



Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Central

Sucre – Bolivia

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Gestión 2017 - 2019

**CALIDAD DEL SERVICIO PARA EL POSICIONAMIENTO DE
LINPOR SOCIEDAD RESPONSABILIDAD LIMITADA EN LA
CIUDAD DE SUCRE**

**Tesis presentada para obtener el
Grado Académico de Magister en
Administración de Empresas**

Alumno: José Javier Castillo Torrez

Sucre - Bolivia

2019



Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Central

Sucre – Bolivia

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
VERSIÓN XVII**

Gestión 2017 - 2019

**CALIDAD DEL SERVICIO PARA EL POSICIONAMIENTO DE
LINPOR SOCIEDAD RESPONSABILIDAD LIMITADA EN LA
CIUDAD DE SUCRE**

**Tesis presentada para obtener el
Grado Académico de Magister en
Administración de Empresas**

Alumno: José Javier Castillo Torrez

Tutora: MBA Laura Raquel Cardozo Rejas

Sucre - Bolivia

2019

DEDICATORIA

Dedicado para mi padre y madre por su incondicional apoyo en el transcurso de la Maestría de Administración de Empresas.

AGRADECIMIENTOS:

Agradezco a mi padre y madre por haberme apoyado.

Agradecer a mis docentes y a la Universidad Andina Simón Bolívar por la responsabilidad y dedicación en la formación superior.

Agradecer de antemano a mi tutora Lic. Laura Raquel Cardozo Rejas por la comprensión durante la formación del trabajo de investigación.

RESUMEN

El propósito del presente trabajo de tesis es analizar la percepción de los clientes sobre la calidad del servicio de la concesionaria Linpor S.R.L. en la ciudad de Sucre lo cual permitirá satisfacer las expectativas de los clientes y de esta manera elevar el posicionamiento de la empresa, diseñar una propuesta enfocada en el diseño de un modelo de Gestión del Servicio de Calidad para la cliente acorde a las exigencias del mercado actual y poder posicionar a la empresa.

El trabajo de investigación está dividido en cinco capítulos que se encuentran constituidos de la siguiente manera:

En la primera fase se encuentra la introducción que define el propósito de la tesis; cuál es el problema de investigación a desarrollar, el objetivo general que se persigue y diversos objetivos que contempla el estudio, también se establece la metodología para desarrollar el trabajo, así como la importancia y los alcances que tiene junto a sus limitaciones que está sujeto.

En el primer capítulo se encuentra el marco teórico en el cual se define los conceptos necesarios para sustentar por medio de las teorías el planteamiento de la hipótesis y el análisis del estudio.

El segundo capítulo presenta un análisis del macro entorno y micro entorno tomando en cuenta las variables que puedan determinar a la concesionaria Linpor S.R.L., después se realizó el diagnóstico de mercado, para poder conocer las características de percepciones y satisfacciones de los consumidores y el comportamiento del mercado y determinar el posicionamiento de la misma.

En el tercer capítulo se presenta la propuesta, basada en obtener el diseño de un modelo de Gestión de Calidad del Servicio hacia el cliente, con el cual se busca evitar la insatisfacción, optimizar e incrementar el posicionamiento de Linpor S.R.L.

Finalmente se obtiene conclusiones y se plantea algunas recomendaciones las cuales dan énfasis a la importancia del diseño de la propuesta como estrategia para mantenerse competitivos en el mercado.

SUMMARY

The purpose of this thesis work is to analyze the perception of customers about the service quality of the Linpor S.R.L. in the city of Sucre, which will allow to satisfy the expectations of the clients and in this way improve the positioning of the company, based on this, design a proposal focused on the design of a Quality Service Management model for the clients according to the current market demands and position the company.

The research work is divided into five chapters that are constituted as follows:

In the first phase is the introduction that defines the purpose of the thesis; what is the research problem to be developed, the general objective pursued and various objectives contemplated in the study, the methodology to develop the work is also established, as well as the importance and scope that it has, together with its limitations, that it is subject to.

In the first chapter we find the theoretical framework in which the necessary concepts are defined to support the hypothesis approach and the study analysis through the theories.

The second chapter presents an analysis of the macro environment and micro environment taking into account the variables that can determine the Linpor SRL concessionaire, after the market diagnosis was made, to be able to know the characteristics of consumer perceptions and satisfactions and the behavior of the market and determine the positioning of it.

In the third chapter the proposal is presented, based on obtaining the design of a Service Quality Management model towards the client, with which the aim is to optimize the dissatisfaction and increase the positioning of Linpor S.R.L.

Finally, conclusions are obtained and some recommendations are presented, which emphasize the importance of the design of the proposal as a strategy to remain competitive in the market.

ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
I. ANTECEDENTES	1
II. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	1
III. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	2
IV. OBJETO DE ESTUDIO	2
V. HIPÓTESIS	2
VI. OBJETIVO GENERAL	2
VII. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	2
VIII. JUSTIFICACIÓN	3
IX. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	4
X. ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN	5
XI. TIPO DE INVESTIGACIÓN	5
XII. MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN	5
XIII. TÉCNICAS	6
XIV. HERRAMIENTAS	7
CAPÍTULO I	9
MARCO TEÓRICO	9
1.1. Calidad de Servicio	9
1.1.1. Las dimensiones de la Calidad del servicio	10
1.1.2. Las propiedades determinantes de la calidad de servicio que deben controlarse por su incidencia en el cliente (1, pág. 72)	13
1.1.3. Medición de la calidad del servicio	14
1.2. Desarrollo del concepto de servicio	17
1.2.1. Servicio	17
1.2.2. Ampliación del producto o elementos básicos	17
1.2.3. Servicios complementarios	17

1.2.4. Proceso de entrega	18
1.2.5 Planeación de la secuencia de la entrega del servicio a través del tiempo	18
1.2.6 Hacer un diagrama de flujo de la entrega del servicio clarifica los elementos del producto.....	19
1.2.7 Información a partir de los diagramas de flujo	19
1.3 Distribución de los servicios a través de canales físicos y electrónicos	20
1.3.1 Determinación del tipo de contacto físico opciones de entrega del servicio.....	20
1.3.2 Los clientes visitan el local de servicio	20
1.3.3. Los proveedores de servicios van a sus clientes	20
1.3.4 La transacción de servicio se realiza a distancia	21
1.3.5. Los clientes prefieren diferentes canales	21
1.3.6. Entrega de servicios en el ciberespacio o electrónicos	22
1.3.7. Innovaciones de la entrega de servicios facilitadas por la tecnología	22
1.3.8. Comercio electrónico: trasladarse al ciberespacio	23
1.4 Exploración de los modelos en la fijación de precios y administración de ingresos .	24
1.4.1 Estrategia de precios basada en los costos	24
1.4.2 Establecimiento de los costos de la presentación de servicios.....	25
1.4.3 Cálculo de costos basado en la actividad.....	25
1.4.4 Implicados del análisis de costos en la estrategia de precios	25
1.4.5 Fijación de precios basada en la competencia.....	26
1.4.6 Fijación de precios basada en el valor al cliente.....	26
1.4.7 Comprensión del valor neto	26
1.4.8 Incremento del valor bruto	27
1.4.9 Reducción de incertidumbre.....	27
1.5 Educación de clientes y promoción de la proposición de valor	27
1.5.1 Comunicaciones personales	28
1.5.2 Publicidad	28
1.5.3 Promoción de ventas	29
1.5.4 Relaciones Públicas	29
1.5.5 Materiales instructivos.....	29
1.5.6 Diseño corporativo.....	30
1.6 Diseño y administración de los procesos de servicio.....	30

1.6.1 Elaboración de diagramas de servicios para crear experiencias valiosas y operacionales.....	30
1.7 Diseño del entorno del servicio (Evidencia física)	31
1.8 Administración del Personal para lograr una ventaja competitiva	32
1.9 Incremento de la calidad y productividad del servicio	32
1.10 Posicionar la proposición de valor en contra de los competidores	32
1.10.1 Análisis de mercado	33
1.10.2 Análisis Interno	34
1.10.3 Análisis de la competencia	34
1.12.1 Calidad del Servicio en el sector automotriz.....	36
1.12.2 Calidad del servicio al cliente y posicionamiento de Patrick.....	37
CAPÍTULO II.....	39
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	39
2.1. Análisis PEST	39
2.1.1. Factores Políticos.....	39
2.1.3. Factores Socio Cultural	42
2.2. Análisis de las fuerzas competitivas de PORTER	45
2.2.1. Amenaza de entrada de Nuevos Competidores.....	45
2.2.2. Amenaza de productos sustitutos.....	46
2.2.3. Poder de negociación de los consumidores.....	47
2.2.4. Poder de negociación de los proveedores.....	47
2.2.5. Rivalidad entre los competidores.....	48
2.3. Análisis PCI.....	50
2.4. Análisis F. O. D. A.....	52
2.4.1. Elementos de la matriz FODA para Linpor S.R.L.....	52
2.5. Análisis interno de la Empresa.....	54
2.5.1. Determinación del posicionamiento actual de Linpor S.R.L	61
2.6. El mercado y la determinación de la población de estudio	62
2.6.2 Determinación de la muestra	62
2.6.3 Resultados de las encuestas a conductores de vehículos livianos.....	63

2.6.1 Análisis de la percepción de la calidad del servicio hacia el posicionamiento de la empresa Linpor S.R.L.	64
2.6.2. Análisis General de la percepción de la calidad del servicio de los clientes.....	77
2.7. Conclusiones.....	85
2.8. Comprobación de la Hipótesis	86
2.8.1. Dimensión de los Elementos Tangibles con relación al posicionamiento 1 y 2	89
2.8.2. Dimensión de la Capacidad de Respuesta con relación al posicionamiento 1 y 2	90
2.8.3. Dimensión de Fiabilidad con relación al posicionamiento 1 y 2	92
2.8.4. Dimensión de Seguridad con relación al Posicionamiento 1 y 2.....	94
2.8.5. Dimensión de Empatía con relación al posicionamiento 1 y 2	95
2.9. Análisis de la aceptación de las hipótesis alternas de la investigación.....	97
CAPÍTULO III	98
PROPUESTA	98
3.1. Formalización del modelo	98
3.2. Objetivo general de la propuesta.....	100
3.2.2. Objetivos específicos de la propuesta.....	100
3.3. Aprobación del diseño de gestión de la calidad por la gerencia	102
3.2.1. Estructuración del proyecto de mejora de la calidad	102
3.2.2. Conformación del grupo de dirección de proyecto de mejora	103
3.2.3. Funciones del director del proyecto.....	103
3.2.4 Estructura de los grupos de mejora	103
3.3. Planificación del modelo estratégico de calidad	106
3.3.1 Definición de la Misión	106
3.3.2 Definición de la Visión.....	106
3.3.3 Definición de las Políticas	106
3.3.4 Definición de los Objetivos	106
3.3.5 Definición de los Método de Evaluación	107
3.3.6 Definición de los Medios de Contingencia	107
3.4 Organización del modelo estratégico de calidad.....	108
3.4.1 Socialización de Misión, Visón, Políticas y Objetivos.....	108
3.4.2 Formación del compromiso del personal	108

3.4.3 Capacitación a todos los niveles del sistema.....	109
3.4.4 Tópicos a considerar la capacitación	110
3.4.5 Determinación de las funciones de los grupos de mejora	112
3.4.6 Implementación del sistema de documentación de la calidad.....	112
3.5 Implementación del modelo estratégico de mejora.....	115
3.5.1 Acciones para optimizar las actividades de mejora continua.....	115
3.5.2 Gestión de la motivación	116
3.5.3 Mejoramiento de la capacidad de respuesta	119
3.5.4 Mejoramiento de la empatía	123
3.5.5 Segmentación de clientes	127
3.5.6 Implementación de las propuestas de mejoramiento emitidas por los grupos de calidad.....	128
3.5.7 Aplicación de los medios de evaluación.....	128
3.5.8 Aplicación de medidas de contingencia	129
3.6 Control del Modelo Estratégico de Mejora	129
3.6.1 Sistema de quejas y sugerencias	129
3.6.2 Encuesta de satisfacción	132
3.6.3 Análisis de clientes perdidos	136
3.6.4 Contratación del cliente fantasma	137
3.6.5 Evaluación general y a los grupos de calidad	138
3.7 Informe de resultados.....	140
3.8 Presupuesto.....	141
CAPITULO IV	143
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	143
4.1. Conclusiones	143
4.2. Recomendaciones.....	144
Bibliografía.....	146
Anexos	

ÍNDICE DE CUADROS

	Pág.
Cuadro N° 1 Operacionalización de variables	4
Cuadro N° 2 Criterios del método Servqual	7
Cuadro N° 3 Puntuación SERVQUAL/SERVPERF	15
Cuadro N° 4 La flor del servicio, clasificación	19
Cuadro N° 5 Resumen del análisis PEST	44
Cuadro N° 6 Mercado de concesionarias en la ciudad de Sucre	50
Cuadro N° 7 Análisis PCI	52
Cuadro N° 8 Matriz FAVOD	54
Cuadro N° 9 Promedio de la Seguridad	73
Cuadro N° 10 Niveles de posicionamiento de lealtad por la satisfacción.....	87
Cuadro N° 11 Niveles de Posicionamiento por recomendación.....	87
Cuadro N° 12 Resumen de correlaciones de las hipótesis alternas	97
Cuadro N° 13 Modelos de gestión de calidad de servicio: Síntesis comparativa.....	99
Cuadro N° 14 Relaciones de las variables independientes y dependientes.....	100
Cuadro N° 15 Tópicos a considerar para la capacitación.....	111
Cuadro N° 16 Acciones para las actividades.....	116
Cuadro N° 17 Perfil de evaluación de colaboradores	118
Cuadro N° 18 Eficacia en la atención de quejas y sugerencias	132
Cuadro N° 19 Factores para la evaluación de los miembros de los grupos de mejora .	139
Cuadro N° 20 Factores para la evaluación de directivos.....	140
Cuadro N° 21 Presupuesto para la implementación del sistema de gestión de la calidad para la empresa Linpor S.R.L.....	142

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico N° 1 Diagrama de la base teórica de la gestión de calidad de servicio	9
Gráfico N° 2 El modelo de la capacidad de servicio y sus implicaciones	15
Gráfico N° 3 El trípode de la fijación de precios.....	24
Gráfico N° 4 La mezcla de comunicaciones de marketing de servicios	28
Gráfico N° 5 Desarrollo de una estrategia de posicionamiento de mercado	33
Gráfico N° 6 Metodología “Brand Asset Valuator.....	35
Gráfico N° 7 Fuerzas competitivas de PORTER.....	45
Gráfico N° 8 Marcas ofertadas por Linpor S.R.L.....	55
Gráfico N° 9 Marcas comerciales en el sector.....	55
Gráfico N° 10 Frontis del Show Room de Linpor S.R.L.	58
Gráfico N° 11 Interior del Show Room de Linpor S.R.L.....	59
Gráfico N° 12 Organigrama de Linpor S.R.L.	60
Gráfico N° 13 Posición de Linpor S.R.L., con relación a la calidad del servicio.....	61
Gráfico N° 14 Distribución de la población según edad.....	63
Gráfico N° 15 Género	63
Gráfico N° 16 Nivel de ingresos.....	64
Gráfico N° 17 Elementos tangibles	64
Gráfico N° 18 Promedio de los elementos tangibles	65
Gráfico N° 19 Capacidad de Respuesta	66
Gráfico N° 20 Promedio de la Capacidad de Respuesta.....	68
Gráfico N° 21 Fiabilidad.....	69
Gráfico N° 22 Promedio de la Fiabilidad.....	71
Gráfico N° 23 Seguridad.....	72
Gráfico N° 25 Empatía.....	75

Gráfico N° 26 Promedio de la Empatía.....	77
Gráfico N° 27 Nivel de satisfacción percibida de la calidad de servicio respecto a los Elementos Tangibles del sector de concesionarias	78
Gráfico N° 28 Nivel de satisfacción percibida de la calidad de servicio respecto a la Capacidad de Respuesta del sector de concesionarias	79
Gráfico N° 29 Nivel de satisfacción percibida de la calidad de servicio respecto a la Fiabilidad del sector de concesionarias.....	80
Gráfico N° 30 Nivel de satisfacción percibida de la calidad de servicio respecto a la Seguridad del sector de concesionarias.....	81
Gráfico N° 31 Nivel de satisfacción percibida de la calidad de servicio respecto a la Empatía del sector de concesionarias	82
Gráfico N° 32 Nivel de satisfacción percibida de la calidad de servicio por el cliente hacia el sector de concesionaria (Cuadro General).....	84
Gráfico N° 33 Niveles de ingreso en relación de diferenciación de concesionarias.....	85
Gráfico N° 34 Modelo propuesto de Gestión de Calidad de los Servicios para Linpor S.R.L.	101
Gráfico N° 35 Estructura del proyecto de mejora de calidad	102
Gráfico N° 36 Funciones del grupo de dirección del proyecto	105
Gráfico N° 37 Etapas para la implementación del sistema de documentación de la calidad	113
Gráfico N° 38 Criterio de mejora.....	116
Gráfico N° 39 Tartajas de evaluación entre colaboradores	117
Gráfico N° 40 Gestión del primer contacto	120
Gráfico N° 41 Gestión de las expectativas	122
Gráfico N° 42 Formación de la Cadena de Clientes	124
Gráfico N° 43 Relación entre satisfacción y rentabilidad	127
Gráfico N° 44 Destino de las quejas	129
Gráfico N° 45 Manejo de quejas.....	131

Gráfico N° 46 Diferencias entre el SERPERF original y el modificado	133
Gráfico N° 47 Conformación del Grupo Focal.....	137

INTRODUCCIÓN

I. ANTECEDENTES

La empresa Ovando S.A. inicia actividades en la ciudad de La Paz hace 71 años, presentando un crecimiento constante que le permitió expandirse por toda Bolivia y consolidar una Red de Concesionarios a nivel nacional. Con el fin de mantenerse como un referente de calidad en servicio y de brindar un ambiente diferente para la comodidad de sus clientes Ovando S.A. respalda una amplia Red de Concesionarios que se encargan de la venta al detalle y atención de servicio y repuestos genuinos al cliente final. La empresa en Santa Cruz Auto Lider S.R.L., La Paz Auto Star S.R.L., Cochabamba Auto Group S.R.L., Sucre Linpor S.R.L. y Tarija Mundo Motors S.R.L.

Por su parte Linpor S.R.L. es una empresa que realiza los mismos servicios en la ciudad de Sucre, gracias a una alianza sólida con Ovando S.A hace 12 años pudo respaldar su imagen en el mercado. El objetivo de la alianza estratégica apunta al alto nivel de satisfacción de los clientes en la atención, venta y post venta. Cuenta ahora con taller propio en Sucre y un amplio stock de accesorios como repuestos para todas sus marcas en proceso de internacionalización, que se desenvuelve en la venta de vehículos pasajeros y comerciales al mercado automotriz chuquisaqueño.

Las marcas representadas son: Mitsubishi, Mercedes-Benz, Jeep, Ram, Dodge, camiones y Buses Fuso, camiones y buses Mercedes-Benz y camiones Freightliner, siguiendo de manera independiente los lineamientos de imagen corporativa correspondientes a cada marca.

II. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

En los últimos años el parque automotor fue incrementándose drásticamente debido a que las personas ya no perciben a un vehículo como un artículo de lujo sino más bien como una herramienta que permite satisfacer la necesidad de transporte. Esto debido a la expansión geográfica de la ciudad de Sucre ocasionando mayores distancias de recorrido para el traslado a sus fuentes de trabajo y estudio.

A causa de la expansión geográfica en la ciudad de Sucre ocasionada por el crecimiento poblacional y la alta competitividad de los mercados, se observa la necesidad de fortalecer los aspectos intangibles y tangibles en el sector de servicios.

Dada la situación actual la demanda de automotores en el mercado Linpor S.R.L tuvo la iniciativa de la apertura de nuevas concesionarias que ofertan las diferentes marcas internacionales de vehículos, así también el ingreso de vehículos usados y el incremento del nivel impositivo generado provocó un alza en los precios de los vehículos e impidiendo de esta forma el acceso a la adquisición de un vehículo propio a través de una fuente propia de financiamiento o una crediticia.

III. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo satisfacer a los clientes con la calidad del servicio de Linpor S.R.L., para elevar su posicionamiento en la ciudad de Sucre?

IV. OBJETO DE ESTUDIO

Gestión de la Calidad del Servicio

V. HIPÓTESIS

Si se implementa un modelo de calidad del servicio en la empresa Linpor S.R.L, entonces se satisfará a los clientes, elevando el posicionamiento de la empresa en la ciudad de Sucre.

VI. OBJETIVO GENERAL

Diseñar un modelo de calidad del servicio en Linpor S.R.L., para elevar el posicionamiento en la ciudad de Sucre.

VII.OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Sistematizar las principales teorías de la calidad del servicio y de posicionamiento empresarial.
- Realizar un diagnóstico de la situación actual de Linpor S.R.L.
- Determinar la satisfacción de los clientes y el posicionamiento de la empresa Linpor S.R.L.
- Identificar los lineamientos bases para desarrollar el modelo de la calidad del servicio en Linpor S.R.L. de la ciudad de Sucre.

VIII. JUSTIFICACIÓN

La finalidad de la investigación es brindar herramientas sólidas de gestión de calidad del servicio al cliente que permitan elevar el posicionamiento de Linpor S.R.L. en el parque automotor de la ciudad de Sucre.

Esta investigación será importante para la concesionaria ya que los resultados que se obtengan del estudio, servirán para solucionar las falencias y a su vez permitirá forjar mayores utilidades y posesionar la imagen de la concesionaria en el mercado. Además, este tendrá un valor extra, donde la empresa se encuentre favorecida con mayor participación de mercado.

La relevancia, es que esta investigación permitirá al personal de la concesionaria verse reflejada en la sociedad y en el país en general, ya que estas serán las directas beneficiarias al contar con una adecuada capacitación en calidad de servicio. Por su parte darán resultados alternos para los clientes actuales y potenciales con relación a sus necesidades tangibles e intangibles al adquirir un automóvil.

Los resultados obtenidos servirán para aplicar el criterio teórico de estrategias de calidad de servicio. Por otro lado, el estudio será viable en un tiempo de 1 año, ya que se contará con información existente y con apoyo de capital si es que fuese necesario.

IX. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

En el siguiente cuadro se puede observar la descripción y desarrollo de las variables de la hipótesis.

Cuadro N° 1 Operacionalización de variables

	Variables	Definición Operacional	Dimensiones (Subjetiva y multidimensional)	Indicadores	Valores Finales	Tipo de Variable	Instrumento
Variable Dependiente	Posicionamiento	Operacionalmente se midió a través de la evaluación de criterios psicográficas y criterios conductuales mediante la aplicación de los instrumentos, cuestionario a los clientes guía de entrevista al gerente y guía de observación en la empresa	1.- Segmento	Analizar los criterios psicográficos y criterios conductuales.	Base de datos de cliente.	Nominal	Base de datos
			2.- Diferenciación	Analizar las características, imagen y el personal de la empresa.	Niveles 1,2,3,4,5	Nominal	Método SERVPERF
Variable Independiente	Calidad del servicio	La calidad del servicio será medida a través de las cinco dimensiones del método Servperf que son: Fiabilidad, Capacidad de respuesta, elementos tangibles, seguridad y empatía; según los indicadores para cada dimensión se le asignara la puntuación correspondiente de acuerdo al modelo.	1.- Fiabilidad	1.1 Cumplen lo prometido	Niveles 1,2,3,4,5	Ordinal	Método SERVPERF
				1.2 Sincero interés por resolver problemas	Niveles 1,2,3,4,5	Ordinal	Método SERVPERF
				1.3 Realizan bien el servicio en el tiempo prometido	Niveles 1,2,3,4,5	Ordinal	Método SERVPERF
				1.4 No cometen errores	Niveles 1,2,3,4,5	Ordinal	Método SERVPERF
			2.- Capacidad de respuesta	2.1 Comunican cuando concluirán el servicio	Niveles 1,2,3,4,5	Ordinal	Método SERVPERF
				2.2 Los empleados ofrecen un servicio rápido	Niveles 1,2,3,4,5	Ordinal	Método SERVPERF
				2.3 Los empleados siempre están dispuestos a ayudar	Niveles 1,2,3,4,5	Ordinal	Método SERVPERF
				2.4 Los empleados nunca están demasiado ocupados	Niveles 1,2,3,4,5	Ordinal	Método SERVPERF
			3.- Elementos tangibles	3.1 Equipos de apariencia moderna	Niveles 1,2,3,4,5	Ordinal	Método SERVPERF
				3.2 Instalaciones visualmente atractivas	Niveles 1,2,3,4,5	Ordinal	Método SERVPERF
				3.3 Empleados con apariencia pulcra	Niveles 1,2,3,4,5	Ordinal	Método SERVPERF
				3.4 Elementos materiales atractivos	Niveles 1,2,3,4,5	Ordinal	Método SERVPERF
			4.- Seguridad	4.1 Comportamiento confiable de los empleados	Niveles 1,2,3,4,5	Ordinal	Método SERVPERF
				4.2 Clientes se sienten seguros	Niveles 1,2,3,4,5	Ordinal	Método SERVPERF
				4.3 Los empleados son amables	Niveles 1,2,3,4,5	Ordinal	Método SERVPERF
				4.4 Los empleados tienen conocimientos suficientes	Niveles 1,2,3,4,5	Ordinal	Método SERVPERF
5.- Empatía	5.1 Ofrecen atención individualizada	Niveles 1,2,3,4,5	Ordinal	Método SERVPERF			
	5.2 Horarios de trabajo convenientes para los clientes	Niveles 1,2,3,4,5	Ordinal	Método SERVPERF			
	5.3 Tienen empleados que ofrecen atención personalizada	Niveles 1,2,3,4,5	Ordinal	Método SERVPERF			
	5.4 Se ocupan por los clientes	Niveles 1,2,3,4,5	Ordinal	Método SERVPERF			

Fuente: Elaboración propia

X. ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN

La investigación será mixta (cualitativo - cuantitativa) por medio de este enfoque se podrá desarrollar la calidad del servicio de Linpor S.R.L. Es cualitativa porque los datos que se recogerán estarán sobre la base de entrevistas a todo el personal de la concesionaria, sin embargo, tiene un gran aporte cuantitativo porque mediante el cuestionario se analizará estadísticamente la percepción de la calidad del servicio.

XI. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación se encuentra en el tipo EXPLICATIVO, porque busca determinar si existe una relación de causalidad entre las variables de estudio.

XII. MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN

Método Histórico

Este método va a permitir estudiar los antecedentes y la evolución histórica acerca de la empresa y de esta forma analizar dónde y cómo se produce el problema y la mejor forma de solucionarlo, se revisará las memorias de la concesionaria y todo dato que sea útil al estudio.

Método inductivo

Este método se empleará en el análisis y la interpretación de la información que se obtendrá por medio de las diferentes técnicas de investigación, de forma que se induzca los resultados obtenidos individualmente a todo el universo de estudio. La inducción que conduce de lo particular a lo general, se utilizará para realizar generalizaciones a partir de información obtenida de una muestra representativa de población que posibilitará obtener información de conductas de clientes potenciales de los productos y servicios.

Método Estadístico

El método estadístico se aplicará para la obtención de información y datos estadísticos del mercado recopilando información histórica y actual en el análisis crítico, racional,

interpretación de los datos cuantitativos en la recopilación de datos, proyectar el comportamiento de las variables existentes en el mercado.

Método Bibliográfico

Para la elaboración del trabajo de investigación, se procederá a la consulta bibliográfica profunda y racional de las fuentes que se analizarán, es decir, que se sustentará el trabajo de investigación, recurriendo a las fuentes primarias y secundarias.

XIII.TÉCNICAS

- **Encuesta**

El diseño de la encuesta estructurada permitirá obtener información o datos con respecto al problema de investigación, la aplicación de un cuestionario con respuestas confiables, donde las respuestas estarán limitadas a las alternativas establecidas y a su vez permitirá un análisis e interpretación de datos relativamente simples.

Esta técnica se aplicó en la investigación de mercado, realizando encuestas de satisfacción por el método SERVPERF, de manera que contribuyó a la recolección de información primaria y la construcción de la propuesta.

- **Entrevistas**

Esta técnica se utilizará con el fin de obtener información, que permitirá comprender el problema de mejor manera y fortalecer con nuevas herramientas las falencias existentes en lo que se refiere a calidad del servicio y tener una información acerca del funcionamiento actual de la concesionaria.

Se realizará una entrevista al personal de la concesionaria Linpor S.R.L para obtener datos que ayuden a determinar datos para la elaboración del diagnóstico.

- **Observación**

La observación será de gran ayuda, pues a través de esta técnica se va a poder registrar el comportamiento de los clientes, cuando estos consulten sobre los diferentes vehículos, permitirá determinar cuál es la percepción que tendrán sobre los servicios tangibles e intangibles, toda esta información va ser sumamente importante para la concesionaria.

XIV.HERRAMIENTAS

Encuesta por la escala SERVPERF: El modelo SERVPERF nace como crítica a la escala SERVQUAL, ya que considera que hay muy poca evidencia empírica que soporte el hecho de que el diferencial entre expectativas y percepciones sea la base de una medición de calidad de servicio¹. Entonces Cronin y Taylor (1992)² propone que la escala SERVPERF es un instrumento resumido de escala múltiple, con un alto nivel de fiabilidad y validez, que las empresas pueden utilizar para comprender mejor las expectativas y percepciones que tienen los clientes respecto a un servicio. Se ha diseñado un instrumento que puede ser aplicado a una amplia gama de servicios.

Para ello, SERVPERF suministra un esquema o armazón básico basado en un formato de representación de las expectativas y percepciones del SERVQUAL, que incluye declaraciones para cada uno de los cinco criterios de la calidad en el servicio (Elementos tangibles, Confiabilidad, Capacidad de respuesta, Seguridad y Empatía). Cuando se considera necesario, este esquema se puede adaptar y complementar para añadirle las características específicas que responden a las necesidades de investigación de una empresa.³

Las declaraciones de SERVPERF (tanto en la sección de expectativas como en la de percepciones) se han agrupado en función de los cinco criterios, de la siguiente manera:

Cuadro N° 2 Criterios del método Servqual

Criterio	Declaraciones (preguntas correspondientes al criterio)
Elementos Tangibles	Declaraciones 1 a 4
Confiabilidad	Declaraciones 5 a 9
Capacidad de respuesta	Declaraciones 10 a 13
Seguridad	Declaraciones 14 a 17
Empatía	Declaraciones 18 a 22

Fuente: Cronin Jr., J. Joseph y Taylor, Steven A., 1992.

¹ Zeimthaml Valerie, & Berry Leonard. (2000), Marketing de Servicios. McGraw-Hill. México.

² Cronin Jr., J. Joseph y Taylor, Steven A. (1992), "Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension". Journal of Marketing, Vol. 56 (July), 55 – 68p.

³ Taylor, S.A. y Baker, T.L. (1994), "An assessment of the relationship between service quality and customer satisfaction in formation of consumers' purchase intentions". Journal of Retailing, Vol. 70 No. 2, 163-178p.

Ficha de observación Se aplicará esta ficha en el proceso del diagnóstico para la investigación, observando los comportamientos del personal y de la misma manera a los clientes.

Entrevistas semi – estructuradas Se determinarán entrevistas al personal de ventas con preguntas semi estructuradas que ayudarán con la información del diagnóstico del objeto de estudio.

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

El objetivo de este capítulo es introducir un panorama general de los fundamentos básicos de la filosofía de la calidad en el servicio. Por tal motivo, se definirá todos los conceptos relacionados con el trabajo de investigación para tener una comprensión clara de cada uno de ellos.

Gráfico N° 1 Diagrama de la base teórica de la gestión de calidad de servicio



Fuente: Elaboración propia con base “Calidad Total en la Gestión de Servicios”

1.1. Calidad de Servicio

La calidad es el nivel de excelencia que la empresa ha escogido lograr para satisfacer a su clientela clave. Representa a su vez la medida en que se logra dicha satisfacción. Para Horovitz⁴, cada nivel de excelencia debe responder a cierto valor que el cliente esté dispuesto a pagar, en función de sus deseos y necesidades; este nivel de excelencia, debe mantenerse en todo momento y en todo lugar.

⁴ Horovitz (1991) Marketing de Servicios. Ciudad de México: McGraw-Hill/Interamericana.

Por su parte, la Real Academia de la Lengua Española la conceptualiza como “*Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie*”.

De acuerdo con Lovelock⁵ es muy difícil llegar a una definición de lo que es calidad que sea convincente para todos, debido a los diferentes matices que intervienen en este concepto y a los distintos enfoques, y puntos de vista con los que se ha ido analizando. De los muchos significados de la palabra calidad, dos son de gran importancia para la gestión de calidad:

Son aquellas características del producto, que se ajustan a las necesidades del cliente y que por tanto le satisfacen. El objetivo de una calidad tan alta es proporcionar mayor satisfacción a los clientes e incrementar los ingresos.

1.1.1. Las dimensiones de la Calidad del servicio

Conocido que es lo que influye sobre las expectativas (lo que espera o predice el cliente) pasemos a analizar cuáles son los elementos que, durante el proceso de prestación del servicio, generalmente perciben los clientes, y en torno a lo cual giran sus deseos o predicciones. Esto nos lleva a compartir las cinco dimensiones de la Calidad del Servicio identificadas por numerosas investigaciones. (1, pág. 45)

Sin embargo, para Payne⁶, menciona que los servicios tienen cuatro características importantes, que afectan en gran medida el diseño de los programas o estrategias de marketing.

Esas dimensiones o criterios son: Los elementos tangibles, la confiabilidad, la capacidad de respuesta o responsabilidad, la seguridad (que se subdivide en: profesionalidad, cortesía, credibilidad y la seguridad física) y la empatía (que incluye: accesibilidad, comunicación y comprensión del usuario).

Según Rodríguez indica que ¿Quién suscribe agrega una sexta?: El precio. Veamos cada una de ellas:⁷

⁵ Lovelock C. (2009), Marketing de servicios edición Séptima. Mexico.

⁶ Payne (2002), Calidad y Servicio, Editorial ECOE Ediciones Colombia 2007 pág. 62

⁷ Rodríguez M. y Escobar R. (2005), Creatividad en el Servicio, Editorial Mc. Graw Hill México 2006 Pág. 89 - 91

➤ **LOS ELEMENTOS TANGIBLES**

Son la parte visible de la oferta del servicio, se refiere a la apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación. Influyen en la percepción de la Calidad de Servicio directamente o dando una idea del mismo.

➤ **LA CONFIABILIDAD**

Es la habilidad para realizar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa. Implica el cumplimiento de la promesa de servicio y una prestación sin errores.

➤ **LA CAPACIDAD DE RESPUESTA O RESPONSABILIDAD**

Disposición y voluntad para ayudar a los usuarios y proporcionar un servicio rápido. Es tener el deseo de servir al cliente oportunamente. Es hacerle ver al cliente que sus negocios se aprecian y quieren.

➤ **LA SEGURIDAD**

Se refiere a que los conocimientos, atención y habilidades mostrados por los empleados, inspiren credibilidad y confianza. Es la cortesía unida a la erudición en el trabajo. Es el resultado de asignar al cargo, la persona adecuada, competente y con las fortalezas personales necesarias.

La Seguridad incluye: (7, Pág. 103)

✓ **La profesionalidad**

Entendida como la posesión de las destrezas requeridas y el conocimiento del proceso de prestación en la ejecución del servicio.

✓ **La cortesía**

Se define como la atención, consideración, respeto y amabilidad del personal de contacto o la línea de enfrente.

✓ **La credibilidad**

Es el que el cliente crea en la veracidad y honestidad del servicio que se le provee.

✓ **La seguridad física**

Significa para el cliente la inexistencia de peligros y riesgos (pueden incluirse aquí las dudas que tenga el cliente sobre el servicio).

➤ **LA EMPATÍA**

A esta 5ta. Dimensión se le define como: la atención individualizada que ofrecen las empresas a sus clientes. Es el deseo de comprender las necesidades precisas del cliente y encontrar la respuesta más adecuada. La empatía además incluye:

- ✓ **La accesibilidad:** Significa que mi servicio sea accesible y fácil de contactar para el cliente.
- ✓ **La comunicación:** Es mantener a los clientes informados, utilizando un lenguaje que puedan entender. Es También escuchar al cliente.
- ✓ **La comprensión del cliente:** Consiste en hacer el esfuerzo de conocer a los clientes y sus necesidades.

➤ **EL PRECIO**

Esta sexta dimensión se refiere al costo en dinero que el cliente debe pagar para recibir el servicio ofertado. Es la relación calidad/precio.

Estas seis dimensiones están estrechamente relacionadas en un proceso de prestación de servicio, constituyendo la estructura del proceso. Son el "cómo" de su realización. Ser excelentes en cada uno de las seis es tener Calidad Total de Servicio, es igualar las percepciones a las expectativas, la calidad real a la calidad esperada.

Si hacemos todo bien, la Calidad en la gerencia del servicio se nos expresa como la habilidad para entregar lo que se promete, planificando se previamente qué se puede prometer.

Si bien es cierto que ya se mencionó que todas las seis dimensiones son importantes, hay una que es la más importante: LA CONFIABILIDAD, ella es la dimensión básica de la calidad de servicio por que los clientes lo que compran son promesas y ellos confían en que las empresas las cumplan. La confiabilidad es una actitud, pues un factor clave para lograr confiabilidad, es querer ser confiable y esto se decide en el diseño del servicio. (Que es donde se diseñan las promesas).

1.1.2 Las propiedades determinantes de la calidad de servicio que deben controlarse por su incidencia en el cliente (1, pág. 72)

- PROPIEDADES DE BÚSQUEDA: Se refiere al control que se debe tener sobre todo aquello que el cliente pueda determinar antes de adquirir o usar el servicio: Los Tangibles y la reputación del negocio.
- PROPIEDADES DE EXPERIENCIA: Todo lo que el cliente puede descubrir después de la compra o durante el uso del servicio: la capacidad de respuesta, la seguridad y la empatía.
- PROPIEDADES DE CREDIBILIDAD: Se refieren a todo lo que tenemos por controlar, porque pueden ser evaluadas por el cliente después del uso: la competencia profesional y la seguridad.
- Una última propiedad a controlar, es si el servicio recibido tuvo valor para el cliente. Cuestión que depende del resultado positivo que obtengamos de las tres propiedades precedentes.

Para finalizar el Capítulo sólo nos resta hacer referencia a las consecuencias de tener en la empresa una mala calidad de servicios:

- ✓ PÉRDIDA DE PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO: La mala calidad del servicio impedirá a la empresa:
 - Atraer nuevos clientes
 - Hacer nuevos negocios con clientes ya existentes
 - Reducir la pérdida de clientes
- ✓ ALTA ROTACIÓN DE PERSONAL “BUENO”: Las empresas de servicio que ofrecen un servicio pobre no son, por lo general sitios de trabajo agradables.

Sencillamente porque se expone el empleado de servicio a una clientela disgustada continuamente, no hay reconocimientos, no hay trabajo en equipo, no es un valor la satisfacción del empleado, la supervisión a los empleados es mediocre y las políticas y procedimientos son engorrosos. Todo esto hace que el personal, sobre todo el eficiente, se vaya de la empresa en el mismo momento en que consiga otro trabajo.

✓ **COSTOS MAYORES:**

- Un servicio pobre se mantiene de los beneficios generados por alguna fortaleza de la empresa distinta al servicio.
- Cada equivocación de un empleado añade costos al sistema de oferta de servicio, desde tiempo extra de trabajo de personal o equipos, hasta pérdida de clientes por incumplimiento de promesa. En síntesis, hay que reducir las inversiones eludibles.
- Restricciones a la rentabilidad por costos de mercadeos más altos y precios más bajos. Todo lo cual genera en la gerencia una indisposición para invertir en la mejora del servicio, ya que los beneficios obtenidos son muy pobres.

1.1.3 Medición de la calidad del servicio

1.1.3.1 Modelo conceptual de calidad del servicio

Un modelo de calidad del servicio no es más que una representación simplificada de la realidad, que toma en consideración aquellos elementos básicos capaces por sí solos de explicar convenientemente el nivel de calidad alcanzado por una organización desde el punto de vista de sus clientes.

1.1.3.1.1 Metodología Escala SERVPERF

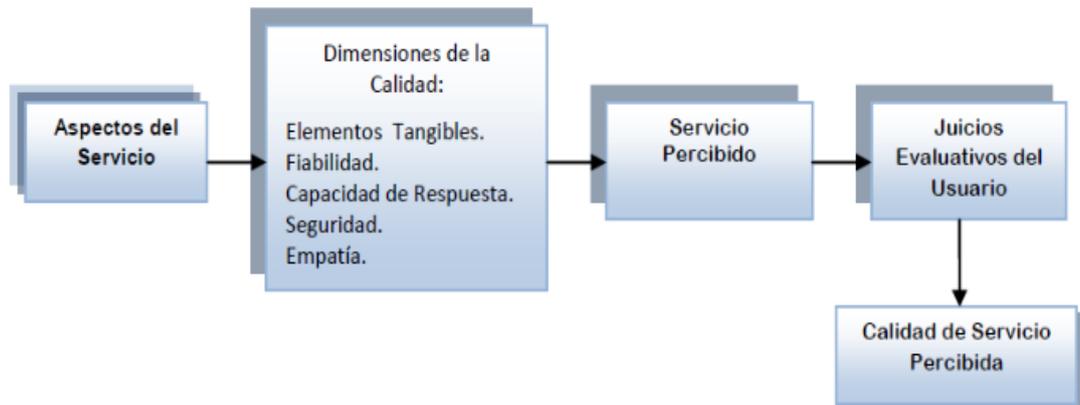
La Escala SERVPERF propuesta por Cronin y Taylor en 1992, es un instrumento de medición con un alto nivel de fiabilidad y validez, que las diferentes empresas pueden utilizar para comprender mejor la percepción que tienen los clientes o usuarios con respecto a la calidad de un servicio.

Por otra parte, SERVPERF mide el constructo “calidad de servicio” a partir de las cinco dimensiones o criterios propuestos por Parasuraman et al. (1988) divididos en 22 ítems que integran los aspectos relevantes del servicio. La primera dimensión hace referencia a los elementos tangibles, la segunda se centra en la fiabilidad, la tercera mide la capacidad de respuesta, la cuarta evalúa la seguridad y la quinta se refiere a la empatía.

Cuadro N° 3 Puntuación SERVQUAL/SERVPERF

Criterio	Declaraciones (preguntas correspondientes al criterio)
Elementos Tangibles	Declaraciones 1 a 4
Confiabilidad	Declaraciones 5 a 9
Capacidad de respuesta	Declaraciones 10 a 13
Seguridad	Declaraciones 14 a 17
Empatía	Declaraciones 18 a 22

Fuente: Cronin Jr., J. Joseph y Taylor, Steven A., 1992.

Gráfico N° 2 El modelo de la capacidad de servicio y sus implicaciones

Fuente: Elaboración de autores del estudio a partir de Cronin J. y Taylor S. (1992)

Por medio del modelo en el gráfico anterior se puede desarrollar los aspectos del servicio conforme al objeto de investigación donde:

Los 22 ítems de las percepciones se distribuyen de la siguiente forma: elementos tangibles declaraciones 1 a 4, fiabilidad declaraciones 5 a 9, capacidad de respuesta declaraciones 10 a 13, seguridad declaraciones 14 a 17 y empatía declaraciones 18 a 22. Así, a cada ítem se responde mostrando el grado de acuerdo en una escala tipo Likert de siete puntos, que varía desde un fuerte desacuerdo (1 punto) hasta un total o fuerte acuerdo (7 puntos). (3 Pago. 65)

Además del cuestionario principal de 22 ítems, la escala SERVPERF establece tres preguntas adicionales. La primera evalúa el comportamiento futuro de compra o uso del servicio; la segunda pretende medir directamente la calidad total del servicio; y la tercera mide el nivel de satisfacción del usuario frente a la empresa que brinda el servicio. Estas tres preguntas se valoran a partir de un diferencial semántico que se centra en la

percepción que tiene el individuo, cuando se le pide que valore un concepto en términos de un conjunto de dimensiones. Para establecer tal diferencial se plantea pares de adjetivos contrapuestos, y se solicita al encuestado que sitúe su cercanía a cada extremo del par en una escala de 7 puntos.

Con estos parámetros es posible obtener tanto calificaciones ponderadas (que toman en consideración la importancia relativa bien sea de las cinco dimensiones o de las 22 declaraciones que componen la escala) como puntuaciones no ponderadas.

No obstante, según las investigaciones realizadas por Cronin y Taylor (1992), la escala SERVPERF no ponderada explica en mayor medida las variaciones en la medición global de la calidad del servicio. (4 Pág. 62)

Junto a la anterior conclusión, los investigadores señalan que la calidad percibida no puede medirse de manera similar en todos los servicios, pues estos poseen características específicas que les hacen diferentes unos a otros. En consecuencia, es necesario ajustar los parámetros de la escala a las características del servicio cuya calidad se pretende medir y evaluar.

La puntuación SERVPERF se calcula como la sumatoria de las puntuaciones de Percepción:

$$\text{SERVPERF} \Rightarrow Q_i = \sum_i P_i$$

Así, la calidad del servicio será tanto más elevada, en cuanto mayor sea la suma de dichas percepciones, de sus puntuaciones.

El SERVPERF presenta ciertas ventajas: Requiere de menos tiempo para la administración del cuestionario, ya que porque solo se pregunta una vez por cada ítem o característica del servicio. Las medidas de valoración predicen mejor la satisfacción que las medidas de la diferencia. El trabajo de interpretación y el análisis correspondiente es más fácil de llevar a cabo.

1.2. Desarrollo del concepto de servicio

1.2.1. Servicio

“El sustantivo en español servicio denota la acción o el efecto de servir, estar a disposición de una persona, organización, iglesia o estado” Colunga⁸. El servicio es un término que puede tener diversos significados. En el caso que nos ocupa, hay que entender al servicio, como acciones y ejecuciones que no se pueden tocar. El servicio se ha definido como: *“un acto social que ocurre en contacto directo entre cliente y representantes de la empresa de servicio”* (1, pág.49).

El marketing de servicios pone atención a un mix ampliado, adecuado a las necesidades y características particulares de los servicios. Este mix está compuesto por ocho variables.

La creación de un concepto de servicio es el paso inicial para la construcción de un modelo de servicio general. Esta tarea enfoca la atención en la primera de las 8 Ps, los elementos del producto por otra parte un producto de servicio se compone de todos los elementos de la prestación del mismo dado a ello se clasifica de la siguiente manera:

1.2.2. Ampliación del producto o elementos básicos

El producto básico es el componente central que proporciona las principales soluciones a los problemas que el cliente desea resolver. Así pues, el transporte resuelve la necesidad de trasladar a una persona u objeto físico de un lugar a otro; la consultoría de dirección de empresas debe producir un consejo experto sobre las medidas que debe tomar un cliente, y los servicios de reparación reestablecen el buen funcionamiento de una máquina dañada o descompuesta.

1.2.3. Servicios complementarios

Los servicios complementarios amplían el producto básico, facilitando su uso y aumentando su valor y atractivo. La magnitud y el nivel de los servicios complementarios suelen afectar la diferenciación y posicionamiento del producto básico, con respecto a los servicios de la competencia. La añadidura de elementos complementarios o el incremento del nivel del desempeño deben realizarse en formas que aumenten el valor del producto

⁸ Colunga V. (1995), Calidad de servicio y satisfacción del consumidor (undécima edición).

que perciben los clientes potenciales y de tal forma que permitan al proveedor de servicios cobrar un precio más alto.

1.2.4. Proceso de entrega

El tercer componente se refiere a los procesos que se utilizan para entregar tanto el producto básico como cada uno de los servicios complementarios. (1., pág. 70 - 71)

El diseño de la oferta de servicios debe abordar los siguientes aspectos:

- ✓ La manera en que los distintos componentes del servicio se entregan al cliente.
- ✓ La naturaleza del papel del cliente en dichos procesos.
- ✓ La duración de la entrega.
- ✓ El nivel y estilo de servicios prescritos que se ofertarán.

Cada una de las cuatro categorías de los procesos tiene diferentes implicaciones en los procedimientos de operación, en el nivel de contacto que tiene el cliente con el personal y las instalaciones de servicio, y en los requisitos necesarios para los servicios complementarios.

Como usted adivinará, los servicios de proceso hacia las personas generalmente poseen más elementos complementarios que las otras categorías, pues los clientes deben acudir a la fábrica de servicios y estar ahí durante la prestación del mismo.

1.2.5 Planeación de la secuencia de la entrega del servicio a través del tiempo

El tiempo es importante en la prestación de servicios, no sólo desde un punto de vista operativo, como lo relacionado con la asignación y los horarios, sino también desde la perspectiva de los propios clientes. (1, pág., 72)

La siguiente tarea que indica el autor, se puede decir que el diseño de un concepto de servicio, consiste en organizar la secuencia en la que los clientes utilizarán cada uno de los servicios básicos y complementarios, así como determinar el tiempo aproximado que se requiere en cada caso. Esta información, la cual debe reflejarse en una buena comprensión de las necesidades, hábitos y expectativas de los clientes, no sólo se requiere para el marketing, sino también para la planeación de instalaciones, la administración de operaciones y la asignación del personal.

1.2.6 Hacer un diagrama de flujo de la entrega del servicio clarifica los elementos del producto

Los diagramas de flujo, una técnica para mostrar la naturaleza y la secuencia de los pasos involucrados en la entrega de servicios a los clientes, es una forma de entender la totalidad de la experiencia de servicio que tiene el cliente (1, pág., 73)

Es decir que la elaboración de un diagrama de flujo para un servicio específico es especialmente útil para diferenciar los pasos que siguen los clientes al utilizar el servicio básico de aquellos que incluyen elementos de servicios que lo complementan.

1.2.7 Información a partir de los diagramas de flujo

La entrega de la información que necesita sólo toma un par de minutos, y se puede actuar de inmediato. (1, pág., 76)

Los servicios complementarios cumplen uno de dos papeles. Los servicios complementarios de facilitación se requieren para la prestación del servicio o auxilian en el uso del producto básico. Los servicios complementarios de mejora añaden valor para los clientes. Potencialmente hay docenas de servicios complementarios, pero casi todos se clasifican en los siguientes ocho grupos. En la lista aparecen según su clasificación, como de facilitación o de mejora.

Cuadro N° 3 La flor del servicio, clasificación

Servicios de facilitación	Servicios de mejora
• Información	• Consulta
• Toma de pedidos	• Hospitalidad
• Facturación	• Cuidado
• Pago	• Excepciones

Fuente: Lovelock (1, pág. 77)

No todos los productos básicos están rodeados de los elementos complementarios de las ocho categorías. Como veremos, la naturaleza del producto sirve para determinar cuáles servicios complementarios se deben ofrecer y cuáles podrían ser útiles para aumentar el valor y lograr que los intercambios con la organización resulten más fáciles (1, pág., 77)

1.3 Distribución de los servicios a través de canales físicos y electrónicos

Una parte importante del modelo de servicio es la distribución de los elementos de los servicios básicos y complementarios, a través de canales físicos y electrónicos. La entrega de un servicio a los clientes implica decisiones sobre dónde, cuándo y cómo hacerlo (1 pág., 98).

El rápido crecimiento de Internet y de las comunicaciones móviles de banda ancha obliga a que las estrategias del marketing de servicios resuelvan temas de lugar y tiempo, poniendo tanta atención a la rapidez, la programación y el acceso electrónico, como a la idea más tradicional del lugar físico. Asimismo, al calor de la globalización surgen preguntas importantes con respecto al diseño y a la implementación de estrategias internacionales de marketing de servicios.

1.3.1 Determinación del tipo de contacto físico opciones de entrega del servicio

Las decisiones sobre dónde, cuándo y cómo se entregará el servicio tienen efectos importantes sobre la naturaleza de las experiencias de los clientes, pues determinan los tipos de encuentros (si los hay) con el personal de servicio, así como el precio y otros costos que se deben cubrir para obtenerlo. (1 pág., 100)

1.3.2 Los clientes visitan el local de servicio

La comodidad de los locales de servicios y de la programación de operaciones tiene una gran importancia cuando un cliente debe estar físicamente, ya sea a lo largo de la prestación del servicio o sólo para iniciar y terminar la transacción. En ocasiones se utilizan análisis estadísticos elaborados en forma de modelos gravitacionales para tiendas al detalle, con el fin de decidir dónde colocar supermercados y grandes tiendas similares con respecto a los hogares y lugares de trabajo de los posibles clientes.

1.3.3. Los proveedores de servicios van a sus clientes

En general, los proveedores de servicio tienen más probabilidades de visitar a sus clientes corporativos en sus locales que a los individuos en sus hogares, lo que refleja un mayor volumen de operaciones en las transacciones entre negocios. Zeithaml, V., & Bitner, M⁹

⁹ Zeithaml, V., & Bitner, M. (2002), Marketing de Servicios. Un enfoque de integración del cliente a la empresa. México.

Sin embargo, puede existir un nicho rentable en la prestación de servicios, a individuos que están dispuestos a pagar un precio alto por la comodidad de recibir visitas personales.

1.3.4 La transacción de servicio se realiza a distancia

Existe la tendencia a una disminución de los encuentros de servicio, y lo más probable es que éstos se realicen a través de un centro de atención telefónica o incluso por correo tradicional o electrónico (1 pág., 103)

Como resultado, los servicios de logística física ahora compiten con los servicios de telecomunicaciones.

1.3.5. Los clientes prefieren diferentes canales

El uso de diferentes canales para entregar el mismo servicio no sólo tiene distintas implicaciones de costo para una organización, también afecta de forma drástica la naturaleza de la experiencia de servicio del cliente.

Investigaciones recientes han estudiado la manera en que los clientes seleccionan entre canales personales, impersonales y de autoservicio, y han identificado las siguientes características principales:¹⁰

- ✓ Para servicios complejos y de alto riesgo percibido, la gente tiende a confiar en medios personales.
- ✓ Por ejemplo, les gusta solicitar tarjetas de crédito a través de canales a distancia, pero prefieren una transacción personal para obtener una hipoteca.
- ✓ Los individuos que conocen y confían más en un servicio y/o canal, son más propensos a utilizar canales impersonales y de autoservicio.
- ✓ Los clientes que buscan los aspectos instrumentales de una transacción prefieren mayor comodidad, y esto a menudo implica el uso de canales impersonales y de autoservicio. Los clientes que tienen motivaciones sociales tienden a utilizar canales personales.
- ✓ Para la mayoría de los consumidores, la comodidad es un aspecto fundamental al seleccionar un canal. La comodidad de un servicio implica ahorrar tiempo y esfuerzo en lugar de dinero. La búsqueda de comodidad no se limita a la compra de productos básicos,

¹⁰ Black N., Lockett A., Ennew C., Winklhofer H. & McKechnie S., "Modelling Consumer Choice of Distribution Channels: An Illustration from Financial Services" Madrid: Pearson Educación S.A.

también abarca horarios y lugares flexibles. La gente también busca el fácil acceso a servicios complementarios, especialmente de información, reservaciones y solución de problemas.

Los proveedores de servicios deben ser cuidadosos cuando los canales tienen precios diferentes; cada vez más, los clientes sofisticados aprovechan las diferencias de precios entre los canales y los mercados, una estrategia conocida como arbitraje.

1.3.6. Entrega de servicios en el ciberespacio o electrónicos

Los avances en las telecomunicaciones y en la tecnología de las computadoras han estimulado muchas nuevas formas de prestación de servicios (1 pág., 107)

Desde luego, no a todas las personas les gusta utilizar equipo de autoservicio, por lo que es probable que la migración de los clientes a nuevos canales electrónicos requiera de distintas estrategias para diferentes segmentos¹¹

Así como de reconocer que algunos de ellos nunca dejarán voluntariamente su entorno preferido de entrega de alto contacto.

1.3.7. Innovaciones de la entrega de servicios facilitadas por la tecnología

Más recientemente, los empresarios han aprovechado la ventaja de Internet para crear nuevos servicios. Cuatro innovaciones de especial interés son:

- ✓ La creación de teléfonos móviles “inteligentes”, PDAS (asistentes personales digitales) y de tecnología de Internet Wi-Fi de alta velocidad, que conecta a los usuarios a la web en donde quiera que haya este servicio.
- ✓ El uso de tecnología de reconocimiento de voz, con la que los clientes proporcionan información y solicitan un servicio con el simple hecho de hablar en un teléfono o un micrófono.
- ✓ La creación de sitios web que proporcionan información, toman pedidos e incluso funcionan como un canal de entrega de servicios basados en información.

¹¹ Matthew L. y Stephen W. Brown, (2005): “Choosing Among Alternative Service Delivery Modes: An Investigation of Customer Trial of Self-Service Technologies”, *Journal of Marketing*, 69 61-83

- ✓ La comercialización de “tarjetas inteligentes”, que contienen un microprocesador que almacena información detallada sobre el cliente y actúa como un monedero electrónico que contiene dinero digital. (1 pág., 108).

Un ejemplo que se puede utilizar es lo novedoso en la banca de autoservicio será cuando usted no sólo utilice una tarjeta inteligente como monedero electrónico para una amplia gama de transacciones, sino cuando también pueda recargarla con un lector especial de tarjetas conectado a su computadora personal.

Solos o en combinación, los canales electrónicos son un complemento o una alternativa a los canales físicos tradicionales para la entrega de servicios basados en información.

1.3.8. Comercio electrónico: trasladarse al ciberespacio

En un canal de distribución, Internet facilita cinco categorías de “flujo”: información, negociación, servicio, transacciones y promoción. A diferencia de los canales tradicionales, tiene mayor capacidad para ayudar a los investigadores a reunir datos sobre comportamientos y la búsqueda de información de clientes, para obtener retroalimentación con rapidez y crear comunidades en línea que sirvan para comercializar bienes y servicios.¹²

Los sitios web cada vez son más sofisticados, pero también más fáciles de usar. Con frecuencia imitan los servicios de un asistente de ventas bien informado, al dirigir a los clientes hacia los artículos que pueden ser de su interés (1 pág., 109)

De especial interés son los avances recientes que vinculan sitios web, los sistemas de manejo de la relación con el cliente (CRM) y la telefonía móvil. La integración de los aparatos móviles en la infraestructura de la prestación de servicios puede utilizarse como un medio para

1. Tener acceso a servicios,
2. Notificar a los clientes de oportunidades o problemas al entregarles la información adecuada o al interactuar con ellos en el momento correcto,
3. Actualizar información en tiempo real para asegurarse de que siempre sea precisa y relevante.

¹² Kannan P.K. (2012), La satisfacción y lealtad del cliente se puede fomentar con canales electrónicos que generen “proximidad digital” Barcelona.

1.4 Exploración de los modelos en la fijación de precios y administración de ingresos

La creación de un servicio viable requiere de un modelo de negocios que permita pagar los costos de producir y entregar el servicio, además de un margen de ganancias que se recupere a través de precios realistas y estrategias de administración de ingresos (1 pág., 124)

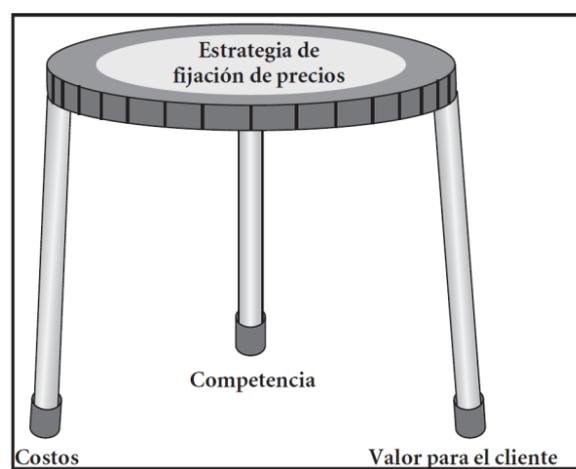
Sin embargo, la fijación de precios de servicios es complicada. Considere las elevadas escalas de tarifas de muchos bancos o proveedores de teléfonos móviles, o trate de entender la fluctuante estructura de tarifas de una aerolínea de servicio completo. Las organizaciones de servicios utilizan diferentes términos para describir los precios que fijan.

1.4.1 Estrategia de precios basada en los costos

Por lo general es más difícil establecer los costos relacionados con la producción de un desempeño intangible, que identificar los costos de mano de obra, materiales, tiempo de máquina, almacenamiento y transporte asociados con la producción de un bien físico.

El fundamento de una estrategia de fijación de precios se puede describir como un trípode, donde los costos del proveedor, la competencia y el valor para el cliente son los tres pies.

Gráfico N° 3 El trípode de la fijación de precios



Fuente: Lovelock 2009 pág., 127

Los costos que una empresa necesita recuperar generalmente imponen un precio mínimo, o piso, para una oferta de servicio específica, y el valor que percibe el cliente de la oferta

establece un precio máximo, o techo. El precio que cobran los competidores por servicios similares o sustitutos, generalmente determina, dentro del rango de los precios mínimo y máximo, el precio que se puede fijar. Entonces, los objetivos de la fijación de precios determinan cuáles precios reales se deben establecer, dado el rango posible que brinda el análisis del trípode. Veamos con mayor detalle cada elemento del trípode de fijación de precios.

1.4.2 Establecimiento de los costos de la presentación de servicios

Estos métodos de contabilidad de costos tradicionales son útiles a las empresas con costos variables y/o costos semivariabales importantes (por ejemplo, muchos servicios profesionales). Para las líneas de productos complejas, con infraestructura compartida (por ejemplo, productos bancarios al menudeo), tal vez valga la pena considerar el método más complejo de cálculo de costos basado en la actividad. (ABC, por sus siglas en inglés) (1 pág., 128)

1.4.3 Cálculo de costos basado en la actividad

Un número cada vez mayor de organizaciones ha reducido su dependencia de los sistemas tradicionales de contabilidad de costos y ha desarrollado sistemas de administración de costos basados en actividad, los cuales reconocen que prácticamente todas las actividades que se llevan a cabo dentro de una empresa apoyan de manera directa o indirecta la producción, el marketing y la entrega de bienes y servicios (1 pág., 128)

Es esencial distinguir entre las actividades que son obligatorias para la operación de un negocio de servicios en particular, y las que se realizan a discreción. El método tradicional del control de costos a menudo resulta en la reducción del valor generado para los clientes debido a que la actividad que se elimina es, de hecho, indispensable para proporcionar cierto nivel y calidad del servicio.

1.4.4 Implicados del análisis de costos en la estrategia de precios

Para obtener ganancias, una empresa debe fijar precios lo suficientemente altos para recuperar los costos completos de la producción y comercialización del servicio, y añadir un margen suficiente para producir la ganancia deseada con el volumen de ventas pronosticado (1 pág., 128)

Sin embargo, en algunos de estos servicios los costos variables para atender a un cliente adicional pueden ser mínimos.

1.4.5 Fijación de precios basada en la competencia

Las empresas que ofrecen servicios poco diferenciados necesitan conocer los precios de sus competidores y tratar de fijar los suyos de acuerdo con estos parámetros. Cuando los clientes ven poca o ninguna diferencia entre las ofertas de los competidores, es probable que elijan al que perciban más barato (1 pág., 130)

En tal situación, la empresa con el menor costo por unidad de servicio cuenta con una ventaja envidiable de mercado, y a menudo asume el liderazgo de precio. Aquí, una empresa actúa como el líder de precio, mientras que las demás la siguen.

1.4.6 Fijación de precios basada en el valor al cliente

Ningún cliente va a pagar por un servicio más de lo que cree que vale (aunque en ocasiones la gente se desilusiona cuando revisa el valor del servicio que realmente recibió) (1 pág., 130)

Por lo tanto, los mercadólogos necesitan entender la manera en que los clientes perciben el valor del servicio para establecer un precio apropiado.

1.4.7 Comprensión del valor neto

Cuando los clientes compran un servicio, ponderan los beneficios que perciben de este contra los costos que creen que tendrán que pagar.

Según Valerie Zeithaml propone cuatro expresiones generales del valor:

- ✓ El valor es un precio bajo.
- ✓ El valor es lo que yo deseo en un producto.
- ✓ El valor es la calidad que recibo por el precio que pago.
- ✓ El valor es lo que recibo por lo que doy (4 Pág. 86)

1.4.8 Incremento del valor bruto

Hermann.¹³, consultor internacional, argumenta que las estrategias de fijación de precios de servicios a menudo no tienen éxito porque carecen de una asociación clara entre el precio y el valor.

Hay cuatro estrategias diferentes, pero relacionadas, para captar y comunicar el valor de un servicio: reducción de la incertidumbre, mejoría de la relación, liderazgo de bajo costo y administración de la percepción del valor.

1.4.9 Reducción de incertidumbre

Si los clientes no están seguros de la cantidad de valor que recibirán de un servicio específico, es probable que permanezcan con un proveedor que ya conocen o que no realicen la compra. Algunas posibilidades, aplicadas de manera individual o en combinación, para reducir esta incertidumbre son la fijación de precios por beneficios y la fijación de precios de tarifa fija (1 pág., 131)

- ✓ La fijación de precios por beneficios implica fijar el precio del aspecto del servicio que beneficia directamente a los clientes.
- ✓ La fijación de precios de tarifa fija implica establecer un precio fijo antes de la entrega del servicio con el fin de evitar sorpresas a los usuarios.

1.5 Educación de clientes y promoción de la proposición de valor

La comunicación es la actividad de marketing más visible o audible, algunos dirían entrometida, pero su valor es limitado, a menos que se utilice de manera inteligente en conjunto con otros esfuerzos de marketing. Un viejo axioma del marketing dice que la manera más rápida de matar a un mal producto consiste en anunciarlo mucho (1 pág., 154)

De la misma forma, una estrategia de marketing que no está bien planeada e investigada ni diseñada para entregar, digamos, nuevos servicios con base en Internet a un precio razonable, tiene grandes probabilidades de fracasar si la gente no conoce el servicio, cómo

¹³ Simon H. (2012), Desarrollo de una escala multidimensional para medir el valor percibido de una experiencia de servicio. Practices. Harv rev pshisiquiatric.

acceder a él o cómo utilizarlo para sacarle el mayor provecho. Por esta razón definimos el elemento de la comunicación de marketing de las 8 Ps como promoción y educación.

La mayoría de los vendedores de servicios tienen acceso a numerosas formas de comunicación, que en conjunto se conocen como mezcla de comunicaciones de marketing.

Gráfico N° 4 La mezcla de comunicaciones de marketing de servicios



Fuente: Lovelock 2009 pág., 165

Como se muestra en la figura 3, la mezcla incluye el contacto personal, los anuncios, la publicidad y las relaciones públicas, la promoción de ventas, los materiales instructivos y el diseño corporativo.

1.5.1 Comunicaciones personales

Indica que en especial, la comunicación de boca en boca y las historias o editoriales de los medios se generan fuera de la organización y no están bajo su control directo. Los mensajes de una fuente interna pueden dividirse en aquellos recibidos a través de canales de producción y los que llegan por medio de canales de marketing (1 pág., 165).

1.5.2 Publicidad

Al ser el tipo de comunicación dominante del marketing de consumo, con frecuencia la publicidad es el primer punto de contacto entre los vendedores de servicios y sus clientes, pues sirve para crear conciencia, informar, persuadir y recordar. La publicidad tiene un

papel fundamental al brindar información factual sobre los servicios y al educar a los clientes respecto a las características y las capacidades de los productos (1 pág., 169)

Otra opción, que utilizan cada vez más los vendedores en línea, consiste en utilizar agentes electrónicos de recomendación como parte del servicio a los consumidores.

1.5.3 Promoción de ventas

Es útil considerar las promociones de ventas como una comunicación aunada a un incentivo. Éstas son específicas de un periodo, un precio o un grupo de clientes, en ocasiones de los tres. Por lo general, el objetivo consiste en acelerar la decisión de compra o motivar a los clientes a utilizar un servicio específico con mayor prontitud, en mayor volumen con cada compra o con mayor frecuencia (1 pág., 170).

En este caso, una promoción inteligente condujo a una historia divertida, muy difundida, que le dio a la cadena de hoteles una imagen favorable.

1.5.4 Relaciones Públicas

Las relaciones públicas (RP) implican esfuerzos para estimular el interés positivo por una organización y por sus productos, mediante nuevos lanzamientos, organización de conferencias de prensa, eventos especiales o el patrocinio de actividades de terceros, dignas de ser difundidas. (1 pág., 171).

Un elemento básico de la estrategia de relaciones públicas es la preparación y distribución de comunicados de prensa (incluyendo fotografías y/o videos), que presenten historias sobre la compañía, sus productos y sus empleados.

1.5.5 Materiales instructivos

Algunos de los mensajes más poderosos sobre la empresa y sus productos se originan fuera de la organización y no son controlados por el comerciante.

- ✓ Hacer referencia a otros compradores e individuos conocedores
- ✓ Crear promociones atractivas que hagan que la gente hable sobre el gran servicio que presta la empresa.

- ✓ Desarrollar esquemas de incentivo de referencia, como ofrecerle a un cliente actual algunas unidades de servicio gratuito o con descuento, a cambio de presentarle nuevos clientes a la empresa.
- ✓ Ofrecer promociones que animen a los clientes a persuadir a otros para unírseles en el uso del servicio
- ✓ Presentar y publicitar testimonios que estimulen la comunicación de boca en boca. Los anuncios y los folletos en ocasiones incluyen comentarios de clientes satisfechos.

1.5.6 Diseño corporativo

El diseño corporativo es especialmente importante para las empresas que operan en mercados competitivos, donde es necesario destacar de la multitud y ser reconocido al instante en distintos lugares (1 pág., 175).

A un nivel básico, algunas empresas han tenido éxito al crear símbolos tangibles y reconocibles, asociados con sus marcas corporativas.

1.6 Diseño y administración de los procesos de servicio

Los procesos son la arquitectura de los servicios y describen el método y la secuencia del funcionamiento de los sistemas de operación del servicio, especificando la manera en que se vinculan para crear la proposición de valor que se ha prometido a los clientes.

En los servicios de alto contacto, los clientes forman parte integral de la operación y el proceso se convierte en su experiencia. Los procesos mal diseñados molestan a los clientes porque generalmente resultan en una prestación del servicio lenta, frustrante y de mala calidad. Asimismo, los procesos inadecuados impiden que el personal que atiende a los clientes realice bien su trabajo, lo cual provoca una baja productividad y un mayor riesgo de fallas en el servicio (1 pág., 232).

1.6.1 Elaboración de diagramas de servicios para crear experiencias valiosas y operacionales

No es tarea fácil crear un servicio, especialmente uno que se debe entregar en tiempo real, con los clientes presentes en el local de servicios. Para diseñar servicios que satisfagan a los clientes y que sean operacionalmente eficientes, los mercadólogos y los especialistas

en operaciones necesitan trabajar en conjunto. En los servicios de alto contacto, donde los empleados interactúan directamente con los clientes, también es apropiado involucrar expertos en recursos humanos. Una herramienta fundamental que utilizamos para diseñar nuevos servicios (o rediseñar los existentes) se conoce como diagrama, que es una versión más sofisticada de los diagramas de flujo. En términos del contexto de servicio, un diagrama de flujo describe un proceso existente, a menudo de forma muy sencilla, mientras que un diagrama especifica con cierto detalle la manera en que se debe construir un proceso de servicio (pág., 233).

1.6.2 Elaboración de un diagrama

Se necesita identificar todas las actividades básicas involucradas en la creación y prestación del servicio en cuestión, y luego especificar los vínculos entre estas actividades.² Al principio, lo mejor es acumular las actividades añadidas, relativamente en orden, para definir la “imagen general”. Luego se puede refinar cualquier actividad, haciendo “cambios rápidos” para lograr un mayor nivel de detalle (pág., 233).

Una característica básica de los diagramas de servicio es que identifican lo que los clientes experimentan “en el escenario”, las actividades de los empleados y los procesos de apoyo que se realizan “tras bambalinas”, donde los clientes no pueden verlas.

Los diagramas de servicios ponen en claro cómo deben realizarse las interacciones entre los clientes y los empleados, y la manera en que los sistemas y las actividades que se realizan tras bambalinas apoyan estas interacciones.

1.7 Diseño del entorno del servicio (Evidencia física)

El entorno físico de servicio que los clientes experimentan es el punto final del sistema de prestación de servicios que se incluye en el elemento de lugar y tiempo del modelo de las 8 Ps. (1 pág., 288).

La evidencia física es lo que el cliente percibe como tangibles del servicio, tiene que ver con:

- Instalaciones físicas
- Apariencias del personal que atiende
- Equipos utilizados para prestar el servicio

➤ Documentos y demás elementos de apoyo al servicio

Los entornos de servicio comunican y determinan el posicionamiento del servicio, afectan la productividad de los empleados y de los clientes, guían a los consumidores a lo largo del sistema de entrega y pueden representar un componente básico de la búsqueda de una ventaja competitiva.

1.8 Administración del Personal para lograr una ventaja competitiva

Entre los empleos más demandantes en los negocios de servicios se encuentran los puestos de contacto directo con los clientes. Estos empleados son el vínculo entre el interior y el exterior de la organización, y se espera que sean rápidos y eficientes al desempeñar tareas operativas, así como corteses y útiles al tratar con los clientes (1 pág., 310).

Casi todas las personas pueden recordar alguna historia terrible de una experiencia con una empresa de servicios. Si se les insiste, muchas de ellas también recordarán una experiencia de servicio realmente buena.

1.9 Incremento de la calidad y productividad del servicio

Uno de los temas fundamentales de este libro es que, en lo que se refiere a los servicios, el marketing no puede operar aislado de las otras áreas funcionales. Las áreas que se considerarían exclusivas del departamento de operaciones, en un ambiente de manufactura, deben comprender a los mercadólogos, porque a menudo los clientes están expuestos, e incluso participan activamente en los procesos de servicio. (1 pág., 416).

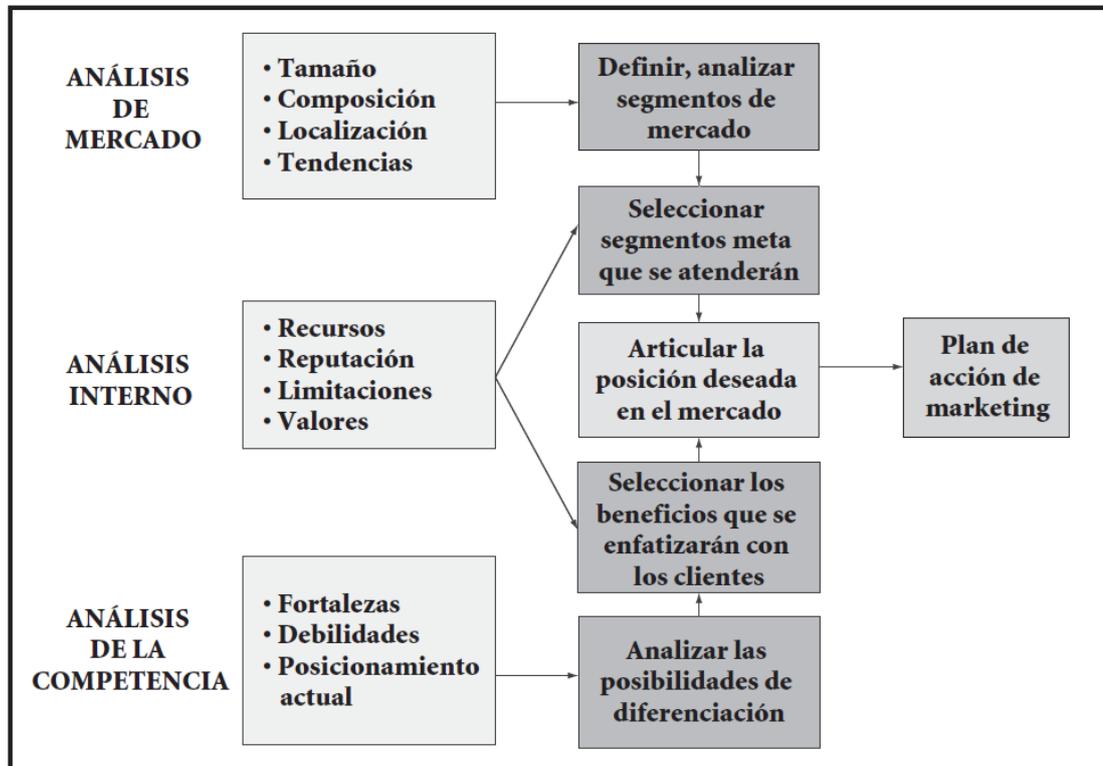
De igual manera, la implementación de estrategias de marketing que están diseñadas para incrementar la satisfacción del cliente puede resultar costosa y perjudicial, si no se ha pensado de forma cuidadosa en las implicaciones que tendrían para los departamentos de operaciones y de recursos humanos. En resumen: las estrategias para mejorar la calidad y la productividad deben trabajarse en conjunto y no de manera aislada.

1.10 Posicionar la proposición de valor en contra de los competidores

La investigación y el análisis que subyace al desarrollo de una estrategia de posicionamiento eficaz están diseñados para destacar tanto las oportunidades como las

amenazas para la empresa en el mercado competitivo, incluyendo la presencia de competencia genérica y de productos sustitutos. (1 pág.196)

Gráfico N° 5 Desarrollo de una estrategia de posicionamiento de mercado



Fuente: Lovelock 2009 según el esquema previo de Michael R. Pearce pág., 197

1.10.1 Análisis de mercado

El análisis de mercados aborda factores tales como el nivel general y la tendencia de la demanda, así como la ubicación geográfica de dicha demanda. ¿La demanda de los beneficios ofrecidos por este tipo de servicios está aumentando o disminuyendo? ¿Hay variaciones regionales e internacionales en el nivel de la demanda? Es necesario considerar formas alternativas de segmentación del mercado y hacer una evaluación del tamaño y potencial de los distintos segmentos del mismo. Probablemente se necesite investigación para comprender no sólo las necesidades y preferencias de los clientes dentro de cada segmento, sino también la forma en que cada uno percibe a la competencia (1 pág., 196).

1.10.2 Análisis Interno

En el análisis corporativo interno, el objetivo consiste en identificar los recursos de la organización (financieros, de mano de obra y experiencia, así como activos físicos), cualquier limitación, sus metas (rentabilidad, crecimiento, preferencias profesionales, etc.) y la forma en que sus valores determinan la manera como hace negocios. Con el uso de los conocimientos obtenidos por medio de este análisis, la gerencia debe ser capaz de seleccionar un número limitado de segmentos de mercado meta que puedan ser atendidos con servicios nuevos o con los ya existentes. (1 pág., 197)

1.10.3 Análisis de la competencia

La identificación y el análisis de la competencia pueden darle a la estrategia de marketing una idea acerca de sus fortalezas y debilidades, las cuales, a su vez, pueden sugerir oportunidades de diferenciación. (1 pág., 197).

Al relacionar estos conocimientos con el análisis corporativo interno surgen algunas oportunidades viables de diferenciación y ventaja competitiva, lo que permite a los gerentes decidir cuáles beneficios deben dirigirse a segmentos meta específicos. Este análisis debe tomar en cuenta la competencia directa e indirecta.

1.11 Metodología basada en el consumidor

Varias agencias de publicidad y de investigación de mercado han desarrollado sus propios enfoques, los cuales, aunque se diferencian a nivel metodológico, coinciden en su objetivo: medir la opinión, actitud y creencias que los consumidores tienen sobre las marcas.

Por ejemplo, Young & Rubicam, la agencia de publicidad, utiliza una metodología propia llamada “Brand Asset Valuator “(BAV) en español valorador de activos de marca, la cual considera 4 variables clave:

Diferenciación: Mide cuán distintiva es la marca en el mercado; La diferenciación lidera el valor de la marca ya que, si no hay un punto de diferenciación, la marca tendrá un bajo valor. Del estudio realizado por Y&B se desprende que aquellas marcas “up and coming” es decir, aquellas que están ganando en ventas y popularidad, tienen un gran valor de

diferenciación, el grado de diferenciación es la variable más importante para predecir el valor futuro de las marcas.

Relevancia: Mide cuán apropiada es la marca para un consumidor; cualidad necesaria para atraer a una gran base de consumidores. Las marcas que tienen una gran diferenciación, pero baja relevancia tiende a ser fuertes, pero solo dentro de un nicho de consumidores.

Estima: Mide cuánto les “gusta” la marca a los consumidores; el cual representa las experiencias propias con la marca, así como las experiencias de los demás.

Conocimiento: Mide el grado de entendimiento que tienen los consumidores sobre la marca; el nivel de comprensión e intimidad que una marca ha logrado.

Y&R mide estas variables para más de 35.000 marcas en 46 países. Combinando esas variables, la agencia puede estimar el crecimiento futuro del valor de la marca calculando la “fortaleza de la marca” que resulta de multiplicar la “diferenciación” y la “relevancia” y también puede estimar la fortaleza actual de la marca calculando la “estatura de la marca” que resulta de multiplicar la “estima” por el “conocimiento”.

Gráfico N° 6 Metodología “Brand Asset Valuator”

Fortaleza de la marca = Diferenciación * Relevancia

Estatura de la marca = Estima * Conocimiento

Fuente: Marketísimo.blogspot.com “como se mide el posicionamiento”

La diferenciación lidera el valor de la marca ya que, si no hay un punto de diferenciación, la marca tendrá un bajo valor. Del estudio realizado por Y&B se desprende que aquellas marcas “up and coming” es decir, aquellas que están ganando en ventas y popularidad, tienen un gran valor de diferenciación (en el tercio superior de todas las marcas) pero generalmente tienen un valor reducido en las otras tres dimensiones (en el 40% inferior) ya que todavía no son masivas ni universalmente conocidas, por otro lado, las marcas fuertes que están declinando presentan el cuadro opuesto: una baja diferenciación aunque

una fortaleza en las demás variables. Por consiguiente, el grado de diferenciación es la variable más importante para predecir el valor futuro de las marcas.

Luego está la “relevancia”, cualidad necesaria para atraer a una gran base de consumidores. Las marcas que tienen una gran diferenciación, pero baja relevancia tienden a ser fuertes, pero solo dentro de un nicho de consumidores, dos ejemplos típicos de tales marcas son Ferrari y Jaguar, ya que los consumidores reconocen que son marcas muy diferenciadas, pero pocos las consideran como apropiadas para ellos.

Finalmente se analiza el grado de “estima” de la marca, el cual representa las experiencias propias con la marca, así como las experiencias de los demás y el grado de “conocimiento”, que mide el nivel de comprensión e intimidad que una marca ha logrado.

1.12 Investigaciones Empíricas

A continuación, se presenta la aplicación práctica de la teoría ya expuesta, con este fin se tomó dos investigaciones académicas satisfacción Chile y México.

1.12.1 Calidad del Servicio en el sector automotriz

El estudio Droguett F.¹⁴ toma en cuenta que no existe un proceso de servicio único, sino que son dos procesos de servicio con características propias (ventas y servicio al vehículo), pero sin olvidar que los clientes ven a las marcas como un todo y que, por lo tanto, debe existir coherencia en el desempeño de ambos servicios. Así, en esta investigación se aplica el método SERVQUAL es un método que tiene 5 dimensiones de la escala SERVQUAL Parasuraman, Zeithaml, & Berry¹⁵, es notorio que todas las dimensiones aparecen dentro de las variables que mayor peso tienen en la satisfacción:

- **Confiabilidad:** Cumplimiento de compromisos con el cliente.
- **Capacidad de Respuesta:** Conocimientos del vendedor para responder preguntas.
- **Certeza:** Presentación y expresión del vendedor, rapidez de la bienvenida.
- **Empatía:** Capacidad para entregar una experiencia de compra sin presiones, preocupación por las necesidades del cliente al ofrecer un vehículo. Además, dentro de

¹⁴ Droguett F. (2015), Universidad: Universidad de Chile Facultad de Economía y Negocios Escuela de Economía y Administración “Calidad y Satisfacción en el Servicio a Clientes de la Industria Automotriz.

¹⁵ Valarie A. Zeithaml, A. Parasuraman y Leonard L. Berry. (1992), Calidad Total en la Gestión de Servicios, de los autores: Edición Ilustrada, Díaz de Santos, pág. 36.

esta dimensión se podrían incluir las variables que tienen que ver con el tiempo que demora la entrega.

- Tangibles: Comodidad de las instalaciones y estado del vehículo al momento de la entrega.

Por medio de este método podemos medir varios aspectos que en la investigación se determinó mediante el objeto de estudio ya que presenta resultados tangibles e intangibles.

1.12.2 Calidad del servicio al cliente y posicionamiento de Patrick

El estudio Araujo N. ¹⁶se realiza por la ventaja competitiva que tiene la competencia hacia el objeto de estudio de la investigación, donde se basa en la calidad del servicio al cliente, tanto en aspectos técnicos como en lo personal, lo que le ha permitido adquirir un buen posicionamiento en su mercado. Continuando con la metodología la investigación utiliza técnicas e instrumentos:

Técnicas:

- Análisis documental
- Encuestas
- Observación directa
- Navegación por internet

Instrumentos:

- Fichas, documentos de la empresa
- Cuestionario
- Guía de observación
- Motores de búsqueda (Buscadores)

Como se puede observar en el cuadro algunas técnicas que puede generar impacto en nuestra investigación es la observación directa y la navegación por internet técnicas que están desarrolladas por los instrumentos mencionados en el cuadro.

La investigación de referencia muestra esta técnica para evaluar la calidad de Servicio al cliente, calificar el nivel de posicionamiento que tienen la empresa en su mercado y para

¹⁶Araujo Chacón Nelly Sara, Universidad Nacional de Trujillo Facultad de Ciencias Económicas “calidad del servicio al cliente y posicionamiento de Patrick - la Distribuidora de Claro, en la ciudad de Huamachuco” 2014

establecer la relación que existe entre la calidad de servicio al cliente y el nivel de posicionamiento de la misma.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

En este capítulo se realiza un análisis tanto de macro-ambiente, como el micro-ambiente en el cual desarrolla actividades la concesionaria Linpor S.R.L, dicho análisis permitió obtener un mayor conocimiento del objeto de estudio.

2.1. Análisis PEST

En este capítulo se determinan los factores generales del entorno que pueden tener una incidencia en el presente o en el futuro de la concesionaria.

- Factores Políticos
- Factores Económicos
- Factores Sociales
- Factor tecnológico

2.1.1. Factores Políticos

2.1.1.1. Políticas de gobierno

El Poder Ejecutivo puso en vigencia el 4 de diciembre del 2008 el Decreto Supremo Nro. 29836 que restringe la importación de automóviles con una antigüedad mayor a cinco años para livianos y siete para los pesados.

La disposición señala que la restricción no es aplicable a los vehículos en proceso de importación al territorio aduanero nacional, que se haya iniciado en el embarque, antes de la vigencia del Decreto Supremo Nro. 29836 del 4 de diciembre del 2008.

Para ello, menciona que la Aduana Nacional establecerá los mecanismos de control adecuados en el marco de sus competencias, para determinar la fecha de internación de esos vehículos a las zonas francas y el inicio del proceso de importación con el embarque de la mercancía.¹⁷

Esta política realmente fue positiva en todos los sentidos para la industria de venta de automóviles nuevos, y obviamente importante para la salud económica del país y su

¹⁷ PNB (2018). “Restricción de importación de vehículos [En línea], Disponible en: <http://www.patrianueva.bo/noticias/noticia.php?id=1899> [Accesado el día 24 de junio de 2019].

medio ambiente, solo el año pasado, el país importó alrededor de 36.481 vehículos nuevos, según datos de la Cámara Automotor Boliviana (CAB).

2.1.1.2. Amnistía para la legalización de los denominados autos indocumentados.

El 8 de noviembre de 2011, se promulga una ley de saneamiento que permitía la legalización de los autos denominados indocumentados que circulaban en nuestro territorio y tras 90 días de amnistía, la Aduana cerró el Programa de Saneamiento Legal de Vehículos Indocumentados con 71.995 unidades nacionalizadas y una recaudación de \$us 175,69 millones.

Para el año 2017 y 2018 se destaparon rumores que señalaban de una nueva ley que permitiría una segunda amnistía, pero esta noticia fue desmentida por el propio presidente del estado.

En ese sentido este tipo de políticas de gobierno le hacen daño al sector de venta de automóviles 0Km, cabe señalar que ante el rumor sobre una segunda amnistía la concesionaria Linpor S.R.L. y toda la industria ha tenido una bajada en sus niveles de ventas, por lo que se espera que dichas políticas no vaya aplicarse por que definitivamente le harían un daño al sector industrial de venta de automóviles 0km y aun peor a la economía de Bolivia.

2.1.1.3. Políticas fiscales

La importación de un vehículo con una antigüedad de hasta cinco años pagará un Impuesto al Consumo Específico (ICE) entre un 0 y 50%, sobre la póliza de importación, según sea la antigüedad de un vehículo, mientras que los autos de origen de gas natural vehicular (GNV) tendrán tasa cero.

Así lo dispone el Decreto Supremo 1889 que reglamenta la disposición adicional primera de la Ley 455 del Presupuesto General del Estado 2014 y que modifica la Ley 843, al establecer nuevas tasas porcentuales para la importación de coches.¹⁸

Esta política, claramente tiene el objetivo de incentivar la importación de vehículos de último modelo o año, esto puede ser contraproducente para la concesionaria, debido a que

¹⁸ Periódico Pág. 7 (2014). “Incremento de los del impuesto ICE” [En línea], Disponible en: <http://www.paginasiete.bo/economia/2014/2/7/importacion-vehiculos-antiguos-sera-costosa-13380.html> [Accesado el día 24 de junio de 2019].

principalmente la empresa, quiera importar vehículos de último modelo con el objetivo de tributar menos, esto ocasionaría la acumulación de inventario dentro de la empresa y por ende la difícil rotación de los vehículos.

2.1.2. Factores económicos

2.1.2.1. Crecimiento económico de la industria de importación de automóviles

Tras haber crecido en 49,95% en 2012, la importación de vehículos 0 kilómetros se incrementó en 21,56% el año 2018, alcanzado, de acuerdo con los empresarios del sector, una estabilidad de mercado que se mantendrá mientras la economía boliviana continúe sólida¹⁹

Los datos se desprenden del informe estadístico de la Cámara Automotor Boliviana (CAB), por el gerente general de la institución, Luis Encinas Valenzuela. Durante el año 2012 ingresaron al país 36.418 coches nuevos, sin considerar motos, cuadratracks ni tricimotos, únicamente automotores, frente a 29.798 unidades usadas, según el documento de la CAB.

Desde el momento que el gobierno lanzo las políticas de restricción de vehículos usados, el sector automotriz ha evolucionado en gran medida, lo que en futuro se auguran mejores momentos tan solo en 2018, la importación de motorizados 0 kilómetros “tuvo un crecimiento efectivo cercano al 21,56%.

2.1.2.2. Inflación

El nivel de incremento de precios en el año 2015 de acuerdo a datos del INE fue de 6,9 % y para el 2018 fue de 4,54 %.

La inflación es un aspecto perjudicial, porque trae consigo una elevación en el nivel de precios lo que incide una reducción de ventas del producto a consecuencia de la disminución en el poder adquisitivo de los consumidores.

El incremento en la inflación afecta a:

- Costos de la concesionaria. - Porque determina el aumento de costos y gastos relativos a la adquisición de materia prima, alquileres, combustibles, etc.

¹⁹ Cronw. C. (2014). “crecimiento económico de la instruía de importación” [En línea], Disponible en: <http://www.eldeber.com.bo/marcas-de-japon-y-de-chinapesan-en-sector-automotriz/131214200240> [Accesado el día 24 de junio de 2019].

- Al consumidor. - Anticipa su decisión de compra hacia marcas de precios más bajo o sustitutos
- Al poder adquisitivo. - Determina la cantidad de bienes y servicios que puede adquirir con su ingreso, si los precios se incrementan entonces adquirirán una menor cantidad de bienes y servicios

2.1.2.3. Factores que inciden en el buen momento y un crecimiento de la industria automotor

Bonanza país. La atractiva situación económica del país, cuyo crecimiento PIB-2018 fue 5,2%, una inflación acumulada de 6,48% y depósitos en cuentas bancarias equivalentes a \$us 12,4 billones, puede permitirnos referir a un periodo de bonanza, de inversiones y de satisfacción de necesidades.

Parque automotor. Dicho crecimiento se verá reflejado en un parque automotor de 1,26 millones de vehículos, estratificados en los siguientes segmentos genéricos: El 89,51% de los vehículos, son particulares, el 9,03% pertenecen al servicio público y el 1,46% de vehículos son oficiales, donde se incluyen los diplomáticos.

Procedencia. La importación boliviana de vehículos procede de 34 países. Japón sigue siendo el principal proveedor de las marcas mejor ubicadas en el mercado nacional. Los datos dicen que Japón va primero con 30%, luego de China 25,84%, luego de India 10,20%, Tailandia 7,4%, Corea del Sur 6,4%, así sucesivamente, donde están México y Brasil.

2.1.3. Factores Socio Cultural

2.1.3.1. Incremento de la presencia de autos Chinos

El crecimiento de la importación de vehículos chinos en los últimos cinco periodos ha sido significativo. El año 2018, alrededor de 8.000 vehículos nuevos de origen chino, fueron importados, cifra equivalente al 27,74%, del total de unidades 0 Km. ingresados al país.

El 2012, la participación de unidades chinas fue de 4,10%, luego el año 2015, esta cifra creció hasta el 8,23%. Extraordinariamente, el año 2016, ascendió al 18% y el 2017,

alcanzó el 27,74%; sin embargo, para el 2018, se estima una participación no mayor al 20%.²⁰

Esto no significa que los vehículos chinos hubiesen quitado mercado a las marcas tradicionales, sino que se han habilitado nuevos mercados y clientes que antes no podían acceder al crédito con la facilidad de ahora, por la condición económica estable del país.



2.1.3.2. Los consumidores de nuestro país creen que la compra de un automóvil es la primera alternativa de inversión

El fenómeno de la creciente importación de vehículos cada año es gracias a la economía o el comercio informal que obviamente está saturando el mercado. Eso hace que la gente quiere que su dinero se convierta en activo financiero y el mejor activo financiero de corto plazo son los automóviles. Y el segundo son las casas, pero son de más largo alcance.

Además de ello, los otros aspectos tienen que ver con los ingresos que viene teniendo el país por las exportaciones de los hidrocarburos, las remesas internacionales y las inversiones directas internacionales.

Entonces se han inyectado muchos recursos en el país y los mismos se han absorbido por el sector automotriz. A ello se suma también el hecho de que tener plata en los bancos no permite generar muchas ganancias, de cierta manera la gente busca generar ganancias de manera directa y algunos invierten en traer vehículos usados, con lo cual insertan esos recursos invertidos en la economía formal. Entonces, esta actividad se convierte en una alternativa de inversión.

Por lo que no deja de ser un factor que debiera ser aprovechada por la concesionaria al trabajar con líneas muy reconocidas a nivel mundial, automóviles conocidos por tener un

²⁰ CAB (2014). "crecimiento en la presencia de autos chinos" [En línea], Disponible en: http://www.eldia.com.bo/index.php?cat=1&pla=3&id_articulo=128977 [Accesado el día 24 de junio de 2019].

motor potente o al contrario poder ofrecer automóviles más compactos y de motor fino como es Mitsubishi.

2.1.4. Factor Tecnológico

La tecnología es otro de los factores que juegan un papel importante en el desarrollo general de la economía nacional, del sector industrial de venta de automóviles, nuevas formas de vender, han aparecido como: el internet la utilización de redes sociales, entre otros.

La tecnología en la ciudad de Sucre se encuentra muy retrasada al compararla con el ámbito exterior e incluso con el ámbito interior, y el poder utilizar medios de comunicación virtuales para la realización de una compra resulta un poco susceptible, por obvias razones, como que la compra de un automóvil es de alto involucramiento.

En ese sentido se podría utilizar los medios de comunicación como el internet, para poder comunicarse con los clientes, mostrar los diferentes modelos de los automóviles, mostrar la etapa de internación de su vehículo, etc.

En el siguiente cuadro se observa un resumen sobre el análisis Externo:

Cuadro N° 4 Resumen del análisis PEST

Factores	Variable	Amenaza			Oportunidad		
		Impacto			Impacto		
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Politico Legal	Políticas de gobierno					x	
	Amnistía para la legalización de los denominados autos indocumentados.	x					
	Políticas fiscales					x	
Económico	Crecimiento económico de la industria de importación de automóviles		x				
	Inflación			x			
	Factores que inciden en el buen momento y un crecimiento de la industria				x		
Social	Incremento de la presencia de autos Chinos		x				
	Los consumidores creen que la compra de un automóvil es la primera alternativa				x		
Tecnológico	Tecnológico					x	
Total		1	2	1	2	3	0

Fuente: Elaboración propia en base al análisis realizado del entorno externo

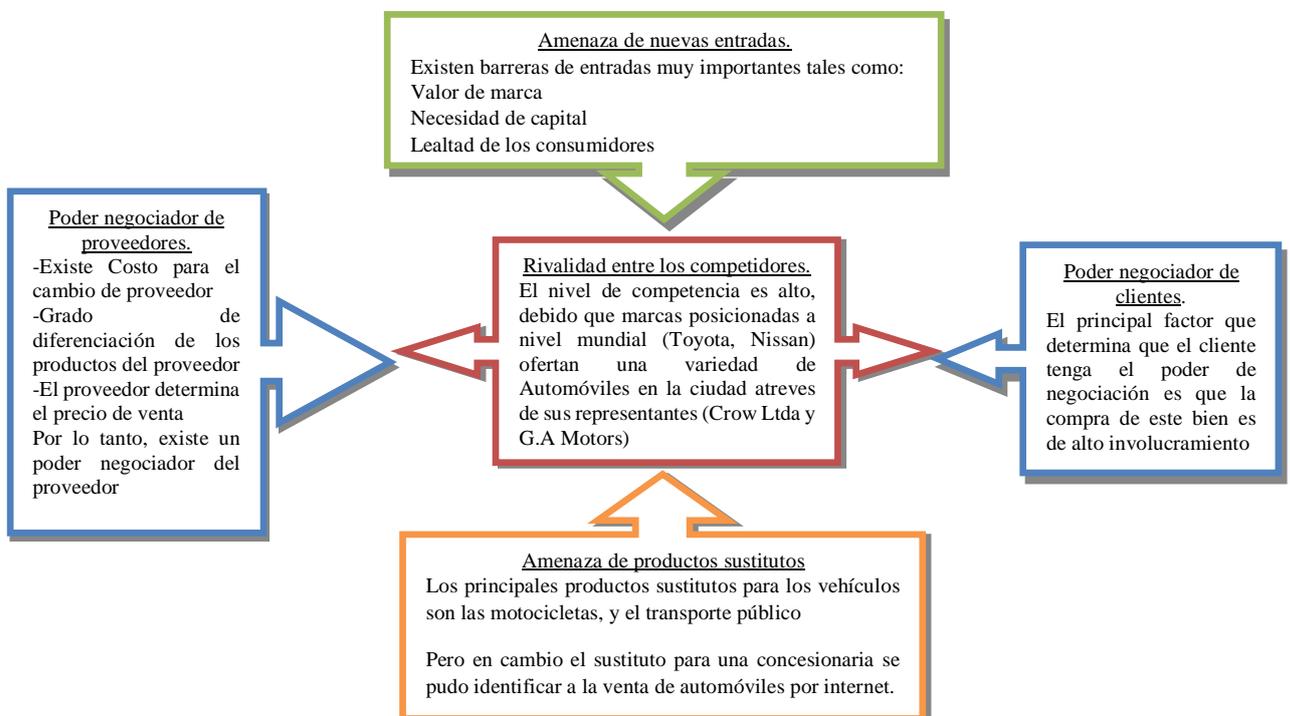
Como se aprecia en el cuadro anterior las oportunidades son mayores a las amenazas, en ese sentido, se aconseja aprovechar al máximo estas oportunidades y explotarlas.

2.2. Análisis de las fuerzas competitivas de PORTER

El análisis de Porter de las cinco fuerzas es un modelo estratégico elaborado por el economista y profesor Michael Porter de la Harvard Business School Michael Porter en 1979.

Esta herramienta permite realizar un análisis del sector industrial y competitivo que rodea el proyecto, nos ayuda a describir el entorno que rodea a la empresa y encontrar muchas oportunidades y amenazas de la industria.

Gráfico N° 7 Fuerzas competitivas de PORTER



Fuente: Elaboración propia en base al análisis realizado del entorno del sector

2.2.1. Amenaza de entrada de Nuevos Competidores

Un competidor que accede por primera vez a un sector que trae consigo nuevas capacidades, un deseo de adquirir una porción del mercado y en algunas ocasiones ciertos recursos sustanciales. Las empresas nuevas quieren entrar a este sector de venta automotores y enfrentan ciertos obstáculos que pueden dificultar el desarrollo de este proceso entre otros se tiene los siguientes:

➤ **Valor de marca**

Existen marcas demasiado fuertes como Toyota o Nissan y de tal manera que si nuevas concesionarias pretenden incursionar en el mercado, tendrán que realizar trámites burocráticos para ser representantes de dichas marcas, por lo que se requiere un proceso burocrático y largo.

➤ **Necesidad de Capital**

Para ingresar en esta industria el capital requerido es elevado por lo que no deja de ser una barrera de entrada.

➤ **Lealtad de consumidores.**

La lealtad de los consumidores principalmente está dirigido a las marcas de automóviles y no tanto así a los representantes, por lo que cuando una concesionaria decida ingresar a la industria, la lealtad de los consumidores será un punto importante a la hora de decidir ah que marca representar.

2.2.2. Amenaza de productos sustitutos

- Si bien los automóviles tienen productos sustitutos como las motocicletas, el transporte público, o cualquier otro medio de transporte, en ese sentido directamente las concesionarias de venta de automóviles tendrían como sustitutos la venta por internet, estos últimos años se han visto un incremento de la venta de automóviles por internet utilizando redes sociales, paginas especializadas u otros medios,
- También se considera sustitutos la venta de vehículos siniestrados procedentes de EEUU y Europa comprados en remates en estos países con lo cual llegan al país con precios realmente atrayente a los consumidores sin embargo no les pueden brindar las mismas garantías
- Si bien las motocicletas son sustitutos de los automóviles, y no así de una concesionaria, en estos últimos años se ha visto un incremento de venta de motocicletas chinas, en algunas ocasiones éstas concesionarias están incursionando en la importación de venta de automóviles chinos, a un precio menor, y con mayores ventajas, así como en el ahorro de combustible.
- Nivel percibido de diferenciación del producto, en la medida que los clientes se den cuenta que los sustitutos sean de mejor calidad se inclinaran por ellos, si bien la venta

por internet facilita a los clientes, la compra de un automóvil no deja de ser una compra de alto involucramiento. Lo resulta una decisión muy importante.

2.2.3. Poder de negociación de los consumidores

➤ Volumen del comprador

Cientes que realizan compras altas, así como el gobierno tiene un nivel de negociación alto. Clientes como las familias donde su nivel de compra es menor si bien no tiene tanto poder negociador su compra siempre es de alto involucramiento, por lo que la decisión de realizar la compra o no, está a su vez es decidida de manera consensuada por todos los miembros de la familia.

➤ Costes o facilidades del cliente de cambiar de concesionaria

Como se dijo anteriormente, el realizar una compra de un automóvil resulta siempre una decisión de alto involucramiento, por que al momento de realizar la compra se busca de información abundante toda aquella que se pueda recolectar, se sacrifica un tiempo y recursos; consultas con expertos amigos, etc. Es así que al momento de decidir cambiar de concesionaria se deber pensar dos veces.

➤ Ventaja diferencia (exclusividad) del producto

Las concesionarias ofertan un sin número de modelos de automóviles, con cuantiosas diferencias en otros casos, con mínimas, pero siempre con algún tipo de diferencia por lo que cuando un producto es diferente debilita el poder de negociación de los consumidores.

2.2.4. Poder de negociación de los proveedores.

➤ Facilidades o costos para el cambio de proveedor

Si se quiere trabajar con otras marcas, el proceso de representación suele ser un proceso burocrático los acuerdos que se tiene que llegar para representar a una marca el proceso de importación etc. Son elemento que se debe tomar en cuenta.

➤ Grado de diferenciación de los productos del proveedor

No es lo mismo representar a una marca como Toyota que una marca China. El grado de diferenciación de representar a una marca resulta un tanto complicada, el nivel de utilidad que dejara a la concesionaria, es decir la concesionaria no tiene la libertad que tal vez tendría con otras marcas, en ese sentido, los proveedores tienen poder negociador.

- Con todo lo expuesto anteriormente se puede decir que el poder de negociación de los proveedores es alto, debido a que los proveedores tienen la capacidad de fijar los precios de venta, los automóviles que se venderán las promociones etc.

2.2.5. Rivalidad entre los competidores

Se observa, una competencia demasiado agresiva por parte de las otras empresas o concesionarias dedicadas a la venta de automotores. A continuación, se mencionan a los más importantes:

- **AXEL.** - Concesionaria de IMCRUZ, En julio de 1984 IMCRUZ inicia sus actividades comerciales en la ciudad de Santa Cruz relacionadas con la importación y comercialización de vehículos Suzuki, Convirtiéndose en la empresa líder del rubro automotriz, cubriendo todas las ciudades de Bolivia a través de su nueva red de concesionarios y ofertando la siguiente gama de vehículos al país.



- **G.A. MOTORS.** - Es el representante para la venta de vehículos Nissan se encuentran ubicados en la Calle Gregorio Mendizábal # 99, Parque en este cuadro se puede observar la gama de vehículos que ofertan.



- **AUTOSUR.** - Importa la marca a partir de 1989, convirtiéndose en el primer importador de vehículos KIA para América Latina, desde entonces, se ha convertido en una de las marcas de mayor preferencia en el mercado. cuenta con 12 puntos de distribución en todo el país y un edificio sede en la ciudad de Santa Cruz de la Sierra



- **CROWN LTDA.** - Compañía del Grupo Empresarial Saavedra, fue creada el año 1983 con el propósito de manejar actividades comerciales en diferentes mercados. Desde su comienzo, **CROWN LTDA.**, ha representado una línea importante de negocios.

Esta empresa, trabaja bajo la visión de representar y comercializar productos de alta calidad y alta tecnología a precios competitivos con acciones activas en el servicio.

En Bolivia **CROWN LTDA.** comercializa con éxito importantes marcas como ser TOYOTA, HINO, VOLVO, YAMAHA a través de sus modernas tiendas; situadas en lugares estratégicos para la venta de los equipos de marca número uno del mundo. “Único Concesionario Autorizado de **TOYOSA S.A.**” En Sucre. Se encuentra ubicado en Av. Jaime Mendoza # 1143



Crecimiento industrial

Con las políticas de gobierno lanzadas en 2008 que prohibía la importación de vehículos denominados usados o con una antigüedad mayor a 5 años, el crecimiento en esta industria ha sido constante, lo que significa una mayor rivalidad.

Además, cabe señalar que la importación de vehículos usados, no ha parado, si bien se ha reducido en gran medida se sabe que a Bolivia aún siguen ingresando estos vehículos de manera ilegal, porque no deja de ser una competencia.

A continuación, se detalla las concesionarias de la ciudad de Sucre y las marcas de vehículos que ofrece cada una de ellas.

Cuadro N° 5 Mercado de concesionarias en la ciudad de Sucre

CONCESIONARIAS	MARCAS QUE OFRECE
RODARIA Y CARRERA MOTORS	Fiat de origen italiano ensamblado en Brasil, ZNA RICH de origen chino, Dong Feng marca China vehículo pesado.
AUTOSUR	Kia de origen coreano.
RODPAS SOLUCIONES GLOBALES	Weichai, Soueast de origen chino.
SOLAR LTDA	Hyundai de origen coreano. Lada de origen ruso.
TOP CARS	Great Wall, Haval, JMC Touring y Fordland de origen chino.
IMCRUZ	Suzuki de origen japonés. Renault de origen francés, Jac de origen chino, Chevrolet de Origen Americano (EEUU), Changan de origen chino y Mazda de origen japonés.
CROWN LTDA	Toyota de origen japonés y vehículos pesados Sinotruk de origen chino, Hino motors de origen japonés.
G.A MOTORS	Nissan de origen japonés.
LINPOR SRL	Mitsubishi de origen japonés, Mercedes Benz de origen alemán, Dodge, Jeep, RAM de origen americano (EEUU), Fuso y Freightliner de origen japonés vehículos pesados y Fiat de origen italiano ensamblado en Brasil.

Fuente: Elaboración propia.

2.3. Análisis PCI

Medio para evaluar las fortalezas y debilidades de Linpor S.R.L., el PCI examina cinco categorías:

- Capacidad directiva
- Capacidad competitiva
- Capacidad financiera
- Capacidad técnica o tecnológica
- Capacidad del talento humano.

Capacidad Directiva: son todas aquellas fortalezas o debilidades que tienen que ver con planeación, dirección, toma de decisiones, coordinación, comunicación y control.

Capacidad competitiva: todos los aspectos relacionados con el área comercial como participación en el mercado y calidad del producto, entre otros.

Capacidad financiera: aspectos relacionados con las fortalezas o debilidades económicas como deuda y capital.

Capacidad Tecnológica:

- Capacidad de innovación.
- Efectividad de la producción y programas de entrega.
- Intensidad de mano de obra en el producto.
- Altos niveles de producción gracias a una alta inversión en tecnología
- Bajos niveles de producción con productos hechos de manera artesanal.
- Implementación de tecnología para la producción.

Capacidad del talento humano: fortalezas y debilidades relacionadas con el recurso humano, como nivel académico, experiencia, estabilidad, rotación, ausentismo, remuneración, pertenencia y motivación.

Conclusión: Una compañía no necesita recursos valiosos para establecer una competencia distintiva mientras tenga capacidades que no posee ningún otro competidor, la implementación de tecnologías aumenta la eficiencia de una organización, pero representa un gasto considerable.

La concesionaria Linpor S.R.L., cuenta con pocos antecedentes necesarios para poder realizar un análisis interno de la misma, dado a ello el análisis del perfil de capacidad interno de la empresa (PCI) se lo realizará a través de un diagnóstico en función a las líneas de negocios. El análisis se realizó en base a la entrevista realizada al administrador de dicha empresa.

Cuadro N° 6 Análisis PCI

CAPACIDAD DIRECTIVA	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Responsabilidad social					X		X		
Uso de planes estratégicos				X			X		
Velocidad de respuestas a Condiciones Cambiantes		X						X	
Habilidad para Responder a la Tecnología Cambiante						X		X	
Agresividad para Enfrentar la Competencia						X	X		
CAPACIDAD TECNOLÓGICA									
Capacidad de Innovación						X	X		
Intensidad de Mano de Obra				X			X		
Aplicación de Tecnología			X				X		
CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO									
Nivel académico del Recurso Humano		X						X	
CAPACIDAD COMPETITIVA									
Fuerza de Producto, Calidad Exclusividad			X				X		
Ventaja extraída del Potencial de Crecimiento del mercado			X				X		
CAPACIDAD FINANCIERA									
Facilidad para Salir del Mercado						X			X
Inversión de Capital Capacidad para Satisfacer la Demanda						X		X	
MARKETING									
Producto:									
* Imagen de calidad						X	X		
* Diferenciación						X	X		
* Orientación al cliente			X					X	
TOTAL	0	2	4	2	1	7	9	6	1

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en el cuadro anterior en cada una de las capacidades, existen debilidades con un impacto alto, y sobre todo en el mix de marketing y la gestión del talento humano, sin embargo, por medio de las estrategias que se plantearan finalizado el estudio se pretende aumentar las fortalezas y reducir las debilidades con las que cuenta Linpor S.R.L.

2.4. Análisis F. O. D. A

2.4.1. Elementos de la matriz FODA para Linpor S.R.L.

2.4.1.1. Fortalezas

- Existe una buena comunicación y un control gerencial.
- Existe una lealtad y satisfacción del cliente

- Acceso a capital cuando se lo requiere
- Apropiada estructura organizacional y estilo administrativo
- Los operarios de Linpor S.R.L cuenta con una buena experiencia técnica

2.4.1.2. Debilidades

- La empresa se encuentra funcionando sin un plan de marketing.
- Poco conocimiento o desconocimiento del mercado.
- La fuerza de venta no recibe ningún tipo de capacitación.
- No se tiene un apoyo de las marcas a las cuales Linpor S.R.L representa.

2.4.1.3. Oportunidades

- La posibilidad de poder participar en el mercado del gobierno.
- Cambios en los gustos y preferencias de los clientes, (vehículos que no gasten combustible en gran cantidad)
- Canales de distribución no satisfechos (internet)
- Entrar en nuevos mercados o segmentos (transporte público, Transporte Privado)

2.4.1.4. Amenazas

- Políticas fiscales como el incremento del impuesto al consumo específico, al momento de importación de vehículos
- Crecimiento de importación de vehículos chinos a un menor precio que están conquistando nuevos prospectos.
- Alto número de competidores e importantes con nombre posicionado en el mercado
- Convulsiones sociales, hacen dificultoso para proveerse de los automóviles
- Políticas del gobierno, que tienen que ver con los incrementos salariales, de los empleados

Cuadro N° 7 Matriz FAVOD

<p>MATRIZ DE ANÁLISIS FODA</p>	<p>Oportunidades -La posibilidad de poder participar en el mercado del gobierno. -Cambios en los gustos y preferencias de los clientes, (vehículos que no gasten combustible en gran cantidad) Canales de distribución no satisfechos (internet) -Entrar en nuevos mercados o segmentos (transporte público, Transporte Privado)</p>	<p>Amenazas -Políticas fiscales como el incremento del impuesto al consumo específico, al momento de importación de vehículos -Crecimiento de importación de vehículos chinos a un menor precio que están conquistando nuevos prospectos. -Alto número de competidores e importantes con nombre posicionado en el mercado -Convulsiones sociales, hacen dificultoso para proveerse de los automóviles -Políticas del gobierno, que tienen que ver con los incrementos salariales, de los empleados</p>
<p>Fortalezas -Existe una buena comunicación y un control gerencial. -Existe una lealtad y satisfacción del cliente -Acceso a capital cuando se lo requiere -Apropiada estructura organizacional y estilo administrativo</p>	<p>Estrategia FO * Diseñar e implementar una estrategia para aumentar la cuota del mercado. * Ingresar a un nuevo segmento de mercado familias con ingresos medios.</p>	<p>Estrategia FA * Sistema de financiación para la adquisición de vehículos nuevo mediante crédito de una entidad bancaria.</p>
<p>Debilidades La empresa se encuentra funcionando sin un plan de marketing. Poco conocimiento o desconocimiento del mercado. La fuerza de venta no recibe ningún tipo de capacitación</p>	<p>Estrategia DO *Implementar el departamento de investigación de mercados * Aumentar la cobertura local *Aumentar la cobertura nacional * Implementar una campaña publicitaria agresiva e innovadora</p>	<p>Estrategia DA * Diseñar e implementar estrategias de servicio al cliente. *Elaborar un manual de funciones de la empresa.</p>

Fuente: Elaboración propia según datos de la empresa y entrevista

2.5. Análisis interno de la Empresa

OVANDO S.A. empresa que está en el mercado hace 71 años presentando un crecimiento constante que le ha permitido expandirse por toda Bolivia y consolidar una Red de Concesionarios para la ciudad de Sucre.

Linpor S.R.L es el concesionario desde el año 2007 ofertando vehículos pasajeros y comerciales al mercado automotriz chuquisaqueño. Sus showrooms le permiten destacar las marcas representadas: Mercedes-Benz, Jeep, Dodge, RAM, Mitsubishi, FUSO, Freightliner, siguiendo de manera independiente los lineamientos de Imagen Corporativa correspondientes a cada marca. Linpor S.R.L ofrece la gama completa de vehículos exclusivos para todos los segmentos y sobre todo un servicio Post-Venta de excelencia, además de un stock y disponibilidad de repuestos genuino y accesorio que incluye soluciones para todo tipo de necesidades.

➤ **Producto Servicio**

La concesionaria Linpor S.R.L es representante de OVANDO S.A. se dedica a la venta de vehículos, ofrece servicio técnico y venta de repuestos y accesorios

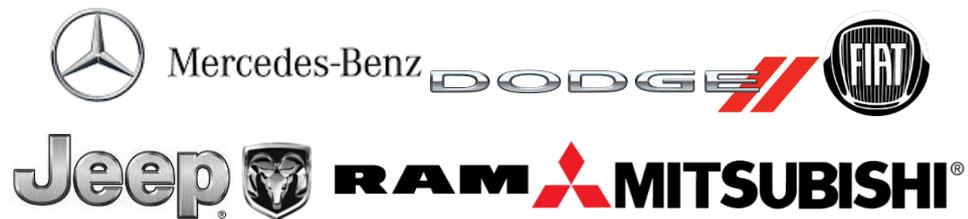
➤ **Venta de Automóviles**

A continuación, se describe la clasificación que tiene Linpor S.R.L en cuanto a venta de automóviles se refiere.

- **Vehículos pasajeros**

Está pensado para transporte privado de personas, entre las marcas que oferta Linpor S.R.L están las siguientes:

Gráfico N° 8 Marcas ofertadas por Linpor S.R.L.



Fuente: Imágenes de la empresa Linpor S.R.L.

Cabe resaltar que a partir del mes de mayo del presente año Linpor S.R.L incluyó a su portafolio de producto las marcas de Fiat y Ram con lo que la empresa pretende posicionarse como una empresa que cuenta con una gama de productos renovados.

- **Vehículos comerciales**

Los vehículos comerciales son aquellos que transportan mercancías con peso bruto vehicular (PBV). Linpor S.R.L ofrece estos productos en tres marcas, que se pueden ver a continuación.

Gráfico N° 9 Marcas comerciales en el sector



Fuente: Imágenes de la empresa Linpor S.R.L.

➤ **Servicio Técnico**

El servicio técnico con el que cuenta Linpor S.R.L garantiza los estándares de funcionamiento del vehículo establecidos en fábrica, cuenta con personal altamente calificado y certificado siguiendo protocolos de fábrica, ofreciendo garantía de mano de obra, sin embargo, muchas veces se retrasa el servicio por falta de disponibilidad de repuestos.

➤ **Venta de repuestos y accesorios**

Si bien Linpor S.R.L ofrece repuestos genuinos que permiten el buen funcionamiento de su vehículo, estos muchas veces no se encuentran disponibles de forma inmediata, sin embargo, se puede destacar que son productos de calidad requerida y certificada por el fabricante.

En cuanto a los accesorios ofrece pisaderas, bota aguas laterales, reflectores de capo, llantas de aleación, detalles cromados, alerones, accesorios que son originales de alta calidad y durabilidad.

➤ **Proceso de entrega**

En cuanto a la entrega de productos o servicios, ya sea una cotización o entrega de productos a los clientes, se manejan los siguientes procesos:

• **Venta de Automóviles**

A continuación, se detalla los pasos para la venta de automóviles.

- Proporcionar información: de acuerdo a los requerimientos de tipo de vehículo que tenga el cliente se proporciona la información.
- Solicitud de cotización: se elabora la cotización brindando información de acuerdo al modelo solicitado.
- La cotización: es porque son vía internet se imprime los productos se da a conocer la ubicación del auto y el cliente sabe en cuanto tiempo se va entregar y en caso de que haya demora en el proceso se le informa con tiempo.
- Toma de pedido: una vez elegido el vehículo se procede a la toma de pedido.
- Pago: es la entrega de efectivo o realización de depósito bancario.
- Facturación: una vez realizado el depósito se elabora la factura para ser entregada al nuevo propietario.

○ Entrega del producto: concluyendo todos los pasos anteriores finalmente el cliente puede llevar su vehículo.

- **Servicio Técnico**

Para acceder los servicios técnicos se realizan los siguientes pasos:

- Proporcionar información: el cliente debe proporcionar la información referida a las solicitudes que tiene.
- Se lleva el vehículo al taller: determinando los requerimientos del vehículo se debe llevar el mismo al taller.
- Revisión del vehículo: con los antecedentes realizados se procede a la revisión del vehículo para determinar exactamente la situación.
- Informe técnico y cotización una vez se tenga el diagnóstico se realiza el informe a la empresa y se cotiza el costo de reparación.
- Solicitud de servicio
- Realización del servicio técnico, se realiza la operación diagnosticada.
- Pago: entrega de efectivo
- Facturación: se elabora la facturación por el trabajo realizado y monto correspondiente.

- **Venta de Repuestos**

A continuación, se realiza una descripción de los pasos a seguir en el servicio de venta de repuestos

- Proporcionar información: el cliente expone sus requerimientos
- Solicitud de cotización: se realiza una cotización del precio del repuesto.
- La cotización: es porque son vía internet se imprime los productos se da a conocer la ubicación de los repuestos y el cliente sabe en cuanto tiempo se va entregar y en caso de que haya demora en el proceso se le informa con tiempo.
- Toma de pedido: una vez definido el producto se toma el pedido
- Pago: se entrega el efectivo
- Facturación: se detalla el precio y el producto vendido
- Entrega del producto:

➤ Plaza y Distribución

Linpor S.R.L cuenta con las oficinas y un show room que está ubicado en el edificio Taboada (plazuela 1° de Mayo) el horario de atención es de lunes a viernes de 9:00- 12:15 y de 14:30-19:00 y los sábados de 8:00 a 12:00.

Gráfico N° 10 Frontis del Show Room de Linpor S.R.L.



Fuente: Imágenes de la empresa Linpor S.R.L.

Asimismo, el taller que brinda el servicio técnico se encuentra en calle Gregorio Mendizábal N°25 atiende en los mismos horarios.



Fuente: Imágenes de la empresa Linpor S.R.L.

➤ Fijación de precios

Al ser un representante de OVANDO, los precios ya vienen establecidos a nivel nacional, sin embargo, en el último tiempo la tendencia ha sido bajar los precios porque en la mayoría de los casos se depende del cliente en ese sentido se han ido moderando y en su segmento de vehículos considerando que se tiene buenos precios porque son competitivos.

➤ Promoción

En la actualidad los medios que usa la empresa para promocionar los vehículos son todas las redes sociales, cuenta con una página web de Ovando tenemos una página web de Linpor S.R.L en el Facebook todas las marcas tienen sus páginas oficiales a nivel Bolivia se publicitan en periódicos virtuales en radios en todos los medios.

Haciendo referencia a promociones que hagan más atractiva la compra de un vehículo, se tiene la FEXPO SUCRE que es el evento de mayor repercusión, se puede citar también la feria del BNB que impulsa el crédito bancario para la adquisición de un vehículo.

➤ Evidencia Física

En la empresa el personal no usa uniforme, ni credenciales, cuando se participa de ferias se coordina un vestuario, las modelos si van uniformadas, en lo referente a las oficinas cuenta con letrero y señalética en los colores que representa la empresa que son rojo negro y blanco, de igual manera los ambientes de show room cuentan con letreros y logos distintivos de las marcas que se representan, por otra parte la empresa cuenta con página web www.linpor.com.bo, donde se puede encontrar información de la empresa. Así mismo cuenta con folletos personalizados de acuerdo a la marca del producto con información detallada.

Gráfico N° 11 Interior del Show Room de Linpor S.R.L.

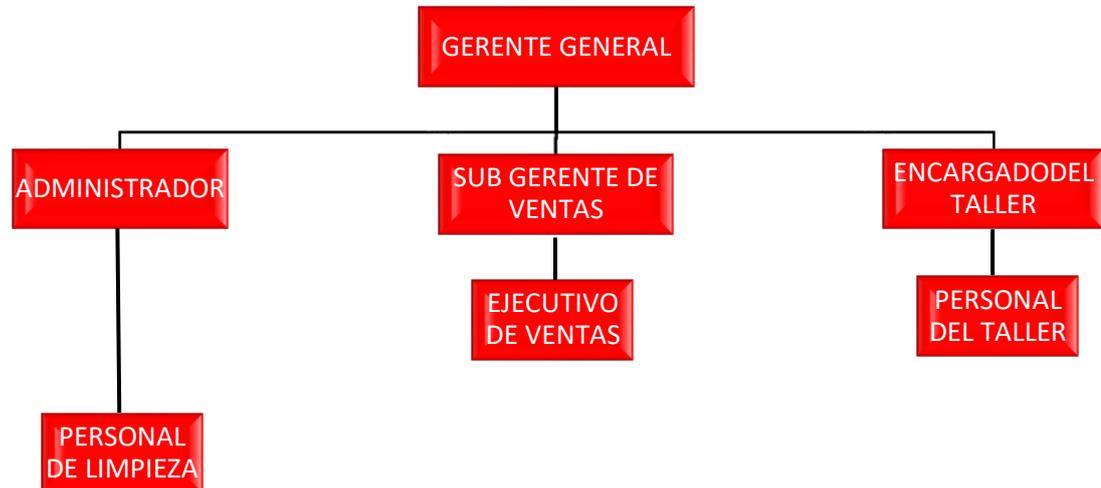


Fuente: Imágenes de la empresa Linpor S.R.L.

➤ **Administración del personal**

La empresa cuenta con la siguiente estructura organizacional

Gráfico N° 12 Organigrama de Linpor S.R.L.



Fuente: Elaboración propia con base a la empresa Linpor S.R.L.

Todo el personal recibe capacitación y se trata siempre de hacer énfasis en la atención al cliente. Las capacitaciones se las realizan al ingresar a trabajar a la concesionaria, y paulatinamente en función del ingreso de un nuevo producto al portafolio de productos y/o servicios.

➤ **Calidad y productividad**

La empresa trata de atender a los clientes con calidad y rapidez de respuesta a sus necesidades y solicitudes.

En lo que se refiere a las cotizaciones estas son inmediatas porque se tiene toda la información a la mano.

Las demoras en cuanto a entrega de productos y repuestos están en función a la disponibilidad de la concesionaria, si existe stock en la ciudad es inmediato, si tiene que realizarse el pedido a la oficina central demora el tiempo de entrega, algunas veces incluso se realiza el pedido a las casas matrices, es decir, el exterior del país.

En el presente capítulo se ha descrito la situación actual de la empresa (gracias a las técnicas de la entrevista y observación) y se presentó el modelo actual de prestación de

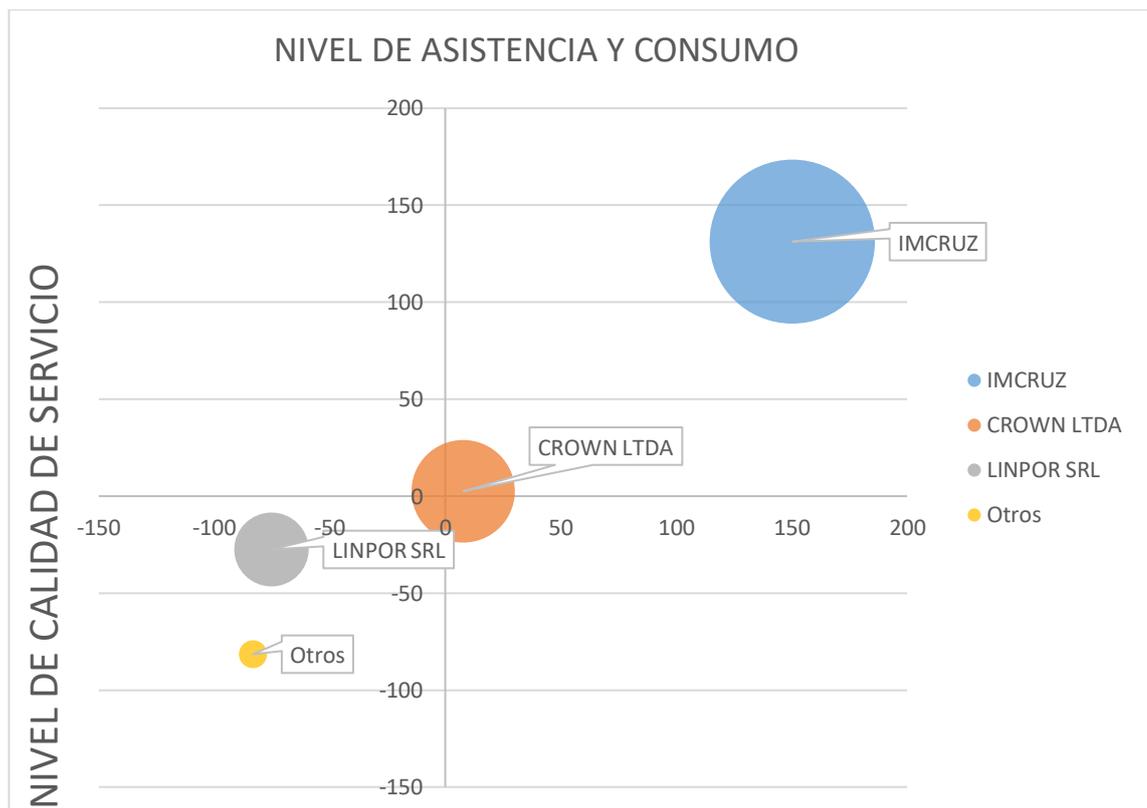
servicios de la concesionaria. Sin embargo, se hace necesario aplicar otros instrumentos de recolección de información primaria para profundizar en el modelo de calidad de servicio que la empresa aplica actualmente y calificarlo cuantitativamente, y establecer a su vez el posicionamiento que la empresa ha logrado hasta el momento.

Por tanto, a continuación, se presentan las encuestas que se realizaron a la población de Sucre (apartado 2.10) y más adelante en este mismo capítulo se presentarán las encuestas a los clientes actuales de la concesionaria (apartado 2.11).

2.5.1. Determinación del posicionamiento actual de Linpor S.R.L

A continuación, se procederá a la determinación de la muestra para obtener el posicionamiento de Linpor S.R.L frente a las concesionarias existentes en la ciudad de Sucre.

Gráfico N° 13 Posición de Linpor S.R.L., con relación a la calidad del servicio



Fuente: Elaboración propia según datos de Linpor S.R.L.

De esta forma se puede presentar en el siguiente gráfico a las empresas más relevantes con respecto al nivel de asistencia - consumo y el nivel de calidad de servicio a sus

consumidores, por su parte también se observa el grado de participación representado con el volumen de cada círculo representativo, entonces se observa en Linpor donde se encuentra en el cuadrante negativo tanto en el nivel de consumo – asistencia y la calidad de servicio a sus clientes, esto puede representar una conclusión sobre el desgaste en los dos últimos años con el consumo - asistencia de sus clientes y por ende afectando al posicionamiento del mismo en el sector.

2.6. El mercado y la determinación de la población de estudio

El número de vehículos del parque automotor de la ciudad de Sucre es 46000. El promedio de autos por persona es 1.004, el número de personas que poseen uno o más vehículos particulares en Sucre es 45817.

2.6.2 Determinación de la muestra

La muestra de estudio ha sido determinada de forma probabilística en el caso de los propietarios de vehículos livianos de la ciudad de Sucre.

Dado que su cantidad es considerable, 45.817 dato que se obtuvo del Gobierno Municipal de Sucre.

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{E^2 * (N - 1) + Z^2 * P * Q}$$

Dónde:

M es el tamaño de la población, 45.817

Z es la probabilidad estadística asociada al margen de error, 1.96

P es la probabilidad de éxito (50% o 0.5)

Q es la probabilidad de fracaso (50% o 0.5)

E es el margen de error permitido (5% o 0.05)

Reemplazando los datos se tiene:

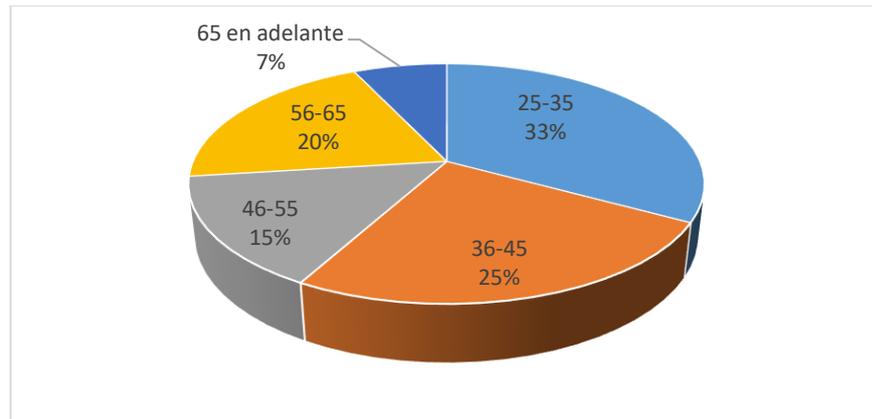
$$n = \frac{45.817 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2 * (45.817 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5} = \frac{44.178}{116} = 380$$

2.6.3 Resultados de las encuestas a conductores de vehículos livianos

A continuación, se presentan los principales resultados de la encuesta aplicada a los conductores de vehículos particulares de la ciudad de Sucre para determinar el posicionamiento de la concesionaria Linpor S.R.L frente a las demás empresas del sector.

➤ Datos generales

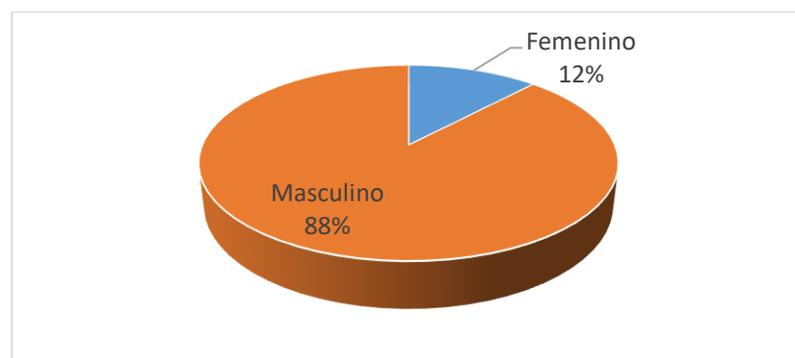
Gráfico N° 14 Distribución de la población según edad



Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar el 33% de las personas tienen entre 25 a 35 años, el 25% de 36 a 45 años y el 20% de 56 a 65 años, lo que demuestra que la mayor parte de la población objetivo tiene de 25 a 36 años.

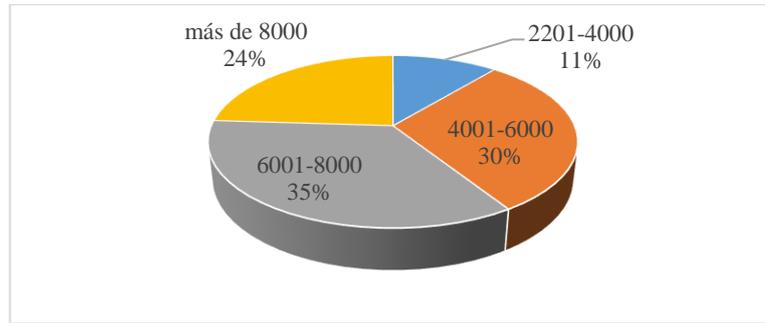
Gráfico N° 15 Género



Fuente: Elaboración propia

En cuanto al género el 88% son hombres y el 12% mujeres, esto confirma que el género masculino es el que prevalece.

Gráfico N° 16 Nivel de ingresos



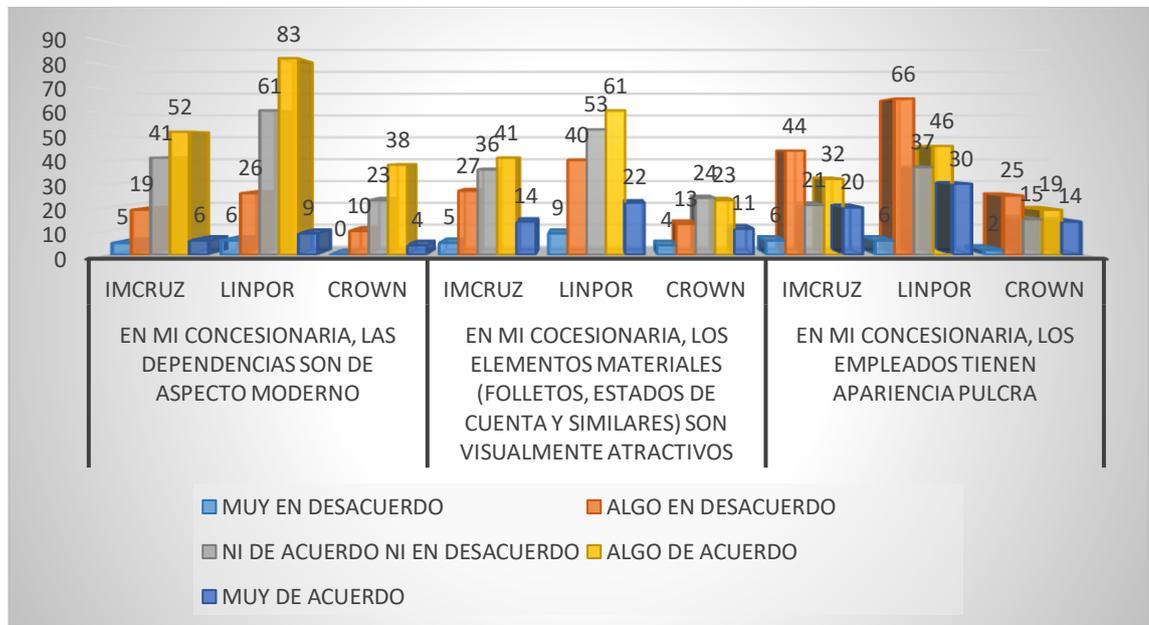
Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con los resultados obtenidos en el anterior cuadro se puede observar que el 35% de la población objetivo tiene un ingreso mensual entre 6001 y 8000 Bs, 30% genera un ingreso de 4001 a 6000 Bs y el 24% tiene un ingreso mensual de arriba de 8000bs.

2.6.1 Análisis de la percepción de la calidad del servicio hacia el posicionamiento de la empresa Linpor S.R.L.

Los resultados expresados ayudan a medir en este caso cual es la concesionaria que ofrecen vehículos apropiadas a sus necesidades de la población en el sector automotriz en la ciudad de Sucre.

Gráfico N° 17 Elementos tangibles



Fuente: Elaboración propia según encuestas.

La percepción de los clientes en cuanto a la modernidad de los equipos que tiene cada concesionaria se obtiene, que es “De acuerdo” en relación a la modernidad en este caso Linpor con 83 sujetos, seguido de 52 Sujetos para la empresa de Imcruz y por ultimo con 38 sujetos la empresa Crown, además se puede ver que también existe una calificación significativa entre ni de acuerdo ni en desacuerdo, por lo que se recomienda actualizar los equipos que se tienen en la oficina central de Linpor.

Con referencia al aspecto atractivo de los elementos materiales impresos y otros en sus oficinas centrales de cada concesionaria, las opiniones son relativamente favorables, aunque no en su totalidad, lo que demuestra que tanto para las distintas empresas se observan alguna falta de detalles atractivos en las oficinas, también merece atención por parte de la gerencia operativa, los mismos están en uso desde hace ya bastante tiempo, no existe renovación, no existe novedad, por lo que el público ya los conoce y no los ve.

La apariencia pulcra del personal dentro de las oficinas centrales de cada concesionaria, también merece un poco de atención, los resultados muestran que los clientes observan que falta limpieza en espacios de las oficinas centrales y por parte de algunos empleados. Es también probable que las respuestas de las personas encuestadas se refieran a la falta de orden de algunos espacios o escritorios de los trabajadores de cada empresa en su oficina central.

Después del análisis general de las empresas del sector en el siguiente grafico se observa el promedio de cada concesionaria en relación a los elementos tangibles.

Gráfico N° 18 Promedio de los elementos tangibles

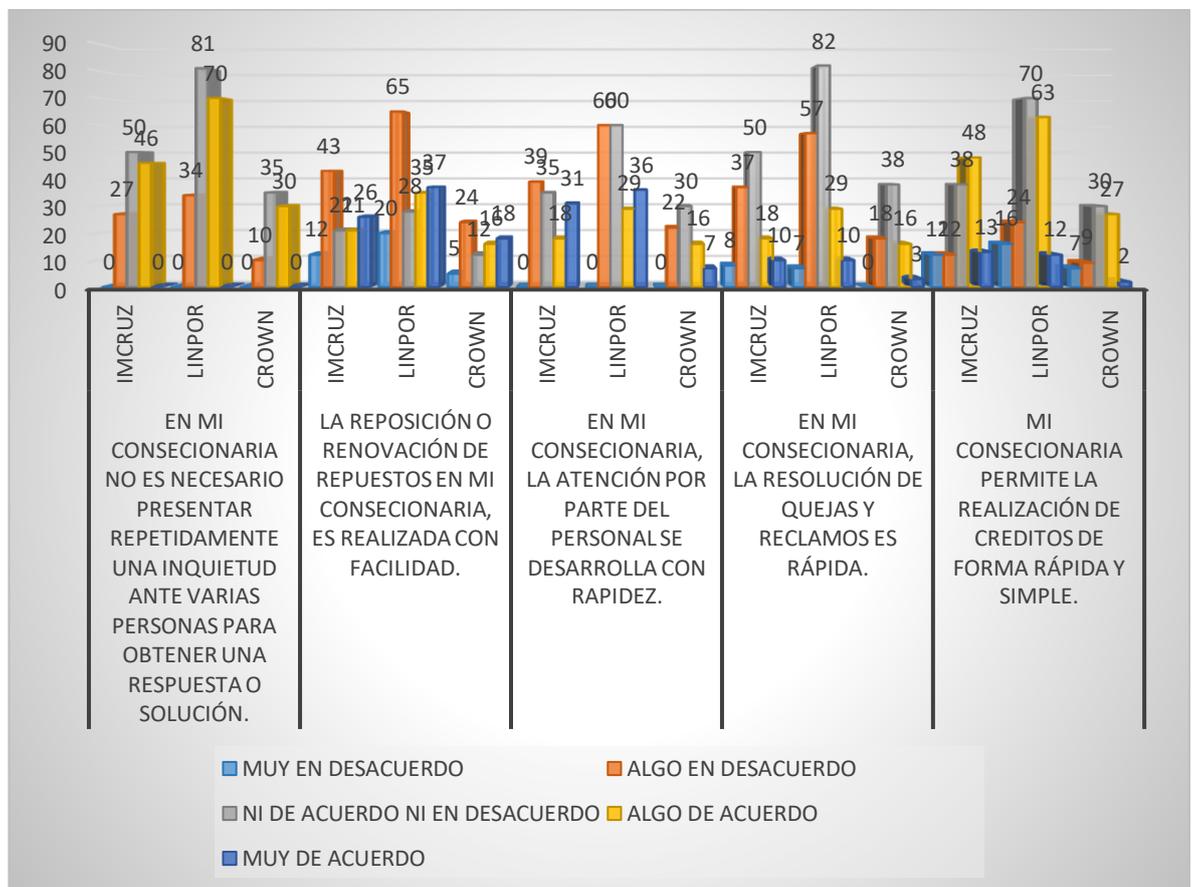


Fuente: Elaboración propia según encuestas.

Como se observa, en la primera percepción de estudio la calificación de la escala es de 5 puntos, donde cada ítem de la escala califica a 1 puntos, entonces, el promedio de cada uno de ellos detalla el siguiente resultado.

La concesionaria Linpor mantiene una calificación de 5,0 en relación a los elementos tangibles más abajo se encuentra Imcruz con 3,9 y por último la empresa Crown con 2,6 las puntuaciones de cada empresa determinan como los clientes perciben los elementos tangibles.

Gráfico N° 19 Capacidad de Respuesta



Fuente: Elaboración propia según encuestas.

En este indicador que es la capacidad de respuesta por parte de los empleados de cada concesionaria, existen respuestas de neutralidad a la satisfacción del cliente veamos a detalle:

Por parte de la primera pregunta, para los sujetos encuestados muestra que la atención ante inquietudes por parte del cliente es indiferente es decir que los empleados siempre

están ocupados para atender a los clientes en espera por otra parte se ve que también para algunos sujetos les atienden y están atentos para cualquier inquietud. La relatividad de la pregunta para los sujetos es neutral con una inclinación a “De acuerdo” para algunos sujetos.

Para la siguiente pregunta la renovación es un elemento que los sujetos en su mayoría y relativamente en cada concesionaria están en “En desacuerdo” es decir que la respuesta tarda por temas de jerarquía de reposición en cada oficina. Por otra parte, donde el tiempo que demandará la prestación del servicio, los empleados se pasan del tiempo prometido y aquel que indicaba el exceso de tiempo prometido.; son varios los resultados en los que han indicado su insatisfacción por no recibir la información de la duración de su servicio. La predisposición de los empleados por atender al público usuario, también es un componente que indica que muchas veces los empleados de cada concesionaria, tratan a los clientes de manera indiferente cuando los ven esperando en las filas o sillas de espera, y no apresuran la velocidad para atenderlos prontamente, varias de las respuestas están en desacuerdo en este indicador.

La rapidez de los servicios que se prestan a los clientes cada empresa en sus respectivas oficina, también deja mucho que desear según la opinión de los encuestados, muchas de las respuestas indican estar en “En desacuerdo” con la rapidez de la prestación de servicios, esto corrobora en parte la opinión de los encuestados de la poca modernidad en los equipos de cada oficina central no se encuentran de acuerdo a la tecnología que ellos deberían prevalecer, sin dejar de lado que otra mayoría se inclina a “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, nuevamente los sujetos se sienten inseguros para corroborar su satisfacción ante la atención en el servicio de su necesidad.

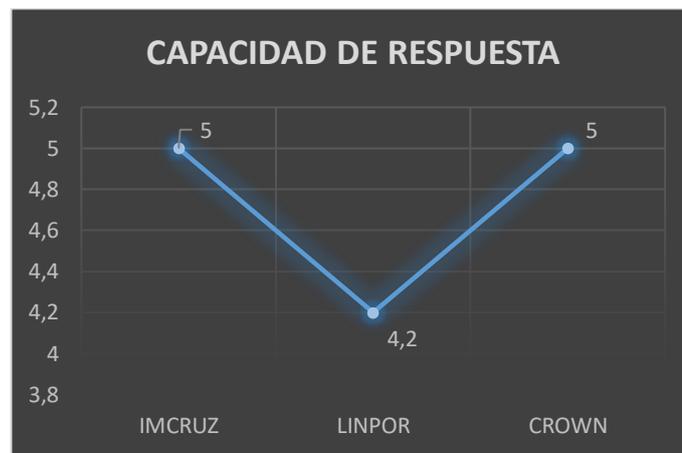
Respecto a la resolución de quejas y reclamos del mismo modo a la anterior pregunta se encuentran con mayor frecuencia en “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” prevaleciendo que los clientes permanecen insatisfechos hacia obtener una respuesta hacia sus inquietudes.

Como último elemento se demuestra que la concesionaria no demuestra retención a clientes o retardación cuando uno desea cambiar de línea o empresa ya que son distintos factores que prevalece el cambio dado a ello la flexibilidad de cada compañía hace que la mayoría se incline en algo de acuerdo.

Por tanto, la capacidad de respuesta de parte de los empleados de cada compañía en especial **Linpor S.R.L** debe ser mejorada para reducir el tiempo de espera de los clientes en la oficina central, así la satisfacción de los clientes varones y mujeres se verá mejorado ostensiblemente.

Después del análisis general de las concesionarias del sector en el siguiente gráfico se observa el promedio de cada empresa en relación a la capacidad de respuesta.

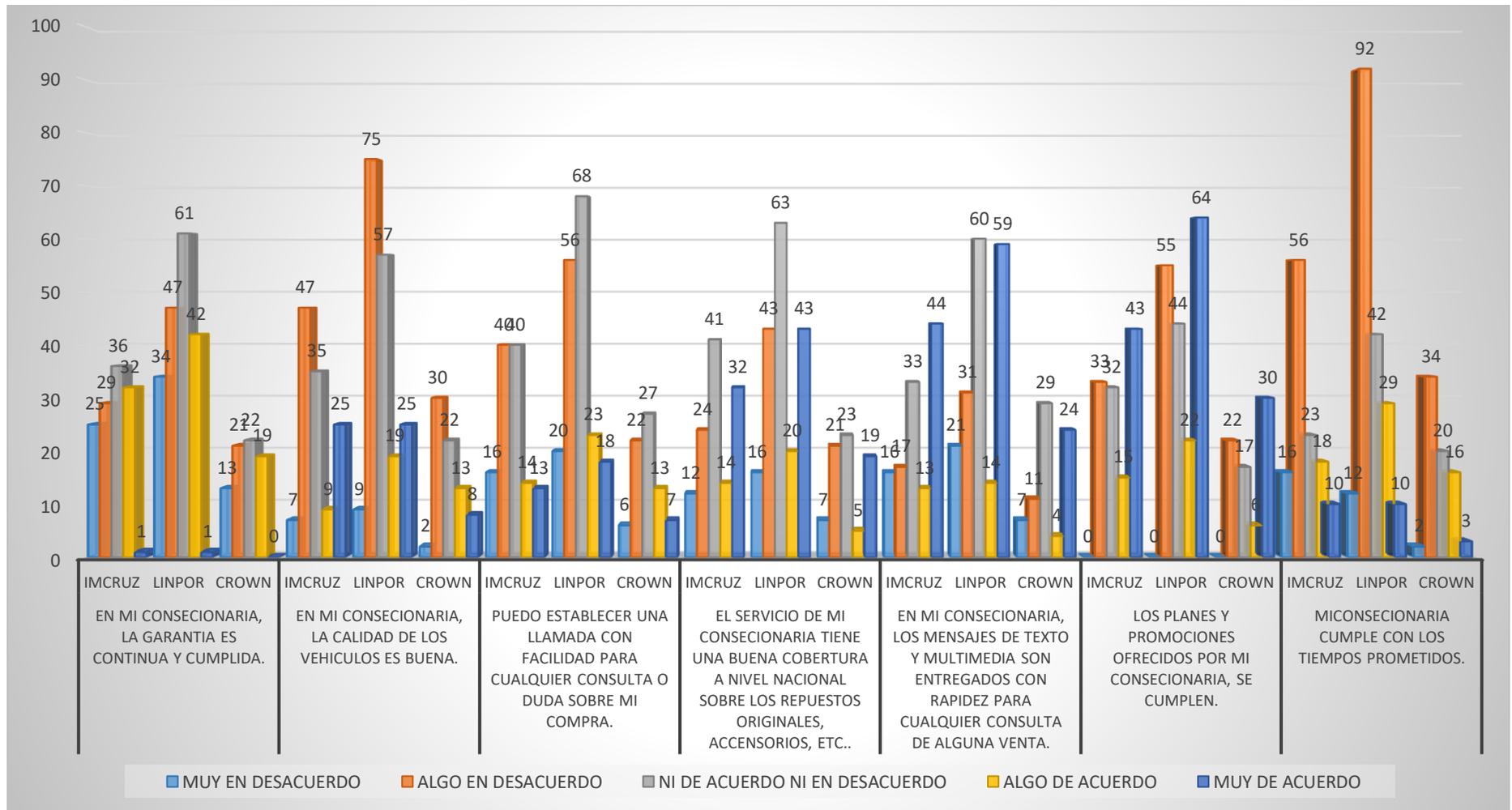
Gráfico N° 20 Promedio de la Capacidad de Respuesta



Fuente: Elaboración propia según encuestas.

La concesionaria Linpor mantiene una calificación de 4,2 en relación a la capacidad de respuesta encima se encuentra Imcruz con 5 y la empresa Crown con 5 las puntuaciones de cada empresa determinan como los clientes perciben las capacidades de respuestas por parte de los empleados de Linpor deberá plantear con algunas de las propuestas que proporcionen satisfacción a los clientes.

Gráfico N° 21 Fiabilidad



Fuente: Elaboración propia

Los resultados logrados en la fiabilidad que tienen los clientes respecto a los empleados de su concesionaria de preferencia, arrojaron los siguientes resultados:

Sobre las garantías los sujetos establecen cuatro posiciones en cada empresa que relativamente están conformados en relación a su compañía elegida, como primer plano los sujetos mencionan “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” hacia el servicio, por debajo pero sin mucho alejamiento con una relatividad esta primero en “De acuerdo” y al extremo negativo en “En desacuerdo”, esta situación puede suceder por temas de magnitud de conectividad que el país tienen a nivel de garantías con otras empresas transnacionales.

En el tema de calidad sobre factores de los vehículos, los resultados demuestran que los sujetos están “En desacuerdo” con una inclinación significativa y por debajo a ello “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” elemento que las compañías no representan confiabilidad ni a largo plazo peor a corto plazo, como se menciona es un tema de elementos de sistema que el país aún está desarrollando actualizar la tecnología adecuada para obtener una buena conexión con las empresas transnacionales.

En cuanto a la prestación del servicio en óptimas condiciones hacia la cobertura, los resultados muestran una neutralidad pero inclinados hacia una mayor satisfacción en “Muy de acuerdo” en comparación a los demás elementos, por parte de los usuarios de la concesionaria Linpor son los más inclinados ya que es una empresa que amplió una cobertura a nivel nacional, pero también se han encontrado resultados de indiferencia y de poco apoyo a esta opción ya que existen otros dos factores como vimos anteriormente que afecta una buena conexión hacia los repuestos originales, accesorios, etc.

Con relación a las respuestas de los mensajes de texto y multimedios una gran mayoría se inclina que es satisfactorio con la respuesta de “Muy de acuerdo”, pero también se puede ver que algunos sujetos están marcados con “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”.

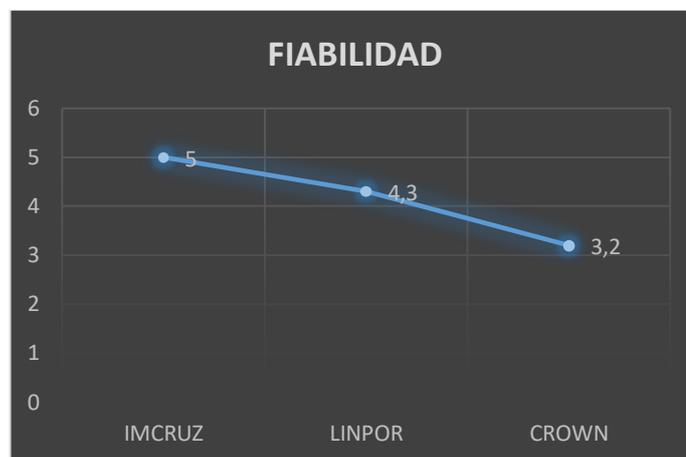
Nuevamente vemos que existe una neutralidad sobre esta pregunta, relacionado a los planes y promociones ofrecidos por las concesionarias, es decir que están enfocados en “En desacuerdo” y en “Muy de acuerdo”, situación que debe ser observada por parte del departamento de comercialización.

Por último, se preguntó si la empresa cumple con los tiempos prometidos, los resultados están inclinados con una mayoría en “En desacuerdo”, hace que los sujetos no sean fieles a su compañía que indicaron.

En la fiabilidad, existe trabajo por hacer para mejorar este indicador, varios de estos pasan por un proceso de reingeniería de procesos y capacitación del personal en el tema de sistemas sin dejar de lado que Linpor necesita un estudio más a fondo.

Después del análisis general de las empresas del sector en el siguiente gráfico se observa el promedio de cada concesionaria en relación a la fiabilidad.

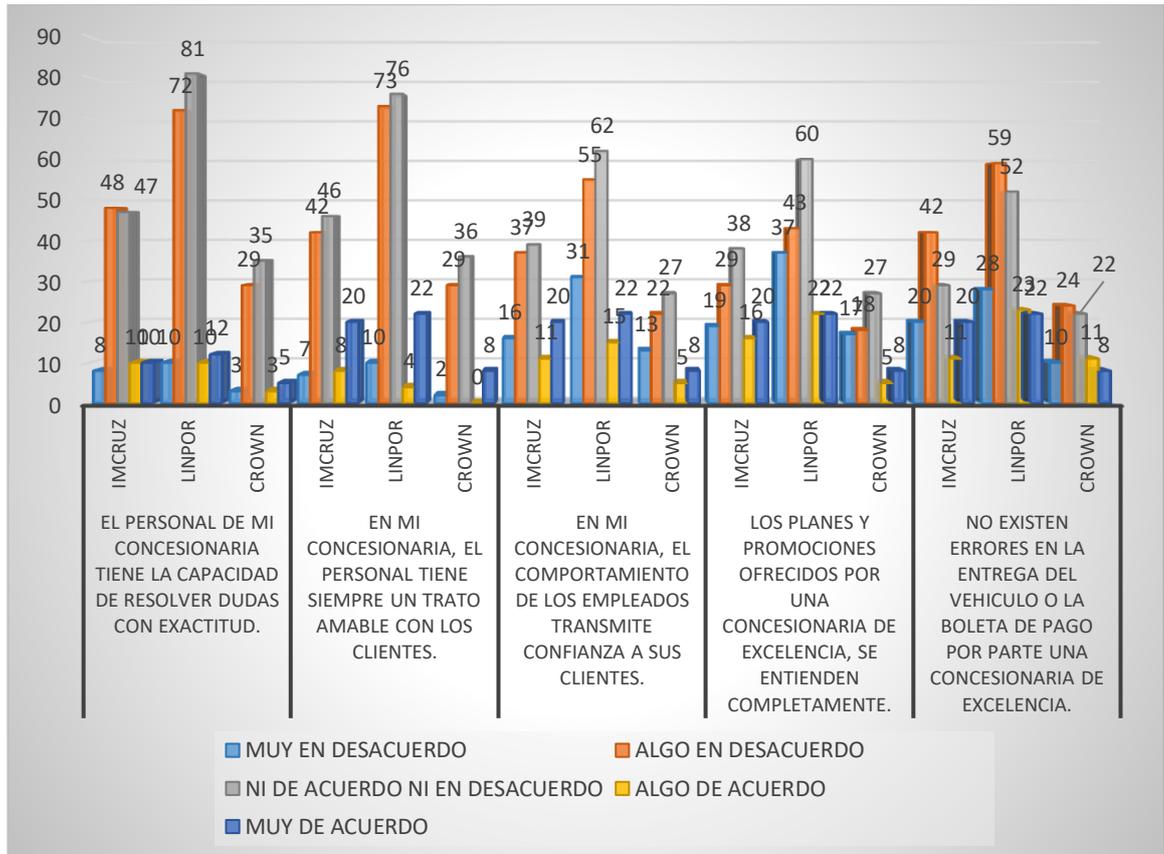
Gráfico N° 22 Promedio de la Fiabilidad



Fuente: Elaboración propia según encuestas.

La empresa Imcruz mantiene una calificación de 5 en relación a la fiabilidad, un poco abajo se encuentra Linpor con 4,3 y la empresa Crown con 3,2, las puntuaciones de cada empresa determinan como los clientes perciben la fiabilidad del servicio por parte de las empresas donde Linpor deberá plantear con algunas de las propuestas que proporcionen satisfacción a los clientes ya que se encuentran con puntuación muy baja.

Gráfico N° 23 Seguridad



Fuente: Elaboración propia según encuestas.

En cuanto a la seguridad que se transmite a los clientes en cada concesionaria, los resultados muestran en su mayoría “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” con inclinación hacia lo negativo en el elemento de “En desacuerdo”.

El personal de cada concesionaria demuestra a sus clientes una incapacidad de resolver con exactitud las inquietudes que se van obteniendo durante el servicio, dan la sensación de desconfianza a los clientes, por lo que es poco satisfecho por parte de los sujetos de investigación donde se propondrá acciones para elevar este indicador.

Los otros indicadores muestran que algunos de los empleados no se muestran seguros de sí mismo al realizar algunas tareas en servicio del público usuario, por lo que seguramente una mayor capacitación podría resolver este problema.

La amabilidad del personal por su parte deja mucho que desear para con los clientes, se observa en algunos empleados el trato no adecuado hacia un servicio, existen pocas

opiniones que indican estar en “Muy acuerdo”, muchos de los empleados se muestran insensibles al momento de atender a los clientes.

Sobre la trasmisión de confianza del personal hacia el cliente se ve otra vez una inclinación negativa de la neutralidad hacía en “En desacuerdo”, esto demuestra que no todos los empleados muestran suficientes conocimientos para responder algunas preguntas de los clientes, por lo que existen respuestas con inclinación negativa.

Sobre el entendimiento de los planes y promociones ofrecidos por cada concesionaria, los sujetos demuestran en una gran parte de neutralidad a una inclinación en “En desacuerdo” y “Muy en desacuerdo”, sin dejar de lado que pocos sujetos se inclinan a muy de acuerdo, dado a esos resultados se puede llegar que las promociones deberían ser más dirigidas al contexto en este caso a la ciudad de Sucre, se deberá dar una observación adecuada para elevar este indicador.

Los sujetos demuestran “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, peso con algo positivo ya que indican que no están De acuerdo con la afirmación de la pregunta, elemento que se puede calificar como positivo para Linpor.

Por medio de los resultados se debe dar hincapié en este indicador ya que es fundamental para establecer el posicionamiento de la concesionaria en estudio.

Después del análisis general de las concesionarias del sector en el siguiente gráfico se observa el promedio de cada empresa en relación a la seguridad que cada institución representa hacia sus clientes.

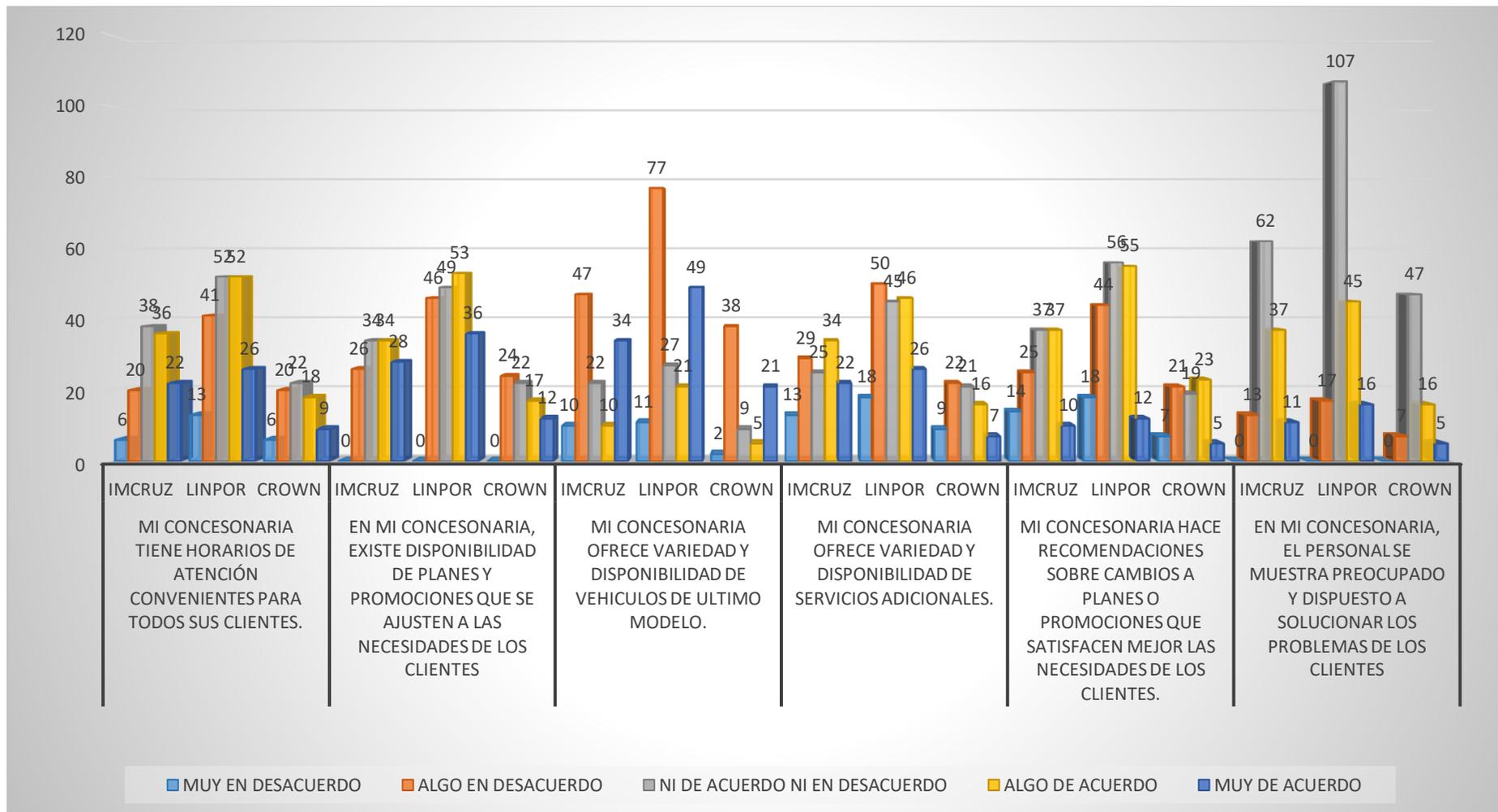
Cuadro N° 24 Promedio de la Seguridad



Fuente: Elaboración propia según encuestas.

La concesionaria Linpor mantiene una calificación de 3,5 en relación a la seguridad, un poco abajo se encuentra Imcruz con 3,4 y la empresa Crown con 3,1 las puntuaciones de cada empresa determinan como los clientes perciben la seguridad del servicio que las empresas interactúan con sus clientes, donde Linpor deberá plantear con algunas de las propuestas que proporcionen satisfacción a los clientes, aunque se encuentre con puntuación más alta en comparación a las demás percepciones.

Gráfico N° 25 Empatía



Fuente: Elaboración propia según encuestas.

La atención no es individualizada en las oficinas de cada concesionaria, muchas de las respuestas están en “En desacuerdo” y “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” indiferentes a esta afirmación, son relativas las respuestas en De acuerdo.

Existe una base significativa en el rango de En desacuerdo y en De acuerdo con relación a los horarios de atención que brindan las distintas concesionarias hacia el público, hecho que se debe en el horario de almuerzo, las oficinas centrales si bien quedan abiertas al público, quedan prácticamente con solo dos personas para la atención del público usuario dejando la satisfacción a un lado y mostrando poca empatía con el público usuario. Otro aspecto que en días críticos del mes es notorio, en la cantidad de personal que atiende al público usuario, lo que demuestra poca empatía nuevamente hacia los usuarios.

Por medio de la pregunta en el indicador de empatía cada concesionaria representa planes y promociones que los sujetos indican nuevamente una neutralidad casi positiva ya que las respuestas se encuentran en el rango de “En desacuerdo” y “Muy de acuerdo”, como anteriormente se vio en este respuesta no muchos se identifican con algunas promociones ya que no está representada exactamente en el contexto actual, es decir, que las situaciones promocionales son globalizadas para todo el País, obstruyendo algunas necesidades de algunas regiones.

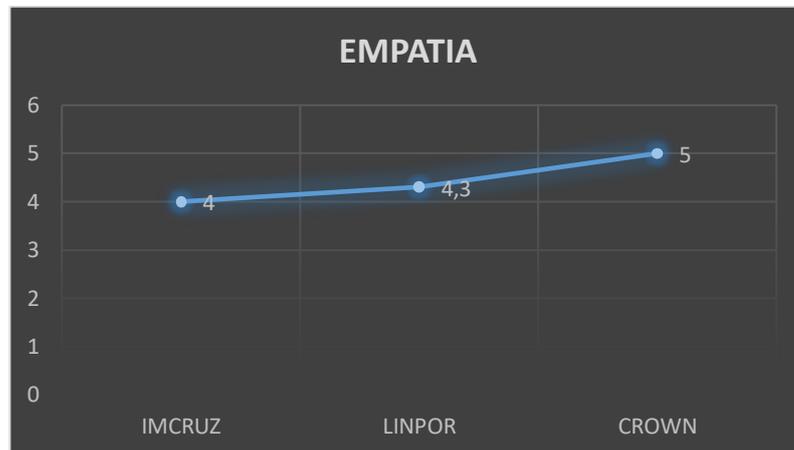
La variedad y disponibilidad de vehículos de último modelo representa en los sujetos “En desacuerdo” ya que no llegan una variedad de equipos móviles solo presentan equipos cuando está de moda se muestra que no se preocupan por los intereses del público usuario en algunos segmentos, y otras respuestas se inclinan no en gran magnitud al “Muy de acuerdo” a esta afirmación sobre todo en la compañía de Linpor.

La respuesta sobre la empatía que tiene el personal hacia la disponibilidad del solucionar los problemas están enfocados la gran mayoría en “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, hecho que se debe dar una representación más adecuada y satisfacer a los clientes.

La empatía de los empleados y la concesionaria hacia los usuarios merece atención especial y trabajo a ser desarrollado.

Después del análisis general de las empresas del sector en el siguiente gráfico se observa el promedio de cada concesionaria en relación a la empatía que cada empresa representa hacia sus clientes con sus personales.

Gráfico N° 26 Promedio de la Empatía



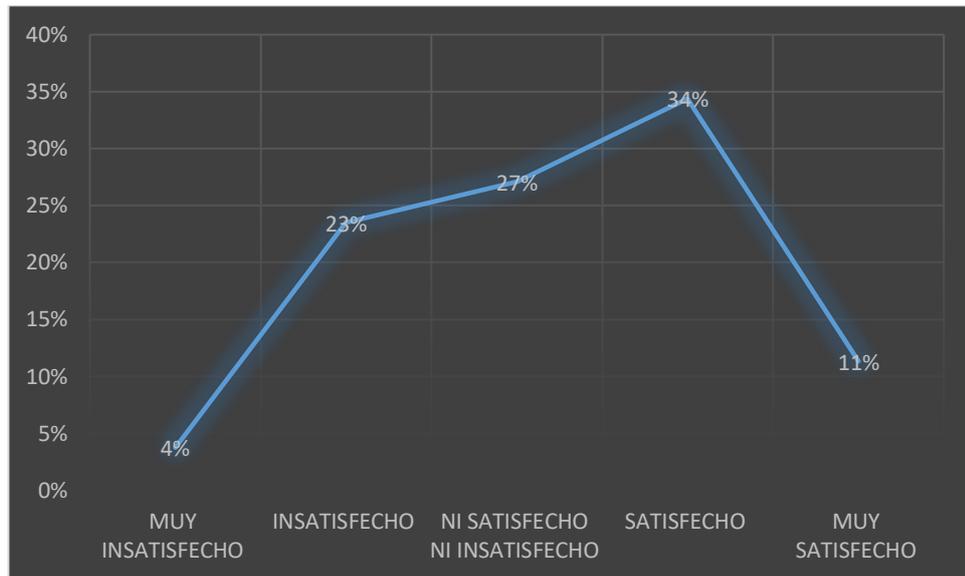
Fuente: Elaboración propia

La concesionaria Crown mantiene una calificación de 5 en relación a la Empatía por parte del personal, un poco abajo se encuentra Linpor con 4,3 y la empresa Imcruz con 4 las puntuaciones de cada concesionaria determinan como los clientes perciben la empatía con los clientes que es uno de los elementos de percepción muy importantes para su posicionamiento del servicio por parte de las empresas donde Linpor deberá plantear propuestas que proporcionen satisfacción a los clientes ya que se encuentran con puntuación muy baja.

2.6.2. Análisis General de la percepción de la calidad del servicio de los clientes

A continuación, se presentan los resultados generales de la percepción de la calidad del servicio que tienen los clientes en su concesionaria actual en la ciudad de Sucre según los 5 elementos que diagnostica el modelo Servperf. Los gráficos recogen la suma total de las respuestas dadas en cada una de las variables del Servperf de las que se ha sacado su porcentaje, permitiendo de esta forma poder sacar un aproximado de nivel de satisfacción de los clientes con respecto a la percepción de la calidad del servicio y determinar el posicionamiento en el mercado.

Gráfico N° 27 Nivel de satisfacción percibida de la calidad de servicio respecto a los Elementos Tangibles del sector de concesionarias



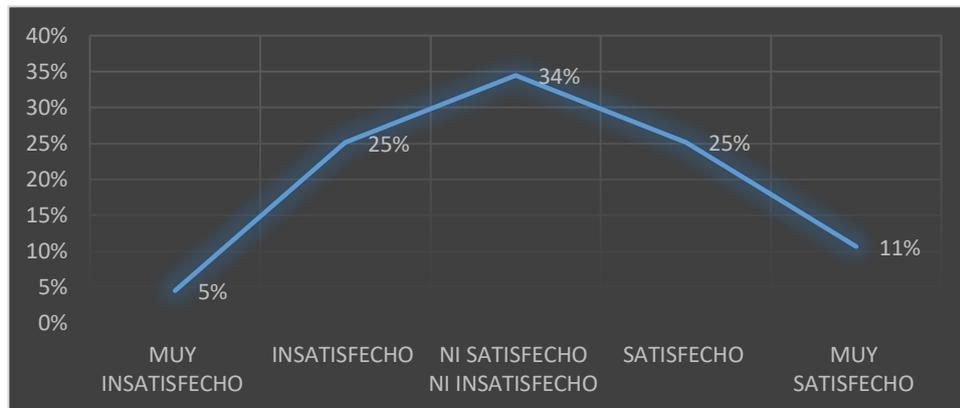
Fuente: Elaboración propia según encuestas.

A las afirmaciones de tenencia de equipos modernos, apariencia pulcra de los empleados, apariencia limpia de las oficinas y al aspecto de los materiales impresos, el 34% de los encuestados en total, ha manifestado estar satisfechos; el 27% está de ni satisfecho ni insatisfecho y el 23% está insatisfecho.

Como se puede observar, en cuanto a los elementos tangibles de cada concesionaria, la mayor cantidad de respuestas se ubican en el rango relativo de insatisfechos elevando un poco a ni satisfecho ni insatisfecho y llegando a los más alto en satisfecho. Es muy poco el porcentaje en muy de acuerdo, por lo que existen aspectos que deben ser mejorados para que la satisfacción de los clientes con los elementos tangibles aparezca como muy satisfecho que es el estado ideal de este componente.

Los elementos tangibles que deben ser mejorados en Linpor debe ser conforme a la tecnología de punta que adecuan en relación a la variedad de modernidad de los equipos, se debe variar el aspecto visual de las oficinas y lugares públicos, así como de los elementos impresos de información destinados al público, se debe tener un mayor orden en los escritorios y espacios de trabajo de los empleados de la oficina central, esto según los mismos resultados del diagnóstico realizado.

Gráfico N° 28 Nivel de satisfacción percibida de la calidad de servicio respecto a la Capacidad de Respuesta del sector de concesionarias



Fuente: Elaboración propia según encuestas.

Las afirmaciones de la variable de capacidad de respuesta que los clientes encuentran en sus concesionarias han indicado:

Que el 34% de los clientes “Ni satisfecho ni insatisfecho”, existe una relación de posición paralela, es decir, con un 25% de “Insatisfecho” y también en “Satisfecho”; y solo un 11% representa como “Muy satisfecho” y por último en un 5% en Muy insatisfecho.

En la capacidad de respuesta que el personal y las concesionarias han demostrado a sus clientes una percepción de neutralidad hecho que puede afectar al momento de que un cliente permanezca fidelizado a su concesionaria actual y determinar el posicionamiento de Linpor.

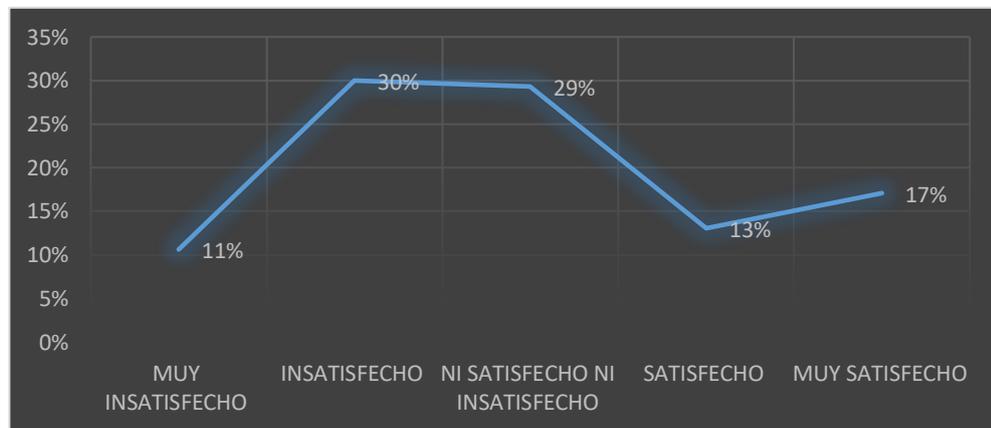
Este es un indicador que se ha logrado identificar en cuanto a la satisfacción de los clientes con relación al sector de venta de vehículos con inseguridad hacia la satisfacción dentro de un servicio adquirido, lo que indica que los factores de la capacidad de respuesta presentan grandes deficiencias que afectan a la satisfacción de los clientes.

En este indicador, el primer elemento a ser mejorado es la comunicación de respuesta hacia un cliente en el menor tiempo posible, es decir, que el personal al oír la demanda de cada cliente o motivo de visita a las oficinas del sector, deben estimar un tiempo máximo de solución al problema o solicitud planteado, procurando indicar un tiempo al

que no se vaya luego a prolongar o incumplir, porque como se vio en el anterior indicador, este incumplimiento lleva a la disminución de la satisfacción del cliente.

Otro aspecto importante de este indicador, es la predisposición del personal hacia la atención rápida de las demandas y requerimientos de los clientes, es decir que los empleados deben mostrarse más solícitos para responder preguntas de los clientes, atenderlos de la manera más rápida posible, procurando captar a los clientes en un tiempo menor al prometido.

Gráfico N° 29 Nivel de satisfacción percibida de la calidad de servicio respecto a la Fiabilidad del sector de concesionarias



Fuente: Elaboración propia según encuestas.

Para su totalidad de los sujetos encuestados del sector de concesionarias en las afirmaciones de; Han indicado en promedio que:

La mayoría se encuentra con un 30% en “Insatisfecho”, seguido de un 29% en “Ni satisfecho ni insatisfecho”; con el 17% existe un alejamiento hacia el extremo de “Muy satisfecho” y por consiguiente con un 13% y un 11% en “Satisfecho y Muy insatisfecho respectivamente.

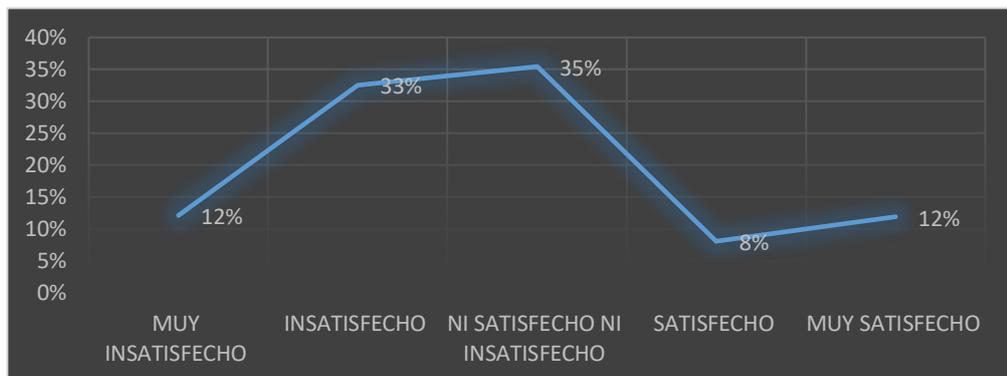
En cuanto a la fiabilidad en el sector de concesionarias los encuestados tienen una inclinación en los rangos negativos, ocurre algo similar con el anterior indicador, es decir, que todas las respuestas logradas del público encuestado indican que se encuentra indiferente y algo en desacuerdo a los elementos de confiabilidad que brinda cada

concesionaria. Aunque se encuentra un ideal en poco porcentaje, pero muy alejado de lo percibido el indicador “Muy satisfecho”. Lo que evidencia la presencia de elementos de la fiabilidad que Linpor debe mejorar.

Los elementos a ser mejorados en este indicador son: El cumplimiento de obtener la mejor calidad de vehículos o por lo menos no crear falsas expectativas para estos clientes en cuanto a la mejor calidad en vehículos que al final no cumplen las expectativas hacia las publicidades que presentan, esto seguramente ocasiona contratiempos a los mismos clientes quienes confían en la información recibida y que al ver incumplida la promesa de calidad, bajan su nivel de satisfacción.

Otros aspectos que deben mejorarse, que el personal debe mostrar mayor interés por solucionar los problemas de los clientes, buscar de manera obligatoria la solución de los problemas a la brevedad posible, procurando varias vías de solución a las demandas de los usuarios y por último que las promociones y planes ofrecidos que permanezcan cumplidas sin ser suspendidas al momento de ser percibida por el cliente.

Gráfico N° 30 Nivel de satisfacción percibida de la calidad de servicio respecto a la Seguridad del sector de concesionarias



Fuente: Elaboración propia según encuestas.

Las afirmaciones de seguridad que los empleados transmiten hacia los clientes, fueron: El Personal de mi concesionaria tiene la capacidad de resolver dudas con exactitud; En mi concesionaria, el personal tiene siempre un trato amable con los clientes; En mi concesionaria, el comportamiento de los empleados transmite confianza a sus clientes; Los planes y promociones ofrecidos por una concesionaria de excelencia, se entienden

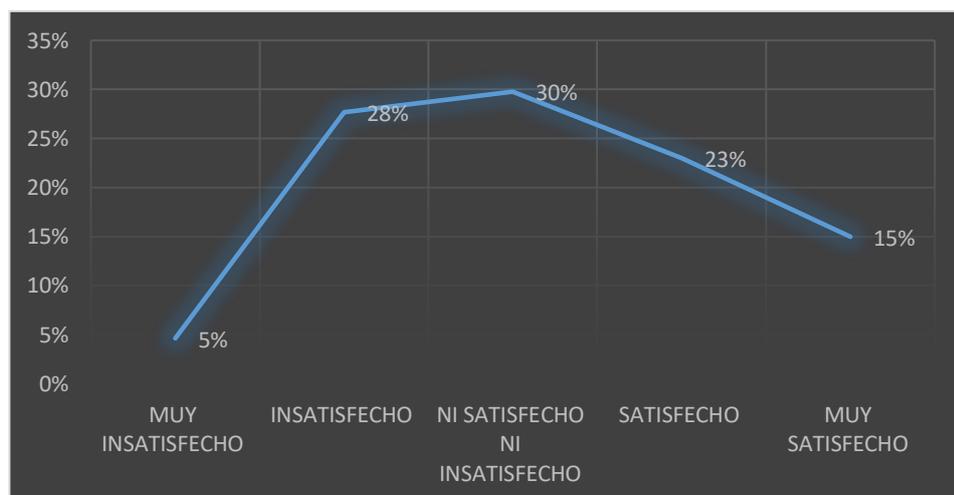
completamente; No existen errores en la entrega del vehículo o la boleta de pago por parte una concesionaria de excelencia, los sujetos encuestados se inclinaron:

Con un 35% los sujetos establecen “Ni satisfecho ni insatisfecho”, con un mínimo más abajo Insatisfecho 33%, por otro lado, se puede observar algunos sujetos permanecen con un 12% en Muy satisfecho y al otro extremo con Muy insatisfecho y por último el 8% Satisfecho.

La seguridad que perciben los clientes de su concesionaria preferida se encuentra mayoritariamente en el rango de Muy insatisfecho y Ni satisfecho ni insatisfecho, sector negativo de la gráfica, por lo que están lejos de la zona ideal de Muy satisfecho.

Evidenciando problemas con los factores de Seguridad que perciben los clientes se debe establecer en elevar los niveles de satisfacción de los clientes en este indicador, se recomienda que los empleados que atiendan a los clientes, estén perfectamente capacitados en todas las funciones de los puestos que ocupan, mostrando dominio de sus funciones, mostrando conocimientos sólidos de lo que deben realizar, tratando de disimular sus propios requerimientos de apoyo ante eventualidades, con el propósito que el cliente vea al personal con una atención adecuada con el tiempo.

Gráfico N° 31 Nivel de satisfacción percibida de la calidad de servicio respecto a la Empatía del sector de concesionarias



Fuente: Elaboración propia según encuestas.

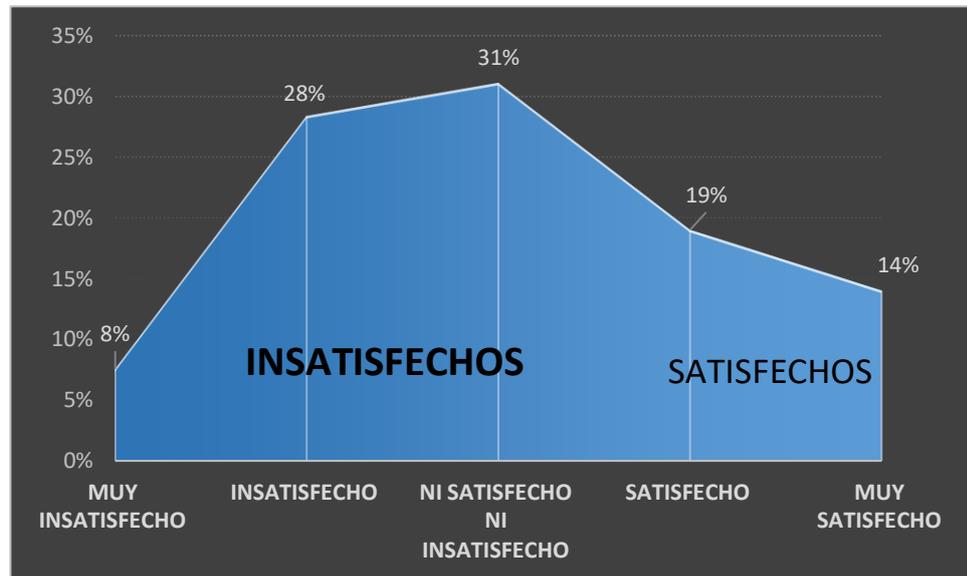
En la variable de empatía, los clientes han encontrado las siguientes afirmaciones: Mi concesionaria tiene horarios de atención convenientes para todos sus clientes; En mi concesionaria, existe disponibilidad de planes y promociones que se ajusten a las necesidades de los clientes; Mi concesionaria ofrece variedad y disponibilidad de vehículos de último modelo; Mi concesionaria ofrece variedad y disponibilidad de servicios adicionales; Mi concesionaria hace recomendaciones sobre cambios a planes o promociones que satisfacen mejor las necesidades de los clientes; En mi concesionaria, el personal se muestra preocupado y dispuesto a solucionar los problemas de los clientes. A todas ellas la totalidad de encuestados ha indicado:

Sobre un 30% están en Ni satisfecho ni insatisfecho con ellas; un poco más abajo con un 28% Insatisfecho, sin embargo, al otro extremo con 23% satisfecho, seguido con un 15% Muy satisfecho y por último en los niveles al otro extremo con un 5% Muy insatisfecho.

En la empatía que muestran los clientes hacia los servicios de cada concesionaria preferida se ve que perciben una carencia de empatía en el personal y los servicios en relación a los horarios de atención, lo que indica que se está también se aleja de los indicadores de Muy satisfecho.

Los elementos de empatía de los empleados de cada concesionaría, consiste principalmente en mostrar desinterés por los problemas de los clientes o sus requerimientos, en brindar una atención individualizada, hacer sentir a cada cliente con mayor confianza para que pueda indicar los detalles de sus necesidades y poder responder a ellas de manera más precisa, rápida, por otro lado la disponibilidad de obtener vehículos de último modelo que representa poca empatía y cordialidad ya que son lugares externos a la concesionaria de su preferencia y por ende crean preocupación por parte de los clientes al no subsanar estos detalles tal vez con capacitaciones y entre otros.

Gráfico N° 32 Nivel de satisfacción percibida de la calidad de servicio por el cliente hacia el sector de concesionaria (Cuadro General)

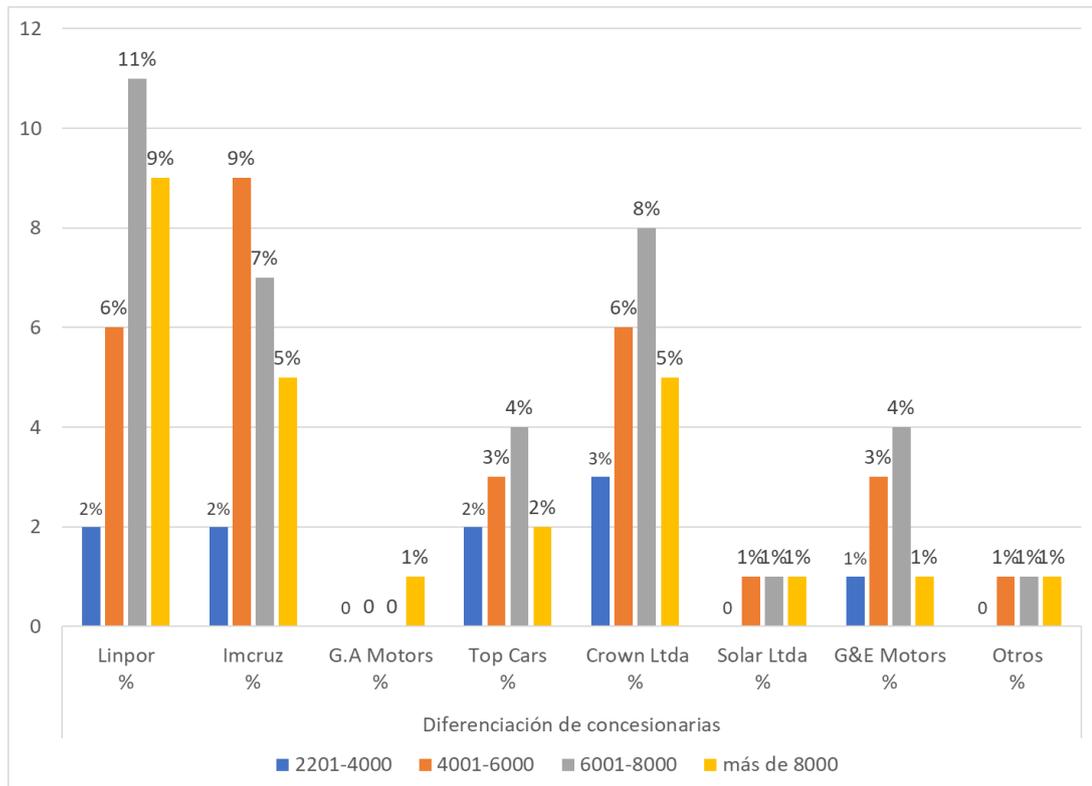


Fuente: Elaboración propia en base a encuestas.

Como se puede observar los clientes del sector de concesionaria de vehículos de la ciudad de Sucre se encuentran en su gran mayoría en los indicadores de:

El 67% de los clientes se encuentra en los niveles de Muy en desacuerdo, Algo en desacuerdo y ni de acuerdo ni en desacuerdo se pueden calificar o considerar como **INSATISFECHOS (ZONA AZUL OSCURA)**

Los clientes restantes siendo el 33% que están más satisfechos en comparación a los otros clientes se encuentran en los indicadores de Algo de acuerdo y Muy de acuerdo, que en todas las variables e indicadores tomados en cuenta que se pueden considerar como **SATISFECHOS (ZONA AZUL CLARO)**.

Gráfico N° 33 Niveles de ingreso en relación de diferenciación de concesionarias

Fuente: Elaboración propia

Del 100% de la población estudiada el 11% tiene ingresos salariales en el rango de entre 6001 a 8000bs y escoge a la concesionaria Linpor como la concesionaria que ofrece mejores vehículos, el 9% tiene ingresos salariales en el rango de entre 4001 a 6000bs y escoge a la concesionaria Imcruz como la concesionaria que ofrece mejores vehículos y el 8% tiene ingresos salariales en el rango de entre 6001 a 8000bs y escoge a la concesionaria Crown como la de mayor calidad.

2.7. Conclusiones

A continuación, se da a conocer las conclusiones de la situación actual de la concesionaria Linpor S.R.L en el posicionamiento actual en mercado del sector automovilístico de la ciudad de Sucre y la calidad de servicio que presta:

- Linpor S.R.L se encuentra en el tercer lugar como posición en la mente del consumidor la diferencia no es mucha ya que delante de ellas se encuentra Crown Ltda. e Imcruz.

- En cuanto al conocimiento de la concesionaria no está conocida por su nombre ya que población tiene como referencia el nombre Ovando S.A.
- Está posicionada como una de las más relevantes en la ciudad, se sitúa por debajo de Crown Ltda. e Imcruz.
- En la diferenciación está en una buena posición debido a que se diferencia por la calidad de sus productos y está en primer lugar con un 29%.
- El modelo de calidad de servicio actualmente es aceptable por los clientes.
- El servicio de venta de vehículos es personalizado y se caracteriza por calidad y rapidez. Los procesos de prestación del servicio son eficientes y no existe cuellos de botellas que afecten la calidad final.
- Linpor S.R.L tiene falencias en cuanto a la entrega de repuestos ya que su stock o cuenta con repuestos disponibles en Sucre para entrega inmediata. Los pedidos se hacen a las concesionarias de la red Ovando, en caso de que no se cuente con disponibilidad de los repuestos en Bolivia se hacen los pedidos a fábrica.
- El servicio técnico tiene falencias en brindar información que no llega de manera clara al cliente. La principal falencia es la atención al cliente, no es clara y la existencia de demoras no justificadas generan mayor insatisfacción.

2.8. Comprobación de la Hipótesis

El criterio que siguió la tesis para interpretar los resultados de la encuesta fue por medio del método de Servperf con los elementos de tangibles, Confiabilidad, Capacidad de respuesta, Seguridad y Empatía, con un nivel de escala de Muy en desacuerdo, en desacuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, de acuerdo y muy de acuerdo, de tal modo que se planteó para cada elemento una hipótesis alterna a la general que mantiene la tesis de investigación.

Para ingresar a la interpretación de la hipótesis de debe dar a conocer que la variable Posicionamiento mantendrá 2 tipos de lealtad hacia la empresa donde:

Cuadro N° 8 Niveles de posicionamiento de lealtad por la satisfacción

		Posicionamiento de lealtad por la satisfacción											Total	
		1,2	1,4	1,6	1,8	2	2,2	2,4	2,6	2,8	3	3,2		3,4
(Nivel Psicográficas)	TOTALMENTE SATISFECHO	0	0	2	5	3	2	2	0	0	3	0	0	17
	SATISFECHO	0	1	5	12	18	4	5	3	1	0	0	0	49
	NI SATISFECHO NI	1	1	29	36	7	10	11	6	0	2	0	0	103
	INSATISFECHO	10	18	15	12	3	2	2	0	0	3	0	0	65
	TOTALMENTE INSATISFECHO	6	12	27	38	41	16	5	0	1	0	0	0	146
Total		17	32	78	103	72	34	25	9	2	8	0	0	380

Fuente: Elaboración propia con base al diagnostico

Por medio del cuadro de contingencia, los clientes están en el promedio de 1,8 con inclinación al obtener el posicionamiento por la concesionaria Linpor S.R.L, pero también existe en los niveles de 1,6 al 2,0 donde los clientes oscilan con la lealtad del servicio. El cual este primer valor se denominará en adelante como Posicionamiento 1 (Nivel Psicográficas entregado por Linpor).

Cuadro N° 9 Niveles de Posicionamiento por recomendación

		Posicionamiento de lealtad por recomendación											Total	
		1,2	1,4	1,6	1,8	2	2,2	2,4	2,6	2,8	3	3,2		3,4
(Nivel conductuales)	SI	6	0	6	15	22	32	45	20	0	4	6	0	156
	NO	1	9	0	18	29	56	77	28	3	1	0	2	224
Total		7	9	6	33	51	88	122	48	3	5	6	2	380

Fuente: Elaboración propia con base al diagnostico

De acuerdo con el cuadro de contingencia, los clientes están en el promedio de 2,40 con inclinación por la concesionaria, pero también existe en los niveles de 2,00 al 2,60 donde los clientes oscilan con la lealtad del servicio. El cual este primer valor se denominará en adelante como posicionamiento 2 (Niveles conductuales que le brinda Linpor).

La hipótesis general es:

“Si se implementa un modelo de calidad del servicio en la empresa Linpor S.R.L, entonces se satisfará a los clientes, elevando el posicionamiento de la empresa en la ciudad de Sucre.”

Hipótesis Nula:

“Si se implementa un modelo de calidad del servicio en la empresa Linpor S.R.L, entonces no se satisfará a los clientes, elevando el posicionamiento de la empresa en la ciudad de Sucre.”

El análisis general de las dimensiones obtiene el siguiente resultado para posicionamiento 1:

		Calidad Total	Posicionamiento 1
Calidad Total	Correlación de Pearson	1	,565**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	380	380
Posicionamiento 1	Correlación de Pearson	,565**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	380	380

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

El siguiente cuadro muestra que la calidad total de servicio que tienen Linpor en el sector de la ciudad de Sucre con respecto al posicionamiento 1, hacia el grado de significancia de la investigación que es de 0,05 en comparación con la Sig., de la correlación de Pearson que es de 0,000 se puede determinar que la hipótesis nula se rechaza y la hipótesis general se acepta para la investigación, por lo tanto, existe una relación positiva entre la variable de calidad total y posicionamiento 1, de los clientes de Linpor.

Con respecto al posicionamiento 2 se obtiene:

		Calidad Total	posicionamiento 2
Calidad Total	Correlación de Pearson	1	,767**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	380	380
posicionamiento 2	Correlación de Pearson	,767**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	380	380

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nuevamente el cuadro muestra que la calidad total de servicio que tiene Linpor en el sector de la ciudad de Sucre con respecto al posicionamiento 2, hacia el grado de significancia de la investigación que es de 0,05 en comparación con la Sig., de la correlación de Pearson que es de 0,000 se puede determinar que la hipótesis nula se rechaza y la hipótesis general se acepta para la investigación por lo tanto, existe una

relación positiva entre la variable de calidad total y posicionamiento 2, de los clientes de Linpor.

Entonces para la investigación las siguientes dimensiones tendrán sus hipótesis alternas, es decir:

2.8.1. Dimensión de los Elementos Tangibles con relación al posicionamiento 1 y 2

Con respecto al posicionamiento 1 está relacionado a los niveles psicográficas y posicionamiento 2 con niveles conductuales.

Para determinar si existe algún grado de satisfacción de los usuarios por las instalaciones de las oficinas de Linpor S.R.L., se planteó la prueba de hipótesis.

Elementos Tangibles y posicionamiento 1

Hipótesis Nula:

H₀: “Si se implementa un modelo de calidad del servicio en la empresa Linpor S.R.L en los elementos tangibles no se relaciona con el elevando el posicionamiento 1 de la empresa en la ciudad de Sucre”

Hipótesis Alternativa:

H₁: “Si se implementa un modelo de calidad del servicio en la empresa Linpor S.R.L en los elementos tangibles si se relaciona con el elevando el posicionamiento 1 de la empresa en la ciudad de Sucre”

Después de analizar la curva de normalidad se estableció realizar con la prueba paramétrica, es decir con el coeficiente de correlación de Pearson entonces:

		Dimensión tangible	posicionamiento 1
Dimensión tangible	Correlación de Pearson	1	,020**
	Sig. (bilateral)		,061
	N	380	380
posicionamiento 1	Correlación de Pearson	,020**	1
	Sig. (bilateral)	,061	
	N	380	380

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Con relación a esta dimensión para la concesionaria Linpor S.R.L., se puede determinar la siguiente situación, al comparar con el grado de significancia de la investigación que es de 0,05 y de la prueba (Sig.) que es de 0,061, entonces se acepta la hipótesis nula y se

rechaza la hipótesis alternativa, es decir que no existe relación para esta dimensión que son los elementos tangibles y el posicionamiento de los clientes hacia la empresa.

Elementos Tangibles y Posicionamiento 2

Hipótesis Nula:

H_0 : “Si se implementa un modelo de calidad del servicio en la empresa Linpor S.R.L en los elementos tangibles no se relaciona con el elevando el posicionamiento 2 de la empresa en la ciudad de Sucre”

Hipótesis Alternativa:

H_1 : “Si se implementa un modelo de calidad del servicio en la empresa Linpor S.R.L en los elementos tangibles si se relaciona con el elevando el posicionamiento 2 de la empresa en la ciudad de Sucre”

Después de analizar la curva de normalidad se estableció realizar con la prueba paramétrica, es decir con el coeficiente de correlación de Pearson entonces:

Correlaciones

		Dimensión tangible	posicionamiento 2
Dimensión tangible	Correlación de Pearson	1	-,587**
	Sig. (bilateral)		,178
	N	380	380
posicionamiento 2	Correlación de Pearson	-,587**	1
	Sig. (bilateral)	,178	
	N	380	380

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Respecto a esta dimensión para la concesionaria Linpor S.R.L., se puede determinar la siguiente situación, al comparar con el grado de significancia de la investigación que es de 0,05 y de la prueba (Sig.) que es de 0,178, entonces se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alternativa, es decir, que no existe relación para esta dimensión que son los elementos tangibles y el posicionamiento de los clientes hacia la empresa.

2.8.2. Dimensión de la Capacidad de Respuesta con relación al posicionamiento 1 y 2

Con respecto al posicionamiento 1 para determinar si existe algún grado de satisfacción de la capacidad de respuesta del personal de las oficinas de la concesionaria de Linpor S.R.L., se planteó la prueba de hipótesis.

Capacidad de Respuesta y posicionamiento 1

Hipótesis Nula:

H₀: “Si se implementa un modelo de calidad del servicio en la empresa Linpor S.R.L en la capacidad de respuesta no se relaciona con el elevando el posicionamiento 1 de la empresa en la ciudad de Sucre”

Hipótesis Alternativa:

H₁: “Si se implementa un modelo de calidad del servicio en la empresa Linpor S.R.L en la capacidad de respuesta se relaciona con el elevando el posicionamiento 1 de la empresa en la ciudad de Sucre”

Después de analizar la curva de normalidad se estableció realizar con la prueba paramétrica, es decir con el coeficiente de correlación de Pearson entonces:

		Dimensión capacidad de respuesta	posicionamiento 1
Dimensión capacidad de respuesta	Correlación de Pearson	1	,613**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	380	380
posicionamiento 1	Correlación de Pearson	,613**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	380	380

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Con relación a esta dimensión para la concesionaria Linpor S.R.L., se puede determinar la siguiente situación, al comparar con el grado de significancia de la investigación que es de 0,05 y de la prueba (Sig.) que es de 0,000, entonces se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula, es decir, existe relación para esta dimensión que es la capacidad de respuesta y el posicionamiento de los clientes con la empresa.

Capacidad de Respuesta y Posicionamiento 2

Hipótesis Nula:

H₀: “Si se implementa un modelo de calidad del servicio en la empresa Linpor S.R.L en la capacidad de respuesta no se relaciona con el elevando el posicionamiento 2 de la empresa en la ciudad de Sucre”

Hipótesis Alternativa:

H₁: “Si se implementa un modelo de calidad del servicio en la empresa Linpor S.R.L en la capacidad de respuesta se relaciona con el elevando el posicionamiento 2 de la empresa en la ciudad de Sucre”

Después de analizar la curva de normalidad se estableció realizar con la prueba paramétrica, es decir con el coeficiente de correlación de Pearson entonces:

Correlaciones

		Dimensión capacidad de respuesta	posicionamiento 2
Dimensión capacidad de respuesta	Correlación de Pearson	1	-,675**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	380	380
posicionamiento 2	Correlación de Pearson	-,675**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	380	380

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Sobre esta dimensión para la concesionaria Linpor S.R.L., se puede determinar la siguiente situación, al comparar con el grado de significancia de la investigación que es de 0,05 y de la prueba (Sig.) que es de 0,000, entonces se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula, es decir, existe relación para esta dimensión que es la capacidad de respuesta y el posicionamiento en los clientes por la empresa.

2.8.3. Dimensión de Fiabilidad con relación al posicionamiento 1 y 2

Con respecto al posicionamiento 1 para determinar si existe algún grado de satisfacción de los usuarios por la fiabilidad del servicio de Linpor S.R.L., se planteó la prueba de hipótesis.

Elementos de Fiabilidad y Posicionamiento 1

Hipótesis Nula:

H₀: “Si se implementa un modelo de calidad del servicio en la empresa Linpor S.R.L en la fiabilidad no se relaciona con el elevando el posicionamiento 1 de la empresa en la ciudad de Sucre”

Hipótesis Alternativa:

H₁: “Si se implementa un modelo de calidad del servicio en la empresa Linpor S.R.L en la fiabilidad se relaciona con el elevando el posicionamiento 1 de la empresa en la ciudad de Sucre”

Después de analizar la curva de normalidad se estableció realizar con la prueba paramétrica, es decir con el coeficiente de correlación de Pearson entonces:

		Dimensión fiabilidad	Posicionamiento 1
Dimensión fiabilidad	Correlación de Pearson	1	,529**
	Sig. (bilateral)		,001
	N	380	380
Posicionamiento 1	Correlación de Pearson	,529**	1
	Sig. (bilateral)	,001	
	N	380	380

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Con relación a esta dimensión para la concesionaria, se puede determinar la siguiente situación, al comparar con el grado de significancia de la investigación que es de 0,05 y de la prueba (Sig.) que es de 0,001, entonces se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula, es decir, existe relación para esta dimensión que es la fiabilidad y el posicionamiento en los clientes por la empresa.

Elementos de Fiabilidad y Posicionamiento 2

Hipótesis Nula:

H₀: “Si se implementa un modelo de calidad del servicio en la empresa Linpor S.R.L en la fiabilidad no se relaciona con el elevando el posicionamiento 2 de la empresa en la ciudad de Sucre”

Hipótesis Alternativa:

H₁: “Si se implementa un modelo de calidad del servicio en la empresa Linpor S.R.L en la fiabilidad se relaciona con el elevando el posicionamiento 2 de la empresa en la ciudad de Sucre”

Después de analizar la curva de normalidad se estableció realizar con la prueba paramétrica, es decir con el coeficiente de correlación de Pearson entonces:

		Dimensión fiabilidad	Posicionamiento 2
Dimensión fiabilidad	Correlación de Pearson	1	,792**
	Sig. (bilateral)		,001
	N	380	380
Posicionamiento 2	Correlación de Pearson	,792**	1
	Sig. (bilateral)	,001	
	N	380	380

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Respecto a esta dimensión para la concesionaria Linpor S.R.L., se puede determinar la siguiente situación, al comparar con el grado de significancia de la investigación que es de 0,05 y de la prueba (Sig.) que es de 0,001, entonces se acepta la hipótesis alternativa y

se rechaza la hipótesis nula, es decir, existe relación para esta dimensión que es la fiabilidad y el posicionamiento en los clientes por la empresa.

2.8.4. Dimensión de Seguridad con relación al Posicionamiento 1 y 2

Con respecto al Posicionamiento 1 para determinar si existe algún grado de satisfacción de los usuarios por la seguridad del servicio de Linpor S.R.L., se planteó la prueba de hipótesis.

Elementos de Seguridad y Posicionamiento 1

Hipótesis Nula:

H₀: “Si se implementa un modelo de calidad del servicio en la empresa Linpor S.R.L en la seguridad no se relaciona con el elevando posicionamiento 1 de la empresa en la ciudad de Sucre”

Hipótesis Alternativa:

H₁: “Si se implementa un modelo de calidad del servicio en la empresa Linpor S.R.L en la seguridad se relaciona con el elevando el posicionamiento 1 de la empresa en la ciudad de Sucre”

Después de analizar la curva de normalidad se estableció realizar con la prueba paramétrica, es decir con el coeficiente de correlación de Pearson entonces:

		Correlaciones	
		Dimensión seguridad	posicionamiento 1
Dimensión seguridad	Correlación de Pearson	1	,429**
	Sig. (bilateral)		,001
	N	380	380
posicionamiento 1	Correlación de Pearson	,429**	1
	Sig. (bilateral)	,001	
	N	380	380

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Con relación a esta dimensión para la concesionaria Linpor S.R.L., se puede determinar la siguiente situación, al comparar con el grado de significancia de la investigación que es de 0,05 y de la prueba (Sig.) que es de 0,001, entonces se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula, es decir, existe relación para esta dimensión que es la seguridad y el posicionamiento en los clientes por la empresa.

Elementos de Seguridad y posicionamiento 2

Hipótesis Nula:

H₀: “Si se implementa un modelo de calidad del servicio en la empresa Linpor S.R.L en la seguridad no se relaciona con el elevando el posicionamiento 2 de la empresa en la ciudad de Sucre”

Hipótesis Alternativa:

H₁: “Si se implementa un modelo de calidad del servicio en la empresa Linpor S.R.L en la seguridad se relaciona con el elevando el posicionamiento 2 de la empresa en la ciudad de Sucre”

Después de analizar la curva de normalidad se estableció realizar con la prueba paramétrica, es decir con el coeficiente de correlación de Pearson entonces:

		Correlaciones	
		Dimensión seguridad	posicionamiento 2
Dimensión seguridad	Correlación de Pearson	1	-,698**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	380	380
posicionamiento 2	Correlación de Pearson	-,698**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	380	380

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Respecto a esta dimensión para la concesionaria Linpor S.R.L., se puede determinar la siguiente situación, al comparar con el grado de significancia de la investigación que es de 0,05 y de la prueba (Sig.) que es de 0,000, entonces se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula, es decir, existe relación para esta dimensión que es la seguridad y el posicionamiento en los clientes por la empresa.

2.8.5. Dimensión de Empatía con relación al posicionamiento 1 y 2

Elementos de Empatía y posicionamiento 1

Hipótesis Nula:

H₀: “Si se implementa un modelo de calidad del servicio en la empresa Linpor S.R.L en la empatía no se relaciona con el elevando el posicionamiento 1 de la empresa en la ciudad de Sucre”

Hipótesis Alternativa:

H₁: “Si se implementa un modelo de calidad del servicio en la empresa Linpor S.R.L en la empatía se relaciona con el elevando el posicionamiento 1 de la empresa en la ciudad de Sucre”

Después de analizar la curva de normalidad se estableció realizar con la prueba paramétrica, es decir con el coeficiente de correlación de Pearson entonces:

		Correlaciones	
		Dimensión empatía	posicionamiento 1
Dimensión empatía	Correlación de Pearson	1	,413**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	380	380
posicionamiento 1	Correlación de Pearson	,413**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	380	380

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Con relación a esta dimensión para la concesionaria Linpor S.R.L., se puede determinar la siguiente situación, al comparar con el grado de significancia de la investigación que es de 0,05 y de la prueba (Sig.) que es de 0,000, entonces se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula, es decir, existe relación para esta dimensión que es la empatía del personal de servicio y el posicionamiento en los clientes por la empresa.

Elementos de Empatía y posicionamiento 2**Hipótesis Nula:**

H₀: “Si se implementa un modelo de calidad del servicio en la empresa Linpor S.R.L en la empatía no se relaciona con el elevando el posicionamiento 2 de la empresa en la ciudad de Sucre”

Hipótesis Alternativa:

H₁: “Si se implementa un modelo de calidad del servicio en la empresa Linpor S.R.L en la empatía se relaciona con el elevando el posicionamiento 2 de la empresa en la ciudad de Sucre”

Después de analizar la curva de normalidad se estableció realizar con la prueba paramétrica, es decir con el coeficiente de correlación de Pearson entonces:

		Correlaciones	
		Dimensión empatía	posicionamiento 2
Dimensión empatía	Correlación de Pearson	1	-,404**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	380	380
posicionamiento 2	Correlación de Pearson	-,404**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	380	380

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Con relación a esta dimensión para la concesionaria Linpor S.R.L., se puede determinar la siguiente situación, al comparar con el grado de significancia de la investigación que es de 0,05 y de la prueba (Sig.) que es de 0,000, entonces se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula, es decir, existe relación para esta dimensión que es la empatía del personal de servicio y posicionamiento en los clientes por la empresa.

2.9. Análisis de la aceptación de las hipótesis alternas de la investigación

Cuadro N° 10 Resumen de correlaciones de las hipótesis alternas

DIMENSION	POSICIONAMIENTO 1 (Niveles Psicométricos)	POSICIONAMIENTO 2 (Niveles Conductuales)
	LINPOR S.R.L.	LINPOR S.R.L.
ELEMENTOS TANGIBLES	,061	,178
CAPACIDAD DE RESPUESTA	,000	,000
FIABILIDAD	,001	,001
SEGURIDAD	,001	,000
EMPATIA	,000	,000

Fuente: Elaboración propia según datos del diagnóstico

Desde la perspectiva del cuadro anterior, se resume que los cuadros verdes no mantienen relación entre variables que se llegó a cruzar anteriormente ya que indican que se encuentran con mayor grado de significancia al de la investigación es por ello que el trabajo de tesis de deberá enfocar en los cuadros rojos que necesitan apoyo porque establecen una relación entre variables dentro del sector para obtener un buen posicionamiento.

CAPÍTULO III

PROPUESTA

Modelo de gestión de calidad del servicio para Linpor S.R.L

La puesta en marcha de un sistema tendente a la consecución de implementar un modelo de calidad del servicio para la concesionaria Linpor S.R.L., que se desenvuelven en mercados altamente homogéneo en cuanto a servicios se refiere, infundiendo un efecto de motivación y dinamización a toda la entidad.

Asimismo, la calidad de servicio lleva idóneas ventajas competitivas, ya que se trata de un factor clave para obtener el mejor posicionamiento en el mercado, por ser difícil de imitar y por tratarse de un factor diferenciador con respecto a la competencia. Otro de los motivos por los que se justifica la puesta por calidad de servicio hace referencia a las razones de negocio, dado que los clientes exigen calidad en el servicio, la calidad presenta oportunidades de reducción de costos, reduce tiempos de procesos y optimiza la resolución de problemas de los clientes.

A través del sistema de gestión de calidad del servicio diseñado para el sector venta de automóviles, se logrará establecer una relación estrecha entre la empresa y sus clientes actuales, es decir posicionar en la mente del consumidor que actualmente se encuentran insatisfechos en las dimensiones estudiadas donde crear los mecanismos para conocer sus necesidades y expectativas en cada uno de ellas por medio de un ambiente de trabajo motivador y creativo haciendo énfasis en la aplicación de políticas de calidad que la organización tomara una guía para su desarrollo, permitiendo aprovechar el potencial de trabajo en equipo y de esta manera posicionar a la empresa en el mercado.

3.1. Formalización del modelo

Para desarrollar el modelo de gestión de calidad del servicio se pondrá en manifiesto una aproximación de cuatro modelos de los autores Gronroos (1984), Parasuraman Et Al. (1985, 1991), Zeithaml Et Al. (1988), Brogowicz Et Al (1990), Candido y Morris (2000, 2001)

Cuadro N° 11 Modelos de gestión de calidad de servicio: Síntesis comparativa

GRONROOS (1984)	PARASUEAMAN ET AL (1985. 1991). ZEITHAML ET AL. (1988)	BROGOWICZ ET AL. (1990)	CANDIDO Y MORRIS (2000.2001)
	GAP = Expectativas de los clientes (ECte) – Percepciones de los directivos de la empresa sobre E (PEmp.)	Oferta global del servicio = Oferta técnica de servicio + oferta funcional de servicio. Está supeditada al proceso de Dirección Estratégica de la empresa	GAP 1 = Percepciones de los directivos sobre ECte y PCte. GAP 2 = Estrategia de calidad de servicio. GAP 11 = ECte – Percepciones del personal de contacto sobre ECte. GAP 12 = PCte – Percepciones personal de contacto sobre PCte
DIMENSION de calidad técnica de servicio = Diseño del servicio (¿Qué esperan los clientes?)	GAP 2 = PEmp. – Especificaciones de calidad de servicio	GAP de calidad técnica de servicio = Expectativas de dimensión técnica del servicio – Percepciones de dimensión técnica del servicio	GAP 3 = Diseño del servicio y especificaciones en términos ECte. GAP 4 = Apoyo de la función financiera GAP 5 = Comunicación interna. GAP 6 = Integración/Coordinación. GAP 8 = Gestión de Recursos Humanos.
DIMENSION de calidad funcional de servicio = Realización del servicio (¿cómo se ofrece el servicio?) condicionado por la interacción empleado - cliente	GAP 3 = Especificaciones de calidad de servicio – Servicio realmente ofrecido.	GAP de calidad funcional de servicio = Expectativas de dimensión funcional del servicio – Percepciones de dimensión funcional del servicio	GAP 9 = Especificaciones servicio – Servicio realmente ofrecido. GAP 14 = Evaluación calidad servicio
Servicio esperado = interacción (marketing/entorno) + imagen. Imagen = Calidad Técnica + calidad funcional + (marketing/entorno).	GAP 4 = Servicio realmente ofrecido - comunicación a los clientes sobre el Servicio.	Servicio esperado = interacción (marketing/entorno) + imagen. Servicio percibido = Interacción oferta global del servicio y servicio esperado.	GAP 7 = Coordinación con otros integrantes de la cadena de valor. GAP 10 = Servicio efectivo – Comunicación
Calidad de servicio = interacción de servicio esperado. Servicio percibido e imagen corporativa.	GAP 5 = ECte. – Percepciones Clientes (PCte) = f (G1. G2. G3. G4)	GAP global de calidad de servicio = ECte (técnica + funcional) – PCte. (técnica + funcional)	GAP 13 = ECte - PCte

Fuente: Elaboración propia en base a datos teóricos de los cuatro autores

De acuerdo con los modelos con bases teóricas se efectuará las relaciones entre las variables de la investigación de la siguiente manera:

Cuadro N° 12 Relaciones de las variables independientes y dependientes

DIMENSIÓN	POSICIONAMIENTO 1 (Niveles Psicométricos)	POSICIONAMIENTO 2 (Niveles Conductuales)
	LINPOR S.R.L.	LINPOR S.R.L.
ELEMENTOS TANGIBLES	,061	,178
CAPACIDAD DE RESPUESTA	,000	,000
FIABILIDAD	,001	,001
SEGURIDAD	,001	,000
EMPATÍA	,000	,000

Fuente: Elaboración propia con base a datos del diagnóstico

Una vez analizados los modelos teóricos y empíricos por la investigación se desarrollará para Linpor S.R.L., con respecto a las necesidades y correspondientes para obtener el modelo adecuado de los mismos como propuesta tentativa hacia su implantación a mediano o largo plazo.

El siguiente modelo propuesto, muestra el desarrollo de la Gestión de Calidad de los Servicios para el sector de venta de vehículos, del cual más adelante se desintegrará para la empresa, dentro del modelo se desplegará la estructuración del proyecto de mejora, planificación del proyecto de mejora, la organización del proyecto de mejora, el control del proyecto de mejora, la implantación del proyecto de mejora y por último la retroalimentación del proyecto de mejora, cada elemento tiene sus funciones para su proceso de la gestión de calidad de los servicios.

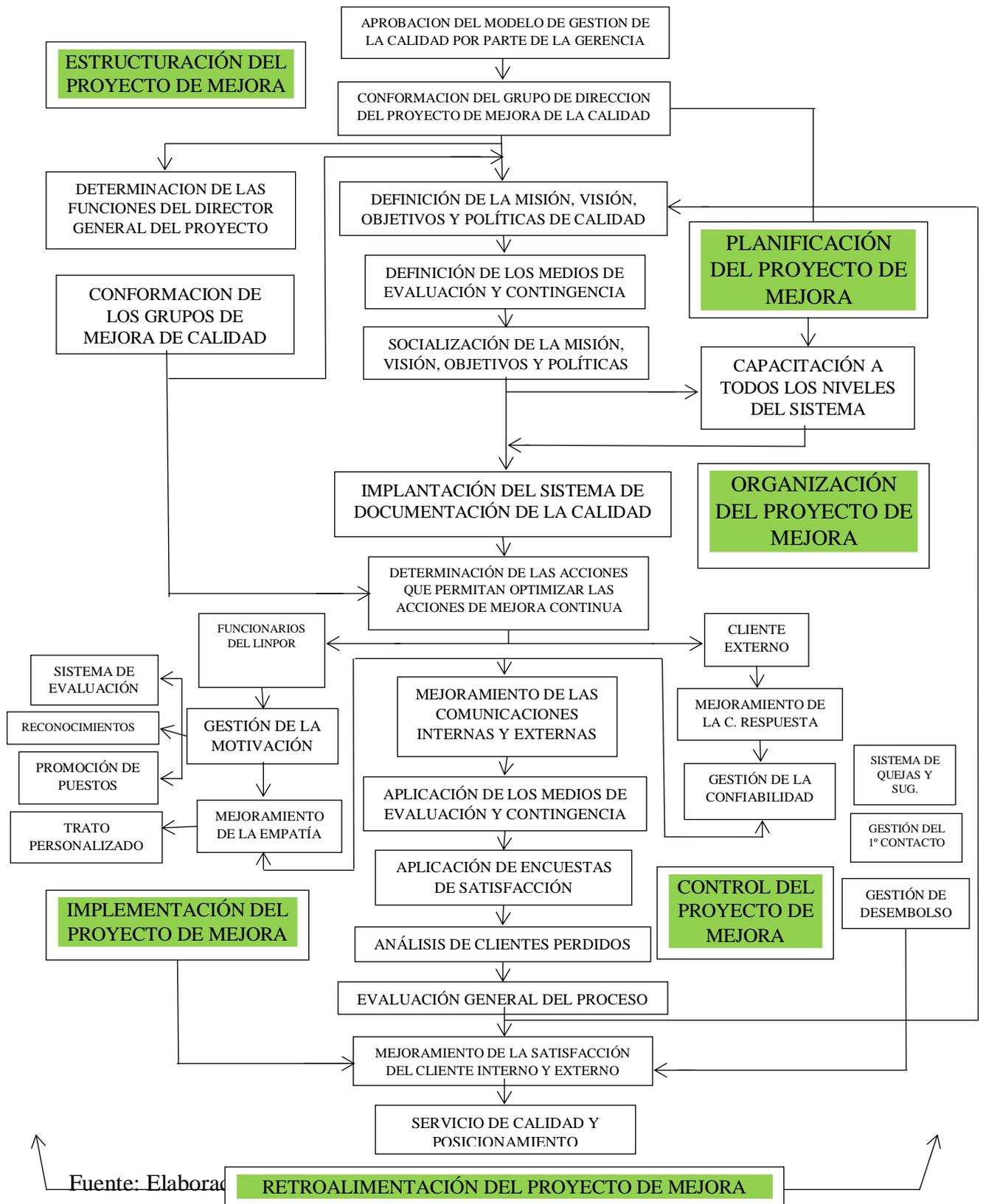
3.2. Objetivo general de la propuesta

Diseñar un modelo de calidad del servicio en Linpor S.R.L., para elevar el posicionamiento en la ciudad de Sucre.

3.2.2. Objetivos específicos de la propuesta

- Establecer los lineamientos estratégicos de la propuesta.
- Organizar al personal de Linpor S.R.L., para implementar la propuesta.
- Definir lineamientos a ser aplicados para la implementación de la propuesta.
- Establecer formas de evaluación del modelo propuesto.

Gráfico N° 34 Modelo propuesto de Gestión de Calidad de los Servicios para Linpor S.R.L.



Como se observa el modelo está conformado por las dimensiones de Capacidad de Respuesta, Fiabilidad, Seguridad y Empatía, las cuales tienen relación con el posicionamiento 1 y posicionamiento 2

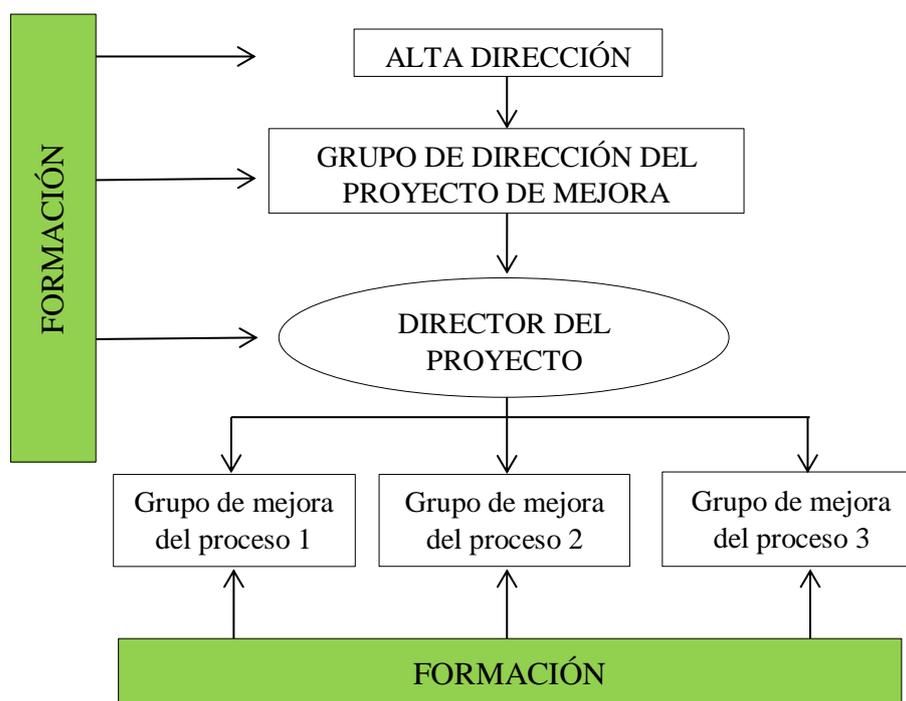
3.3. Aprobación del diseño de gestión de la calidad por la gerencia

El modelo propuesto en la gráfica anterior tiene como punto de partida aprobación del sistema de Gestión por parte de la Gerencia, que es el Órgano que tiene a su cargo la Planificación, Organización, Ejecución y Control de todos los procesos Administrativos de la concesionaria y como tal tiene la potestad de incorporar los planes de acción a la planificación general, designar el presupuesto, designar el personal, etc.

3.2.1. Estructuración del proyecto de mejora de la calidad

Un primer elemento fundamental para el éxito en la implantación de la Calidad es contar con una buena estructura de los proyectos de mejora de la Calidad. El gráfico siguiente presenta la posible organización de este proyecto de mejora de la calidad de servicio.

Gráfico N° 35 Estructura del proyecto de mejora de calidad



Fuente: Miguel Ángel Heras Forcada. “la valoración de los servicios Financieros” Pág. 263

3.2.2. Conformación del grupo de dirección de proyecto de mejora

Como primer componente del proyecto de mejora de la calidad se propone la conformación de un “Grupo de Dirección del Proyecto de Mejora” que debe estar constituido por los miembros de la Gerencia de la concesionaria Linpor S.R.L, que son:

- ✓ **GERENTE REGIONAL**
- ✓ **GERENTE DE GERENCIA**
- ✓ **ENCARGADO DE PROMOTORES**

Las tareas y responsabilidad del grupo de dirección son:

1. Definir la Visión, la Misión y los objetivos de calidad.
2. Preparar los sistemas organizacionales que requieran mejoras relativamente importantes.
3. Determinar los procesos claves cuya calidad debe ser mejorada.
4. Comunicar los objetivos de calidad y comprometerse con su logro.
5. Liberar los recursos necesarios y potenciar a los líderes de los grupos.
6. Apoyar al director del Proyecto y a los Líderes de los Grupos para superar las barreras Organizacionales.
7. Evaluar el avance del Proyecto.

3.2.3. Funciones del director del proyecto

De entre los tres miembros se debe elegir al director del Proyecto de mejora de la calidad, papel absolutamente crucial, por lo que se ve por conveniente que este sea el Gerente Regional de la concesionaria Linpor S.R.L.

Las actividades el director del Proyecto son:

1. Preparar la definición de las oportunidades de mejora y participar en la selección de los responsables o líderes de grupo de cada grupo de mejora.
2. Analizar el avance con los líderes de los grupos y aconsejarles posibles acciones en beneficio de sus actividades.
3. Promover el principio de “cambiar la forma de hacer las cosas para mejorar la posición competitiva” dentro de la concesionaria Linpor S.R.L.

3.2.4 Estructura de los grupos de mejora

Se propone la siguiente estructuración para los grupos de mejora de la calidad, misma que está basada en la organización por áreas de trabajo relacionadas. La planificación, la dirección, control de estos estará a cargo del Grupo de Dirección de Mejora de la Calidad.

GRUPO 1

- Encargado de operaciones
- Asistente de plataforma

GRUPO 2

- Jefe de Comercialización
- Asesor de comercialización
- Asesor de ventas

La estructura de los “grupos de mejora” podrá ser replicada en las agencias de Linpor S.R.L de la ciudad por otro lado en caso que se aperturen nuevas sucursales en la ciudad de Sucre.

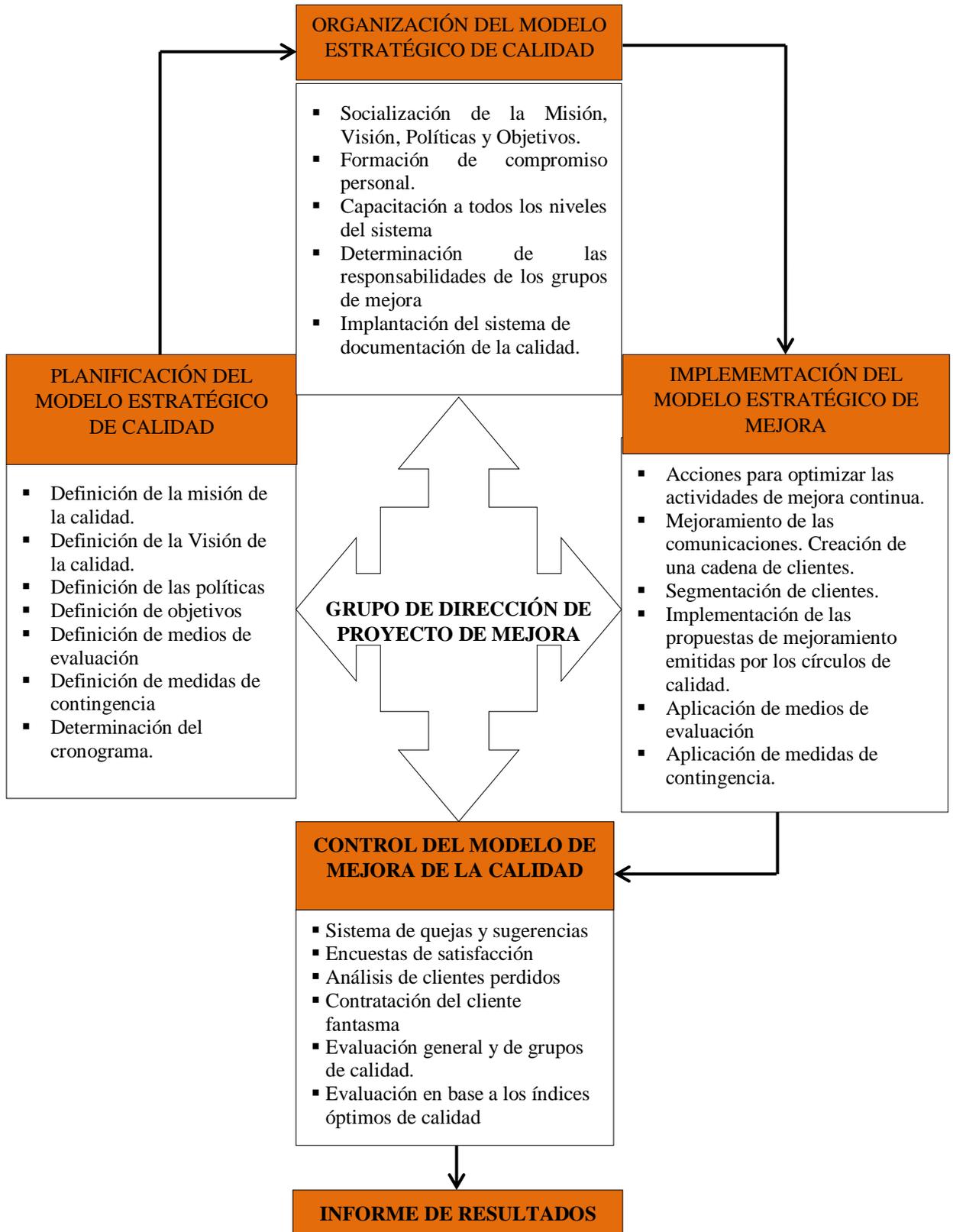
Luego de haber conformado los grupos necesarios para llevar adelante el proyecto de mejora de calidad, lo que corresponde es determinar específicamente las actividades que se deberán desarrollar para la implementación del proyecto las cuales estarán netamente a cargo del Grupo de Dirección del Proyecto.

Los grupos de mejora estarán constituidos por el personal de la concesionaria Linpor S.R.L, que tenga o no contacto con los clientes, en cada uno de estos existirá un **LIDER DE GRUPO**, que será escogido por los demás miembros, según sus capacidades de liderazgo o de facilidad de relacionamiento interpersonal y sus tareas serán:

1. Liderar la discusión y suministrar la retroalimentación al grupo.
2. Ayudar al grupo a integrar visiones u opiniones opuestas.
3. Cohesionar al grupo y fomentar el apoyo mutuo.
4. Asegurar que se están aplicando los conceptos y las herramientas de calidad y liderar su utilización.
5. Establecer la programación de las reuniones y el orden del día de estas.
6. Promover la participación en las discusiones y en la toma de decisiones de todos los miembros del grupo.
7. Centrar al grupo en el problema que se debe resolver.

Los grupos de mejora, pueden manifestar ideas que mejoren estos objetivos o funciones del manejo institucional de acuerdo a lo establecido por la dirección del Proyecto de mejora, la misión, visión y objetivos del Plan de Calidad del servicio de Linpor S.R.L.

Gráfico N° 36 Funciones del grupo de dirección del proyecto



Fuente: Elaboración Propia

3.3. Planificación del modelo estratégico de calidad

3.3.1 Definición de la Misión

Atención al cliente:

“Ser la concesionaria que ofrece el mayor nivel de excelencia en la calidad de sus servicios en automóviles, elevando la satisfacción de sus cliente internos y externos de manera continua y permanente”.

3.3.2 Definición de la Visión

“Hacer de la concesionaria la entidad con los servicios de mayor calidad en el mercado local, posicionando como la preferida según las expectativas de los clientes”

3.3.3 Definición de las Políticas

- ❖ El enfoque de Calidad se sustenta y orienta mediante un proceso integral y participativo de planificación estratégica.
- ❖ La aplicación del enfoque de Calidad se orienta a satisfacer y superar las necesidades y expectativas de los clientes y la comunidad.
- ❖ La organización del trabajo se debe orientar hacia estructuras planas y a la gestión por procesos y productos, dirigidos al cliente y a la comunidad, mediante el uso de una plataforma tecnológica apropiada.
- ❖ La filosofía de Calidad se sustenta en el desarrollo del capital humano.

3.3.4 Definición de los Objetivos

- Aplicar el enfoque de Calidad como elemento primordial en la prestación de los servicios de Linpor S.R.L.
- Incorporar progresivamente la filosofía y práctica de la Calidad a la cultura de la concesionaria.
- Implementar el sistema de mejora de la Calidad en todos los aspectos concernientes en la prestación de los servicios.
- Realizar las mejoras relativamente prioritarias, de acuerdo al diagnóstico de la situación.
- Dar a los grupos de mejora de Calidad la autonomía necesaria para implementar medidas correctivas en la prestación de los servicios.

- Gestionar los sistemas de administración del personal como alternativa de mejoramiento de la satisfacción de los clientes internos.
- Realizar la evaluación del sistema en general, con la presentación de resultados y realizar la reestructuración que se considere necesaria al sistema.

3.3.5 Definición de los Método de Evaluación

Los medios que permitan la evaluación del modelo de gestión de la calidad, se incorporan al diseño del mismo del modelo, es decir, desde el inicio de su conceptualización.

Primero por la necesidad de determinar la efectividad del modelo que se pretende implantar en Linpor S.R.L.; y segundo porque es conveniente contar con un soporte evaluador permanente, que, junto a otros sistemas de información, facilite la toma de decisiones en materia de gestión propias del ámbito de la alta dirección. Por lo que la evaluación se realizara a partir de dos métodos:

- ✓ Métodos cuantitativos como Cuestionarios con escalas y puntuaciones (por ejemplo, de 1 a 5, siendo 5 muy bueno y 1 muy malo).
- ✓ Métodos Cualitativos en donde se recoge información del cliente interno y externo en forma de comentarios, sugerencias, quejas, etc.

3.3.6 Definición de los Medios de Contingencia

Por los casos en que se presentan problemas de comprensión por parte del público usuario de la concesionaria Linpor S.R.L, sobre la forma correcta de proporcionar los servicios, es que se deben diseñar acciones de contingencia que reaccionen de inmediato para no causar mayor daño en la percepción del cliente externo.

El líder de Grupo, es el que se encargará de poner en funcionamiento los mecanismos de contingencia, por lo que este debe estar atento al trabajo que se desarrolla en cada uno de los puestos de trabajo de los miembros de su grupo de control de calidad. Esas medidas de contingencia serán:

- *Sustitución inmediata del empleado con problema.* En este caso, el líder de grupo sustituirá al empleado o conducirá al cliente hacia otra repartición para obtener el mismo servicio.

- *Atención personal al cliente que no satisface su requerimiento.* Esto en función de la disponibilidad de atención que tenga el Líder de grupo, para atender de forma personal al cliente con dificultades.

3.4 Organización del modelo estratégico de calidad

3.4.1 Socialización de Misión, Visión, Políticas y Objetivos

La dirección de la concesionaria y el “Grupo Orientador” deben ser los que deben tomar la decisión de encaminar hacia la excelencia en lo que se refiere a la Calidad del servicio, ambos deben asumir la complejidad de este desafío, la continuidad del proceso y su permanente apoyo. Debe tener conocimiento de las implicancias que tiene este proceso para la organización y las personas; conocimiento del papel que juega cada uno de los involucrados en el proceso y de las responsabilidades asociadas, sobre todo a su propio cargo.

Se deben programar una serie de eventos y acciones orientadas a la difusión y comprensión del proceso, a fin de motivar y comprometer a todos los integrantes de la concesionaria, como circular boletines informativos, folletos y hasta correos electrónicos entre los miembros, además comunicar en los seminarios, cursos de capacitación la importancia del cambio y los beneficios que se pueden obtener a nivel interno y externo.

3.4.2 Formación del compromiso del personal

Una vez tomada la decisión de poner en práctica el programa de calidad con miras a satisfacer el Cliente, y definido el contexto de la planificación de la concesionaria, se debe educar a todo el personal, sean directivos o no, a fin de que cada uno comprenda el alcance del proceso de mejora de la calidad de servicio.

Lo más conveniente es realizar reuniones con todos, en grupos de cinco a diez personas el objetivo de estas reuniones es compenetrar con cada uno de estos, con los alcances y ventajas que pueda acarrear a la empresa y sus componentes en la aplicación de un programa de calidad del servicio al cliente, comprometiéndose a que lo apoyen con actitud positiva y para que participe de él, que lo identifique como algo suyo o algo de lo que obtendrá beneficios personales.

En estas reuniones se debe explicar claramente en que consiste el proceso, cuál es su objetivo como filosofía de la empresa, cuáles son las herramientas que utiliza, cuál es la

actitud que corresponda a cada uno de ellos en este proceso, etc. Dentro de esta etapa reviste especial importancia preparar a cada persona para que conciba este proceso como una herramienta clave, que requiere una aplicación y optimización permanente como también para que las personas se interioricen con los objetivos del programa, visualizando que a través de sus logros pueda alcanzar sus objetivos personales.

3.4.3 Capacitación a todos los niveles del sistema

En esta etapa de capacitación, todas las personas involucradas en el proceso de mejora en calidad de servicio, deben ser educados en el concepto de calidad, así como en la forma en que estos deben ser aplicados de acuerdo a la realidad de la concesionaria Linpor S.R.L. De esta manera se debe capacitar a todas las personas involucradas, desarrollando cursos que permitan dar a conocer los elementos básicos de un proceso de calidad.

En los niveles altos del proyecto de mejora. (Director del proyecto y el grupo de Dirección del proyecto) este proceso de educación, deben ser manejados por personal de primer nivel y en lo posible especializados en temas educativos y laborales. En los niveles medios e inferiores del proyecto (Líder de grupo de mejora y los miembros de los grupos de mejora) es importante que se intervengan, sus propios Directivos, cualquiera sea su especialidad, preparados previamente para actuar como instructores, moderadores o facilitadores.

Al iniciar el curso, el director del proyecto de mejora, debe dar a conocer la misión y los objetivos que persigue el proceso, discutiendo con los empleados al contenido del programa de capacitación a fin de que estos se sientan parte integrante del mismo, y puedan tomar conciencia del rol que les compete en el éxito de los fines perseguidos por el proyecto.

3.4.3.1. Objetivos de la Capacitación

- Dar a conocer a los participantes del proceso de mejora de la Calidad las finalidades del proyecto y sensibilizarlos de las ventajas que conlleva tanto para ellos como para la empresa.
- Estimularlos para que asuman su compromiso como responsables de la organización y sostenimiento del Grupo.
- Habilitarlos en el manejo de las técnicas para solucionar problemas individualmente y en grupo.

- Desarrollar ejercicios que permitan mostrar a las personas lo que es el trabajo en equipo y los efectos de no lograr una adecuada y eficiente coordinación en la ejecución de las labores que están involucrados.
- Permitir que sean las personas que están en contacto directo con el cliente o las más cercanas a este, quienes determinen las necesidades que a su juicio sean relevantes para satisfacer sus necesidades y expectativas.
- Poner énfasis en que se refiere contar con procesos eficientes que permitan satisfacer las necesidades de los Clientes, y que ellos deben ir mejorando continuamente.
- Incluir metodologías con relación a la forma que se debe analizar los flujos internos de información y documentación asociados a un servicio determinado un proceso, y permitan evaluar el grado de eficiencia con que se desarrolla.

En vista a los objetivos de capacitación, la concesionaria deberá establecer un programa de formación. Este programa será una lista de los cursos de formación o módulos, paquetes que en conjunto para satisfacer las necesidades de formación para todas esas dimensiones. El diseño de tal programa será pensando las necesidades de formación de las diversas categorías del personal de la concesionaria.

3.4.4 Tópicos a considerar la capacitación

La calidad del servicio, debe ser evaluada en cada uno de los procesos tendientes a facilitarla, constituyéndose en un elemento insoslayable en el logro de la excelencia en el servicio al Cliente. Con este fin es necesario apoyarse en herramientas estadísticas y diagramas, a fin de obtener información de los hechos y problemas que merezcan un análisis, con el objeto de adoptar alguna acción y de este modo reconocer, lograr un adecuado control de estos para lo cual se propone el siguiente programa de formación.

Cuadro N° 13 Tópicos a considerar para la capacitación

CURSOS DE CAPACITACIÓN	Director del proyecto	Grupo de Dirección	Líderes de grupos	Grupos de mejora
MÓDULO 1				
Conceptos generales de calidad				
Marketing de servicios			X	X
Calidad del servicio			X	X
Características de los servicios			X	X
Satisfacción de los clientes			X	X
Trabajo en equipo y excelencia			X	X
Excelencia personal y logro Organizacional			X	X
Cultura Orientada al cliente			X	X
Compromiso con la calidad del servicio			X	X
MÓDULO 2				
Conceptos específicos				
La gestión de la calidad		X	X	X
El coste de la no calidad		X	X	X
Las cinco dimensiones de la calidad del servicio		X	X	X
La medición de la calidad del servicio		X	X	X
Modelos de evaluación de la calidad		X	X	X
Sistemas de medida en los modelos de gestión de la calidad		X	X	X
Conceptos de los modelos SERPERF y MECAL		X	X	X
MÓDULO 3				
Formación específica				
Sistemas de medida aplicables a Instituciones Financieras		X	X	
Aplicación del modelo SERPERF		X	X	
Aplicación del modelo MECAL		X	X	
Utilización del sistema de documentación de la calidad		X	X	
MÓDULO 4				
Formación avanzada				
Aplicación de diagramas de flujo	X	X		
Análisis de Pareto	X	X		
Diagramas de causa y efecto	X	X		
Cuadros de control	X	X		
Hojas de verificación	X	X		
Matrices para decisiones	X	X		

Fuente: Elaboración propia

Tiempo:

Los dos primeros módulos, por su poca complejidad requieren entre dos o tres sesiones de 90 minutos cada uno, en el horario y días que se vean por conveniente. Los siguientes dos módulos por su alta complejidad y su aplicación práctica, requieren de cuatro a cinco sesiones de 2 horas cada uno, al igual que en los anteriores módulos en los horarios y días que se vean por convenientes.

3.4.5 Determinación de las funciones de los grupos de mejora

La creación de grupos de mejora de la calidad, tienen el propósito de elevar la participación de los trabajadores y mejorar el nivel de satisfacción de los mismos. Con la conformación de estos grupos de mejora de la calidad, el trabajo en equipo creará un sentimiento de compromiso y participación para los empleados y el que les da la oportunidad de ser actores del análisis y solución de problemas que ellos conocen, a través del uso de sus experiencias, habilidades e inteligencia.

Las funciones de los Grupos de mejora de la calidad serán:

1. Propiciar un ambiente de colaboración y apoyo recíproco en favor del mejoramiento de los procesos operativos y de gestión.
2. Mejorar las relaciones humanas y el clima laboral
3. Motivar y crear conciencia y orgullo por el trabajo bien hecho
4. Concientizar a todo el personal sobre la necesidad de desarrollar acciones para mejorar la calidad.
5. Propiciar una mejor comunicación entre los trabajadores y los directivos o gerentes.
6. Dar a conocer los avances y obstáculos a vencer para lograr una mejora constante.

Frecuencia de las reuniones

La frecuencia de las reuniones variará según las características del tema que se está desarrollando sin embargo se recomienda de acuerdo a la teoría mínimamente una reunión a la semana que no se extienda más allá de una hora.

Por las características particulares de la concesionaria Linpor S.R.L y la cantidad reducida de su personal, se recomienda que las reuniones se desarrollen en horarios de trabajo por ejemplo los sábados de 11 a 12 Pm.

3.4.6 Implementación del sistema de documentación de la calidad

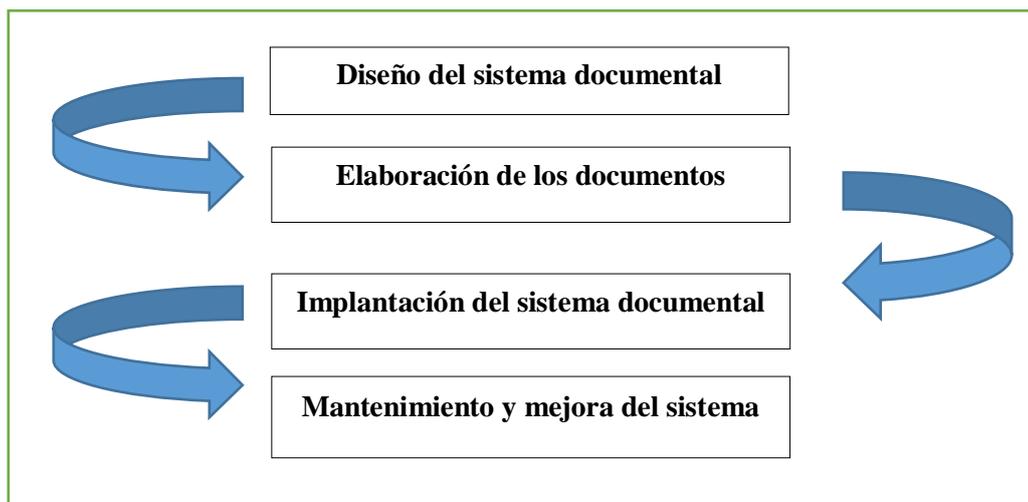
La documentación es el soporte del sistema de gestión de calidad, pues en ella residen la forma de operar de la organización, así como la información que permite el desarrollo de los procesos y la toma de decisiones.

La elaboración del sistema de documentación estará a cargo del “Grupo de Dirección del proyecto de mejora de la calidad” en primera instancia, luego podrá ser modificado de acuerdo a su conveniencia por las sugerencias de los “Grupos mejora de la calidad” para

garantizar que este pase a ser una herramienta eficaz para la administración de los procesos.

La implantación del sistema de documentación de la calidad supone cuatro etapas, como se ilustra en el gráfico siguiente.

Gráfico N° 37 Etapas para la implementación del sistema de documentación de la calidad



Fuente: Elaboración Propia

Etapas 1. Diseño del sistema documental

En esta etapa El “Grupo de Dirección de la calidad” establece todos los elementos necesarios para la elaboración del sistema documental compuesto por los siguientes documentos:

- Manual de calidad
- Mapa de Tareas/ Funciones
- Manuel de Procedimientos documentados para:
 - Control de documentos
 - Auditorías internas
 - Control de no conformidades
 - Acciones correctivas
 - Acciones preventivas
 - Tratamiento de quejas y reclamos
 - Comunicación externa e interna
 - Presentación de informes estadísticos.

Las principales actividades a desarrollar son las siguientes:

- ❖ **Definir la jerarquía de la documentación.** Para realizar esta tarea se debe clasificar la documentación y definir su jerarquía. Usualmente se ubica en el nivel

más alto el manual de calidad, en el segundo nivel los procesos y en el tercer nivel instrucciones, registros, especificaciones y otros documentos.

❖ **Definir autoridad y responsabilidad para la elaboración de la documentación a cada nivel.** La elaboración de la documentación es probablemente la mejor oportunidad de involucrar a todo el personal en el sistema de gestión de la calidad, por lo que debe ser desplegada por toda la organización de acuerdo con los niveles jerárquicos establecidos en el paso anterior y la estructura organizativa existente. Así, el manual de calidad debe ser elaborado por el “Grupo de Dirección de la Calidad” y conducido por el “director del proyecto”. Los procesos generales deben ser elaborados por los “Líderes de Grupo” y los procedimientos específicos, especificaciones, registros, etc. por los miembros de los “Grupos de mejora”.

❖ **Definir estructura y formato del manual de calidad.** Se sugiere que la estructura del manual de calidad cuente con los siguientes elementos:

- Título
- Resumen ejecutivo
- Tabla de contenido
- Descripción de la organización
- Alcance
- Términos y definiciones.
- Responsabilidad de la dirección
- Gestión de recursos
- Materialización de las actividades de la organización
- Medición, análisis y mejora.

El formato del manual debe tener en cuenta el cumplimiento de los requisitos establecidos para la documentación y facilitar su consulta y actualización.

Etapas 2. Elaboración de los documentos

El objetivo fundamental de esta etapa es elaborar, revisar y aprobar todos los documentos a cada nivel. La concesionaria empezará por capacitar al personal implicado en la preparación de la documentación. Una vez terminada la capacitación, el personal se dedicará a elaborar el manual de calidad. Los procedimientos generales y específicos, así como toda la demás documentación.

Para elaborar los documentos se sugiere la siguiente estructura:

Capítulo	Contenido
Objetivo	Definirá el objetivo del proceso.
Alcance	Especificará el avance de la aplicación del proceso
Responsabilidades	Designará a los responsables de ejecutar y supervisar el cumplimiento del proceso.
Términos y definiciones	Aclarará, si es necesario, el uso de términos o definiciones no comunes aplicables al proceso.
Proceso	Describirá en orden cronológico el conjunto de operaciones necesarias para ejecutar el proceso.
Requisitos de documentación	Relacionará todos los registros que deben ser completados durante la ejecución del proceso.
Referencias	Referirá todos aquellos documentos que hayan sido consultados o se mencionen en el proceso.

Fuente: Elaboración Propia

Etapas 3. Implementación del sistema documental

En esta etapa la concesionaria se dedicará a poner en práctica la utilización del sistema de documentación desarrollado. Se distribuirá la documentación a todos los implicados de acuerdo con el plan y cronograma previamente definidos.

En las reuniones a desarrollarse, se explicará a cada grupo. La forma de utilización del documento que les corresponda, así como la explicación del contenido del mismo, para evitar malos entendidos o malas interpretaciones.

Etapas 4. Mantenimiento y mejora del sistema

Esta etapa se desarrollará de forma continua a partir del momento en que el sistema de documentación esté implantado. Se trata de mantener la adecuación del sistema a las necesidades de la organización. Para lograr este objetivo, la organización debe realizar auditorías internas con el fin de identificar oportunidades de mejora e implementar las correspondientes acciones correctivas y/o preventivas, de forma que se eliminen las no conformidades encontradas.

3.5 Implementación del modelo estratégico de mejora

3.5.1 Acciones para optimizar las actividades de mejora continua

Para desarrollar este punto del sistema se tomó como base el diagnóstico realizado en el capítulo anterior y a través de este se establecieron los puntos en los que se pueden obtener mejoras relativamente rápidas y radicales.

Los resultados se expresan en el siguiente cuadro, donde además se clasifica los aspectos medidos en las encuestas sobre los cuales se puede tomar acciones rápidas, mantenerlos, o mejorados a mediano plazo.

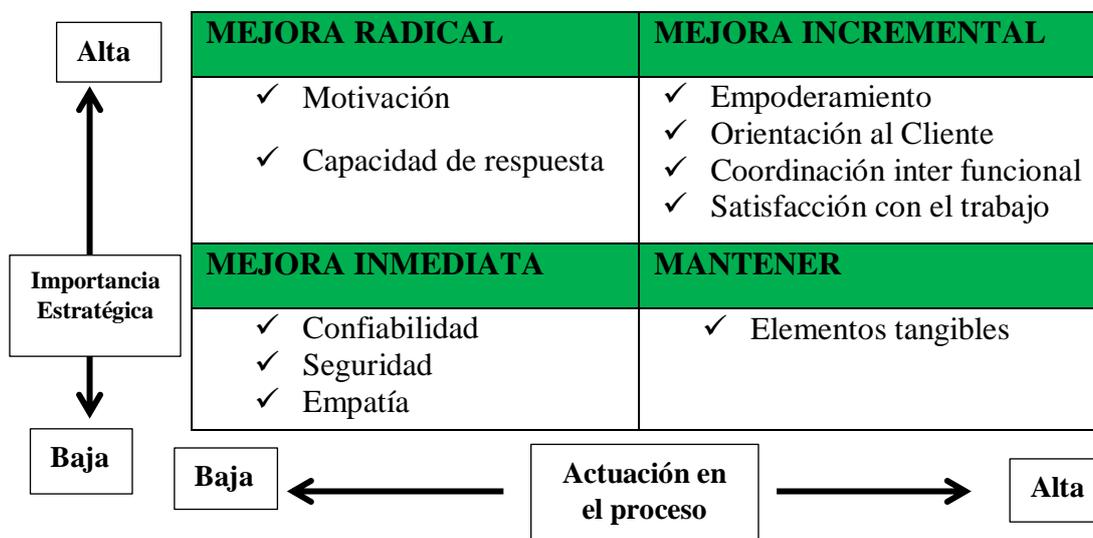
Cuadro N° 14 Acciones para las actividades

	IMPORTANCIA ESTRATÉGICA		VALORACIÓN EN EL PROCESO	
	ALTA	BAJA	ALTA	BAJA
1. Motivación	X			X
2. Empoderamiento	X		X	
3. Orientación al cliente	X		X	
4. Satisfacción con el trabajo	X		X	
5. Coordinación inter funcional	X		X	
6. Elementos tangibles		X		X
7. Confiabilidad		X		X
8. Seguridad		X		X
9. Capacidad de respuesta	X			X
10. Empatía		X		X

Fuente: Elaboración propia con datos del diagnóstico

Los resultados de los criterios de mejora están expresados a continuación.

Gráfico N° 38 Criterio de mejora



Fuente: Elaboración propia con datos del diagnóstico

3.5.2 Gestión de la motivación

3.5.2.1 Sistema de evaluación entre colaboradores

Se implantará un sistema de evaluación entre colaboradores, cada mes todos los empleados involucrados en los grupos de mejora de la calidad, puntuarán al resto de sus compañeros, en función de dos aspectos principales el carácter (su relación con los

demás) y la competencia (Profesionalidad en el trabajo). Para cada categoría habrá una puntuación del 1 al 10, y a partir de estas notas se obtendrá un promedio.

Para lo cual se elaborarán tarjetas de 12 cm. * 8 cm. Donde se especifiquen sus principales características, el modelo de la tarjeta es el siguiente:

Gráfico N° 39 Tartajas de evaluación entre colaboradores

TARJETAS DE EVALUACIÓN	
Nombre del evaluado:.....	
Sección en la que trabaja:.....	
1. Evaluación del carácter:	CALIFICACIÓN
✓ Desenvoltura	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
✓ Sinceridad	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
✓ Simpatía	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
✓ Sociabilidad	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
✓ Amenidad	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2. Evaluación de la profesionalidad	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
✓ Comunicación	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
✓ Coordinación	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
✓ Cumplimiento	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
✓ Destrezas	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
✓ Iniciativa	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
✓ Rapidez en la atención	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Fuente: Elaboración propia

Se ponderan las puntuaciones y se ordenarán de mejor a peor en cada característica, y se las agrupará en cuatro cuartiles. La información sobre los cuartiles se introduce en el sistema informático de la concesionaria de forma que cada empleado puede consultar el cuartil en el que ha sido elegido, bajo el siguiente formato:

Cuadro N° 15 Perfil de evaluación de colaboradores

Evaluación del carácter	10	CUARTIL II	CUARTIL I									
	9	Aquí se ubicarán los que requieran mejorar ciertas características de su profesionalidad	Aquí se ubicarán los que hayan obtenido buenas calificaciones en ambas categorías									
	8											
	7											
6												
5	CUARTIL IV	CUARTIL III										
4	Aquí se ubicarán los que requieran mejorar en ambas categorías	Aquí se ubicarán los que requieran mejorar ciertas características de su carácter										
3												
2												
1												
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
			Evaluación de la profesionalidad									

Fuente: Elaboración propia

El estar en un cuartil o en otro, no tendrá mayor trascendencia, más que la propia satisfacción personal, y una pequeña remuneración económica el principal objetivo de este sistema de evaluación entre colaboradores será que la dirección del proyecto pueda estimular entre su personal un sano espíritu de superación. Potenciando la creación de unas relaciones de confianza basadas en la mejora del carácter y de la competencia, el sistema también facilitara el desarrollo de capacidades valorativas. El conocer el juicio de los demás sobre el trabajo hace más realista la situación y permite tener información sobre cómo influye el comportamiento cada uno en el juicio de valor de los demás.

3.5.2.2 Programas de reconocimientos

Estará basado entre quien se esfuerza en hacer bien las cosas y quien ayuda a sus compañeros a hacer lo mismo. De esta manera se valorará la actitud de mejoramiento de trabajo y su esfuerzo a favor de la calidad. Los reconocimientos no necesariamente tendrán que ser económicos, sino que estarán en función del sistema de evaluación de colaboradores explicados anteriormente.

El trabajador que sea nombrado como el “mejor empleado del mes” recibirá:

- ❖ Una carta de agradecimiento y reconocimiento de parte de la gerencia por el esfuerzo brindado en beneficio de la concesionaria.
- ❖ Una pequeña remuneración económica en forma de bonificación en su siguiente papeleta de sueldo.

De entre todos los trabajadores nombrados como el “mejor empleado del mes”, durante el proceso de mejoramiento de calidad, se elegirá solo a uno, el cual recibirá.

- ❖ Un bono que le garantice el pago del 50% o más de un curso de post-grado, en alguna Institución del medio.

Este será conocido por todos los empleados al comienzo del progreso de mejoramiento y será recordado periódicamente, así desde el principio y durante el proceso los empleados se esforzarán en busca de ese reconocimiento.

3.5.2.3 Promoción de puestos

La promoción de puestos debe jugar un papel totalmente distinto al tradicional. Por un lado, se debe evitar el típico error de promocionar a puestos sin contacto con el cliente a los empleados que se habían distinguido por su buen servicio. Para eso se esfuerzan en sus carreras profesionales donde no se aparta del trato con el cliente a quien le gusta.

Por otro lado, los puestos de trabajo se ensanchan y los niveles de la jerarquía se reducen. En ese contexto hay menos posibilidades de ascender, pero también hay menos necesidad psicológica y económica de lograrlo.

3.5.3 Mejoramiento de la capacidad de respuesta

Este quizás es el punto en el que la mayoría de los clientes de Linpor S.R.L., y en general los clientes tienen problemas, ellos consideran que la realización de una transacción o la solicitud de un servicio de atención se debe realizar de inmediato, cosa prácticamente imposible desde cualquier punto de vista.

En el caso particular de Linpor S.R.L., la utilización de sistema de atención de fila única, logra atender de manera uniforme a los clientes, sin embargo, desde su implementación no se consideran las molestias que ocasiona este sistema en momentos de mayor afluencia de clientes (que en algunos casos prefieren volver en otro momento o en la peor de las circunstancias no volver más), además de la percepción que tienen estos sobre la falta de personal y los casos particulares de personas de edad avanzada. Por lo que se propone

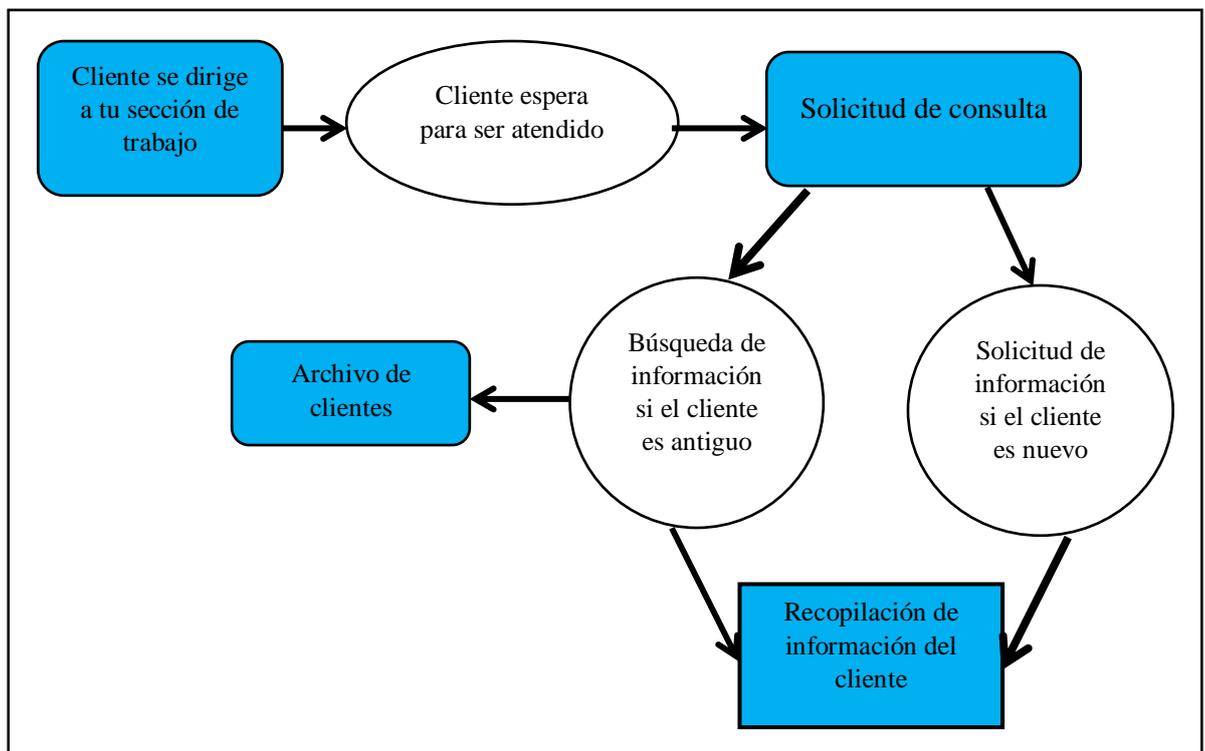
implementar un sistema de internet o software más rápido eficiente en los días y horarios de mayor afluencia, a través de lo cual se podrá atender a los clientes de manera rápida y cómoda.

3.5.3.2 Mejoramiento de la confiabilidad y la seguridad

El mejoramiento de la confiabilidad se hace notoria por la falta de fidelidad de los clientes hacia el posicionamiento de la concesionaria Linpor S.R.L, pero especialmente se hace evidente en el área del sistema de Web o Redes Sociales, por lo cual se propone, mejorar la comunicación del personal de esta área con los clientes por medio del sistema y además poner en actualización las promociones de nuevos servicios de promoción de nuevos vehículos que se encuentran a la venta, a partir de la gestión del primer contacto por medio de este sistema que son las redes sociales, la Web y la gestión de las expectativas de la finalización del requerimiento del servicio por parte del cliente.

3.5.3.3 Gestión del primer contacto

Gráfico N° 40 Gestión del primer contacto



Fuente: Elaboración propia

Pasos que debería seguir este medio de comunicación por parte de la concesionaria Linpor S.R.L hacia los clientes que ingresan por este medio.

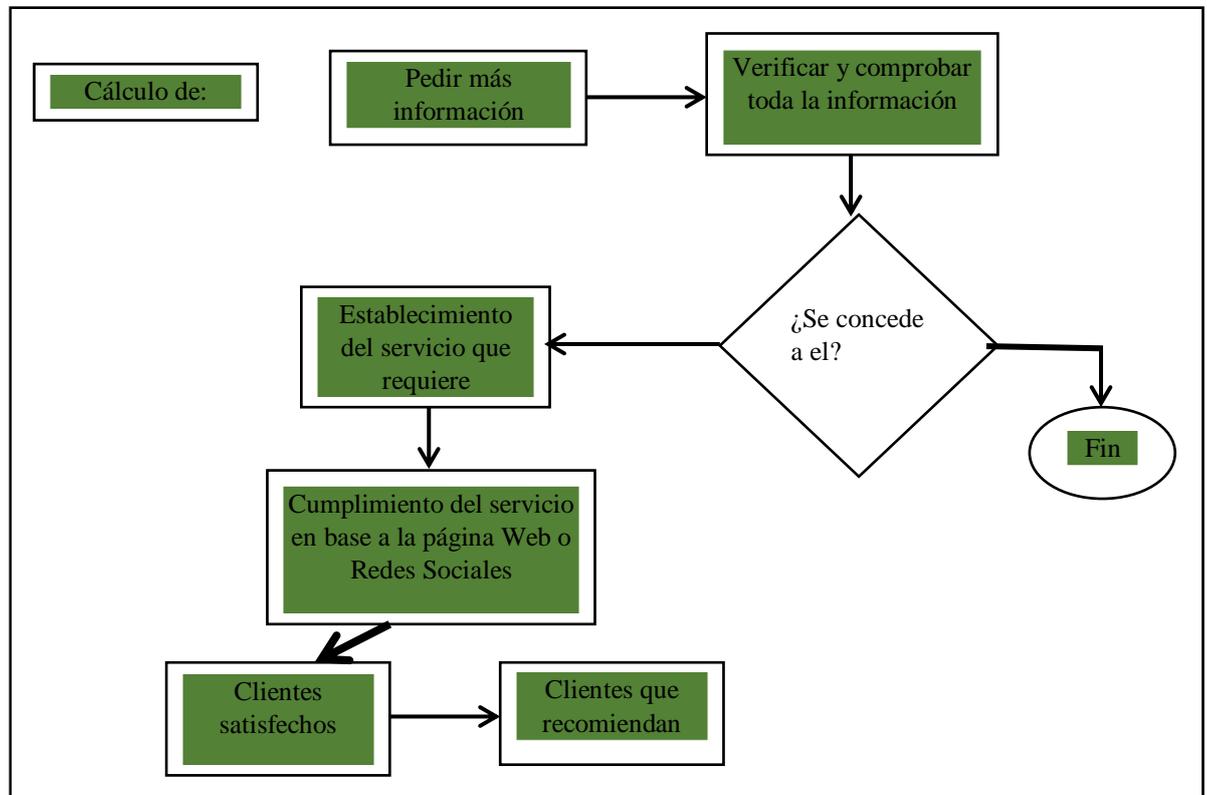
Primero, Se deberá recibir al cliente con una portada completa sobre los servicios que efectúa Linpor S.R.L hacia el consumidor, de manera que el sistema sea fácil de efectuarse a la hora de requerir algún servicio y que exista en espacio exclusivo de las promociones de manera que ayude que la comunicación sea comprensible y sobre todo el cliente obtenga beneficios.

Segundo, Se deberá crear un servicio exclusivo (una aplicación) para los clientes para no hacer esperar al cliente demasiado tiempo o que se encuentre con publicidades de otras concesionarias, de tal forma que esto no sea el primer motivo de insatisfacción, además que se deberá evitar errores comunes como no actualizar las promociones, los precios en línea o la no existencia de vehículos cuando se apersona a las oficinas centrales después de una reserva por este medio.

Tercero, Una vez que el cliente hace su solicitud por este medio deberá a personarse a las oficinas para acentuar su formalidad de dicho servicio, se deberá explicar paso a paso lo que implica obtener el servicio en sus distintas categorías de vehículos en oferta, y sus características en cuanto al tiempo y costo. Luego se debe verificar si el cliente es nuevo o antiguo, para evitar pérdidas de tiempo.

3.5.3.4 Gestión de expectativas del servicio por medios de Web o Redes Sociales

Gráfico N° 41 Gestión de las expectativas



Fuente: Elaboración propia

Para que la transacción por medio de la Web o Redes Sociales sea exitosa, rápida, satisfactoria y confiable para el cliente, se deberá realizar primero un análisis si dicha página se actualizó y no correr el riesgo de obtener dos partidas y así poder tomar una decisión acerca de que si el servicio procede o no.

La clave para mejorar el nivel de confiabilidad de los clientes, estará a partir del cumplimiento o anticipación de la actualización inmediata de los medios Web o Redes Sociales. Para cumplir esta situación se deberá encargar al servicio de Sistemas la persona encargada de que las expectativas sean superadas, para lo cual **“Deberá tratar de generar una aplicación exclusiva de los servicios de Linpor S.R.L.”**. Donde ello permitirá generar más confiabilidad de los clientes y no así una desviación hacia otras concesionarias.

3.5.4 Mejoramiento de la empatía

3.5.4.1 Trato personalizado

Se tiene que tomar en cuenta que cuando un cliente entra en las oficinas, tiene razones muy concretas para hacerlo: comprar un vehículo nuevo, salir de dudas sobre algún servicio, hacer un pago, etc. Pero para hacer alguna de estas cosas tiene que entablar una relación con algún integrante de la concesionaria, por lo que es importante identificar las necesidades de los clientes.

- ◆ *NECESIDAD DE SER COMPRENDIDO*: Es importante identificar plenamente las necesidades de cada uno de los clientes, evitando que las emociones o barreras del lenguaje sea motivo de una interpretación errónea de las necesidades.
- ◆ *NECESIDAD DE SER BIEN RECIBIDO*: También es de importancia que el cliente sepa que su asunto es importante para el empleado y la concesionaria Linpor S.R.L como tal, y que realmente les da alegría atenderlo.
- ◆ *NECESIDAD DE SENTIRSE IMPORTANTE*: Lo más importante es el cliente, por lo cual es necesario observar los siguientes puntos:
 1. Mostrar una actitud de interés en todos los asuntos relacionados con el cliente.
 2. Orientar amablemente al cliente en el llenado de formatos e información que solicite.
 3. Evitar hacer distinción de clientes.
 4. El tiempo destinado para la atención a clientes, se tiene que evitar emplearlo en asuntos personales.

3.5.4.2 Mejoramiento de las comunicaciones con los clientes: Formación de la Cadena de Clientes

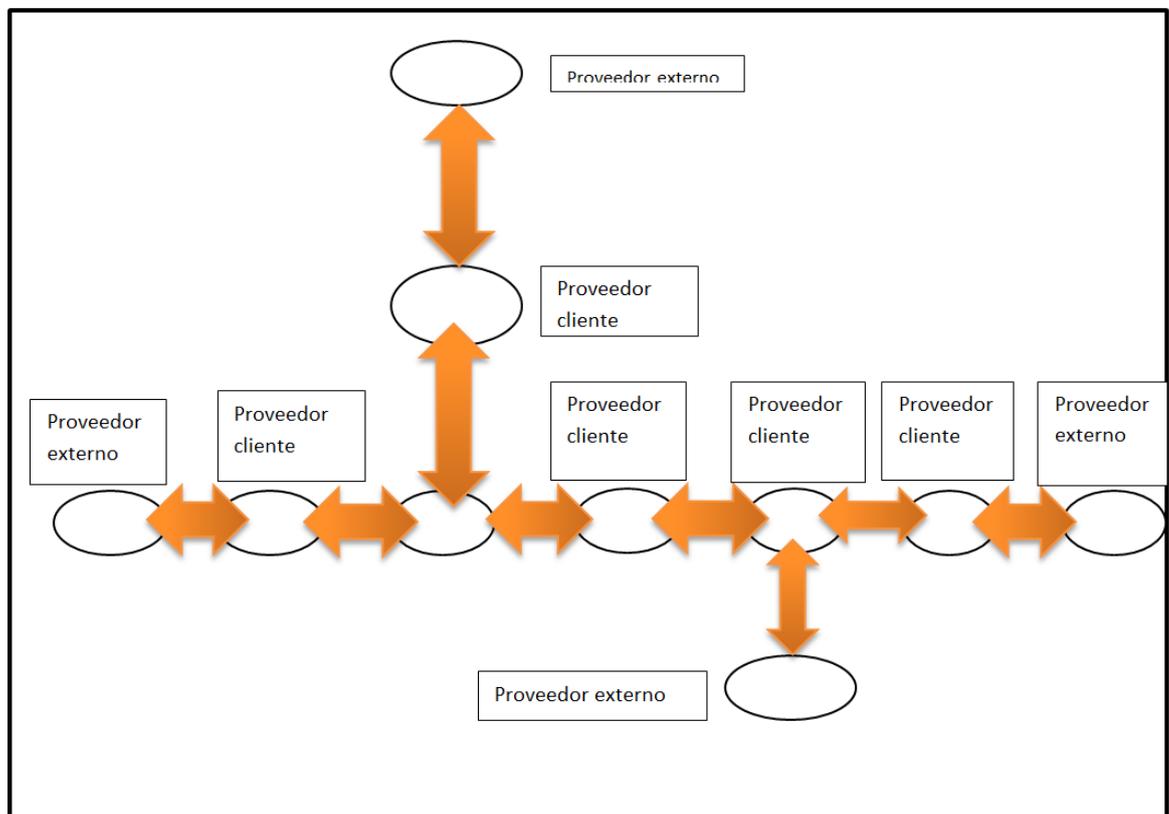
Después de haber determinado y perfeccionado las actividades de mejora continua el grupo de Dirección del Proyecto, deberá mejorar las comunicaciones con los clientes externos e internos de manera que se hagan notorios los cambios y lo que se propone para tal objetivo es la creación de la cadena de clientes.

Al existir duplicidad funcional del personal de la organización – por una parte – el empleado como cliente expresa sus exigencias de calidad, por otra, como proveedor debe satisfacer la demanda del cliente más próximo – se puede conseguir continuidad en la calidad del servicio, para lo cual es preciso que desde el proveedor inicial hasta el cliente final, se forme una cadena sin rupturas o cadena de la calidad total, que deberá estar

compuesto por todos los trabajadores implicados en cierto proceso – otorgación de un servicio de venta de vehículo o la recepción de alguna duda sobre algún servicio - que sea miembro de un grupo de mejora de la calidad o no.

En el gráfico siguiente se muestra cómo se forma la cadena de la Calidad Total, además de los clientes y proveedores externos, que son considerados tradicionalmente centro de la concesionaria cada empleado aparece como proveedor y cliente de otro. La contribución de altos niveles de calidad en estas relaciones proveedor/cliente será fundamental para lograr clientes externos satisfechos.

Gráfico N° 42 Formación de la Cadena de Clientes



Fuente: Elaboración Propia

Sin embargo, en la práctica de los servicios de Linpor S.R.L., con frecuencia existe una división clara del trabajo que difícilmente propicia la unión de eslabones, aislando a cada empleado de sus clientes internos y, en consecuencia, también del cliente externo. Además, esta situación levanta en la entidad verdaderas barreras entre puestos de trabajo y entre departamentos, convirtiendo el trabajo diario en una “gran burocracia impersonal”

que, con toda seguridad, percibe el cliente. Las actividades que se deben realizar para lograr una óptima cadena de clientes son:

3.5.4.3 La revalorización de cada puesto de trabajo

Par diferenciarse del resto de sus competidores, la entidad tiene básicamente dos opciones, hacer algo nuevo (bastante improbable a largo plazo en un negocio como la venta de vehículos) o hacerlo mejor que los demás, indudablemente tal aspiración solo puede prosperar con el compromiso asumido y la actitud positiva de todos y cada uno de los empleados de la concesionaria.

Si la concesionaria mantiene a cada individuo limitado a su rutina diaria de trabajo súper especializado en su función específica, aislado en su departamento y ajeno al sentido final del proceso en el que participa, tendrá a obtener un resultado que carece tanto de la motivación interna como del estímulo externo necesarios para su correcto desempeño, dificultando la actitud de mejora continua que resulta indispensable para optimizar la utilidad que los recursos humanos pueden aportar al proceso.

En segundo lugar, es también importante resaltar que la cadena de valor responsabiliza a todos los empleados, sin exclusión, del nivel de calidad del servicio ofrecido. En efecto, la satisfacción del cliente final deja de ser una responsabilidad tradicionalmente exigida a unos pocos (en unos casos, al departamento de calidad o de atención al cliente, en otros a los puestos de primera línea).

3.5.4.4 Mejorar la retroalimentación interna

Al conceder importancia también a los requerimientos internos, la cadena de clientes aprovecha todo el potencial de mejora de los recursos humanos porque escucha con atención la voz del empleado y estimula la participación y el entusiasmo de una plantilla más motivada y satisfecha con el trabajo que realiza.

Por tanto, la retroalimentación en su dimensión interna se configura como una herramienta útil de mejora para cada proveedor en el flujo del trabajo, al propiciar la evaluación del desempeño de su función por parte de sus clientes más cercanos. La información así obtenida permite identificar errores, siendo factible iniciar de inmediato las medidas correctas oportunas, porque el fallo se detecta en el mismo lugar donde se origina.

3.5.4.5 Formación de la cohesión interna y espíritu de equipo

La cadena de valor de clientes, permite acercarse más que nunca al proveedor interno, en este sentido, las especificaciones surgen muy próximas a cada función y la consiguiente retroalimentación de información permite evaluar su grado de cumplimiento y corregir desviaciones.

En suma, la cadena de clientes estimula la participación de los empleados en el análisis de problemas, en la toma de decisiones y en las funciones de inspección relacionadas con sus puestos de trabajo respectivos, superando rígidas concepciones que reducen significativamente la motivación del personal y coartan, sin duda, el potencial de valor que la iniciativa humana puede añadir a los procesos.

Finalmente se propone a la alta dirección cinco procedimientos simples para favorecer la implicación de toda la plantilla, que formula a modo de recomendaciones:

- ⇒ Se debe compartir el conocimiento del cliente con el personal, porque el conocimiento es la base para mejorar.
- ⇒ Se debe solicitar ayuda, porque cada empleado conoce mejor que nadie su trabajo.
- ⇒ Se debe otorgar mayor autonomía, responsabilidad y libertad de decisión al personal, para que dispongan del margen de maniobra necesario que les permita mejorar.
- ⇒ Se debe capitalizar la creatividad innata de los empleados, porque los gerentes no tienen el monopolio de las ideas para añadir valor al servicio.

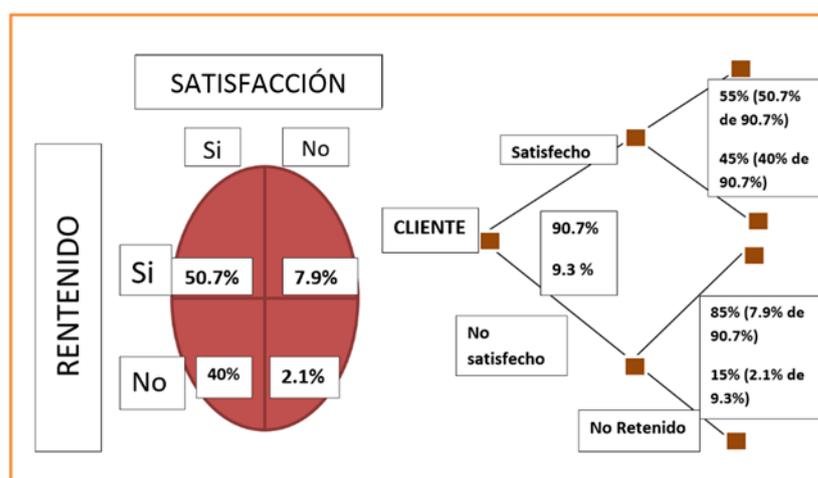
La cadena de clientes, al reforzar la importancia de cada eslabón, dota de más autoridad y capacidad decisoria al cliente interno y le permite desarrollar mayor creatividad en su puesto de trabajo; pero, al mismo tiempo, le exige también más responsabilidad en su función.

Esta autonomía responsable, resulta obvio, debe estar respaldada por una adecuada capacitación para el desempeño, que contemple no solo los aspectos estrictamente técnicos del trabajo encomendado, sino también la necesaria habilidad interpersonal e intrapersonal que resulta decisiva para mantener unidos los eslabones de la cadena de valor.

3.5.5 Segmentación de clientes

Si bien es cierto que no toda satisfacción implica fidelización para el posicionamiento en la mente del consumidor, ni toda insatisfacción, deserción, si parece que sean los estados naturales a los que el sistema va a tender de forma espontánea. Si construimos una matriz de dos por dos y además un árbol de decisión, según a los resultados obtenidos en el diagnóstico, se deriva los siguientes gráficos:

Gráfico N° 43 Relación entre satisfacción y rentabilidad



Fuente: Elaboración Propia

Partiendo de estos datos, y utilizando el sentido común para cruzar la satisfacción con la retención, se puede obtener una distribución de la cartera de clientes según a las cuatro situaciones finales:

- ✓ Un 50% de las personas que reciben los servicios de la concesionaria se van satisfechas y vuelven, siendo el segmento más estable de la clientela. Representando una cuota de mercado de calidad, pues estos además satisfechos y retenidos, harán buenos comentarios del servicio que recibieron en Linpor S.R.L.
- ✓ Un 40 % de sus clientes están satisfechos, pero no vuelven, también serán rentables, pero menos, ya que lo normal será que estos simplemente sean portadoras de buenas referencias.
- ✓ Un 2,1% se van satisfechos y no vuelven, estos tienen un valor negativo, ya que en su caso la referencia será negativa. Obligan indirectamente a gastar más dinero en el esfuerzo comercial e influyen, también indirectamente en bajar el proceso del servicio.

- ✓ Un 7,9% a pesar de estar insatisfechos, vuelven por cualquier circunstancia, estos clientes las más de las veces puede que sean rentables, pero en una cuantía muy inferior a los del primer grupo (los satisfechos y retenidos).

Según estos resultados, será función de la Gerencia, ya que esta tiene acceso a la base de datos de clientes, establecer qué clientes deben conformar los diferentes grupos, bajo los siguientes parámetros. Los más rentables o los que proporcionen mayores beneficios para la concesionaria Linpor S.R.L deberán pasar a conformar el primer grupo, y los menos rentables, el tercer grupo, pues de nada servirá que un cliente muy satisfecho y retenido aporte muy poco económicamente a la concesionaria.

3.5.6 Implementación de las propuestas de mejoramiento emitidas por los grupos de calidad

Durante este proceso de implementación del Modelo Estratégico de Mejora, se deberán ir implementando y accionando las propuestas que los grupos de mejora pudieran realizar al Grupo de Dirección del proyecto de Mejora en las reuniones semanales, para así dar continuidad y aplicación al aporte del cliente interno.

De esta forma el cliente interno se sentirá parte importante de la concesionaria y no solo un empleado más. Estas mejoras, en caso de ser aceptadas y consensuadas con los demás miembros de los grupos de mejora, deberán ser incorporadas en los documentos de mejora de la calidad.

3.5.7 Aplicación de los medios de evaluación

Los medios de evaluación serán aplicados también a lo largo de esta fase del proceso de mejora, el responsable de la aplicación de estos medios de evaluación, es el Grupo de Dirección del Proyecto de Mejora, con la colaboración de los Líderes de Grupo de Mejora.

Los resultados pueden ser socializados en las reuniones semanales para que en función de ellos y con la participación de los miembros de los grupos de mejora se den soluciones aplicables para el caso específico del problema detectado a través de los medios de evaluación.

3.5.8 Aplicación de medidas de contingencia

Durante la prestación diaria de los servicios en Linpor S.R.L., los líderes de Grupos de Control se manejarán en doble función:

- Las propias de su puesto de trabajo
- La de seguimiento a las situaciones especiales.

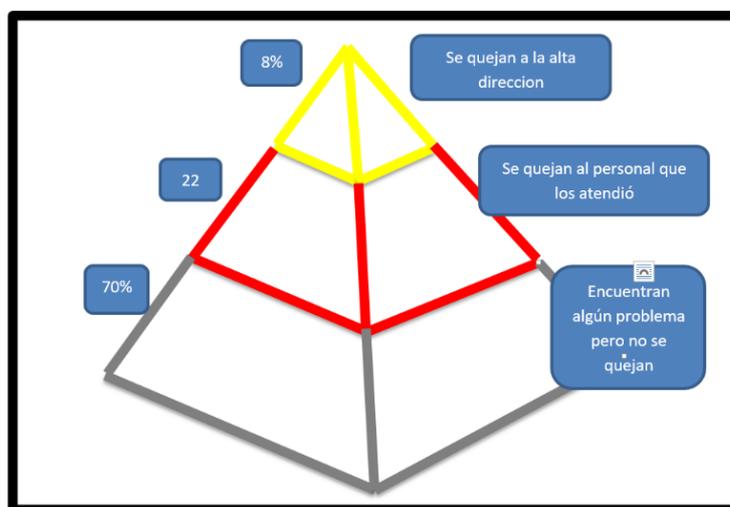
La segunda tiene que ver mucho con la prestación de los servicios de calidad, ya que, a partir de su correcta aplicación, se logrará que potenciales situaciones de reclamo por atención defectuosa, se solucionen antes de que evolucionen más allá de lo deseado. En las reuniones semanales se tratarán y recrearán las situaciones especiales y la forma correcta de solucionarlas, para que los demás empleados y miembros de los grupos de mejora, sepan cómo reaccionar ante la misma situación en un tiempo futuro.

3.6 Control del Modelo Estratégico de Mejora

3.6.1 Sistema de quejas y sugerencias

Según los resultados obtenidos en el Capítulo II (Diagnóstico), los clientes de Linpor S.R.L., tienen la siguiente actitud en cuanto al destino de sus quejas.

Gráfico N° 44 Destino de las quejas



Fuente Elaboración propia con datos del diagnóstico

Por lo que se propone reestructurar el sistema de quejas y sugerencias de la siguiente forma:

- Se deberá solicitar activamente las quejas de los clientes, por insignificantes que estas parezcan, pues estas podrían convertirse en el futuro en oportunidades de servicios. Para lo cual se propone la implementación de 2 buzones de sugerencias de

dimensiones 25 cm *25 cm en los lugares más vistosos en las oficinas de la concesionaria Linpor S.R.L, pero además deberá contar con un suministro constante de bolígrafos y tarjetas en blanco de dimensiones de 10cm*8cm. Esto garantizará en cierta medida que las quejas se incrementen al personal de contacto, pero no así a la Alta Dirección.

- Se deberá transmitir responsabilidad al personal de contacto para la resolución de problemas más comunes, y evitar que las quejas o reclamaciones se centren en una oficina o un escritorio, los beneficios que se obtendrán serán: primero los clientes obtendrán una mejor respuesta a sus problemas y segundo el personal de contacto vera enriquecer sus puestos de trabajo.
- Se anotarán y registrarán todas y cada una de las quejas planteadas en el buzón de sugerencias en cada uno de los puntos de contacto entre el cliente interno y el externo.

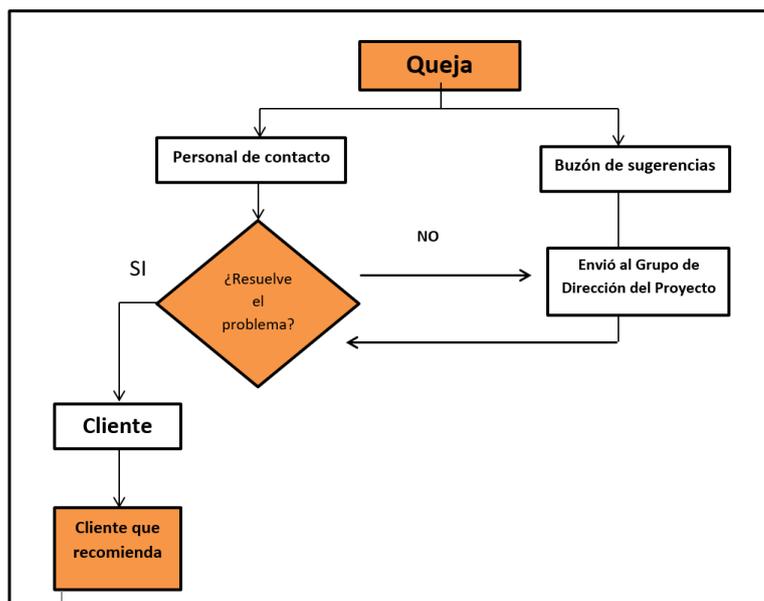
El objetivo de un buen sistema de atención de quejas no se limita a obtener información sobre los clientes o sobre la calidad del servicio. Los verdaderos objetivos son anular las posibles referencias negativas de un cliente descontento, favorecer la repetición de compras y generar referencias positivas sobre el modo en el que se arreglan los problemas.

3.6.1.1 Manejo de quejas

El tratamiento de las quejas ha de tener una doble dimensión:

- En el lugar donde se produce la interacción entre el empleado de la concesionaria y el cliente, allí donde se entrega el servicio. El primer objetivo del empleado ha de ser satisfacer al cliente molesto, recibiendo adecuadamente su queja y, en su caso, proporcionando la solución. A continuación, identificar las causas de la queja y, en la medida en que este a su alcance, adoptará las medidas oportunas para impedir que vuelvan a ocurrir, se deberá tomar nota de todo este proceso para luego ser discutido en los grupos de mejora de la calidad.
- Y en la dirección de control de la concesionaria, en cualquier caso, la responsabilidad del sistema de atención de quejas ha de estar próxima a la Alta Dirección, el mensaje que percibe todo el personal es que este asunto es de gran importancia para la concesionaria, como se muestra en el siguiente gráfico:

Gráfico N° 45 Manejo de quejas



Fuente: Elaboración propia

Conviene no olvidar, que al implantar un sistema de atención de quejas su número aumenta durante los primeros meses; esta situación, totalmente normal, obedece al hecho de que está contribuyendo a hacer aflorar la insatisfacción existente, no hay que identificarla con el hecho de que se está prestando un servicio percibido, como más insatisfactorio por el cliente. Asimismo, se debe perder el temor generalizado de que, al implantar un sistema de recepción de quejas, los clientes puedan poner de manifiesto las debilidades internas de la entidad, de tal forma que:

- ⇒ Las quejas registradas serán analizadas por el Grupo de Dirección; para luego escoger las más importantes y tratarlas en las reuniones semanales con cada uno de los grupos de mejora por separado.
- ⇒ Las demás quejas serán manejadas y resueltas por cada uno de los grupos de mejora, en las reuniones establecidas.
- ⇒ Al comienzo de la semana, y dado que el cliente externo que presente una queja habrá dejado su nombre y teléfono, el personal de contacto de la concesionaria Linpor S.R.L, hará una llamada telefónica para decirle que el problema que encontró en la oficina ha sido considerado y el problema resuelto, de esta forma el cliente que tal vez no iba a regresar a la empresa, se sentirá en la situación de confirmar y comprobar personalmente este hecho.

El índice que se debe considerar para el proceso de mejora en la atención de quejas y sugerencias, estarán en función de la relación existente entre las quejas resueltas y las totales, de tal modo que, si el resultado fuese menor al rango aceptable, no existirá validez en el proceso de la gestión de las quejas.

Cuadro N° 46 Eficacia en la atención de quejas y sugerencias

Eficacia en la atención de quejas y sugerencias	
Atención de quejas y sugerencias	$= \frac{\text{Quejas y sugerencias resueltas}}{\text{Quejas y sugerencias Totales}}$
	El Rango Optimo $\geq 90\%$
	Rango Favorable $\geq 80\%$
	Rango Aceptable $\geq 70\%$

Fuente: Elaboración propia

3.6.1.2 Manejo de sugerencias

De la misma forma que las quejas, las sugerencias son también de gran ayuda para identificar un nuevo potencial de mejora en la concesionaria. Contemplamos dos tipos de sugerencias:

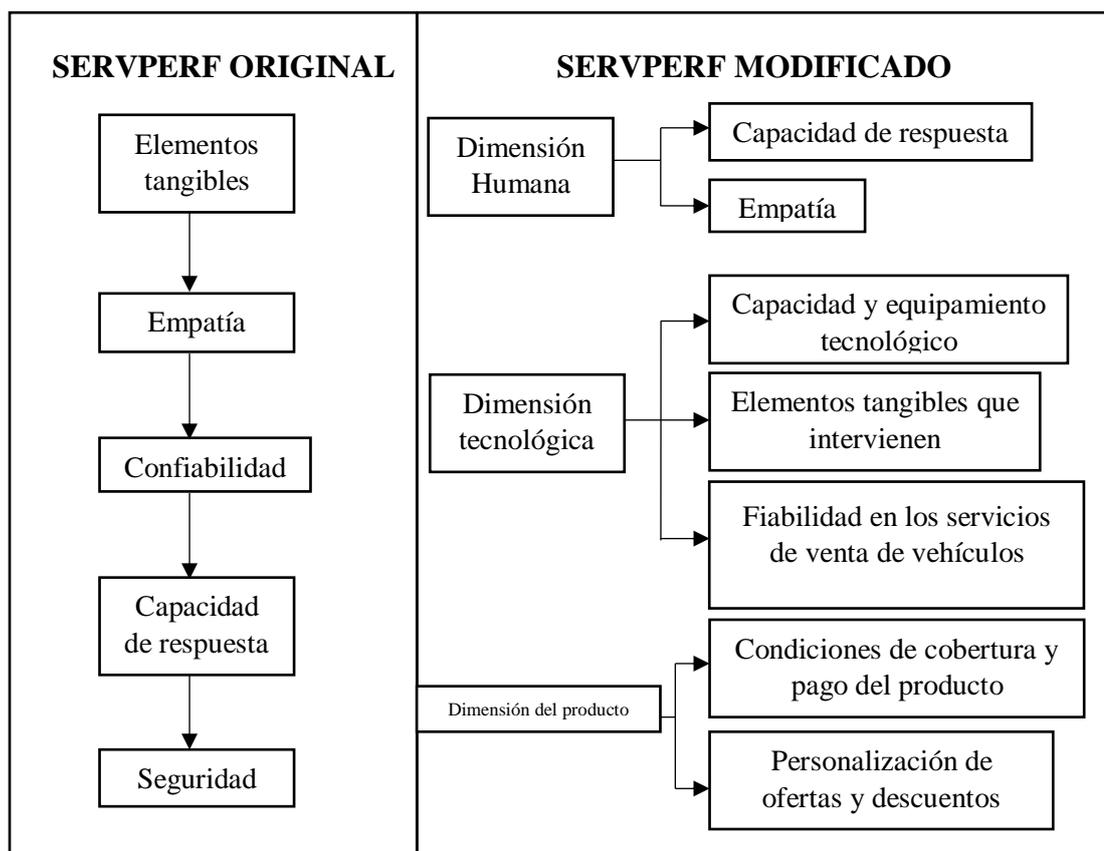
- ⇒ Externas de clientes, los usuarios de la concesionaria le dicen qué es lo que realmente aprecian y le aporta valor. Se pueden canalizar a través de sus buzones propuestos, tarjetas de respuesta o bien mediante el contacto diario de los empleados con los clientes.
- ⇒ Internas del personal uno de los objetivos de un sistema de recogida de sugerencias del personal es canalizar la participación de todos en la mejor continua de la calidad del servicio, promoviendo la creatividad de las personas. Son una importante fuente de ideas para identificar la ineficacia interna, señalando acciones concretas de ahorro en el tiempo.

3.6.2 Encuesta de satisfacción

Las encuestas de satisfacción serán otra forma de conocer la opinión del cliente acerca del mejoramiento de la calidad de los servicios de una manera dinámica en el tiempo, y además de la posibilidad de comparar estos con el nivel de calidad brindada por otras concesionarias del medio.

La metodología de utilización para la aplicación de los cuestionarios será similar al del modelo SERPERF (Explicado ampliamente en el marco Teórico), sin embargo, se adaptará las dimensiones al entorno de vehículos y en especial al caso del sector automotriz de la ciudad de Sucre y su situación actual, estas modificaciones se expresan en el siguiente gráfico:

Gráfico N° 47 Diferencias entre el SERPERF original y el modificado



Fuente: Elaboración propia adaptado del modelo SERPERF Y MECAL

Como se puede ver en el anterior gráfico el SERPERF original está compuesto por cinco dimensiones las cuales son aplicables para medir la calidad del servicio de cualquier empresa de servicios (el mismo que se siguió en el diagnóstico), sin embargo, en ninguna de estas dimensiones se considera el aspecto de venta de vehículos, que en definitiva es la actividad de las empresas de telecomunicaciones, por lo cual se propone la utilización del SERPERF modificado, el cual está compuesto por tres dimensiones que permitirán medir la evolución del servicio más adecuadamente y estas son:

- **Dimensión humana de la excelencia:** Considera aspectos como, la competencia, capacidad de respuesta, amabilidad, disponibilidad, confianza y buena presencia.
- **Dimensión tecnológica de la realidad de servicio:** Considera la instalación de la oficina de Linpor S.R.L., adecuada de las comunicaciones enviadas los clientes, rapidez y agilidad en las transacciones y operaciones informatizadas, disponibilidad fácil y equipamiento tecnológico avanzado.
- **Dimensión del producto de la realidad de servicio:** Considera la gama amplia de productos y servicios, condiciones de servicios de comunicación ventajosos, garantía de solidez y fiabilidad en los servicios prestados y personalización de la oferta de vehículos nacionales e internacionales.

Sobre la base de estas tres dimensiones y adaptada a la situación actual de la calidad del servicio de Linpor S.R.L., es que se elabora la encuesta de satisfacción en función de los siguientes ítems.

DIMENSIÓN	ESPECIFICACIÓN	ITEM
HUMANA	Capacidad de respuesta	Tiempo de espera para ser atendido. Velocidad en la atención al cliente. Tiempo en el que se hace efectiva su operación.
	Empatía	Cordialidad y amabilidad en la atención. Confidencialidad y privacidad en las operaciones. Disponibilidad para responder a inquietudes.
TECNOLOGICA	Equipamiento tecnológico	Distribución de redes automáticos para la venta de vehículos y servicio post venta. Rapidez en las transacciones por Internet u otros medios.
	Elementos tangibles	Apariencia y comodidad de las instalaciones. Cantidad de personal.
PRODUCTO	Fiabilidad en los en los servicios de venta de vehículos	Solvencia y confiabilidad de las transacciones del servicio de venta de vehículos. Información brindada por el personal Puntualidad de los servicios de comunicación Ausencia de fallas/errores en las operaciones
	Condiciones de cobertura y pago de la venta del vehículo	Formalidad en las postergaciones a corto y largo plazo. Disponibilidad de rebajas inmediatas a modelos antiguos
	Personalización de la Oferta	Cantidad y variedad de servicios de comunicación nacionales e internacionales. Resolución inmediata de quejas. Horarios de atención

Fuente: Elaboración Propia

- Para cada dimensión, se diseñarán una cantidad de preguntas de acuerdo con la necesidad específica. La intención será representada mediante estas, los aspectos

más relevantes de cada dimensión que definen la calidad del servicio en Linpor S.R.L.

- Una vez diseñadas las preguntas requeridas, se procederá al armado de dos cuestionarios, uno para determinar el nivel de expectativas y otro para determinar la percepción del servicio. A cada una de las preguntas, en ambos cuestionarios se le agregará una escala numérica del 1 al 5, para que el cliente califique según su criterio, además de experiencias en un orden aleatorio para evitar que parezcan repetidas al responderlas.
- En la parte superior de la hoja se introducirá una breve explicación respecto a cómo responder el cuestionario, y la importancia que implica para Linpor S.R.L., al conocer la opinión del cliente.

3.6.2.1 Aplicación de las encuestas

Como anteriormente se mencionó se realizará dos encuestas sobre la base de las mismas preguntas, uno para determinar el nivel de expectativas y otro para determinar las percepciones, y su aplicación se la podrá realizar de las siguientes formas:

- **Encuesta para la determinación de expectativas**, esta encuesta podrá ser aplicada de diferentes maneras; se podrá aplicar a los clientes de la concesionaria Linpor S.R.L en diferentes oportunidades para determinar la evolución de la percepción de la calidad del servicio, así como también a los clientes de las concesionarias existentes que son potenciales en general, o a los clientes de una concesionaria en específico para comparar el nivel de expectativas de sus clientes.
- **Encuesta para la determinación de las percepciones**, esta encuesta podrá ser aplicada de manera similar a la anterior, sin embargo, con la aplicación de esta encuesta se determinará el índice exacto de discrepancia entre las expectativas y las percepciones de las diferentes dimensiones, que igual al anterior se podrá comparar de una manera dinámica entre los clientes de Linpor S.R.L., o los clientes de una determinada concesionaria de la competencia.

El sistema propuesto, está sujeto a dos recomendaciones: la eficacia y exactitud del mismo están condicionadas por la correcta identificación de la muestra de cliente seleccionado para que responda al cuestionario, y al grado de homogeneidad de su

avanzada, apelando a la revisión constante de los atributos que constituyen el sistema de medida.

3.6.3 Análisis de clientes perdidos

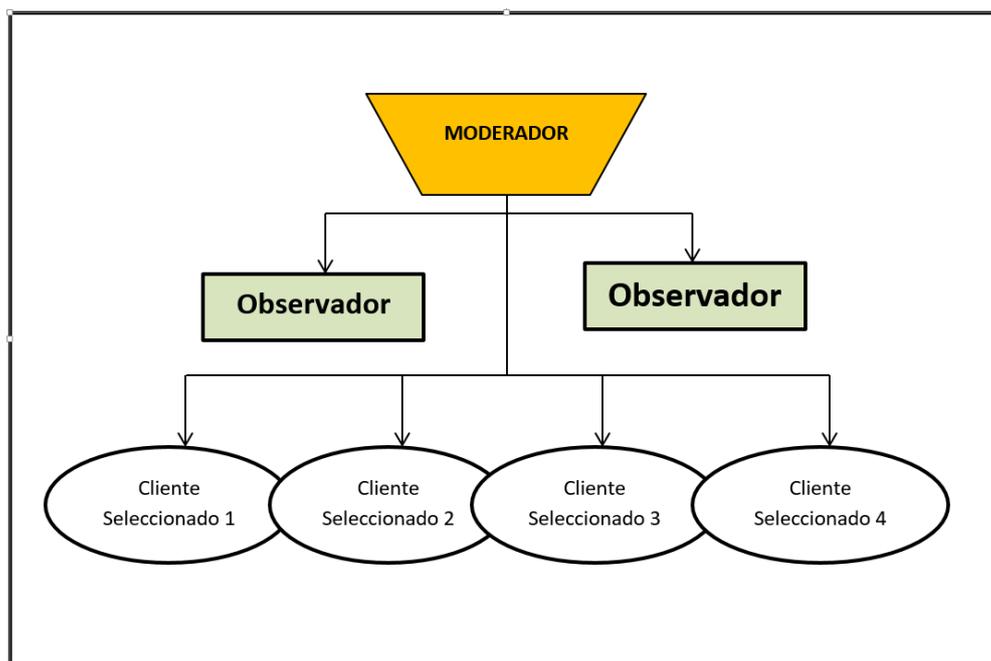
La tasa de clientes perdidos es un indicador de gestión de primera magnitud al que conviene dedicar atención. Lo que interesa captar con la tasa de clientes perdidos es la magnitud de los abandonos que se producen entre los clientes. El interés es los abandonos viene suscitado por la consideración de que es deseable evitarlos. Y para evitarlos se requiere tener una información fiable sobre las causas que los motivan.

Por lo tanto, en este punto el “Grupo de Dirección del proyecto de mejora” deberá utilizar la base de datos de clientes, poniendo especial atención en el grupo de clientes, que hayan dejado de circular por la concesionaria.

A los clientes seleccionados se les enviarán en primera instancia, un cuestionario donde se traten temas racionados con los servicios, posibles quejas o sugerencias que permitan determinar las potenciales fallas que los condujeron a abandonar los servicios de Linpor S.R.L., y en lo posible revelar con qué concesionaria trabaja actualmente donde además se incluirá la dirección de la casilla de correo (o correo electrónico) a la que se podrá enviar el cuestionario una vez respondido.

A los clientes que demuestren la mayor disponibilidad y disposición al responder los anteriores cuestionarios, se les enviará una invitación para que participen en la conformación de un “Grupo Focal” y se les pedirá que confirmen su asistencia, en caso que uno o más no pueda asistir se elegirá otros participantes, la gratificación por la colaboración podría ser la apertura de una promoción de rebaja del 5% para servicios en días especiales como día de la madre, día del padre, navidad o año nuevo u otros.

Gráfico N° 47 Conformación del Grupo Focal



Fuente: Elaboración propia

El moderador será un funcionario que pertenezca al “Grupo de Dirección del Proyecto de mejora” que deberá cumplir los siguientes requisitos: deberá saber mantener una conversación en grupo, tener habilidad para determinar las molestias, ser sensitivo al surgimiento de nuevas ideas, tener buena memoria para nombre...etc. Se sugiere que el primer observador será uno de los Líderes de los “Grupos de mejora de la calidad” y el segundo observador deberá ser componente de uno de los mencionados grupos.

El objetivo principal de la entrevista en grupo focal será identificar la experiencia del Grupo en cuanto a la atención que les brindaron los funcionarios de Linpor S.R.L., de esta forma generar datos para determinar las fallas, además de los sectores en los cuales está presente, y establecer ideas u oportunidades para establecer nuevas ideas sobre servicios o métodos de atención.

3.6.4 Contratación del cliente fantasma

El “Grupo de Dirección del Proyecto de mejora de la calidad” deberá contratar los servicios de un cliente fantasma, el cual solicitará los servicios de venta de vehículos 0km sobre el cual deberá fingir que tiene un problema, con el objetivo de probar si el personal de la concesionaria Linpor S.R.L, que previamente recibió capacitación, está preparado

para manejar las situaciones anteriormente determinadas, con el objetivo principal de verificar de qué manera se maneja la queja y en cuanto tiempo se logra solucionarlo.

3.6.5 Evaluación general y a los grupos de calidad

La evolución del sistema de calidad se la realizara a partir de dos etapas, la evaluación a los grupos de mejora. Y la evaluación al grupo de dirección del proyecto.

ETAPA I:

El grupo de dirección de mejora de la calidad será el encargado de realizar la evaluación a los grupos orientados de la calidad, basados en los objetivos de la capacitación que son, estrictamente funcionales, sin embargo por la amplitud de tópicos abordados, esta evaluación además deberá incluir factores subjetivos y personales como la aportación personal al valor del servicio, el compromiso individual con la mejora y la receptividad al trabajo en equipo deben ser integrados necesariamente en la evaluación del rendimiento de los recursos humanos, porque son pilares para el desarrollo adecuado de la cadena de clientes.

Por lo cual se propone, el modelo aportado por Muños (1955), por ser coherente al planteamiento realizado, bajo este modelo la valoración global del desempeño del personal se estructura en seis dimensiones ponderadas: esta es, realización del trabajo conocimientos profesionales, cualidades personales, cualidades organizativas y cualidades directivas, como podemos ver en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 16 Factores para la evaluación de los miembros de los grupos de mejora

OBJETIVOS PLANTEADOS	FACTORES DE EVALUACIÓN
Realización del trabajo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cantidad de trabajo ✓ Calidad de trabajo ✓ Resistencia a la presión del trabajo
Mantenimiento de conocimientos básicos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocimientos de los métodos de evaluación de la calidad ✓ Conocimientos de estadística, calculo y contabilidad
Realización del trabajo de acuerdo al proyecto	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Iniciativa ✓ Autonomía
Evaluación del carácter y profesionalidad	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Relación con los compañeros y clientes ✓ Comportamiento ante el trabajo comercial
Conocimiento de nuevos servicios	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocimiento de operatoria y productos
Deseos de crecimiento profesional	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Afán de superación
Valores dirigidos al Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Relación con compañeros y clientes ✓ Facilidad para inspirar e influir en otros
Mejora continua del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Calidad de servicio ✓ Aplicación de conocimientos aprendidos ✓ Inclinación hacia los objetivos y políticas de calidad.

Fuente: Adaptado de Muñoz. J. F. (1995)

Nótese que la perspectiva de evaluación excede del ámbito estrictamente funcional, al ser enriquecida con otros muchos matices que resultan también reveladoras del nivel desempeño del individuo. Sin embargo, estas dimensiones resultan demasiado amplias y subjetivas para enjuiciar el rendimiento del empleado, por lo que cada una de ellas se desagrega “en una serie de factores que relacionan la dimensión con el puesto de trabajo, y las perspectivas de mejora”. A partir de ahí, se obtiene un conjunto de factores que van a ser la unidad más simple de observación y de incorporación en el proceso de evaluación individual de cada empleado.

Estas seis dimensiones deberán ser evaluadas de acuerdo con los objetivos de la dirección del proyecto y usando las herramientas que en este momento se adviertan como las adecuadas por la simplicidad de los factores de evaluación, estos podrán ser adaptados para cuestionarios, entrevistas, focos grupales, escalas, etc.

ETAPA II

Con el propósito de que la información fluya por la cadena de clientes sin interferencias y en todas direcciones, la evaluación interna debe alcanzar también a los puestos directivos en este caso a los líderes de los grupos de mejora y los componentes del Grupo de Dirección de la calidad, los empleados procederán con la evaluación del desempeño

del liderazgo que jerárquicamente corresponda a sus superiores, por lo cual las dimensiones que se deben considerar para la evaluación deberán ser:

Cuadro N° 17 Factores para la evaluación de directivos

OBJETIVOS PLANTEADOS	FACTORES DE EVALUACIÓN
Justicia	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Imparcialidad en el trato ✓ Firmeza en la toma de decisiones ✓ Sinceridad con las actitudes tomadas ✓ Sincronización de actividades
Capacidad de respuesta	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Rapidez para responder a dudas e inquietudes
Respeto	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Respeto al aporte de nuevas ideas o sugerencias ✓ Trato amable y sin discriminación
Orientación guía	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Supervisión del trabajo ✓ Asesoramiento para la toma de decisiones ✓ Consejos para la determinación de actividades
Receptividad	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tendencia a mejorar la calidad de relaciones entre miembros
Clima Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Elementos de trabajo ✓ Suministro de materiales ✓ Relaciones interpersonales
Estilo gerencial	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Adaptación a la Misión, políticas y objetivos de calidad ✓ Modo de administrar los RRHH

Fuente: Elaboración propia

Posiblemente para estructuras muy jerarquizadas, resulte una propuesta demasiado inapropiada, sin embargo, la evaluación pueda ser tan reveladora para los niveles de mando como para sus propios subordinados y refleja un grado de madurez envidiable en evaluación de los miembros de los grupos de mejora se deberá determinar la mejor manera de aplicar esta evaluación.

3.7 Informe de resultados

El informe de resultados permitirá determinar los procesos que se deben rediseñar para mejorar el proyecto de calidad. Este deberá ser diseñado por el “Grupo de Dirección del proyecto” y completo por los “Grupos de mejora”, debiendo contener las siguientes características:

1. **Resumen ejecutivo:** Donde se presente la Misión, Visión y los objetivos del proyecto de calidad, cuándo y bajo qué circunstancias fue aprobado y hasta cuándo está planificada su ejecución.
2. **Principales normas:** Para realizar el seguimiento y evaluación de los Procesos grupales, bajo ciertas condiciones de desempeño.

3. **El resultado de los indicadores y metas:** Estos deberán estar de acuerdo con el avance y cumplimiento en la ejecución de los objetivos del Proyecto.
4. **Actividades y proyectos más importantes:** Donde se deberán destacar las actividades que tuvieron mayor trascendencia o impacto en los clientes externos e internos.
5. **Recursos programados y ejecutados:** Donde se deberá especificar cuál es el grado (en porcentaje) del presupuesto ejecutado y las actividades que demandarán más recursos o necesitan una reprogramación.

Finalmente, el informe final resultante, deberá ser expuesto en reunión extraordinaria para que todo el personal tenga conocimiento del cumplimiento del proyecto y en qué medida cada uno aportó para su implementación.

3.8 Presupuesto

El siguiente presupuesto es una estimación para implementar el sistema de gestión de la calidad del servicio propuesto en este trabajo para Linpor S.R.L., según las necesidades de mejora:

Cuadro N° 18 Presupuesto para la implementación del sistema de gestión de la calidad para la empresa Linpor S.R.L.

DESCRIPCIÓN	Costo anual	Subtotal
Socialización y capacitación		
Impresión de folletos y trípticos	Bs. 1.600	
Capacitación a todos los niveles del sistema	Bs. 3.040	
		4.640
Sistema de Evaluación entre trabajadores		
Material de escritorio (Bolígrafos, lápices, clips, etc.)	Bs. 1.000	
Tarjetas de evaluación	Bs. 594	
		1.594
Programa de reconocimientos		
Certificados	Bs. 1.100	
Bonificación	Bs. 4.400	
Subvención del 50 % de un post – grado	Bs. 1.600	
		7.100
Mejora de la capacidad de respuesta		
Asientos de espera	Bs. 5.760	
		5.760
Sistema de quejas y sugerencias		
Buzones	Bs. 1.280	
Tarjetas	Bs. 600	
		1.880
Encuestas de Satisfacción		
Personal para la aplicación de las encuestas	Bs. 1.200	
Impresión de las encuestas	Bs. 250	
		1.450
Análisis de clientes perdidos		
Descuentos tarifarios	Bs. 200	
Concentración de cliente fantasma	Bs. 200	
		400
Consultor		5.000
COSTO TOTAL DE SISTEMA DE GESTIÓN		Bs. 27.824

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones

A lo largo del trabajo de investigación se llegó a las siguientes conclusiones:

- ✓ De acuerdo con las bases teóricas sobre la calidad del servicio al cliente, fue fundamental ya que se encontró un modelo de instrumento que ayudó para la elaboración del diagnóstico, el cual es el SERVPERF, se estableció la necesidad de mejorar el sistema general de gestión del servicio por el bajo nivel de percepción por los clientes hacia Linpor S.R.L., de la ciudad de Sucre.
- ✓ Según el diagnóstico por el lado de los clientes internos se pudo determinar que estos no son suficientemente motivados por la concesionaria Linpor S.R.L., lo cual trae como consecuencia la pérdida de interés de los mismos, por lo que no se puede conseguir la calidad plena en el servicio. Si bien los funcionarios son jóvenes y con buena preparación, estos tienen muy poca o nada de experiencia en el área, de ahí la necesidad de capacitación aún más, pero con la visión de prepararlos para el beneficio de la concesionaria a mediano o largo plazo para el posicionamiento de la concesionaria en el sector automotriz.

La forma más segura de motivar al empleado no es con medios monetarios, ni reconocimientos tangibles, sino más bien con ayuda para su formación profesional superior, enseñanza. Los funcionarios de nivel externo que perciben la calidad de servicio de la concesionaria se encuentran medianamente satisfechos con la atención recibida, sin embargo, estos no perciben un servicio de alta calidad.

El elemento considerado de mayor molestia entre los clientes externos es la lentitud en el servicio, primero en la realización de una transacción de venta de un algún servicio y luego en el sistema de la Web o Redes Sociales no existe una comunicación directa hacia los clientes hecho que hace que la concesionaria esté en un bajo posicionamiento.

La confiabilidad de los servicios es la clave para prestar un servicio excepcional al cliente, según los resultados de las encuestas se determinaron que el personal no cumple con lo prometido.

- ✓ De esta forma se puede establecer que se aplica la propuesta del diseño de un modelo de Gestión de Calidad del Servicio para Linpor S.R.L., ampliando en los elementos que el método SERVPERF sirvió de apoyo para la investigación soslayando que tendrá un costo de 27.824 Bs.

4.2. Recomendaciones

Producto de todo el trabajo realizado, tanto de investigación propiamente dicha como la propuesta que permitirá un mejoramiento en la calidad de servicio y elevar el nivel de satisfacción de los clientes de Linpor S.R.L., y por ende su posicionamiento del cual se insinúan las siguientes recomendaciones dirigidas a los directivos que implementen el modelo de Gestión.

- ✓ La mejor alternativa de acción para Linpor S.R.L., es aplicar la propuesta para mejorar la calidad del servicio, de forma que el trato personalizado y especializado genere mejorar el posicionamiento en el mercado de la venta de vehículos 0km.
- ✓ Linpor S.R.L., de la ciudad de Sucre deberá realizar investigaciones sobre las percepciones y expectativas que tienen los clientes de forma regular para conocer la evolución de la satisfacción y así evaluar el servicio prestado constantemente y proponer nuevas estrategias de atención al cliente para fortalecer la imagen y el servicio de la concesionaria.
- ✓ Es necesario mencionar que el mejoramiento de la calidad del servicio, tiene como base fundamental la satisfacción de los clientes, por lo tanto, la capacitación va dirigida tanto al personal de contacto como aquellos miembros que realizan otro tipo de actividades. Es importante señalar que los cambios propuestos en el modelo de gestión de calidad del servicio para el posicionamiento son difíciles de lograr y que requieren la participación y sensibilización de todo el personal.
- ✓ Es recomendable fortalecer el departamento de Marketing con enfoque al servicio al cliente, el cual se dedique exclusivamente al estudio de mercado, promoción y publicidad que servirán de apoyo al modelo de gestión propuesto. Se debe asumir la decisión de implementar el modelo y designar un presupuesto para su ejecución, además después de la culminación de la propuesta para Linpor S.R.L el cual

deberá reformular el modelo de gestión de calidad del servicio en cada dimensión en especial a sus clientes actuales.

Bibliografía

- Araujo N. (2014), Universidad Nacional de Trujillo Facultad de Ciencias Económicas “calidad del servicio al cliente y posicionamiento de Patrick - la Distribuidora de Claro, en la ciudad de Huamachuco”
- Black N., Lockett A., Ennew C., Winklhofer H. & McKechnie S. (2012), “Modelling Consumer Choice of Distribution Channels: An Illustration from Financial Services” Madrid: Pearson Educación S.A.
- CAB (2014), “crecimiento en la presencia de autos chinos” [En línea], Disponible en: http://www.eldia.com.bo/index.php?cat=1&pla=3&id_articulo=128977 [Accesado el día 24 de junio de 2019].
- Colunga V. (1995), Calidad de servicio y satisfacción del consumidor (undécima edición).
- Cronw. C. (2014), “crecimiento económico de la industria de importación” [En línea], Disponible en: <http://www.eldeber.com.bo/marcas-de-japon-y-de-chinapesan-en-sector-automotriz/131214200240> [Accesado el día 24 de junio de 2019].
- Cronin y Taylor (1992), Modelo SERVPERF
- Cronin Jr., Joseph J. y Taylor, Steven A. (1992), Criterios del método Servqual
- Cronin Jr., J. Joseph y Taylor, Steven A. (1992), “Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension”. Journal of Marketing, Vol. 56 (July), 55 – 68p.
- Droguett F. (2015), Universidad: Universidad de Chile Facultad de Economía y Negocios Escuela de Economía y Administración “Calidad y Satisfacción en el Servicio a Clientes de la Industria Automotriz.
- Horovitz (1991), Marketing de Servicios. Ciudad de México: McGraw-Hill/Interamericana.
- Kannan P.K. (2012), La satisfacción y lealtad del cliente se puede fomentar con canales electrónicos que generen “proximidad digital” Barcelona.
- Lovelock C. (2009), Marketing de servicios edición Séptima. Mexico.
- Matthew L. y Stephen W. Brown, (2005), “Choosing Among Alternative Service Delivery Modes: An Investigation of Customer Trial of Self-Service Technologies”, Journal of Marketing, 69 61-83

- Taylor, S.A. y Baker, T.L. (1994), "An assessment of the relationship between service quality and customer satisfaction in formation of consumers' purchase intentions". *Journal of Retailing*, Vol. 70 No. 2, 163-178p.
- Simon H. (2012), Desarrollo de una escala multidimensional para medir el valor percibido de una experiencia de servicio. *Practices. Harv rev pshisiquiatric.*
- Pérez C. (2009), *Marketísimo.blogspot.com* "Como se mide el posicionamiento de una marca"
- Porter, M. (2001), *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*, McGraw-Hill. México
- Periódico Pág. 7 (2014). "Incremento de los del impuesto ICE" [En línea], Disponible en: <http://www.paginasiete.bo/economia/2014/2/7/importacion-vehiculos-antiguos-sera-costosa-13380.html> [Accesado el día 24 de junio de 2019].
- PNB (2018), "Restricción de importación de vehículos [En línea], Disponible en: <http://www.patrianueva.bo/noticias/noticia.php?id=1899> [Accesado el día 24 de junio de 2019].
- Payne (2002), *Calidad y Servicio*, Editorial ECOE Ediciones Colombia 2007 pág. 62
- Rodríguez M. y Escobar R. (2005), *Creatividad en el Servicio*, Editorial Mc. Graw Hill México 2006 Pág. 89 - 91.
- Valarie A. Zeithaml, A. Parasuraman y Leonard L. Berry. (1992), *Calidad Total en la Gestión de Servicios*, de los autores: Edición Ilustrada, Díaz de Santos, pág. 36.
- Zeimthaml Valerie, & Berry Leonard. (2000), *Marketing de Servicios*. McGraw-Hill. México.
- Zeithaml, V., & Bitner, M. (2002), *Marketing de Servicios. Un enfoque de integración del cliente a la empresa*. México.

ANEXOS

ANEXOS

Anexos N° 1 Entrevista

- 1.- ¿Cuáles son los productos, sus características y el servicio que ofrece la empresa?
- 2.- ¿Recibió usted una capacitación para el desarrollo de sus actividades en la concesionaria?
 - 2.1.- ¿Se destinan fondos a la capacitación de los empleados?
- 3.- ¿Desarrolla a cabalidad sus funciones con el personal en la entrega de servicio que tiene establecido la empresa?
- 4.- ¿Según su opinión cual es el factor determinante que los clientes consideran para hacer efectiva su compra?
- 5.- ¿Tomando en cuenta las condiciones físicas de su puesto de trabajo (iluminación, ventilación, espacio, temperatura) como lo considera para el desempeño de sus funciones?
 - 5.1.- Tiene alguna sugerencia en cuanto al punto 4.
- 6.- ¿Alguna vez surgió un problema con algún cliente?
 - 6.1 Si la respuesta fue si describir el inconveniente ocurrido
- 7.- ¿Considera adecuado el servicio que brinda a los clientes que visitan la concesionaria?
- 8.- ¿En cuanto a los tiempos para entregar una cotización o entrega de productos a los clientes, como los califica?
- 9.- ¿Desde su punto de vista que mejoraría en el proceso de atención al cliente que tiene la empresa?
- 10.- ¿El número de trabajadores que componen el equipo es suficiente?
- 11.- ¿Qué aspectos puede citar del personal que son un inconveniente para poder tener un buen desempeño dentro de la empresa?
- 12.- ¿Qué medios se utilizan actualmente y cree que son adecuados para hacer conocer lo que ofrece la empresa?
- 13.- ¿En los procesos que tiene LINPOR que aspectos consideran importantes?
- 14.- ¿Cómo determinan los precios de los productos y servicios que ofrece LINPOR?
- 15.- ¿Ustedes venden sus productos a un precio superior e inferior a la competencia?
- 16.- ¿Ustedes conocen los costos de cada producto y servicio de la competencia?

ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL

7.- ¿Considera adecuado el servicio que brinda a los clientes que visitan la concesionaria?

R.- Si, tratamos de brindar una atención personalizada tenemos los recursos, herramientas, sistemas a nivel nacional tratamos de tener todos los modelos de los autos.

10.- ¿El número de trabajadores que componen el equipo es suficiente?

R.- A veces nos falta un poco de ayuda, pero cada vez vamos aumentando personal en medida de las exigencias.

1.- ¿Cuáles son los productos, sus características y el servicio que ofrece la empresa?

R.-Somos representantes de Mitsubishi, de la línea Chrysler que son Jeep, Dodge, RAM, Fiat, Mercedes-Benz, Freightliner y los camiones Fuso.

2.- ¿Recibió usted una capacitación para el desarrollo de sus actividades en la concesionaria?

R.- Si recibí antes de iniciar las operaciones fui capacitado para todo el sistema operativo que se requiere hace 11 años

6.- ¿Alguna vez surgió un problema con algún cliente?

R.- Lo tradicional, pero nada drástico tratamos de resolver cualquier inconveniente que se presente.

6.1 Si la respuesta fue sí, describir el inconveniente ocurrido

R.- Prefiero no describir nada, pero alguna vez hubo un inconveniente con un cliente, pero se ha solucionado.

9.- ¿Desde su punto de vista que mejoraría en el proceso de atención al cliente que tiene la empresa?

R.- Siempre se puede mejorar, ojalá pudiéramos ampliar nuestro showroom, contratar más personas para mejorar nuestro servicio.

15.- ¿Ustedes venden sus productos a un precio superior e inferior a la competencia?

R.-Depende como tenemos unos 30 modelos de vehículos habría que analizar cada uno de ellos, pero la verdad es que nuestra tendencia ha sido bajar los precios en los últimos años porque en la mayoría dependemos del cliente entonces se han ido moderando y en su segmento de vehículos consideramos que tenemos buenos precios.

16.- ¿Ustedes conocen los costos de cada producto y servicio de la competencia?

R.- No costos que conllevan a las otras concesionarias no tenemos referencia.

11.- ¿Qué aspectos puede citar del personal que son un inconveniente para poder tener un buen desempeño dentro de la empresa?

R.- Lo que podría ser en toda empresa la manera de tratar a la gente tratamos de tener una buena atención

13.- ¿En los procesos que tiene LINPOR que aspectos consideran importantes?

R.- La personalización. Tratamos de conocer a los clientes e igualmente sus necesidades

14.- ¿Cómo determinan los precios de los productos y servicios que ofrece LINPOR?

R.-No determinamos nosotros somos concesionaria y los precios son los mismos a nivel nacional.

ENTREVISTA AL SUBGERENTE COMERCIAL

3.- ¿Desarrolla a cabalidad sus funciones con el personal en la entrega de servicio que tiene establecido la empresa?

R.- Si se lleva todas las funciones, las entregas tienen un protocolo y se cumple con todo.

8.- ¿En cuanto a los tiempos para entregar una cotización o entrega de productos a los clientes, como los califica?

R.-Es inmediato las cotizaciones son en el acto porque son vía internet se imprime los productos se da a conocer la ubicación del auto y el cliente sabe en cuanto tiempo se va entregar o si hay demora en el proceso se le informa con tiempo.

12.- ¿Qué medios se utilizan actualmente para hacer conocer lo que ofrece la empresa?

R.- Todas las redes sociales tenemos una página web de Ovando tenemos una página web de LINPOR en el Facebook todas las marcas tienen sus páginas oficiales a nivel Bolivia se publicitan en periódicos virtuales en radios en todos los medios.

9.- ¿Desde su punto de vista que mejoraría en el proceso de atención al cliente que tiene la empresa?

R.- La atención al cliente siempre estar pendiente del trato y siempre hacemos lo mejor que podemos.

15.- ¿Ustedes venden sus productos a un precio superior e inferior a la competencia?

16.- ¿Ustedes conocen los costos de cada producto y servicio de la competencia?

11.- ¿Qué aspectos puede citar del personal que son un inconveniente para poder tener un buen desempeño dentro de la empresa?

R.- Lo que podría ser en toda empresa la manera de tratar a la gente tratamos de tener una buena atención

13.- ¿En los procesos que tiene LINPOR que aspectos consideran importantes?

R.- La personalización. Tratamos de conocer a los clientes e igualmente sus necesidades

14.- ¿Cómo determinan los precios de los productos y servicios que ofrece LINPOR?

R.- Nosotros no determinamos los precios nosotros somos concesionarios representantes de Ovando.

ENTREVISTA AL PERSONAL Y ADMINISTRATIVO

1.- ¿Cuáles son los productos, sus características y el servicio que ofrece la empresa?

R.- Nos dedicamos a la venta de vehículos automotores y servicio post venta, mantenimiento y venta de repuestos.

2.- ¿Recibió usted una capacitación para el desarrollo de sus actividades en la concesionaria?

R.- Si recibí capacitación por parte del gerente general que duro 30 días.

6.- ¿Alguna vez surgió un problema con algún cliente?

R.- No hubo problemas.

6.1 Si la respuesta fue sí, describir el inconveniente ocurrido

5.- ¿Tomando en cuenta las condiciones físicas de su puesto de trabajo (iluminación, ventilación, espacio, temperatura) como lo considera para el desempeño de sus funciones?

R.- Es un ambiente cómodo para hacer las cosas bien.

9.- ¿Desde su punto de vista que mejoraría en el proceso de atención al cliente que tiene la empresa?

R.- Por el momento el trato cordial siempre estamos a la disposición del cliente.

15.- ¿Ustedes venden sus productos a un precio superior e inferior a la competencia?

R.- Es un poco superior al de la competencia por los vehículos de alta gama.

16.- ¿Ustedes conocen los costos de cada producto y servicio de la competencia?

R.- Específicamente no, tenemos referencias de terceras personas.

ENTREVISTA A EJECUTIVO DE VENTAS

4.- ¿Según su opinión cuál es el factor determinante que los clientes consideran para hacer efectiva su compra?

¿Porqué?

R.- Yo creo que el factor determinante es la calidad y también el precio porque queremos brindar comodidad a las personas.

1.- ¿Cuáles son los productos, sus características y el servicio que ofrece la empresa?

R.- Los productos que ofrecemos son vehículos de varias marcas que son Mitsubishi, Mercedes-Benz, Jeep y Fiat y servicio post venta.

2.- ¿Recibió usted una capacitación para el desarrollo de sus actividades en la concesionaria?

R.- Si, por parte del subgerente que duro 14 días.

6.- ¿Alguna vez surgió un problema con algún cliente?

R.- No surgió ningún problema.

6.1 Si la respuesta fue sí, describir el inconveniente ocurrido

5.- ¿Tomando en cuenta las condiciones físicas de su puesto de trabajo (iluminación, ventilación, espacio, temperatura) como lo considera para el desempeño de sus funciones?

R.- Me gusta el ambiente es cómodo tiene buena iluminación.

9.- ¿Desde su punto de vista que mejoraría en el proceso de atención al cliente que tiene la empresa?

R.- En el momento de la entrega tratar de agilizar el proceso de entrega de las placas.

15.- ¿Ustedes venden sus productos a un precio superior e inferior a la competencia?

R.- A un precio inferior estamos con buenos precios los vehículos de alta gama por ejemplo están a un precio inferior a la competencia para la calidad que tenemos.

16.- ¿Ustedes conocen los costos de cada producto y servicio de la competencia?

R.- Tenemos referencia y es por eso que te digo que tenemos precios inferiores de los productos que ofrecemos.