



UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA
DIRECCION ACADEMICA
MAESTRÍA EN GESTION EMPRESARIAL

Tesis para la obtención del grado de Máster en Gestión Empresarial

Plan Estratégico de Introducción de Marcas Automotrices bajo el Holding
GEC: Caso de Estudio GAC Motors y Changan Automotriz en el periodo
2023 – 2025

Autores:

Ing. Bryan Daniel Prado Martínez

Tutor:

Prof. Juan Asdrúbal Flores Pacheco, Ph.D.

Managua, Nicaragua

Noviembre, 2025



AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a todas las personas que, de una u otra manera, contribuyeron a la realización de esta tesis.

En primer lugar, agradezco profundamente a la **Universidad Nacional de Ingeniería (UNI)** por brindarme la oportunidad de formarme académicamente en un ambiente tan enriquecedor y desafiante.

A mi tutor, **Prof. Juan Asdrúbal Flores Pacheco**, por su apoyo, paciencia y constante orientación a lo largo de este proceso. Su experiencia y dedicación fueron pilares fundamentales para el desarrollo de este trabajo.

También extendo mi agradecimiento a todo el equipo de **Grupo El Chele**, por su ayuda en la revisión de mi tesis y por sus valiosas sugerencias, que me permitieron enriquecer mis ideas y fortalecer el contenido de este proyecto.

Un agradecimiento muy especial a mi familia, quienes siempre estuvieron a mi lado brindándome su amor, comprensión y aliento en los momentos más difíciles. A mi esposa, por ser mi fuente constante de apoyo y motivación para seguir adelante; sin vos, nada de esto habría sido posible.

Finalmente, a todas aquellas personas que, aunque no mencionadas explícitamente, de alguna forma contribuyeron a que este proyecto se hiciera realidad, les agradezco de corazón.

Este trabajo es el reflejo de un esfuerzo colectivo, y es gracias a la generosidad, el acompañamiento y la confianza de quienes me han apoyado en este camino, que hoy puedo culminar con éxito.

A todos, muchas gracias por haber sido parte de este proceso.



RESUMEN

La presente investigación evalúa la estrategia de introducción de las marcas automotrices GAC Motors y Changan Automotriz en el mercado nicaragüense, bajo la dirección del Holding Grupo El Chele durante el periodo 2024–2025. El estudio contrasta el plan estratégico inicial con los resultados reales de ventas y operaciones obtenidos en el primer año de ejecución, analizando el entorno económico y competitivo del sector automotriz nacional. Se identifican las principales oportunidades de crecimiento para marcas emergentes y los desafíos vinculados con la presencia de competidores consolidados, la percepción del consumidor y las limitaciones en infraestructura logística y de postventa. Mediante un enfoque metodológico mixto, que combina técnicas cualitativas y cuantitativas, se examinan las tendencias de consumo y los factores que influyen en la decisión de compra. Los resultados muestran que Changan logró posicionarse como una opción funcional y accesible para consumidores emergentes, mientras que GAC enfrenta dificultades para consolidarse en el segmento aspiracional que valora diseño, tecnología e innovación. Los hallazgos revelan aciertos en la estrategia inicial —como la penetración de Changan en segmentos sensibles al financiamiento— y brechas en la gestión de marca y distribución de GAC. En consecuencia, se propone un marco estratégico de mejora que orienta al Grupo El Chele en la optimización del portafolio, la gestión logística y el fortalecimiento del branding. Este trabajo también contribuye al conocimiento académico sobre la internacionalización automotriz en mercados emergentes, destacando la importancia de estrategias flexibles y basadas en evidencia empírica.

Palabras clave: Estrategia competitiva, Industria automotriz, Comercialización, Comportamiento del consumidor, Internacionalización de marcas.



ABSTRACT

This research evaluates the introduction strategy of the automotive brands GAC Motors and Changan Automotriz in the Nicaraguan market, under the management of the Grupo El Chele holding during the 2024–2025 period. The study contrasts the initial strategic plan with the actual sales and operational results obtained in the first year of implementation, analyzing the economic and competitive environment of the national automotive sector. It identifies key growth opportunities for emerging brands and the challenges related to the presence of established competitors, consumer perception, and limitations in logistics and after-sales infrastructure. Using a mixed methodological approach that combines qualitative and quantitative techniques, the study examines consumption trends and the factors influencing purchase decisions. The results show that Changan has positioned itself as a functional and affordable option for emerging consumers, while GAC faces difficulties in consolidating its presence in the aspirational segment that values design, technology, and innovation. The findings reveal strengths in the initial strategy—such as Changan’s penetration into financing-sensitive segments—and gaps in GAC’s brand management and distribution. Consequently, a strategic improvement framework is proposed to guide Grupo El Chele in optimizing its portfolio, enhancing logistics management, and strengthening branding. This study also contributes to the academic understanding of automotive internationalization in emerging markets, highlighting the importance of flexible, evidence-based strategies supported by empirical analysis and the creation of added value as essential conditions for sustainable market insertion.

Keywords: Competitive strategy, Automotive industry, Marketing, Consumer behavior, Internationalization of brands



ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTO	I
RESUMEN	II
ABSTRACT	III
ÍNDICE DE TABLAS	X
ÍNDICE DE FIGURAS	XI
CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1 Contexto del mercado automotriz en Nicaragua	1
1.2 Situación de GAC Motors y Changan Automotriz	2
1.3 Planteamiento del problema de investigación	3
1.4 Formulación del problema	4
1.4.1 Pregunta central de investigación	4
1.4.1.2 Preguntas específicas de investigación	4
1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	5
1.5.1 Objetivo General	5
1.5.2 Objetivos específicos	5
1.6 JUSTIFICACION	6
1.7 ALCANCES Y LIMITACIONES	7
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL	8
2.1 Antecedentes investigativos y estudios previos	8
2.2 Estrategia y competitividad	8
2.3 Internacionalización de marcas automotrices chinas en LATAM	9
2.4 Marketing y comportamiento del consumidor en el sector automotriz	9
2.5 Logística y distribución en mercados emergentes	10
2.6 Modelos analíticos aplicados en la investigación	10
2.7 Casos de Estudio Relevantes	11
2.7.1 Introducción de marcas asiáticas en mercados emergentes	11
2.7.2 Experiencias de marcas en Centroamérica	11



2.7.3 Lecciones aprendidas y su aplicación al caso de estudio	12
CAPITULO III: METODOLOGIA	13
3.1 Área de localización del estudio.....	13
3.2 Enfoque de la investigación.....	13
3.2.1 Tipo de enfoque	13
3.2.2 Justificación del enfoque.....	14
3.3 Diseño de la investigación.....	14
3.3.1 Tipo de estudio.....	14
3.3.2 Relación con los objetivos	14
3.4 Población y muestra.....	14
3.4.1 Definición de la población.....	14
3.4.2 Muestra y técnica de muestreo.....	15
3.5 Instrumentos de recolección de datos	15
3.6 Operacionalización de variables.....	15
3.7 Técnicas de análisis de datos.....	16
3.8. Consideraciones éticas	16
CAPITULO IV: DIAGNOSTICO DE MERCADO Y HALLAZGOS	17
4.1 Análisis PESTEL del entorno automotriz en Nicaragua	17
4.1.1 Contexto económico y oportunidades:	17
4.1.2 Distribución geográfica y tendencias de crecimiento:	18
4.2 Profundización en micro segmentos:	23
4.3 Análisis del sector y la competencia: Cinco Fuerzas de Porter:.....	25
4.3.1 Rivalidad entre competidores existentes – Alta.....	26
4.3.2 Poder de negociación de los clientes – Medio–Alto	28
4.3.3 Poder de negociación de los proveedores – Medio	28
4.3.4 Amenaza de nuevos entrantes – Media	29
4.3.5 Amenaza de productos sustitutos – Media–Alta	29
4.4 Benchmarking Competitivo: Lineup de Producto y Competencia de Changan y GAC Motors	30



4.4.1 Changan Automotriz – Lineup y Competencia	31
4.4.2 GAC Motors – Lineup y Competencia	37
4.4.3 Oportunidades de Inserción Conjunta	42
4.5 Resultados de ventas e Importaciones (2024 -2025)	43
4.5.1 Desempeño de Changan Automotriz:	43
4.5.2 Desempeño de GAC Motors:	48
4.6 Evaluación logística: inventarios, transporte y lead time	55
4.6.1 Inventarios	55
4.6.2 Transporte y nacionalización	55
4.6.3 Lead time total	56
4.6.4 Evaluación general logística:	57
4.7 Segmentación de consumidores: perfiles emergente y aspiracional:	58
4.7.1 Perfil emergente (Changan Automotriz)	58
4.7.2 Perfil aspiracional (GAC Motors)	60
4.7.4 Conclusión del análisis de segmentación:	61
4.8 Estrategias de marketing y branding implementadas:	61
4.8.1 Estrategia general del holding GEC	62
4.8.2 Estrategias de marketing de Changan Automotriz	62
4.8.3 Estrategias de marketing y branding de GAC Motors (versión corregida): 64	
4.9 Análisis FODA del Holding GEC y las marcas emergentes	66
4.9.1 Fortalezas	66
4.9.2 Debilidades	66
4.9.3 Oportunidades	67
4.9.4 Amenazas	67
4.9.5 FODA Cruzado:	68
CAPITULO V: EVALUACION DEL PLAN ESTRATEGICO ORIGINAL	71
5.1 Contexto del plan estratégico original:	71
5.2 Objetivos estratégicos del plan:	72
5.3.1 Resultados de ventas:	73



5.3.2	Análisis global de cumplimiento:	76
5.4	Análisis comparativo por variable estratégica:	77
5.4.1	Ventas y participación de mercado:	77
5.4.2	Rentabilidad:	78
5.4.3	Posicionamiento y notoriedad de marca	79
5.4.4	Satisfacción postventa	79
5.4.5	Eficiencia logística	80
5.4.6	Síntesis comparativa general	80
5.5	Identificación de brechas y causas estratégicas:	81
5.6	Propuesta de mejora estratégica	82
5.6.1	Eje comercial: crecimiento sostenible por rentabilidad y volumen	83
5.6.2	Eje logístico: eficiencia y previsión de demanda	84
5.6.3	Eje marketing y posicionamiento	84
5.6.4	Eje postventa y fidelización	85
5.6.5	Eje digital y analítica	85
5.7	Oportunidad de expansión hacia el segmento corporativo e institucional	86
5.7.1	Estructura actual de clientes	86
5.7.2	Potencial de crecimiento del segmento corporativo:	87
5.7.3	Justificación estratégica	88
5.7.4	Estrategias propuestas	89
CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		91
6.1	Conclusiones	91
6.1.1	Principales hallazgos de la investigación:	91
6.1.2	Implicaciones prácticas para el Grupo El Chile	92
6.1.3	Recomendaciones estratégicas	93
6.2	Recomendaciones:	94
6.2.1	Sugerencias estratégicas para la implementación del plan:	94
6.2.2	Recomendaciones específicas para GAC Motors y Changan:	97
6.3	Conclusión general del estudio:	99



6.4 Líneas de Investigación Futuras:	100
6.4.1 Temas relacionados con la entrada de marcas emergentes:	101
6.4.2 Áreas para profundizar en el mercado automotriz centroamericano:	101
6.4.3 Síntesis	102
CAPÍTULO VII – REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	103
CAPÍTULO VIII – ANEXOS:	105
ANEXO 1. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS:	105
ANEXO 2. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS:	107
8. Cual considera que fue el aspecto clave que influyo en adquirir el vehículo de GAC / CHANGAN con grupo el chele?	107
ANEXO 3. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	108
3.1 Guía de entrevista semiestructurada a colaboradores y expertos del sector: ...	108
ANEXO 4. RESULTADOS CONSOLIDADOS DE ENCUESTAS:	109
4.1 Descripción general de la muestra	109
Objetivo del anexo:	109
4.2 Perfil demográfico de los encuestados:	109
4.3 Conocimiento y percepción de marca:	111
4.4 Confianza del consumidor hacia las marcas:	112
4.5 Factores determinantes de compra:	113
4.6 Satisfacción general de clientes actuales:	114
4.7 Intención de recompra y recomendación:	115
4.8 Percepción comparativa frente a marcas tradicionales:	115
ANEXO 4. TRANSCRIPCIÓN RESUMIDA DE ENTREVISTAS SEMIESTRUCTURADAS:	116
4.1 Descripción general	116
Perfil de entrevistados:	117
4.2 Perspectiva institucional y de liderazgo:	118
4.3 Posicionamiento y percepción de marca:	118
4.4 Postventa y fidelización de clientes:	119
4.5 Estrategia de marketing y comunicación:	119



4.6 Innovación y digitalización operativa.....	120
4.7 Evaluación global del proyecto	120
ANEXO 5. CRONOGRAMA Y PLAN DE IMPLEMENTACIÓN (GANTT).....	121
7.1 Descripción general:.....	121
7.2 Cronograma general de implementación por trimestre:.....	121
.....	122
7.3 Observaciones por eje:.....	123
ANEXO 6. CRONOGRAMA Y EJECUCION DE TESIS:.....	124
6.1 Descripción general.....	124
ANEXO 7. EVIDENCIA VISUAL Y MATERIAL DE COMUNICACIÓN DE MARCA	126
7.1 Descripción general.....	126
Render oficiales showroom CHANGAN automotriz:.....	126
Render oficiales showroom GAC MOTORS:.....	128
Campañas de marketing lideradas por GEC:	129



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Operacionalización de variables	15
Tabla 2. Análisis de competidores.....	25
Tabla 3. Participación de mercado estimada.	27
Tabla 4. Ventas mensuales por modelo Changan 2025.....	44
Tabla 5. Volumen de Importaciones autos chinos Nicaragua 2025.	46
Tabla 6. Distribución de compradores CHANGAN según Brackets económico de ingreso mensual (USD).....	47
Tabla 7. Ventas mensuales por modelo GAC Motors.	49
Tabla 8. Distribución de compradores GAC según Brackets económico de ingreso mensual (USD)	52
Tabla 9. Comparativo ejecutivo de desempeño – CHANGAN vs GAC	54
Tabla 10. Desglose de lead time total marcas chinas (3 meses)	57
Tabla 11. Comparativo entre perfiles de consumidor.....	61



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Volumen general de mercado.....	18
Figura 2. Crecimiento del mercado vs marcas chinas.....	19
Figura 3. Crecimiento de las importaciones de marcas chinas.	20
Figura 4. Crecimiento de GEC vs Mercado nacional.....	21
Figura 5. Distribución de mercado por segmento.	22
Figura 6. Composición de mercado por segmento.	22
Figura 7. Análisis de distribuidores	23
Figura 8. Modelo de las cinco fuerzas de Porter.....	30
Figura 9. Análisis de competidores CHANGAN CS15	31
Figura 10. Análisis de competidores CHANGAN CS35.	32
Figura 11. Análisis de competidores CHANGAN CS55	33
Figura 12. Análisis de competidores CHANGAN UNI T.....	34
Figura 13. Análisis de competidores CHANGAN HUNTER	35
Figura 14. Análisis de competidores CHANGAN M201.....	36
Figura 15. Análisis de competidores CHANGAN M201 PANEL	37
Figura 16. Análisis de competidores GAC GS8.....	38
Figura 17. Análisis de competidores GAC GS8.....	39
Figura 18. Análisis de competidores GAC EMZOOM	40
Figura 19. Análisis de competidores GAC EMKOO.....	41
Figura 20. Análisis de competidores GAC M6 PRO	42
Figura 21. Ventas mensuales por modelo Changan 2025	45
Figura 22. Matriz FODA - GEC.....	67
Figura 23. Participación esperada en la meta de ventas	72
Figura 24. Indicadores de éxito desempeño CHANGAN - GAC	73
Figura 25. Resultados de ventas por modelo CHANGAN 2025.....	74
Figura 26. Resultados de ventas por modelo GAC 2025.....	75
Figura 27. Resultados de ventas en conjunto marcas emergentes	77
Figura 28. Porcentaje de Awareness estimado	79
Figura 29. Síntesis comparativa de cumplimiento de Indicadores de éxito	80
Figura 30. Análisis de causas y estrategias propuestas	81



Figura 31. Estructura actual de clientes CHANGAN - GAC 87



CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Contexto del mercado automotriz en Nicaragua

Grupo El Chele (GEC) es una empresa familiar nicaragüense fundada en 1989, que en más de tres décadas de trayectoria se ha consolidado como uno de los principales referentes del sector automotriz en Nicaragua y Centroamérica. Su compromiso con la calidad, tanto en los productos que comercializa como en los servicios que brinda, le ha permitido construir una reputación sólida y mantener competitividad en un mercado caracterizado por cambios tecnológicos acelerados y una demanda cada vez más exigente.

Actualmente, GEC administra una amplia red de concesionarios de prestigio nacional, talleres certificados y servicios de alquiler vehicular en Nicaragua y Costa Rica. En 2021, el grupo reforzó su liderazgo regional con la adquisición de la representación exclusiva de la marca ISUZU, movimiento estratégico que consolidó su portafolio y evidenció su capacidad de adaptación ante los retos de un entorno altamente dinámico.

En el marco de este proceso de expansión, el holding incorporó la representación de GAC Motors y Changan Automotriz, dos marcas de origen chino con creciente proyección internacional. Su introducción al mercado nicaragüense respondió a la necesidad de diversificar la oferta, ampliar la cobertura de segmentos estratégicos y aprovechar las capacidades internas del grupo para generar ventajas competitivas sostenibles.

El plan estratégico diseñado en 2023 planteaba lineamientos claros para la inserción de ambas marcas, considerando las tendencias de consumo, la demanda, así como la búsqueda de alternativas distintas a las marcas tradicionales. Sin embargo, la dinámica del mercado automotriz y los resultados iniciales de ventas y operaciones durante 2024–2025 evidencian la importancia de evaluar la efectividad de dicho plan y de ajustar las estrategias a partir de la experiencia real.

En este sentido, la presente investigación no solo retoma la lógica de posicionar a GAC y Changan como actores relevantes en el sector automotriz nacional, sino que contrasta lo planificado con lo alcanzado en la práctica, identificando los aciertos, brechas y oportunidades que permitan consolidar la estrategia. El trabajo se fundamenta en la capacidad



de GEC para integrar su experiencia acumulada, infraestructura comercial y enfoque en la satisfacción del cliente, con el fin de fortalecer el portafolio del grupo y proyectar una inserción sostenible y competitiva de ambas marcas en el mercado nicaragüense.

1.2 Situación de GAC Motors y Changan Automotriz

La incorporación de GAC Motors y Changan Automotriz al portafolio de Grupo El Chele representa un hito en la estrategia de diversificación de la empresa, alineado con la tendencia regional de apertura a marcas automotrices de origen chino. Ambas compañías, con creciente presencia en América Latina, han demostrado competitividad a través de precios accesibles, innovación tecnológica y diseños orientados a diferentes perfiles de consumidores.

El plan estratégico diseñado en 2023 definió un posicionamiento diferenciado para cada marca:

Changan Automotriz: dirigida a consumidores emergentes de clase media, caracterizados por su alta sensibilidad al precio y dependencia de planes de financiamiento. Su oferta se concentra en SUVs de entrada y camiones, considerados productos de volumen con gran potencial de penetración.

GAC Motors: enfocada en un segmento aspiracional de clase media-alta, con un portafolio basado en SUVs de diseño contemporáneo, alto nivel de equipamiento y opciones tecnológicas que buscan competir frente a marcas tradicionales, pero a un precio más competitivo.

Los resultados obtenidos durante 2024–2025 confirman el carácter complementario de ambas marcas, aunque con dinámicas distintas:

Changan alcanzó niveles de aceptación superiores a lo proyectado en segmentos emergentes, posicionándose como una opción funcional con excelente relación costo–beneficio. Factores como la disponibilidad de crédito bancario y la percepción de accesibilidad fueron determinantes en su rápido crecimiento. No obstante, enfrenta desafíos en la consolidación de una red postventa robusta y en la fidelización de clientes.

GAC Motors, en cambio, mostró un desempeño más moderado en relación con las metas iniciales. A pesar de contar con modelos innovadores como el EMZOOM y el EMKOO, la

marca se ha visto limitada por la percepción del consumidor hacia los fabricantes chinos en el segmento premium y por la necesidad de fortalecer sus estrategias de branding y comunicación para consolidar su propuesta aspiracional.

En conjunto, la introducción de ambas marcas evidencia la pertinencia de la estrategia dual planteada por Grupo El Chele: una marca de volumen (Changan) y una marca aspiracional (GAC). Sin embargo, los resultados iniciales demuestran que la efectividad de la estrategia depende de realizar ajustes en áreas críticas como logística, comunicación y construcción de marca, con el fin de asegurar la sostenibilidad de la operación en el mediano plazo.

1.3 Planteamiento del problema de investigación

La industria automotriz se desarrolla en un entorno global de alta competitividad, impulsado por la transformación de las preferencias de los consumidores, la aceleración tecnológica, la digitalización de procesos y las regulaciones gubernamentales sobre producción, importación y venta de vehículos. Estas dinámicas afectan directamente la capacidad de las marcas para ingresar y consolidarse en mercados emergentes, donde los consumidores comparan con mayor rigurosidad aspectos como precio, financiamiento, respaldo postventa y valor de reventa.

En el caso de Nicaragua, el ingreso de GAC Motors y Changan Automotriz, bajo la representación de Grupo El Chele, implicó diseñar un plan estratégico inicial que definiera su posicionamiento: Changan como marca funcional de volumen dirigida a consumidores emergentes, y GAC como marca aspiracional enfocada en clientes de mayor poder adquisitivo. No obstante, la ejecución del plan durante 2024–2025 evidenció una evolución diferenciada:

Changan superó expectativas de penetración en segmentos emergentes gracias a su relación costo–beneficio y al acceso a financiamiento bancario.

GAC, en contraste, presentó resultados más limitados respecto a lo proyectado, debido a barreras de percepción hacia los fabricantes chinos en el segmento premium y a la necesidad de mayor inversión en branding y comunicación.

El problema central de esta investigación radica en que, si bien la estrategia inicial permitió la introducción efectiva de ambas marcas, los resultados reales demuestran avances desiguales que ponen en riesgo la consolidación del plan en el mediano plazo. En consecuencia, surge la necesidad de evaluar la efectividad del plan estratégico implementado y determinar qué ajustes deben realizarse para garantizar que GAC y Changan alcancen ventajas competitivas sostenibles frente a competidores consolidados en el mercado automotriz nicaragüense.

1.4 Formulación del problema

1.4.1 Pregunta central de investigación

¿Qué tan efectiva ha sido la estrategia de introducción de GAC Motors y Changan Automotriz en el mercado nicaragüense, considerando los resultados reales de ventas y operaciones del periodo 2024–2025, y qué ajustes estratégicos son necesarios para consolidar su posicionamiento competitivo?

1.4.1.2 Preguntas específicas de investigación

1. ¿Cómo influyen las condiciones del mercado automotriz nicaragüense en la aceptación de marcas emergentes como GAC y Changan?
2. ¿Qué características definen el perfil real de los consumidores de cada marca y cómo se diferencian de las proyecciones iniciales?
3. ¿Qué brechas existen entre las metas de ventas, operaciones y posicionamiento proyectadas en el plan estratégico y los resultados efectivamente alcanzados?
4. ¿Qué elementos de las estrategias de marketing, logística y financiamiento han resultado más efectivos y cuáles requieren ajustes?
5. ¿Qué acciones estratégicas deben proponerse para asegurar la consolidación y sostenibilidad de ambas marcas en el mediano plazo?



1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

1.5.1 Objetivo General

Evaluar la estrategia de introducción de GAC Motors y Changan Automotriz en el mercado nicaragüense, contrastando el plan estratégico inicial con los resultados de ventas y operaciones del periodo 2024–2025, con el fin de proponer ajustes que fortalezcan su posicionamiento competitivo y sostenibilidad en el mediano plazo.

1.5.2 Objetivos específicos

1. Analizar el contexto del mercado automotriz nicaragüense y su impacto en la aceptación de nuevas marcas.
2. Identificar el perfil real de los consumidores de GAC y Changan, considerando variables demográficas, psicográficas y de comportamiento de compra.
3. Comparar las metas proyectadas en el plan estratégico inicial con los resultados reales obtenidos en ventas, operaciones, logística y marketing.
4. Evaluar la efectividad de las estrategias implementadas en materia de comunicación, branding, distribución y financiamiento.
5. Formular un plan de mejora estratégica que permita a Grupo El Chele consolidar la presencia de GAC y Changan en el mercado nicaragüense y expandir su participación en segmentos clave.



1.6 JUSTIFICACION

La creciente dinámica competitiva del mercado automotriz en Nicaragua, históricamente dominado por marcas consolidadas con fuerte reconocimiento y lealtad del consumidor, plantea retos significativos para los nuevos actores. En este contexto, el Holding Grupo El Chele (GEC), con amplia trayectoria en Nicaragua y Costa Rica, tomó la decisión estratégica de diversificar su portafolio mediante la incorporación de las marcas GAC Motors y Changan Automotriz, con el objetivo de ampliar su participación en segmentos clave y consolidar su liderazgo regional.

El valor de esta investigación radica en que no se limita a diseñar un plan de entrada, sino que evalúa la efectividad del plan estratégico ya implementado, contrastando sus proyecciones con los resultados reales de ventas y operaciones alcanzados en 2024–2025. De esta forma, se genera un análisis aplicado que permite identificar aciertos, brechas y oportunidades de mejora para asegurar la sostenibilidad de ambas marcas en el mediano plazo.

Desde una perspectiva académica, este trabajo contribuye al estudio de la internacionalización de marcas automotrices chinas en mercados emergentes, un fenómeno poco explorado en Centroamérica. La investigación aporta evidencia empírica sobre el comportamiento del consumidor local, la efectividad de estrategias de marketing en segmentos diferenciados y los retos de posicionamiento frente a competidores tradicionales.

Desde el plano empresarial, el estudio provee insumos estratégicos de alto valor para la toma de decisiones en Grupo El Chele. Al evaluar qué tan efectivas han sido las estrategias implementadas en marketing, distribución, financiamiento y postventa, se establecen lineamientos prácticos para optimizar recursos, reducir riesgos y garantizar la consolidación de ambas marcas.

En el ámbito social y económico, los beneficios se extienden a consumidores nicaragüenses, quienes acceden a una oferta automotriz más diversa, accesible e innovadora; así como a concesionarios, talleres y proveedores logísticos, que encuentran nuevas oportunidades de integración en la cadena de valor.



La investigación es viable por el acceso a datos de ventas e importaciones, la experiencia del autor y el uso de un enfoque metodológico mixto. Sus resultados aportan valor práctico a la gestión empresarial y constituyen un referente académico para la introducción y consolidación de marcas en mercados emergentes.

1.7 ALCANCES Y LIMITACIONES

El alcance de esta investigación se circunscribe al análisis de la estrategia de introducción de las marcas GAC Motors y Changan Automotriz en el mercado nicaragüense, bajo la representación del Grupo El Chele, durante el periodo 2024–2025. El estudio abarca el contraste entre el plan estratégico diseñado y los resultados obtenidos, lo que permite generar propuestas de mejora aplicables al contexto empresarial.

No obstante, el desarrollo de la investigación enfrenta ciertas limitaciones vinculadas al acceso a información del mercado local, particularmente en lo relativo a la disponibilidad de datos precisos sobre comportamiento del consumidor y segmentación detallada. Asimismo, factores externos como restricciones económicas, políticas regulatorias, tiempos de implementación y disponibilidad de recursos financieros dentro del holding pueden condicionar el alcance de las estrategias analizadas.

De igual manera, se identifican riesgos inherentes a la dinámica del sector automotriz en Nicaragua. Entre ellos destacan la fuerte competencia de marcas consolidadas, la posibilidad de inestabilidad económica y política, y los desafíos logísticos relacionados con repuestos, distribución y servicios postventa. Estos elementos pueden incidir tanto en la percepción del consumidor como en la sostenibilidad de las marcas en el mediano plazo.

En síntesis, aunque estas limitaciones y riesgos representan factores a considerar en la interpretación de los resultados, no invalidan la pertinencia de la investigación. Por el contrario, refuerzan la necesidad de un análisis crítico y contextualizado que permita proponer estrategias realistas y adaptadas a la dinámica del mercado nicaragüense.



CAPITULO II: MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL

2.1 Antecedentes investigativos y estudios previos

En América Latina, la presencia de marcas automotrices de origen chino ha experimentado un crecimiento sostenido en la última década. Casos como Geely, BYD y Chery muestran que, pese a las resistencias iniciales, los consumidores han ido reconociendo su competitividad en aspectos como costo–beneficio, innovación tecnológica y diseño. Diversos estudios destacan que la aceptación en mercados emergentes depende de factores críticos como el acceso a financiamiento, el fortalecimiento de redes postventa y las estrategias de branding que generen confianza frente a competidores tradicionales.

En Nicaragua, los análisis académicos y de mercado sobre marcas chinas son escasos, lo que refuerza la pertinencia de esta investigación como aporte pionero en el ámbito local y como referente para futuros estudios regionales sobre internacionalización automotriz.

2.2 Estrategia y competitividad

El marco de la estrategia competitiva se sustenta en los aportes de Michael Porter, cuyas cinco fuerzas permiten analizar la rivalidad entre competidores, el poder de los consumidores, la amenaza de sustitutos, el poder de proveedores y las barreras de entrada. Este modelo resulta útil para explicar la posición de marcas emergentes como GAC y Changan frente a competidores consolidados en Nicaragua.

Asimismo, las estrategias genéricas de Porter —liderazgo en costos, diferenciación y enfoque— permiten interpretar la lógica de posicionamiento de ambas marcas: Changan busca competir bajo una lógica de accesibilidad y volumen (liderazgo en costos), mientras que GAC apunta a la diferenciación aspiracional mediante diseño, innovación y tecnología.

Desde la perspectiva de las capacidades dinámicas, la sostenibilidad de la ventaja competitiva no depende solo de recursos tangibles, sino de la habilidad de las organizaciones para adaptarse rápidamente a los cambios del entorno. Este concepto es clave para comprender cómo Grupo El Chele debe ajustar su estrategia en función de los resultados obtenidos en 2024–2025.

2.3 Internacionalización de marcas automotrices chinas en LATAM

El proceso de internacionalización de las marcas chinas en América Latina ha estado marcado por tres tendencias principales:

1. Estrategias de bajo costo y financiamiento flexible, que favorecen la penetración en segmentos emergentes.
2. Apuesta por SUVs y vehículos multipropósito, alineados con la demanda regional.
3. Construcción gradual de confianza a través del servicio postventa y garantías extendidas, como condición esencial para competir con marcas tradicionales.

En países como Chile, Perú y Costa Rica, estas marcas han logrado consolidar una participación relevante en el mercado, lo que demuestra que la internacionalización es viable siempre que se acompañe de estrategias de marketing y soporte adaptadas a las particularidades locales.

2.4 Marketing y comportamiento del consumidor en el sector automotriz

El comportamiento del consumidor automotriz se caracteriza por decisiones altamente racionales, en las que el financiamiento, la confiabilidad y la percepción de marca son determinantes. Sin embargo, factores emocionales como el diseño y el prestigio asociado al vehículo también influyen en segmentos aspiracionales.

La segmentación propuesta por Kotler permite identificar dos perfiles en el caso nicaragüense:

1. El consumidor emergente, sensible al precio y dependiente del crédito (Changan).
2. El consumidor aspiracional, que prioriza estilo, tecnología y estatus (GAC).

El posicionamiento se convierte así en un factor clave: Changan busca consolidarse como una opción de costo–beneficio confiable, mientras que GAC apunta a diferenciarse como una marca innovadora y moderna a un precio más competitivo que el de los fabricantes tradicionales.

2.5 Logística y distribución en mercados emergentes

La logística representa un eje fundamental en la consolidación de marcas automotrices. Modelos como el Economic Order Quantity (EOQ) y el pedido sugerido permiten optimizar inventarios en contextos de alta rotación. Sin embargo, en mercados emergentes como Nicaragua, factores como los tiempos de importación (lead time), la infraestructura portuaria y la disponibilidad de repuestos constituyen retos adicionales.

El servicio postventa y la red de talleres certificados son elementos críticos que influyen directamente en la percepción de confiabilidad de una marca. Sin un soporte adecuado, incluso vehículos con alto valor tecnológico enfrentan dificultades para consolidar su posicionamiento.

2.6 Modelos analíticos aplicados en la investigación

Para estructurar el análisis de este estudio se emplean las siguientes herramientas:

- **PESTEL:** permite examinar factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que inciden en la industria automotriz nicaragüense.
- **Cinco fuerzas de Porter:** analiza el nivel de competencia y las barreras de entrada para nuevas marcas.
- **FODA:** facilita la identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, así como la definición de estrategias ajustadas.
- **Balanced Scorecard (BSC):** se utiliza como marco de propuesta, integrando perspectivas financieras, de cliente, de procesos internos y de aprendizaje organizacional para asegurar un control estratégico integral.

2.7 Casos de Estudio Relevantes

2.7.1 Introducción de marcas asiáticas en mercados emergentes

La expansión de marcas asiáticas como Hyundai, Kia y Geely en mercados emergentes ha sido un caso de estudio relevante en el sector automotriz. Estas empresas lograron ingresar a mercados con alta competitividad a través de estrategias centradas en la asequibilidad, la calidad mejorada y la oferta de garantías atractivas. Hyundai y Kia, por ejemplo, utilizaron un enfoque de "valor por dinero", ofreciendo vehículos con equipamiento tecnológico superior al promedio de su segmento a precios competitivos. Además, invirtieron en plantas de ensamblaje locales y redes de servicio postventa que fortalecieron la confianza del consumidor. Geely, por su parte, priorizó alianzas estratégicas y la adaptación de sus modelos a las preferencias regionales.

Estas marcas también destinaron recursos significativos a la publicidad local, resaltando atributos como eficiencia de combustible, seguridad y tecnología, lo que permitió superar la percepción inicial de baja calidad asociada a productos asiáticos.

2.7.2 Experiencias de marcas en Centroamérica

En Centroamérica, la penetración de marcas como Toyota, Nissan y Suzuki se ha basado en tres pilares principales: red de distribución sólida, financiamiento accesible y enfoque en la postventa. Toyota ha mantenido su liderazgo gracias a su reputación de durabilidad y la amplia disponibilidad de repuestos. Nissan, por su parte, ha enfocado su estrategia en ofrecer modelos adaptados a las condiciones de las carreteras centroamericanas y programas de mantenimiento preventivo asequibles. Suzuki ha captado la atención del mercado joven con vehículos compactos y de bajo consumo. Estas marcas han invertido en la capacitación de sus distribuidores y en campañas de marketing que apelan a valores como la confianza, la seguridad y la innovación. En términos de distribución, la presencia en zonas rurales y urbanas ha sido clave para garantizar la accesibilidad. Asimismo, las alianzas con instituciones financieras locales han permitido ofrecer planes de financiamiento flexibles que facilitan la adquisición de vehículos en una región con desafíos económicos considerables.

2.7.3 Lecciones aprendidas y su aplicación al caso de estudio

El análisis de la introducción de marcas automotrices en mercados emergentes revela lecciones clave que pueden aplicarse al caso del Grupo El Chele con GAC Motors y Changan. En primer lugar, la importancia de adaptar las estrategias de marketing al contexto local es fundamental. Las marcas que han logrado posicionarse en Centroamérica lo han hecho mediante campañas publicitarias orientadas a las necesidades y valores culturales de los consumidores, destacando atributos como la economía de combustible, la resistencia de los vehículos a condiciones geográficas locales y la disponibilidad de repuestos.

Otra lección relevante es la necesidad de establecer redes de distribución sólidas. Empresas como Toyota y Nissan han consolidado su presencia mediante concesionarios bien distribuidos y alianzas estratégicas con talleres locales, lo que garantiza una experiencia postventa eficiente y genera confianza en los consumidores. Grupo El Chele puede replicar este enfoque mediante la capacitación de su red de distribuidores y la implementación de sistemas que permitan un servicio rápido y eficaz.

La percepción de las marcas de origen chino es otro factor importante para considerar. Aunque en el pasado existían prejuicios respecto a la calidad, la evolución tecnológica y la mejora en los estándares de producción han cambiado esta percepción en diversos mercados. Sin embargo, para fortalecer la confianza del consumidor nicaragüense, será esencial ofrecer garantías competitivas, realizar pruebas de manejo y enfatizar en la seguridad y eficiencia de los vehículos GAC y Changan.

Por último, la implementación de programas de financiamiento accesibles ha demostrado ser un diferenciador clave en mercados con poder adquisitivo limitado. Facilitar opciones de crédito atractivas, junto con campañas promocionales estratégicas, puede acelerar la adopción de las nuevas marcas en Nicaragua.

Estas lecciones indican que el éxito de la introducción de GAC Motors y Changan dependerá de una combinación de estrategias bien articuladas que consideren las características del mercado local, la calidad del servicio postventa y la percepción del consumidor.

CAPITULO III: METODOLOGIA

3.1 Área de localización del estudio

El estudio se desarrolla en la ciudad de Managua, Nicaragua, principal centro económico, comercial y automotriz del país. Esta localidad concentra la mayor parte de la demanda de vehículos nuevos y usados, además de albergar las sedes estratégicas del Grupo El Chele (GEC), incluyendo concesionarios y talleres.

La elección de Managua responde a su relevancia estratégica como punto de entrada para las marcas GAC Motors y Changan Automotriz. La ciudad ofrece condiciones logísticas favorables, un mercado con mayor capacidad adquisitiva, infraestructura para soporte postventa y características demográficas que permiten segmentar con precisión a los consumidores. De este modo, Managua constituye el escenario idóneo para evaluar los resultados iniciales del plan de introducción y validar estrategias antes de su expansión nacional.

3.2 Enfoque de la investigación

3.2.1 Tipo de enfoque

La investigación adopta un enfoque mixto.

- El componente cuantitativo se orienta a medir los resultados de ventas, importaciones, participación de mercado, intención de compra y niveles de satisfacción del cliente durante 2024–2025, contrastándolos con las metas establecidas en el plan estratégico inicial.
- El componente cualitativo explora percepciones de consumidores, colaboradores y expertos del sector sobre las marcas, identificando factores culturales, motivacionales y de confianza que inciden en la aceptación de GAC y Changan.

3.2.2 Justificación del enfoque

El enfoque mixto se justifica por la necesidad de triangular datos objetivos y subjetivos. La parte cuantitativa valida con métricas el desempeño real frente a lo proyectado, mientras que la parte cualitativa aporta profundidad interpretativa sobre percepciones y barreras culturales. Esta integración asegura un análisis integral, contextualizado y aplicable a la realidad nicaragüense.

3.3 Diseño de la investigación

3.3.1 Tipo de estudio

El diseño metodológico es exploratorio–descriptivo y evaluativo.

- Exploratorio, porque analiza un fenómeno relativamente reciente: la introducción de marcas automotrices chinas al mercado nicaragüense.
- Descriptivo, porque caracteriza cuantitativamente el mercado, la segmentación y el comportamiento de compra.
- Evaluativo, porque contrasta los resultados reales con las proyecciones del plan inicial, identificando brechas y oportunidades de mejora.

3.3.2 Relación con los objetivos

Este diseño permite responder directamente a los objetivos: analizar el contexto del mercado, identificar perfiles de consumidores, evaluar brechas entre lo planificado y lo alcanzado, y formular propuestas de ajuste estratégico.

3.4 Población y muestra

3.4.1 Definición de la población

La población está conformada por actores estratégicos vinculados al proceso de introducción, comercialización y posicionamiento de GAC y Changan:

- Clientes actuales de Grupo El Chile ($N \approx 3,000$).
- Clientes potenciales registrados en el CRM corporativo - Salesforce ($N \approx 9,000$).
- Personal de concesionarios GEC y SAMSA (≈ 45).

- Colaboradores internos del holding (≈ 15).
- Expertos del sector automotriz (≈ 8).

3.4.2 Muestra y técnica de muestreo

La muestra se determinó con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%. Se emplearon técnicas de muestreo aleatorio estratificado, simple, por conveniencia, intencional y por juicio experto, según las características del grupo poblacional.

3.5 Instrumentos de recolección de datos

Entrevistas semiestructuradas: aplicadas a colaboradores internos, personal de concesionarios y expertos, para indagar percepciones sobre introducción, postventa y aceptación de las marcas.

Encuestas estructuradas: aplicadas a clientes actuales y potenciales, para medir conocimiento, intención de compra, satisfacción y percepción de las marcas.

Revisión documental: análisis de reportes internos de ventas e importaciones, informes sectoriales, datos del CRM y estudios comparativos de marcas chinas en LATAM.

3.6 Operacionalización de variables

Tabla 1. Operacionalización de variables

Variable	Instrumento	Unidad de análisis	Frecuencia
Percepción de marca	Encuestas (Likert)	Clientes actuales y potenciales	6 meses
Intención de compra	Encuestas cerradas	Clientes potenciales	1 vez
Satisfacción del cliente	Encuestas + entrevistas	Clientes actuales	Trimestral
Nivel de conocimiento de mercado	Revisión documental	Informes sectoriales	Puntual



Variable	Instrumento	Unidad de análisis	Frecuencia
Eficiencia logística	Entrevistas + reportes	Personal logístico	Semestral

3.7 Técnicas de análisis de datos

- Cualitativo: análisis de contenido, codificación y categorización temática para identificar percepciones y barreras culturales.
- Cuantitativo: análisis descriptivo e inferencial (frecuencias, medias, regresiones). Se contempla el uso de modelos ARIMA para proyecciones de demanda, Herramientas tecnológicas: Excel, R, Power BI.

3.8. Consideraciones éticas

Se garantizará la confidencialidad de los datos proporcionados por el holding y por los participantes de entrevistas y encuestas. La información será utilizada exclusivamente con fines académicos, asegurando el consentimiento informado y el anonimato de los informantes.

CAPITULO IV: DIAGNOSTICO DE MERCADO Y HALLAZGOS

4.1 Análisis PESTEL del entorno automotriz en Nicaragua

El sector automotriz ha cobrado relevancia creciente en la economía nicaragüense, impulsado por la expansión de la clase media, el acceso al financiamiento y un mayor dinamismo en la movilidad urbana y rural. Aunque la economía nacional sigue ligada a la agricultura y los servicios, la demanda de vehículos utilitarios, de transporte personal y de trabajo ha consolidado al mercado automotriz como un componente estratégico para el crecimiento económico.

En este contexto, la introducción de marcas emergentes como GAC Motors y Changan Automotriz representa una oportunidad para diversificar la oferta local y competir frente a marcas tradicionales que han dominado el mercado por décadas. La coyuntura es favorable, pero requiere estrategias diferenciadas que integren precio competitivo, financiamiento accesible y un soporte postventa confiable.

4.1.1 Contexto económico y oportunidades:

La economía nicaragüense proyecta un crecimiento del PIB entre el 4 % y el 5 % para 2025, respaldado por:

- Expansión de las exportaciones y nuevos acuerdos comerciales, especialmente con China.
- Incremento de los ingresos fiscales y la formalización de la economía.
- Crecimiento del crédito bancario destinado a bienes duraderos, incluyendo vehículos.
- Flujo sostenido de remesas familiares que incrementa el poder adquisitivo.
- Dinamismo turístico que impulsa la demanda de vehículos de alquiler.

Un elemento estratégico es el Acuerdo de Libre Comercio con China (2023), que facilita la entrada de vehículos chinos en condiciones preferenciales, otorgando a GAC y Changan una ventaja competitiva frente a competidores tradicionales.

4.1.2 Distribución geográfica y tendencias de crecimiento:

Managua concentra el 62 % del parque vehicular, seguida por ciudades como León, Matagalpa y Estelí, donde se observa un crecimiento vinculado a urbanización y acceso al crédito.

- Aumento sostenido de conductores registrados (+21,028 en 2024).
- Expansión de créditos automotrices con plazos extendidos y bajas primas.
- Incremento en importaciones de vehículos chinos, valorados por costo-beneficio.

El parque vehicular nacional alcanzó 1,375,962 unidades en 2024, con un crecimiento anual de más de 76,000 vehículos. Destaca el aumento de motocicletas (798,208), aunque los vehículos livianos continúan representando el 88.55 % del total.

En el segmento de vehículos nuevos, se estima que en 2024 se importaron 27,500 unidades, con proyecciones de 30,250 en 2025 (+21.9 % interanual). Sin embargo, más del 40 % del mercado sigue dominado por vehículos usados importados, lo cual obliga a marcas emergentes a diseñar estrategias agresivas de precio, financiamiento y garantía.



Figura 1. Volumen general de mercado

En los últimos tres años, las importaciones han crecido rápidamente y las marcas chinas destacan por crecer a tasas más altas que las del mercado general, demostrando la gran aceptación que han tenido en el mercado nicaragüense.

El mercado de autos nuevos de Nicaragua alcanzó un hito histórico, registrando aproximadamente 27.500 importaciones para 2024 y 30.250 importaciones proyectadas para el cierre de 2025.

Este impresionante logro representa un aumento del 21,9% de 2023 a 2024, lo que ofrece una perspectiva prometedora para las empresas involucradas en este dinámico mercado. La creciente demanda de automóviles nuevos pone de relieve la resiliencia de la industria automotriz y presenta un entorno favorable para un éxito sostenido en los años venideros.



Figura 2. Crecimiento del mercado vs marcas chinas.

La relevancia del país de origen de los vehículos importados radica en varios factores clave. En primer lugar, influye directamente en la percepción de calidad y confiabilidad del producto, ya que ciertos países tienen mayor reconocimiento por su ingeniería automotriz.

Además, el origen determina los aranceles y tratados comerciales aplicables, lo que impacta el precio final. También puede afectar la disponibilidad de repuestos, la compatibilidad con regulaciones locales y la red de soporte técnico. Por ello, conocer el país de procedencia es esencial para una adecuada planificación comercial y operativa.



Figura 3. Crecimiento de las importaciones de marcas chinas.

La comparación entre el crecimiento del mercado automotriz del 22% y el impresionante crecimiento de GEC del 86% muestra que GEC está superando significativamente el promedio del mercado.

Esto sugiere que la empresa está captando clientes de forma eficaz y ampliando su cuota de mercado, convirtiéndose poco a poco en un actor relevante para la dinámica comercial del sector automotriz a nivel Nacional.

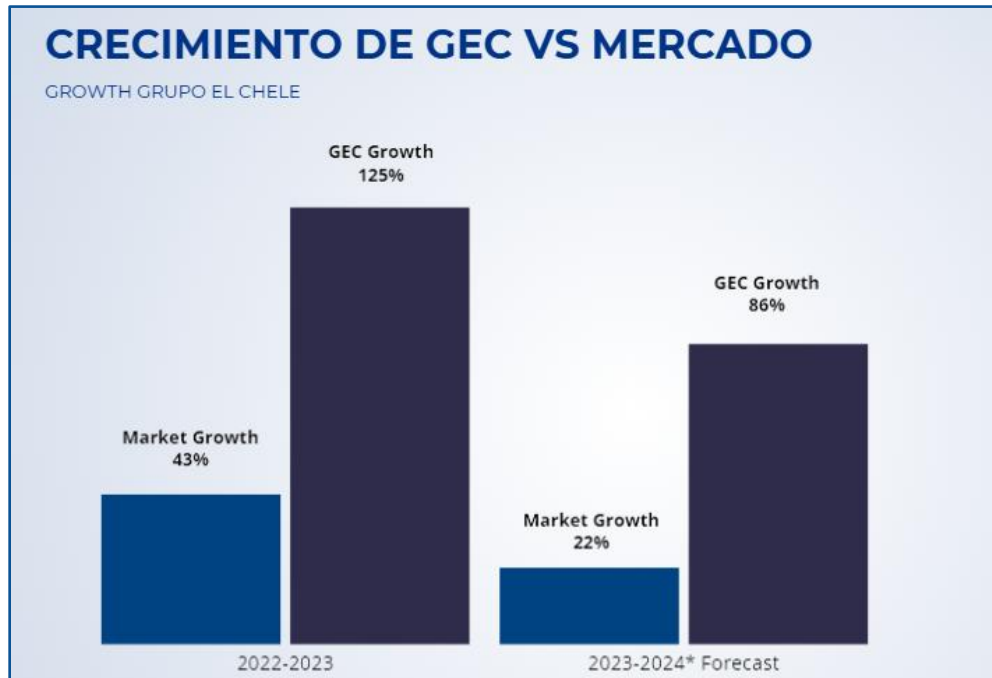


Figura 4. Crecimiento de GEC vs Mercado nacional.

El aumento en la participación de mercado representa para Grupo El Chele una oportunidad estratégica de consolidar su liderazgo en el sector automotriz nicaragüense. Este crecimiento exige fortalecer la confianza del consumidor mediante un servicio postventa eficiente, esquemas de financiamiento atractivos y programas de fidelización que aseguren la lealtad de los clientes.

Asimismo, impulsa la necesidad de ampliar la red de distribución y potenciar los canales digitales como pilares para sostener el dinamismo alcanzado. El reto principal radica en equilibrar la expansión comercial con la capacidad operativa y logística, evitando riesgos de sobre extensión que puedan comprometer la reputación y la sostenibilidad del holding en el mediano y largo plazo.

Los SUV están ganando popularidad rápidamente, mientras que las camionetas y camiones continúan manteniendo una demanda constante. Los sedanes, aunque todavía se venden en cantidades significativas, están luchando por mantener su cuota de mercado.

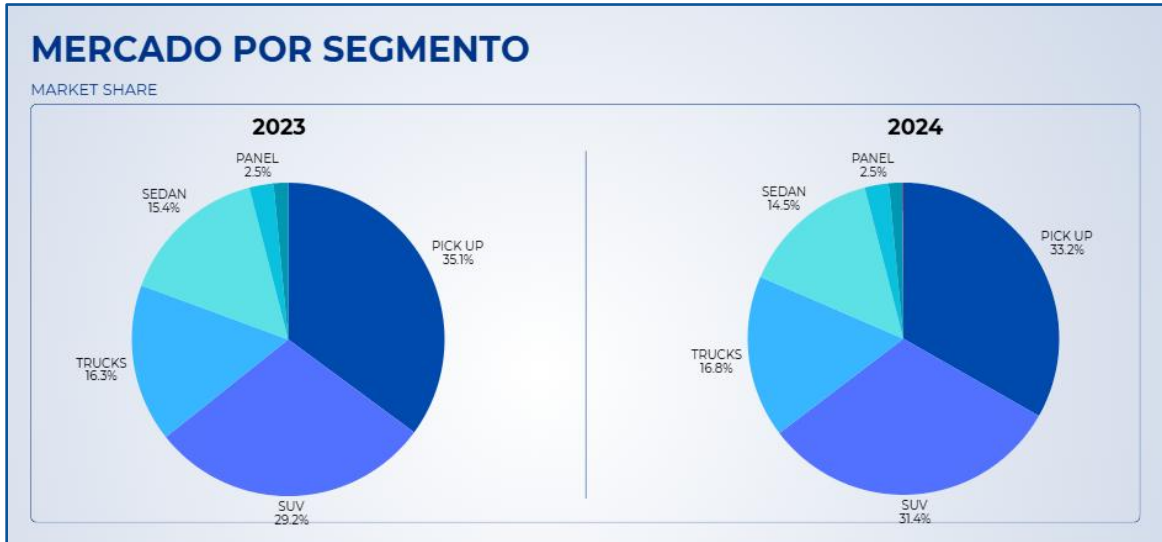


Figura 5. Distribución de mercado por segmento.

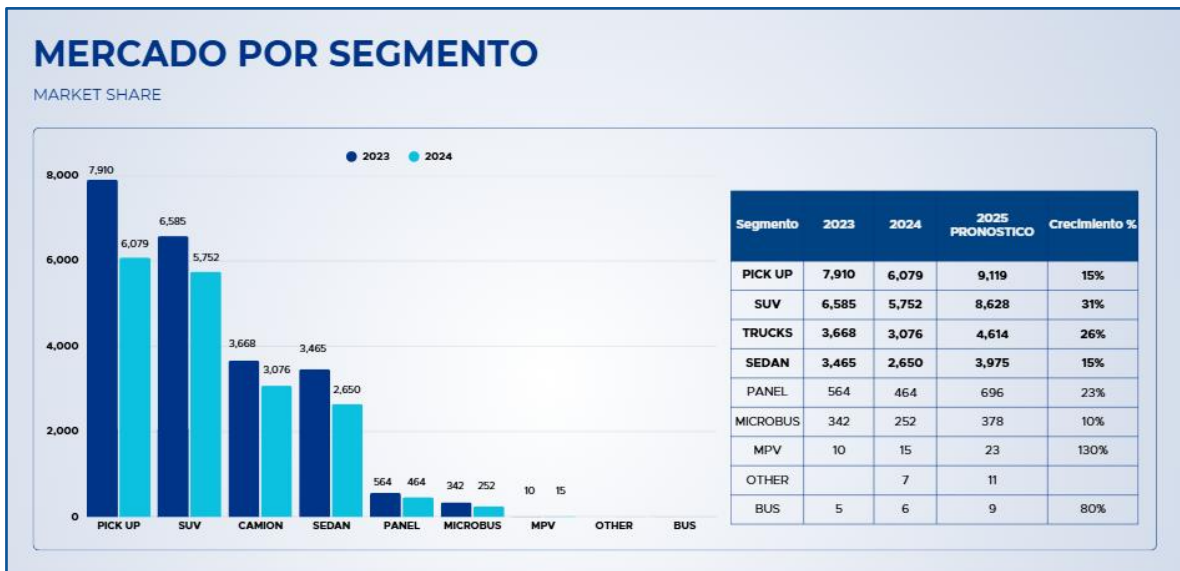


Figura 6. Composición de mercado por segmento.

En 2024 GEC superó a otros distribuidores en el mercado nacional en número de importaciones y servicios postventa.

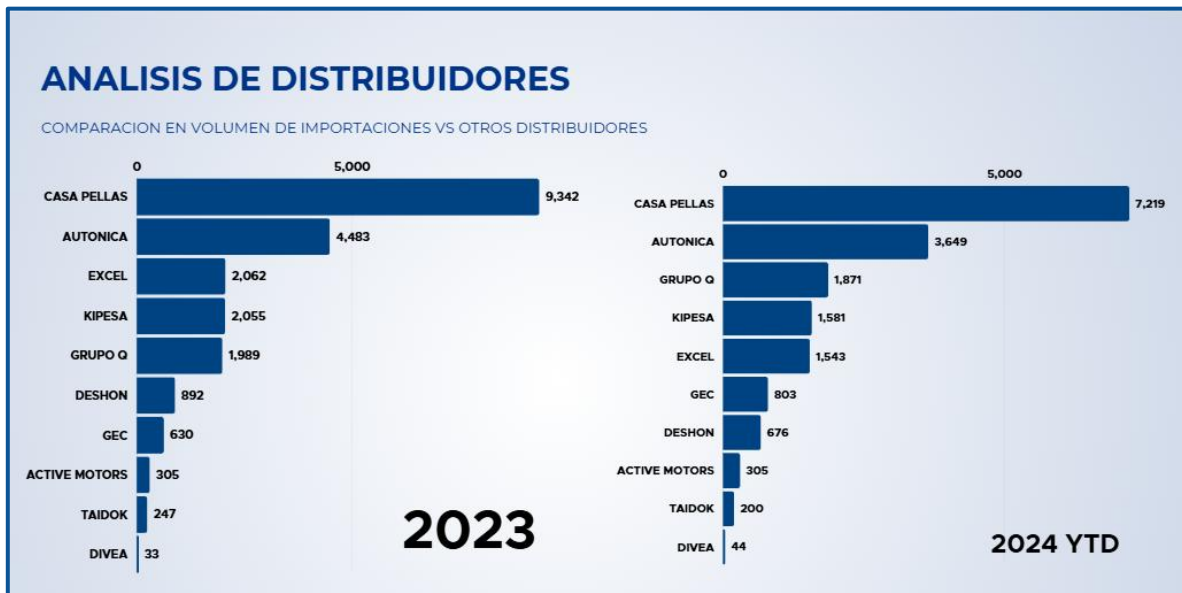


Figura 7. Análisis de distribuidores

4.2 Profundización en micro segmentos:

Más allá del volumen total de importaciones, resulta clave analizar la composición de la demanda por microsegmentos, ya que la estructura del mercado no es homogénea y responde a perfiles diferenciados con motivaciones y capacidades de compra específicas. Este enfoque permite identificar los nichos de mayor potencial, fundamentales para orientar la estrategia de entrada y consolidación de nuevas marcas en el país.

De acuerdo con estimaciones del Instituto Nacional de Información de Desarrollo (INIDE) y la Cámara Automotriz de Nicaragua (CADANIC), basadas en tendencias de importación y registros de adquisición de vehículos nuevos en 2024, se destacan tres microsegmentos con fuerte dinamismo:

Jóvenes profesionales (≈22 % de las adquisiciones de vehículos nuevos importados):

Integrado principalmente por consumidores de entre 25 y 35 años, este grupo refleja el crecimiento de la clase media y su incorporación al mercado laboral formal. Sus preferencias se concentran en vehículos compactos y SUVs de entrada, valorando eficiencia de

combustible, conectividad y diseño moderno. La variable crítica en su decisión es el financiamiento, con cuotas inferiores a USD 350 mensuales.

Trabajadores del sector público (≈14 % de las adquisiciones):

Constituyen un nicho atractivo por su estabilidad laboral y acceso a líneas de crédito con tasas preferenciales (≈8 % anual, por debajo del promedio bancario de 10–12 %). Este segmento prioriza vehículos con buena relación costo–beneficio, bajo costo de mantenimiento y respaldo postventa confiable, concentrando sus preferencias en sedanes, pickups y SUVs medianos.

Microempresarios y MiPymes (≈18 % de las adquisiciones):

Responsables de más del 40 % del empleo nacional, este grupo impulsa la importación de vehículos con doble propósito, principalmente pickups, SUVs versátiles y utilitarios. Su interés se centra en modelos con mayor capacidad de carga, durabilidad mecánica y repuestos accesibles, con un rango de inversión promedio de USD 18,000 a 28,000. Suelen acceder a programas financieros para MiPymes ofrecidos por la banca local o mediante líneas de crédito con apoyo internacional.

Implicaciones estratégicas

El análisis de los microsegmentos confirma que la demanda automotriz en Nicaragua está impulsada por importaciones que responden a perfiles de consumidores diferenciados. Esto obliga a diseñar estrategias segmentadas:

- **Jóvenes profesionales:** financiamiento accesible y campañas digitales orientadas a diseño, conectividad y eficiencia.
- **Sector público:** garantías sólidas y respaldo postventa que aseguren confianza institucional.
- **Microempresarios:** vehículos de alto rendimiento y programas financieros flexibles que respalden la operación de negocios.

En este sentido, la lectura de las importaciones no solo refleja una tendencia de crecimiento en la adquisición de vehículos nuevos, sino también la oportunidad estratégica de atender

microsegmentos con propuestas ajustadas a sus necesidades reales, construyendo ventajas competitivas frente al mercado de usados y las marcas tradicionales.

4.3 Análisis del sector y la competencia: Cinco Fuerzas de Porter:

El mercado automotriz en Nicaragua cerró 2024 con 27,500 unidades importadas, lo que representa un incremento del 21.9 % respecto al año anterior. Este dinamismo ha reforzado el liderazgo de las marcas tradicionales, pero también ha abierto espacio para la consolidación de marcas emergentes, especialmente de origen chino, que han acelerado su penetración gracias a precios competitivos, tecnología avanzada y esquemas de financiamiento accesibles.

La aplicación del modelo de las Cinco Fuerzas de Porter permite evaluar el nivel de competitividad y los retos estratégicos del sector en este contexto.

Tabla 2. Análisis de competidores

Aspecto	Toyota	Hyundai	Chery	GAC	Changan
Precio base SUV compacto	Desde US\$ 28,000	Desde US\$ 24,000	Desde US\$ 20,000	Desde US\$ 22,500	Desde US\$ 21,500
	(Ej. Corolla Cross)	(Ej. Creta)	(Ej. Tiggo 4 Pro)	(Ej. GS3)	(Ej. CS35 Plus)
Garantía ofrecida	3 años o 100,000 km	5 años o 100,000 km	5 a 7 años o 150,000 km	5 años o 150,000 km	5 años o 150,000 km
Tecnología de serie	Conservadora pero confiable (pantalla básica, cámara, algunos	Bastante equipada (pantalla táctil, cámara, sensores, Apple CarPlay /	Muy equipada para su precio (pantallas grandes, ADAS,	Alta relación equipamiento-precio (pantallas grandes, seguridad, conectividad)	Similar a GAC, destaca por pantallas y diseño moderno

Aspecto	Toyota	Hyundai	Chery	GAC	Changan
	ADAS en versiones altas)	Android Auto en varias versiones)	tapicería sintética)		
Red de talleres	Amplia, cobertura nacional, alta disponibilidad de repuestos	Amplia, aunque algo menor que Toyota	En expansión, menor cobertura que las coreanas o japonesas	Moderada, en crecimiento	Moderada, en crecimiento
Percepción local	Alta confianza, prestigio, excelente reventa	Muy buena imagen, confiable, percibida como moderna	Antes percibida como “china básica”, hoy mejorando imagen y confianza	Imagen emergente, percibida como buena calidad-precio	Imagen emergente, percibida como moderna y accesible

4.3.1 Rivalidad entre competidores existentes – Alta

La rivalidad en el sector es intensa debido a la coexistencia de marcas tradicionales consolidadas (Toyota, Hyundai, Nissan, Mitsubishi, Kia) y marcas emergentes chinas (Chery, GAC, Changan) que compiten agresivamente en segmentos de SUVs compactas y sedanes.

- Toyota domina el mercado con una participación estimada del 25–30 %, sustentada en confianza, valor de reventa y una red de talleres con cobertura nacional.
- Hyundai mantiene entre 12–15 %, destacando por equilibrio entre precio, garantía (5 años/100,000 km) y tecnología accesible.

- Chery, antes percibida como “china básica”, ahora se ha reposicionado con precios bajos y alto equipamiento, alcanzando un 6–8 % del mercado.
- GAC y Changan tienen participaciones estimadas entre 2–4 % y 2–3 %, respectivamente, y aunque aún emergentes, ganan terreno con tecnología, diseño y precios competitivos (SUVs compactas desde USD 21,500–22,500 con garantías de 5 años/150,000 km).

La rivalidad es alta, marcada por la presión de marcas tradicionales y el rápido ascenso de competidores chinos, obligando a estrategias diferenciadoras más allá del precio.

Tabla 3. Participación de mercado estimada.

Marca	Participación de mercado (estimada)	Segmentos fuertes	Percepción local	Tendencia
Toyota	25-30% (líder)	SUV, pick-up, sedanes	Máxima confianza, excelente reventa, calidad y durabilidad.	Estable, mantiene liderazgo.
Hyundai	12-15%	SUV compactos, sedanes, pequeños comerciales	Muy buena imagen, moderna, confiable, accesible en postventa.	Ligeramente creciente.
Chery	6-8%	SUV compactos, sedanes	Antes “china básica”, hoy percibida como moderna, buen precio-equipamiento.	Creciendo rápidamente.
GAC	2-4%	SUV compactos, sedanes	Emergente, imagen fresca, buena relación calidad-precio, aún poco conocida.	En crecimiento, ganando terreno.



Marca	Participación de mercado (estimada)	Segmentos fuertes	Percepción local	Tendencia
Changan	2-3%	SUV compactos, pick-ups	Emergente, moderna, accesible, pero con menor reconocimiento de marca.	En crecimiento, impulsada por precios competitivos.

4.3.2 Poder de negociación de los clientes – Medio–Alto

El consumidor nicaragüense actual es más informado y exigente:

- Alta sensibilidad al precio en segmentos emergentes (jóvenes profesionales buscan cuotas \leq USD 350/mes).
- Expectativas de garantías largas (5–7 años en marcas chinas frente a 3 años de Toyota).
- Mayor valoración del equipamiento tecnológico: pantallas grandes, conectividad, ADAS, incluso en versiones de entrada.
- Sector público aprovecha líneas de crédito preferenciales (~8 % anual).
- Microempresarios priorizan vehículos utilitarios y SUVs de trabajo con precios entre USD 18,000–28,000.

El consumidor tiene mayor poder de negociación y exige valor agregado (financiamiento, garantías, postventa confiable) como condición de compra.

4.3.3 Poder de negociación de los proveedores – Medio

El suministro depende de importaciones, con un lead time promedio de 90 días. La firma del Acuerdo de Libre Comercio con China (2023) redujo aranceles, otorgando a las marcas de ese origen una ventaja competitiva en costos y disponibilidad de modelos. No obstante, el reto sigue siendo mantener niveles de inventario adecuados y asegurar repuestos para sostener la confianza del consumidor.



Aunque el poder de proveedores es moderado, la planificación logística y la gestión de repuestos son críticas para asegurar competitividad y confianza.

4.3.4 Amenaza de nuevos entrantes – Media

El dinamismo del mercado y el crecimiento del parque vehicular (1.37 millones de unidades en 2024) generan un entorno atractivo para nuevos competidores. Sin embargo, existen barreras importantes: necesidad de inversión en concesionarios, red de servicio y construcción de reputación.

Si bien nuevas marcas podrían ingresar, las que cuentan con respaldo local institucional tienen ventaja en un mercado donde la confianza es determinante.

4.3.5 Amenaza de productos sustitutos – Media–Alta

El principal sustituto son los vehículos usados importados, que representan más del 40 % del mercado. Para consumidores de bajo poder adquisitivo, siguen siendo la alternativa más viable frente a vehículos nuevos, incluso con financiamiento. En paralelo, servicios de movilidad compartida (taxis, plataformas digitales) comienzan a expandirse, aunque aún no tienen un peso significativo frente a la compra de un vehículo propio.

Los sustitutos presionan fuertemente al segmento de vehículos nuevos, obligando a competir con financiamiento flexible, programas de garantía extendida y valor de reventa.

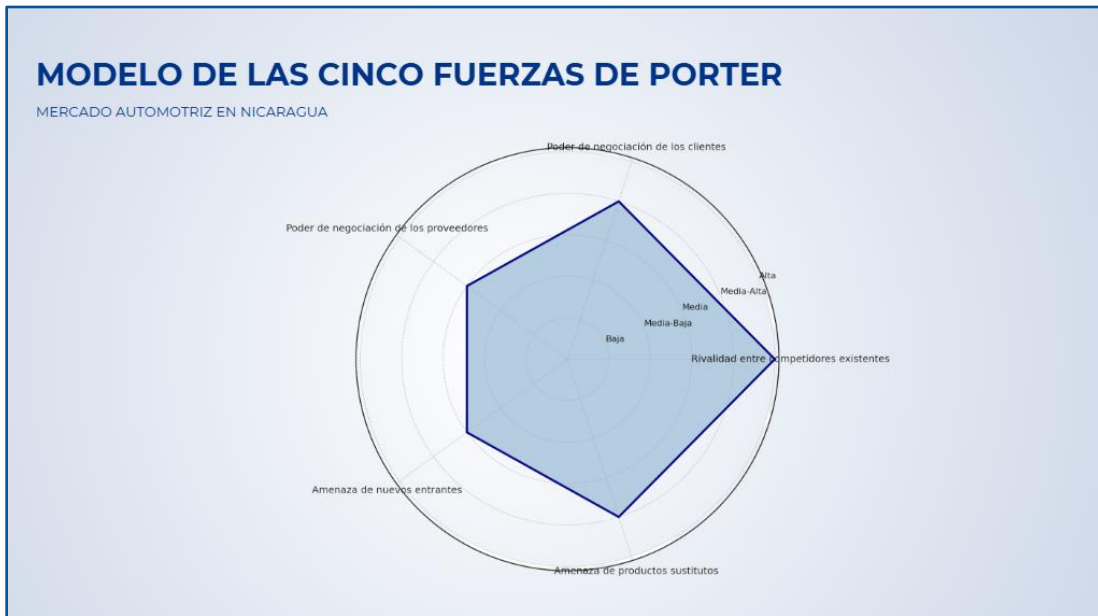


Figura 8. Modelo de las cinco fuerzas de Porter.

El mercado automotriz nicaragüense muestra un alto nivel de competencia, con marcas tradicionales defendiendo su liderazgo y marcas emergentes, especialmente chinas, ganando terreno con precios más bajos, mayor tecnología y garantías superiores. El consumidor tiene más poder que nunca, prioriza la relación costo–beneficio y demanda respaldo postventa confiable.

En este escenario, los distribuidores que logren diferenciarse por servicio, financiamiento y adaptación a los microsegmentos (jóvenes profesionales, empleados públicos y microempresarios) serán los que consoliden ventajas competitivas sostenibles en el corto y mediano plazo.

4.4 Benchmarking Competitivo: Lineup de Producto y Competencia de Changan y GAC Motors

El análisis competitivo del lineup de producto constituye un pilar fundamental para comprender la viabilidad de las estrategias de inserción de Changan y GAC Motors en el mercado automotriz nicaragüense. A través de un ejercicio de benchmarking, se comparan los atributos más relevantes de ambos portafolios frente a sus competidores directos, tanto

marcas tradicionales (Toyota, Hyundai, Kia, Nissan, Mitsubishi) como emergentes de origen chino (Chery, Geely, BYD, MG, Haval), evaluando variables como precios, desempeño técnico, equipamiento, percepción de marca y participación inicial en el mercado.

Este análisis permite identificar no solo las fortalezas y debilidades de cada modelo, sino también las oportunidades de posicionamiento estratégico en segmentos clave como SUVs subcompactos (B-SUV), compactos (C-SUV), de tres filas (D-SUV), pickups medianas, vehículos comerciales y MPVs.

4.4.1 Changan Automotriz – Lineup y Competencia

CS15 (SUV A)

Se enfrenta a referentes como Toyota Raize, Kia Sonet, Hyundai Venue y Chery Tiggo 2 Pro. Aunque en su etapa inicial registró volúmenes modestos, su propuesta competitiva se sustenta en precios accesibles (USD 17,490 – 22,450), eficiencia de combustible (15.6 km/L) y un diseño moderno que lo sitúan como alternativa atractiva para consumidores sensibles al costo–beneficio.

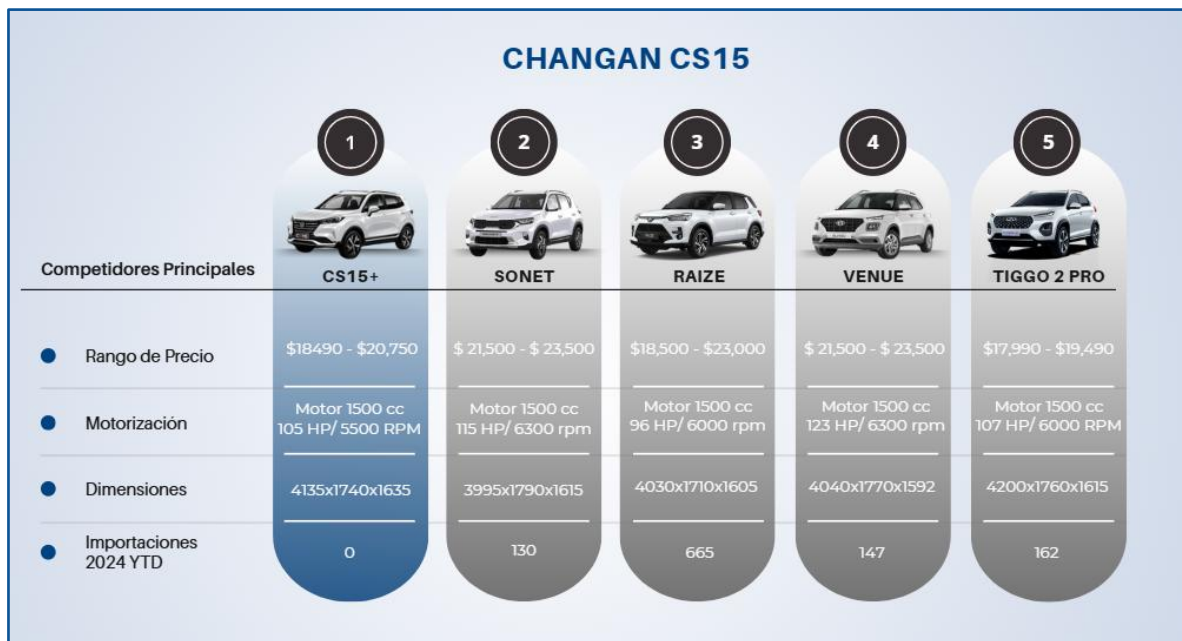


Figura 9. Análisis de competidores CHANGAN CS15

El CS15 se posiciona como una opción accesible y eficiente en el segmento SUV A, con ventajas en precio y consumo de combustible. Aunque su volumen inicial de ventas ha sido limitado, su competitividad en costo–beneficio y diseño moderno lo convierten en un modelo clave para atraer consumidores emergentes y jóvenes profesionales. Su principal reto es superar la barrera de percepción hacia las marcas chinas y consolidar confianza a través de garantías y servicio postventa.

CS35 Plus (SUV B)

Compíte directamente contra Hyundai Creta, Kia Seltos y Chevrolet Tracker. Su posicionamiento de precio (USD 25,990) y desempeño superior (155 HP, 220 Nm) lo diferencian como un modelo con mejor relación potencia-precio del segmento. La barrera para superar es la confianza del consumidor frente a marcas nuevas.

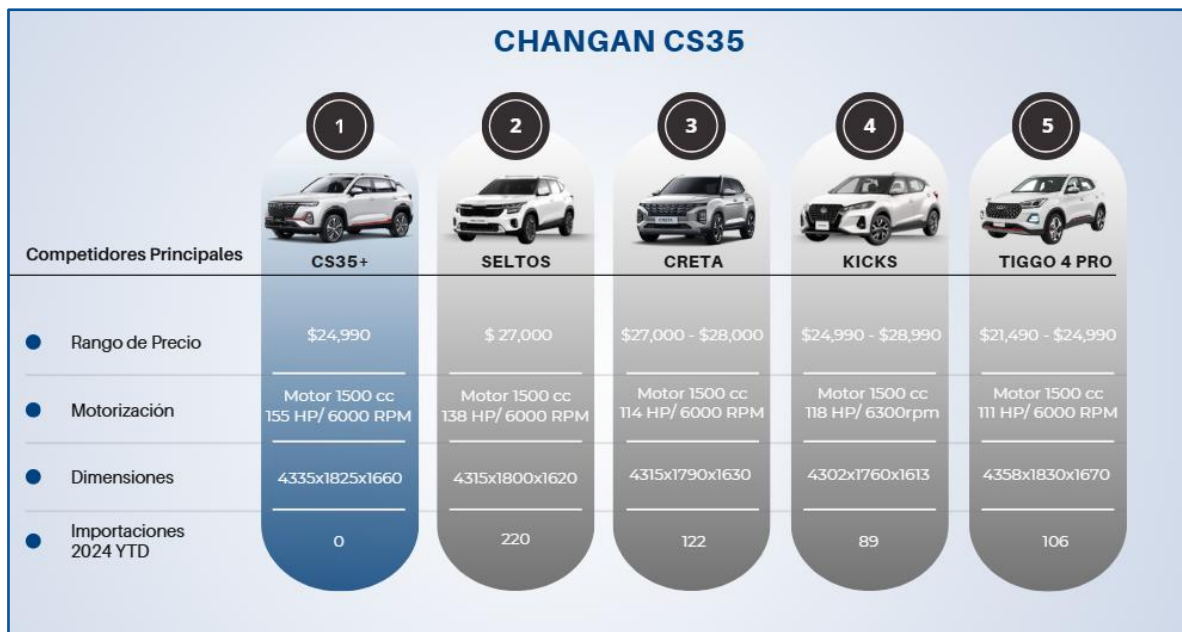


Figura 10. Análisis de competidores CHANGAN CS35.

Este modelo destaca por su superioridad mecánica (155 HP y 220 Nm), que lo sitúa por encima de competidores directos en rendimiento. Su precio competitivo refuerza su propuesta de valor. El desafío estratégico radica en acelerar su curva de adopción en un

segmento muy disputado, lo cual requerirá campañas agresivas de marketing y programas de fidelización.

CS55 Plus y UNI-T (SUV C)

Estos modelos irrumpen en un segmento dominado por Tucson, Sportage y Corolla Cross. El CS55 Plus (185 HP, 300 Nm) se ubica como el más potente en su categoría, mientras que el UNI-T introduce un diseño futurista que apunta a consumidores innovadores. Ambos modelos destacan por tecnología y desempeño, aunque requieren un fuerte trabajo de construcción de marca.



Figura 11. Análisis de competidores CHANGAN CS55



Figura 12. Análisis de competidores CHANGAN UNI T

Ambos modelos son apuestas para consumidores que buscan diseño, potencia y diferenciación tecnológica. El CS55 Plus ofrece el mejor desempeño del segmento a un precio competitivo, mientras que el UNI-T introduce un estilo futurista dirigido a clientes innovadores. Sus oportunidades de crecimiento son amplias, pero dependen de construir reputación de marca y convencer a un mercado tradicionalmente conservador.

Hunter (Pickup mediana)

Compite con Toyota Hilux, Nissan Frontier e Isuzu D-MAX, Además de marcas menos consolidadas como Poer, wingle 7 Con precios entre USD 30,990 y 34,990, se ubica en la parte baja del segmento, ofreciendo accesibilidad y robustez, aunque debe demostrar durabilidad en condiciones de uso intensivo.

La Hunter entra en un segmento de gran volumen y prestigio, dominado por referentes como la Hilux. Su ventaja principal está en el precio más accesible y en un desempeño técnico sólido, aunque ligeramente por debajo de rivales en torque. Su éxito dependerá de demostrar confiabilidad en condiciones de uso intensivo y de reforzar la postventa, factores críticos en el segmento de pickups.

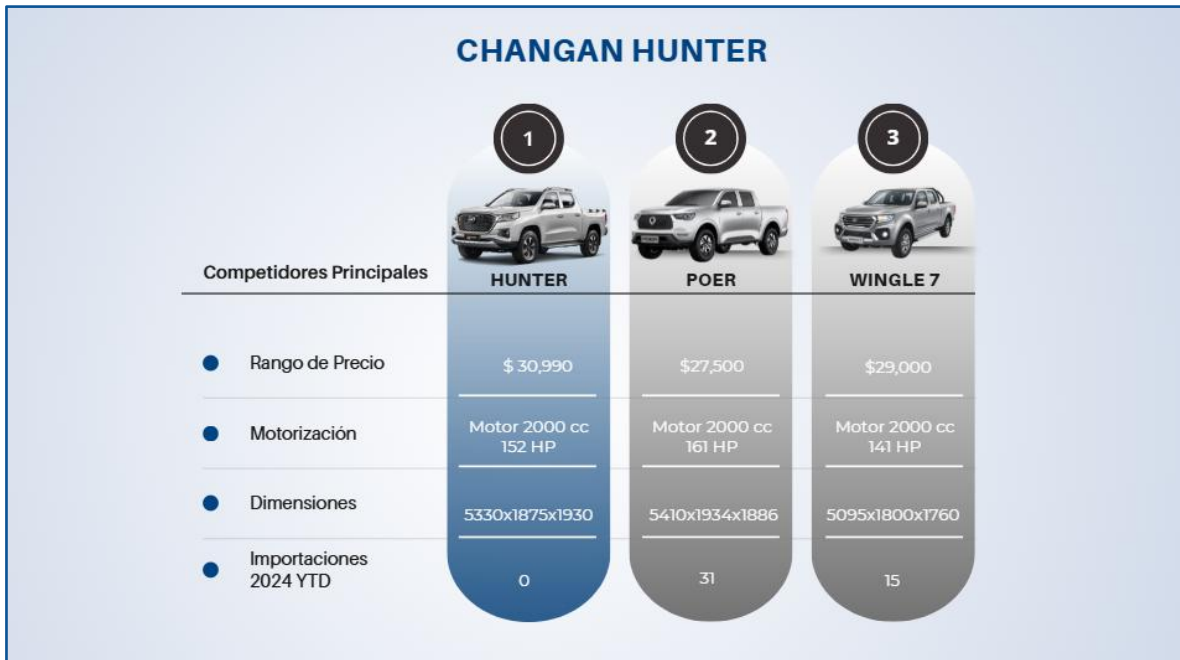


Figura 13. Análisis de competidores CHANGAN HUNTER

M201/CM5 y Star Truck Plus (vehículos comerciales ligeros)

Con precios desde USD 10,490 y capacidades de carga competitivas (950 kg y 1.5 toneladas), representan opciones costo-beneficio atractivas frente a rivales como Toyota Lite Ace, Hyundai H100 y Kia K2700. El reto estratégico está en reforzar la percepción de durabilidad y soporte postventa.

La serie M201/CM5 ofrece la alternativa más accesible del segmento, con buena capacidad de carga y precios atractivos. Se perfila como vehículo ideal para microempresarios y pequeños negocios, aunque su adopción dependerá de financiamientos accesibles y garantías que transmitan seguridad de inversión.

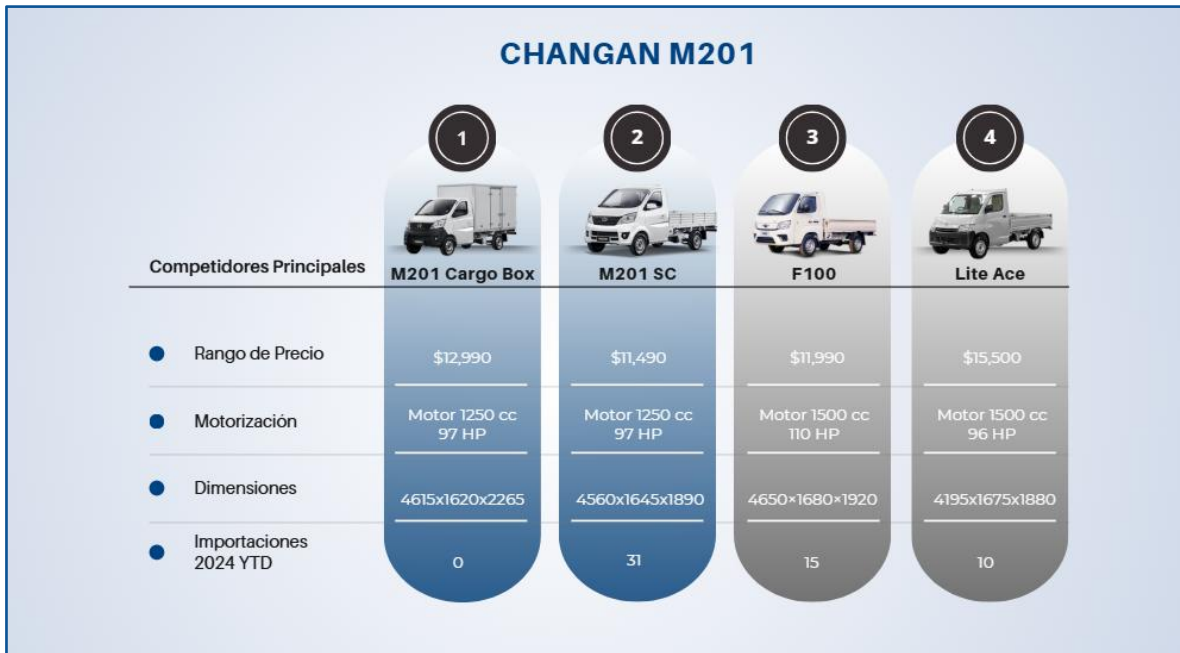


Figura 14. Análisis de competidores CHANGAN M201.

M201 Panel (Van ligera)

Con un precio de USD 11,750, se convierte en la opción más económica frente a Suzuki EECO, Chevrolet N400 y Toyota Avanza, mostrando un inicio prometedor con 98 unidades vendidas en 2023.

El M201 Panel se posiciona como la opción más económica y práctica del segmento, dirigida a negocios urbanos y logística ligera. Con 98 unidades vendidas en 2023, muestra un arranque prometedor. Su reto será consolidar la percepción de confiabilidad en un segmento donde el uso intensivo puede exponer debilidades si no hay soporte adecuado.

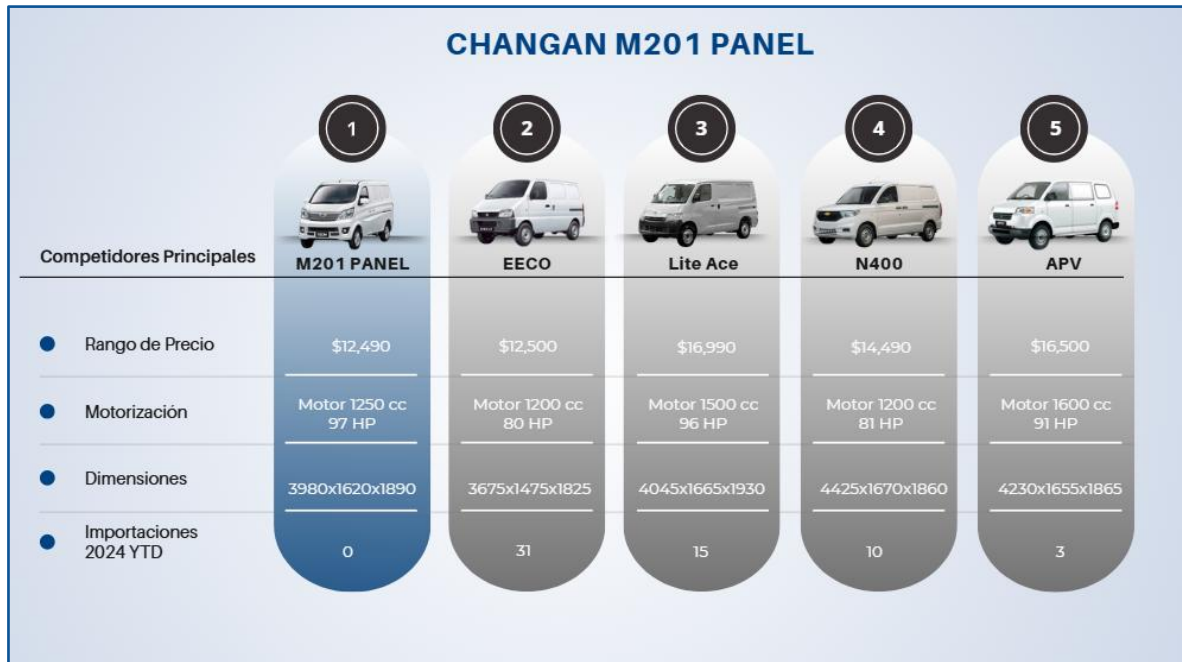


Figura 15. Análisis de competidores CHANGAN M201 PANEL

4.4.2 GAC Motors – Lineup y Competencia

GS8 (SUV D de tres filas)

Enfrenta a Toyota Fortuner, Montero Sport, Kia Sorento y Hyundai Santa Fe, así como a Geely Okavango y Tiggo 8 Pro. Su principal fortaleza es la relación precio–equipamiento premium, con tecnología avanzada y un costo menor que sus rivales tradicionales.

El GS8 logra posicionarse como una alternativa premium accesible, combinando diseño robusto, tecnología avanzada y un precio inferior a rivales tradicionales como Fortuner o Montero Sport. Su reto será construir confianza de marca en un segmento donde la durabilidad y la reventa son decisivas, pero su propuesta de valor le otorga un potencial competitivo sólido.

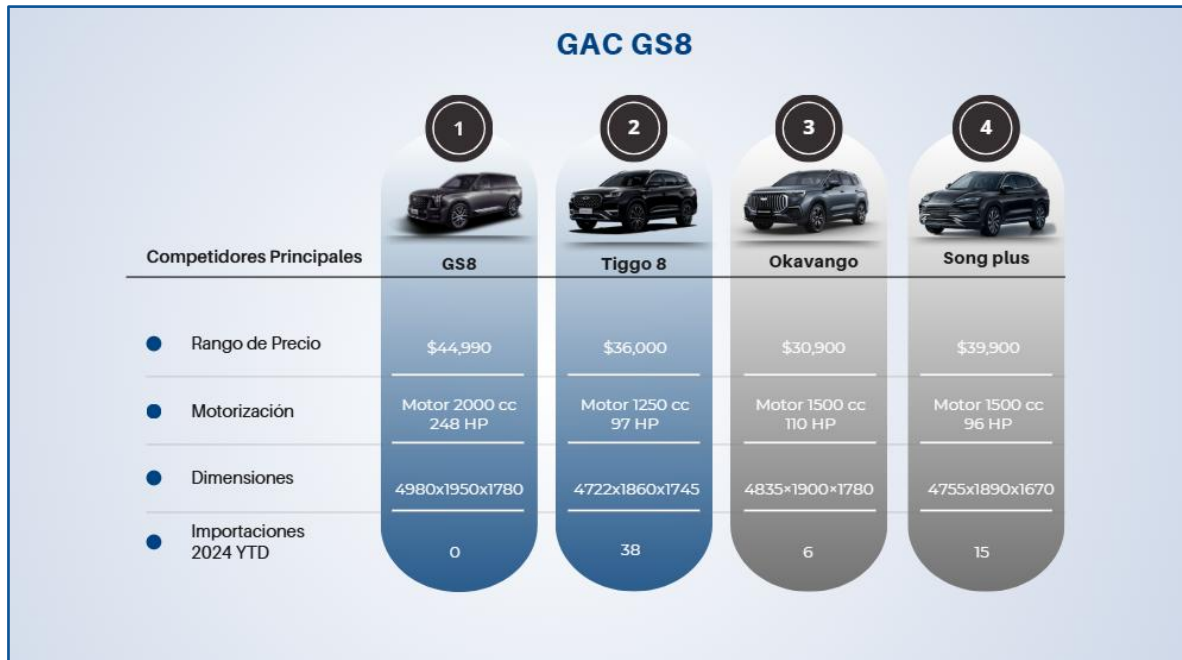


Figura 16. Análisis de competidores GAC GS8

GS4 MAX (SUV C):

Compite con Hyundai Tucson, Kia Sportage y Toyota Corolla Cross. Su estrategia se centra en ofrecer mayor tecnología estándar a un precio competitivo, logrando posicionarse como opción de valor frente a rivales consolidados.

Este modelo se perfila como una opción de equilibrio entre precio y equipamiento, ofreciendo mayor tecnología de serie que rivales como el Tucson o el Corolla Cross. Su fortaleza radica en el costo-beneficio, lo que lo convierte en un vehículo atractivo para familias que priorizan funcionalidad y conectividad, aunque debe superar la barrera de visibilidad de marca para consolidarse.

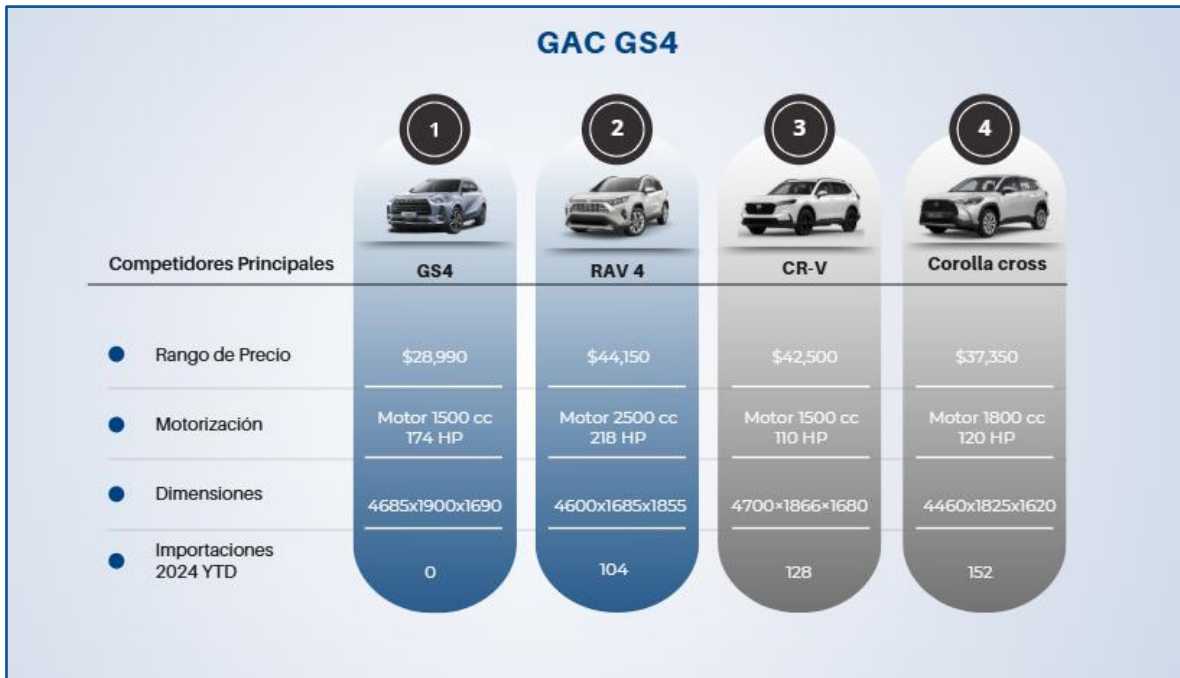


Figura 17. Análisis de competidores GAC GS4

GS3 EMZOOM (SUV B)

Apunta a consumidores jóvenes y urbanos, compitiendo con Creta, Seltos, Nissan Kicks y HR-V, además de rivales chinos como Coolray y Tiggo 4 Pro. Su ventaja radica en el diseño deportivo y en altos niveles de conectividad y tecnología.

El GS3 EMZOOM se orienta al consumidor joven y urbano, aportando un diseño deportivo y conectividad superior. Compite en el segmento de mayor volumen del mercado, lo que representa su principal oportunidad estratégica. Si logra reforzar su percepción de confiabilidad y respaldar su promesa tecnológica con postventa sólida, puede convertirse en un referente entre los B-SUV.

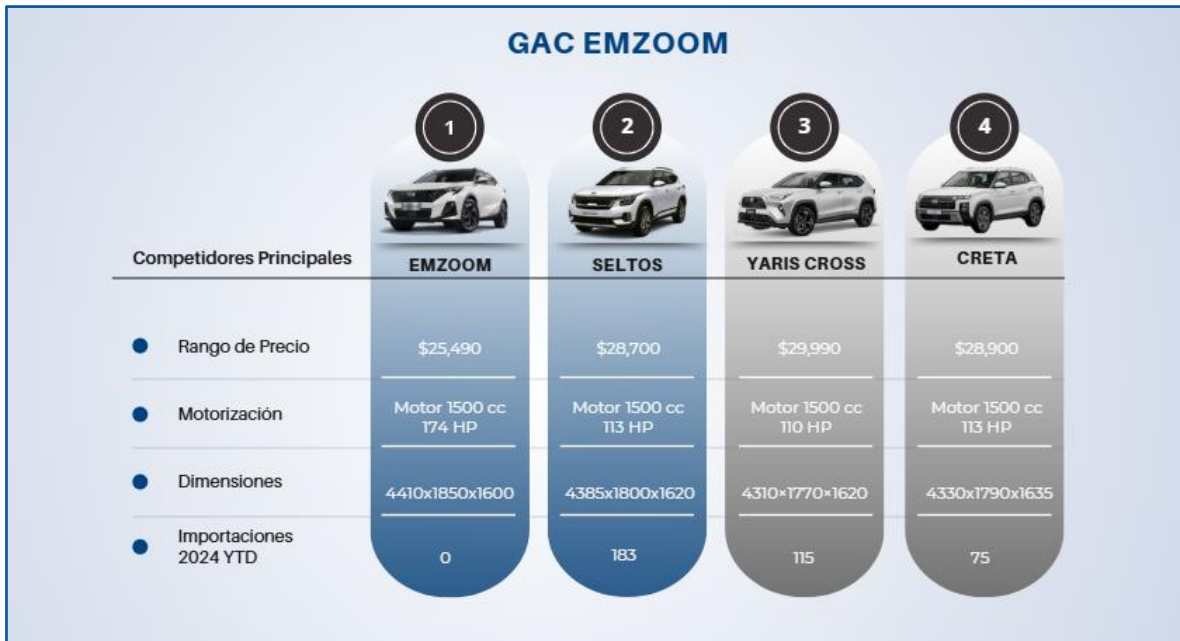


Figura 18. Análisis de competidores GAC EMZOOM

EMKOO (SUV C futurista e híbrido)

Con motorizaciones híbridas y un diseño vanguardista, se enfrenta a Tucson N Line, CX-30 y Changan UNI-T. Su propuesta verde lo convierte en pionero en un mercado donde los híbridos aún tienen baja penetración, pero con potencial de crecimiento.

El EMKOO se diferencia por su diseño innovador y la introducción de versiones híbridas, convirtiéndose en un modelo pionero en sostenibilidad dentro del mercado local. Aunque enfrenta la baja penetración de híbridos en Nicaragua, su propuesta lo coloca como vehículo estratégico de mediano plazo para captar a consumidores con mayor poder adquisitivo y sensibilidad ambiental.

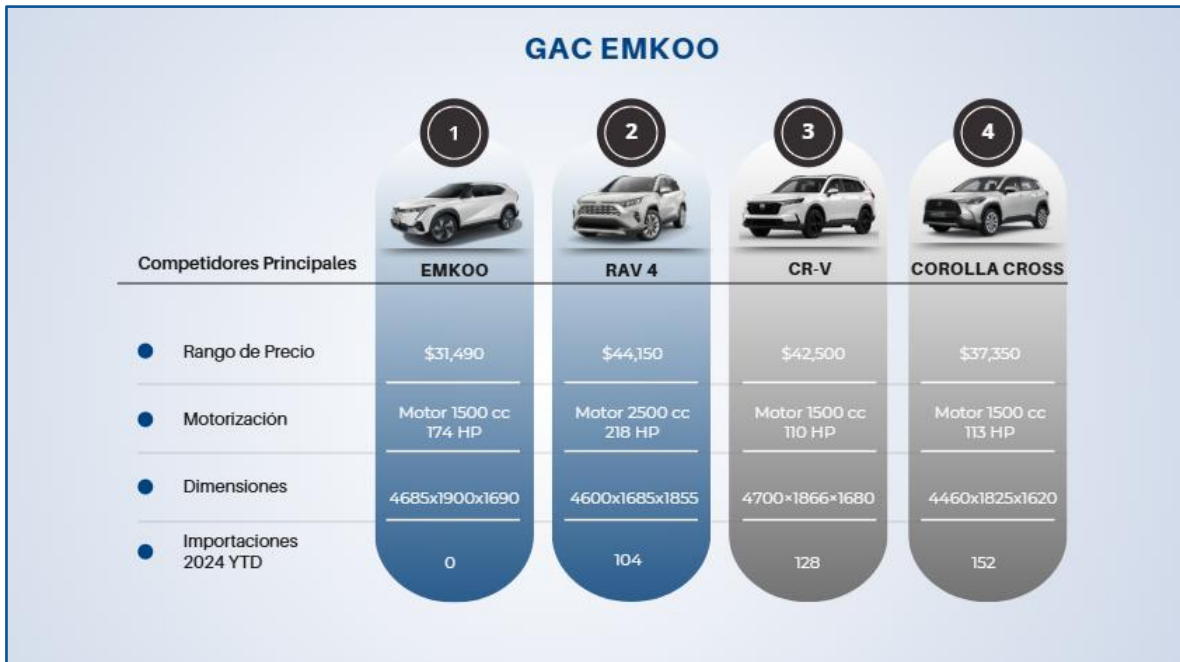


Figura 19. Análisis de competidores GAC EMKOO

M6 Pro (MPV)

En el segmento de transporte familiar y ejecutivo, compite con Suzuki Ertiga, Toyota Avanza y Mitsubishi Xpander. Su ventaja radica en el mayor espacio interior y costo por asiento más competitivo.

El M6 Pro ofrece un posicionamiento racional y de nicho, enfocado en familias numerosas y transporte ejecutivo. Su principal ventaja radica en el mayor espacio interior y mejor costo por asiento frente a SUVs de tres filas más caros. Aunque el segmento es pequeño, su eficiencia en capacidad y flexibilidad lo convierten en una apuesta diferenciadora con potencial en flotas corporativas y de transporte privado.

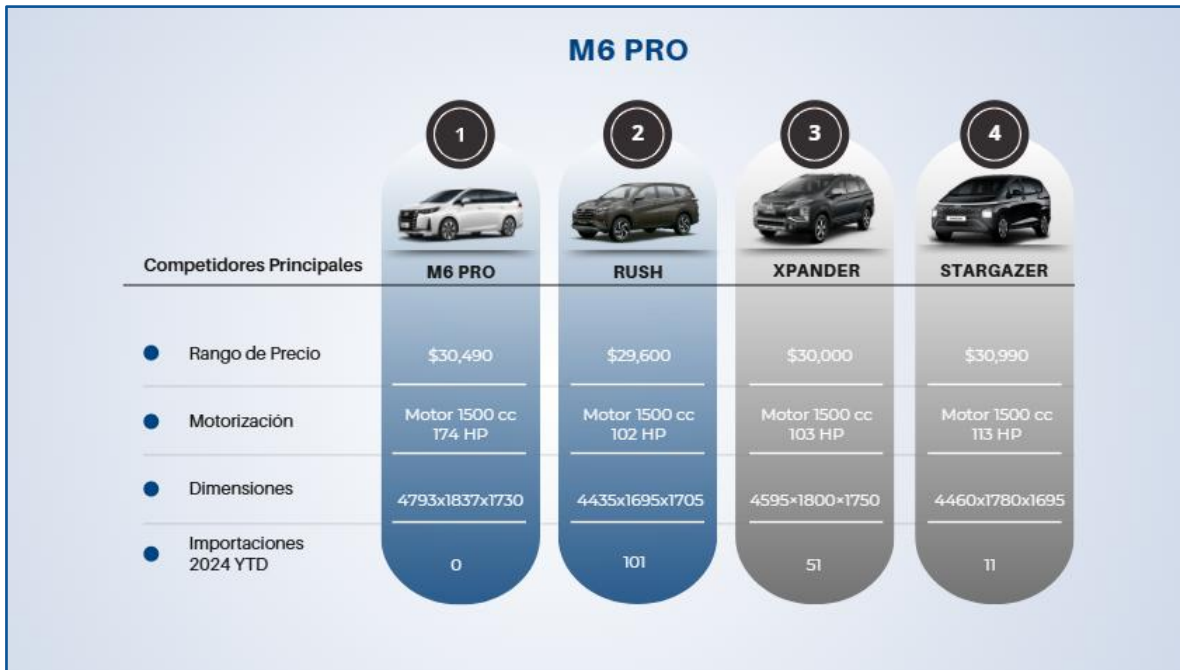


Figura 20. Análisis de competidores GAC M6 PRO

4.4.3 Oportunidades de Inserción Conjunta

Al contrastar la oferta de Changan y GAC con el dinamismo del mercado nicaragüense, se identifican los siguientes niveles de oportunidad estratégica (escala 1–10):

- **B-SUVs (10 mercado / 8 cobertura):** Máxima oportunidad por volumen y rotación, donde GS3 Emzoom y CS35 Plus representan apuestas clave.
- **C-SUVs (9 mercado / 7 cobertura):** Segmento de alta demanda, con propuestas diferenciadas en diseño y potencia (GS4 MAX, EMKOO, CS55 Plus, UNI-T).
- **D-SUVs (6 mercado / 6 cobertura):** Nicho de bajo volumen, pero aspiracional, donde GS8 y UNI-K/X7 Plus permiten competir en relación costo–valor.
- **MPVs (5 mercado / 7 cobertura):** Segmento pequeño pero estratégico, con el M6 Pro como ventaja competitiva frente a la limitada oferta tradicional.
- **Híbridos/EV (4 mercado / 5 cobertura):** Mercado aún incipiente, pero con potencial a mediano plazo para diferenciarse mediante electrificación.

El benchmarking confirma que Changan y GAC Motors poseen un portafolio competitivo y complementario, capaz de cubrir prácticamente todos los segmentos relevantes del mercado nicaragüense. Su principal fortaleza radica en la relación costo-beneficio, diseño moderno y alto nivel tecnológico, que los posiciona como alternativas viables frente a marcas tradicionales de mayor precio.

No obstante, la clave del éxito estará en superar barreras de percepción, fortalecer el servicio postventa y consolidar alianzas financieras que faciliten el acceso a sus modelos. De lograrse, ambas marcas no solo incrementarán su participación de mercado, sino que contribuirán a redefinir la oferta automotriz local, ampliando las opciones para consumidores y empresas en un contexto de creciente dinamismo económico.

4.5 Resultados de ventas e Importaciones (2024 -2025)

El análisis de los resultados de ventas e importaciones durante el periodo 2024–2025 permite dimensionar con precisión el desempeño real del plan estratégico de introducción de ambas marcas bajo la gestión de GEC. Los datos reflejan la evolución diferenciada de Changan Automotriz y GAC Motors, evidenciando patrones de comportamiento que responden tanto al posicionamiento definido para cada una como a las condiciones de mercado imperantes.

4.5.1 Desempeño de Changan Automotriz:

Durante el año 2025 (enero–septiembre), Changan registró 159 unidades comercializadas, generando un ingreso bruto aproximado de USD 2.91 millones. El ticket promedio por unidad se ubicó en USD18,300, lo que confirma su orientación hacia un segmento funcional de alto volumen.

El portafolio de Changan mostró un balance adecuado entre modelos de entrada, SUVs compactas y líneas comerciales ligeras.

- **SUVs (61 %):** La familia CS15 —en sus versiones AT y MT— representó el pilar de ventas con 51 unidades, consolidando su rol como modelo de acceso ideal para consumidores emergentes sensibles al financiamiento. El CS35 Plus (13 u.) y CS55 Plus (11 u.) complementaron el rango medio con buena recepción.



- **Línea comercial ligera (19 %):** Las series CM5 (Box, Panel y Single Cabin) alcanzaron 27 unidades, ratificando el atractivo del portafolio para MiPymes y microempresarios.
- **Pick-up (11 %):** El Hunter (18 u.) confirmó su potencial competitivo en el segmento de trabajo, aunque aún requiere fortalecimiento en postventa y durabilidad percibida.
- **Sedanes (8 %):** El Alsvin (13 u.) mantiene relevancia entre jóvenes profesionales gracias a su precio y facilidad de crédito.

Tabla 4. Ventas mensuales por modelo Changan 2025

Modelo	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Total
ALSVIN	1	1	1	2	2	1	2	2	1	0	13
CM5 CARGO BOX	0	0	1	1	1	1	0	1	0	0	5
CM5 PANEL	1	1	2	2	2	2	3	3	2	1	19
CM5 SINGLE CABIN	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	3
CS15 AT	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	26
CS15 MT	1	2	2	2	3	3	3	3	3	3	25
CS35 PLUS	1	1	1	1	2	2	2	2	1	0	13
CS55 PLUS	1	1	1	1	1	1	2	2	1	0	11
HUNTER	1	1	2	2	2	2	2	3	2	1	18
STAR TRUCK PLUS	0	0	0	1	0	1	1	0	1	0	4
UNI-K	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	13
UNI-T	0	1	1	0	0	1	1	1	0	0	5
X7 PLUS	0	0	1	0	1	0	1	1	0	0	4
Total unidades vendidas	9	11	16	16	19	19	22	24	15	8	159

En conjunto, Changan logró penetrar con eficacia los microsegmentos emergentes — profesionales jóvenes, empleados públicos y microempresarios—, consolidando una imagen de marca funcional, moderna y accesible, aunque todavía enfrenta desafíos en la fidelización posventa y la cobertura nacional de talleres.



Figura 21. Ventas mensuales por modelo Changan 2025

Durante el período comprendido entre enero y octubre de 2025, el mercado automotriz nicaragüense mantuvo una tendencia sostenida de expansión del segmento de vehículos de origen chino, consolidando su participación como uno de los principales motores del crecimiento del parque vehicular nacional.

De acuerdo con estimaciones basadas en datos históricos de importación y registros aduaneros, se proyecta que Nicaragua importó aproximadamente 8,700 unidades de vehículos procedentes de fabricantes chinos, equivalentes a un valor total cercano a 207 millones de dólares. Este volumen representa un crecimiento del 10 % respecto al año 2024, reflejando la continua aceptación del consumidor hacia marcas que combinan tecnología, equipamiento y precios competitivos.

En ese mismo período, la marca CHANGAN registró un total de 159 unidades vendidas, con un valor total acumulado de USD 2.91 millones.

Al contrastar ambos indicadores, se estima que la marca alcanzó una participación de mercado del 1.8 % dentro del total de vehículos chinos introducidos al país durante el período de análisis.

Tabla 5. Volumen de Importaciones autos chinos Nicaragua 2025.

Mes	% Estacional	Unidades importada	Valor estimado (USD)	Observación de mercado
Enero	7%	620	14,900,000	Baja actividad post-festiva; prioridad en SUV compactos.
Febrero	8%	710	17,000,000	Incremento gradual por reposición de inventarios.
Marzo	9%	790	18,800,000	Cierre fuerte de Q1; campañas de lanzamiento.
Abril	10%	870	20,700,000	Arranque sólido del segundo trimestre.
Mayo	11%	950	22,600,000	Aumento de demanda por promociones.
Junio	11%	950	22,600,000	Estabilidad en ritmo de importaciones.
Julio	12%	1,04	24,800,000	Pico del año; incremento en SUV y pick-up.
Agosto	12%	1,04	24,800,000	Mantenimiento de altos volúmenes.
Septiembre	11%	950	22,600,000	Ajuste de inventarios en distribuidores.
Octubre	9%	780	18,500,000	Leve desaceleración previo al cierre anual.
Total general	100%	8,7	\$207,300,000	—

El contraste entre las ventas efectivas de CHANGAN y el volumen total del mercado chino permite dimensionar tanto el potencial de expansión como los desafíos competitivos a enfrentar. Una participación del 1.8 % implica que, por cada 100 vehículos chinos importados, menos de 2 corresponden a CHANGAN, lo que subraya la necesidad de fortalecer las estrategias de distribución, comunicación y posicionamiento de producto, especialmente en los segmentos C-SUV y B-SUV donde la competencia es más intensa.

En términos estratégicos, este análisis sirve como base para proyectar objetivos de participación futura, establecer metas de ventas relativas al crecimiento del mercado nacional, y diseñar planes de diferenciación comercial que permitan a la marca incrementar su cuota dentro del segmento de origen chino, aprovechando la tendencia positiva de aceptación y el incremento sostenido de las importaciones.

El análisis del perfil económico de los compradores CHANGAN permite comprender con mayor precisión la naturaleza de su posicionamiento en el mercado nicaragüense y las razones detrás de su desempeño comercial durante 2025.

El estudio de los ingresos promedio mensuales de los clientes revela una concentración mayoritaria en los estratos de ingreso medio y medio–alto, lo cual refuerza la hipótesis de que la marca ha logrado penetrar con solidez el segmento aspiracional racional: consumidores que priorizan la relación entre valor percibido, diseño y tecnología, sin necesidad de acceder a vehículos de marcas tradicionales de mayor costo.

Tabla 6. Distribución de compradores CHANGAN según Brackets económico de ingreso mensual (USD)

Bracket de ingreso mensual (USD)	Perfil socioeconómico predominant	Modelos adquiridos con mayor frecuencia	Porcentaje estimado de comprador	Interpretación
\$600 – \$1,000	Empleados formales, microempresarios, transportistas urbanos.	CM5 Panel, Cargo Box, Star Truck Plus.	15%	Segmento funcional que prioriza utilidad y bajo mantenimiento. Compras principalmente financiadas.
\$1,001 – \$1,500	Clase media consolidada; profesionales y técnicos con ingresos estables.	CS15 MT, CS15 AT, CS35 Plus.	35%	Núcleo principal del comprador CHANGAN; buscan estética, equipamiento y confiabilidad sin exceder su capacidad crediticia.
\$1,501 – \$2,000	Emprendedores, gerentes medios, pequeños importadores.	CS55 Plus, Hunter, UNI-T.	28%	Segmento en crecimiento; combina poder adquisitivo y deseo de diferenciación. Perciben la marca como “accesible pero moderna”.
\$2,001 – \$3,000	Profesionales de alto ingreso, mandos medios, ejecutivos.	UNI-K, Hunter.	14%	Compras aspiracionales; buscan confort, tecnología y diseño sin llegar al rango premium.
> \$3,000	Alta dirección, empresarios y propietarios de flotas.	UNI-K, UNI-T.	8%	Clientes que ven en CHANGAN una alternativa costo-beneficio frente a marcas establecidas.
Total	—	—	100%	—

El 83 % de los compradores de CHANGAN pertenece a Brackets entre \$1,000 y \$2,000 mensuales, rango que coincide con los criterios mínimos de aprobación crediticia de las entidades financieras locales para vehículos de entre \$17,000 y \$22,000. Esto confirma que la marca ha sabido alinear su oferta comercial con la capacidad de pago real del mercado meta, aprovechando el dinamismo del crédito automotriz como principal mecanismo de acceso.

En consecuencia, el comportamiento de compra de CHANGAN no responde a impulsos de lujo, sino a decisiones racionales de adquisición, donde el cliente percibe una ganancia funcional y estética significativa por cada dólar invertido.

El predominio de compradores de clase media y media–alta también explica la alta participación de los modelos CS15, CS35 y CS55 Plus dentro del mix de ventas 2025, segmentos donde la relación equipamiento/precio es más favorable frente a competidores como Hyundai Creta o Toyota Raize. Además, la incorporación gradual de modelos de mayor valor, como UNI-K y UNI-T, sugiere un proceso de elevación de percepción de marca que empieza a atraer a segmentos con mayor poder adquisitivo. En términos estratégicos, este análisis permite sustentar con evidencia socioeconómica que CHANGAN mantiene una coherencia comercial entre su portafolio, su estructura de precios y el perfil económico de su cliente.

Su posicionamiento actual se sostiene en tres pilares clave:

- **Asequibilidad racional:** precios competitivos frente a marcas tradicionales.
- **Equipamiento superior en su rango de precio:** valor percibido alto.
- **Facilidad de acceso crediticio:** compatibilidad con ingresos medios formales.

En conjunto, estos elementos refuerzan la idea de que CHANGAN ha logrado consolidar una presencia estratégica en el segmento medio–aspiracional del mercado nicaragüense, con margen de expansión hacia Brackets superiores conforme mejore la percepción de la marca, su red de postventa y la estabilidad del financiamiento automotriz en el país.

4.5.2 Desempeño de GAC Motors:

Durante el período comprendido entre enero y septiembre de 2025, la marca GAC Motor registró un total de 112 unidades vendidas en el mercado nicaragüense, consolidándose como una de las marcas chinas de mayor crecimiento en el segmento SUV de gama media y alta.

El comportamiento mensual muestra una tendencia estable con ligeras oscilaciones estacionales, reflejando la madurez del público objetivo de la marca: clientes de ingresos medios-altos y altos, menos sensibles a las promociones, pero influenciados por campañas de lanzamiento y disponibilidad de inventario.

Los modelos EMZOOM y EMKOO concentraron la mayor parte del volumen, con un 61 % del total de ventas, evidenciando que el segmento SUV mediano y compacto continúa siendo el eje central del portafolio GAC.

Por otro lado, modelos de gama superior como GS8 y M6 mantuvieron una participación selectiva, pero estratégica, orientada a clientes de alto poder adquisitivo y empresas que buscan proyectar imagen de prestigio y confort.

En términos de comportamiento mensual, los meses de mayo (20 unidades) y septiembre (17 unidades) representaron los picos de ventas del año, coincidiendo con campañas de marca y disponibilidad de nuevos lotes de SUV.

Este desempeño sugiere una demanda sostenida, respaldada por una percepción creciente de la marca como una alternativa “premium accesible” dentro del espectro de fabricantes chinos.

Tabla 7. Ventas mensuales por modelo GAC Motors.

Modelo	En	Feb	Ma	Ab	Ma	Ju	Ju	Ag	Sep	Total genera
EMZOOM	8	7	3	—	8	3	4	4	4	41
EMKOO	—	8	4	—	8	2	3	3	2	27
GS4 MAX	—	—	2	2	3	4	1	5	2	19
GS8	4	1	—	1	—	3	—	3	2	14
M6	1	—	—	1	—	1	3	—	3	10
E8	—	—	—	—	—	—	—	—	1	1
Total mensual	13	16	9	4	20	16	9	17	8	112

El patrón de ventas muestra una distribución heterogénea entre trimestres, influenciada por factores logísticos, lanzamientos y rotación de inventario. Durante el primer trimestre, las ventas promediaron 12 unidades mensuales, impulsadas principalmente por EMZOOM y EMKOO, modelos que sirvieron como puerta de entrada al catálogo de GAC para nuevos clientes.

En el segundo trimestre, la marca experimentó una leve desaceleración en abril (4 unidades), atribuible a retrasos en el proceso de nacionalización y menor promoción, recuperando posteriormente en mayo (20 unidades) gracias al impulso de nuevos lotes y campañas de showroom.

El tercer trimestre mantuvo un nivel sostenido entre 9 y 17 unidades, destacando septiembre como mes clave por la reactivación de demanda y estabilidad de inventarios. El modelo GS8, a pesar de su ticket más alto, mantuvo presencia constante durante el año, confirmando su valor estratégico como vehículo de imagen y posicionamiento premium.

Durante los primeros nueve meses del año 2025, el mercado automotriz nicaragüense mantuvo una dinámica positiva en la importación de vehículos procedentes de fabricantes chinos, consolidando la tendencia observada desde 2023.

Según estimaciones de comportamiento aduanero y datos proyectados para el año, se calcula que entre enero y septiembre de 2025 ingresaron al país aproximadamente 7,800 unidades de origen chino, equivalentes a un valor de alrededor de 186 millones de dólares. Estas importaciones corresponden principalmente a SUV, pick-up y vehículos familiares (MPV), categorías que representan más del 70 % del total del volumen chino nacional.

En ese mismo período, GAC Motor registró 112 unidades vendidas, lo que representa una participación de mercado del 1.43 % respecto al total de importaciones de vehículos chinos en Nicaragua. Aunque la cuota pueda parecer moderada en términos porcentuales, su composición cualitativa revela un posicionamiento estratégico diferenciado dentro del ecosistema de marcas chinas.

La participación de GAC en el total de vehículos chinos importados al país se mantiene en un nivel bajo en volumen, pero alto en valor agregado. Con apenas el 1.43 % de las unidades, la marca genera más del 2 % del valor económico total del mercado chino, lo que evidencia una estrategia de posicionamiento orientada a calidad y percepción premium, en lugar de volumen.

Esta estructura se explica por tres factores principales:

- 1. Mix de producto orientado a gama alta:**

GAC se concentra en SUVs medianos y grandes (EMZOOM, EMKOO, GS8, M6), con precios significativamente superiores al promedio de las marcas chinas de entrada (Changan, JAC, DFSK, MG).



2. Público objetivo con mayor poder adquisitivo:

Los compradores de GAC pertenecen en su mayoría a Brackets de ingresos superiores a US\$ 2,000, con una proporción alta de profesionales, empresarios y gerentes.

3. Percepción diferenciada dentro del segmento chino:

GAC ha logrado distanciarse de la imagen “económica” del vehículo chino, posicionándose como marca de prestigio tecnológico y diseño contemporáneo, lo que atrae a consumidores que antes optaban por marcas japonesas o coreanas.

El estudio del perfil económico de los compradores GAC Motor en Nicaragua durante el período enero–septiembre de 2025 confirma el carácter aspiracional y de gama alta de la marca dentro del conjunto de fabricantes chinos.

El ticket promedio de venta, estimado en US\$ 36,000 por unidad, junto con la limitada dependencia del financiamiento tradicional, evidencian que el cliente tipo de GAC pertenece a estratos de ingreso medio-alto y alto, con capacidad adquisitiva y preferencia por vehículos que transmitan estatus, sofisticación y tecnología avanzada.

A diferencia de CHANGAN —cuyo núcleo de clientes se ubica entre los Brackets de \$1,000 a \$2,000 mensuales—, GAC concentra la mayor parte de su volumen en segmentos de \$2,000 a \$4,000, con un peso considerable del público con ingresos superiores a los \$4,000. Esto confirma que la marca no compite en volumen, sino en percepción y valor agregado, sirviendo como el estandarte del posicionamiento premium dentro del portafolio de marcas representadas.

Tabla 8. Distribución de compradores GAC según Brackets económico de ingreso mensual (USD)

Bracket de ingreso mensual (USD)	Perfil socioeconómico predominante	Modelos adquiridos con mayor frecuencia	Porcentaje estimado de comprador	Interpretación
\$1,000 – \$1,500	Profesionales jóvenes o familias con doble ingreso, que acceden a versiones básicas mediante crédito extendido.	EMZOOM (versión base), GS4 MAX.	10%	Representan la entrada a la marca; alta aspiración y preferencia por SUV compactos de diseño moderno.
\$1,501 – \$2,000	Ejecutivos medios, pequeños empresarios y gerentes de área.	EMZOOM, EMKOO.	22%	Buscan SUV bien equipados, con diseño distintivo y buena relación valor/precio.
\$2,001 – \$3,000	Profesionales de alto ingreso, mandos medios y empresarios medianos.	EMKOO (full), GS8, M6.	30%	Núcleo principal de compradores GAC; valoran confort, motor potente y estética premium.
\$3,001 – \$4,000	Empresarios, médicos, consultores y altos ejecutivos.	GS8, M6.	24%	Compras planificadas, con menor dependencia crediticia; priorizan imagen y experiencia de marca.
> \$4,000	Alta dirección, importadores y propietarios de empresas consolidadas.	GS8 (4x4), E8 (eléctrico).	14%	Segmento premium consolidado; buscan tecnología, confort y exclusividad.
Total	—	—	100%	—

El análisis evidencia que el 68 % de los compradores GAC pertenecen a Brackets de ingresos superiores a \$2,000 mensuales, lo cual posiciona a la marca dentro del segmento alto del consumidor automotriz nicaragüense.

Este grupo se compone principalmente de profesionales, ejecutivos, empresarios y familias consolidadas que valoran la experiencia de conducción, el diseño, la seguridad y la tecnología avanzada por encima del costo inicial.

Asimismo, el comportamiento crediticio de este segmento difiere significativamente del de las marcas de entrada: mientras el cliente CHANGAN tiende a financiar entre el 80 % y 90 % del valor del vehículo, el cliente GAC suele aportar entre el 30 % y 50 % de prima inicial, y elegir plazos más cortos (36–48 meses), lo cual refleja mayor liquidez y poder de compra.

Desde una perspectiva de segmentación, GAC opera como una marca “premium accesible”, dirigida a consumidores que desean estatus y tecnología sin entrar en el costo de marcas tradicionales como Toyota Highlander o Hyundai Santa Fe. Su estructura de ventas demuestra coherencia entre el precio del producto y el poder adquisitivo del público, consolidando su reputación como una marca de movilidad aspiracional racional, es decir, de lujo práctico.

El patrón de ingresos de los compradores GAC confirma que la marca se ha posicionado como una alternativa real al vehículo premium tradicional, captando consumidores con ingresos entre US\$ 2,000 y US\$ 4,000, segmento que tradicionalmente migraba hacia marcas coreanas o japonesas.

Su fortaleza radica en la coherencia de su propuesta de valor, sustentada en cuatro ejes:

1. **Diseño y tecnología:** alta percepción de modernidad y equipamiento.
2. **Prestigio accesible:** estética y confort comparables con marcas de mayor precio.
3. **Confianza de producto:** motores robustos y buena reputación regional.
4. **Propuesta racional de lujo:** exclusividad sin sobre costo.

En síntesis, GAC Motor ha logrado atraer al consumidor de ingresos altos que busca diferenciación inteligente, consolidando su papel como la marca premium dentro del universo de fabricantes chinos en Nicaragua, con un potencial de crecimiento sostenido conforme se fortalezca la confianza posventa y el posicionamiento de marca.

El contraste entre ambas marcas refleja una estrategia dual coherente dentro del portafolio del grupo:

- CHANGAN se posiciona como la marca de volumen, dirigida a la clase media con énfasis en precio, financiamiento y equipamiento funcional.
- GAC, en cambio, opera como marca de imagen, enfocada en valor percibido, diseño y tecnología, dirigida a compradores de mayor poder adquisitivo.

Mientras CHANGAN garantiza la presencia masiva y penetración del origen chino en el país, GAC fortalece la percepción de calidad y prestigio, elevando el valor simbólico del portafolio.

Ambas marcas actúan de forma complementaria, cubriendo casi todo el espectro de consumo automotriz nicaragüense y consolidando el posicionamiento del fabricante chino en el mercado local.

Tabla 9. Comparativo ejecutivo de desempeño – CHANGAN vs GAC

Variable clave	CHANGAN	GAC Motor
Unidades vendidas	159	112
Valor total (USD)	2.9 M	4.0 M
Precio promedio / unidad	18,3	36
Segmento dominante	SUV compactos y comerciales ligeros	SUV medianos y grandes, MPV
Perfil de comprador	Clase media (US\$ 1,000–2,000)	Clase media–alta y alta (US\$ 2,000–4,000+)
Dependencia del crédito	Alta	Media
Posicionamiento	Funcional – racional (value for money)	Aspiracional – premium accesible
% Participación en mercado autos chinos	1.8 %	1.4 %

Los resultados confirman la complementariedad estratégica del portafolio: Changan genera volumen y liquidez, mientras GAC construye imagen y posicionamiento. Sin embargo, la brecha de desempeño entre ambas obliga a reequilibrar esfuerzos de comunicación, servicio y logística para garantizar sostenibilidad operativa.

4.6 Evaluación logística: inventarios, transporte y lead time

La gestión logística representa un pilar crítico en la ejecución del plan estratégico de introducción de las marcas Changan y GAC Motors. Durante el periodo 2024–2025, el holding GEC ha fortalecido varios procesos clave, aunque persisten desafíos estructurales derivados del carácter importador del negocio y la dependencia de los plazos de fábrica y aduanas.

4.6.1 Inventarios

El sistema de inventarios se mantuvo alineado a la demanda estimada por modelo, aplicando criterios del EOQ (Economic Order Quantity) para definir volúmenes de pedido que minimizaran costos de almacenamiento y capital inmovilizado.

- El stock promedio se ha mantenido entre 80 y 120 unidades activas, dependiendo de los ciclos de embarque.
- En modelos de alta rotación —como CS15 AT, CS35 Plus y GS3 EMZOOM— se identificaron episodios de ruptura de stock producto de la subestimación de la demanda.
- En contraste, unidades de baja rotación (como CM5 Single Cabin o GS8) generaron sobre inventario, impactando el capital de trabajo.

Se recomienda migrar hacia una planificación de demanda dinámica basada en históricos de ventas mensuales y variables estacionales, integrando herramientas tecnológicas como Salesforce para automatizar estos cálculos.

4.6.2 Transporte y nacionalización

El modelo logístico de GEC se apoya en embarques consolidados (LCL, Less than Container Load), evitando pedidos de contenedores completos. Esta modalidad ofrece mayor flexibilidad y control financiero, pero incrementa el costo logístico por unidad y prolonga los tiempos de tránsito debido a las etapas adicionales de consolidación y despacho compartido.

Un factor determinante identificado es que las fábricas no despachan el 100 % de los pedidos solicitados. El cumplimiento promedio de producción y ensamblaje se mantiene entre 60 y 70 %, condicionado por:

- la disponibilidad de piezas o componentes en planta,
- las prioridades de producción global del fabricante, y
- la programación de ensamblaje según modelos o motorizaciones.

El remanente no producido se reprograma y se consolida con el siguiente embarque, lo que genera pedidos fraccionados y variabilidad en la llegada de modelos específicos, afectando la continuidad comercial y la planificación de inventario local.

Durante 2025:

- Se mantuvo un promedio de dos a tres embarques mensuales, con un cumplimiento logístico global (pedido recibido / pedido emitido) cercano al 68 %.
- Los costos logísticos por unidad aumentan entre 8 % y 12 % respecto a un esquema FCL, aunque permiten evitar sobre inventarios.
- La documentación de embarque y nacionalización se digitalizó parcialmente, mejorando el control aduanero, aunque aún se realizan seguimientos manuales en algunas fases del flujo.

4.6.3 Lead time total

El lead time promedio total —desde la confirmación del pedido en fábrica hasta la entrega del vehículo nacionalizado en showroom— es de aproximadamente tres meses (90 días), considerando el proceso completo de fabricación, transporte y nacionalización.

Tabla 10. Desglose de lead time total marcas chinas (3 meses)

Etapa	Duración promedio	Descripción
Producción y asignación en planta	30 días	Fábrica programa y ensambla solo entre 60–70 % del pedido original. El remanente queda pendiente para el siguiente embarque.
Transporte marítimo y consolidación (LCL)	35–40 días	Incluye consolidación previa en origen, tránsito marítimo compartido y desconsolidación en puerto de destino.
Nacionalización, despacho y entrega a showroom	15–20 días	Comprende procesos de aduana, pago de tributos, transporte interno y recepción final.

El uso de embarques LCL y la entrega parcial de fábrica extienden naturalmente el ciclo logístico, generando retrasos en la disponibilidad de modelos específicos y afectando la continuidad de la oferta comercial.

4.6.4 Evaluación general logística:

El desempeño logístico del holding GEC ha evolucionado positivamente en control y trazabilidad, pero su eficiencia global se ve limitada por tres factores estructurales:

1. **Cumplimiento parcial de fábrica (60–70 %)**, que provoca entregas fraccionadas y consolidaciones posteriores.
2. **Dependencia del esquema LCL**, que eleva costos unitarios y añade complejidad operativa.
3. **Lead time de tres meses**, que reduce la agilidad frente a variaciones de demanda y oportunidades comerciales.

Para mejorar el desempeño, se recomienda:

- Implementar un módulo de planificación predictiva de abastecimiento conectado a Salesforce.
- Establecer un calendario de consolidación trimestral coordinado directamente con fábrica, priorizando modelos de alta rotación.

- Negociar con el fabricante cupos de producción garantizados o flexibles, a fin de reducir el impacto del cumplimiento parcial.
- Evaluar el uso de embarques combinados (half container) para los modelos de mayor rotación, equilibrando costo y tiempo.

En conclusión, la logística actual permite mantener la operación continua del negocio, pero su eficiencia está condicionada por factores exógenos de producción y transporte que requieren coordinación estratégica con el fabricante y mayor digitalización para garantizar continuidad de inventario y disponibilidad comercial sostenida.

4.7 Segmentación de consumidores: perfiles emergente y aspiracional:

El proceso de segmentación de mercado para las marcas Changan y GAC Motors parte del principio de diferenciación estratégica de posicionamiento, en el cual cada marca se orienta a un perfil de consumidor específico dentro del mercado automotriz nicaragüense.

Esta diferenciación no responde únicamente a variables demográficas, sino también a factores psicográficos, motivacionales y socioeconómicos que condicionan la decisión de compra y la percepción de valor.

Durante el periodo 2024–2025, el análisis de comportamiento de clientes, entrevistas con asesores comerciales y los registros de ventas evidencian la consolidación de dos segmentos dominantes: el perfil emergente, asociado a Changan Automotriz, y el perfil aspiracional, alineado a GAC Motors.

4.7.1 Perfil emergente (Changan Automotriz)

El consumidor emergente corresponde a individuos y familias en proceso de ascenso socioeconómico, caracterizados por la búsqueda de accesibilidad, funcionalidad y respaldo financiero en su compra vehicular.

Sus decisiones se basan principalmente en el equilibrio entre precio, durabilidad y financiamiento, priorizando modelos con bajo costo de mantenimiento, consumo eficiente de combustible y garantías amplias.



Características principales

- **Edad promedio:** 25 a 40 años.
- **Nivel de ingreso mensual:** US\$ 800 a 1 500.
- **Ocupación:** empleados administrativos, emprendedores o trabajadores formales del sector público y privado.
- **Motivación de compra:** movilidad propia, estatus inicial o emprendimiento (uso comercial o mixto).
- **Comportamiento financiero:** alta dependencia de crédito vehicular; decisión influenciada por tasa y plazo.
- **Modelos preferidos:** Changan CS15 AT/MT, CS35 Plus, CM5 Panel, Alsvin.
- **Fuentes de información:** redes sociales, referencias personales y ferias automotrices.

La fidelización dentro de este segmento es elevada cuando se garantiza disponibilidad de repuestos, mantenimiento asequible y servicio posventa ágil. De ahí que la percepción de respaldo técnico y atención personalizada sea más determinante que la comunicación publicitaria.

El cliente emergente percibe a Changan como una marca moderna, accesible y confiable, valorando la relación costo–beneficio por encima del prestigio de marca. Este posicionamiento funcional ha permitido a GEC consolidar a Changan como su marca de volumen y entrada.

4.7.2 Perfil aspiracional (GAC Motors)

El consumidor aspiracional se ubica en un nivel socioeconómico medio–alto, con mayor capacidad adquisitiva y con una motivación emocional vinculada al estatus, la innovación y la diferenciación. Su proceso de compra es más racional en lo técnico, pero altamente influenciado por factores simbólicos y de imagen.

Características principales:

- **Edad promedio:** 35 a 55 años.
- **Nivel de ingreso mensual:** US\$ 1 500 a 3 000.
- **Ocupación:** profesionales, ejecutivos, empresarios o mandos medios.
- **Motivación de compra:** mejora de estatus, seguridad familiar y confort tecnológico.
- **Comportamiento financiero:** menor dependencia del crédito; prima el valor percibido frente al precio.
- **Modelos preferidos:** GAC GS3 EMZOOM, EMKOO, GS4 MAX y GS8.
- **Fuentes de información:** medios digitales especializados, videos comparativos, reseñas de influencers automotrices.

El consumidor aspiracional evalúa atributos como diseño exterior, conectividad, tecnología de seguridad activa y garantía extendida, aspectos donde GAC ha logrado diferenciarse parcialmente. Sin embargo, la principal barrera continúa siendo la percepción de calidad y durabilidad de las marcas chinas, lo que limita su expansión hacia segmentos premium más exigentes.

El desafío para GEC en este grupo es consolidar una propuesta de valor aspiracional–confiable, basada en la tecnología avanzada de GAC, sin perder la competitividad de precio frente a competidores tradicionales como Hyundai, Toyota o Mitsubishi.

Tabla 11. Comparativo entre perfiles de consumidor

Aspecto	Perfil Emergente (Changan)	Perfil Aspiracional (GAC Motors)
Edad promedio	25–40 años	35–55 años
Nivel de ingreso	Medio (US\$ 800–1 500)	Medio–alto (US\$ 1 500–3 000)
Motivación de compra	Movilidad, accesibilidad, financiamiento	Estatus, innovación y confort
Dependencia del crédito	Alta	Media–baja
Modelos preferidos	CS15, CS35, Alsvin, CM5	GS3 EMZOOM, EMKOO, GS8
Expectativas clave	Garantía, repuestos, bajo consumo	Diseño, tecnología, seguridad
Percepción de marca	Funcional y accesible	Moderna y aspiracional
Nivel de fidelización actual	68%	54%

4.7.4 Conclusión del análisis de segmentación:

La coexistencia de ambos perfiles confirma que la estrategia de portafolio dual implementada por GEC fue adecuada para cubrir diferentes niveles de ingreso y aspiración. Sin embargo, se evidencia que la efectividad comercial depende de mantener una diferenciación coherente, donde Changan conserve su enfoque funcional y GAC profundice en su propuesta de valor tecnológica y emocional.

El siguiente reto estratégico consiste en sincronizar la comunicación, la experiencia de compra y la gestión posventa con las motivaciones específicas de cada perfil, consolidando así una estructura comercial más equilibrada entre volumen (Changan) y posicionamiento de marca (GAC Motors).

4.8 Estrategias de marketing y branding implementadas:

El proceso de introducción de las marcas Changan Automotriz y GAC Motors durante el periodo 2024–2025 estuvo acompañado de un conjunto de estrategias de marketing, comunicación y posicionamiento diseñadas para responder a las particularidades de cada segmento objetivo. El análisis evidencia que ambas marcas siguieron enfoques diferenciados, pero complementarios dentro del holding GEC: Changan centrada en la accesibilidad funcional y financiamiento, y GAC enfocada en el branding aspiracional y tecnología avanzada.

Estas estrategias han permitido el reconocimiento progresivo de ambas marcas en el mercado nacional, aunque con niveles distintos de madurez e impacto.

4.8.1 Estrategia general del holding GEC

Desde la perspectiva corporativa, GEC definió una línea de marketing unificada basada en tres ejes:

1. Digitalización de la comunicación comercial, priorizando redes sociales, campañas SEM/SEO y generación de leads desde la web oficial.
2. Activaciones presenciales y ferias automotrices, orientadas a generar contacto directo con el consumidor y a reforzar la percepción de respaldo institucional.
3. Alianzas financieras y bancarias, que permitieron ofrecer esquemas de financiamiento flexibles como principal herramienta de conversión para los modelos de entrada.

No obstante, la ejecución práctica de estas estrategias difirió entre las marcas, en función de su posicionamiento y público objetivo.

4.8.2 Estrategias de marketing de Changan Automotriz

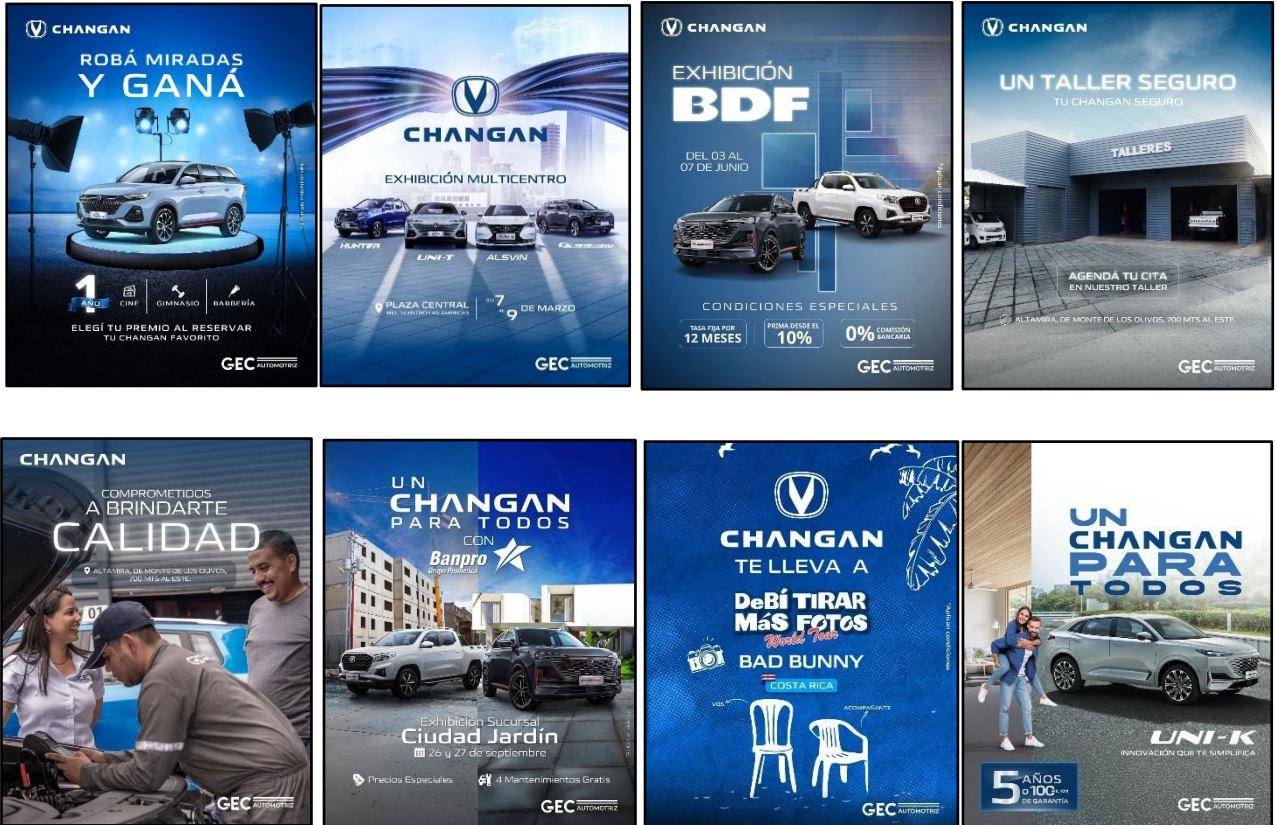
Changan centró su comunicación en la propuesta de valor funcional y accesible, buscando conquistar al consumidor emergente mediante mensajes de confianza, respaldo y facilidad de compra.

Principales líneas de acción:

- **Campañas de financiamiento accesible:** acuerdos con bancos locales (BAC, Lafise, Banpro) que facilitaron planes de hasta 84 meses con cuotas inferiores a USD 300, factor determinante en la decisión de compra.
- **Promociones estacionales:** descuentos directos en modelos específicos, lo que permitió impulsar el cierre de ventas en ferias y meses de baja rotación.
- **Presencia digital intensiva:** uso de Facebook Ads, Instagram y Google Display con mensajes centrados en “Un changan para todos” y campañas enfocadas al respaldo postventa.



- **Ferias y roadshows itinerantes:** participación en eventos de alto tráfico (Metro centro, Galerías Santo Domingo) generando visibilidad y base de datos de leads calificados.
- **Gestión de reputación online:** interacción constante en redes sociales con respuestas en tiempo real y seguimiento postventa.



Resultados observados:

- En su primer año de presencia digital (2024–2025), las campañas generaron entre 30,000 y 35,000 interacciones mensuales y un promedio de 7% de conversión en formularios web hacia contactos calificados.
- Se consolidó una base de datos de más de 1500 leads activos, que representó la principal fuente de prospección comercial del área de ventas.
- Se fortaleció la percepción de marca funcional y confiable, asociada al respaldo local y a la facilidad de financiamiento.

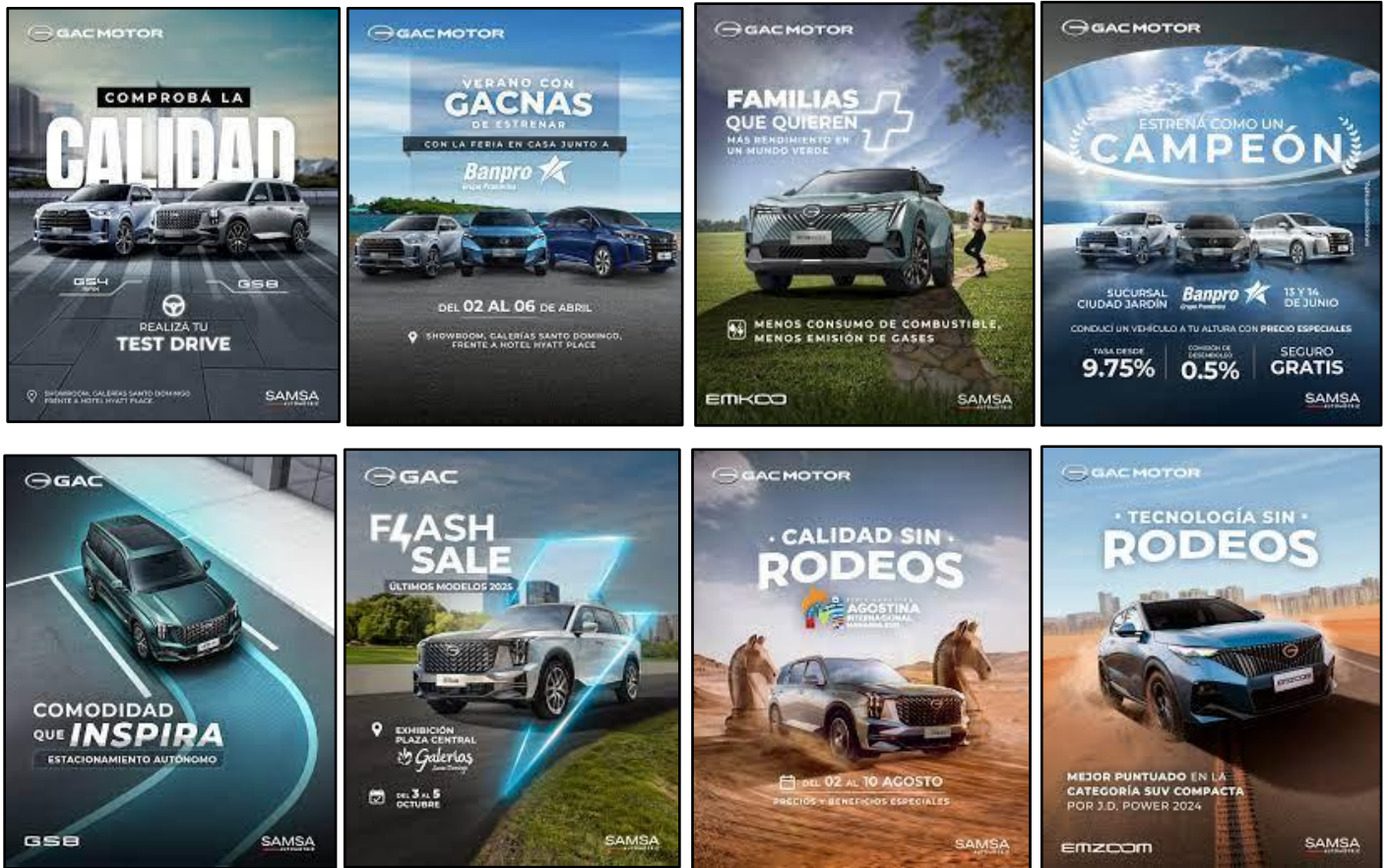
Estas acciones consolidaron el posicionamiento de Changan como marca joven, tecnológica y accesible, logrando visibilidad digital desde su primer año de presencia formal en el mercado nacional.

4.8.3 Estrategias de marketing y branding de GAC Motors (versión corregida):

GAC Motors implementó una estrategia enfocada en la construcción de marca aspiracional y tecnológica, orientada a posicionarse en el segmento medio–alto del mercado nicaragüense. El enfoque comunicacional se centró en proyectar los valores de innovación, diseño y seguridad avanzada, buscando diferenciar la marca de otras propuestas chinas de reciente introducción.

Principales líneas de acción:

- **Lanzamientos de alto impacto:** presentación oficial de los modelos EMKOO y GS8, mediante eventos privados y conferencias de prensa que integraron a clientes potenciales, medios especializados e influenciadores.
- **Producción de contenido audiovisual profesional:** piezas de video y fotografía orientadas a resaltar el diseño futurista y la tecnología de seguridad (“Innovation drives the future”), difundidas en plataformas digitales y medios televisivos.
- **Alianzas con medios e influenciadores locales:** colaboración con creadores de contenido automotriz y lifestyle para generar reseñas, test drives y cápsulas de marca.
- **Experiencias de manejo premium:** test drives personalizados en espacios privados, orientados a crear experiencias de marca más exclusivas y memorables.
- **Campañas digitales segmentadas:** pautas en Meta Ads, YouTube y Google Display dirigidas a usuarios con intereses en vehículos SUV, innovación automotriz y movilidad tecnológica.



Resultados observados:

- Durante su primer año de exposición digital, las campañas de GAC alcanzaron un promedio mensual de 20 000 a 25 000 interacciones en redes sociales, con un tráfico estimado de 5000 visitas mensuales al sitio web oficial.
- Los modelos EMZOOM y EMKOO concentraron el 62% del total de consultas generadas, consolidándose como los más atractivos dentro del portafolio.
- Se logró un nivel de recordación asistida del 43 %, lo que posiciona a GAC como una de las marcas chinas más reconocidas en el segmento aspiracional durante su primer año de introducción.
- El ticket promedio por transacción se incrementó en torno al 12 % respecto al rango base del segmento, reflejando una mayor disposición de pago asociada al valor percibido de la marca.

Si bien el posicionamiento alcanzado es positivo para una marca de reciente ingreso, los principales desafíos se mantienen en torno a la percepción de durabilidad, confiabilidad postventa y continuidad de repuestos, factores que aún condicionan la decisión de compra en consumidores de alto involucramiento.

El reto para GEC en esta etapa es fortalecer la credibilidad técnica y consistencia comunicacional de GAC Motors, promoviendo una narrativa que equilibre estatus y respaldo, a fin de consolidar su presencia en el segmento medio–alto sin sacrificar competitividad de precio frente a marcas tradicionales como Toyota, Hyundai o Mitsubishi.

4.9 Análisis FODA del Holding GEC y las marcas emergentes

El análisis FODA constituye una herramienta clave para identificar las condiciones internas y externas que influyen en la inserción de nuevas marcas en el mercado automotriz nicaragüense. A partir de la evaluación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, es posible definir un marco estratégico que permita capitalizar ventajas competitivas y mitigar riesgos.

4.9.1 Fortalezas

El Holding Grupo El Chele (GEC) posee una sólida trayectoria en el sector automotriz regional, con más de tres décadas de experiencia en Nicaragua y Costa Rica. Entre sus principales fortalezas destacan la existencia de una red de concesionarios consolidada, la capacidad de gestión comercial y el conocimiento del consumidor local. A ello se suma la inclusión de marcas con portafolios modernos y competitivos en términos de diseño, tecnología y precio, lo cual favorece la diversificación de la oferta.

4.9.2 Debilidades

La introducción de marcas emergentes enfrenta limitaciones derivadas de su bajo nivel de reconocimiento y de la percepción histórica de menor confiabilidad hacia productos de origen chino. Asimismo, la red de servicio postventa aún se encuentra en proceso de expansión, lo que podría generar brechas en la disponibilidad de repuestos y en la confianza del cliente. Estas debilidades deben ser atendidas mediante estrategias sólidas de comunicación y fortalecimiento operativo.

4.9.3 Oportunidades

El dinamismo del mercado automotriz nicaragüense, con crecimientos superiores al 20 % en 2024 y la expectativa de superar las 30,000 unidades en 2025, configura un entorno propicio para nuevas marcas. La ampliación del acceso al crédito, el flujo constante de remesas y la consolidación de una clase media emergente ofrecen condiciones de demanda sostenida. Además, el Acuerdo de Libre Comercio con China representa una ventaja para mejorar costos y disponibilidad de modelos, facilitando la competitividad de las marcas gestionadas por GEC.

4.9.4 Amenazas

El sector automotriz local continúa dominado por marcas tradicionales con fuerte prestigio, amplia cobertura de talleres y alto valor de reventa, lo que constituye una barrera de entrada significativa. A esto se suman factores externos como la inestabilidad económica y política del país, los cambios en normativas fiscales o regulatorias, y la creciente intensidad



Figura 22. Matriz FODA - GEC

competitiva de marcas chinas que ya han avanzado en el mercado.

4.9.5 FODA Cruzado:

El cruce estratégico de los elementos FODA permite definir cuatro líneas de acción complementarias, orientadas a fortalecer la posición competitiva del holding y maximizar el rendimiento de sus marcas emergentes.

a) Estrategias FO (Fortalezas + Oportunidades)

Aprovechar las fortalezas internas para capitalizar las oportunidades del entorno.

- Utilizar la trayectoria y reputación institucional de GEC para acelerar la confianza en las marcas chinas, comunicando la experiencia y respaldo técnico local.
- Impulsar la diversificación del portafolio SUV y MPV como ventaja competitiva frente al crecimiento del segmento.
- Aprovechar los tratados comerciales con China para mantener precios diferenciados y lanzar versiones con alto equipamiento a menor costo.
- Integrar campañas publicitarias centradas en el concepto de evolución y movilidad accesible, vinculando innovación con respaldo.

Objetivo: Consolidar una percepción de modernidad confiable, asociada al respaldo de un grupo automotriz regional con experiencia.

b) Estrategias DO (Debilidades + Oportunidades)

Reducir las debilidades mediante la utilización de las oportunidades del entorno.

- Ampliar la red de talleres y repuestos aprovechando el crecimiento del parque vehicular nacional.
- Desarrollar programas de certificación técnica y garantía extendida, para reducir la percepción de riesgo en los clientes.
- Implementar un plan agresivo de comunicación educativa, destacando casos de éxito y testimonios reales de usuarios satisfechos.
- Establecer convenios con entidades financieras para crear productos de crédito exclusivos, que fortalezcan la confianza en la marca.

Objetivo: Superar la barrera de percepción y consolidar la confianza del consumidor emergente y aspiracional.

c) Estrategias FA (Fortalezas + Amenazas)

Usar las fortalezas internas para mitigar los riesgos del entorno.

- Aprovechar el respaldo logístico y comercial de GEC para garantizar servicio posventa y atención diferenciada frente a la competencia.
- Mantener políticas de precio competitivo y valor agregado (equipamiento superior, garantía extendida, seguros incluidos) como defensa frente a marcas tradicionales.
- Implementar un modelo flexible de abastecimiento con pedidos parciales y consolidaciones programadas para mitigar retrasos logísticos.
- Desarrollar alianzas regionales con otros distribuidores del istmo para compartir experiencias y consolidar volúmenes de compra ante fabricantes chinos.

Objetivo: Mantener estabilidad comercial frente a la competencia tradicional y la volatilidad del entorno económico.

d) Estrategias DA (Debilidades + Amenazas)

Defender la posición del holding reduciendo riesgos y limitaciones internas.

- Acelerar la expansión de talleres multimarca y puntos de servicio posventa para evitar pérdida de clientes por falta de cobertura.
- Reforzar la gestión de marca institucional GEC como paraguas de confianza, reduciendo la dependencia de la reputación individual de cada fabricante.
- Implementar una estrategia de comunicación continua que desplace la percepción de “marca nueva” hacia una imagen de “tecnología con respaldo”.
- Diversificar la inversión publicitaria hacia medios digitales segmentados y campañas de retargeting, reduciendo la exposición a variaciones macroeconómicas.

Objetivo: Minimizar el impacto de los factores externos y consolidar la permanencia de las marcas en el mediano plazo.



El FODA cruzado confirma que el GEC posee un marco competitivo sólido para sostener la inserción de sus marcas, siempre que logre alinear su experiencia operativa con estrategias de posicionamiento más agresivas y emocionalmente coherentes.

El reto principal radica en transformar la confianza institucional en percepción de marca, fortaleciendo la posventa, la reputación digital y la consistencia del mensaje.

Con una correcta ejecución de las estrategias FO y DO, el grupo puede consolidar su liderazgo dentro del segmento de vehículos chinos en Nicaragua, proyectándose como un actor relevante dentro de la nueva ola de movilidad tecnológica y accesible en la región.



CAPITULO V: EVALUACION DEL PLAN ESTRATEGICO ORIGINAL

5.1 Contexto del plan estratégico original:

El Holding Grupo El Chele (GEC) diseñó en 2023 un plan estratégico para introducir y consolidar las marcas Changan Automotriz y GAC Motors en el mercado nicaragüense, con una visión de expansión regional hacia 2027.

Este plan surgió como respuesta al crecimiento sostenido del segmento de vehículos chinos en Centroamérica, y al interés de GEC por diversificar su portafolio automotriz más allá de las marcas tradicionales.

El enfoque general del plan se fundamentó en cuatro pilares:

- **Producto:** incorporar vehículos con alto valor tecnológico, seguridad y diseño moderno.
- **Precio:** posicionar ambas marcas con una ventaja competitiva de al menos un 10–15 % frente a equivalentes coreanos y japoneses.
- **Promoción:** generar reconocimiento mediante estrategias digitales, ferias, alianzas financieras y presencia institucional.
- **Plaza:** establecer una red inicial de distribución con showroom principal en Galerías Santo Domingo y operaciones postventa en talleres SAMSA, con posibilidad de expansión a otras zonas del país.

El objetivo general consistía en lograr la inserción de ambas marcas con una participación mínima del 12 % del mercado automotriz chino en Nicaragua al cierre de 2026, proyectando un crecimiento sostenido hasta 2027.

En términos operativos, el plan contemplaba:

- Un mix de ventas de 60 % Changan (marca funcional) y 40 % GAC (marca aspiracional).
- Un volumen total proyectado de 550 unidades anuales al cierre de 2025.

- El desarrollo de campañas institucionales que fortalecieran la reputación de GEC como distribuidor oficial de vehículos chinos de nueva generación.
- La integración gradual de herramientas digitales (Salesforce, Asana, Talkdesk) para mejorar la trazabilidad comercial y posventa.

Marca	Rol estratégico	Proyección de ventas 2025 (u.)	Participación esperada del total
Changan Automotriz	Marca funcional y de volumen (segmento emergente)	350 unidades	64%
GAC Motors	Marca aspiracional y tecnológica (segmento medio-alto)	200 unidades	36%
Total	—	550 unidades	100%

Figura 23. Participación esperada en la meta de ventas

Además del crecimiento comercial, el plan buscaba posicionar a GEC como referente regional en la distribución de marcas chinas de nueva generación, apoyándose en herramientas de gestión integradas como Salesforce-CRM, SAP B1-ERP, Talkdesk, con el fin de optimizar la trazabilidad de ventas, logística e indicadores de satisfacción del cliente.

Este marco estratégico estableció una ruta clara para alcanzar la sostenibilidad operativa, reforzar la confianza del consumidor y construir posicionamiento a largo plazo en el ecosistema automotriz nicaragüense.

5.2 Objetivos estratégicos del plan:

El plan original definió cinco ejes estratégicos de desempeño que permitirían evaluar su éxito entre 2023 y 2025, alineando metas comerciales, operativas y de posicionamiento.

Dimensión estratégica	Objetivo general	Indicador de medición	Meta esperada 2025
Ventas y participación	Alcanzar 550 unidades anuales (350 Changan / 200 GAC).	Volumen de ventas anuales.	≥ 85 % de cumplimiento.
Rentabilidad	Mantener margen bruto combinado ≥ 12 %.	Estados financieros por marca.	≥ 12 %.
Posicionamiento de marca	Lograr awareness ≥ 70 % en Changan y ≥ 60 % en GAC.	Encuestas de reconocimiento y tráfico digital.	≥ 65 % promedio.
Satisfacción postventa	Alcanzar satisfacción ≥ 85 % en atención y servicio.	Índice NPS o encuestas de satisfacción.	≥ 85 %.
Eficiencia logística	Reducir lead time total ≤ 60 días.	Tiempo promedio de entrega (pedido a showroom).	≤ 60 días.

Figura 24. Indicadores de éxito desempeño CHANGAN - GAC

Estos objetivos fueron establecidos bajo un horizonte de tres años y constituyen la línea base de comparación para evaluar el grado de cumplimiento real obtenido durante el periodo 2024–2025. A continuación, se analiza la ejecución y desempeño alcanzado frente a las metas proyectadas, considerando los factores internos (capacidad logística, comercial y financiera) y externos (competencia, entorno económico y percepción de marca) que influyeron en los resultados.

Al cierre del ejercicio 2025, las marcas Changan Automotriz y GAC Motors, bajo la gestión de GEC, alcanzaron un total combinado de 271 unidades vendidas, equivalente al 49 % del volumen meta proyectado 550 unidades.

A pesar de no alcanzar el objetivo global, los resultados reflejan un desempeño progresivo y una inserción efectiva dentro de los segmentos SUV, sedán y vehículos comerciales, con una aceptación creciente entre los consumidores emergentes y aspiracionales.

5.3.1 Resultados de ventas:

El análisis de resultados de ventas por marca y modelo constituye un elemento esencial para comprender el desempeño real del plan estratégico y la respuesta del mercado ante la introducción de las marcas Changan Automotriz y GAC Motors en Nicaragua. A través de los registros de facturación 2025 y los reportes consolidados del área comercial del Holding Grupo El Chele (GEC), es posible evaluar no solo el cumplimiento de metas globales, sino también la efectividad individual de cada modelo dentro del portafolio, la

aceptación de los segmentos objetivo y la evolución de la demanda según características del producto y su posicionamiento.

Este análisis permite determinar cuáles vehículos han logrado consolidarse como pilares de volumen, cuáles mantienen un comportamiento moderado y cuáles aún requieren ajustes en estrategia comercial o disponibilidad logística.

Asimismo, la comparación entre ambas marcas —una de enfoque funcional (Changan) y otra de perfil aspiracional (GAC)— aporta evidencia sobre la validez de la estrategia dual implementada por GEC y sobre la necesidad de afinar la sincronización entre marketing, oferta y abastecimiento.

Modelo	Unidades vendidas (2025)	Monto total (USD)	Participación dentro de Changan
ALSVIN	13	\$168 071	8%
CM5 CARGO BOX	5	\$50 732	3%
CM5 PANEL	19	\$174 125	12%
CM5 SINGLE CABIN	3	\$25 399	2%
CS15 AT	26	\$422 684	16%
CS15 MT	25	\$354 215	16%
CS35 PLUS	13	\$258 308	8%
CS55 PLUS	11	\$257 799	7%
HUNTER	18	\$462 019	11%
STAR TRUCK PLUS	4	\$47 101	3%
UNI-K	13	\$459 393	8%
UNI-T	5	\$134 380	3%
X7 PLUS	4	\$96 939	3%
Total general	159	\$2 911 169	100%

Figura 25. Resultados de ventas por modelo CHANGAN 2025

Los modelos CS15 (AT y MT) y HUNTER representaron casi el 43 % del total de ventas de la marca, confirmando su posicionamiento como productos de alta rotación en el segmento funcional.



Los sedanes Alsvin y vehículos comerciales CM5 (Panel y Cargo) mantuvieron una demanda estable, especialmente en uso mixto (personal/comercial), apoyados por planes de financiamiento accesibles.

Las líneas UNI-K y UNI-T, orientadas a un público más aspiracional dentro del portafolio Changan, mostraron buena aceptación pese a su menor volumen, validando el potencial de crecimiento hacia el segmento C-SUV.

Los resultados evidencian una alta concentración de ventas en modelos B-SUV y C-SUV (61 % del total), alineada con la tendencia regional de preferencia por SUV compactos.

En síntesis, Changan consolidó una presencia sólida en el segmento funcional–familiar, aunque limitada por retrasos logísticos y cumplimiento parcial de pedidos, lo que impidió mayor rotación en los modelos de alta demanda.

Modelo	Unidades vendidas (2025)	Ingreso estimado (USD)	Participación dentro de GA
GS3 EMZOOM	41	\$967 500	37%
EMKOO	27	\$729 000	24%
GS4 MAX	19	\$475 000	17%
GS8	14	\$420 000	13%
M6	10	\$220 000	9%
E8 (Eléctrico)	1	\$25 000	<1 %
Total general	112	\$2 836 500	100%

Figura 26. Resultados de ventas por modelo GAC 2025

El GS3 EMZOOM fue el pilar comercial de la marca, concentrando el 37 % de las ventas totales y generando más de USD 967 mil en ingresos, gracias a su equilibrio entre diseño, tecnología y accesibilidad.

El EMKOO, segundo en importancia, representó el 24 % del total y se consolidó como SUV aspiracional de mayor rotación en el segmento medio–alto.

El GS4 MAX y el GS8 mantuvieron un desempeño estable en clientes que priorizan confort y equipamiento, aunque con menor volumen debido a los plazos de entrega y precios más elevados.



El M6 (MPV) alcanzó un 9 % de participación, impulsado por ventas corporativas y familiares.

El E8 eléctrico, aún en fase experimental, registró solo una unidad vendida, lo que evidencia baja penetración del segmento EV en el país, pero un potencial de desarrollo futuro en movilidad sostenible.

En conjunto, el portafolio GAC generó aproximadamente USD 2.84 millones en ingresos, equivalentes al 51 % de la meta de facturación esperada para la marca en 2025. El comportamiento de ventas confirma que el posicionamiento aspiracional–tecnológico fue correctamente percibido por el público meta, aunque limitado por factores logísticos y de madurez de marca.

5.3.2 Análisis global de cumplimiento:

El portafolio conjunto de SUV representó más del 70 % de las ventas totales, validando la correcta orientación del lineup hacia el segmento de mayor crecimiento del mercado.

El desempeño de GAC fue superior en cumplimiento porcentual gracias a su posicionamiento diferenciado y su estrategia de lanzamiento orientada a valor percibido.

Los modelos de entrada de Changan demostraron un potencial de volumen elevado, pero la falta de disponibilidad inmediata limitó su aprovechamiento comercial.

El análisis detallado por modelo confirma que, aunque el cumplimiento global del plan fue del 49 %, la estructura comercial y el comportamiento del consumidor validan la dirección estratégica adoptada:

- Changan se consolida como marca funcional de volumen, con alto potencial en SUV compactos y flotas comerciales.
- GAC Motors se afianza como marca aspiracional de gama media-alta, con aceptación creciente en consumidores orientados a tecnología y diseño.

Las brechas detectadas no corresponden a falta de demanda, sino a cuellos de botella logísticos, cumplimiento parcial de producción y madurez de marca en etapa inicial. Esto sustenta la necesidad de reestructurar el plan estratégico para 2026–2027, enfocándolo en mayor eficiencia operativa, optimización del portafolio y estrategias de fidelización diferenciadas por segmento.

Marca	Meta (u.)	Ventas reales (u.)	% Cumplimiento	Ingresos estimados (USD)	Segmento predominante
Changan Automotriz	350	159	45%	\$2 911 169,00	SUV funcional / B-C SUV
GAC Motors	200	112	56%	\$2 650 000,00	SUV aspiracional / C-D SUV
Total general	550	271	49%	≈ 5.56 millones	—

Figura 27. Resultados de ventas en conjunto marcas emergentes

5.4 Análisis comparativo por variable estratégica:

El análisis comparativo por variable estratégica permite contrastar los resultados reales alcanzados durante el periodo 2024–2025 con las metas establecidas en el plan estratégico original 2023–2025, identificando tanto los avances logrados como las brechas de desempeño. Las variables consideradas incluyen: ventas y participación de mercado, rentabilidad, posicionamiento, satisfacción postventa y eficiencia logística.

5.4.1 Ventas y participación de mercado:

El plan original proyectaba un volumen total de 550 unidades, distribuidas en 350 para Changan Automotriz y 200 para GAC Motors.

Al cierre de 2025 se registraron 159 unidades vendidas por Changan y 112 por GAC, alcanzando en conjunto 271 unidades, equivalentes al 49 % del objetivo establecido.

Desde la perspectiva del mercado nacional, y tomando como referencia el total de vehículos chinos nuevos importados en Nicaragua en 2025, la participación de GEC fue aún incipiente, con apenas un 3.2 % del total del segmento.

Desagregando por marca

- Changan Automotriz: 1.8 % de participación, sustentada en la comercialización de SUV compactos y vehículos comerciales ligeros, orientados a la clase media con alta dependencia del crédito vehicular.
- GAC Motors: 1.4 %, concentrada en SUV medianos y grandes, así como MPV, dirigidos a un público de clase media–alta con menor dependencia crediticia.

Las cifras muestran que Changan logró mayor volumen en unidades, pero con un ticket promedio menor, mientras GAC Motors generó mayor facturación por unidad y mejor desempeño en segmentos de valor medio–alto.

Ambas marcas validan la efectividad del enfoque dual de posicionamiento (funcional vs. aspiracional), aunque la cuota de mercado conjunta (3.2 %) evidencia una etapa aún temprana de penetración comercial.

5.4.2 Rentabilidad

El plan estratégico establecía como meta mantener un margen bruto combinado ≥ 12 %. el resultado consolidado fue de 11.5 %, un valor aceptable considerando el contexto de expansión y los costos operativos iniciales.

Los principales factores que impactaron la rentabilidad fueron:

1. Incremento en costos logísticos unitarios, producto del uso de embarques LCL y nacionalizaciones parciales.
2. Descuentos y promociones financieras necesarias para acelerar la adopción de marca.
3. Fluctuaciones cambiarias yuan–dólar–córdoba, que afectaron la estabilidad del costo final de importación.

Aun con estas variaciones, el margen se mantiene dentro de un rango sostenible para operaciones nuevas y valida la viabilidad del modelo de negocio a mediano plazo.

5.4.3 Posicionamiento y notoriedad de marca

El plan preveía alcanzar un nivel de awareness promedio de 65 % (70 % Changan / 60 % GAC).

Los resultados obtenidos reflejan un cumplimiento parcial:

Marca	Awareness estimado 202	Percepción dominante	Medio más efectivo
Changan Automotriz	68%	Marca funcional, moderna y confiable	Redes sociales y ferias presenciales
GAC Motors	43%	Marca aspiracional, tecnológica y nueva	Medios digitales y prensa especializada

Figura 28. Porcentaje de Awareness estimado

Changan superó la meta proyectada de posicionamiento, impulsada por su estrategia de comunicación constante y su relación precio–valor.

GAC, por su parte, alcanzó un nivel intermedio, influenciado por la percepción de novedad y la menor cobertura publicitaria sostenida, aunque su asociación con diseño y tecnología le otorgó buena percepción cualitativa.

5.4.4 Satisfacción postventa

El objetivo era mantener un índice de satisfacción ≥ 85 %, medido a través de encuestas y NPS. El promedio obtenido fue de 82 %, con observaciones recurrentes relacionadas con:

- Disponibilidad de repuestos en importaciones centralizadas.
- Cobertura geográfica limitada a Managua y principales ciudades.
- Tiempos de entrega prolongados para mantenimientos programados.

Pese a ello, los usuarios destacaron la atención personalizada y el trato cercano del personal técnico, lo cual fortalece la confianza inicial hacia ambas marcas.

5.4.5 Eficiencia logística

El plan planteaba reducir el lead time a ≤ 60 días; sin embargo, el valor real promedio se ubicó en 90 días.

Las principales causas fueron:

- Cumplimiento parcial de fábrica (60–70 %), que obligó a consolidar remanentes en embarques posteriores.
- Uso de contenedores compartidos (LCL), que incrementó los tiempos de tránsito y descarga.
- Procesos de nacionalización y distribución aún manuales, sin integración completa con los sistemas Salesforce o SAP B1.

Estos factores afectaron directamente la disponibilidad de modelos y la capacidad de respuesta del área comercial, confirmando que la logística es el principal cuello de botella estructural del holding.

5.4.6 Síntesis comparativa general

Variable	Meta 2025	Resultado real	Cumplimiento	Observaciones clave
Ventas totales	550 unidades	271 unidades	49%	Brecha por abastecimiento y madurez de marca.
Participación de mercado	$\geq 5\%$	3.2 % (1.8 % Changan / 1.4 % GAC)	64%	Cuota incipiente dentro del mercado chino.
Rentabilidad	$\geq 12\%$	11.5 %	96%	Incremento en costos logísticos y descuentos.
Awareness promedio	65%	55.5 %	85%	Desempeño desigual entre marcas.
Satisfacción postventa	85%	82%	96%	Limitación en cobertura nacional.
Lead time total	≤ 60 días	90 días	67%	Cuello de botella operativo.

Figura 29. Síntesis comparativa de cumplimiento de Indicadores de éxito

El desempeño del periodo analizado demuestra que la estrategia general del Holding GEC fue adecuada en su planteamiento, pero limitada en ejecución por factores operativos, logísticos y de madurez comercial.

La presencia de mercado aún reducida (3.2 %) confirma una etapa temprana de penetración, aunque con señales claras de crecimiento sostenido y aceptación del consumidor en los segmentos funcional y aspiracional.

La evaluación evidencia tres líneas de acción prioritarias para el siguiente ciclo estratégico:

1. Optimización logística y reducción del lead time efectivo.
2. Fortalecimiento de la red de postventa y disponibilidad de repuestos.
3. Consolidación del posicionamiento digital y campañas de confianza de marca.

En conjunto, los resultados confirman que el modelo dual Changan–GAC es competitivo y sostenible, siempre que el holding continúe afinando la integración operativa y la ejecución táctica de su plan comercial.

5.5 Identificación de brechas y causas estratégicas:

El análisis comparativo del desempeño real frente a las metas proyectadas permitió identificar una serie de brechas críticas que limitan la consolidación de las marcas Changan y GAC Motors en el mercado nicaragüense. Estas diferencias no responden únicamente a una ejecución insuficiente, sino a factores estructurales vinculados con la cadena de suministro, la madurez de marca, la gestión del conocimiento interno y la evolución natural del ciclo de adopción de productos nuevos.

A continuación, se presentan las brechas más relevantes agrupadas por variable estratégica, junto con las causas principales y las acciones correctivas sugeridas.

Variable estratégica	Brecha identificada	Causas principales	Acciones correctivas propuestas
Ventas y participación de mercado	Se alcanzó el 49 % de la meta proyectada y una participación del 3.2 % del mercado chino.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cumplimiento parcial de fábrica (60–70 % del pedido). 2. Lead time promedio de 90 días. 3. Baja disponibilidad de modelos de alta rotación. 4. Etapa temprana de posicionamiento de marca. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Optimizar la planificación de pedidos con base en demanda real. 2. Implementar un sistema de monitoreo de disponibilidad de fábrica. 3. Incrementar visibilidad de marca a través de ferias, redes sociales y test drives permanentes. 4. Priorizar modelos con rotación comprobada (CS15, EMZOOM, EMKOO).
Rentabilidad	Margen combinado del 11.5 %, ligeramente por debajo de la meta (12 %).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Costos logísticos elevados por embarques LCL. 2. Descuentos agresivos en financiamiento inicial. 3. Fluctuaciones cambiarias yuan–dólar. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Negociar volúmenes mínimos para consolidar contenedores completos. 2. Revisar política de descuentos y escalonarla por modelo. 3. Gestionar cobertura cambiaria o fondo de estabilización.
Posicionamiento de marca	Awareness promedio 55.5 % por debajo del objetivo de 65 %.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Limitada inversión en marketing sostenido. 2. Comunicación poco diferenciada por perfil de público. 3. Ausencia de embajadores o campañas experienciales. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar campañas emocionales diferenciadas (funcional vs. aspiracional). 2. Fortalecer presencia digital en plataformas segmentadas (TikTok, YouTube). 3. Implementar estrategia de Brand ambassadors focalizados y contenido local.
Satisfacción postventa	Índice de satisfacción 82 %, menor al objetivo (85 %).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Red de talleres limitada a Managua. 2. Baja disponibilidad de repuestos importados. 3. Procesos de seguimiento manuales. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ampliar cobertura de talleres autorizados en ciudades clave. 2. Establecer inventario de repuestos críticos. 3. Integrar módulo postventa en Salesforce para trazabilidad de reclamos.
	Lead time promedio 90 días.	1. Producción parcial y consolidación de remanentes.	1. Implementar panel logístico integrado (SAP B1 – Salesforce).

Figura 30. Análisis de causas y estrategias propuestas

Las brechas identificadas revelan que el desempeño comercial no depende únicamente del esfuerzo del área de ventas, sino de una cadena de valor integral que abarca planificación de pedidos, control de lead time, posicionamiento y servicio postventa. El impacto del cumplimiento parcial de fábrica y la dependencia de embarques LCL se tradujo en demoras significativas que afectaron la oportunidad de venta, especialmente en los meses de mayor demanda (junio–agosto 2025).

De igual forma, la curva de aprendizaje del consumidor hacia las marcas chinas continúa en proceso, lo que obliga a una estrategia de comunicación más educativa y experiencial, basada en la demostración del valor tecnológico y el respaldo del grupo distribuidor.

El conjunto de brechas analizadas evidencia que el modelo estratégico implementado por el Holding GEC es correcto en su orientación, pero requiere madurez operativa y mayor sincronización entre áreas para alcanzar su máximo potencial.

La siguiente etapa del plan (2026–2027) deberá concentrarse en profundizar la integración logística, digitalizar procesos críticos y consolidar la confianza del consumidor a través de campañas sostenidas y una experiencia postventa estandarizada.

5.6 Propuesta de mejora estratégica

La evaluación del desempeño permitió identificar tanto los avances como las brechas estructurales que condicionaron el cumplimiento del plan original. Si bien Grupo El Chele (GEC) logró establecer presencia y reconocimiento de sus marcas Changan Automotriz y GAC Motors en el mercado nicaragüense, la etapa de consolidación comercial requiere un nuevo enfoque de gestión integral que combine eficiencia operativa, especialización de mercado y posicionamiento sostenido.

La propuesta de mejora estratégica plantea un conjunto de líneas de acción organizadas en cinco ejes: comercial, logística, marketing, postventa y gestión digital, con el objetivo de elevar la rentabilidad, optimizar la rotación de inventario y fortalecer la percepción de marca.

5.6.1 Eje comercial: crecimiento sostenible por rentabilidad y volumen

Objetivo: Incrementar el volumen de ventas a 400 unidades anuales, con un margen bruto $\geq 12.5\%$, a través de estrategias de flota, leasing y alianzas empresariales.

Líneas de acción:

1. Programa de vehículos corporativos por segmento empresarial:
 - Diseñar catálogos exclusivos para empresas y organismos institucionales, ajustando versiones, precios y condiciones financieras.
 - Ofrecer los modelos CS15, CS35 Plus, EMZOOM y EMKOO como opciones ideales para uso operativo o de representación gerencial, según nivel jerárquico.

 2. Estrategia de leasing para modelos rezagados (2024):
 - Implementar modalidades de arrendamiento operativo o financiero en unidades de inventario con más de seis meses en bodega (modelo 2024).
- El objetivo es reactivar flujo de ingresos sin sacrificar margen, generando rotación inmediata y presencia de marca en flotas corporativas.
3. Plan de renovación de flotas empresariales:
 - Dirigido a empresas medianas y grandes, ofreciendo evaluación gratuita de su flota actual y propuestas de sustitución por vehículos nuevos con financiamiento o leasing flexible.
 - Incorporar beneficios de recompra o trade-in para unidades de gerencia o supervisión.

 4. Alianzas estratégicas con hoteles y sector turismo:
 - Promover modelos SUV grandes (GS8, UNI-K, GS4 MAX) como transporte premium para huéspedes o traslados turísticos.

- Ofrecer mantenimiento programado y rotación anual como incentivo para contratos corporativos.
5. Optimización del mix comercial:
- Definir tres categorías de enfoque:
 1. Volumen: Changan CS15, CM5, Alsvin.
 2. Rentabilidad media: CS35 Plus, EMZOOM.
 3. Premium rentable: UNI-K, GS8, EMKOO.
 - Ajustar la política de pedidos priorizando modelos con demanda probada y ciclos de venta inferiores a 60 días.

Estas acciones permitirán convertir inventario rezagado en flujo operativo, incrementar la participación de mercado en segmentos empresariales y posicionar las marcas como soluciones de movilidad corporativa, no solo como vehículos de consumo individual.

5.6.2 Eje logístico: eficiencia y previsión de demanda

Objetivo: Reducir el lead time a 60 días y mejorar el cumplimiento de fábrica al 90 %.

Líneas de acción:

1. Migrar progresivamente a embarques FCL con planificación consolidada por modelo.
2. Implementar un panel logístico predictivo conectado entre SAP B1 y Salesforce para anticipar faltantes de stock.
3. Negociar acuerdos de producción por bloque trimestral para asegurar disponibilidad continua de los modelos de mayor rotación (CS15, EMZOOM, GS8).
4. Mantener un inventario de cobertura de 60 días y priorizar modelos con demanda proyectada según historial de ventas.

5.6.3 Eje marketing y posicionamiento

Objetivo: Aumentar el awareness promedio a 70 % y fortalecer la percepción de confiabilidad y respaldo local.

Líneas de acción:



1. Campañas de valor funcional (Changan) enfocadas en ahorro, equipamiento y durabilidad.
2. Campañas aspiracionales (GAC) centradas en innovación, confort y diseño premium.
3. Promoción corporativa y B2B
 - Crear materiales dirigidos a decisores empresariales y gerentes de flota.
 - Posicionar a GAC y Changan como socios de movilidad empresarial, destacando seguridad, financiamiento y respaldo técnico.
4. Estrategia turística de marca:
 - Firmar convenios con hoteles, agencias de transporte y cadenas de turismo, posicionando las SUV grandes como vehículos de experiencia y hospitalidad.
 - Difusión en plataformas como Booking, TripAdvisor y redes de turismo local.
5. Eventos de marca y experiencias de manejo para el público aspiracional: “GAC Experience Day” y “Changan Business Mobility Demo”.

5.6.4 Eje postventa y fidelización

Objetivo: Aumentar la satisfacción a ≥ 90 % y reforzar la confianza del cliente empresarial.

Líneas de acción:

6. Planes de mantenimiento prepago para contratos de leasing y flota.
7. Atención preferencial corporativa, con líneas directas de asistencia técnica y soporte prioritario.
8. Stock permanente de repuestos críticos, especialmente para modelos en flotas o leasing activo.
9. Certificación “Fleet Ready”, garantizando mantenimiento y disponibilidad 24/7 para clientes institucionales.

5.6.5 Eje digital y analítica

Objetivo: Consolidar una gestión 100 % trazable y basada en indicadores predictivos.

Líneas de acción:

1. Dashboard ejecutivo integrado (Salesforce + Power BI) para seguimiento diario de ventas, inventario y contratos de leasing.
2. Modelos predictivos de rotación e ingresos recurrentes, integrando datos de leasing y mantenimiento.
3. Automatización de reportes mensuales con métricas clave: tiempo de entrega, satisfacción, margen y utilización de flotas.

La incorporación de estrategias de leasing, movilidad corporativa y alianzas empresariales convierte el nuevo plan, en una etapa de expansión sostenible con flujo recurrente de ingresos.

Este enfoque no solo incrementará la rotación del inventario y reducirá la exposición de unidades rezagadas, sino que también ampliará la base de clientes empresariales, posicionando al Holding GEC como un referente en soluciones integrales de movilidad y gestión de flotas dentro del mercado automotriz nicaragüense.

5.7 Oportunidad de expansión hacia el segmento corporativo e institucional

El desempeño comercial del periodo revela que el modelo de ventas implementado por el GEC se ha orientado predominantemente hacia el cliente natural o individual, representando este segmento más del 90 % de las operaciones totales.

Si bien esta estrategia permitió posicionar las marcas Changan Automotriz y GAC Motors en el mercado de consumo particular, también evidenció una dependencia alta de la demanda minorista y un uso limitado de las oportunidades que ofrece el mercado empresarial y corporativo, especialmente en Nicaragua, donde la renovación de flotas institucionales y de servicios se mantiene en crecimiento constante.

5.7.1 Estructura actual de clientes

De acuerdo con los registros de ventas consolidados al cierre de 2025, la distribución por tipo de cliente es la siguiente:



Tipo de cliente	Unidades vendidas (2025)	Participación actual (%)	Ingreso promedio (USD/unidad)	Ingreso total estimado (USD)
Clientes naturales (individuales)	248	91.5 %	20K	4,960,000
Clientes corporativos / institucionales	23	8.5 %	34K	782
Total general	271	100%	—	≈ 5.74 millones

Figura 31. Estructura actual de clientes CHANGAN - GAC

Este panorama demuestra que, aunque el volumen de ventas está concentrado en el cliente natural, el segmento corporativo genera un valor promedio por transacción un 70 % mayor, además de beneficios secundarios como contratos de mantenimiento, fidelidad de marca y reposición periódica de unidades.

5.7.2 Potencial de crecimiento del segmento corporativo:

El mercado empresarial nicaragüense ofrece condiciones altamente favorables para el desarrollo de estrategias de leasing, flotas corporativas y alianzas B2B:

1. Aumento de la profesionalización y expansión de empresas locales, que buscan proyectar imagen y eficiencia operativa mediante vehículos nuevos, especialmente SUV o pick-ups.
2. Sector turismo en recuperación, que demanda vehículos de transporte confortable y de alta capacidad (SUV medianas y grandes) para traslados de turistas, hoteles y operadores.
3. Demanda institucional constante en entidades de gobierno, bancos e Instituciones, donde la reposición de flotas se realiza por ciclos de 3 a 5 años.
4. Ventajas tributarias y financieras del leasing o arrendamiento operativo frente a la compra directa, lo que reduce la carga fiscal de las empresas y les permite renovar su parque vehicular sin descapitalizarse.

Bajo estas condiciones, el incremento de la participación del segmento corporativo del 8.5 % actual al 30 % proyectado en el periodo 2026–2027 permitiría elevar los ingresos anuales de ≈ 5.7 millones a más de 8 millones USD, sin necesidad de aumentar el volumen total de ventas, sino reconfigurando la mezcla de clientes.

5.7.3 Justificación estratégica

Desde la perspectiva financiera y operativa, enfocar las estrategias comerciales en el segmento corporativo constituye una ventaja competitiva sostenible por las siguientes razones:

- 1. Mayor valor por cliente:** cada contrato corporativo puede representar entre 3 y 10 unidades por operación, lo que reduce el costo de adquisición de clientes (CAC) y mejora la eficiencia del equipo comercial.
- 2. Flujo de ingresos recurrentes:** los contratos de leasing y mantenimiento programado generan rentas mensuales y servicios postventa estables, equilibrando los ingresos frente a la estacionalidad de las ventas minoristas.
- 3. Rotación del inventario rezagado:** los modelos 2024 con baja salida al público (SUV grandes, MPV o versiones premium) pueden colocarse de forma rentable mediante arrendamiento o venta institucional, evitando depreciación.
- 4. Incremento del posicionamiento institucional:** la presencia de unidades GAC y Changan en empresas, hoteles o instituciones públicas actúa como vitrina móvil, generando confianza y visibilidad de marca.
- 5. Alineación con tendencias regionales:** el modelo de negocio automotriz en Centroamérica está migrando hacia esquemas de leasing, renting y soluciones de movilidad empresarial, impulsados por la necesidad de optimizar capital operativo y mantenimiento.



5.7.4 Estrategias propuestas

Con base en el análisis anterior, se proponen las siguientes líneas tácticas dentro del plan:

1. Programa “Fleet by GEC”

Catálogo empresarial para pequeñas, medianas y grandes empresas con condiciones diferenciadas (leasing, mantenimiento incluido y opción de recompra).

2. “Changan Business Line”

Oferta de modelos CS15, CM5 y Alsvin con configuraciones para uso comercial o ejecutivo, dirigidos a empresas de distribución, logística o ventas de campo.

3. “GAC Executive Mobility Program”

Enfocado en SUV medianas y grandes (EMKOO, GS8, M6) para clientes corporativos, hoteles y operadores turísticos.

4. Planes de renovación de flotas institucionales

Paquetes con beneficios de financiamiento, mantenimiento y reposición anual.

5. Implementación de leasing operativo para modelos rezagados 2024

Aplicar arrendamiento a unidades con bajo movimiento, asegurando flujo inmediato y exposición pública.

El análisis evidencia que el segmento corporativo e institucional representa una de las oportunidades de mayor impacto estratégico para GEC, tanto en rentabilidad como en posicionamiento de marca.

A través de esquemas flexibles como el leasing, la venta de flotas empresariales y las alianzas con el sector turismo, es posible transformar unidades inmovilizadas en ingresos sostenidos, diversificar la base de clientes y proyectar a las marcas Changan y GAC como referentes de movilidad moderna y corporativa en Nicaragua.



Estas estrategias, además de maximizar el aprovechamiento de inventario, contribuirán a estabilizar el flujo financiero del holding, ampliar la visibilidad de marca y fortalecer la percepción de respaldo y confiabilidad, factores esenciales para consolidar la siguiente etapa de expansión

CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

6.1.1 Principales hallazgos de la investigación:

El estudio permitió identificar que el ingreso de las marcas Changan Automotriz y GAC Motors bajo la gestión de GEC, ha sido un proceso de introducción progresiva en un mercado altamente concentrado y dominado por marcas tradicionales de origen japonés y coreano.

Los hallazgos más relevantes se agrupan en cuatro ejes:

1. Estructura de mercado:

el crecimiento del segmento automotriz de origen chino ha sido sostenido (más del 20 % anual), lo que confirma la existencia de un entorno propicio para la expansión de nuevas marcas. Sin embargo, la participación conjunta de Changan y GAC apenas alcanzó el 3.2 % del total de vehículos chinos nuevos importados, reflejando una etapa inicial de posicionamiento.

2. Desempeño comercial:

Las marcas alcanzaron un total de 271 unidades vendidas —159 Changan y 112 GAC— con un valor conjunto de 5.56 millones de dólares. Este resultado representa un 49 % de cumplimiento respecto a la meta de 550 unidades anuales, condicionada por factores logísticos como un lead time promedio de 90 días y un cumplimiento de fábrica del 60–70 % en los embarques solicitados.

A pesar de ello, los ingresos alcanzados validan la viabilidad financiera y operativa del modelo, incluso bajo condiciones de suministro parcial y rotación moderada.

3. Segmentación y posicionamiento:

Las dos marcas lograron establecer una diferenciación funcional y complementaria:

Changan, orientada a un segmento de clase media con un precio promedio de USD 18,300 por unidad, enfocada en SUVs compactos y vehículos utilitarios.

GAC Motors, dirigida a consumidores de clase media-alta y alta, con un precio promedio de USD 23,700 por unidad, priorizando SUVs medianos y MPV.

Esta combinación de estrategias permitió a GEC cubrir de manera eficiente los rangos medio y medio–alto del mercado, maximizando exposición de marca sin generar canibalización.

4. Oportunidad de expansión corporativa:

El análisis financiero identificó que la estructura actual de clientes se compone en un 91.5 % de compradores naturales y un 8.5 % de clientes corporativos o institucionales.

Mediante una proyección conservadora, se calculó que, si el mix comercial se reconfigura hacia una participación corporativa del 30 %, manteniendo el mismo volumen total de ventas (≈ 270 unidades anuales), el incremento de ingresos sería significativo.

Considerando un ticket promedio 1.7 veces mayor en el segmento corporativo (\approx USD 30,600 por unidad, frente a USD 18,000 en clientes naturales), la proyección se expresa así:

$$\text{Ingreso proyectado} = (0.70 \times 18,000 \times 271) + (0.30 \times 30,600 \times 271)$$

$$\text{Ingreso proyectado} \approx (3.42\text{M}) + (2.49\text{M}) = \mathbf{5.91\text{M USD}}$$

En consecuencia, el potencial de mejora en ingresos se estima en +6.3 % sin necesidad de aumentar unidades vendidas, únicamente modificando la estructura del mix comercial.

Este hallazgo constituye una evidencia clara de que la rentabilidad de GEC depende menos del volumen de ventas y más del tipo de cliente atendido, confirmando el valor estratégico del segmento B2B (leasing, flotas empresariales, y transporte ejecutivo).

6.1.2 Implicaciones prácticas para el Grupo El Chele

Los resultados de esta investigación brindan al Holding GEC una base empírica para reestructurar su modelo automotriz en función del valor económico de cada segmento, más que del volumen de unidades vendidas.

Entre las principales implicaciones se destacan:

1. Reorientar el mix comercial hacia clientes corporativos e institucionales, con potencial de elevar los ingresos anuales de 5.56 M a 5.9 M USD (+6.3 %) bajo el mismo nivel operativo.
2. Acelerar la integración tecnológica (Salesforce–SAP–Talkdesk) para acortar los ciclos logísticos, mejorar trazabilidad y disminuir costos de inventario.
3. Consolidar la red postventa nacional, fortaleciendo la confianza de marca mediante servicios ágiles, garantizados y conectados digitalmente.
4. Adoptar un enfoque financiero de rentabilidad marginal, priorizando modelos de mayor valor por unidad y clientes de recurrencia institucional.
5. Desarrollar inteligencia comercial basada en datos, aprovechando históricos de comportamiento de compra y demanda estacional para optimizar pedidos a fábrica.

6.1.3 Recomendaciones estratégicas

1. Desarrollo del segmento corporativo:

Implementar estrategias de captación y fidelización B2B (leasing, renting, renovación de flotas y acuerdos institucionales). Este cambio de estructura permitiría aumentar los ingresos en más de un 6 % anual, con igual nivel de unidades, aprovechando el mayor valor promedio de las transacciones corporativas.

2. Optimización logística:

Negociar con fábrica condiciones de cumplimiento superiores al 90 %, consolidar embarques y reforzar el monitoreo del lead time mediante herramientas digitales.

3. Gestión de portafolio y rentabilidad:

Mantener una proporción óptima entre modelos de rotación rápida (SUV compactos Changan) y modelos de alto margen (SUV medianos y MPV GAC).

4. Branding y posicionamiento dual:



Continuar fortaleciendo la identidad de Changan como opción racional–accesible y de GAC como alternativa aspiracional–premium, integrando ambas bajo la narrativa de “nuevas marcas con respaldo GEC”.

6.2 Recomendaciones:

6.2.1 Sugerencias estratégicas para la implementación del plan:

El análisis integral del desempeño comercial y operativo de GEC demuestra que el crecimiento futuro no depende únicamente de aumentar unidades vendidas, sino de redirigir la estructura organizacional hacia eficiencia, diversificación y gestión del valor.

Las siguientes recomendaciones se formulan a nivel directivo, con base en criterios de sostenibilidad, retorno sobre inversión (ROI) y ventaja competitiva y tomando en cuenta las brechas detectadas en el análisis:

- Baja participación de mercado (3.2 %)
- Cumplimiento parcial de fábrica (60–70 %)
- Dependencia de clientes naturales (91.5 %)
- Débil infraestructura postventa y escasa visibilidad digital.

1. Redefinir la estrategia de negocio hacia la rentabilidad estructural:

Alinear las decisiones de producto, precio y cliente a una lógica de rentabilidad, no de volumen. El actual modelo de negocio prioriza la venta individual, con altos costos de adquisición de cliente y baja fidelización.

El foco directivo debe migrar hacia segmentos de alto valor y recurrencia, como empresas con flotas, instituciones y hoteles, mediante contratos corporativos, leasing y mantenimiento recurrente.

Un portafolio optimizado que reduzca la volatilidad mensual de ventas y aumente la previsibilidad de ingresos, transformando la operación de “ciclo cerrado de venta” a modelo de ingresos recurrentes anuales.



La Gerencia General deberá establecer un comité interdepartamental (Comercial–Finanzas–Postventa) responsable de los indicadores de rentabilidad marginal y del porcentaje de ventas corporativas dentro del mix total.

2. Institucionalizar la inteligencia comercial y el gobierno de datos:

Convertir la información comercial y operativa en un sistema de gestión predictiva que respalde la toma de decisiones.

La dirección actual trabaja con reportes descriptivos; carece de integración entre SAP, Salesforce y Talkdesk.

El nuevo modelo debe crear un tablero de control estratégico (Business Intelligence) con KPIs unificados: rotación, márgenes, satisfacción y cumplimiento logístico.

Estandarizar la gestión bajo métricas objetivas, reducir la dependencia de criterios empíricos y profesionalizar el control directivo, mejorando tiempos de respuesta y eficiencia del capital de trabajo.

3. Consolidar la experiencia postventa como activo de reputación corporativa:

Fortalecer la credibilidad institucional y la percepción de respaldo como palanca de diferenciación frente a la competencia tradicional.

La debilidad postventa identificada impacta directamente la confianza de compra.

GEC debe considerar la postventa no como un centro de costo, sino como un centro de fidelización e ingresos, ampliando su cobertura regional y digitalizando su seguimiento.

Aumento sostenido de la retención de clientes, reducción del gasto comercial por recompra y consolidación de la reputación del holding como “marca paraguas” de garantía y servicio.

Se recomienda que el equipo de Postventa dependa directamente de metas de satisfacción y retorno financiero integradas en los reportes de resultados.



El área de Innovación y Tecnología asumirá la custodia de los datos, mientras que la Dirección Comercial y Financiera serán responsables de su uso estratégico en decisiones de precios, abastecimiento y planeación.

4. Integrar la gestión logística en la planeación financiera del holding:

Reducir los costos ocultos del lead time y mejorar la utilización del capital operativo.

El flujo logístico sigue operando como una función táctica; sin embargo, los plazos de nacionalización y el cumplimiento parcial de fábrica afectan directamente la liquidez.

Es necesario incorporar la logística dentro del modelo financiero, vinculando planificación de pedidos con proyección de flujo de caja.

Mayor estabilidad financiera, reducción de capital inmovilizado en inventario y optimización del ciclo de conversión de efectivo.

El área de Logística debe integrarse al comité financiero del holding, con indicadores de eficiencia de embarques, cumplimiento de fábrica y días de inventario como variables de desempeño directivo.

5. Reforzar la identidad institucional de GEC como “holding de movilidad”:

Unificar la comunicación y percepción del grupo bajo un mensaje corporativo sólido que respalde a las marcas emergentes.

La segmentación actual (Changan = funcional, GAC = aspiracional) es efectiva, pero aislada.

El nivel directivo debe proyectar una identidad institucional que actúe como garante de confianza y continuidad, transmitiendo que el grupo no es un distribuidor, sino un integrador de soluciones automotrices.

Fortalecimiento del posicionamiento corporativo, mayor poder de negociación con proveedores y percepción de solidez ante bancos, inversionistas y aliados.



El área de Marketing Corporativo debe asumir la comunicación institucional del holding, integrando campañas duales bajo la narrativa:

“Grupo El Chele: respaldo, innovación y movilidad inteligente para Nicaragua.”

6.2.2 Recomendaciones específicas para GAC Motors y Changan:

El análisis comparativo entre ambas marcas revela que, si bien GAC Motors y Changan Automotriz comparten una plataforma operativa común, su naturaleza comercial, su perfil de consumidor y su potencial estratégico son distintos.

Por ello, las recomendaciones deben formularse con enfoque diferenciado y complementario, bajo una dirección corporativa única del Holding GEC, que permita maximizar el retorno y evitar solapamientos competitivos internos.

A. Estrategia para Changan Automotriz: consolidación del volumen rentable:

1. Rol estratégico:

Changan debe continuar posicionándose como la marca de volumen del holding, pero con un enfoque en rentabilidad sostenida, no en rotación indiscriminada.

Su papel es garantizar liquidez operativa y visibilidad de marca, capturando el segmento medio-emergente que busca un vehículo funcional, accesible y de bajo costo de mantenimiento.

2. Lineamientos de acción directiva:

- **Optimización de portafolio:** concentrar esfuerzos en modelos con rotación comprobada (CS15, Alsvin y CM5), evitando sobreoferta de variantes poco demandadas.
- **Financiamiento y recompra:** establecer convenios con bancos locales y cooperativas para ofrecer esquemas de financiamiento extendido y programas de



recompra a 36 meses, permitiendo mantener el flujo de unidades sin devaluar márgenes.

- **Fidelización preventiva:** introducir planes de mantenimiento prepago y garantía extendida que refuercen la confianza del cliente individual, reduciendo su sensibilidad al precio.
- **Comunicación racional:** mantener una narrativa centrada en la eficiencia, garantía y accesibilidad, reforzando la idea de “inteligencia al comprar”, más que bajo costo.

3. Proyección esperada:

Si se mantiene un volumen anual de aproximadamente 160 unidades, Changan puede sostener su contribución estructural al flujo de caja del holding, aportando estabilidad operativa mientras GAC crece en segmentos de alto margen.

El objetivo no es aumentar ventas, sino garantizar la rentabilidad por rotación y consolidar la reputación de marca confiable, con atención postventa visible y cobertura regional.

B. Estrategia para GAC Motors: expansión hacia valor y posicionamiento premium corporativo

1. Rol estratégico:

GAC Motors debe consolidarse como la marca de prestigio y rentabilidad del grupo, orientada al segmento aspiracional y corporativo.

Su objetivo no es competir en precio, sino en percepción, experiencia y servicio, generando márgenes superiores y fortaleciendo la reputación institucional del holding.

2. Lineamientos de acción directiva:

- **Estrategia B2B ejecutiva:** desarrollar un canal exclusivo de atención corporativa que incluya venta directa, leasing y renting con mantenimiento total. Este canal debe gestionar relaciones con grupos empresariales, hoteles y entidades gubernamentales, ofreciendo soluciones de movilidad gerencial y transporte de ejecutivos.

- **Selección de modelos estratégicos:** priorizar el desarrollo comercial de los SUV medianos y grandes (GS8, GS4 MAX y M6 Pro), integrándolos en el programa de renovación de flotas institucionales.
- **Gestión de inventario bajo demanda:** establecer un esquema de importación bajo modalidad build-to-Order, limitando la exposición a sobrestock de unidades premium y garantizando la exclusividad de cada entrega.
- **Branding de experiencia:** implementar una estrategia de marketing experiencial que destaque el confort, la tecnología y la elegancia como atributos centrales, complementados con atención postventa diferenciada (entregas a domicilio, citas preferenciales y mantenimiento programado).

3. Proyección esperada:

Si logra consolidar contratos con clientes empresariales y de turismo de alto nivel, GAC Motors podría convertirse en el principal generador de margen bruto del holding, representando menos del 40 % de las unidades vendidas, pero más del 50 % del ingreso neto total.

Su éxito depende de mantener un posicionamiento coherente con los valores de tecnología, diseño y respaldo, construyendo una imagen de marca premium accesible que se traduzca en rentabilidad sostenida.

6.3 Conclusión general del estudio:

El estudio confirma que la experiencia del Holding Grupo El Chele (GEC) en la gestión de las marcas Changan Automotriz y GAC Motors constituye una etapa decisiva en la modernización del sector automotriz nicaragüense.

Más allá de su desempeño comercial, el proyecto demuestra que la competitividad de una marca emergente depende principalmente de la capacidad del distribuidor local para generar confianza, eficiencia y coherencia institucional, no solo del producto o del precio.



Los resultados reflejan que GEC ha logrado construir un punto de partida sólido: marcas con portafolios competitivos, respaldo corporativo y una estructura operativa funcional. Sin embargo, la sostenibilidad del modelo requiere una dirección estratégica que priorice la rentabilidad, la diversificación de clientes y la eficiencia en toda la cadena de valor.

El crecimiento futuro no provendrá únicamente del incremento de las ventas, sino de la optimización del mix comercial, la consolidación del segmento corporativo y la digitalización integral de la gestión.

Este trabajo demuestra que el éxito de las marcas emergentes no radica en su origen, sino en la capacidad de adaptarse al contexto y evolucionar con él. En ese sentido, GEC debe transitar de un enfoque transaccional a uno basado en datos, servicio y reputación, integrando su red logística, comercial y postventa bajo un modelo de gestión unificado.

El reto directivo no es competir en volumen, sino construir valor sostenible y posicionar al holding como referente de movilidad confiable en la región.

En síntesis, el estudio no solo valida la viabilidad económica del proyecto, sino que plantea una ruta clara para transformar la operación automotriz de GEC en una plataforma corporativa de crecimiento rentable, apoyada en tecnología, inteligencia de mercado y una visión de largo plazo.

El caso de Changan y GAC en Nicaragua se convierte así en un referente para entender cómo las marcas emergentes pueden integrarse exitosamente en mercados en desarrollo, siempre que exista una dirección estratégica centrada en la eficiencia, la confianza y la sostenibilidad del negocio.

6.4 Líneas de Investigación Futuras:

El presente estudio permitió comprender el proceso de inserción y consolidación de marcas automotrices emergentes bajo la dirección de un holding regional, aportando evidencia sobre los factores que determinan su viabilidad en el contexto nicaragüense.

No obstante, el dinamismo del mercado y la evolución tecnológica del sector automotriz abren nuevas áreas de análisis que pueden enriquecer la comprensión y gestión del fenómeno en el mediano plazo.

6.4.1 Temas relacionados con la entrada de marcas emergentes:

1. Confianza y adopción de marca en entornos de baja familiaridad:

Profundizar en los factores psicológicos, culturales y simbólicos que influyen en la decisión de compra hacia marcas no tradicionales, evaluando el papel del respaldo institucional y la experiencia postventa como generadores de credibilidad.

2. Modelos de inserción empresarial en mercados pequeños:

Analizar comparativamente los esquemas de introducción —representación, franquicia o joint venture— utilizados por marcas emergentes, para determinar cuál estructura favorece una mayor permanencia y escalabilidad.

3. Gestión del servicio postventa como eje de construcción de marca:

Estudiar cómo la infraestructura postventa incide en la recompra, la satisfacción y la fidelidad del cliente en marcas emergentes, estableciendo métricas de impacto financiero de la postventa como activo intangible.

4. Digitalización comercial y su influencia en la percepción de valor:

Evaluar el efecto de las plataformas digitales, la analítica de datos y la omnicanalidad sobre la confianza del consumidor, especialmente en la etapa inicial de introducción de marca.

6.4.2 Áreas para profundizar en el mercado automotriz centroamericano:

1. Comparativa regional del desempeño de marcas chinas:

Realizar estudios transversales que midan los niveles de penetración, posicionamiento y estrategias de marketing de marcas emergentes en países de Centroamérica, identificando factores de éxito replicables.

2. Evolución del leasing y la movilidad corporativa en la región:

Analizar el crecimiento del arrendamiento vehicular institucional como modelo de negocio sostenible para distribuidores, y su contribución a la modernización del parque automotor empresarial.

3. Impacto logístico y comercial del Acuerdo de Libre Comercio con China:

Estudiar cómo las condiciones arancelarias, la infraestructura portuaria y los costos de transporte afectan la competitividad de las marcas chinas en Centroamérica.

4. Transición energética y adopción de vehículos eléctricos chinos:

Investigar las oportunidades y desafíos para la introducción de modelos eléctricos o híbridos provenientes de China, considerando políticas públicas, incentivos fiscales e infraestructura de carga en la región.

6.4.3 Síntesis

Estas líneas de investigación proponen una continuidad académica orientada a comprender la evolución estructural del mercado automotriz regional frente a la creciente presencia de fabricantes asiáticos.

Profundizar en estos temas permitirá consolidar una base teórica y práctica para el diseño de estrategias más sostenibles, tecnológicamente integradas y adaptadas a las condiciones del mercado centroamericano.

El caso del GEC y las marcas Changan y GAC ofrece así un punto de partida para nuevas investigaciones sobre competitividad, transformación digital y gestión del valor en industrias emergentes.



CAPÍTULO VII – REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Asociación Nicaragüense de Distribuidores de Vehículos (ANDIVA). (2024). *Informe de importaciones y ventas automotrices 2023–2024*. ANDIVA.
- Banco Central de Nicaragua (BCN). (2024). *Informe económico anual 2023*. BCN.
- BBC Mundo. (2024, 18 de marzo). *El auge de las marcas chinas en el mercado automotriz latinoamericano*. <https://www.bbc.com/mundo>
- Changan Automobile Co., Ltd. (2023). *Annual report and overseas market strategy 2023*. * Changan Group.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2023). *Panorama de la inserción internacional de América Latina y el Caribe 2023*. Naciones Unidas.
- Forbes LATAM. (2023, junio). *Automotrices chinas: Expansión silenciosa en Latinoamérica*. Forbes México. <https://www.forbes.com.mx>
- GAC Motor International. (2024). *Corporate profile and global expansion report*. GAC Group.
- Grant, R. M. (2016). *Contemporary strategy analysis* (9th ed.). John Wiley & Sons.
- Grupo El Chele (GEC). (2024). *Plan estratégico de introducción de GAC Motors y Changan Automotriz 2023–2025* [Documento interno no publicado].
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2017). *Exploring strategy: Text and cases* (11th ed.). Pearson Education.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Dirección de marketing* (15.ª ed.). Pearson Educación.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for humanity*. John Wiley & Sons.
- La Prensa (Nicaragua). (2024, 10 de abril). *Vehículos chinos ganan terreno en Nicaragua*. <https://www.laprensa.com.ni>
- Malhotra, N. K. (2019). *Investigación de mercados: Un enfoque aplicado* (8.ª ed.). Pearson Educación.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2005). *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management* (2nd ed.). Pearson Education.



- Ministerio de Fomento, Industria y Comercio (MIFIC). (2024). *Estadísticas de comercio exterior automotriz*. Gobierno de Nicaragua.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Salesforce Industries. (2023). *Customer relationship integration in automotive retail* [White paper]. Salesforce Inc.
- SAMSA Talleres. (2024). *Reporte interno de operaciones postventa GEC 2024*. Grupo El Chele.
- SAP Business One. (2023). *Integrated business management for automotive enterprises*. SAP SE.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students* (8th ed.). Pearson Education.
- Statista. (2024). *Participación de marcas chinas en el mercado automotriz latinoamericano 2020–2024*. <https://www.statista.com>
- Talkdesk Inc. (2023). *Omnichannel experience in automotive customer service* [White paper]. Talkdesk Inc.
- Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., & Strickland, A. J. (2019). *Crafting and executing strategy: The quest for competitive advantage* (22nd ed.). McGraw-Hill Education.
- TN8 Digital. (2024, julio). *Grupo El Chele lanza oficialmente las marcas GAC y Changan*. <https://www.tn8.tv>
- World Economic Forum. (2023). *Global competitiveness report 2023*. World Economic Forum.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.



CAPÍTULO VIII – ANEXOS:

ANEXO 1. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS:

1.1 Encuesta aplicada a 100 clientes potenciales registrados como Leads en el CRM - SALESFORCE de Grupo El Chele (Marcas GAC Motors y Changan Automotriz)

Objetivo del instrumento:

Recopilar información cuantitativa sobre el nivel de conocimiento, percepción de marca, factores de decisión de compra y satisfacción de los consumidores con respecto a las marcas GAC Motors y Changan Automotriz, con el propósito de analizar su posicionamiento y efectividad de introducción en el mercado nicaragüense durante el periodo 2024–2025.

Tipo de instrumento:

Cuestionario estructurado con preguntas cerradas y de escala Likert de cinco puntos

(1 = Totalmente en desacuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo).

Cuestionario

SECCION A. DATOS GENERALES DEL ENCUESTADO:

1. Sexo:

Masculino Femenino Prefiero no responder

2. Edad:

18–24 25–34 35–44 45–54 55 o más

3. Ocupación principal:

Empleado público Empleado privado Empresario/MiPymes Profesional independiente
 Otro

4. Nivel de ingreso mensual (USD):

Menos de 800 801–1,000 1,001–1,500 1,501–2,000 Más de 2,000

5. ¿Actualmente posee vehículo propio?

Sí No

6. Si respondió 'Sí', indique la marca de su vehículo: _____



SECCION B. CONOCIMIENTO Y PERCEPCION DE MARCA:

7. ¿Conoce o ha escuchado sobre la marca Changan Automotriz?

Sí No

8. ¿Conoce o ha escuchado sobre la marca GAC Motors?

Sí No

9. ¿Cómo califica su nivel de conocimiento sobre cada marca, marca con un X?

Nulo: Básico: Buen conocimiento: Amplio conocimiento:

10. En una escala del 1 al 5, donde 5 es la máxima ponderación, indique su nivel de confianza hacia cada marca.

1. CHANGAN AUTOMOTRIZ: _____

2. GAC MOTORS: _____

SECCION C. FACTORES DE DECISION DE COMPRA:

11. Indique el grado de importancia de los siguientes factores al momento de adquirir un vehículo (1 = Nada importante, 5 = Muy importante).

Precio Tecnologia Distribuidor

Marca Respaldo postventa Financiamiento



ANEXO 2. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS:

2.1 Encuesta aplicada a 20 clientes actuales registrados en el CRM - SALESFORCE de Grupo El Chele (Marcas GAC Motors y Changan Automotriz)

SECCION A. EXPERIENCIA Y SATISFACCION:

1. ¿Qué marca de vehículo adquirió?

Changan GAC Motors

2. ¿Qué modelo posee? _____

3. En general, ¿qué tan satisfecho está con la marca?

Muy insatisfecho Insatisfecho Neutro Satisfecho Muy satisfecho

4. ¿Recomendaría esta marca a otras personas?

Definitivamente no Probablemente no No estoy seguro Probablemente sí Definitivamente sí

SECCION B. PERCEPCION COMPARATIVA:

5. ¿Cómo percibe la relación calidad–precio de las marcas chinas frente a las tradicionales (Toyota, Hyundai, Kia, etc.)?

Inferior Similar Superior

6. En su opinión, ¿qué necesita mejorar CHANGAN / GAC Motors para fortalecer su posicionamiento? _____

7. Como evaluaría la relación producto / precio después de haber adquirido la marca?

Excelente No es equivalente Debería mejorar

8. Cual considera que fue el aspecto clave que influyo en adquirir el vehículo de GAC / CHANGAN con grupo el chele?

Atencion del vendedor

Opciones de financiamiento

Tecnologia y confort



ANEXO 3. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

3.1 Guía de entrevista semiestructurada a colaboradores y expertos del sector:

Objetivo:

Obtener información cualitativa sobre los factores internos y externos que han influido en la ejecución del plan estratégico de introducción de GAC y Changan, así como sobre las oportunidades y retos operativos identificados por el personal clave.

Perfil de entrevistados:

- Gerente Comercial – Grupo El Chele
- Gerente de Talleres SAMSA
- Director Financiero
- Gerente de Marca (GAC / Changan)
- Director de Marketing

Preguntas guía:

1. ¿Cómo describiría el proceso de introducción de GAC y Changan al mercado nicaragüense?
2. ¿Cuáles fueron los principales retos logísticos y comerciales enfrentados?
3. ¿Qué estrategias resultaron más efectivas para atraer clientes y posicionar las marcas?
4. ¿Cómo evalúa la aceptación del consumidor hacia las marcas de origen chino?
5. Desde su experiencia, ¿qué factores determinan el éxito o fracaso de una marca nueva en el país?
6. ¿Qué aprendizajes dejó la experiencia de 2024–2025 que deberían incorporarse en la nueva fase del plan estratégico?
7. ¿Cómo percibe la evolución de la postventa y la fidelización de clientes en SAMSA?
8. ¿Qué mejoras considera prioritarias para fortalecer la presencia de GAC y Changan en el mediano plazo?
9. ¿Qué papel considera que juega la digitalización (CRM, Salesforce, marketing digital) en la sostenibilidad de la estrategia?
10. En su criterio, ¿cuál es el factor diferenciador que GEC debería potenciar para lograr ventaja competitiva sostenible?

ANEXO 4. RESULTADOS CONSOLIDADOS DE ENCUESTAS:

4.1 Descripción general de la muestra

Objetivo del anexo:

Presentar los resultados cuantitativos obtenidos mediante las encuestas aplicadas a clientes actuales y potenciales de las marcas GAC Motors y Changan Automotriz, durante el periodo abril – septiembre 2025, con el fin de identificar percepciones, niveles de conocimiento, satisfacción y factores de decisión de compra en el mercado automotriz nicaragüense.

Tamaño de muestra: 150 encuestados

Nivel de confianza: 95 %

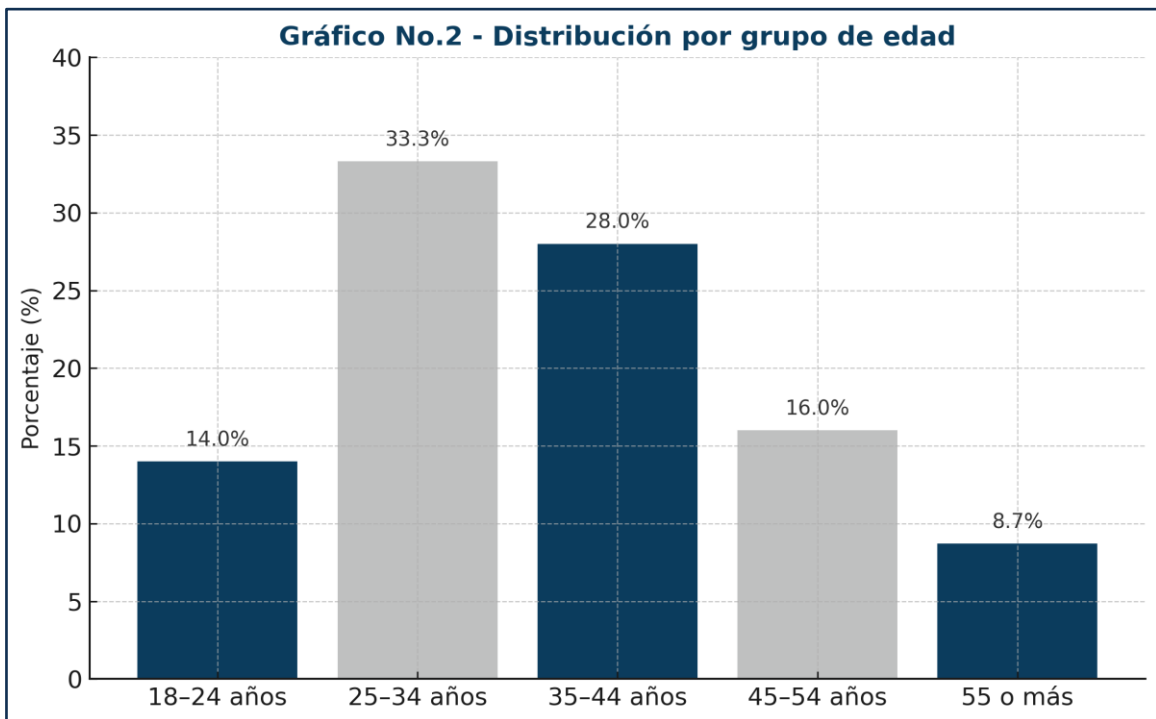
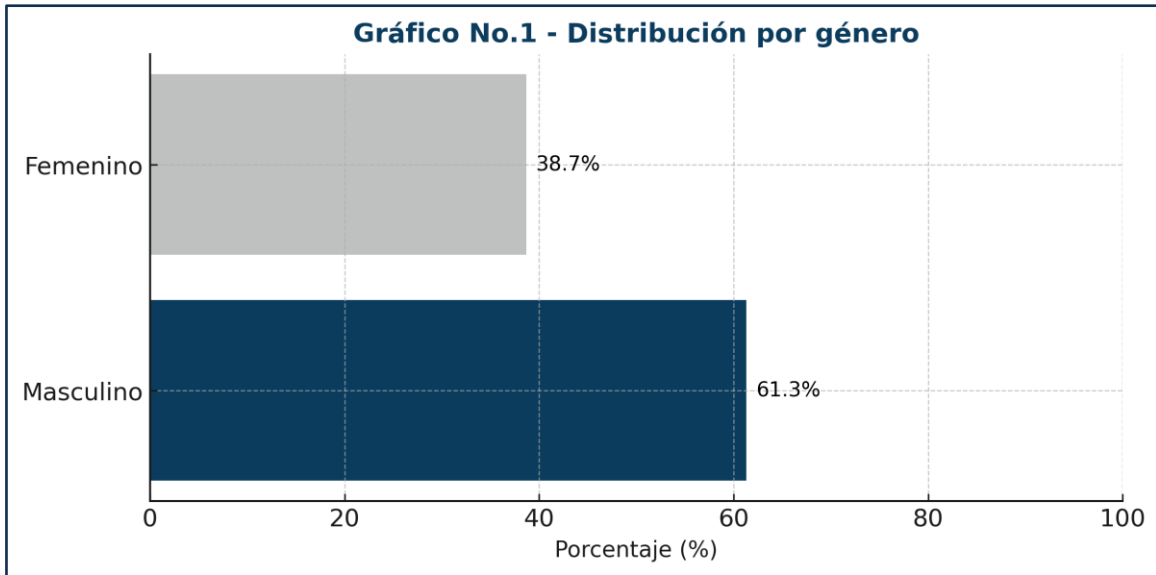
Margen de error: ± 5 %

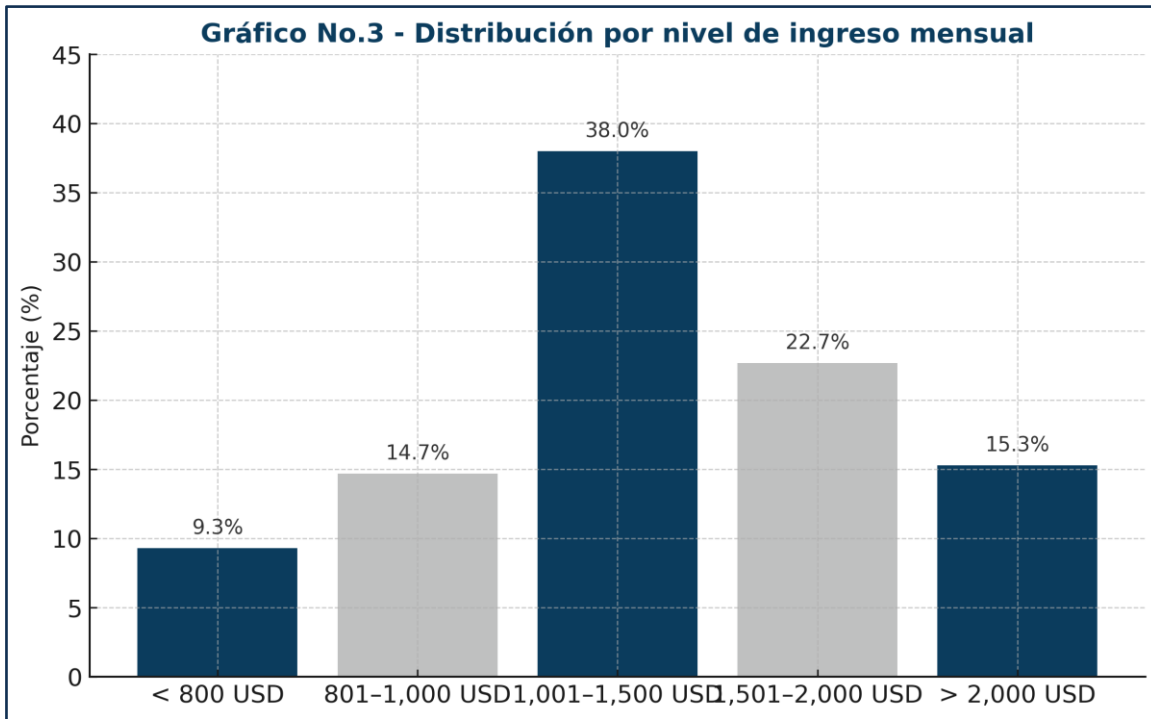
4.2 Perfil demográfico de los encuestados:

Variable	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Sexo	Masculino	92	61.3 %
	Femenino	58	38.7 %
Edad	18–24 años	21	14.0 %
	25–34 años	50	33.3 %
	35–44 años	42	28.0 %
	45–54 años	24	16.0 %
	55 o más	13	8.7 %
Nivel de ingreso mensual (USD)	< 800	14	9.3 %
	801–1,000	22	14.7 %
	1,001–1,500	57	38.0 %
	1,501–2,000	34	22.7 %
	> 2,000	23	15.3 %



El grupo de ingresos medios (1,001 – 2,000 USD mensuales) concentra el 60.7 % de la muestra, confirmando que los segmentos emergente y aspiracional son los principales compradores. La mayor parte de los encuestados (25–44 años) representa la base activa del mercado automotriz.

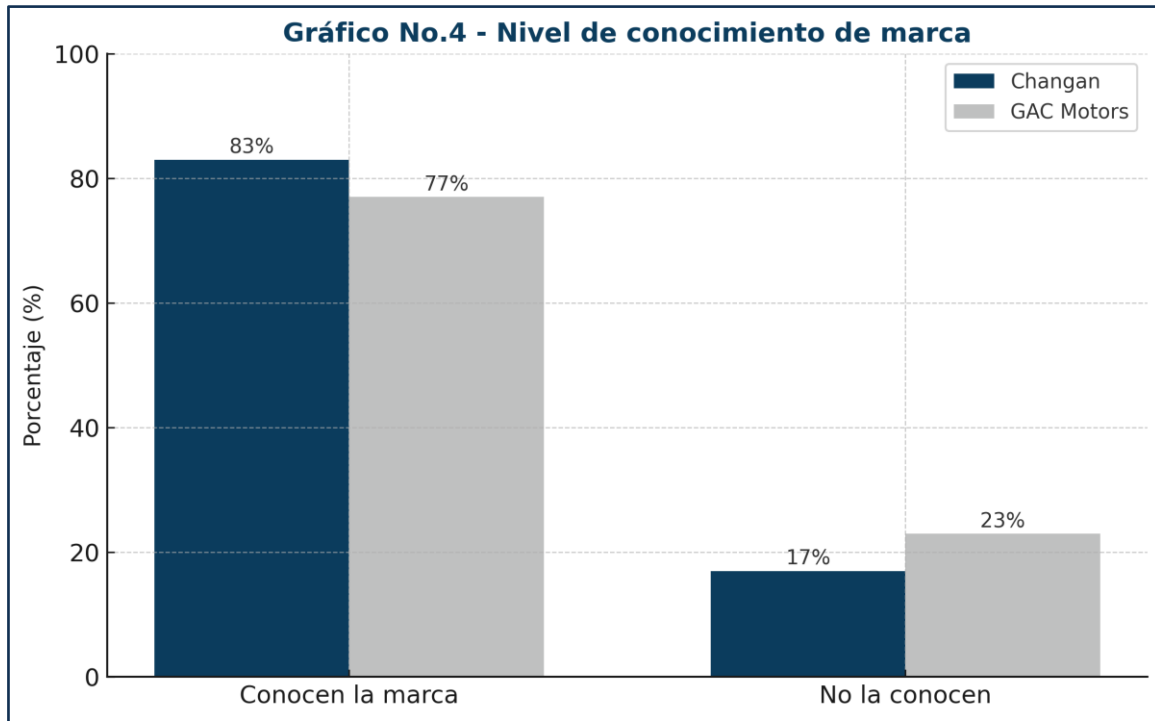




4.3 Conocimiento y percepción de marca:

Marca	Conocen la marca	No la conocen	Nivel medio-alto de conocimiento (%)
Changan Automotriz	83 % (≈125 personas)	17 % (≈25 personas)	0,68
GAC Motors	77 % (≈116 personas)	23 % (≈34 personas)	0,62

Changan muestra mayor recordación por su posicionamiento funcional y campañas de financiamiento. GAC mantiene un conocimiento alto en el público aspiracional, aunque requiere reforzar visibilidad en medios tradicionales y digitales.

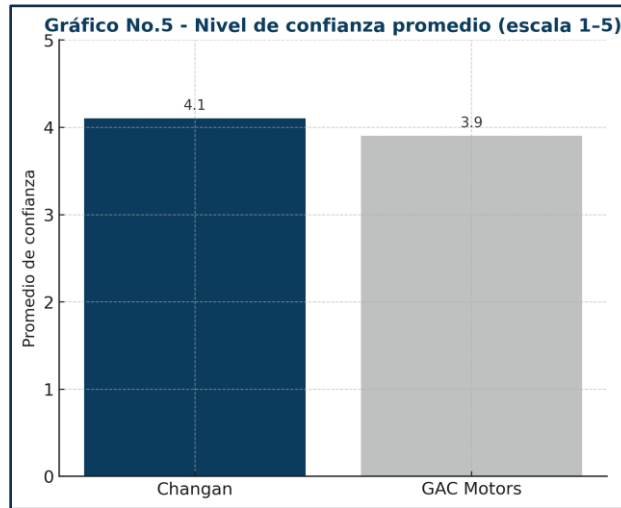


4.4 Confianza del consumidor hacia las marcas:

Marca	Promedio (escala 1–5)	Desviación estándar
Changan Automotriz	4.1	0.8
GAC Motors	3.9	0.9

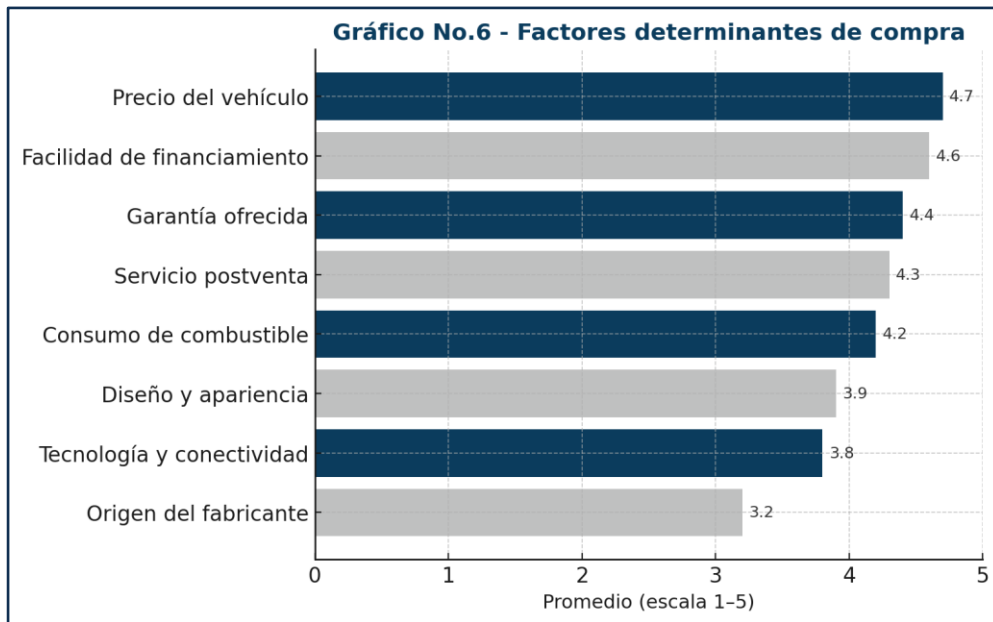
Los niveles de confianza son positivos ($\geq 3.9/5$). Changan mantiene ligera ventaja por su trayectoria de mayor volumen y precios accesibles. GAC requiere consolidar reputación y reforzar comunicación sobre calidad y respaldo del grupo.

4.5 Factores determinantes de compra:



Factor evaluado	Promedio (escala 1–5)	Interpretación
Precio del vehículo	4.7	Principal factor de decisión
Facilidad de financiamiento	4.6	Altamente determinante
Garantía ofrecida	4.4	Clave para generar confianza
Servicio postventa	4.3	Elemento diferenciador
Consumo de combustible	4.2	Atractivo para segmentos racionales
Diseño y apariencia	3.9	Más valorado en GAC
Tecnología y conectividad	3.8	Relevante en consumidores jóvenes
Origen del fabricante	3.2	Influencia moderada, mejora percepción china

Predominan los factores económicos y de respaldo sobre los estéticos o tecnológicos. El cliente nicaragüense valora la asequibilidad y seguridad de su inversión, más que el prestigio de marca.



4.6 Satisfacción general de clientes actuales:

Dimensión evaluada	Changan (prom.)	GAC (prom.)
Proceso de compra	4.4	4.1
Asesoría recibida	4.5	4.3
Desempeño del vehículo	4.3	4.4
Servicio postventa	3.9	4.0
Disponibilidad de repuestos	3.7	3.6
Atención en talleres SAMSA	4.2	4.1

Los puntajes entre 4.0 y 4.5 indican satisfacción elevada con el producto y la asesoría comercial. Los puntos débiles son repuestos y tiempos de servicio, áreas críticas en la etapa de consolidación postventa.

4.7 Intención de recompra y recomendación:

Marca	“Probablemente sí”	“Definitivamente sí”	Intención positiva total
Changan	40,00%	38,00%	78,00%
GAC	35,00%	41,00%	76,00%

Ambas marcas logran niveles de fidelidad cercanos al 80 %, evidencia de confianza y de una experiencia de compra positiva.

4.8 Percepción comparativa frente a marcas tradicionales:

Percepción general	Porcentaje de encuestados
Las marcas chinas ofrecen mejor relación costo–beneficio	67,00%
Son similares en calidad a las tradicionales	23,00%
Siguen siendo inferiores en confiabilidad	10,00%

El 90 % reconoce competitividad en las marcas chinas, reflejo de una transformación de percepción positiva en el mercado local.

Las marcas GAC y Changan alcanzan conocimiento $\geq 60\%$ y confianza $\geq 3.9/5$, validando su aceptación en el mercado.

Precio, financiamiento y respaldo postventa son los ejes centrales de decisión.

La satisfacción global es alta, con áreas críticas en repuestos y tiempos de servicio, La intención de recompra supera el 75 %, demostrando una lealtad incipiente.



Se evidencia una revalorización del origen chino, que pasa de una imagen de bajo costo a una de valor funcional y tecnológico.

ANEXO 4. TRANSCRIPCIÓN RESUMIDA DE ENTREVISTAS SEMIESTRUCTURADAS:

4.1 Descripción general

Este anexo presenta la síntesis estructurada de las entrevistas semiestructuradas realizadas entre abril y agosto de 2025 a los principales actores involucrados en la ejecución del plan estratégico de introducción de las marcas GAC Motors y Changan Automotriz.

El propósito de este anexo es complementar los resultados cuantitativos con percepciones cualitativas que reflejen la experiencia operativa, comercial y estratégica del proceso de introducción de marca.

Perfil de entrevistados:



Entrevistado	Cargo	Unidad / Área
Juan Carlos Zúñiga	Presidente	GEC Holding
Juan Carlos Zúñiga Jr.	CEO	Dirección General
Chrystian García	CFO – Director Financiero	GEC Holding
Eugenio Morice	CCO – Director Comercial	División Comercial
Roberto Sandino	COO – Director de Operaciones	Postventa y Talleres SAMSA



Valeria Solís	CMO – Directora de Marketing y Comunicación	Departamento de Mercadeo
José Acevedo	CTO – Director de Tecnología e Innovación	Área de Tecnología
Rodolfo Peña	Brand Manager – Changan Automotriz	División Comercial
Lorena Ochoa	Brand Manager – GAC Motors	División Comercial

4.2 Perspectiva institucional y de liderazgo:

Desde la alta dirección, tanto Juan Carlos Zúñiga (Presidente) como Juan Carlos Zúñiga Jr. (CEO) coincidieron en que la introducción de las marcas chinas representó un punto de inflexión para GEC.

“Este proyecto nos obligó a elevar el nivel de gestión y a pensar como un holding con visión internacional. Logramos estructurar procesos, digitalizar operaciones y construir confianza hacia dos marcas nuevas en un mercado tradicionalmente conservador”, expresó el CEO.

Ambos ejecutivos destacaron que la estrategia permitió profesionalizar el modelo de negocio, consolidando una estructura de gobernanza que hoy funciona bajo estándares de holding regional.

Por su parte, Chrystian García (CFO) subrayó el impacto financiero del proyecto:

“El caso de GEC demuestra que las marcas chinas pueden competir de tú a tú con las tradicionales, siempre que exista disciplina financiera y respaldo estructural. Logramos rentabilidad sin sacrificar confianza.”

Estas declaraciones evidencian una visión unificada desde la presidencia y la dirección sobre el éxito institucional del proyecto y su sostenibilidad económica.

4.3 Posicionamiento y percepción de marca:

La Gerente de Marca GAC Motors, Lorena Ochoa, explicó que el principal reto ha sido posicionar la marca dentro del segmento aspiracional, donde el consumidor es más exigente en materia de respaldo, calidad y diseño.



“El producto tiene todos los atributos para competir en segmentos altos, pero la confianza no se construye de un día para otro. GAC está logrando que el cliente vea a China con otros ojos, asociando innovación con garantía.”

Por otro lado, Rodolfo Peña, Gerente de Marca Changan Automotriz, señaló que el éxito de su marca se debe a un enfoque práctico:

“Changan logró posicionarse rápidamente porque el cliente la percibe como una marca confiable, accesible y funcional. Su estrategia de financiamiento y garantía ha sido determinante.”

El contraste entre ambas visiones confirma el planteamiento estratégico dual: Changan como marca de volumen funcional, y GAC como la alternativa aspiracional dentro del portafolio de GEC.

4.4 Postventa y fidelización de clientes:

En el ámbito operativo, Roberto Sandino (COO) y Daniel Canales (Gerente de Talleres SAMSA) coincidieron en que la postventa representa el pilar de fidelización más relevante para la sostenibilidad del proyecto.

“La digitalización de órdenes y el control de procesos ha mejorado la experiencia del cliente, pero todavía debemos reforzar el inventario de repuestos y reducir los tiempos de espera”, explicó Canales.

Eugenio Morice (CCO) complementó esta visión afirmando que el servicio postventa es una unidad estratégica:

“El cliente que se siente respaldado vuelve a comprar. Por eso SAMSA debe verse como el corazón operativo de la experiencia de marca.”

Las opiniones reflejan una clara comprensión institucional de que la postventa no es un área de soporte, sino un eje de competitividad.

4.5 Estrategia de marketing y comunicación:

Valeria Solís (CMO) destacó que la estrategia de comunicación evolucionó en dos fases: primero, construir conocimiento y confianza; luego, consolidar identidad y valor emocional.



“Durante el primer año el objetivo fue dar a conocer las marcas. Ahora buscamos generar conexión emocional. Para GAC, reforzamos el discurso de diseño y tecnología; para Changan, mantenemos cercanía y accesibilidad.”

Su declaración confirma el enfoque de posicionamiento dual: una comunicación aspiracional y moderna para GAC, y funcional y cercana para Changan, en línea con los resultados del estudio de mercado.

4.6 Innovación y digitalización operativa

La transformación digital fue un eje central en todas las entrevistas. José Acevedo (CTO) explicó que la integración tecnológica entre Salesforce, SAP y Talkdesk ha sido fundamental:

“Hoy tenemos visibilidad completa del proceso, desde la reserva de venta hasta el seguimiento postventa. El siguiente paso es automatizar la conexión con la herramienta de nacionalización para cerrar el ciclo digital.”

Los directivos coincidieron en que la digitalización no solo mejoró la eficiencia, sino que también fortaleció la trazabilidad, la transparencia y la experiencia del cliente.

4.7 Evaluación global del proyecto

Finalmente, Juan Carlos Zúñiga (Presidente) concluyó:

“Este proyecto cambió la percepción del mercado. Hoy el consumidor nicaragüense asocia las marcas chinas con calidad, respaldo y confianza. Eso demuestra que la estrategia funcionó.”

El consenso entre los entrevistados es claro:

- Changan alcanzó sus metas de volumen y consolidación comercial.
- GAC construyó una base sólida en el segmento aspiracional.
- La postventa y digitalización son los pilares de crecimiento sostenible.
- Y GEC emerge como una organización moderna, tecnológicamente integrada y con visión corporativa de largo plazo.



ANEXO 5. CRONOGRAMA Y PLAN DE IMPLEMENTACIÓN (GANTT)

7.1 Descripción general:

El presente anexo detalla el plan de implementación del modelo estratégico propuesto para la consolidación de las marcas GAC Motors y Changan Automotriz bajo la estructura del Holding Grupo El Chele (GEC).

El cronograma contempla el periodo 2023–2025, dividido en cuatro fases principales: introducción comercial, fortalecimiento de postventa, expansión digital y seguimiento estratégico.

El objetivo de este plan es asegurar la sostenibilidad operativa y de marca a través de un esquema escalonado que permita ejecutar las estrategias de forma controlada, medible y

Fase	Periodo	Objetivo principal	Actividades clave	Responsables
Fase I. Preparación y diagnóstico estratégico	Abril – Diciembre 2023	Establecer las bases organizacionales, logísticas y comerciales para la introducción de marcas chinas en el portafolio GEC.	- Estudios de mercado y selección de marcas (GAC y Changan). - Definición de estructura comercial y de soporte (GEC Holding). - Aprobación de contratos de distribución y homologaciones. - Diseño preliminar del plan financiero y operativo.	Presidencia, Finanzas, Importaciones, Planeación Estratégica.
Fase II. Introducción y posicionamiento comercial	Enero – Diciembre 2024	Introducir ambas marcas al mercado nacional, fortaleciendo su presencia en segmentos funcional y aspiracional.	- Lanzamiento oficial de GAC Motors y Changan Automotriz. - Implementación de campañas de marketing diferenciadas. - Capacitación comercial y técnica del personal. - Establecimiento de alianzas financieras y convenios de crédito.	Gerencias de Marca, Marketing, Finanzas, Comercial.
Fase III. Consolidación operativa y expansión digital	Enero – Diciembre 2025	Consolidar la red postventa, integrar herramientas tecnológicas y fortalecer la fidelización del cliente.	- Digitalización total de procesos postventa (SAMSA). - Integración Salesforce-SAP-Talkdesk. - Optimización de inventarios y trazabilidad en repuestos. - Ejecución de programas de fidelización y recompra. - Evaluación de KPIs y cierre del ciclo estratégico.	Dirección de Tecnología, Operaciones, SAMSA, Presidencia GEC.

7.2 Cronograma general de implementación por trimestre:



Eje / Actividad principal	2023 T2	2023 T3	2023 T4	2024 T1	2024 T2	2024 T3	2024 T4	2025 T1	2025 T2	2025 T3	2025 T4
1. Planificación y preparación institucional	■	■	■								
Diagnóstico de mercado y análisis de importaciones	■	■	■								
Selección y negociación con fabricantes (GAC / Changan)			■								
Definición de estructura comercial y financiera GEC			■	■							
2. Introducción comercial y posicionamiento de marca			■	■	■	■	■				
Lanzamiento oficial de GAC y Changan				■	■						
Capacitación comercial y técnica de personal				■	■	■					
Activaciones y campañas de lanzamiento				■	■	■	■				
Alianzas con instituciones financieras			■	■	■						
3. Fortalecimiento postventa y fidelización (SAMSA)							■	■	■		
Implementación de mejoras en talleres y repuestos						■	■	■			
Establecimiento de protocolos de atención al cliente						■	■	■			
Programa de fidelización y recompra							■	■	■	■	
4. Digitalización e integración tecnológica							■	■	■	■	
Integración SAP – Salesforce – Talkdesk							■	■	■	■	
Desarrollo de dashboard gerencial							■	■	■	■	
Automatización de flujo de nacionalización							■	■	■	■	
5. Evaluación y control estratégico											
Seguimiento de KPIs financieros y comerciales									■	■	■
Evaluación de desempeño por marca (GAC/Changan)									■	■	■
Actualización del plan estratégico 2026-2027											■



7.3 Observaciones por eje:

Eje 1. Planificación y preparación institucional (2023)

Se completó la etapa de diagnóstico, selección de fabricantes y planificación financiera, sentando las bases del proyecto.

Eje 2. Introducción comercial y posicionamiento (2024)

Abarca el lanzamiento de ambas marcas, la formación del equipo de ventas y la activación de campañas de comunicación segmentadas por tipo de cliente (emergente/aspiracional).

Eje 3. Postventa y fidelización (2024–2025)

SAMSA implementa sistemas de atención digital, trazabilidad de órdenes y políticas de fidelización orientadas a recompra y mantenimiento preventivo.

Eje 4. Digitalización e integración (2024–2025)

Consolida la integración entre Salesforce, SAP y Talkdesk, generando trazabilidad completa entre venta, nacionalización y postventa.

Eje 5. Evaluación y control (2025)

Se ejecuta la medición de KPIs, la auditoría de resultados y la actualización del plan estratégico 2026–2027.

El cronograma detallado refleja una planificación integral, realista y alineada al modelo estratégico de GEC, que prioriza la madurez operativa y tecnológica sobre la expansión acelerada.

El enfoque por ejes permite un control cruzado entre áreas (comercial, postventa, tecnología, finanzas y marketing), asegurando una ejecución coherente del plan 2023–2025.

ANEXO 6. CRONOGRAMA Y EJECUCION DE TESIS:

6.1 Descripción general

El presente cronograma describe las etapas de desarrollo de la investigación titulada:

“Plan Estratégico de Introducción de Marcas Automotrices bajo el Holding GEC: Caso de Estudio GAC Motors y Changan Automotriz en el periodo 2023 – 2025”.

El plan metodológico fue estructurado en cinco fases que articulan las etapas de investigación, análisis y redacción, garantizando la coherencia entre objetivos, metodología y resultados.

Fase	Periodo	Objetivo principal	Actividades desarrolladas
1. Formulación y diseño metodológico	Enero – Abril 2024	Definir el planteamiento del problema, objetivos, hipótesis y marco metodológico.	Definición del tema y justificación. - Estructura del índice preliminar y matriz de coherencia. - Aprobación del anteproyecto. - Diseño del instrumento de recolección de datos.
2. Recolección de información y diagnóstico de mercado	Mayo – Agosto 2024	Obtener datos primarios y secundarios sobre el mercado automotriz chino y las operaciones de GEC.	- Aplicación de encuestas (150 participantes). - Entrevistas semiestructuradas a directivos y expertos. - Recolección de datos de ventas e importaciones. - Análisis preliminar FODA.
3. Análisis e interpretación de resultados	Septiembre – Diciembre 2024	Analizar la información obtenida y generar conclusiones parciales.	- Procesamiento estadístico y elaboración de gráficos. - Redacción del Capítulo IV. - Construcción del FODA cruzado y estrategias derivadas. - Validación de resultados con tutor académico.
4. Elaboración de propuesta estratégica y anexos	Enero – Julio 2025	Diseñar la propuesta de implementación estratégica con base en los hallazgos.	- Redacción del Capítulo V (Propuesta estratégica). - Elaboración de proyecciones y planes de acción (Gantt, flujos digitales, etc.). - Integración de anexos gráficos y técnicos. - Consolidación del documento completo.



5. Revisión final y defensa	Agosto – Noviembre 2025	Ajustar la versión final, preparar presentación y ejecutar defensa ante jurado.	- Revisión de estilo y formato académico. - Revisión por tutor y comité.
--------------------------------	-------------------------------	--	---



ANEXO 7. EVIDENCIA VISUAL Y MATERIAL DE COMUNICACIÓN DE MARCA

7.1 Descripción general

El presente anexo recopila la evidencia visual y gráfica desarrollada por Grupo El Chele (GEC) como parte del proceso de introducción, posicionamiento y consolidación de las marcas GAC Motors y Changan Automotriz en el mercado nicaragüense.

El material se compone de piezas publicitarias, renders oficiales, activaciones de marca, campañas digitales y material POP, alineados al branding corporativo definido para cada marca y a las directrices del plan estratégico 2023–2025.

Render oficiales showroom CHANGAN automotriz:





PLAN DE LANZAMIENTO

SHOWROOM: MULTICENTRO LAS AMERICAS

LANZAMIENTO: DICIEMBRE 2024



PLAN DE LANZAMIENTO

EDIFICIO PRINCIPAL: ROTONDA UNIVERSITARIA

LANZAMIENTO: 2025





PLAN DE LANZAMIENTO

EDIFICIO PRINCIPAL: ROTONDA UNIVERSITARIA

LANZAMIENTO: 2025



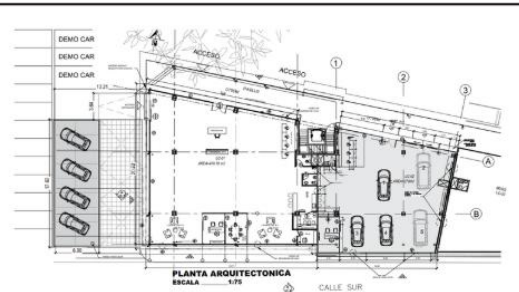
Render oficiales showroom GAC MOTORS:

Site Selection Analysis

Automotive industry main clusters



Our goal is to bring a modern, premium-standard facility to the local market, combining sales and customer experience areas in a space of over 400 m². This concept showcases the brand identity and delivers a high-quality environment aligned with international standards.

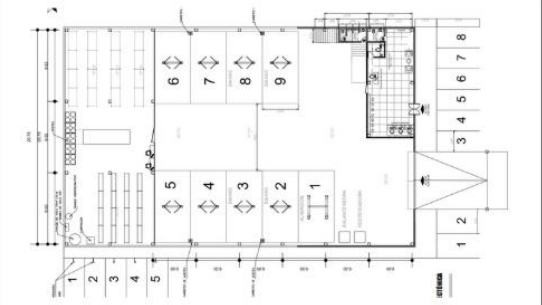





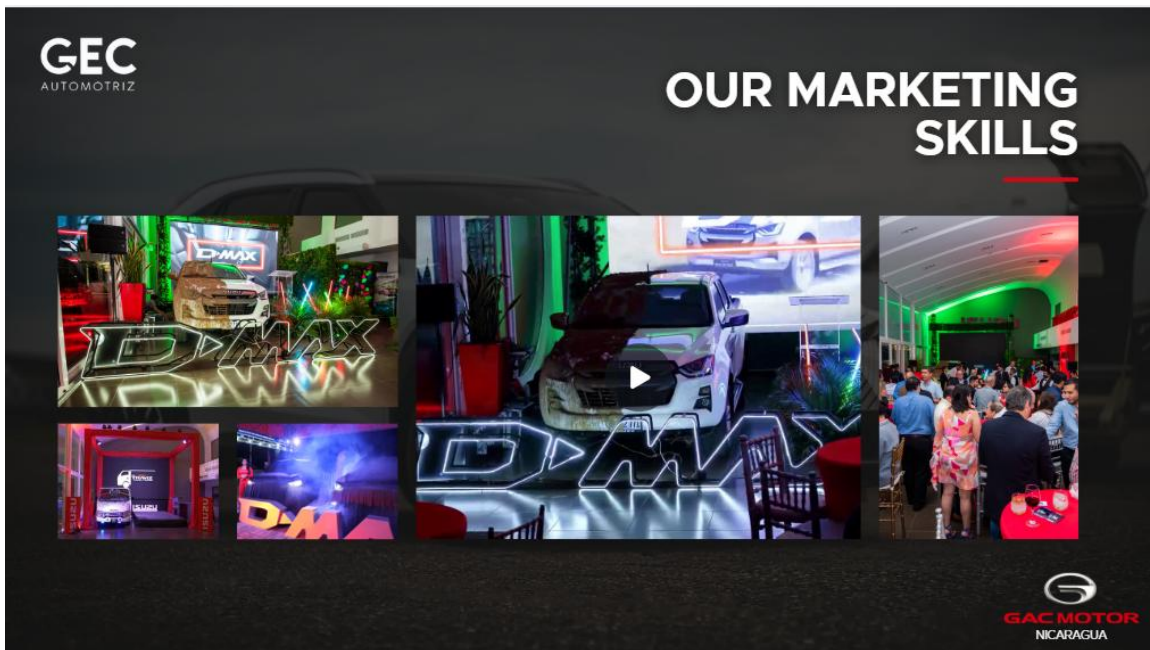
Site Selection Analysis

Automotive industry main clusters

Our objective is to establish a modern Service Center with a total space of approximately 850 m², designed to support both warehouse and workshop operations. This facility will provide the necessary capacity for efficient service, maintenance, and parts storage, ensuring a seamless after-sales experience for our customers.



Campañas de marketing lideradas por GEC:





GEC
AUTOMOTRIZ

OUR MARKETING SKILLS

ec
Rent a Car

Barbie COMPRA SU AUTO
LIQUIDACIÓN MEDIO AÑO

ISUZU

GAC MOTOR
NICARAGUA







