Vigilada Mineducación

Extensión del servicio de Doctor Autos para el público en general

Autor: Meiber Serna Salazar

Plan de mercadeo

Asesor docente: Jairo Alejandro Tamayo Bustamante

Plan de Mercadeo, Universidad EAFIT

Maestría en Mercadeo

2024

Contenido

Introducción 7
Presentación de la empresa y su orientación estratégica corporativa 9
Misión 11
Visión 11
Valores corporativos 12
Modelo de negocio 12
Análisis de la situación (entorno externo e interno de la empresa) 15
Análisis de las fuerzas de Porter 15
Análisis del entorno interno 20
Planteamiento de la matriz DOFA 23
Análisis de mercado 25
Tamaño del mercado 25
Parque rodante de Medellín durante los últimos 8 años y servicio público 25
Potencial de mercado – zona de influencia: Terminal del Sur 26
Potencial de mercado – vehículos: relación comercial con Grupo Empresarial Emprestur 27
Objetivos 29
Objetivo general 29
Objetivos específicos, estrategia y tácticas 29
Investigación cualitativa 33
Sujetos y criterios de muestreo 33
Instrumento entrevista 34
Despliegue de estrategias de mercadeo 36
Estrategia de producto 36
Estrategia de precio 37
Estrategia de distribución y omnicanalidad 40
Estrategia de comunicación integrada de mercadeo 41
Presupuesto 44
Cronograma de actividades 45
Proyección de ventas 46
Planes de ventas 46
Requerimientos 49

Control y seguimiento 51
Indicadores o KPI 51
Control de resultados 53
Planes de contingencia 55
Lecciones aprendidas 60
Desde la óptica del mercado 60
Desde la óptica de la organización 60
Desde la óptica de la intervención 61
Referencias 62

Lista de figuras

Figura 1 - Canva del modelo de negocio de Doctor Autos 12
Figura 2 - Estructura organizacional de Doctor Autos 13
Figura 3 - Análisis de las barreras de entrada 15
Figura 4 - Análisis de las barreras de salida 15
Figura 5 – Análisis de los competidores 16
Figura 6 - Análisis del poder de los compradores 17
Figura 7 - Análisis de los proveedores 17
Figura 8 - Análisis de los sustitutos 18
Figura 9 - Análisis del Gobierno 19
Figura 10 - Evaluación de la atractividad de la industria 19
Figura 11 - Análisis de las ventajas competitivas del *marketing* de Doctor Autos 20
Figura 12 - Análisis de las ventajas competitivas de la producción de Doctor Autos 21
Figura 13 - Análisis de las ventajas competitivas de las finanzas de Doctor Autos 22
Figura 14 - Análisis de las ventajas competitivas de la administración de Doctor Autos 22
Figura 15 - Análisis de las ventajas competitivas de la tecnología de Doctor Autos 23
Figura 16 - Análisis DOFA de Doctor Autos 23
Figura 17 - Distribución por marcas del parque automotor de Antioquia 25
Figura 18 - Distribución por marcas de los vehículos de servicio público de Antioquia 26
Figura 19 - Resumen potencial del mercado de Doctor Autos 28
Figura 20 - Diseño metodológico de la investigación 33
Figura 21 - 6 etapas del embudo comercial de ventas propuesto para Doctor Autos 42
Figura 22 - Presupuesto anual de ejecución de las actividades propuestas 44
Figura 23 - Cronograma de actividades del plan de mercadeo de Doctor Autos .. 45
Figura 24 - Pronóstico de ventas de Doctor Autos 47

Figura 25 - Rol e indicadores claves (KPI) del equipo de ventas 48
Figura 26 - Minuta actividades claves a ejecutar y KPI´s empresa Doctor Autos.. 54

Resumen

Este proyecto detalla el plan de mercadeo para la empresa Doctor Autos Taller Automotriz, que le permitirá evolucionar y pasar de ser un taller *in house* de la flota de servicio especial Emprestur a abrir su operación al público en general y aumentar sus ventas. Para elaborar el plan se realiza un análisis profundo del mercado y la compañía con base en las 5 fuerzas de Porter, se estructura un instrumento para la investigación cualitativa de sus clientes y se presenta un plan de mercadeo detallado que abarca las estrategias de producto, el precio y los canales de distribución y de comunicación para la expansión de los servicios de Doctor Autos al público en general.

Finalmente, se estructuran un plan de ventas y un sistema de control integral basado en los tres procesos operacionales clave: operación comercial, operación del taller y operación de repuestos. Se detallan los indicadores clave de desempeño (KPI) y los procesos de control para garantizar la ejecución correcta, junto con planes de contingencia para abordar desviaciones inesperadas en los resultados de la empresa.

Palabras clave: Plan de mercadeo, taller de servicio, gestión de indicadores, retención, estrategias de *marketing,* embudo de ventas.

Introducción

Este proyecto se lleva a cabo en la empresa Doctor Autos Taller Automotriz, empresa dedicada desde el 2018 a la prestación de servicios de mecánica rápida y especializada como taller *in house* para los vehículos pertenecientes a la flota de la empresa de servicio especial Emprestur. Con este estudio se desarrollará el plan de mercadeo, que ayudará a abrir la operación de Doctor Autos al público en general, y a identificar el camino para incrementar sus ventas.

Este plan de mercadeo inicia con el análisis de la situación actual de la compañía y el potencial del mercado en Medellín para los talleres de mecánica rápida y especializada. Con este punto de partida se obtienen las brechas de potencial de productividad interna de la compañía y se fijan los objetivos del plan de mercadeo de acuerdo con el cliente objetivo. Esta etapa de investigación y análisis de la compañía se llevó a cabo con más de 30 horas de acompañamiento y reuniones presenciales con diferentes *stakeholders* de la empresa, para entender su estrategia, sus ventajas competitivas y sobre todo identificar cuál es la propuesta de valor que quieren transmitir al cliente, y comparar en la ejecución del taller con la experiencia entregada. Los resultados de este estudio son registrados en la DOFA y el análisis de competitividad de las 5 fuerzas de Porter.

Este trabajo se basa en el conocimiento y la experiencia que el autor ha adquirido durante más de trece años de trabajo en la industria automotriz, y todos los análisis aquí plasmados se fundamentan en resultados de investigación cuantitativa y cualitativa, tales como la estadística descriptiva de bases de datos de conocimiento público, como RUNT y Fasecolda, a través de los cuales se logrará hacer un mapeo del mercado.

Este trabajo finaliza con un plan de mercadeo detallado con respecto a la estrategia de producto, el precio, los canales de distribución y la estrategia de comunicación, para la correcta expansión de los servicios del taller de Doctor Autos al público en general. Además, se estructura el plan de ventas y, lo más importante, se presenta un sistema de control integral para la gestión de una serviteca basado en sus 3 procesos operacionales más importantes: la operación comercial, la

operación del taller y la operación de los repuestos. Se detallan los indicadores claves de desempeño (KPI) para cada operación y los procesos de control que se deben llevar a cabo para su correcta ejecución y los planes de contingencia, que son la guía para actuar cuando un KPI muestre una desviación con respecto al resultado esperado.

Presentación de la empresa y su orientación estratégica corporativa

Doctor Autos hace parte de un grupo empresarial dinámico y confiable con más de 20 años de trayectoria en el mercado automotriz. Su empresa filial es Emprestur SAS, que se dedica al transporte de servicio especial en las ciudades de Medellín, Rionegro, Cali, Pereira y Manizales, y cuenta con más de 1.000 vehículos y familias afiliadas a la compañía. Además, Schutz Seguros hace parte del grupo empresarial y es una empresa dedicada al acompañamiento íntegro y profesional en todo el proceso de cotización y de adquisición de pólizas de todo tipo.

El taller automotriz Doctor Autos fue creado el 13 de marzo del 2018 para que prestara servicios de mecánica rápida y especializada a vehículos de la flota de servicio especial Emprestur. Su razón de ser como empresa es que a través de los mantenimientos correctivos y preventivos de vehículos se cuide la seguridad de los clientes y se aporte al cuidado de su patrimonio.

En el 2021, después de 3 años de operación de Doctor Autos, se decide triplicar su capacidad instalada y abrir un nuevo punto de operación en el parqueadero de la Terminal del Sur. Para este proyecto se compraron equipos de última tecnología y con los más altos estándares de calidad, para ofrecer servicios de lavado, taller automotriz (mecánica rápida y especializada), alineación y balanceo, tapicería y latonería y pintura.

Los servicios de mecánica rápida, mecánica especializada, alineación y balanceo, y lavado son la principal oferta que Doctor Autos tiene disponible para el público en general. La oferta de servicio está enfocada en la atención de vehículos que circulan en la ciudad de Medellín y que pueden tener una fidelización con el taller mediante entradas periódicas para el consumo del servicio de lavado 1 vez al mes, de alineación y balanceo 1 vez al año, de mecánica rápida 1 vez al año, y para atención de mecánica especializada solo en los casos requeridos. Para lograr este tipo de entradas frecuentes es importante identificar el parque automotor objetivo (González, 2022). A continuación, se detallarán algunos de los tipos de atención y servicios que se ofrecen.

Mecánica rápida: Procedimiento para la atención de entradas frecuentes de servicio que siguen un proceso estandarizado y toman usualmente menos de 2 horas, como el cambio de aceite y de elementos de filtración, los ajustes de elementos de fijación y el cambio de piezas de desgaste, como los frenos y la suspensión, principalmente (TBI, 2019). Usualmente los servicios ofrecidos en mecánica rápida hacen parte de la matriz de mantenimiento recomendada por el fabricante y tienen un periodo de ejecución regular de cada 5.000 o 10.000 kilómetros (Ruta, 2018).

Mecánica especializada: Atención especializada que requiere un proceso de diagnóstico para identificar la causa raíz de una falla en el vehículo. Para realizar este proceso es importante contar con herramientas especiales, que pueden variar para cada modelo y cada marca de vehículo, así como con mano de obra calificada. Para este tipo de procesos es importante contar con el suministro de partes genuinas, y que en caso de que se requiera el remplazo de una pieza se pueda retornar el vehículo a su mejor estado de funcionamiento.

Servicio de alineación y balanceo: Proceso que alarga la vida útil de las llantas y da seguridad a los pasajeros al garantizar una correcta maniobrabilidad y capacidad de respuesta de la dirección del vehículo con sus llantas. La alineación “es el proceso en el que se ajustan las llantas del vehículo para que miren hacia el frente, es decir, los neumáticos de tu auto deben quedar paralelos entre sí y perpendiculares al camino”. Y el balanceo “es un procedimiento por medio del cual se ajustan los pesos de una llanta y su rin para mantener un equilibrio correcto entre ambos. Cuando no se realiza el balanceo, se corre el riesgo de perder miles de kilómetros de vida útil, además, de sentir una vibración en el volante, al aumentar la velocidad” (Vehifrenos, 2022).

Lavado: Proceso que alarga la vida útil de la pintura del vehículo y mantiene las piezas libres de elementos corrosivos que las afectan. Es un procedimiento que se recomienda realizar al menos cada 2 semanas o con mayor frecuencia, dependiendo del nivel de exposición a sustancias como el excremento de pájaro,

que es altamente corrosivo, o el pantano y el polvo, que al dejarse acumular generan manchas en la pintura (Turbo, 2018).

Parque automotor: Denominación utilizada para referirse a una cantidad de vehículos que tienen una característica común. Por ejemplo, el parque automotor de los últimos 6 años de la ciudad de Medellín corresponde a los vehículos que han sido matriculados desde octubre del 2016 hasta septiembre del 2022, lo cual incluye 123.555 vehículos, que hacen que Medellín sea la ciudad con el segundo parque automotor más grande del país. Con este dato en mente ya podemos identificar que de ofrecer un servicio para los vehículos que tienen 6 años de antigüedad o menos, podemos estar hablando de un mercado potencial que realiza 123.555 lavadas cada mes, 123.555 alineaciones y balanceos cada año, al menos 123.555 operaciones de mecánica rápida cada año y un nivel de entradas de mecánica especializada sujeto a una tasa de falla de cada subsegmento de este parque automotor.

Alcance: Para diseñar el plan de mercadeo de Doctor Autos se dispondrá de 1 año completo de acompañamiento a la empresa y de trabajo constante con métricas del sector a las cuales tiene acceso el autor de este estudio, por ser parte de la operación regular de su trabajo, como las cifras del RUNT, Fasecolda y el DANE.

Misión

Cuidar de la seguridad y el patrimonio de nuestros clientes mediante el correcto mantenimiento de su vehículo.

Visión

En el momento, la empresa no tiene enunciada su visión. Pero en la conversación con los accionistas y los dueños de la compañía se percibe un mismo ideal: “Convertirse en el aliado de confianza de las empresas de transporte que operan en la Terminal del Sur, en los servicios de mantenimiento preventivo y correctivo”.

Valores corporativos

La cultura de la organización se encuentra en construcción y obedece a la propuesta de valor definida hoy para sus clientes: “Cuidar de tu seguridad y la de tu patrimonio es nuestro principal interés”.

Valores:

- Excelencia en el servicio.
- Transparencia.
- Trabajo en equipo.
- Sentido de pertenencia.

Por ello, nuestra propuesta de valor es poner a tu disposición el personal idóneo para realizar las intervenciones que tu vehículo requiera, con equipos y herramientas tecnológicas de última generación. Brindamos la asesoría técnica más acertada para hacer de tu visita a nuestras instalaciones una experiencia de credibilidad.

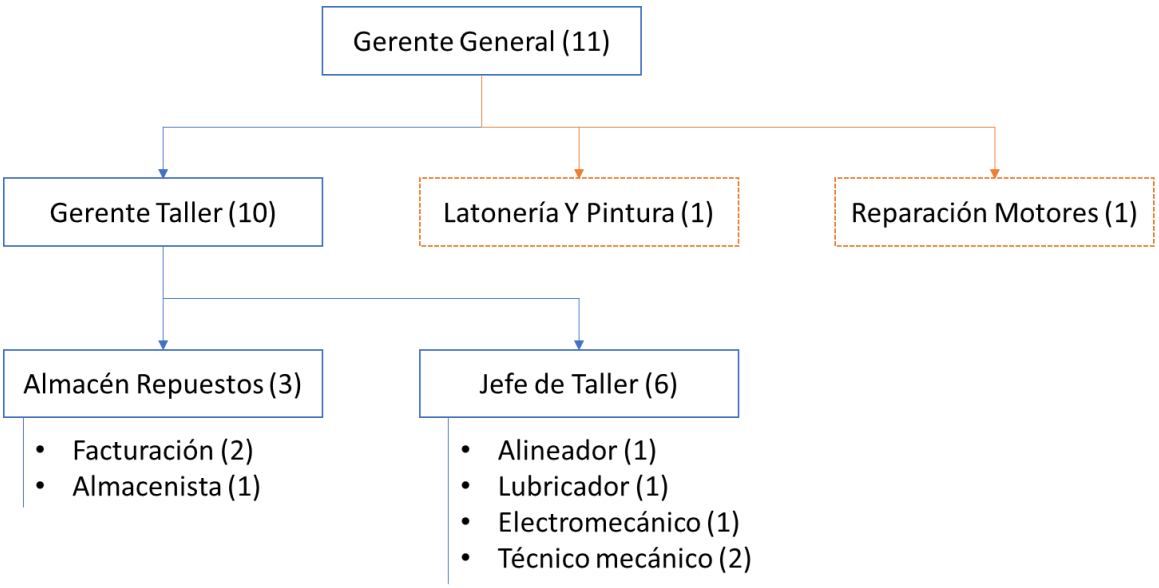
Modelo de negocio

Canva del modelo de negocio:

Figura 1 - Canva del modelo de negocio de Doctor Autos

Fuente: Elaboración propia.

Figura 2 - Estructura organizacional de Doctor Autos



Fuente: Elaboración propia.

Actualmente, la empresa Davidus S. A. cuenta con un equipo de 11 empleados directos y 2 líneas de negocio adicionales que trabajan en una alianza con un tercero que se encarga del servicio de latonería y pintura, y reparación de

motores. Como se observa, no se cuenta con un equipo enfocado en la gestión comercial y de mercadeo.

Análisis de la situación (entorno externo e interno de la empresa)

Análisis de las fuerzas de Porter

Se realiza un análisis con los conceptos, la teoría y los métodos relacionados con el plan de mercadeo y gestión estratégica, basado en las 5 fuerzas de Porter, para comprender las diferentes dimensiones de la industria de los talleres automotrices y su nivel de atractividad. “La estrategia competitiva consiste en ser diferente” (Porter, 2001, p. 103).

Análisis de las barreras de entrada:

Figura 3 - Análisis de las barreras de entrada

			ATRACTIVIDAD					
	FACTORES COMPETITIVOS		Muy Poca	Poca	Neutral	Alta	Muy Alta	
BARRERAS DE ENTRADA	Economías de escala	Pequeña				1		Grande
	Diferenciación de producto	Escasa			1			Grande
	Identificación de marca	Baja				1		Elevada
	Costo de cambio	Bajo				1		Elevado
	Acceso a canales de distribución	Amplio				1		Restringido
	Requerimientos de capital	Bajos					1	Elevados
	Acceso a tecnología avanzada	Amplio				1		Restringido
	Acceso a materias primas	Amplio			1			Restringido
	Protección del gobierno	Inexistente			1			Elevada
	Efecto de la experiencia	Sin importancia					1	Muy importante

Fuente: Elaboración propia con base en las 5 fuerzas de Porter.

Es una industria que requiere economías de escala y un nivel de inversión significativo para los jugadores que decidan entrar al mercado, donde la diferenciación del producto podría ser fácilmente equiparada al utilizar la misma calidad de insumos y herramientas, pero donde la calidad del servicio y la identificación de la marca como sello de confianza en la prestación del servicio es la clave.

Análisis de las barreras de salida para un jugador en el mercado:

Figura 4 - Análisis de las barreras de salida

				ATRACTIVIDAD					
		FACTORES COMPETITIVOS		Muy Poca	Poca	Neutral	Alta	Muy Alta	
		Especialización de activos	Elevada	1					Baja
S	A	Costo fijo de salida	Elevado	1					Bajo
RA	LID	Interrelación estratégica	Elevada		1				Baja
RE	SA	Barreras emocionales	Elevadas				1		Bajas
BAR	DE	Restricciones gubernamentales y sociales	Elevadas			1			Bajas

Fuente: Elaboración propia con base en las 5 fuerzas de Porter.

Jugar en la industria de los talleres automotrices exige tener un equipo especializado que solo es utilizado en este tipo de talleres, como los elevadores, las unidades de alineación y balanceo, y un espacio generoso para tener celdas de trabajo y el parqueadero pulmón de la operación. Es una apuesta que requiere jugársela toda por encontrar el punto de equilibrio y llevarlo pronto a la rentabilidad, pues salir del negocio implica serios retos en cuanto a la venta de los activos productivos.

Análisis de la rivalidad entre los competidores:

Figura 5 – Análisis de los competidores

				ATRACTIVIDAD					
		FACTORES COMPETITIVOS		Muy Poca	Poca	Neutral	Alta	Muy Alta	
EN	S	Número de competidores igualmente equilibrados	Grande		1				Pequeño
	ORE	Crecimiento de la industria relativo a industria de ….	Lento			1			Rápido
	ID	Costo fijo o de almacenaje	Elevado		1				Bajo
AD	ET	Características del producto	Generico				1		Producto único
LID	MP	Incrementos capacidad	Pequeños			1			Grandes
VA	CO	Diversidad de competidores	Elevada			1			Baja
RI		Compromisos estratégicos	Grandes			1			Bajos

Fuente: Elaboración propia con base en las 5 fuerzas de Porter.

Es una industria con un nivel de competencia alto, donde la diferenciación en el servicio y la relación costo-beneficio es clave para la decisión del cliente. Es una industria para un parque automotor maduro y estable, con crecimientos muy leves, por lo cual la entrada de un taller nuevo al juego implica la conquista del cliente de un taller ya existente.

Análisis del poder de los compradores:

Figura 6 - Análisis del poder de los compradores

				ATRACTIVIDAD					
		FACTORES COMPETITIVOS		Muy Poca	Poca	Neutral	Alta	Muy Alta	
		Cantidad de compradores importantes	Pocos				1		Muchos
		Disponibilidad de sustitutos de productos de la industria	Muchos			1			Pocos
		Costos de cambio del comprador	Bajos					1	Altos
PO DER LOS	RES	Amenaza de los compradores de integración hacia atrás	Elevada				1		Baja
DE	DO	Amenaza de la industria de integración hacia adelante	Baja		1				Elevada
	PRA	Contribución a la calidad o a servicios de compradores	Grande	1					Pequeña
	COM	Contribución de la industria al costo total de los compradores	Fracción grande		1				Fracción pequeña
		Rentabilidad de los compradores	Baja			1			Elevada

Fuente: Elaboración propia con base en las 5 fuerzas de Porter.

Es una industria con un universo de clientes estable, donde el reto principal de un jugador nuevo será la conquista del cliente de un taller ya existente, lo que implica superar los costos psicológicos, económicos y de operación que el potencial cliente evalúa internamente para cambiar de taller. Es clave el servicio enmarcado en el valor de la *confianza* y la relación *costo-beneficio* para esta tarea.

Análisis del poder de los proveedores:

Figura 7 - Análisis de los proveedores

			ATRACTIVIDAD					
		FACTORES COMPETITIVOS		Muy Poca	Poca	Neutral	Alta	Muy Alta	
		Cantidad de proveedores importantes	Pocos			1			Muchos
		Disponibilidad de sustitutos de productos de proveedores	Baja			1			Elevada
		Diferenciación o costo de cambio de productos de proveedores	Elevado		1				Bajo
PODER DE LOS	PROVEEDORES	Amenaza de proveedores de integración hacia adelante	Elevada				1		Baja
		Amenaza de la industria de integración hacia atrás	Baja		1				Elevada
		Contribución de proveedores a calidad o servicio de productos de la industria	Elevada	1					Pequeña
		Costo total de la industria contribuido por proveedores	Fracción grande		1				Fracción pequeña
		Importancia de la industria para rentabilidad de los proveedores	Pequeña				1		Grande

Fuente: Elaboración propia con base en las 5 fuerzas de Porter.

La oferta de proveedores en el segmento es amplia, ya que la mayoría de los vehículos están construidos en plataformas globales, lo que significa que el repuesto o el insumo de un vehículo en Colombia es el mismo que tiene ese vehículo en China, Europa o Norteamérica. La selección adecuada de los proveedores y poder tener una negociación exitosa con ellos es un factor decisivo para ser competitivos en una industria donde el éxito en la atención está dado por la confianza y la relación costo-beneficio.

Análisis de la disponibilidad de sustitutos:

Figura 8 - Análisis de los sustitutos

			ATRACTIVIDAD					
		FACTORES COMPETITIVOS		Muy Poca	Poca	Neutral	Alta	Muy Alta	
DISPONIBILIDAD	SUSTITUTOS	Disponibilidad de sustitutos cercanos	Grande				1		Pequeña
		Costos de cambio de usuarios	Bajos				1		Elevados
		Agresividad y rentabilidad de productor de sustitutos	Elevada					1	Baja
		Precio-valor de sustitutos	Elevado					1	Bajo

Fuente: Elaboración propia con base en las 5 fuerzas de Porter.

En la industria de los talleres no hay un sustituto evidente, todas las personas que tengan un vehículo en algún momento deben asistir a un taller automotriz. Lo más cercano a un sustituto es la implementación de ciertos insumos que modifiquen la frecuencia de la visita y el recambio para que no sea cada 6 meses o 1 año en el aceite, o cada 2 a 3 años en llantas o pastillas de freno, pero en todo caso visitar un taller automotriz será necesario para cualquier vehículo en circulación, incluso por requerimiento del Gobierno.

Análisis de las acciones del Gobierno:

Figura 9 - Análisis del Gobierno

				ATRACTIVIDAD					
		FACTORES COMPETITIVOS		Muy Poca	Poca	Neutral	Alta	Muy Alta	
D E		Protección a la industria	Desfavorable				1		Favorable
		Regulación de la industria	Desfavorable				1		Favorable
		Consistencia de políticas.	Baja				1		Elevada
NES	RNO	Movimientos de capital entre países	Restringido			1			Sin restricción
O	IE	Tarifas aduaneras	Restringidas			1			Sin restricción
CI	B	Acceso a divisas extranjeras	Restringido			1			Sin restricción
C	O	Propiedad extranjera	Limitada			1			Ilimitada
A	G	Ayuda a competidores	Substancial				1		Ninguna

Fuente: Elaboración propia con base en las 5 fuerzas de Porter.

Para esta industria el Gobierno presenta regulaciones que garantizan la visita regular de los vehículos a los talleres automotrices, para velar por el correcto funcionamiento del parque automotor rodante y controlar el impacto que este tiene en la seguridad vial y en el medioambiente.

En resumen, es una industria con un potencial de mercado importante, cuyo servicio es requerido incluso por mandato de ley, donde actualmente no se cuenta con servicios sustitutos, pero sí con un nivel de competencia grande, pues debido a la alta inversión que se requiere para entrar al mercado, todos se juegan el todo por el todo para maximizar sus ingresos y permanecer vigentes en el mercado.

Figura 10 - Evaluación de la atractividad de la industria

ATRACTIVIDAD DE LA INDUSTRIA						
		CALIFICACION GENERAL				
		1	2	N	**3**	**4**
Barreras a la entrada		0	0	3	**5**	**2**
Barreras a la salida		**2**	**1**	1	**1**	**0**
Rivalidad entre competidores		0	**2**	4	**1**	**0**
Poder de los compradores		**1**	**2**	2	**2**	**1**
Poder de los poveedores		**1**	**3**	2	**2**	**0**
Disponibilidad de sustitutos		0	0	0	**2**	**2**
Acciones de gobierno		0	0	4	**4**	**0**
Evaluación General		4	8	16	**17**	**5**

Fuente: Elaboración propia con base en las 5 fuerzas de Porter.

Análisis del entorno interno

Se realizó un análisis de competitividad para 5 campos de gestión, *marketing,* producción, gestión financiera, gestión administrativa y tecnología.

Figura 11 - Análisis de las ventajas competitivas del *marketing* de Doctor Autos

ANALISIS DE LA VENTAJA COMPETITIVA					
	NIVEL DE COMPETITIVIDAD				
CAMPOS DE GESTION	**Gran debilidad**	**Leve debilidad**	**Equilibrado**	**Leve Fortaleza**	**Gran Fortaleza**
MARKETING					
Cuota de mercado		X			
Calidad del producto				X	
Imagen de marca		X			
Diferenciación del producto			X		
Extension de la distribución			X		
Tamaño del equipo de ventas	X				
Calidad de los vendedores	X				
Nivel de la formacion de ventas	X				
Soporte a la venta			X		
Precio					X
Clientes principales				X	
Presupuesto de publicidad		X			
Eficacia de la publicidad	X				
Banco de datos de marketing					X
Nivel de stocks		X			
Rapidez de la entrega			X		
Soporte a la distribución			X		
Niveles de margen			X		
Tasa de crecimiento del mercado			X		
Servicio al cliente			X		
Precision de la segmentación				X	
Nivel de satisfacción de los clientes			X		

Fuente: Elaboración propia con base en las 5 fuerzas de Porter.

En cuanto a la gestión de *marketing,* Doctor Autos cuenta con sus principales ventajas competitivas en la calidad del producto, ya probada en la flota propia de Emprestur, el nivel del precio y la conveniencia para los clientes con operación alrededor de la Terminal del Sur, y la base de datos de todo el personal afiliado con Emprestur y sus otras empresas del grupo, como la agencia de seguros Schutz. Entre sus principales debilidades se encuentra el hecho de que no tiene un equipo de ventas y mercadeo enfocado en presentar el servicio de su taller al público en general, y ha limitado el campo de acción al voz a voz y a un par de acciones de *marketing* puntuales a través de la convocatoria a eventos.

Figura 12 - Análisis de las ventajas competitivas de la producción de Doctor Autos

	NIVEL DE COMPETITIVIDAD				
CAMPOS DE GESTION	**Gran debilidad**	**Leve debilidad**	**Equilibrado**	**Leve Fortaleza**	**Gran Fortaleza**
PRODUCCION					
Capacidad de la producción				X	
Localizacion de unidades productivas					X
Posibilidad de ampliación			X		
Antigüedad de las instalaciones					X
Edad de los equipos					X
Versatilidad de los equipos			X		
Disponibilidad de mano de obra			X		
Calidad de la mano de obra			X		
Disponibilidad de materias primas			X		
Costos de fabricación				X	
Control de stocks		X			
Control de calidad		X			
Relaciones sindicales				X	

Fuente: Elaboración propia con base en las 5 fuerzas de Porter.

Con respecto a la producción, las principales ventajas competitivas son su ubicación cercana a la Terminal del Sur, la idoneidad y la tecnología de los equipos adquiridos, así como la disponibilidad de capacidad instalada, ya que con los clientes actuales solo tiene alrededor del 40 % de la ocupación de sus horas disponibles. Como puntos a trabajar es importante mejorar en los procesos de control de calidad para operaciones diferentes a las de Emrpestur, ya que es un cargo sin cubrir y se han evidenciado algunas falencias en cuanto al control de inventarios en el almacén de repuestos.

Figura 13 - Análisis de las ventajas competitivas de las finanzas de Doctor Autos

CAMPOS DE GESTION	NIVEL DE COMPETITIVIDAD				
	Gran debilidad	Leve debilidad	Equilibrado	Leve Fortaleza	Gran Fortaleza
GESTION FINANCIERA					
Rentabilidad	X				
Dividendos distribuidos	X				
Acceso al crédito			X		
Capitales disponibles			X		
Endeudamiento		X			
Rotacion de stocks			X		
Deuda a largo plazo			X		
Rendimientos sobre capital invertido	X				
Ventas por trabajador		X			
Propiedad			X		

Fuente: Elaboración propia con base en las 5 fuerzas de Porter.

El capítulo sobre la gestión financiera es uno de los más críticos en el momento, pues luego de más de 2 años de operación con la ampliación de su capacidad instalada no ha logrado consolidar el nivel de entradas a los mínimos para alcanzar el punto de equilibrio, y un 70 % de sus ingresos sigue dependiendo de la flota propia de Emprestur.

Figura 14 - Análisis de las ventajas competitivas de la administración de Doctor Autos

CAMPOS DE GESTION	NIVEL DE COMPETITIVIDAD				
	Gran debilidad	Leve debilidad	Equilibrado	Leve Fortaleza	Gran Fortaleza
GESTION ADMINISTRATIVA					
Competencia de los empleados				X	
Oficinas				X	
Procesos administrativos	X				
Costos de funcionamiento		X			
Servicio a la clientela				X	
Rotacion de personal			X		
Competencia administrativa		X			
Costos de formación			X		
Equipo de oficina				X	
Ofimática			X		
Tratamiento de datos			X		

Fuente: Elaboración propia con base en las 5 fuerzas de Porter.

El capítulo sobre la gestión administrativa se resume en el impacto negativo que ha causado seguir operando bajo los mismos estándares de un taller *in house*

para la flota propia de Emprestur, pero ahora con una capacidad instalada 3 veces mayor, que hace que el control visual y sin registros estrictos no sea suficiente, y que la probabilidad de error sea mayor. Además, seguir operando con un foco 100 % operativo y técnico en un momento en el que la empresa requiere un crecimiento comercial ha impedido alcanzar los objetivos trazados.

Figura 15 - Análisis de las ventajas competitivas de la tecnología de Doctor Autos

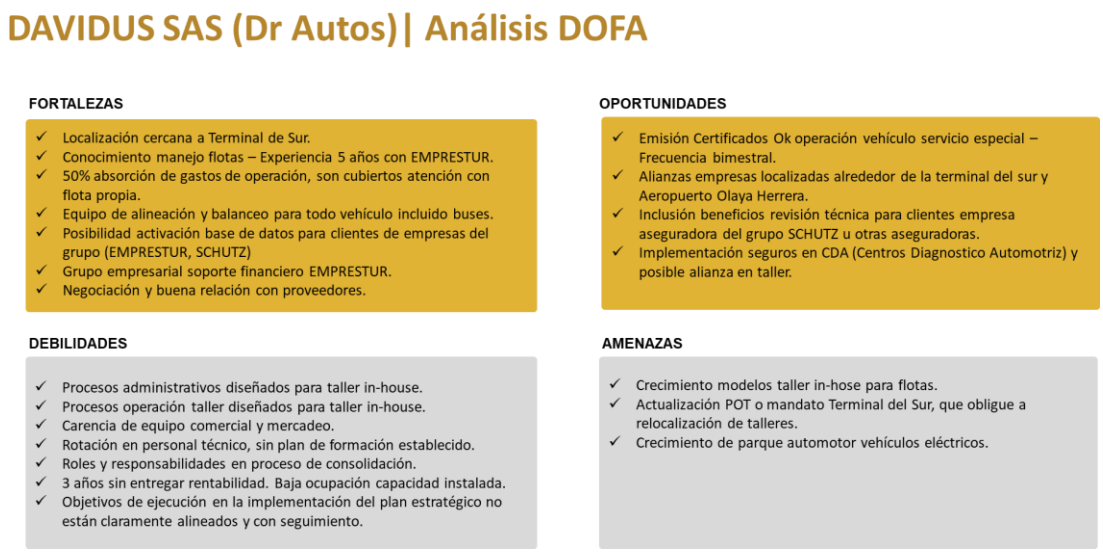
	NIVEL DE COMPETITIVIDAD				
CAMPOS DE GESTION	**Gran debilidad**	**Leve debilidad**	**Equilibrado**	**Leve Fortaleza**	**Gran Fortaleza**
TECNOLOGIA					
Edad de la tecnología			X		
Edad del proceso tecnológico			X		
Capacidad de ingeniería		X			
Informes de productos	X				
Informes de procesos	X				

Fuente: Elaboración propia con base en las 5 fuerzas de Porter.

En cuanto a la tecnología, si bien hoy cuentan con un *software* que posibilita la administración del taller, de los repuestos y un ERP de compañía, no se evidencian informes ni métricas que permitan la correcta gestión de los procesos, y la única métrica que se utiliza es la de facturación, lo cual es un objetivo de resultado y no de proceso.

Planteamiento de la matriz DOFA

Figura 16 - Análisis DOFA de Doctor Autos



Fuente: Elaboración propia.

En la actualidad Doctor Autos Taller Automotriz cuenta con la experiencia y el respaldo para ofrecer un servicio de calidad al público en general, servicio que ya ha sido probado y validado por más de 100 afiliados de Emprestur. Su capacidad instalada, después de la remodelación del 2021, le permite atender más de 800 entradas al mes que pueden ser aprovechadas para la atracción y la fidelización de nuevos clientes. Hoy tiene un aprovechamiento de la capacidad instalada inferior al 40 %, por lo cual requiere un plan de mercadeo que le permita incrementar sus entradas al taller de mecánica, de alineación y balanceo, y de servicio de lavado.

Análisis de mercado

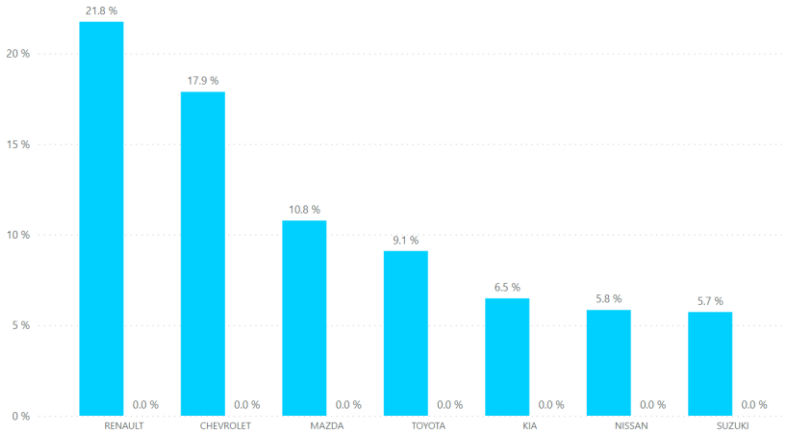
Tamaño del mercado

Se realiza un análisis del mercado macro de los vehículos y el parque rodante en Antioquia para los segmentos de servicio especial, que es el *core* del negocio de Doctor Autos, y finalmente se aterriza al tamaño de mercado objetivo, basado en los clientes que circulan en la zona de influencia de la Terminal del Sur.

Parque rodante de Medellín durante los últimos 8 años y servicio público

De acuerdo con la información oficial de matrículas registradas en el RUNT, en el departamento de Antioquia se ha matriculado un total de 327.575 vehículos desde enero del 2016 hasta el 31 de octubre del 2023, siendo las marcas más vendidas Renault, Chevrolet y Mazda, como se puede apreciar en la siguiente gráfica.

Figura 17 - Distribución por marcas del parque automotor de Antioquia

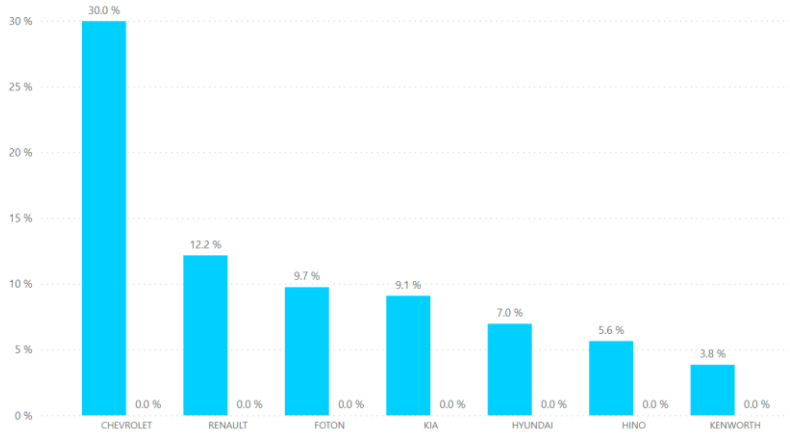


Fuente: RUNT.

Teniendo en cuenta que la experiencia de Doctor Autos como serviteca y taller automotriz se centra principalmente en los vehículos de servicio público, al revisar la industria de los vehículos de servicio público que transitan en Medellín y el Área Metropolitana, cuya matrícula se emitió durante los últimos 8 años (desde enero del 2016), se confirmó que se cuenta con un total de 47.921 vehículos, de los

cuales los buses y los camiones representan el 57 %, los taxis el 20 % y los vehículos livianos de transporte especial, incluyendo camionetas, *vans* y *pickups,* el 23 % del mercado.

Figura 18 - Distribución por marcas de los vehículos de servicio público de Antioquia



Fuente: RUNT.

Potencial de mercado – zona de influencia: Terminal del Sur

La Terminal del Sur de la ciudad de Medellín es la segunda terminal más importante del sector, con un total de 204 salidas por día. Además, en dicha terminal se encuentran las sedes principales de varias de las más importantes empresas de servicio especial de la ciudad, entre ellas, Emprestur.

12 empresas de transporte intermunicipal de pasajeros:

Empresa de transporte

Alsur-Transuran – Taquilla 43

Autolegal – Taquilla 16

Coomutran Ltda. – Taquilla 36

Cooncor – Taquilla 33A

Cooptratam – Taquilla 15

Cootransandina – Taquilla 34

Cootransbet – Taquilla 143 B Taxis

Cootrasana – Taquilla 32

Cotrabe – Taquilla 8

Cotracibol – Taquilla 142s (Taxis)

Empresa Arauca S. A. – Taquillas 19-42

Expreso Bolivariano – Taquillas 45-46

11 empresas de servicio especial de pasajeros:

Empresa de servicio especial

Sotraur - Local 29a, Local 8

Envientrega de Colombia - Locales 105-108

Coometropol - Locales 306, 310-313

Coorporación de Transportadores Urbanos C. T. U. - Local 325

Orbitrans - Local 328

Transporte Alto Nivel - Local 331

Alos Transportes - Local 330

Transporte de Carga GyH - Local 339

Panamericana de Transporte - Local 355

Emprestur - Local 380-381

Transportes 1A - Local 375

Potencial de mercado – vehículos: relación comercial con Grupo Empresarial Emprestur

Finalmente, y muy importante por la capacidad de gestión que hay sobre este mercado, tenemos un mercado objetivo conformado por los vehículos que tienen una relación comercial y contractual con el Grupo Empresarial Emprestur. El Grupo Emprestur, como se ha mencionado, está conformado por 3 empresas principalmente, y cuenta con el siguiente potencial de parque automotor gestionable:

Emprestur Servicio Especial, dedicada al transporte de pasajeros, cuenta con 450 vehículos en su flota de servicio especial.

Schutz Seguros, dedicada a la venta de seguros, para vehículos, cuenta con 280 placas diferentes a los vehículos de la flota de Emprestur, con un seguro vehicular emitido por ellos.

Doctor Autos, en sus 2 años de trayectoria, cuenta con una base de datos de clientes atendidos, la cual debe ser gestionada.

Además, es importante tener en cuenta el potencial para atender los vehículos particulares de los empleados administrativos y el grupo de influencia que pueden llegar a referir. Para el momento del análisis se identifica que son alrededor de 30 colaboradores los que cuentan con un vehículo propio y son clientes objetivo de la serviteca.

Figura 19 - Resumen potencial del mercado de Doctor Autos

Fuente: Elaboración propia.

Objetivos

Objetivo general

Determinar los aspectos del plan de mercadeo que posibiliten la extensión del servicio de Doctor Autos hacia un nuevo segmento de cliente externo de la flota propia Emprestur, para tener un mayor aprovechamiento de la capacidad instalada.

Objetivos específicos, estrategia y tácticas

Objetivo	Estrategia	Tácticas
1. Identificar la situación comercial actual de Doctor Autos y su porcentaje de aprovechamiento de capacidad instalada.	• Definir los indicadores claves de ejecución y resultado de la operación de Doctor Autos.	• Separar la operación de la serviteca por líneas de negocio. • Medir 4 principales indicadores por cada línea de negocio, facturación, porcentaje de ocupación, entradas y *ticket* promedio.
	• Establecer la capacidad instalada acorde con la infraestructura y el personal disponible.	• Definir los tiempos de operación para las actividades más frecuentes para cada línea de negocio. • Generar un esquema de agenda virtual para

		cada puesto de trabajo y cada técnico asignado que permita hacer seguimiento de las horas disponibles y las horas agendadas. • Establecer métricas de control y seguimiento del personal, como ausentismo, productividad y entrenamiento. • Establecer métricas de control y mantenimiento para los equipos de trabajo.

Objetivo	**Estrategia**	**Tácticas**

2. Reconocer los atributos valiosos y las oportunidades de mercado para el cliente objetivo de Doctor Autos en la experiencia de servicio.	• Llevar a cabo una investigación de mercados de tipo cualitativa, para entender las necesidades y los atributos de valor para nuestro cliente objetivo.	• Realizar un instrumento de investigación (preguntas para entrevistas) que sirva como guía para el estudio. • Definir el público objetivo y el método de muestra. • Realizar un análisis y un cruce de información que permitan conocer la percepción del cliente.

Objetivo	Estrategia	Tácticas
3. Diseñar un esquema retención y conquista de clientes para las diferentes líneas de negocio de la serviteca Doctor Autos.	• Gestionar la base de datos de clientes mediante iniciativas de retención.	• Estructurar la base de datos de contactabilidad y gestión para los clientes potenciales del Grupo Emprestur. • Definir la frecuencia potencial de ingreso para la base de datos

		de clientes y la línea de negocio. • Diseñar un esquema de trabajo para el asesor de agendamiento y retención para la línea de negocios con un esquema de comisiones.
	• Desarrollar un plan comercial para la generación de nuevos clientes.	• Definir la hoja de perfil del cliente para visitas a empresas de la Terminal del Sur y construir el potencial en flotas de nuevos clientes. • Proponer un plan de referidos para empleados del Grupo Emprestur.

Investigación cualitativa

Esta investigación será de tipo exploratorio descriptivo, se realizará un análisis del mercado mediante el uso de la estadística descriptiva de bases de datos propias y bases de datos de matrículas del RUNT y aseguradoras de Fasecolda. Además, se aplicarán entrevistas a profundidad al equipo administrativo de Doctor Autos y a los clientes, para tener una correcta identificación de los atributos de valor percibido del cliente objetivo en la experiencia del taller.

Para la investigación cualitativa el objetivo será entender los atributos altamente valorados por el cliente objetivo en los servicios del taller automotriz; el instrumento de investigación serán las entrevistas, ya que esta es la técnica que profundiza en los aspectos de interés con alto nivel de concentración; la población a la que se le aplicará la investigación serán los propietarios de vehículos que hayan realizado el mantenimiento de su vehículo en talleres de la ciudad de Medellín, así como el equipo administrativo de Doctor Autos, lo cual permitirá entender las brechas entre la visión de la compañía y el cliente.

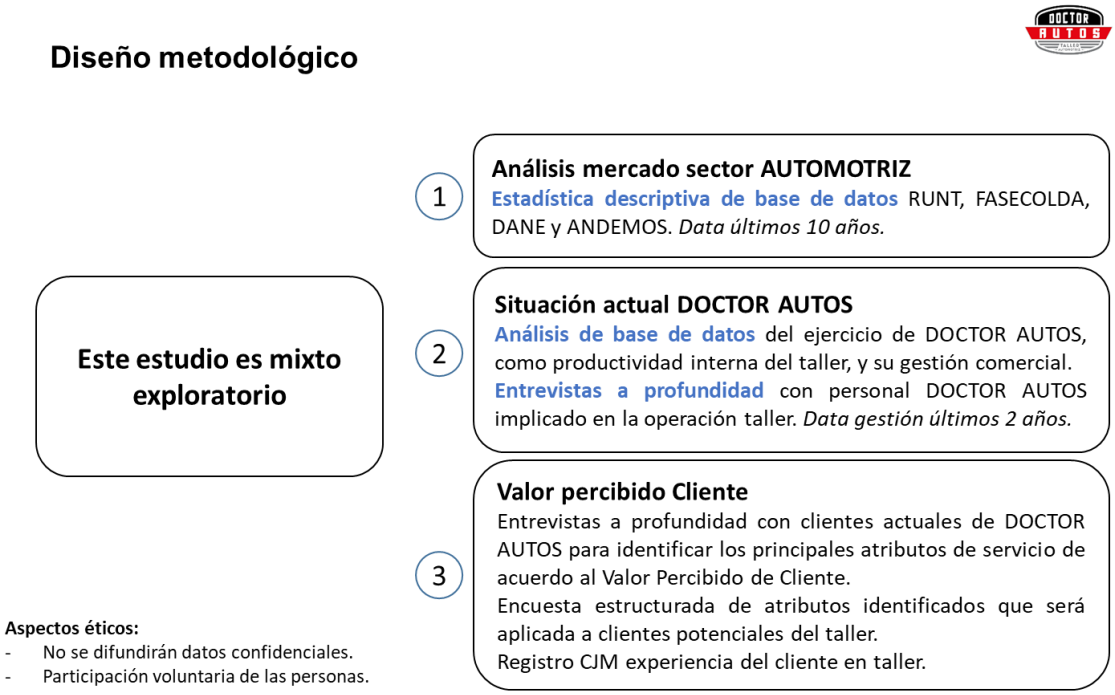
Sujetos y criterios de muestreo

Doctor Autos: Se analizará la información estadística de la productividad del taller, y su gestión, de los últimos 2 años; además, se realizarán entrevistas a profundidad con los técnicos del taller implicados en la operación.

Situación del sector automotriz: Se recurrirá a fuentes públicas de información de matrículas y aseguradoras, como el DANE, el RUNT, Fasecolda y Andemos, para analizar las matrículas y el parque automotriz rodante de Antioquia hasta con 10 años máximo de antigüedad.

Análisis del cliente objetivo: Se realizarán entrevistas con clientes actuales de Doctor Autos que permitirán identificar los principales atributos de servicio de acuerdo con el valor percibido del cliente, para luego estructurar una encuesta que será aplicada a clientes potenciales del taller.

Figura 20 - Diseño metodológico de la investigación



Fuente: Elaboración propia.

Instrumento entrevista

1. ¿En los últimos 12 meses ha recibido servicios de un taller automotriz? Sí: continúe. No: terminar.
2. ¿Qué vehículo(s) tiene?
3. ¿Qué es lo que más valora a la hora de elegir el taller para llevar su vehículo?
4. ¿Cuál es su mayor preocupación al llevar su vehículo al taller?
5. ¿Para usted qué significa un taller de confianza?
6. ¿Cuál es el servicio que más utiliza para su vehículo?
7. ¿Cuál es su presupuesto anual para los costos de mantenimiento de su vehículo?
8. Si existiera una razón que le impidiera llevar su vehículo al taller Doctor Autos, ¿cuál sería esa única razón?

9. ¿Qué podemos hacer para mejorar la experiencia de servicio en el taller?

Despliegue de estrategias de mercadeo

Estrategia de producto

Los servicios de mecánica rápida, mecánica especializada, alineación y balanceo, y lavado son los 4 servicios que Doctor Autos ofrece al público en general. Este tipo de servicios obedece a necesidades periódicas que cualquier vehículo requiere satisfacer para su correcto funcionamiento, con frecuencias de consumo que varían de acuerdo con el uso y el kilometraje que cada vehículo recorra durante el año, pero que en promedio se comportan de la siguiente manera:

Producto	Descripción	Frecuencia promedio del servicio
Mecánica rápida	Mantenimiento preventivo del vehículo; generalmente comprende cambio de filtros, aceite y piezas de desgaste como frenos, embrague y amortiguadores.	1 por año o cada 10.000 km (aceite sintético) 2 por año o cada 5.000 km (aceite mineral)
Mecánica especializada	Análisis profundo ante una falla del vehículo que requiere un diagnóstico para encontrar la causa del problema y corregirla.	N/A – Se requiere en casos de falla del vehículo
Alineación y balanceo	Verificación y ajuste anual que garantizan la correcta maniobrabilidad y la capacidad de respuesta de	1 por año

	la dirección del vehículo con las llantas.	
Servicio de lavado	Limpieza que mantiene las piezas libres de elementos corrosivos que afectan la pintura y la superficie.	12 por año, 1 cada mes

Recientemente, entendiendo la dinámica de funcionamiento de los vehículos de servicio público, se lanzó un nuevo servicio, el cual es obligatorio para la operación del automotor:

Producto	**Descripción**	**Frecuencia del servicio**
Verificación bimestral	Chequeo multipunto de los principales sistemas del vehículo para garantizar el correcto funcionamiento y la seguridad de los viajeros.	6 por año, cada 2 meses

Por la posibilidad de predecir y gestionar los ingresos al taller por los servicios de mecánica rápida, alineación y balanceo, verificación bimestral y lavado, es en estos 4 productos en los que se enfocará el plan de mercadeo de Doctor Autos. El servicio de mecánica especializada será ofrecido como un producto complementario y necesario para muchos clientes, pero no será el centro de la estrategia de precios, distribución y promoción.

Estrategia de precio

La facturación en un taller se genera principalmente por 2 rubros: facturación de mano de obra y facturación de repuestos. Actualmente, la fijación de precios de cada uno de los ítems se realiza por medio de una fórmula matemática, en la que

se tienen en cuenta varios factores, como el costo del producto y el porcentaje de rentabilidad esperada. Para la mano de obra se tiene un valor estándar de acuerdo con los costos promedio de mano de obra en los principales talleres, servitecas y concesionarios.

En el momento en que se realiza el estudio la empresa no cuenta con una estructura de precios definida, por lo que se propone estructurar una metodología para fijar precios con el fin de tener un orden y facilitar las comparaciones entre las marcas y la competencia.

Se sugiere que la empresa pueda generar el *ticket* promedio de ventas, pues este permite analizar qué tanto está comprando en la empresa y cómo se podría aumentar, con el fin de incrementar las ventas y fidelizar a más clientes.

Producto	**Estrategia de precios**	**Frecuencia promedio del servicio**
Verificación bimestral (Servicio público)	**¡Mejor precio del mercado!** **Estrategia de penetración** Este será el pilar para la conquista de nuevos clientes (venta a costo del servicio). El objetivo será generar una base de datos y la venta cruzada.	6 por año o cada 2 meses

Mecánica rápida	**¡Precios competitivos a valor percibido!** Se generarán *kits* básicos de servicio como los siguientes: • Cambio de aceite, filtración, *kits* de desgaste de frenos, amortiguadores. • *Kit* de llantas. • Servicio de alineación y balanceo. Se tendrán precios menores que los de los concesionarios, mayores que los de los talleres de barrio y muy competitivos respecto a las servitecas con la cuales queremos lograr conquistar el mercado.	1 por año o cada 10.000 km (aceite sintético) 2 por año o cada 5.000 km (aceite mineral)
Alineación y balanceo		1 por año
Servicio de lavado	**¡Precios competitivos a valor percibido!** Se tendrán precios de servicio de lavado en zonas aledañas a la Terminal del Sur, y se fijará el valor de acuerdo con el mercado.	12 por año, 1 cada mes

En todo caso, para la estrategia de precios se tendrán dos posibles valores de acuerdo con el segmento de cliente al que pertenezca cada uno.

- Precio para cliente particular, aquellos clientes uno a uno.

- Precio para cliente flotas, precio con descuento especial como método de fidelización para todo el parque automotor de la compañía.

Estrategia de distribución y omnicanalidad

Doctor Autos está concebida como una serviteca fija, que cuenta con todos los equipos especializados para ofrecer el mejor servicio a sus clientes en sus instalaciones ubicadas en la Terminal del Sur de la ciudad de Medellín.

El gran reto es lograr que los clientes potenciales de Doctor Autos lleven su vehículo a la serviteca, por lo cual es importante tener diferentes canales de comunicación con ellos que posibiliten ese contacto cercano que facilite la adquisición del servicio. Para eso se propone manejar los siguientes canales de contacto con el cliente:

Cliente objetivo	Canal de contacto y propósito
Flotas empresas de servicio público	**Fuerza de ventas:** Visita presencial, ofrecimiento de portafolio y seguimiento de prestación de servicios. ***Email:*** Confirmación de citas, información de procesos y facturación. **WhatsApp:** Comunicación de avances y novedades de servicio, y solicitud de aprobación servicio. **Teléfono:** Agendamiento de citas.
Clientes BDD	**Eventos:** Presentación del portafolio y captura de la base de datos. ***Email:*** Invitación promocional para adquirir el servicio, confirmación de citas, información de procesos y facturación. **WhatsApp:** Invitación promocional para adquirir el servicio, comunicación de avances y novedades del servicio, solicitud de aprobación del servicio.

	Teléfono: Agendamiento de citas basado en la frecuencia de ingreso.

Por otra parte, se tendrán como activos digitales la página web de Doctor Autos, así como sus redes sociales, donde se aumentará el alcance de promoción para capturar nuevos clientes a través de pauta y posicionamiento en línea.

En lo que se refiere al punto de atención físico, se deberá evaluar los horarios de atención al público que permitan aumentar la dinámica comercial y de facturación durante las horas valle y pico del negocio.

Estrategia de comunicación integrada de mercadeo

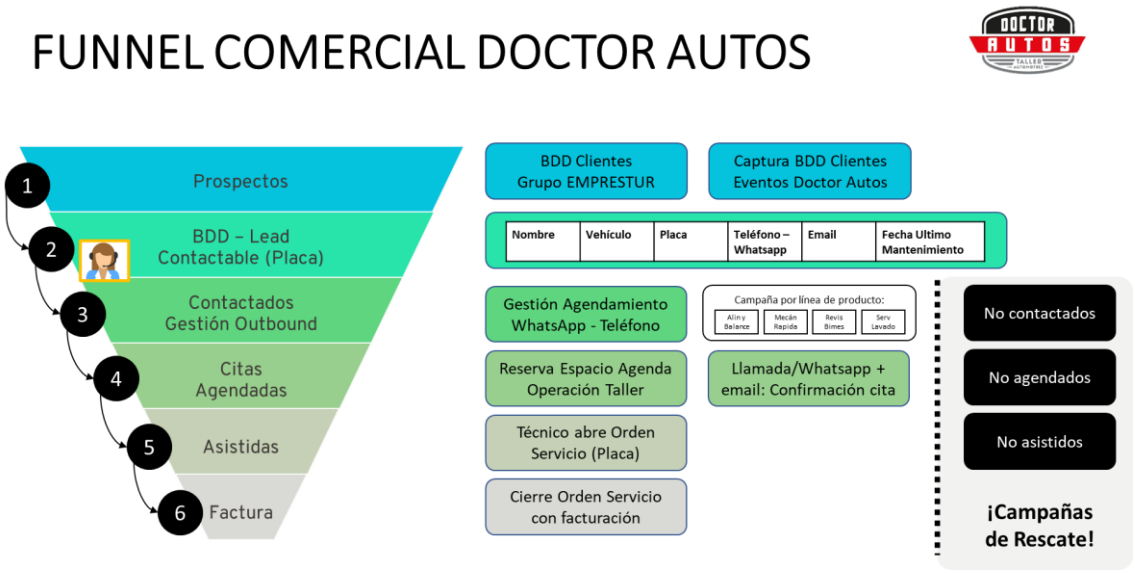
Actualmente la estrategia de comunicación de Doctor Autos es mantener la comunicación directa del equipo técnico del taller y el gerente del taller con los clientes recurrentes, principalmente la flota propia de Emprestur. No hay un flujo regular de clientes nuevos, más allá del que algún referido pueda hacer llegar a la serviteca.

La empresa no cuenta con un departamento de mercadeo y comunicación establecido, ni con equipo comercial, razón por la cual no se evidencia un plan de trabajo definido y claro para la conquista de nuevos clientes que permita aumentar la ocupación del taller y mejorar sus resultados financieros. Tal como se ha detallado en los puntos de producto, precio y distribución, al tener un servicio con una frecuencia de consumo definida, es importante gestionar un modelo de retención en la línea comercial y de comunicación.

El modelo de retención parte de la captura de base de datos de *leads* contactables, la cual para el primer alcance de este plan de mercadeo se concentrará en la base de datos de propietarios de vehículos que ya tienen una relación con el Grupo Empresarial Emprestur, y la posible captura de nuevos clientes que se pueda realizar mediante activaciones con las empresas y el personal que operan alrededor de la Terminal del Sur y los centros empresariales de la zona.

A continuación, se presenta un esquema de operación del modelo comercial de retención para el agendamiento de servicios de mecánica rápida, alineación y balanceo, lavado y revisión bimestral para la empresa Doctor Autos, que consta de 6 grandes fases:

Figura 21 - 6 etapas del embudo comercial de ventas propuesto para Doctor Autos



Fuente: Elaboración propia.

Este modelo comercial permite tener una gestión proactiva de la base de datos de clientes, así como gestionar la máxima ocupación del taller y reaccionar con tácticas puntuales que nos permitan aumentar las entradas en los momentos de menor ocupación.

Es importante tener en cuenta que a medida que se da un paso en las etapas del embudo se van generando unos clientes desertores que se deben gestionar correctamente. Para este caso se ofrece una explicación adicional de los pasos a trabajar en campañas de rescate con clientes *no contactados, no agendados* y *no asistidos*.

Clientes *no contactados:* Informar el *lead* a la persona responsable de la correcta base de datos, para generar la verificación de los medios de contacto: enviar un *email* con un código promocional de obsequio, y mandarlo también por

WhatsApp para verificar la respuesta. El cliente debe ser gestionado en la campaña del próximo mes.

Clientes *no agendados:* Durante la llamada de contacto con el cliente, cuando notifique que no desea el agendamiento, se debe indagar por la razón y la fecha estimada de un próximo ingreso. En esta llamada se debe ofrecer el resto del portafolio de servicios del Grupo Emprestur, y decirle que estaremos a su disposición cuando lo requiera. Este cliente deberá ser contactado en la campaña del mes de la fecha estimada del próximo ingreso.

Citas *no asistidas:* Estos clientes serán contactados al día siguiente con la excusa de realizar una llamada de calificación del servicio a nombre del gerente de operación, en la que se pedirá retroalimentación del servicio recibido, a lo que el cliente responderá que no pudo asistir a la cita y con amabilidad se invitará nuevamente a que asista, ofreciéndole una atención especial, y se reagendará la cita en la llamada.

Presupuesto

A continuación, se presentará el presupuesto que se tendrá en cuenta para llevar a cabo las principales iniciativas de la estrategia de mercadeo planteada.

Figura 22 - Presupuesto anual de ejecución de las actividades propuestas

Item del presupuesto	Presupuesto	Descripción
Realizar investigación cualitativa para entender atributos percibidos con alto valor para el publiico objetivo	**800.000**	
Regalos Merchandising 50 entrevistas	650.000	Incentivo para participación investigación cualitativa del cliente.
Café y refrigerio durante la entrevista	150.000	
Definicion rol comercial y gestion Base de Datos (Campañas Outbound)	**21.700.000**	
Creación agenda virtual para cada puesto de trabajo y tecnico que permita reservar espacios a clientes.	2.500.000	Desarrollo unico a nivel de software.
Designación asesor Agendamiento citas taller	19.200.000	Costo estimado de 1 año de salario base.
Eventos activación Doctor Autos Terminal del Sur	**15.000.000**	1 activacion por trimestre.
Total presupuesto	**37.500.000**	

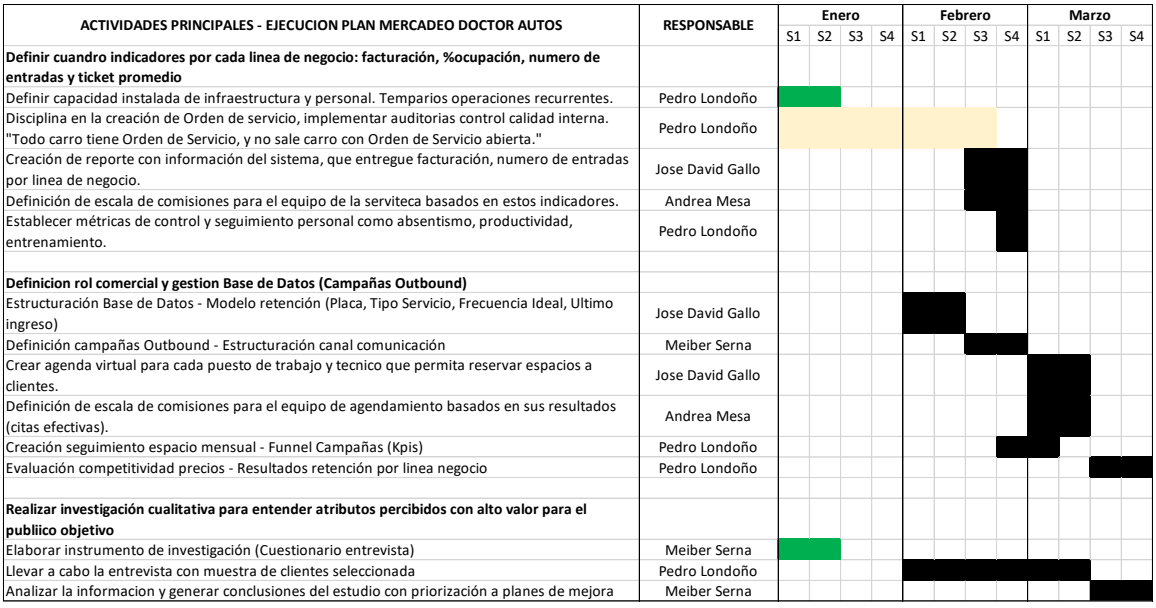
Fuente: Elaboración propia.

Cronograma de actividades

En aras de alcanzar los objetivos específicos de este plan de mercadeo, se estructuró un equipo de trabajo interdisciplinario entre Doctor Autos y las directivas de Emprestur, conformado de la siguiente manera:

- Gerente general del Grupo.
- Gerente de operaciones y líder del proyecto Doctor Autos.
- Gerente de proyectos y transformación digital.
- Meiber Serna: Consultor del plan de mercadeo.

Figura 23 - Cronograma de actividades del plan de mercadeo de Doctor Autos



ACTIVIDADES PRINCIPALES - EJECUCION PLAN MERCADEO DOCTOR AUTOS	RESPONSABLE	Enero				Febrero				Marzo			
		S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Definir cuandro indicadores por cada linea de negocio: facturación, %ocupación, numero de entradas y ticket promedio													
Definir capacidad instalada de infraestructura y personal. Temparios operaciones recurrentes.	Pedro Londoño												
Disciplina en la creación de Orden de servicio, implementar auditorias control calidad interna. "Todo carro tiene Orden de Servicio, y no sale carro con Orden de Servicio abierta."	Pedro Londoño												
Creación de reporte con información del sistema, que entregue facturación, numero de entradas por linea de negocio.	Jose David Gallo												
Definición de escala de comisiones para el equipo de la serviteca basados en estos indicadores.	Andrea Mesa												
Establecer métricas de control y seguimiento personal como absentismo, productividad, entrenamiento.	Pedro Londoño												
Definicion rol comercial y gestion Base de Datos (Campañas Outbound)													
Estructuración Base de Datos - Modelo retención (Placa, Tipo Servicio, Frecuencia Ideal, Ultimo ingreso)	Jose David Gallo												
Definición campañas Outbound - Estructuración canal comunicación	Meiber Serna												
Crear agenda virtual para cada puesto de trabajo y tecnico que permita reservar espacios a clientes.	Jose David Gallo												
Definición de escala de comisiones para el equipo de agendamiento basados en sus resultados (citas efectivas).	Andrea Mesa												
Creación seguimiento espacio mensual - Funnel Campañas (Kpis)	Pedro Londoño												
Evaluación competitividad precios - Resultados retención por linea negocio	Pedro Londoño												
Realizar investigación cualitativa para entender atributos percibidos con alto valor para el publiico objetivo													
Elaborar instrumento de investigación (Cuestionario entrevista)	Meiber Serna												
Llevar a cabo la entrevista con muestra de clientes seleccionada	Pedro Londoño												
Analizar la informacion y generar conclusiones del estudio con priorización a planes de mejora	Meiber Serna												

Fuente: Elaboración propia.

Proyección de ventas

Planes de ventas

Se contará con un plan de ventas específico para los dos segmentos de clientes objetivo de Doctor Autos, y a partir de la propuesta de valor comercial para cada segmento, la estructuración del equipo de ventas con metas y objetivos claros, los cuales serán medidos y controlados a través de su plan de incentivos, se llegará al pronóstico de ventas esperado.

El plan comercial tendrá 3 grandes capítulos en la operación:

1. Construcción de base de datos de *leads* contactables.
2. Agendamiento de citas y gestión de asistencia citas.
3. Facturación y venta cruzada.

Cliente objetivo	Plan de ventas
Flotas empresas de servicio público	El gerente de Doctor Autos tendrá el rol comercial de realizar visitas a las empresas objetivo y establecer una relación comercial con alguna de estas propuestas comerciales: 1. Servicios de emergencias: Poner a disposición las instalaciones de Doctor Autos en la Terminal del Sur para atender reparaciones de urgencia en sistemas de mantenimiento y desgaste, lo que les permitirá tener el vehículo productivo en el menor tiempo posible y con el respaldo de calidad de la serviteca; además, se podrán definir costos estándar de reparación y un acuerdo de pago especial entre las compañías. 2. Servicio de flotas: Negociación especial entre Doctor Autos y compañías de servicio público

	donde se medirán indicadores de costo del mantenimiento y el costo de tenencia, para garantizar un óptimo resultado financiero de la empresa contratante. Basados en los resultados de retención para los diferentes canales de producto: mecánica rápida, alineación y balanceo, y revisión bimestral, se entregará un incentivo comercial reflejado en descuentos en los mantenimientos como método de fidelización.
Clientes particulares gestión BDD	Se tendrá un asesor de servicio encargado de contactar telefónicamente y por WhatsApp a la base de datos de clientes y *leads* contactables de Doctor Autos provenientes de las campañas en canal digital y los eventos de activación en la zona. El asesor será responsable por el agendamiento y la confirmación de las citas, siendo su principal objetivo mantener el porcentaje de ocupación de cada segmento de producto en los niveles más altos posibles.

Con una adecuada gestión del agendamiento de citas, que permita llevar la operación de Doctor Autos en sus líneas de negocio a un porcentaje de ocupación entre el 70 % y el 90 % de operación, se podrían alcanzar los siguientes valores de facturación en las operaciones estándar de cada línea de producto:

Figura 24 - Pronóstico de ventas de Doctor Autos

Linea de Producto	Capacidad Instalada día	% Ocupacion	Entradas Mes (24 días)	Ticket Promedio	Total Facturado
Verificación Bimestral	10	90%	216	$ 30.000	$ 6.480.000
Alineación y Balanceo	8	80%	154	$ 200.000	$ 30.800.000
Mecánica Rapida	10	70%	168	$ 210.000	$ 35.280.000
Servicio de Lavado	8	70%	134	$ 30.000	$ 4.020.000
					$ 76.580.000

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, una vez el cliente asiste al servicio en el taller, es vital la *venta cruzada,* que estará a cargo del técnico. Durante la ejecución de los servicios de alineación y balanceo, mecánica rápida y verificación bimestral se realizará el diagnóstico de los puntos claves de funcionamiento del vehículo para garantizar el óptimo funcionamiento de los sistemas del vehículo y a su vez incrementar la facturación de repuestos en las siguientes líneas de repuestos:

- **Llantas:** Se debe verificar el nivel de desgaste de las llantas y el porcentaje de vida útil de acuerdo con el nivel de profundidad de la banda de rodamiento; si se evidencia un porcentaje de vida útil restante inferior al 20 %, se debe recomendar su cambio.
- **Frenos:** Se debe verificar el grosor de las bandas y las pastillas de frenos; si se evidencia un porcentaje de vida útil restante inferior al 20 %, se debe recomendar su cambio.
- **Accesorios y aditivos:** Cada semana se tendrá una oferta definida de combos especiales de accesorios como pernos, tapetes, *kits* de carretera, cargadores y oferta del portafolio de aditivos para mejorar el desempeño del vehículo.

Resumen del rol e indicadores claves del equipo de ventas:

Figura 25 - Rol e indicadores claves (KPI) del equipo de ventas

Fuente: Elaboración propia.

Requerimientos

Para la realización de este plan de ventas se requiere un trabajo integrado del equipo de finanzas, gestión digital y base de datos, mercadeo y ventas en las siguientes iniciativas claves:

- **Estructuración de la base de datos:** Definición de una arquitectura de base de datos en CRM interno que permita gestionar el modelo de retención (nombre, placa, tipo de servicio, teléfono, *email,* frecuencia ideal, último ingreso).
- **Diseño de la agenda virtual para cada puesto de trabajo y cada técnico:** Agenda que será la herramienta de trabajo entre el asesor de servicio del *contact center* y el centro de operaciones en el taller para optimizar el nivel de ocupación.
- **Definición del rol y las responsabilidades del equipo de ventas:** Designación del asesor del *contact center* y actualización de los roles comerciales para el gerente de operación, el equipo de mercadeo, el asesor del *contact center* y los técnicos del taller.

- **Definición de la escala de comisiones:** Estructuración de un nivel de comisiones en el cual las personas designadas con un rol de ventas puedan obtener un ingreso variable adicional superior al 50 % de su salario base.

Control y seguimiento

Indicadores o KPI

Un KPI *(key performance indicator)* es un conjunto de métricas que permiten conocer el avance en los objetivos claves del plan estratégico de la compañía. Los KPI son la guía para determinar el éxito en las acciones de la compañía y establecer medidas correctivas si no se están alcanzando las metas fijadas (Parmenter, 2007).

En la gestión de un taller de servicio automotriz es vital tener 3 grupos de indicadores que cobijen las 3 principales operaciones a nivel de productividad, facturación y costos, que son la operación comercial, la operación del taller y la operación de repuestos.

KPI de la operación comercial:

- **Cantidad clientes gestionables:** Placa única de vehículo, con toda la información de contacto y los datos de gestión requeridos para el agendamiento.
- **Porcentaje de conversión de citas:** Cantidad de citas agendadas en un determinado periodo, dividida en el total de clientes contactados en ese tiempo.
- **Porcentaje de ocupación:** Representa el porcentaje que las citas disponibles en determinado tiempo estuvieron ocupadas con un cliente efectivo. Horas facturadas / horas disponibles x 100 %.
- **Facturación de la línea de negocio:** Valor facturado específico por cada una de las líneas de negocio definidas (verificación bimestral, mecánica rápida, alineación y balanceo, y servicio de lavado).
- ***Ticket* promedio:** Valor facturado dividido en el número de entradas en las cuales se generó ese monto facturado; este KPI da la referencia del valor facturado promedio por cada entrada.

- **Cumplimiento del presupuesto de ventas por cada línea de negocio:** Indicador que permite evaluar el desempeño del equipo comercial respecto a las metas trazadas. Facturación real / meta de facturación x 100 %.

KPI de operación del taller: La operación del taller es el corazón del negocio y es la protagonista en los capítulos de costos, productividad y calidad, por lo cual es importante controlar los siguientes indicadores.

- **Ausentismo:** Porcentaje de horas del mes que un técnico no estuvo presente en la operación. Horas ausentes / horas pagas x 100 %.
- **Productividad:** Permite conocer el porcentaje de horas que fueron pagadas al técnico en un mes y que representaron una facturación efectiva al cliente. Horas facturadas / horas pagas al técnico x 100 %.
- **NPS *(net promoter score):*** Índice de promotor neto; permite evaluar la probabilidad de recomendación de los servicios del taller por los clientes que han recibido la atención. Encuesta de calificación de 1 a 10, donde se contrastan los promotores, aquellos que califican 9 a 10, y los detractores, los que califican de 1 a 6 (cantidad de promotores – cantidad de detractores) / total encuestados.
- **Retornos:** Cantidad de órdenes del taller que fueron abiertas por un mal trabajo ejecutado previamente.

KPI de la operación de repuestos: La operación de repuestos es importante pues la gestión correcta del inventario es clave para la optimización del capital de trabajo de la compañía y para obtener el mejor resultado financiero posible.

- **DOH (días de inventario):** Permite identificar con cuántos días de inventario cuenta hoy la empresa. Se mide comparando el costo del inventario actual versus el costo promedio de las ventas de un mes. Costo inventario / costo de ventas al mes x 30.
- **Porcentaje de ajustes de inventario:** Diferencias de inventario teórico en el sistema versus el inventario real en buen estado; las

diferencias se deben cuantificar tomando el costo de los repuestos faltantes o dañados. Costo de inventario perdido o dañado / costo de inventario total x 100 %.

Control de resultados

El control de resultados se realizará a nivel de cada grupo de indicadores (comercial, taller y repuestos), teniendo espacios de seguimiento y control para cada uno de ellos, como se describe a continuación.

Control de la operación comercial:

- **Reunión de inicio de semana:** Seguimiento al avance de los KPI del equipo comercial, en la que se tomará la decisión de ajustar la campaña y la oferta comercial del mes para mejorar los niveles de agendamiento.
- **Reunión de cierre de mes:** Análisis del resultado de los KPI del mes anterior, en la que se analizarán las estrategias exitosas y las que no lo fueron, de acuerdo con el cumplimiento del presupuesto de ventas por cada línea de negocio.

Control de operación del taller:

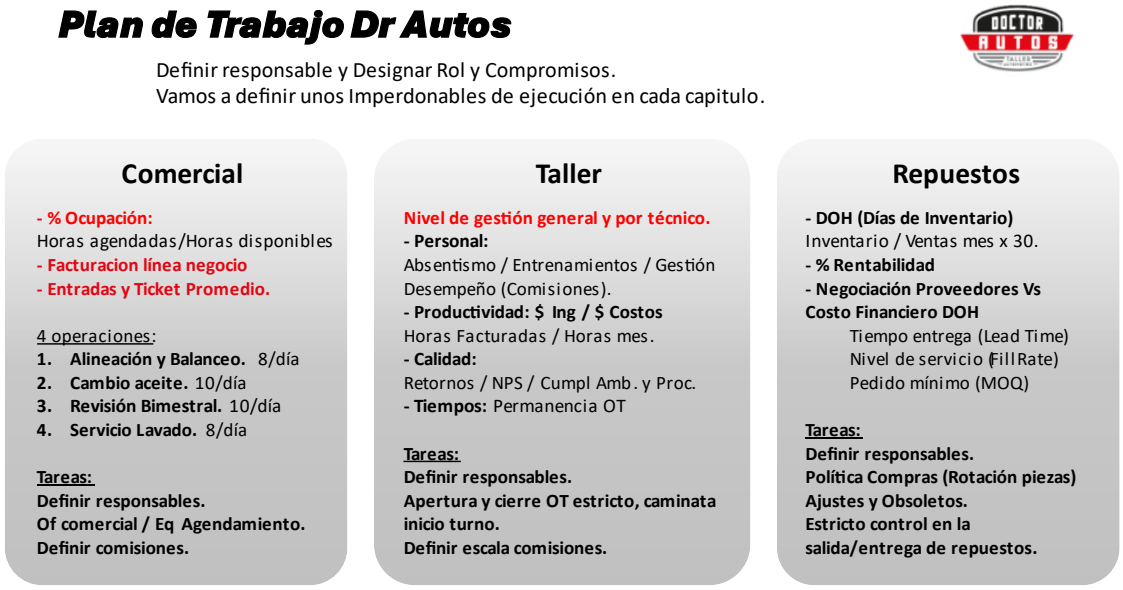
- **Reunión de inicio de turno:** 15 minutos con todo el equipo técnico y el jefe del taller para revisar la agenda del día y ver el estado de las órdenes de servicio del taller que estén abiertas. Se propone que cada día se profundice en cada uno de los KPI claves de la operación del taller para generar la conciencia y la cultura de enfoque en el resultado de todos los miembros del equipo. Lunes de ausentismo, martes de productividad, miércoles de NPS, jueves de retornos y viernes de avance en facturación.
- **Auditoría de gestión del servicio:** Acompañamiento a cada técnico y auditoría sorpresa por parte del equipo de calidad o el líder del taller a la gestión de una orden de servicio al mes, para poder calificar la

ejecución del servicio, encontrar oportunidades de mejora y premiar las ejecuciones con excelencia.

Control de la operación de repuestos:

- **Reunión de inicio de mes, estatus del inventario:** Seguimiento al avance los KPI de repuestos y evaluación de la salud del inventario. Se deben detectar esos ítems que tienen baja rotación, se debe incentivar su venta y se debe verificar la disponibilidad de las partes de alta rotación. Además, si se detecta un incremento en el porcentaje de ajustes de inventario, se deben tomar las acciones correctivas, bien sea por daño o por pérdidas.
- **Reunión mensual del plan de compras:** De acuerdo con el análisis de los días de inventario, se debe revisar la política de compras que busca balancear los escenarios de negociación con los proveedores y el costo financiero que representan los días de inventario, en una ecuación que optimiza los costos de oportunidad en un margen extra o de competitividad comercial por negociaciones de volumen versus el costo financiero que representa aumentar los días de inventario de ciertas referencias.

Figura 26 - Minuta actividades claves a ejecutar y KPI´s empresa Doctor Autos



Fuente: Elaboración propia.

Planes de contingencia

Si bien los KPI muestran el desempeño en esas variables claves que se definen para el negocio, es importante resaltar que los KPI hacen parte de un sistema completo que para el caso de Doctor Autos se estructuró alrededor de los 3 procesos claves de un taller de servicio automotriz (operación comercial, operación del taller y operación de repuestos).

Estos sistemas de gestión son un sistema vivo que se retroalimenta, y los KPI, dependiendo del resultado, indican dónde se debe ir ajustando para que toda la operación se mantenga funcional; de esta manera, los posibles planes de contingencia del sistema de KPI propuesto para Doctor Autos, en caso de que un indicador presente un bajo desempeño, serían así:

Proceso comercial:

KPI	Plan de contingencia

Cantidad de clientes gestionables	Si la cantidad de clientes de la base de datos gestionable no es al menos de 12 veces la capacidad instalada de citas del mes por cada línea de producto, se deben activar todas las campañas internas, el plan de referidos, las redes sociales y eventos para lograr incrementar la base de datos gestionable.
Porcentaje de conversión de citas	Para este indicador se debe construir un histórico que permita entender si el desempeño está en mejora cada mes o no; un nivel de conversión óptimo puede estar alrededor del 20 %, y en los casos en los que no se logre cumplir o se vea una reducción en el porcentaje de conversión, se deben analizar el mensaje y la propuesta de valor comercial que se están transmitiendo al cliente, así como la efectividad en el canal y si el momento de contacto ha sido oportuno o no.
Porcentaje de ocupación	Este indicador es resultado de los 2 KPI anteriores, pero particularmente da una visión para cada línea de producto. Aquí es importante analizar por cada línea de producto dónde hay oportunidades para eliminar esos espacios de agenda que se quedan sin atención al cliente cada día. Además, hay oportunidad de hacer promociones y ofertas especiales que permitan mejorar la ocupación de esas horas valle.
Facturación de la línea de negocio	Este indicador muestra el *mix* de ventas que tiene el taller; es clave identificar el margen de utilidad que se tiene para cada línea de negocio y se deben fomentar los crecimientos en facturación de las operaciones más rentables.
***Ticket* promedio**	Para este indicador se debe construir un histórico que permita entender si el desempeño está en mejora cada

	mes o no para cada línea de negocio; en los casos en que se vea una reducción se debe analizar si obedece a una decisión de mejora de la competitividad en los precios de la compañía o si se está presentando un caso de ventas perdidas por falta de disponibilidad de repuestos o mal asesoramiento por parte del técnico.
Cumplimiento del presupuesto de ventas por cada línea de negocio	Este indicador es clave para que la planeación de la compañía esté alineada con la ejecución y no se presenten problemas financieros por tener unos costos mayores o menores de los que la operación requiere. Si el porcentaje de ejecución es muy superior al 100 %, se debe revisar que la capacidad instalada y el nivel de servicio puedan soportarse con la operación actual, o por el contrario, si el nivel de ejecución es inferior al 90 %, se debe revisar cómo se puede mejorar el aprovechamiento de los recursos destinados a la operación.

Proceso de operación del taller:

KPI	Plan de contingencia
Ausentismo	Todo técnico debe tener un ausentismo inferior al 10 %, exceptuando la incapacidad por fuerza mayor. Para los casos de ausentismo mayor al 10 % se debe implementar un proceso disciplinario que podría terminar en la finalización de contrato.
Productividad	Es el KPI clave en la gestión de los técnicos; los mejores desempeños de productividad deben ser bonificados en el plan de incentivos y los bajos desempeños de productividad deben dar acceso únicamente al salario

	base. Es importante que exista un balance entre la productividad y la calidad, el cual se mide en los siguientes 2 KPI: NPS y retornos.
NPS	Para este indicador se debe construir un histórico que permita entender si el desempeño está en mejora cada mes o no; es clave evaluar en los *verbatims* de la encuesta (información literal expresada por el cliente sobre su experiencia de servicio) lo resaltado por los promotores que se debe sostener y cuáles son esos puntos bajos en la experiencia de servicio descrita por los detractores que deben ser corregidos.
Retornos	Para este indicador se debe construir un histórico que permita entender si el desempeño está en mejora cada mes o no; un nivel de retornos no debería ser superior al 5 %, y en los casos en que no se logre cumplir o no se vea una reducción, se debe evaluar si hay coincidencia en un tipo de operación o técnico que la ejecuta para elaborar un plan de entrenamiento o revisión del proceso a fondo, para llevar a óptimas condiciones el proceso.

Proceso de operación de repuestos:

KPI	Plan de contingencia
DOH (días de inventario)	Para este indicador se debe construir un histórico que permita entender si el desempeño está en mejora cada mes o no. Si bien los DOH se definen en función de los tiempos de respuesta del proveedor y los mínimos de compra, tener una reducción en los DOH siempre significará un alivio en el costo del capital de trabajo; por

	esta razón se debe evaluar, en los casos en que haya incrementos en los días de inventario, la posibilidad de negociar días adicionales para el compromiso de pago a los proveedores o una figura de repuestos en consignación.
Porcentaje de ajustes de inventario	Para este indicador se debe construir un histórico que permita entender si el desempeño está en mejora cada mes o no; un nivel de ajuste no debería ser superior al 5 %, y en los casos en que no se logre cumplir o no se vea una reducción, se debe evaluar la ubicación del material y el proceso de entradas y salidas en el sistema para mitigar los riesgos de salida de piezas sin facturar o manejo/almacenamiento inadecuado que genera fallas o pérdidas.

Lecciones aprendidas

Desde la óptica del mercado

El mercado de los talleres de servicio es bastante competido, ya que la oferta de talleres en el mercado es alta, y el reto principal de un jugador nuevo será la conquista del cliente de un taller ya existente, lo que implica superar los costos psicológicos, económicos y de operación que el potencial cliente evalúa internamente para cambiar de taller.

El llamado para Doctor Autos es a que logre una penetración de mercado que le permita aprovechar su capacidad instalada en las 4 líneas de producto definidas, y esto lo logrará a través de un modelo de retención de clientes y agendamiento de citas para la base de datos del grupo empresarial, como se estructuró en este plan de mercadeo.

Desde la óptica de la organización

Doctor Autos creció en el 2018 en infraestructura, pues aumentó su capacidad instalada para no ser solo un taller *in house* de Emprestur, sino ser una serviteca abierta al público, lo que le permitiría obtener mayores rendimientos financieros. La verdad es que este tipo de cambios no solo requieren que se modifique la infraestructura, sino transformaciones den los procesos y la cultura organizacional de la empresa. Querer manejar la operación de Docto Autos con los procesos y los controles que se utilizaban mientras era un taller *inhouse* ha sido el principal reto para la ejecución de un plan de mercadeo que le permita crecer.

La propuesta para Doctor Autos es que continúe con el equipo interdisciplinario externo a su operación y liderado desde el Grupo Empresarial Emprestur, para lograr una implementación del sistema de gestión de procesos e indicadores en los 3 procesos operacionales más importantes: la operación comercial, la operación del taller y la operación de repuestos, tal como se planteó en este plan de mercadeo.

Desde la óptica de la intervención

La realización de este trabajo ha sido de gran utilidad para afianzar los conocimientos adquiridos durante la maestría y para enfrentar el mundo real, donde muchas veces el reto profesional no consiste en elaborar el mejor plan de mercadeo, sino en lograr una excelente ejecución. Durante los meses de intervención y acompañamiento a la empresa nos enfrentamos a realidades como la rotación de personal y el cambio de líder del proyecto y del equipo de trabajo. También es un reto pasar de la ejecución del día a día y entender que no solo se deben cubrir las tareas habituales para mantener la operación andando, sino que para implementar un plan nuevo se debe dar esa milla extra que permita construir las bases de una correcta ejecución de las actividades expuestas en el plan de mercadeo propuesto.

La invitación para Doctor Autos es a continuar con el equipo interdisciplinario externo a su operación y liderado desde el Grupo Empresarial Emprestur, que permita dar un foco a esas actividades claves en la implementación del plan de mercadeo, y sobre todo a que tenga la ambición de crecer y mejorar lo que ha construido hasta hoy. El reto es preguntarse a dónde nos llevará la gestión que hagamos este año, y no vivir en el éxito de un año anterior o del pasado que, si bien indica que se hicieron varias cosas bien, no garantiza un mejor futuro.

Referencias

Anderson, J., Narus, J. A., y van Rossum, W. (2006). Customer value propositions in business markets. *Harvard Business Review*, 91-99.

Angulo, F. A., Bracho, I. E., y Rodríguez, R. L. (2020). Intra-emprendimiento como elemento fundamental en las organizaciones del siglo XXI. *Económicas CUC, 41*(1), 217-228.

Arias, P. E. (2019, agosto 28). Mecánica rápida. Qué es y en qué consiste. *Todorefacciones.* https://todorefacciones.mx/blogs/news/mecanica-rapida-que-es-y-en-que-consiste.

Baby, J., y Moreno, J. F. (2015). Análisis competitivo por parte de los talleres de servicio automotiz, mediante el uso de valor percibido por el cliente. *AD-MINISTER*, *26,* 73-99.

Correa, A. L. (2009, junio 10). *Las 5 fuerzas de Michael Porter.* https://managersmagazine.com/index.php/2009/06/5-fuerzas-de-michael-porter/: https://managersmagazine.com/index.php/2009/06/5-fuerzas-de-michael-porter/.

González, D. (2022, marzo 29). ¿Cada cuánto se debe hacer el cambio de aceite para su carro? *Motor*. https://www.motor.com.co/industria/Cada-cuanto-se-debe-hacer-el-cambio-de-aceite-para-su-carro-20220329-0008.html.

Heard, E. (1993). Walking the talk of customer value. *National Productivity Review, 13*(1), 21-27.

Holttinen, H. (2014). Contextualizing value propositions: Examining how consumers experience value propositions in their practices. *Australasian Marketing Journal, 22*(2), 103-110.

Lozada, M. A. (2016). *Efectividad de la estrategia promocional de "Compra con retoma de vehículos" en la fidelización de marca.* Universidad EAFIT.

Múnera, J. L. (2007). *Estrategias de marketing: un enfoque basado en el proceso de dirección.* ESIC Editorial.

Parmenter, D. (2007). *Key performance indicators.* John Wiley & Sons.

Peña, O. D. (2015). *Plan de mercadeo Café Castillo de Wandra.* Universidad EAFIT.

Pérez, A. (2022, agosto 19). Taller mecánico: tipos y servicios de los centros de mecánica. *AutoBild.es.* https://www.autobild.es/noticias/taller-mecanico-tipos-servicios-centros-mecanica-1111611.

Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review, 18.*

Ruta, E. P. (2018, enero 20). Mantenimiento preventivo según el kilometraje. *Prueba de ruta*. https://www.pruebaderuta.com/mantenimiento-preventivo-segun-el-kilometraje.php.

Sánchez Fernández, R. (2007). The concept of perceived value: a systematic review of the research. *Marketing Theory*, *7*(4), 427-451.

Simla, E. (2022, abril 19). ¿Qué son las 5 fuerzas de Porter y cómo aplicarlas en tu negocio? *Simla*. https://www.simla.com/blog/las-5-fuerzas-de-porter.

Turbo, R. (2018, diciembre 18). ¿Por qué lavar el carro es tan importante? *Revista Turbo.* https://www.revistaturbo.com/por-que-lavar-el-carro-es-tan-importante-1499/.

Valencia, L. C. (2021). *Plan de mercadeo Remo Importador S. A. S.* Universidad EAFIT.

Vásquez, R. (2006). *Estrategia de distribución comercial. Thomson*.

Vehifrenos (2022, octubre 7). Alineación y Balanceo. *Vehifrenos.* https://vehifrenos.com/servicios/alineacion-y-balanceo/.

Wildt, C. T. (1994). Price, product information, and pruchase intention: An empirical study. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *22,* 16-27.