Repositorio Electrónico de Trabajos de Titulación

Facultad De Postgrado

Maestría en Marketing Digital

Proyecto Integrador Caso de Negocio

Plan de implementación de estrategias innovadoras para "Automotores Pérez". Evidencia en el mercado de vehículos usados en Ambato

Marcelo Fernando, Angamarca Garcés [a] bajo la dirección de Adriana Andrea Amaya Rivas[b]

Fecha de creación: 21/12/2024

a Máster en Administración y Dirección de Empresas (MBA). E-mail marcelo.angamarca@uees.edu.ec

b PhD en Administración de Empresas. Profesor en Emprendimiento e Innovación. Profesor en la Escuela Superior Politécnica del Litoral y Universidad Espíritu Santo, Ecuador. E-mail adrianaamaya@uees.edu.ec

SÍNTESIS:	La empresa "Automotores Pérez", con una destacada trayectoria en la comercialización de vehículos usados en Ambato, enfrenta desafíos que limitan su competitividad en el mercado. Factores como la falta de certificación de vehículos, procesos digitalizados, y servicios posventa impactan negativamente en la confianza del cliente y las ventas.
DESCRIPCIÓN:	Esta iniciativa tiene como objetivo principal optimizar la competitividad en el mercado de vehículos usados en Ambato, mediante la implementación de servicios posventa innovadores y estrategias de fidelización. La propuesta se

	centra en fortalecer la confianza del cliente y agregar valor a los productos.
DEFINICIÓN DE LA OPORTUNIDAD:	La implementación de servicios posventa innovadores aumentará la competitividad, impulsará las ventas, fortalecerá la confianza del cliente y optimizará la experiencia de compra en el mercado de vehículos usados.
OBJETIVO RELEVANTE DEL NEGOCIO:	Posicionar a "Automotores Pérez" como líder en el mercado de vehículos usados en Ambato, mediante la implementación de servicios posventa, programas de fidelización y optimización de procesos, para incrementar las ventas, mejorar la experiencia del cliente y garantizar la sostenibilidad del negocio.
ALTERNATIVAS DE ANÁLISIS ELEGIDA:	Tras evaluar diversas opciones, se seleccionó la alternativa dos: implementación de servicios posventa como la más viable. Esta alternativa se destaca por su capacidad de fidelizar clientes, generar ingresos adicionales y fortalecer el posicionamiento competitivo de la empresa en el mercado local de vehículos usados.
PALABRAS CLAVES	Competitividad Innovación Fidelización Mejorar la experiencia del cliente Garantizar la sostenibilidad del negocio. Confianza Estratégico Viabilidad Eficiencia

1.1 Situación Inicial

El sector de la venta de vehículos usados en Ecuador representa una parte significativa del mercado automotriz nacional. Por cada vehículo nuevo comercializado, se venden entre tres

y cuatro vehículos seminuevos, lo que indica una preferencia notable por los automóviles de segunda mano (Astudillo, 2024). Esta tendencia se ha mantenido constante en los últimos años, reflejando la importancia de este segmento en la economía del país. La industria automotriz en su conjunto ha generado más de 50.000 empleos directos, según datos de la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (AEADE, 2023), contribuyendo significativamente a la economía del país.

El sector automotriz ecuatoriano ha experimentado fluctuaciones en los últimos años. En el año 2022, se comercializaron 134.309 vehículos, incluyendo a los importados como a los ensamblados localmente. Sin embargo, en el año 2023, las ventas disminuyeron ligeramente a 132.979 unidades, lo que representa una reducción del 1% en comparación con el año anterior (Maldonado, 2024).

Esta contracción en las ventas refleja los desafíos que enfrenta la industria automotriz en el país, influenciada por factores económicos y sociales que afectan la demanda de vehículos nuevos. A pesar de esta disminución, el sector continúa siendo un componente esencial de la economía ecuatoriana, contribuyendo significativamente al empleo y al desarrollo industrial.

La importancia del sector de vehículos usados radica en su capacidad para satisfacer la demanda de transporte en segmentos de la población que buscan opciones más asequibles. Además, contribuye a la movilidad social y económica, permitiendo a individuos y familias acceder a vehículos que, de otro modo, podrían estar fuera de su alcance financiero.

En este contexto, la provincia de Tungurahua se destaca como un eje clave del comercio y la manufactura, gracias a su ubicación estratégica y al dinamismo económico que caracteriza la región. Específicamente, en la ciudad de Ambato, conocida por su tradición de empresas familiares, se registran 29 patios de vehículos usados legalmente inscritos en el Registro Único de Contribuyentes, dedicados a la venta, intercambio e intermediación (SRI, s.f.). Estas actividades generan un impacto significativo en la economía local, atrayendo visitantes de diversas regiones del país y consolidando a Ambato como un referente nacional en el sector automotor.

En la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua, el Patio de Vehículos Usados "Automotores Pérez" se erige como un ejemplo de emprendimiento exitoso. Fundado hace 26 años por un joven emprendedor ambateño con experiencia previa en la comercialización de vehículos, este negocio inició modestamente con cinco automóviles en un local arrendado. Sin embargo, su crecimiento ha sido significativo, alcanzando en la actualidad una oferta de aproximadamente 100 vehículos y una base de 800 clientes.

Este desarrollo económico ha llevado a la empresa a ser clasificada como Obligada a Llevar Contabilidad, lo que exige una gestión rigurosa y ordenada de sus procesos administrativos para cumplir con las normativas establecidas por los organismos de control.

1.2 Problema o necesidad del cliente

La baja competitividad de la empresa “Automotores Pérez” en el mercado de autos usados en Ambato se evidencia ya que los consumidores buscan vehículos confiables con historial claro, financiamiento flexible y servicios posventa integrados, pero enfrentan barreras como desconfianza en el estado de los autos debido a la dificultad para conocer la trazabilidad de los vehículos, falta de opciones de crédito accesible y ausencia de garantías.

1.2.1 Diagrama de Ishikawa

En la figura 1 se identifica la baja competitividad en el mercado de vehículos usados como efecto principal, se analizan seis posibles causas las que incluyen procesos, productos, clientes, competencia, finanzas, y marketing.

En los procesos, se destaca la falta de certificación, digitalización y alianzas financieras. En los productos, el inventario limitado y la inconsistencia en la calidad afectan la percepción del cliente.

En cuanto a los clientes, la falta de fidelización y desconfianza en el mercado son problemas críticos. La competencia sobresale por precios más bajos y mayor reputación. En finanzas, los márgenes reducidos y la falta de inversión en tecnología limitan el crecimiento. Finalmente, en marketing, la publicidad insuficiente y la débil presencia digital impiden atraer clientes.

Figura 1

Diagrama de Ishikawa



Fuente: Elaboración propia

1.3 Oportunidad Identificada

El mercado de vehículos usados en Ambato y en general de Ecuador está experimentando un crecimiento significativo. En marzo de 2024, empresas como 1001 Carros.com registraron ventas récord, mientras que plataformas como Patio Tuerca incrementaron sus visitas mensuales, reflejando un creciente interés en este segmento (Astudillo, 2024).

Los consumidores prefieren marcas como KIA, Chevrolet, Toyota y Hyundai, y valoran características como diseño exterior atractivo, seguridad y tamaño adecuado; sin embargo, la decisión de compra está influenciada no solo por el precio, sino también por factores como el país de origen del vehículo y la imagen de la marca, se destaca una preferencia creciente por modelos SUV de marcas chinas.

Otro factor importante es el financiamiento, ya que la mayoría de los consumidores optan por créditos a través de la banca privada o financiamiento directo, lo que subraya la necesidad de ofrecer opciones accesibles y personalizadas para facilitar la adquisición de vehículos. Además, la venta de vehículos en Ecuador alcanzó cifras récord en 2022, con un crecimiento del 17% respecto al año anterior (El Comercio, 2023).

La oportunidad se presenta para que la empresa Automotores Pérez se diferencie mediante la certificación de vehículos, digitalización del proceso de compra y servicios posventa, alineándose con las expectativas del mercado y construyendo una ventaja competitiva sostenible.

1.3.1 Formalizar la declaración de la Oportunidad

La falta de competitividad, aunque inicialmente representa un desafío, puede transformarse en una oportunidad estratégica para Automotores Pérez al identificar áreas clave de mejora que permitan diferenciarse en el mercado.

Este problema evidencia la necesidad de implementar acciones innovadoras como la certificación de vehículos usados, el desarrollo de plataformas digitales y la oferta de servicios postventa, todas enfocadas en generar confianza, mejorar la experiencia del cliente y agregar valor a los productos.

Abordar la competitividad no solo fortalecerá la posición de la empresa frente a sus competidores, sino que también creará nuevas oportunidades de fidelización y expansión en

un mercado donde los consumidores valoran la transparencia y el acceso a soluciones integrales. Al convertir esta debilidad en una ventaja, Automotores Pérez puede consolidarse como un referente en el sector y garantizar un crecimiento sostenible a largo plazo.

Ofrecer vehículos certificados y servicios posventa permitirá incrementar las ventas al generar confianza en los clientes. Esto fortalecerá la fidelización, asegurando recompras y recomendaciones positivas. La diferenciación lograda mediante procesos digitalizados, financiamiento flexible y una experiencia integral posicionará a la empresa como líder en el mercado local, superando a la competencia.

1.3.2 Luvia de ideas

En la figura 2 se plantea como pregunta central: "¿Cómo podemos aumentar nuestra competitividad?", y se invitó a un equipo interdisciplinario a participar, fomentando un ambiente creativo y sin juicios.

Las ideas generadas se agruparon en categorías clave: procesos internos, donde surgió la propuesta de implementar certificaciones de vehículos; clientes, con iniciativas como servicios postventa y programas de fidelización; marketing, destacando el desarrollo de campañas digitales dirigidas; y financiamiento, con el establecimiento de alianzas con bancos para ofrecer opciones accesibles.

Finalmente, las ideas fueron priorizadas según su impacto, viabilidad y urgencia, destacándose aquellas que combinan confianza, digitalización y valor agregado como pilares para diferenciarse en el mercado.

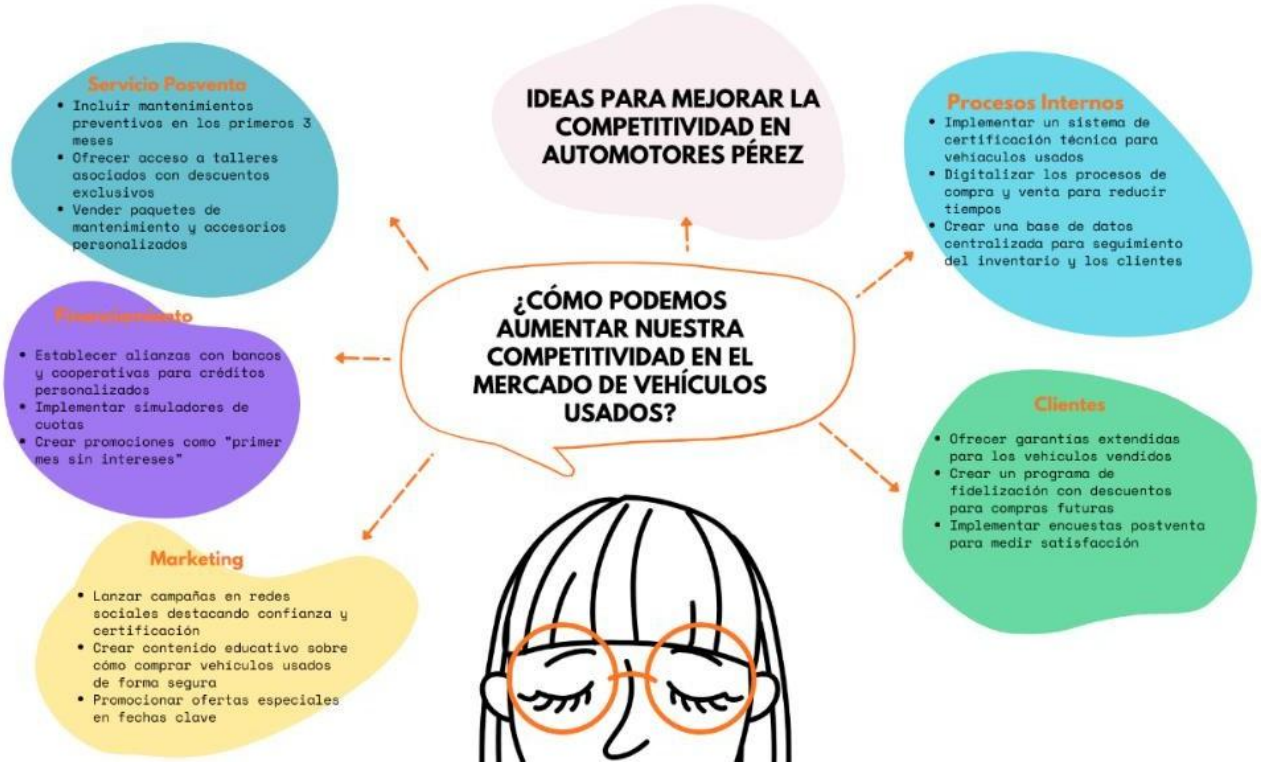
La selección de la falta de competitividad como problema central se fundamenta en su impacto directo en el desempeño de Automotores Pérez en el mercado de vehículos usados. Este sector es altamente dinámico y presenta demandas específicas que requieren una adaptación constante. La falta de competitividad se manifiesta en áreas clave como la desconfianza del cliente, la ausencia de certificaciones claras, la limitada digitalización de procesos y la falta de diferenciación frente a la competencia.

Según la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (AEADE), el sector automotriz enfrenta retos significativos para adaptarse a las expectativas de los consumidores, quienes buscan transparencia, financiamiento accesible y servicios postventa integrados. Estas

condiciones subrayan la necesidad de abordar la competitividad como un eje estratégico para mejorar la posición de la empresa y responder a las crecientes demandas del mercado (2024).

Figura 2

Lluvia de ideas



Fuente: Elaboración propia

1.4 Identificar los objetivos

1.4.1 Objetivo 1

- Implementar la certificación de vehículos usados para generar confianza en los clientes.

Este objetivo busca incrementar las ventas certificadas en un 20% en los próximos seis meses, mediante la implementación de un sistema de certificación que garantice la calidad y el estado de los vehículos vendidos. Para asegurar su éxito se capacitará al personal y se establecerán alianzas con talleres mecánicos locales.

KPI: número de vehículos certificados vendidos y la tasa de satisfacción de los clientes (%)

1.4.2 Objetivo 2

- Establecer alianzas con instituciones financieras para ofrecer opciones de crédito accesibles.

En un plazo de cuatro meses, se busca cerrar acuerdos con al menos tres bancos o cooperativas de ahorro y crédito, con el fin de proporcionar planes de financiamiento que faciliten la adquisición de vehículos usados. Esto permitirá a la empresa incrementar las ventas en un 15% anual, ayudando a satisfacer las necesidades de los clientes que buscan opciones de pago flexibles.

KPI: número de créditos otorgados y el promedio del monto financiado por el cliente.

1.4.3 Objetivo 3

- Incorporar servicios posventa para fidelizar y generar ingresos adicionales.

Se propone ofrecer servicios como mantenimiento preventivo y garantías extendidas dentro de un período de seis meses, con el objetivo de aumentar la fidelización y la recompra de clientes en un 10% anual. Este servicio será promovido como un valor agregado único en el mercado local.

KPI: La tasa de recompra, el ingreso generado por servicios posventa y el nivel de satisfacción del cliente posventa (%).

2.1 Exploración de alternativas

A través de una lluvia de ideas con un equipo multifuncional, incluyendo representantes de ventas, atención al cliente, finanzas y operaciones. Se abordaron preguntas clave como:

- ¿Qué acciones pueden generar mayor confianza en los clientes?
- ¿Cómo se puede ofrecer opciones de financiamiento que mejoren la experiencia de compra?
- ¿Qué servicios postventa son valorados por el cliente actual?

2.1.1 Resultados iniciales:

Mediante la lluvia de ideas, el equipo multifuncional se identificaron las tres ideas con mayor potencial:

a. Implementación de certificaciones de vehículos.

Ofrece beneficios significativos para Automotores Pérez al generar una mayor confianza en los clientes, garantizando la calidad y seguridad de los vehículos adquiridos. Esta estrategia permite diferenciar a la empresa de sus competidores al ofrecer un valor agregado que atrae a nuevos compradores y fomenta la fidelización de los ya existentes.

Además, al incrementar la percepción de confianza, la certificación facilita el incremento de los márgenes de ganancia por vehículo, al tiempo que fortalece la reputación de la empresa como proveedor confiable en el mercado de vehículos usados.

b. Establecimiento de alianzas con bancos y cooperativas de ahorro y crédito locales.

Permite ofrecer opciones de financiamiento accesibles y competitivas, facilitando la adquisición de vehículos usados para un mayor segmento de clientes. Estas alianzas mejoran la experiencia del cliente al ofrecer soluciones financieras integradas, fortaleciendo la percepción de la empresa como un socio confiable y orientado a satisfacer las necesidades del comprador.

c. Inclusión de servicios postventa como mantenimiento preventivo.

Ofrece múltiples beneficios al fortalecer la relación con los clientes y fomentar su fidelización. Esto proporciona un valor agregado que aumenta la percepción positiva de la empresa, incentivando la recompra y la recomendación boca a boca.

Además, generan una fuente adicional de ingresos recurrentes, diversificando las ganancias más allá de la venta de vehículos.

d. Status Quo.

Mantener la estrategia actual, sin incorporar nuevas alternativas como servicios posventa, certificación de vehículos o alianzas financieras, permite continuar con las operaciones habituales de compra y venta de vehículos usados. Esta opción no requiere inversiones adicionales, ya que aprovecha la infraestructura y los procesos existentes. Sin embargo, al carecer de innovaciones, no contribuye al crecimiento estratégico ni a la diferenciación en el

mercado, lo que puede resultar en una pérdida gradual de competitividad frente a otras empresas que adoptan estrategias más avanzadas. Además, el status quo presenta un riesgo significativo de estancamiento en las ventas y una disminución progresiva en la fidelización de los clientes actuales.

2.1.2 Delimitación de las alternativas:

Criterios de evaluación:

En la tabla 1 se desarrolla una matriz para la delimitación de opciones, se evalúan criterios como el impacto estratégico, la viabilidad operativa, la relevancia para el cliente, los costos asociados y el tiempo de implementación. Se asigna una calificación de 1 (bajo) a 10 (alto) para cada criterio.

Se obtiene como resultado que la opción de alianzas con Bancos y COACS es la que tiene un menor puntaje por lo que se descarta la misma.

Tabla 1

Delimitación de opciones

Criterios	Certificación de vehículos usados	Alianzas con Bancos y COACS	Servicios posventa	Status Quo
Impacto estratégico.	9	8	8	4
Viabilidad operativa.	7	2	6	9
Relevancia para el cliente.	8	8	9	5
Costos asociados.	6	2	7	9
Tiempo de implementación.	7	8	6	3
TOTAL	37	28	36	30

Fuente: Elaboración propia

2.1.3 Formalización de las alternativas

a. Certificación de vehículos usados:

- Realizar inspecciones técnicas que certifiquen el estado de los vehículos.
- KPI: Incremento del 20% en ventas certificadas (unidades), satisfacción del cliente (%).

- Plazo: seis meses para establecer alianzas con talleres.

b. Servicios posventa:

- Ofrecer paquetes de mantenimiento preventivo, garantías extendidas y descuentos en reparaciones.
- KPI: Incremento del 15% en la tasa de recompra y 10% en ingresos por servicios adicionales
- Plazo: Implementación en seis meses.

c. Status Quo

- Mantener el enfoque actual en la compra y venta de vehículos usados sin incorporar nuevas estrategias adicionales.
- KPI: Estabilidad en las ventas anuales con un volumen aproximado de 300 unidades vendidas, manteniendo la actual base de clientes sin variaciones significativas en la satisfacción.
- Plazo: Sin cambios en el corto plazo, continuando las operaciones bajo la estructura y estrategias actuales.

En la figura 3 se presenta el diagrama de afinidad donde se organiza las estrategias clave para mejorar la competitividad de Automotores Pérez en tres categorías principales: Confianza del cliente, fidelización y valor agregado y facilidad de implementación.

En la primera categoría, se destacan iniciativas como la certificación de vehículos usados, alianzas con talleres mecánicos y la inclusión de garantías extendidas, enfocadas en generar confianza en los compradores.

La segunda categoría incluye estrategias como servicios postventa, programas de mantenimiento preventivo y recompra con descuentos, orientadas a fortalecer la relación con los clientes y aumentar su lealtad. Finalmente, la tercera categoría aborda la planificación operativa mediante la evaluación de recursos, definición de plazos y priorización de acciones, asegurando la factibilidad de las propuestas.

Figura 3

Diagrama de afinidad



Fuente: Elaboración propia

3.1 Analizar y valorar las alternativas

En la tabla 2 se identifican los elementos clave asociados a la implementación de estrategias para mejorar la competitividad. Se consideró un volumen de ventas ajustado a 300 vehículos anuales, con el objetivo de obtener valores precisos por unidad vendida.

Los costos totales de cada categoría fueron distribuidos equitativamente entre los vehículos, calculando el costo por unidad y su porcentaje de participación respecto al total. Este análisis reveló que los costos más significativos por vehículo corresponden a la inspección y certificación ($9.17) y a los costos administrativos ($6.67), reflejando su relevancia en la operación general.

Los principales costos incluyen la certificación de vehículos usados (27% del total), que representa la mayor inversión debido a los procesos técnicos y capacitación requeridos, seguida por las garantías extendidas (15%) y los gastos en promoción y publicidad (9%) necesarios para posicionar la empresa en el mercado. Además, se complementan costos en capacitación del personal (15%) y alianzas con talleres mecánicos (10%) para garantizar la calidad de los servicios.

Tabla 2

Elementos de costo por vehículo vendido

Elementos de costo	Costo anual	Costo por vehículo	%Participación
Inspección y certificación.	$2.750,00	$9,17	27%
Garantías extendidas.	$1.500,00	$5,00	15%
Promoción y publicidad.	$900,00	$3,00	9%
Capacitación del personal.	$1.500,00	$5,00	15%
Costos administrativos.	$2.000,00	$6,67	20%
Alianzas con talleres.	$1.000,00	$3,33	10%
Infraestructura y logística.	$500,00	$1,67	5%
TOTAL	**$10.150,00**	**$33,83**	**100%**

Fuente: Elaboración propia

Alternativa 1. Implementar la certificación de vehículos usados

Establecer un proceso de certificación que garantice la calidad y el estado de los vehículos vendidos, incluyendo inspecciones técnicas y documentos de respaldo.

Supuestos

- El 30% de los clientes actuales estarán dispuestos a pagar un precio ligeramente más alto por vehículos certificados debido a la mayor confianza que genera.
- Cada inspección técnica tendrá un costo promedio de 80 USD por vehículo, incluyendo capacitación del personal y equipos.
- El programa de certificación se establecerá en un plazo de seis meses, incluyendo alianzas con talleres mecánicos.

- Se espera un incremento del 20% en las ventas debido a la diferenciación en el mercado.

Tabla 3

Alternativa 1. Pros y Contras

Pros	Cons
• Aumentar la confianza de los clientes al ofrecer vehículos garantizados. • Diferencia a Automotores Pérez de la competencia. • Incrementa el valor percibido de los vehículos, permitiendo un margen de ganancia mayor. • Contribuye a la sostenibilidad mediante una mayor satisfacción del cliente y repetición de compra.	• Requiere una inversión inicial en capacitación y certificación de personal. • Incrementa los costos operativos debido a las inspecciones. • Necesita alianzas con talleres mecánicos, lo que podría llevar tiempo.

Fuente: Elaboración propia

Alternativa 2. Introducir servicios posventa

Ofrecer servicios adicionales como mantenimiento preventivo, garantías extendidas y descuentos en reparaciones, con el objetivo de fidelizar a los clientes y generara ingresos adicionales.

Supuestos

- El 25% de los clientes comprarán servicios posventa, como mantenimiento preventivo o garantías extendidas.
- El costo por cliente será de 50 USD en promedio, considerando acuerdos con talleres y costos operativos.
- Los servicios posventa generarán un incremento del 10% en los ingresos totales.
- La tasa de recompra aumentará en un 15% debido al fortalecimiento de la relación con los clientes.

- Los servicios se lanzarán en un plazo de seis meses, con campañas de promoción inicial.

Tabla 4

Alternativa 2. Pros y Contras

Pros	Cons
• Mejora la lealtad del cliente al ofrecer un valor agregado significativo. • Genera ingresos adicionales a través de los servicios posventa. • Fortalece la relación con clientes actuales, incrementando las probabilidades de recompra. • Diferencia a la empresa en el mercado local.	• Requiere una infraestructura adecuada, como talleres asociados. • La promoción inicial de los servicios puede implicar un costo elevado. • Demanda seguimiento constante para garantizar la calidad del servicio.

Fuente: Elaboración propia

Alternativa 3. Status Quo

Mantener el modelo actual de negocio basado únicamente en la compra y venta de vehículos usados, sin implementar nuevas estrategias o servicios.

Supuestos

- Las ventas anuales permanecerán estables, sin crecimiento significativo, debido a la falta de diferenciación en el mercado.
- Los costos operativos se mantendrán iguales, sin necesidad de inversión adicional.
- La falta de innovación permitirá a los competidores capturar cuota de mercado, afectando la participación de Automotores Pérez.
- Los niveles actuales de satisfacción se mantendrán, pero no se generará fidelización adicional.

Tabla 5

Alternativa 3. Pros y Contras

Pros	Cons

• No requiere inversión adicional ni cambios operativos significativos. • Minimiza riesgos asociados con nuevas implementaciones. • Permite mantener un enfoque en las operaciones actuales.	• Limita el crecimiento del negocio en un mercado competitivo. • Reduce la capacidad de diferenciarse frente a competidores. • No responde a las necesidades emergentes del cliente, como confianza y valor agregado. • Podría generar estancamiento a largo plazo y pérdida de cuota de mercado.

Fuente: Elaboración propia

3.2 Costos de las alternativas

Se presentan los costos de cada una de las alternativas calculados como costos totales anuales para un volumen de venta de 300 vehículos por año. Los costos asociados a cada alternativa reflejan los elementos clave necesarios para su implementación.

Alternativa 1. Implementar la certificación de vehículos usados

Para la certificación de vehículos usados, los principales costos incluyen la capacitación del personal, adquisición de equipos de inspección, documentación y promoción inicial, necesarios para garantizar calidad y confianza.

Tabla 6

Costos de la certificación de vehículos usados

Elementos de costo	Costo estimado (USD)
Capacitación del personal.	$2.250
Equipos de inspección.	$1.750
Documentación y certificación.	$1,500
Promoción inicial.	$1,250
Total	**$6.750**

Fuente: Elaboración propia

Alternativa 2. Introducir servicios posventa

En cuanto a los servicios postventa, los costos abarcan acuerdos con talleres, infraestructura básica, capacitación y promoción para ofrecer mantenimiento preventivo y garantías.

Tabla 7

Costos de los servicios posventa

Elementos de costo	Costo estimado (USD)
Acuerdos con talleres.	$1.750
Equipos e infraestructura básica.	$1.500
Capacitación del personal.	$1.500
Promoción inicial de los servicios.	$1.250
Total	**$6.000**

Fuente: Elaboración propia

Alternativa 3. Status Quo

Presenta costos limitados, como el mantenimiento de operaciones actuales, publicidad mínima para retención y costos administrativos generales, los cuales garantizan la continuidad sin innovaciones estratégicas.

Tabla 8

Costos del status quo

Elementos de costo	Costo estimado (USD)
Mantenimiento de operaciones actuales.	$1.500
Publicidad mínima para retención.	$1.500
Costos administrativos generales.	$1.500
Total	**$4.500**

Fuente: Elaboración propia

3.3 Evaluación de los expertos

La evaluación de expertos, también conocida como juicio de expertos, se refiere a la obtención de opiniones informadas de personas con amplia experiencia y reconocimiento en un tema específico, quienes pueden proporcionar juicios y valoraciones sobre instrumentos de recolección de datos o procesos particulares (Escobar-Pérez y Cuervo-Martínez, 2008).

El análisis basado en criterios expertos detallado en la tabla 9 determinó que la opción de certificación de vehículos usados es no viable debido a los altos costos iniciales asociados a

la capacitación, equipos de inspección y procesos de certificación, lo que la convierte en una estrategia poco rentable para el contexto actual de Automotores Pérez.

Por otro lado, la alternativa de servicios postventa fue evaluada como viable, ya que contribuye significativamente a la fidelización de los clientes y genera ingresos recurrentes con una inversión moderada y menor complejidad operativa.

Finalmente, el status quo también se consideró no viable, dado que no aborda las necesidades del mercado ni fomenta el crecimiento sostenible, limitando la competitividad de la empresa a largo plazo.

Tabla 9

Análisis comparativo criterio experto

Alternativa	Gerencia de Ventas	Gerencia Operativa	Gerencia Financiera	Conclusión Criterio Experto
Certificación de vehículos usados	Incrementa la confianza del cliente, facilitando el cierre de ventas y permitiendo justificar precios más altos. Esto puede atraer nuevos clientes que buscan seguridad en su compra.	Requiere la implementación de procesos estandarizados y capacitación del personal, además de inspecciones técnicas regulares. Esto implica reorganizar ciertas áreas para adaptarse a los nuevos estándares.	Necesita una inversión inicial moderada, que incluye certificaciones y promoción, pero garantiza un retorno sostenible a largo plazo al diferenciar la marca y aumentar las ventas.	**No viable**
Servicios posventa	Fideliza a los clientes mediante valor agregado, como mantenimiento preventivo, que incentiva la recompra. Además, mejora la imagen de la empresa al ofrecer soluciones integrales posventa.	Necesita acuerdos estratégicos con talleres mecánicos y recursos operativos adicionales para gestionar los servicios, asegurando calidad y cumplimiento de tiempos. Esto implica un esfuerzo logístico considerable.	Genera ingresos recurrentes, por servicios adicionales, aunque requiere un seguimiento constante para garantizar calidad y evitar pérdidas por reclamaciones. Este modelo puede ser rentable a largo plazo.	**Viable**
Status Quo	No mejora la confianza ni atrae nuevos clientes, pero permite mantener la base actual de compradores. Sin embargo, la falta de innovación podría causar una disminución progresiva de competitividad.	No requiere cambios en la estructura, ni gastos adicionales, lo que minimiza riesgos operativos. Sin embargo, no mejora los procesos actuales ni responde a las demandas emergentes del mercado.	Es la opción menos costosa a corto plazo, ya que no implica inversión nueva, pero no contribuye al crecimiento sostenible ni al desarrollo estratégico de la empresa a mediano y largo plazo.	**No viable**

Fuente: Elaboración propia

4. Evaluar riesgos de la alternativa seleccionada

Los riesgos abarcan la posibilidad de que situaciones internas como errores en procesos o acciones humanas o externas como eventos imprevistos generen pérdidas o impactos negativos en los objetivos de una organización (Pardo, 2017).

La implementación de la alternativa seleccionada (servicios posventa) implica riesgos estratégicos, operativos, financieros, técnicos y externos que deben ser gestionados para garantizar el éxito del proyecto en la tabla 10 se detalla cada uno.

Entre los riesgos estratégicos se destacan la elección inadecuada de talleres aliados y la falta de alineación con los objetivos organizacionales.

En el ámbito operativo, la falta de planificación detallada y la resistencia al cambio por parte del equipo podrían generar retrasos y errores.

Financiera y técnicamente, los sobrecostos imprevistos, la dependencia tecnológica y las fallas en la integración de sistemas representan desafíos significativos. Además, factores externos como competencia agresiva, cambios regulatorios o desastres naturales podrían impactar la ejecución del proyecto.

Tabla 10

Riesgos de implementación

Riesgos Estratégicos	Riesgos Operativos	Riesgos Financieros	Riesgos Técnicos	Riesgos Externos
Elección inadecuada de talleres aliados: afecta la calidad del servicio y la confianza del cliente.	Falta de planificación detallada en la fase de implementación: puede generar retrasos y sobrecostos.	Sobrecostos imprevistos durante la implementación: Impacto en los márgenes de ganancia.	Problemas en la integración de sistemas para la gestión de los servicios.	Competencia agresiva con servicios posventa más consolidados.
Falta de alineación de los servicios posventa con los objetivos estratégicos de	Resistencia al cambio por parte del equipo operativo.	Demanda inicial inferior a lo esperado, afectando el retorno de inversión.	Dependencia excesiva en la tecnología de los talleres aliados.	Cambios regulatorios que afecten la operación de talleres mecánicos.

Automotores Pérez.				
Dificultad para posicionar los servicios como un valor agregado único frente a la competencia.	Falta de experiencia en la gestión de servicios posventa, lo que puede derivar en errores operativos.	Falta de control en los costos asociados con los talleres externos.	Fallas en la implementación de herramientas digitales para el seguimiento de clientes.	Factores externos como desastres naturales o pandemias, que afecten la capacidad operativa.

Fuente: Elaboración propia

4.1 Impacto por riesgo

La matriz de impacto de riesgos es una herramienta esencial en la gestión de riesgos, ya que permite evaluar y priorizar los riesgos identificados en función de su probabilidad de ocurrencia y el impacto potencial en los objetivos del proyecto. Esta matriz facilita la visualización de los riesgos, clasificándolos en diferentes niveles de severidad, lo que a su vez orienta la toma de decisiones sobre las acciones de mitigación necesarias (Torres, Malta, Zapata, y Aburto, 2015).

La matriz de impacto de riesgos para la implementación de servicios postventa en Automotores Pérez de la tabla 11, identifica y prioriza los principales riesgos asociados a este proyecto. Los riesgos críticos incluyen la elección inadecuada de talleres aliados, la falta de planificación detallada y la competencia agresiva, clasificados como de alta severidad debido a su alta probabilidad e impacto significativo. Riesgos moderados como sobrecostos imprevistos y problemas en la integración de sistemas también requieren atención, aunque su impacto es más manejable con medidas preventivas.

Tabla 11

Matriz de Impacto por riesgo

Riesgo	Probabilidad (1-5)	Impacto (1-5)	Detectabilidad (1-5)	Nivel de Riesgo (P x I)	Severidad del Riesgo
Elección inadecuada de talleres aliados.	4	5	3	20	Alto

Falta de planificación detallada en la implementación.	4	4	3	16	Alto
Sobrecostos imprevistos durante la implementación.	3	4	4	12	Moderado
Problemas en la integración de sistemas.	3	3	2	9	Moderado
Competencia agresiva con servicios postventa consolidados.	4	4	3	16	Alto

Fuente: Elaboración propia

4.2 Priorización de riesgos y estrategias de mitigación

La priorización de riesgos permite identificar y clasificar los riesgos según su probabilidad e impacto, facilitando un enfoque estructurado para su gestión. Mediante técnicas cualitativas y cuantitativas, como matrices de probabilidad/impacto y análisis numéricos, se establece un orden de prioridad que orienta la planificación de estrategias de mitigación efectivas (Mosquera, Andrade, y Sierra, 2013).

En la tabla 12 se identificaron y priorizaron los riesgos más significativos asociados a la implementación de servicios postventa, seleccionando aquellos con mayor severidad debido a su probabilidad e impacto en la operación.

Los riesgos de alta prioridad incluyen la elección inadecuada de talleres aliados, la falta de planificación detallada y la competencia agresiva en el mercado, cada uno con estrategias de mitigación específicas, como auditorías previas, planes integrales y campañas de diferenciación.

Además, se abordaron riesgos moderados, como sobrecostos imprevistos y problemas en la integración de sistemas, con medidas preventivas que incluyen márgenes de contingencia y capacitación tecnológica.

Tabla 12

Priorización de riesgos y estrategias de mitigación

Riesgo	Nivel de Severidad	Impacto	Estrategia de Mitigación	Responsable

Elección inadecuada de talleres aliados.	Alta	Afecta la calidad del servicio y la confianza del cliente.	Realizar auditorías previas, establecer contratos claros y controles periódicos.	Gerente de operaciones
Falta de planificación detallada en la implementación.	Alta	Retrasos, sobrecostos y descoordinación operativa.	Elaborar un plan detallado, realizar reuniones de seguimiento y contratar consultores externos si es necesario.	Gerente de Proyectos
Competencia agresiva con servicios postventa consolidados.	Alta	Reducción de cuota de mercado y pérdida de clientes.	Diferenciar servicios con garantías y beneficios exclusivos, campañas publicitarias y análisis de competidores.	Gerente de Marketing
Sobrecostos imprevistos durante la implementación.	Moderada	Reducción de márgenes y atrasos financieros.	Incluir márgenes de contingencia, monitorear gastos y establecer acuerdos con talleres.	Gerente Financiero
Problemas en la integración de sistemas.	Moderada	Retrasos operativos y pérdida de eficiencia.	Contratar expertos en tecnología, realizar pruebas piloto y capacitar al personal.	Gerente de Tecnología

Fuente: Elaboración propia

5. Plan de implementación

El plan de implementación de servicios postventa se estructura en cuatro fases detalladas, diseñadas para garantizar un desarrollo efectivo y alineado con los objetivos estratégicos de la organización. Se detalla en la tabla 13.

La primera fase, denominada Planeación Inicial, se centra en la definición de objetivos, KPIs, presupuesto y cronogramas, asegurando una base sólida para el proyecto. La segunda fase,

Desarrollo de Infraestructura, aborda la formalización de contratos con talleres aliados, la adquisición de herramientas y la implementación de un sistema de gestión para el seguimiento eficiente de servicios y clientes.

En la tercera fase, Capacitación y Validación, se realiza un programa de formación para el personal, talleres técnicos y pruebas piloto que permitan ajustar y optimizar los procesos.

Finalmente, la fase de Lanzamiento Oficial incluye una campaña promocional estratégica, la operación completa de los servicios y el monitoreo continuo de indicadores clave de desempeño (KPIs).

Tabla 13

Fases de Implementación

Fase	**Actividades**	**Hito Definido**	**Beneficio Esperado**	**Responsables**
Fase 1: Planeación inicial.	- Definir objetivos específicos y KPIs del proyecto. - Identificar talleres aliados mediante auditorías previas. - Elaborar presupuesto detallado con márgenes de contingencia. - Diseñar cronograma general con hitos clave.	Entrega del cronograma y presupuesto aprobados.	Diseño y desarrollo de la planificación.	Gerente de Proyectos, Gerente Financiero.
Fase 2: Desarrollo de infraestructura.	- Formalizar contratos con talleres bajo estándares de calidad. - Adquirir herramientas y equipos necesarios. - Implementar un sistema de gestión	Alianzas con talleres establecidas y sistema activo.	Consolidación de infraestructura y alianzas.	Gerente de Operaciones, Gerente de Tecnología.

	para seguimiento de servicios y clientes.			
Fase 3: Capacitación y validación.	- Diseñar programa de capacitación para personal. - Realizar talleres de formación técnica y de atención al cliente. - Probar procesos internos y ajustar según resultados del piloto.	Personal capacitado y procesos ajustados.	Validación y optimización de operaciones.	Gerente de Recursos Humanos, Gerente de Operaciones.
Fase 4: Lanzamiento oficial.	- Realizar campaña promocional dirigida a clientes actuales y potenciales. - Iniciar operación completa de servicios postventa. - Monitorear continuamente los KPIs establecidos.	Servicios postventa lanzados al mercado.	Implementación completa y promoción de servicios.	Gerente General, Gerente de Marketing.

Fuente: Elaboración propia

5.1 Cronograma de implementación

El cronograma de implementación (tabla 14) de los servicios postventa establece un marco temporal detallado y estructurado, divido en cinco fases consecutivas que abarcan un periodo de seis meses, desde enero hasta junio de 2025.

La fase de planeación inicial, que se desarrollará durante el mes de enero, se enfoca en definir objetivos, indicadores clave (KPIs) y el cronograma general del proyecto. En la fase de desarrollo de infraestructura y alianzas, que comprende febrero y marzo, se consolidarán las alianzas con talleres y se implementarán los sistemas operativos necesarios.

Durante el mes de abril, la fase de capacitación y validación asegurará que el personal esté preparado y que los procesos internos sean probados y ajustados.

En el mes de mayo, se realizará un lanzamiento piloto, permitiendo evaluar el desempeño en un grupo controlado de clientes y realizar las mejoras necesarias. Finalmente, la fase de lanzamiento oficial, programada para junio, incluirá una campaña promocional dirigida y el monitoreo constante de los indicadores clave de desempeño para garantizar la sostenibilidad del proyecto.

Tabla 14

Cronograma del Proyecto

Fase	Inicio	Fin	Duración (días)
Planeación inicial.	01 de enero 2025	31 de enero 2025	30
Desarrollo de infraestructura y alianzas.	01 de febrero 2025	31 de marzo 2025	60
Capacitación y validación.	01 de abril 2025	30 de abril 2025	30
Lanzamiento piloto.	01 de mayo 2025	31 de mayo 2025	30
Lanzamiento oficial.	01 de junio 2025	30 de junio 2025	30

Fuente: Elaboración propia

5.2 Costos de implementación

Los valores asignados en el presupuesto se establecieron con base en las necesidades específicas de cada fase del proyecto y en cálculos realizados previamente para asegurar una distribución eficiente de los recursos. Se visualiza en la tabla 15 el presupuesto para la implementación de los servicios postventa asciende a un total de 7.500 USD, distribuidos de manera estratégica en cinco fases clave del proyecto.

La mayor inversión se destina al desarrollo de infraestructura y alianzas (2.750 USD), que incluye la formalización de contratos con talleres aliados, adquisición de herramientas y la implementación de sistemas de gestión necesarios para la operación. La planeación inicial representa un costo de 1.250 USD, destinado a la definición de objetivos, elaboración del presupuesto y diseño del cronograma general.

La capacitación y validación requiere 1.500 USD, enfocados en formar al personal y probar los procesos para garantizar su eficiencia. Por otro lado, el lanzamiento del piloto y el

lanzamiento oficial requieren inversiones de 900 USD y 1.100 USD, respectivamente, centradas en la promoción y validación de los servicios.

Tabla 15

Costos de Implementación

Fase	Actividades Clave	Costo Estimado (USD)
Planeación inicial.	Definición de objetivos, identificación de talleres, elaboración de presupuesto y cronograma.	$ 1.250
Desarrollo de infraestructura y alianzas.	Contratos con talleres, adquisición de herramientas, implementación de sistemas.	$ 2.750
Capacitación y validación.	Capacitación del personal y validación de procesos.	$ 1.500
Lanzamiento piloto.	Evaluación piloto de servicios en un grupo reducido de clientes.	$ 900
Lanzamiento oficial.	Promoción de los servicios y lanzamiento oficial.	$1.100
Total		**$ 7.500**

Fuente: Elaboración propia

6. Conclusiones

La implementación de servicios posventa como estrategia central permitirá a "Automotores Pérez" no solo fortalecer su posición en el competitivo mercado de vehículos usados en Ambato, sino también diferenciarse significativamente al ofrecer valor agregado a sus clientes. Estas acciones fomentarán la fidelización, incentivarán la recompra, y mejorarán la percepción de la marca, alineándose con las demandas del consumidor moderno.

La formalización de alianzas con talleres mecánicos y proveedores financieros demuestra ser un pilar estratégico para mejorar la competitividad y facilitar el acceso a servicios complementarios. Esto no solo optimiza los procesos operativos, sino que también contribuye a una experiencia de cliente integral, consolidando la relación con los consumidores actuales y atrayendo a nuevos segmentos de mercado.

La identificación y priorización de riesgos asociados a la implementación de servicios posventa refuerza la importancia de una planificación detallada y de estrategias de mitigación

robustas. La capacidad de "Automotores Pérez" para gestionar los desafíos estratégicos y operativos determinará el éxito a largo plazo del proyecto y su adaptación a las condiciones cambiantes del mercado automotriz en Ecuador.

7. Recomendaciones

Se recomienda consolidar alianzas con talleres mecánicos y proveedores financieros mediante la formalización de contratos que especifiquen estándares de calidad, tiempos de respuesta y responsabilidades mutuas. Esto garantizará la excelencia en los servicios posventa y reforzará la confianza de los clientes en los servicios ofrecidos.

Es esencial desarrollar programas de capacitación periódica para el personal de la empresa, con enfoque en habilidades técnicas, atención al cliente y manejo de nuevas herramientas tecnológicas. Esto asegurará que los empleados estén preparados para brindar servicios de alta calidad y para adaptarse a los cambios en las demandas del mercado.

Se recomienda diseñar campañas publicitarias específicas que destaquen los beneficios de los servicios posventa, como garantías extendidas y mantenimiento preventivo. Estas campañas deben estar alineadas con los canales digitales más relevantes para el público objetivo, como redes sociales y plataformas web, para maximizar su alcance y efectividad.

La creación de un canal de comunicación directo con los clientes, como encuestas de satisfacción y buzones de sugerencias, permitirá identificar áreas de mejora en tiempo real. Esto contribuirá al perfeccionamiento continuo de los servicios y al fortalecimiento de la fidelidad de los consumidores.

Referencias

AEADE. (2023). *Anuario 2022.* Obtenido de https://www.aeade.net/wp-content/uploads/2023/03/ANUARIO-AEADE_2022_comp.pdf

AEADE. (2024). *Sector automotriz en cifras - Diciembre 2023.* Obtenido de https://www.aeade.net/sdm_downloads/sector-automotor-en-cifras-diciembre-2023/

Astudillo, G. (2024). ¿Cómo está la demanda de vehículos usados en Ecuador? *El Comercio*. Obtenido de https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/como-demanda-vehiculos-usados-ecuador/

El Comercio. (2023). Obtenido de https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/venta-vehiculos-negocios/

Escobar-Pérez, J., & Cuervo-Martínez, A. (2008). Validez de contenido y juicio de expertos: una aproximación a su utilización. *Avances en Medición*(6), 27-36. Obtenido de http://bit.ly/4fgUQZZ

Maldonado, P. (2024). *Si el sector automotriz se mueve, significa que hay liquidez.* Obtenido de https://www.forbes.com.ec/negocios/si-sector-automotor-mueve-significa-hay-liquidez-n49383

Mosquera, L., Andrade, D., & Sierra, L. (2013). Guía para apoyar la priorización de riesgos en la gestión de proyectos de tecnologías de la información. *GTI, 12*(33), 15-32. Obtenido de https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4546787.pdf

Pardo Álvarez, J. (2017). *Gestión por procesos y riesgo operacional.* Madrid: AENOR - Asociación Española de Normalización y Certificación. Obtenido de elibro-net.universidadviu.idm.oclc.org/es/ereader/universidadviu/53618?page=103.

SRI. (s.f.). Obtenido de https://srienlinea.sri.gob.ec/sri-en-linea/#/inicio/NAT

Torres, C., Malta, N., Zapata, C., & Aburto, V. (2015). Metodología de gestión de riesgo para procesos en una institución de salud previsional. *Universidad, Ciencia y Tecnología, 19*(75), 98-109. Obtenido de https://ve.scielo.org/pdf/uct/v19n75/art04.pdf