

Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), mayo-junio 2025,
Volumen 9, Número 3.

https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i1

LIMITACIONES ECONÓMICAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS OMNICANALES EN CONCESIONARIOS DE VEHÍCULOS

**ECONOMIC LIMITATIONS FOR THE IMPLEMENTATION OF
OMNICHANNEL STRATEGIES IN VEHICLE DEALERSHIPS**

Lineth Scarlet Bravo Carrión

Universidad Nacional de Loja

Rosa Paola Flores Loaiza

Universidad Nacional de Loja

Carlos Roberto Carpio Ayala

Universidad Nacional de Loja

Zoila Monica Ortega Pesantez

Universidad Nacional de Loja

Thalia Del Rocio Quizhpe Salazar

Universidad Nacional de Loja

DOI: https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i4.18647

Limitaciones económicas para la implementación de estrategias omnicanales en concesionarios de vehículos

Lineth Scarlet Bravo Carrión¹lineth.bravo@unl.edu.ec<https://orcid.org/0009-0003-9640-1166>

Universidad Nacional de Loja

Ecuador

Rosa Paola Flores Loaizarosa.flores@unl.edu.ec<https://orcid.org/0000-0003-2754-8191>

Universidad Nacional de Loja

Ecuador

Carlos Roberto Carpio Ayalacarlos.carpio@unl.edu.ec<https://orcid.org/0000-0002-6893-4470>

Universidad Nacional de Loja

Ecuador

Zoila Monica Ortega Pesantezzoila.ortega@unl.edu.ec<https://orcid.org/0000-0003-3411-5386>

Universidad Nacional de Loja

Ecuador

Thalia Del Rocio Quizhpe Salazarthalia.quizhpe@unl.edu.ec<https://orcid.org/0000-0002-7019-3405>

Universidad Nacional de Loja

Ecuador

RESUMEN

En el presente estudio se analizó los desafíos que enfrentan los concesionarios de la ciudad de Loja, Ecuador, para la implementación de estrategias omnicanales orientadas a mejorar la experiencia del cliente; pese a que estos tienen conocimiento sobre el concepto de omnicanalidad, las limitantes económicas y tecnológicas existentes impiden su adopción efectiva. Así mismo, se le dio un enfoque cuantitativo a la investigación, aplicando una encuesta estructurada a 383 clientes de entre 20 a 39 años, misma que se complementó con observación directa en los concesionarios, los datos obtenidos se analizaron bajo el software SPSS y se interpretaron mediante el modelo SOR (Estímulo-Organismo-Respuesta). Los resultados alcanzados revelan una disposición positiva hacia la interacción multicanal, sin embargo, existen falencias estructurales que dificultan la integración total de los canales; finalmente, aunque haya un entorno favorable para avanzar hacia la omnicanalidad, es indispensable el desarrollo de estrategias progresivas, mismas que incluyan la capacitación, inversión tecnológica escalable y el rediseño de procesos, permitiendo de esta manera una transición sostenible y contextualizada al entorno local.

Palabras clave: omnicanalidad, experiencia del cliente, transformación digital, concesionarios

¹ Autor principal.

Correspondencia: sgoycochea@unfv.edu.pe

Economic Limitations for the Implementation of Omnichannel Strategies in Vehicle Dealerships

ABSTRACT

This study analyzes the challenges faced by vehicle dealerships in the city of Loja, Ecuador, in implementing omnichannel strategies aimed at improving the customer experience; although these dealerships are aware of the concept of omnichannelity, existing economic and technological limitations prevent its effective adoption. The research employed a quantitative approach, applying a structured survey to 383 customers aged between 20 and 39, this was complemented by direct observation in the dealerships, the data collected were analyzed using SPSS software and interpreted through the SOR model (Stimulus-Organism-Response). The results reveal a positive disposition toward multichannel interaction; however, there are structural shortcomings that difficult the full channel integration. Finally, even though there is a favorable environment for advancing toward omnichannelity, the development of progressive strategies is essential, these strategies should include training, scalable technological investment, and redesign progress, therefore, allowing in this way a sustainable and locally contextualized transition.

Keywords: omnichannel; customer experience; digital transformation; dealerships.

Artículo recibido 13 mayo 2025

Aceptado para publicación: 15 junio 2025



INTRODUCCIÓN

La era digital ha inducido cambios significativos en varios sectores industriales, incluyendo la industria automotriz, misma que ha empezado a implementar estrategias omnicanales con la finalidad de mejorar la experiencia del cliente, además de optimizar sus procesos comerciales.

La omnicanalidad se refiere a la integración coherente de múltiples canales de comunicación y venta, ya sean digitales o físicos, cuyo propósito es ofrecer una experiencia uniforme y personalizada al cliente (Faconauto, 2023; Gomez, 2019). Actualmente esta estrategia es una de las más esenciales ya que permite satisfacer las demandas de un mercado que se ha ido digitalizando y orientando hacia la experiencia del consumidor.

Este estudio aborda una limitada adopción de estrategias omnicanales por parte de los concesionarios de la ciudad de Loja, Ecuador. Si bien es cierto, estos concesionarios tienen conocimiento sobre los beneficios de la omnicanalidad, sin embargo, gracias a los datos obtenidos mediante una encuesta realizada, se ha logrado identificar que estos enfrentan barreras económicas que les impide realizar su implementación de estrategias omnicanales efectivas, de manera que éstas se han convertido en el mayor de los problemas, puesto que la falta de integración de canales limita la capacidad de que los concesionarios ofrezcan experiencias mayormente satisfactorias a sus clientes, ocasionando una repercusión negativa en lo referente a su competitividad y rentabilidad.

Esta investigación se fundamenta principalmente en los principios de la experiencia del cliente (customer experience), puesto que se destaca la importancia de brindar interacciones consistentes, fluidas y además personalizadas mediante diferentes puntos de contacto (Lemon & Verhoef, 2016). Además, se toma en cuenta la teoría de la transformación digital, misma que resalta que la necesidad de adoptar nuevas tecnologías permite satisfacer las expectativas cambiantes de los consumidores (Vial, 2019).

Varios estudios promueven la importancia de la omnicanalidad dentro de la industria automotriz, tal como Campos (2020) destaca que los concesionarios al momento de adaptarse a un modelo híbrido, mismo que combine estrategias digitales y presenciales, éste maximizará su efectividad comercial. Así mismo, Gomez (2019) menciona la importancia sobre la omnicanalidad, enfatizando en que esta permite a las empresas brindar servicios de una manera más consistente y personalizada. Sin embargo,

hay inexistencia de estudios que traten directamente sobre como éstas estrategias pueden ser implementadas en contextos económicos limitados como lo son los concesionarios de la ciudad de Loja. Para entender como éstas limitaciones afectan a la experiencia del consumidor se adopta el metodo SOR ya que éste permite interpretar el imapcto de los estímulos externos sobre los estados internos del cliente, es así como en estudios como el de NHUNG et al. (2023) y Salem & Alanadoly (2024) han demostrado que este modelo SOR es adecuado para interpretar y explicar como las estrategias omnicanales pueden fortalecer la interacción y el compromiso del cliente con la marca, por lo tanto, el presente estudio se apoya en dicho marco para analizar la experiencia del consumidor desde una perspectiva holística, vinculada con lo tecnológico, humano y perceptual dentro del proceso de compra automotriz.

En localidades de menor tamaño, la implementación de estrategias omnicanales muestra desafíos muy particulares, es por esto que la escala limitada del mercado y la disponibilidad reducida de recursos tecnológicos y humanos dificultan la integración tanto de los canales físicos y digitales, no obstante, investigaciones como la de Buri (2022) señala que, inclusive dentro de éste contexto, si se puede diseñar e implementar estrategias de omnicanalidad acondicionadas a las necesidades locales.

Por ello, la presente investigación se realiza en un contexto local, ya que a pesar de que la ciudad de Loja, contando con un mercado relativamente pequeño en comparación con las diferentes urbes ecuatorianas, los concesionarios de la ciudad si conocen los conceptos sobre la omnicanalidad, sin embargo, estos carecen de los recursos económicos suficientes para implementar una estrategia omnicanal efectiva. Además, estudios como el de Flores Loaiza et al. (2020) mencionan que las micro y medianas empresas de la ciudad de Loja han identificado limitaciones competitivas de mercadeo, mismas que obstaculizan su crecimiento, por lo que se sugiere que en cuanto al contexto de esta investigación se adopten innovaciones tecnológicas, digitales y estrategias omnicanales que den soluciones prácticas.

METODOLOGÍA

La presente investigación es de carácter exploratorio-descriptivo, puesto que el enfoque exploratorio facilitó la investigación de problemas, oportunidades y vacíos relacionados con la omnicanalidad en el contexto local, mientras que el enfoque descriptivo permitió caracterizar con mayor precisión los elementos clave en cuanto a la experiencia del consumidor frente a los canales físicos y digitales que

ofrecen los diferentes concesionarios; además, este estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, lo que permitió realizar un análisis de datos numéricos, mismos que reflejan la percepción de los consumidores con respecto a la implementación de estrategias omnicanales en concesionarios automotrices de la ciudad de Loja, también se consideró un diseño no experimental, puesto que no se realizó manipulación de variables.

Se consideraron solamente los concesionarios de vehículos livianos que operan legalmente en la ciudad de Loja según los datos proporcionados por el SRI, seleccionado de esta manera únicamente a siete concesionarios que cumplieron con las condiciones requeridas para este estudio; por ende, la población objetivo estuvo compuesta por los clientes de dichos concesionarios, específicamente aquellos clientes que comprenden las edades de entre los 20 a 39 años, grupo etario que representa una alta probabilidad de adquisición de vehículos según datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), en base a estos datos se calculó un tamaño muestral de 383 personas, se utilizó una técnica de muestreo no probabilístico, debido a que se consideró la accesibilidad y disposición de los clientes para participar en el estudio.

Se aplicó una encuesta estructurada, misma que fue realizada mediante la plataforma de Google Forms, lo que aseguró la privacidad, veracidad y confidencialidad de las respuestas, además, se realizó una observación directa en los concesionarios en horarios estratégicos durante días laborables, con la finalidad de complementar la información obtenida a través de la encuesta.

Los datos obtenidos fueron codificados y analizados por medio del software estadístico SPSS, mismo que permitió identificar patrones y relaciones entre variables, así mismo se realizaron observaciones cualitativas para profundizar en el análisis la experiencia del consumidor, para esto, la interpretación de este análisis se realizó bajo el modelo teórico SOR (Estímulo-Organismo-Respuesta) mismo que permitió analizar la influencia de los estímulos omnicanales en los estados internos del consumidor y sus reacciones conductuales.

RESULTADOS

Mediante la encuesta realizada a los clientes de los concesionarios de la ciudad de Loja se obtuvieron percepciones relevantes sobre la atención a través de múltiples canales la calidad del servicio, la disponibilidad tecnológica y su disposición hacia un entorno omnicanal. Estos resultados forman parte

de un trabajo de integración curricular, mismo que será publicado posteriormente.

Por consiguiente, se presentan los hallazgos más significativos de la presente investigación.

Tabla 1

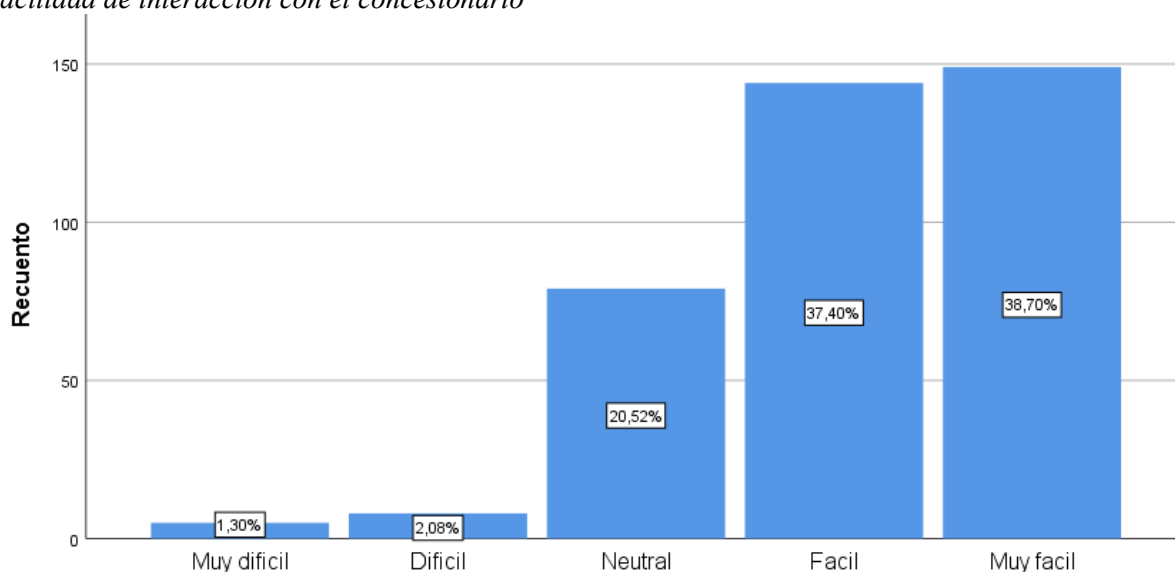
Facilidad de interacción con el concesionario

		Recuento	% de N totales de tabla
¿Le resulta fácil a usted interactuar con la concesionaria a través de distintos canales (presencial, en línea, telefónico)?	Muy difícil (1)	5	1,3%
	Difícil (2)	8	2,1%
	Neutral (3)	79	20,5%
	Fácil (4)	144	37,4%
	Muy fácil (5)	149	38,7%
	Total	385	100,0%

Nota: Datos tomados de la encuesta aplicada a los clientes de los concesionarios de la ciudad de Loja.

Figura 1

Facilidad de interacción con el concesionario



Nota: La gráfica presenta los resultados de la encuesta aplicada a los clientes con respecto a la facilidad de interacción con el concesionario.

Análisis

El 76% de los encuestados indicaron que les resulta “fácil” o “muy fácil” el interactuar con los concesionarios mediante canales presenciales, en línea o telefónicos, por lo tanto, este dato evidencia la predisposición positiva del cliente hacia la multicanalidad, reflejando de esta manera que los

concesionarios han logrado ciertos avances en este aspecto, sin embargo, la transición hacia una estrategia omnicanal enfrenta obstáculos estructurales y económicos, mismos que impiden una integración mucho más fluida entre los canales.

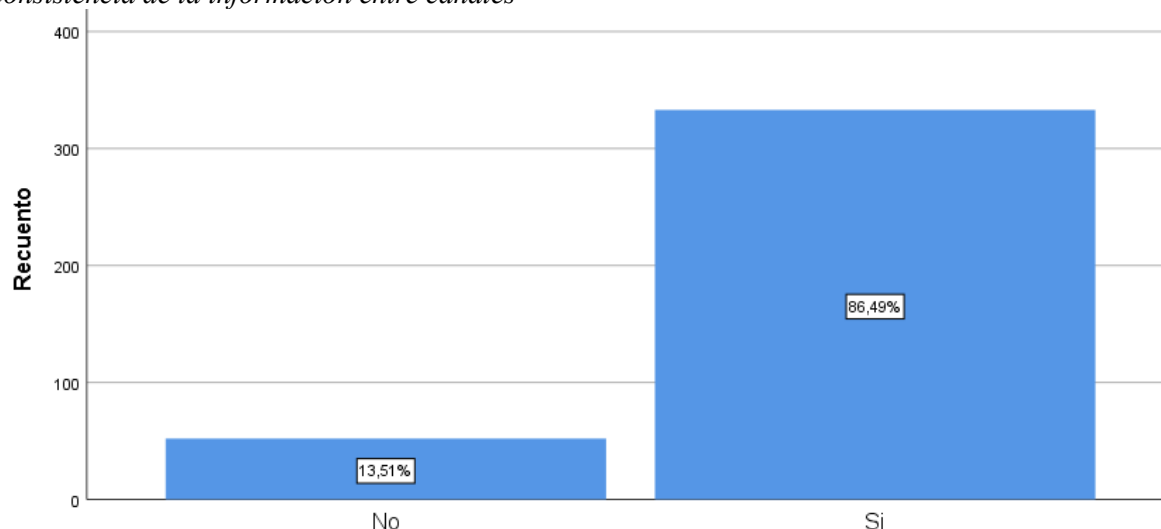
Por otro lado, el 20,5% de estos usuarios se manifiestan neutrales, y un 3,4% consideran esta interacción como “difícil” o “muy difícil”, lo que determina que, si bien la mayoría de los clientes tienen una experiencia positiva, aun existen ciertos desafíos de estandarización, accesibilidad o capacitación en el uso de herramientas digitales.

Tabla 2
Consistencia de la información entre canales

		Recuento	% de N totales de tabla
¿Considera usted que la información que le brindan en línea es consistente con la que le proporcionan en la concesionaria física?	No	52	13,5%
	Si	333	86,5%
	Total	385	100,0%

Nota: Datos tomados de la encuesta aplicada a los clientes de los concesionarios de la ciudad de Loja.

Figura 2
Consistencia de la información entre canales



Nota: La gráfica refleja la percepción de los usuarios respecto a la consistencia de la información recibida a través de los distintos canales de comunicación del concesionario.

Análisis

En cuanto a la figura 2, el 86,49% de los clientes perciben que la información proporcionada en línea es coherente con la información recibida de manera física, es así como esta percepción confirma uno de los principios básicos de la omnicanalidad, misma que se conoce como la consistencia comunicacional, denominada así por Lemon & Verhoef (2016). A pesar de ello, esta consistencia no siempre implica integración, puesto que aun se observan fallencias en cuanto a la trazabilidad del proceso del cliente entre canales, esto debido a que no existen plataformas tecnológicas unificadas que lo permitan.

No obstante, el 13,51% mencionaron que no perciben esa coherencia en cuanto a la información recibida, esto indica que existen ciertas fallas de comunicación, es decir, presentan brechas informativas entre canales físicos y digitales, la cual puede generar cierta confusión, desconfianza y mala experiencia del cliente.

Aunque la mayoría de los clientes perciba coherencia informativa, no garantiza la existencia de una integración operativa real entre los canales, puesto que la omnicanalidad no se limita a simplemente la uniformidad de mensajes, sino que esta exige una infraestructura tecnológica que permita al cliente moverse de un canal a otro, es por esto que, (Verhoef et al., 2015) menciona que contar con sistemas integrados aseguran la trazabilidad del historial del cliente.

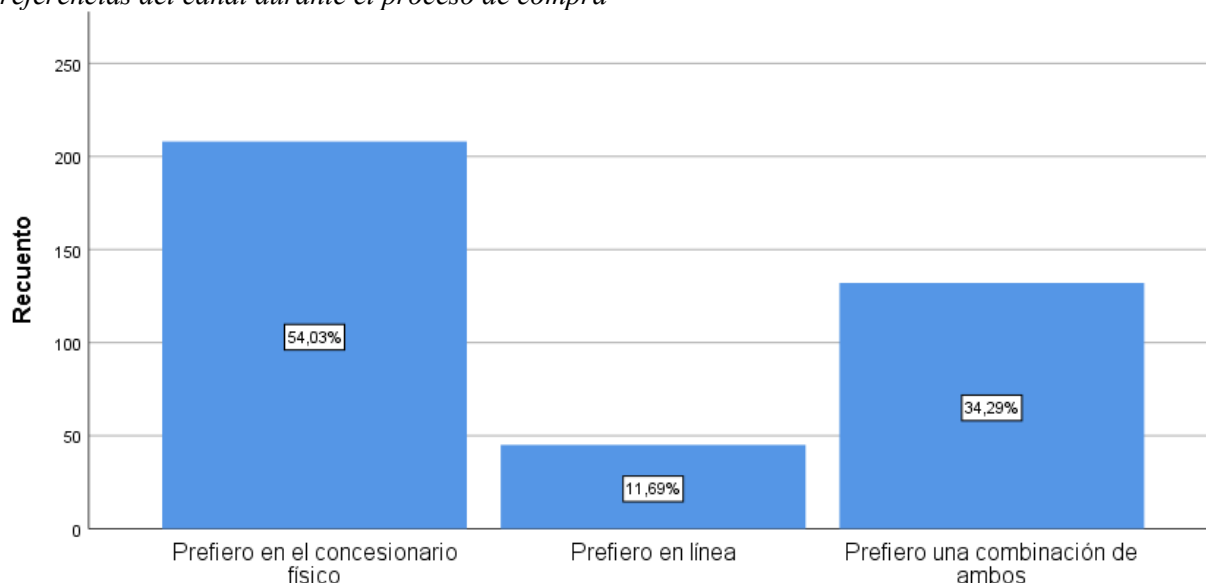
Tabla 3
Preferencias del canal durante el proceso de compra

		Recuento	% de N totales de tabla
¿Prefiere realizar la mayor parte del proceso de compra en línea (investigación, cotización) o en el concesionario físico?	Prefiero en el concesionario físico	208	54,0%
	Prefiero en línea	45	11,7%
	Prefiero una combinación de ambos	132	34,3%
	Total	385	100,0%

Nota: Datos tomados de la encuesta aplicada a los clientes de los concesionarios de la ciudad de Loja.

Figura 3

Preferencias del canal durante el proceso de compra



Nota: La gráfica muestra las preferencias de los clientes respecto a los diferentes canales utilizados durante el proceso de compra.

Análisis

A pesar de la gran aceptación de los canales digitales, el 54,03% de los encuestados prefieren efectuar la mayor parte de su proceso de compra en el concesionario físico, mientras que el 11,69% tiene preferencia al procesos en línea, y el 34,29% opta por una combinación de ambos. los datos obtenidos en esta pregunta respaldan las afirmaciones de Campos (2020), mismas que señalam la vigencia del canal físico como parte integral de una estrategia omnicanal, demostrando así que el modelo híbrido (combinación de lo físico con lo digital) es altamente valorado por el cliente actual.

DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos en la presente investigación han permitido sostener que, si existen esfuerzos por parte de los concesionarios para brindar una atención al cliente mediante los múltiples canales, sin embargo, la falta de una estructura tecnológica adecuada y de recursos económicos limitan la posibilidad de evolucionar de manera positiva hacia la omnicanalidad; tal como lo plantea Vial (2019), mismo que sostiene que la transformación digital no se reduce solamente a la adopción de la tecnología, sino que también requiere de cambios profundos en cuanto a los modelos de negocio y capacidades organizacionales.

Tratándose de la experiencia de las empresas Pymes en la ciudad de Loja, es importante la adopción de

las estrategias digitales, puesto que estas permiten la continuidad del negocio, es por esto que, Buri, (2022) y Paladines Galarza & Calva Troya (2021) mencionan que, aunque la implementación de estrategias omnicanales dentro de la ciudad de Loja presente desafíos, existen también oportunidades que permiten adaptar y proponer soluciones innovadoras que brinden y mejoren la experiencia del cliente y a su vez fortalezcan la competitividad de las empresas locales.

En este sentido, Roldán Sepúlveda et al. (2022) menciona que la omnicanalidad debería ser considerada como una estrategia competitiva, que implica la integración digital en tiempo real, el uso de estas tecnologías avanzadas permite responder de manera eficaz las necesidades de los clientes; aunque estas herramientas parezcan inalcanzables para empresas ubicadas en localidades pequeñas, como este es el caso de la ciudad de Loja, Roldán Sepúlveda et al. (2022) destacan que si es posible diseñar e implementar este tipo de estrategias omnicanales, siempre y cuando estas prioricen procesos de capacitación, digitalización e integración progresiva, logrando de esta manera una experiencia real, coherente y eficaz del cliente.

Es así como, el implementar una estrategia omnicanal conlleva grandes desafíos significativos, especialmente en cuanto se refiere a los costos y recursos. Neslin et al. (2006) detalla que, las principales barreras que las empresas enfrentar durante la implementación de estas estrategias incluyen la falta de recursos financieros, la necesidad de una transformación organizacional y los retos asociados a la integración de tecnologías y procesos, estos desafíos están directamente relacionados y se requiere de una inversión realmente considerable hacia la tecnología y capacitación. Es por esto que, es esencial que se desarrolle soluciones escalables que permitan a los concesionarios avanzar hacia una experiencia del cliente mucho más integrada y satisfactoria.

Además, Verhoef et al. (2015) acotando a lo ya mencionado por Vial (2019), destaca que esta transformación hacia la omnicanalidad implica costos significativos mismos que no pueden estar al alcance de todos los concesionarios, debido a que estos pueden contar con recursos limitados. Aunque algunas investigaciones realizadas sobre la omnicanalidad en Ecuador son recientes, autores como Flores Loaiza et al. (2024) han explorado temas relacionados, puesto que dicha investigación demuestra un interés sobre las soluciones digitales aplicadas a negocios locales, sin embargo, dichas iniciativas carecen de enfoques concretos en cuanto al sector automotriz; con respecto al contexto de la ciudad de

Loja, se ha visualizado que los concesionarios enfrentan restricciones económicas, lo que limita la capacidad de invertir en tecnologías avanzadas, además de la formación del personal necesaria para que se pueda gestionar una estrategia omnicanal efectiva.

CONCLUSIONES

Los concesionarios de la ciudad de Loja conocen los beneficios que trae la implementación de estrategias omnicanales, sin embargo, estos no cuentan con los suficientes recursos económicos ni tecnológicos necesarios, aunque existe la predisposición de los clientes hacia la atención por múltiples canales, la falta de plataformas integradas no permiten dar seguimiento al proceso de compra a través de los distintos medios.

Combinar lo presencial con lo digital mejora la efectividad comercial según lo señalado por Campos (2020), por lo que los resultados obtenidos muestran que la mayoría de los clientes prefieren el canal físico y a su vez la combinación de ambos canales (digital y presencial).

La transformación digital requiere más que solo la tecnología, esto implica cambios organizativos y formación del personal, por lo que se pretende que los concesionarios apuesten por estrategias escalables y crecientes, además de una reorganización interna orientada a mejorar la experiencia del cliente a través de canales interados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Buri, A. J. (2022). *“PLAN DE MARKETING ENFOCADO A UNA ESTRATEGIA DE OMNICALIDAD PARA LA COOPERATIVA DE TAXIS CIUDADELA DEL MAESTRO”* [Universidad Nacional de Loja]. <https://dspace.unl.edu.ec/jspui/handle/123456789/24808>
- Campos, A. (2020, diciembre 8). *Estrategia de venta de los concesionarios*. Incenta. <https://incenta.com/insights/estrategia-de-venta-de-los-concesionarios/>
- Faconauto. (2023, abril 26). La omnicanalidad, una apuesta segura para los concesionarios. *Faconauto*. <https://www.faconauto.com/noticias-automocion/la-omnicanalidad-una-apuesta-segura-para-los-concesionarios/>
- Flores Loaiza, R. P., Boada Hurtado, M. G., & Moncayo Cuenca, R. P. (2020). Desarrollo microempresarial de la ciudad de Loja, desde la realidad socio jurídica y de mercadeo. *Sur*

- Academia: Revista Académica-Investigativa de la Facultad Jurídica, Social y Administrativa*, 7(14), 89-101. <https://doi.org/10.54753/suracademia.v7i14.734>
- Flores Loaiza, R. P., León Belduma, K. D., Ortega Pesantez, Z. M., & Carpio Ayala, C. R. (2024). *INFLUENCIA DEL USO DE INSTAGRAM Y TIKTOK EN LOS ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS*.
- Gomez, N. (2019, enero 11). Cómo la Omnicanalidad te Puede Ayudar a VENDER MÁS [2022] . *Zenvia*. <https://www.zenvia.com/es/blog/como-la-omnicanalidad-puede-ayudar-a-tu-empresa/>
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69-96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
- Neslin, S. A., Grewal, D., Leghorn, R., Shankar, V., Teerling, M. L., Thomas, J. S., & Verhoef, P. C. (2006). Challenges and Opportunities in Multichannel Customer Management. *Journal of Service Research*, 9(2), 95-112. <https://doi.org/10.1177/1094670506293559>
- NHUNG, N. T. T., NGUYEN, V. T.-T., HUYNH, N. T. A., & KHOA, B. T. (2023). Enhancing the Customer's Information-sharing Intention Through Omnichannel Strategies. *Journal of Distribution Science*, 21(3), 83-92. <https://doi.org/10.15722/JDS.21.03.202303.83>
- Paladines Galarza, F. Y., & Calva Troya, G. M. (2021). *Gestión de medios sociales de emprendimientos y PYMES de la ciudad de Loja en el contexto de la pandemia COVID19 Caso Cecinas la Y Tamal Lojano y Mama Lola* [Universidad Técnica Particular de Loja]. <http://dspace.utpl.edu.ec/handle/20.500.11962/29281>
- Roldán Sepúlveda, M., Valencia Cárdenas, M., López Cadavid, D. A., Restrepo Morales, J. A., & Vanegas López, J. G. (2022). Omnicanalidad como estrategia competitiva: Una revisión conceptual y dimensional. *Estudios Gerenciales*, 370-384. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2022.164.5006>
- Salem, S. F., & Alanadoly, A. B. (2024). Driving customer engagement and citizenship behaviour in omnichannel retailing: Evidence from the fashion sector. *Spanish Journal of Marketing - ESIC*, 28(1), 98-122. <https://doi.org/10.1108/SJME-10-2022-0220>
- Verhoef, P. C., Kannan, P. K., & Inman, J. J. (2015). From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing. *Journal of Retailing*, 91(2), 174-181. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.02.005>

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118-144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>

