“PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE ECONOMÍA Y GESTIÓN EMPRESARIAL

PLAN DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD TÉCNICA, OPERATIVA Y FINANCIERA DE UNA ESTRATEGIA OMNICANAL BASADA EN ANALÍTICA DE DATOS PARA MEJORAR LA GESTIÓN COMERCIAL DE DISTRIBUIDORA AUTOMOTRIZ BOLAÑOS CÍA. LTDA.

AUTOR: ANDREA SOFIA BOLAÑOS VILLA

DIRECTOR: DR. JUAN PABLO SALGADO

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL

SUBLÍNEA DE INVESTIGACIÓN: ESTRATEGIA DEL SECTOR EMPRESARIAL PRIVADO Y PÚBLICO EN EL MERCADO LOCAL Y GLOBAL

DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, JUNIO 2026

DIRECTOR:

Juan Pablo Salgado Guerrero, PhD.

INFORMANTES:

Carlos Efraín Sierra Sierra, Mgtr.

DEDICATORIA

A Dios, por ser mi guía, mi fortaleza y mi refugio en cada etapa de este camino. Gracias por permitirme vivir oportunidades valiosas, por darme la sabiduría para reconocerlas y la fortaleza para aprovecharlas en la construcción de mi futuro.

A mis padres, Fernando Bolaños P. y Clara Villa A., quienes me han formado desde el amor más profundo, la entrega y el ejemplo. Sin ustedes, nada de esto habría sido posible. Gracias por enseñarme que las metas sí se alcanzan cuando existe disciplina, fe y perseverancia. Gracias por su apoyo incondicional en cada proyecto, por no soltar mi mano en ningún momento y por sembrar en mí el sentido de la resiliencia, la fortaleza y la determinación. Ustedes son mi mayor inspiración de vida y el reflejo más claro del amor que impulsa, sostiene y transforma. Gracias por forjar la mujer que soy hoy.

En memoria de mi querida abuelita María Isabel, quien celebraba mis logros como propios y me acompañó con amor en cada paso importante de mi vida. Prometí que veríamos este momento juntas; sin embargo, tengo la certeza de que desde el cielo celebra conmigo cada meta alcanzada. Gracias por enseñarme que la fuerza de una mujer nace de su valentía, de su determinación y de su capacidad para levantarse con amor y dignidad. Gracias por recordarme que los sueños se honran con esfuerzo y que el amor permanece más allá de la ausencia. A usted, mi amor eterno.

Por ustedes y para ustedes, cada uno de mis logros.

AGRADECIMIENTO

A mi papá, el hombre que más admiro. Gracias por enseñarme que el esfuerzo, la disciplina y la perseverancia permiten alcanzar los sueños. Gracias por nunca soltarme, por ser mi calma en medio de la tempestad y por recordarme, con su ejemplo, que siempre es posible levantarse y continuar. Su amor, su guía y su fortaleza han sido esenciales en este camino.

A mi mamá, gracias por ser la luz de mi vida y mi guía en los momentos de incertidumbre. Su amor, su ternura y su apoyo han sido pilares fundamentales en mi formación personal y profesional. Gracias por acompañarme con paciencia, por creer en mí y por darme la seguridad necesaria para avanzar con confianza.

A mi hermana Doménica, mi alma gemela. Gracias por caminar a mi lado, por sostener mi mano en el camino de la vida y por impulsarme a ser una mejor versión de mí. Gracias por motivarme a no detener mis sueños, por celebrar cada logro y por recordarme que el amor entre hermanas también es refugio, fuerza y compañía. Te amo con toda mi vida.

A mi hermano Fernando, mi pequeño gran amor, gracias por recordarme la ternura, la alegría y la inocencia de la vida. Tus abrazos sinceros, tu sonrisa y tu presencia han sido luz en mis días. Gracias por enseñarme que el amor más puro se expresa en los gestos más simples. Verte crecer me inspira a ser mejor y a construir un camino del que algún día también puedas sentirte orgulloso.

A Mathias, gracias por tu amor, paciencia, apoyo y compañía durante una etapa tan importante en mi vida. Llegaste cuando menos lo esperaba y te convertiste en alguien especial para mi corazón. Gracias por creer en mí, por sostenerme con amor en los días difíciles y por caminar a mi lado con tanta ternura. Tu presencia me dio calma cuando más la necesitaba, impulso cuando dudaba y alegría en cada avance. Tu amor me acompañó en cada paso y hoy forma parte de la alegría inmensa que llevo en el corazón.

A Chispitas, mi fiel compañera, gracias por brindarme una chispita de alegría en los momentos más difíciles y por acompañarme con amor silencioso durante este proceso. Tu presencia fue compañía, calma y luz.

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación evalúa la factibilidad técnica, operativa y financiera de una estrategia omnicanal basada en analítica de datos para mejorar la gestión comercial de Distribuidora Automotriz Bolaños Cía. Ltda., empresa ecuatoriana del sector de repuestos automotrices con amplia trayectoria. El objetivo consiste en determinar la viabilidad de transformar un modelo empírico en una arquitectura integrada, medible y sustentada en información. La problemática parte de la fragmentación de canales, la carencia de un sistema CRM, la trazabilidad limitada de las interacciones, el escaso seguimiento postventa y la ausencia de indicadores de desempeño. La metodología adopta un enfoque mixto, descriptivo y aplicado, con encuestas a 163 clientes, seis entrevistas semiestructuradas, análisis documental, diagnóstico FODA, metodología TOSCA y una matriz de decisión ponderada que prioriza la omnicanalidad frente al marketing relacional y la segmentación STP. Los hallazgos revelan activos estratégicos infrautilizados por prácticas manuales y la falta de integración tecnológica. La propuesta trasciende la incorporación de herramientas digitales y plantea la reorganización del proceso comercial mediante integración de canales físicos y digitales, centralización de datos, control de cotizaciones, seguimiento de pedidos e indicadores de eficiencia operativa. La evaluación financiera afirma un VAN apenas negativo a cuatro años y positivo a seis, con una TIR de 24.7%, superior al costo de capital y recuperación en 3.3 años. Su aporte radica en convertir la información comercial dispersa en inteligencia de gestión, consolidando la omnicanalidad como columna vertebral para optimizar el proceso operativo de ventas y sostener la competitividad de la empresa.

Palabras clave: estrategia omnicanal; analítica de datos; gestión comercial; CRM; trazabilidad del cliente; fidelización; transformación digital; factibilidad.

ABSTRACT

This research evaluates the technical, operational, and financial feasibility of an omnichannel strategy based on data analytics to improve the commercial management of Distribuidora Automotriz Bolaños Cía. Ltda., an ecuadorian company in the automotive spare parts sector with extensive market experience. The objective is to determine the viability of a shift from an empirical model toward an integrated, measurable, and information-driven architecture. The problem originates in the fragmentation of channels, the absence of a CRM system, the limited traceability of interactions, the weak after-sales follow-up, and the lack of performance indicators. The methodology adopts a mixed, descriptive, and applied approach, with surveys of 163 clients, six semi-structured interviews, documentary analysis, a SWOT diagnosis, the TOSCA methodology, and a weighted decision matrix that prioritizes the omnichannel option over relationship marketing and STP segmentation. The findings reveal strategic assets that remain underused due to manual practices and the lack of technological integration. The proposal goes beyond the adoption of digital tools and sets out a reorganization of the commercial process through the integration of physical and digital channels, data centralization, quotation control, order tracking, and operational efficiency indicators. The financial assessment confirms a marginally negative NPV over four years and a positive NPV over six, with an IRR of 24.7 %, above the cost of capital, and a payback period of 3.3 years. Its contribution lies in the conversion of dispersed commercial information into management intelligence, which consolidates omnichannel management as the backbone to optimize operations and sustain the company's competitiveness.

Key words: omnichannel strategy; data analytics; commercial management; CRM; customer traceability; customer loyalty; digital transformation; feasibility

ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO V

ABSTRACT VI

CAPÍTULO 1.- Definición 13

1.1. Título 13

1.2. Problema 13

1.2.1. Planteamiento del problema 13

1.3. Pregunta de investigación 15

1.4. Sistematización del problema 15

1.5. Objetivos del estudio 16

1.5.1. Objetivo general 16

1.5.2. Objetivos específicos 16

1.6. Justificación del estudio 17

CAPÍTULO 2.- Marco metodológico 19

2. Diseño metodológico 19

2.1. Herramientas metodológicas 23

2.1.1. Metodología TOSCA 23

2.1.2. Herramienta de diagnóstico FODA 27

2.1.3. Matriz de decisión ponderada como herramienta principal de selección estratégica 33

2.2. Hipótesis 44

2.2.1. Hipótesis específicas 44

2.2.2. Hipótesis del problema 45

2.2.3. Hipótesis de la solución 45

2.2.4. Hipótesis del modelo de negocio 45

2.3. Matriz de marco lógico 45

CAPÍTULO 3.- Marco teórico 47
3.1. Caracterización de la unidad de análisis 47
3.2. Antecedentes 49
3.3. Fundamentos teóricos 51
3.3.1. Tiendas de repuestos automotrices 51
3.3.2. Estrategia omnicanal 52
3.3.3. Marketing relacional 53
3.3.4. Segmentación estratégica de mercado (STP) 53
3.3.5. Comercio B2C 55
3.3.6. Comercio B2B 56
3.3.7. Estrategias comerciales 56
3.3.8. Comercio automotriz 57
3.3.9. Transformación digital 58
3.3.10. Experiencia del cliente 58
3.3.11. Fidelización del cliente 59
3.3.12. Aceptación tecnológica 60
3.3.13. Reingeniería organizacional 61
3.3.14. Analítica de datos para toma de decisiones 61
CAPÍTULO 4.- Metodología de investigación 63
4.1. Técnicas e instrumentos 63
4.1.1. Entrevistas semiestructuradas 63
4.1.2. Encuestas estructuradas 65
4.2. Población y muestra 66
CAPÍTULO 5.- Análisis de datos y propuesta 68
5.1. Resultados de la encuesta 68
5.2. Resultados por pregunta 69
5.3. Interpretación general 83

5.4. Resultados de entrevista 86
5.4.1. Resultados por componente 87
5.5. Análisis general de entrevista 93
5.6. Análisis integrado de resultados cualitativos y cuantitativos 94
CAPÍTULO 6.- Diagnóstico financiero 96
6.1. Evolución de resultados 96
6.2. Estructura financiera 97
6.3. Análisis de hallazgos financieros 99
6.4. Indicadores financieros del trienio 99
6.5. Márgenes de utilidad 101
6.6. Capacidad financiera para la inversión 102
6.7. Parámetros y supuestos de evaluación 102
6.8. Inversión requerida por estrategia (CAPEX y OPEX) 104
6.9. Proyección financiera a cuatro años 106
6.10. Escenarios financieros 109
6.11. Indicadores financieros: VAN, TIR, ROI, Payback y Punto de Equilibrio 110
6.12. Punto de equilibrio por estrategia 111
6.13. Análisis de sensibilidad y riesgo financiero 112
6.14. Perfil de riesgo financiero por estrategia 114
6.15. Comparación integral entre estrategias 114
6.16. Recomendación estratégica y financiera 115
CAPÍTULO 7.- Propuesta de Gestión omnicanal basada en analítica de datos 116
7.1. Fundamentación de la propuesta omnicanal 116
7.2. Arquitectura del modelo omnicanal 119
7.3. Elementos funcionales del sistema omnicanal 120
7.4. Integración de canales comerciales dentro del modelo omnicanal 121
7.5. Estandarización del proceso comercial omnicanal 123

7.6. Protocolo de seguimiento comercial y postventa 124
7.7. Roles y responsabilidades dentro del modelo omnicanal 127
7.8. Indicadores clave de desempeño (KPI) 129
7.9. Roadmap de implementación del modelo omnicanal 132
7.10. Fases de implementación de la propuesta 137
7.10.1. CRM básico, WhatsApp business API y protocolo de seguimiento (mes 0 a 3) 137
7.10.2. Inventario, pedidos y trazabilidad operativa (mes 4 a 9) 137
7.10.3. Analítica comercial, fidelización y mejora continua (mes 10 a 18) 137
7.11. Mockup de la plataforma 138
CAPÍTULO 8.- Análisis de viabilidad del modelo de gestión omnicanal 142
8.1. Viabilidad en el mercado nacional 142
8.2. Viabilidad en el sector aftermarket automotriz 143
8.3. Viabilidad técnica 144
8.4. Viabilidad legal 145
8.5. Viabilidad financiera 147
CAPÍTULO 9.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 148
9.1. Conclusiones 148
9.2. Recomendaciones 149
BIBLIOGRAFÍA 151
ANEXOS 159
Anexo 1: Cuestionario de la encuesta 159
Anexo 2: Guía de entrevista semiestructurada 169

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Propuesta de diseño metodológico..... **¡Error! Marcador no definido.**
Tabla 2: Esquema de recolección de datos 22
Tabla 3: Aplicación de metodología TOSCA 26
Tabla 4: Análisis FODA..... **¡Error! Marcador no definido.**
Tabla 5: Criterios de ponderación por estrategias..... 40
Tabla 6: Evaluación de alternativas estratégicas..... 43
Tabla 7: Matriz de marco lógico 46
Tabla 8: Perfil de entrevistas semiestructuradas 65
Tabla 9: Media de clientes Distribuidora Automotriz Bolaños Cía. Ltda. 67
Tabla 10: Parámetros para el cálculo de la muestra finita 67
Tabla 11: Resultado del cálculo muestral 67
Tabla 12: Análisis de trienio – Balance de resultados..... 97
Tabla 13: Estructura correspondiente al trienio según Balances generales internos 98
Tabla 14: Indicadores financieros 100
Tabla 15: Márgenes ante análisis financiero 102
Tabla 16: Parámetros de evaluación financieros..... 104
Tabla 17: Inversión inicial (CAPEX) por estrategia (USD) 105
Tabla 18: Gasto operativo anual (OPEX) por estrategia, año 1 (USD) 106
Tabla 19: Flujo de caja incremental proyectado, E1 estrategia omnicanal, escenario moderado (USD)..... 108
Tabla 20; Flujo de caja incremental proyectado, E2 marketing relacional, escenario moderado (USD)..... 109
Tabla 21: Flujo de caja incremental proyectado, E3 segmentación STP, escenario moderado (USD)..... 109
Tabla 22: Supuestos de los escenarios de evaluación 110
Tabla 23: Indicadores de evaluación financiera por estrategia y escenario 111
Tabla 24; Punto de equilibrio por estrategia 112
Tabla 25: Análisis de sensibilidad del VAN y la TIR, E1 escenario moderado 113
Tabla 26: Perfil de riesgo financiero por estrategia 114
Tabla 27: Matriz de comparación integral entre estrategias 114
Tabla 28: Arquitectura del modelo omnicanal..... 119
Tabla 29: Elementos funcionales del sistema omnicanal..... 120

Tabla 30: Integración de canales comerciales dentro del modelo omnicanal 121
Tabla 31: Protocolo de seguimiento comercial y postventa..... 126
Tabla 32: Roles y responsabilidades dentro del modelo omnicanal 129
Tabla 33: Indicadores clave de desempeño (KPI)..... 132
Tabla 34: Roadmap de implementación del modelo omnicanal 136

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Panel principal omnicanal (módulo 1)..... 138
Ilustración 2: Segmentación de clientes (módulo 2)..... 138
Ilustración 3: Ventas por canal preferido (módulo 3) 139
Ilustración 4: CRM – Ficha de cliente (módulo 4) 139
Ilustración 5: Cotizaciones (módulo 5)..... 140
Ilustración 6: WhatsApp integrado al CRM (módulo 6) 140
Ilustración 7: Facebook integrado al CRM (módulo 7)..... 141

CAPÍTULO 1.- Definición

1.1.Título

Factibilidad técnica, operativa y financiera de una estrategia omnicanal basada en analítica de datos para mejorar la gestión comercial de Distribuidora Automotriz Bolaños Cía. Ltda.

1.2.Problema

1.2.1. Planteamiento del problema

En el contexto comercial contemporáneo, caracterizado por la acelerada transformación digital, la evolución en los hábitos de consumo y el incremento de la competencia en mercados saturados, los procesos de ventas han experimentado cambios significativos que obligan a las empresas a replantear sus modelos comerciales tradicionales. En economías emergentes como la ecuatoriana, la dinámica se intensifica debido a una creciente penetración de tecnologías digitales y a la exigencia de los consumidores por experiencias de compra más ágiles, personalizadas e integradas.

En este escenario, Distribuidora Automotriz Bolaños Cía. Ltda., con más de 25 años de trayectoria en el mercado nacional de importación y comercialización de autopartes, ha logrado consolidar un posicionamiento a partir de la calidad de sus productos y la confianza generada en sus clientes. Sin embargo, la organización presenta un modelo comercial caracterizado por debilidades estructurales que limitan su desempeño y capacidad de adaptación a las nuevas exigencias del mercado.

Entre los principales problemas se identifica la fragmentación de los canales de venta. La empresa opera mediante múltiples canales, tales como ventas en campo, atención en mostrador, llamadas telefónicas, WhatsApp y redes sociales, los cuales funcionan de manera aislada, sin integración ni sincronización de información. La desconexión genera inconsistencias en la atención, duplicidad de esfuerzos y una experiencia de compra poco uniforme. En un entorno altamente competitivo, la capacidad de adaptación a los cambios tecnológicos y del mercado constituye un factor determinante para la sostenibilidad empresarial, tal como lo indica Altamirano, Tinto, Sarmiento, & Cisneros (2018), quienes destacan que la permanencia de una organización depende, en gran escala, de su

capacidad para responder de manera ágil a entornos volátiles y tecnológicamente demandantes.

En este marco, la integración de los canales de venta mediante estrategias omnicanal se ha consolidado como un elemento determinante para optimizar el desempeño comercial, al permitir una articulación coherente de los distintos puntos de contacto y garantía de una experiencia uniforme a lo largo del proceso de compra (Verhoef, Kannan & Inman, 2015). No obstante, en la empresa persiste una brecha frente al enfoque, ya que el uso de herramientas digitales como WhatsApp business y redes sociales responde a prácticas empíricas y reactivas, carentes de planificación estratégica y de sistemas que integren y gestionen la información de manera eficiente. La situación genera inconsistencias en la atención y restricciones para mejorar su eficiencia comercial y diseñar una ruta de transformación digital comercial técnicamente viable, operativamente implementable y financieramente sostenible.

También, la empresa presenta una ausencia de herramientas tecnológicas que permitan centralizar y gestionar la información del cliente, como los sistemas CRM. La limitante impide desarrollar una visión integral del cliente, lo cual dificulta la personalización de la oferta y la implementación de estrategias efectivas de fidelización. Payne y Frow (2005) mencionan que la correcta implementación de sistemas CRM permite integrar procesos, personas y tecnologías para mejorar la relación con el cliente y generar valor a largo plazo.

La entidad carece de mecanismos que permitan evaluar la trazabilidad en las interacciones comerciales, lo que impide identificar puntos críticos de abandono, evaluar la efectividad de los canales y optimizar el embudo de ventas. Esta limitación ante la inexistencia de analítica de datos y de indicadores de desempeño, restringe la capacidad de la empresa para tomar decisiones informadas y desarrollar estrategias comerciales basadas en evidencia. En consecuencia, aunque la empresa cuenta con una base de clientes recurrentes, no dispone de un sistema formal de seguimiento postventa ni de evaluación de la satisfacción, por lo que la fidelización se sustenta en relaciones informales y la percepción de la calidad del producto, lo cual no garantiza su sostenibilidad en un entorno donde la experiencia es un factor concluyente de lealtad.

A pesar de las limitaciones estructurales identificadas en la gestión comercial, la situación actual de la empresa configura una oportunidad estratégica para el diseño e

implementación de una estrategia de comercialización omnicanal que permita superar la fragmentación de canales, la falta de integración tecnológica y la ausencia de analítica de datos. La adopción del enfoque no solo implica la incorporación de herramientas digitales, sino la construcción de un modelo comercial sostenible con base en la integración de la información, la trazabilidad de las interacciones con el cliente, la eficiencia operativa y la estandarización de procesos.

Desde este enfoque, una estrategia comercial estructurada permitirá optimizar la gestión comercial, reducir la pérdida de oportunidades de venta y mejorar la experiencia del cliente, fortaleciendo simultáneamente la confianza y fidelización. La transformación del modelo actual se posiciona como un factor determinante para redefinir la dinámica comercial de la organización, consolidar su competitividad y garantizar su sostenibilidad a largo plazo.

1.3.Pregunta de investigación

¿Cuál es la factibilidad técnica, operativa y financiera del diseño de una estrategia omnicanal basada en analítica de datos para mejorar la gestión comercial de Distribuidora Automotriz Bolaños Cía. Ltda.?

1.4.Sistematización del problema

El problema central de la investigación se sustenta en la fragmentación de los canales de venta, la ausencia de procesos estructurados dentro de la gestión comercial y la limitada capacidad de seguimiento y control de las actividades relacionadas con la relación con el cliente. La organización ha orientado su crecimiento bajo un enfoque predominantemente empírico, priorizando el incremento de ventas sin la consolidación de una estructura organizacional formal que sustente la eficiencia operativa y la sostenibilidad en el tiempo.

Bajo la lógica, el desarrollo organizacional ha estado condicionado por prácticas basadas en la experiencia, que ha dificultado la transición hacia un enfoque táctico y estratégico sustentado en modelos teóricos y herramientas de gestión modernas. Como resultado, el talento humano ha internalizado dinámicas de trabajo empíricas, generando barreras frente a la adopción de tecnologías orientadas a la gestión comercial, control de procesos y el seguimiento sistemático de clientes.

En este marco, la resistencia al cambio tecnológico constituye un factor crítico que limita la modernización del modelo comercial. Davis (1989) establece que la percepción de

complejidad en el uso de nuevas tecnologías influye en su nivel de adopción, sobre todo en organizaciones con estructuras informales, donde los procesos de implementación carecen de soporte metodológico. Esta condición se evidencia en la empresa, donde la incorporación de herramientas digitales y sistemas de control ha enfrentado dificultades derivadas de la preferencia por esquemas tradicionales.

Como consecuencia, Distribuidora Automotriz Bolaños presenta deficiencias en la fidelización de clientes, pérdida de oportunidades de venta y debilidades en la eficiencia operativa. La ausencia de mecanismos de seguimiento estructurado, sumada a la falta de integración de información, limita la capacidad de respuesta frente a las necesidades del cliente y reduce la efectividad de las estrategias comerciales. De mantenerse dicha situación, se incrementa el riesgo de pérdida de competitividad e incluso de permanencia en el mercado.

Por otra parte, la organización opera en un entorno determinado por alta volatilidad, donde la capacidad de adaptación, agilidad operativa y el uso estratégico de la información integran factores determinantes para la sostenibilidad empresarial. Ante ello, la implementación de una estrategia omnicanal se posiciona como una alternativa viable para la transformación del modelo comercial, al permitir la integración de canales, la optimización de procesos y la mejora en la gestión de la relación con el cliente.

1.5.Objetivos del estudio

1.5.1. Objetivo general

Determinar la factibilidad técnica, operativa y financiera del diseño e implementación de una estrategia omnicanal basada en analítica de datos para la optimización del desempeño comercial en Distribuidora Automotriz Bolaños Cía. Ltda., orientada a fortalecer su competitividad y sostenibilidad en el mercado.

1.5.2. Objetivos específicos

1. Diagnosticar el estado actual de la gestión comercial de la empresa en términos de integración de canales, procesos, uso de tecnología y gestión de la información.

2. Analizar la experiencia del cliente y la capacidad organizacional de adopción tecnológica, a través de la aplicación de encuestas y entrevistas.
3. Diseñar una propuesta de estrategia omnicanal basada en analítica de datos, alineada a las capacidades organizacionales y necesidades de la empresa.
4. Evaluar la factibilidad técnica, operativa y financiera de la propuesta, mediante herramientas de análisis estratégico y financiero.
5. Elaborar un roadmap de implementación con indicadores de seguimiento.

1.6.Justificación del estudio

El presente estudio surge de la necesidad de abordar una problemática empresarial concreta en Distribuidora Automotriz Bolaños Cía. Ltda., caracterizada por la desactualización tecnológica, la fragmentación de canales de venta y la ausencia de procesos formales que respalden la toma de decisiones estratégicas. Dentro del contexto, la gestión comercial se posiciona como un eje crítico dentro del campo administrativo, dado que constituye el vínculo directo entre la organización y el mercado, con una alta incidencia en la generación de ingresos, la fidelización de clientes y la sostenibilidad empresarial.

Desde una perspectiva administrativa, la investigación adquiere relevancia al evidenciar la necesidad de evolucionar desde un modelo empírico hacia un modelo de gestión estructurado, con base en procesos, indicadores y herramientas tecnológicas. La administración estratégica sostiene que la formalización de procesos, integración de sistemas de información y la adopción de enfoques orientados al cliente permiten mejorar la eficiencia operativa y fortalecer la competitividad organizacional. En este sentido, la ausencia de trazabilidad en el proceso comercial, la limitada capacidad de análisis de datos y la dependencia de la gestión centralizada constituyen factores que restringen el crecimiento de la empresa y aumenta su vulnerabilidad frente a un entorno competitivo y dinámico.

La relevancia del estudio radica en su capacidad para proponer una solución integral que no se limita a la incorporación de herramientas tecnológicas, sino que plantea la transformación del modelo comercial mediante un enfoque omnicanal, que permite integrar los distintos puntos de contacto con el cliente, optimización de la experiencia de compra y generación de información estratégica para la toma de decisiones. En consecuencia, la investigación contribuye a cerrar brechas existentes como la pérdida de

oportunidades de venta, la falta de seguimiento postventa y la inconsistencia en la atención del cliente.

Desde la perspectiva de la gestión del cambio, el estudio aborda la resistencia organizacional frente a la adopción de herramientas modernas, proponiendo un modelo que integra capacitación, estandarización de procesos y alineación estratégica del talento humano. Aspecto fundamental en organizaciones que han operado históricamente bajo esquemas empíricos, donde la transición hacia modelos digitales requiere no solo inversión en tecnología, sino también transformación cultural,

La investigación proporciona una guía estructurada para la implementación de estrategias comerciales basadas en datos, aplicable a organizaciones del sector de comercio de partes automotrices y a PYMES con características similares.

CAPÍTULO 2.- Marco metodológico

2. Diseño metodológico

La presente investigación se fundamenta en un enfoque mixto, definido por Creswell (2018) como un procedimiento que implica la recolección de datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio. La elección de la metodología responde a la necesidad de comprender de manera integral las problemáticas de la gestión comercial de la organización, mediante la medición objetiva de variables críticas con la interpretación estratégica de procesos internos, comportamiento organizacional y percepción del cliente.

El paradigma epistemológico que sustenta la investigación es el pragmatismo, el cual postula que el valor del conocimiento reside en su capacidad para resolver problemas concretos y generar cambios observables en la realidad estudiada (Morgan, 2007). El paradigma resulta coherente con el propósito central del estudio y con la metodología TOSCA, cuya estructura orienta la investigación desde el diagnóstico hasta la prescripción de soluciones verificables.

La metodología TOSCA (*Target, Obstacles, Solutions, Capabilities, Actions*) constituye el marco metodológico central de la investigación. Desarrollada en el ámbito de la consultoría estratégica y la investigación aplicada en negocios, la metodología permite estructurar el diagnostico organizacional en cinco dimensiones interrelacionadas. La definición del objetivo estratégico (*Target*), la identificación de las barreras que impiden su alcance (*Obstacles*), la generación de soluciones pertinentes (*Solutions*), el análisis de las capacidades disponibles (*Capabilities*) y la planificación de acciones requeridas (*Actions*). Su aplicación dentro del contexto organizacional permite mapear con precisión la brecha entre el estado actual de la organización y su aspiración estratégica, proporcionando una hoja de ruta metodológicamente sustentada para la transformación comercial propuesta (Sull & Eisenhardt, 2015).

El estudio presenta un alcance descriptivo y propositivo, orientado a diagnosticar la situación actual y evaluar la viabilidad de implementar una estrategia omnicanal con base en analítica de datos. La investigación adopta un diseño no experimental y transversal, debido a que no se contempla la manipulación de variables y la recolección de información se concentra en un único periodo de análisis, comprendido entre abril y junio

de 2026. El diseño permite caracterizar de manera precisa la situación actual y sustentar la evaluación de la factibilidad de la propuesta.

- Instrumentos: encuestas estructuradas (clientes), entrevistas semiestructuradas (stakeholders internos), observación directa, análisis documental organizacional, revisión bibliográfica.
- Población: clientes activos de Distribuidora Automotriz Bolaños Cía. Ltda., y el personal interno de la organización.
- Muestra: 163 clientes activos
- Cuantitativa: clientes activos de la empresa, seleccionados mediante muestreo por conveniencia, con una muestra estimada de 163 encuestados.
- Cualitativo: personal estratégico (gerente general, vendedores y administrativos).
- Muestreo: muestreo no probabilístico de tipo por conveniencia (clientes, en función del acceso a su información) e intencional (personal clave, según su conocimiento dentro del proceso comercial).

- **Fuentes secundarias (Semana 1-2):**

➢ Datos cualitativos: revisión de literatura académica especializada en modelos de omnicanalidad, analítica de datos, CRM y transformación digital.

➢ Datos cuantitativos: análisis de estadísticas sectoriales provenientes de los organismos como INEC, AEADE y reportes del sector automotriz.

- **Fuentes primarias (Semana 2-3):**

➢ Entrevistas semiestructuradas: ejecutadas a un grupo de 6 personas que incluyen a personal interno (gerencia, área comercial y administrativa) y expertos en comercialización y gestión empresarial.

➢ Encuestas estructuradas, aplicadas vía línea (forms): dirigidas a una muestra de 163 clientes activos, con el propósito de medir el nivel de satisfacción, la experiencia de compra, el uso de los canales de atención y la percepción del servicio.

- **Análisis de información (Semana 3-4)**

➢ Estadística descriptiva: análisis de frecuencias, promedios y tendencias mediante Excel.

➢ Análisis de correlaciones: identificación de relaciones entre variables del desempeño comercial.

- Matrices de análisis estratégico:
- Matriz FODA para diagnóstico interno y externo
- Matriz de brechas para identificar diferencias entre la situación actual y el modelo propuesto.
- Análisis comercial:
  - Análisis de tasa de conversión
  - Análisis cualitativo
  - Análisis de contenido
  - Codificación temática de entrevistas
- **Evaluación de factibilidad (Semana 4-5):**
- Requerimientos técnicos y operativos: análisis de infraestructura tecnológica y capacidades organizacionales necesarias
- Análisis económico financiero:
  - Estimación de inversión inicial
  - Estructura de costos operativos
  - Proyección de ingresos
  - Cálculo de punto de equilibrio
  - Evaluación de retorno sobre la inversión
  - Análisis de costo beneficio
- **Diseño del modelo estratégico (Semana 4-5):**
- Definición de indicadores de desempeño (KPIs) alineados a la estrategia
- Mapa estratégico de objetivos organizacionales con la propuesta comercial
- Diseño conceptual de la estrategia omnicanal
- Roadmap de implementación

Factor	Tipos
Tipo de estudio	Descriptivo, propositivo, aplicado
Tipo de diseño	Transversal
	Muestral: no probabilístico por conveniencia e intencional
	Enfoque mixto: cuantitativo y cualitativo
	No experimental

Tabla 1: Propuesta de diseño metodológico

Tipo de Fuente	Fuente	Técnica de recolección	Instrumento	Procesamiento de datos
Primaria	Personal interno y expertos	Entrevistas semiestructuradas	Guía de entrevista	Análisis de contenido, codificación temática y resumen narrativo
Primaria	Clientes activos	Encuestas estructuradas	Cuestionario	Estadísticas descriptivas, análisis de correlación, tablas y figuras
Secundaria	Literatura académica especializada	Investigación documental	Fichas y notas bibliográficas	Resumen analítico, tablas comparativas y síntesis teórica
Secundaria	Registros internos de la organización	Análisis documental	Lista de verificación documental	Tablas, figuras y análisis organizacional
Secundaria	Estadísticas sectoriales y reportes del mercado automotriz	Revisión documental	Matriz de registro de datos	Tablas comparativas, figuras e interpretación del entorno

Tabla 1: Esquema de recolección de datos

2.1.Herramientas metodológicas

2.1.1. Metodología TOSCA

La metodología TOSCA (Target, Obstacles, Solutions, Capabilities, Actions) se adopta en la presente investigación como herramienta de ordenamiento y diagnostico estratégico. Su propósito dentro de la estructura metodológica del estudio es estructurar el análisis de la situación actual de Distribuidora Automotriz Bolaños Cía. Ltda. En cinco dimensiones interrelacionadas para identificar con precisión la brecha entre el estado organizacional presente y el objetivo estratégico declarado por el estudio presente, así como articular alternativas de solución sobre las que opera la matriz de decisión ponderada.

Desde una perspectiva epistemológica, la lógica subyacente de TOSCA se inscribe en la tradición de la planificación estratégica con base en problemas cuyo fundamento teórico se articula en los trabajos de Rumelt (2011) sobre la arquitectura del pensamiento estratégico riguroso. El autor argumenta que toda estrategia útil parte de un diagnóstico honesto del problema central, mas no de una declaración de intenciones y que la identificación de los obstáculos reales que impiden el logro de los objetivos es condición indispensable para que las soluciones propuestas sean pertinentes y operacionales. La dimensión Target de TOSCA operacionaliza este principio al exigir la formulación precisa del objetivo antes de cualquier prescripción de solución, evitando el error conceptual que Mintzberg et al. (2009) denomina como “la falacia del diseño sin diagnostico”.

La dimensión *Obstacles* de la metodología corresponde, en términos de la teoría de la estrategia competitiva, al análisis de las restricciones y barreras que configuran la brecha estratégica de la organización. Porter (1996) sostiene que la comprensión profunda de las restricciones específicas de una empresa distintas de las generales del sector es el punto de partida para el diseño de posiciones estratégicas defendibles. En el contexto organizacional, los obstáculos identificados abarcan dimensiones comerciales tales como fragmentación de canales, ausencia de KPIs, inexistencia de CRM, gestión empírica y alta dependencia gerencial, configuran un mapa de brechas cuya riqueza analítica solo puede ser capturada mediante una estrategia de diagnóstico multidimensional.

La dimensión *Solutions* se vincula con el principio de generación de alternativas estratégicas propuesto por Eisenhardt y Zbaracki (1992) en su revisión crítica de la literatura sobre toma de decisiones estratégicas. Los autores documentaron que las organizaciones que generan y evalúan múltiples alternativas antes de seleccionar una

solución obtienen decisiones de mayor calidad y menor riesgo de implementación que aquellas que adoptan la primera solución disponible. En el presente estudio, la dimensión cumple la función de generar el conjunto de alternativas que serán evaluadas de forma comparativa mediante la matriz de decisión ponderada, garantizando que la recomendación final no sea el resultado de un sesgo de confirmación hacia la solución preestablecida.

El criterio *Capabilities* constituye el componente de auditoría de recursos y capacidad de la metodología, cuyo fundamento teórico se basa en la visión de recursos *(resources based view)* de Barney (1991) y en el concepto de capacidades dinámicas de Teece et al. (1997). Barney establece que las ventajas competitivas sostenibles emergen de recursos organizaciones valiosos, escasos, inimitables e insustituibles; Teece et al. Menciona que, en entornos de alta incertidumbre, la capacidad de organización para integrar, construir y reconfigurar competencias internas son el verdadero determinante de la ventaja a largo plazo. Para la empresa, la auditoria de capacidades revela activos estratégicos de alto valor sobre los cuales puede edificarse la arquitectura omnicanal propuesta.

El elemento *Actions* traduce el diagnóstico en un plan de intervención con acciones concretas, responsables y plazo. El componente se alinea con la concepción de la estrategia como práctica desarrollada por Whittington (2006), que enfatiza la importancia de vincular el análisis estratégico de alto nivel con las decisiones y actividades concretas de las personas dentro de la organización. En el marco de la investigación, la dimensión Actions genera los insumos para el diseño del roadmap de implementación de la estrategia seleccionada, con una garantía entre la coherencia del diagnóstico, selección estratégica y la propuesta comercial.

Aplicación metodología TOSCA - DISTRIBUIDORA AUTOMOTRIZ BOLAÑOS CÍA. LTDA	
Target	Diseñar y evaluar la factibilidad técnica, operativa y financiera de una estrategia comercial capaz de mejorar la conversión y fidelización de clientes en distribuidora automotriz bolaños cía. Ltda. El objetivo específico es transformar el modelo comercial actual, caracterizado por prácticas empíricas y canales poco integrados, hacia un sistema estructurado, medible y orientado por datos. La finalidad estratégica es incrementar la eficiencia comercial, fortalecer la trazabilidad del cliente, reducir la dependencia gerencial y mejorar la capacidad competitiva de la empresa en el mercado ecuatoriano de autopartes.
Obstacles	Los principales obstáculos se concentran en cinco frentes: comercial, operativo, tecnológico, organizacional y competitivo. En el frente comercial, la empresa presenta fragmentación de canales, ausencia de CRM, bajo seguimiento de prospectos, inexistencia de indicadores comerciales y limitada gestión postventa. En el aspecto operativo, existen debilidades en inventarios, despacho, picking, packing y control logístico. Ante el desarrollo tecnológico, se evidencia bajo nivel de automatización, sistemas no integrados, resistencia al cambio digital y ausencia de analítica de datos. En el frente organizacional, destaca la dependencia del gerente general, la falta de procesos documentados y la débil delegación de funciones. En el frente competitivo, la organización enfrenta empresas con mayor capital de trabajo, presión de precios, comercio informal en redes sociales.
Solutions	Se proponen tres alternativas estratégicas para evaluación. E1: estrategia omnicanal basada en analítica de datos, orientada a integrar canales físicos y digitales, registrar información del cliente, medir conversión, sistematizar seguimiento y fortalecer la fidelización. E2: marketing relacional, enfocado en fortalecer vínculos con clientes actuales mediante comunicación personalizada, programas de fidelización, seguimiento postventa y gestión de confianza. E3: segmentación STP, orientada a segmentar el mercado, seleccionar

	grupos prioritarios y posicionar la oferta según las necesidades diferenciadas de clientes b2b y b2c.
Capabilities	Distribuidora automotriz bolaños presenta 25 años de trayectoria en el mercado nacional, experiencia en importación y distribución de repuestos automotrices, reconocimiento entre clientes, cobertura en sierra y costa, relaciones con proveedores internacionales, productos de calidad OEM, marca propia DRB, fuerza comercial de campo, atención en mostrador, uso inicial de WhatsApp business y redes sociales, cartera de clientes fidelizados y propuesta de valor basada en calidad, garantía, disponibilidad y confianza. Capacidades que constituyen activos estratégicos que pueden ser reconfigurados para soportar una arquitectura omnicanal.
Actions	Las acciones requeridas deben iniciar con el levantamiento y documentación de procesos comerciales, logísticos y de postventa. En consecuencia, se debe implementar un sistema básico de gestión de clientes, definir indicadores clave como tasa de conversión, recompra, tiempo de respuesta, ventas por canal, clientes fidelizados y tasa de seguimiento de cotizaciones. También se requiere integrar los canales de atención como mostrador, visitas, WhatsApp, llamadas y redes sociales, capacitar al personal, establecer protocolos de atención, diseñar campañas segmentadas, formalizar el seguimiento postventa, mejorar el control de inventarios y estructurar un roadmap de implementación. Por último, la alternativa seleccionada deberá evaluarse financieramente mediante CAPEX, ROI, TIR, VAN y flujo de caja incremental.

Tabla 2: Aplicación de metodología TOSCA

2.1.2. Herramienta de diagnóstico FODA

El análisis FODA se incorpora en la presente investigación como herramienta de diagnóstico integral que articula la auditoria del entorno interno de Distribuidora Automotriz Bolaños Cía. Ltda. Con el análisis de condiciones externas del mercado de autopartes en Ecuador. Su aplicación permite organizar de manera sistemática los factores que inciden en la capacidad competitiva de la empresa, diferenciando los elementos internos que dependen de la gestión organizacional de aquellos factores externos que provienen del macroentorno.

El FODA ha sido utilizado como una herramienta de análisis situacional debido a su capacidad para sintetizar información relevante sobre la organización y su entorno. Gürel y Tat (2017) postula que el FODA representa un marco útil para examinar, desde una perspectiva descriptiva y cualitativa, los factores internos y externos que condicionan la formulación estratégica de una organización. En la misma línea, Helms y Nixon (2010) identifican a FODA como una herramienta recurrente en la investigación y práctica de la dirección estratégica, por su utilidad para ordenar información dispersa y facilitar la discusión gerencial sobre la situación competitiva de una empresa.

Dentro del estudio, la herramienta no se aplica de forma aislada ni como mecanismo definitivo de decisión, sino como una fase metodológica más amplia. Su función es proporcionar una lectura estructurada de la situación actual corporativa antes de formular y evaluar alternativas estratégicas. La precisión metodológica es importante, debido a que diversos autores advierten que el FODA puede perder rigurosidad cuando se reduce a una simple lista de factores sin priorización, evidencia ni conexión con decisiones estratégicas posteriores. Hill y Westbrook (1997), critican el uso superficial de FODA cuando sus resultados no mantienen un proceso de transformación en acciones concretas dentro del proceso estratégico. Por ello, en la presente, el FODA se articula con TOSCA y con la matriz de decisión ponderada, de modo que sus hallazgos sirvan como insumo para identificar brechas, formular alternativas y justifica la selección de la estrategia más pertinente.

La pertinencia del FODA para el caso institucional radica en que la empresa enfrenta de manera simultánea desafíos internos y externo. En los factores internos, presenta fortalezas relevantes como 25 años de trayectoria, reconocimiento en el mercado, cartera de clientes fidelizados, experiencia en importación y distribución de repuestos

automotrices, cobertura nacional y una propuesta de valor basada en calidad, garantía y confianza. No obstante, evidencia debilidades asociadas a la ausencia de procesos documentados, alta dependencia gerencial, baja automatización, limitada gestión de indicadores, fragmentación de canales, inexistencia de CRM y falta de seguimiento postventa. Las condiciones coinciden con la caracterización institucional levantada para la empresa, donde se identifica una brecha entre su posicionamiento histórico y su modelo de gestión empírico.

Ante el análisis externo, el FODA permite identificar oportunidades vinculadas al crecimiento del comercio digital, la adopción de estrategias omnicanales, la disponibilidad de herramientas de analítica de datos, el uso creciente de WhatsApp business y redes sociales en procesos de compra, así como la posibilidad de diferenciarse mediante servicio, rapidez de respuesta, garantía y asesoría técnica. De manera simultánea, permite reconocer amenazas como la alta competencia en el mercado de autoparte, alta sensibilidad de precios, la presencia de competidores con mayor capital de trabajo, el crecimiento del comercio informal por redes sociales y la inseguridad en determinadas zonas del país. Ante ello, el FODA contribuye a conectar el diagnostico interno de la empresa con las condiciones reales del entorno competitivo.

Ante los recursos, el FODA permite examinar cómo las fortalezas internas pueden convertirse en ventajas Competitivas cuando son valiosos, difíciles de imitar y adecuadamente organizadas. Valentín (2001) plantea que el FODA puede fortalecerse cuando se interpreta desde la visión basada en recursos debido a que no basta con numerar fortalezas y debilidades, sino que es necesario comprender cuáles recursos tienen verdadero potencial estratégico. De manera complementaria, Coman y Ronen (2009) proponen un enfoque de FODA focalizado, orientado a diagnosticar fortalezas y debilidades críticas en función de su capacidad para crear valor. Bajo esta lógica, en el caso de la empresa, la trayectoria, la confianza del cliente, el conocimiento del mercado y las relaciones con proveedores internacionales no deben entenderse únicamente como atributos descriptivos, sino como capacidades que pueden ser reconfiguradas para sostener una estrategia omnicanal basada en analítica de datos.

En consecuencia, el FODA cumple una función metodológica específica dentro del estudio: ordenar el diagnóstico estratégico inicial, distinguir factores internos y externos, identificar tensiones competitivas y proporcionar evidencia para la formulación de

alternativas estratégicas. Sus resultados permiten alimentar la metodología TOSCA, sobre todo en la identificación de obstáculos, capacidades y acciones requeridas. Posterior a ello, de hecho, hallazgos sirven como base para contrastar alternativas como la estrategia omnicanal basada en analítica de datos, el marketing relacional y la segmentación STP. Así el FODA no se limita a describir la situación de la empresa, sino que se convierte en un puente analítico entre la caracterización institucional, el diagnóstico estratégico y la toma de decisiones.

FORTALEZAS	**OPORTUNIDADES**
Trayectoria consolidada de más de 25 años en el mercado nacional de distribución de autopartes, con reconocimiento de marca y reputación de confiabilidad entre clientes B2B y B2C.	Creciente penetración de canales digitales en el proceso de compra B2B de repuestos automotrices en Ecuador, con compradores que inician su búsqueda en plataformas digitales antes de contactar a un proveedor.
Cartera activa de clientes B2B y B2C con relaciones comerciales de largo plazo, que representa un activo estratégico de alta retención informal.	El parque automotor ecuatoriano supera los dos millones de vehículos (AEADE, 2025), con una antigüedad promedio que genera demanda estructural y recurrente de repuestos, mantenimiento preventivo y correctivo, independientemente del ciclo económico.
Conocimiento profundo del mercado ecuatoriano de autopartes, incluye especificaciones técnicas por modelo vehicular, estacionalidades de demanda y comportamiento del comprador.	El mercado de software empresarial ofrece soluciones CRM, ERP y plataformas omnicanales con modelos de suscripción escalables, costos accesibles para empresas medianas y tiempos de implementación reducidos, eliminando barreras tecnológicas históricas.
Bodega, punto de atención al cliente (mostrador), flota de distribución y equipamiento operativo ya instalados y amortizados, que reducen la inversión requerida en cualquier proceso de transformación o expansión operativa.	Tendencia global hacia la digitalización del aftermarket automotriz, documentada por Deloitte (2022) y Li et al. (2024), que posiciona la omnicanalidad como estándar competitivo en el sector.

Experiencia y relaciones comerciales establecidas con proveedores internacionales para la importación directa de autopartes, lo que otorga mayor control sobre costos de aprovisionamiento, calidad del producto y tiempos de reposición frente a distribuidores que dependen de intermediarios locales.	Crecimiento del segmento de talleres independientes y flotas empresariales en Ecuador, que demandan proveedores con capacidades de atención digital, disponibilidad en tiempo real y trazabilidad de pedidos.
Disposición gerencial documentada hacia la transformación digital y la modernización del modelo comercial, factor crítico para la viabilidad del proceso de cambio organizacional.	Los acuerdos de libre comercio vigentes y en negociación por Ecuador con mercados de Asia, Europa y América del Norte amplían las posibilidades de diversificación del portafolio de proveedores, reducción de costos de importación y acceso a nuevas líneas de producto.
Catálogo con cobertura de múltiples marcas vehiculares y referencias técnicas, que reduce la dependencia de un único segmento y permite atender una base de clientes heterogénea con distintas necesidades.	Cambio en el comportamiento del comprador B2B postpandemia, con mayor apertura hacia plataformas de pedidos en línea, verificación de stock digital y comunicación multicanal con proveedores.
Presencia activa en canales digitales informales (WhatsApp, redes sociales), que evidencia una adopción parcial de medios digitales como punto de partida para la transformación.	Oportunidad de diferenciación competitiva sostenible frente a distribuidores tradicionales del sector que aún operan bajo modelos de atención exclusivamente presenciales o telefónicos.
Capacidad operativa para atender pedidos en volumen en segmento B2B, con ciclos de despacho ajustados a las necesidades de talleres y centros de servicio automotriz.	Ciudades intermedias y provincias del Ecuador presentan déficit de distribuidores formales de autopartes con portafolio diversificado y capacidad de atención B2B, configurando oportunidades de expansión geográfica con bajo nivel de competencia establecida.
Estructura organizacional de tamaño mediano con cadena de decisión corta, lo que facilita la implementación ágil de cambios	Demanda creciente de experiencias de compra personalizadas en el segmento B2B automotriz, con clientes dispuestos a cambiar

estratégicos sin los obstáculos burocráticos propios de grandes corporaciones.	de proveedor si encuentran mejores condiciones de atención digital e información en tiempo real.
DEBILIDADES	**AMENAZAS**
Fragmentación operativa de los canales de venta (campo, mostrador, teléfono, WhatsApp y redes sociales) sin integración tecnológica ni sincronización de información, lo que genera inconsistencias en la atención y pérdida de oportunidades comerciales.	Incremento de la oferta de plataformas de e-commerce especializadas en repuestos automotrices (MercadoLibre, Amazon Business, tiendas en línea de importadores directos), que compiten con menores precios y mayor visibilidad digital.
Ausencia de un sistema de gestión de relaciones con el cliente (CRM), lo que impide centralizar la información del cliente, personalizar la oferta y ejecutar estrategias estructuradas de fidelización.	Presión competitiva de grandes distribuidores nacionales e importadores directos con mayor capacidad de inversión tecnológica, que pueden implementar estrategias omnicanales con mayor velocidad y escala.
Carencia de analítica de datos aplicada al proceso comercial, lo que restringe la capacidad de la gerencia para tomar decisiones con base en evidencia e identificar patrones de comportamiento del cliente.	Volatilidad del tipo de cambio y restricciones arancelarias a la importación de autopartes, que generan incertidumbre en los costos de aprovisionamiento y afectan la competitividad en precio.
Gestión comercial predominantemente empírica y personalista, con alta dependencia de la relación individual entre el vendedor y el cliente, sin estandarización de procesos ni protocolos de atención.	Baja lealtad estructural en el segmento B2B de repuestos, donde el factor precio y la disponibilidad inmediata del producto pueden superar la fidelidad hacia un proveedor establecido cuando la oferta de la competencia es atractiva.
Inexistencia de indicadores de desempeño comercial (KPIs) formalmente definidos y monitoreados, lo que dificulta la evaluación de la efectividad de los canales y la identificación de brechas de rendimiento.	La progresiva electrificación, hibridación y actualización tecnológica del parque automotor modifica la composición de la demanda de repuestos, reduciendo la rotación de referencias mecánicas convencionales y exigiendo adaptación continua del portafolio.

Ausencia de un sistema formal de seguimiento postventa y de medición de la satisfacción del cliente, lo que sustenta la fidelización en percepciones subjetivas en lugar de en datos objetivos y trazables.	Contracción del poder adquisitivo de los segmentos B2C en un contexto de desaceleración económica, con impacto potencial en la demanda de repuestos de categoría media-alta.
Resistencia cultural interna a la adopción de tecnologías de gestión comercial, derivada de dinámicas de trabajo informales históricamente arraigadas en el equipo operativo.	Riesgo de entrada de nuevos competidores con modelos de negocio nativos digitales que operen con estructuras de costos más bajas y mayor agilidad comercial que los distribuidores tradicionales.
Falta de estandarización del proceso de ventas y postventa, con variabilidad en los tiempos de respuesta, la información entregada al cliente y el seguimiento de pedidos según el canal utilizado.	Dependencia de proveedores internacionales para el abastecimiento de autopartes, con exposición a disrupciones en la cadena de suministro global (como las registradas durante la pandemia de COVID-19 y las tensiones geopolíticas recientes).
Ausencia de una estrategia formal de contenidos digitales y de posicionamiento en buscadores (SEO/SEM), lo que limita la visibilidad de la empresa frente a clientes que inician su proceso de compra en canales digitales.	Cambios regulatorios en materia de comercio electrónico, protección de datos personales y facturación electrónica en Ecuador, que pueden incrementar los costos de cumplimiento normativo en el proceso de digitalización.
La empresa toma decisiones con base en experiencia operativa, pero sin suficiente sistematización de datos sobre ventas, clientes, recurrencia y preferencias.	La aceleración del ritmo de transformación digital en el sector implica que el modelo comercial actual de la empresa, basado en canales fragmentados y gestión empírica, tiene un horizonte de vigencia competitiva limitado, con riesgo de pérdida irreversible de clientes si no se moderniza en el corto plazo.

Tabla 4: Análisis FODA

2.1.3. Matriz de decisión ponderada como herramienta principal de selección estratégica

La matriz de decisión ponderada constituye la herramienta metodológica principal para la alternativa de la selección de la alternativa estratégica comercial más adecuada para la organización. Su adopción como instrumento central de evaluación responde a una exigencia de rigor metodológico, la selección de una estrategia sin contraste sistemático frente a alternativas equivalentes vulnera la validez interna del estudio e introduce el sesgo de confirmación que Eisenhardt y Zbaracki (1992) identificaron como uno de los principales inhibidores de la calidad de la decisión estratégica en organizaciones. La matriz permite superar el sesgo al imponer una estructura de evaluación objetiva, multidimensional y transparente, en la que cada alternativa recibe puntuaciones independientes por criterio antes de agregar los resultados ponderados.

Los fundamentos teóricos del instrumento se inscriben en la tradición del análisis de la decisión multicriterio (*Multi Criteria Decision Analysis, MCDA*) cuyo desarrollo sistemático se atribuye a Keeney y Raiffa (1976) en su obra *Decision with multiple objectives*, introdujo la teoría de la utilidad multiatributo como marco formal para la evaluación de alternativas bajo múltiples criterios inconmensurables. Saaty (1980), operacionalizó el enfoque en el proceso analítico jerárquico, que incorpora comparaciones por pares para determinar las ponderaciones relativas de los criterios con mayor precisión y menor arbitrariedad que los métodos de asignación directa. Belton y Stewart (2002), en su revisión comprensiva de los métodos de análisis de decisión multicriterio publicada por Kluwer, documentaron que los modelos ponderados de puntuación aditiva producen resultados de alta fiabilidad en problemas de selección estratégica cuando los criterios se derivan de un diagnóstico empírico previo y las ponderaciones se justifican con evidencia del contexto organizacional.

La determinación de los criterios de evaluación y sus ponderaciones requiere un proceso sustentado. En el presente estudio, los nueve criterios incorporados en la matriz (cobertura del embudo comercial, impacto en fidelización, alineación con capacidades tecnológicas, rentabilidad esperada, sostenibilidad competitiva, costo de implementación, escalabilidad, aplicación B2B-B2C y capacidad de medición) se derivan de manera directa de los hallazgos del diagnóstico TOSCA y del análisis FODA, lo que garantiza que los criterios de selección respondan a las necesidades reales de la organización y no a un marco genérico. El principio de derivación empírica de los criterios lo presentan por

Montibeller y Franco (2010) como condición de validez del análisis de decisión multicriterio en entornos organizacionales; los criterios que no se vinculan al diagnóstico específico de la organización producen recomendaciones que, aunque de manera formal están correctas, carecen de pertinencia para el contexto analizado.

Las ponderaciones asignadas a cada criterio reflejan su importancia relativa para el cumplimiento del objetivo estratégico de Distribuidora Automotriz Bolaños Cía. Ltda. Y se fundamentan en la integración de tres insumos metodológicos. En primera instancia, el diagnostico TOSCA permitió identificar los obstáculos críticos que configuran la brecha estratégica de la empresa, en especial la fragmentación de canales comerciales, la ausencia de CRM, la inexistencia de indicadores de desempeño, la débil trazabilidad del cliente, la gestión empírica de ventas y la alta dependencia operativa de la gerencia.

En segunda instancia, el análisis FODA permitió contrastar dichas debilidades internas con las oportunidades y amenazas del entorno, sobre todo la digitalización progresiva del comercio de autopartes, la presión competitiva, el crecimiento del comercio informal por Redes sociales y la necesidad de diferenciarse mediante servicio, garantía, disponibilidad y experiencia del cliente. En tercer lugar, se consideran los principios de evaluación financiera de proyectos, que exigen valorar la rentabilidad esperada, el retorno sobre la inversión y la viabilidad de implementación como condiciones necesarias para que una alternativa estratégica sea adoptada por la gerencia.

Bajo esta lógica, los criterios de mayor ponderación corresponden a las dimensiones que inciden de forma directa en la generación de ingresos, la retención de clientes y la viabilidad de ejecución. La cobertura del embudo comercial recibe el peso más alto, con 18%, debido a que Distribuidora Automotriz Bolaños presenta deficiencias simultáneas en captación, conversión y retención. La empresa recibe solicitudes por canales presenciales y digitales, como mostrador, visitas comerciales, llamadas, WhatsApp Business y redes sociales; sin embargo, no disponen de un sistema integrado que permite registrar, dar seguimiento, convertir y fidelizar de manera estructurada. Por tanto, la estrategia seleccionada debe ser capaz de intervenir todo el recorrido comercial y no únicamente una etapa aislada del proceso de venta.

El impacto en fidelización y retención de clientes se pondera con 14%, porque la organización cuenta con una base de clientes construida durante 25 años de trayectoria, no obstante, carece de mecanismos formales de post venta, medición de satisfacción y

seguimiento sistemático de recompra. La fidelización se considera una dimensión crítica, dado que la empresa ya posee activos relacionales relevantes, como confianza, reputación, garantía y conocimiento del mercado, pero estos no han sido gestionados mediante herramientas comerciales estructuradas. En consecuencia, una alternativa estratégica con capacidad para fortalecer la retención tiene mayor potencial de impacto sobre la rentabilidad y la estabilidad de ingresos.

La rentabilidad esperada y el retorno sobre la inversión también reciben una ponderación de 14%, debido a que la viabilidad financiera constituye una condición indispensable para la adopción gerencial de cualquier estrategia. Si bien la empresa mantiene una situación financiera general favorable su capital de trabajo se encuentra condicionado por otras prioridades de inversión, lo que obliga a seleccionar una alternativa que justifique económicamente a su implementación. Este criterio permite evaluar si la estrategia puede generar beneficios medibles a través del aumento de ventas, mejora en conversión, reducción de pérdidas comerciales, incremento de recompra y optimización de la gestión de clientes.

La alineación con las capacidades tecnológicas actuales se pondera con 12% considerando que la empresa no cuenta con un CRM, sistemas integrados en red ni una cultura digital plenamente consolidada. Por ello, la alternativa seleccionada debe ser técnicamente viable bajo un esquema de implementación progresiva. Una estrategia excesivamente compleja o dependiente de infraestructura tecnológica avanzada podría enfrentar barreras de adopción, resistencia del personal y dificultades operativas. En este sentido, la ponderación reconoce la importancia de seleccionar una opción estratégica ambiciosa, compatible con el punto de partida tecnológico de la empresa.

La sostenibilidad competitiva a largo plazo se valora con un 10%, debido a que la estrategia seleccionada debe permitir a la organización diferenciarse en un mercado de autopartes caracterizado por alta competencia, presión de precios, mayor capital de trabajo de algunos competidores y crecimiento del comercio digital informal. Este criterio, evalúa si la alternativa puede generar una posición competitiva defendible mediante capacidades menos imitables, como trazabilidad del cliente, calidad del servicio, asesoría técnica, garantía, velocidad de respuesta, disponibilidad de información y experiencia integrada de compra.

El costo de implementación y la facilidad operativa reciben una ponderación del 9%, debido a que Distribuidora Automotriz Bolaños enfrenta restricciones prácticas relacionadas con capital de trabajo, la resistencia al cambio, ausencia de procesos documentados y limitada disponibilidad de recursos tecnológicos. Este criterio permite valorar alternativas que puedan ejecutarse de forma gradual, sin interrumpir la operación diaria ni exigir inversiones iniciales desproporcionadas. La facilidad operativa resulta relevante porque una estrategia técnicamente atractiva puede fracasar si no se adapta a las capacidades reales de ejecución de la empresa.

La escalabilidad sin incremento proporcional de costos se pondera con 8%, dado que el objetivo de crecimiento nacional requiere una estrategia capaz de ampliarse hacia nuevos clientes, zonas geográficas y segmentos comerciales sin que los costos crezcan en la misma proporción. Este criterio resulta especialmente pertinente considerando su aspiración para fortalecer su posición en el mercado nacional de autopartes. No obstante, su peso es moderado porque la escalabilidad depende primero de que la alternativa demuestre viabilidad comercial, tecnológica, financiera y operativa en la etapa inicial.

La aplicabilidad simultánea a segmentos B2B – B2C se pondera con 7% porque la empresa opera en ambos mercados. La alternativa seleccionada debe aportar valor diferenciado a cada segmento, considerando sus distintos patrones de compra, necesidades de servicio, frecuencia de recompra y criterios de decisión. Sin embargo, como su ponderación es menor frente a otros criterios porque la aplicabilidad segmentada depende de capacidades previas como trazabilidad, datos, procesos comerciales y medición de desempeño.

Como último punto de ponderación, la capacidad de medición mediante indicadores de desempeño se pondera con 8%, debido a que la ausencia de KPIs constituye una debilidad crítica en la gestión actual de la empresa. La estrategia seleccionada debe permitir medir objetivamente variables como tasa de conversión, tiempo de respuesta, ventas por canal, recompra, retención, satisfacción del cliente, efectividad de campañas y seguimiento de cotizaciones. Este criterio es fundamental para transitar desde una gestión empírica hacia una comercial basada en datos, aunque su impacto depende de la implementación previa de procesos y herramientas de registro.

La escala de puntuación de uno a 5 utilizada en la matriz corresponde a una escala ordinal adaptada para la evaluación estratégica multicriterio. En esta escala, uno representa un

desempeño muy bajo o nulo de la alternativa frente al criterio evaluado; 2, un desempeño bajo; 3, un desempeño medio; 4, un desempeño alto; y 5, un desempeño muy alto. Bajo esta lógica es coherente con los modelos de puntuación aditiva empleados en métodos de decisión multicriterio, en los cuales cada alternativa se evalúa frente a criterios ponderados y posterior a ello, se calcula un puntaje total mediante la suma de los valores ponderados.

Las puntuaciones asignadas a cada alternativa se fundamentan en el análisis comparativo de su capacidad para responder a las brechas diagnosticadas en la organización. Por tanto, la evaluación no se basa en una preferencia subjetiva, sino en la correspondencia entre cada alternativa estratégica y los problemas identificados en el diagnostico institucional: falta de integración de canales, ausencia de CRM, débil seguimiento de postventa, inexistencia de indicadores, limitada automatización, dependencia gerencial y necesidad de mejorar la conversión y fidelización de clientes. El procedimiento fortalece la transparencia del análisis, permite auditar la recomendación final y ofrece a la gerencia la posibilidad de replicar la evaluación si cambian las condiciones internas o externas de la empresa.

Las tres alternativas evaluadas son: E1, estrategia omnicanal basada en analítica de datos; E2, marketing relacional estructurado; E3, segmentación estratégica STP. Los nueve criterios de evaluación, con sus respectivas ponderaciones justificadas se presentan en tabla no. 5. La estructura que permite comparar las alternativas bajo un enfoque integral, considerando no solo su atractivo estratégico, sino también su factibilidad tecnológica, operativa, financiera y competitiva para Distribuidora Automotriz Bolaños Cía. Ltda.

Criterios de ponderación

No.	Criterio de evaluación	Ponderación	Justificación de la ponderación
1	Cobertura del embudo comercial: captación, conversión y retención.	18%	Criterio con mayor peso ante la brecha comercial de la organización que se manifiesta en todo el recorrido del cliente. La empresa capta solicitudes por mostrador, visitas, WhatsApp, llamadas y redes sociales. Sin embargo, no cuenta con un sistema integrado que permita

			convertir, dar seguimiento y retener de forma estructurada. Una alternativa estratégica pertinente debe impactar simultáneamente la atracción de clientes, la conversión de oportunidades y la recompra.
2	Impacto en fidelización y retención de clientes	14%	La fidelización es crítica porque Distribuidora Automotriz Bolaños posee una base de clientes construida durante 25 años. No obstante, carece de mecanismos formales de postventa, medición de satisfacción y seguimiento comercial. Se asigna una ponderación alta porque retener clientes suele ser más rentable que depender exclusivamente de la captación. La literatura de servicios y CRM sostiene que la reducción de la deserción tiene efectos significativos en la rentabilidad empresarial.
3	Viabilidad financiera (Rentabilidad esperada y retorno sobre la inversión)	14%	Toda alternativa debe ser financieramente defendible ante la gerencia. La organización tiene restricciones de capital de trabajo, por lo que la estrategia seleccionada debe mostrar potencial de retorno a través de mayores ventas, mejor conversión, reducción de pérdidas comerciales y aumento de recompra. Criterio que permite evaluar si la alternativa genera beneficios económicos superiores a su inversión inicial.

4	Alineación con las capacidades tecnológicas actuales	12%	Distribuidora Automotriz Bolaños presenta bajo nivel de automatización, ausencia de CRM, sistemas no integrados y resistencia interna al cambio tecnológico. Por ello, una alternativa demasiado compleja podría fracasar en la implementación. Se pondera con 12% porque la estrategia seleccionada debe ser ambiciosa, pero compatible con una adopción progresiva de herramientas digitales.
5	Sostenibilidad competitiva a largo plazo	10%	Este criterio evalúa si la alternativa puede generar una ventaja defendible frente a competidores con mayor capital, presencia digital o capacidad comercial. Su ponderación es relevante porque la empresa no debe competir únicamente por precio, sino por confianza, servicio, trazabilidad, disponibilidad, garantía y experiencia del cliente.
6	Costo de implementación y facilidad operativa	9%	La empresa enfrenta restricciones de capital de trabajo y limitaciones operativas, por lo que la estrategia debe ser implementable sin exigir una transformación abrupta o una inversión desproporcionada. Este criterio valora alternativas que puedan aplicarse por fases, con recursos razonables y sin paralizar la operación diaria.
7	Escalabilidad sin incremento proporcional de costos	8%	El objetivo de crecimiento nacional exige una solución capaz de expandirse sin que los costos aumenten en la misma proporción. Se asigna 8% porque la

			escalabilidad es importante, pero depende previamente de que la alternativa demuestre viabilidad comercial, financiera y operativa.
8	Aplicabilidad simultánea a segmentos B2B - B2C	7%	Distribuidora Automotriz Bolaños atiende tanto clientes corporativos y mayoristas como clientes finales, mecánicas, aseguradoras y compradores particulares. La estrategia seleccionada debe generar valor para ambos segmentos, aunque se asigna una ponderación moderada porque su impacto depende de la capacidad de segmentar y adaptar la propuesta comercial a cada tipo de cliente.
9	Capacidad de medición mediante indicadores de desempeño	8%	La ausencia de KPIs es una debilidad crítica en la empresa. Por ello, la alternativa debe facilitar la medición objetiva de resultados mediante indicadores como tasa de conversión, tiempo de respuesta, ventas por canal, recompra, retención, satisfacción del cliente y efectividad de campañas. Este criterio es clave para pasar de una gestión empírica a una gestión basada en datos.

Tabla 3: Criterios de ponderación por estrategias

Evaluación de alternativas estratégicas

Criterio	Ponderación	E1: Estrategia omnicanal basada en analítica de datos	Puntaje E1	E2: Marketing relacional estructurado	Puntaje E2	E3: Segmentación estratégica STP	Puntaje E3
Cobertura del embudo comercial: captación, conversión y retención.	18%	5	0,9	3	0,54	3	0,54
Impacto en fidelización y retención de clientes	14%	5	0,7	5	0,7	3	0,42
Viabilidad financiera (Rentabilidad esperada y retorno sobre la inversión)	14%	5	0,7	4	0,56	3	0,42

Alineación con las capacidades tecnológicas actuales	12%	4	0,48	5	0,6	4	0,48
Sostenibilidad competitiva a largo plazo	10%	5	0,5	4	0,4	3	0,3
Costo de implementación y facilidad operativa	9%	3	0,27	5	0,45	4	0,36
Escabilidad sin incremento proporcional de costos	8%	5	0,4	3	0,24	4	0,32
Aplicabilidad simultánea a segmentos B2B - B2C	7%	5	0,35	4	0,28	5	0,35
Capacidad de medición mediante indicadores	8%	5	0,4	3	0,24	3	0,24

de desempeño			
Puntaje ponderado total	4,7	4,01	3,43

Tabla 4: Evaluación de alternativas estratégicas - Análisis comparativo de capacidades estratégicas entre STP, marketing relacional y omnicanalidad

Dimensión	**STP**	**Marketing relacional**	**Omnicanalidad**
Segmentar clientes	Sí	Parcial	Sí, con datos
Fidelizar	Parcial	Sí	Sí, con seguimiento y postventa
Medir conversión	No necesariamente	No necesariamente	Sí
Integrar canales	No	No	Sí
Gobernar descuentos	Parcial	Parcial	Sí, por cliente y comportamiento
Conectar inventario y ventas	No	No	Sí
Crear inteligencia comercial	Limitada	Limitada	Alta

La matriz de decisión ponderada evidencia que la estrategia omnicanal basada en analítica de datos obtiene el mayor puntaje total, con 4.7 sobre 5, posicionándose como la alternativa estratégicamente más conveniente para Distribuidora Automotriz Bolaños Cía. Ltda. El resultado se explica porque la omnicanalidad responde de manera integral a las principales brechas identificadas en el diagnóstico: fragmentación de canales, ausencia de CRM, inexistencia de indicadores comerciales, bajo seguimiento postventa, débil trazabilidad del cliente y limitada automatización de la gestión comercial. Las debilidades forman partes de la situación institucional documentada para la organización, donde se evidencia una operación comercial todavía empírica, altamente dependiente de gerencia y con un bajo nivel de integración tecnológica.

La alternativa E2: marketing relacional estructurado se posiciona en segundo lugar con 4.01 puntos, debido a su alto potencial para fortalecer la fidelización, la recompra y la confianza del cliente. Sin embargo, su principal limitación es que no resuelve por completo la ausencia de trazabilidad, medición de desempeño ni integración de canales. Por ello, aunque es una estrategia pertinente para una empresa con una cartera de clientes fidelizados, su alcance resulta más parcial frente al problema estratégico institucional.

La alternativa E3: segmentación estratégica STP obtiene 3.43 puntos. Aunque permite ordenar el mercado, diferenciar clientes B2B – B2C, y diseñar propuestas comerciales más precisas su capacidad de impacto es limitada si no se acompaña de herramientas de gestión, medición, canales integrados y seguimiento comercial. Por esta razón, la segmentación STP se considera una estrategia complementaria, necesaria para mejorar la precisión comercial, pero insuficientes como eje central de transformación.

Las matrices validan que la estrategia omnicanal basada en analítica de datos es la alternativa más robusta para Distribuidora Automotriz Bolaños Cía. Ltda., por su capacidad para convertir relaciones comerciales dispersas y transacciones aisladas en una capacidad organizacional medible replicable y escalable. La selección de E1 se justifica porque articula segmentación, fidelización, integración tecnológica, control operativo, analítica comercial y medición financiera dentro de un mismo modelo de gestión.

2.2.Hipótesis

La implementación de una estrategia omnicanal basada en analítica de datos genera un incremento potencial en los ingresos de Distribuidora Automotriz Bolaños Cía. Ltda., fortalece su competitividad y posicionamiento en el mercado, además incrementa la fidelización de clientes mediante integración de canales, optimización de procesos comerciales y mejora de la experiencia de compra.

2.2.1. Hipótesis específicas

H1. Los clientes que utilizan más de un canal de contacto con Distribuidora Automotriz Bolaños presentan mayor recurrencia de compra que aquellos que utilizan un solo canal.

H2. La integración de canales físicos y digitales reduce la perdida de oportunidades comerciales y fortalece la capacidad de respuesta organizacional.

H3. La estandarización de procesos comerciales y logísticos reduce errores operativos, dependencia de autoridades gerenciales y tiempos de respuesta en la gestión comercial de Distribuidora Automotriz Bolaños.

H4. El uso de sistemas CRM, control de inventario integrado y herramientas de analítica de datos incrementa la tasa de recompra y mejora la trazabilidad comercial, pedidos, recompra y seguimiento postventa.

2.2.2. Hipótesis del problema

Distribuidora Automotriz Bolaños Cía Ltda mantiene un modelo comercial con un enfoque en prácticas empíricas y operativas de corto plazo, caracterizado por ausencia de estrategias comerciales estructuradas. Fragmentación de canales y limitada capacidad tecnológica, lo cual restringe su competitividad, fidelización y sostenibilidad organizacional dentro del entorno automotriz.

2.2.3. Hipótesis de la solución

La implementación de una estrategia omnicanal sustentada en analítica de datos y herramientas CRM permitirá a la organización adoptar un modelo comercial estructurado, medible y orientado al cliente, fortaleciendo la capacidad de análisis estratégico, control de desempeño y optimización de resultados comerciales.

2.2.4. Hipótesis del modelo de negocio

La incorporación de un modelo comercial omnicanal incrementará la afinidad y permanencia de clientes B2C y B2B, debido a que la estrategia permitirá resolver requerimientos comerciales con mayor rapidez, integración y eficiencia frente al modelo tradicional de atención dependiente exclusivamente del vendedor físico.

2.3.Matriz de marco lógico

Elemento	Descripción
Fin	Fortalecer la competitividad y sostenibilidad comercial de Distribuidora Automotriz Bolaños Cía. Ltda.
Propósito	Diseñar una estrategia omnicanal basada en analítica de datos para optimizar la gestión comercial y la tasa de fidelización.
Componentes	Diagnostico organizacional, análisis de clientes, diseño omnicanal, evaluación financiera y roadmap estratégico.

Actividades	Encuestas, entrevistas, análisis estratégico, análisis de elementos adecuados para CRM, definición de KPI y evaluación financiera.
Indicadores	Tasa de conversión comercial, porcentaje de satisfacción, frecuencia de recompra, tiempo de respuesta, ROI proyectado.
Medios de verificación	Encuestas, entrevistas, registros comerciales como históricos de ventas mensuales y anuales, y sus proyecciones, reportes de ventas por vendedor, conversaciones y tiempos de respuestas en canales digitales, métricas de interacción en redes sociales, indicadores de rentabilidad y margen comercial, tasa promedio de respuesta, frecuencia de compra, proyección de ingresos, ROI.
Supuestos	Disponibilidad de información, apertura organizacional al cambio y viabilidad financiera.

Tabla 7: Matriz de marco lógico

CAPÍTULO 3.- Marco teórico

3.1.Caracterización de la unidad de análisis

Distribuidora Automotriz Bolaños Cía. Ltda. fue constituida hace 25 años y opera en el sector ecuatoriano de comercialización de repuestos automotrices. Su sede central se encuentra en la ciudad de Quito, desde donde atiende a clientes a través de un único punto físico de atención y mediante canales comerciales digitales y tradicionales. A pesar de contar con una operación central en la capital, su cobertura comercial tiene alcance nacional, debido a que realiza ventas y despachos hacia distintas ciudades del Ecuador.

La organización se posiciona como una distribuidora especializada de repuestos automotrices, con énfasis en líneas de calidad OEM. Su propuesta de valor se fundamenta principalmente en dos atributos estratégicos: la calidad de los productos comercializados y la competitividad de precios. Estos elementos le han permitido sostener una trayectoria prolongada en el mercado y construir relaciones comerciales con clientes finales, talleres mecánicos, tecnicentros, lubricadoras, comercializadores independientes y otros actores vinculados al mantenimiento y reparación vehicular.

El portafolio comercial de la empresa comprende repuestos para diversas líneas automotrices, entre ellas suspensión, frenos, embragues, motor, filtros, amortiguadores, componentes eléctricos, accesorios y demás productos asociados al mantenimiento correctivo y preventivo de vehículos. La empresa atiende de manera especializada marcas como Fiat, Volkswagen, Chevrolet, Peugeot y Renault, lo que le permite concentrar conocimiento técnico, disponibilidad de productos y asesoría comercial en segmentos automotrices específicos. Además, maneja un portafolio conformado por más de 12 marcas de calidad OEM reconocidas en el mercado automotriz, aspecto que fortalece su posicionamiento frente a clientes que buscan repuestos confiables, compatibles y con adecuada relación entre precio y calidad.

El modelo de negocio de Distribuidora Automotriz Bolaños Cía. Ltda. se basa en la compra, distribución y comercialización de repuestos automotrices a clientes B2B y B2C. Su composición comercial evidencia una participación equilibrada entre ambos segmentos, con una estimación aproximada de 45% de ventas dirigidas al segmento B2B y 55% al segmento B2C. La estructura demuestra que la empresa no depende de manera exclusiva de clientes institucionales o corporativos, sino que combina la atención a talleres, tecnicentros y empresas con la venta directa a consumidores finales. La dualidad

amplía su mercado potencial. No obstante, exige una mayor capacidad de segmentación, seguimiento comercial y diferenciación en la gestión de clientes.

En cuanto a sus canales de venta, la empresa utiliza atención presencial, WhatsApp, línea telefónica, redes sociales, sitio web y contacto directo con clientes. Sin embargo, el canal que actualmente concentra mayor dinamismo comercial es WhatsApp, debido a su facilidad de uso, rapidez de interacción y cercanía con el cliente. La condición evidencia una transición progresiva hacia medios digitales de atención, aunque todavía bajo una lógica operativa y no integrada. Por ello, la empresa cuenta con presencia multicanal. No obstante, presenta apertura hacia la ideología de avanzar hacia el desarrollo tecnológico.

Distribuidora Automotriz Bolaños Cía. Ltda. responde a una estructura de propiedad concentrada, debido a que cuenta con un único dueño. Aquello ha favorecido la agilidad en la toma de decisiones, la continuidad estratégica y el control directo sobre la operación. No obstante, también genera desafíos relevantes en materia de institucionalización, profesionalización administrativa, delegación de funciones, sucesión empresarial, control interno y dependencia del conocimiento acumulado por la dirección. En la actualidad, la empresa cuenta con 12 colaboradores distribuidos en áreas como ventas, bodega, contabilidad, gerencia e importaciones, manteniendo una estructura funcional básica, adecuada para su tamaño.

Dentro de sus principales hitos empresariales se identifica la consolidación de una trayectoria de 25 años en el mercado, la especialización en marcas automotrices específicas, la ampliación de su portafolio hacia más de 12 marcas de calidad OEM y el avance progresivo hacia la digitalización desde el año 2024. Este último hito resulta relevante para la presente investigación, debido a que marca un punto de inflexión en la orientación estratégica de la empresa. A partir de dicho año, la organización reconoce la necesidad de adaptar su modelo comercial a un entorno más digital, competitivo y orientado a la experiencia del cliente.

La empresa mantiene una base aproximada de 280 clientes promedio al año, lo que representa un volumen relevante para analizar patrones de compra, recurrencia, conversión y comportamiento comercial. No obstante, uno de los principales problemas identificados es la baja conversión de oportunidades comerciales, junto con la falta de digitalización suficiente frente a las exigencias del entorno actual. La situación evidencia que la empresa no carece de experiencia, cartera de clientes o canales de contacto, sino

de un sistema integrado que permita transformar las interacciones comerciales en información útil para la gestión, la toma de decisiones y la fidelización.

3.2.Antecedentes

La transformación digital y la integración omnicanal han adquirido relevancia estratégica dentro de los modelos comerciales contemporáneos, sobre todo en sectores con alta competitividad y dependencia de la experiencia del cliente, como el comercio automotriz. Diversas investigaciones han analizado cómo la digitalización comercial, la integración tecnológica y la analítica de datos impactan sobre el desempeño organizacional, la fidelización y sostenibilidad empresarial.

Dentro del contexto de comercio automotriz, Li, Zhang y Liu (2024) desarrollaron un estudio denominado *Omnichannel operations in the automotive aftermarket: Consumer reactions to various strategies,* publicado en *Technology in Society*, con el propósito de analizar las reacciones de los consumidores frente a distintas estrategias omnicanal dentro del mercado de partes automotrices. La investigación utilizó dos experimentos basados en escenarios con una muestra total de 630 consumidores chinos, sustentados en la teoría de señales. Los resultados evidenciaron que la amplitud de canales no necesariamente incrementa la intención de compra; sin embargo, la profundidad e integración de la estrategia omnicanal si generan mejoras significativas en intención de uso y percepción del servicio. El estudio concluye que las organizaciones del aftermarket automotriz deben priorizar integración y consistencia de experiencia antes que expansión indiscriminada de canales. La investigación constituye un antecedente directo para el presente estudio, debido a que demuestra cómo la omnicanalidad dentro del sector automotriz influye sobre el comportamiento del consumidor y desempeño comercial.

En relación con la digitalización de procesos comerciales, Oliveira, Belitski y Perez Vega (2025), en la publicación *Sales digitalization and sales process optimisation for firm performance: Evidence from European firms,* publicado en *Technological Forecasting and Social Change*, analizaron la implementación de plataformas digitales de ventas (sales enablement platforms) impacta sobre desempeño organizacional dentro de empresas medianas europeas. La investigación utilizó entrevistas en profundidades a 27 ejecutivos y directores comerciales, además de estudios de casos empresariales. Los hallazgos identificaron cuatro dimensiones estratégicas: fortalecimiento de capacidades digitales, optimización de colaboración organizacional, mejora del desempeño comercial

y generación de valor estratégico. Los autores concluyen que la digitalización comercial permite reducir costos, incrementar flexibilidad organizacional y fortaleces procesos B2B. Este antecedente resulta relevante para la investigación a causa de la evidencia del impacto en la mejora de eficiencia comercial y competitividad empresarial mediante herramientas tecnológicas integradas.

Dentro del análisis de transformación digital aplicada al sector automotriz, Böhlen y Simberova (2025), mediante el estudio *Analysing customer attitudes toward digital innovations in automotive retail: insights from an online survey*, investigación cómo las innovaciones digitales modifican el comportamiento del consumidor dentro del retail automotriz alemán. La investigación combinó revisión sistemática de literatura y análisis empírico mediante encuestas estructuradas. Los resultados demostraron que las plataformas digitales, los entornos virtuales y la personalización basada en inteligencia artificial influyen significativamente sobre la intención de compra y experiencia del cliente. Los autores identificaron que los consumidores presentan alta preferencia por experiencias digitales integradas y procesos comerciales ágiles.

En el ámbito del comercio B2B digitalizado, Mukhopadhyay, Terho, Singh, Rangarajan (2025), en el artículo *Enhancing B2B sales though digital transformation: insights into effective sales enablement*, analizaron la transformación digital como medio de fortalecimiento de procesos de ventas empresariales mediante herramientas tecnológicas orientadas a la gestión comercial. La investigación concluyó que la digitalización de ventas mejora capacidad de respuesta, colaboración organizacional y satisfacción del cliente empresarial. Los autores mencionan que las empresas B2B deben adoptar modelos digitales integrados para responder a consumidores cada vez más orientados hacia rapidez y disponibilidad de información.

Desde la perspectiva de digitalización y rentabilidad dentro de mercados empresariales, Hanifah, Widyaningsih y Andriana (2025), mediante una revisión sistemática de de literatura sobre rentabilidad de clientes y digitalización en mercados B2B, identificaron que la integración tecnológica y el análisis de datos permiten transformar modelos comerciales tradicionales hacia esquemas predictivos orientados a comportamiento del cliente. La investigación concluye que la digitalización fortalece la capacidad de analítica, segmentación y sostenibilidad comercial dentro de las organizaciones empresariales.

En el contexto latinoamericano y ecuatoriano, la investigación sobre omnicanalidad y transformación digital aplicada al sector de autopartes a un resultado limitado. Sin embargo, estudios desarrollados en universidades ecuatorianas evidencian que las PYMES enfrentan barreras relacionadas con resistencia tecnológica, informalidad organizacional y ausencia de procesos estructurados, factores que limitan competitividad y un desarrollo sostenible. La tesis desarrollada en la Universidad Católica de Cuenca sobre estrategias digitales y modernización empresarial identifica que las organizaciones comerciales ecuatorianas requieren integrar tecnología, trazabilidad y gestión basada en datos para fortalecer desempeño el desempeño organizacional y la capacidad de adaptación frente a entornos digitales.

Los antecedentes evidencian que la omnicanalidad, la digitalización comercial y la analítica de datos constituyen factores estratégicos para mejorar la competitividad, la experiencia del cliente y el desempeño organizacional. No obstante, existe limitada evidencia científica aplicada específicamente a empresas ecuatorianas comercializadoras de repuestos automotrices, sobre todo en investigaciones orientadas a evaluar la factibilidad técnica, operativa y financiera de estrategias omnicanal basada en analítica de datos. En consecuencia, el presente estudio busca contribuir al desarrollo académico y empresarial mediante una propuesta contextualizada al sector automotriz ecuatoriano.

3.3.Fundamentos teóricos

3.3.1. Tiendas de repuestos automotrices

Las tiendas de respuestas automotrices constituyen un eslabón fundamentado dentro de la cadena de valor del sector aftermarket. Desde la perspectiva de la gestión empresarial, Kotler y Keller (2016) definen este tipo de establecimiento como un canal de distribución especializado que combina funciones de comercio al por menor con servicios técnicos de asesoría, cuya propuesta de valor descansa en la disponibilidad del producto, la expertise del vendedor y la confiabilidad de las marcas que representan.

En el contexto Latinoamérica, la literatura especializada reconoce que el mercado de respuestas automotrices opera bajo una lógica dual: por un lado, atiende a talleres mecánicos y flotas empresariales (canal B2B) y, por otro, sirve directamente al consumidor final propietario de vehículo particular (canal B2C). Según Mentzer et al. (2001), esta dualidad exige estructuras de canal y estrategias de servicio diferenciadas,

dado que las motivaciones de compra, los volúmenes transaccionales y los criterios de decisión difieren sustancialmente entre ambos sujetos.

Desde la óptica de la gestión de operaciones, Chopra y Meindl (2016) subrayan que la gestión del inventario en el sector de repuestos automotrices presenta complejidades particulares derivada de la alta atomización del catálogo de piezas (SKUs), la obsolescencia técnica acelera y la imprevisibilidad de la demanda. Por ello, la implementación de modelos de gestión de la cadena de suministro eficiente se convierte en un factor competitivo crítico para estas organizaciones.

3.3.2. Estrategia omnicanal

La estrategia omnicanal es definida por Verhoef et al. (2015) como la gestión sinergética de los numerosos canales disponibles y los puntos de contacto con el cliente, de modo que la experiencia de este último sea optimizada a lo largo de todos los canales y a través de las interfaces entre ellos. A diferencia del enfoque multicanal, que simplemente propone múltiples vías de acceso paralelas pero desconectada, el omnicanal postula la integración plena de los datos, proceso y comunicaciones entre los canales físicos y digitales.

Brynjolfsson, Hu y Rahman (2013) señalan que las empresas que adoptan estrategias omnicanal logran incrementar tanto la frecuencia de compra como el valor promedio del ticket, debido a que los consumidores que interactúan con la marca a través de múltiples canales exhiben un mayor nivel de compromiso y lealtad. Este hallazgo es especialmente relevante para el sector de repuestos, donde la confianza en el proveedor y la certeza de disponibilidad de stock constituyen variantes determinantes de la decisión de compra.

Rigby (2011), en su artículo seminal publicado en *Harvard Business Revi*ew, acuño el término *retailing omnichannel* para describir la fusión entre la experiencia de compra física y digital, argumentando que el fruto del comercio minorista reside en la capacidad de las organizaciones para crear una experiencia continua que trascienda las fronteras de los canales tradicionales. Para el sector aftermarket, la perspectiva implica integrar plataformas de e-commerce, aplicaciones móviles, atención telefónica y puntos de ventas físicos en un ecosistema coherente.

3.3.3. Marketing relacional

El marketing relacional constituye un enfoque estratégico del marketing orientado a la creación, mantenimiento y fortalecimiento de las relaciones duraderas entre la organización y sus clientes, proveedores, distribuidores u otros actores relevantes del mercado. A diferencia del marketing transaccional, cuyo énfasis se concentra en la venta inmediata, el marketing relacional desplaza la atención hacia la continuidad del vínculo, la confianza, el compromiso, la satisfacción y la generación de valor en el largo plazo.

Berry (1983) formalizó este concepto dentro del marketing de servicios, el definir el marketing relacional como el proceso de atraer, mantener y mejorar las relaciones con los clientes. Esta perspectiva amplió el campo tradicional del marketing, al plantear que la rentabilidad empresarial no depende únicamente de captar nuevos compradores, sino también de conservar y desarrollar vínculos con los clientes de existentes.

Desde una perspectiva teórica más consolidada, Morgan y Hunt (1994), plantean que el marketing relacional representa un cambio sustancial en la teoría y la práctica del marketing, debido a que se enfoca en establecer, desarrollar y mantener intercambios relacionales exitosos. Su teoría del compromiso y la confianza sostiene que estos dos elementos son variables mediadoras fundamentales para explicar la estabilidad y efectividad de las relaciones comerciales. En este sentido, una relación de marketing no se sostiene únicamente por incentivos económicos, sino por la percepción de confiabilidad, cumplimiento, cooperación y beneficio mutuo entre las partes.

El marketing relacional también se vincula como la gestión del valor del cliente, debido a que busca incrementar la lealtad, la recompra y la permanencia mediante experiencias consistentes y personalizadas. Bajo esta lógica el cliente deja de ser considerado como un comprador aislado y pasa a ser comprendido como un activo relacional que puede generar valor acumulado durante el tiempo. Por ello, las prácticas de marketing relacional suelen incluir comunicación personalizada, programas de fidelización, gestión de bases de datos, servicio post venta, atención continúa, recuperación de clientes insatisfechos y mecanismos de retroalimentación.

3.3.4. Segmentación estratégica de mercado (STP)

La segmentación estratégica de mercado constituye uno de los fundamentos centrales del marketing moderno, debido a que permite reconocer que los mercados no están conformados por consumidores homogéneos, sino por grupos con necesidades,

preferencias, comportamientos y capacidades de respuesta diferenciadas. Desde esta perspectiva, la segmentación permite dividir un mercado amplio en subconjuntos de clientes relativamente homogéneos, con el propósito de diseñar propuestas de valor más precisas, asignar recursos comerciales de forma eficiente y construir ventajas competitivas sostenibles. Smith (1956) Planteó que la segmentación surge como una alternativa estratégica frente a la diferenciación masiva de productos, al reconocer que la diversidad de la demanda exige ajustar la oferta a grupos específicos de consumidores.

El modelo STP, por sus siglas en inglés *Segmentation, Targeting and Positioning*, Representa una secuencia lógica de análisis y decisión estratégica. La primera fase, segmentación, consiste en identificar y agrupar a consumidores de acuerdo con variables relevantes, tales como criterios geográficos, demográficos, psicográficos, conductuales, socioeconómicos o relacionados con patrones de su uso. Su finalidad no es simplemente clasificar clientes, sino identificar diferencias significativas y que permitan comprender cómo varían las necesidades, expectativas y comportamiento dentro de un mercado. Wedel y Kamakura (200) sostienen que la segmentación debe apoyarse en bases conceptuales y metodológicas sólidas, ya que su utilidad estratégica depende de la capacidad para identificar a grupos internamente homogéneos y externamente diferenciables.

La segunda fase del modelo corresponde al targeting o selección del mercado objetivo. La etapa implica evaluar el atractivo relativo de cada segmento y seleccionar aquellos en los que la organización pueda competir de manera más efectiva. Para ello, suelen considerarse variables como tamaño del segmento, crecimiento esperado rentabilidad potencial, accesibilidad, intensidad competitiva, compatibilidad con los recursos disponibles y posibilidad y atender al segmento con una propuesta diferenciada. Kotler y Keller (2016) explican que la selección del mercado objetivo permite pasar de una comprensión general del mercado a una decisión estratégica sobre donde competir, evitando la dispersión de recursos en segmentos que no generan suficiente valor o que no pueden ser atendidos adecuadamente.

La tercera fase es el posicionamiento, entendido como el diseño de una propuesta de valor capaz de ocupar un lugar claro, relevante y diferenciado en la mente del consumidor objetivo. El posicionamiento no se limita a una declaración comunicacional, sino que implica definir cómo la oferta será percibida frente a las alternativas competidoras. En

este sentido, la organización debe establecer qué atributos, beneficios, asociaciones o elementos de valor desea destacar para lograr una posición competitiva consistente. Kotler y Keller (2016) Señalan que el posicionamiento efectivo requiere identificar puntos de paridad y puntos de diferencia, de modo que la marca pueda ser reconocida como legítima dentro de una categoría y, al mismo tiempo, diferenciada frente a sus competidores.

Desde un enfoque estratégico, el modelo STP permite mejorar la calidad de las decisiones comerciales porque conecta el análisis del mercado con la asignación de recursos y la formulación de la propuesta de valor. Su aplicación Evita el tratamiento indiferenciado de los consumidores y permite construir estrategias más ajustadas a las características reales de la demanda. En este sentido, la segmentación estratégica facilita la definición de mensajes, canales, productos, servicios, precios y experiencias comerciales adaptadas a los segmentos seleccionados. Dibb y Simkin (2001) advierten, sin embargo, que uno de los principales desafíos de la segmentación no se encuentra en su formulación conceptual, sino en su implementación, debido a barreras organizacionales, falta de información, limitada capacidad analítica y dificultad para traducir los segmentos identificados en acciones comerciales concretas.

Por tanto, La segmentación estratégica de mercado debe entenderse como un proceso analítico y decisional que articula tres preguntas fundamentales: cómo se estructura el mercado, qué segmentos deben priorizarse y cómo se debe posicionar la organización ante ellos. Su valor no reside únicamente en describir perfiles de clientes, sino en orientar decisiones estratégicas sobre competencia, diferenciación y creación de valor. Cuando se ejecuta con rigor, el enfoque STP permite incrementar la pertinencia de la oferta, mejorar la eficiencia comercial y fortalecer la coherencia entre las capacidades de la organización y las necesidades del mercado.

3.3.5. Comercio B2C

El comercio Business to Consumer (B2C) hace referencia a las transacciones comerciales realizadas directamente entre una empresa y el consumidor final. Laudon y Traver (2021) definen el comercio electrónico B2C como el conjunto transacciones digitales en las cuales lo minoristas ofrecen productos o servicios directamente a los consumidores individuales, utilizando plataformas web, aplicación móviles o marketplaces como intermediarios tecnológicos.

En el ámbito automotriz, el comercio B2C ha experimentado una transformación significativa impulsara por la digitalización del comportamiento del consumidor. Según Kotler, Kartajaya y Setiawan (2021), en su obra Marketing 5.0: technology for humanity, los consumidores contemporáneos exigen experiencias de compra personalizadas, inmediatas y multicanal, lo que obligan a las empresas del sector a reconfigurar sus modelos de atención al cliente. El consumidor de repuestos automotrices en el canal B2C se caracteriza por una creciente autonomía en el proceso de búsqueda de información y comparación de precios, facilitada para los motores de búsqueda y las plataformas de reviews.

3.3.6. Comercio B2B

El comercio Business to Business (B2B) comprende las transacciones realizadas entre organizaciones empresariales. Anderson y Narus (1998). en su influyente trabajo sobre la creación de valor en las relaciones empresariales, establecen que el comercio B2B se sustenta en relaciones a largo plazo, construcción de confianza y generación de valor autónomo, aspectos que difieren sustancialmente de la lógica transaccional que predomina en el B2C.

En sector Aftermarket automotriz, el canal B2B concentra un volumen significativo de las transacciones, dado que talleres mecánicos, flotas corporativas y concesionarios representan compradores recurrentes de alto volumen. Según Webster y Wind (1972), cuyo modelo de comportamiento de compra organizacional continúa siendo referencia fundamental en la literatura académica, las decisiones de compra en el B2B involucran un centro de compras compuesto por múltiples roles, iniciador, usuario, influenciador, decisor y comprador; lo que complejiza el proceso de venta y requiere estrategias de relacionamiento diferenciadas.

3.3.7. Estrategias comerciales

Las estrategias comerciales son definidas por Porter (1985), en su obra clásica Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance, como el conjunto de acciones ofensivas y defensivas que una empresa emprende para establecer una posición sostenible en su industria. Porter identifica a tres estrategias geométricas aplicables a cualquier industria: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque, cada una de las cuales implica una lógica competitiva distinta y requieren recursos y capacidades organizacionales específicas.

Complementando esta perspectiva, Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2009) proponen que la estrategia comercial no es únicamente el resultado de un proceso deliberado de planificación, sino que emerge también de la capacidad adaptativa de la organización frente a las condiciones del entorno. En el contexto del sector automotriz, donde los ciclos tecnológicos se aceleran y el comportamiento de consumidor evoluciona rápidamente, esta perspectiva emergente de la estrategia resulta particularmente pertinente.

Barney (1991), en el marco de la Teoría de Recursos y Capacidades (*Resource Based View*), sostiene que las ventajas competitivas sostenibles provienen de recursos que son valiosos, raros, inimitables y no sustituibles (criterio VRIN). Para las tiendas de repuestos, estos recursos pueden incluir la red de relaciones con proveedores, el conocimiento técnico del equipo Humano, la reputación de marca y, crecimiento, las capacidades digitales y análisis de la organización.

3.3.8. Comercio automotriz

El comercio automotriz es entendido en la literatura especializada como el conjunto de actividades económicas vinculadas a la producción, distribución, venta y posventa de vehículos y sus componentes. Según Womack, Jones y Roos (1990), en su obra *The machine that changed the world,* la industria automotriz constituye uno de los sectores más complejos e influyentes de la economía global, caracterizando por cadenas de valor extensas, relaciones interempresariales sofisticadas y ciclos de innovación aceleradas.

El segmento aftermarket o mercado de posventa, representa una porción sustancial del valor total del sector automotriz. De acuerdo con Deloitte (2022), en su informe *"Future of Mobility"*, el mercado global de piezas y accesorios automotrices aftermarket supera los 400 mil millones de dólares anuales, con tasas de crecimiento impulsadas por el aumento del parque vehicular, el envejecimiento de los vehículos en circulación y la creciente penetración del ecommerce en la distribución de repuestos.

Desde la perspectiva estratégica, Stern, ElAnsaty y Coughlan (1996) señalan que los canales de distribución en el sector automotriz son especialmente sensibles a las dinámicas de poder entre fabricantes, distribuidores y minoristas, lo que determina la configuración de los márgenes de rentabilidad y la capacidad de cada actor para capturar valor en la cadena.

3.3.9. Transformación digital

La transformación digital es conceptualizar por Westerman, Bonnet y McAfee (2014), en su obra *Leading digital: turning technology into business transformation*, como el uso de la tecnología para mejorar radicalmente el rendimiento o el alcance de una empresa.

Los Autores distinguen entre la digitalización proceso técnico de conversión de información analógica a digital y la transformación digital, que implica un cambio profundo en la estrategia, los procesos, la cultura y el modelo de negocio de la organización, habilitadas por las tecnologías digitales.

Rogers, D. L. (2016), en *The digital transformation playbook*, propone que la transformación digital no es fundamental un proceso tecnológico sino estratégico, centrado en cinco dominios: clientes, competencia, datos, innovación y valor. Para el sector de distribución de repuestos automotrices, la transformación digital implica repensar en cada uno de estos dominios: desde la manera en que se entiende y atiende al cliente, hasta el modelo de monetización del negocio.

Kane et al. (2015), en su estudio *Strategy, not technology, drives Digital transformation publicado por MIT Sloan Management Review*, concluyen que las organizaciones que logran una transformación digital exitosa no son necesariamente las que más invierten en tecnología, sino las que desarrollan una visión estratégica clara de cómo la tecnología puede crear valor diferencial para sus clientes y su negocio. Esta perspectiva es crucial para las tiendas de repuestos que buscan digitalizar sus operaciones sin perder de vista los fundamentos de su propuesta de valor.

3.3.10. Experiencia del cliente

La experiencia del cliente (*Customer Experience o CX*) es definida por Pine y Gilmore (1998), en su artículo seminal *Welcome to the experience economy* publicado en *Harvard Business Review*, como el conjunto de impresiones que un cliente acumula a lo largo de todos sus puntos de contacto con una empresa o marco, y que determina su percepción global y su comportamiento futuro de compra. Pine y Gilmore argumentaron que la economía del siglo XXI migra de una lógica de productos y servicios hacia una lógica de experiencias memorables, en la que el valor percibido por el cliente exceda la utilidad funcional del bien adquirido.

Lemon y Verhoef (2016), en su revisión académica publicada en *Journal of marketing,* conceptualizan la experiencia del cliente como un proceso multidimensional que abarca las fases previstas a la compra (búsqueda, evaluación), la compra propiamente dicha y el post compra (uso, servicio postventa, recomendación), y que está mediado tanto por los elementos controlables por la empresa como por factores externos e individuales del consumidor.

En el sector automotriz, la experiencia del cliente adquiere especial relevancia en el momento de la asesoría técnica, la disponibilidad del repuesto y la rapidez en la entrega. Gentile, Spiller y Noci (2007) identifican seis componentes de las experiencias del cliente: sensorial, emocional, cognitivo, pragmático, estilo de vida y relacional, los cuales deben ser gestionados de manera integral por las organizaciones que buscan diferenciarse en mercados altamente competitivos.

En el sector automotriz, la experiencia del cliente adquiere especial relevancia en el momento de la asesoría técnica, la disponibilidad del repuesto y la rapidez en la entrega. Gentile, Spiller y Noci (2007) identifican seis componentes de la experiencia del cliente: sensorial, emocional, cognitivo, pragmático, estilo de vida y relacional, los cuales deben ser gestionados de manera integral por las organizaciones que buscan diferenciarse en mercados altamente competitivos.

3.3.11. Fidelización del cliente

La fidelización de clientes es abordada por Oliver (1999), en su artículo *¿Whence consumer loyalty?* publicado en *Journal of Marketing*, como un compromiso profundamente arraigado de recompra consistente de un producto o servicio preferido en el futuro, independientemente de las influencias situacionales y los esfuerzos de marketing de la competencia. Oliver distingue cuatro estadios de la lealtad: cognitiva (basada en información), afectiva (basada en sentimientos), conativa (basada en intención) y de acción (basada en comportamiento repetido).

Reichheld (2003), creador del *Net Promoter Score (NPS)* e investigador senior en Bain & Company, demuestra en su investigación que incrementar la tasa de retención de clientes en un 5% puede aumentar la rentabilidad de la empresa entre un 25% y un 95%, dependiendo de la industria. Este hallazgo ha tenido una influencia determinante en la orientación estratégica de las empresas hacia la construcción de relaciones de largo plazo

con sus clientes, especialmente en sectores con alta frecuencia de recompra con el de repuestos automotrices.

Kumar y Shah (2004) proponen que las estrategias de fidelización efectivas deben estar sustentadas en análisis del *Customer Lifetime Value (CLV),* es decir, el valor represente neto de todos flujos de ingresos que un cliente genera a lo largo de su relación con la empresa. Este enfoque permite a las organizaciones segmentar su base de clientes y asignar recursos de retención de manera eficiente, priorizando a los segmentos de mayor valor potencial.

3.3.12. Aceptación tecnológica

La aceptación tecnológica ha sido estudiada ampliamente a través del *Technology Acceptance Model (TAM)*, propuesto originalmente por Davis (1989) en su artículo *Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology publicado en MIS Quarterly.* El TAM postula que la intención de la tecnología está determinada por dos variables centrales: la utilidad percibida (*perceived usefulness*) el grado en que el usuario cree que el sistema mejorará su desempeño y la facilidad de uso percibida (*perceived ease of use* el grado en que el usuario espera que el sistema sea libre de esfuerzo.

Venkatesh et al. (2003) desarrollaron la *Unifies Theory of Acceptance and Use of Technology (UTAUT)*, que amplía el TAM al incorporar cuatro determinantes del comportamiento de uso: expectativa de desempeño, expectativa de esfuerzo, Influencia social y condiciones facilitadoras. Este modelo ha sido válido empíricamente en múltiples contextos organizacionales e industrias, incluyendo el comercio electrónico y los sistemas de gestión empresarial.

En el ámbito del comercio automotriz digital, la aceptación tecnológica por parte de los usuarios tanto consumidores finales como compradores organizacionales resulta un factor crítico para el éxito de la implementación de plataformas de e-commerce. Gefen, Karahanna y Straub (2003) señalan que la confianza en el vendedor en línea modera significativamente la relación entre la utilidad percibida y la intención de compra, lo que implica que las tiendas de repuestos deben desarrollar mecanismos de construcción de confianza digital (reseñas verificadas, certificaciones de seguridad, políticas claras de devolución) como parte integral de su estrategia de adopción tecnológica.

3.3.13. Reingeniería organizacional

La reingeniería organizacional es conceptualizada por Hammer y Champy (1993), en su obra fundacional *"Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution"*, como el replanteamiento fundamental y el rediseño radical de los procesos empresariales para obtener mejores espectaculares en medidas críticas de rendimiento como costos, calidad, servicio y rapidez. Los autores proponen abandonar los supuestos de cómo se ha hecho el trabajo tradicionalmente para comenzar de cero, diseñando procesos orientados al cliente y habilitados por la tecnología de la información.

Davenport (1993), en P*rocess innovation: reengineering work through information technology*, ofrece una perspectiva complementaria al enfatizar que la innovación en exitoso combina la tecnología y de la información con el rediseño de los procesos humanos y organizativos. Para el sector de repuestos automotrices, la reingeniería implicará reconsiderar procesos como la gestión de pedidos, el control de inventario, la atención al cliente y la logística de distribución desde una perspectiva digital-first.

Kotter (1996), en "*Leading Change*", establece que el éxito de cualquier proceso de transformación organizacional incluida la reingeniería depende de una medida de la gestión del cambio y el liderazgo. Su modelo de ocho pasos para liderar el cambio organizacional desde crear sentido de urgencia hasta anclar los nuevos enfoques en la cultura proporciona un marco de referencia aplicable a las tiendas de repuestos que emprenden procesos de transformación digital y reorganización de sus modelos operativos

3.3.14. Analítica de datos para toma de decisiones

La analítica de datos para la toma de decisiones empresariales se sustenta en el paradigma del *Management Information Systems (MIS)* y la inteligencia de negocios. Davenport y Harris (2007), en *Competing on Analytics: the new science of winning*, argumentan que las organizaciones que desarrollan capacidades analíticas superiores obtienen ventajas competitivas sostenibles, dado que son capaces de anticipar tendencias del mercado, optimizar operaciones y personalizar la oferta de valor con una precisión que los competidores sin dichas capacidades no pueden igualar.

McAfee y Brynjolfsson (2012), en su artículo *Big Data: the management revolution* publicado *Harvard Business Review*, documentan empíricamente que las empresas orientadas a datos son un 5% más productivas y un 6% más rentables que sus

competidores. Para el sector de repuestos automotrices, la analítica de datos permite optimizar la distribución de inventario con base en patrones históricos de demanda, segmentar la base de clientes para campañas de marketing dirigido, predecir la obsolescencia de piezas y monitorizar el rendimiento de los canales de venta en tiempo real.

Provost y Fawcett (2013), en *Data science for business*, establecen que el pensamiento analítico en los negocios requiere combinar el conocimiento del dominio sectorial con las técnicas de ciencia de datos, de modo que los modelos estadísticos y algorítmicos produzcan insights accionables y relevantes para la estrategia empresarial. Este enfoque es especialmente valioso en el contexto del aftermarket automotriz, donde la densidad del catálogo de productos, la heterogeneidad de los segmentos de clientes y la dinámica competitiva del mercado generan grandes volúmenes de datos que constituyen un activo estratégico de primer orden.

Kaplan y Norton (1996), con el Balanced Scorecard y posterior Marr (2015), con los Key performance indicators en la era digital, ofrecen marcos metodológicos para traducir los insights derivados de la analítica de datos en métricas de gestión que permitan evaluar el desempeño organizacional en sus dimensiones financieras, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento, lo cual establece un puente entre la inteligencia de datos y la ejecución estratégica.

CAPÍTULO 4.- Metodología de investigación

4.1.Técnicas e instrumentos

4.1.1. Entrevistas semiestructuradas

Las entrevistas semiestructuradas constituyen la técnica principal de recolección de datos cualitativos en la presente investigación. Kvale y Brinkmann (2009) definen la entrevista de investigación semiestructurada como una conversación guida por preguntas abiertas, ordenadas temáticamente, que permite al investigador explorar en profundidad las perspectivas, experiencias y significados del entrevistado dentro de un marco temático predefinido. Su pertenencia metodológica para este estudio radica en la naturaleza compleja y contextual de los fenómenos investigados: los procesos de gestión comercial, las percepciones de la experiencia de compra y las barreras organizacionales a la adopción tecnológica no pueden ser capturados de forma adecuada mediante instrumentos cuantitativos.

Desde la perspectiva metodológica, Fylan (2005) establece que la entrevista semiestructurada es adecuada cuando el investigador necesita comprender cómo los participantes interpretan situaciones específicas y qué significados atribuyen a sus experiencias, condición relacionada de manera directa al diagnóstico del dolor del cliente y las barreras de adopción tecnológica en la organización. Adams (2015) documenta que, en estudios organizacionales, las entrevistas semiestructuradas con actores clave de posiciones estratégicas permiten acceder a información sobre procesos, decisiones y percepciones que no está disponible en fuentes documentales. A su vez, Wengraf (2001) señala que la flexibilidad del formato semiestructurado es la característica que lo hace superior a los formatos estructurados para el análisis de fenómenos complejos como la resistencia al cambio y la experiencia de compra en contextos B2B.

La selección de seis entrevistados responde a un muestreo intencional o por criterio (purposive sampling), técnica recomendada por Patton (2015) para estudios cualitativos en organizaciones cuando el propósito es obtener información profunda u diversa de actores con conocimiento directo del fenómeno estudiado, no representatividad estadística. El número de seis entrevistados se fundamenta en el principio de saturación teórica. En estudios organizacionales focalizados en una sola empresa con estructura de tamaño mediano, Guest et al. (2006) demostraron que entre cinco y ocho entrevistas con

actores de perfil heterogéneo permiten alcanzar saturación de los temas principales en el 80%-90% de los casos.

Los seis entrevistados seleccionados y su aporte específico al diagnóstico son los siguientes:

No.	Perfil del entrevistado	Rol en el diagnóstico
1	**Gerente General Distribuidora Automotriz Bolaños Cía. Ltda.**	Aporta la visión estratégica de la empresa, la orientación del modelo de negocio, las prioridades de crecimiento y las restricciones internas para la implementación de una estrategia comercial omnicanal. Su participación permite identificar la aspiración organizacional, la disposición al cambio y la viabilidad directiva del proyecto.
2	**Responsable del área comercial**	Proporciona información clave sobre el proceso de ventas, la gestión de clientes, los canales comerciales actuales, los patrones de compra y las limitaciones operativas del equipo de ventas. Su criterio permite evaluar brechas en la atención, seguimiento, conversión y fidelización de clientes.
3	**Responsable administrativo y de cartera**	Aporta información sobre los procesos de facturación, crédito, cobranza, registro de clientes, ciclos de pago y comportamiento financiero de los clientes B2B y B2C. Su participación permite analizar el impacto administrativo y financiero de la gestión comercial actual.

4	**Cliente B2B (Tienda de repuestos)**	Representa la perspectiva del comprador organizacional con relación estable con la empresa. Su testimonio permite identificar expectativas, problemas recurrentes, criterios de compra, nivel de satisfacción, barreras de adopción digital y disposición hacia una experiencia omnicanal.
5	**Vendedor B2B**	Aporta la perspectiva operativa del contacto directo con clientes corporativos. Su participación permite conocer el proceso real de negociación, seguimiento, toma de pedidos, objeciones frecuentes, necesidades del cliente y oportunidades de mejora en la gestión comercial.
6	**Cliente B2C recurrente**	Representa la experiencia del consumidor final que compra repuestos para uso personal. Su testimonio permite identificar hábitos de compra, percepción del servicio, sensibilidad al precio, uso de canales digitales y expectativas frente a una atención más ágil, personalizada y confiable.

Tabla 8: Perfil de entrevistas semiestructuradas

4.1.2. Encuestas estructuradas

Las encuestas estructuradas se adoptan como técnica principal de recolección de datos cuantitativos, orientadas a medir variables de experiencia de compra, satisfacción con los canales actuales, comportamiento de uso digital y disposición hacia la adopción omnicanal en la base de clientes de Distribuidora Automotriz Bolaños. Saris y Gallhofer (2014) definen la encuesta de investigación como un procedimiento sistemático de recolección de información estandarizada a través de preguntas formuladas a una muestra

representativa o intencional, con el objetivo de describir características de una población o probar una hipótesis sobre sus comportamientos y percepciones.

La modalidad de aplicación se basa en el canal digital mediante un formulario en lía, que responde a la naturaleza de la base de clientes de la organización, distribuida geográficamente en las regiones de Sierra y Costa. Couper (2000) documenta que las encuestas en línea ofrecen ventajas de costo, velocidad y acceso a poblaciones geográficamente dispersas frente a las encuestas presenciales, aunque con riesgo de sesgo de no respuesta que debe gestionarse mediante estrategias de seguimiento activo. Dillman et al. (2014) establecen que la calidad de los datos de encuesta depende de la claridad en la formulación de preguntas, la coherencia de las escalas de mediación y el control del sesgo de deseabilidad social, criterios que se aplican en el diseño del cuestionario del estudio.

4.2.Población y muestra

La población de estudio está conformada por los clientes de Distribuidora Automotriz Bolaños Cía. Ltda. Que registraron al menos una transacción comercial con la empresa durante los últimos doce meses. Para establecer el universo de análisis, se consideró la media de clientes únicos atendidos durante los periodos 2023, 2024 y 2025, obteniéndose como una población promedio de 280 clientes. La base incluye tanto clientes del segmento B2B como del segmento B2C; sin embargo, existe una mayor concentración en el segmento B2B, integrado en su mayoría por talleres mecánicos, distribuidores intermediarios y centros de servicio automotriz.

La determinación del tamaño muestral se realizó mediante la fórmula para poblaciones finitas, considerando un nivel de confianza del 95%, un margen de error del 5% y una proporción esperada de ocurrencia del 50%, criterio aplicado cuando no se dispone de una estimación previa sobre el comportamiento de la variable de estudio. Como resultado, se obtuvo una muestra referencial de 162.20 clientes; por criterio metodológico, el valor se redondeó hacia arriba, estableciendo una muestra final de 163 clientes. El procedimiento permite asegurar que el tamaño muestral no sea inferior al mínimo requerido de la formula aplicada.

	Media de clientes		
	Año 2023	Año 2024	Año 2025
No. De clientes	254	286	300
Media de clientes		280	

Tabla 9: Media de clientes Distribuidora Automotriz Bolaños Cía. Ltda.

Parámetro	***Valor utilizado***
Población finita	280
Nivel de confianza	1,96
Probabilidad de ocurrencia	50%
Probabilidad de no ocurrencia	50%
Margen de error	5%

Tabla 10: Parámetros para el cálculo de la muestra finita

Elemento	***Resultado***
Población promedio de clientes	280
Nivel de confianza	95%
Margen de error	5%
Tamaño muestral calculado	162,2
Tamaño muestral definido	163 clientes
Tipo de muestreo aplicado	No probabilístico por conveniencia
Criterio de selección	Clientes con al menos una transacción comercial y disponibilidad para participar

Tabla 11: Resultado del cálculo muestral

CAPÍTULO 5.- Análisis de datos y propuesta

El análisis de los datos cualitativos obtenidos mediante entrevistas sigue el procedimiento de codificación temática descrito por Braun y Clarke (2006), que comprende la familiarización con los datos, la generación de códigos iniciales, la búsqueda de patrones temáticos, la revisión y refinamientos de los temas, y la elaboración del informe analítico. La triangulación de los hallazgos cualitativos con los resultados cuantitativos de las encuestas y con la información documental interna de la empresa garantiza la credibilidad y la transferibilidad de las conclusiones (Creswell &Creswell, 2018).

5.1.Resultados de la encuesta

La presente sección expone los principales hallazgos obtenidos a partir de la encuesta aplicada a compradores activos de repuestos automotrices en Ecuador, cuyo propósito fue identificar sus patrones de compra, niveles de satisfacción con el servicio actual, experiencias previas de fallas operativas en el proceso de adquisición de repuestos y preferencias respecto a un modelo de atención digital integrado para mejorar la experiencia del cliente en sector aftermarket automotriz. Los resultados constituyen la base empírica de la investigación, en tanto permiten comprender de manera directa las necesidades reales de los compradores, documentar con evidencia cuantitativa las brechas de servicio existentes y validar las hipótesis relacionadas con la pertinencia estratégica de la propuesta planteada.

La información recopilada refleja tendencias consistentes y estadísticamente representativas sobre la frecuencia con la que los compradores experimentan demoras e incumplimientos por parte de proveedores, los canales de comunicación que utilizan de manera preferente para iniciar y gestionar sus compras, los factores que determinan su lealtad o disposición al cambio de proveedor, así como el nivel de adopción digital efectivo que ya existe en el mercado y la receptividad hacia un sistema de atención omnicanal que integre WhatsApp, plataformas en línea y atención presencial con información unificada en tiempo real. Los datos, analizados de forma descriptiva e interpretativa, permiten no solo dimensionar la magnitud y la sistematicidad del problema de servicio identificado, sino también orientar con precisión el diseño del modelo de atención propuesto y priorizar las funcionalidades que los compradores consideran más urgentes e imprescindibles.

La encuesta fue aplicada a un total de 163 participantes durante un periodo de diecisiete días, con un tiempo promedio de respuesta de seis minutos y siete segundos por encuestado, lo cual evidencia un nivel de involucramiento activo y deliberado con el instrumento. Compuesto por veinte preguntas organizadas en bloques temáticos que cubrieron el perfil sociodemográfico del encuestado, su comportamiento de compra, frecuencia de adquisición de repuestos, las experiencias negativas en el proceso de compra y sus consecuencias, el comportamiento de canal y el grado de adopción digital actual, la disposición hacia herramientas digitales de gestión de pedidos y seguimiento, y los factores determinantes de la lealtad y la decisión de cambios de proveedor. La combinación de preguntas de opción múltiple, escalas de valoración tipo Likert y una pregunta abierta final permitió capturar tanto la dimensión cuantitativa de los fenómenos estudiados como la dimensión cualitativa de las experiencias individuales de los compradores.

En conjunto, los resultados ofrecen una visión sólida, multidimensional y empíricamente fundamentada en la situación actual del proceso de compra de repuestos automotrices en Ecuador, desde la perspectiva del cliente final (B2C) y tiendas comercializadoras de repuestos automotrices (B2B). constituyen un insumo estratégico de primer orden para la estructuración de la propuesta de valor del modelo de atención omnicanal, para la definición de sus componentes funcionales prioritarios y para la formulación de recomendaciones orientadas a cerrar las brechas de servicio identificadas con intervenciones concretas, medibles y alineadas con las expectativas reales del mercado.

5.2.Resultados por pregunta

2) Rango de edad

   El 38.7% (63 encuestados) de la muestra se encuentra entre un rango de 23 a 35 años, mientras, el 38% (62 encuestados) representa al rango de 36 a 50 años. De manera conjunta concentran el 76.7% de la muestra. El segmento de 51 a 65 años representa el 17.2% (28 personas), mientras que los mayores de 65 años constituyen el 6.1% (10 personas)

   De acuerdo con los resultados obtenidos, se evidencia que la distribución etaria de la muestra presenta una alta concentración en los segmentos económicamente activos y tecnológicamente competentes. El grupo de 23 a 35 años, nativos digitales o con un alto índice de familiarización con entornos digitales, constituye la porción representativa de la muestra, lo que tiene implicaciones directas sobre

la receptividad hacia propuestas de digitalización. Su coexistencia cuasi simétrica con el segmento de 36 a 50 años sugiere que el mercado objetivo de cualquier propuesta estratégica en el sector aftermarket no solo es digitalmente receptivo, sino también económicamente relevante. La presencia de consumidores de mayor edad añade una dimensión de heterogeneidad que obliga a considerar soluciones omnicanal en las que coexistan canales presenciales o telefónicos, con el fin de no generar brechas de acceso.

3) Ciudad de residencia

Quito concentra el 84% de las respuestas (137 encuestados), el resultado responde al diseño y alcance del instrumento. Sin embargo, también refleja la densidad poblacional y comercial de la capital ecuatoriana como epicentro del sector automotriz y del aftermarket en el país. Este dato no invalida la representatividad de los hallazgos, sino que los circunscribe con precisión geográfica. La participación de Guayaquil registra 10 respuestas, equivalente al 6.1% y Cuenca, 8 respuestas que representan el 4.9%, aunque minoritaria, permite inferir que las problemáticas identificadas no son exclusivas de Quito, sino que constituyen patrones de comportamiento del consumidor que se replican en los principales centros urbanos del país. Además, Ambato representa el 1.8% de la muestra, con 3 encuestados, mientras que otras ciudades del Ecuador concentran el 3.1%, correspondiente a 5 participantes. Si bien estos porcentajes tienen baja representatividad estadística frente a la concentración de Quito, su presencia evidencia que existe una demanda dispersa en ciudades secundarias, donde podrían presentarse necesidades similares relacionadas con disponibilidad de repuestos, rapidez de atención, información confiable y seguimiento comercial.

4) Marca del vehículo

Chevrolet lidera la representación muestral con 36 respuestas equivalente a 22.1%. en segundo lugar, se ubica Volkswagen, con 32 respuestas representan el 19.6%. posterior, se identifican otras marcas con 28 encuestados, equivalentes al 17.2%; Peugeot, con 27 respuestas, correspondientes al 16.66%; Renault, con 23 respuestas presenta el 14.1%; y Fiat, 10.4% de la muestra (17 individuos).

La diversidad de marcas presentes en la muestra refleja la heterogeneidad del parque automotor ecuatoriano, con predominio de marcas masivas y de mediana accesibilidad económica. La alta representación de Chevrolet y la notable presencia de marcas europeas como Volkswagen, Peugeot y Renault, cuyo

aftermarket tiende a ser más complejo en términos de disponibilidad de repuestos, configura un perfil de demanda diverso con necesidades diferenciadas. El 17.2% de otras marcas incluyes vehículos asiáticos emergentes como Kia, Hyundai, Toyota, Changan, lo que añade complejidad al inventario requerido por los proveedores.

5) Ingreso mensual del hogar

   El rango de ingresos con mayor concentración corresponde a USD 1501 a USD 2500, con 52 encuestados, equivalente al 31.9% de la muestra. En segundo lugar, se ubica el segmento de USD 801 a USD 1500, con 47 respuestas que representan el 28.8%. Los rangos de USD 470 a USD 800 y más de USD 2500 registran 32 respuestas cada uno, lo cual evidencia el 19.6% de los individuos.

   La muestra infiere una distribución de ingresos una concentración en los estratos medios y medios altos, lo que tiene implicaciones directas sobre el poder adquisitivo disponible para el mantenimiento y la reparación vehicular. El 80.4% de los encuestados tiene ingresos superiores a USD 800 mensuales, un umbral que en el contexto ecuatoriano representa un segmento con capacidad de gasto en servicios de valor agregado, incluyendo soluciones digitales que mejores la experiencia de compra. Es relevante señalar que aun el segmento de menor ingreso (19.6%) destina recursos al mantenimiento vehicular, lo cual evidencia que la compra de repuestos es una necesidad inelástica que trasciende los estratos socioeconómicos.

6) Frecuencia de compra de repuestos

   Los datos de la encuesta evidencian que los rangos de dos a tres veces al año y cuatro a seis veces al año concentran de manera conjunta el 74.2% de la muestra, con 61 encuestados (37.4%) y 60 individuos (36.8%). En los extremos de la distribución, los compradores de baja frecuencia, una vez al año o menos, y los de alta frecuencia, más de seis veces al año, agrupan 21 encuestados cada uno, correspondiente al 12.9% en ambos casos. La distribución resultante adopta una forma de campana con eje en la compra trimestral a bimestral, sin concentraciones atípicas en ninguno de los extremos.

   La estructura de frecuencia identificada infiere que el mercado aftermarket ecuatoriano genera relaciones comerciales recurrentes de intensidad moderada, en la que cada transacción acumula un peso específico determinante sobre la percepción global del proveedor, un comprador que adquiere repuestos entre dos

y seis veces por año tiene suficientes interacciones con su proveedor como para construir una experiencia acumulada que moldea su lealtad, pero los intervalos entre transacciones son suficientemente amplios como para que una sola experiencia negativa tenga un efecto desproporcionado sobre su evaluación del servicio. La dinámica transaccional otorga a la consistencia del servicio un valor estratégico superior al de otras categorías de compra de mayor frecuencia, donde la multiplicidad de interacciones permite diluir los efectos de incidentes aislados. Además, el segmento de alta frecuencia concentra presuntamente a propietarios de talleres mecánicos y gestores de flota vehiculares, un subsegmento de alto valor de vida del cliente cuya atención diferenciada justifica el diseño de programas específicos de fidelización y gestión de cuentas.

Bloque II: Dolor del cliente y problemáticas en el proceso de compra

7) Frecuencia de demoras en la respuesta del proveedor durante el último año

Los resultados obtenidos mencionan que el 46.6% de los encuestados (76 personas) reportó haber experimentado demoras en la respuesta de su proveedor en una o dos ocasiones durante el año previo a la aplicación del instrumento. El 33.1% de la muestra (54 participantes) señaló haberlas experimentado en tres a cinco ocasiones, mientras que el 4.9% (8 encuestados) indicó más de cinco episodios de demora. Únicamente el 15.3% de la muestra (25 participantes) declaró no haber experimentado demoras en ninguna ocasión durante el periodo de referencia. La sumatoria de los tres segmentos con experiencia de demora asciende al 84.7% del total de participantes.

El dato de que el 84.7% de los compradores activos de repuestos automotrices haya experimentado al menos una demora en la respuesta de su proveedor durante el último año infiere que la incapacidad de respuesta oportuna no es un fenómeno marginal ni atribuible a disfunciones puntuales de proveedores específicos, sino una falla estructural del sector que opera con independencia de las características individuales de cada empresa proveedora. Desde la perspectiva de la calidad del servicio, los datos configuran una brecha critica en la dimensión de capacidad de respuesta que afecta a la casi totalidad del mercado con una regularidad que supera con amplitud los umbrales de tolerancia propios de categorías de consumo con estándares de servicio más desarrollados. La convergencia de este hallazgo cuantitativo con los testimonios cualitativos de la pregunta abierta 20, otorga a esta variable el status de indicador de diagnóstico primario de la presente

investigación y fundamenta con sólida evidencia empírica la urgencia de la propuesta de mejora.

8) Situaciones vividas en el proceso de compra de repuestos (opción múltiple)

   Los datos recabados muestran que el incumplimiento del tiempo de entrega prometido constituye la situación más reportada por la muestra con 89 menciones, correspondiente al 54.6% de los encuestados. La ausencia de seguimiento post venta o de respuesta ante reclamos acumula 87 menciones (53.4%), seguida de la falta de información precisa sobre disponibilidad de inventario con 68 respuestas (41.7%), la dificultad para localizar el repuesto específico para el vehículo del comprador con 53 registros (32.5%) y la recepción de un repuesto distinto al solicitado con 36 contestaciones (22.1%). En el extremo opuesto, 9 participantes (5.5%) indicaron no haber vivido ninguna de las situaciones descritas, lo que implica que el 94.5% de la muestra reportó al menos una experiencia negativa en proceso de compra durante el periodo de referencia.

   La convergencia de cinco categorías de falla con porcentajes superiores al 22% en una muestra de compradores activos infiere que las deficiencias del proceso de compra en el sector son transversales, simultaneas y estructuralmente interconectadas. El análisis temático de las categorías permite identifican tres dimensiones de falla que se retroalimentan mutuamente: una dimensión logística, expresada en el incumplimiento sistemático de plazos de entrega; una dimensión informacional, materializada en la ausencia de datos confiables y actualizados sobre la disponibilidad real del inventario; y una dimensión relacional post transaccional, evidenciada en la falta de seguimiento activo ante pedidos y reclamos del cliente. La articulación de estas tres dimensiones en un único proceso de compra configura una arquitectura de servicio que carece de los mecanismos de trazabilidad, comunicación proactiva y gestión de la experiencia necesarios para garantizar la consistencia y la profesionalidad que el comprador moderno demanda. El hecho que apenas el 5.5% de la muestra reporte una experiencia libre de incidentes negativos señala que las fallas identificadas no son excepcionales sino la norma operativa del sector.

9) Consecuencias de las situaciones negativas vividas en el proceso de compra

   Los datos obtenidos presentan que la pérdida de tiempo en gestiones adicionales constituye la consecuencia más reportada por la muestra con 55 menciones (33.7%) seguida de la demora en la reparación del vehículo con 36 respuestas

(22.1%), la pérdida económica derivada de la necesidad de recurrir a un proveedor alternativo con 30 registros (18.4%), el deterioro de confianza en el proveedor con 11 contestaciones (6.7%). En el externo de menor impacto, 9 encuestados (5.5%) reportaron que las situaciones vividas no generaron consecuencias significativas en su experiencia de compra.

La distribución de consecuencia infiere un efecto en cascada de las fallas operativas del proveedor que trasciende el plano transacciones para impactar de manera tangible la productividad, la econcomia y la confianza relacional del comprador. La pérdida de tiempo representa un costo oculto no monetario, aunque significativo valorado en contextos de vida productiva acelerada, donde la eficiencia en la gestión de las necesidades vehiculares es un atributo de valor de primer orden. La demora en reparación del vehículo afecta de manera directa la funcionalidad de un bien esencial para la movilidad personal o profesional del cliente, amplificando el impacto de la falla original hacia terceros y compromisos que trascienden la transacción misma. El deterior de la confianza y cambio de proveedor, constituyen las consecuencias de mayor gravedad para la sostenibilidad comercial del proveedor, aun cuando no sean las más frecuentes, dado que representan la perdida irreversible de la relación con el cliente.

10) Escala de valoración sobre percepciones del proceso actual de compra

Los datos de la escala de valoración evidencian niveles de acuerdo elevados y consistentes en los cinco ítems evaluados. La afirmación referente al tiempo de respuesta del proveedor como factor determinante en la decisión de recompra registra los niveles de acuerdo más altos del bloque, con la categoría “Totalmente de acuerdo” como respuesta dominante en la mayoría de los encuestados. El item sobre haber abandonado una compra por falta de respuesta oportuna del proveedor concentra acuerdo en aproximadamente dos tercios de la muestra. La percepción de que la disponibilidad de información precisa sobre stock y precios en tiempo real aún no ha sido resuelta de forma satisfactoria con los proveedores actuales, lo que sugiere una brecha operativa relevante en la gestión comercial del sector. La evaluación de la posibilidad de cambiar de proveedor ante la falta de seguimiento a pedidos o reclamos registra un acuerdo en la mayoría de los participantes. El item sobre el excesivo esfuerzo que demanda el proceso actual de compra de repuestos en comparación con otras categorías de producto presenta

un acuerdo significativo, aunque con una dispersión relativamente mayor que los ítems anteriores.

La coherencia interna de los resultados de la escala infiere que la insatisfacción con los atributos operacionales del servicio no es una percepción aislada o episódica, sino una valoración estructurada y sostenida que opera como predictor latente del comportamiento de cambio de proveedor. El abandono de compra por falta de repuesta oportuna señala que las fallas de capacidad de respuesta no solo generan insatisfacción retrospectiva, sino que interrumpen transacciones en curso, con consecuencias directas y cuantificables sobre los ingresos del proveedor. La percepción generalizada de que la información de inventario en tiempo real no está resuelta por los proveedores define con precisión una brecha de mercado accionable mediante tecnología, mientras que la elevada disposición a evaluar un cambio de proveedor ante la ausencia de seguimiento confirma que la dimensión relacional post transaccional es un atributo critico de retención cuya gestión deficiente tiene consecuencias directas sobre la fidelización del cliente.

Sección D. Hábitos de compra y uso de canales digitales y físicos

11) Canal habitual de inicio de búsqueda de un repuesto automotriz

Mediante los datos obtenidos se presenta que el mensaje por WhatsApp al proveedor se posiciona como el canal de inicio de búsqueda más utilizado por la muestra, con 56 registros que corresponde al 34.4% de los encuestados. La llamada telefónica al proveedor habitual y la búsqueda en Google o redes sociales registran una distribución simétrica de 37 menciones cada una (22.7%). La visita directa al local físico del proveedor acumula 18 respuestas (11.0%), la recomendación de un mecánico o taller representa el 8% (3 encuestados), y la consulta en Marketplace o tienda en línea apenas es mencionada por el 1.2% de la muestra (2 individuos). La sumatoria de los tres canales de naturaleza digital asciende al 58.3% de las respuestas totales.

El posicionamiento de WhatsApp como canal de inicio dominante, por encima de la llamada telefónica y de la visita presencial infiere que el mercado ha experimentado un proceso de migración espontanea hacia la mensajería instantánea como primer punto de contacto comercial, no como consecuencia de una estrategia planificada por los proveedores sino como resultado de la adaptación autónoma del comprador hacia la vía de menor fricción percibida. La

migración refleja las ventajas funcionales que WhatsApp ofrece frente a los canales tradicionales en el contexto específico de la compra de repuestos: la posibilidad de adjuntar fotográficas del repuesto requerido o del número de parte, la comunicación asíncrona que no exige disponibilidad simultanea de ambas partes, y la trazabilidad del historial de conversación que facilita el seguimiento de pedidos en curso. Sin embargo, la informalidad con la que la mayoría de los proveedores gestiona este canal (sin protocolos de respuesta definidos, sin integración con sistemas de inventario y sin automatización de repuestos frecuentes) es precisamente el mecanismo generado de las demoras reportadas, lo cual configura una paradoja en la que el canal que el mercado ha adoptado masivamente es también el canal que más falla en su propósito de respuesta oportuna.

12) Niveles de satisfacción con el canal habitual de adquisición de repuestos

Los datos recabados evidencian una satisfacción promedio de 3.72 puntos sobre una escala de 5, equivalente al 74.4% del índice máximo posible. El análisis de la distribución por niveles presenta que el nivel 4 concentra la respuesta mayoritaria con 86 encuestados (52.8%), seguido del nivel 3 con 51 participantes (31.3%), el nivel 5 con 20 encuestados (12.3%), y los niveles de insatisfacción declarada en el nivel 2 y nivel 1 con 4 encuestados (2.5%) y 2 individuos (1.2%). La concentración acumulada en los niveles 3 y 4 asciende al 84.1% de la muestra, mientras que el 12.3% alcanza el nivel de satisfacción plena.

Un promedio de 3.72 sobre 5 infiere que el mercado de repuestos automotrices se encuentra en una zona de satisfacción moderada, caracterizada por la ausencia de insatisfacción activa, aunque, presenta ausencia de lealtad genuina.

13) Canales digitales utilizados para consultar o adquirir repuestos en los últimos 12 meses

Los datos presentan que WhatsApp lidera el uso de canales digitales para la consulta y adquisición de repuestos con 99 menciones, correspondiente al 60.7% de los encuestados. Las Marketplace como MercadoLibre, Amazon u otras plataformas de comercio electrónico acumulan 78 registros (47.9%), seguidos del sitio web del proveedor con 57 individuos (35%), Facebook con 42 respuestas (25.8%) e Instagram con 22 participantes (13.5%). Solo 5 encuestados, equivalente al 3.1% de la muestra, indicaron no haber utilizado canales digitales para la compra o búsqueda de repuestos durante el periodo analizado. No obstante,

el 96.9% recurrió al menos a una plataforma digital, lo cual evidencia una alta adaptación de herramientas digitales dentro del proceso de compra y confirma la relevancia de los canales en la dinámica comercial del sector de repuestos automotrices.

El nivel de adopción digital del 96.9% revela que la transformación digital del comportamiento de compra en el sector aftermarket ecuatoriano no es un proceso en etapas iniciales sino un fenómeno ya consolidado en el mercado, que opera de manera paralela a los canales tradicionales sin que los proveedores hayan desarrollado una estrategia formal para gestionarlo de manera eficiente. La presencia simultanea de WhatsApp, marketplaces, sitio web y redes sociales en el ecosistema digital del comprador de repuestos señala un comportamiento de búsqueda y compra multi canal no orquestado, en el que el cliente transita entre plataformas según la conveniencia del momento sin seguir una secuencia definida por el proveedor. La fragmentación genera ineficiencias para el comprador y representa simultáneamente la oportunidad central de la propuesta estratégica de la investigación: un proveedor que integre en una arquitectura de servicio coherente los canales que el mercado ya utiliza de manera dispersa tendrá la capacidad de ofrecer una experiencia de compra cualitativa superior sin necesidades de crear hábitos digitales nuevos en su base de clientes.

14) Tiempo promedio que demanda completar el proceso de compra de un repuesto automotriz

Los datos obtenidos evidencian que el 61.3% de los encuestados (100 participantes) invierte entre unos y tres días en completar el proceso de compra de un repuesto automotriz, desde la identificación de la necesidad hasta la recepción del producto. El 23.9% (39 encuestados) logra concluirlo en menos de 24 horas, el 12.9% (21 participantes) entre cuatro y siete días, y el 1.8% (3 individuos) más de siete días. La sumatoria de los segmentos con tiempo de ciclo superior a un día asciende al 76.2% de la muestra total.

La concentración del 76.2% refleja que los compradores destinan más de un día completo a finalizar el proceso de adquisición de un repuesto automotriz se genera una brecha de eficiencia temporal significativa cuando se contrasta con los estándares de experiencia del consumidor establecidos por el comercio electrónico en categorías de compra de complejidad técnica comparable. El resultado manifiesta que el sector aftermarket ecuatoriano aun no responde a las

expectativas actuales de rapidez, trazabilidad y disponibilidad que han sido impulsadas por el comercio electrónico. Desde el análisis de valor para el cliente, cada día adicional representa un costo oculto. Para el propietario de un vehículo, implica menor movilidad; para un taller mecánico, retrasos en la entrega al cliente final; y para una flota vehicular, pérdida de capacidad operativa y mayores costos asociados. Por ende, el tiempo de compra no solo constituye una variable logística, sino un factor crítico de competitividad y satisfacción del cliente.

15) Escala de valoración sobre disposición hacia herramientas digitales de gestión de compras

Los datos de la escala presentan niveles de acuerdo elevados y consistentes en los cuatro ítems evaluados. La disposición a consultar el catálogo de repuestos y verificar disponibilidad de stock a través de un canal digital antes de efectuar la compra registra un acuerdo mayoritario, con predominancia en la categoría "Totalmente de acuerdo" como respuesta modal. La afirmación sobre la posibilidad de realizar el seguimiento del pedido en tiempo real a través de un canal digital incrementaría la satisfacción con el proceso de compra concentra niveles similares de acuerdo. La preferencia por un proveedor que ofrezca atención integrada por WhatsApp, mostrador y plataforma en línea con la misma información y velocidad de respuesta obtiene un acuerdo significativo en la mayoría de encuestados. La confianza en la realización de pagos en línea para la adquisición de repuestos, condicionada a la confianza previa en el proveedor, registra un acuerdo mayoritario, aunque con una dispersión relativa mayor que los ítems anteriores.

La convergencia de actitudes positivas en los cuatro ítems evidencia que el mercado se encuentra en un estado de predisposición hacia la digitalización que supera la mera tolerancia para configurarse como una demanda activa, aunque no siempre articulada de manera explícita en el proceso cotidiano de compra. La leve mayor dispersión observada en el ítem relativo a los pagos en línea no refleja resistencia a la tecnología sino una cautela racional informada por experiencias previas de incumplimiento por parte de proveedores que ha instalado en el comprador la lógica de que la confianza digital se construye sobre la base de una confianza relacional previa. La condición señala que la transición hacia el pago en línea dentro del sector requiere un trabajo de consolidación de la credibilidad del proveedor a través de experiencias de servicio consistentes y transparentes que

generen el capital de confianza necesario para que el cliente se sienta seguro al completar transacciones económicas en canales digitales.

16) Factores más relevantes en la decisión de mantener o cambiar de proveedor (opción múltiple)

Los datos obtenidos muestran que el precio competitivo encabeza la distribución con 105 menciones, correspondiente al 64.4% de los encuestados. La rapidez de la entrega acumula 88 respuestas (54%), seguida de la calidad y garantía del producto con 79 respuestas representa el 48.5%, la disponibilidad inmediata del repuesto con 77 participantes (47.2%) y la atención personalizada del vendedor con 64 encuestados (39.3%). En los últimos lugares de la jerarquía se ubican la facilidad del proceso de pedido con 35 menciones (21.5%), el historial de confianza con el proveedor con 25 encuestados (15.3%) y la disponibilidad de canales digitales para consulta y compra con 16 respuestas favorable, representa el 9.8%.

La jerarquía de factores de decisión infiere que la propuesta de valor del proveedor de repuestos es percibida por el comprador como un constructo multidimensional en el que el precio, aunque necesario, no es suficiente para sostener la lealtad del cliente en el tiempo. La sumatoria del peso relativo de los factores operativos de desempeño como rapidez de entrega, disponibilidad inmediata y facilidad del proceso; supera en términos acumulados al peso del precio, lo cual señala que los proveedores que compiten en el plano de los precios están descuidando los atributos que en mayor medida determinan la decisión de permanencia del cliente.

La presencia de los canales digitales en el último lugar de la jerarquía no debe interpretarse como indiferencia del mercado hacia la digitalización, sino como la ausencia de expectativa formada respecto a un atributo que aún no está disponible de manera estructurada en el sector.

17) Tiempo de relación con el proveedor principal de repuestos automotrices

Los datos evidencian que el 63.2% de los encuestados (103 participantes) lleva entre uno y tres años comprando con su proveedor principal. El 18.4% (30 encuestados) mantiene una relación de menos de un año de antigüedad, el 10.4% (17 registros) de entre cuatro y siete años, y el 8% (13 encuestados) de más de siete años.

La concentración del 81.6% de los encuestados en relaciones comerciales de corta duración evidencia que el mercado aftermarket ecuatoriano se caracteriza por

vínculos proveedor-cliente de naturaleza funcional y transaccional antes que relacional y emocional, en los que la permanencia está determinada por la conveniencia situacional y por la ausencia de una alternativa superior antes que por una lealtad construida sobre la base de experiencias de servicio positivas. La volatilidad relacional tiene implicaciones estratégicas de doble sentido para los proveedores del sector. En primera instancia, señala que la base de clientes es susceptible a la rotación y que el costo de reposición de clientes perdidos es permanente y elevado. En un segundo nivel de análisis. Existe una ventana de oportunidad para que cualquier proveedor que logre ofrecer una experiencia de servicio superior capture clientes de sus competidores en un mercado donde la lealtad no está consolidada y donde el cambio de proveedor no implica costos de transición significativos para el comprador. La implementación de herramientas de fidelización digital representa el mecanismo más eficiente para transformar las relaciones transaccionales de corto plazo en vínculos comerciales de mayor duración y valor económico acumulado.

18) Reacción ante la implementación de un sistema digital integrado por parte del proveedor actual

    El 51.5% de la muestra (84 encuestados) adoptarían una postura de valuación previa antes de adoptar el sistema, condicionado su uso a la facilidad de uso demostrada. El 24.5% (40 participantes) lo utilizaría de inmediato por considerarlo una mejora necesaria. El 23.3% (38 registros) preferiría mantener el canal de atención personal como medio habitual de interacción con el proveedor. El 0.6% (1 individuo) declaró no tener interés en el sistema.

    El nivel de receptividad del 76% entre adopción inmediata y evaluación con predisposición positiva ante un proceso de compra se concluye que el mercado ha alcanzado el umbral de madurez necesario para absorber y valorar una solución de esta naturaleza sin resistencia estructural. El segmento de adoptantes evaluativos no configura una barrera de adopción sino un perfil de comportamiento racional que, en la teoría de difusión de innovaciones de Rogers (2003), corresponde a la mayoría temprana, cuya incorporación al proceso de adopción tecnológica es determinante para alcanzar la masa crítica necesaria para la consolidación de cualquier innovación en un mercado. La clave estratégica para activar al segmento radica en la demostración temprana de usabilidad y en la garantía de coexistencia con los cales de atención tradicionales, condición que el

23.3% de encuestados que prefiere mantener el canal presencial hace explicita. La práctica inexistencia de rechazo absoluto confirma que la propuesta de un modelo de atención digital integrado no enfrenta resistencia ideológica en el mercado sino la necesidad de una gestión del cambio adecuada que acompañe el proceso de adopción con comunicación, demostración y soporte en la etapa de transición.

19) Escala de valoración sobre lealtad, disposición al cambio y recomendación

Los datos de la escala evidencian niveles de acuerdo elevados en los cuatro ítems evaluados. La afirmación hacia la lealtad al proveedor de repuestos depende de la calidad del servicio recibido y no solo del precio del producto registra el nivel de acuerdo más alto del bloque, con predominio de la categoría "Totalmente de acuerdo". La disposición a considerar un proveedor alternativo si este ofreciera mejores condiciones de atención digital con igual calidad de producto concentra también altos niveles de acuerdo en la mayoría de encuestados, constituyendo el hallazgo de mayor impacto estratégico del instrumento. La valoración de un historial digital de compras y pedido como facilitador del proceso de reposición de repuestos recurrentes recibe un acuerdo elevado. La disposición a recomendar un proveedor que combine atención presencial de calidad con canales digitales agiles registra los niveles de acuerdo más altos de esta escala.

La lectura conjunta de los cuatro ítems infiere que la lealtad en el sector aftermarket nacional es una variable dinámica, condicionada y sensible a la calidad del servicio antes que al precio o al tiempo de relación con el proveedor. El ítem sobre la disposición explicita a cambiar de proveedor ante mejores condiciones de atención digital señala que la digitalización del servicio ha dejado de ser un atributo diferenciador secundario para convertirse en un factor de decisión de primer orden con capacidad efectiva de modificar el comportamiento de compra del cliente. El hallazgo transforma la propuesta digital de una mejora operativa interna en una palanca de captación y retención de clientes con impacto directo sobre la participación de mercado del proveedor que la implemente. La alta disposición a recomendar a proveedores con modelo omnicanal añade una dimensión de retorno sobre la inversión en digitalización que trasciende la retención del cliente individual para incluir el efecto multiplicador de las recomendaciones positivas sobre la captación de nuevos compradores sin costo de adquisición adicional, lo que en términos de eficiencia comercial representa uno de los beneficios estratégicos más valiosos de la propuesta.

20) Experiencias frustrantes en el proceso de compra de repuestos automotrices en los últimos 12 meses (pregunta abierta)

El análisis temático de las 163 respuestas abiertas, ejecutado siguiendo el procedimiento de codificación de Braun y Clarke (2006), permite identificar cinco categorías temáticas recurrentes que estructuran el corpus de experiencias negativas reportadas. La primera y más prevalente corresponde al incumplimiento de plazos de entrega, presente en la mayoría de los relatos bajo narrativas que describen compromisos explícitamente acordados que fueron incumplidos sin comunicación proactiva por parte del proveedor. La segunda categoría es la entrega de repuestos incorrectos o incompatibles con el vehículo del comprador, asociada a una asesoría técnica deficiente del vendedor que confirmó compatibilidad sin verificar de manera previa. La tercera corresponde a la desinformación sobre la disponibilidad real de inventario, donde los encuestados relatan haber recibido confirmaciones verbales de existencia de un repuesto que al momento de la compra presencial o del despacho resultaba inexistente o diferente al prometido. La cuarta categoría es la ausencia total de seguimiento post venta, con testimonio que describen proveedores que dejaron de responder mensajes una vez recibido el pago o que ignoraron reclamos por productos defectuosos. La quinta categoría es la variación injustificada de precios entre la cotización inicial y el momento del cobro, reportada en múltiples respuestas como una práctica que erosiona la confianza del comprador de manera inmediata e irreversible.

El análisis del discursos subyacente a las respuestas abiertas evidencia que el patrón lingüístico dominante en las narrativas de frustración se articula bajo la estructura de expectativa declarada vs realidad recibida; expresiones como “esperaba comunicación oportuna”, “esperaba que verificaran el pedido”, “esperaba que respetaran el precio acordado” y “esperaba ser notificado del estado de mi entrega” revelan que la frustración del comprador no se origina de manera exclusiva en el incidente operativo en sí mismo, sino en la brecha entre lo que el proveedor implícitamente prometió y lo que entrego, la estructura de expectativa e incumplimiento configura, en términos de gestión de la experiencia del cliente, un problema de promesa de servicio mal gestionada que no puede resolverse tan solo con mejoras en la logística o el inventario, sino que requiere una transformación profunda de la cultura de servicio del proveedor respaldada por

herramientas tecnológicas que garanticen la trazabilidad, la transparencia y la comunicación proactiva en cada etapa del proceso de compra.

5.3.Interpretación general

La lectura integradora de los resultados cuantitativos y cualitativos de la encuesta, articulada mediante el procedimiento de triangulación metodológica propuesto por Creswell y Creswell (2018) y fundamentada en el análisis temático de Braun y Clarke (2006), permite formular una interpretación de orden superior que trasciende el análisis individual de cada variable para revelar la arquitectura estructural del problema la presente investigación aborda. Los hallazgos no configuran un conjunto de datos independientes, sino un sistema de evidencias interconectadas que se refuerzan mutuamente y que, en su lectura conjunta, describen con precisión las condiciones de un mercado que ha alcanzado un punto de inflexión entre el modelo de servicio tradicional y la demanda creciente de una experiencia de compra digitalizada, integrada y orientada al cliente.

El primer hallazgo de orden estructural que emerge de la interpretación integral de los datos es que las deficiencias identificadas en el proceso de compra de repuestos automotrices no constituyen anomalías episódicas atribuibles a proveedores específicos, sino una condición sistemática que define el estado actual del sector en su conjunto. El 94.5% de los encuestados reporto que al menos una experiencia negativa en su proceso de compra durante el año de referencia; el 84.7% experimentó demoras en la respuesta de su proveedor; y las tres dimensiones de fallas dominantes incumplimiento de plazos de entrega (54.6%), ausencia de seguimiento post venta (53.4%) y desinformación sobre disponibilidad de inventario (41.7%), se presentan con una prevalencia que supera con amplitud los umbrales de incidencia episódica para configurarse como patrones de comportamiento sectorial normalizados. La normalización de las fallas en el imaginario del comprador es uno de los factores que explica su satisfacción promedio de 3.72 sobre 5: el cliente no califica el servicio como deficiente en términos absolutos porque ha calibrado sus expectativas a la baja en función de la experiencia acumulada en un sector donde las fallas son la regla antes que la excepción. La adaptación de expectaciones del comprador representa una señal de alerta estratégica de primer orden para los proveedores del sector, dado que sugiere que la insatisfacción real subyacente es mayor que la declarada, y que cualquier propuesta de valor que supere el umbral ajustado de

expectativas del cliente generara un impacto diferenciador alto en relación con el esfuerzo de mejora requerido.

El segundo hallazgo estructural refiere al estado avanzado de la adopción digital del comprador de repuestos automotrices ecuatoriano. El 96.9% de la muestra ha utilizado al menos un canal digital para consultar o adquirir repuestos en el último año, con una con una distribución multiplataforma que incluye WhatsApp (60.7%), marketplaces (47.9%), sitio web del proveedor (35.0%), Facebook (25.8%) e Instagram (13.5%). El nivel de penetración digital en una categoría de compra técnicamente compleja y tradicionalmente presencial desvirtúa de manera definitiva cualquier argumento sobre resistencia tecnológica del mercado y sitúa la discusión en un plano cualitativamente diferente: el problema no es cómo llevar al comprador hacia los canales digitales, sino cómo integrar, estructurar y profesionalizar el ecosistema digital que el mercado ha construido por cuenta propia. La coexistencia de múltiples plataformas digitales en el proceso de compra de un mismo cliente evidencia un comportamiento de búsqueda y adquisición multi canal no orquestado, en el que el comprador transita entre WhatsApp para la consulta directa, Google y redes sociales para validación de opciones, marketplaces para la comparación de precios y sitios web para la verificación de credibilidad del proveedor, sin que ninguno de estos puntos esté conectado entre sí ni gestionado de manera coordinada con el proveedor. La fragmentación es el origen estructural de muchas de las ineficiencias reportadas como la ausencia de integración entre el canal de consulta, el sistema de gestión de inventario y el proceso de despacho explica por qué un proveedor puede confirmar la disponibilidad de un repuesto por WhatsApp sin tener certeza real sobre su existencia en el inventario, o por qué el seguimiento de un pedido iniciado no tiene continuidad en otro. La oportunidad estratégica que esta condición define no es la digitalización, al contrario, es la integración de los canales digitales existentes en una arquitectura de servicio coherente trazable y orientada a la experiencia del cliente.

El tercer hallazgo de alcance interpretativo general refiere al perfil del comprador de repuestos automotrices que emerge de los datos sociodemográficos y conductuales de la muestra. La concentración del 76.7% en los segmentos etarios de 23 a 50 años, la distribución de ingresos con el 80.4% de la muestra en estratos medios y medios altos, y la frecuencia de compra moderada pero recurrente entre dos y seis transacciones anuales definen un perfil de consumidor económicamente activo, digitalmente competente y con capacidad tanto de valorar soluciones de servicio mejorado como de adoptar nuevas

herramientas tecnológicas en su proceso de compra. El perfil tiene implicaciones directas sobre la viabilidad comercial de la propuesta estratégica de la investigación: el mercado objetivo no requiere inversión en alfabetización digital, no presenta resistencia ideológica a la modernización del servicio y dispone del ingreso necesario para demandar y eventualmente pagar por una propuesta de valor superior. La heterogeneidad etaria de la muestra añade la consideración de que la propuesta debe contemplar niveles de uso accesibles para perfiles con menor familiaridad tecnológica, condición que la preferencia declarada por el modelo omnicanal satisface de manera natural.

El cuarto hallazgo se deriva del análisis de perfil de lealtad que los datos construyen de manera convergente a través de múltiples preguntas del instrumento. La concentración del 81.6% de los encuestados en relaciones comerciales con su proveedor principal de tres años o menos de antigüedad, junto con la satisfacción moderada de 3.72 sobre 5, con la disposición explicita del 76% a adoptar o evaluar un sistema digital integrado y con la declaración mayoritaria de que cambiaría de proveedor si otro ofreciera mejores condiciones de atención digital con igual calidad de producto, construye el retrato de un mercado caracterizado por lo que en la literatura de marketing relacional se denomina lealtad cognitiva funcional: el cliente permanece con su proveedor actual no por satisfacción plena ni por un vínculo emocional consolidado, sino por la conveniencia de los conocido y por la ausencia, hasta el momento, de una alternativa superior. La forma de lealtad es intrínsicamente frágil, debido a que no requiere una experiencia gravemente negativa para romperse, sino únicamente la aparición de una alternativa que resuelva con consistencia los atributos que no están siendo satisfechos de manera plena. Para el proveedor que implemente la propuesta de la investigación, la condición de lealtad funcional generalizada en el mercado representa de manera simultánea una vulnerabilidad y una oportunidad competitiva de primera magnitud, dado que los clientes de sus competidores se encuentran en la misma situación de susceptibilidad al cambio, y la implementación de un modelo de atención omnicanal estructurado puede activar ese desplazamiento antes de que los competidores reaccionen.

El quinto hallazgo interpretativo de orden general sintetiza en una sola conclusión la totalidad del comportamiento observado en la muestra: el mercado de automotrices ecuatoriano no está demandando digitalización en sentido estricto, sino integración omnicanal en sentido de precios. el comprador no requiere abandonar el canal presencial ni la llamada telefónica; quiere que estos canales coexistan con opciones digitales que

ofrezcan la misma información, la misma velocidad de respuesta y la misma trazabilidad del pedido, con independencia del punto de contacto que elija en cada momento de su proceso de compra. La demanda emerge de manera explícita en pla preferencia mayoritaria por la atención integrada por WhatsApp, mostrador y plataforma en línea con información unificada, en la alta valoración del historial digital de compras como facilitador de la reposición de repuestos recurrentes, y en la disposición a recomendar activamente a un proveedor que combine presencia física de calidad con canales digitales agiles. La propuesta de un modelo de atención omnicanal no es, por tanto, una solución que el investigador impone sobre el mercado sino una respuesta que el mercado articula con claridad y que la investigación sistematiza, valida y propone con fundamento empírico.

En términos de su contribución a la validación de la hipótesis central de la investigación, los resultados de la encuesta permiten afirmar con solidez empírica que existe una relación directa, consistente y con datos estadísticos que respaldan la deficiencia estructural en los procesos de atención, gestión de pedidos y seguimiento post venta de los proveedores de repuestos automotrices, el deterioro de la satisfacción y la lealtad del comprador, y la disposición mayoritaria del mercado hacia la adopción de soluciones digitales integradas que resuelvan dichas deficiencias. La triangulación de las cinco dimensiones con los datos cualitativos de las respuestas abiertas y con la información documental interna de la empresa objeto de análisis confirma la credibilidad, coherencia interna y la transferibilidad de los hallazgos de la presente investigación, proporcionando a la propuesta estrategia una base empírica robusta.

5.4.Resultados de entrevista

Las entrevistas semiestructuradas se aplicaron a seis informantes clave seleccionados bajo un criterio de representatividad funcional respecto al objeto de estudio. En panel reunió las perspectivas del Gerente general de Distribuidora Automotriz Bolaños Cía. Ltda, del responsable del área comercial, del responsable administrativo y de cartera, de un cliente B2B del segmento de tiendas de repuestos, de un vendedor B2B y de un cliente B2C recurrente. La composición permitió contrastar la visión interna de la organización con la experiencia externa de los compradores que interactúan con el proceso de venta de ambos segmentos de mercado. El guion de entrevista abordo el contexto organizacional, las problemáticas de la relación comercial, los hábitos de compra y abastecimiento, la

evaluación de los canales de atención, el estado de la adopción tecnológica y el potencial estratégico de una solución omnicanal sustentada en analítica de datos.

El procesamiento de los testimonios siguió el procedimiento de codificación temática de Braun y Clarke (2006): lectura de familiarización con las transcripciones, generación de códigos iniciales, agrupación de patrones temáticos, revisión de los temas frente al corpus completo y elaboración del informe analítico. Los hallazgos se organizan en ocho componentes que estructuran el diagnóstico y sustenta la evaluación de la factibilidad del proyecto.

5.4.1. Resultados por componente

a) Gestión comercial actual

Los testimonios del Gerente general y del responsable comercial coinciden en describir un modelo de gestión que creció en describir un modelo de gestión que creció en volumen de operaciones sin una evolución equivalente de su estructura de soporte. El ciclo de venta descansa sobre el conocimiento tácito del vendedor asignado: es él quien recibe la consulta, verifica la existencia del repuesto mediante consulta verbal a bodega, comunica el precio, registra el pedido y coordina el despacho. El gerente general reconoce que la arquitectura fue funcional en etapas de menor escala, sin embargo, admite que en las condiciones actuales produce demoras, errores de despacho y una capacidad de repuesta que depende de la disponibilidad y la carga de trabajo de cada persona antes de un proceso institucional. La concentración del proceso en el individuo configura un riesgo operativo que el propio nivel directivo identifica como el principal limite a la escalabilidad del negocio.

El responsable administrativo y de cartera añade que la informalidad del registro comercial repercute sobre los procesos financieros como pedidos acordados por WhatsApp sin ingreso oportuno al sistema generan discrepancias entre lo vendido y lo facturado, condiciones de crédito pactadas de palabra que luego son objeto de disputa, y un esfuerzo de conciliación que consume tiempo administrativo recuperable. El vendedor B2B completa el cuadro al describir que cada asesor desarrolla criterios propios de priorización y seguimiento, lo que produce una experiencia de compra heterogénea entre clientes de un mismo segmento. Para la evaluación de factibilidad, este componente establece el punto de partida del proyecto: la empresa no requiere ajustes cosméticos sino una reconfiguración del

proceso comercial, y sus propios directivos lo reconocen, condición que reduce la resistencia diagnóstica y facilita la legitimación interna de la propuesta.

b) Canales de atención y venta

Los seis informantes describen un ecosistema de canales (WhatsApp individual por vendedor, llamadas telefónicas, mostrador y correo electrónico esporádico) que opera de forma paralela y desvinculada. El cliente B2B relata un episodio en los que la información recibida por WhatsApp sobre disponibilidad de un repuesto no coincidió con la entrega por otro asesor al consultar por teléfono, lo que lo obligo a desplazarse al local para obtener una confirmación definitiva. Este tipo de inconsistencia, que el cliente califica de recurrente, es interpretado por él como señal de desorganización institucional, con el consecuente deterioro de la credibilidad del proveedor. El vendedor B2B confirma desde dentro la raíz del problema, cada asesor maneja su propia cartera de conversaciones sin acceso a los pedidos gestionados por sus colegas, de modo que la empresa carece de una vista unificada del cliente y de sus transacciones en curso.

La consecuencia de la fragmentación es doble. En primera instancia, el canal que el mercado prefiere es también menos gobernado por la organización, debido a que opera sobre teléfonos y criterios individuales sin protocolos de respuesta ni integración con el inventario. Por otro lado, la falta de coherencia entre canales impone al cliente un costo de verificación en el que debe consultar la misma información por más de una vía para confiar en ella, lo cual contradice la promesa básica de conveniencia que un canal digital debería ofrecer. Para la factibilidad del proyecto, componente que delimita el núcleo de la solución. El valor de la omnicanalidad para la empresa no reside en abrir canales nuevos sino en unificar y dotar de coherencia informacional a los que ya existen y que el cliente ya utiliza.

c) Seguimiento y fidelización de clientes

Los testimonios revelan que la empresa carece de un proceso formal de seguimiento de pedidos y de gestión post venta. El cliente B2B señala que, una vez confirmado un pedido, la única forma de conocer su estado es contactar al vendedor, quien a su vez debe consultar a bodega o a despacho antes de responder; cuando el vendedor no está disponible, el pedido queda en un punto ciego informacional. El cliente B2C describe la misma experiencia con un matiz adicional, tras el pago la comunicación se ve interrumpida y los cambios en las condiciones de entrega no se notifican, de modo que es el comprador quien debe

perseguir la información. El vendedor B2B aporta el dato mayor valor predictivo para la gestión de cartera, en la que los clientes que acumulan más de dos incumplimientos consecutivos sin recibir reconocimiento del problema ni comunicación proactiva son los que con mayor probabilidad migran hacia la competencia.

El patrón permite caracterizar la fidelización actual de la empresa como reactiva y dependiente del vínculo personal. El cliente B2B declara que su permanencia obedece a la relación con su vendedor asignado y a la familiaridad con los procesos de la casa, no a una valoración positiva del servicio institucional; admite haber evaluado proveedores alternativos en varias ocasiones y atribuye su continuidad al costo de búsqueda y adaptación antes que a la satisfacción. La lealtad resultante es de carácter funcional y frágil, se sostiene mientras no aparezca una alternativa que reduzca el costo de cambio. Para la factibilidad comercial, el hallazgo presenta dos perspectivas. En primer lugar, advierte sobre el riesgo de erosión silenciosa de la cartera, y a la vez, demuestra que un sistema de seguimiento con notificaciones proactivas e historial de pedidos atacaría la causa primaria del abandono, con un efecto directo sobre la retención de las cuentas de mayor valor.

d) Disponibilidad de información sobre stock, precios y compatibilidad de repuestos

La verificación de disponibilidad emerge en todos los testimonios como el punto de mayor fricción del proceso. El responsable comercial describe que la consulta de stock se resuelve vía verbal con bodega, con tiempos de respuesta variables que dependen de la carga operativa del área; el vendedor B2B añade que, ante la presión por responder rápido, en ocasiones se confirma la disponibilidad sobre la base de registros desactualizados, lo que origina los compromisos de entrega que luego se incumplen. El cliente B2B identifica la cadena como la causa raíz de sus peores experiencias: una confirmación de existencia que resulto falsa lo llevo a comprometer una reparación con su propio cliente y a asumir el costo reputacional del incumplimiento ajeno. El cliente B2C reporta el mismo fenómeno en escala individual, desplazamientos al local motivados por confirmaciones vía WhatsApp que no se correspondían con el inventario real.

A la imprecisión sobre el stock se suma la debilidad en la información de compatibilidad técnica. Ambos clientes relatan compras de repuestos que resultaron incompatibles con el vehículo de destino pese a la confirmación verbal

del asesor, episodios que generaron devoluciones, demoras y pérdida de confianza. La variabilidad de precios entre la cotización inicial y el momento del cobro, mencionada por el cliente B2C, completa el cuadro de opacidad informacional. Para el proyecto, el componente define el requisito técnico más crítico de la solución. La integración en tiempo real entre los canales de atención y el sistema de inventario no es una funcionalidad deseable sino la condición de posibilidad de toda la propuesta, el propio cliente B2B la señala como su condición innegociable para participar en un piloto.

e) Uso de herramientas digitales y analítica de datos

El diagnóstico tecnológico construido a partir de los testimonios internos demuestra que la organización no carece de digitalización, sino que opera con un sistema propio de gestión, desarrollado a través de la tercerización de un programador externo y utilizado de forma interna para procesos administrativos, contables, de facturación y de inventarios. No obstante, el sistema aún se ubica en una fase de transición, debido a que conserva una lógica fija y local, con limitaciones para conexión en red, acceso remoto, trazabilidad de pedidos, control dinámico de stock y uso comercial desde dispositivos móviles. Desde la gerencia se reconoce la apertura hacia una evolución gradual del sistema, con modificaciones orientadas al seguimiento de pedidos, control de inventario y consulta en línea desde tablets por parte del equipo de ventas. Además, el área comercial impulsa este desarrollo, dado que podría mejorar la coordinación operativa, reducir tiempos de respuesta y fortalecer la disponibilidad de información durante el proceso de venta.

La brecha principal no radica en la inexistencia de tecnología, sino en la ausencia de integración y analítica comercial sobre los datos que la empresa produce en sus transacciones diarias. Aunque el sistema actual permite registrar operaciones básicas, todavía no consolida información estructurada sobre frecuencia de compra, recurrencia de repuestos, comportamiento por segmento, estacionalidad, historial de cotizaciones, señales de abandono o desempeño por canal. En este contexto, la estrategia omnicanal basada en analítica de datos adquiere sustento estratégico, debido a que requiere captura sistemática de información, conexión entre canales y uso de indicadores comerciales para pasar de una gestión reactiva a un modelo más trazable, planificado y orientado a la toma de decisiones con base en datos. El vendedor B2B no manifiesta rechazo frente al cambio, aunque

requeriría adaptación y capacitación para incorporar el uso de tablets, consulta en línea y registros sistemáticos dentro de su rutina comercial.

f) Experiencia del cliente B2B y B2C

El contraste entre los testimonios de ambos clientes revela una estructura de experiencia común con diferencias de intensidad y de consecuencia. Para el cliente B2B, las fallas del proveedor se amplifican en cadena, un repuesto no disponible o entregado fuera de plazo detiene vehículos en reparación, inmoviliza mano de obra, compromete la facturación del taller y daña su reputación ante el cliente final. Su evaluación del proveedor incorpora, por tanto, una dimensión de riesgo operativo que excede el precio del repuesto, lo que compra no es solo la pieza sino la certeza de poder cumplir sus propios compromisos. El cliente B2C, en cambio, experimenta las mismas fallas como pérdida de tiempo, restricción de movilidad y frustración personal, con menor impacto económico pero idéntico efecto sobre la confianza.

La convergencia de ambos perfiles en la identificación de estas tres deficiencias: información de stock no confiable, plazos incumplidos y ausencia de seguimiento, confirma que el problema es transversal al modelo de atención y no privativo de un segmento. Las expectativas declaradas también convergen, ambos valoran la verificación de disponibilidad sin desplazamiento, el historial de compras accesible y las notificaciones del estado del pedido, aunque el B2B prioriza la confiabilidad de la información para su planificación operativa y el B2C la simplicidad de uso y la agilidad. La diferenciación de prioridades aporta un insumo de diseño directo, la plataforma debe ofrecer un núcleo funcional común con profundidades de uso distintas por segmento, condición compatible con una implementación modular y con la segmentación comercial que la analítica de datos permitirá refinar.

g) Barreras para la implementación omnicanal

Las entrevistas permiten identificar cuatro barreras concretas que la propuesta deberá gestionar. La primera es tecnológica, la ausencia de integración entre el sistema actual y los canales de atención exige una inversión inicial en infraestructura de datos cuya magnitud debe ser compatible con las restricciones presupuestarias que el gerente general hace explicitas. La segunda es organizacional, los intentos previos de estandarizar protocolos de comunicación fracasaron por falta de adopción del equipo y la falta de seguimiento por parte de

los directivos, antecedente que demuestra que la dimensión humana del cambio ha sido el punto de quiebre histórico de las iniciativas de mejora en la empresa. La tercera es cultural y se localiza en el modelo de venta relacional, los vendedores de mayor antigüedad podrían interpretar la trazabilidad y la centralización de la información como pérdida de control sobre su cartera, riesgo que vendedor B2B anticipa con franqueza.

La cuarta barrera es de confianza del cliente, el B2C condiciona su adopción a la simplicidad de la herramienta y a la credibilidad previa del proveedor, mientras que el B2B exige que la información publicada refleje el inventario real, advertencia que implica que un lanzamiento con datos imprecisos destruiría la confianza que el sistema busca construir. Ninguna de estas barreras constituye, en sí misma, un resultado que incrementa la probabilidad de éxito de la implementación.

h) Oportunidades de mejora y factibilidad de implementación

Los testimonios convergen en señalar tres intervenciones de máximo impacto, enunciadas de forma espontánea por informantes de perfiles distintos: la visibilidad del inventario en tiempo real para el equipo de ventas y para el cliente, la unificación de los canales de atención con coherencia informacional garantizada, y la automatización del seguimiento de pedidos con notificaciones proactivas. La coincidencia entre lo que el Gerente general define como prioridad estratégica, lo que el responsable comercial identifica como liberador de capacidad productiva y lo que ambos clientes declaran como determinante de su satisfacción y permanencia configura una alineación poco frecuente entre oferta organizacional y demanda de mercado, que reduce el riesgo comercial de la propuesta a niveles manejables.

La disposición hacia la implementación es verificable en los tres niveles consultados. El nivel directivo respalda el proyecto y solo condiciona su ritmo; el nivel operativo lo acoge con expectativa de beneficio propio; y el nivel de mercado acepta participar en una fase piloto bajo condiciones razonables y bien delimitadas. El cliente B2B añade un argumento de retorno directo al declarar que la implementación del sistema reduciría su motivación de evaluar proveedores alternativos, lo que traduce la inversión tecnológica en preservación cuantificable de ingresos por cuenta. En conjunto, este componente permite afirmar que la

propuesta no enfrenta vetos en ningún eslabón de la cadena de decisión y que sus beneficios son reconocidos con anticipación por quienes deberán adoptarla.

5.5.Análisis general de entrevista

Los resultados cualitativos presentan una alta convergencia entre los testimonios internos y externos. Distribuidora Automotriz Bolaños Cía. Ltda. Opera un modelo comercial actuales de volumen, amplitud de catalogo y mayor exigencia del mercado presenta fallas críticas en tres áreas: información de stock poco confiable, retrasos en los plazos de entrega y ausencia de seguimiento postventa. La coincidencia entre los niveles directivo, administrativo, comercial y de mercado reduce la posibilidad de interpretar los hallazgos como percepciones aisladas; por el contrario, los posiciona como rasgos objetivos del proceso comercial. La base diagnóstica otorga solidez al estudio, dado que confirma que el problema no se limita al desempeño individual de los vendedores, sino a una arquitectura comercial con baja integración, escasa trazabilidad y alta dependencia del conocimiento tácito.

El análisis también permite precisar que la brecha tecnológica de la empresa no corresponde a una ausencia total de digitalización. La organización cuenta con un sistema propio de gestión, desarrollado mediante apoyo externo de programación y usado para procesos administrativos, contables y de facturación. Sin embargo, dicho sistema se halla en una fase de transición desde una lógica fija y local hacia un esquema con conexión en red, mayor control de stock, seguimiento de pedidos y acceso comercial desde tablets para el equipo de ventas. Este matiz resulta clave para la interpretación de factibilidad, porque la empresa no parte de cero, sino de una base interna susceptible de mejora gradual. La dirección reconoce la necesidad de avanzar hacia esa evolución tecnológica, mientras que el área comercial impulsa el desarrollo por su impacto en la coordinación operativa, la rapidez de respuesta y la disponibilidad de información durante la venta. El vendedor B2B tampoco expresa rechazo al cambio, aunque admite la necesidad de adaptación y capacitación para incorporar el uso de consultas en línea y registros sistemáticos dentro de su rutina.

Las entrevistas revelan, además, que la cartera de la empresa se sostiene sobre una lealtad funcional, apoyada en la relación personal con el vendedor, la experiencia previa de compra y el costo percibido del cambio, más que en una valoración robusta del servicio institucional. La condición configura el principal riesgo competitivo del estudio, si otro

proveedor ofreciera inventario verificable, trazabilidad de pedidos, cumplimiento de plazos y comunicación postventa, una parte de la cartera podría migrar hacia esa alternativa. No obstante, la misma debilidad define una oportunidad estratégica para la organización. Si la empresa incorpora primero esos atributos a través de una estrategia omnicanal basada en analítica de datos, puede transformar una vulnerabilidad operativa en ventaja competitiva, fortalecer la retención de cuentas de mayor valor y captar demanda insatisfecha en un mercado donde las fallas de información, disponibilidad y seguimiento parecen ser comunes.

Las condiciones para la implementación muestran un balance favorable. Existe respaldo de la gerencia, interés del área comercial, apertura del vendedor B2B y disposición del mercado a adoptar una solución digital si esta garantiza datos confiables, inventario real y trazabilidad de pedidos. Los riesgos, sin embargo, requieren gestión específica, la restricción presupuestaria obliga a una ejecución modular; el antecedente de protocolos internos con baja adopción exige capacitación, acompañamiento e incentivos claros; la venta basada en relaciones personales requiere una narrativa que presente la herramienta como apoyo comercial y no como mecanismo de control; y la publicación de stock exige depuración previa de la información para evitar pérdida de confianza. Por tanto, la factibilidad estratégica, operativa, tecnológica y comercial puede calificarse como favorable, siempre que la propuesta avance por fases, preserve la continuidad del negocio y priorice la calidad del dato antes de su apertura hacia los canales de venta. En conjunto, las entrevistas no solo confirman la magnitud del problema, sino que validan la estrategia omnicanal con analítica de datos como una respuesta viable, necesaria y alineada con la etapa de crecimiento de Distribuidora Automotriz Bolaños Cía. Ltda.

5.6.Análisis integrado de resultados cualitativos y cuantitativos

El análisis integrado de los resultados cualitativos y cuantitativos evidencia una alta convergencia entre la percepción del mercado y el diagnostico interno de Distribuidora Automotriz Bolaños Cía. Ltda. Los datos de las encuestas confirman que las principales brechas del proceso de compra se concentran en la demora de respuesta, el incumplimiento de tiempos de entrega, la falta de seguimiento postventa y la ausencia de información confiable sobre inventario, precios y compatibilidad de repuestos. Estos hallazgos se refuerzan con las entrevistas, donde los informantes internos y externos coinciden en que el proceso comercial depende todavía del conocimiento individual del vendedor, de consultas manuales a bodega y de canales de atención fragmentados,

especialmente WhatsApp, llamadas y mostrador. Por tanto, el problema identificado no corresponde a fallas aisladas de atención, sino a una debilidad estructural del modelo comercial, caracterizada por baja trazabilidad, escasa integración de información y limitada estandarización operativa.

Además, los resultados permiten concluir que el mercado ya presenta una adopción digital significativa. Sin embargo, esta adopción no ha sido acompañada por gestión omnicanal formal desde los proveedores. La encuesta demuestra que los compradores utilizan de manera activa canales digitales para consultar y adquiere repuestos, mientras que las entrevistas evidencian que dichos canales operan sin conexión directa con inventario, pedidos, historial del cliente o seguimiento postventa. La situación genera inconsistencias entre lo ofrecido y lo entregado, incrementa el esfuerzo del comprador y deteriora la confianza hacia el proveedor. En consecuencia, la necesidad estratégica no se limita a incorporar más canales digitales, sino a integrar los canales existentes bajo una misma lógica de información, atención y seguimiento, de modo que el cliente reciba repuestos coherentes, rápidas y verificables sin importar el punto de contacto utilizado.

En conclusión, la triangulación de resultados valida la pertinencia de una estrategia omnicanal con base en analítica de datos como repuesta directa a las brechas detectadas. La propuesta resulta viable porque existe disposición del mercado a utilizar herramientas digitales, apertura interna hacia la evolución tecnológica y una base operativa previa sobre la cual puede desarrollarse una implementación gradual. Sin embargo, su éxito dependerá de la calidad del dato, la depuración del inventario, la capacitación del equipo comercial, la estandarización de protocolos y la gestión del cambio organizacional. En este sentido, la omnicanalidad no debe entenderse únicamente como digitalización del servicio, sino como una reconfiguración integral del proceso comercial orientada a mejorar la trazabilidad, reducir tiempos de respuesta, fortalecer la confianza del cliente, elevar la fidelización y convertir la información transaccional en un recurso estratégico para la toma de decisiones gerenciales.

CAPÍTULO 6.- Diagnóstico financiero

6.1.Evolución de resultados

El diagnostico financiero de Distribuidora Automotriz Bolaños Cía. Ltda. Se sustenta en el análisis de los balances de resultados correspondientes a los ejercicios fiscales 2023, 2024 y 2025, proporcionados por la empresa para el presente estudio. El análisis sigue la metodología de evaluación financiera de proyectos propuesta por Salgado (2024), según la cual la comprensión del estado financiero histórico de la organización constituye el punto de partida para cualquier ejercicio de proyección y evaluación de viabilidad de inversiones.

Los datos evidencian una situación financiera paradójica. La empresa vende más, sin embargo, no alcanza una solidez proporcional en sus resultados. Las ventas brutas aumentan de USD 354811.68 en 2023 a USD 413656.03 en 2025, mientras que los ingresos netos presentan un incremento de USD 271536.88 a USD 319996.80 en el mismo periodo. La variación representa un crecimiento comercial; no obstante, la utilidad neta exhibe alta volatilidad, con USD 67,06 en 2023, pérdida de USD 3.773,11 en 2024 y recuperación a USD 14.244,87 en 2025. El comportamiento descrito confirma que el problema financiero central no radica en ausencia de ventas, sino en una baja capacidad del modelo comercial para convertir el crecimiento de ingresos en utilidad constante.

Los márgenes de utilidad refuerzan el diagnostico. El margen bruto se mantiene en niveles aceptables, con 39.44% en 2023, 36.1% en 2024 y 38.29% en 2025, aquello evidencia la existencia de un diferencial comercial entre costo y precio de venta. Aunque, el margen bruto neto resulta frágil: 0.02% en 2023, -1.22% en 2024 y 4.42% en 2025. La brecha entre margen bruto y margen neto revela que parte del valor generado por la operación se consumen antes de convertirse en resultado final, debido a descuentos comerciales poco gobernados, gastos administrativos rígidos y baja eficiencia en el uso de capital de trabajo.

Indicador financiero	**Año 2023**	**Año 2024**	**Año 2025**
Ventas brutas (USD)	354,811.68	389,920.44	413,656.03
(-) Descuentos en ventas	(81,994.11)	(83,306.17)	(92,432.12)
Tasa de descuento s/ventas brutas	23.1%	21.4%	22.3%

Ingresos netos de actividades ordinarias	**271,536.88**	**305,529.70**	**319,996.80**
Ingresos totales (incl. otros)	**271,837.38**	**309,567.62**	**322,521.08**
Costo de ventas	164,628.28	197,822.67	199,030.94
% Costo / Ingresos totales	60.6%	63.9%	61.7%
Utilidad bruta	**107,209.10**	**111,744.95**	**123,490.14**
Margen bruto (%)	39.4%	36.1%	38.3%
Gastos de ventas	32,894.50	38,291.99	33,210.35
Gastos administrativos	72,233.30	74,636.36	74,491.72
Gastos financieros	2,014.24	2,589.71	1,543.20
Total, gastos operativos	**107,142.04**	**115,518.06**	**109,245.27**
Utilidad / (Pérdida) del período	**67.06**	**(3,773.11)**	**14,244.87**
Margen neto (%)	0.02%	(1.22%)	4.42%
Crecimiento ventas brutas		+9.9%	+6.1%

Tabla 52: Análisis de trienio – Balance de resultados

Nota. Elaboración propia con base en los balances de resultados de la empresa. Los valores entre paréntesis son negativos. La utilidad operativa se calcula como utilidad bruta menos gastos de venta y administrativos; el resultado neto incluye los gastos financieros y los otros ingresos.

6.2.Estructura financiera

Rubro	**2023**	**2024**	**2025**
Efectivo y equivalentes	7,492	7,073	9,776
Cuentas por cobrar clientes	77,87	72,906	74,102

Juicios en curso por robos	93,278	93,278	93,278
Inventarios	174,497	239,281	265,735
Total activo	372,092	416,762	448,687
Proveedores nacionales	304,363	337,616	392,91
Total pasivo	354,11	402,554	420,234
Patrimonio	17,981	14,208	28,453

Tabla 13: Estructura correspondiente al trienio según Balances generales internos

La estructura patrimonial es el hallazgo más crítico del diagnóstico. En 2025, el total de activos asciende a USD 448687, mientras que el pasivo alcanza USD 420234 y el patrimonio USD 28453. La relación entre la deuda y activo se ubica en 93.7% y el apalancamiento pasivo patrimonio se posiciona en 14.8 veces, ante ello se evidencia una estructura de financiamiento dependiente de terceros. Durante el trienio, el pasivo financia entre el 93.7% y el 96.6% del activo total, con un punto de mayor vulnerabilidad en 2024, cuando el patrimonio descendió a USD 14208, equivalente al 3.4% del activo.

La composición del pasivo confirma que la operación descansa sobre crédito en proveedores. En 2025, las cuentas con proveedores alcanzan USD 329910, equivalentes al 93,5% del pasivo total, con apoyo complementario de aportes del accionista. La configuración descrita implica que la solvencia operativa de la empresa depende de la renovación continua del crédito comercial y de la confianza de sus proveedores internacionales y locales. Por tanto, cualquier inversión nueva debe ejecutarse bajo un esquema gradual, controlado y sustentado en beneficios medibles, debido a que una expansión no disciplinada podría incrementar la presión sobre el capital de trabajo y comprometer la estabilidad financiera de corto plazo.

El análisis de inventarios revela que durante el trienio el mismo creció un 52.3% y alcanzó un valor de USD 265735, monto que representa el 59.2% del activo total. A su vez, la rotación disminuye de 0.94 a 0.75 veces por año, mientras que los días de inventario aumentaron de 387 a 487 días, denotando una inmovilización significativa de capital en existencias.

6.3.Análisis de hallazgos financieros

El análisis del periodo trienal revela seis hallazgos financieros de relevancia estratégica para el diseño del modelo de evaluación de inversiones. Primero, el crecimiento de las ventas brutas es real pero desacelerado de 9.9% en 2024 a 6.1% en 2025, lo que sugiere que el modelo comercial actual se aproxima a su limite a su límite de crecimiento sin intervención estratégica. Segundo, la tasa de descuento sobre ventas brutas se mantiene elevada entre el 21.4% y el 23.1% e indica una política de descuentos no estructurada que erosiona entre USD 82,000 y USD 92,000 anuales en ingresos potenciales sin necesariamente generar fidelización sistemática. Tercero, el margen bruto oscila entre el 36.1% y el 39.4% con una recuperación en 2025 que refleja una mejora en la gestión de costos de ventas; este rango es coherente con los benchmarks del sector automotriz de distribución en Ecuador y la región andina (CAF,2023).

Cuarto, los gastos administrativos muestran rigidez estructural, se mantienen en un rango de USD 72,233 a USD 74,637 en los tres años, con escasa elasticidad a la baja, lo que limita la capacidad de mejorar el margen neto por la vía del recorte de costos. Quinto, la volatilidad de resultado neto de USD 67 a perdida de USD 3,773 y recuperación a USD 14,245 evidencia la fragilidad del modelo ante variaciones menores en el volumen de ventas o en el nivel de gastos, confirmado la alta sensibilidad financiera de la empresa. Sexto, la utilidad neta de 2025 de USD 14,245 representa el 4.42% de los ingresos, un margen que, si bien positivo, es insuficiente para financiar con capital propio una transformación estratégica de mediana envergadura, lo que determina la necesidad de evaluar la inversión en sus tres estrategias de forma escalonada y con visiones de retorno en el mediano plazo (Salgado, 2024; Brealey et al.,2020).

6.4.Indicadores financieros del trienio

Indicador	2023	2024	2025	Lectura
Razón corriente (veces)	1.05	1.05	1.11	Ajustada
Razón corriente sin juicios (veces)	0.79	0.82	0.88	Deficitaria
Prueba ácida (veces)	0.56	0.45	0.45	Baja

Endeudamiento del activo (%)	95.2	96.6	93.7	Crítico
Apalancamiento (pasivo/patrimonio, veces)	19.7	28.3	14.8	Muy alto
ROA (%)	0.02	−0.91	3.17	Volátil
ROE (%)	0.37	−26.6	50.1	Volátil
Rotación de inventarios (veces)	0.94	0.83	0.75	Decreciente
Días de inventario	387	441	487	Excesivo
Días de cuentas por cobrar	105	87	85	Mejorando
Capital de trabajo neto (USD)	17,981	20,331	43,076	Positivo

Tabla 14: Indicadores financieros

Nota. Elaboración propia. El ROE de 2025 (50.1%) debe interpretarse con cautela: resulta de una base patrimonial reducida (USD 28,453) y de una utilidad sin cargas fiscales registradas, no de una rentabilidad operativa extraordinaria.

El análisis de liquidez evidencia una posición financiera ajustada, aunque la razón corriente alcance 1.11 en 2025. La prueba ácida de 0,45 y la razón corriente ajustada de 0,88, una vez excluido el activo asociado a juicios, muestran que la capacidad real de pago depende de activos con baja disponibilidad inmediata. Por tanto, la empresa presenta una liquidez sensible a la recuperación de cartera, la rotación de inventarios y la continuidad del crédito de proveedores. La lectura financiera no permite interpretar el activo corriente como respaldo pleno de solvencia, debido a que una parte relevante de los recursos se encuentra inmovilizada o sujeta a incertidumbre de realización.

Bajo dicha condición, la implementación de la estrategia omnicanal debe estructurarse por fases, con control de caja, metas verificables y priorización de módulos que generen valor comercial en el corto plazo. En 2025, el efectivo disponible asciende a USD 9776, la utilidad neta a USD 14245 y el patrimonio a USD 28453; frente a dichos valores, una inversión cercana a USD 13000 representa el 91,6% de la utilidad anual y el 45,9% del

patrimonio. La empresa puede ejecutar el proyecto, pero requiere disciplina en costos, adopción operativa y medición de resultados. En consecuencia, la omnicanalidad debe entenderse como una inversión orientada a proteger liquidez, mejorar conversión, gobernar descuentos, acelerar la rotación de inventario y transformar el crecimiento comercial en rentabilidad sostenible.

6.5.Márgenes de utilidad

La tabla no. 16 presenta los márgenes bruto, operativo y neto sobre ingresos totales. El margen bruto se mantiene en un rango competitivo para la distribución de autopartes (36.1% a 39.4%): la empresa compra y revende con un diferencial sano, coherente con referentes del comercio minorista y de distribución en la región andina. El problema no reside en el margen de intermediación sino en su absorción por la estructura de gastos: el margen operativo apenas alcanza 0.77% en 2023, es negativo en 2024 (−0.38%) y se recupera a 4.90% en 2025, año en que el crecimiento de ingresos superó por fin la inercia del gasto fijo. El margen neto replica esa trayectoria (0.02%, −1.22% y 4.42%). La lectura conjunta infiere que la organización genera valor bruto suficiente, pero su capacidad de convertirlo en utilidad depende del volumen: pequeños incrementos de ingresos con margen de contribución positivo producen mejoras más que proporcionales del resultado, propiedad de apalancamiento operativo que fundamenta la evaluación de estrategias orientadas a crecimiento de ventas y racionalización de descuentos (Gitman & Zutter, 2016).

Margen	**2023**	**2024**	**2025**
Margen bruto	39.44	36.10	38.29
Margen operativo	0.77	−0.38	4.90
Margen neto	0.02	−1.22	4.42

Nota. Elaboración propia. Margen bruto = utilidad bruta / ingresos totales; margen operativo = (utilidad bruta − gastos de venta − gastos administrativos) / ingresos totales; margen neto = resultado del periodo / ingresos totales.

Tabla 15: Márgenes ante análisis financiero

6.6.Capacidad financiera para la inversión

La capacidad de inversión con recursos propios es limitada y condiciona el diseño de la propuesta. El efectivo disponible al cierre de 2025 asciende a USD 9,776, la utilidad del último ejercicio a USD 14,245 antes de cargas fiscales y el patrimonio a USD 28,453. Una inversión inicial del orden de USD 13,000, como la requerida por la estrategia omnicanal, equivale al 91.6% de la utilidad de 2025 y al 45.9% del patrimonio, por lo que su ejecución en un solo desembolso comprometería la liquidez operativa. De ello se derivan tres condiciones de diseño financiero: (a) la implementación debe ser escalonada por fases, de modo que el gasto se distribuya a lo largo del primer año; (b) el componente de OPEX debe dimensionarse con servicios en la nube y recursos asignados del personal actual, antes que con contrataciones de tiempo completo; y (c) en caso de requerirse financiamiento externo, el segmento de crédito productivo PYMES del sistema financiero ecuatoriano ofrece tasas referenciales en torno al 9% efectivo anual, con máximas reguladas cercanas al 11.3% (Banco Central del Ecuador, 2026), nivel inferior a la tasa de descuento del proyecto, por lo que un crédito parcial no destruiría valor siempre que los flujos lo cubran.

6.7.Parámetros y supuestos de evaluación

La evaluación utiliza el método del flujo de caja incremental, debido a que permite aislar los beneficios y costos diferenciales atribuibles a cada alternativa estratégica frente a la situación sin proyecto. El análisis adopta como momento cero el año 2026, periodo en el que se registra la inversión inicial, y proyecta los flujos del periodo 2027 a 2030 bajo un horizonte base de cuatro años. Escenario conservador, debido a que limita la captura de beneficios asociados con activos digitales, bases de datos, CRM, protocolos comerciales y capacidades organizacionales que pueden generar valor durante cinco o seis años. Por ello, el horizonte de cuatro años debe interpretarse como escenario prudente de recuperación y no como límite económico absoluto del modelo.

La base de ingresos corresponde a los ingresos ordinarios netos de 2025, por USD 319997. La cifra se mantiene constante para evitar el crecimiento vegetativo de la empresa distorsione la medición del impacto atribuible al proyecto. Bajo dicha lógica, la evaluación no asume una expansión automática del mercado, sino que mide el efecto

incremental esperado por mejoras en conversión, seguimiento de cotizaciones, recompra, control de descuentos, eficiencia comercial y trazabilidad de clientes.

Tasa de descuento. Al tratarse de una compañía limitada sin cotización bursátil, el costo de oportunidad del capital se estima mediante el modelo de valoración de activos de capital ajustado por riesgo país y por una prima de tamaño, práctica estándar para mercados emergentes (Damodaran, 2024), a una tasa libre de riesgo de los bonos del Tesoro estadounidense de largo plazo cerca al 4.4% se suman la prima de riesgo de mercado del 5.5% ponderada por una beta de 1 representativa del comercio minorista de autopartes, es riesgo país del Ecuador, que en el primer semestre de 2026 fluctuó entre 396 y 506 puntos básicos del índice EMBI (Banco Central del Ecuador, 2026), y una prima adicional del 3.5% por tamaño, iliquidez y concentración propia de una empresa familiar mediana. El resultado, redondeado con criterio conservador, es una tasa de descuento del 18% anual, sometida a sensibilidad entre 15% y 22%.

Margen de contribución incremental. Las ventas adicionales se valoran al 35%, resultado de aplicar al margen bruto promedio del trienio (37.9%) una deducción aproximada de tres puntos por costos variables de comercialización entre comisiones, transporte y medios de pago, conforme a la estructura observada en los estados de resultados.

Tratamiento fiscal. Los flujos incrementales positivos se afectan con la participación laboral del 15% y el impuesto a la renta de sociedades del 25%, carga combinada del 36.25%; los flujos negativos no generan escudo fiscal, supuesto prudente dada la historia reciente de resultados cercanos a cero.

El OPEX crece al 2.5% anual por inflación de servicios; la base de ingresos es la cifra ordinaria neta de 2025 (USD 319,997), que se mantiene constante para aislar el efecto de cada estrategia del crecimiento vegetativo; y no se asignan valores residuales al término del horizonte, decisión conservadora habitual en proyectos de transformación comercial (Sapag Chain et al., 2014).

Parámetro	**Valor**	**Fundamento**
Horizonte de evaluación	4 años	Requerimiento del estudio
Base de ingresos (USD)	319997	Ingresos ordinarios netos 2025

Margen de contribución incremental	35%	Margen bruto promedio menos costos variables comerciales
Tasa de descuento (costo de capital)	18%	CAPM ajustado por riesgo país y prima de tamaño
Carga fiscal sobre flujos positivos	36.25%	15% participación laboral y 25% impuesto a la renta
Inflación de OPEX	2.5% anual	Expectativa de inflación de servicios en Ecuador
Valor residual	0	Criterio conservador

Tabla 16: Parámetros de evaluación financieros

6.8.Inversión requerida por estrategia (CAPEX y OPEX)

La inversión se descompone en gasto de capital (CAPEX) del año cero y gasto operativo recurrente (OPEX) anual. Para la estrategia omnicanal, el desarrollo y la implementación de la plataforma se contratan con el programador de la empresa, quien cotizó el servicio integral de configuración del CRM, comercio electrónico e integración con el sistema de facturación en USD 6,500. Cabe precisar que la integración con la facturación no representa un costo adicional, pues el programador ya mantiene esa integración en operación. El resto del CAPEX cubre el equipamiento tecnológico y las mejoras de red requeridas, el levantamiento de procesos con tableros de indicadores y la capacitación inicial. El OPEX se dimensiona con servicios en la nube en modalidad de suscripción y con horas asignadas del personal actual, que dispone de capacidad y disposición de aprendizaje y presenta baja resistencia al cambio, según lo confirmado por la empresa; la contratación de un analista dedicado a tiempo completo se evalúa como escenario de costo en el análisis de sensibilidad.

E1. Estrategia omnicanal basada en analítica de datos	**Valor**
Desarrollo e implementación integral por el programador de la empresa (CRM, comercio electrónico e integración con la facturación ya operativa)	6500
Equipamiento tecnológico y mejoras de red (servidor, equipo de cómputo y conectividad)	2500
Levantamiento de procesos comerciales y diseño de tableros de indicadores	2800
Capacitación inicial del personal (40 horas)	1250
Total CAPEX E1	13050
E2. Marketing relacional estructurado	**Valor**
Configuración de CRM básico y depuración de la base de clientes	2000
Diseño del programa de fidelización y protocolos de postventa	1200
Capacitación del personal comercial	800
Materiales y comunicación de lanzamiento	800
Total CAPEX E2	4800
E3. Segmentación estratégica STP	**Valor**
Estudio de segmentación y depuración de datos de clientes	1500
Diseño de propuestas de valor por segmento B2B y B2C	1000
Materiales comerciales diferenciados	700
Total CAPEX E3	3200

Tabla 17: Inversión inicial (CAPEX) por estrategia (USD)

Nota. Elaboración propia con referencias del mercado ecuatoriano (2026). El desarrollo de E1 corresponde a la cotización del programador de la empresa.

E1. Estrategia omnicanal	**Valor**
Licencias de CRM, plan profesional para tres usuarios	1,080
Hosting, mantenimiento y soporte de la plataforma	960
WhatsApp Business API y automatización de mensajería	720
Marketing digital (pauta segmentada y contenido)	3,600
Gestión digital y analítica (horas asignadas del personal actual)	2,400
Capacitación continua y soporte técnico	600
Total OPEX E1	9,360
E2. Marketing relacional	**Valor**
Licencias de CRM, plan básico	720
Comunicación personalizada por correo y WhatsApp	720
Incentivos del programa de fidelización	1,800
Gestión del programa (horas asignadas)	1,200
Eventos y visitas técnicas a clientes B2B	1,000
Total OPEX E2	5,440
E3. Segmentación STP	**Valor**
Campañas segmentadas (pauta y material por segmento)	1,800
Actualización y mantenimiento de bases de datos	480
Gestión comercial por segmentos (horas asignadas)	1,200
Total OPEX E3	3,480

Tabla 18: Gasto operativo anual (OPEX) por estrategia, año 1 (USD)

Nota. Elaboración propia. El OPEX crece 2.5% anual a partir del año 2. El escenario con analista dedicado a tiempo completo se evalúa en la sensibilidad.

6.9.Proyección financiera a cuatro años

Los beneficios incrementales de cada estrategia se modelaron a partir de los hallazgos del diagnóstico y de la evidencia empírica del estudio, mediante cuatro corrientes de valor. La primera es el ingreso incremental por captación, conversión y recuperación de ventas hoy perdidas: la encuesta documentó que cerca de dos tercios de los compradores han

abandonado una compra por falta de respuesta oportuna y que el 96.9% utiliza canales digitales en su proceso de adquisición, de modo que la integración de canales con seguimiento estructurado actúa sobre demanda existente y no sobre demanda hipotética. Para la estrategia omnicanal se proyecta un ingreso incremental que escala del 6% de la base en el año 1 al 17.5% en el año 4, trayectoria moderada frente a la evidencia internacional sobre adopción omnicanal en el aftermarket automotriz (Li et al., 2024; Brynjolfsson et al., 2013). La segunda corriente, exclusiva de la estrategia omnicanal, es la racionalización de descuentos: la trazabilidad por cliente y canal permite sustituir la rebaja discrecional por descuentos segmentados; se asume una reducción gradual de apenas 0.4 a 1.2 puntos porcentuales de la tasa actual (22.3%), aplicada sobre las ventas brutas de 2025. La tercera es la reducción del 40% del gasto por incobrables registrado en 2025 (USD 4,426) a partir del año 2, atribuible al seguimiento sistemático de cartera con CRM; en el marketing relacional se reconoce un efecto análogo del 30%. La cuarta es un ahorro de eficiencia administrativa de USD 1,200 anuales desde el año 2 por la eliminación de registros duplicados y tareas manuales. Las estrategias E2 y E3 solo activan las corrientes compatibles con su alcance, razón por la cual sus beneficios son menores.

Concepto	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**
Ingresos incrementales	19200,00	33600,00	48000,00	56000,00
Margen de contribución (35%)	6720,00	11760,00	16800,00	19600,00
Racionalización de descuentos	1655,00	3309,00	4964,00	4964,00
Reducción de incobrables y eficiencia	0,00	2970,00	2970,00	2970,00
Beneficio incremental total	7938,00	15876,00	20865,00	22680,00
(−) OPEX	9360,00	9594,00	9834,00	10080,00

Flujo antes de cargas fiscales	-1422,00	6282,00	11031,00	12600,00
Flujo neto después de cargas fiscales	-1422,00	4005,00	7033,00	8032,00
Flujo acumulado (incluye CAPEX de 13,050)	-14472,0	-10468.0	3435	4597,00

Tabla 19: Flujo de caja incremental proyectado, E1 estrategia omnicanal, escenario moderado (USD)

Nota. Elaboración propia. Los valores entre paréntesis son negativos. La inversión inicial de USD 13,050 se desembolsa en el año 0.

Concepto	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**
Ingresos incrementales	6400,00	11200,00	14400,00	16000,00
Margen de contribución (35%)	2240,00	3920,00	5040,00	5600,00
Reducción de incobrables	0,00	1328,00	1328,00	1328,00
Beneficio incremental total	2240,00	5248,00	6368,00	6928,00
(−) OPEX	5440,00	5576,00	5715,00	5858,00
Flujo neto después de cargas fiscales	-3200,00	-328,00	416,00	682,00

Flujo acumulado (incluye CAPEX de 4,800)	-8000,00	-8328,00	-7912,00	-7230,00

Tabla 20: Flujo de caja incremental proyectado, E2 marketing relacional, escenario moderado (USD)

Concepto	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**
Ingresos incrementales	3840	6400	8000	8960
Margen de contribución (35%)	1344	2240	2800	3136
(−) OPEX	3480	3567	3656	3748
Flujo neto después de cargas fiscales	-2136	-1327	-856	-612
Flujo acumulado (incluye CAPEX de 3,200)	-5336	-6663	-7519	-8131

Tabla 21: Flujo de caja incremental proyectado, E3 segmentación STP, escenario moderado (USD)

6.10. Escenarios financieros

Cada estrategia se evalúa bajo tres escenarios construidos sobre el incremento de ventas atribuible y la profundidad de la racionalización de descuentos. El conservador asume un incremento de ventas del 3% y una recuperación de descuentos de 1.5 puntos porcentuales; el base, 5% y 3.0 puntos; el optimista, 8% y 4.0 puntos. El CAPEX y el OPEX permanecen constantes entre escenarios, de modo que la variable de riesgo sea el beneficio y no el costo. Los niveles de incremento de ventas son prudentes frente a un mercado con adopción digital del 96.9% y lealtad funcional frágil, y la recuperación de descuentos se mantiene muy por debajo del margen disponible, incluso en el escenario optimista la tasa de descuento solo desciende de 22.3% a cerca de 18.3%.

Variable	Conservador	Base	Optimista
Incremento de ventas atribuible (madurez)	3%	5%	8%
Recuperación de descuentos (p.p., madurez)	1.5	3.0	4.0
Ahorro de eficiencia anual (desde año 2, USD)	800	1,200	1,600
CAPEX y OPEX	Sin cambio	Base	Sin cambio

Tabla 22: Supuestos de los escenarios de evaluación

Nota. Elaboración propia. p.p. = puntos porcentuales sobre las ventas brutas.

6.11. Indicadores financieros: VAN, TIR, ROI, Payback y Punto de Equilibrio

Los indicadores se calculan sobre los flujos netos después de cargas fiscales, descontados al 18%. La tabla no. 23, consolida los resultados a cuatro años y agrega, para el escenario base la evaluación a seis años, horizonte que refleja la vida útil de los activos digitales y operativos antes de requerir reinversión, conforme al objetivo de amortización planteado por la empresa.

Estrategia	Escenario	VAN (18%)	TIR	ROI 4 años	Flujo acum. año 4	Payback
E1 Omnicanal	Conservador	-17233	Negativa	−134%	-17491	>4 años
	Base	-2956	9.3%	35%	4597	3.4 años
	Base (6 años)	3340	24.7%	—	20176	3.3 años
	Optimista	9227	42%	182%	23718	2.0 años
E2 Relacional	Conservador	-16511	No definida	−460%	—	>4 años
	Base	-14242	No definida	−387%	—	>4 años
	Optimista	-10839	No definida	−277%	—	>4 años

E3 STP	Conservador	-106	No definida	−441%	—	>4 años
	Base	-8785	No definida	−353%	—	>4 años
	Optimista	-6516	No definida	−243%	—	>4 años

Tabla 23: Indicadores de evaluación financiera por estrategia y escenario

Nota. Elaboración propia. La TIR se reporta como no definida cuando los flujos no cambian de signo.

La estrategia omnicanal es la única con capacidad de crear valor. En el escenario base recupera la inversión en 3.4 años y alcanza un flujo acumulado positivo durante el año 4. Mientras, el VAN a cuatro años resulta marginal negativo USD -2956 porque la TIR del 9.3% se ubica bajo el costo de capital de dicho horizonte, en tanto que al extender la evaluación la vida útil de seis años el VAN se torna positivo USD 3340 y la TIR asciende a 24.7%. por encima del 18%. En el escenario optimista la creación de valor resulta clara desde el año 4 con un VAN positivo referente a USD 9227, TIR del 42% y recuperación en un periodo de 2.3 años. Las estrategias E2 y E3 presentan VAN negativo en todos los escenarios, su meno r inversión no compensa la estrechez de su única corriente de beneficio, dado que ninguna interviene en la política de descuentos, la palanca de mayor impacto del diagnóstico. La lectura conjunta indica que la viabilidad de la omnicanalidad reposa en dos condiciones: la ejecución disciplinada de la racionalización de descuentos y la evaluación de la inversión sobre su vida útil y no solo sobre la ventana de cuatro años.

6.12. Punto de equilibrio por estrategia

El punto de equilibrio operativo corresponde al beneficio incremental anual que cubre el OPEX (OPEX dividido por el margen de contribución del 35%); el integral añade la recuperación lineal del CAPEX en cuatro años (Horngren et al., 2015). Por prudencia, ambos se expresan como beneficio incremental total requerido.

Estrategia	PE operativa	PE integral	Beneficio base año 4
E1 Omnicanal	26743	35493	19210
E2 Relacional	15543	18971	6928
E3 STP	9943	12229	3920

Tabla 6*:* Punto de equilibrio por estrategia

El análisis del punto de equilibrio incremental evidencia diferencias relevantes en la capacidad de recuperación de cada estrategia. En el caso de la estrategia E1 Omnicanal, el beneficio base proyectado para el año 4 asciende a USD 19.210, valor que cubre parcialmente el punto de equilibrio operativo de USD 26.743 y el punto de equilibrio integral de USD 35.493. En términos relativos, el beneficio representa aproximadamente el 71,8% del umbral operativo y el 54,1% del umbral integral, lo que confirma que la estrategia se aproxima a su nivel mínimo de recuperación dentro del horizonte evaluado, aunque la recuperación total de la inversión se consolida de forma posterior. El resultado es coherente con la naturaleza de la estrategia omnicanal, debido a que incorpora mayores requerimientos de inversión inicial, integración tecnológica, estandarización de procesos y generación progresiva de beneficios comerciales.

No obstante, las estrategias E2 Relacional y E3 STP presentan una brecha más amplia entre el beneficio generado y sus respectivos puntos de equilibrio. En E2, el beneficio base del año 4 alcanza USD 6.928, frente a un punto de equilibrio operativo de USD 15.543 y un punto de equilibrio integral de USD 18.971. En E3, el beneficio proyectado llega a USD 3.920, mientras que sus umbrales operativo e integral se ubican en USD 9.943 y USD 12.229, respectivamente. Estos resultados muestran que ambas alternativas no logran generar flujos incrementales suficientes para cubrir sus costos operativos ni la inversión total asociada durante el periodo de análisis, lo que explica estructuralmente sus VAN negativos y limita su atractivo financiero frente a la estrategia omnicanal.

6.13. Análisis de sensibilidad y riesgo financiero

La sensibilidad se concentra en la estrategia omnicanal en su escenario base. Cada fila de la tabla modifica una variable y mantiene las demás constantes.

Variable y variación	VAN (USD)	TIR	Resultado
Tasa de descuento 15%	2042	9.3%	Marginal
Tasa de descuento 18% (base)	2956	9.3%	Marginal
Tasa de descuento 22%	4026	9.3%	Marginal
Margen de contribución 31%	3790	6.8%	Negativo
Margen de contribución 37%	2359	10.6%	Marginal
OPEX 15% superior	5874	0.8%	Negativo
CAPEX 20% superior	5566	3.6%	Negativo
Adopción efectiva al 76%	10048	Negativa	No viable
Migración forzada de proveedor	5956	—	Negativo
Analista dedicado a tiempo completo	29873	—	No viable
Sin racionalización de descuentos	-247	No definida	No viable

Tabla 7: Análisis de sensibilidad del VAN y la TIR, E1 escenario moderado

El análisis presenta cuatro conclusiones. Primera, la viabilidad es marginal pero estable frente al costo de capital: entre 15% y 22% el VAN se mantiene en un rango estrecho, se infiere que el factor crítico no es la tasa sino el horizonte de evaluación. Segunda, la racionalización de descuentos es la condición necesaria del proyecto: su supresión destruye USD 23300 de valor a seis años y vuelve la estrategia inviable, por lo que el gobierno de la política de descuentos es la prioridad operativa y no un accesorio. En tercer lugar, la estructura de costos debe gestionarse con disciplina, la contratación de un analista dedicado a tiempo completo, sin un incremento proporcional de los beneficios, vuelve inviable la inversión, lo que valida el dimensionamiento con personal asignado en el caso base; un analista dedicado solo se justifica si su gestión eleva el incremento de ventas hacia el escenario optimista. Cuarta, el proyecto es sensible a la adopción y a los sobrecostos, una adopción limitada al 76%, una migración forzada de proveedor tecnológico o sobrecostos de OPEX y CAPEX deterioran el VAN, lo que fundamenta la

implementación por fases con cláusulas de continuidad y un plan de contingencia ante el riesgo de proveedor.

6.14. Perfil de riesgo financiero por estrategia

Tabla 8: Perfil de riesgo financiero por estrategia

Estrategia	Nivel	Justificación
E1 Omnicanal	Medio	Inversión financiable con ciclo de caja favorable, aporte del accionista y crédito PYME; recuperación en 3.3 años y valor positivo sobre la vida útil. El riesgo se concentra en la velocidad de adopción y en la dependencia de proveedores tecnológicos, mitigable con implementación por fases y plan de contingencia.
E2 Relacional	Medio-alto	Inversión menor (USD 4,800) pero VAN negativo en los tres escenarios; el riesgo es de diseño: no interviene la trazabilidad ni la integración de canales, condiciones del problema diagnosticado, ni accede a la palanca de descuentos.
E3 STP	Medio-alto	Inversión baja (USD 3,200) con beneficios insuficientes para cubrir el gasto operativo en el horizonte; sin herramientas de gestión y medición, la segmentación no se traduce en conversión adicional sostenida.

6.15. Comparación integral entre estrategias

Tabla 9: Matriz de comparación integral entre estrategias

Criterio	E1 Omnicanal	E2 Relacional	E3 STP
CAPEX (USD)	13050	4800	3200
OPEX anual año 1 (USD)	9360	5440	3480
VAN base 4 años (USD)	2956	14243	-8785

VAN base 6 años (USD)	43340	Negativo	Negativo
TIR base (6 años)	24.7%	Negativa	No definida
Payback base	3.4 años	>4 años	>4 años
Riesgo financiero	Medio	Medio-alto	Medio-alto
Cobertura del embudo comercial	Integral	Parcial	Parcial
Coherencia con los objetivos	Alta	Media	Media
Matriz de decisión ponderada	4.70 / 5	4.01 / 5	3.43 / 5

6.16. Recomendación estratégica y financiera

La comparación evidencia una convergencia entre el análisis multicriterio y la evaluación financiera. La estrategia omnicanal presenta superioridad frente a las alternativas evaluadas, tanto en la generación de valor económico como en la capacidad de responder al problema diagnosticado: dispersión de canales, limitada trazabilidad comercial, ausencia de seguimiento estructurado y baja integración de información para la toma de decisiones. La estrategia implica una mayor inversión inicial y un riesgo de ejecución más alto, dichos factores se justifican por su alcance integral, su eficiencia operativa y su potencial para fortalecer la conversión, la fidelización y el control comercial.

En relación con las estrategias E2 y E3 no alcanzan una solidez financiera suficiente para ser implementadas como proyectos autónomos, debido a su menor capacidad de impacto sobre los indicadores de rentabilidad, recuperación de inversión y generación de flujo incremental. Sin embargo, sus componentes si aportan valor dentro de una arquitectura omnicanal: la fidelización estructurada contribuye a elevar la recurrencia de compra y la diferenciación por segmentos permite una gestión comercial con mayor precisión. En consecuencia, la coincidencia entre los resultados financieros y multicriterio refuerza la validez interna de la selección estratégica y sustenta la recomendación de implementar la

omnicanalidad con eje central, articulada de manera progresiva con acciones de fidelización y segmentación comercial.

En el plano financiero se recomienda una implementación escalonada en dos fases durante 2027: una fase inicial de CRM, levantamiento de procesos, gobierno de la política de descuentos y capacitación (alrededor de USD 6,750), financiable con flujo operativo y aporte del accionista; y una segunda fase de comercio electrónico y equipamiento (alrededor de USD 5,500) condicionada al cumplimiento de los indicadores de adopción de la primera. El crédito productivo PYME, a tasas inferiores al costo de capital del proyecto, puede cubrir el diferencial sin destruir valor. Como condiciones de viabilidad deben establecerse desde el inicio el gobierno formal de la política de descuentos, la palanca decisiva, un tablero con la tasa de conversión, el tiempo de respuesta, las ventas por canal y la recompra, y umbrales de decisión trimestrales: si al cierre del año 1 el beneficio incremental no alcanza al menos el escenario base, la fase 2 debe reprogramarse antes que ampliarse el gasto. Bajo estas condiciones, la estrategia omnicanal constituye una inversión prudente, financiable y coherente con la capacidad operativa de Distribuidora Automotriz Bolaños Cía. Ltda.

CAPÍTULO 7.- Propuesta de Gestión omnicanal basada en analítica de datos

7.1.Fundamentación de la propuesta omnicanal

El modelo omnicanal propuesto para Distribuidora Automotriz Bolaños Cía. Ltda. Se sustenta en la necesidad de corregir una brecha estructural dentro de la gestión comercial de la empresa. La organización cuenta con varios canales de contacto, entre ellos WhatsApp business, Facebook, Instagram, sitio web, línea telefónica, fuerza de ventas, atención presencial y mostrador. No obstante, la existencia de múltiples canales no garantiza una gestión comercial integrada. La problemática central radica en que dichos puntos de contacto operan con baja articulación, sin una base única de clientes, sin trazabilidad completa de las interacciones y sin indicadores que permitan evaluar el avance de cada oportunidad comercial.

La diferencia entre un modelo multicanal y un modelo omnicanal resulta clave para la sustentación de la propuesta. En un esquema multicanal, la empresa atiende al cliente por diversos medios, pero cada canal conserva su propia lógica de operación. Bajo una lógica omnicanal, todos los canales se conectan a un mismo proceso, comparten información,

registran interacciones y permiten dar continuidad al cliente sin pérdida de datos. Para la empresa, dicha transición resulta relevante porque una consulta recibida por WhatsApp, una solicitud formulada en Facebook, una interacción por Instagram, una llamada telefónica, una visita al local o una gestión realizada por un vendedor de campo deben convertirse en registros controlados dentro del CRM. Solo bajo dicha condición la empresa puede conocer el origen de la oportunidad, el responsable asignado, el estado de la cotización, la fecha de seguimiento y el resultado final.

La justificación académica del modelo se vincula con la evolución de la administración comercial hacia sistemas basados en datos, procesos e indicadores. La empresa ya posee trayectoria, conocimiento técnico del mercado y canales con uso activo; sin embargo, dichos activos pierden capacidad estratégica cuando la información queda dispersa en conversaciones, llamadas, registros manuales o criterios individuales de los vendedores. La ausencia de CRM limita la construcción de una visión integral del cliente, impide clasificar con precisión de los segmentos B2B y B2C, restringe la personalización de ofertas y reduce la capacidad de diseñar campañas de fidelización. Por ello, el modelo omnicanal plantea la creación de una base comercial única, donde se restringe tipo de cliente, historial de compras, marca de vehículo, frecuencia de compra, ticket promedio, cotizaciones abiertas, pedidos, reclamos, garantías, canal preferido y nivel de recurrencia.

Desde la perspectiva estratégica, la propuesta no se interpreta como una capa digital añadida sobre la operación actual de la organización, sino como un sistema nervioso comercial capaz de conectar capacidades que ya existen. Sin embargo, en la actualidad operan de forma asincrónica, sin memoria comercial compartida ni una secuencia estructurada de respuesta. Además, responde a limitaciones concretas diagnosticadas en la empresa como baja trazabilidad comercial, seguimiento no estandarizado, dependencia de canales informales, limitada analítica de clientes, información de stock con baja confiabilidad y ausencia de medición del desempeño comercial. Tales restricciones afectan la conversión de cotizaciones, la satisfacción del cliente y la capacidad de retención. En el sector de repuestos automotrices, las organizaciones no pueden competir únicamente con una guerra de precios. Ante ello la estrategia se adapta a distintas variables que enriquecen y fortalecen las ventajas empresariales como la rapidez de respuesta, la disponibilidad del producto, la precisión técnica y la continuidad del seguimiento que inciden de forma directa en la decisión de compra. Un cliente que no

recibe una respuesta oportuna puede optar por otro proveedor, en especial cuando requiere resolver una necesidad vinculada con la operatividad de un vehículo.

El componente financiero refuerza la pertinencia del modelo. La existencia de descuentos no estructurados, estimados entre USD 82000.00 y USD 92000.00 anuales sobre ventas brutas, evidencia que la empresa enfrenta una pérdida de margen sin garantía de fidelización. La omnicanalidad, al apoyarse en un CRM y en reglas de seguimiento comercial, permite ordenar la política de descuentos, asociar beneficios a clientes con recurrencia real y controlar la rentabilidad por segmento. Bajo dicha lógica, el descuento deja de ser una práctica reactiva para convertirse en una herramienta comercial vinculada con comportamiento de compra, valor del cliente, frecuencia, volumen y potencial de recompra.

La propuesta también posee sustento operativo, debido a que permite transformar la gestión de ventas en un proceso medible y controlado. Al registrar cada interacción, cada cotización y cada pedido, la empresa puede identificar oportunidades perdidas, causas de abandono, tiempos de respuesta, desempeño por canal, cumplimiento del protocolo y resultados por vendedor. Dicha información fortalece la coordinación entre ventas, bodega, facturación, administración y dirección. Ventas puede priorizar oportunidades activas; bodega puede validar stock antes de comprometer una venta; facturación puede reducir discrepancias documentales; administración puede auditar el cumplimiento del proceso; dirección puede tomar decisiones con base en indicadores reales.

El modelo omnicanal plantea metas operativas coherentes con la realidad de Distribuidora Automotriz Bolaños, orientadas a una mejora sustancial del desempeño. La tasa de conversión comercial parte de una estimación inicial de 25 %, atribuida a la falta de seguimiento sistemático y a la baja trazabilidad de oportunidades. Con la implementación del CRM, el protocolo comercial y la integración de canales, la meta mínima se ubica entre 40 % y 45 %. Asimismo, el tiempo promedio máximo de respuesta se fija en 45 minutos, debido a que la rapidez constituye una ventaja competitiva crítica en la venta de repuestos automotrices. En fidelización, la recurrencia esperada para clientes B2B se establece en un mínimo de 75 %, debido al alto valor estratégico de talleres, tecnicentros, lubricadoras, comercializadores y clientes de compra frecuente. Para clientes B2C, la recurrencia se ubica entre 45 % y 55 %, en función de ciclos de mantenimiento vehicular y frecuencia de consumo individual.

La sustentación del modelo también se relaciona con la mejora de la imagen corporativa y el posicionamiento sectorial. La empresa cuenta con más de veinticinco años de trayectoria, conocimiento del mercado y relaciones comerciales construidas en el tiempo. La propuesta no busca reemplazar dichos activos, sino potenciarlos mediante una estructura comercial más ordenada, integrada y visible. Una plataforma omnicanal permitiría proyectar una empresa con mayor capacidad de respuesta, control interno, atención profesional y orientación al cliente. En un mercado donde muchos competidores conservan prácticas reactivas y poco sistematizadas, la integración de canales puede convertirse en un elemento de diferenciación.

En consecuencia, el modelo omnicanal propuesto se sustenta en cuatro dimensiones complementarias. En la dimensión comercial, busca incrementar conversión, seguimiento, recompra y fidelización. En la dimensión operativa, procura reducir tiempos de respuesta, mejorar coordinación interna y controlar el inventario asociado al proceso de venta. En la dimensión tecnológica, plantea el uso de CRM, trazabilidad y analítica comercial como herramientas de gestión. En la dimensión estratégica, fortalece la competitividad, la penetración de mercado, el posicionamiento y la toma de decisiones basada en evidencia. Por tal motivo, la propuesta constituye una respuesta integral al problema diagnosticado y una vía viable para transformar la gestión comercial de Distribuidora Automotriz Bolaños en un sistema orientado a resultados, control y sostenibilidad.

7.2.Arquitectura del modelo omnicanal

La arquitectura del modelo articula los canales actuales de Distribuidora Automotriz Bolaños bajo una sola lógica comercial. El principio rector establece que todos los canales deben alimentar una misma base de datos comercial, de modo que cada interacción quede registrada, sea trazable y resulte susceptible de análisis. La arquitectura se organiza en cuatro etapas:

Tabla 10: Arquitectura del modelo omnicanal

Capa	Componentes	Función dentro del modelo

Canales de entrada	Local físico, WhatsApp Business, llamadas telefónicas, redes sociales, correo institucional y fuerza de ventas	Capturar la solicitud del cliente con independencia del punto de contacto
Núcleo comercial	CRM / módulo comercial integrado al sistema interno y a la base única de clientes	Centralizar, registrar y orquestar la información comercial
Procesos conectados	Cotización, validación técnica, consulta de stock, pedido, facturación, despacho, entrega y postventa	Garantizar continuidad y trazabilidad de extremo a extremo
Salidas gerenciales	Reportes de ventas, clientes, cotizaciones, inventario, conversión, recompra y margen	Habilitar la toma de decisiones basada en datos

La capa de procesos conectados se apoya en el sistema interno existente, al cual se incorporan, de forma gradual, las funciones de conexión en red, acceso remoto y consulta móvil que el diagnóstico identificó como ausentes. La decisión preserva la continuidad del negocio y evita la sustitución del sistema actual.

7.3.Elementos funcionales del sistema omnicanal

El sistema debe incorporar un conjunto mínimo de elementos operativos que garanticen la integración y el control de la gestión comercial. La siguiente tabla detalla cada elemento, su propósito y la fase en la que se incorpora.

Tabla 11: Elementos funcionales del sistema omnicanal

Elemento funcional	Propósito	Fase
Base única de clientes	Eliminar la dispersión de la información y consolidar un registro centralizado	1

Registro de interacciones por canal	Trazar cada contacto con independencia del canal de origen	1
Módulo de cotizaciones	Estandarizar la emisión y el seguimiento de cotizaciones	1
Consulta de inventario	Verificar disponibilidad real sin desplazamiento	2
Trazabilidad de pedidos	Conocer el estado del pedido de extremo a extremo	2
Historial comercial del cliente	Sustentar la personalización y la recompra	1–2
Segmentación de clientes	Diferenciar la oferta por tipo de cliente y comportamiento	2–3
Gestión de postventa	Registrar garantías, reclamos y satisfacción	2
Alertas comerciales	Anticipar rupturas de stock y cotizaciones sin respuesta	2–3
Tablero de indicadores	Monitorear el desempeño comercial y financiero	3
Roles y permisos internos	Asegurar el control de acceso y la integridad del dato	1
Reportes financieros de la estrategia	Vincular la operación con la evaluación de rentabilidad	3

7.4.Integración de canales comerciales dentro del modelo omnicanal

El modelo omnicanal de la organización integra todos los puntos de contacto bajo una base comercial única. Cada canal conserva su función dentro del proceso de venta, pero queda sujeto a las mismas reglas de registro, seguimiento, medición y cierre. La finalidad consiste en evitar que una interacción comercial quede fuera del sistema de control.

Tabla 12: Integración de canales comerciales dentro del modelo omnicanal

Canal comercial	**Función dentro del modelo**	**Registro obligatorio**	**Indicador asociado**

WhatsApp Business	Canal prioritario para cotizaciones, fotografías, disponibilidad, precios y seguimiento rápido.	Cliente, producto solicitado, vehículo, cotización, responsable, estado y fecha de seguimiento.	Tiempo de respuesta, cotizaciones emitidas, tasa de conversión, recompra.
Facebook	Captación de consultas, campañas, publicaciones comerciales y contacto inicial con clientes B2C.	Origen del lead, mensaje recibido, producto de interés, derivación al CRM y resultado.	Interacciones por canal, leads generados, conversión por red social.
Instagram	Visibilidad de marca, atracción de clientes, promoción de productos y atención inicial.	Consulta, campaña de origen, cliente potencial, producto solicitado y seguimiento.	Visitas digitales, interacciones, oportunidades registradas.
Sitio web	Canal informativo y de generación de solicitudes sobre disponibilidad, marcas, productos y contacto.	Formulario, producto consultado, datos del cliente, canal preferido y estado de atención.	Leads web, tasa de respuesta, tasa de abandono.
Línea telefónica	Atención inmediata, validación técnica y seguimiento a clientes frecuentes.	Número de cliente, motivo de llamada, cotización o pedido asociado, resultado y próxima acción.	Llamadas atendidas, oportunidades registradas, cierre telefónico.
Canal presencial	Atención de mostrador, venta directa, retiro de pedidos y asesoría técnica.	Cliente, producto, vehículo, venta, cotización no cerrada, reclamo o solicitud posterior.	Ventas presenciales, ticket promedio, clientes recurrentes.

Fuerza de ventas de campo	Gestión B2B con talleres, tecnicentros, lubricadoras, flotas y comercializadores.	Visita, cliente, necesidad detectada, cotización, pedido, frecuencia de compra y compromisos.	Visitas efectivas, conversión B2B, recurrencia B2B, recompra.

7.5.Estandarización del proceso comercial omnicanal

La estandarización del proceso comercial constituye un componente central del modelo, porque permite que todos los canales operen bajo un flujo común, con criterios uniformes de atención, registro, cotización, seguimiento, cierre y postventa. Sin un proceso estandarizado, la empresa mantendría una lógica multicanal fragmentada, donde cada vendedor gestiona al cliente según su experiencia individual, sin medición comparable ni control gerencial.

El proceso común cumple una función administrativa y estratégica. Desde el plano administrativo, ordena la secuencia de actividades y define responsables. Desde el plano estratégico, convierte la gestión comercial en un sistema medible, controlado y orientado a resultados. La empresa puede conocer cuántas solicitudes ingresan, qué porcentaje se convierte en cotización, cuántas cotizaciones reciben seguimiento, cuántas se transforman en venta y qué causas explican la pérdida de oportunidades. Dicha información permite ajustar precios, inventario, campañas y acciones de fidelización.

El flujo estandarizado propuesto es el siguiente:

1. Solicitud del cliente a través de cualquier canal.
2. Registro inmediato de la solicitud en el CRM.
3. Identificación del tipo de cliente y de su segmento.
4. Validación técnica del repuesto requerido.
5. Consulta de stock en tiempo real.
6. Emisión de la cotización con fecha de emisión y fecha de seguimiento.
7. Seguimiento comercial según el protocolo definido.
8. Confirmación del pedido por parte del cliente.

9. Facturación del pedido confirmado.

10. Despacho o retiro en el local.

11. Confirmación de la entrega.

12. Postventa, registro de satisfacción y acciones de fidelización.

La adopción de este flujo elimina la heterogeneidad observada en los criterios de priorización y seguimiento de cada asesor, una de las causas de la experiencia de compra dispar que documentó el diagnóstico.

7.6.Protocolo de seguimiento comercial y postventa

El protocolo comercial se concibe como una herramienta de disciplina interna. Su finalidad no se limita a orientar la atención, sino que establece reglas obligatorias para asegurar trazabilidad, control de oportunidades, medición de desempeño y continuidad de la relación con el cliente.

Política interna	Contenido obligatorio	Finalidad	Aporte al modelo omnicanal
Política de registro único de clientes	Todo cliente nuevo o recurrente debe contar con ficha en el CRM. La ficha debe incluir nombre, contacto, ciudad, tipo de cliente, canal preferido, marca de vehículo, historial de compras y responsable comercial.	Eliminar duplicidad, dispersión de datos y dependencia de registros informales.	Permite visión integral del cliente y segmentación B2B/B2C.
Política de registro de interacción	Toda interacción recibida por WhatsApp, Facebook, Instagram, sitio web, teléfono o presencial debe registrarse con fecha,	Evitar pérdida de solicitudes y mejorar trazabilidad.	Garantiza que ningún contacto quede fuera del sistema.

	canal, motivo, producto solicitado y estado.		
Política de tiempo máximo de respuesta	Toda solicitud comercial debe recibir primera respuesta en un plazo máximo de 45 minutos durante horario laboral.	Reducir fuga de clientes y mejorar oportunidad comercial.	Eleva competitividad en rapidez de atención.
Política de cotización formal	Toda cotización debe incluir cliente, producto, vehículo, precio, disponibilidad, vigencia, responsable, canal de origen y fecha de seguimiento.	Estandarizar la emisión de ofertas comerciales.	Facilita medición de conversión y control de precios.
Política de seguimiento de cotizaciones	Toda cotización abierta debe recibir seguimiento en máximo 24 horas para clientes B2B y 48 horas para clientes B2C.	Incrementar cierre de ventas y reducir abandono.	Fortalece conversión desde 25 % hacia 40 %–45 %.
Política de actualización de oportunidades	Cada oportunidad debe clasificarse como nueva, cotizada, en seguimiento, ganada, perdida, pendiente de stock o cerrada sin compra.	Controlar el embudo comercial.	Permite reportes de desempeño por canal y vendedor.
Política de cierre de ventas	Toda venta cerrada debe vincularse con cotización, pedido, factura, forma de entrega y estado final.	Reducir diferencias entre venta, bodega y facturación.	Mejora coordinación operativa y control documental.

Política de postventa	Toda venta debe contar con registro de entrega, satisfacción, reclamo, garantía o recomendación de próxima compra.	Construir relación posterior a la venta.	Eleva satisfacción, recompra y fidelización.
Política de reclamos y garantías	Todo reclamo debe registrarse con causa, evidencia, responsable, plazo de resolución y resultado.	Controlar riesgos de insatisfacción y pérdida de clientes.	Permite trazabilidad de calidad y respuesta postventa.
Política de recompra	El CRM debe activar alertas de contacto para clientes con historial de compra de productos de reposición frecuente.	Estimular ventas futuras con base en comportamiento real.	Incrementa recompra mínima esperada de 60 %.
Política de clientes recurrentes	Los clientes B2B y B2C deben segmentarse por frecuencia, ticket promedio, marcas atendidas y valor comercial.	Priorizar clientes de alto potencial.	Permite metas diferenciadas de recurrencia: B2B mínimo 75 %, B2C entre 45 % y 55 %.
Política de cumplimiento del protocolo	Administración debe revisar cada mes el porcentaje de solicitudes registradas, seguimientos cumplidos y oportunidades cerradas.	Asegurar disciplina comercial.	Convierte el modelo en sistema de control gerencial.

Tabla 31: Protocolo de seguimiento comercial y postventa

7.7.Roles y responsabilidades dentro del modelo omnicanal

La propuesta define con precisión la asignación de responsabilidades dentro del modelo omnicanal, condición necesaria para la apropiación interna y la sostenibilidad de la operación.

Rol	Funciones principales	Relación con otros cargos	Impacto dentro del modelo
Dirección General	Define prioridades comerciales, aprueba inversión, valida metas, revisa KPIs, controla resultados y decide ajustes estratégicos.	Coordina con administración, ventas, bodega, contabilidad y soporte tecnológico.	Asegura gobernanza del modelo, disciplina interna y alineación con rentabilidad.
Administración	Supervisa cumplimiento del protocolo, consolida reportes, valida calidad de datos, coordina capacitación y prepara información gerencial.	Articula Dirección General, ventas, atención digital, bodega y facturación.	Convierte la operación diaria en información útil para la toma de decisiones.
Equipo comercial	Atiende solicitudes, registra clientes, emite cotizaciones, actualiza oportunidades, da seguimiento y promueve recompra.	Trabaja con bodega para stock, facturación para cierre y atención digital para leads.	Tiene incidencia directa sobre conversión, ticket promedio y satisfacción.
Responsable de atención digital	Gestiona Facebook, Instagram, sitio web y WhatsApp Business. Registra leads, clasifica consultas,	Coordina con vendedores, administración y soporte tecnológico.	Evita pérdida de contactos digitales y convierte interacciones en

	deriva oportunidades y controla tiempos de respuesta.		oportunidades medibles.
Vendedores de mostrador	Atienden canal presencial, registran ventas y cotizaciones, validan necesidades técnicas y actualizan historial del cliente.	Coordinan con bodega, facturación y administración.	Fortalecen trazabilidad del canal físico y reducen dependencia de atención informal.
Vendedores de campo	Gestionan clientes B2B, visitan talleres y tecnicentros, levantan necesidades, registran pedidos, actualizan fichas y promueven fidelización.	Coordinan con bodega, facturación, administración y Dirección General.	Son claves para alcanzar recurrencia B2B mínima de 75 %.
Bodega	Valida disponibilidad, prepara pedidos, actualiza inventario, reporta faltantes, gestiona alertas de stock bajo y confirma despacho.	Trabaja con ventas, facturación y soporte tecnológico.	Reduce errores de disponibilidad, mejora tiempos de respuesta y fortalece confianza del cliente.
Facturación y contabilidad	Emite facturas, registra pagos, controla notas de crédito, valida documentos y vincula información comercial con resultados financieros.	Coordina con ventas, bodega y administración.	Reduce discrepancias entre pedido, entrega y registro contable.

Soporte tecnológico	Parametriza CRM, integra canales, asegura funcionamiento del sistema, resuelve incidencias, documenta cambios y protege datos.	Trabaja con administración, Dirección General y usuarios del sistema.	Garantiza continuidad tecnológica, calidad del dato y evolución gradual del modelo.

Tabla 132: Roles y responsabilidades dentro del modelo omnicanal

7.8. Indicadores clave de desempeño (KPI)

La medición del éxito de la propuesta se organiza en cinco categorías de indicadores: comerciales, operativos, tecnológicos, financieros y de cliente. La tabla siguiente define cada indicador, su fórmula de cálculo y su meta de referencia.

Categoría	Indicador	Fórmula / definición	Meta referencial	Frecuencia de medición
Cliente	Tasa de recompra	Compras repetidas / compras totales	≥ 50 %	Semestral y Anual
Cliente	Satisfacción / reclamos	Reclamos resueltos / reclamos recibidos	≥ 90 %	Mensual
Comercial	Tasa de conversión	Cotizaciones cerradas / cotizaciones emitidas	≥ 45 %	Mesual
Comercial	Clientes recuperados	Clientes inactivos reactivados / lista de recuperación	≥ 25 %	Trimestral

Disciplina comercial	Descuento promedio por segmento	Valor total de descuentos otorgados por segmento / ventas brutas del segmento × 100	Desviación máxima de 2 puntos frente a política autorizada	Mensual
Fidelización	Tasa de recompra de clientes activos	Clientes recurrentes activos / total de clientes activos × 100	≥ 50% general; ≥ 75% en B2B	Mensual y trimestral
Financiero	ROI de la estrategia	Beneficio neto acumulado / inversión total	> 0 a 5 años	Trimestral
Financiero	Margen bruto	Utilidad bruta / ingresos netos	≥ 39 %	Mensual
Operativo	Rupturas de stock	Pedidos no atendidos por falta de stock / total	≤ 5 %	Semanal y mensual
Gobierno de gestión	Uso gerencial del tablero mensual	Reuniones con análisis de KPI, embudo, descuentos, inventario y cartera / reuniones gerenciales planificadas × 100	100% mensual	Mensual
Inteligencia comercial	Clientes segmentados con historial completo	Clientes con datos de contacto, historial de compra, canal preferido, segmento y recurrencia / total	≥ 80%	Trimestral

		de clientes registrados × 100		
Operativo	Tiempo promedio de respuesta	Promedio de horas entre solicitud y respuesta	≤ 45 minutos	Semanal y mensual
Productividad comercial	Ventas por vendedor registradas en CRM	Ventas netas registradas en CRM / número de vendedores activos	Crecimiento ≥ 10% anual	Mensual
Tecnológico	Clientes registrados	Clientes en CRM / clientes activos	≥ 90 %	Semestral
Tecnológico	Interacciones trazadas	Interacciones registradas / interacciones totales	≥ 85 %	Semanal y mensual
Trazabilidad comercial	Porcentaje de interacciones registradas en CRM	Interacciones registradas en CRM / interacciones comerciales totales × 100	≥ 85%	Mensual
Valor futuro	Campañas segmentadas ejecutadas por trimestre	Campañas dirigidas a segmentos definidos con base en CRM, historial de compra o recurrencia	≥ 3 campañas por trimestre	Trimestral

Velocidad de atención	Tiempo promedio de respuesta por canal	Suma de tiempos entre solicitud y primera respuesta / total de solicitudes atendidas	≤ 45 minutos en WhatsApp y canales directos	Semanal y mensual

Tabla 33: Indicadores clave de desempeño (KPI)

7.9.Roadmap de implementación del modelo omnicanal

Fase	**Periodo estimado**	**Objetivo**	**Actividades clave**	**Responsables**	**Recursos requeridos**	**Indicadores asociados**	**Resultados esperados**
1. Diagnóstico y preparación	Mes 0–1	Depurar información comercial y preparar condiciones internas.	Levantamiento de canales, depuración de base de clientes, revisión de inventario crítico, definición de campos CRM y validación de responsables.	Dirección General, Administración, Ventas, Bodega.	Base histórica, registros comerciales, plantilla de clientes, revisión de stock.	Clientes cargados, calidad de datos, canales identificados.	Base inicial confiable y criterios de registro definidos.

2. Implementación de CRM básico	Mes 1–3	Centralizar clientes, interacciones, cotizaciones y oportunidades.	Parametrización CRM, creación de fichas B2B/B2C, carga de clientes activos, definición de estados de oportunidad y usuarios.	Administración, Soporte tecnológico, Equipo comercial.	Sistema interno, módulo CRM, usuarios, capacitación inicial.	Clientes registrados ≥ 90 %, oportunidades registradas, uso del CRM.	Control comercial inicial y trazabilidad del cliente.
3. Integración de canales	Mes 3–5	Conectar WhatsApp, redes sociales, sitio web, teléfono y canal presencial con el CRM.	Integración de WhatsApp Business, formularios web, registro de llamadas, captura de leads desde Facebook e Instagram,	Responsable digital, Ventas, Soporte tecnológico.	WhatsApp Business, plantillas de respuesta, formularios, etiquetas por canal.	Interacciones registradas, tiempo de respuesta, leads por canal.	Ningún contacto comercial fuera del proceso de control.

			trazabilidad de canal presencial.				
4. Estandarización del protocolo comercial	Mes 4–6	Formalizar reglas obligatorias de atención, cotización, seguimiento, cierre y postventa.	Aprobación del protocolo, definición de plazos, asignación de responsables, control de cotizaciones abiertas y auditoría mensual.	Dirección General, Administración, Equipo comercial.	Manual de proceso, matriz de seguimiento, reportes CRM.	Seguimiento cumplido ≥ 90 %, abandono ≤ 15 %, respuesta ≤ 45 minutos.	Mayor disciplina comercial y reducción de oportunidades perdidas.
5. Capacitación interna	Mes 5–7	Asegurar adopción operativa del modelo.	Capacitación por rol, simulación de atención omnicanal, uso de CRM, tratamien	Dirección General, Administración, Soporte tecnológico.	Material de formación, sesiones prácticas, manual de	Personal capacitado, uso efectivo del CRM, errores de registro.	Adopción del sistema y reducción de resistencia interna.

			to de reclamos y lectura de KPIs.		usuario.		
6. Automatización parcial	Mes 7–10	Reducir tareas manuales y acelerar respuesta comercial.	Respuestas rápidas, alertas de cotización vencida, alertas de stock bajo, recordatorios de recompra y estados de pedido.	Soporte tecnológico, Administración, Ventas, Bodega.	CRM, WhatsApp Business, parámetros de stock, reglas de alerta.	Alertas atendidas, pedidos trazados, recompra, stock crítico.	Mayor agilidad operativa y mejor coordinación entre áreas.
7. Medición de KPIs	Mes 10–12	Consolidar tablero comercial y evaluación por canal, segmento y vendedor.	Construcción de dashboard, reportes mensuales, medición de conversión, recurrenc	Administración, Dirección General, Soporte tecnológico.	Tablero gerencial, reportes CRM, datos financieros.	Conversión 40 %–45 %, recompra ≥ 60 %, recurrencia B2B ≥ 75 %.	Gestión basada en datos y control gerencial del modelo.

			ia, recompra, satisfacción y cumplimiento del protocolo.				
8. Optimización continua	Mes 12–18	Ajustar el modelo según resultados y madurez operativa.	Revisión de indicadores, mejora de campañas, actualización de protocolos, priorización de clientes de alto valor y evaluación financiera.	Dirección General, Administración, Ventas.	Reportes, reuniones mensuales, presupuesto de mejora.	ROI, margen, satisfacción, clientes recuperados, ventas por canal.	Modelo consolidado, competitivo y escalable.

Tabla 144: Roadmap de implementación del modelo omnicanal

7.10. Fases de implementación de la propuesta

La implementación se organiza en tres fases secuenciales. La estructura modular mejora la viabilidad de la propuesta, distribuye la inversión a lo largo del tiempo y evita una transformación costosa o de difícil ejecución. El modularidad responde de manera directa a la restricción presupuestaria y al perfil financiero de la empresa.

7.10.1. CRM básico, WhatsApp business API y protocolo de seguimiento (mes 0 a 3)

La fase constituye el núcleo mínimo viable del modelo omnicanal. Comprende la creación de una base única de clientes, la implementación de un CRM básico, la formalización de WhatsApp Business API como canal comercial prioritario y la definición del protocolo de seguimiento de solicitudes, cotizaciones, pedidos y postventa. Sus componentes principales son: CRM básico, base única de clientes, etiquetas y clasificación de clientes, registro de cotizaciones, protocolo de seguimiento, WhatsApp Business API, capacitación inicial del equipo comercial e indicadores básicos de control. El resultado esperado es un mayor orden comercial, un registro centralizado de clientes, el seguimiento de cotizaciones y la reducción de la pérdida de información.

7.10.2. Inventario, pedidos y trazabilidad operativa (mes 4 a 9)

Esta fase conecta el proceso comercial con el inventario, los pedidos, la bodega y la facturación. Su objetivo consiste en mejorar la disponibilidad de información, reducir tiempos de respuesta y controlar el estado de cada pedido. Sus componentes principales son: consulta de stock, módulo de pedidos, trazabilidad del pedido, estados del pedido, conexión con facturación, alertas de stock bajo y acceso móvil para la fuerza de ventas. El resultado esperado es un mayor control operativo, la reducción de errores, una mejor coordinación entre ventas y bodega y una respuesta más rápida al cliente.

7.10.3. Analítica comercial, fidelización y mejora continua (mes 10 a 18)

La fase consolida el modelo mediante indicadores, reportes, campañas segmentadas y acciones de fidelización. Sus componentes principales son: tablero gerencial, reportes de ventas por canal, segmentación avanzada, campañas para clientes recurrentes, recuperación de clientes inactivos, indicadores financieros, evaluación de rentabilidad y mejora continua del modelo. El resultado esperado es una gestión comercial basada en

datos, una mayor fidelización, el incremento de la recompra y una mejor toma de decisiones gerenciales.

7.11. Mockup de la plataforma

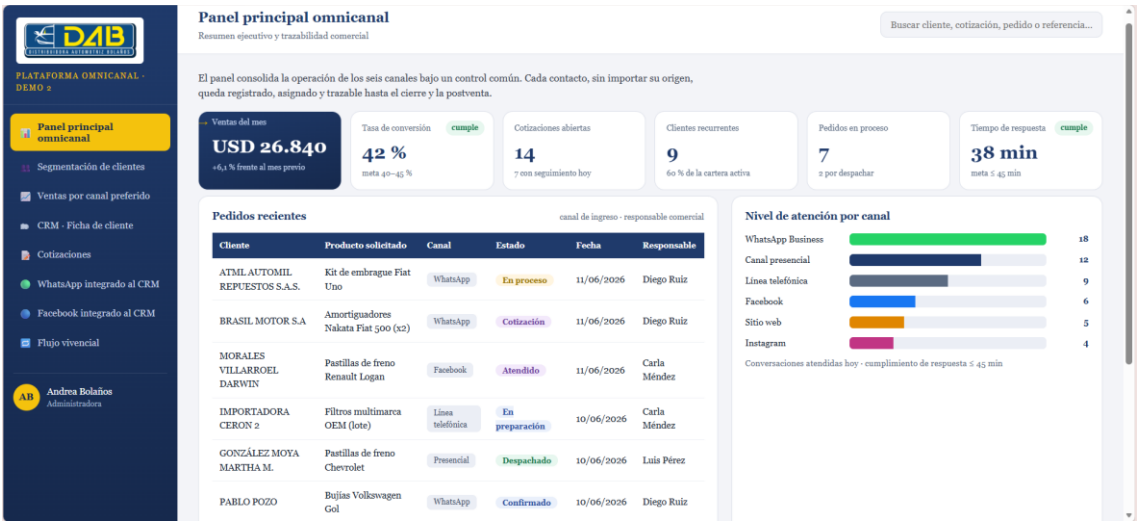


Ilustración 1: Panel principal omnicanal (módulo 1)

(Claude AI, 2026)

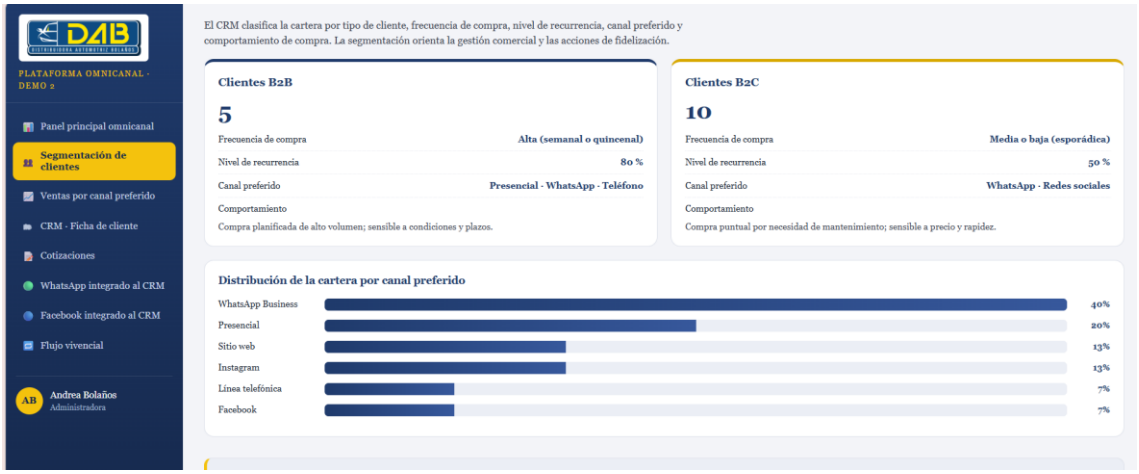


Ilustración 2: Segmentación de clientes (módulo 2)

(Claude AI, 2026)



Ilustración 3: Ventas por canal preferido (módulo 3)

(Claude AI, 2026)

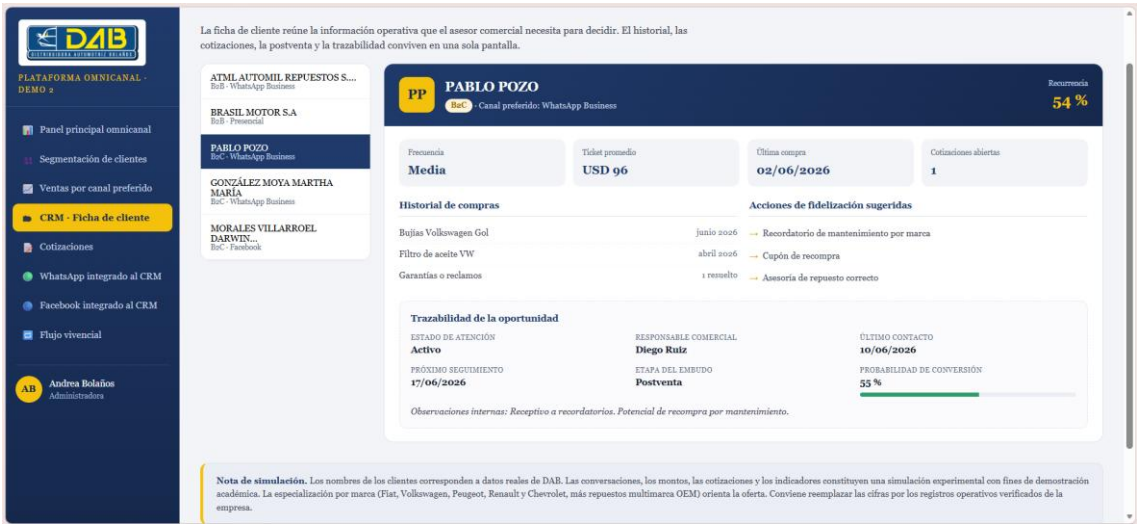


Ilustración 4: CRM – Ficha de cliente (módulo 4)

(Claude AI, 2026)

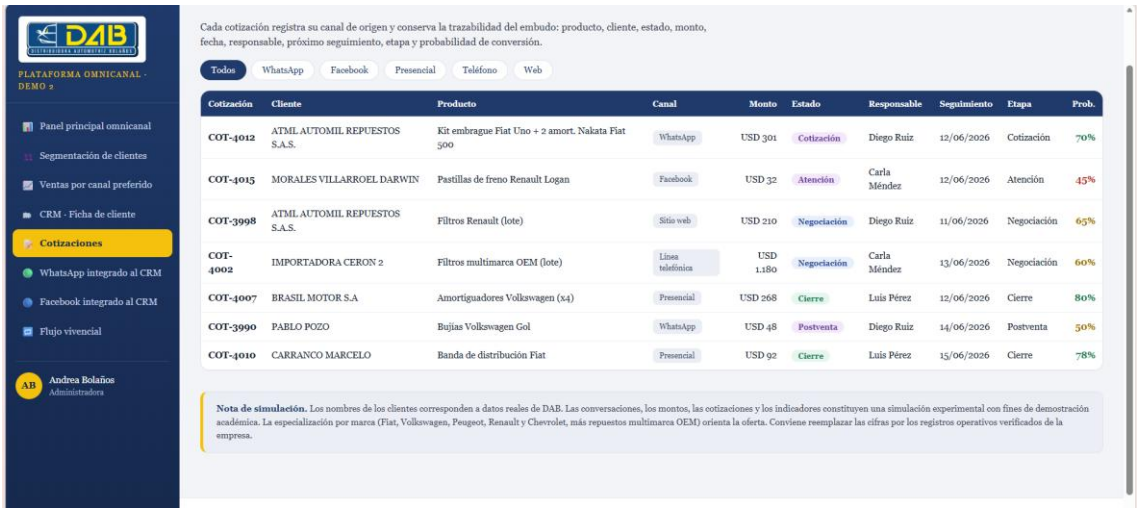


Ilustración 5: Cotizaciones (módulo 5)

(Claude AI, 2026)

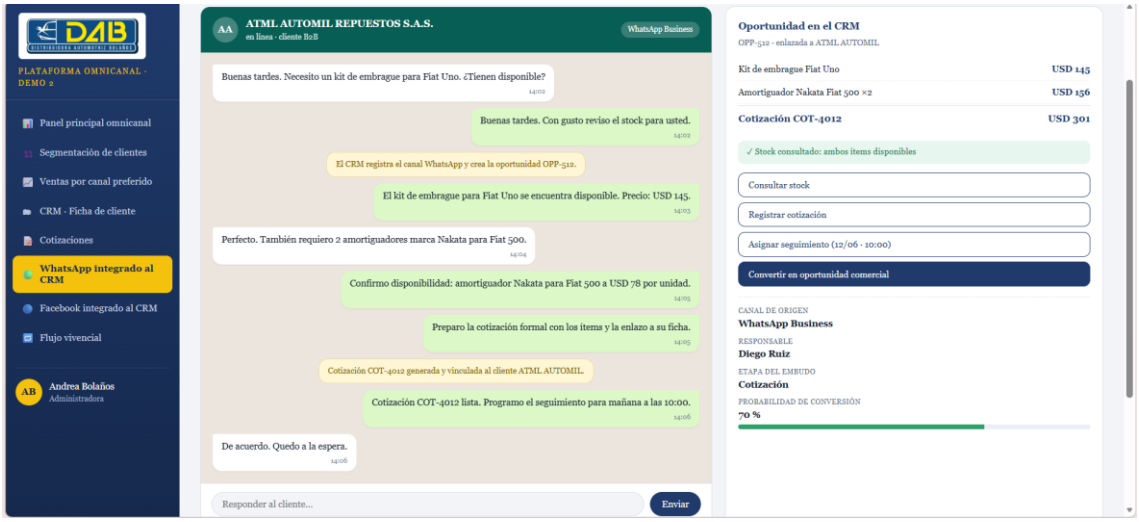


Ilustración 6: WhatsApp integrado al CRM (módulo 6)

(Claude AI, 2026)

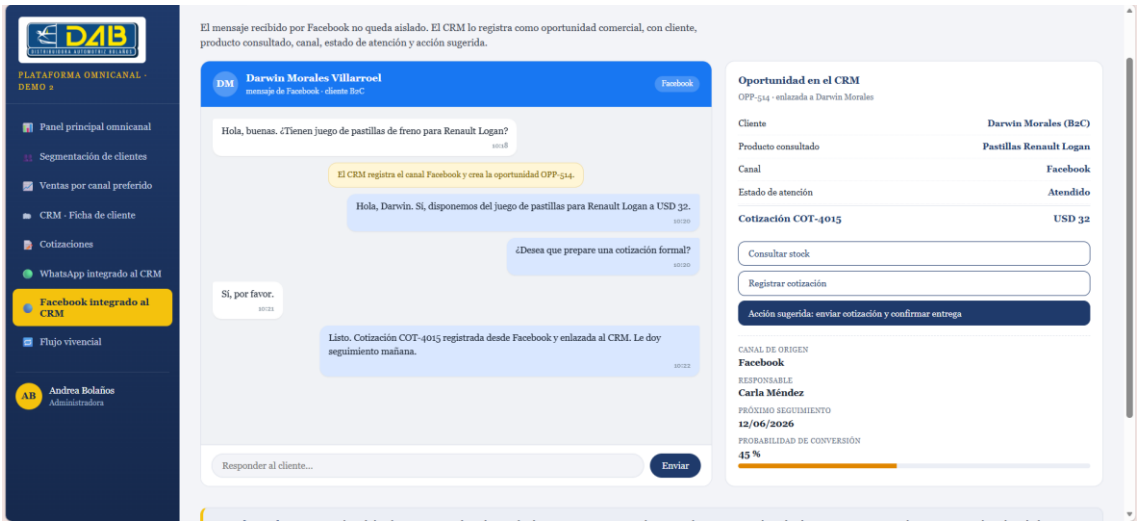


Ilustración 7: Facebook integrado al CRM (módulo 7)

(Claude AI, 2026)

La lectura transversal de los siete módulos permite formular cinco conclusiones de validación. En primera instancia, el prototipo cubre la totalidad del embudo comercial desde la captura del primer contacto hasta la postventa y la recompra, afirmando su alineación con la cobertura integral que justificó la selección de la estrategia omnicanal sobre las alternativas de marketing relacional y segmentación STP en la matriz de decisión ponderada (4.70 de 5 frente a 4.01 y 3.43). Además, cada módulo se conecta de forma trazable con al menos una brecha documentada en el diagnóstico y con al menos un dato de la encuesta, lo que demuestra que las decisiones de diseño responden a evidencia empírica y no a supuestos del diseñador. Tercera, los dos módulos de integración de canales (WhatsApp y Facebook) materializan el principio definitorio de la omnicanalidad, la experiencia uniforme con independencia del punto de contacto y resuelven la paradoja que la encuesta identifica: el mercado migró hacia canales digitales de forma espontánea, aunque, la falta de integración con los procesos del proveedor convierte esos mismos canales en generadores de frustración. Cuarta, la arquitectura del prototipo es coherente con las restricciones operativas de la empresa: se basa en el CRM cuya implementación cotizó el programador interno en USD 6,500, utiliza WhatsApp Business API y Facebook como canales ya disponibles, y no requiere infraestructura que exceda las mejoras de red y equipamiento presupuestadas en USD 2,500. Quinta, el prototipo explicita la nota de simulación que aclara que los nombres de clientes

corresponden a datos reales de la empresa mientras que los montos, las cotizaciones y los indicadores constituyen una simulación experimental con fines de demostración académica, lo que preserva la transparencia metodológica del estudio.

El prototipo cumple su función como artefacto de investigación de ciencias del diseño (Hevner et al., 2004): demuestra que la propuesta estratégica es técnicamente materializable dentro de las restricciones de la empresa, que sus componentes funcionales se derivan de la evidencia empírica del estudio y que su arquitectura responde a marcos teóricos consolidados en la literatura de gestión omnicanal, CRM y analítica de datos. La validación expuesta de su impacto en los indicadores financieros proyectados corresponde a la fase de implementación y constituye una de las futuras líneas de investigación identificadas en el capítulo de conclusiones.

CAPÍTULO 8.- Análisis de viabilidad del modelo de gestión omnicanal

8.1.Viabilidad en el mercado nacional

El mercado objetivo de Distribuidora Automotriz Bolaños presenta características favorables ante la adopción de un modelo omnicanal. El instrumento de encuesta aplicado en la investigación documentó que el 96.9% de los compradores de repuestos automotrices ha utilizado al menos un canal digital en su proceso de adquisición, con WhatsApp como canal dominante /60.7% de menciones). La cifra indica que la digitalización comercial no es una expectativa, es una práctica consolidada con la base de clientes.

La necesidad de respuestas rápidas, cotizaciones oportunas y confirmación de disponibilidad implica un factor determinante de la decisión de compra. Dos tercios de los encuestados declararon haber abandonado una compra por falta de respuesta oportuna del proveedor, dato que evidencia una demanda latente recuperable mediante seguimiento estructurado.

El comportamiento de compra difiere entre segmentos. Los clientes B2B (talleres, tecnicentros, lubricadoras y comercializadores de autopartes) valoran la confiabilidad del stock, la rapidez de la cotización, las condiciones comerciales y la trazabilidad del pedido. Los clientes B2C (propietarios de vehículos Fiat, Volkswagen, Chevrolet, Peugeot y Renault) priorizan el precio, la asesoría técnica y la facilidad de contacto. En ambos casos,

la integración de canales con registro de interacciones reduce la pérdida de oportunidades y permite una atención personalizada.

La preferencia de los talleres y compradores recurrentes por proveedores confiables, ágiles y preparados refuerza la oportunidad. Un CRM que registre cada interacción, el historial de compra, las cotizaciones abiertas y los reclamos proporciona al asesor comercial de información útil para la decisión, con un efecto directo sobre la conversión y la fidelización.

El mercado objetivo de Distribuidora Automotriz Bolaños presenta una oportunidad real para el modelo omnicanal, sustentada en la alta adopción digital del comprador, la demanda de rapidez y trazabilidad, y la disposición del segmento B2B a consolidar relaciones de largo plazo con proveedores que ofrezcan seguimiento estructurado y asesoría técnica.

8.2.Viabilidad en el sector aftermarket automotriz

Ecuador presenta un entorno favorable, aunque condicionado, para la implementación del modelo. El parque automotor supera los 2,8 millones de vehículos (AEADE, 2025), con una demanda sostenida partes automotrices para mantenimiento correctivo y preventivo. El sector de repuestos automotrices y aftermarket en Ecuador se caracteriza por una alta competencia entre importadores, distribuidores, casas comerciales, talleres y vendedores informales. El precio, la disponibilidad, la compatibilidad técnica, la garantía, el tiempo de respuesta y la confianza operan como factores críticos de la decisión de compra.

La saturación parcial de los canales tradicionales como mostrador, visita de campo y llamada telefónica, limita la diferenciación por producto y por precio. Sin embargo, la integración de canales digitales con trazabilidad comercial ofrece un espacio de diferenciación por servicio: el proveedor que responde con mayor rapidez confirma el stock, registra la cotización y da seguimiento de forma estructurada obtiene una ventaja que no depende del precio, sino de la calidad de la experiencia.

Las barreras del sector como la informalidad, presión sobre márgenes, dependencia del inventario, tiempos de importación, variabilidad de la demanda y baja fidelización del comprador, no eliminan la oportunidad, pero condicionan su ejecución. La implementación debe ser progresiva, con inversión controlada y beneficios medibles desde las primeras fases.

La organización cuenta con activos que el sector no puede replicar con facilidad: veinticinco años de trayectoria, conocimiento técnico del producto, relaciones con proveedores internacionales, cartera de clientes construida y especialización en líneas de marca. La integración de esos activos con una arquitectura omnicanal, con CRM, segmentación B2B/B2C, protocolos de seguimiento e indicadores comerciales, puede consolidar una ventaja competitiva sostenible.

El sector permite la implementación de una estrategia omnicanal bajo la condición de que la diferenciación se apoye en la calidad del servicio, la trazabilidad y la fidelización, y no en la tecnología por sí misma. La ejecución progresiva y la disciplina en el registro de datos constituyen las condiciones de éxito.

8.3.Viabilidad técnica

El modelo omnicanal no requiere tecnologías experimentales, sino la integración progresiva de herramientas digitales experimentadas en mercados internacionales y disponibles en el mercado ecuatoriano. La viabilidad técnica descansa en seis componentes.

CRM comercial

La plataforma centraliza los datos de clientes, cotizaciones, pedidos, historial de compra, reclamos, garantías y seguimiento postventa. Para la estrategia omnicanal, la tesis contempla un plan profesional de CRM para tres usuarios, con un costo anual de USD 1.080. La configuración integral (CRM, comercio electrónico e integración con el sistema de facturación ya operativo) fue cotizada por el programador de la empresa en USD 6.500.

Integración de canales

WhatsApp Business opera como canal prioritario de atención y cotización, con integración a la API para automatización de mensajería (USD 720 anuales). Facebook, Instagram, el sitio web, la línea telefónica, el mostrador y la fuerza de campo se integran de forma progresiva, con registro de cada contacto en el CRM.

Fichas de cliente

Cada ficha registra el tipo de cliente, la frecuencia de compra, el ticket promedio, la última compra, las cotizaciones abiertas, los reclamos, las garantías, el nivel de recurrencia y el

canal preferido. La ficha convierte datos dispersos en información útil para la decisión del asesor comercial.

Panel de indicadores

Los tableros miden la conversión, el tiempo de respuesta, los clientes recurrentes, las ventas por canal, el ticket promedio, las oportunidades abiertas y la efectividad del seguimiento. El levantamiento de procesos y el diseño de los tableros tienen un costo proyectado de USD 2.000.

Infraestructura en la nube

El modelo se apoya en servicios de hosting, mantenimiento y soporte por USD 960 anuales, con una arquitectura escalable que permite la conexión futura con el inventario, la facturación y el control de stock.

Producto mínimo viable (MVP)

La implementación parte de un CRM básico, WhatsApp Business, protocolo de atención y seguimiento de cotizaciones. La capacitación inicial (40 horas, USD 1.250) y la capacitación continua (USD 600 anuales) garantizan la adopción disciplinada del sistema. La reducción de riesgos se logra mediante pruebas piloto, control de indicadores y ajustes graduales.

El modelo omnicanal es viable ante la perspectiva técnica. La inversión de USD 12.250 en CAPEX documentado y el OPEX de USD 9.360 anuales se apoyan en herramientas experimentadas, en una infraestructura en la nube de bajo costo y en la capacidad del programador de la empresa para la integración con el sistema de facturación ya operativo. La implementación progresiva y el MVP reducen la exposición al riesgo técnico.

8.4.Viabilidad legal

La operación del modelo omnicanal se inscribe en el marco legal ecuatoriano y genera obligaciones específicas que la organización tiene la obligación de cumplir para evitar contingencias.

Formalización empresarial

Distribuidora Automotriz Bolaños opera como compañía limitada inscrita en la Superintendencia de Compañías. El mantenimiento de la formalización (RUC activo,

obligaciones societarias y permisos de funcionamiento) constituye la condición previa de toda operación comercial, presencial o digital.

Cumplimiento tributario

Las ventas realizadas por canales digitales generan las mismas obligaciones tributarias que las ventas presenciales ante el Servicio de Rentas Internas (SRI). La emisión de comprobantes de venta, notas de crédito y documentos de garantía debe ajustarse a la normativa vigente. La integración del CRM con el sistema de facturación ya operativo facilita la trazabilidad documental.

Protección de datos personales

La Ley Orgánica de Protección de Datos Personales (LOPDP, 2021) regula el tratamiento de la información de clientes B2B y B2C. El registro en el CRM, las campañas comerciales y las bases de datos requieren consentimiento informado del titular. La organización debe implementar políticas de privacidad claras para los datos provenientes de WhatsApp, del sitio web, de redes sociales y de formularios digitales. La protección abarca teléfonos, correos, direcciones, historial de compra, preferencias de vehículo y datos de facturación.

Términos y condiciones

La venta por canales digitales exige la definición de términos y condiciones para garantías, devoluciones, reclamos y seguimiento postventa. El respaldo documental de cotizaciones, pedidos y cambios de productos protege a la empresa ante eventuales controversias.

Riesgos legales y mitigación

Los riesgos asociados al mal manejo de datos, al incumplimiento tributario, a la publicidad engañosa y a la gestión deficiente de garantías se mitigan mediante políticas internas, autorización de uso de datos, protocolos de atención, control documental, capacitación del personal y revisión periódica de cumplimiento.

El modelo omnicanal es viable desde la perspectiva legal, siempre que la organización formalice políticas de tratamiento de datos, estandarice sus procesos comerciales, documente sus operaciones digitales y mantenga el cumplimiento tributario, comercial y de protección al consumidor.

8.5.Viabilidad financiera

La evaluación financiera de la estrategia omnicanal, modelado bajo un flujo de caja incremental con tasa de descuento del 18% derivada del CAPM con ajustes ante el riesgo país y prima de tamaño, inversión inicial de USD 13050 en CAPEX y un gasto operativo recurrente de USD 9360 con un incremento escalonado anual de 2.5% anual, presenta un VAN de USD -2956 en cuatro años y de USD 3340 al extender el horizonte a la vida útil de seis años, con una TIR que pasa del 9.3% al 24.7% y un payback de 3.4 años. La divergencia entre ambos horizontes no refleja debilidad estructural del proyecto. Al contrario, la naturaleza de las inversiones en transformación comercial: la curva de adopción descuenta los flujos del primer ejercicio (−USD 1422 netos tras cargas fiscales del 36,25 %), en tanto que los beneficios se consolidan a partir del año 3 (USD 7033) y del año 4 (USD 8032), cuando la base de clientes recurrentes, la trazabilidad por canal y la racionalización de descuentos alcanzan su nivel de madurez. La lectura de los indicadores por escenario confirma que el proyecto genera valor real bajo el supuesto base extendido VAN positivo, TIR superior al costo de capital y valor robusto bajo el escenario optimista VAN positivo de USD 9227, TIR 42 %, ROI 182 %, mientras que el escenario conservador infiere VAN −USD 17233 cumple su función metodológica de acotar el riesgo de cola y fundamentar la ejecución por fases.

El análisis de sensibilidad revela que la variable de mayor impacto no es el costo de capital ni el margen de contribución, sino la disciplina en la racionalización de la política de descuentos: su supresión destruye USD 23300 de valor actual neto a seis años y vuelve inviable cualquier escenario. La conclusión es coherente con la estructura de ingresos de la organización, donde la tasa de descuento comercial del 22,3 % sobre ventas brutas de USD 413.656 erosiona entre USD 82.000 y USD 92.000 anuales sin segmentación ni contraprestación de fidelización. La segunda condición crítica radica en la contención del OPEX, la contratación de un analista dedicado a tiempo completo sin incremento proporcional de beneficios reduce el VAN a −USD 29873, lo cual invalida cualquier pretensión de viabilidad. La tercera condición se asocia a la adopción efectiva del CRM por el equipo comercial; una tasa de adopción del 76 % arroja un VAN de −USD 10048, hallazgo que justifica la inversión en capacitación (USD 1.250 inicial, USD 600 anual) y la vinculación del uso del sistema con la evaluación del desempeño.

En síntesis, la factibilidad financiera del modelo omnicanal se sustenta en un argumento de creación de valor condicionada, el proyecto no ofrece una rentabilidad inmediata ni

holgura amplia. Sin embargo, si un retorno positivo y superior al costo de capital cuando se evalúa la vida útil del activo y se ejecutan las tres condiciones gobierno: racionalización de descuentos, adopción del CRM y disciplina en el OPEX. La implementación en dos fases: la primera por USD 6750 financiada con flujo operativo y la segunda por USD 5500 condicionada a los indicadores de adopción establece la estructura de mitigación que permite a Distribuidora Automotriz Bolaños avanzar sin comprometer su posición de liquidez, dado que el crédito productivo PYME con tasa entre 9%-11.3% efectivo anual se sitúa por debajo del costo de capital del proyecto y no destruye valor si los flujos cubren el servicio de la deuda. El perfil de riesgo retorno del proyecto es compatible con el de una empresa familiar que busca profesionalizar su gestión comercial de forma gradual y financieramente prudente.

CAPÍTULO 9.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

9.1. Conclusiones

La presente investigación permite concluir que el modelo de gestión omnicanal basado en analítica de datos para Distribuidora Automotriz Bolaños Cía. Ltda. posee viabilidad técnica, solidez operativa, capacidad comercial y sustento financiero bajo un horizonte de maduración acorde con la vida útil de la inversión digital, organizativa y comercial. Su valor estratégico radica en la transición de una estructura de ventas fragmentada, empírica y apoyada en seguimiento manual hacia una arquitectura integrada de gestión, capaz de articular canales físicos y digitales, CRM, trazabilidad de pedidos, consulta de inventario, analítica de datos, protocolos de atención e indicadores de desempeño. En un mercado de repuestos automotrices caracterizado por alta presión de precios, mayor exigencia de rapidez, disponibilidad de información y búsqueda de respuestas ágiles, la digitalización comercial deja de ser una opción táctica y adquiere carácter estratégico para preservar la competitividad, proteger la cartera de compradores y ampliar la capacidad de crecimiento. En consecuencia, la estrategia omnicanal se posiciona como la columna vertebral del cambio empresarial, debido a que permite pasar una gestión comercial fragmentada, empírica y dependiente de personas hacia un modelo integrado, medible, escalable y orientado por información.

La factibilidad del modelo se sustenta en su capacidad para resolver brechas críticas diagnosticadas en la organización: baja integración de canales, ausencia de CRM,

trazabilidad limitada de cotizaciones, débil control postventa, carencia de indicadores y variabilidad operativa en los procesos de venta. La implementación por fases permite reducir el riesgo de adopción, ordenar la carga operativa y alinear tecnología, talento humano, inventario, fuerza comercial y control directivo bajo una misma lógica de ejecución. A partir de la arquitectura del modelo, cada contacto comercial se convierte en información útil para la toma de decisiones; cada cotización adquiere trazabilidad; cada pedido puede asociarse con stock, tiempo de respuesta y resultado de venta; y cada relación comercial puede gestionarse con criterios de recompra, rentabilidad y fidelización. La propuesta no se limita a modernizar canales, debido a que redefine el modelo de gestión comercial de la empresa y fortalece su capacidad para competir con base en datos, disciplina operativa y servicio técnico especializado.

El modelo demuestra viabilidad al generar valor a través del incremento de la conversión, la optimización de descuentos, la reducción de oportunidades comerciales no gestionadas, el aumento de la recompra y el control sistemático del desempeño comercial. Su aporte central consiste en transformar la omnicanalidad en una capacidad organizacional de alto valor como una herramienta de ventaja competitiva, con impacto directo sobre productividad comercial, experiencia de compra, rentabilidad operativa y posicionamiento competitivo. En consecuencia, el modelo propuesto constituye una ruta sólida de transformación para Distribuidora Automotriz Bolaños Cía. Ltda., al crear un atributo con base en la rapidez de respuesta, confiabilidad logística, información disponible, asesoría técnica, control de procesos y capacidad de adaptación al mercado ecuatoriano de repuestos automotrices.

9.2.Recomendaciones

1. Corresponde restructurar el gobierno organizacional con directivos, roles definidos, matriz RACI, cronograma por fases, presupuesto aprobado, comité de control y criterios de evaluación por hito. La participación de gerencia general, área comercial, bodega, administración y soporte tecnológico permitirá reducir dispersión decisoria, controlar riesgos de adopción y asegurar coherencia entre estrategia, recursos y ejecución operativa. La formalización de dicho esquema convierte la omnicanalidad en una decisión corporativa de largo plazo, sujeta a disciplina presupuestaria, control de avance y corrección técnica ante desviaciones comerciales, logísticas o financieras.

2. La operación comercial requiere un protocolo que regule captación, registro, calificación del requerimiento, validación técnica, consulta de stock, cotización, seguimiento, cierre, despacho, entrega, postventa y recompra. Dicho instrumento debe precisar tiempos máximos de respuesta, roles por fase, criterios de prioridad por segmento, reglas de escalamiento, rangos de autorización, límites de descuento y causales de pérdida de oportunidad.
3. Se recomienda que la estrategia omnicanal desarrolle una segmentación operativa de compradores B2B y B2C según valor económico, margen, frecuencia, urgencia, historial, categoría vehicular, sensibilidad al precio y potencial de recompra. Talleres, tecnicentros, empresas, flotas, distribuidores, usuarios finales y compradores ocasionales requieren políticas diferenciadas de atención, contacto, beneficios, descuentos, postventa y campañas. Además, resulta crítico diseñar Acuerdos de Nivel de Servicio (SLA) para definir compromisos internos de respuesta, disponibilidad, seguimiento, solución y prioridad por tipo de cuenta.
4. Para la adopción omnicanal se establece la factibilidad de ejecutar un programa de formación en CRM, venta consultiva, atención omnicanal, gestión de objeciones, asesoría técnica de repuestos, lectura de indicadores, postventa y administración diferenciada de segmentos B2B y B2C. La formación debe vincular conocimiento técnico del producto, criterio comercial, disciplina de registro, uso de datos y estándares de servicio. La productividad del modelo no depende solo de la tecnología; depende de la capacidad del equipo para incorporar nuevas rutinas, usar información en la negociación, elevar la tasa de cierre y construir relaciones comerciales con mayor valor para la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

Adams, W. C. (2015). Conducting semi-structured interviews. En K. E. Newcomer, H. P. Hatry, & J. S. Wholey (Eds.), Handbook of practical program evaluation (4.ª ed., pp. 492–505). Jossey-Bass. https://doi.org/10.1002/9781119171386.ch19

AEADE. (2025). Anuario estadístico del sector automotriz ecuatoriano 2025. Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador.

Altamirano, L., Antonio, K., Arandes, T., & Sarmiento, J. (2018). Estudio de rentabilidad para el lanzamiento de un nuevo producto aplicando el enfoque difuso. [Profitability study for the launch of a new product applying the fuzzy approach]. Vision Gerencial, 1(1), 1-13. https://n9.cl/x2ig0

Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1998). Business marketing: Understand what customers value. Harvard Business Review, 76(6), 53–65.

Anthropic. (2026). ClaudeAI. [Opus 4.8]. https://claude.ai/

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, 17(1), 99–120.

Belton, V., & Stewart, T. J. (2002). Multiple criteria decision analysis: An integrated approach. Kluwer Academic Publishers.

Berry, L. L. (1983). Relationship marketing. En L. L. Berry, G. L. Shostack, & G. D. Upah (Eds.), Emerging perspectives on services marketing (pp. 25–28). American Marketing Association.

Berry, L. L. (1995). Relationship marketing of services. Growing interest, emerging perspectives. Journal of the Academy of Marketing Science, 23(4), 236–245.

Böhlen, R., & Simberova, I. (2025). Analysing Consumer Attitudes Towards Digital Innovations in Automotive Retail: Insights from an Online Survey. Quality Innovation Prosperity, 29(1), 1–24. https://doi.org/10.12776/qip.v29i1.2109

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. Qualitative Research in Psychology, 3(2), 77–101. https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa

Brealey, R. A., Myers, S. C., & Allen, F. (2020). Principles of corporate finance (13th ed.). McGraw-Hill Education.

Brynjolfsson, E., Hu, Y. J., & Rahman, M. S. (2013). Competing in the age of omnichannel retailing. MIT Sloan Management Review, 54(4), 23–29.

Burruss, G. W., & Johnson, A. (2021). Online survey research. En J. C. Barnes & D. R. Forde (Eds.), The encyclopedia of research methods in criminology and criminal justice (pp. 104–107). Wiley. https://doi.org/10.1002/9781119111931.ch21

Chermack, T. J., & Kasshanna, B. K. (2007). The use and misuse of SWOT analysis and implications for HRD professionals. Human Resource Development International, 10(4), 383–399.

Chopra, S., & Meindl, P. (2016). Supply chain management: Strategy, planning, and operation (6th ed.). Pearson.

Coman, A., & Ronen, B. (2009). Focused SWOT: Diagnosing critical strengths and weaknesses. International Journal of Production Research, 47(20), 5677–5689.

Creswell, J. W. (2018). Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches. SAGE Publications.

Damodaran, A. (2024). Investment valuation: Tools and techniques for determining the value of any asset (4th ed.). Wiley.

Davenport, T. H. (1993). Process innovation: Reengineering work through information technology. Harvard Business School Press.

Davenport, T. H., & Harris, J. G. (2007). Competing on analytics: The new science of winning. Harvard Business School Press.

Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. MIS Quarterly, 13(3), 319–340.

Deloitte. (2022). Future of mobility: Aftermarket automotive report 2022. Deloitte Insights.

Dibb, S., & Simkin, L. (2001). Market segmentation: Diagnosing and treating the barriers. Industrial Marketing Management, 30(8), 609–625. https://doi.org/10.1016/S0019-8501(99)00127-3

Dillman, D. A., Smyth, J. D., & Christian, L. M. (2014). Internet, phone, mail, and mixed-mode surveys: The tailored design method (4th ed.). Wiley.

Eisenhardt, K. M., & Zbaracki, M. J. (1992). Strategic decision making. Strategic Management Journal, 13(S2), 17–37. https://doi.org/10.1002/smj.4250130904

Fylan, F. (2005). Semi-structured interview. En J. Miles & P. Gilbert (Eds.), A handbook of research methods for clinical and health psychology (pp. 65–78). Oxford University Press.

Gefen, D., Karahanna, E., & Straub, D. W. (2003). Trust and TAM in online shopping: An integrated model. MIS Quarterly, 27(1), 51–90.

Gentile, C., Spiller, N., & Noci, G. (2007). How to sustain customer experience: An overview of experience components that co-create value with the customer. European Management Journal, 25(5), 395–410.

Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2016). Principios de administración financiera (14.ª ed.). Pearson Educación.

Gürel, E., & Tat, M. (2017). SWOT analysis: A theoretical review. The Journal of International Social Research, 10(51), 994–1006.

Hammer, M., & Champy, J. (1993). Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution. HarperBusiness.

Hanifah, R., Widyaningsih, A., & Andriana, A. (2025). Customer profitability and digitalization in the B2B market: Systematic literature review. International Journal of Research and Innovation in Social Science. https://rsisinternational.org/journals/ijriss/view/customer-profitability-and-digitalization-in-the-b2b-market-systematic-literature-review

Helms, M. M., & Nixon, J. (2010). Exploring SWOT analysis — Where are we now? A review of academic research from the last decade. Journal of Strategy and Management, 3(3), 215–251.

Hevner, A. R., March, S. T., Park, J., & Ram, S. (2004). Design science in information systems research. MIS Quarterly, 28(1), 75–105.

Hill, T., & Westbrook, R. (1997). SWOT analysis: It's time for a product recall. Long Range Planning, 30(1), 46–52.

Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2015). Cost accounting: A managerial emphasis (15th ed.). Pearson.

Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). Strategy, not technology, drives digital transformation. MIT Sloan Management Review & Deloitte University Press.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The balance scorecard: Translating strategy into action. Harvard Business School Press.

Keeney, R. L., & Raiffa, H. (1976). Decisions with multiple objectives: Preferences and value tradeoffs. Wiley.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). Marketing management (15th ed.). Pearson.

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). Marketing 5.0: Technology for humanity. Wiley.

Kotler, P., Rackham, N., & Krishnaswamy, S. (2019). Ending the war between sales and marketing. In On Strategy (HBR's 10 Must Reads). Harvard Business Review Press.

Kotter, J. P. (1996). Leading change. Harvard Business School Press.

Kumar, V., & Shah, D. (2004). Building and sustaining profitable customer loyalty for the 21st century. Journal of Retailing, 80(4), 317–329.

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). InterViews: Learning the craft of qualitative research interviewing (2nd ed.). SAGE Publications.

Laudon, K. C., & Traver, C. G. (2021). E-commerce: Business, technology, society (17th ed.). Pearson.

Leeuw, E. D. (2012). Counting and measuring online: The quality of internet surveys. Bulletin of Sociological Methodology/Bulletin de Méthodologie Sociologique, 114(1), 68–78. https://doi.org/10.1177/0759106312437290

Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. Journal of Marketing, 80(6), 69-96.

Li, X., Zhang, Y., & Liu, H. (2024). Omnichannel operations in the automotive aftermarket: Consumer reactions to various strategies. Technology in Society, 78, 102677. https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2024.102677

Longhurst, R. (2009). Interviews: In-depth, semi-structured. En R. Kitchin & N. Thrift (Eds.), International encyclopedia of human geography (pp. 580–584). Elsevier. https://doi.org/10.1016/B978-008044910-4.00458-2

Marr, B. (2015). Key performance indicators for dummies. Wiley.

Maté, A., Trujillo, J., & Mylopoulos, J. (2015). Stress testing strategic goals with SWOT analysis. En Lecture Notes in Computer Science. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-25264-3_5

McAfee, A., & Brynjolfsson, E. (2012). Big data: The management revolution. Harvard Business Review, 90(10), 60–68.

Mentzer, J. T., DeWitt, W., Keebler, J. S., Min, S., Nix, N. W., Smith, C. D., & Zacharia, Z. G. (2001). Defining supply chain management. Journal of Business Logistics, 22(2), 1–25.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2009). Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management (2nd ed.). FT Prentice Hall.

Montibeller, G., & Franco, L. A. (2010). Multi-criteria decision analysis for strategic decision making. En C. Zopounidis & P. M. Pardalos (Eds.), Handbook of multicriteria analysis (pp. 25–48). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-540-92828-7_2

Morgan, D.L. (2007). Paradigms lost and pragmatism regained: methodological implications of combining qualitative and quantitative methods. Journal of mixed methods research, 1(1), 48-76.

Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. Journal of Marketing, 58(3), 20–38.

Mukhopadhyay, S., Terho, H., Singh, R., & Rangarajan, D. (2025). Enhancing B2B sales through digital transformation: Insights into effective sales enablement. Industrial Marketing Management. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2024.12.009

Oliveira, T., Belitski, M., & Perez-Vega, R. (2025). Sales digitization and sales process optimisation for firm performance: Evidence from European firms. Technological Forecasting and Social Change, 210, 124172. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2025.124172

Oliver, R. L. (1999). Whence consumer loyalty? Journal of Marketing, 63(Special Issue), 33–44.

Patton, M. Q. (2015). Qualitative research & evaluation methods (4th ed.). SAGE Publications.

Payne, A., & Frow, P. (2005). A Strategic Framework for Customer Relationship Management. Journal of Marketing, 69(4), 167-176.

Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1998). Welcome to the experience economy. Harvard Business Review, 76(4), 97–105.

Porter, M. E. (1985). Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. Free Press.

Porter, M. E. (1996). What is strategy? Harvard Business Review, 74(6), 61–78.

Provost, F., & Fawcett, T. (2013). Data science for business: What you need to know about data mining and data-analytic thinking. O'Reilly Media.

Reichheld, F. F. (2003). The one number you need to grow. Harvard Business Review, 81(12), 46–54.

Rigby, D. K. (2011). The future of shopping. Harvard Business Review, 89(12), 65–76.

Rogers, D. L. (2016). The digital transformation playbook: Rethink your business for the digital age. Columbia Business School Publishing.

Rogers, E. M. (2003). Diffusion of innovations (5th ed.). Free Press.

Rumelt, R.P. (2011). Good strategy, bad strategy: the difference and why it matters. Crown business.

Saaty, T. L. (1980). The analytic hierarchy process: Planning, priority setting, resource allocation. McGraw-Hill.

Salgado, J. P. (2024). Viabilidad financiera de proyectos de inversión: VAN, TIR, CAPEX, OPEX, flujo de caja, punto de equilibrio, sensibilidad y criterios de decisión. Guía docente PUCE.

Sapag Chain, N., Sapag Chain, R., & Sapag Puelma, J. M. (2014). Preparación y evaluación de proyectos (6.ª ed.). McGraw-Hill Interamericana.

Smith, W. R. (1956). Product differentiation and market segmentation as alternative marketing strategies. Journal of Marketing, 21(1), 3–8.

Stern, L. W., El-Ansary, A. I., & Coughlan, A. T. (1996). Marketing channels (5th ed.). Prentice Hall.

Sull, D. & Eisenhardt, K.M. (2015). Simple rules: how to thrive in a complex world. Houghton Mifflin Harcourt.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. Strategic Management Journal, 18(7), 509–533. https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509: AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z

Universidad Católica de Cuenca. (2024). Transformación digital y estrategias comerciales en PYMES ecuatorianas [Tesis de grado, Universidad Católica de Cuenca]. Repositorio

Institucional UCACUE. https://dspace.ucacue.edu.ec/items/f3a5d89f-df7c-44fd-92ab-e97889aa5500

Valentin, E. K. (2001). SWOT analysis from a resource-based view. Journal of Marketing Theory and Practice, 9(2), 54–69.

Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. MIS Quarterly, 27(3), 425–478. https://doi.org/10.2307/30036540

Verhoef, P. C., Kannan, P. K., & Inman, J. J. (2015). Journal of Retailing, 91(2), 174–181. https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.02.005

Vicente, P. (2011). Internet surveys: Opportunities and challenges. En Handbook of research on mobility and computing: Evolving technologies and ubiquitous impacts. IGI Global. https://doi.org/10.4018/978-1-60960-042-6.ch050

Webster, F. E., & Wind, Y. (1972). A general model for understanding organizational buying behavior. Journal of Marketing, 36(2), 12–19.

Wedel, M., & Kamakura, W. A. (2000). Market segmentation: Conceptual and methodological foundations (2nd ed.). Kluwer Academic Publishers.

Wengraf, T. (2001). Qualitative research interview: Biographic narrative and semi-structured methods. SAGE Publications. https://doi.org/10.4135/9781849209717

Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). Leading digital: Turning technology into business transformation. Harvard Business Review Press.

Whittington, R. (2006). Completing the practice turns into strategy research. Organization Studies, 27(5), 613–634. https://doi.org/10.1177/0170840606064101

Womack, J. P., Jones, D. T., & Roos, D. (1990). The machine that changed the world: The story of lean production. Rawson Associates.

ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario de la encuesta

Estimado/a participante:

La presente encuesta forma parte de un trabajo de integración curricular de pregrado sobre la experiencia comercial y los hábitos de compra de repuestos automotrices en el Ecuador. Su propósito es recopilar información sobre las necesidades, experiencias y expectativas de los clientes del sector aftermarket automotriz.

La información que proporcione es estrictamente confidencial y se emplea con fines académicos. No existen respuestos correctas ni incorrectas. Se le solicita responder con base en su experiencia real como comprador de repuestos automotrices.

Tiempo estimado de respuesta: 8 a 12 minutos. Agradecemos su colaboración.

Sección B. Perfil del encuestado

Las siguientes preguntas tienen por objeto caracterizar el perfil sociodemográfico y comercial del encuestado. Información es de uso exclusivo para la segmentación y análisis estadístico de los datos.

1. Rango de edad:

23 a 35 años

36 a 50 años

51 a 65 años

Más de 65 años

2. Ciudad de residencia:

Quito

Guayaquil

Cuenca

Ambato

Otra ciudad del Ecuador (especifique): _____

3. Marca del vehículo que conduce con mayor frecuencia:

Volkswagen

Fiat

Peugeot

Renault

Chevrolet

Otra marca (especifique): _____

4. Ingreso mensual aproximado del hogar:

USD 470 a USD 800

USD 801 a USD 1.500

USD 1.501 a USD 2.500

Más de USD 2.500

5. Con qué frecuencia adquiere repuestos automotrices en el transcurso de un año:

Una vez al año o menos

Dos a tres veces al año

Cuatro a seis veces al año

Más de seis veces al año

Sección C. Dolor del cliente y problemáticas en el proceso de compra

Las preguntas de esta sección indagan sobre las dificultades, fricciones y experiencias negativas que usted ha enfrentado en el proceso de adquisición de repuestos automotrices. Responda con base en su experiencia real en los últimos 12 meses.

6. En el transcurso del último año, ¿con qué frecuencia experimentó demoras en la respuesta de un proveedor de repuestos automotrices ante su consulta o pedido?

Nunca

En una o dos ocasiones

En tres a cinco ocasiones

En más de cinco ocasiones

7. ¿Cuál de las siguientes situaciones ha vivido en el proceso de compra de repuestos automotrices? (Puede seleccionar más de una opción)

Recibí un repuesto diferente al que solicité

No recibí información precisa sobre disponibilidad de stock

El tiempo de entrega fue mayor al prometido

No obtuve seguimiento postventa ni respuesta a mi reclamo

Tuve dificultad para encontrar el repuesto específico para mi vehículo

Ninguna de las anteriores

8. Cuando ocurrió alguna de las situaciones anteriores, ¿qué consecuencia tuvo para usted?

Demora en la reparación de mi vehículo

Pérdida económica por tener que recurrir a otro proveedor

Pérdida de tiempo en gestiones adicionales

Deterioro de la confianza en el proveedor

Decisión de cambiar de proveedor

No tuvo consecuencias significativas

Escala de valoración

Para cada afirmación, seleccione la opción que represente con mayor precisión su nivel de acuerdo respecto a su experiencia y percepción dentro del proceso comercial. Las respuestas abarcan desde “Totalmente de acuerdo” hasta “Totalmente en desacuerdo”.

Afirmación	Totalmente de acuerdo	Bastante de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Bastante en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
En el proceso de compra de repuestos, el tiempo de respuesta del proveedor es un factor que influye de forma determinante en mi decisión de recompra.					
He abandonado una compra de repuestos por no obtener respuesta					

oportuna del proveedor.	
La disponibilidad de información precisa sobre stock y precios en tiempo real es una necesidad que mis proveedores actuales no resuelven de forma satisfactoria.	
Cuando un proveedor no da seguimiento a mi pedido o reclamo, evalúo la posibilidad de cambiar de proveedor.	
El proceso actual de compra de repuestos automotrices me exige demasiado esfuerzo en comparación con otras categorías de productos que adquiero en línea.	

Sección D. Hábitos de compra y uso de canales digitales y físicos

Las preguntas de esta sección exploran cómo usted realiza su proceso de búsqueda, evaluación y compra de repuestos automotrices. Responda con base en su comportamiento habitual en los últimos 12 meses.

9. ¿Por qué canal inicia habitualmente su búsqueda de un repuesto automotriz?

Visita directa al local físico del proveedor

Llamada telefónica al proveedor habitual

Mensaje por WhatsApp al proveedor

Búsqueda en Google o redes sociales

Recomendación de un mecánico o taller

Consulta en Marketplace o tienda en línea

10. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con el canal que utiliza habitualmente para adquirir repuestos automotrices?

(Marque una sola opción donde 1 = Muy insatisfecho y 5 = Muy satisfecho)

11. ¿Cuáles de los siguientes canales digitales ha utilizado para consultar o adquirir repuestos automotrices en los últimos 12 meses?

WhatsApp

Facebook

Instagram

Sitio web del proveedor

Marketplace (MercadoLibre, Amazon u otro)

No he utilizado canales digitales para este propósito

12. ¿Cuánto tiempo promedio le demanda completar el proceso de compra de un repuesto automotriz, desde que identifica la necesidad hasta que recibe el producto?

Menos de 24 horas

Entre 1 y 3 días

Entre 4 y 7 días

Más de 7 días

Escala de valoración — Sección D

Para cada afirmación, seleccione la opción que represente con mayor precisión su nivel de acuerdo respecto a su experiencia y percepción dentro del proceso comercial. Las respuestas abarcan desde “Totalmente de acuerdo” hasta “Totalmente en desacuerdo”.

Afirmación	Totalmente de acuerdo	Bastante de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Bastante en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Estaría dispuesto a consultar el catálogo de repuestos y verificar disponibilidad de stock a través de un canal digital (sitio web o aplicación) antes de realizar mi compra.					
La posibilidad de realizar el seguimiento de mi pedido en tiempo real a través de un canal digital incrementaría mi satisfacción con el proceso de compra.					

Si un proveedor de repuestos ofreciera atención integrada por WhatsApp, mostrador y plataforma en línea con la misma información y rapidez, lo preferiría sobre uno que opere solo por canal físico.					
Tengo confianza en realizar pagos en línea para la adquisición de repuestos automotrices, siempre que el proveedor sea de confianza.					

Sección E. Satisfacción comercial, fidelización y adopción omnicanal

Las preguntas de esta sección exploran su nivel de satisfacción con su proveedor actual de repuestos, los factores que determinan su lealtad comercial y su disposición hacia la adopción de modelos de atención digital integrada.

13. ¿Cuáles son los tres factores más relevantes en su decisión de mantener o cambiar de proveedor de repuestos automotrices? (Seleccione hasta tres opciones)

Calidad y garantía del producto

Disponibilidad inmediata del repuesto

Precio competitivo

Atención personalizada del vendedor

Rapidez en la entrega

Facilidad del proceso de pedido

Historial de confianza con el proveedor

Disponibilidad de canales digitales para consulta y compra

14. ¿Cuánto tiempo lleva comprando repuestos automotrices al mismo proveedor principal?

Menos de 1 año

Entre 1 y 3 años

Entre 4 y 7 años

Más de 7 años

15. Si su proveedor actual de repuestos implementara un sistema que le permitiera: consultar disponibilidad de repuestos en línea, realizar pedidos por WhatsApp o aplicación y recibir notificaciones del estado de su entrega, ¿cuál sería su reacción?

Lo utilizaría de inmediato; es una mejora que necesito

Lo evaluaría antes de adoptarlo; dependería de la facilidad de uso

Preferiría mantener el canal actual de atención personal

No me interesa, prefiero el proceso presencial actual

Escala de valoración — Sección E

Para cada afirmación, seleccione la opción que represente con mayor precisión su nivel de acuerdo respecto a su experiencia y percepción dentro del proceso comercial. Las respuestas abarcan desde “Totalmente de acuerdo” hasta “Totalmente en desacuerdo”.

Afirmación	Totalmente de acuerdo	Bastante de acuerdo	Ni de acuerdo ni	Bastante en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

			en desacuerdo		
Mi lealtad hacia un proveedor de repuestos automotrices depende principalmente de la calidad del servicio que recibo, no solo del precio del producto.					
Si un proveedor diferente al actual me ofreciera mejores condiciones de atención digital y la misma calidad de producto, lo consideraría seriamente.					
La existencia de un historial de mis compras y pedidos anteriores, accesible desde un canal digital, me facilitaría el proceso de reposición de repuestos.					
Recomendaría a un proveedor de repuestos que combine atención presencial de calidad con canales digitales ágiles, a otras personas de mi entorno.					

Sección F. Pregunta de exploración cualitativa

16. Describa brevemente la experiencia de compra de repuestos que más lo haya incomodado o frustrado en los últimos 12 meses. ¿Qué ocurrió y qué esperaba que sucediera?

Anexo 2: Guía de entrevista semiestructurada

Enfoque: segmento B2B

Sección 1. Apertura y contexto organizacional

1.1. Cuénteme sobre su empresa: ¿a qué se dedica, cuánto tiempo lleva en el mercado y cuál es su rol dentro de la organización?

1.2. ¿cómo ha cambiado su proceso de abastecimiento de repuestos con el crecimiento o evolución reciente de su empresa?

1.3. Describa cómo es un ciclo típico de abastecimiento de repuestos en su empresa: ¿quién identifica la necesidad, ¿quién decide la compra y quién ejecuta el pedido?

1.4. ¿qué ocurre en su operación cuando el repuesto necesario no está disponible en el momento requerido?

1.5. ¿con cuántos proveedores de repuestos automotrices trabaja actualmente y cómo llegó a cada uno de ellos?

1.6. ¿existe algún proveedor al que recurre primero de manera habitual? ¿por qué ese proveedor y no otro?

Sección 2. Dolor del cliente y problemáticas en la relación comercial

2.1. Cuénteme sobre la última vez que un proveedor de repuestos lo decepcionó o no cumplió con lo que usted necesitaba. ¿qué pasó exactamente?

2.2. ¿por qué considera que ocurrió esa situación?

2.3. ¿qué consecuencia tuvo esa situación para su operación?

2.4. ¿con qué frecuencia enfrenta problemas relacionados con la disponibilidad de repuestos en stock, tiempos de entrega o errores en los productos recibidos?

2.5. ¿cómo ha resuelto hasta ahora los problemas de disponibilidad, tiempos de entrega o errores en los productos recibidos?

2.6. ¿ha tenido que detener operaciones por falta de un repuesto o por incumplimiento de un proveedor?

2.7. Cuando un proveedor no da seguimiento a un pedido o a un reclamo, ¿qué hace su empresa?

2.8. ¿cuánto tiempo y recursos invierte su empresa en resolver situaciones de falta de seguimiento?

2.9. ¿quién dentro de su equipo se encarga de dar seguimiento y resolver estos problemas?

2.10. ¿cuáles son los tres problemas más recurrentes en su relación con proveedores de repuestos automotrices?

2.11. ¿cuál de esos problemas le afecta más económicamente?

2.12. ¿cuál de esos problemas le genera mayor estrés operacional?

2.13. ¿ha cambiado de proveedor principal de repuestos en los últimos tres años? ¿qué motivó ese cambio?

2.14. ¿qué habría necesitado que hiciera el proveedor anterior para que usted no cambiara de proveedor?

Sección 3. Hábitos de compra y proceso de abastecimiento

3.1. Describa paso a paso cómo realiza hoy un pedido de repuestos a su proveedor principal: ¿por qué canal se comunica, qué información intercambia y cuánto tiempo tarda ese proceso?

3.2. ¿qué ocurre si algo falla en alguna etapa del proceso de pedido?

3.3. ¿tiene un plan alternativo cuando el proveedor principal no responde o no dispone del repuesto?

3.4. ¿qué herramientas o medios utiliza para verificar si un repuesto específico está disponible antes de realizar el pedido formal?

3.5. ¿considera eficiente el proceso actual de verificación de disponibilidad? ¿por qué?

3.6. ¿cuánto tiempo le demanda verificar disponibilidad, precio y condiciones antes de formalizar un pedido?

3.7. ¿ha tenido pedidos incorrectos por falta de información precisa? ¿qué ocurrió?

3.8. ¿cómo maneja el seguimiento de un pedido desde que lo realiza hasta que recibe el producto?

3.9. ¿tiene algún sistema de registro para dar seguimiento a los pedidos o depende de la comunicación directa con el vendedor?

3.10. Si depende del vendedor, ¿qué pasaría si ese vendedor no estuviera disponible o cambiara de empresa?

3.11. ¿cuánto influye la relación personal con el vendedor asignado en su decisión de continuar comprando a un mismo proveedor?

3.12. Si ese vendedor dejara la empresa, ¿seguiría comprando al mismo proveedor o lo evaluaría nuevamente?

3.13. ¿qué parte del proceso actual de abastecimiento de repuestos considera que podría eliminarse o automatizarse sin afectar la calidad del servicio que recibe?

Sección 4. Evaluación de canales de comunicación y atención comercial

4.1. ¿cómo calificaría la coherencia entre los distintos canales de comunicación de su proveedor principal?

4.2. ¿la información que recibe por WhatsApp coincide con la que obtiene al llamar o visitar el local?

4.3. Cuando existen inconsistencias entre canales, ¿cuánto tiempo pierde al tener que verificar la misma información por diferentes vías?

4.4. Cuénteme sobre una situación en la que la falta de coordinación entre canales de su proveedor le generó un problema operativo en su empresa.

4.5. ¿qué impacto económico u operacional tuvo esa falta de coordinación?

4.6. ¿qué espera de un canal de comunicación con su proveedor de repuestos en términos de tiempo de respuesta, precisión de la información y disponibilidad horaria?

4.7. ¿qué canal responde mejor a esas expectativas actualmente y por qué?

4.8. ¿ha experimentado situaciones en las que el canal de atención falló justo cuando más lo necesitaba, por ejemplo, un pedido urgente fuera del horario habitual o una consulta técnica sin respuesta oportuna?

4.9. ¿cuántas veces al año ocurre aproximadamente una falla crítica del canal de atención?

4.10. ¿cómo resuelve su empresa esas fallas críticas de atención o comunicación?

Sección 5. Tecnología, digitalización y barreras de adopción

5.1. ¿utiliza actualmente alguna herramienta digital, aplicación, plataforma o sistema ERP para gestionar sus pedidos o inventario de repuestos? Si es así, ¿cuál utiliza y con qué resultado?

5.2. Si utiliza herramientas digitales, ¿cuál es la mayor limitación que encuentra en ellas?

5.3. Si no utiliza herramientas digitales, ¿qué le ha impedido adoptarlas?

5.4. ¿qué le generaría confianza para realizar pedidos de repuestos a través de una plataforma digital o aplicación de un proveedor?

5.5. De los factores que menciona, ¿cuál sería el más importante para adoptar una plataforma digital?

5.6. Si ese factor estuviera resuelto, ¿adoptaría la herramienta en su proceso de abastecimiento?

5.7. ¿qué características debería tener una plataforma digital de compra de repuestos para que la incorpore a su proceso de abastecimiento sin resistencia de su equipo?

5.8. ¿existen personas dentro de su empresa que podrían resistirse a usar una herramienta digital de compra o seguimiento de repuestos? ¿por qué?

5.9. ¿cuánto invertiría mensualmente en una solución que le garantice visibilidad del inventario de su proveedor en tiempo real, trazabilidad de pedidos y atención en múltiples canales?

5.10. ¿qué beneficio adicional justificaría para su empresa pagar un mayor valor por una solución de este tipo?

Sección 6. Potencial estratégico y oportunidades de mejora

6.1. Tomando en cuenta todo lo conversado, ¿cuáles serían los dos o tres cambios en la forma de operar de su proveedor de repuestos que mayor impacto positivo tendrían en su operación?

6.2. ¿por qué esos cambios tendrían un impacto relevante para su empresa?

6.3. ¿cuánto le cuesta la situación actual en términos de tiempo, dinero o eficiencia operativa?

6.4. Si su proveedor actual implementara un sistema que integrara todos sus canales de atención —consulta en línea, WhatsApp, mostrador y entrega— con acceso a su historial de pedidos y verificación de disponibilidad en tiempo real, ¿cómo impactaría eso en su decisión de compra?

6.5. ¿qué tendría que demostrar ese sistema para que usted lo adoptara?

6.6. ¿estaría dispuesto a participar en una fase piloto de prueba de un sistema de este tipo, con su proveedor habitual, durante un período de dos a tres meses?

6.7. ¿qué condición sería innegociable para usted en ese piloto?

6.8. Si no participaría en un piloto, ¿qué habría que cambiar en la propuesta para que la considere viable?

6.9. ¿cuáles son las condiciones comerciales —plazo de crédito, política de devoluciones y garantía de producto— que su proveedor debería ofrecer para que usted lo considerara como proveedor exclusivo o prioritario?

6.10. ¿algún competidor de su proveedor actual ofrece condiciones superiores en crédito, devoluciones, garantía o servicio?

Sección 7. Cierre de la entrevista

7.1. ¿hay algún aspecto relacionado con su experiencia de compra de repuestos automotrices o con la relación con sus proveedores que no le pregunté y que considera relevante para este tipo de estudio?

7.2. Si tuviera que resumir en una frase el principal problema que enfrenta en su relación comercial con proveedores de repuestos, ¿cuál sería?

Nota de metodología (aclaratoria)

Se utilizó ClaudeAi (modelo Opus 4.8, sesión del 02 de junio de 2026) como herramienta de apoyo para la elaboración del mockup de la plataforma digital, a partir de los criterios funcionales, visuales y operativos definidos por la autora. Su uso se orientó a estructurar propuestas de diseño, organizar componentes de interfaz, evaluar características de la plataforma y analizar su posible impacto en la gestión comercial. Los resultados generados por la herramienta no fueron incorporados de forma automática, sino sometidos a revisión crítica, contraste con fuentes secundarias y validación analítica por parte de la autora. En consecuencia, la autoría, interpretación, selección final de criterios y responsabilidad académica del contenido corresponden íntegramente a la autora.