

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

PARA MEJORAR EL SERVICIO AL CLIENTE EN EL TALLER AUTOMOTRIZ “SERVIEXPRESS”, QUEVEDO

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA MEJORAR EL SERVICIO AL CLIENTE EN EL TALLER AUTOMOTRIZ “SERVIEXPRESS”, QUEVEDO

Mariela Alexandra Linares Miguez ^{1*}

E-mail: malinaresm@ube.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-2250-1525>

Juan Antonio Arriaga Ortega ¹

E-mail: jarriagao@ube.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-3938-8042>

Alejandro Reigosa Lara ¹

E-mail: areigosal@ube.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4323-6668>

¹Universidad Bolivariana del Ecuador. Ecuador.

Cita sugerida (APA, séptima edición)

Linares Miguez, M. A., Arriaga Ortega, J. A., & Reigosa Lara, A. (2024). Planeación Estratégica para mejorar el servicio al cliente en el Taller Automotriz “ServiExpress”, Quevedo. *Universidad y Sociedad*, 16(6), 250-261.

RESUMEN

Los talleres automotrices juegan un importante rol en el mantenimiento y la reparación de vehículos automotores, garantizando su funcionamiento óptimo y prolongando su vida útil, como aportes fundamentales a la seguridad vial y la satisfacción de sus clientes. Actualmente el desarrollo de las tecnologías, las innovaciones en el servicio y la mejora de las relaciones con los clientes, constituyen retos globales que impactan en su competitividad y sostenibilidad, reflejándose a escala local en el taller “ServiExpress” de la ciudad ecuatoriana de Quevedo, con impacto negativo de sus clientes, así como de la percepción del servicio proporcionado. La presente investigación se realiza con el objetivo de diseñar un plan estratégico que establezca estrategias genéricas orientadas a mejoras en el servicio al cliente, el posicionamiento en el mercado automotriz local y el incremento de la clientela. Se sustenta en un enfoque mixto, mediante una investigación descriptiva, complementada con investigaciones de campo y bibliográficas no experimentales. Los resultados mostraron que la planeación estratégica propuesta y el análisis combinado de las herramientas utilizadas, fueron esenciales para la elaboración de las estrategias. Entre los principales hallazgos se destaca la propuesta de las estrategias genéricas clave: liderazgo en costes para optimizar la eficiencia operativa, diferenciación, mediante la oferta de servicios únicos y de alta calidad, y enfoque en segmentos específicos del mercado, detallando en cada una, los objetivos estratégicos, metas y acciones para el horizonte temporal 2025-2027.

Palabras clave: Estrategia, Planeación estratégica, Posicionamiento competitivo, Servicio al cliente, Taller automotriz.

ABSTRACT

Automotive workshops play an important role in the maintenance and repair of motor vehicles, guaranteeing their optimal functioning and prolonging their useful life, as fundamental contributions to road safety and customer satisfaction. Currently, the development of technologies, innovations in service and the improvement of relationships with customers constitute global challenges that impact their competitiveness and sustainability, reflected on a local scale in the “ServiExpress” workshop in the Ecuadorian city of Quevedo, with negative impact on its clients, as well as the perception of the service provided. This research is carried out with the objective of designing a strategic plan that establishes generic strategies aimed at improvements in customer service, positioning in the local automotive market and increasing clientele. It is based on a mixed approach, through descriptive research, complemented by non-experimental field and bibliographic research. The results showed that the proposed strategic planning and the combined analysis of the tools used were essential for the development of the strategies. Among the main findings, the proposal of key generic

strategies stands out: cost leadership to optimize operational efficiency, differentiation, through the offer of unique and high-quality services, and focus on specific market segments, detailing in each one the strategic objectives, goals and actions for the 2025–2027-time horizon.

Keywords: Strategy, Strategic planning, Competitive positioning, Customer service, Automotive workshop.

INTRODUCCIÓN

Los talleres automotrices desempeñan un papel crucial en el mantenimiento y reparación de vehículos, porque aseguran su óptimo funcionamiento y prolongan su vida útil a través de las reparaciones mecánicas, son fundamentales para la seguridad vial y contribuyen a la satisfacción del cliente. Según Hussain et al. (2023); este último aspecto es esencial en los talleres automotrices, pues un servicio eficiente y atento debe enfocarse tanto en resolver problemas técnicos, como en ofrecer asesoramiento y soluciones adaptadas a las necesidades individuales de cada cliente, lo cual tiende a generar confianza y fidelidad.

Criterio similar se observa en Jain et al. (2019); al decir que la combinación entre la calidad del servicio técnico y la atención personalizada, asegura que los clientes se sientan valorados y comprendidos, fomentando relaciones duraderas y la reputación positiva del taller automotriz.

De la obra de Porter (1996); se puede inferir que la planeación estratégica es un proceso fundamental para cualquier organización que aspire a alcanzar el éxito a mediano y largo plazo, pues provee la base esencial para proyectar acciones concretas para facilitar la toma de decisiones relacionadas con la mejora en la producción de bienes y servicios, el posicionamiento competitivo de la organización, la definición clara de objetivos para cada área clave, entre ellas: la administración, la mercadotecnia, los clientes, los servicios y las finanzas, que deben tener el correspondiente el plan de acciones para cumplir con los objetivos planificados.

Estas ideas son compartidas por Pérez y Bojáerquez (2020); al resaltar que la importancia de la planeación estratégica radica en su capacidad para proporcionar una dirección y un propósito claro, facilitando la toma de decisiones informadas y coherentes, en la búsqueda de mejoras en el servicio al cliente y el posicionamiento competitivo de la organización, respecto a otras similares en su entorno, alineando las actividades de los niveles tácticos y operativos con la visión y misión estratégica de la organización.

Por su parte, Velikikh (2021); expresa que la planeación estratégica permite anticiparse a posibles desafíos y oportunidades, optimizando la gestión a nivel estratégico, táctico y operativo, así como la capacidad de adaptación ante cambios imprevistos; lo cual contribuye a que la organización haga un uso más efectivo de los recursos, mejore su competitividad y sea sostenible a largo plazo manteniéndose siempre al tanto de sus competencias externas (Oportunidades y Amenazas), como internas (Fortalezas y Debilidades), prestando atención a las dinámicas del entorno para satisfacer de manera creativa las expectativas de los clientes y proveerles de servicios y atributos que otras organizaciones no les han brindado.

Para el mencionado Porter (1996); el proceso de planeación estratégica conlleva a aplicar estrategias genéricas que incluyan variables como el liderazgo en costes, a través de la adquisición de materias primas, tecnología, productos y/o servicios a menos precio que los competidores, el liderazgo en diferenciación del producto o servicio, que debe ser percibido por los clientes como especial, direccionar el producto o servicio hacia un sector o hacia un segmento de mercado, o bien combinar estas variables siguiendo los cuadrantes de la matriz de estrategias genéricas propuesta por el mismo autor.

Las estrategias genéricas derivadas de cada una de estas variables o de su combinación, deben influir significativamente en el posicionamiento de la organización respecto a sus competidores, el mismo Porter (1996); define el posicionamiento competitivo como la decisión de una organización para realizar diferentes actividades a las de sus competidores, enfatizando en que la competencia requiere distinción en la creación de valor para los clientes.

En términos similares Kotler y Armstrong (2008); expresan que el posicionamiento trata sobre el diseño de la oferta y la imagen de la organización para ocupar un lugar distintivo en la preferencia, que se hace efectivo al capturar un lugar único en la mente de los clientes mediante una oferta diferenciada. Al respecto, parecen coincidir con Ries y Trout (1981); quienes destacan que el posicionamiento es una batalla por la mente del consumidor, donde las empresas deben encontrar una posición única que les permita diferenciarse claramente de la competencia.

En Khoshnaw y Hameed (2020); se comparten similares criterios y se añade que el posicionamiento puede fundamentarse en varios segmentos como el precio, la calidad, la atención al cliente, la innovación o, una combinación de estos u otros, para expresar a continuación que un posicionamiento efectivo no solo eleva la visibilidad de la organización, sino que también puede aumentar la fidelidad de los clientes y la cuota de mercado.

Al hablar de planeación estratégica, estrategias genéricas y posicionamiento competitivo; es imprescindible referirse al modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, el cual incluye tres fuerzas de competencia horizontales: amenaza de productos sustitutos, amenaza de nuevos entrantes o competidores en la industria, y la rivalidad entre competidores, y dos fuerzas de competencia verticales: el poder de negociación de los proveedores, y el poder de negociación de los clientes (Párez y Bojáerquez, 2020). Estas cinco fuerzas fueron identificadas por Porter como las que trabajan en el contexto adyacente de determinada organización, influyendo en su capacidad para satisfacer a sus clientes, y lograr rentabilidad; a través de su análisis se puede evaluar el grado de competencia en determinada organización, a fin de diseñar y desplegar una estrategia de negocio (George et al., 2019).

En este sentido, resultan de interés investigaciones que se toman como antecedentes a la presente, entre ellas, se destacan en el ámbito internacional la de Zygiaris et al. (2022); acerca de la calidad del servicio a los clientes de talleres automotrices de Arabia Saudita, concluyendo que para mantener la satisfacción del cliente es necesario mejorar la calidad del servicio, basada en la empatía, la fiabilidad y otros factores interpersonales. Por su parte, la investigación de Rio et al. (2023); revela un crecimiento sostenible de la clientela en talleres automotrices de Indonesia, debido a la adopción de tecnología adaptativa y mejoras en el servicio orientados al cliente.

En el ámbito de la región de América Latina, sobresale la investigación de Montañez y Roza (2023); acerca del desarrollo e implementación de un plan estratégico para una empresa de servicios de reparación y mantenimiento automotriz de Colombia, cuyos resultados evidenciaron un aumento del 30% en la eficiencia operativa y del 25% en la satisfacción del cliente llegando a la conclusión de que un plan estratégico detallado puede mejorar significativamente la eficiencia, la competitividad y la satisfacción del cliente. También desarrollada en Colombia, la investigación de Aguilera y Castro (2022); sobre el emprendimiento y la innovación en los servicios automotrices demostró un incremento del 50% de la satisfacción del cliente y el 40% de la eficiencia operativa con posterioridad a la introducción de nuevas tecnologías, por lo cual concluyeron que la innovación es importante para optimizar la atención al cliente y aumentar la competitividad en el sector.

En el contexto nacional, la investigación de Lúa y Zambrano (2020); se enfocó en el diseño de un plan estratégico para optimizar el posicionamiento y la rentabilidad del taller automotriz “Zambrano” de Guayaquil, a partir del análisis del mercado y la competencia, los

resultados revelaron un aumento del 45% en el posicionamiento competitivo y del 35% en la rentabilidad, por lo que concluyeron que un plan estratégico bien estructurado es fundamental para mejorar el rendimiento y la competitividad del negocio.

En los antecedentes es necesario referirse al acelerado desarrollo de las tecnologías, el uso de fuentes de energía menos contaminantes en los vehículos automotores y la transición hacia la electro movilidad presenta nuevos retos para los talleres, que deben actualizar sus estructuras organizativas, formas de planeación y equipamiento técnico para mantenerse competitivos en un mercado en rápida evolución (Ropin y Supan, 2020). Con esta afirmación concuerda Rio et al. (2023); al expresar la necesidad de implementar innovaciones adaptativas por su efecto positivo en la calidad del servicio y la satisfacción del cliente.

También Hussain et al. (2023), se manifiestan preocupados con los retos que plantea el desarrollo de las tecnologías, las innovaciones en el servicio y la mejora de las relaciones con los clientes, tres factores que impactan en la competitividad y sostenibilidad de las organizaciones del sector de servicios automotrices.

A estos retos también se enfrenta el taller automotriz “ServiExpress” ubicado en la ciudad ecuatoriana de Quevedo, cuya alta dirección manifiesta inconformidad en los resultados de su gestión, a pesar de tener un equipo técnico cualificado compuesto por 14 mecánicos y 6 colaboradores en áreas administrativas, así como una infraestructura adecuada.

A partir de lo antes expuesto, se plantea la problemática de cómo puede el taller automotriz “ServiExpress” mejorar su posicionamiento competitivo en el sector local y su sostenibilidad a largo plazo; por lo que se propone diseñar un plan estratégico que establezca estrategias genéricas orientadas a mejoras en el servicio al cliente, el posicionamiento en el mercado automotriz local y el incremento de la clientela durante los años 2025 al 2027.

MATERIALES Y MÉTODOS

El estudio se llevó a cabo mediante una investigación descriptiva, complementada con investigaciones de campo y bibliográficas no experimentales y se basó en un enfoque mixto que permitió realizar un análisis tanto cualitativo como cuantitativo de los resultados obtenidos sobre el taller “ServiExpress”. Como método de nivel empírico se utiliza la encuesta para conocer la percepción de los clientes sobre los servicios prestados. También se utilizaron métodos del nivel teórico como: 1) Histórico-lógico, de utilidad para analizar y relacionar el desarrollo del proceso de conceptualización de la planeación

estratégica y otros términos asociados; 2) Analítico-sintético para analizar las referencias bibliográficas alusivas al tema, sintetizándolas en contenidos y particularidades importantes; 3) Inductivo-deductivo, necesario para inducir los contenidos analizados y sintetizados, partiendo de lo general a lo particular y al mismo tiempo, realizar deducciones lógicas a partir de los elementos hallados durante el proceso investigativo (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018).

Como instrumento se utilizó el SERVQUAL propuesto por Matsumoto (2014); que consta de 22 ítems específicos, distribuidos en cinco dimensiones: tangibilidad, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía. Cada ítem fue medido en una escala de tipo Likert con 5 opciones de respuesta.

Se seleccionaron 276 clientes a través de un muestreo probabilístico aleatorio simple con un 5% de margen de error y un 95% de nivel de confianza que consideró a una población de 975 clientes registrados en la base de datos del taller, con el objetivo de conocer sus percepciones y expectativas sobre el servicio recibido.

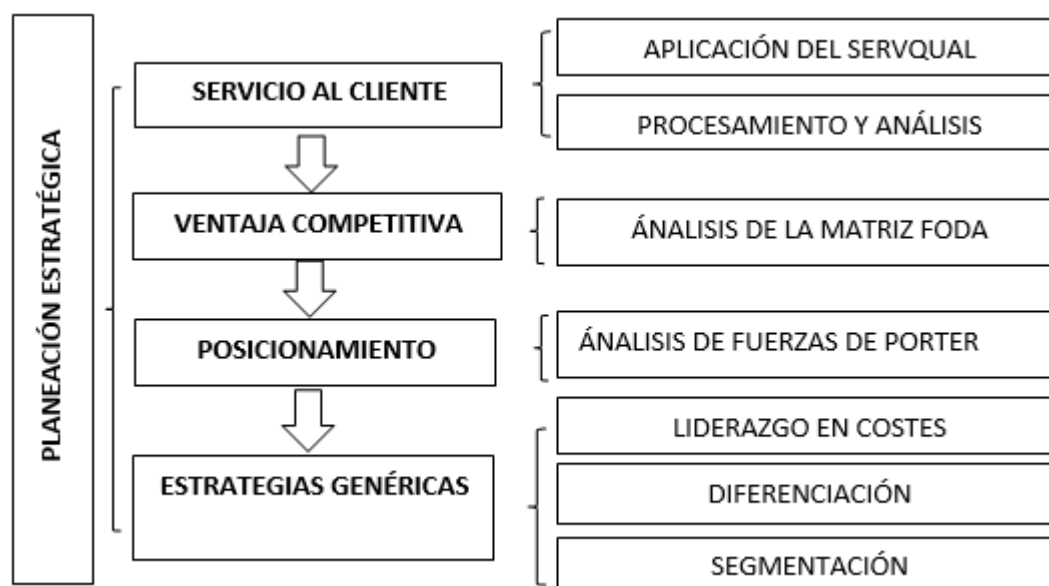
El instrumento se aplicó con estricto cumplimiento de la normativa nacional e internacional sobre las investigaciones; a los seleccionados se les solicitó su consentimiento y voluntariedad, asegurando su anonimato, la confidencialidad de las respuestas y, el uso ético y científico de la información obtenida; así como la protección de su identidad y privacidad. A continuación, se les informó del objetivo y los pasos a seguir para el desarrollo de la encuesta, solicitando que respondieran con la mayor objetividad posible.

Como parte del estudio se realizó un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), con el objetivo de determinar las ventajas competitivas del taller automotriz "ServiExpress", conocer su capacidad de adaptación, las posibilidades de superar a otros competidores y las áreas clave de resultados, a fin de bosquejar las estrategias a utilizar en dependencia de las debilidades y fortalezas propias y de las amenazas y oportunidades del entorno, tomando como referencia lo planteado por Puyt et al. (2023).

El análisis anterior se complementó con el estudio de las Cinco Fuerzas de Porter (Páez & Bojáerquez, 2020); para profundizar en la evaluación de los factores clave que influyen en la competencia, punto de partida para trazar las correspondientes estrategias genéricas (George, et al., 2019).

En la Fig. 1 se muestran los pasos seguidos para desarrollar la presente investigación.

Fig. 1: Pasos para desarrollar la investigación.



Fuente: Elaboración propia.

Los análisis estadísticos se han realizado inicialmente con la herramienta informática Excel, complementada posteriormente con el paquete de programas Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), versión 23.0.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Paso 1: Servicio al cliente

En este primer paso se realizó una encuesta a 276 clientes del taller automotriz “ServiExpress” según el SERVQUAL Matsumoto, (2014); cuyo análisis se expone en la Tabla 1.

Tabla 1: Análisis SERVQUAL del taller “ServiExpress”.

Dimensión	Ítem Evaluado	Percepciones	Expectativas	Brecha	Promedio de la brecha	Importancia	ICS
Tangibilidad	Instalaciones físicas modernas	3	5	-2	-2	10%	-0,2
	Equipos y herramientas modernos	4	5	-1			
	Apariencia del personal	2	5	-3			
	Materiales de comunicación informativos	2	4	-2			
Fiabilidad	Cumplimiento del servicio prometido	3	5	-2	-2	30%	-0,6
	Resolución de problemas desde la primera vez	3	5	-2			
	Prestación del servicio en el tiempo prometido	3	5	-2			
	Mantenimiento de registros precisos	2	4	-2			
Capacidad de Respuesta	Disponibilidad y atención del personal	2	4	-2	-2,25	30%	-0,7
	Información y asistencia rápidas	2	4	-2			
	Disposición para ayudar a los clientes	2	5	-3			
	Rapidez en la resolución de problemas	3	5	-2			
Seguridad	Comportamiento del personal inspira confianza	3	4	-1	-1,5	20%	-0,3
	Sensación de seguridad en el servicio	3	5	-2			
	Conocimiento y competencia del personal	3	5	-2			
	Cortesía del personal	3	4	-1			
Empatía	Atención personalizada	2	5	-3	-3	10%	-0,3
	Comprensión de las necesidades del cliente	3	4	-1			
	Interés genuino por el cliente	3	4	-1			
	Horarios convenientes	5	4	1			
	Atención individualizada	4	5	-1			
	Comunicación clara y efectiva	3	4	-1			

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se explican los resultados en función de los ítems críticos en cada una de las dimensiones:

Tangibilidad

Esta dimensión obtuvo un Índice de Calidad del Servicio (ICS) de -0.2, los ítems críticos incluyen la modernización de las instalaciones y equipos, así como la apariencia del personal; catalogados esenciales para mejorar la competitividad y la sostenibilidad de un negocio. Este resultado coincide con los hallazgos investigativos de Pérez y Bojáerquez (2020).

Fiabilidad

Esta dimensión es fundamental para generar confianza y lealtad entre los clientes y los resultados en el taller “ServiExpress”; sin embargo, muestra una brecha significativa con un ICS de -0.6, lo que indica que los clientes sienten que el taller no cumple consistentemente con lo prometido. Este hallazgo coincide con los estudios de Lúa y Zambrano (2020); y Montañez y Rozo (2023); quienes resaltan la importancia de un plan estratégico enfocado en mejorar la calidad del servicio y mantener la confianza de los clientes.

Capacidad de respuesta

Esta dimensión se fundamenta en la rapidez y disposición del personal para atender las necesidades de los clientes, muestra un ICS de -0.7 en “ServiExpress”, con brechas significativas en la atención y disposición del personal a ayudar a los clientes. Este resultado resalta la necesidad de mejorar la actitud del personal y reducir los tiempos de espera, a través de la capacitación en servicio al cliente y la introducción de tecnología avanzada con un enfoque estratégico para mejorar la experiencia del cliente y aumentar la competitividad, en concordancia con las investigaciones de Aguilera y Castro (2022); Kumar (2021) y Lúa y Zambrano (2020).

Seguridad

Esta dimensión evalúa la confianza y la sensación de seguridad que transmite el personal, presenta un ICS de -0.3. Aunque esta brecha es menor comparada con otras dimensiones, sigue siendo importante, especialmente considerando la relevancia de la seguridad en la satisfacción del cliente. Este hallazgo coincide con los estudios de Wali et al. (2023) y Zygiaris et al. (2022).

Empatía

Entendida como la competencia de personalizar el servicio y demostrar una preocupación genuina por las necesidades del cliente, muestra una de las brechas más grandes en “ServiExpress”, con un ICS de -0.3, y una brecha significativa de -3 en la atención personalizada lo que subraya la necesidad de mejorar las habilidades de comunicación y atención personalizada al cliente, lo cual es congruente con los estudios de Kumar (2021); Lúa y Zambrano (2020) y Wali et al. (2023).

Paso 2: Ventaja competitiva

Para evaluar las ventajas competitivas del taller automotriz “ServiExpress”, se realizó el análisis FODA que se refleja en la Tabla 2, iniciando con el análisis interno (Fortalezas -Debilidades) y seguidamente el análisis externo (Oportunidades-Amenazas).

Tabla 2: Análisis FODA del taller “ServiExpress”

Categoría	Descripción	Peso	Impacto	Puntuación (Peso x Impacto)	Áreas clave
Fortalezas	Equipo técnico cualificado	4	4	16	RRHH
	Infraestructura adecuada	4	3	12	Logística
	Variedad de servicios ofrecidos	4	3	12	Operaciones
Debilidades	Tiempos de espera prolongados	4	3	12	Operaciones
	Comunicación deficiente con los clientes	4	3	12	Operaciones
	Gestión ineficaz de expectativas	4	4	16	Marketing
Oportunidades	Mejora en la gestión de recursos	4	3	12	Dirección
	Implementación de estrategias de marketing	4	3	12	Marketing
	Desarrollo de planificación estratégica	5	5	25	Dirección
Amenazas	Competencia local creciente	4	5	20	Marketing
	Cambios en las preferencias del cliente	4	5	20	Marketing
	Fluctuaciones económicas	3	3	9	Dirección

Fuente: Elaboración propia.

El análisis destaca importantes fortalezas que le otorgan una ventaja competitiva en el mercado. El taller cuenta con un equipo técnico altamente cualificado, lo que le permite resolver problemas complejos y ofrecer un servicio de alta calidad. Además, la infraestructura adecuada y bien mantenida, junto con una amplia gama de servicios, atrae a diversos clientes, lo cual refuerza la capacidad del taller para satisfacer diferentes necesidades, en línea con las estrategias de planificación planteadas por Lúa y Zambrano (2020); Montañez y Rozo (2023) y Pérez y Bojáerquez, (2020).

Entre las debilidades más destacadas, se identifican los tiempos de espera prolongados y la deficiente comunicación con los clientes, lo cual genera insatisfacción y afecta la percepción del servicio. La gestión ineficaz de expectativas también contribuye a esta insatisfacción, lo que subraya la necesidad de mejorar los procesos operativos y la comunicación dentro del taller, lo cual es congruente con los estudios de Kumar (2021); Lúa y Zambrano (2020) y Wali et al. (2023).

Las oportunidades para “ServiExpress” incluyen la optimización de la gestión de recursos y la eficiencia operativa, lo que podría reducir significativamente los tiempos de espera y mejorar la experiencia del cliente, a través de una planeación estratégica según lo sugerido por Lúa y Zambrano (2020); Montañez y Rozo (2023) y Velikikh (2021); que puede enfocarse en el marketing digital y promociones ofrece la posibilidad de fortalecer la presencia del taller en el mercado y atraer a nuevos clientes, como sugieren Aguilera y Castro (2022).

En cuanto a las amenazas, “ServiExpress” enfrenta una creciente competencia local, con la apertura de nuevos talleres que ofrecen servicios similares, los cambios en las preferencias de los clientes, que demandan servicios más rápidos y eficientes, además de las fluctuaciones económicas que pueden afectar el poder adquisitivo de los clientes y, en consecuencia, la demanda de servicios automotrices; cuestiones tratadas por Wali et al. (2023) y Zygiaris et al. (2022).

Por el análisis FODA se han determinado las ventajas competitivas del taller automotriz “ServiExpress”, así como las áreas clave de cuyos resultados depende su capacidad de adaptación a las amenazas del entorno e incluso, la posibilidad de superar a otros competidores por medio de una planeación estratégica enfocada en maximizar fortalezas/oportunidades y minimizar debilidades/amenazas (Pérez y Bojáerquez, 2020; Porter, 1996 y Puyt et al 2023).

Paso 3: Posicionamiento

El análisis anterior se profundizó con el estudio de las Cinco Fuerzas de Porter (Pérez y Bojáerquez, 2020); para evaluar los factores clave que influyen en la competencia. Los resultados de este análisis se reflejan en la Tabla 3.

Tabla 3: Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter.

Fuerza	Factor	Descripción	Puntuación (1-5)
Rivalidad entre competidores	Nivel de competencia	Nivel de competencia entre talleres automotrices en Quevedo.	5
	Diversidad de competidores	Diversidad de servicios ofrecidos por los competidores locales.	4
Promedio			4.5
Amenaza de nuevos entrantes	Barreras de entrada	Facilidad con la que nuevos talleres pueden entrar en el mercado.	3
	Costos iniciales	Costos asociados con el establecimiento de nuevos talleres automotriz.	3
Promedio			3
Poder de negociación de los proveedores	Número de proveedores	Cantidad de proveedores disponibles para repuestos y equipos.	2
	Diferenciación de insumos	Nivel de diferenciación de los insumos suministrados.	2
Promedio			2

Poder de negociación de los clientes	Opciones de servicio	Disponibilidad de múltiples talleres alternativos para los clientes.	4
	Sensibilidad al precio	Grado de sensibilidad al precio por parte de los clientes.	4
Promedio			4
Amenaza de sustitutos	Disponibilidad de sustitutos	Disponibilidad de servicios que puedan reemplazar a los talleres automotrices.	2
	Costos de cambio	Facilidad y costos asociados con cambiar de proveedor de servicio.	2
Promedio			2
Total			3.1

Fuente: Elaboración propia.

Como puede apreciarse, la rivalidad entre competidores es muy alta, con un puntaje promedio de 4.5, los que se debe a la intensa competencia en el mercado automotriz local y la diversidad de servicios ofrecidos por otros talleres.

La amenaza de nuevos entrantes es moderada, con un puntaje de 3 debido a que las barreras de entrada en el mercado de talleres automotrices, como los costos iniciales y los requisitos técnicos, son manejables, lo que facilita la entrada de nuevos competidores.

El poder de negociación de los proveedores es bajo, con un puntaje de 2, debido a la limitada cantidad de proveedores y la baja diferenciación de insumos. Esto reduce las opciones de “ServiExpress” para negociar mejores condiciones, obligando al taller a aceptar las condiciones impuestas por los proveedores disponibles.

El poder de negociación de los clientes es alto, con un puntaje de 4, pues en la ciudad de Quevedo tienen múltiples opciones de talleres automotrices, lo que les da un poder significativo para negociar precios y condiciones.

Finalmente, la amenaza de sustitutos es baja, con un puntaje de 2. Aunque existen algunos servicios alternativos, como talleres móviles y mantenimiento preventivo, estos aún no son comunes en Quevedo. La preferencia de los clientes por talleres establecidos reduce significativamente esta amenaza.

El promedio general de las Cinco Fuerzas de Porter es de 3.1, lo que indica que “ServiExpress” enfrenta una presión competitiva moderada, lo que sugiere la necesidad de fortalecer áreas clave a través de la implementación de una planeación estratégica que establezca estrategias genéricas orientadas al servicio al cliente, a mejorar su posicionamiento a nivel local, mejorar el servicio al cliente e incrementar la clientela en el corto y mediano plazos.

A fin de mejorar el posicionamiento del taller automotriz “ServiExpress”, en la Tabla 4 se identifican capacidades y recursos que son valiosos, raros y difíciles de imitar como ventajas competitivas que agregan valor a sus servicios y contribuyen a su desarrollo sostenible.

Tabla 4: Capacidades y recursos valiosos, raros y difíciles de imitar como ventajas competitivas.

Área clave	Tipo de capacidad o recurso	Descripción	Protección
RRHH	Recursos valiosos (mejoran la eficiencia o la calidad del servicio, ofreciendo un valor significativo a los clientes)	Equipo técnico cualificado: El personal altamente capacitado es un recurso valioso que permite al taller resolver problemas complejos y realizar reparaciones de alta calidad, lo que mejora la satisfacción del cliente y refuerza la fiabilidad.	Invertir continuamente en la formación del personal y en la actualización de tecnologías para mantenerse a la vanguardia y ofrecer un servicio que se distinga de la competencia.
Logística		Tecnología avanzada: La inversión en herramientas de diagnóstico y reparación de última generación no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también eleva la percepción de calidad y modernidad del taller.	

Operaciones	Recursos raros (pocas organizaciones en el mercado poseen, otorgan una posición ventajosa sobre los competidores)	Reputación y relaciones sólidas con clientes: A través de un servicio excepcional y personalizado, "ServiExpress" puede construir una reputación difícil de igualar. Relaciones sólidas con clientes basadas en confianza y lealtad pueden convertirse en un recurso raro.	Continuar ofreciendo un valor único a estos segmentos a través de la innovación constante y el mantenimiento de relaciones profundas y personalizadas con los clientes.
Marketing		Especialización en nichos de mercado: Focalizarse en un segmento de mercado específico, como vehículos eléctricos o flotas empresariales, donde la competencia es limitada, puede otorgar a "ServiExpress" una ventaja rara en el mercado local.	
Dirección RRHH	Recursos y capacidades difíciles de imitar (difíciles de replicar por los competidores, debido a su complejidad, ambigüedad causal, o protección por derechos de propiedad intelectual)	Cultura organizacional y competencias blandas: Enfatiza la empatía, la proactividad, y la atención personalizada puede ser difícil de replicar, especialmente si está profundamente arraigada en la empresa.	Fortalecer la cultura organizacional y mantener la integración tecnológica como parte central de la estrategia, asegurando que cualquier innovación o mejora sea protegida por la propiedad intelectual cuando sea posible.
Operaciones		Modelo de servicio integrado: Un sistema que combina tecnología avanzada con procesos de servicio al cliente optimizados y capacitación continua puede ser difícil de imitar para otros talleres que carecen de la misma integración y enfoque en la experiencia del cliente.	

Fuente: Elaboración propia.

Estos recursos y capacidades deben estar organizados para que el taller automotriz "ServiExpress", pueda aprovecharlos eficazmente como ventaja competitiva y agregadores de a sus servicios, a través de las acciones siguientes:

- Implementar un sistema de gestión de relaciones con clientes (CRM), que permita capturar, analizar, y utilizar datos de clientes para personalizar el servicio y aumentar su lealtad.
- Mantener la flexibilidad organizativa y la adaptabilidad en los procesos, para responder rápidamente a los cambios en el mercado o las necesidades de los clientes, capturando valor de manera continua.
- Asegurar una estructura organizacional eficiente alineada con la planeación estratégica, permitiendo una toma de decisiones ágil y una implementación efectiva de estrategias genéricas.

Paso 4: Estrategias genéricas

A partir de los análisis anteriores, se definieron estrategias genéricas clave: liderazgo en costes para optimizar la eficiencia operativa, diferenciación mediante la oferta de servicios únicos y de alta calidad, y enfoque en segmentos específicos del mercado, según se explica a continuación.

Estrategia de liderazgo en costes

Objetivo: Ser el taller automotriz con los costos más bajos en el mercado, ofreciendo servicios a precios competitivos sin comprometer la calidad.

Acciones clave:

Optimización de la cadena de suministro: Negociar mejores condiciones con proveedores, aprovechando la baja amenaza de negociación de los proveedores (puntuación de 2). Esto puede incluir la consolidación de pedidos, búsqueda de nuevos proveedores más económicos, o la compra de insumos en volumen para reducir costes.

Eficiencia operativa: Implementar técnicas de mejora continua como el **Lean Service** y otras para reducir desperdicios, tiempos de espera y mejorar la eficiencia operativa en todas las áreas. Esto también puede ayudar a cerrar las brechas de fiabilidad y capacidad de respuesta identificadas en el análisis SERVQUAL.

Control de costes: Revisar y ajustar los procesos internos para eliminar costes innecesarios, incluyendo la modernización de instalaciones y equipos de manera que se maximice la eficiencia energética y operativa, lo cual también puede mejorar la percepción de tangibilidad entre los clientes.

Beneficios esperados:

Reducción de precios que permitirá atraer a un segmento de mercado sensible al precio, sin sacrificar márgenes debido a la eficiencia operativa.

Mayor competitividad frente a talleres locales que ofrecen servicios similares.

Estrategia de diferenciación

Objetivo: Ofrecer un servicio único y de alta calidad que sea percibido como superior al de la competencia, permitiendo a “ServiExpress” cobrar un precio premium.

Acciones clave:

Mejora de la calidad del servicio: Invertir en la capacitación continua del personal tanto en habilidades técnicas como en competencias blandas (empatía, comunicación). Esto es crucial para cerrar las brechas de seguridad y empatía identificadas en el análisis SERVQUAL.

Modernización y tecnología: Implementar tecnología avanzada en el diagnóstico y reparación de vehículos, lo que no solo mejora la eficiencia, sino que también mejora la percepción de modernidad y confiabilidad del taller.

Atención personalizada: Desarrollar programas de fidelización y atención personalizada que se enfoquen en las necesidades específicas de cada cliente, mejorando la percepción de empatía y personalización del servicio.

Innovación en servicios: Ofrecer servicios únicos como mantenimiento preventivo programado, servicios móviles o paquetes de mantenimiento personalizados que no se encuentran comúnmente en la competencia local.

Beneficios esperados:

Posicionamiento como un taller automotriz premium que ofrece más que solo reparaciones básicas, atrayendo a clientes que valoran la calidad y el servicio personalizado.

Incremento en la lealtad y retención de clientes debido a la alta percepción de valor.

Estrategia de segmentación

Objetivo: Especializarse en un segmento específico del mercado automotriz, satisfaciendo las necesidades de un grupo de clientes mejor que cualquier competidor.

Acciones clave:

Mercado: Identificar un segmento de clientes con necesidades específicas, como propietarios de vehículos de alta gama, flotas empresariales, o clientes que buscan servicios ecológicos.

Servicios especializados: Ofrecer servicios especializados para el segmento elegido, como mantenimiento exclusivo para vehículos eléctricos, servicio rápido para flotas, o servicios de alta gama con piezas originales y garantía extendida.

Relaciones personalizadas: Desarrollar relaciones profundas y personalizadas con este grupo de clientes, entendiendo sus necesidades y anticipándose a ellas. Esto podría incluir la implementación de un sistema de gestión de relaciones con clientes (CRM) para seguimiento y personalización.

Beneficios esperados:

Creación de una base de clientes leales que ven a “ServiExpress” como el proveedor líder en su nicho.

Reducción de la competencia directa al enfocarse en un nicho que puede no estar bien atendido por otros talleres.

Las estrategias genéricas han sido incluidas en planes estratégicos por áreas clave del taller automotriz “ServiExpress”, donde se especifican los objetivos estratégicos y metas, así como las acciones, responsables y plazos de cumplimiento, con un horizonte temporal que abarca del año 2025 al 2027.

CONCLUSIONES

Los talleres automotrices actualmente se enfrentan a retos como el desarrollo de las tecnologías, las innovaciones en el servicio y la mejora de las relaciones con los clientes, factores que impactan en la competitividad y sostenibilidad de las organizaciones a escala global y que se manifiestan a escala local en el taller “ServiExpress”, a través de la disminución de la cantidad de clientes, el aumento de los tiempos de espera, imputables a una comunicación deficiente y una gestión ineficaz de las expectativas de los clientes, que a su vez, impacta negativamente en su lealtad y la percepción del servicio proporcionado.

Los problemas mencionados constituyen un círculo vicioso que la dirección del taller automotriz “ServiExpress” desea romper para destacarse como una opción competitiva y atractiva en su industria local. Para cumplir esta aspiración, se plantea la planeación estratégica como proceso fundamental para mejorar el servicio al cliente, su posicionamiento en el mercado automotriz local, e incrementar su clientela.

La implementación de la planeación estratégica propuesta por la presente investigación, sistematizó el conocimiento científico precedente en esta materia y combinó eficazmente herramientas como el el SERVQUAL, la matriz FODA y el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter para identificar las ventajas competitivas que agregan valor a sus servicios y contribuyen a su desarrollo sostenible, así como al diseño del plan estratégico de “ServiExpress”, a partir de las correspondientes estrategias genéricas orientadas a mejorar su posicionamiento en el mercado

automotriz local, el servicio al cliente e incrementar su clientela en el horizonte temporal del año 2025 al 2027.

La sistematización conceptual, las líneas metodológicas y los resultados de la presente investigación pueden ser generalizados a organizaciones similares dentro y fuera del territorio nacional; también abre la posibilidad de desarrollar en el futuro otras líneas de trabajo, referentes a la evaluación de la aplicación en tiempo real del plan estratégico diseñado para "ServiExpress".

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilera, A., & Castro, J. (2022). *Evolve: Emprendimiento e Innovación a la experiencia de servicios para el sector automotriz*. Bogotá: Universidad de la Sabana. <https://intellectum.unisabana.edu.co/handle/10818/52204>
- Briceno-Guzman, S., Mejia-Pilco, P., & Flores-Perez, A. (2023). Reducción de retrasos en las reparaciones de llanta mediante herramientas de Lean Service en un taller de automoción en Lima. *Actas de la 10a Conferencia Internacional sobre Ingeniería y Aplicaciones Industriales*, 333–339. <https://cris.ulima.edu.pe/es/publications/reduction-of-delays-in-rim-repairs-using-lean-service-tools-in-an>
- George, B., Walker, R., & Monster, J. (2019). La planificación estratégica mejora el desempeño de la organización? Un Meta-Análisis. *Public Administration Review*, 79 (6), 810-819. HYPERLINK "https://www.researchgate.net/publication/335172311_Does_Strategic_Planning_Improve_Organizational_Performance_A_Meta-Analysis" https://www.researchgate.net/publication/335172311_Does_Strategic_Planning_Improve_Organizational_Performance_A_Meta-Analysis
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Ciudad de México: McGraw-Hill. <https://virtual.cuautitlan.unam.mx/rudics/?p=2612>
- Hussain, H., Ashraf, D., Cheema, S., & Ali, S. (2023). Efecto de las innovaciones de servicios en la satisfacción del cliente Función mediadora de la mejora de las relaciones en la industria automotriz. *Revisión de la educación, la administración y la ley*, 6 (1), 95-106. https://www.researchgate.net/publication/369535984_Effect_of_Services_Innovations_on_Customer_Satisfaction_Mediating_role_of_Relationship_Improvement_in_auto_Industry
- Jain, N., Singh, A., & Kaushik, K. (2019). Evaluación de la calidad del servicio en la industria de mantenimiento y reparación de automóviles. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 32 (1), 1-10. https://www.researchgate.net/publication/334069245_Evaluating_service_quality_in_automobile_maintenance_and_repair_industry
- Khoshnaw, D., & Hameed, A. (2020). Predecir el papel de las estrategias de emprendedor para mejorar la posicionamiento cognitivo en los negocios globales. *Revista Académica de la Universidad de Nawroz*, 9 (4), 92-98. <https://journals.nawroz.edu.krd/index.php/ajnu/article/view/894>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de marketing*. México: PEARSON EDUCACIÓN. https://www.academia.edu/42228045/Kotler_P_and_Armstrong_G_2008_Fundamentos_de_marketing_8va_edici%C3%B3n_Pearson_Educaci%C3%B3n_M%C3%A9xico
- Kumar, A. (2021). Analizar los conductores de la felicidad de los clientes en talleres autorizados y mejorar la retención. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 62, 102619. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0969698921001855>
- Lúa, A., & Zambrano, J. (2020). *Plan estratégico para mejorar el posicionamiento y rentabilidad del taller mecánico Zambrano de la ciudad de Guayaquil*. Guayaquil: Universidad Laica Vicente Rocafuerte. <http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/3809>
- Matsumoto, R. (2014). Desarrollo del Modelo Servqual para la medición de la calidad del servicio en la empresa. *PERSPECTIVAS*, 34, 181-209. http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1994-37332014000200005&lng=es&nrm=iso
- Montañez, A., & Rozo, J. (2023). *Plan estratégico para la empresa Retoques Profesionales de la ciudad de San José de Cúcuta*. Cúcuta: Universidad Libre Seccional Cúcuta. <https://repositorio.unilibre.edu.co/handle/10901/29084>
- Párez, A., & Bojáerquez, M. (2020). Planificación estratégica como factor importante en la gestión de empresas. *Business, Management and Economics Research*, 6 (8), 99-106. <https://ideas.repec.org/a/arp/bmerar/2020p99-106.html>
- Porter, M. (1996). ¿Qué es la estrategia? *Harvard Business Review*, 74 (6), 61-78. <https://www.studocu.com/latam/document/pontificia-universidad-catolica-madre-y-maestra/funds-de-pensamiento-estrategico/que-es-estrategia-michael-porter-harvard-business-review-nov-dic-1996/22032490>
- Puyt, R., Lie, F., & Wilderom, C. (2023). The origins of SWOT analysis. *Long Range Planning*, 56 (3), 2-24. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0024630123000110?via%3Dihub>

- Ries, A., & Trout, J. (1981). *Positioning: The Battle for Your Mind*. New York: McGraw-Hill. https://www.abebooks.com/Positioning-Battle-Mind-Ries-Jack-Trout/31230222773/bd?ref=ps_ggl_17730880232&cm_mmc=ggl-US_Shopp_Trade_10to20-product_id=-keyword=&gclid=Cj0KCQjww5u2BhDeARIsALBuLnO4hnmtSnLR1aasbXs-T9RruS6Lg2QOQ37K1PQJwxgdWpvHKAytpawaAiZWEALw_wcB
- Rio, H., Santoso, A., & Wahyu, D. (2023). Business Performance in Automotive Vehicle Customs Business in Indonesia. *Journal of Entrepreneurship & Business*, 4 (2), 5634. <https://journal.ubaya.ac.id/index.php/jerb/article/view/5634>
- Ropin, H., & Supan, R. (2020). Electromovilidad y sus efectos en los talleres de automoción. *Tehnički glasnik*, 14 (2), 338-344. <https://hrcak.srce.hr/clanak/354132>
- Velikikh, K. (2021). STRATEGIC PLANNING AS A MANAGEMENT TOOL. *Series: Economic science*, 7 (167), 34-39. <https://khg.kname.edu.ua/index.php/khg/article/view/5900>
- Wali, Z., Muraguri, C., & Wachana, P. (2023). Posición estratégica y el desempeño de las empresas de derechos de las empresas en Kenya. *The University Journal*, 5 (3), 199-212. <http://journals.daea.or.ke/index.php/tuj/article/view/268>
- Zygiaris, S., Hameed, Z., Alsubaie, M., & Rehman, S. (2022). Calidad del servicio y satisfacción del cliente en el mundo de la pandemia post: Estudio de la industria de la atención automática saudí. *Frontiers in Psychology*, 13, 1-9. <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2022.842141/full>