



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

PROYECTO DE GRADO PARA LA OBTENCION DEL TITULO DE

MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

**MODELO ESTRATÉGICO DE FIDELIZACIÓN PARA TALLERES DE  
SERVICIO POSVENTA CHEVROLET, DE LA CIUDAD DE QUITO,  
SOPORTADO EN HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS**

AUTOR: PAULO ROBERTO VASQUEZ DE CAMPOS

DIRECTOR: SANTIAGO COBO CHACÓN

2015

Quito, Ecuador

## **CERTIFICACIÓN**

Yo, Paulo Roberto Vásquez de Campos, declaro que soy el autor exclusivo de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal mía. Todos los efectos académicos y legales que se desprendan de la presente investigación serán de mi sola y exclusiva responsabilidad.

Cedo mis derechos de propiedad intelectual a la UIDE, según lo establecido en la ley de propiedad intelectual, reglamento y leyes.

---

Firma del Graduando

Paulo R. Vásquez de Campos

Yo, Santiago Rafael Cobo Chacón, declaro que, en lo que yo personalmente conozco, el señor Paulo Roberto Vásquez de Campos, es el autor exclusivo de la presente investigación y que esta es original, auténtica y personal suya.

---

Firma del Director de Trabajo de Grado

Santiago R. Cobo Chacón

## **AGRADECIMIENTO**

Una vez concluida una etapa más de la vida es para mí muy importante agradecer a Dios por brindarme la salud y la oportunidad de continuar con mi formación académica, a mi abuelo que gracias a él he podido ser quien soy por su ejemplo y apoyo, a mi hijo por haberme cedido muchas horas del tiempo que pudo compartirlo conmigo durante las largas jornadas de estudio y a mi novia por brindarme la fuerza para completar mi maestría.

## **DEDICATORIA**

Este trabajo de investigación va dedicado principalmente para mi hijo por quien me esfuerzo cada día para poder ser para él un ejemplo a seguir, a mi abuelo que esta junto a Dios, a mi novia y mi familia por ser quienes día a día se encuentran junto a mí apoyando mi crecimiento personal y profesional.

# ÍNDICE

CERTIFICACIÓN.....	i
Firma del Graduando.....	i
Firma del Director de Trabajo de Grado.....	i
CAPITULO I.....	1
Problema de Investigación.....	1
1.1. Antecedentes.....	1
1.2. Definición del problema.....	2
1.3. Hipótesis.....	3
1.4. Objetivos de la investigación.....	3
1.4.1. Objetivo general.....	3
1.4.2. Objetivos específicos.....	3
1.5. Metodología de la Investigación.....	4
1.6. Justificación de la investigación.....	4
1.6.1. Justificación teórica.....	4
1.6.2. Justificación metodológica.....	5
1.6.3. Justificación práctica.....	6
1.7. Descripción de las actividades para la ejecución.....	6
CAPITULO II.....	7
2.1. Análisis del sector automotriz.....	7
2.2. Impacto de las restricciones gubernamentales sobre la industria Automotriz.....	15
2.3. Análisis de nuevas estrategias de mercado en el sector automotriz. (Retención de clientes en relación a los diferentes segmentos de vehículos).....	19
CAPITULO III.....	25
3.1. Análisis de la oferta de servicios de la competencia.....	25
3.2. Análisis de la oferta de servicios de los concesionarios Chevrolet.....	37
3.3. Análisis de la demanda de servicios.....	41

3.3.1. Estudio cualitativo.....	42
3.3.2. Estudio cuantitativo.....	53
3.4. Estudio de concentración de vehículos en los diferentes sectores de la ciudad de Quito.....	65
CAPITULO IV.....	77
4.1. Evaluación de la estrategia actual de Retención de Clientes .....	77
4.2. Planeación e implementación de estrategia de retención de clientes .....	79
4.2.1. Productos a ser ofertados en función de lo que el cliente necesita.....	81
4.2.2. Cobertura de Talleres de servicio.....	86
4.2.3. Procesos de Atención al cliente en talleres de servicio.....	93
4.2.4. Administración del ciclo de vida de los clientes.....	97
4.3. Evaluación de resultados esperados.....	110
CAPITULO V.....	115
5.1. Conclusiones.....	115
5.2. Recomendaciones.....	120
BIBLIOGRAFÍA.....	123
ANEXO.....	125

## **LISTA DE CUADROS E ILUSTRACIONES**

- Gráfico 2.1: Evolución de la industria automotriz en el Ecuador
- Gráfico 2.2: Participación de mercado de las marcas en el 2014
- Gráfico 2.3: Composición de ventas por segmento de vehículos Chevrolet
- Gráfico 2.4: Industria de vehículos de la ciudad de Quito
- Gráfico 2.5: Participación de mercado de las principales marcas de Quito
- Gráfico 2.6: Evolución de vehículos Chevrolet en la ciudad de Quito
- Gráfico 2.7: Kilometraje recorrido por año en el Ecuador
- Gráfico 2.8: Retención por kilometraje recorrido
- Gráfico 2.9: Retención en talleres por modelo de vehículo
- Gráfico 3.1: Tipos de servicios que los clientes conocen
- Gráfico 3.2: Razones de preferencia de talleres particulares
- Gráfico 3.3: Razones para acudir a talleres autorizados
- Gráfico 3.4: Razones para no acudir a talleres autorizados
- Gráfico 3.5 Razones para escoger el servicio entre los tres tipos de talleres
- Gráfico 3.6: Familiaridad de marca
- Gráfico 3.7: Percepción del servicio de cada una de las opciones de servicio
- Gráfico 3.8: Percepción de precio de cada una de las opciones de servicio
- Gráfico 3.9: Nivel de satisfacción con cada opción de servicio
- Gráfico 3.10: Razones de satisfacción con el servicio
- Gráfico 3.11: Niveles de recordación y uso de servicios
- Gráfico 3.12: Medios de información preferidos
- Gráfico 3.13: Ubicación geográfica de vehículos Chevrolet en la ciudad de Quito
- Gráfico 3.14: Densidad del segmento de automóviles en la ciudad de Quito
- Gráfico 3.15: Densidad del segmento de SUV en la ciudad de Quito
- Gráfico 3.16: Densidad del segmento de camionetas en la ciudad de Quito
- Gráfico 3.17: Densidad del universo total de vehículos de la muestra
- Gráfico 3.18: Vehículos detectados en la zona de mayor densidad vehicular
- Gráfico 3.19: Composición del parque Chevrolet en la zona de mayor densidad
- Gráfico 3.20: Distribución de la muestra vehicular por tiempo de llega a talleres Chevrolet

Gráfico 4.1: Ubicación de talleres Express propuesta por presencia de marca

Gráfico 4.2: Ubicación de talleres Express propuesta por densidad vehicular

Gráfico 4.3: Ciclo de vida del cliente propuesto

Gráfico 4.4: Estrategia de fidelización de clientes

Gráfico 4.5: Menú de opciones de reportes de seguimiento

Gráfico 4.6: Ejemplo de reporte de Retención por modelo de vehículo

Gráfico 4.7: Ejemplo de reporte de Retención por kilómetro recorrido

Gráfico 4.8: Ejemplo de reporte de tendencia de visita a talleres

Tabla 2.1: Composición por marca del parque automotor en el Ecuador

Tabla 2.2: Composición por provincia del parque automotor en el Ecuador

Tabla 3.1: Límites para Censo de Talleres

Tabla 3.2: Distribución porcentual de talleres especializados

Tabla 3.3: Precios referenciales de servicios de la competencia

Tabla 3.4: Precios referenciales de servicios en talleres Express

Tabla 4.1: Composición de parque Chevrolet en zona de mayor densidad

Tabla 4.2: Reducción de visitas al taller por disminución de ventas de vehículos

Tabla 4.3: Retención por kilometraje esperado

Tabla 4.4: Visitas al taller esperadas por estrategia de mantenimiento gratis.

## **SINTESIS**

Los cambios en el entorno generan la necesidad de replantear los negocios en las diferentes industrias que se desenvuelven en el país. La industria automotriz se ha visto influenciada por medidas restrictivas de importación durante los últimos años y es preciso establecer estrategias que ayuden a fidelizar a los clientes que actualmente tienen un vehículo Chevrolet a fin de seguir siendo a futuro su primera opción de compra y lograr fortalecer el negocio de posventa.

El presente estudio se enfoca en establecer estrategias para fortalecer el servicio de talleres de concesionario con ayuda de herramientas tecnológicas, basado en conocer a la competencia, conocer que servicios se ofrecen en el mercado, saber qué servicios posventa demandan los clientes y donde se tiene alta concentración de vehículos en la ciudad de Quito.

## **SYNTHESIS**

Changes in the environment generate the need to rethink business in different industries that operate in the country. The automotive industry has been influenced by restrictive import measures in recent years and must develop strategies that help build customer loyalty that currently have a Chevrolet vehicle to remain a future first option and achieve strengthen the aftermarket business .

The present study focuses on establishing strategies to strengthen the dealer service shops using technological tools, based on knowing the competition, know what services are offered on the market, knowing what customers demand sales services and where they have high concentration of vehicles in the city of Quito.

# CAPITULO 1

## PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### 1.1. Antecedentes

Los cambios en las normativas, regulaciones gubernamentales, exigencias de elementos de seguridad y el incremento en aranceles a la importación de vehículos y autopartes para el ensamblaje provocan cambios importantes en el consumo de los clientes y en el modelo de negocio de las empresas automotrices.

Estos cambios generan efectos sobre la oferta de vehículos y sobre la demanda de los mismos.

Desde el punto de vista de los clientes, existen dos factores fundamentales que inciden sobre el comportamiento de la demanda de vehículos en el Ecuador. El primer factor es el incremento importante en el precio de los vehículos que hace que los clientes se desplacen hacia abajo en los diferentes segmentos de los productos ofertados y el segundo factor es su poder adquisitivo en relación a la evaluación por parte de las entidades financieras para otorgar créditos.

Al hablar de lo que ocurre en las organizaciones de la industria automotriz, también existen dos frentes que inciden sobre el volumen de ventas y por tanto en su producción. La demanda de vehículos nuevos se ve afectada por la importante variación en precio que limita a muchos consumidores a acceder a comprar un vehículo nuevo y por otro lado la oferta se ve determinada por la aplicación en cupos de importación ya sea en dólares o en número de unidades.

Los aspectos detallados anteriormente obedecen a medidas gubernamentales que procuran equilibrar un posible déficit fiscal y la balanza comercial negativa. Ambas medidas se toman considerando que la industria automotriz es una de las industrias de mayor incidencia que contribuye de forma importante a equilibrar ambas variables.

Principalmente las diferentes organizaciones se han enfocado a lo largo de la historia en fortalecer la venta de vehículos nuevos, y han sido pocos los esfuerzos en consolidar los servicios posventa debido a varios factores de mercado y a la imagen pre establecida en la mente de los clientes de que el servicio posventa en los concesionarios de vehículos es altamente costoso.

## **1.2. Definición del Problema**

Los cambios de entorno han provocado disminuciones importantes en los volúmenes de ventas de vehículos generando la necesidad en algunos de los casos de reducir el tamaño de las empresas. Adicionalmente la rentabilidad de muchas compañías se ha visto afectada dado que sus costos fijos de operación no pueden reducirse a la misma razón de la disminución en volumen.

Por otra parte, la cultura del cuidado de los vehículos en el servicio posventa no se encuentra debidamente concientizado por parte de los clientes y se consideran sumamente costosos; esto provoca una reducción en el índice de retención de clientes y que gran parte de los clientes opten por otras opciones de servicio distintas a la ofrecida por los concesionarios.

Este estudio procura la generación de un modelo de retención de clientes que permita fortalecer el servicio posventa en los concesionarios de vehículos para incrementar las ventas totales mediante la venta de mano de obra y repuestos, sustentar las estructuras organizacionales y mejorar la rentabilidad de las empresas.

El tema planteado pretende conocer dónde están los clientes para llegar a donde ellos para brindarles el servicio, conocer las razones por las que optan por hacer el mantenimiento de sus vehículos en talleres alternos y en base a esto generar un modelo de fidelización de clientes que permita generar una cultura del cuidado de los vehículos en los concesionarios de la marca ofreciendo el servicio ajustado a la medida de lo que los clientes requieren.

### **1.3. Hipótesis**

Una estrategia de negocios con mayor enfoque de postventa es la mejor alternativa para la industria automotriz dados los últimos cambios gubernamentales para sustentar las operaciones de los concesionarios.

A fin de investigar sobre esta hipótesis es preciso responder los siguientes interrogantes:

¿En qué sectores de la ciudad de Quito tenemos concentración de vehículos para disponer de talleres de servicio?

¿Cuáles son los motivos por los cuales los clientes que asisten a otros talleres que no son de concesionario no desean el servicio posventa que ofrece la marca?

¿Cuál debe ser el modelo estratégico que permita fidelizar a los clientes desde el momento en que adquiere su vehículo?

¿Cómo se puede retener a los clientes para evitar tener que re conquistarlos una vez que como concesionarios los hemos perdido o dejado de atender?

## **1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.4.1. Objetivo General**

Diseñar una estrategia de negocios enfocada a posventa soportada en herramientas tecnológicas de monitoreo constante del negocio y disponer de datos georeferenciados, para contribuir a la sostenibilidad del negocio automotriz y sus empresas relacionadas con el crecimiento en ventas de talleres de servicio.

### **1.4.2. Objetivos Específicos**

1. Analizar la oferta y la demanda de servicio de talleres para vehículos Chevrolet en la ciudad de Quito.

2. Conocer la concentración de los vehículos Chevrolet en el mapa de Quito mediante herramientas tecnológicas.
3. Desarrollar estrategia de retención de clientes basada en la administración de su ciclo de vida, conociendo sus necesidades y su ubicación geográfica.

## **1.5. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

1. Recolección, clasificación y validación de datos mediante:
  - Georeferenciación vehicular
  - Encuestas y grupos focales con clientes
  - Investigación de campo de la competencia
2. Contraste de resultados encontrados en campo versus la visión corporativa actual
3. Documentación de resultados, conclusiones y recomendaciones

## **1.6. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.6.1. Justificación Teórica**

El aprovechamiento de los recursos tecnológicos como el dispositivo de rastreo satelital puede facilitar el conocer en donde se encuentran nuestros clientes en la ciudad de Quito, conocer el recorrido de kilómetros por día y estimar cuando corresponde realizar un mantenimiento a los vehículos.

La presente investigación se justifica considerando que las condiciones actuales de mercado generan la necesidad de conocer más de cerca los hábitos de nuestros clientes, en donde se encuentran y entender sus necesidades para ofrecer un servicio posventa a su medida generando la cultura del cuidado esperado.

Este trabajo de investigación busca incidir en los siguientes factores:

- Incremento en ventas de los concesionarios
- Mejora en la rentabilidad de los concesionarios

- Conservación del talento humano de las organizaciones
- Generación de cultura del cuidado de los vehículos
- Asegurar que la cobertura de talleres de servicio y su capacidad atiende la demanda de clientes.
- Generar productos para cubrir las necesidades de los clientes
- Mayor satisfacción de los clientes

Los puntos anteriores se pretenden lograr mediante un estudio de georeferenciación, un estudio de hábitos de consumo de kilómetros y atar estos factores a las necesidades del cliente conociendo los motivos de su preferencia en atender o cuidar sus vehículos en otros talleres.

Esto permite enfocar los esfuerzos de los concesionarios en capitalizar el potencial de ventas en el parque automotor vendido y no tener la alta dependencia a la venta de vehículos nuevos que hoy ya se encuentra delimitado en su volumen por los cupos de importación.

### **1.6.2. Justificación Metodológica**

El marco metodológico, se sustentará básicamente en dos tipos de estudios, uno cuantitativo y otro cualitativo.

Se realizará un estudio cuantitativo para analizar la oferta y así conocer a detalle la cantidad de vehículos que se agrupan en determinados sectores de la ciudad y también conocer los diferentes servicios de talleres que se ofrecen en esos mismos sectores.

Para el análisis de la demanda se aplicarán estudios cuantitativos mediante encuestas a clientes que no asisten a los talleres para conocer su razón de deserción así como estudios cualitativos para entender sus necesidades de servicios que permitan enfocar el servicio ofertado.

Esto permitirá iniciar una gestión estratégica de servicios de talleres, mediante la orientación de los servicios ofertados en apego a las necesidades de los clientes

### **1.6.3. Justificación Práctica**

Considerando las diferentes variables de entorno que influyen sobre la industria automotriz, el giro de negocio toma nuevos retos que repercuten sobre la necesidad de explorar nuevas formas de hacer negocios basados en el conocimiento de los servicios que ofrecen los concesionarios, los servicios que ofrece la competencia a nivel de talleres y las necesidades de los clientes.

El aprovechamiento de herramientas tecnológicas y herramientas de investigación de mercado es el camino para determinar la estrategia a seguir en la retención de clientes.

El uso de la herramienta de rastreo satelital, los estudios de las necesidades de los clientes, permitirán enfocar las diferentes estrategias a seguir con el fin de retener clientes por el lado de posventa, mantener las estructuras de costos de los concesionarios y administrar el ciclo de vida de los clientes para fidelizarlos al punto

### **1.7. Descripción de las actividades para la ejecución:**

- Análisis de la situación actual de la industria automotriz
- Obtención de información de fuentes primarias
- Obtención de información de las fuentes secundarias
- Rediseño de servicios ofertados
- Elaboración de la estrategia de retención de clientes
- Consolidación de información y elaboración de documentos

## CAPITULO 2

### 2.1. Análisis del sector automotriz

Durante los años 50, empezó en Ecuador el boom automotriz cuando empresas del sector metalmeccánico y del sector textil comenzaron la fabricación de carrocerías, asientos para buses, algunas partes y piezas metálicas.

Sin embargo es en el año 1973 cuando comenzó el ensamblaje de vehículos, con un total de 144 unidades de un solo modelo, conocido en aquel entonces como el Andino, ensamblado por AYMESA hasta el año 1980.

Es en la década de los setenta que la producción supera las 5000 unidades para posteriormente en el año 1988 a través del Plan del Vehículo automotor la producción crece en hasta 12,127 unidades.

Cuatro años más tarde, se perfeccionó la Zona de Libre Comercio entre Colombia, Ecuador y Venezuela, abriendo las importaciones de vehículos con las marcas Chevrolet, Kia y Mazda que conforman la cadena productiva ecuatoriana de al menos 14 ramas de actividad económica.

Con estos antecedentes, el crecimiento de la industria automotriz empezó a generar la presencia de empresas multinacionales que generaron importantes cambios en la economía del país mediante la incorporación de nuevas tecnologías, empresas autopartistas y ensambladoras de vehículos.

Por otra parte la influencia de multinacionales brindó la posibilidad de generar en el país empresas productoras de componentes, partes y piezas locales fortaleciendo así la importancia del sector automotriz en la economía ecuatoriana.

En cuanto al impacto generado en la economía del país, para el año 2010 se contaba ya con cerca de 30.000 establecimientos económicos dedicados a actividades de comercio automotriz, dentro del ellos el 70% corresponden a empresas dedicadas a brindar servicio automotriz y la diferencia a la venta tanto de vehículos como de partes y piezas.

Todas estas empresas generaron también una importante influencia en el número de plazas de empleo manteniendo en la actualidad a más de 100.000 personas ocupadas con una participación de 80 % hombres y un 20 % mujeres para este sector.

Analizando lo anterior se podría decir que si la familia promedio tiene tres miembros que la conforman, entonces más de 300.000 personas dependen de la industria automotriz en la actualidad.

A lo largo del desarrollo del sector en el Ecuador, toma fuerza la creación de empresas ensambladoras de vehículos teniendo como su primera planta a Autos y Máquinas del Ecuador S.A (AYMESA) a partir del año 1973 para luego contar con la presencia de OMNIBUS BB TRANSPORTES S.A en el año 1975 quien ha venido siendo hasta ahora la ensambladora con mayor volumen de unidades producidas. Para el año 1976 se crea también Manufacturas Armaduras y Repuestos del Ecuador (MARESA) y hacia el año 2012 se incorporan tres plantas ensambladoras adicionales las cuales son Ciudad del Auto (CIAUTO) ensambladora de vehículos provenientes de China, Thundra Cycles que es ensambladora de motocicletas y AUSTRAL ensambladora de buses .

Las ensambladoras previamente mencionadas en la actualidad son productoras de vehículos de las marcas Chevrolet, Mazda, KIA, Great Wall, Buses International y motocicletas Tundra, productos que por su reconocida calidad abrieron puertas en mercados internacionales mediante la exportación.

La industria automotriz comprende de vehículos completamente armados (CBU) y de partes de vehículos para ser ensamblados (CKD). Ambos modelos de disponibilidad de vehículos incorporan los siguientes tipos de vehículos en el mercado ecuatoriano:

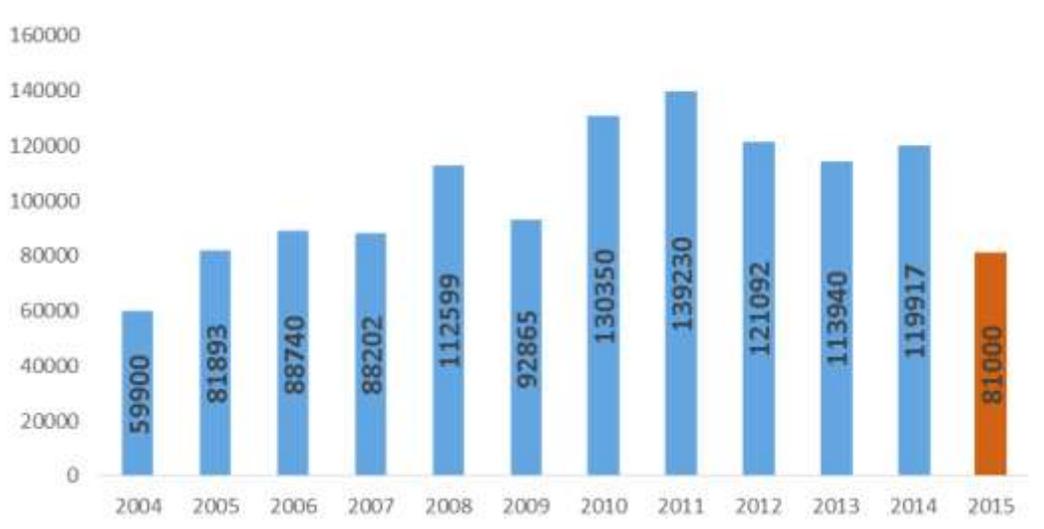
- Vehículos de pasajeros ( Sedan, Hatchback)
- Vehículos deportivos utilitarios (SUV)
- Camionetas con motores Gasolina y Diesel
- Buses y Camiones
- Vehículos de transporte de pasajeros

Adicionalmente las plantas ensambladoras provocaron el desarrollo de industrias complementarias que producen partes automotrices dentro de las cuales tenemos las siguientes:

- Llantas y neumáticos
- Alfombras termoformadas y planas
- Materiales insonorizantes
- Asientos
- Forros y tapicería
- Materiales de fricción para frenos y embragues
- Sistemas de Escape
- Vidrios y parabrisas
- Radios
- Cableados y Baterías
- Filtros de combustible
- Hojas de resorte, muelles, ballestas

La industria automotriz en el Ecuador durante la última década ha tenido variaciones importantes como lo podemos apreciar en el siguiente gráfico:

**Gráfico 2.1: Evolución de Industria Automotriz en el Ecuador**



Fuente: Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (AEADE) Elaboración: El Autor

Como se puede apreciar en el gráfico anterior, en el año 2005 se produjo un crecimiento significativo de la industria automotriz desde 59.900 unidades a niveles de 80.000 unidades manteniéndose por debajo de las 90.000 unidades hasta el año 2007. Durante el año 2008 se

produce un repunte hasta alcanzar las 112.600 unidades para posteriormente por efectos de la crisis económica mundial del 2009 caer a niveles de 93.000 unidades. Los años 2010 y 2011 fueron los más altos años de industria debido a la facilidad de acceso a financiamiento para posteriormente mirar una caída gradual en el 2012 por la aplicación de cupos de importación a partir del segundo semestre, cupos que se mantienen vigentes hasta la actualidad.

Posteriormente realizaremos un análisis con mayor detalle de los impactos de las restricciones gubernamentales sobre la industria automotriz en donde se analizarán las variaciones en volúmenes desde el año 2012 hasta tener una industria proyectada para el 2015 de 81000 vehículos en el Ecuador. El parque vehicular en el Ecuador se compone de la siguiente manera entre las diferentes marcas existentes en el país:

**Tabla 2.1: Composición por marca del parque automotor en el Ecuador**

	<b>Unidades</b>	<b>% Participación</b>
CHEVROLET	702.525	34,0%
TOYOTA	168.674	8,2%
HYUNDAI	147.823	7,2%
MAZDA	134.650	6,5%
FORD	130.680	6,3%
NISSAN	123.327	6,0%
KIA	84.176	4,1%
SUZUKI	59.927	2,9%
VOLKSWAGEN	57.641	2,8%
HINO	55.492	2,7%
MITSUBISHI	50.518	2,4%
RENAULT	34.331	1,7%
FIAT	31.560	1,5%
LADA	24.147	1,2%
MERCEDES BENZ	23.349	1,1%
OTROS	237.155	11,5%

Fuente: Anuario AEADE 2014, Elaboración: El Autor

Este parque automotor se distribuye en el país de la siguiente manera:

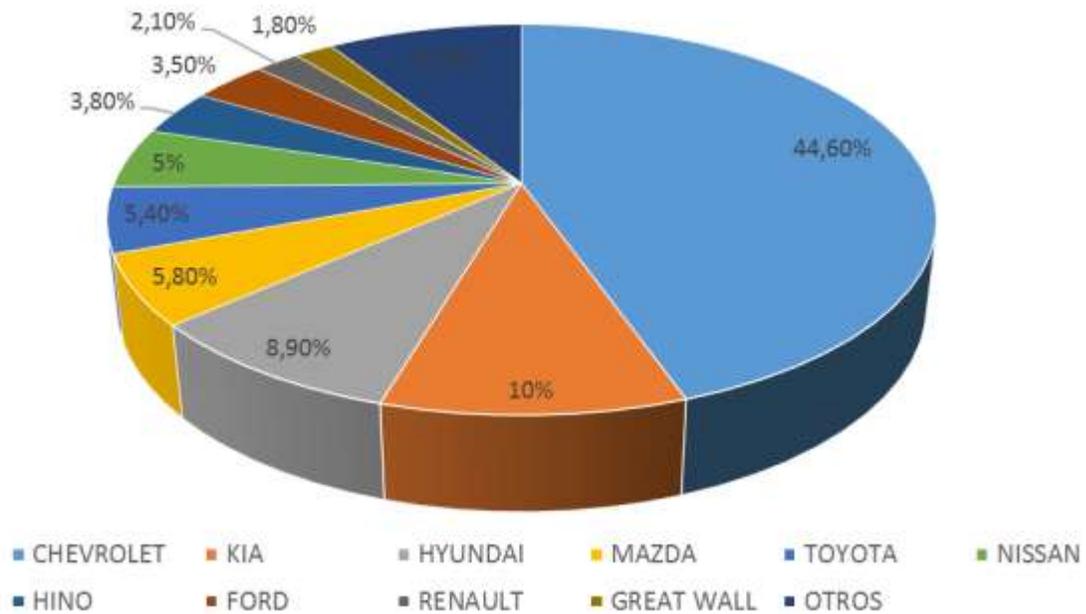
**Tabla 2.2: Composición por provincia del parque automotor en el Ecuador**

PROVINCIA	% de Participación
PICHINCHA	32,4%
GUAYAS	25,3%
AZUAY	7,2%
TUNGURAHUA	5,6%
MANABÍ	4,8%
IMBABURA	3,0%
CHIMBORAZO	2,8%
EL ORO	2,7%
LOS RIOS	2,7%
COTOPAXI	2,6%
LOJA	2,4%
SANTO DOMINGO	1,9%
CAÑAR	1,7%
ESMERALDAS	1,1%
CARCHI	1,1%
BOLIVAR	0,7%
SUCUMBIOS	0,4%
PASTAZA	0,3%
ORELLANA	0,3%
MORONA SANTIAGO	0,3%
NAPO	0,2%
SANTA ELENA	0,2%
ZAMORA CHINCHIPE	0,2%
GALAPAGOS	0,0%

Fuente: Anuario AEDE 2014 Elaboración: El Autor

Como referencia se destacará la participación de mercado del 2014 de las principales marcas que se comercializan en el país como se lo puede observar en el siguiente gráfico:

**Gráfico 2.2: Participación de mercado de las marcas en el 2014**

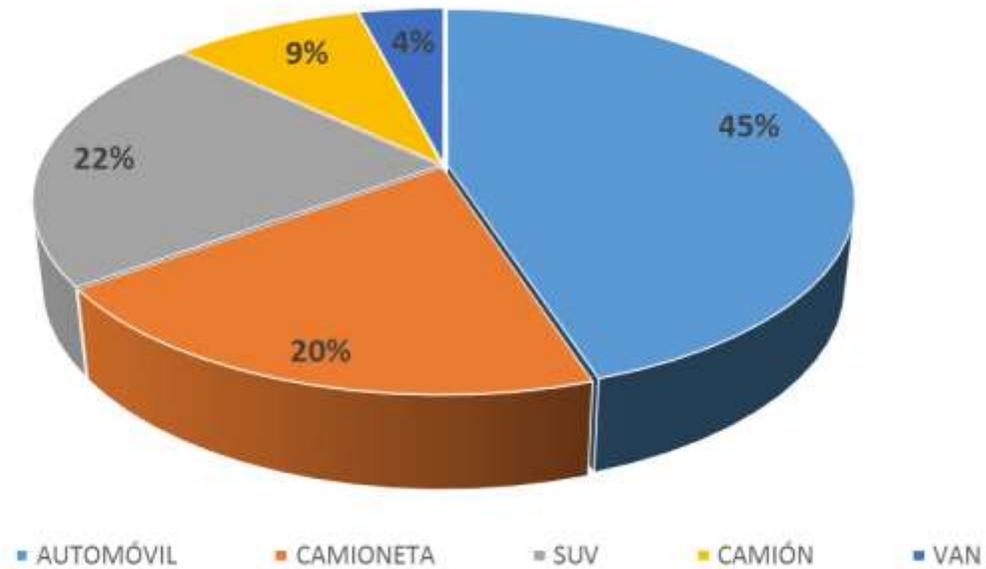


Fuente AEADE: Elaboración: El Autor

Para efectos del desarrollo del modelo de fidelización propuesto para talleres de servicio nos enfocaremos en la marca Chevrolet la misma que cuenta históricamente con la mayor participación de mercado. Esta participación de mercado del 44,6% se logra mediante un amplio portafolio de vehículos que va dirigido a atender a diferentes perfiles de clientes y segmentos de mercado, particularidad que dificulta la posibilidad de establecer estrategias de fidelización estándar para todos los clientes y todos los modelos de vehículos disponibles.

La composición de ventas de la marca Chevrolet en sus diferentes segmentos de vehículos es la siguiente:

**Gráfico 2.3: Composición de ventas por segmento de vehículos Chevrolet**



Fuente Base de Ventas General Motors del Ecuador, Elaboración: El Autor

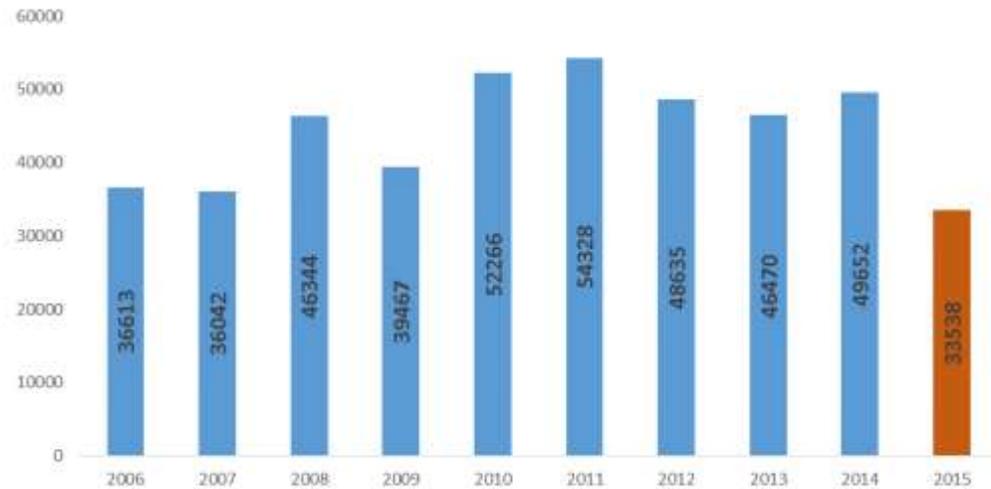
Como se puede apreciar en el gráfico anterior, la mayor participación es del segmento de automóviles el mismo que abarca productos cuyo perfil de cliente posee un poder adquisitivo inferior al perfil de cliente de camionetas y SUV\*. Esta situación genera la necesidad de realizar mayores esfuerzos para la fidelización de los mismos en los talleres de servicio posventa.

En cuanto a las camionetas, muchas de ellas corresponden a flotas o vehículos de trabajo que por su propia condición de operación y también por el perfil de clientes es más fácilmente encontrar mecanismos para retenerlos en los talleres de servicio de la red de concesionarios y los SUV pertenecen a personas cuyo poder adquisitivo permite establecer estrategias de fidelización ya que si podrían asistir a los talleres de servicio.

\*SUV: Las siglas SUV significan Sport Utility Vehicle en Inglés y en español Vehículo deportivo Utilitario y representa a los vehículos todo terreno ligeros

Puesto que el trabajo de investigación se enfoca en la ciudad de Quito, es importante conocer cifras de la industria de vehículos de esta ciudad y la evolución de la industria de vehículos de Quito es la siguiente:

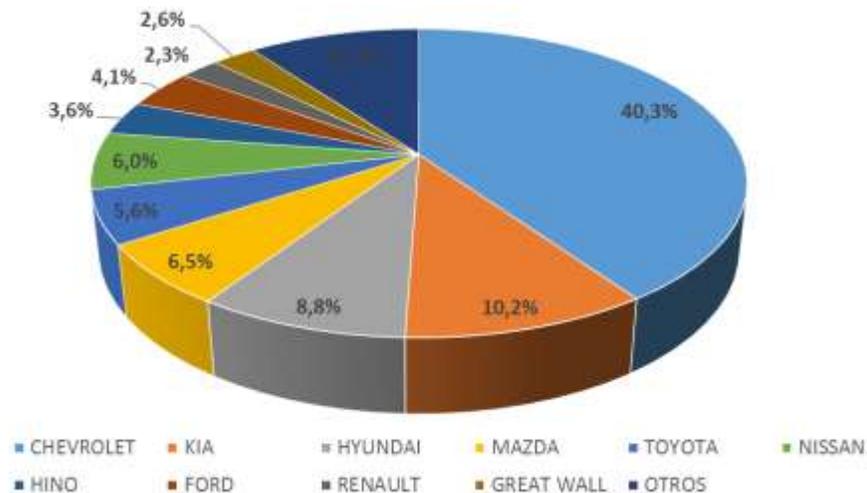
**Gráfico 2.4: Industria de vehículos de la ciudad de Quito**



Fuente AEADE: Elaborado por: El Autor

Las principales marcas disponibles en la ciudad de Quito tienen la siguiente participación de mercado para la ciudad de Quito:

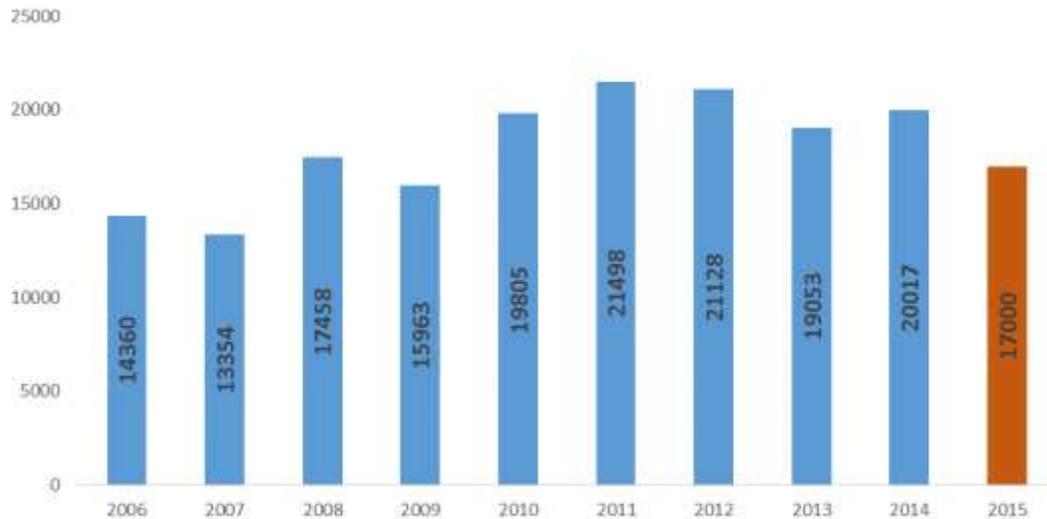
**Gráfico 2.5: Participación de mercado de principales marcas en Quito 2014**



Fuente AEADE: Elaborado por: El Autor

Considerando que el presente trabajo de investigación se enfoca en vehículos de la marca Chevrolet para la ciudad de Quito específicamente el potencial de vehículos a atender en los talleres de servicio de concesionario de los últimos 10 años es el siguiente:

**Gráfico 2.6: Evolución de vehículos Chevrolet en la ciudad de Quito**



Fuente AEADE: Elaborado por: El Autor

Considerando la información del gráfico 2.6 vemos que existe un importante parque vehicular vendido en Quito al cual se puede orientar estrategias de fidelización que para que asistan a los talleres, sin embargo es difícil pensar que propietarios de vehículos de más de 5 años asistan a los concesionarios. De todas maneras si el estudio se enfoca en buscar esfuerzos para los últimos 5 años existe un parque de más de 80.000 vehículos que pueden ser potencialmente atendidos en posventa.

## **2.2. Impacto de las restricciones gubernamentales sobre la industria Automotriz**

La Industria automotriz ha venido teniendo cambios en políticas gubernamentales desde el año 2011 que han generado variaciones importantes en este sector. Las medidas que modificaron la tendencia de la industria en el año 2011 son:

- Incrementos de arancel al CKD\* del 0% al 10%
- Primera restricción de importación bajo licencias previas
- Incremento del ISD\*\* del 0% al 5% sin crédito tributario para el año fiscal

Posteriormente en el año 2012 continúan aplicándose políticas restrictivas al sector las mismas que detallamos a continuación:

- Segundo incremento de arancel al CKD hasta el 40%
- Segunda restricción a la importación con establecimiento de cupos ya sea por volumen de unidades o por dólares de importación hasta el año 2014.
- Licencias de importación para vehículos ensamblados en el exterior
- Registro o autorización de ensamblaje local

Durante el año 2013 se mantuvieron las políticas desplegadas en años anteriores, sin embargo se empezaron gestionar cambios en las normas técnicas de seguridad y se plantearon diferentes alternativas de cálculo de contenido local para aplicar subsidios al arancel.

Finalmente en el año 2014 se publicaron las nuevas normas técnicas RTE INEN 034 “Elementos Mínimos de seguridad en vehículos automotores” a cumplirse en un plazo de 6 meses posteriores a la publicación del reglamento técnico que se hizo en el mes de octubre.

Las normas técnicas involucran los siguientes elementos de seguridad que deben disponer los vehículos importados o por ensamblar cuyo embarque límite puede hacerse hasta el mes de abril 2015:

- Regulaciones a los dispositivos de luminosidad y alumbrado
- Tercera luz de freno
- Apoya cabezas para cada pasajero por el cual fue homologado el vehículo

\*CKD : La sigla CKD significa Completely Knock Down que es el Kit completo para el ensamblaje de un vehículo

\*\*ISD : Impuesto a la salida de divisas

- Regulaciones a los anclajes de asientos y cinturones de seguridad
- Isofix – anclajes para sillas de bebés
- Frenos ABS a las cuatro ruedas
- Control electrónico de estabilidad a aplicar para vehículos año modelo 2018
- Dirección asistida
- Respetar condiciones de diseño en chasis motorizado al momento de construir carrocerías para buses
- Contar con ventilación para evitar el empañado de vidrios
- Contar con parachoques frontal y posterior
- Barras anti empotramiento posterior para vehículos pesados
- Protecciones para impacto frontal y lateral
- Bolsas de aire para conductor y acompañante
- Avisador acústico y luminoso para el uso de cinturones de seguridad
- Sistema de bloqueo central
- Dispositivo manual que evite aperturas de capó involuntarias
- Tacógrafo para vehículos pesados

Cada una de las normas técnicas debe cumplir con certificaciones Europeas de cumplimiento para poder comercializar los vehículos.

Las normas técnicas a nivel de la industria generan la salida ciertos productos que se comercializan actualmente por no cumplir con las normas y por otra parte la incorporación de los elementos de seguridad genera incremento de precios dificultando la venta de productos que son muy sensibles al precio.

Por otra parte, existen otros elementos que se encuentran en discusión que de una u otra forma pueden afectar a la industria automotriz los mismos que detallamos a continuación:

- Cupos de importación 40% menos para vehículos importados y 20% menos al CKD del cupo utilizado en el año 2013
- Incremento al arancel al CKD del 5% al 15%
- Metodología de cálculo de contenido local
  - Componente local – Mano de obra + costos directos e indirectos
  - Contenido Local – MOE ( Material Originario Ecuatoriano), PEI (Producto Ecuatoriano Incorporado)
  - Valor agregado nacional – Componente local+ Servicios +Mano de Obra
- Código monetario – reducción al crédito de consumo
- Revisión de encaje bancario al doble para créditos automotrices, incremento de 0,5% de impuesto para SOLCA en créditos
- Posible regulación a la venta de vehículos diésel que no presten servicio público o no sean de trabajo pesado
- Tratado de libre comercio con Europa – Ingreso de vehículos europeos con condiciones arancelarias preferentes

Los puntos detallados anteriormente pueden presentar variaciones tanto en la oferta como en la demanda de vehículos provocando una inminente variación a los volúmenes de ventas y a la composición de ventas entre los diferentes segmentos (automóviles, SUV, Pick Ups, Camiones y Buses).

Al producirse cambios en la composición es importante analizar que el mercado va a tender a buscar vehículos del segmento en el cual los precios de los vehículos son más bajos y debido a su poder adquisitivo menor puede producirse una reducción en las visitas a los talleres de la red de concesionarios.

### **2.3. Análisis de nuevas estrategias de mercado en el sector automotriz. (Retención de clientes en relación a los diferentes segmentos de vehículos)**

Las ventas de vehículos que se producen día a día generan oportunidades de negocios a futuro a través de la posventa que se puede brindar a los vehículos vendidos.

Los vehículos cuentan con un plan de mantenimiento que ejecutan revisiones periódicas cada 5000 Km de recorrido a fin de mantener los vehículos operativos brindándoles un mantenimiento correcto.

En base a lo anterior, cada vehículo vendido presenta un potencial de asistir a los talleres de la red de concesionarios cada 5000 KM y el número de veces que pueden acudir por servicio dependerá del kilometraje que recorra cada vehículo.

Considerando que existen diferentes factores que pueden incidir sobre la asistencia o no a los talleres, conocemos que no todos los vehículos asisten a los talleres y que en los diferentes segmentos de vehículos que vendemos su comportamiento es variable también. Estas variaciones se producen en función de la sensibilidad al precio que pueden tener los clientes al momento de decidir donde brindar el servicio.

Por esta razón es importante definir una metodología de medición para conocer en términos generales cuantos clientes que compran vehículos nuevos no asisten a los talleres de la marca, para posteriormente identificar las causas de su deserción y buscar modelos de fidelización que permitan mantener o crecer el flujo de vehículos hacia los talleres de servicio y así poder tener un negocio sustentable a lo largo del tiempo en el caso de que las ventas de vehículos por factores externos se vea reducida.

Hemos determinado una metodología para medir la **Retención de clientes\***, en función del potencial de ingresos de vehículos a los talleres que se genera por la venta de vehículos, con el recorrido que tienen los vehículos en un año y los intervalos de mantenimiento cada 5000 KM obteniendo la siguiente expresión:

\*Retención de Clientes: Es un índice que permite conocer la relación que existe entre las visitas efectivas a un taller de servicio respecto del potencial de visitas por el parque vehicular vendido.

$$\text{Retención}(\%) = \frac{\# \text{ Total de visitas al taller en un año}}{\# \text{vehículos vendidos}(5 \text{ años}) \times \# \text{ visitas al año}}$$

Cada vehículo una vez que alcanza kilometrajes de 5000, 10000, 15000 km, etc, visitan a los talleres de servicio para que le brinden mantenimiento y para efectos de obtener un índice de retención de clientes se han tomado las siguientes consideraciones:

- Se toma como referencia el período de tiempo de 12 meses
- Se considera el número potencial de visitas en 12 meses como la división del kilometraje promedio recorrido en un año para el intervalo de 5000 Km al que se efectúan mantenimientos
- Puesto que deseamos mantener en los talleres de la marca al menos 5 años a nuestros clientes, para el número de vehículos consideramos la suma de las ventas de 5 años consecutivos.

En base a las consideraciones anteriores es importante determinar el kilometraje promedio que recorren los vehículos para poder conocer el potencial de visitas que podemos tener en el año, y para esto es importante soportarse en criterios estadísticos y en registros de los vehículos que asisten a los talleres de servicio.

Se ha tomado como referencia la población de 50.000 unidades que equivalen aproximadamente a las ventas de un año de la marca Chevrolet para determinar el tamaño de la muestra de vehículos que asisten a los talleres de servicio para conocer el kilometraje que recorren al año. El tamaño de la muestra lo determinamos mediante la siguiente expresión estadística:

$$n = \frac{N\sigma^2 Z^2}{(N - 1)e^2 - \sigma^2 Z^2}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

N = Tamaño de la población

$\sigma$  = Desviación estándar (0,5)

Z = Constante para nivel de confianza del 95% (1,96)

e= límite de error muestral (0,05)

Aplicando la expresión anterior, y considerando la población de 50.000 vehículos vendidos el tamaño de la muestra resultante es de 381 vehículos.

Tomamos 381 vehículos de la base de datos de vehículos ingresados a talleres de servicio y por diferencia de fechas y diferencia de kilometrajes determinamos el número de kilómetros recorridos al día para poder estimar el kilometraje recorrido al año como lo podemos expresar en el siguiente ejemplo:

Fecha Inicial y KM 1: 07/02/2014 5.854KM

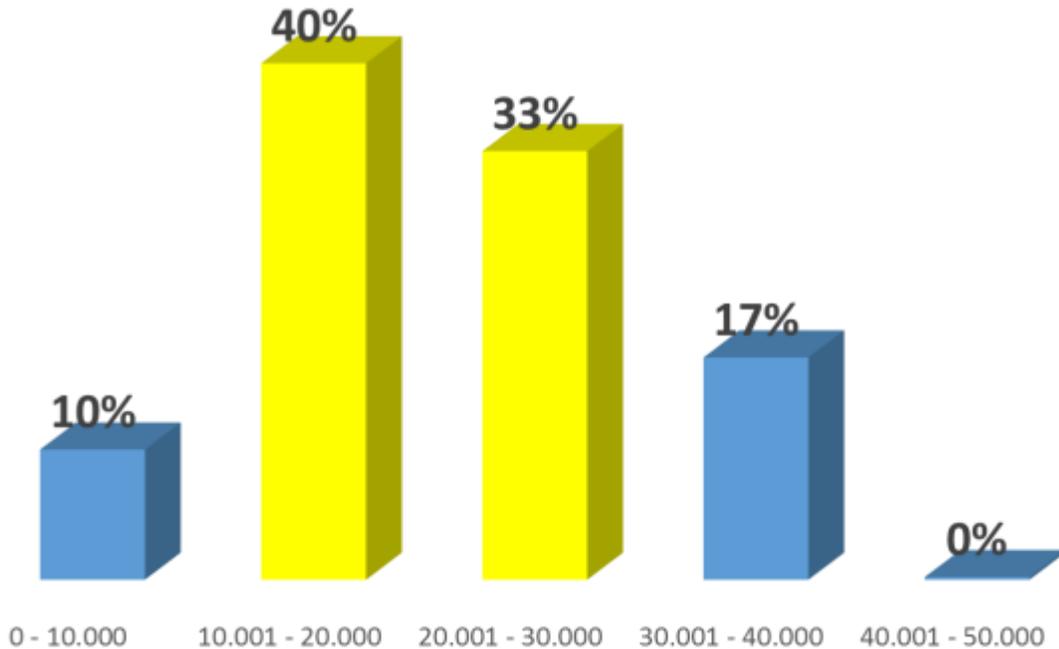
Fecha Final: 21/05/2014 17.130KM

$$KM \text{ recorrido al año} = \frac{17.130 - 5.854}{(21 - 05 - 2014) - (7 - 02 - 2014)} \times 365$$

En el ejemplo anterior el kilometraje recorrido al año es de 39.959 KM, para lo cual si los servicios de mantenimiento se realizan cada 5000 KM el potencial de ingresos al taller para este vehículo es de 8 veces en un año.

Mediante este ejercicio con la base de vehículos atendidos en los talleres de concesionario hemos encontrado los siguientes resultados:

**Gráfico 2.7: Kilometraje recorrido por año en el Ecuador**



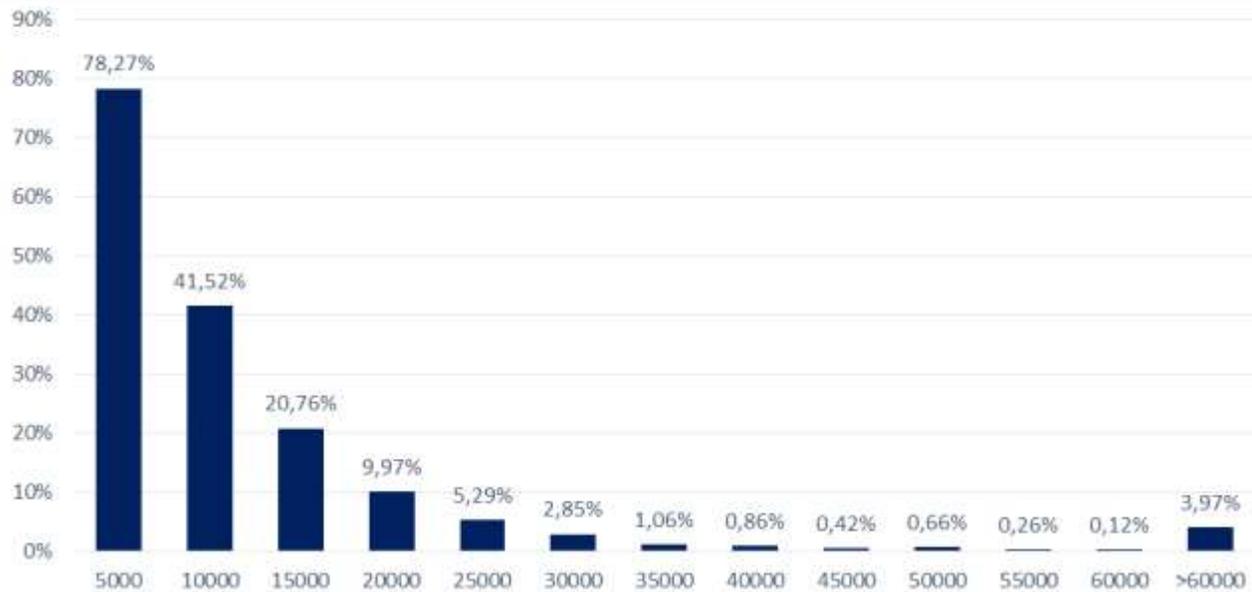
Fuente: base de vehículos atendidos en talleres de concesionarios Chevrolet ,Elaborado por: El Autor

El gráfico anterior muestra que 73% de los vehículos de la muestra seleccionada recorren entre 10.000 y 30.000 KM por año y ponderando los resultados obtenidos el kilometraje promedio que recorren los vehículos en un año es de 20.800 KM.

Mediante el análisis anterior, hemos podido determinar estadísticamente que el potencial de ingresos en un año que puede tener cada vehículo a un taller de servicio es de 4 veces.

Una vez determinado el kilometraje promedio recorrido es importante determinar los índices de retención por modelo de vehículo y por otra parte también comprender cómo es el comportamiento de deserción conforme avanza el kilometraje de los vehículos. Para este análisis se verifica en la base de clientes que visitan a los talleres cuantos vehículos registran mantenimientos cercanos a los intervalos de mantenimiento definidos respecto al total de vehículos obteniendo los siguientes resultados

**Gráfico 2.8: Retención por kilometraje recorrido**

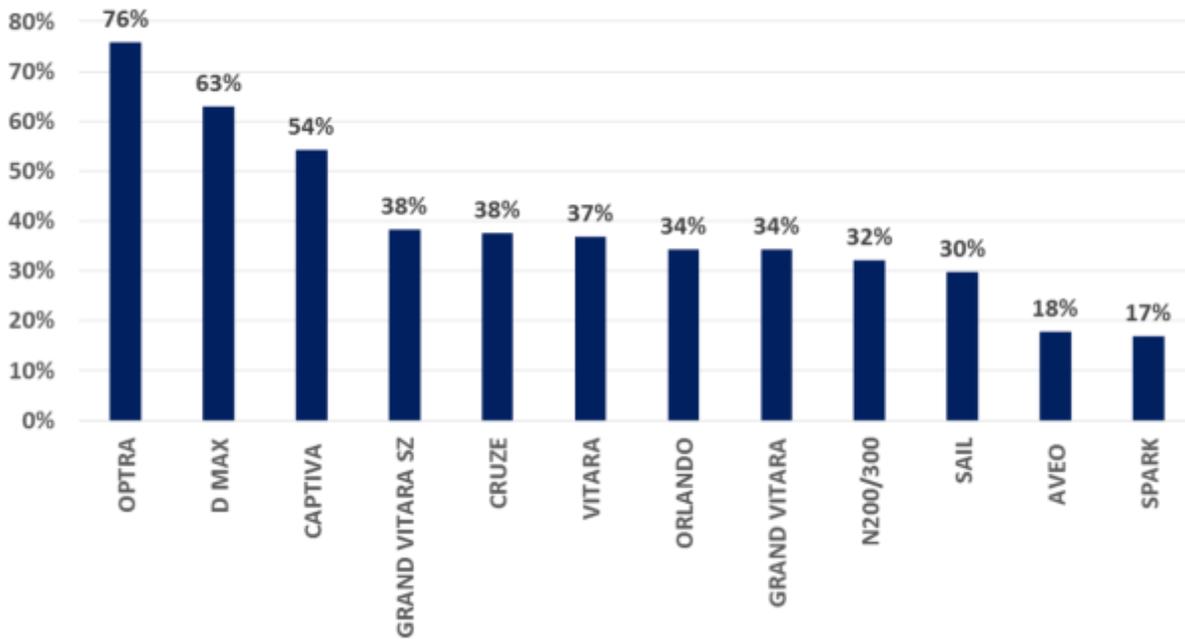


Fuente: Base de datos de clientes atendidos en concesionarios, Elaborado por: El Autor

Como se pudo apreciar en el gráfico 2.8, los clientes asisten a los talleres de servicio en su mayoría para los primeros servicios de mantenimiento para posteriormente conforme el kilometraje de sus vehículos avanza ya no consideran a los talleres de servicio de los concesionarios como una opción para realizarles el mantenimiento.

Finalmente a fin de comprender el comportamiento de los clientes de los diferentes segmentos analizamos la retención por los principales modelos de vehículos comercializados por Chevrolet, para poder identificar las diferentes estrategias que se pueden ejecutar, encontrando los siguientes resultados considerando un parque vehicular de 5 años:

**Gráfico 2.9: Retención en talleres por modelo de vehículo**



Fuente Base de datos de vehículos atendidos en concesionarios, Elaborado por El Autor

Analizando la información anterior, es importante establecer estrategias que permitan mejorar la retención por kilometraje y reducir la deserción conforme el kilometraje de los vehículos va aumentando. Se aprecia claramente que mientras el kilometraje recorrido aumenta la retención de clientes disminuye.

Por otra parte, de acuerdo a lo detallado en el gráfico 2.9, los vehículos con menor retorno a los talleres de servicio son vehículos de clientes cuyo poder adquisitivo es menor al de clientes que están en capacidad de poder adquirir vehículos cuyo precio sobrepasa la barrera de los 20.000 USD, esto permite enfocar esfuerzos de mayor impacto en talleres considerando que de acuerdo al gráfico 2.3 el segmento de pasajeros representa el 45% de las ventas de la marca y si se realizan estrategias enfocadas a dichos productos podemos lograr un incremento importante de órdenes de trabajo en talleres de servicio Chevrolet así como también diferenciar las estrategias por tipo de vehículo.

## CAPITULO 3

### 3.1. Análisis de la oferta de servicios de la competencia

A fin de determinar la oferta de servicios es importante identificar quien es la competencia de los talleres de servicio de Chevrolet. Al iniciar el presente trabajo de investigación hemos analizado a la competencia de la marca en cuanto a la venta de vehículos identificando marcas fuertes como Hyundai, Kia, Mazda entre otras marcas, sin embargo la competencia una vez vendido el vehículo ya no es la misma en lo que a posventa se refiere.

La posventa hemos identificado como uno de los factores decisivos de compra al momento en que el cliente desea elegir el vehículo a comprar, pero una vez que lo ha comprado es de importancia identificar la verdadera competencia para los talleres de servicio.

Enfocados en talleres de servicio, la competencia que hemos identificado son:

- Talleres de servicio particulares (Mecánico de Confianza)
- Tecnicentros

Con la finalidad de entender y conocer la magnitud de la competencia se ha tomado como referencia un Censo de Talleres realizado por Mind Marketing (empresa dedicada a estudios de mercado) y un estudio cualitativo para poder identificar los servicios que ofrecen los competidores de los talleres.

En relación al Censo, se delimita la ciudad de Quito como se lo puede detallar a continuación:

**Tabla 3.1: Límites para Censo de Talleres**

✓ <b>Sector Sur</b>
○ Límites Sur, Barrio Cutuglahua
○ Límites Oeste, Av. Manglar Alto, AV, Simon Bolivar
○ Límites Norte, Av. Rodrigo de Chavez de lado Izquierdo, Av. Napo
○ Límites Este, Av. Martha Bucaran, Alonso Esteban, Tabiazo, Zaruma
○
✓ <b>Sector Centro</b>
○ Límites Sur, Av. Rodrigo de Chavez de lado Derecho, Av, Napo
○ Límites Oeste, Av. Simon Bolivar, Av. Eloy Alfaro
○ Límites Norte, Av. Naciones Unidas lado Izquierdo
○ Límites Este, Calle General Necochea, Gereal Miller, Av. Occidental
✓ <b>Sector Norte</b>
○ Límites Sur, Av. Naciones Unidas lado Derecho
○ Límites Oeste, Av. Eloy Alfaro, Enrique Garces, General Dumma
○ Límites Norte, Av. Diego de Vasquez
○ Límites Este, Av. Occidental

Establecidos los límites se han identificado alrededor de 1100 talleres mecánicos particulares dentro de los cuales el 66% de ellos se dedican a mecánica general y el 34% realizan trabajos de mecánica especializada.

Los talleres que realizan trabajos especializados según su especialización se distribuyen de la siguiente manera:

**Tabla 3.2: Distribución porcentual de talleres especializados**

<b>Especialización</b>	<b>%</b>
Enderezada y pintura	36,2
Sistema eléctrico	18,7
Motor	17,8
Suspensión	12,3
Frenos	10,9
Radiadores	2,3
Sistemas de inyección	0,5
Otros	1,4

Fuente: Censo de Talleres Mind Marketing, Elaborado por: El Autor

Dentro de los hallazgos del Censo podemos citar los siguientes puntos relevantes:

- El enfoque del negocio de los talleres particulares está distribuido con un 84% en atención a vehículos livianos exclusivamente, 3% en atención a buses y camiones y 13% en atender livianos y pesados.
- El modelo de negocio de los talleres particulares en un 67% se dedica solamente a realizar los trabajos mecánicos solicitando al cliente que compre el repuesto que requiere su vehículo, únicamente el 33% compra los repuestos y en ciertos casos marginan por el repuesto también.
- Prácticamente la totalidad de los talleres son multimarca, ejecutan trabajos mecánicos a vehículos de diversas marcas y utilizan repuestos alternos o genéricos igualmente de diversas marcas.
- Los repuestos más demandados en los talleres particulares son los siguientes:
  - Filtros de aire, aceite y combustible
  - Bujías

- Pastillas de freno
- Bandas
- Lámparas y bombillas
- Bombas de agua, combustible, aceite

El consumo de repuestos de las mecánicas particulares refleja un fuerte enfoque en realizar trabajos de mantenimiento básico.

Los tipos de servicios que ofertan los talleres particulares son:

- ABC de frenos que es un servicio que contempla cambio de pastillas de freno, cauchos, zapatas, discos de freno, rectificación de discos y tambores y regulación y limpieza del sistema de frenos.
- ABC de motor, este servicio contempla cambio de filtros de combustible, aire, aceite, limpieza de inyectores y cambio de bujías y cables de bujías
- Reemplazo de amortiguadores
- Reemplazo de embrague
- Reemplazo de bandas
- Cambios de aceite
- Cambio de refrigerante
- Mecánica general de suspensión, dirección, motores y transmisiones (en casos específicos)

El otro modelo de negocio de talleres de servicio identificado que es el de tecnicentos, es un modelo que se asemeja en cuanto a la formalidad de servicios y a procesos a un taller de servicio de concesionarios. Nace a partir del negocio de venta de llantas y van complementando sus servicios desde que se implementa en la ciudad de Quito los centros de revisión vehicular. Si bien el concepto de tecnicentro ya viene funcionando en Quito desde antes del requisito de

matriculación de pasar por la revisión de corpaire, es cuando aparece este requisito que se fortalece el concepto.

Los talleres que se han identificado en la ciudad de Quito con el modelo de negocio de tecnicentros son los siguientes:

- Moyabaca
- Erco Tires
- Hiperllantas - Goodyear
- Freno Seguro

A fin de profundizar el estudio de la competencia en tecnicentros vamos a detallar algunos puntos relevantes de cada uno de los tecnicentros mencionados.

### ***Moyabaca:***

Moya Baca inicia sus operaciones en el año 1962 como un negocio de compra y venta de vehículos usados para posteriormente iniciar con el negocio de venta de llantas a partir del año 1965 con la apertura de su sucursal de las Queseras del Medio frente al Hospital Militar. A lo largo del tiempo ha venido incorporando servicios hasta disponer actualmente de los siguientes servicios:

- ABC de Motor y limpieza de inyectores con equipos electrónicos
- Diagnóstico de sistemas electrónicos
- Análisis de Gases
- Mantenimiento de Frenos
- Baterías
- Alineación, Balanceo, Enllantaje, Vulcanización
- Suspensión – Principalmente cambio de amortiguadores
- Mecánica Express, trabajos de mecánica rápida que no involucran especialización

Adicionalmente Moya Baca cuenta con un sitio web en el cual detalla sus servicios, sus puntos de servicio en Quito y ofrece servicios en línea.

Adicional a los servicios mecánicos en sus talleres, Moya Baca ofrece servicios como seguros para sus llantas, venta de SOAT, asistencia Moya Baca a nivel nacional que consiste en:

- Remolque por daño
- Traspaso de corriente por fallas de la batería
- Cambio de llanta
- Envío de Gasolina
- Servicios de cerrajería
- Asistencia jurídica en caso de colisión

Moyabaca tiene 5 puntos de servicio en la ciudad de Quito ubicados en :

- Cumbaya – Junto a Scala Shopping
- Queseras del Medio – Frente a hospital Militar
- Av Eloy Alfaro – Comité del Pueblo
- Av la prensa – Altura de la Avenida el Inca
- Valle de los Chillos

De las visitas de campo realizadas a los puntos de servicio Moyabaca se ha podido identificar los siguientes temas importantes:

- Atención a clientes con previa cita
- Su personal utiliza uniforme y los talleres tienen imagen unificada
- Manejan promociones en sus diferentes servicios

- Los valores de mantenimiento varían entre 40 a 150 usd en el caso de no requerir reemplazo de componentes más costosos.
- Horario de atención de 8:00 AM a 18:00 de lunes a viernes y sábados de 9:00 AM a 14:00.

***Erco Tires:***

La sigla ERCO significa Ecuadorian Rubber Company, es una empresa que inicia sus operaciones en la ciudad de Cuenca en 1955 y su principal negocio ha sido y es la fabricación de llantas para consumo interno.

En el año 1987 Continental de Hannover Alemania compra ERCO y empieza un importante crecimiento y despunte en mercados internacionales.

Inicia con los servicios integrales para vehículos a partir del años 2011 y actualmente tiene 99 puntos de atención a Nivel nacional con cobertura en 27 ciudades del país entre otras Quito donde cuenta con los siguientes puntos de servicio:

- Comercial Edwin Reyes – ( Alineación, Balanceo, Enllantaje, Suspensión y mecánica ligera)
  - Av. América y Bolivia
  - Avenida Alonso de Angulo
  - National Tire Experts ( Alineación, Balanceo, Enllantaje, Suspensión, Frenos, cambio de aceite y mecánica ligera)
  - Av de los Granados y Eloy Alfaro
  - Av 10 de Agosto y Rafael Bustamante
  - Panamericana Norte – Entrada a Carapungo
  - Francisco Lizarazu y Luis Mena
  - Eloy Alfaro y Calle 40
  - Av. 10 de Agosto y Mañosca

- Importadora Andina (Alineación, Balanceo, Enllantaje, Suspensión, Frenos, cambio de aceite y mecánica ligera), con los siguientes locales:
  - Av Galo Plaza Lazo y Francisco Namiña
  - Mariscal Sucre # 109
- Tecnillanta (Repuestos, ABC de Motor y frenos, cambio de aceite, baterías y lubricantes, mecánica ligera), con los siguientes locales:
  - Av Amazonas y Av el Inca
  - Av Teniente Hugo Ortiz y Cabo Iturralde – Tribuna del Sur
  - Av Quitumbe y Amaruñan
  - Susana Letor y Av Maldonado
- Viptires (Alineación, Balanceo, Enllantaje, Suspensión, Frenos, cambio de aceite y mecánica ligera), son los siguientes locales:
  - Toledo y Madrid
  - General Rumiñahui e Isla San Cristobal
  - Av Los shyris y el Universo

Se visitaron algunos de los puntos de ERCO situados en la ciudad de Quito y se observó lo siguientes aspectos a resaltar:

- Mantienen a su personal correctamente uniformado
- Por el número de puntos es un poco más complejo que puedan tener unificado servicios e imagen
- Ofrecen garantía sobre su reparación en ciertos puntos
- Cuentan con permanentes promociones y también se aprecia inversión en material publicitario en cada uno de sus puntos

- Los horarios de atención varían entre los puntos pero en general es de 8:30 AM a 18:00 de Lunes a viernes y los días sábados de 8:30 a 14:00.
- Los precios varían entre los 40 y 150 USD al igual que en el caso de Moyabaca para los servicios de mantenimiento ligero.

***Hiperllanta- Goodyear:***

Hiperllanta tiene solamente dos puntos de servicio ubicados en Tumbaco y en el valle de los chillos.

Los servicios que ofrece Hiperllanta son:

- Venta de llantas y aros
- Enllantaje, Alineación y Balanceo
- ABC de frenos y de motor
- Cambio de aceite
- Rectificación de discos y tambores
- Como servicio complementario vende SOAT

En visitas de campo se pudo observar los siguientes detalles:

- Mayor orientación al negocio de llantas que al de servicio de mantenimiento ligero.
- No se practica formalmente una cultura de agendamiento de citas
- Horario de atención de Martes a viernes de 8:30 a 18:00 y sábados de 8:30 a 14:00.

***Freno Seguro:***

Freno seguro inicia sus operaciones en el año 1954 en la ciudad de Guayaquil, siendo su giro de negocio los repuestos para frenos automotrices, luego amplía su portafolio a resortes, bujías, neumáticos entre otros.

En el año 1995 empieza a brindar servicios rápidos o mecánica ligera en Guayaquil y posteriormente abre puntos alrededor del país, siendo en el año 2000 que coloca su primer punto de servicio en la ciudad de Quito.

Actualmente cuenta en Quito con dos puntos de servicio, ubicados al Norte de Quito por el intercambiador de Carcelén y al sur de Quito por la Ecuatoriana.

Los servicios que presta Freno Seguro en los mencionados puntos son:

- Reemplazo de Amortiguadores
- Diagnóstico y reemplazo de Baterías
- Enllantaje, balanceo, alineación, rotación y vulcanización
- Embrague
- ABC Frenos – Rectificado de tambores y discos
- Lubricación general
- Mecánica de Suspensión
- Limpieza de inyectores con equipos de ultrasonido

Finalmente en el caso de Freno seguro se observó en las visitas de campo los siguientes detalles:

- Talleres muy ordenados con personal correctamente uniformado.
- Despliegan promociones en sus talleres.
- Horario de atención de 8:00 a 17:00 de lunes a viernes y de 8:00 a 14:00 los días sábados.

Del análisis de la competencia, podemos observar que en los dos tipos de competidores que son los Tecnicentros y las mecánicas particulares, se ofrecen servicios de mantenimiento básico de motor, frenos, suspensión y mecánica ligera en general. Son pocos los talleres que ofrecen servicios especializados de reparación de motores y, transmisiones, y por lo general esos servicios

se prestan en concesionarios para vehículos nuevos y en mecánicas particulares para vehículos mayores a 5 años en general.

Los talleres particulares en su mayoría utilizan repuestos alternos que no son los originales de las diferentes marcas pero que poseen características similares y sus principales proveedores de repuestos son:

- PROMESA
- HIVIMAR
- INVERNEG
- INFRISA
- TECNOVA
- FRENOSEGURO
- CONAUTO
- IMPORTADORA ALVARADO

Por otra parte la especialización que se encuentra en talleres particulares está solamente concentrado en servicios de reparación de motores, talleres de colisión reparación de transmisiones automáticas, frenos y sistemas de inyección diésel.

Finalmente se puede citar que existen alrededor de 1100 talleres en la ciudad de Quito distribuidos a lo largo y ancho de la ciudad talleres particulares en su mayoría de infraestructura limitada, sin procesos formales de reparación y muchos de ellos con pisos de tierra.

En el caso de los 26 de tecnicentros citados anteriormente de la ciudad de Quito, todos ellos cuentan con infraestructura de tamaño pequeño pero con herramental, imagen y procesos de atención formales.

Resumiendo los puntos más relevantes del estudio de la competencia podemos resaltar los siguientes puntos:

- La competencia de los talleres Chevrolet no son los talleres de otras marcas sino los talleres particulares (Mecánicos de confianza) y los tecnicentros
- Tanto los talleres particulares como los tecnicentros ofrecen en su mayoría servicios de mantenimiento básico, pocos son talleres especializados.
- Existe una amplia cobertura de talleres particulares de infraestructura liviana y con condiciones limitadas como pisos de tierra, y solamente 26 talleres de tecnicentros con infraestructura ordenada pero con pocos puestos de trabajo.

Para finalizar el análisis de la competencia, se ha realizado durante las visitas de campo la indagación de los precios de los servicios brindados y puesto que existe gran amplitud en los trabajos mecánicos que se pueden efectuar se ha concentrado el análisis de precios en los servicios más comunes que son ofrecidos por la competencia. Dentro de estos servicios están el ABC de Motor, frenos, limpieza de inyectores, cambio de aceite, alineación y balanceo.

El hallazgo más importante es que los precios difieren significativamente para un mismo servicio debido a las grandes diferencias que existen en las actividades que realiza cada taller, en los repuestos utilizados y en los insumos de taller. Para tener una referencia de lo que se menciona, a continuación se muestra en el siguiente cuadro los precios para estos servicios:

**Tabla 3.3: Precios referenciales de servicios de la competencia**

SERVICIO	TECNICENTRO 1	TECNICENTRO 2	TECNICENTRO 3	TALLER 1	TALLER 2	PROMEDIO
CAMBIO DE ACEITE	\$ 30,17	\$ 57,00	\$ 48,24	\$ 41,50	\$ 52,00	\$ 45,78
ABC DE MOTOR	\$ 65,08	\$ 90,00	\$ 54,75	\$ 61,00	\$ 40,00	\$ 62,17
ABC DE FRENOS	\$ 24,83	\$ 30,00	\$ 23,05	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 31,58
LIMPIEZA DE INYECTORES	\$ 23,32	\$ 30,00	\$ 52,99	\$ 40,00	\$ 45,00	\$ 38,26
ALINEACIÓN Y BALANCEO	\$ 52,12	\$ 28,00	\$ 38,89	\$ 22,00	\$ 25,00	\$ 33,20
TOTAL	\$ 195,52	\$ 235,00	\$ 217,92	\$ 204,50	\$ 202,00	\$ 210,99

Elaborado por: El Autor

Como se puede apreciar en el cuadro anterior, cada uno de los servicios tienen diferentes precios en los talleres resumidos en el mismo e inclusive la variación que existe en el valor total de los servicios tomados como ejemplo llegan a diferir hasta en un 20% si se toma como referencia el Taller 2 con el Tecnicentro 2. Es de importancia indicar que los tecnicentros

detallados son algunos de los analizados en este subcapítulo pero se ha mantenido la confidencialidad de los mismos en el presente estudio.

Otro aspecto importante a destacar es que a pesar de ser tecnicentros de una misma marca difieren en sus precios y en sus servicios.

### 3.2. Análisis de la oferta de servicios de los concesionarios Chevrolet

Los concesionarios Chevrolet cuentan en la ciudad de Quito con 23 talleres de servicio que brindan servicios de mantenimiento automotriz los mismos que se clasifican de la siguiente manera:

- Mecánica Express
- Colisión
- Mantenimiento preventivo
- Mecánica Especializada

Es importante conocer qué significa cada uno de los servicios detallados anteriormente para lo cual se citan las siguientes definiciones:

- **Mecánica Express:** Son servicios rápidos que se pueden realizar en un lapso de tiempo de alrededor de una hora, generalmente son trabajos puntuales por los que va un cliente al taller de servicios rápidos
- **Colisión:** Son los servicios de reparación de latonería, pintura y en algunos casos reparaciones mecánicas que se realizan a vehículos que sufrieron algún impacto.
- **Mantenimiento Preventivo:** Son rutinas de actividades de mantenimiento programado establecidas por el fabricante y que deben realizarse periódicamente cada 5.000 Km de recorrido en el caso del portafolio de vehículos Chevrolet.
- **Mecánica Especializada:** Son servicios de mantenimiento correctivo que reparan averías de sistemas o mecanismos específicos del vehículo.

Con estas definiciones es posible indicar los servicios que son ofertados en los talleres de concesionarios

En cuanto a servicios rápidos la marca Chevrolet cuenta con 7 puntos de servicio ubicados al norte y centro de la ciudad, los mismos que cuentan con no más de 4 puestos de trabajo y estos puntos ofrecen los siguientes servicios:

- ABC de Motor
- ABC de Frenos
- Cambio de aceite motor, caja y diferencial
- Alineación y balanceo
- Limpieza de inyectores
- Cambio de Batería
- Cambio de bandas

El servicio brindado combina actividades que son las que generalmente solicitan los clientes, así como también tiene la flexibilidad de elegir cada uno de los servicios que requiere puntualmente el cliente. La oferta de valor de este servicio rápido está en brindar servicios a la medida de lo que el cliente requiere, en una hora máximo por cada servicio y para mayor comodidad ofrece la posibilidad de agendar de citas.

En los talleres de servicio rápido no se realizan actividades que tomen más allá de una hora para que el cliente pueda esperar por su vehículo y observar los trabajos que se realizan en su auto. Cada uno de los vehículos cuenta con una inspección de 18 puntos de seguridad, la misma que se entrega al cliente con las respectivas recomendaciones de servicio que se puedan identificar en la inspección.

El segundo tipo de taller de servicio automotriz que ofrecen los concesionarios Chevrolet son los talleres de colisión. Quito cuenta con 4 talleres de colisión fuerte y 6 talleres de colisión ligera. Los talleres de colisión fuerte cuentan con equipos computarizados para enderezado de chasis y compacto para dejar al vehículo en las mismas condiciones dimensionales con las que fueron contruidos inicialmente.

El mantenimiento preventivo es brindado en todos los talleres de la ciudad de Quito los mismos que se ubican a lo largo de la ciudad. Más adelante se hará un análisis de la cobertura de talleres con relación a donde se encuentra la mayor concentración de vehículos, a continuación detallamos la ubicación de cada uno de los talleres de servicio que se disponen en Quito:

- Automotores Continental:
  - Av 10 de Agosto y Amazonas – Labrador
  - Panamericana Norte – Parque de los recuerdos
  - Av Maldonado y Teodoro Gomez de la Torre – Junto al CC El Recreo
  - Av. Mariscal Sucre y Tabiazo – Sector Chillogallo
  - Av. Interoceánica – Sector Cumbaya
  
- Proauto:
  - Av Eloy Alfaro y Granados
  - Av Simón Bolívar y Panamericana Norte – Sector Carapungo
  - Av Mariscal Sucre y Av Florida – Condado Shopping
  - Av Violetas y Av Eloy Alfaro
  
- Ecuauto: Av Rio Coca y Paris
  
- LAVCA:
  - Av 10 de Agosto y Villalengua
  - Av Morán Valverde y Tnte. Hugo Ortiz
  - Av 6 de Diciembre y Murialdo
  
- Metrocar:
  - Av 10 de Agosto y Mariana de Jesus
  - Mariano Cardenal y Joaquin Mancheno – Carcelén
  - San Ignacio y Av Francisco de Orellana
  - Av 10 de Agosto y San Gregorio
  - Av Interoceánica y Gonzalez Suarez – Tumbaco
  - Calle San Luis y 9na transversal
  
- Autolandia:
  - Av Mariana de Jesus y Av América

- Av 6 de Diciembre y Lizarzaburu
- Vallejo Araujo:
  - Av 10 de agosto y Acuña
  - Av Marsical Sucre y Av Florida

Finalmente el servicio de Mecánica Especializada es ofrecido por todos los talleres de concesionarios para hacer reparaciones a nivel de motor, caja de cambios, transmisiones en general y reparaciones eléctricas y electrónicas.

Una de las características de los talleres de servicio de concesionario es que utilizan los repuestos genuinos provenientes de cada una de las fuentes que fabrican los vehículos, no utilizan repuestos alternos a fin de garantizar la calidad de la reparación y la seguridad de los clientes, práctica que es realizada por todas las marcas en sus talleres de servicio autorizados.

El único proveedor de repuestos para los talleres Chevrolet es General Motors del Ecuador y tiene una bodega de repuestos ubicada en Sangolqui.

En cuanto a los horarios de atención varían entre concesionarios pero en su mayoría atienden de 8:00 a 18:00 de lunes a viernes y los días sábados de 9:00 a 14:00. Existen ciertos talleres que atienden desde las 7:00 AM hasta las 18:00 horas y hacen uso del agendamiento de citas.

Resumiendo la oferta de servicios de los talleres Chevrolet es importante recalcar los siguientes puntos:

- Existe una amplia cobertura de talleres con más de 10 puestos de trabajo por taller, distribuidos a lo largo y ancho de la ciudad.
- Algunos de los concesionarios Chevrolet ofrecen el servicio Express a través de los puntos Chevy Express – similares a los tecnicentros.
- Existe un enfoque principalmente al cumplimiento de los planes de mantenimiento programado y formalidad en los procesos de atención.

De la misma manera que en el caso de los tecnicentros, hemos analizado los precios de los servicios más comunes ofrecidos en Chevy Express y es de importancia indicar que para ambos casos tanto en la competencia como en Chevy Express se ha tomado como referencia un modelo específico de

vehículo para consultar los precios, ya que de acuerdo al modelo también difieren los precios por que unos pueden tener 6 cilindros, otros 8, etc. que son factores que inciden en el volumen de aceite que utilizan, número de bujías y número de inyectores.

**Tabla 3.4: Precios referenciales de servicios en Chevy Express**

<i>SERVICIO</i>	<i>CHEVY EXPRESS</i>
CAMBIO DE ACEITE	\$ 58,50
ABC DE MOTOR	\$ 45,00
ABC DE FRENOS	\$ 51,00
LIMPIEZA DE INYECTORES	\$ 60,00
ALINEACIÓN Y BALANCEO	\$ 22,50
TOTAL	\$ 237,00

Elaborado por: El Autor

Como se puede apreciar el valor total de los servicios que tomamos como referencia para el comparativo con los talleres particulares o tecnicentros es un 12% mayor en Chevy Express respecto al promedio de los talleres de la competencia y difiere principalmente en el uso de repuestos originales

Otro factor a destacar es que los precios se encuentran uniformes entre los diferentes talleres de Chevy Express disponibles en la ciudad de Quito.

### **3.3. Análisis de la demanda de servicios**

A fin de analizar la demanda de servicios que tienen los clientes, se han conducido dos estudios, el uno cuantitativo y el otro cualitativo. Ambos estudios buscarán identificar que conoce el cliente del mantenimiento de su vehículo, que talleres de servicio se encuentran disponibles, cuales son los hábitos de cuidado de los vehículos por parte de los clientes y también cuáles son sus percepciones acerca de los talleres de concesionario y de talleres particulares.

### **3.3.1. Estudio Cualitativo:**

En el estudio cualitativo el grupo objetivo fueron hombres y mujeres entre 25 y 50 años, propietarios de vehículos Chevrolet de año modelo 2008 en adelante con una metodología de conversatorio guiado para obtener información de un grupo de 15 personas.

La estructura del grupo focal que se realizó consta de los siguientes puntos:

#### **Objetivos del grupo focal:**

- Conocer los hábitos de mantenimiento que tienen los propietarios de vehículos Chevrolet
- Identificar qué tipos de mantenimientos conocen
- Identificar con qué tipo de talleres se encuentran familiarizados
- Conocer los factores de agrado o desagrado de los talleres de servicio
- Conocer cuál es el taller de servicio ideal para los propietarios de vehículos Chevrolet

#### **Preguntas de estímulo:**

1. Que conocen acerca de los cuidados que requiere su vehículo?
2. Hay actividades de mantenimiento o cuidados que practica Ud mismo sobre su vehículo?
3. Cuáles son los mantenimientos o cuidados que Ud. Conoce debe hacerse a su vehículo?
4. Conoce en que consiste cada uno de los mantenimientos que han mencionado, cada que tiempo debe hacerse y cuánto aproximadamente debería costar?
5. Qué tipo de talleres de servicio conoce que existen en el mercado?
6. Cuáles son los factores de preferencia de los talleres del mecánico de confianza?
7. Qué les disgusta del servicio de los talleres del mecánico de confianza?
8. Por qué razón acudirían a un taller autorizado o de concesionario?
9. Cuáles son los factores de agrado de los talleres autorizados?
10. Qué les disgusta de los talleres autorizados?
11. Qué factores consideran debe tener un taller de servicio ideal?

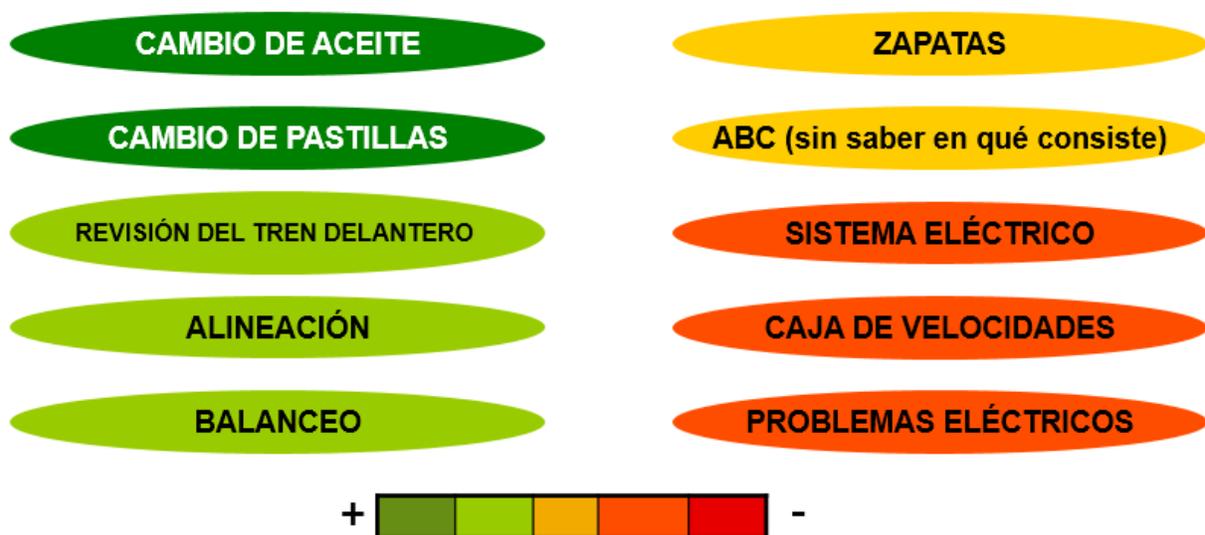
En base a las preguntas de estímulo anteriores, se pudo identificar que los clientes no tienen una frecuencia de uso de los talleres definida y en la mayoría de los casos afirman que asisten a los talleres de servicio “cuando el carro presenta problemas”.

Por lo general son los hombres quienes llevan el vehículo al taller y las mujeres prefieren que sus esposos se encarguen de esta tarea ya que consideran que ellos conocen más de esos temas.

Existen ciertos trabajos de mantenimiento que algunos de los hombres prefieren hacerlo por su propia cuenta, son trabajos como revisión de fluidos, baterías y aisladamente hacen cambios de aceite.

Los clientes identifican como los trabajos requeridos más comúnmente en un taller de servicio las siguientes actividades las mismas que para efecto de poder interpretar visualmente el gráfico se ha pintado de color verde a las actividades que más conocen los participantes del grupo focal y color naranja las actividades menos conocidas:

**Gráfico 3.1: Tipos de servicios que los clientes conocen**



Elaborado por: El Autor

Al indagar que conocen los clientes de cada uno de los servicios que se ofertan en los talleres Chevrolet supieron indicar lo siguiente:

### **Cambio de Aceite:**

Es el servicio más conocido tanto por hombres como mujeres. Consiste en los siguientes procesos:

- Revisión o cambio del filtro
- Cambio del aceite

En cuanto a la frecuencia, existen opiniones divididas ya que afirman que “depende del aceite que se use”. Afirman en unos casos que debe hacerse cada 3000 km. Mientras que otros dicen que cada 5000 km. Aisladamente se menciona que este servicio está directamente relacionado con el uso que se da al vehículo.

En una mecánica particular el costo de este servicio es de aproximadamente 40 dólares y debe durar máximo 15 minutos.

### **ABC de Frenos:**

Se percibe como un servicio común en el que se realizan labores como:

- Cambio de pastillas líquido de frenos, zapatas, cauchos, disco de freno.
- Rectificación de tambores
- Regular el sistema de frenos
- Revisión de disco o tambor
- Limpieza

La frecuencia con que utilizan este servicio no es definida, afirman en mayoría realizarla cada vez que el vehículo da problemas. Quienes declaran una frecuencia hablan de aproximadamente cada 3 meses.

La disposición de pago es de hasta de 40 dólares y consideran que este servicio tiene una duración promedio de 45 minutos en mecánicas particulares. Se cree que en un taller autorizado podría durar aproximadamente seis horas.

### **ABC de Motor:**

Es un servicio del cual no conocen certeramente en qué consiste, especialmente las mujeres.

Quienes afirman conocerlo, hablan de los siguientes trabajos:

- Cambio de bujías y cables
- Revisión de inyectores

Dado su escaso conocimiento y el estado de los vehículos relativamente nuevos, no demuestran una frecuencia definida para buscar este trabajo.

Dicen que en un taller particular costaría aproximadamente 50 dólares y que el mismo trabajo en el taller autorizado costaría más de 200 dólares.

Suspensión y amortiguadores:

Piensan que el servicio consiste puntualmente en cambiar el amortiguador. De manera muy aislada afirman que en ocasiones hay mecánicos que rellenan los amortiguadores de gas o aceite para darles mayor tiempo de duración.

Este servicio se realiza nada más cuando “se siente al vehículo raro”, por lo que la frecuencia de este trabajo tampoco está definida. Muchos dicen que el cambio de amortiguadores es variable dependiendo de “el uso que se le da al carro”.

La disposición de pago general es en promedio 40 dólares por el cambio de amortiguadores. No se conoce cuánto puede costar este servicio en un taller autorizado.

### **Bateria:**

Se acude a este servicio cuando se debe cambiar la batería pero no necesariamente para un chequeo o mantenimiento. En este caso particular, se prefiere realizar ellos mismo el trabajo mediante los siguientes procesos:

- “Ponerle agua destilada”
- “Poner el ácido”

Cuando se acaba la batería, la mayoría opta por reponer una nueva mientras que otros dicen que hay lugares donde les ofrecen la recarga o “pasada de corriente” para alargar la duración de este componente.

El gasto varía en torno al costo de los insumos necesarios: batería o agua destilada.

### **Kit de embrague:**

No es un trabajo previsorio. Se presenta como una necesidad no cotidiana ni con una frecuencia definida ya que depende del uso del vehículo.

Perciben que el servicio consiste en el cambio total de las piezas del kit en caso de estar dañado. Se acude a este servicio solamente en situaciones de emergencia “el pedal está salido o no entran las marchas”, “Se acude cuando hay desgaste del disco”, “cuando está mal huele feo”.

No se tiene conocimiento sobre los valores que puede tener este servicio.

### **Cambio de bandas:**

Por lo general desconocen los procesos inmersos en este servicio, la mayoría afirma que se trata de un cambio total de las piezas. “Todo eso se cambia”, “Hay que cambiarle la banda de distribución”.

Es considerado un trabajo de emergencia sin una frecuencia establecida.

No se conoce el precio que podría tener este servicio

### **Colisiones:**

Es un servicio considerado “horroroso” ya que no encuentran donde hacerlo, afirman que los seguros no cubren estos gastos y por lo tanto optan por mecánicos particulares. Esta preferencia se da por costos y tiempos de entrega ya que piensan que “El resultado final es el mismo”

Incluye:

- Enderezada
- Pintura
- Repuestos

En este estudio se buscó identificar también que opinan de los talleres particulares y de los talleres autorizados, encontrando los siguientes resultados:

### Talleres Particulares:

Son talleres preferidos por algunas de las personas que formaron parte de este estudio ya que consideran que “Trabajan bien y que cuestan menos”.

Dentro de las razones de preferencia que manifestaron tenemos las siguientes:

**Gráfico 3.2: Razones de preferencia de talleres particulares**



Fuente: Resultados de grupo focal realizado Elaborado por: El Autor

Como se puede apreciar en el gráfico 3.2, todos los participantes indican preferir los talleres particulares porque es más económico pero existen otros factores que resaltaron como la confianza, el poder estar presentes mientras reparan su vehículo y otros atributos que son fácilmente considerables al momento de plantear la estrategia de fidelización.

### **Factores de agrado de los talleres particulares:**

- **Confianza:** Las visitas recurrentes han permitido que exista un vínculo de amistad entre el cliente y el “maestro” del taller particular, este nexo de amistad genera confianza.
- **Comunicación personalizada:** A diferencia del taller autorizado, en una mecánica el cliente está puede exponer sus necesidades siempre a la misma persona de manera que se conozcan los antecedentes. “En el taller autorizado siempre se habla con alguien nuevo cada vez”.
- **Políticas de pago:** Cuando un arreglo estuvo mal hecho hay la opción de no pagar, en el taller autorizado se debe pagar independientemente del resultado.
- **Cercanía:** El nexo de amistad con el encargado o dueño del taller particular hace que la atención sea directa, aspecto altamente valorado.
- **Disponibilidad:** “Si el maestro está desocupado me atiende de inmediato”.
- **Recomendaciones del mecánico:** Afirman que el mecánico de confianza les recomienda qué repuestos comprar y cómo evitar futuros daños.
- **Horarios de atención:** Consideran que las mecánicas particulares trabajan más y en horario ininterrumpido. Creen que los talleres autorizados tienen empleados sin compromiso frente al negocio, por lo que a su hora de salida abandonan el lugar, aún sin haber culminado la obra. Incluso se valora que el maestro realiza una prueba del vehículo, previo a la entrega del mismo a su propietario.

### **Factores de desagrado de los talleres particulares:**

- **Repuestos no garantizados:** Dicen que cuando no compran ellos mismo el repuesto se exponen a que el maestro use repuestos de poca confiabilidad (no originales).
- **No tiene todas las especialidades.**- Se debe buscar a diferentes mecánicos dependiendo del tipo de trabajo que se requiere.

### Talleres Autorizados:

Algunas de las personas que participaron del grupo focal supieron indicar que son talleres que se acuden únicamente bajo circunstancias específicas. De la misma manera las razones resaltadas en verde son las más mencionadas por los participantes y las color naranja las menos comentadas

Se identificaron las siguientes razones para acudir al taller autorizado:

**Gráfico 3.3: Razones para acudir a talleres autorizados**



Elaborado por: El Autor

Del gráfico 3.3 es importante identificar que los clientes tienen en mente a los talleres de servicio básicamente como una opción de solución a reparaciones especializadas y que acuden a los talleres de concesionario con la finalidad de no perder su garantía durante los primeros mantenimientos. Esto refuerza el aspecto detallado en el capítulo 2 en el que suponíamos que los vehículos de más de 5 años representan un potencial de clientes a orientar una estrategia de fidelización.

Existen ciertos servicios que consideran que obligatoriamente deben realizarse en talleres de servicio, los mismos que son:

- Daños en la computadora

- Colisiones en las que interviene el seguro
- Aire acondicionado
- Fallas en el panel de instrumentos

#### **Factores de Agrado de los talleres Autorizados:**

- ***Buena atención al cliente:*** Al acudir inicialmente al concesionario afirman que siempre fueron bien tratados, las explicaciones dadas para la compra de vehículos persuade a la adquisición.
- ***Instalaciones:*** Agrada la ambientación del concesionario resaltando especialmente que “tiene presencia”, además, los factores de ubicación del establecimiento se evalúan positivamente.
- ***Respaldo de Chevrolet:*** La existencia de un establecimiento autorizado en la ciudad genera confianza en la marca ya que consideran que tanto la adquisición como el mantenimiento del vehículo viene dado desde las personas que crearon los vehículos.
- ***Requisitos de la aseguradora:*** Se reconoce que para la respuesta positiva de las aseguradoras es necesaria la evaluación por parte de un taller autorizado y el tenerlo cerca “facilita los trámites”.

#### **Factores de Desagrado de los talleres autorizados:**

- ***Precios excesivos:*** Constituye en el factor de desagrado más fuerte, afirman que en el taller autorizado no tienen una certeza de cuánto van a pagar por un trabajo sino que al final les llega una factura con un valor que en muchos casos no fue contemplado.
- ***Agilidad:*** Afirman que los tiempos de respuesta son muy extensos tanto para servicios cotidianos como para problemas más profundos

Al indagar cuales son las razones por las cuales los clientes consideran no acudir a un taller autorizado se identificó lo siguiente:

**Gráfico 3.4: Razones para no acudir a talleres autorizados**



Elaborado por: El Autor

El resultado de la indagación detallada en el gráfico anterior, demuestra que además de los precios más altos existen factores adicionales en los que se puede enfocar la estrategia como ser más ágiles en el servicio brindado, brindar mayor claridad sobre los presupuestos previo a realizar la reparación y brindar facilidades de pago.

A fin de poder consolidar las razones por las cuales los clientes escogen el servicio entre talleres autorizados, tecnicentros o mecánicas particulares, hemos construido la siguiente matriz que resalta los puntos clave mencionados por las personas entrevistadas en los grupos focales:

**Gráfico 3.5: Razones para escoger el servicio entre los tres talleres tipo**

	Taller de concesionario	Tecnicentro	Mecánico de confianza
Hacen lo que les pido			
No hay sorpresas en el precio			
Es económico			
Es lo que mi carro necesita			
Me atienden enseguida			
Confianza en el mecánico			
Hay repuestos originales			
Me atienden bien.			

Elaborado por: El Autor

Para finalizar el estudio cualitativo, se consultó a los clientes cual sería para ellos el modelo de taller de servicio ideal y resaltaron los siguientes puntos:

- **Costos accesibles.-** Para que pueda competir con el resto de talleres y pueda ser elegido principalmente por calidad.
- **Tiempos de entrega adecuados.-** Ya que muchas personas no pueden dejar de usar su vehículo por tiempos extendidos.
- **Buena atención.-** Para crear vínculo de confianza al dejar su vehículo. *“Atención personalizada”*.
- **Personal con experiencia.-** Para que los arreglos sean bien hechos
- **Stock permanente de repuestos.-** Reducción de tiempos de espera en trabajos específicos

- **Scanner Gratuito.-** Se aprecia el servicio de scanner pero no su costo
- **Horarios extendidos.-** Muchas veces los horarios del taller coinciden con el horario de trabajo del dueño del carro y no alcanzan a dejarlo en el taller.
- **Atención de lunes a sábado.-** Al complementarse con horarios extendidos tendrían más disponibilidad de acudir al taller.
- **Que ofrezca todos los servicios.-** Ya que el cliente busca una manera de centralizar todo en un solo lugar y no tener que buscar varios mecánicos dependiendo del tipo de trabajo que deba realizarse en el vehículo.
- **Transparencia.-** Poder ver lo que hacen en sus vehículos.
- **Garantía.-** Para dar la tranquilidad al cliente de un trabajo bien hecho.

### 3.3.2. Estudio Cuantitativo

Una vez obtenidos los resultados del estudio cualitativo, se ha buscado complementar el estudio en base a encuestas con un cuestionario estructurado para poder obtener más claridad del comportamiento de la demanda de los clientes en torno al servicio de los talleres.

Los puntos que se buscaron conocer a través de este estudio son los siguientes:

- Familiaridad con la Marca
- Percepción de Marca
- Percepción de precio
- Nivel de satisfacción con el servicio
- Recordación – Uso
- Medios de información preferido

Para este efecto se ha seleccionado una muestra de 377 clientes de la ciudad de Quito, propietarios de vehículos Chevrolet del año 2008 en adelante.

### ***Familiaridad de Marca:***

Es importante conocer el grado de familiarización que tienen los clientes con las diferentes marcas de talleres disponibles en el mercado, para mirar la necesidad de fortalecer la presencia de marca de los talleres Chevrolet, así como también para conocer el posicionamiento que tiene la competencia.

Para este efecto se efectuaron las siguientes preguntas en la encuesta:

**Familiaridad con la Marca: (Respuesta única por cada tipo de taller)**

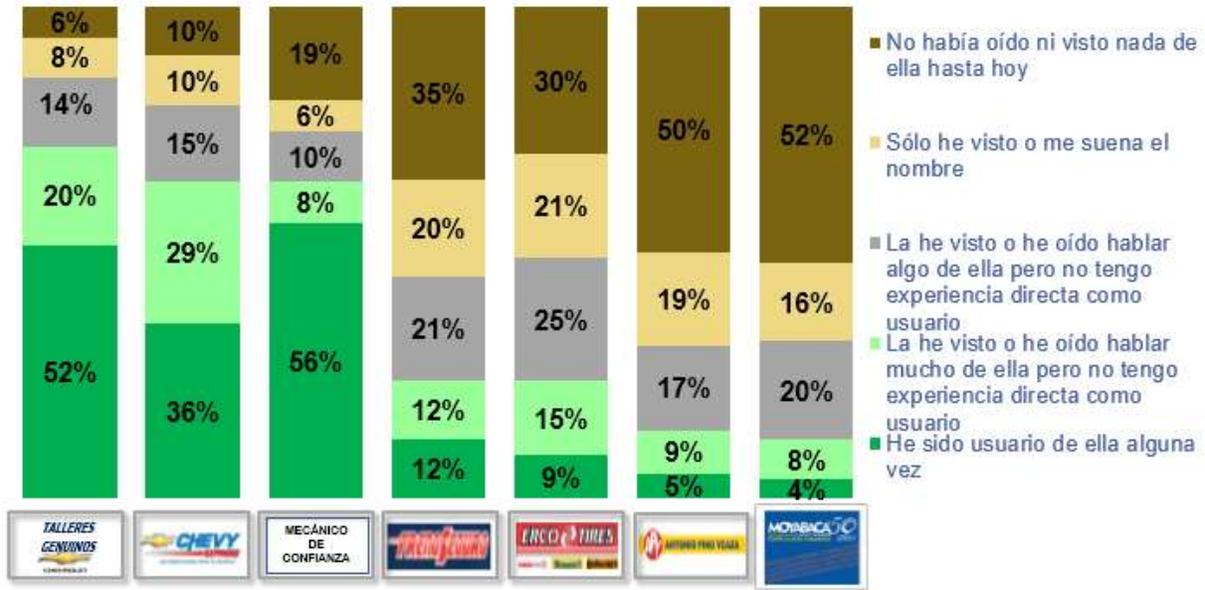
<b>Marque con una (x) ¿Cuál de las siguientes frases describe mejor hasta qué punto conoce la marca...?</b>
No había oído ni visto nada de ella hasta hoy
Sólo he visto o me suena el nombre
La he visto o he oído hablar algo de ella pero no tengo experiencia directa como usuario
La he visto o he oído hablar mucho de ella pero no tengo experiencia directa como usuario
He sido usuario de ella alguna vez

Estas preguntas se realizaron para las siguientes marcas:

- Talleres Genuinos Chevrolet
- Chevy Express
- Mecánico de Confianza
- Erco Tires
- Freno Seguro
- Moya Baca
- Antonio Pino Ycaza

Los resultados de la encuesta realizada fueron los siguientes:

**Gráfico3.6: Familiaridad de Marca**



Elaborado por: El Autor

De acuerdo a lo detallado en el gráfico 3.6 , observamos que si existe familiaridad con la marca de los talleres Genuinos Chevrolet y que hace falta fortalecer la familiaridad de los talleres Chevy Express, adicionalmente tanto en top of mind como en otras menciones se observa que es muy similar posicionamiento de los talleres Chevrolet con los talleres particulares, importante mirar que los tecnicentros no tienen un posicionamiento fuerte en la mente del consumidor, siendo esta una ventaja para los Talleres Chevy Express que a pesar de tener resultados más débiles que los talleres autorizados y particulares son más conocidos que los tecnicentros.

***Percepción de Marca:***

Una vez conocido el grado de familiaridad que existe con la marca, es importante complementar el estudio con conocer cuál es la percepción que tienen los clientes de cada una de las opciones de servicio en base a qué opinión les merece el servicio, que opinan de su calidad y que nivel de confianza les brinda.

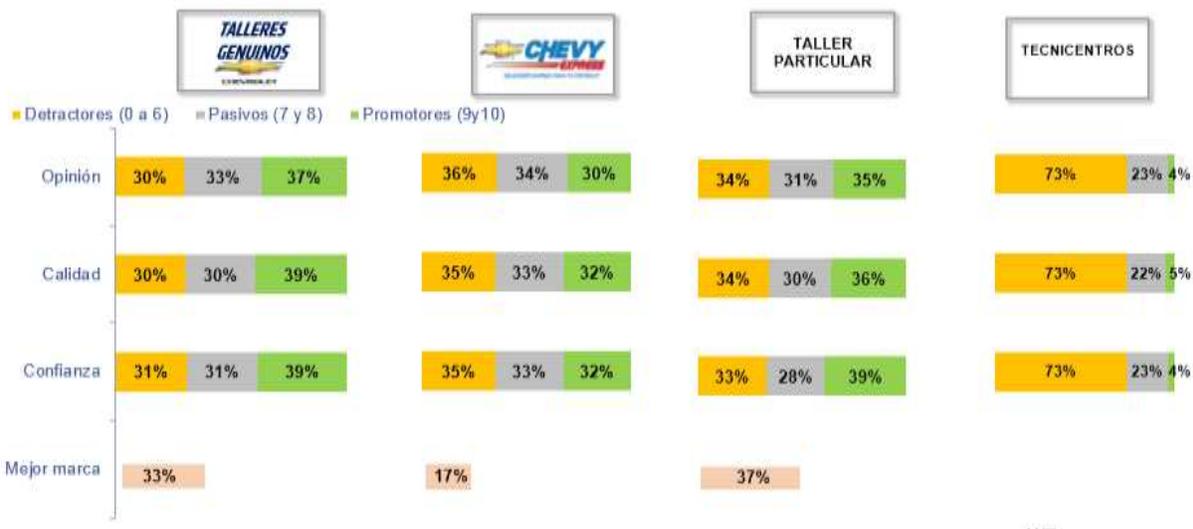
La pregunta que se llevó a cabo en la encuesta para este efecto fue la siguiente:

### Percepción de Marca

¿Cuál de las siguientes frases describe mejor hasta qué punto conoce la marca...?
Considerando una escala donde 0 es "Tengo una pésima opinión" y 10 es "Tengo una excelente opinión", ¿Qué opinión general tiene de...?
Considerando una escala donde 0 es "Pésima calidad" y 10 es "Excelente calidad", ¿Cómo calificaría la calidad de...?
Considerando una escala donde 0 es "No me da confianza para nada" y 10 es "Me da total confianza", ¿Cómo calificaría la confianza que siente hacia...?
Marque con una (x) ¿Cuál de estas marcas considera que es la mejor? (Respuesta Única)

De la encuesta se desprendieron los siguientes resultados:

**Gráfico 3.7: Percepción del servicio de cada uno de las opciones de servicio**



Elaborado por: El Autor

Para mayor facilidad en la interpretación de los resultados, se ha clasificado a las calificaciones de 0 a 6 como detractores, de 7 y 8 como Pasivos y de 9 y 10 como promotores.

De acuerdo a los resultados detallados en el gráfico 3.7 se encuentra que los existe mucha similitud en la opinión que les merece cada uno de los servicios, en cuanto a calidad y confianza para los diferentes talleres disponibles en el mercado, sin embargo se observa algo más baja la percepción de los talleres particulares.

Otro punto importante es que se confirma que ambos talleres son considerados como la mejor opción para dar mantenimiento a sus vehículos y parte los resultados de percepción de los tecnicentros reflejan una percepción menor en cuanto al servicio que brindan, dado que el negocio es complementario a su negocio principal que en su mayoría es llantas aparentemente su percepción es afectada por el nivel de especialización que poseen.

**Percepción de precio:**

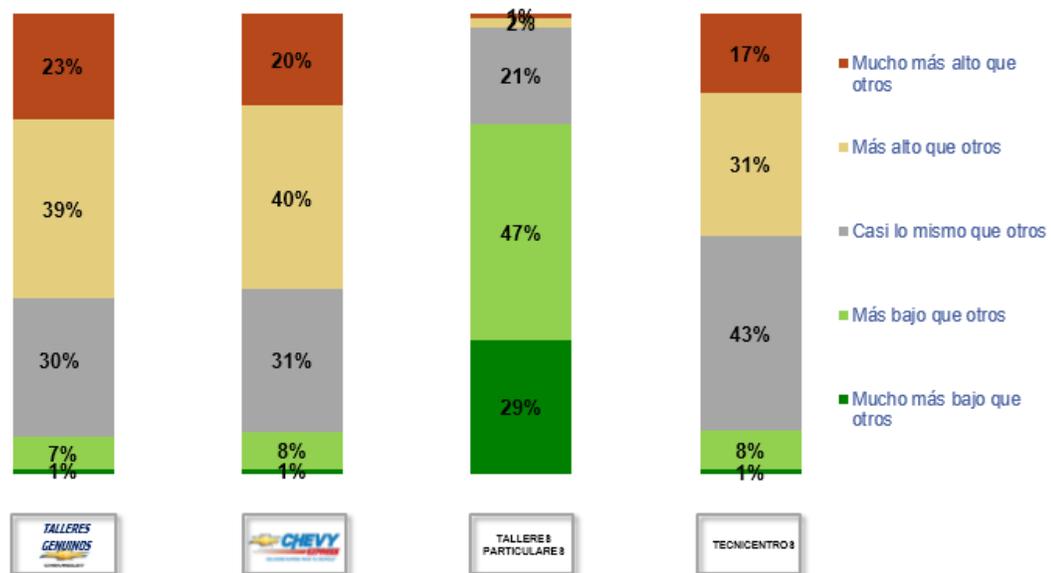
Conforme a lo observado hasta el momento en el estudio, uno de los grandes factores de decisión que define el utilizar talleres particulares por parte de los clientes es el precio. En base a esto se ha buscado analizar la percepción del precio de las diferentes opciones de servicio existentes en el mercado realizando la siguiente encuesta:

Percepción de Precio ( Respuesta Única por cada tipo de taller)

Marque con una (x) De acuerdo a las siguientes opciones, ¿Cómo diría que son los precios de...en comparación con las otras marcas?
Mucho más alto que otros
Más alto que otros
Casi lo mismo que otros
Más bajo que otros
Mucho más bajo que otros

Los resultados obtenidos de esta encuesta fueron los siguientes:

**Gráfico 3.8: Percepción de Precio de cada una de las opciones de servicio**



Elaborado por: El Autor

Como se puede observar en el gráfico anterior y considerando los resultados previos, el precio es un factor de gran peso al momento de tomar la decisión de optar por una de las opciones de servicio. Dentro de esto al momento de comparar a los talleres particulares con los talleres Chevrolet la diferencia de precio se vuelve considerable debido al valor de los repuestos, en el caso de los talleres particulares se utilizan repuestos alternos cuyos precios son significativamente inferiores a los originales que provienen de las diferentes fuentes fabricantes de vehículos.

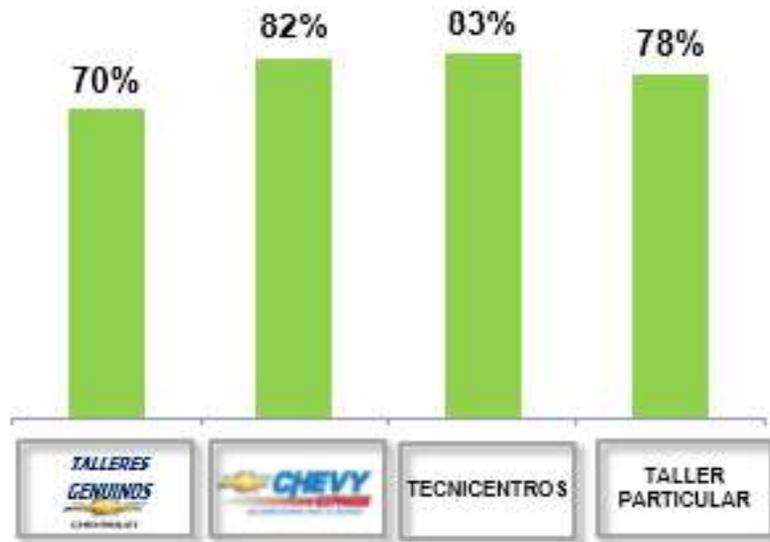
En relación a mano de obra, los talleres particulares generalmente no manejan temparios y un valor de mano de obra establecido para el cobro de los trabajos, muchas veces el concepto de mano de obra puede ser mayor que en un taller Chevrolet pero el valor de la factura total es menor por el peso del valor del repuesto.

#### ***Nivel de satisfacción con el servicio:***

A pesar de que los clientes al momento en el que requieren un servicio escogen entre las diferentes opciones de servicio disponibles en el mercado es de interés del estudio conocer de aquellos clientes que han tenido la oportunidad de experimentar cada uno de los servicios, cuál es su grado de satisfacción con el servicio calificando en una escala de cero a diez el servicio percibido.

Establecida esta escala, se ha tabulado a las personas que calificaron el servicio con 9 y 10 obteniendo los siguientes resultados:

**Gráfico 3.9: Nivel de satisfacción con cada opción de servicio**



Elaborado por: El Autor

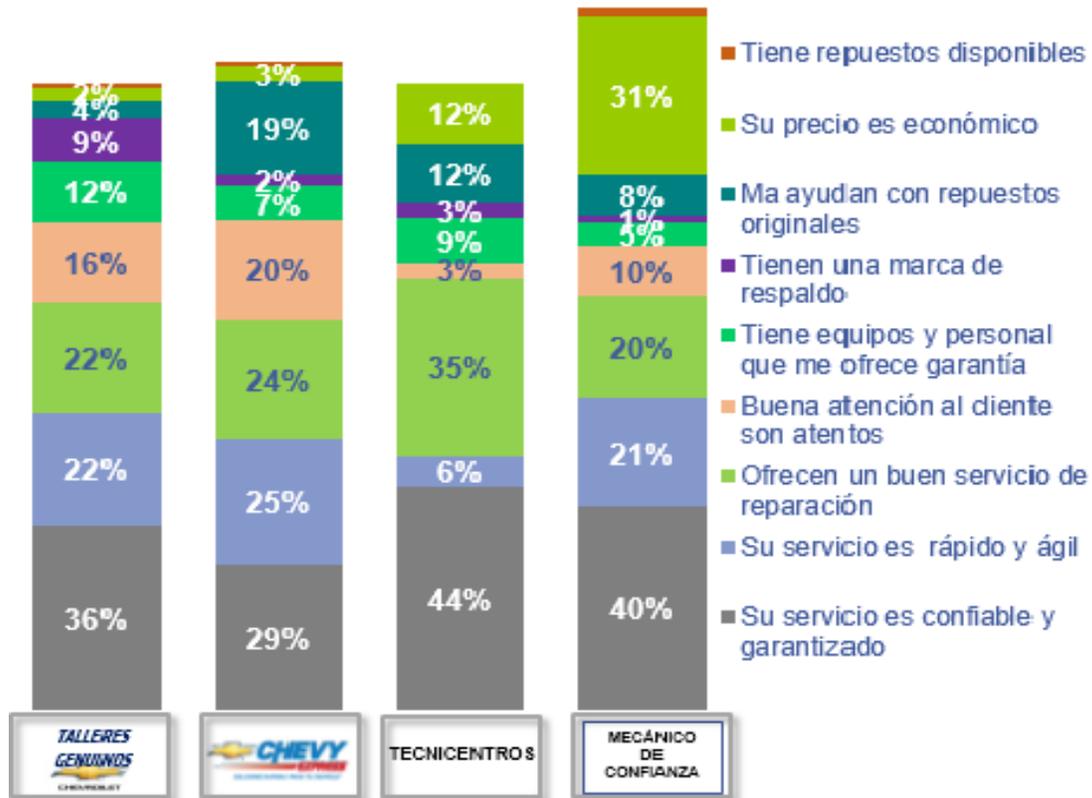
Es de importancia conocer cuál es el nivel de satisfacción de los clientes con los diferentes servicios ofertados en el mercado a fin de identificar las oportunidades de mejora frente a los competidores y como se puede apreciar en el gráfico 3.9, los servicios prestados en tecnicentros y Chevy express tienen un mayor resultado en índice de satisfacción y es importante conocer las razones del resultado. Para esto se ha conducido la siguiente encuesta:

**Marque con una (x) Por que esta satisfecho con el servicio del taller que ha sido usuario de...? ( Puede escoger más de una Respuesta)**

Tiene repuestos disponibles
Su precio es económico
Me ayudan con repuestos originales
Tienen una marca de respaldo
Tiene equipos y personal que me da garantía
Buena atención al cliente son atentos
Ofrecen un buen servicio de reparación
Su servicio es rápido y ágil
Su servicio es confiable y garantizado

Graficando los resultados de la encuesta se puede evidenciar lo siguiente:

**Gráfico 3.10: Razones de satisfacción con el Servicio**



Elaborado por: El Autor

El gráfico 3.10 permite rescatar algunos resultados interesantes sobre las razones por las que el cliente tiene un mayor grado de satisfacción en los talleres Chevy Express y en los tecnicentros. En ambos casos los atributos más importantes son que su servicio es garantizado, confiable, rápido y que ofrecen un buen servicio de reparación. Es importante destacar que los resultados del gráfico no suman el 100% para cada tipo de taller porque cuantifica el porcentaje de clientes que evaluaron a cada atributo consultado.

Otro resultado importante es el que se obtiene para los talleres de concesionario, posee la misma percepción en los atributos más valorados de Chevy express y tecnicentros pero si se lo percibe

como de una calidad inferior en las reparaciones y ligeramente menor valorado en la agilidad y rapidez.

### ***Recordación – Uso***

De acuerdo a lo detallado en el estudio cualitativo existen tipos de mantenimientos que se encuentran presentes en la mente del cliente, tales como ABC de Motor, ABC de frenos, etc. El siguiente análisis busca de forma cuantitativa identificar cuanto conocen los clientes de la oferta de servicios que tienen cada uno de los tipos de talleres, es decir, si conocen por ejemplo si un tecnicentro ofrece servicio de análisis de gases.

Y por otra parte, no solamente identificar el nivel de recordación que tienen los clientes sobre los servicios que ofrecen los talleres sino cuanto lo usan.

A fin de conocer la relación entre cuanto asocia el cliente a un determinado servicio con cada uno de los talleres ofrecidos en el mercado y cuanto realmente lo usa se ha realizado la siguiente encuesta:

**Recordación (Respuestas Múltiples)**

Marque con una (X) De los siguientes servicios, ¿Cuáles conoce que ofrece...?

**Uso (Respuestas Múltiples)**

Marque con una (X) De estos servicios, ¿Cuáles son los servicios que usted utiliza?

Mantenimiento Preventivo
ABC de Frenos
ABC de Motor
Cambio de Aceite
Alineación y Balanceo
Enllantaje
Venta de llantas/aros
Venta de Baterías
Chequeo de Suspensión
Enderexada y Pintura
Mecánica Express
Análisis de Gases

El resultado de la encuesta se ha graficado de tal forma que se pueda apreciar y comprar entre los diferentes tipos de servicio, cuanto relacionan a cada servicio con la posibilidad de recibir dicho servicio en cada taller y por otra parte, en el mismo gráfico cuanto acuden a cada tipo de taller por cada tipo de servicio requerido.

Los resultados de este importante estudio son los siguientes:

Gráfico 3.11: Niveles de recordación y uso de servicios



Elaborado por: El Autor

De acuerdo a lo que se puede apreciar en el gráfico 3.10 , es evidente que la recordación de los tipos de servicio que requieren los vehículos se concentra en Mantenimiento preventivo, ABC de motor, ABC de frenos, Cambio de aceite y alineación y balanceo. Los clientes en general no tienen en mente los cuidados de suspensión, análisis de gases, baterías y por otra parte no asocian el cambio de llantas con los talleres.

En relación a los servicios de enderezada y pintura lo asocian en su mayoría con los talleres Chevrolet y talleres particulares con una mayor participación en uso por este servicio en los talleres particulares. Importante destacar que también asocian a los talleres de tecnicentros con enderezada y pintura, lo cual refleja una necesidad de fortalecer el conocimiento que deben tener los clientes.

Otro aspecto importante es que luego de los servicios comunes que los clientes están acostumbrados a solicitar como los apreciados en el estudio cualitativo, conocen muchos de los servicios pero no consideran a los talleres de concesionario o a Chevy Express como una opción para usar el servicio. Esta información permite conocer hacia donde debe ser orientada la publicidad para dar a conocer los servicios que brindan los talleres así como también a qué servicios no se deberían realizar esfuerzos publicitarios.

***Medios de información preferidos:***

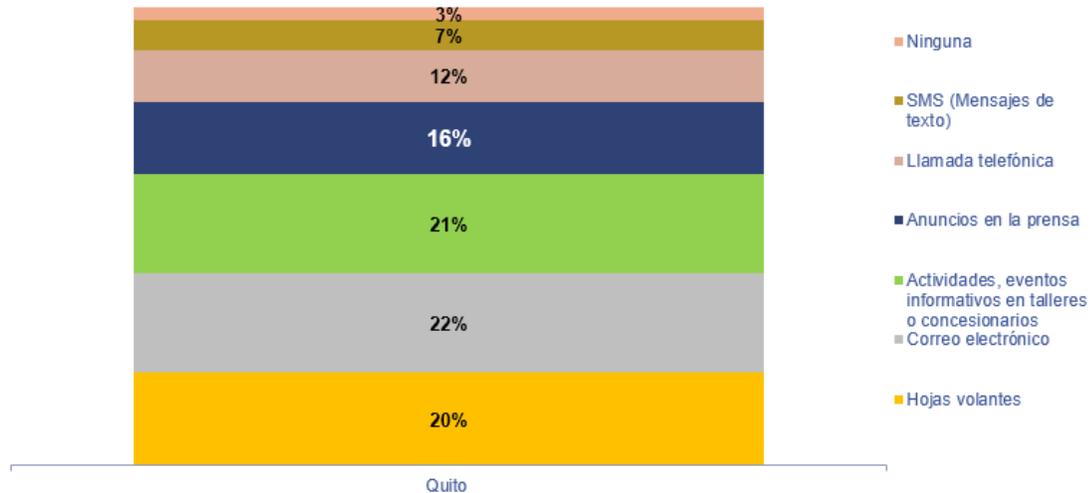
Aprovechando la ejecución de la encuesta, se incluyó en la misma la consulta relacionada a los medios de información preferido a fin de poder tener un contacto mucho más efectivo con los clientes al momento de mantenerlo informado.

Para esto se condujo la siguiente encuesta:

<b>Medios de Información Preferidos (Respuesta única)</b>
Marque con una (x) De las siguientes opciones, ¿Cuál sería la mejor para conocer más los servicios mantenimiento y reparación vehicular que se ofrecen?
Hojas Volantes
Correo electrónico
Actividades, eventos informativos en talleres o concesionarios
Anuncios en la prensa
Llamada telefónica
SMS (Mensajes de texto)
Ninguna

Los resultados que obtuvimos de esta parte de la encuesta fueron los siguientes:

**Gráfico 3.12: Medios de Información preferidos**



Elaborado por: El Autor

A nivel general en Quito el 63% de los clientes encuestados prefieren mantenerse informados a través de hojas volantes, correo electrónico o actividades que se realicen en los talleres, lo cual indica que el utilizar los otros medios probablemente se tenga una efectividad inferior al momento de mantener informado al cliente.

Resumiendo los hallazgos de los estudios realizados en relación a la demanda de servicios se pueden resaltar los siguientes puntos:

- Tanto en el estudio cualitativo como en el cuantitativo se evidenció que los clientes no conocen en detalle en que consiste el mantenimiento de su vehículo y que actividades deberían realizarse. Asocian al mantenimiento con las siguientes actividades únicamente y sin conocer a ciencia cierta de que se trata:
  - Cambio de Aceite
  - ABC de Motor

- ABC de Frenos
- Alineación y Balanceo
- El cliente no conoce a que se refiere con plan de mantenimiento preventivo, el cual es producto principal de los talleres de concesionarios.
- Existe buen conocimiento y percepción de la marca y de los talleres particulares, los tecnicentros no son de su preferencia.
- Los aspectos fundamentales para el cliente son:
  - Velocidad de atención
  - Transparencia en los servicios que se ejecutan
  - Precio
  - Calidad de la reparación
  - Facilidad de pago
- Los medios para mantenerlo informado preferidos son activaciones en los talleres, hojas volantes y correo electrónico.

### **3.4. Estudio de concentración de vehículos Chevrolet en los diferentes sectores de la ciudad de Quito**

Una vez identificada a la competencia, determinada también la ubicación geográfica de los tecnicentros y de los talleres Chevrolet, es de importancia conocer en donde se concentran los vehículos Chevrolet en la ciudad de Quito.

Bajo estudios previos realizados por la Marca Chevrolet, tenemos conocimiento de que los clientes prefieren llevar a mantenimiento a sus vehículos en talleres cercanos a su lugar de trabajo. Esto se debe a que les da mayor facilidad para movilizarse para dejar y recoger su vehículo, considerando que el perfil de cliente Chevrolet en su mayoría es de personas que mantienen relación de dependencia y que tienen un horario de trabajo establecido.

Por esta razón, el estudio de georreferenciación que se ha realizado busca conocer en donde se concentran los vehículos estimando por la hora a la que se realizó el estudio que se encuentran en su lugar de trabajo.

Es de importancia poner en antecedente que muchos de los vehículos cuentan con un dispositivo de rastreo satelital que permite conocer su posición exacta y a fin de mantener la confidencialidad y privacidad de los clientes se basó el estudio en la emisión de señales que emiten los dispositivos de rastreo al encender y apagar el vehículo.

Cuando un vehículo es encendido emite una señal que se registra como Start Trip ( Inicio de viaje) y al apagar se registra una señal de End Trip ( Finalización de viaje).

Para este estudio se escogió para la ciudad de Quito un horario por la mañana de 7:00 AM a 9:15 AM en el cual se tomó la referencia de todos los End Trip detectados en ese horario evitando duplicidad de dispositivos, es decir tomando el último dato de finalización de viaje detectado por cada dispositivo de rastreo ya que hay personas que pudieron haber encendido y apagado el vehículo por más de una ocasión en dicho horario.

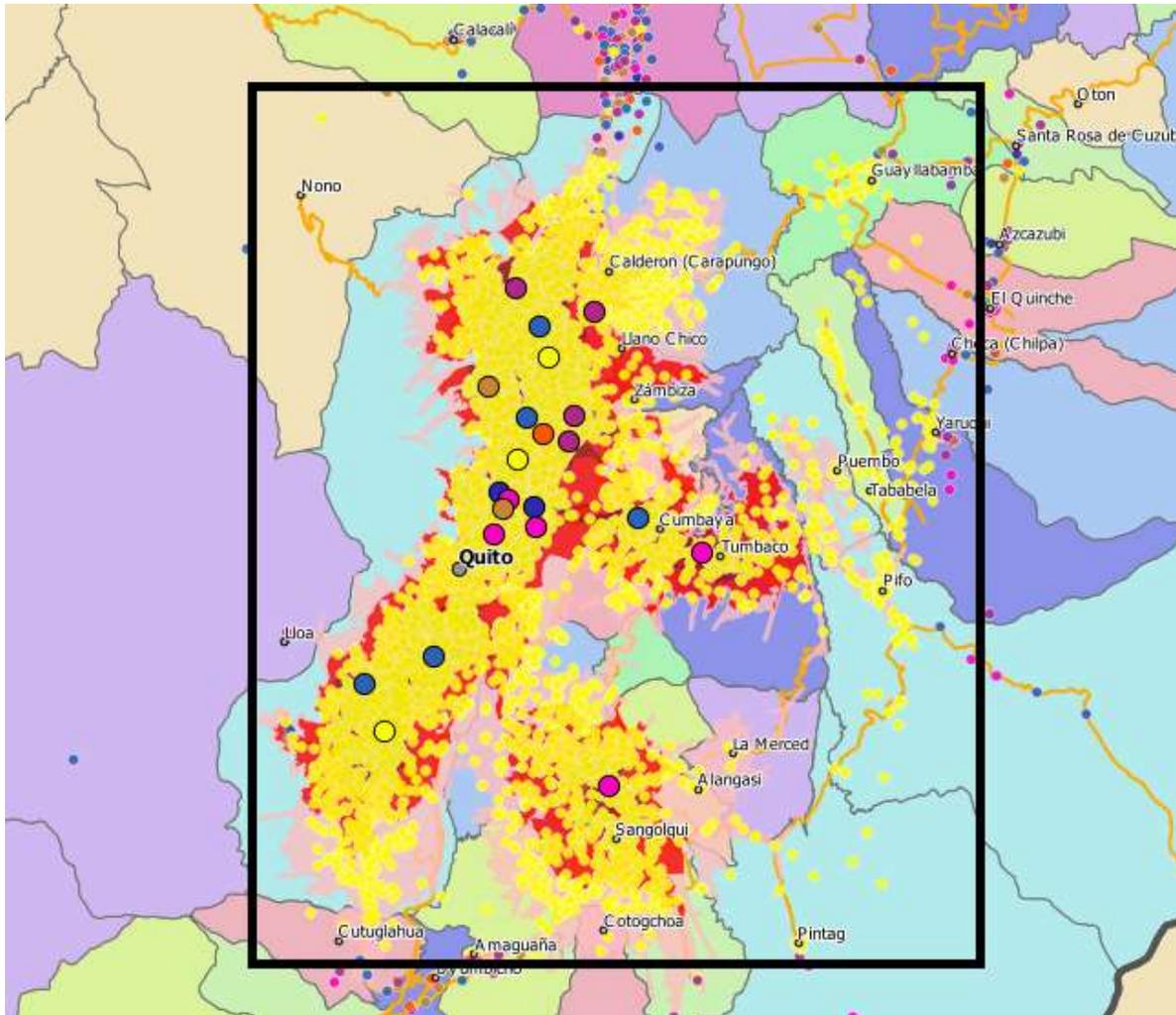
Para este estudio se tomó a todos los vehículos que tienen el dispositivo de rastreo satelital activo y se trasladaron las coordenadas detectadas a una herramienta que se desarrolló para este efecto que se llama QGIS 2.0.1\*.

Esta herramienta permite ubicar en el mapa de la ciudad cada uno de los dispositivos que emitieron la señal de apagado y de esta manera poder determinar la concentración de vehículos en los diferentes sectores de la ciudad, así como su cercanía a los establecimientos de servicio Chevrolet.

La herramienta cuenta con la posibilidad de hacer ejercicios dinámicos como analizar sectores específicos de la ciudad, hacer aproximaciones o alejar la imagen, así como contar cuantos vehículos se ubicaron en cualquier localidad que se escoja.

En la selección de vehículos que realizamos para este estudio se ha delimitado a Quito al Norte por Guayllabamba, al Sur por Amaguaña , al Oriente por el volcán Pichincha y al oriente por Yaruqui como se detalla en la siguiente figura:

**Gráfico 3.13: Ubicación geográfica de Vehículos Chevrolet en la ciudad de Quito**



Fuente Herramienta de georreferenciación QGIS 2.0.1

\*QGIS 2.0.1: Es un software que se desarrolló por parte de Road Track, empresa que brinda el servicio de rastreo satelital a través de su producto Chevystar.

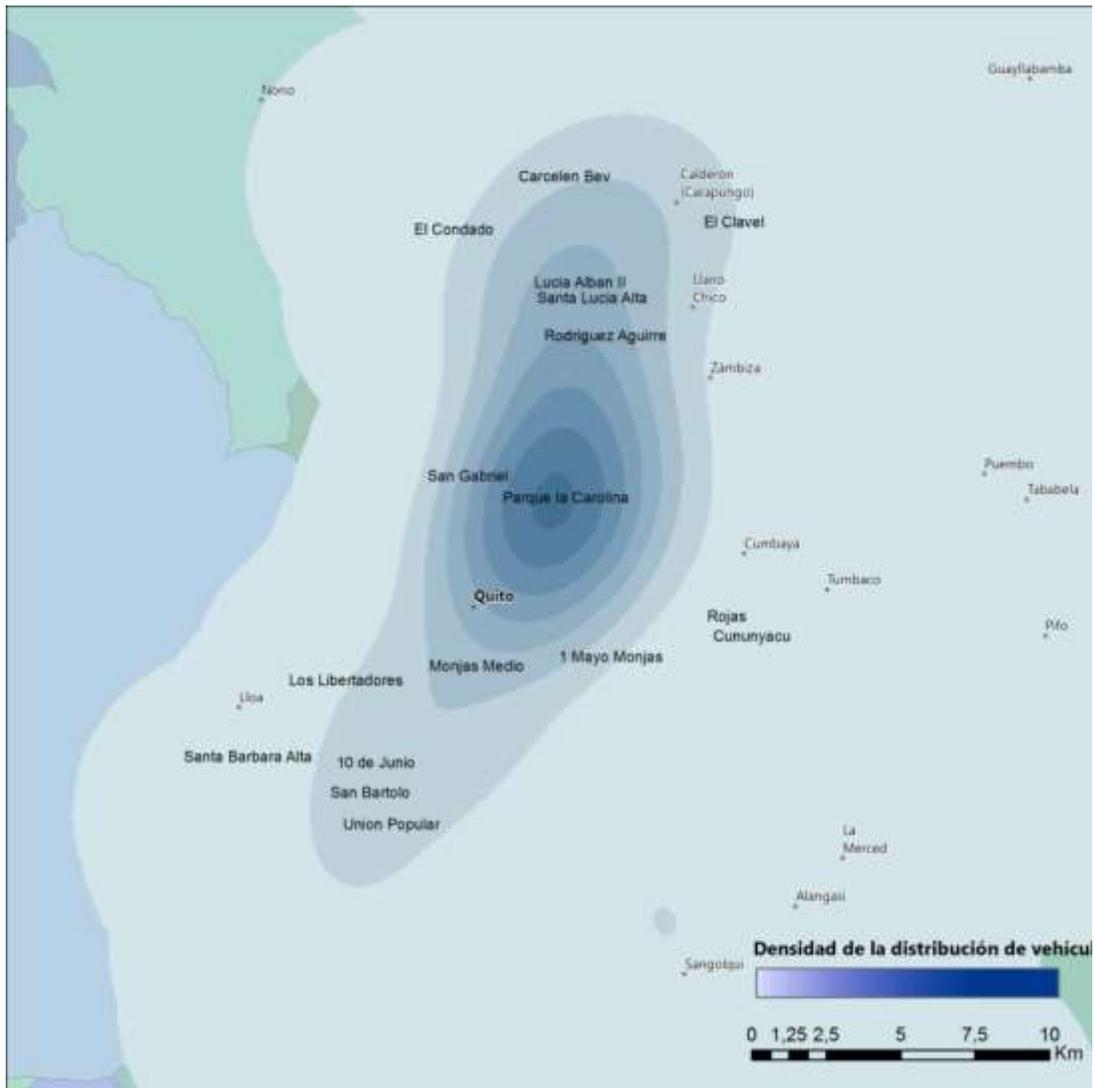
En el gráfico anterior, cada uno de los puntos que parecen en color amarillo representa cada señal detectada de apagado que se obtuvo en el horario de 7:00AM a 9:15 AM, y los puntos resaltados de colores con círculos más grandes representan los puntos de servicio Chevrolet disponibles en la ciudad.

El conteo de los puntos amarillos en la selección indicada del gráfico, es de 12600 registros de ubicación de vehículos en el horario indicado. Si consideramos que en el año se vendieron alrededor de 20.000 vehículos Chevrolet en la ciudad de Quito en el año 2014, se podría decir que se trata de una muestra estadísticamente confiable considerando que la muestra representa un 63% de los vehículos vendidos en un año para asumir que esa es la ubicación geográfica en la que suelen estar los vehículos regularmente.

Es de importancia indicar que los datos recabados fueron de una semana completa de registros de apagado en el horario indicado para evitar que sean movimientos puntuales de los vehículos Chevrolet.

En base a esta herramienta hemos podido obtener los siguientes resultados por tipo de vehículo:

**Gráfico 3.14: Densidad del segmento de automóviles en la ciudad de Quito**

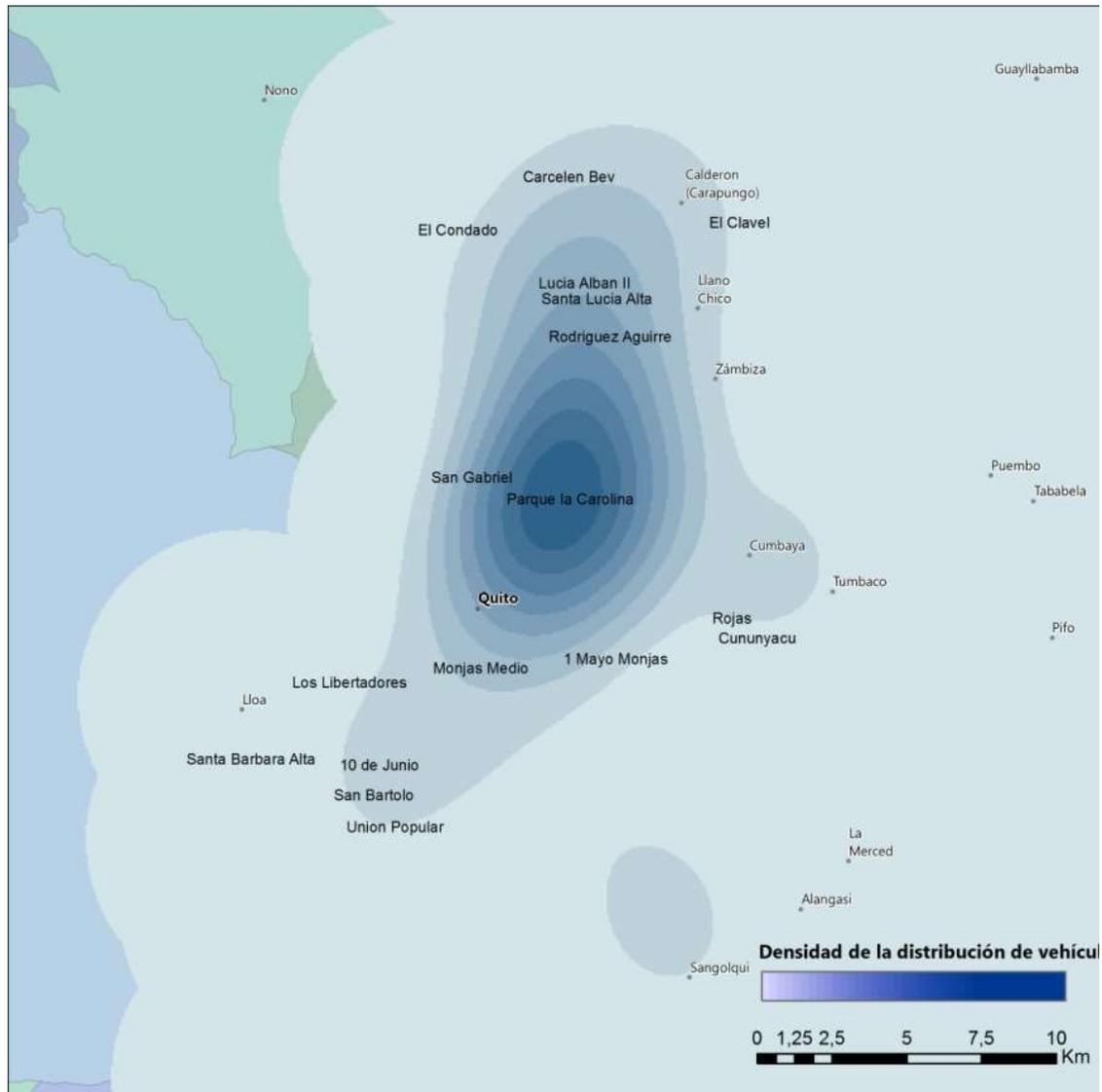


Fuente Herramienta de georreferenciación QGIS 2.0.1

El gráfico muestra en color azul oscuro los sectores donde existe mayor concentración de vehículos y conforme el color se va aclarando baja la densidad vehicular.

Como se puede apreciar en el gráfico anterior, existe una mayor concentración de automóviles en el sector del parque de la Carolina, extendiéndose hacia el Sur hasta el Barrio de Monjas y al norte hasta Santa Lucía alta, la mayor densidad se produce en el sector bancario, comercial y empresarial de Quito.

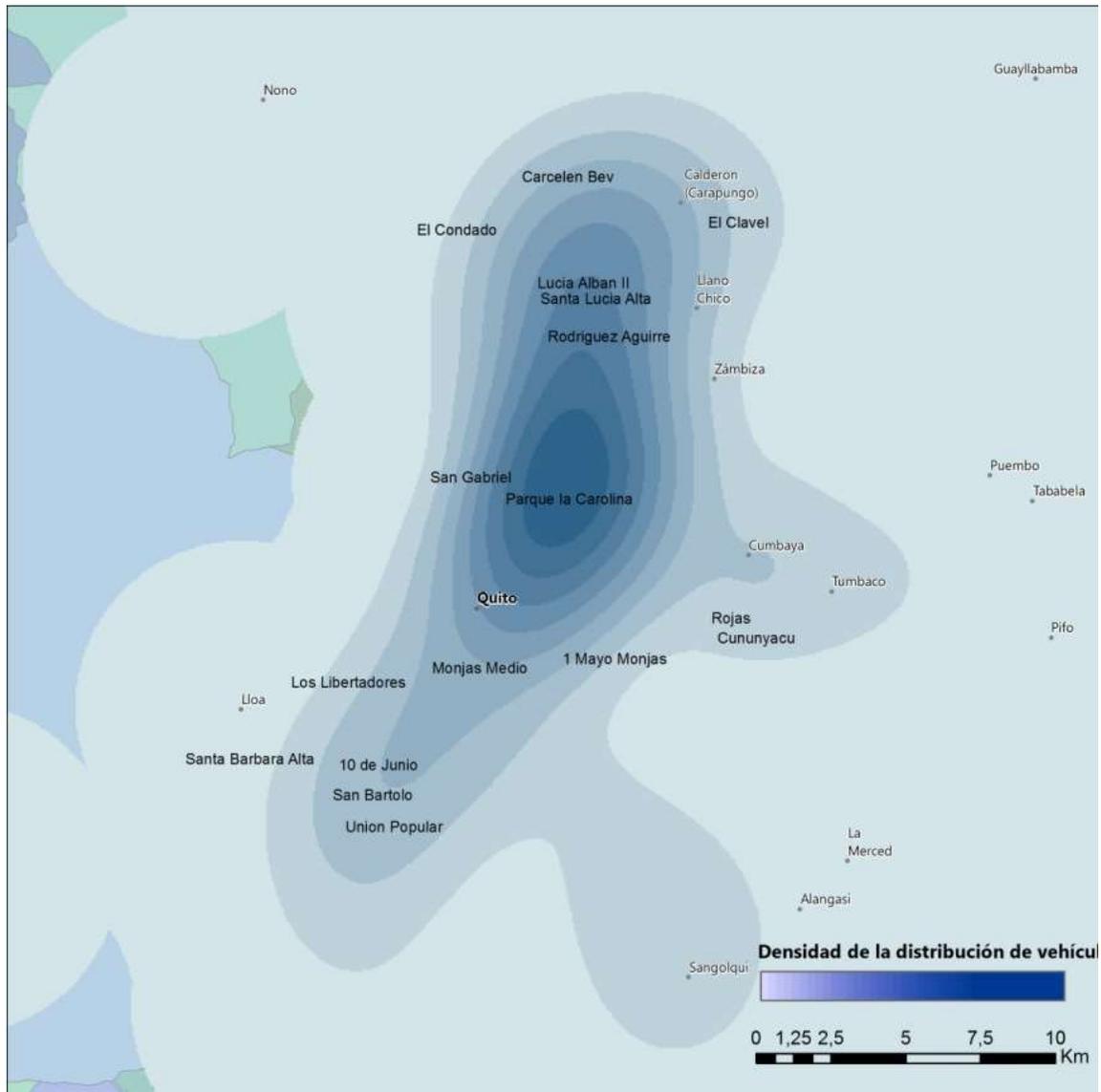
**Gráfico 3.15: Densidad de SUV en la ciudad de Quito**



Fuente Herramienta de georreferenciación QGIS 2.0.1

Bajo el mismo concepto de densidad en función de la intensidad del color azul, la concentración de vehículos SUV, describe un comportamiento muy similar al de automóviles con una mayor concentración aún al parque de la Carolina hasta alrededor de 1,5 KM a la redonda de dicho sector.

**Gráfico 3.16: Densidad de Camionetas en la ciudad de Quito**

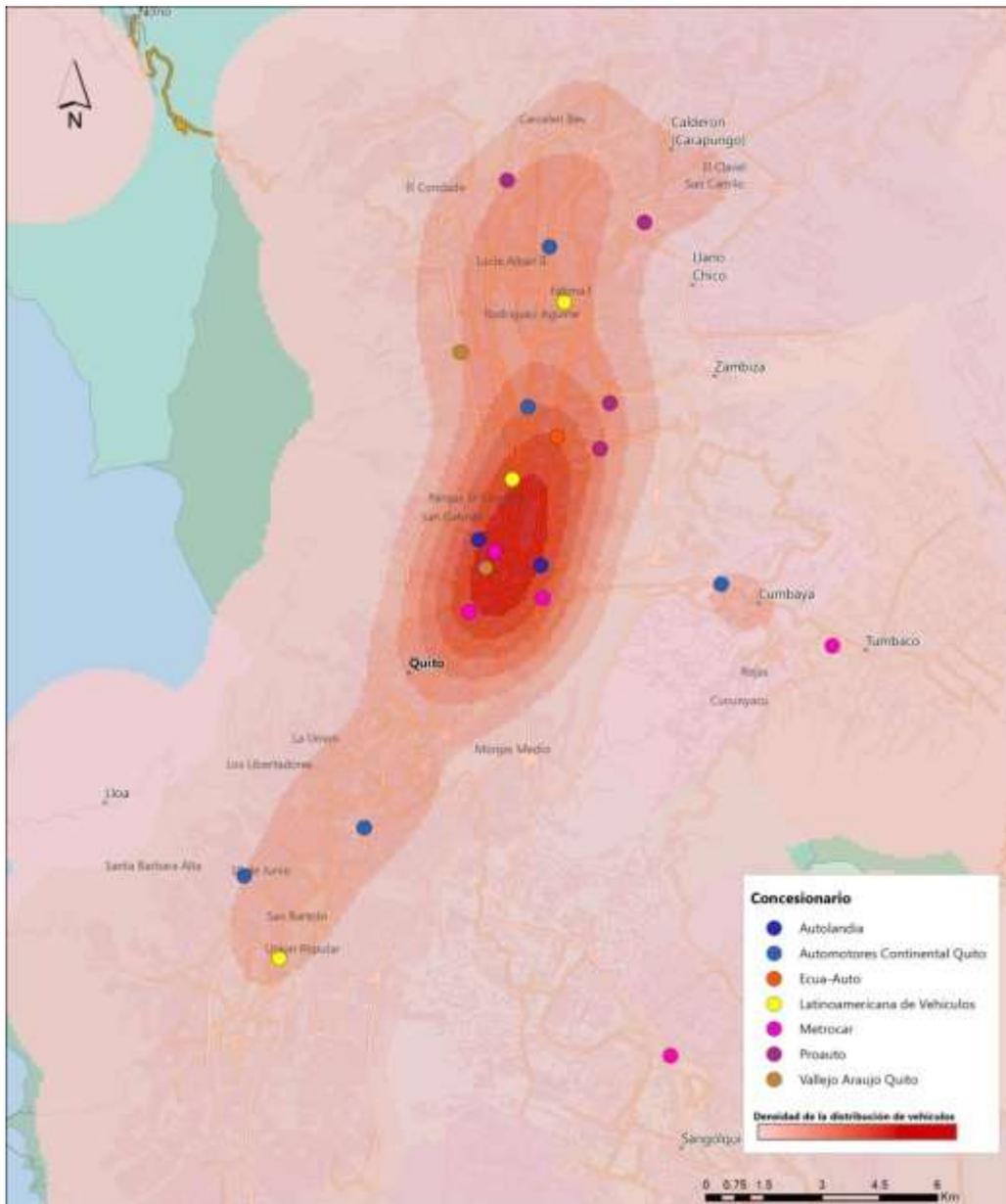


Fuente Herramienta de georreferenciación QGIS 2.0.1

En el caso de camionetas, existe una mayor dispersión de este tipo de vehículos a lo largo de la ciudad de Quito, si bien existe gran concentración en el sector bancario y comercial, se extiende hasta Guayllabamba, Sangolquí Cunuyacu.

Una vez consolidado todo el universo de vehículos que se identificó su localización durante las horas en las que se realizó este seguimiento, es decir, automóviles, SUV y camionetas se puede observar la siguiente concentración para la ciudad de Quito:

**Gráfico 3.17: Densidad universo total de Vehículos de la muestra**



Fuente Herramienta de georreferenciación QGIS 2.0.1

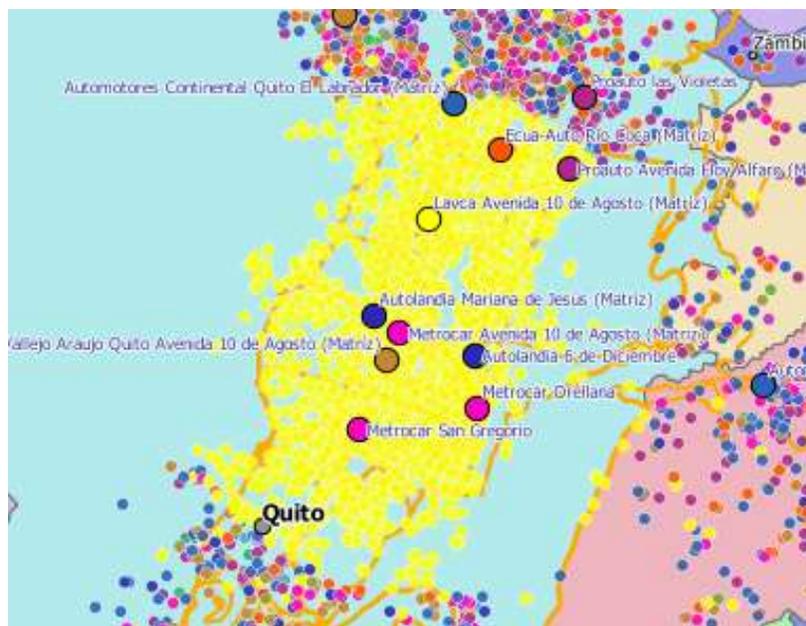
De la misma manera que en el caso de la densidad por tipo de vehículo, el color rojo más intenso refleja la mayor concentración vehicular y a medida que la intensidad disminuye representa una menor densidad vehicular.

En base a esto de la imagen anterior podemos resaltar los siguientes temas importantes:

- Si bien tanto al Norte como al Sur de la ciudad se dispone de 4 y 3 puntos de servicio respectivamente, se observa también que existe una menor densidad de vehículos Chevrolet en estos sectores.
- De acuerdo al Censo de talleres la mayor cantidad de talleres particulares se ubican tanto al norte como al Sur de la ciudad y es hacia dichos talleres donde acuden algunos de clientes para quienes el precio juega un rol importante para la decisión de servicio.
- El sector de Quito de mayor concentración vehicular cuenta con 10 talleres de servicio lo cual permite pensar en la posibilidad de incrementar talleres de servicio en dicho sector.

Haciendo un análisis a mayor profundidad del sector de mayor concentración de vehículos, podemos cuantificar el potencial de vehículos Chevrolet que existe para brindar servicio posventa, para lo cual utilizaremos la imagen siguiente:

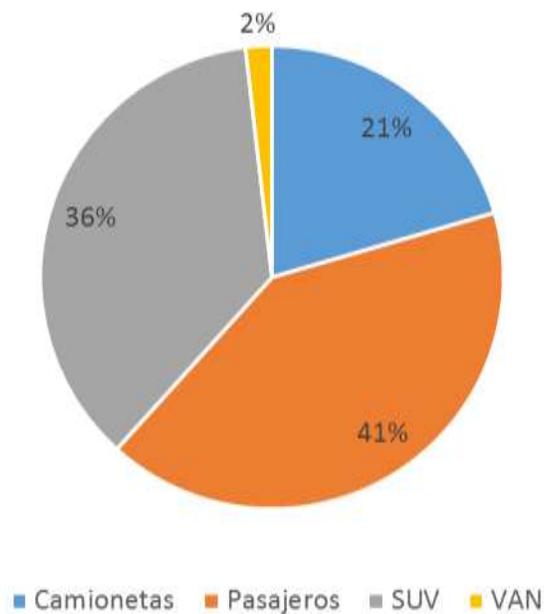
**Gráfico 3.18: Vehículos detectados en la zona de mayor densidad vehicular**



Fuente Herramienta de georreferenciación QGIS 2.0.1

En la zona de mayor concentración de vehículos Chevrolet de la ciudad de Quito, se cuantificaron 4755 vehículos lo que representa el 38% de la muestra total de Quito. Si consideramos el mismo porcentaje para el parque vehicular a 5 años que se ha vendido el mismo que es de 96500 vehículos existe un potencial de para atender por talleres de 36700 vehículos cuya composición estadísticamente se estima es de la siguiente manera:

**Gráfico 3.19 : Composición parque Chevrolet Zona mayor Densidad**



Elaborado por: El Autor

Puesto que la herramienta desarrollada para registrar las señales de encendido y apagado del vehículo permite generar la base de datos de cada uno de los puntos ubicados en el mapa, la composición de los vehículos detectados en la zona de mayor densidad vehicular es la que se detalla en el gráfico 3.19 y por esta razón se puede suponer que aproximadamente esa es la mezcla de vehículos que circulan por dicha zona.

Con la información anterior, se puede destacar que no necesariamente la composición de ventas por tipo de vehículo en Quito debe ser la misma composición de los vehículos que circulan por las

distintas zonas de la ciudad; como se puede apreciar, a través de la herramienta desarrollada se puede un sinnúmero de análisis orientados a contribuir a la retención de clientes.

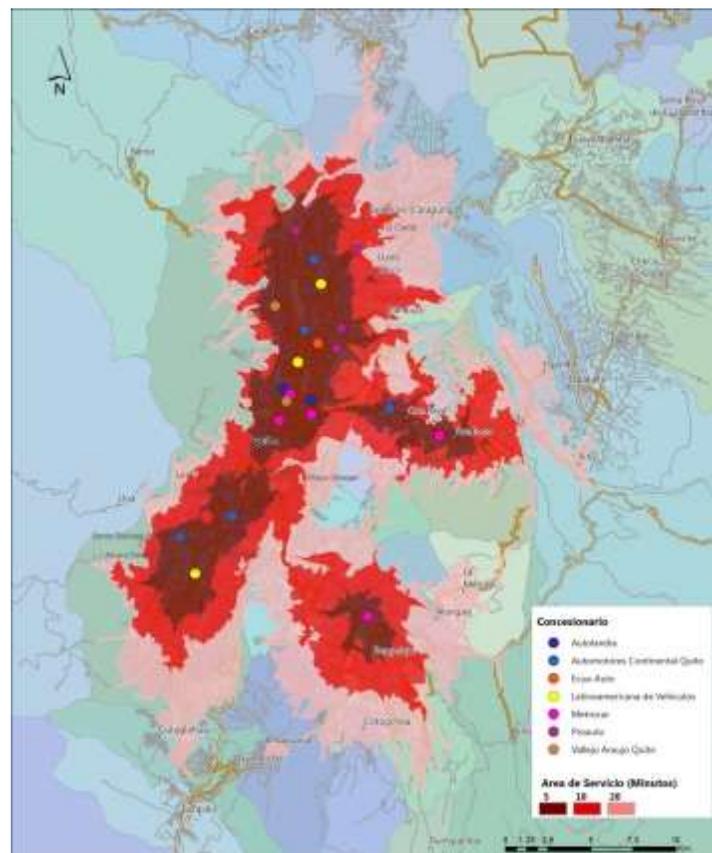
Finalmente a fin de analizar la facilidad de acceso hemos mapeado a los vehículos de acuerdo al tiempo que le tomaría en llegar a un taller Chevrolet clarificado en 5, 10 y 20 min.

Del estudio se desprendieron los siguientes resultados del tiempo que le tomaría al parque vehicular analizado en llegar a un taller de servicio Chevrolet:

- 69% a 5 min
- 86% hasta 10 min
- 95% hasta 20 min

Esto expresado en el mapa de forma gráfica se aprecia de la siguiente manera:

**Gráfico 3.20: Distribución de la muestra vehicular por tiempo de llegada a Talleres Chevrolet**



Fuente Herramienta de georreferenciación QGIS 2.0.1

En el gráfico 3.20 se puede apreciar en color rosado la densidad de vehículos que se encuentran a 20 min de un taller de servicio, color rojo a 10 min y en rojo intenso a 5 min. Los puntos de colores representan los talleres de servicio disponibles de la marca en la ciudad de Quito.

## **CAPITULO IV**

### **4.1. Evaluación de la estrategia actual de Retención de Clientes**

Durante los últimos años se ha venido buscando la forma de determinar la retención de clientes y de establecer parámetros de medición apropiados.

Es de importancia indicar que al tener ventas de vehículos crecientes el enfoque en su mayoría ha sido de establecer estrategias comerciales para ventas de vehículos nuevos y en lo que a posventa se refiere, las visitas al taller han ido de la mano con las ventas de vehículos, es decir si la venta de vehículos nuevos crece, se incrementaban las visitas de clientes al taller, sin conocer si el volumen de vehículos que buscaban el servicio era apropiado o no.

A partir del año 2012 cuando la industria se redujo de 140.000 unidades a 121.000 vehículos vendidos, se empezó a sentir el efecto de la reducción de ventas de vehículos en posventa y esto generó la necesidad de analizar a mayor profundidad el indicador de retención de clientes.

En base a esto se ha ido generando la información de kilometraje recorrido para conocer el potencial de visitas al taller y también se ha buscado generar bases de información confiables que permitan conocer cuántos vehículos visitan los talleres de servicio Chevrolet, proceso ha tomado algún tiempo para poder disponer de información confiable sin lograr resultados confiables.

Conforme se ha ido revisando la información de las bases de datos que se han generado, se han obtenido ciertos resultados preliminares del indicador de retención, los mismos que han servido para tomar algunas medidas tácticas e ir mirando el comportamiento del cliente; estas actividades tácticas se han basado en promociones puntuales para ciertos modelos de vehículo y para ciertas líneas de producto de talleres.

Dentro de las actividades que se han realizado hasta el momento, a continuación citamos algunos ejemplos:

- Promociones orientadas a vehículos cuya retención preliminar en talleres era baja ofreciendo descuentos en mano de obra y repuestos.
- Promoción de servicios basados en líneas de producto como baterías, llantas ó accesorios para que sirvan de mecanismo para atraer clientes a los talleres,
- Promociones como el día un modelo específico en los cuales existían precios especiales durante ciertos fines de semana.
- Casas abiertas para que los clientes visiten los talleres, actividades promocionales con alianza estratégica con proveedores de lubricantes y llantas con sorteo de venta de vehículos con el mantenimiento incluido en el precio por dos años

De este tipo de actividades hemos obtenido los siguientes aprendizajes:

- El cliente de talleres no responde favorablemente ante promociones
- Estas actividades generan resultados puntuales durante la vigencia de la promoción pero no se evidencia permanencia en el tiempo de los clientes en talleres.
- Las actividades realizadas han fortalecido presencia de marca pero no generan efectos permanentes de fidelización de clientes.
- A pesar de que los clientes conocen que al no realizar los mantenimientos en los talleres puede existir la posibilidad de pérdida de garantía por uso de repuestos inapropiados o malas prácticas mecánicas, el cliente de talleres hemos podido mirar que el factor decisivo para el cliente es el precio y que el hablar de un descuento no le llama la atención porque es un porcentaje sobre un valor que desconoce cuál es el valor sobre el que se va a aplicar.

En términos generales, en relación a la retención de clientes se ha venido trabajando en la generación de información y bases de datos que permitan medir como estamos en este indicador, y las medidas que se han tomado han sido más bien de carácter táctico que han permitido mantener la presencia de marca y han generado puntualmente visitas al taller en cada una de las actividades realizadas.

Con lo mencionado anteriormente, se evidencia la necesidad de generar una estrategia de retención de clientes que no se base en acciones tácticas y que sea sostenible en el tiempo enfocándose en la información que el cliente nos ha compartido en el presente estudio.

## **4.2. Planeación de estrategia de retención de clientes**

Hasta el momento en el estudio hemos podido analizar los siguientes aspectos:

- Variaciones que se han producido en el entorno de la industria automotriz
- Situación actual de los talleres de servicio
- Identificar quienes son nuestros competidores y a que se dedican
- Necesidades del mercado en cuanto a lo que el cliente de talleres considera es el servicio que requiere
- Productos que se ofertan en el mercado

En base a esto ha sido posible construir un FODA el mismo que nos permitirá orientar los esfuerzos de la estrategia de fidelización de clientes hacia los talleres de servicio, obteniendo lo siguientes puntos relevantes:

### ***Fortalezas:***

- Se tiene presencia de marca en la mente del cliente
- El servicio de los talleres de concesionario es percibido que es de calidad
- Personal técnico calificado
- Cobertura de talleres
- Procesos de atención al cliente sólidos
- Disponibilidad de repuestos genuinos
- Rastreo satelital propio
- Conocimiento de producto
- Oferta de servicios de mantenimiento, reparaciones especializadas y colisión
- Respaldo de marca

### ***Oportunidades:***

- Parque vehicular vendido en los últimos años
- Venta de vehículos nuevos reducida y clientes que buscarán mantener mejor su vehículo usados.
- Disponibilidad de información de clientes para poder contactarlos
- Aprovechar sectores de amplia concentración de vehículos en la ciudad
- Establecer alianzas estratégicas con financieras para brindar facilidades de pago de servicios
- Aprovechar información que se obtiene de dispositivos de rastreo satelital

### ***Debilidades:***

- Velocidad de implementación de nuevos puntos de servicio
- Disponibilidad de recursos económicos reducida debido a disminución de venta de vehículos.
- Red de concesionarios con dueños independientes a la marca
- Procesos de aprobación provenientes de la corporación General Motors
- Precios en repuestos superiores a la competencia por cumplimiento de estándares tanto en procesos como en seguridad
- Dificultad de implementación de estrategias unificadas con concesionarios que pertenecen a diferentes propietarios

### ***Amenazas:***

- Posibilidad de ingreso de nuevos competidores
- Reducción del poder adquisitivo de los clientes
- Nuevas medidas impositivas o arancelarias para partes y piezas automotrices
- Reducción de financiamiento otorgado por financieras

Del análisis FODA se desprenden iniciativas que permiten desarrollar una estrategia de fidelización basado en las fortalezas y oportunidades que hemos podido identificar.

La estrategia que se plantea busca aprovechar el parque vehicular que se ha vendido en años previos y también debe potencializar a los clientes pasivos mediante una estrategia de comunicación apropiada a lo largo de su ciclo de vida con el apoyo de la herramienta de rastreo satelital.

En base a esto la propuesta de fidelización de clientes busca ofertar el producto que el cliente necesita, brindar el servicio donde el cliente lo requiere y comunicar apropiadamente al cliente a lo largo de su experiencia como propietario del vehículo una propuesta de valor atractiva que se basa principalmente en fortalecer la intimidad con el cliente y ofertar servicios innovadores.

Para la fidelización de clientes se han tomado decisiones estratégicas basadas en las siguientes preguntas:

- Donde competir?: En que mercados y con qué servicios ?
- Cómo competir? Con que recursos?

Las respuestas a estos interrogantes las detallamos a continuación:

#### **4.2.1. Productos a ser ofertados en función de lo que el cliente necesita**

De acuerdo a lo observado en el capítulo anterior, existe un denominador común entre lo que ofertan los talleres de servicio particulares o del mecánico de confianza con lo que los clientes a través del grupo focal y de las encuestas realizadas manifestaron ser su necesidad de servicio.

Es de importancia diferenciar lo que el cliente considera que su vehículo necesita de mantenimiento de lo que los vehículos requieren como mantenimiento para poder ser conservados de mejor manera.

En base a esto la estrategia que se plantea en cuanto a productos a ofertar contempla dos escenarios:

- Proceso de capacitación continua a clientes que adquieren vehículos nuevos sobre lo que su vehículo requiere en sus cuidados

- Alineación de productos ofertados en talleres de servicio con lo que el cliente considera es su necesidad de servicio

***Proceso de capacitación continua a clientes:***

El capacitar a los clientes en los cuidados que su vehículo requiere, busca generar resultados a largo plazo y podrá ser percibido por el cliente a largo plazo al darse cuenta que se evitan mantenimientos correctivos posteriores y costos.

Para esto, el primer punto a desarrollarse es la coordinación de una visita de clientes al concesionario que se denomine Bienvenido a los talleres de servicio.

La finalidad de este evento grupal o individual es de dar a conocer al cliente los cuidados que su vehículo requiere, previo a que se cumpla el kilometraje en su vehículo para su primer chequeo de 5000 KM, esto evita que se pierda el contacto con el cliente mientras sus primeros 5000 KM se cumplen.

En la bienvenida a los clientes al mundo de talleres, se propone la entrega de un folleto que dé a conocer al cliente en que consiste el plan de mantenimiento programado para su vehículo y en qué consisten los servicios que de acuerdo al estudio el cliente manifiesta como necesidad pero que no conoce con exactitud las actividades que se realizan y asegurarse de revisar el folleto con el cliente para solventar dudas y asegurarse que el cliente lo ha leído.

Una vez que el cliente conozca lo que su vehículo requiere de mantenimiento, va a reducir su percepción de precios altos debido a que sabrá la diferencia entre lo que ofrece la competencia con lo que se realiza en los talleres.

A través de esta actividad, orientamos acciones para satisfacer las siguientes inquietudes manifestadas en el estudio:

- No se sabe que trabajos hacen en los talleres de concesionario
- No se sabe cuánto va a costar

- Falta de Stock de repuestos

Como parte de la propuesta y tomando en consideración los medios de información preferidos por el cliente, se puede aprovechar de los medios digitales y del correo electrónico para refrescar el conocimiento durante el primer año de lo que es un mantenimiento preventivo y de la importancia de hacerlo con repuestos genuinos.

Por otra parte orientado hacia los clientes que asisten a los talleres Chevy Express, también es necesario que conozcan en que consiste el hacer un ABC de Motor, un ABC de frenos, limpieza de inyectores, entre otras actividades, de tal manera que puedan diferenciar las actividades que en los talleres Chevy Express se realizan respecto de lo que se hacen en otros lugares de servicio.

Una vez que el cliente conoce va a poder saber que inclusive los precios no son comparables ya que las actividades que se hacen en los diferentes talleres para cada actividad son generalmente distintas

A fin de poner en conocimiento del quienes sean lectores del presente estudio resaltaremos las actividades y su importancia de las principales actividades de mantenimiento que son:

**ABC de Motor:** Consiste en reemplazar bujías, filtros de aire y combustible, revisión ó reemplazo de cables de bujías, limpieza de ductos de entrada de aire, limpieza de sensores y limpieza de inyectores. Estas actividades permiten que el vehículo opere sin generar fallas y por tal razón favorece al consumo de combustible y evita el desgaste prematuro del motor y por consecuencia el cliente evita gastos futuros en reparaciones.

**ABC de Frenos:** Este servicio consiste en efectuar una revisión de cada uno de los elementos del sistema de frenos, limpieza de frenos delanteros y posteriores, regulación de frenos y en algunos casos dependiendo del desgaste es preciso reemplazar o rectificar discos y tambores de freno, pastillas y zapatas de freno. Como se puede apreciar las actividades en este servicio pueden variar según cual sea la condición de los frenos de cada vehículo

**Limpieza de Inyectores:** Los inyectores son elementos que entregan combustible al motor, debido al uso, generación de carbón en el motor, combustible sucio o mala regulación en si del vehículo, estos elementos suelen ensuciarse y deben someterse a una limpieza para evitar mayores consumos de combustible o que al estar sucio entregue combustible que no se queme y genere desgastes futuros en el motor.

Esta limpieza también difiere en los diferentes talleres ya que puede ser hecha con un líquido que se lo aplica al tanque de combustible, mediante una herramienta portátil que se aplica químicos limpiadores al sistema de inyección directamente o equipos que a base de ultrasonido limpia los inyectores desmontándolos uno a uno del motor.

**Cambio de aceites:** Aunque pareciera básico de entender que es necesario cambiar el aceite del vehículo, de acuerdo a lo evidenciado en el estudio cualitativo realizado en el capítulo 3, muchos propietarios de vehículos saben que hay que cambiar el aceite del motor pero desconocen que deben cambiar el aceite de la caja de velocidades, de la doble transmisión y de los ejes. Por otra parte cada uno de los aceites debe tener características distintas dependiendo de para qué sistema de los anteriores pertenece; los diversos talleres existentes en el mercado aplican distintos tipos de aceites y filtros que no necesariamente protegen al vehículo.

Nuevamente este servicio entre los talleres disponibles en el mercado puede presentar diferencias en los insumos y actividades realizadas.

**Reemplazo de líquidos de refrigerante y frenos:** Los diferentes fluidos que utiliza el vehículo tienen una vida útil y deben ser reemplazados para evitar daños internos en los sistemas de enfriamiento del motor ó sistemas de embrague y frenos.

Cada uno de estos líquidos tiene diferentes características para los distintos diseños de vehículos. Hay diversidad de productos que utilizan los diferentes talleres que puede ir desde agua hasta sustancias que pueden generar daños en los sistemas, por esta razón pueden también diferir los precios.

**Alineación, balanceo: y suspensión:** En términos generales las ruedas del vehículo pueden someterse a golpes o desgastes que requieren cada cierto tiempo reemplazo alineación de las ruedas, balanceo de las llantas y en ciertos casos reemplazo de amortiguadores. Estas actividades son necesarias para evitar desgastes prematuros de las partes de la suspensión y sobre todo para asegurar la seguridad del vehículo en su circulación.

Los talleres disponibles en el mercado utilizan diferentes tipos de repuestos y ejecutan actividades también distintas.

Se ha incluido esta información en el presente estudio con dos finalidades, la primera aportar de alguna manera al conocimiento de en qué consiste cada una de las actividades de mantenimiento básico que el cliente se encuentra familiarizado parcialmente y la segunda para destacar que los precios de cada uno de los servicios indicados pueden diferir significativamente entre los talleres de servicio disponibles en el mercado, basado en que realizan distintas actividades con distintos insumos y repuestos alternos.

#### ***Productos a ser ofertados en los talleres:***

Los talleres autorizados históricamente se han caracterizado por tener como su principal servicio el plan de mantenimiento programado. Esto quizás ha provocado que el cliente haya optado por otras opciones de servicio con las que se siente familiarizado las mismas que las ha podido encontrar en los talleres particulares.

En base a esto sin dejar de fortalecer el conocimiento de los clientes sobre todo de vehículos de menos de un año de uso, es necesario ofertar en los talleres los siguientes servicios que son demandados por los clientes de acuerdo a lo reflejado en el análisis de la demanda del capítulo 3:

- Cambio de Aceite / Transmisión / Caja de Cambios
- ABC de Motor
- ABC de Frenos
- Cambio de Bandas
- Reemplazo de Refrigerante
- Alineación y Balanceo

- Chequeo de Suspensión – Amortiguadores

Para la ejecución de estos trabajos es importante también tomar en cuenta otro de los puntos manifestados por los clientes el cual indica que una de las razones por las que no acude a los talleres autorizados es porque el servicio es lento.

Como solución a esta percepción de velocidad, es importante disponer de puestos de trabajo para servicios rápidos.

Los productos a ser ofertados más allá de las actividades mecánicas a realizarse deben tener la oferta de valor al cliente que resalte los siguientes puntos:

- Atención inmediata mediante programación de citas ya que esto contribuye a la atención ágil y ordenada sin esperas
- Rapidez y profesionalismo en el servicio
- Transparencia al poder observar los trabajos que se realizan

#### **4.2.2. Cobertura de Talleres de servicio**

La disponibilidad de talleres de servicio es quizás uno de los factores más complejos de analizar ya que en el caso de pretender crecer en puntos de servicio nos encontramos con dos limitantes de gran importancia los mismos que son:

- Se requiere de inversión en infraestructura en un escenario de contracción de la industria demostrado en la reducción de ventas
- No existe disponibilidad de terrenos en el sector de la ciudad donde se tiene mayor concentración de vehículos.

Sin embargo ante estos limitantes es necesario buscar alternativas ya que uno de los factores que detiene al cliente es la rapidez del servicio y si alineamos los productos a ofertar con las necesidades del cliente pero por un servicio de ABC de Motor el cliente posiblemente deba dejar su vehículo a las 8:00 AM para retirarlo a las 17:00 horas, el problema va a continuar.

Para esto entonces, parte de la rapidez del servicio es poder estar más cerca al cliente y considerando que de acuerdo a los resultados de percepción de marca los talleres Chevy Express tienen un buen resultado por el respaldo de Marca, servicios variados y cuenta con un mejor posicionado que los tecnicentros, la opción de ampliar cobertura puede darse a través de este canal.

Las ventajas de ampliar cobertura a través de servicio rápido son las siguientes:

- Mayor facilidad de encontrar terrenos disponibles en la zona de Quito con alta densidad de vehículos.
- Menor inversión requerida en infraestructura
- Desarrollo de canal específico para ofrecer los servicios que son demandados actualmente por los clientes.
- Enfoque en vehículos de más de dos años de uso

El ampliar la cobertura no significa necesariamente que en la actualidad los talleres disponibles se encuentren con su capacidad de atención limitada, en el caso de tener talleres con dificultades de operar por estar a plena capacidad podría solucionarse mediante la ampliación de horarios de atención pero esto probablemente no va en apego a los horarios en los que el cliente podría estar dispuesto a ir al taller.

Un aspecto importante en la ampliación de canal a través de servicios rápidos es poder tener mayor presencia de Marca en lugares donde el cliente frecuenta mucho a lo largo del día.

La propuesta de cobertura de talleres en función del estudio realizado sería la siguiente:

- Modificación de horarios de atención hasta las 19:00 horas
- Asignación de área del taller específica para los productos de mantenimiento demandados por el cliente
- En caso de ser necesario, programación de trabajos de mecánica especializada en un segundo turno de labores
- Construcción de nuevos puntos de servicio rápido, distribuidos en ubicaciones estratégicas de la ciudad donde la densidad de vehículos sea alta.

Profundizando un poco más en el análisis del último punto relacionado con la apertura de nuevos talleres de servicios rápidos bajo la marca Chevy Express.

Si alrededor del 50% de los vehículos vendidos se venden con financiamiento y que por lo general el plazo es de 36 meses, esto significa que los vehículos en su mayoría no hacen transferencia de dominio sino hasta después de los 3 años de comprados. Quienes compran vehículos usados es poco probable que tengan en mente como primera opción asistir a los talleres y la estrategia debemos manejarla por etapas a fin de retener a los clientes en los talleres en sus diferentes momentos.

En base a lo anterior es de importancia enfocarse en los clientes cuyos vehículos tienen un tiempo inferior a los 3 años de uso.

Dentro de los vehículos de 3 años de uso existen grandes oportunidades de incrementar la retención en talleres considerando la información detallada en el capítulo 2 donde pudimos apreciar que la retención por kilometraje baja significativamente conforme va avanzando el recorrido de los vehículos.

Para esto, siendo coherentes con la propuesta de producto a ofertar que hicimos anteriormente, vamos a mantener el enfoque fuertemente en educar al cliente con la ejecución de los planes de mantenimiento del primer año y orientar hacia los productos que actualmente son demandados por los clientes a los clientes que son propietarios del segundo y tercer año.

Vamos a detallar a continuación como referencia las ventas de vehículos de los últimos años en la ciudad de Quito para mayor claridad de lo que tenemos como necesidad de cobertura:

**Tabla 4.1: Composición parque Chevrolet Zona mayor Densidad**

AÑO	Ventas
2014	20017
2013	19053
2012	21128
2011	21498
2010	19805
2009	15603

Elaborado por: El Autor

En la administración del ciclo de vida que se propone más adelante, se podrá apreciar la estrategia para cada uno de los diferentes vehículos de cada año.

Las ventas de vehículos del año 2015 se van a constituir en la venta de vehículos del primer año de uso y las del 2014 y 2013 se convierten en nuestro objetivo a atender a través de los talleres de servicio rápido. Siendo de este modo existe un potencial de 39.070 vehículos que de acuerdo al kilometraje promedio de 20.800 Km por año tendrían la posibilidad de requerir mantenimiento 4 veces por año, generando un potencial de 156.280 visitas a los talleres de servicio rápido en un año.

Por otra parte conociendo que los servicios que se encuentran en la mente del cliente son servicios rápidos que toman máximo una hora y media en ejecutarlos, cada puesto de trabajo del taller de servicio rápido podría atender en una jornada de trabajo de 8 horas 5 vehículos.

Con estos antecedentes, anualizando los 5 vehículos diarios por puesto de trabajo:

Vehículos por día	5
Días al mes	24 X
Número de meses	12 X
Vehículos por puesto de trabajo al año	<hr/> 1440

La capacidad de atender por puesto de trabajo en un año es de 1440 unidades, y un taller de servicio rápido generalmente cuenta con 4 puestos de trabajo, cada punto de servicio nuevo podría atender cerca de 5800 vehículos en un año.

Como se pudo apreciar en los capítulos anteriores, la retención de clientes por kilometraje del segundo año es del 2,52% del potencial de 144.000 vistas por lo tanto el incorporar 4 talleres de servicio rápido en lugares estratégicos de alta densidad vehicular podría permitirnos mejorar la retención del segundo y tercer año al 16% aportando más de 23.000 visitas de clientes adicionales basados en el siguiente cálculo:

Vehículos por puesto de trabajo al año:	1440
Puestos de trabajo por punto Express	4 X
Total vehículos por punto	<hr/> 5760
Puntos Express propuestos	4 X
Total vehículos a atender	<hr/> 23040

$$Retención(\%) = \frac{\# \text{ Visitas al Taller}}{\#vehículos vendidos(2do año y 3er año) \times \# \text{ visitas al año}}$$

$$Retención(\%) = \frac{23000}{(18541 + 17450) \times 4} = 16\%$$

Posteriormente se podría pensar en colocar puntos de servicio adicionales, sin embargo por las restricciones de disponibilidad de terrenos y para evitar saturación hemos considerado solamente 4 puntos de servicio.

Cada punto de servicio requeriría de al menos 4 técnicos, 1 coordinador, 1 cajera y 1 patinador de repuestos, esto significa se generaría plazas de empleo para satisfacer necesidades de 28 familias.

A fin de buscar los sectores de mejor ubicación nos volvemos a basar en la herramienta de georeferenciación y utilizamos dos criterios:

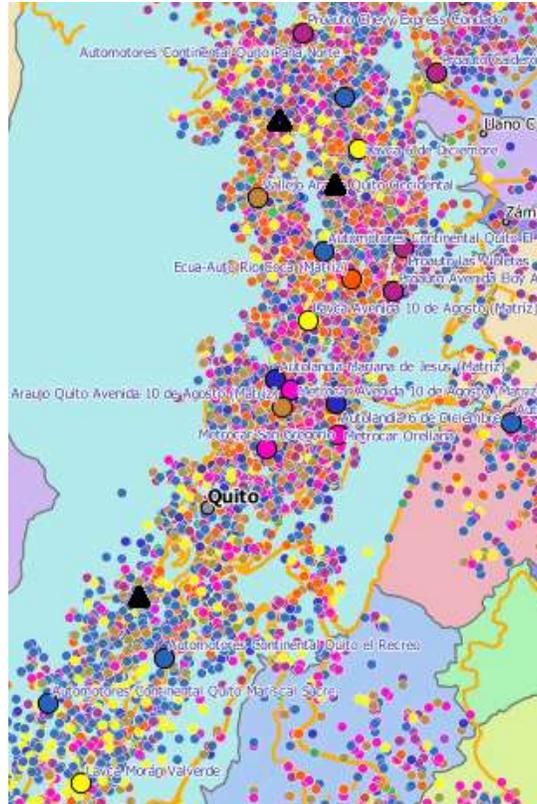
- Presencia de talleres en lugares donde no se tienen talleres de servicio Chevrolet
- Ubicación geográfica con alta densidad vehicular

En cuanto a presencia de marca en lugares donde no hay talleres Chevrolet la recomendación sería ubicar talleres Chevy Express en los siguientes sectores:

- Av la prensa Sector cabecera norte antiguo aeropuerto
- Alrededores de Av 10 de agosto y Luis Tufiño
- Av Teniente Hugo Ortiz

Mirando la cobertura de talleres de servicio incluyendo puntos de servicio en estas tres localidades la cobertura de talleres de servicio Chevrllet quedaría de la siguiente manera:

**Gráfico 4.1: Ubicación de talleres Chevy Express propuesta por presencia de Marca**



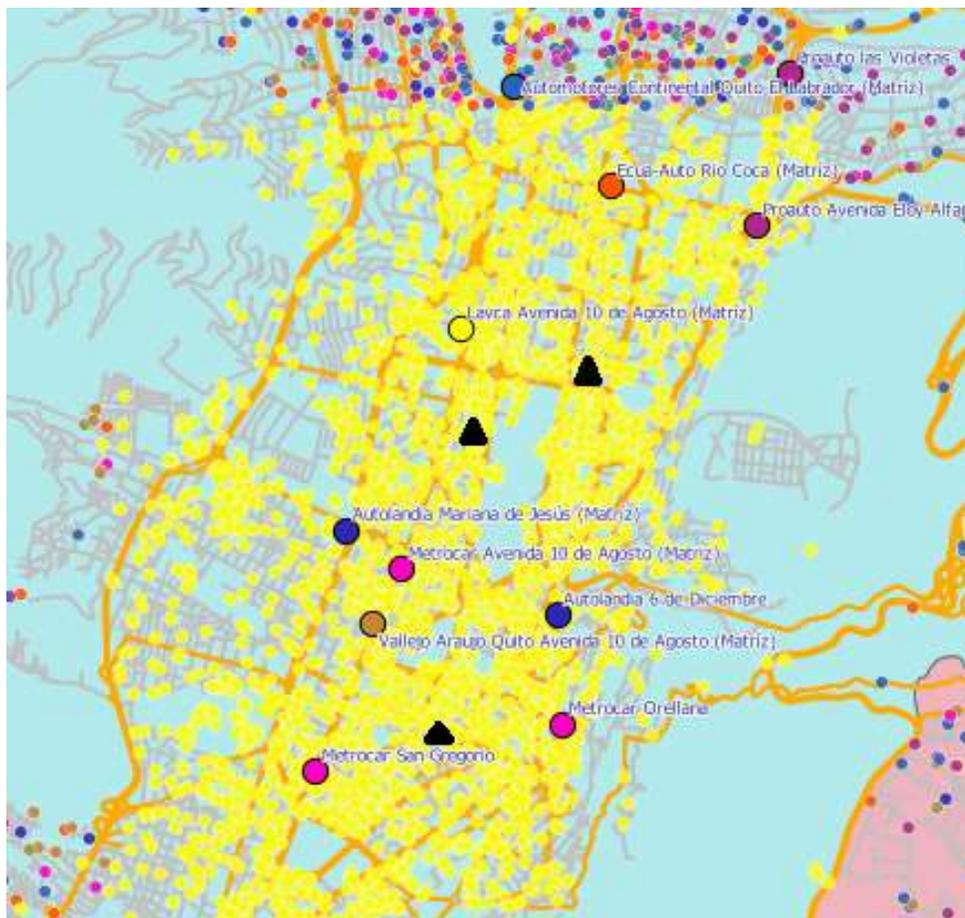
Fuente Herramienta de georeferenciación QGIS 2.0.1

Basados en las ubicaciones geográficas de alta densidad vehicular la recomendación de nuevos puntos sería en los siguientes sectores:

- Alrededores de la Av Colón y Amazonas
- La Carolina, sector Quicentro Shopping
- Av Amazonas Sector La Carolina

Estos puntos buscarían atender al 38% de los vehículos Chevrolet que analizamos anteriormente se concentran en este sector, de forma complementaria a los talleres de servicio existentes. La cobertura propuesta se vería de la siguiente manera ubicándola en el mapa con los vehículos georeferenciados:

**Gráfico 4.2 : Ubicación de talleres Chevy Express propuesta por Densidad Vehicular**



Fuente Herramienta de georeferenciación QGIS 2.0.1

Como se puede apreciar en los triángulos de color negro se han resaltado los sectores propuestos para ubicación de talleres de servicio rápido. De acuerdo al análisis de la competencia en estos sectores no se dispone de Tecnicentros y los talleres mecánicos particulares en estos sectores no se disponen en gran cantidad.

Por otra parte se considera que los propietarios de vehículos que circulan por este sector tienen su actividad económica por la zona bancaria, empresarial o comercial de Quito, lo que significa que su poder adquisitivo puede ser algo mayor al de personas cuyas actividades se desenvuelven en otras zonas de Quito, esto podría permitir que puedan optar por la opción de talleres Chevy Express.

Finalmente, en el caso de existir la posibilidad de incrementar la capacidad de atención por incremento de retención de clientes, existe la posibilidad de crecimiento vertical de las instalaciones siendo de mayor preferencia que sean los talleres ubicados en el nuevo centro de Quito que va desde la Av Colón hasta la Av Rio Coca.

#### **4.2.3. Procesos de Atención al cliente en talleres de servicio**

En relación a los procesos de atención a clientes en los talleres, existe una amplia diferencia entre lo que se maneja en los talleres particulares y lo que se hace en tecnicentros y talleres autorizados. Si bien lo que motiva según el presente estudio a los clientes que prefieren acudir a los talleres particulares es importantemente el precio entre otras cosas, no es menos cierto que la calidad de atención que reciben tiene una diferencia significativa en cuanto a procesos. Pero de la misma manera los clientes han sabido mencionar dentro de los factores de preferencia de los talleres los siguientes puntos importantes:

- Mayor confianza
- Se puede ver lo que hacen
- Atención personalizada
- Rapidez en el servicio

Analizando el enfoque que han tenido los talleres Chevrolet, su administración de talleres ha sido fuertemente enfocada en procesos y de cierta manera han buscado satisfacer necesidades del cliente, sin embargo la percepción de muchos clientes continúa siendo que los servicios son muy demorados.

A fin de fortalecer los procesos es importante también generar la cultura de programación de citas en los clientes y este proceso debe efectuarse desde la propuesta llevar a cabo la Bienvenida a los talleres propuesta en capítulos anteriores.

Una vez generada la cita, todos los procesos dentro del taller deben estar alineados a cumplir con lo requerido por el cliente a la fecha y hora acordada para el servicio; es claro que esto aplica para clientes que acuden a los talleres por servicio de mantenimiento regular y no por reparaciones mayores.

Si bien existe actualmente un proceso de agendamiento de citas en los talleres Chevrolet, muchos clientes permanecen bajo la costumbre de acudir a los talleres a primera hora de la mañana y a retirar sus vehículos al final de la tarde debido a su modelo de vida.

Las propuestas de énfasis en procesos que debe llevar a cabo un taller de servicio son las siguientes:

- Ejecutar programación de citas preguntando al cliente aparte de los datos de su vehículo el tipo de servicio que requiere y es de gran importancia que pregunte si no requiere de algún servicio adicional. Suele pasar que los clientes solicitan un mantenimiento sencillo y al llegar al taller indican tener algún otro problema que requiere revisión.
- Una vez conocido el servicio que requiere el cliente es de importancia asegurarse que :
  - Para la fecha y hora programada se dispone de un puesto de trabajo libre
  - Para el servicio requerido por el cliente se dispone de todos los repuestos
  - Que el personal de servicio esté informado que el cliente llegará a la fecha y hora programada

Se recomienda además disponer de áreas segregadas en los talleres de servicio para los diferentes servicios solicitados por el cliente de la siguiente manera:

- Puestos de trabajo para clientes que solicitan mantenimiento con cita
- Puestos de trabajo para servicios de mantenimiento sin cita

- Puestos de trabajo para trabajos de mecánica especializada

La razón por la cual es importante la segregación es para poder llevar una correcta programación del taller para enfocarse en la rapidez del servicio que busca el cliente que ha agendado su cita y que el auto puede ingresar y salir del taller ejecutado su servicio sin problemas.

Se diferencia los puestos de trabajo para mantenimientos sin cita, ya que no se conoce que servicio requiere el cliente o en su defecto aquí se atienden los clientes con cita que manifestaron requerir la revisión de un problema en particular. Este tema es de gran importancia ya que si la oferta de valor es agende su cita y espere por su auto, si el vehículo atendido previamente toma más tiempo de lo programado en el puesto de trabajo ya se genera una insatisfacción en el siguiente cliente.

Por otra parte en cuanto a procesos en donde existe contacto con el cliente, la marca Chevrolet ha desplegado su nuevo servicio personalizado Chevrolet el mismo que deberá continuar fortaleciéndose a los largo del tiempo.

Este servicio como su nombre lo indica, busca que el servicio sea con atención personalizada a cada momento de contacto con el cliente y consta de los siguientes pasos:

- Agendamiento
- Recepción y Direccionamiento
- Entrevista consultiva
- Presupuesto
- Central de Atención – Nueva cita
- Servicio
- Pago
- Proceso de Entrega

Vamos a profundizar en cada uno de los pasos para entender el nuevo modelo de atención al cliente:

***Programación de cita:***

Se realiza un proceso de programación de citas el mismo que puede recibir llamadas de los clientes o que puede buscar al cliente que se considere cercano al kilometraje en que se requiere mantenimiento en su vehículo, es decir Ejecuta llamadas de entrada y salida.

***Recepción y direccionamiento:***

Una vez que el cliente llega al taller de servicio a la fecha y hora acordada, se recibe al cliente y direcciona al puesto de trabajo en el cual le espera su técnico para brindarle su atención.

***Entrevista Consultiva:***

Esta es una de las etapas del servicio de mayor importancia, a través de este paso se busca cubrir lo que en el estudio manifestaron los propietarios de vehículos que necesitaban relacionarse con el mecánico para poder generar cercanía y confianza.

En este paso, el técnico conversa con el cliente, se asegura de que el servicio que agendó es el que el cliente requiere y realiza una inspección de 18 puntos de seguridad en presencia del cliente para detectar posibles necesidades de servicio adicionales.

***Presupuesto:***

En esta etapa del servicio se construye el presupuesto en presencia del cliente para que en función de sus necesidades de servicio él sepa de primera mano cuanto va a costar su servicio y así evitar sorpresas en el pago de su cuenta.

***Central de Atención:***

Este paso procura que el cliente se acerque a agendar su próxima cita, un asesor le guiará para estimar la fecha tentativa de su nuevo servicio en función del kilometraje que recorre el cliente.

***Servicio:***

El servicio como tal se ejecuta en presencia del cliente, para el caso de clientes que deseen esperar por su vehículo y mirar lo que se hace. Este paso asegura cubrir lo que los clientes manifestaron

en el estudio en relación a la transparencia del servicio y de poder ver como hacen el trabajo y asegurarse que colocan todas las piezas nuevas por las que está pagando.

Finalmente se ejecuta el pago del servicio y la entrega del vehículo al cliente.

La particularidad de este servicio es que debido a la cita ya todos conocen en el taller al cliente cuando llega y por qué servicio acude al taller, es direccionado hacia el puesto de trabajo donde es recibido por el técnico que le atenderá directamente

Es de importancia indicar que este servicio se encuentra al momento en proceso de implementación considerando los elementos que resultaron del presente estudio.

#### **4.2.4. Administración del ciclo de vida de los clientes**

Hasta el momento en el estudio según las condiciones del entorno de la industria hemos visualizado la necesidad de fortalecer las estrategias que permitan mantener o crecer las vistas a los talleres de servicio de los concesionarios Chevrolet y hemos levantado información valiosa que ha permitido plantear acciones en cuanto a producto y plaza de las 4 p del marketing, definiendo la necesidad de incorporar como productos disponibles para el cliente aquellos que fueron mencionados por ellos mismos son los que necesitan. También hemos procurado poder estar más cerca del cliente con la propuesta de ampliación de cobertura en las zonas de mayor densidad vehicular conociendo de forma más precisa de donde están ubicados geográficamente los clientes en la ciudad de Quito.

Esta parte del estudio se orienta a atender a la tercera P de las 4 p del marketing que es promoción, pero con un enfoque estratégico sostenible a largo plazo con una correcta administración del ciclo de vida del cliente.

Dicho de otra manera, la estrategia consiste en mantener contacto oportuno y orientado a cada una de las etapas del ciclo de vida del cliente sin que esto consista específicamente en una actividad promocional.

Si bien cada una de las partes del presente estudio es importante, es en esta etapa del proyecto de investigación en donde buscamos consolidar la estrategia propuesta con ayuda de herramientas importantes disponibles en la marca Chevrolet.

Para iniciar el planteamiento, es importante definir el ciclo de vida del cliente para de esta manera poder ir consolidando las acciones propuestas en cada una de sus etapas.

Para construir el ciclo de vida del cliente vamos a tomar en consideración los siguientes aspectos:

- Momentos de verdad del cliente en su experiencia Chevrolet
- Espacio temporal
- Administración de los momentos de verdad en el espacio temporal

### **Momentos de verdad del cliente:**

Son todos los momentos en los cuales de una u otra manera el cliente se relaciona con el concesionario desde el momento de la intención de compra hasta que piensa cambiar su vehículo luego de un determinado tiempo de uso del mismo.

Para la elaboración de la estrategia se ha considerado dos grandes grupos de actividades relacionadas con el ciclo de vida del cliente los mismos que son:

- Experiencia de compra: Conocimiento, decisión y compra
- Experiencia en posventa

En cuanto a la experiencia de compra, este punto de partida del ciclo de vida inicia a través de recibir *estímulos* para motivarse a adquirir un vehículo que pueden ser en base a publicidad en medios, redes sociales o inclusive en los mismos talleres de servicio cuando asisten al mantenimiento de su vehículo usado.

Luego de verse estimulado el posible cliente viene la etapa de pre compra en la que visita el concesionario, o la página web para establecer una *conexión* con el producto que le permita

efectuar un posterior *análisis* de la conveniencia de compra hasta que finalmente decide activar la compra.

Se han resaltado en negrilla los momentos de verdad identificados en la experiencia de compra y es importante destacar desde la conexión y el análisis los beneficios de brindar un mantenimiento apropiado a su vehículo.

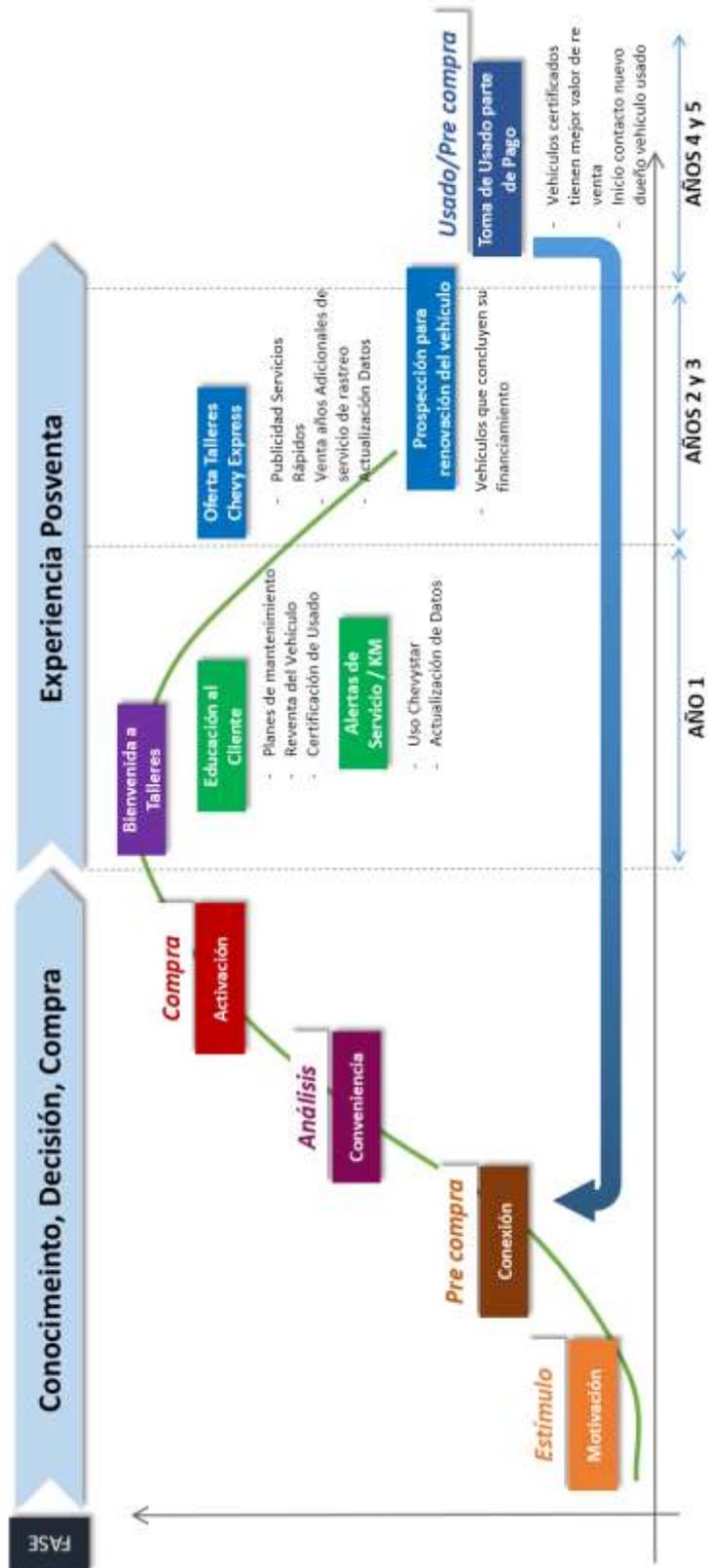
Una vez efectuada la compra empieza una temporalidad importante a entender ya que empieza la experiencia con los talleres de servicio.

Para efectos de la estrategia vamos a dividir el ciclo de vida por años durante la experiencia de posventa de la siguiente manera:

- Primer año de uso del vehículo
- Segundo y tercer años de uso del vehículo
- Más de 4 años de uso

En el siguiente gráfico se detalla cada una de las actividades propuestas en la estrategia a fin de establecer permanentemente acciones de promoción y comunicación a lo largo del ciclo de vida del cliente en su etapa de posventa:

Gráfico 4.3: Ciclo de Vida del cliente propuesto



La estrategia graficada en ciclo de vida busca orientar los esfuerzos para retener apropiadamente a los clientes en cada una de sus etapas mediante las siguientes acciones:

- Presentar el taller de servicio al momento de la venta – Bienvenida a talleres
- Educar al cliente en lo que se refiere al correcto mantenimiento de su vehículo
  - Utilizando medios digitales
  - Envío periódico de flash educativo a su correo electrónico durante el primer año.
- Enfocar los esfuerzos para retener a los clientes que tienen vehículos de menos de un año de uso a través del producto de planes de mantenimiento programado
  - Incentivar al cliente acerca del valor de reventa de su vehículo a través del departamento de usados de la marca
  - Incentivar a obtener la certificación de su vehículo usado cuando lo quiera vender
  - Generar alertas de servicio a los clientes y a los concesionarios cuando un vehículo está cercano a llegar a un kilometraje que requiere mantenimiento mediante el dispositivo de rastreo satelital
  - Mantener contacto con el cliente después de cada servicio a través de call center para conocer las causas de abandono a los talleres de ser el caso.
  - Monitorear la retención de clientes por segmento de vehículo para poder enfocar esfuerzos comerciales basados en herramienta que se detallará más adelante.
- Orientar comunicación de mantenimientos como ABC, Suspensión, Cambio de aceite mediante medios indicados son los preferidos por el cliente para clientes del segundo y tercer año de uso.
- Mantener contacto con el cliente a través del dispositivo de rastreo o call center para poder disponer de su información actualizada.
- Actualizar información del cliente en cada visita que realice al taller de servicio
- Iniciar prospección de clientes ofertando los nuevos vehículos disponibles resaltando que su inversión en el tercer año no es muy fuerte para renovar su vehículo
- Procurar captar como parte de pago los vehículos en el tercer año para generar un vínculo en posventa con el nuevo cliente del vehículo usado
  - Motivar a que el cliente mantenga a su vehículo como certificado

- Ofertar el canal de servicios rápidos al cliente de vehículos usados

En la presente propuesta la herramienta tecnológica del dispositivo de rastreo satelital es quien juega un rol muy importante. Es a través de la misma que es posible actuar en el momento preciso en que un vehículo esté cercano a realizar su mantenimiento mediante el envío de alertas al cliente y al concesionario que vendió el vehículo para que lo contacte y busque agendar una cita de servicio.

Los talleres de servicio hasta el momento se han enfocado en fortalecer y mejorar sus procesos internos, ahora que los nuevos modelos de atención al cliente se encuentran en proceso de implementación es preciso enfocarse en la comunicación de los servicios y el contacto con el cliente.

Una vez orientada la comunicación en las diferentes etapas del ciclo de vida del cliente, se cubre la P de promoción en este estudio, la misma que ha tomado en cuenta los resultados de lo que necesita el cliente y sus hábitos en los cuidados de su vehículo.

Finalmente es necesario establecer una estrategia orientada hacia la P de precio para generar una estrategia integral.

Para este efecto igualmente vamos a diferenciar la estrategia de precio para los talleres de concesionario y para los talleres de servicio express propuestos.

Durante el primer año en el que se busca retener a los clientes en los talleres de servicio realizando el plan de mantenimiento la estrategia en precio propuesta es proporcionar al cliente una tarjeta de fidelidad en la que se registre cada una de sus visitas a los talleres.

Cada chequeo recibe un estímulo mediante otorgar descuentos de la siguiente manera:

- Chequeo de 5.000 KM gratis
- Chequeo de 10.000 KM otorgar 10% de descuento en su factura
- Chequeo de 15.000 KM otorgar 15% de descuento en su factura
- Chequeo de 20.000 KM otorgar 15% de descuento en su factura y realizar un servicio de embellecimiento de su vehículo con pulida de pintura y limpieza de interiores.

En el caso de lograr la permanencia de los clientes en los talleres hacia los chequeos futuros mantener el 15% de descuento en su factura.

De acuerdo a lo observado a lo largo del estudio, el otorgar estos beneficios o estímulos al cliente a permanecer recibiendo el servicio en los talleres considerando que el cliente empieza una importante deserción a partir del segundo chequeo va a representar un incremental en facturación.

Por otra parte, en cuanto a los servicios de talleres express la estrategia consiste en explicar al cliente que los precios ofertados en el mercado poseen grandes diferencias en las actividades que se realizan y que el uso de insumos o procedimientos que no sean aplicados apropiadamente sobre su vehículo pueden generar gastos futuros de reparación que a la larga lo harán gastar más dinero para mantener a su vehículo operativo.

Las diferencias en las actividades que se realizan en los diferentes talleres hacen que los precios no sean comparables así como también el uso de repuestos alternos e insumos de diversas calidades.

A pesar de que los precios no sean comparables como se mencionó en el capítulo 3, se ha levantado un comparativo de precios disponibles en el mercado exclusivamente de los Tecniservicios y talleres particulares en el que se pudo apreciar en cifras generales que existe una diferencia de 12% entre los precios de los servicios que proporcionan los Tecnicentros y los servicios de mantenimiento básico disponibles en los talleres Chevy Express con lo cual podemos observar que mediante una correcta estrategia de comunicación se puede incrementar el potencial de visita a los talleres de servicio rápido de clientes que al momento consideran ser mejor opción los talleres que no son de concesionario.

La estrategia propuesta se basa en generar acciones en cada una de las 4p del marketing las mismas que las resumimos en el siguiente gráfico:

Gráfico 4.4: Estrategia de fidelización de clientes

<p><b>PRODUCTO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantenimiento programado durante el primer año</li> <li>• Servicios rápidos alineados a lo que el cliente se encuentra familiarizado durante el segundo y tercer año de uso</li> </ul>	<p><b>PLAZA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliación de cobertura de talleres de servicio rápido de 4 puestos de trabajo y baja inversión</li> <li>• Generación de bahías de servicio rápido en talleres de concesionario existentes</li> </ul>
<p><b>PROMOCIÓN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bienvenida a talleres</li> <li>• Administración del ciclo de vida del cliente con ayuda de rastreo satelital</li> <li>• Capacitación permanente sobre los cuidados que requiere el vehículo</li> <li>• Comunicación mediante medios de preferencia del cliente</li> </ul>	<p><b>PRECIO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tarjeta de fidelización con descuentos progresivos en cada intervalo de mantenimiento hasta los 20.000 KM</li> <li>• Comunicación de diferencias en actividades que se realizan en servicios comunes con la competencia</li> </ul>

Elaborado por: El Autor

Esta estrategia busca retener al cliente en base a mantener una relación con él a lo largo de su ciclo de vida para ser considerado como su primera opción al momento de realizar el mantenimiento de su vehículo, ofrecer el producto que el mercado necesita y estar cerca físicamente y mediante comunicación permanente con el cliente.

### **Monitoreo permanente de la actividad de los talleres de servicio:**

A fin de monitorear los resultados de la estrategia propuesta y de evitar el ejecutar trabajos manuales, se ha desarrollado adicionalmente otra herramienta tecnológica a través de la empresa local Greenfield que permite almacenar información de los vehículos que ingresan a los talleres de servicio y a través de esta información obtener reportes que permitan tomar decisiones estratégicas y monitorear tendencias y efectos de la estrategia de fidelización y de las posibles futuras actividades tácticas que se decidan realizar.

Para esto, se ha solicitado a la red de concesionarios realicen una base de datos de sus clientes que ingresan a los talleres de servicio con una estandarización de los campos que se solicitan a todos los concesionarios.

Una vez estandarizadas las bases de datos que se solicitan a los concesionarios, ingresan dicha información a una herramienta de análisis de datos mediante un sitio web para que se ejecute una función que permita hacer una limpieza de datos enviando al concesionario una alerta de error en el caso de haber colocado datos equivocados, esta herramienta se llama Data Cleaning.

La información que ha pasado por el Data Cleaning, se almacena en una aplicación desarrollada para obtener información de los principales KPI que se han definido para monitorear esta estrategia, los mismos que son:

- Variación o crecimiento de órdenes de trabajo
- Retención de clientes

La información de los KPI mencionados se puede visualizar de diferentes maneras:

- Por kilometraje recorrido

- Por modelo de vehículo
- Por segmento
- Por tipo de servicio
- Por concesionario
- Por taller de servicio

La herramienta permite escoger distintas opciones para filtrar la información mediante la siguiente pantalla:

**Gráfico 4.5: Menú de opciones de reportes de seguimiento**

CONCESIONARIO	
<input type="checkbox"/> AUTOLANDIA QUITO	
<input type="checkbox"/> AUTOMOTORES CONTINENTAL UIO	
<input type="checkbox"/> ECUAAUTO UIO	
<input type="checkbox"/> LAVCA UIO	
<input type="checkbox"/> METROCAR	
<input type="checkbox"/> PROAUTO	
<input type="checkbox"/> VALLEJO ARAUJO UIO	

TIPO SERVICIO	
<input type="checkbox"/> ACCESORIOS	<input type="checkbox"/> COLISION
<input type="checkbox"/> GARANTIAS	<input type="checkbox"/> MANTENIMIENTO
<input type="checkbox"/> MECANICA	

PUNTO DE SERVICIO	
<input type="checkbox"/> 6 DE DICIEMBRE	
<input type="checkbox"/> 10 DE AGOSTO	
<input type="checkbox"/> BABAHOYO	

SEGMENTO	
<input checked="" type="checkbox"/> CAMION	<input type="checkbox"/> No Encontrado
<input type="checkbox"/> PASAJEROS	<input type="checkbox"/> PICK UP
<input type="checkbox"/> SUV	<input type="checkbox"/> VAN

FAMILIA	
<input type="checkbox"/> ALTO	<input type="checkbox"/> ASTRA
<input type="checkbox"/> AVEO	<input type="checkbox"/> CAMARO
<input checked="" type="checkbox"/> CAMIONES	<input type="checkbox"/> CAPTIVA
<input type="checkbox"/> CORSA	<input type="checkbox"/> CRUZE
<input type="checkbox"/> DMAX	<input type="checkbox"/> ESTEEM
<input type="checkbox"/> FORSA	<input type="checkbox"/> GRAND VITARA
<input type="checkbox"/> GRAND VITARA	<input type="checkbox"/> JIMNY

KILOMETRAJE		
<input type="checkbox"/> 5000	<input type="checkbox"/> 30000	<input type="checkbox"/> 55000
<input type="checkbox"/> 10000	<input type="checkbox"/> 35000	<input type="checkbox"/> > 60000
<input type="checkbox"/> 15000	<input type="checkbox"/> 40000	
<input type="checkbox"/> 20000	<input type="checkbox"/> 45000	
<input type="checkbox"/> 25000	<input type="checkbox"/> 50000	

Fuente: Software Sugar

A través del menú detallado en el gráfico 4.3 se escoge las diferentes opciones con las que se desea analizar la información de las bases de datos y en base a esto se puede tomar decisiones o analizar resultados.

Esta opción de la herramienta permite hacer múltiples selecciones dependiendo de la estrategia que se realice para poder mirar las tendencias o los efectos de actividades tácticas o estratégicas que se hayan realizado.

Tomando como ejemplo que queremos evaluar el resultado de establecer la campaña de mantenimiento con descuento progresivo para el segmento de automóviles al sur de la ciudad de Quito.

En el menú de opciones debemos escoger los talleres de servicio que se encuentran en el sur de la ciudad, como selección múltiple de selecciona todos los modelos de vehículo del segmento de automóviles y seleccionamos el kilometraje hasta 20.000 KM. Con este ejemplo se puede observar todas las opciones de reportes disponibles.

A continuación detallamos imágenes de los reportes que se pueden obtener de la herramienta tecnológica que se ha desarrollado para monitorear la presente estrategia:

**Gráfico 4.6: Ejemplo de reporte de Retención por modelo de vehículo**



Fuente: Software Sugar

En el gráfico anterior se puede observar en las barras azules el volumen de ventas acumulado de 5 años para cada uno de los meses, este volumen varía mes a mes debido a que cada que entra un nuevo mes de ventas sale el primer mes de ventas de la sumatoria de 60 meses que se mantiene siempre para tener un parque vehicular móvil de 5 años.

Las barras de color rojo representan la suma de órdenes de trabajo de un año móvil para cada uno de los meses, de la misma manera que en el caso del parque entra un nuevo mes y sale el primer mes considerado para la sumatoria de órdenes de trabajo.

Para mayor claridad citaremos un ejemplo, si deseamos saber cuántas órdenes de trabajo tenemos acumuladas de un año en Diciembre 2014 se suman las órdenes de trabajo de Enero 2014 a Diciembre 2014.

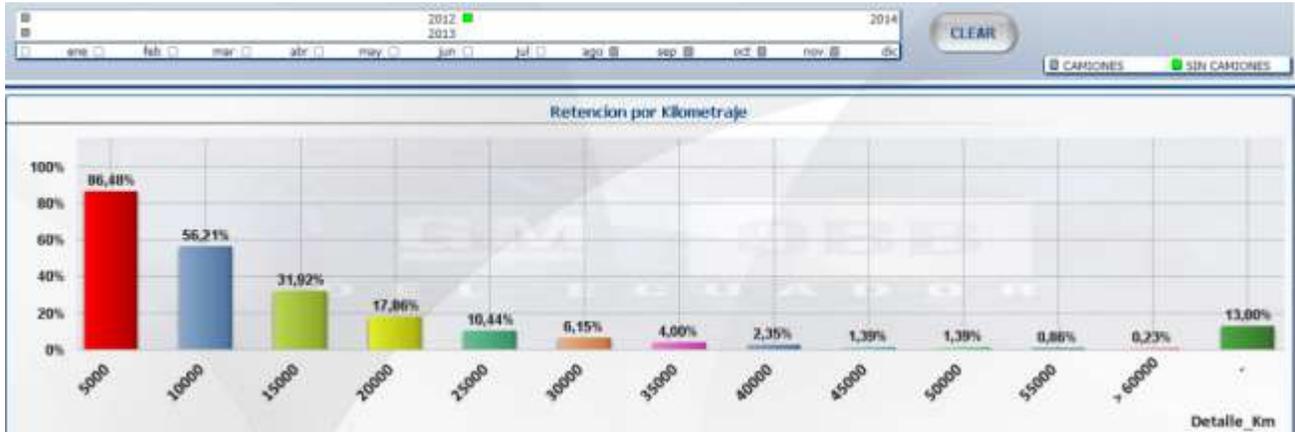
Finalmente la línea verde representa el índice de retención de clientes mencionado en el capítulo 2 que se obtiene de la expresión:

$$Retención(\%) = \frac{\# \text{ Total de visitas al taller en un año}}{\# \text{vehículos vendidos}(5 \text{ años}) \times \# \text{ visitas al año}}$$

Mediante este reporte se puede analizar mes a mes el comportamiento de la retención de clientes para un modelo específicamente en un determinado taller de servicio y su tendencia mes a mes o inclusive año a año.

Otra opción gráfica que se dispone es la de retención de clientes por kilometraje recorrido como lo podemos visualizar a continuación:

**Gráfico 4.7: Ejemplo de reporte de Retención por Kilometraje recorrido**



Fuente: Software Sugar

La opción gráfica de retención por kilometraje tiene la lógica interna de determinar de cada vehículo vendido si ha asistido a cada uno de los chequeos establecidos en el plan de mantenimiento. Toma de referencia las ventas de vehículos y determina por su número de chasis si asistió por ejemplo al servicio de los 5000 Km.

La forma de interpretar el resultado del gráfico que se tomó como ejemplo para los 5.000 KM es que el 86.48% de los vehículos vendidos durante el 2014 asistieron a su primer mantenimiento. El reporte de retención por kilometraje de un determinado modelo de vehículo, permite visualizar si las diferentes actividades planteadas en la estrategia de administración del ciclo de vida del cliente están dando resultados favorables o no en cada una de las etapas del cliente. Si recordamos el ciclo de vida del cliente propuesto, la estrategia se enfoca en realizar actividades para retener al cliente hasta el tercer año, por esta razón la gráfica tiene detallada la retención hasta 60.000 KM ya que de acuerdo al estudio los vehículos recorren aproximadamente 20.000 KM en un año.

Finalmente, la siguiente imagen muestra un ejemplo que pudo escogerse mediante el menú de opciones detallado en el gráfico 4.3 el mismo que permite apreciar la tendencia de órdenes de reparación de un determinado taller de servicio, para un determinado modelo de vehículo:

**Gráfico 4.8: Ejemplo de reporte de tendencia de visitas a talleres**



Fuente: Software Sugar

Esta opción de reporte de la herramienta ilustra en las barras verdes el número de órdenes de trabajo de un taller en especial, de una zona, modelo de vehículo, etc y hace el comparativo con el mismo mes del año anterior para mirar si ha existido crecimiento o disminución de las visitas al taller, de igual manera permite comparar los resultados hasta de 3 años consecutivos.

Este reporte permite identificar efectos de actividades específicas que se realicen para un determinado mes, un determinado modelo de vehículo en un taller específico de la ciudad. Si atamos esto a la propuesta de cobertura de talleres de servicio Chevy Express, sería posible mirar en detalle el comportamiento de la estrategia.

#### 4.3. Evaluación de resultados esperados:

Como se pudo apreciar en el subcapítulo anterior, la estrategia de fidelización propuesta para una marca que tiene un amplio portafolio de productos se puede aplicar para un solo segmento de vehículo, para un modelo específico o a lo largo del tiempo a todo el portafolio, esto podría generar diversos resultados en función de cómo se la aplique.

Para el análisis de los resultados esperados se tomará como ejemplo el aplicar la estrategia para un modelo de vehículo específico y se podrá evidenciar los efectos que pueden producirse al aplicar la estrategia propuesta.

Si analizamos el escenario en el cual se aplican las restricciones del 40% al cupo de importación de vehículos importados y del 20% al cupo de importación de material CKD se tendría en la mezcla de productos que maneja la marca una restricción de aproximadamente 22% en volumen de vehículos vendidos para el año 2015.

Si las ventas de vehículos en la ciudad de Quito en el año 2014 han sido de alrededor de 20017 unidades el volumen de vehículos vendidos bajaría en algo más de 4000 unidades aproximadamente.

Esta reducción si consideramos las retenciones por kilometraje del gráfico 4.5, generaría el siguiente efecto en visitas al taller:

**Tabla 4.2: Reducción de visitas al taller por disminución de ventas de vehículos**

KM	RETENCIÓN	Visitas al taller
Ventas	(4.000)	
5000	86,5%	-3460
10000	56,2%	-2248
15000	31,9%	-1276
20000	17,9%	-716
	Total	-7700

Elaborado por: El Autor

Cerca de 8000 visitas menos a los talleres de servicio de la ciudad de Quito se podrían tener durante el 2015 debido a las restricciones de importación de vehículos.

Esta reducción en vehículos que se dirigen a los talleres de servicio provocaría la necesidad de reducción de personal técnico en aproximadamente 10 personas considerando las siguientes premisas:

- 8 horas de trabajo al día
- 22 días de trabajo al mes
- 12 meses
- 80% de uso efectivo del horario de trabajo (Eficiencia)
- 2 horas de trabajo del técnico por cada visita que realiza un vehículo al taller.

El cálculo del número de personas que se debería reducir se lo realiza de la siguiente manera:

$$\#Técnicos = \frac{\# \text{ Visitas al taller } \times \text{ Horas de trabajo por visita}}{\text{Horas por día } \times \# \text{ días } \times \# \text{ de meses } \times \text{ Eficiencia}}$$

$$\#Técnicos = \frac{8.000 \times 2}{8 \times 22 \times 12 \times 80\%} = 9,5 \text{ personas}$$

Si para contrarrestar este efecto se aplica una estrategia de brindar el primer servicio de 5.000 KM gratis para el segmento de vehículos de pasajeros únicamente, se podría considerar que el 100% de los clientes acudirán al taller por su primer mantenimiento, permitiendo que la retención por kilometraje de este segmento quede de la siguiente manera:

**Tabla 4.3: Retención por kilometraje esperada**

KM	Retención
5000	100,0%
10000	86,5%
15000	56,2%
20000	31,9%

Elaborado por: El Autor

Proyectando que las ventas de vehículos de pasajeros para el año 2015 en la ciudad de Quito serían alrededor de 7200 vehículos podríamos lograr tener en talleres el siguiente incremento de visitas por la gestión del primer servicio de 5.000 KM gratis y efectuando un seguimiento a través del dispositivo de rastreo satelital al kilometraje recorrido de cada vehículo vendido:

**Tabla 4.4: Visitas al taller esperadas por estrategia de primer mantenimiento gratis**

KM	RETENCIÓN	Visitas al taller
Ventas	7.200	
5000	100,0%	7200
10000	86,5%	6228
15000	56,2%	4046
20000	31,9%	2297
	Total	19771

Elaborado por: El Autor

Se podría lograr cerca de 20.000 visitas al taller que no solamente compensarían la reducción por cupos de 8.000 visitas sino que aportaría con visitas adicionales.

Por otra parte, para el segundo y tercer año de uso de las unidades, si se realiza una gestión de actualización de datos permanente de los clientes y se mantiene una comunicación de los servicios que ofrecen los talleres de servicio rápido, es factible que se tenga un importante crecimiento de visitas por mantenimiento al taller de servicio considerando que se ofrecerían los servicios que el cliente en el presente estudio nos supo manifestar son de su interés.

Como se mencionó en el capítulo anterior en el subcapítulo de cobertura, parte de la propuesta del presente estudio involucra el implementar 4 talleres de servicio rápido en determinados puntos de alta concentración vehicular de la ciudad y si adicionalmente se estructuran objetivos de gestión con call center, planes remunerativos variables para el personal de servicio de cada punto y comunicación mediante medios digitales se esperaría alcanzar un volumen de 23.000 visitas

adicionales al taller mejorando la retención en talleres para vehículos del segundo y tercer año de uso.

En base al ejemplo de estrategia usado de otorgar el primer servicio de 5.000 KM gratis para el segmento de pasajeros y el contemplar la implementación de 4 talleres de servicio rápido se podría lograr un volumen de cerca de 43.000 visitas adicionales a los talleres de servicio en un año las mismas que permitirían generar la generación de empleo para el siguiente número de personas:

Visitas adicionales a talleres	43000
Horas de trabajo por visita	2 X
Total horas adicionales	<u>86000</u>
Horas de trabajo al día	8
Días trabajados al mes	22 X
Meses de trabajo	12 X
Horas trabajadas por técnico al año	<u>2112 x 80%</u>
Número de técnicos Adicionales	51

Es posible generar mediante la estrategia propuesta cerca de 63 plazas de empleo considerando técnicos y personal administrativo contrarrestando la necesidad de prescindir de los servicios de cerca de 10 personas por la reducción de ventas, así como el correspondiente incremento en facturación por venta de servicios posventa.

Como se puede apreciar, la estrategia propuesta en el presente estudio permite tener diversos resultados en función de que actividades se realicen para cada modelo de vehículo aplicando la correcta administración del ciclo de vida, no existe un resultado único esperado pero solamente realizando los ejemplos detallados anteriormente se puede apreciar que es posible generar importantes resultados en los talleres de servicio.

## CAPITULO V

### 5.1. Conclusiones

- Desde los años 50, la industria automotriz ha venido incrementando su protagonismo dentro de la economía del País, tomando mucha mayor fuerza en los años 70 cuando empiezan a operar empresas ensambladoras de vehículos. El ejercicio de estas industrias provocando el desarrollo de otras empresas para la producción de partes y piezas para proveer a las empresas ensambladoras, generando muchas plazas de empleo para proveedores, ensambladoras y canales de venta con los concesionarios.
- Las medidas gubernamentales establecidas para equilibrar la balanza comercial y evitar la salida de divisas para contrarrestar los efectos de la caída del precio del barril de petróleo, aportan macroeconómicamente al país pero generan fuertes impactos en las diferentes industrias. En el año 2011 se alcanzó una industria de cerca de 140.000 unidades bajando en el 2012 a 121.000 unidades, 114.000 en el 2013, 119.000 en el 2014 y se proyecta para el año 2015 una industria de cerca de 81.000 unidades. Estas disminuciones en la venta de vehículos traen como consecuencia la necesidad de reducir el tamaño de las empresas y también las plazas de empleo en toda la cadena de suministro hasta llegar al cliente final con el vehículo vendido.
- La reducción en la venta de vehículos genera la necesidad de buscar nuevas alternativas de negocio que permitan conservar las plazas de empleo, asegurar la sostenibilidad de los concesionarios y conservar el parque automotor vendido para contribuir a la seguridad de los usuarios de vehículos. Al venderse menos vehículos en el mercado, los propietarios de vehículos probablemente van a conservar por más tiempo sus vehículos y estos requieren de cuidados apropiados y con mano de obra capacitada.

- La generación de estrategias de fidelización de clientes hacia los talleres de servicio de los concesionarios va a permitir no solamente conservar el número de personas empleadas sino en ciertos casos y plazas incrementar el empleo. Por otra parte se va a contribuir a conservar vehículos con mantenimiento apropiado evitando que los propietarios de vehículos tengan que realizar inversiones importantes en mecánica correctiva por que han venido cuidando su vehículo apropiadamente.
- En la ciudad de Quito se concentra el 32% del parque vehicular del país y dentro de este porcentaje el 34% son vehículos Chevrolet y el las ventas de los últimos años alcanza a ser más del 40%. El enfocarse en estrategias de fidelización para Quito y con la marca Chevrolet, genera importante impacto sobre la generación de plazas de empleo y por otra parte puede ser un referente importante para poderlo considerar como un piloto a ser replicado en otras plazas e inclusive en otras marca de vehículos; entre marcas las marcas existentes en el mercado sus talleres de servicio no son competencia entre sí.
- La retención de clientes se convierte en un indicador muy importante a ser monitoreado en los talleres de concesionarios. Se ha demostrado que el recorrido de los vehículos en un año es de 20.800 Km y con los intervalos de mantenimiento cada 5000 KM generan el potencial de tener a cada vehículo por 4 ocasiones visitando los talleres en un año.
- El índice de retención de clientes difiere entre los diferentes vehículos ya que la visita a los talleres de concesionario va íntimamente relacionada con el poder adquisitivo de los propietarios. Los vehículos de una gama baja o cuyos propietarios poseen un poder adquisitivo menor, asisten con menor frecuencia a los talleres de concesionarios, por esta razón las estrategias de fidelización deben ser personalizadas entre los diferentes segmentos de vehículos que se venden en el portafolio de la marca.
- Otra forma de analizar la retención de clientes es en función de la deserción de los clientes a medida que el kilometraje de sus vehículos avanza. Existe una importante caída en la retención para cada intervalo de mantenimiento empezando por 86% en el chequeo de 5.000

Km y terminando cerca del 18% para el chequeo de 20.000 KM, esto además varía entre los diferentes modelos de vehículos. El impacto de mejorar la retención por Kilometraje genera importantes incrementos en las visitas al taller que pueden tener los diferentes modelos de vehículos.

- La competencia directa de los talleres de servicio de los concesionarios son los tecnicentros y los talleres particulares o del mecánico de confianza. Los talleres de los concesionarios de otras marcas no son competencia de los talleres de los concesionarios Chevrolet, sin embargo los servicios que brindan otras marcas deben ser monitoreados a fin de evitar que sean diferenciadores en la decisión de compra del vehículo.
- Tanto los tecnicentros como los talleres de confianza utilizan repuestos alternos que difieren en su mayoría de los que son recomendados o construidos por los fabricantes de los vehículos, por esta razón el precio de los repuestos utilizados por la competencia de los talleres de servicio de concesionario difieren importantemente de los repuestos originales. Existen casos puntuales de repuestos específicos que son comprados a los concesionarios para ser instalados en los talleres de la competencia.
- Los propietarios de vehículos están familiarizados con servicios de mantenimiento como ABC de motor, ABC de frenos, cambio de aceite, limpieza de inyectores, mantenimiento de baterías, etc; los mismos que son servicios básicos que requiere el vehículo pero desconocen otros mantenimientos que son necesarios para conservar su vehículo. Adicionalmente, a pesar de estar familiarizados con estos servicios, no conocen en qué consisten cada uno de estos servicios y muchos asisten al taller solamente cuando su vehículo presenta problemas.
- Los servicios de mantenimiento de vehículos que se encuentran disponibles en el mercado no son estandarizados entre sí, para un mismo servicio como por ejemplo ABC de motor, las actividades que se realizan en los talleres de la competencia son distintas y por tal razón sus precios también son distintos, por esta razón es indispensable educar a cada propietario de vehículo nuevo para que conozca en que debe consistir cada uno de los servicios y que de

esta manera sepa que los precios no son comparables entre lo que ofrecen los concesionarios y los otros talleres existentes.

- Los propietarios de vehículos asisten a los talleres del mecánico de confianza porque consideran que son más económicos, que existe mayor cercanía con el mecánico y porque pueden apreciar como realizan los trabajos en sus vehículos. Consideran que el trabajo que se realiza en estos talleres no difiere del trabajo que se hace en los talleres de los concesionarios lo que difiere es el servicio.
- Las razones por lo que los clientes asisten a los talleres de concesionario son para trabajos especializados o específicos, para mantener la garantía o para trabajos que tienen que ver con aseguradoras, el hacer el mantenimiento programado o periódico no está dentro de sus razones de acudir a los talleres de concesionario. Por otra parte no les gusta asistir a estos talleres porque consideran que el servicio es más costoso, que no saben que le hacen a su vehículo y que no existe cercanía con el mecánico.
- Una vez realizado el estudio tanto cualitativo como el cuantitativo, se ha podido identificar que los propietarios de vehículos se encuentran familiarizados con la marca talleres genuinos Chevrolet, talleres Chevy Express y con ciertas marcas de los tecnicentros, sin embargo al indagar su opinión sobre el precio cerca del 40% considera que el precio es similar entre los servicios ofertados por la competencia y los talleres de concesionario y un 39% considera que son algo más costosos. Esto refleja una oportunidad para fortalecer la comunicación hacia este grupo de personas para que al conocer que la diferencia no necesariamente es significativa en mantenimientos preventivos algunos de ellos opten por acudir a los talleres de la marca.
- Existe una importante recordación de los tipos de servicios que se ofrecen en los talleres de concesionario y de la competencia, pero el uso del servicio no está necesariamente en el orden de la recordación, esto permite conocer a qué tipo de servicio se lo puede fortalecer en comunicación y a que servicios no se los debería considerar para realizar estrategias de fidelización ya que no los asocian con los talleres de concesionario.

- Los servicios ofertados por los talleres de concesionario se enfocan en cumplir con un plan de mantenimiento programado, mientras que lo que los clientes buscan son servicios básicos comunes y conocidos históricamente. Esto hace ver la necesidad de orientar productos hacia lo que la demanda requiere y por otra parte desarrollar actividades que permitan educar al cliente en los servicios que su vehículo requiere y no continuar haciendo las actividades que él considera que su vehículo requiere.
- En la ciudad de Quito existen sectores donde se produce alta concentración vehicular y es en estos sectores donde se debe fortalecer la presencia de talleres o en su defecto garantizar la capacidad de atención de los talleres existentes. No necesariamente se debe disponer de talleres en zonas que se alejen de los sectores de mayor concentración, por esta razón en cuanto a la P de plaza de las 4 p del marketing se recomendó ampliar cobertura de talleres en sitios estratégicos identificado mediante la georreferenciación.
- Las herramientas tecnológicas como el rastreo satelital permiten conocer el consumo de kilómetros, cuando corresponde realizar un mantenimiento, donde se ubican los clientes para tratar de retenerlos así como también administrar más eficazmente el ciclo de vida del cliente, esto complementado con la herramienta de monitoreo serán de gran utilidad para fortalecer la fidelización de clientes hacia los talleres de concesionarios de la marca.
- Existe infinidad de acciones estratégicas y tácticas a aplicar para cada modelo de vehículo o para cada segmento. Cada segmento tiene distintos comportamientos y por tal razón cada uno requiere de estrategias distintas, este estudio de investigación abre las alternativas a desarrollar en cada una de las 4 p del marketing y que demuestran que existe mercado para atender en posventa vehículos a través de ampliación de cobertura o de una correcta administración del ciclo de vida del cliente. El análisis de resultados demuestra ejemplos de estrategias y sus respectivos resultados en incremento de visitas a talleres.
- En base a las conclusiones previas, se comprueba la hipótesis de que la posventa es la mejor alternativa para la industria automotriz dados los últimos cambios gubernamentales para sustentar las operaciones de los concesionarios. Existen amplias oportunidades para lograr

un importante crecimiento en las ventas de posventa de un concesionario que permitan sustentar las operaciones de concesionarios, asegurar plazas de empleo y contribuir a la seguridad de cada ciudadano al tener un parque vehicular circulante de mayor edad pero debidamente mantenido. Si el parque de vehículos nuevos se reduce, el establecer estrategias de fidelización sólidas con acciones dirigidas hacia cada uno de los segmentos de vehículos del portafolio y soportarse en herramientas tecnológicas que permitan su monitoreo, pueden hacer que no sea necesario una reducción en el personal que labora en concesionarios y en algunos casos hasta generar más plazas de empleo que las actuales aprovechando el parque vehicular que ya se encuentra vendido.

## **5.2. Recomendaciones**

- A lo largo del estudio se ha demostrado que no existe una estrategia única que se pueda aplicar al momento de buscar la fidelización de los clientes para una marca con un amplio portafolio de vehículos, sin embargo existen acciones que se recomienda se realice para todos los segmentos como son:
  - Capacitar a los clientes en que es un mantenimiento preventivo y qué es lo que su vehículo requiere de cuidados asociado con el ahorro que le puede generar evitar reparaciones mayores
  - Enfocarse en el primer año de uso a fortalecer la cultura del mantenimiento preventivo en los talleres de concesionario y durante el segundo y tercer año ofrecer los servicios básicos demandados actualmente por los clientes a través del canal de servicios rápidos.
- Analizar estrategias distintas para cada segmento, para dirigir esfuerzos hacia acciones específicas que van a permitir invertir apropiadamente para retener clientes, es decir, si hay un modelo de vehículo cuya retención del primer mantenimiento es alta, no hace sentido otorgar el primer mantenimiento gratis pero si hay un segmento como el de automóviles que no asisten ni al primer mantenimiento un alto porcentaje de clientes en este caso si haría sentido invertir en el primer chequeo gratis para que prueben el servicio.

- Las estrategias propuestas en este estudio para la ciudad de Quito, pueden ser consideradas como un piloto para su posterior aplicación hacia otras plazas del país.
- Se recomienda establecer un área específica de monitoreo y análisis estratégico en el área de posventa para contar permanentemente con un equipo generador de actividades estratégicas y tácticas que permitan retener y fidelizar a los clientes de los diferentes segmentos. Esta área debería monitorear también la georreferenciación, la cobertura de talleres y el uso de la capacidad instalada de los mismos.
- En el caso de identificar oportunidades de ampliación de cobertura, procurar crecer en talleres de servicio rápido de tamaño pequeño e infraestructura liviana, para mayor facilidad de encontrar terrenos en los lugares de alta concentración vehicular y tener mayor interés en hacer inversiones relativamente pequeñas para obtener retornos importantes por posventa.
- La administración del ciclo de vida se recomienda se ejecute mediante el uso de la información que se puede obtener del rastreo satelital, fortalecer las herramientas de CRM y Call center para que se alimente de esta información y genere un acompañamiento permanente del cliente a lo largo de cada etapa de su ciclo. Este acompañamiento permite orientar los esfuerzos hacia cada cliente para mantenerlo en talleres e inclusive puede generar una nueva venta pasado el tercer año de uso cuando haya terminado de cancelar sus cuotas y vea como una oportunidad renovar su vehículo con una baja inversión adicional.
- Potencializar las características que vuelven única a la marca: repuestos originales, tecnología de punta, experiencia con los vehículos de marca Chevrolet; entendiéndose que existe un vínculo emocional con el vehículo, lo lleva a pensar que cada carro es único.
- Es importante generar un espacio en el que sientan que están supervisando y en control de lo que se hace con el vehículo mediante fortalecer la comunicación del servicio personalizado que se está implementando en los talleres.

- Los talleres de concesionario deben tomar en cuenta la voz del cliente, estar dispuestos a cumplir con los pedidos del cliente, adoptando un rol más servicial ahora que se conoce con mayor profundidad lo que el cliente necesita y lo que no le gusta de los talleres.
- Si bien la mayor diferencia que se produce en los precios de los diferentes servicios disponibles en el mercado se da por los repuestos originales y alternos, el haber encontrado en el mercado que las actividades para cada mantenimiento básico no están estandarizadas y que los precios varían significativamente es una oportunidad educar al cliente y hacerle notar que la diferencia en precio no es significativa para mantenimientos y que vale la pena pagar por ello.

## 6. BIBLIOGRAFIA

- **Marketing Estratégico**, Jean Jaques Lambin, Editorial McGraw Hill, Tercera Edición, España, 1993.
- **Investigación de Mercados**, Tomas C. Kinnear y James R. Taylor, Editorial Mc Graw Hill, Bogotá, 1994.
- **Marketing Management**, Philip Kotler, Editorial Prentice Hall, Novena Edición, New Jersey, 1997
- **Estrategia Competitiva**, Porter Michael E, Cia Editorial Contiental, México, 1991
- **CRM: Cómo implementar y beneficiarse de la gestión de las relaciones con los clientes**, Jay Curry & Adam Curry, Gestión 2000, Barcelona, 2002.
- **CRM: Tres estrategias de éxito**, Lluís G. Renart Cava, Gemma Tonijuan, Barcelona, 2004
- **Estadística**, Fredman D., Editorial A.Bosch, Barcelona, 1991
- [http://aeade.net/web/images/stories/catalogos/ANUARIO2013\\_interactivo.pdf](http://aeade.net/web/images/stories/catalogos/ANUARIO2013_interactivo.pdf)
- <http://www.moyabaca.com.ec/>
- <http://www.buenastareas.com/ensayos/Emppresa/3395823.html>
- <http://www.frenoseguro.com/>
- <http://ercotires.com/puntos-de-ventas>
- <http://www.apy.com.ec/>
- <http://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/09/RESOLUCION-65.pdf>
- <http://www.aduana.gob.ec/files/pro/leg/res/2013/RO%20Resoluciones%2063%2066%20y%2067%20COMEX.pdf>
- [http://especiales.elcomercio.com/documentos/2015/01/Resolucion\\_importacion\\_autos\\_Comex.pdf](http://especiales.elcomercio.com/documentos/2015/01/Resolucion_importacion_autos_Comex.pdf)
- [http://www.aladi.org/nsfaladi/normasTecnicas.nsf/09267198f1324b64032574960062343c/bc30c5550f60930c032579df0045c56a/\\$FILE/ATTJWYU2.pdf/Resoluci%C3%B3n%20N%C2%B0%20134-2010.pdf](http://www.aladi.org/nsfaladi/normasTecnicas.nsf/09267198f1324b64032574960062343c/bc30c5550f60930c032579df0045c56a/$FILE/ATTJWYU2.pdf/Resoluci%C3%B3n%20N%C2%B0%20134-2010.pdf)

- <http://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/09/RESOLUCION-64.pdf>
- [www.sri.gob.ec/.../PLAN+ESTRATÉGICO+INSTITUCIONAL+2012-2015](http://www.sri.gob.ec/.../PLAN+ESTRATÉGICO+INSTITUCIONAL+2012-2015)
- [http://www.juntamonetariafinanciera.gob.ec/PDF/003Resoluci%C3%B3n%20No.003-2014-F\\_0,5.pdf?dl=0](http://www.juntamonetariafinanciera.gob.ec/PDF/003Resoluci%C3%B3n%20No.003-2014-F_0,5.pdf?dl=0)
- <http://www.chevrolet.com.ec/cliente/chevy-express/actividades-puntuales.html>
- [http://www.aeade.net/web/index.php?option=com\\_content&view=article&id=145&Itemid=80](http://www.aeade.net/web/index.php?option=com_content&view=article&id=145&Itemid=80)

## **ANEXOS**