



**Universidad Andina Simón Bolívar**

**Sede Central**

**Sucre – Bolivia**

**Maestría en Administración de Empresas**

**2016-2017**

**ESTRATEGIA DE MARKETING RELACIONAL DE BASE  
DE DATOS DE CONTROL DE CALIDAD Y  
FIDELIZACIÓN PARA EL ÁREA DE POSVENTA DE  
AXEL CONCESIONARIOS DE IMCRUZ SUCURSAL  
SUCRE**

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

**Alumno: Walter Aramayo Mendoza**

**Sucre – Bolivia**

**2019**

## RESUMEN

La presente tesis está desarrollada desde una perspectiva objetiva, orientada a la búsqueda de fidelización de clientes de empresas que inicialmente establecen una relación de venta de productos de alto valor económico en nuestro medio, y de forma paralela ofertan servicios para los mismos productos que comercializa, como una forma de generar una interrelación continua, así como líneas de negocio. En el presente estudio se utilizó como ejemplo la empresa comercializadora de vehículos nuevos AXEL Concesionarios de Imcruz SRL Sucursal Sucre.

La teoría estudiada señala a la satisfacción como un antecedente de la calidad y como fundamento principal para tomar la decisión de compra y recompra de productos, sin embargo esta más orientada al sector de los servicios empresa, donde dependiendo de la administración y su calidad, se genera en los clientes un sentido de confianza y compromiso hacia la empresa. Permitiendo el desarrollo de diferentes niveles de fidelización, que es el objetivo que se persigue en el presente trabajo.

Se consideró la aplicación de la teoría según el MODELO SERVPERF para servicios, que consta de las siguientes dimensiones Elementos Tangibles, Empatía, Capacidad de Respuesta, Fiabilidad y Seguridad. Estas dimensiones fueron valoradas de acuerdo al uso de los parámetros según la escala Likert, desde muy insatisfecho hasta muy satisfecho por el servicio recibido. Desde luego los resultados obtenidos e interpretados otorgan una visión general de los ítems estudiados por cada dimensión, que deben ser reforzados para incrementar los niveles de satisfacción de los clientes.

La propuesta planteada señala la relación entre el nivel de satisfacción y la fidelización hacia los servicios de la empresa, considerando el marketing relacional por medio de una construcción de base de datos que permita a la misma empresa conocer a sus clientes, requerimientos y solicitudes frecuentes. De tal forma que pueda anticiparse a ellas, establecer una relación continua y a largo plazo, que a su vez se conviertan en la base para nuevas líneas de negocio ante el surgimiento y crecimiento de la competencia.

## **SUMMARY**

This thesis is developed from a perspective objective, oriented to search the loyalty of clients that initially establish a sale relation of high value economic products. Parallel the company offer services for the same products, as a way to generate a continuous interrelation with the clients, action oriented to generate new lines of business. Axel Dealers of Imcruz in Sucre is the object company of study, this company is in the sector of the commercialization of new vehicles, accessories, pieces and services post sale, the last is the principal source of economic movement property of the company.

The theory studied refers to the satisfaction like a antecedent of quality and at the same time base of the decision to buy and repurchase products, in the same way are the services sector, where, depending of the quality service administration, the company generate in the clients a sense of trust and commitment towards. Allowing the development of different levels of loyalty, like the objective in this work.

The application of the theory was considered according to the SERVPERF MODEL for services, which consists of the following dimensions: Tangible Elements, Empathy, Response Capacity, Reliability and Safety. These dimensions were evaluated according to the use of the parameters according to Likert Scale, from very dissatisfied to very satisfied by the service received, of course, the results obtained and interpreted give a overview of the items studied for each dimension, which must be reinforced to increase the levels of customer satisfaction.

The proposed indicates the relationship between the level of satisfaction and loyalty to the services of the company, considering relational marketing through a database construction that allows the same company to meet its customers, requirements and frequent requests. In that way the company will anticipate them, establish a continuous and long-term relationship, which in turn will become the bases for new lines of business before the emergence and growth of competition.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>x</b>
<b>1 ANTECEDENTES .....</b>	<b>1</b>
<b>2 SITUACIÓN PROBLÉMICA .....</b>	<b>1</b>
<b>3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>2</b>
<b>4 OBJETO DE ESTUDIO .....</b>	<b>2</b>
4.1 OBJETIVO GENERAL .....	2
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	2
<b>5 JUSTIFICACIÓN .....</b>	<b>3</b>
<b>6 HIPÓTESIS .....</b>	<b>3</b>
<b>7 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>3</b>
<b>8 TIPO DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>4</b>
<b>9 MÉTODOS .....</b>	<b>4</b>
<b>10 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>4</b>
<b>11 HERRAMIENTAS.....</b>	<b>5</b>
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>6</b>
<b>1 MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>6</b>
1.1 Administración de Servicios.....	6
1.1.1 El Triángulo en la Administración de Servicios .....	6
1.1.2 Características de los Servicios .....	8
1.1.3 Categorías de los Servicios .....	9
1.1.4 Servicios de Apoyo al Producto.....	10
1.2 Modelo SERVQUAL .....	11
1.2.1 Expectativas .....	11
1.2.2 Nivel de Servicio deseado y Adecuado.....	12

1.2.3	Nivel de Servicio Pronosticado.....	12
1.2.4	Zona de Tolerancia.....	12
1.2.5	Percepciones.....	13
1.2.6	Aplicación Modelo SERVQUAL .....	13
1.3	MODELO SERVPERF .....	15
1.3.1	Calidad del Servicio .....	16
1.3.1.1	Administración de la Calidad Total.....	17
1.3.1.2	La Calidad del Servicio de Evaluación del Cliente .....	17
1.3.2	La Satisfacción del Cliente.....	18
1.3.2.1	Decálogo de la Satisfacción del Cliente .....	19
1.3.3	Diseño MODELO SERVPERF.....	20
1.3.4	Aplicación Modelo SERVPERF: EMPRESA TELCEL MÉXICO.....	21
1.4	Creación de Valor.....	22
1.4.1	Servicio al Cliente .....	22
1.4.2	La Estrategia del Servicio .....	24
1.4.2.1	Recopilación de la Información.....	24
1.4.2.2	Verificaciones del Servicio.....	24
1.4.2.3	Conocer la Percepción de los Clientes .....	24
1.4.2.4	Establecer Objetivos .....	25
1.4.2.5	Reorientación y Políticas de la Empresa .....	25
1.5	Marketing de Relación .....	25
1.5.1	Marketing Transaccional.....	25
1.5.2	Marketing Relacional .....	25
1.5.2.1	Marketing de Base de Datos.....	25
1.5.2.2	Marketing de Interacción.....	26

1.5.2.3	Marketing de Redes.....	26
1.5.3	Atraer, Retener y Aumentar Clientes.....	27
1.5.3.1	La Fidelización de los Clientes.....	27
1.5.4	Administración de Relaciones con los Clientes (ARC).....	29
1.5.4.1	Estrategia ARC.....	29
1.5.4.2	Implementación de Estrategia ARC.....	30
1.6	Principio de PARETO.....	31
<b>CAPÍTULO II.....</b>		<b>32</b>
<b>2</b>	<b>DIAGNÓSTICO.....</b>	<b>32</b>
2.1	Comercialización de Vehículos Nuevos en la Ciudad de Sucre.....	32
2.1.1	Normativa Vigente.....	33
2.2	AXEL Concesionarios de IMCRUZ SRL.....	33
2.2.1	AXEL Concesionarios de Imcruz SRL Sucursal Sucre.....	34
2.2.2	Garantía de Servicios de Asistencia Técnica y Mantenimiento.....	37
2.2.3	Servicios Posventa AXEL Concesionarios de IMCRUZ SRL Sucursal Sucre.....	38
2.3	Población y Muestra.....	49
2.3.1	Cálculo Muestra.....	50
2.3.2	Análisis de las Encuestas.....	51
2.3.3	Análisis Según Dimensiones MODELO SERVPERF.....	55
2.3.3.1	Dimensión Elementos Tangibles.....	56
2.3.3.2	Dimensión Empatía.....	57
2.3.3.3	Dimensión Capacidad de Respuesta.....	59
2.3.3.4	Dimensión Fiabilidad.....	60
2.3.3.5	Dimensión Seguridad.....	61
2.4	Prueba de la Hipótesis.....	71

2.5 FODA: AXEL Concesionarios de IMCRUZ SRL Sucursal Sucre .....	73
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>75</b>
<b>3 PROPUESTA DE ESTRATEGIA FIDELIZACIÓN POSVENTA DE MARKETING RELACIONAL Y BASE DE DATOS PARA AXEL CONCESIONARIOS DE IMCRUZ SUCURSAL SUCRE.....</b>	<b>75</b>
3.1 Propuesta de Estrategia de Marketing Relacional de Base de Datos de Control de Calidad y Fidelización para el Área de Posventa para AXEL Concesionarios de IMCRUZ Sucursal Sucre.....	80
3.1.1 Etapas de Implementación de Propuesta.....	81
3.1.2 Escenarios de Acción Implementación de Estrategia .....	83
3.1.3 Creación de Valor para el Cliente .....	84
3.1.3.1 Intensificar Relaciones con los Clientes.....	85
3.1.3.2 Desarrollar Relaciones Basadas en Recompensas.....	85
3.1.3.3 Desarrollo Relaciones Personalizadas.....	86
3.2 Proyecciones.....	88
3.2.1 Proyección de Mejora Dimensión Elementos Tangibles .....	88
3.2.2 Proyección de Mejora Dimensión Empatía.....	89
3.2.3 Proyección de Mejora Dimensión Capacidad de Respuesta .....	89
3.2.4 Proyección de Mejora Dimensión Fiabilidad.....	90
3.2.5 Proyección de Mejora Dimensión Seguridad.....	90
<b>CAPITULO IV .....</b>	<b>93</b>
<b>4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>93</b>
4.1 Conclusiones.....	93
4.2 Recomendaciones .....	93
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>95</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>97</b>

<b>ANEXO 1 .....</b>	<b>98</b>
<b>OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES .....</b>	<b>98</b>
<b>ANEXO 2 .....</b>	<b>102</b>
<b>GUIA DE IMPORTANCIA DE DIMENSIONES SEGÚN MODELO SERVPERF .....</b>	<b>102</b>
<b>ANEXO 3 .....</b>	<b>103</b>
<b>BOLETA DE ENCUESTA.....</b>	<b>103</b>
<b>ANEXO 4 .....</b>	<b>106</b>
<b>GUÍA DE ENTREVISTA.....</b>	<b>106</b>
<b>ANEXO 5 .....</b>	<b>108</b>
<b>GUIA DE OBSERVACION.....</b>	<b>108</b>
<b>ANEXO 6 .....</b>	<b>110</b>
<b>GUIA DE REVISIÓN DOCUMENTAL TALLER MECANICO AXEL CONCESIONARIOS DE IMCRUZ SRL.....</b>	<b>110</b>

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Dimensiones Modelo SERVQUAL .....	11
Cuadro 2: Escala Likert para Dimensiones SERVPERF .....	21
Cuadro 3: Nivel de Ventas por Gestión y Marca (2015-2017) .....	34
Cuadro 4: Manual de Procedimiento de Atención y Servicio Posventa .....	39
Cuadro 5: Guía de Observación Según Modelo SERVPERF (2018) .....	44
Cuadro 6: Ordenes de Trabajo Posventa Sucre (2015-2017).....	50
Cuadro 7: Frecuencia de Solicitudes de Servicio Sucre (2015-2017).....	50
Cuadro 8: Edad de Cliente Posventa por Género (2018).....	51
Cuadro 9: Frecuencia de Solicitud de Servicios por Género (2018).....	52
Cuadro 10: Nivel Promedio de Ingresos de Clientes (2018).....	52
Cuadro 11: Intención de Solicitud de Servicio (2018).....	52
Cuadro 12: Relación Marca y Motivo de Solicitud de Servicio (Año 2018).....	54
Cuadro 13: Relación de Motivo de Solicitud de Servicios e Intención (2018).....	54
Cuadro 14: Nivel de Importancia por Dimensiones Servicios Posventa (2018).....	55
Cuadro 15: Nivel de Satisfacción Elementos Tangibles (2018) .....	56
Cuadro 16: Nivel de Satisfacción Dimensión Empatía (2018) .....	58
Cuadro 17: Nivel de Satisfacción Dimensión Capacidad de Respuesta (2018).....	59
Cuadro 18: Nivel de Satisfacción Dimensión Fiabilidad (2018) .....	60
Cuadro 19: Nivel de Satisfacción Dimensión Seguridad (2018) .....	61
Cuadro 20: Nivel Satisfacción Escala LIKERT (2018) .....	62
Cuadro 21: Nivel de Satisfacción por Importancia Asignada por los Clientes Escala Likert (2018) .....	64
Cuadro 22: Interpretación de la Satisfacción del Cliente Escala LIKERT (2018) .....	64
Cuadro 23: Relación Nivel de Satisfacción por Dimensión General (2018).....	65
Cuadro 24: Nivel de Rechazo Futuro Servicios Posventa Actuales (2018).....	66
Cuadro 25: Motivos de Rechazo Servicios Posventa Actuales (2018).....	67

Cuadro 26: Diagrama de Pareto Motivos de Rechazo Servicios Posventa Actuales (2018).....	68
Cuadro 27: Nivel de Recomendación Servicios Posventa Actuales (2018) .....	70
Cuadro 28: Análisis Chi Cuadrado de Pearson para Prueba de Hipótesis (2018) .....	71
Cuadro 29: FODA ÁREA DE POSVENTA (2019) .....	73
Cuadro 30: Relación Nivel de Satisfacción por Dimensión e Ítem (2019).....	76
Cuadro 31: Nivel de Insatisfacción por Dimensión e Ítem (2019) .....	76
Cuadro 32: Análisis Relación Principales Dimensiones e Ítems por Causas AXEL Concesionarios de IMCRUZ SRL Sucursal Sucre (2019).....	78
Cuadro 33: Nivel de Satisfacción AXEL Concesionarios de IMCRUZ SRL Sucursal Sucre (2019).....	79
Cuadro 34: Proyección de Mejora Dimensión Elementos Tangibles .....	88
Cuadro 35: Proyección de Mejora Dimensión Empatía.....	89
Cuadro 36: Proyección de Mejora Dimensión Capacidad de Respuesta .....	89
Cuadro 37: Proyección de Mejora Dimensión Fiabilidad.....	90
Cuadro 38: Proyección de Mejora Dimensión Seguridad.....	91

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Triángulo de Servicios .....	7
Gráfico 2: Zona de Tolerancia en la Prestación de Servicios .....	13
Gráfico 3: Relación de Variables Según MODELO SERVQUAL.....	14
Gráfico 4: Organigrama AXEL Concesionarios de IMCRUZ SRL Sucursal Sucre .....	37
Gráfico 5: Cantidad y Tipo de Servicios Posventa Sucursal Sucre .....	46
Gráfico 6: Frecuencia de Servicios de Mantenimiento por Kilometraje.....	48
Gráfico 7: Servicios de Mantenimiento por Marca de Vehículo .....	49
Gráfico 8: Solicitud de Servicios por Marca (2018) .....	53
Gráfico 9: Nivel de Satisfacción Elementos Tangibles (2018).....	57
Gráfico 10: Dimensión Empatía (2018).....	58
Gráfico 11: Dimensión Capacidad de Respuesta (2018) .....	59
Gráfico 12: Dimensión Fiabilidad (2018) .....	61
Gráfico 13: Dimensión Seguridad (2018) .....	62
Gráfico 14: Promedio Nivel de Satisfacción Dimensiones SERVPERF Axel Concesionarios SRL Sucursal Sucre (2019) .....	66
Gráfico 15: Nivel de Rechazo Futuro Servicios Posventa Actuales .....	67
Gráfico 16: Diagrama de Pareto Motivos de Rechazo Servicios Posventa Actuales (2018).....	69
Gráfico 17: Nivel Promedio de Satisfacción Dimensiones SERVPERF Axel Concesionarios de Imcruz SRL Sucursal Sucre (2019) .....	79
Gráfico 18: Marketing Relacional de Base de Datos .....	80
Gráfico 19: Resumen Estrategias y Plan de Acción Marketing Relacional.....	87
Gráfico 20: ESTRATEGIA DE MARKETING RELACIONAL DE BASE DE DATOS Y FIDELIZACIÓN .....	92

## INTRODUCCIÓN

### 1 ANTECEDENTES

Axel Concesionarios de Imcruz SRL comercializa vehículos nuevos importados por Imcruz Comercial S.A en la ciudad de Sucre desde 2006, actualmente tiene oficinas en la ciudad de Potosí, Tarija y Yacuiba, pero es Sucre un mercado muy atractivo por el crecimiento de la demanda y volumen de ventas. La empresa paralelamente realiza la prestación de servicios posterior a la venta, como ser el de mantenimiento, asistencia técnica, venta de accesorios y otros, de los vehículos que comercializa.

La prestación de servicios se está convirtiendo en el campo de batalla para la obtención de ventajas competitivas para las empresas (1). Descubrir las necesidades y expectativas de los clientes, entenderlas y satisfacerlas permite generar valor agregado. El desarrollar un programa de servicios significa involucrar a todo el personal, a tiempo de generar a la alta dirección un compromiso con la calidad y los sistemas de control de resultados.

### 2 SITUACIÓN PROBLÉMICA

La comercialización de vehículos nuevos en la ciudad de Sucre se ha incrementado en estos últimos años, “la Feria Exposición FEXPOSUCRE 2016 registró un movimiento económico aproximado de seis millones dólares sólo en el sector automotriz” (2), situación que se reflejó en Axel Concesionarios de Imcruz por el incremento de sus ventas, con relación a la gestión pasada. Actualmente los clientes realizan constantes consultas y algunos reclamos por el servicio brindado, lo que deriva en comparaciones del servicio de otras empresas y principalmente con relación a empresas del interior.

AXEL Concesionarios de Imcruz SRL realiza su oferta apoyándose exclusivamente en la calidad de los productos que comercializa, dejando de lado la importancia el asesoramiento y beneficios en los servicios posteriores. Esto demuestra la ausencia de una propuesta de valor definida por parte de la empresa. Se observa que el Área de Asistencia Técnica y Mantenimiento (así llamada en la empresa) limita sus acciones al cumplimiento de lo establecido en el manual de funciones e instrucciones básicas de gerencia, por ello no existe una coordinación con el Área de Ventas, debilidad que se ve reflejada en la ausencia del mayor desarrollo de servicios posventa. Tampoco se ha sabido considerar el segmento de clientes que tiene la empresa y atender las situaciones en que demanden mayor observación, ya que se limita a comercializar el producto, pero

no otorga la garantía otros servicios posteriores, que puedan reafirmar la intención de acudir a la empresa para cualquier situación, sea sujeta a cobro por parte de la empresa o una atención cordial de esta hacia sus clientes. Se observa en nuestro medio a la *garantía de fábrica* como la condición que obliga a hacer uso de los servicios de mantenimiento y asistencia técnica. Hoy en día, debido a las nuevas regulaciones normativas en lo que refiere al derecho de exigir la garantía del producto, ofertada en la etapa de venta, se está convirtiendo en una herramienta con la que los clientes pueden justificar legalmente su no uso de los servicios de mantenimiento, sin que esto signifique la pérdida de dicha garantía, lo que puede generar una baja considerable de los ingresos económicos por el servicio de mantenimiento y asistencia técnica que actualmente es compensado económicamente por los clientes.

La teoría indica que “es menos costoso retener a clientes actuales, que persuadir a nuevos clientes” (3) sin embargo la empresa centra su atención en sus productos y no así en servicios posteriores para los mismos, que sea coordinado y que permita incrementar sus ingresos y sobre todo reforzar la construcción de su imagen en la ciudad de Sucre.

### **3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

¿Cómo fidelizar a los clientes del área de servicio posventa de la empresa Axel Concesionarios de Imcruz de la ciudad de Sucre?

### **4 OBJETO DE ESTUDIO**

El proceso de administración de servicios.

#### **4.1 OBJETIVO GENERAL**

Diseñar una estrategia de Fidelización para el área de servicios posventa para la empresa Axel Concesionarios de Imcruz en la ciudad de Sucre.

#### **4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Explicar la teoría referente a la administración de servicios y las estrategias empresariales de fidelización de clientes.
- Analizar el proceso de servicio posventa actual de la empresa.
- Establecer los lineamientos mediante etapas y acciones para el diseño una estrategia de fidelización para el área de servicios posventa para la empresa.

## **5 JUSTIFICACIÓN**

El saber fidelizar a sus clientes para una empresa le permite diferenciarse de su competencia. Es un proceso que empieza por escuchar al cliente, ofrecer novedades, y mejoras, a la vez de ser una herramienta práctica para atraer a nuevos clientes, apoyándose en la publicidad "de boca en boca" para este efecto. "La fidelización ayuda a reorientar el negocio, dirigiendo la empresa con eficiencia y generando valor real, para traducirse en rentabilidad y posicionamiento" (4). El producto que comercializan algunas empresas va acompañado de servicios, que constituyen un aporte en la construcción de la propuesta de valor.

Es importante analizar el servicio en las diferentes áreas de una empresa, a través de la percepción del cliente y sus futuras decisiones de acceder al servicio y analizarlo, ya que una buena o mala impresión en el servicio puede llevar a que un cliente desestime volver a la empresa o peor aún recomendar a terceros.

Un modelo de servicio para el área de asistencia técnica y posventa beneficiará a Axel Concesionarios de Imcruz en la Ciudad de Sucre porque le permitirá conocer más a sus clientes, segmentarlos y hacer un análisis del mercado donde actúa, en lo que refiere a sus necesidades y expectativas, siendo la satisfacción y fidelización el objetivo principal a alcanzar como elemento central de calidad y que actualmente no está planificado. De la misma forma el modelo de servicio puede constituirse en un elemento para reorganizar las tareas actuales de las áreas de venta y las demás involucradas, así como en su orientación hacia el cliente.

## **6 HIPÓTESIS**

*La satisfacción de clientes en el área de posventa tiene una relación directa con el nivel de fidelización hacia los servicios posventa de la empresa Axel Concesionarios de Imcruz SRL en la ciudad de Sucre.*

## **7 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN**

La investigación se desarrolló bajo un enfoque dialéctico, considerando que se observa una realidad cambiante de la que se abstrae objetivamente una parte, se plantea el problema y la hipótesis (5). Es de mencionar que el análisis del levantamiento de datos cuantitativo y cualitativo permitirá conocer esta parte de la realidad. En la presente

investigación la variable administración de servicio será estudiada como medio para alcanzar la fidelización de clientes.

## **8 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

La investigación es del tipo correlacional, ya que se encontró la relación entre la administración de la calidad de los servicios, satisfacción y la fidelidad de los clientes, sin embargo el estudio de estas variables posee en cierta forma un enfoque explicativo porque permite saber la medida en la que una puede influir en la otra. Para ello se propone utilizar el Test Chi Cuadrado de Pearson.

## **9 MÉTODOS**

El método es el conjunto de procedimientos que permite establecer verdades científicas.

- **Histórico Lógico**

El método Histórico Lógico permitió estudiar las teorías de la evolución de la administración de servicios empresa, generar información para análisis y comprensión con relación a las teorías de fidelización de clientes.

- **Analítico**

El método analítico permite analizar los temas a estudiar en sus partes integrantes y encontrar el nivel de relación entre las variables planteadas en la hipótesis.

- **Sintético**

La Síntesis establece la unión entre las variables y permitió descubrir las relaciones esenciales y características generales entre ellas, a la vez que se produce sobre la base de los resultados obtenidos en el análisis y posibilita la sistematización del conocimiento.

- **Estadístico**

La Estadística sistematiza la información cuantitativa obtenida de acuerdo con los indicadores de las variables y de respaldo de la hipótesis planteada.

## **10 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

La Técnica es el conjunto de reglas y operaciones para el manejo de instrumentos que ayuda en la aplicación de los métodos, cabe mencionar que la técnica debe adecuarse al método que se utiliza.

- **Técnica de Observación Directa**

La observación directa de forma sistemática y controlada con relación al fenómeno, permite obtener información de carácter cualitativo al interior de la empresa.

- **Técnica de las Encuestas**

Las encuestas sirven para la recopilación de datos de forma planificada y poder registrar las percepciones y expectativas de los clientes sobre los servicios actuales en la empresa.

- **Técnica de las Entrevistas**

Las entrevistas es la indagación a personas especialistas. Se aplica a los funcionarios de las diferentes áreas de la empresa para conocer las situaciones que consideran importantes al momento de prestar servicios solicitados. De la misma forma se pudo indagar las proyecciones que tienen los propietarios y gerentes con relación al crecimiento de la empresa.

## **11 HERRAMIENTAS**

La herramienta, es el medio físico que sirve para la recopilación de la información recolectada o análisis de los resultados obtenidos.

- **Guía de Observación Directa**

La guía de observación aplicada a los momentos en los que se está presente en la empresa. Esta guía tuvo un orden de acuerdo a las variables de estudio.

- **Cuestionarios**

La aplicación de la técnica de las encuestas en los cuestionarios elaborados en base a datos posibles de medición.

- **Guías de Entrevista**

Las guías de entrevista las que tienen más que todo un carácter cualitativo para posterior análisis, sin embargo fue elaborada y aplicada en función a preguntas abiertas y cerradas.

## CAPÍTULO I

### 1 MARCO TEÓRICO

El tema a desarrollar inicia con conocer la teoría de administración de servicios, que de acuerdo con sus características y/o elementos se debe analizar para comprender sus elementos y lograr el objetivo trazado en el perfil.

#### 1.1 Administración de Servicios

Kotler y Keller (1) definen al servicio como “cualquier acción o cometido esencialmente intangible que una parte ofrece a otra, sin que exista transmisión de propiedad”.

Lovelock y Wirtz (6) hacen referencia al concepto de servicio como “actividades económicas entre dos partes, lo que implica un intercambio de valor entre el comprador y vendedor en el mercado”. Al mismo tiempo se concluye que el servicio busca la obtención de resultados esperados por los clientes como medida de valor a cambio de su dinero, tiempo y esfuerzo.

La administración de servicios se define como momentos de verdad, es decir el momento en el que el cliente toma contacto directo con el personal de la empresa o el servicio de esta. Es en este momento donde el cliente hace una evaluación consciente o inconsciente de la calidad del servicio. El total de las percepciones colectivas de todos los clientes, crea la imagen de la calidad de servicio que se presta.

##### 1.1.1 El Triángulo en la Administración de Servicios

La Administración del Servicio inicia en los momentos de verdad, para ello recurrimos al Triángulo de Servicio de Karl Albrecht que muestra los elementos claves de la Administración del Servicio.

**Gráfico 1: Triángulo de Servicios**



*Fuente: Triangulo de los Servicios, Karl Albrecht, 1997*

En la parte superior del triángulo está la estrategia de servicio, la cual está determinada por la enunciación de estándares de servicio y la descripción de funciones del personal de servicio. Los estándares de servicios y la descripción de funciones juegan un papel importantísimo en el proceso de evaluación de desempeño de los empleados. El lado derecho del triángulo representa la gente que da los servicios, que incluye los empleados de primera línea, el personal secundario que puede o no tener contacto con el cliente, y el personal gerencial, que supervisa la entera operación de servicio. La parte izquierda del triángulo muestra el sistema que administra al personal dar el servicio al cliente. Este sistema debe ser amigable, adaptado a servir al cliente y no a la organización. Se considera en este punto a las facilidades físicas, políticas, procedimientos, métodos, estándares de servicios, así como el sistema de cómputo (incluido puntos de venta) y el sistema de comunicaciones debe demostrar al cliente que es capaz de ajustarse a sus necesidades. Finalmente el triángulo muestra el factor más importante en el modelo, *el* cliente, siendo este último que todos los otros factores existen. Todos ellos llegan a constituir la completa experiencia de servicio del cliente.

Se puede complementar indicando el prestador de servicios es quien debe comprender las necesidades y requerimientos de quienes solicitan sus servicios, como elemento diferenciador de la competencia. Esta comprensión parte de una buena información que se debe tener de lo que el mercado demanda y las posibilidades de satisfacer la misma, a fin de que los esfuerzos personales e inversiones económicas estén orientados.

Una organización que trate de establecer una orientación al cliente y crear un clima que alcance la percepción y satisfacción del cliente, debe achatar la pirámide para darle más poder al personal que este en contacto con el cliente, es decir a nivel operativo el personal debe estar capacitado para administrar su propia situación. Cuando el problema aparece, cada uno de los empleados debe tener la autoridad necesaria para determinar la acción apropiada y responsabilizarse de la acción que se tome. El trabajo debe ser manejado de arriba hacia abajo, con un amplio programa destinado a conseguir las metas de la empresa. Los mandos medios deben fraccionar estas metas en objetivos menores y más concretos, que puedan ser cumplidos por los empleados. En esta etapa el rol de los mandos medios se transforma de administración y soporte. La gerencia debe convertir la estrategia global en guías prácticas y movilizar los recursos de tal modo que los empleados puedan conseguir los objetivos.

Esto requiere de un buen planeamiento, y de una buena dosis de creatividad y recursos administrativos, para ello contar con empleados profesionales bien entrenados y capaces, que dominen sus funciones y tareas. Además de llegar a ser verdaderamente orientados a la clientela y amistosos, se debe entrenarlos para escuchar al cliente, y estar pendientes de sus necesidades y de lo que este último espera.

### 1.1.2 Características de los Servicios

Conocer las características del elemento central de estudio, “servicios” es importante en la medida en que sean consideradas para su análisis en el diagnóstico y base de la propuesta a diseñar.

- **Intangibilidad:** Las cualidades del servicio, se las experimenta mediante los sentidos, y es la percepción la que permite evaluar la calidad. Hacer tangible lo intangible, es el reto de los prestadores de servicios (1), aunque muchas veces están relacionadas a un bien físico.
- **Simultaneo:** Refiere al proceso de la prestación del servicio considerando que la producción y la venta sucede en el mismo tiempo (7). Se deja en claro que cuando el objetivo del servicio son bienes físicos puede que el cliente no participe directamente en la prestación del servicio.
- **Variabilidad:** La prestación del servicio depende de la habilidad, conocimientos de los prestadores de servicios, así como las circunstancias bajo las que se

realiza (7). Es de esta característica de donde parte los principios para “medir la satisfacción de los clientes” y la “estandarización del servicio” (1).

- **Caducidad:** El servicio no se puede almacenar (1). La fluctuación de la demanda define las acciones a seguir para poder atenderla de acuerdo a la capacidad de la empresa.

Analizando otras definiciones de “servicios” se puede encontrar otras características adicionales, pero se considera que todas las características deben ser analizadas en base a un equilibrio entre las expectativas y percepciones de los clientes, así como las capacidades y el entorno de la empresa. La aplicación de estas características se ve materializada en el control de calidad.

### 1.1.3 Categorías de los Servicios

La prestación de servicios puede requerir la participación directa del cliente, en otros casos esta no es necesaria. La categorización se basa en los procesos a través de los cuales se crean y entregan los servicios (6). Esto nos permite definirlos de la siguiente forma:

- **Proceso de Servicio Hacia las Personas:** El cliente participa de forma activa en el servicio constituyéndose en el directo beneficiado con la acción. Por ejemplo corte de cabello, uso de medios de transporte, etc.
- **Servicio hacia las Posesiones:** Son los objetos o bienes del cliente los que reciben directamente el servicio, se considera que la producción y el consumo son separables (6). Por ejemplo asesoramiento para una determinada actividad, mantenimiento de equipos eléctricos, limpieza de ropa, etc.
- **Servicios de Estimulo Mental:** Proceso dirigido a la mente del cliente que tiene el poder de formar actitudes e influir en el comportamiento (6). Como ejemplo tenemos la educación, las noticias y la información, el consejo profesional, la psicoterapia, el entretenimiento, etc.
- **Servicios de Información:** Proceso basado en gran medida en la recolección y procesamiento de información. Como ejemplo se puede señalar los servicios financieros y profesionales, como la contabilidad, la abogacía, diagnósticos médicos, etc.

En el presente trabajo se desarrolló la categoría de “*servicios dirigido hacia las posesiones*”, esto por las funciones que desarrolla la empresa de acuerdo al tipo de productos que comercializa y motivo del presente estudio.

#### **1.1.4 Servicios de Apoyo al Producto**

En muchas empresas los servicios dirigidos hacia las posesiones, son considerados servicios de apoyo al producto principal, de cuya administración depende el éxito o fracaso del negocio en general.

En la actualidad los servicios de apoyo al producto se están convirtiendo en un punto de obtención de ventajas competitivas mediante los cuales se puede mejorar a través de factores de diferenciación (1). Las empresas deben definir con mucho cuidado el diseño de su programa de servicios de apoyo al producto. Los clientes en la actualidad tienen tres preocupaciones fundamentales (1):

- Confiabilidad y frecuencia de fallas.
- El tiempo de inactividad del producto cuando presente problemas, que se relaciona con la capacidad de la empresa de poder resolver el problema o por lo menos brindar una solución temporal para no perjudicar la actividad normal del cliente.
- Costos adicionales no previstos por reparación y/o mantenimiento.

El diseño de servicios y apoyo al producto varía de empresa a empresa y la etapa en la que se pretende analizar, el caso que se estudia en esta investigación se plantea en la etapa posterior a la venta, donde el cliente al adquirir un producto de alto valor económico (vehículo) va a requerir de la confiabilidad y seguridad necesaria de un buen funcionamiento así como una respuesta rápida ante cualquier desperfecto y/o consulta.

De acuerdo con la teoría estudiada, el diseño del servicio y su administración requiere de una planificación entre productores, vendedores y prestadores del servicio para poder realizar en conjunto un control de calidad, de acuerdo a la satisfacción del cliente y su fidelidad hacia la empresa.

Para el presente caso una vez identificado lo que representa la prestación de servicios corresponde conocer la percepción que tienen los clientes a quienes está dirigido el

servicio como forma de medir su calidad y relacionar con la fidelidad que genera para la empresa, como herramienta de desarrollo y crecimiento.

## 1.2 Modelo SERVQUAL

El MODELO SERVQUAL es una de las primeras herramientas teórico prácticas que permite medir la calidad de servicio de una empresa, mediante el uso de un cuestionario elaborado y aplicado en base a cinco dimensiones: fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos tangibles (7). Apoyado en la medición de estas variables en el uso de la escala Likert. El modelo considera la calidad como la diferencia entre las expectativas y percepciones de los clientes (7). Por ello si las percepciones superan a las expectativas implicaría una elevada calidad percibida del servicio, y alta satisfacción de los clientes, debiendo ser este, el objetivo de una empresa. A continuación se presenta una breve conceptualización de sus dimensiones.

**Cuadro 1: Dimensiones Modelo SERVQUAL**

<b>DIMENSIONES</b>	<b>ANÁLISIS</b>
<b>Fiabilidad</b>	Habilidad para realizar el servicio de modo cuidadoso y fiable.
<b>Capacidad de Respuesta</b>	Disposición para ayudar a usuarios y proporcionar un servicio rápido.
<b>Seguridad</b>	Conocimientos y atención demostrados por los empleados así como y sus habilidades, sinónimo de credibilidad y confianza.
<b>Empatía</b>	Atención personalizada que dispensa la organización a sus clientes.
<b>Elementos Tangibles</b>	Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.

*Fuente: Dimensiones SERVQUAL Zeithaml V. Parasuraman P. Berry L. Marketing de Servicios, 2009*

### 1.2.1 Expectativas

Las expectativas del cliente son creencias previas a la prestación del servicio que funcionan como estándares o puntos de referencia contra los cuales se juzga su desempeño (7). Se considera que la expectativa es condicionada por factores externos que la determinan:

- Comunicación “boca a boca”, opiniones y recomendaciones sobre el servicio.
- Necesidades personales.
- Experiencias con el servicio que el usuario haya tenido previamente.

- Comunicaciones externas, que la propia institución realice sobre las prestaciones de su servicio y que incidan en las expectativas que el potencial cliente tiene sobre las mismas.

Las expectativas de los clientes pueden ser analizadas y consideradas según el nivel en el que el cliente se encuentre satisfecho.

### **1.2.2 Nivel de Servicio deseado y Adecuado**

El servicio deseado es el tipo de servicio que los clientes esperan recibir. Se trata de un “nivel anhelado”, una combinación de lo que los clientes creen que pueden y deben recibir en el contexto de sus necesidades personales (6). Sin embargo, la mayoría de los clientes son realistas, al reconocer que la empresa no siempre puede entregar su nivel preferido de servicio, también poseen un umbral del nivel de expectativas, denominado servicio adecuado, al cual se define como el nivel mínimo de servicio que los clientes aceptarán sin sentirse insatisfechos. Los niveles de las expectativas, tanto del servicio deseado como del adecuado, reflejan las promesas explícitas e implícitas del proveedor, los comentarios de otras personas y la experiencia pasada del cliente (si la tiene) con esta empresa.

### **1.2.3 Nivel de Servicio Pronosticado**

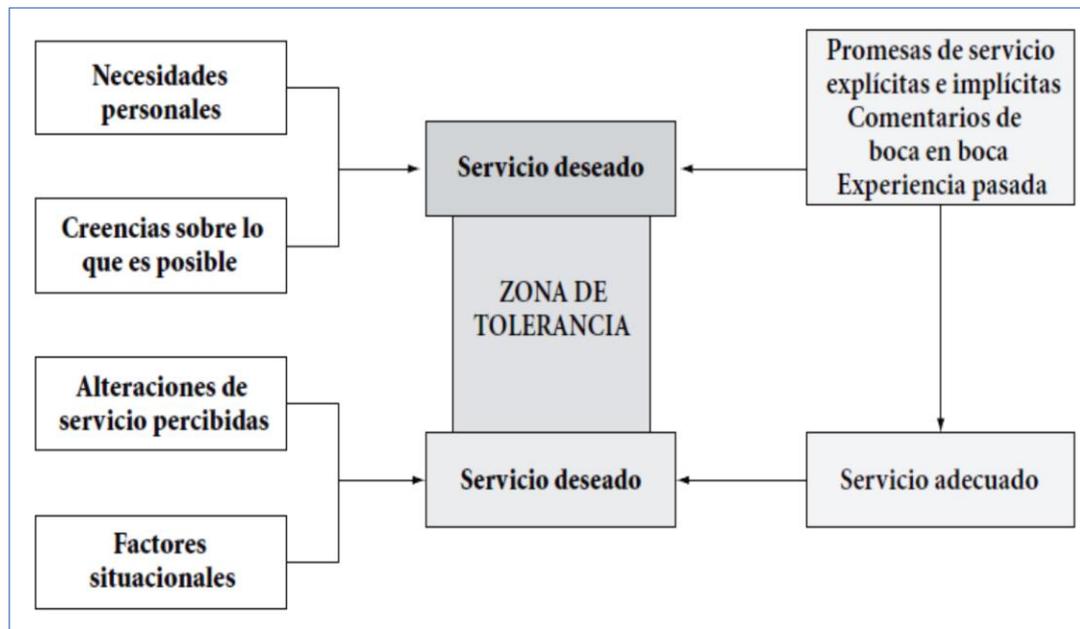
El nivel de servicio que los clientes en realidad esperan recibir se conoce como servicio pronosticado o servicio predicho (6), el cual afecta directamente la forma en que los clientes definen el “servicio adecuado” en una ocasión específica. Si se pronostica un buen servicio, el nivel adecuado será mayor que si se pronostica un servicio deficiente. Las predicciones que hace el cliente sobre el servicio pueden relacionarse con una situación determinada.

### **1.2.4 Zona de Tolerancia**

El rango en que los clientes están dispuestos a aceptar menos del servicio que esperan se denomina zona de tolerancia (6). El tamaño de la zona de tolerancia puede ser más grande o más pequeña para cada cliente, dependiendo de factores tales como la competencia, el precio o la importancia de los atributos del servicio específico, cada uno de los cuales puede influir en el nivel del servicio adecuado. En contraste, los niveles de servicio deseado tienden a aumentar de manera muy lenta en respuesta a las

experiencias acumuladas del cliente. Es importante que las empresas entiendan qué tan amplia es la zona de tolerancia de sus clientes.

**Gráfico 2: Zona de Tolerancia en la Prestación de Servicios**



*Fuente: Expectativas de Servicio, Lovelock, C. Wirtz, J. Marketing de Servicios, 2007*

### 1.2.5 Percepciones

La percepción es cómo valoran los clientes el servicio (6), la valoración del servicio está condicionada al momento en el que el cliente recibe el mismo, y se suele denominar “momentos de la verdad”. La prestación del servicio incluye la habilidad, la motivación y las herramientas utilizadas por el representante de la empresa, así como las expectativas y el comportamiento del cliente (7).

### 1.2.6 Aplicación Modelo SERVQUAL

El Modelo SERVQUAL viene a partir del diseño de un cuestionario como instrumento de evaluación (7). Se inicia el planteamiento de 22 preguntas desde el punto de vista del usuario asociadas a sus expectativas, e igual número de ítems sobre sus percepciones del servicio recibido, evaluados en una escala de Likert. El estudio mediante el modelo tiene como base el análisis de cinco dimensiones como se mencionó: fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos tangibles. Para ello es recomendable seguir la siguiente distribución en la elaboración del cuestionario:

- Elementos tangibles: Items de 1 al 4.
- Fiabilidad: Items del 5 al 9.
- Capacidad de respuesta: Items del 10 al 13.
- Seguridad: Items del 14 al 17.
- Empatía: Items del 18 al 22.

Esta división de items que asigna una puntuación en la escala de Likert, identifica la importancia de las variables y su efecto en el servicio que se evalúa en la empresa (7). De acuerdo al análisis hecho por diferentes autores en diferentes etapas de elaboración y perfeccionamiento de este modelo se desarrolló el siguiente cuadro ilustrativo:

**Gráfico 3: Relación de Variables Según MODELO SERVQUAL**

VARIABLE	DIMENSIONES (5)	ATRIBUTOS (22)
<p><b>Calidad Servicio</b></p> <p><b>Expectativas</b></p> <p><b>Vs.</b></p> <p><b>Percepción</b></p>	<p><b>del</b></p> <p><b>Fiabilidad</b></p> <p><b>Seguridad</b></p> <p><b>Elementos Tangibles</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplen lo prometido</li> <li>• Sincero Interés por resolver los problemas</li> <li>• Realizan bien el servicio por primera vez.</li> <li>• Concluyen el servicio en el tiempo prometido</li> <li>• No cometen errores.</li> <li>• Comportamiento confiable en los empleados</li> <li>• Clientes se sienten seguros</li> <li>• Empleados amables</li> <li>• Empleados con conocimientos suficientes</li> <li>• Equipos de apariencia moderna.</li> <li>• Instalaciones visualmente atractivas</li> <li>• Empleados de apariencia pulcra.</li> <li>• Elementos materiales atractivos.</li> <li>• Comunican cuando concluirán el servicio.</li> </ul>

<b>Capacidad de</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Los empleados ofrecen servicio rápido.</li> </ul>
<b>Respuesta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Los empleados están dispuestos a ayudar.</li> </ul>
<b>Empatía</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Los empleados nunca están demasiado ocupados.</li> <li>▸ Ofrecen atención individualizada.</li> <li>▸ Horarios de trabajo conveniente para los clientes</li> <li>▸ Tienen empleados que ofrecen atención personalizada</li> <li>▸ Se preocupan por los clientes.</li> <li>▸ Comprenden las necesidades de los clientes.</li> </ul>

*Fuente: Dimensiones SERVQUAL Zeithaml V. Parasuraman P. Berry L. Marketing de Servicios, 2009*

Este diseño orienta la construcción del cuestionario. Sin embargo a pesar de su importante contribución en la comprensión de la calidad del servicio y su aplicación en diversas áreas, desde su publicación en 1988 hasta la fecha, ha sido objeto de diversas críticas, generando importantes debates. Es a raíz de ello que surge el MODELO SERVPERF, como alternativa de medir el nivel de satisfacción de los clientes a partir de su percepción, siendo el MODELO SERVQUAL la base de su elaboración.

### 1.3 MODELO SERVPERF

La teoría a desarrollar a continuación toma como base de su elaboración la teoría del MODELO SERVQUAL. Su origen se debe a las críticas en lo referente a su fiabilidad especialmente en lo que refiere a las expectativas de los clientes, ya que estas tienen alta probabilidad de estar sesgadas, la escala SERVPERF parece conformar más de cerca las implicaciones sobre actitudes y satisfacción (13).

El MODELO SERVPERF tiene una mejor aceptación debido a que la medición exclusivamente de la percepción del desempeño refleja con mayor exactitud la realidad del servicio prestado (14). Como conclusiones a llegar con la aplicación del modelo se plantea:

- La calidad del servicio es un antecedente de la satisfacción del cliente.
- La satisfacción del cliente tiene un efecto significativo en la intención de compra del cliente.

La calidad del servicio tiene menos efecto en la intención de compra que la satisfacción del cliente.

La conclusión principal es que las conceptualizaciones y mediciones, según el MODELO SERVQUAL considera que las expectativas están basadas en un paradigma defectuoso, por ello el MODELO SERVPERF utiliza exclusivamente la percepción como una buena aproximación a la satisfacción del cliente, definida esta como, el estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas (15).

Los puntos de las escalas de medición de la calidad del servicio deben ser diferentes de una industria a otra. Partiendo de que la calidad del servicio y la satisfacción son constructos diferentes, la aceptación más común de las diferencias entre ambos elementos es que la calidad del servicio percibida es una forma de actitud, una evaluación global, mientras que la satisfacción es la medida de una transacción específica.

El MODELO SERVPERF presenta datos más reales en la percepción del servicio prestado, llegando a la conclusión de que la satisfacción del cliente es producto de la calidad del servicio y que esta influye en la intención de compra y re compra del cliente (15). En ese sentido para el presente estudio, se examinó las relaciones entre calidad del servicio, satisfacción del cliente y sus intenciones de acceso continuo al servicio, sin dejar de lado lo ofertado en el proceso de venta

### **1.3.1 Calidad del Servicio**

La calidad es el conjunto de rasgos distintivos de un producto y/o servicio que influyen en la capacidad de satisfacer necesidades manifiestas o latentes (1), este concepto gira en torno a los clientes.

La calidad es la clave para la creación de valor y la satisfacción del cliente. La administración de la calidad debe posicionarse como defensor del cliente en la totalidad del proceso (1). El esfuerzo que una empresa destine para satisfacer a los clientes es bastante útil en la medida que la empresa se ajuste a los principios de la administración de la calidad total.

### ***1.3.1.1 Administración de la Calidad Total***

La administración de la calidad total es un planteamiento organizacional destinado a mejorar continuamente todos los procesos de productos y servicios de la empresa. La calidad de productos y servicios, la satisfacción de los clientes y la rentabilidad de la empresa, están estrechamente relacionados (7). En nuestro análisis consideramos que un alto nivel de calidad, genera un alto nivel de satisfacción de los clientes, que a su vez apoya a unos precios más altos y costos más bajos. Ahora desde luego esto genera en muchos casos que la empresa se centre solo en los procesos, dejando de lado la importancia de identificar las necesidades y deseos de sus clientes, que hoy en día y por el crecimiento paralelo de la competencia son bastante cambiantes.

Realizando una síntesis de lo que significa la administración de la calidad, se consideran los siguientes factores centrales:

- Identificar correctamente las necesidades y las exigencias de los clientes, organizándolas de acuerdo a prioridad.
- Informar y coordinar con las áreas responsables del diseño del servicio.
- Crear herramientas que permitan asegurar el cumplimiento cabal y oportuno de los compromisos con los clientes que lo soliciten.
- Proveer al cliente información respecto a las etapas que conlleva el proceso, posibles situaciones que pueden presentarse y alternativas que se tiene para poder solucionar cuando sean negativas o aprovecharlas cuando sean positivas.
- Tratar de estar en contacto con el cliente posterior a la prestación del servicio para identificar su nivel de satisfacción y demostrar el compromiso de la empresa.
- Recopilar las ideas de los clientes para mejorar el servicio y remitirlas a las áreas que corresponda.

Se considera que estos puntos irán a formar parte importante del diagnóstico y la propuesta a presentar en nuestro estudio.

### ***1.3.1.2 La Calidad del Servicio de Evaluación del Cliente***

Las cualidades del servicio son de experiencia y de creencia. Las cualidades del servicio de experiencia son las que el cliente percibe después de recibirlo y su análisis es fácil de discernir. Las cualidades de creencia no son visibles y su análisis es bastante difícil. El

cliente evalúa el riesgo de acceder al servicio. La información que se brinde al cliente servirá para incrementar su confianza y seguridad de acceder al servicio. Se hace especial referencia a estas cualidades porque la evaluación que tenga el cliente de lo que es calidad de servicio, es bastante subjetiva porque depende de la actitud y la mentalidad. Aquí es donde la relación que se pueda tener con el cliente determina el éxito de la prestación del servicio.

### **1.3.2 La Satisfacción del Cliente**

El nivel de satisfacción es el resultado de satisfacción o decepción al momento de comparar las expectativas previas al comprar el producto o hacer uso del servicio (1). Un alto nivel de satisfacción para los clientes debe ser construido en paralelo del nivel de satisfacción de los integrantes de la empresa y los recursos que esta disponga.

Es importante hacer referencia al nivel de relación e interacción que existe entre cliente-empresa, como una alternativa de conocer el nivel de satisfacción de los clientes. Existe el concepto de que un cliente satisfecho permanece leal la empresa (7). En nuestro estudio consideramos de importancia conocer el nivel de satisfacción del cliente debido a que el modelo SERVPERF nos permite identificar el nivel de satisfacción que tiene la empresa objeto de estudio. En nuestro estudio el valor percibido por parte del cliente después del servicio considera los siguientes aspectos relevantes:

- Los determina el cliente, no la empresa.
- Se basa en los resultados que el cliente obtiene con el producto o servicio.
- Se sustenta en las percepciones del cliente, y no necesariamente en la realidad.
- Sufre el impacto de las opiniones de otras personas que influyen en el cliente.
- Depende del estado de ánimo del cliente y de sus razonamientos.
- El Valor Percibido puede ser determinado luego de una exhaustiva investigación que comienza y termina en el cliente.

Las Expectativas, en cambio, conforman las esperanzas que los clientes tienen por conseguir algo, y se producen por el efecto de una o más de estas cuatro situaciones:

- Promesas que hace la misma empresa acerca de los beneficios que brinda el producto o servicio.
- Experiencias de compras anteriores.

- Opiniones de amistades, familiares, conocidos y líderes de opinión (p.ej.: deportistas famosos).
- Promesas que ofrecen los competidores.

Ante los aspectos que dependen directamente de la empresa, ésta se encuentra con el dilema de establecer el nivel correcto de expectativas, ya que las expectativas demasiado bajas no atraen suficientes clientes; pero las expectativas demasiado altas generan clientes decepcionados luego de la compra. Un detalle muy interesante a tener en cuenta es que la disminución en los índices de satisfacción del cliente no siempre está asociada a una disminución en la calidad de los productos o servicios; en muchos casos, es el resultado de un aumento en las expectativas del cliente, algo atribuible a las actividades de marketing.

#### *1.3.2.1 Decálogo de la Satisfacción del Cliente*

Alcanzar la satisfacción de los clientes es uno de los factores críticos para toda organización que pretenda diferenciarse de sus competidores y obtener mejores resultados en el negocio. A continuación se presenta una lista de acciones destinadas a satisfacer al cliente y que consideramos serán de gran utilidad en la elaboración de la propuesta (13):

- **Compromiso hacia un servicio de calidad:** Todo integrante de la empresa tiene la obligación de crear una experiencia positiva para los clientes.
- **Conocimiento del propio servicio:** Transmitir claramente conocimientos de interés para el cliente acerca de las características del propio producto o servicio, ayuda a ganar la confianza de éste.
- **Conocimiento de los propios clientes:** Aprender todo lo que resulte posible acerca de los clientes para que se pueda enfocar el producto o servicio a sus necesidades y requerimientos.
- **Tratar a las personas con respeto y cortesía:** Cada contacto con el cliente deja una impresión, sin importar el medio utilizado (e-mail, teléfono, personalmente, etc.). Esta impresión debe denotar siempre corrección en el trato.
- **Nunca se debe discutir con un cliente:** Desde luego que no siempre tiene la razón, pero el esfuerzo debe orientarse a recomponer la situación. Muchos

estudios demuestran que 7 de cada 10 clientes harían negocios nuevamente con las empresas que resuelven un problema a su favor.

- **No hacer esperar a un cliente:** Los clientes buscan una rápida respuesta, por lo que es fundamental tratar ágilmente las comunicaciones y la toma de decisiones.
- **Dar siempre lo prometido:** Una falla en este aspecto genera pérdida de credibilidad y de clientes. Si resulta inevitable un incumplimiento, se debe pedir disculpas y ofrecer alguna compensación.
- **Asumir que los clientes dicen la verdad:** Aunque en ciertas ocasiones parezca que los clientes están mintiendo, siempre se les debe dar el beneficio de la duda.
- **Enfocarse en hacer clientes antes que ventas:** Mantener un cliente es más importante que cerrar una venta. Está comprobado que cuesta seis veces más generar un cliente nuevo que mantener a los existentes.
- **La compra debe ser fácil:** La experiencia de acceder al servicio debe ser lo más fácil posible, y orientar a los clientes a encontrar lo que estás buscando.

En nuestro entendido el aplicar estrictamente el decálogo de atención al cliente de una manera estricta, resulta complicado debido a factores externos en los que la empresa no tiene control, dadas las condiciones y el entorno en el que realiza la prestación del servicio en la ciudad de Sucre. Sin embargo servirán para orientar la propuesta a plantear.

### 1.3.3 Diseño MODELO SERVPERF

La medición de la calidad del servicio es un asunto de mucha discusión e investigación por parte de expertos en la materia; sin embargo, la mayoría de los autores coinciden en señalar el validar el MODELO SERVQUAL (Service Quality) como el modelo de mayor difusión y aplicación para la medición de la calidad de los servicios (7). Sin embargo, otros autores propusieron el MODELO SERVPERF mediante estudios empíricos en distintas organizaciones de servicios, llegaron a la conclusión de que el MODELO SERVQUAL, propuesto no es el más adecuado para evaluar la calidad del servicio (13).

De acuerdo con lo revisado en el MODELO SERVPERF permite la medición de la percepción de los clientes en relación al servicio prestado, que a la vez a partir de su

diseño y ponderación indica el nivel de satisfacción como parte importante de la calidad y satisfacción de los clientes de la empresa.

En resumen, el MODELO SERVPERF utiliza exclusivamente la percepción como una buena aproximación a la satisfacción del cliente, definida como el estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas” (1).

La aplicación del Modelo SERVPERF, se aplica mediante un cuestionario, cuyos ítems están basados en los establecidos y ya estudiados por el modelo SERVQUAL, elaborando consultas por cada ítem (fiabilidad, seguridad, empatía, elementos tangibles y capacidad de respuesta), contiene declaraciones que intentan recolectar y medir, y se recomienda medir con escala de Likert, en nuestro caso aplicaremos una escala de Likert de 5 puntos de acuerdo al siguiente cuadro:

**Cuadro 2: Escala Likert para Dimensiones SERVPERF**

Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Ni en Acuerdo ni en Desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
1	2	3	4	5

*Fuente: Dimensiones SERVQUAL Zeithaml V. Parasuraman P. Berry L. Marketing de Servicios, 2009*

Se decidió utilizar la escala Likert, misma que maneja el Modelo SERVPERF, reducida a cinco niveles o puntos, ya que facilita el llenado del cuestionario e interpretación de los resultados de la encuesta.

Una vez que se obtienen los resultados del cuestionario se realiza un análisis aplicando la metodología propuesta por (13), la cual parte de que la calidad de servicio es una actitud del cliente que se forma a partir de la percepción que se ha generado tras el consumo. La puntuación del MODELO SERVPERF se calcula como la sumatoria de las puntuaciones de percepción, Así, la calidad del servicio será más elevada, en cuanto mayor sea la suma de dichas percepciones.

#### **1.3.4 Aplicación Modelo SERVPERF: EMPRESA TELCEL MÉXICO**

Es un trabajo de investigación que usa un cuestionario estandarizado de 15 ítems, mediante el modelo SERVPERF TELCEL (13), el cual recoge la percepción del cliente en el desempeño de la calidad del servicio otorgado. Se trabajó en los cinco centros de

atención a clientes TELCEL, localizados la localidad de Hermosillo, Sonora del país de México. El objetivo de la investigación fue determinar la satisfacción del cliente por medio de la calidad del servicio, aplicando el para demostrar si existe una relación positiva entre el servicio y el grado de satisfacción del cliente. Se destaca del estudio el nivel de fiabilidad que la aplicación del estudio debe tener para que esta tenga real validez y pueda ser base para la aplicación de estrategias futuras en la empresa. Fue importante determinar como parte fundamental e inicial del estudio la importancia que los clientes dan a cada una de las cinco dimensiones, sirviendo estas de base para realizar un balance de cuál de ellas representa mayor y mejor ventaja para la empresa, así como cuáles requieren mayor atención y mejora (16).

En esta investigación se destaca la realización de un análisis de consistencia interna mediante el *Alfa de Crobach*, cuyo que toma valores entre 0 y 1, que sirve para comprobar, por un lado, si el instrumento que se está evaluando recopila información defectuosa, lo cual llevaría a conclusiones equivocadas y por otro lado si hace mediciones estables y consistentes (16).

#### **1.4 Creación de Valor**

Para el propósito de esta investigación en nada queda determinar los niveles de satisfacción de los clientes, si es que estos resultados no estuvieran orientados a una propuesta que permita reforzar, mantener o mejorar el servicio evaluado.

El valor percibido por el cliente es la diferencia entre el total de ventajas percibidas y el total de costos que asume el cliente, en comparación con las demás ofertas alternativas (1). La diferencia en la que radica el concepto de valor involucra a las características del servicio, imagen de la empresa, facilidad de acceso y el servicio de atención al cliente. Este último es considerado de relevancia para nuestro estudio puesto que se tiene un contacto cara a cara con el cliente, de forma constante y el servicio se aplica sobre un bien de propiedad del cliente, considerado de alto valor económico.

##### **1.4.1 Servicio al Cliente**

El verdadero servicio al cliente debe fidelizar al cliente, puesto que los estimula a retornar a la empresa y requerir de los servicios y/o productos que oferta (10). Las empresas consideran al servicio como una acción complementaria a su actividad principal, en nuestro análisis consideramos a este punto como una herramienta de inicio

para una estrategia Al mismo tiempo se considera que se deben dar las siguientes condiciones para aplicar un servicio de atención al cliente eficaz:

- **Compromiso de la Alta Dirección:** Los directivos deben ver la importancia de las relaciones en la empresa y de su personal hacia el cliente, debiendo tener una comunicación constante con empresa-cliente.
- **Inversión Económica:** Permite desarrollar y mantener un programa de mejora del servicio diseñado.
- **Mejoras visibles del servicio:** La percepción de la mejora del servicio en el cliente se convierte en señales de calidad. Los servicios que ofrece la empresa deben recibir mejor publicidad que la que hacen los servicios suministrados por la competencia, y con elementos realmente diferenciadores.
- **Capacitación:** El personal de la empresa debe recibir una capacitación amplia sobre cómo instrumentar una estrategia de servicio centrada en los elementos específicos a entender en relación a lo que el cliente desea transmitir.
- **Servicios internos:** Comprensión e interacción entre las diferentes áreas de la empresa porque al ser una organización todas sus áreas interactúan.
- **Compromiso del personal:** El personal debe comprender que su trabajo afecta la imagen que los clientes tienen de la empresa e, incluso, la calidad del servicio, sin importar lo alejado que crean estar las áreas que tienen contacto directo con la clientela y sobre todo el área que tiene contacto directo con ella.

En nuestro análisis consideramos que en la medida que sean estos desarrollados por la organización, pues se podrán disminuir las deficiencias que se pueden encontrar en la aplicación del cuestionario SERVPERF a realizar en el presente estudio.

Todos estos conceptos analizados, nos permiten concluir que lo que se pretende alcanzar es la Calidad del Servicio, y se comprende ella como *“La orientación que siguen todos los recursos y personal de una empresa para lograr la satisfacción de los clientes; esto incluye a todas las personas que trabajan en la empresa, y no sólo a las que tratan personalmente con los clientes o a las que se comunican con ellos por medio del teléfono, fax, carta o de cualquier otra forma.”* (9).

Para enfatizar, aún más, la importancia del valor que tiene la calidad del servicio, podemos decir que el servicio retiene a los clientes que la empresa ya tiene, atrae a

nuevos clientes y crea una reputación que induce a los clientes actuales y potenciales a hacer en el futuro, negocios con la organización. En la actualidad, las empresas de mayor éxito se centran en el servicio, no en el precio. Después de todo, la competencia en precios produce compradores, pero no necesariamente clientes (9).

Se considera que un posicionamiento de servicio eficaz debe satisfacer dos criterios, diferenciar a la empresa de sus competidores e inducir a los clientes a esperar un nivel ligeramente inferior al que les entregará la empresa.

#### **1.4.2 La Estrategia del Servicio**

Cuando se conoce qué es realmente importante para los clientes, y se identifican las deficiencias que existen en el servicio ofertado, entonces se puede planear una “Estrategia de Servicio” (9).

La estrategia de servicios debe prever, una descripción de los clientes, una evaluación de los diferentes aspectos del servicio, la estimación de los niveles de satisfacción que se espera alcanzar y una previsión del incremento esperado en los beneficios.

##### ***1.4.2.1 Recopilación de la Información***

La recopilación de la información permite conocer al cliente para poder establecer sus necesidades y deseos, así como la calidad actual de la prestación del servicio, al mismo tiempo permite generar un método o mecanismo que le permita mantenerse en contacto directo con sus clientes.

##### ***1.4.2.2 Verificaciones del Servicio***

Estar en constante contacto con las prestaciones del servicio, identificar los puntos que el cliente considera relevantes, estar seguro de los procedimientos que comprende el servicio, para poder tener un panorama completo y objetivo.

##### ***1.4.2.3 Conocer la Percepción de los Clientes***

Permite corroborar la validez de la información brindada por los clientes, así como los requerimientos que frecuentemente son solicitados.

#### ***1.4.2.4 Establecer Objetivos***

La información obtenida y su análisis permite establecer los elementos centrales en los que la empresa debe fijar su atención y establecerlo como objetivos, que formen parte de la estrategia de servicio de la empresa.

#### ***1.4.2.5 Reorientación y Políticas de la Empresa***

El establecimiento de los objetivos son la base para la reorientación de las políticas de la empresa, que vayan dirigidas hacia el servicio hacia el cliente. En nuestro caso siguiendo la línea de estudio del presente trabajo nos enfocaremos en conocer la información de parte de los clientes, analizar y obtener resultados a través del MODELO SERVPERF para con esos datos determinar la importancia de cada dimensión y su relación con la fidelización de los clientes. De acuerdo con la bibliografía revisada, la fidelización de los clientes es un proceso que involucra acciones que satisfagan a los clientes, se puede considerar el punto estudiado del MODELO SERVPERF y las dimensiones que hace referencia. En nuestra perspectiva consideramos que la fidelización está determinada por el nivel de relación empresa-cliente.

### **1.5 Marketing de Relación**

El Marketing de Relación se divide en cuatro categorías: el marketing transaccional y tres categorías de lo que denominan marketing relacional: marketing de base de datos, marketing de interacción y marketing de redes (6).

#### **1.5.1 Marketing Transaccional**

Es una transacción única en la que se intercambian dos valores, la empresa se limita a entregar lo ofertado y el cliente a retribuir con el pago. La empresa no tiene una base de datos que le permita conocer el historial del cliente, así como al cliente no le interesa conocer nada de la empresa, solo hace uso del servicio.

#### **1.5.2 Marketing Relacional**

##### ***1.5.2.1 Marketing de Base de Datos***

El marketing de bases de datos también se enfoca en las transacciones de mercado, pero incluye intercambio de información. El objetivo de esta herramienta es identificar y

construir una base de datos de los clientes actuales y potenciales, enviar mensajes diferenciados a partir de las características y las preferencias de los clientes, así como hacer un seguimiento de cada relación para supervisar el costo de adquirir a nuevos clientes y el valor de las compras resultantes.

### ***1.5.2.2 Marketing de Interacción***

La prestación del servicio generalmente se da en situaciones donde hay una interacción cara a cara con el cliente y la empresa. Este tipo de relación se da en muchos mercados donde el comprador y el vendedor se conocen y confían el uno en el otro. Tanto la empresa como el cliente están preparados para invertir recursos y desarrollar una relación que beneficie a ambos.

### ***1.5.2.3 Marketing de Redes***

Se considera este concepto haciendo referencia a la empresa que es capaz de poner en contacto a unas personas con otras cuyos intereses son similares. En un contexto entre negocios, los mercado logos, trabajan para desarrollar redes de relaciones con clientes, distribuidores, proveedores, medios masivos, consultores, asociaciones de comercio, agencias gubernamentales, competidores e incluso con los clientes de sus clientes. A menudo un equipo de personas dentro de la empresa del proveedor colabora para prestar un servicio efectivo a un equipo paralelo dentro de la organización del cliente.

En la presente investigación se considera la aplicación de un marketing basado en relaciones, redes e interacciones, reconociendo que el marketing está inserto en la administración total de las redes de la organización, orientado hacia relaciones de largo plazo y de beneficio mutuo con clientes individuales.

El desarrollo de vínculos estrechos por parte de la empresa con sus clientes, permite conocer los “puntos culminantes” (momentos en los que el cliente entra en contacto con la empresa y sus servicios), situación que posibilita desarrollar la fidelidad de sus clientes. La administración de relaciones con los clientes genera valor agregado para estos últimos (1). A continuación se desarrollaran aspectos a considerar por parte de la empresa para atraer, retener y aumentar el número de clientes en base al manejo de una base de datos.

### 1.5.3 Atraer, Retener y Aumentar Clientes

La empresa generalmente para *atraer* clientes desarrolla una serie de promociones y actividades en las que da a conocer sus servicios, las mismas le permiten captar interesados en acceder a los mismos, constituyéndose en una estrategia de inicio el desarrollo de métodos para poder captar *clientes potenciales*, se llama así a quienes tienen el interés, posibilidades económicas e intención manifiesta de acceder al servicio (1).

El atraer clientes no determina el éxito de la empresa, puesto que la misma debe desarrollar mecanismos y acciones que le permitan *retener y aumentar* sus clientes. Esto se logra conociendo el nivel de satisfacción de los clientes actuales, ya que es una herramienta que frena a la competencia en su desarrollo. El conocer el nivel de satisfacción de los clientes va más allá de realizar consultas ya que estas quedarían en nada si no se tiene una respuesta rápida a lo descubierto.

El conocer a los clientes, tener niveles de respuesta rápidos y descubrir nuevos requerimientos, aparte de retener y aumentar la cantidad de clientes, tiene como resultado el objetivo de este estudio, la fidelización.

#### 1.5.3.1 La Fidelización de los Clientes

Se parte de los conceptos de calidad y satisfacción ya estudiados para poder determinar el alcance de lo que es fidelización. Los clientes satisfechos e incluso complacidos, tienden a convertirse en apóstoles fieles de una empresa (6), a esto el nivel de calidad del servicio ofertado con relación al entregado y la percepción que el cliente tenga determinará el nivel de éxito que tenga en que el cliente vuelva a requerir de los servicios de la empresa.

La lealtad de la clientela es la mejor defensa contra los nuevos productos y servicios competidores. Se hace más difícil a los competidores atraer a un cliente leal que convertir a uno cuyo nivel de lealtad ha sido deteriorado por la falta de confianza en la empresa o por la hostilidad de sus empleados (10).

El nivel de relaciones de la empresa con sus clientes es otro factor a considerar para considerar el éxito en la fidelización, esto se logra midiendo factores tales como la inspiración de mayor confianza, la oferta de beneficios sociales y el ofrecimiento de un tratamiento especial.

A continuación se desarrolla un conjunto de acciones que una empresa puede asumir como parte de una estrategia de fidelización una vez conocidos a sus clientes y las necesidades de los mismos.

- **Intensificación de la Relación:** Una estrategia efectiva consiste en intensificar la relación por medio de la venta de paquetes o de servicios complementarios (6). Los clientes se benefician al consolidar los requerimientos de servicios con el mismo proveedor, debido a que pueden realizar sus transacciones en una sola visita ya que podrían obtener niveles más altos de servicio o una mayor jerarquía de servicio porque realizan un mayor volumen de negocios con la empresa. El servicio incrementa el valor percibido de los productos tangibles e intangibles. Cuando los consumidores perciben que se ha incrementado el valor de un servicio sin el correspondiente aumento en el precio, la lealtad, y la frecuencia de uso del servicio también aumentan.
- **Relaciones basadas en Recompensas:** Los incentivos que ofrecen recompensas con base en la frecuencia de compra, el valor de la compra o una combinación de ambos representan un nivel básico de vinculación con el cliente (1). La relación basada en recompensa puede ser económicas o no económicas. Los vínculos económicos se establecen cuando los clientes leales son recompensados con incentivos que tienen un valor económico, como descuentos en las compras o recompensas de programas de lealtad. Los vínculos no económicos se traducen en atenciones preferentes, obsequios por su visita, reconocimiento público e individual, inclusive haciendo sentir al cliente como parte de un grupo selecto de clientes.
- **Relaciones Personalizadas:** La empresa conoce a su cliente, sabe que frecuentemente requiere de los servicios de la empresa (6). Este concepto parte de la idea de generar una base de datos que la misma empresa administre y permita anticiparse a los requerimientos de los clientes cuando soliciten el servicio, ya que cuando se acostumbra a un servicio especial le resulta difícil adaptarse a otro proveedor de servicios que no pueda personalizar el servicio.

Estas tres acciones indican a la empresa aplicar la administración de relaciones con los clientes.

#### 1.5.4 Administración de Relaciones con los Clientes (ARC)

El ARC es el proceso por medio del cual se establecen y mantienen las relaciones con los clientes (6). En nuestro análisis es un sistema que permite entender, segmentar y clasificar a los clientes, con el objetivo de dirigir mejor las promociones y hacer ventas complementarias, e incluso implementar acciones de alerta de deserción que indiquen si un cliente está en peligro de cambiar de empresa.

##### 1.5.4.1 Estrategia ARC

La estrategia es un sistema integrado que involucra cinco procesos fundamentales que se desarrollan a continuación:

- **Desarrollo de Estrategia:** Inicia en la evaluación de la estrategia del negocio, misión, visión, conocer los servicios que presta los objetivos que persigue. y como se desarrollan. Esta estrategia guía el desarrollo de la estrategia hacia el cliente, incluyendo la selección de los segmentos meta, la jerarquización de la base de clientes, el diseño de vínculos de lealtad y el manejo de la deserción.
- **La Creación de Valor:** Traduce las estrategias de negocios y del cliente en proposiciones de valor específicas para los clientes y para la empresa. El valor creado para los usuarios incluye todos los beneficios que se entregan a través de los servicios jerarquizados de forma prioritaria, las recompensas de lealtad, la individualización y la personalización. Es en este proceso, donde la base de datos de los clientes permite a los prestadores anticiparse a las necesidades y posibles requerimientos cuando entren en contacto con la empresa.
- **Integración Multicanal:** En este proceso refiere a los medios por los que la empresa establece relaciones con sus clientes (telefonía, fuerza de ventas, comercio electrónico, u otros que se puedan desarrollar). Ahora es un reto establecer relaciones con los clientes por medio de estas inter fases potenciales, así como ofrecer una inter fase unificada que entregue servicios personalizados.
- **Administración de la Información:** La entrega del servicio por medio de los canales mencionados depende de la capacidad de la empresa para reunir información del cliente, integrarla con otra información relevante y poner esta información a la disposición del personal de contacto.

- **Evaluación del Desempeño:** Debe basarse en tres factores a analizar. La creación de valor para sus principales protagonistas (es decir, clientes, empleados y accionistas). En segundo lugar analizar el logro de objetivos principales como la adquisición de clientes, la participación de los gastos de los clientes, su retención, y satisfacción; al mismo tiempo el desempeño de la prestación de servicio como tal, es decir tiempo de prestación del servicio, recursos utilizados, resolución de conflictos y uso de herramientas. En tercer lugar comprende una evaluación del sistema ARC, en lo que refiere al desempeño de acuerdo con las expectativas (por ejemplo, se han establecido las estrategias relevantes, se está creando valor para el cliente y para la empresa, funciona bien el proceso de administración de la información y si se ha logrado la integración de los canales de servicio al cliente).

El proceso de evaluación del desempeño debe fomentar la mejora continua de la propia estrategia de ARC.

#### ***1.5.4.2 Implementación de Estrategia ARC***

La implementación se debe concentrar en la definición clara de los problemas dentro del círculo de relación con los clientes de la empresa (6). El desarrollo de estrategias específicas de ARC a menudo muestra oportunidades adicionales de mejoras que, en conjunto, pueden evolucionar en una implementación más amplia de esta estrategia, que incluya a toda la empresa.

Algunas preguntas centrales que se deben realizar para entender la implementación de una estrategia ARC, son las siguientes:

- ¿En qué se debe modificar nuestra proposición de valor para incrementar la fidelidad de los clientes?
- ¿Qué cantidad de marketing y de entrega de servicios personalizados es apropiada y redituable?
- ¿Cuánto tiempo y cuántos recursos podemos asignar ahora a la ARC?
- ¿Qué podemos hacer hoy para desarrollar las relaciones con los clientes sin gastar mucho en tecnología?

Consideramos para el presente estudio que el modelo SERVPERF permitirá a la empresa conocer a los clientes pero además responder a las preguntas planteadas para

ver la conveniencia de una estrategia ARC como alternativa de incrementar la fidelización de los clientes actuales y atraer a nuevos hacia la empresa, desde luego este estudio inicialmente se aplicará a un área de la empresa.

### **1.6 Principio de PARETO**

El principio de Pareto conocido también como la Ley del 80/20, que se considera aplicable para diversos casos, el 80% de las consecuencias proviene del 20% de las causas. Para el presente estudio se consideró pertinente su análisis para conocer la cantidad de causas que pueden generar en los clientes fidelidad o rechazo a los servicios y de esa forma poder plantear una propuesta que sea aplicable progresivamente conforme se obtengan los resultados. En conclusión el Principio de Pareto se lo utiliza como herramientas de gestión, y de control de calidad. De tal manera y de forma relativamente sencilla, aparecen los distintos elementos que participan en un fallo y se pueden identificar los problemas realmente relevantes, que acarrearán el mayor porcentaje de error. (17).

## CAPÍTULO II

### 2 DIAGNÓSTICO

La comercialización de vehículos nuevos en esta última década ha alcanzado un interesante y atractivo nivel de ventas, tanto para quienes lo realizan así como una fuente alternativa de empleos secundarios, con alto impacto en diferentes rubros y fuentes de empleo, beneficiando a personas que se dedican a la venta de seguros, combustibles, lubricantes, llantas, autopartes, chapistas, mecánicos e instaladores de sistemas de seguridad, además de niños o adolescentes que limpian o cuidan vehículos, de acuerdo a la información obtenida de la Asociación de Concesionarios de la Ciudad de Sucre.

#### 2.1 Comercialización de Vehículos Nuevos en la Ciudad de Sucre

En la ciudad de Sucre existen nueve empresas concesionarias de vehículos, cuya formalidad y constitución permitió crear la Asociación de Concesionarios de Automóviles de Sucre, gozando varias de ellas independencia en sus actividades de venta y posventa, que a la vez se convierten en un segmento de mercado atractivo para el sector bancario, en lo que refiere a la captación de créditos vehiculares, que benefician a los clientes, banco y las concesionarias. Producto de ello es que se realizan cada determinado tiempo, ferias y campañas locales así como nacionales, en Sucre la que más destaca es la FEXPOSUCRE. Se destaca que desde la gestión 2016 a 2018, fueron las mismas entidades financieras las que impulsaron el desarrollo de ferias, fruto de ese efecto multiplicador que se hacía referencia líneas arriba.

Las concesionarias según su constitución pueden administrar una o más marcas de vehículos, así como la prestación de servicios posteriores sea dentro del periodo de garantía que ofrecen, o fuera de esta, que desde luego de su administración dependerá utilizarla como un factor de competitividad. Ahora bien, existen normativas que deben ser consideradas por las empresas desde el primer momento en que se entra en contacto con un potencial cliente así como aquel cliente que retorna a la empresa por alguna situación, generalmente de su interpretación y aplicación dependerá el evitar posibles problemas.

### 2.1.1 Normativa Vigente

Existe normativa que hacen referencia a los derechos a ser considerados por las empresas a momento de la venta de un producto y su asistencia posterior, como se da en nuestro caso:

- **Ley N° 453 General de los Usuarios y Consumidores del 4 de Diciembre de 2013**

Esta ley se la considera relevante puesto que hace referencia al derecho que tienen los clientes, sean usuarios o consumidores, al acceso a la información veraz y real de los productos que comercializa una determinada empresa, así como la asistencia y responsabilidad emergente de caso de su incumplimiento o falsedad. De la misma forma considera relevante conocer a los proveedores su participación y alcance de su obligación.

- **Resolución Administrativa Administradora de Empresas RA/AEMP/N° 94/2016**

La Administradora de empresas, mediante esta resolución se dirige exclusivamente a las empresas importadoras, concesionarias y comercializadoras de *vehículos nuevos* en el entendido de la *asistencia posventa por garantía*. Centra su objeto en la responsabilidad del proveedor, ante alguna solicitud por parte del cliente aunque este no haya realizado los controles sugeridos por la empresa, como condición de atender la garantía. Dejando en responsabilidad de esta su solución pronta, siempre y cuando las causales del problema estén respaldados por el cliente, por ejemplo , inexistencia de impactos que afecten el funcionamiento del vehículo, uso de piezas y accesorios originales aunque no hayan sido adquiridos de la empresa, uso de servicios de asistencia técnica-taller mecánico no autorizado por la empresa, habiendo realizado los trabajos sugeridos por fabrica en los manuales que se entrega al cliente junto con el vehículo nuevo o se haya recurrido a estos por emergencia durante el funcionamiento normal del vehículo y por último que este dentro los periodos de garantía establecidos por las empresas. Desde luego en muchos casos quizás estas situaciones será difícil probar para la empresa.

### 2.2 AXEL Concesionarios de IMCRUZ SRL

La empresa AXEL Concesionarios de Imcruz SRL, es de responsabilidad limitada con sede central en la ciudad de Tarija, de acuerdo a su Acta Constitutiva se encuentra

legalmente constituida en el rubro de la venta de vehículos automotores, de repuestos y accesorios así como la prestación de servicios posventa.

Su Matrícula de Comercio N° 118334 y Número de Identificación Tributaria (NIT) N° 136367026, tiene como representante legal el Sr. Jorge Fernando Moratto Ortiz, dicha empresa tienen su domicilio fiscal en Av. Circunvalación N° 2755 Zona: San Pedro en el municipio de Tarija (FUNDEMPRESA).

La empresa desde la gestión 2006 tiene un contrato de concesión con la empresa importadora de vehículos nuevos y autopartes Imcruz Comercial S.A. Considerada esta última una de las más grandes del sector a nivel nacional. Axel Concesionarios de Imcruz tiene sus oficinas, salones de exposición y talleres en las ciudades de Tarija (Central), Sucre, Potosí y Yacuiba. Sin embargo, en lo que refiere al tema administrativo y financiero de las operaciones del concesionario goza de total independencia, constituyéndose el volumen de ventas y calidad de los servicios como principal parámetro para medir su eficacia y eficiencia. En el tema comercial (venta de vehículos nuevos) la empresa se encuentra en total dependencia de las políticas comerciales que establece Imcruz Comercial S.A. En el área de posventa si bien debe seguir los parámetros y recomendaciones de acuerdo a las marcas de vehículos que comercializa, goza de independencia en su organización en los servicios de asistencia técnica, provisión de piezas y/o repuestos en general y otros.

### **2.2.1 AXEL Concesionarios de Imcruz SRL Sucursal Sucre**

El presente trabajo se desarrolló para la sucursal Sucre, sin que ello signifique su aplicabilidad exclusiva para la misma.

La cantidad de unidades vendidas por gestión (2015-2017) y por marca, es una herramienta inicial de proyección de asistencias, sea por los servicios normados en la venta ó requerimientos posventa en la ciudad de Sucre en un corto y mediano plazo:

**Cuadro 3: Nivel de Ventas por Gestión y Marca (2015-2017)**

<b>MARCA</b>	<b>GESTIÓN 2015</b>	<b>GESTIÓN 2016</b>	<b>GESTIÓN 2017</b>	<b>Crecimiento de ventas (%)</b>
Suzuki	309	289	368	
Chevrolet	11	10	3	

JAC	0	2	4	
Gelly	1	0	0	
Changan	1	4	2	
Mazda	5	15	20	
Renault	6	18	44	
<b>TOTAL</b>	<b>333</b>	<b>338</b>	<b>441</b>	<b>15%</b>

*Fuente: Historial de Facturaciones Gerencia Regional SGA Imcruz Sucursal Sucre, Marzo, 2019*

Existe un crecimiento de 333 unidades vendidas en el año 2015 a 441 unidades vendidas en el año 2017, no se considera el nivel de ventas 2018 puesto que por temas internos la empresa lo da a conocer de forma oficial sino hasta fines de la siguiente gestión, sin embargo a la fecha del presente estudio, representa un crecimiento aproximado del 15% (cuadro N° 3). Ello hace suponer que el nivel de demanda presente de servicios posventa también debería incrementar, y más aun considerando que de acuerdo con las condiciones de garantía de los vehículos que comercializa la empresa objeto del presente estudio, es la única autorizada para proveer los mismos de parte de Imcruz Comercial S.A. en la ciudad de Sucre. En el cuadro estudiado se destaca que de todas las marcas que comercializa, es la marca Suzuki la más vendida, superando en cantidad muy por encima a las demás, seguida por la marca Mazda y Renault a partir de la gestión 2017.

La empresa AXEL Concesionarios de Imcruz SRL en la ciudad de Sucre no tiene un manual de procedimientos y funciones, situación por la que por medio de la técnica de la observación se determina lo siguiente:

Existe un Gerente de Sucursal, quien administra y supervisa todas las actividades que se desarrollan en la empresa, en el tema administrativo, financiero, de recursos humanos, ventas, de asistencia posventa. Sin embargo sus funciones están de acuerdo a órdenes de la oficina central y su directorio.

La empresa a pesar de no tener un manual de funciones está dividida en tres áreas bien definidas, que son las siguientes:

- **Área de Ventas:** Tiene cuatro vendedores y un asistente comercial, están distribuidos de manera equitativa en dos salones de exposición de vehículos donde se presenta las ofertas a los clientes que visitan la empresa.

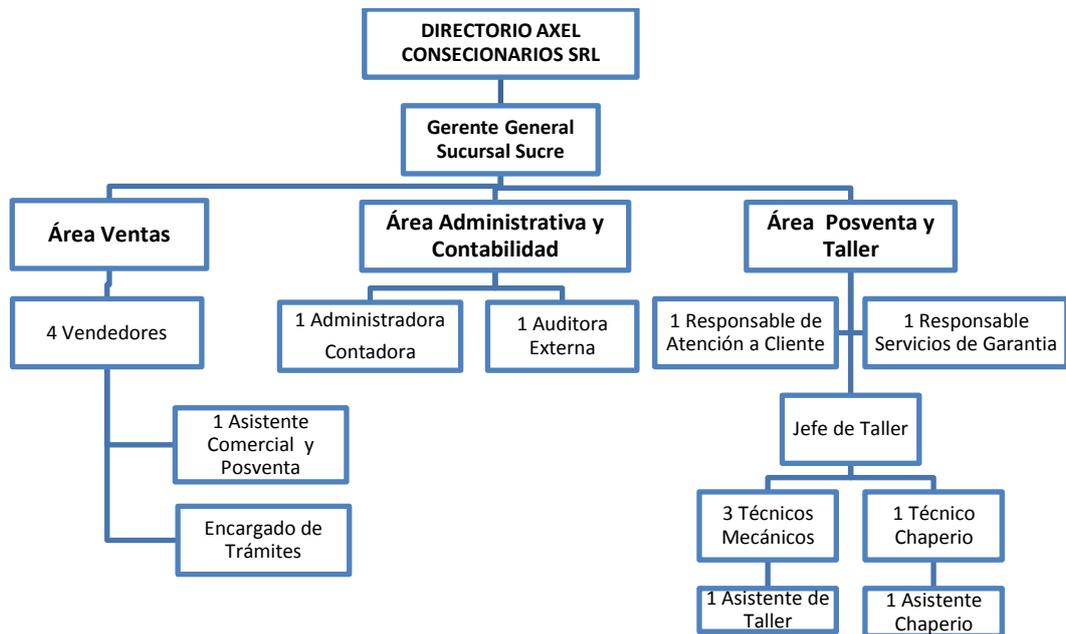
- **Área Administrativa-Contable:** Está a cargo de un funcionario contador quien registra todos los ingresos y egresos económicos de la empresa, sin embargo no tiene ninguna relación con el área de ventas. El área administrativa-contable tiene mayor participación y relación con el área de posventa-taller en lo que refiere a la administración de inventarios y asistencia técnica, posventa, insumos, facturaciones de servicios de asistencia técnica/mantenimiento y control de pedidos de repuestos y/o accesorios.
- **Área de Posventa-Taller:** Se encuentra directamente involucrada con el servicio posventa que brinda actualmente la empresa, destaca el Responsable de Taller, Jefe de Taller y el personal mecánico de este último, para realizar los servicios de mantenimiento y reparación de vehículos, de acuerdo a programación y órdenes de trabajo. En esta área y ante la solicitud del cliente, se atiende directamente y a través del Responsable de Taller. Ante la eventual ausencia de este, se recurre al Jefe de Taller. Es el área de la empresa con mayor espacio físico para el desarrollo de sus labores, sin embargo carece de capacitaciones o cursos de actualización relacionados a su actividad. Tiene un crecimiento potencial ya que está en pleno desarrollo una sub área de chapa-pintura y repuestos/accesorios exclusivamente para la ciudad de Sucre, además de la cantidad de unidades vendidas desde la gestión 2015 como se demostró (Cuadro N° 5). Es justamente esta área donde enfocaremos la recolección de la información los tipos de servicio posventa que ofrece y la forma en los que lo realiza siguiendo el MODELO SERVPERF, para poder proponer una herramienta que permita a la empresa concretar y materializar el crecimiento de esta área para atraer y principalmente fidelizar a clientes actuales y futuros.

El servicio brindado por la empresa busca generar una imagen e impresión positiva desde el primer momento que el cliente ingresa a los salones en búsqueda de información, adquiere un vehículo que comercializa y se sienta motivado en su intención de solicitar los servicios posventa, ya sea como parte de garantía o demás servicios a su cargo (servicios de mantenimiento, compra de repuestos/accesorios, servicios de reparación mecánica y de chapa).

En conclusión, la empresa conformada por diferentes áreas bajo la administración y control directo de la gerencia de sucursal de quien dependen varias decisiones, excepto

en el tema comercial (precios de venta), para poder atender y satisfacer las necesidades de los clientes durante el proceso de venta y principalmente en los servicios posteriores a ella, objeto del presente estudio. Para poder comprender de mejor manera la distribución de las áreas cuyas funciones ya fueron mencionadas es necesario conocer la forma en la que se encuentran organizados, aunque no exista una información escrita referente a aquello, a continuación se desarrolla un organigrama de la empresa como elemento necesario para conocer la distribución del personal:

**Gráfico 4: Organigrama AXEL Concesionarios de IMCRUZ SRL Sucursal Sucre**



Fuente: Observación Axel Concesionarios de Imcruz SRL, Sucursal Sucre 2018

### 2.2.2 Garantía de Servicios de Asistencia Técnica y Mantenimiento

La comercialización de vehículos en la empresa tiene como parte fundamental de la transacción, la garantía de fábrica por el buen funcionamiento del producto, por ello es importante el análisis de los conceptos y las acciones que hacen a esta garantía y su beneficio para el cliente como para la misma empresa.

El cliente a momento de adquirir el producto del concesionario, paralelamente recibe el Manual de Garantía de la importadora, que se define como *“la descripción de procedimientos esenciales para mantener el producto libre de problemas de funcionamiento y como herramienta fundamental para el uso de la red nacional de todos los talleres de servicios técnicos y de asistencia a nivel nacional”* (16). La garantía ofertada tiene una vigencia de 3 años o 100.000 Km. a partir de la fecha de

entrega del producto al "propietario-cliente". Su cobertura es válida siempre y cuando se demuestre la manutención periódica y oportuna, que puede ser en alguno los dieciocho talleres autorizados en Bolivia, siendo la empresa objeto del presente estudio la única en toda la ciudad, la que cuenta con dicha autorización. Esto se puede considerar como una ventaja competitiva, aunque de acuerdo a la normativa señalada RA/AEMP/N° 94/2016, esta exclusividad puede verse afectada y depende de la calidad de servicios que demuestre el concesionario.

El Manual de Garantía analizado hace referencia detallada a las fallas y costos en los que la empresa no incurriría si el causante de los mismos fuese el cliente, como ser:

- Impactos contra el vehículo-producto en accidentes de tránsito.
- Alteraciones de funcionamiento no permitidas en el marcado del kilometraje.
- Instalaciones eléctricas no permitidas y realizadas por personal no autorizado.
- Incumplimiento del uso de los servicios de mantenimiento, ya que está establecido que el servicio de mantenimiento se lo debe realizar cada 5000 Km.
- Uso de combustible no permitido.
- Uso de piezas o repuestos ajenos o no permitidos por la marca.
- Extracción de piezas sin la debida autorización.

En ese sentido existe otros puntos en los que la garantía está limitada, situación que puede llegar a generar confusiones en los clientes, así como el cobro por el servicio de mantenimiento que se presta, ya que de acuerdo a lo observado, en el primer uso por servicio de mantenimiento (5000 Km) o el costo de algunas piezas con una cobertura de garantía limitada por periodo o kilometraje menor al establecido (batería, disco de embrague, amortiguadores) de los 3 años ó 100.000 Km, que si bien esta detallado en el Manual de Garantía, no se suele realizar la explicación y revisión que corresponde.

### **2.2.3 Servicios Posventa AXEL Concesionarios de IMCRUZ SRL Sucursal Sucre**

El Gerente de Sucursal de la empresa quien ocupa esa posición desde que la empresa inicio sus actividades en la ciudad de Sucre, conoce de forma general la evolución del mercado en la comercialización de vehículos nuevos, así como el surgimiento de servicios complementarios, y es quien propone, controla y coordina las actividades de las diferentes áreas de la empresa en busca de oportunidades que permitan crecer a esta. La información que proporciona es de relevancia en el sentido de conocer la visión que

tiene de la empresa. El servicio de posventa surgió como la idea de tener inicialmente un taller propio para realizar revisiones y reparaciones de los productos comercializados, en sus inicios en la gestión 2006 este servicio era tercerizado, a otros talleres particulares en Sucre. Sin embargo a partir de la gestión 2012 y producto del crecimiento en el volumen de ventas es que la empresa arma su propio servicio de taller de mantenimiento preventivo y correctivo, y a partir de ello generar nuevas ofertas.

En la ciudad de Sucre y por costumbre, el cliente ante algún requerimiento posventa en lo referente a su vehículo, es al vendedor a quien primero contacta para luego ser derivado al Responsable de Taller, porque no existe una confianza o conocimiento del Área de Posventa, a pesar de que este área no goza de ninguna facultad de decisión. El objetivo que pretende la Gerencia y Área de Posventa es tener un lazo de confianza con el cliente a largo plazo, que a la vez permita generar líneas de negocio, sin embargo a momento de realizar el presente estudio no se detectó planes o acciones que permitan materializarlas.

El servicio posventa establecido en el Manual de Garantía, obligó a esta, por medio de su gerencia en Sucre a desarrollar un Manual de Procedimiento de Atención y Servicio, que se aplica de manera parcial, dirigido principalmente al *Servicio de Mantenimiento*:

**Cuadro 4: Manual de Procedimiento de Atención y Servicio Posventa**

	<b>PROCEDIMIENTO DE RECEPCIÓN DE UNIDADES PARA SERVICIOS</b>	Código:
	<b>Procedimiento Concesionaria Axel Sucre</b>	Elab.: 2 de enero de 2008

Rev.	Fecha Presentación	Documento
	11-oct-2012	Modificación Servicios Posventa

No.	Acción	Responsable	Documentos emitidos	Observaciones
1.	Realización de la Pro	Responsable de	Pro forma	- Esta pro forma no necesariamente tiene el costo final de mantenimiento.

	<p>forma</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Original para File de la unidad (Contabilidad)</li> <li>- 1ra. Copia para el cliente.</li> <li>- 2da. Copia para Taller.</li> </ul>	recepción/entrega	aproximada de costos de reparación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Debe tener de forma clara el o los arreglos a realizar por el área mecánica, eléctrica, limpieza, chaperío, etc.</li> <li>- Debe tener los datos de la unidad y del cliente de forma clara (Chasis, Motor, color, teléfonos, dirección, rayas, golpes etc).</li> </ul>
2.	Coordinación con Jefe de Taller	Responsable de recepción/entrega	Sin documentos	Coordinar la fecha y hora probable de entrega de la unidad.
3.	Recepción de la unidad en Taller.	Responsable de recepción/entrega	Nota de Recepción de la unidad.	<p>En la nota de recepción se debe detallar lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Daños en la unidad a ser reparados.</li> <li>- Daños en la unidad a NO ser reparados.</li> <li>- Debe llevar la firma del propietario de la unidad.</li> <li>- Detalle de las cosas que deja en el interior de la unidad.</li> <li>- Recubrimiento de asiento e interior</li> </ul>
4.	Entrega de la unidad a Jefe de Taller	Jefe de Taller	Nota de Recepción	Corroborar la información de la pro forma.
5.	Asignación de unidad a Mecánico	Jefe de Taller	Sin documentos	- El Jefe de Taller asignará el trabajo a realizar al mecánico y/o ayudantes.
6.	Realización del trabajo	Mecánico y/o Ayudante	Sin documentos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Debe existir explicación de la forma y procedimiento a realizarse.</li> <li>- Consulte cualquier duda a sus compañeros de trabajo y Jefe de Taller.</li> </ul>
7.	Solicitud de Materiales y/o Repuestos	Encargado del Trabajo	Orden de Trabajo debidamente llenada.	La Orden de trabajo deberá estar debidamente llenada y firmada por quien solicita el repuesto.
8.	Certificación del trabajo	Jefe de Taller	Sello y verificación de OK en la Orden de Trabajo sobre la realización de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Debe darse el ok a todos y cada uno de los arreglos realizados.</li> <li>- El Jefe de Taller debe realizar las recomendaciones de la unidad para futuros mantenimientos.</li> </ul>
9.	Llenado del Check List	Responsable recepción/entrega	Tarjeta de Control de Calidad y entrega.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Corroboración del trabajo que se realizó.</li> <li>- Colgado del Check List en el retrovisor del cliente.</li> </ul>
10.	Llenado del record de la unidad	Jefe de Taller	Kardex de Control de Unidad.	- Debe ser llenado a detalle el tipo de mantenimiento realizado, así como los defectos o comentarios de la unidad.
11.	Archivado al file de la unidad	Responsable recepción/entrega	File de la unidad	- Debe ser archivado tanto en el sistema, como en el file físico de la unidad.
12.	Realización de Factura	Contabilidad	Factura correlativa	- Llenado de la factura clara y detallada.
13.	Entrega de la Unidad	Responsable	Nota de Entrega de	En la nota de entrega se debe detallar lo

		recepción/entrega	la Unidad.	siguiente: - Daños en la unidad que fueron reparados. - Daños en la unidad que NO fueron reparados. - Debe llevar la firma del propietario de la unidad. - Detalle de entrega de las cosas que dejó en el interior de la unidad.
<p><b>Tiempo de entrega de la unidad:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Es prioridad la entrega de las unidades en los tiempos y plazos establecidos, para lo cual es mejor considerar un margen de error en el tiempo de la entrega. “Es mejor que sobre a que le falte tiempo”.</li> <li>- Considere todos los trabajos extra por terceros (chaperío, electricidad, balanceo, alineado, etc.).</li> </ul> <p>“Nuestra puntualidad es la carta de presentación”</p>				

Fuente: Base de Datos Gerencia General AXEL Concesionario SRL, Sucursal Sucre, 2018

Se observa un procedimiento participativo, cliente-funcionario del área de taller, este protocolo no considera la participación de los ejecutivos de ventas ni tampoco plantea acciones ante reclamos y/o observaciones posteriores a la venta.

El procedimiento de atención al cliente, cuyo actor principal es el *Responsable de Atención al Cliente y Taller* es quien tiene contacto directo con el cliente para solucionar algún problema emergente, hacer la recepción de vehículos para el servicio preventivo de mantenimiento, derivar a los técnicos y coordinar la solicitud de piezas/repuestos que se puedan necesitar. De acuerdo con lo informado por el *Responsable de Atención al Cliente y Taller*, el *Servicio de Mantenimiento* es el que más se demanda, se reciben al día entre seis y ocho vehículos, sin embargo para cualquier toma de decisión debe ser puesta en consideración de contabilidad y principalmente gerencia. Su función radica en escuchar la solicitud del cliente, explicar el trabajo a realizar, tiempo de duración y el costo tentativo dependiendo los requerimientos del mismo vehículo (establecido en Manual de Garantía), situación que a veces llega a molestar a muchos clientes ya que una de las principales consultas es el costo del servicio, por ello y a instructiva de contabilidad existe compromiso de avisar al cliente vía telefónica un posible incremento significativo en caso de que el vehículo requiera un cambio de pieza o tarea que incremente el costo, esto para evitar problemas al momento de cobro, ya que no queda escrito en la orden de trabajo que se realiza a momento de hacer la recepción del vehículo. *El Responsable de Taller y Atención al Cliente* indica que como uno de los problemas principales percibidos en sus funciones

se generan cuando el costo es demasiado alto, especialmente en reparaciones, de la misma forma la creencia que tienen los clientes en que la concesionaria posee todos los accesorios y repuestos para entrega inmediata, situación que no es así, porque solo administra un stock de piezas básico, realizando entrega de otras, en plazos de tiempo largos, teniendo el vehículo parado o bien teniendo que reparar modestamente las piezas al mismo. En general estos serían los problemas principales por los que en muchos casos se pierde la confianza en los servicios posventa de la empresa o bien terminan cambiando de vehículo que no sea de la empresa, como alternativa de solución, esto se analizará en la medición del nivel de frecuencia del uso de servicios. De acuerdo al responsable de taller un vehículo nuevo por lo menos debe realizar su mantenimiento preventivo entre cuatro y seis veces año, además de algunos controles extras (viajes, revisiones, trabajos adicionales u otro).

La percepción del *Jefe de Taller* es importante considerar en el análisis, puesto que de su tarea y su equipo depende la realización de las actividades y solicitudes hechas por los clientes, su función y la de su área es de trabajar en el vehículo, teniendo muy escaso contacto con el cliente, siendo uno de los únicos, el contacto parcial que se da, cuando ingresan al vehículo delante del cliente para llevarlo hacia el lugar donde se hará el trabajo. El Jefe de taller asiste a sus demás colegas ante eventuales problemas que se presentan durante el trabajo. Algunas veces puede atender al cliente cuando se apersona a taller a solicitar la solución de algún problema emergente del funcionamiento del vehículo, pero señala que es totalmente difícil salir fuera de taller a prestar dicha atención, porque no existen los medios de transporte y tampoco funcionarios “volante” como se hacen en otras ciudades que permitan realizar este servicio, donde inclusive son sujetos a cobro, concluye en que no se considera una clara guía de servicios al cliente en el proceso de venta, para que este tenga conocimiento y uso de los servicios posventa. Otro aspecto que se presenta en lo que refiere a reparaciones, es la débil coordinación con taller para considerar tiempos y posibles piezas y/o repuestos a utilizar, sin considerar que la empresa no tiene un adecuado procedimiento de provisión de repuestos. En algunas ocasiones se improvisa tiempos y personal, situación que quizás pueda generar desconfianza en el cliente y limite el crecimiento de esta área, por lo que se cree que se limita al uso del servicio de mantenimiento hasta determinado kilometraje, y una vez conocido el producto y su funcionamiento pues dejan utilizar este

servicio. Además el espacio en taller no está siendo bien aprovechado y no se maneja como ventaja al tener taller propio.

En resumen de acuerdo con lo observado y detectado en las entrevistas realizadas, los servicios posventa que ofrece la empresa no están claramente definidos, y esto comienza desde la información que se facilita al cliente durante el proceso de venta, la capacitación al personal posventa, la provisión de materiales y equipo de trabajo que permita ampliar la perspectiva de los servicios que se ofrece y principalmente para el área objeto del presente estudio, pues se define que esta tiene su accionar en:

- **Mantenimiento:** Actividad que más destaca en el área de posventa de la empresa, que consiste en realizar las tareas que establece el manual de garantía cada 5000 Km, donde el cliente además puede realizar algunas observaciones y/o solicitudes para que puedan ser atendidas. Esta tarea se la realiza mediante una de orden de trabajo escrita, que sirve de registro y base de un trabajo garantizado que pretende brindar la empresa. Tiene un costo económico variable para el cliente. Su solicitud a realizar por cada vehículo debería ser un promedio de 4 a 6 veces anual.
- **Revisión:** Solicitud extraordinaria y unilateral realizada por parte del cliente para poder realizar alguna actividad (viaje, trabajo, etc.) o cuando este considera la existencia de una falla en el funcionamiento normal del vehículo que posteriormente dependiendo su origen puede ser sujeta a garantía.
- **Instalación de Accesorios:** Solicitud unilateral por parte del cliente para el equipamiento de algún accesorio que brinde mayor confortabilidad al vehículo.
- **Cambio de Pieza:** Solicitud de repuestos para su cambio y/o reparación por alguna falla atribuible al cliente y ajena a la empresa. Situación por la que la empresa administra accesorios y repuestos.
- **Chapa y Pintura:** Servicio de reparación estética del vehículo producto de algún imprevisto atribuible al cliente, Sub Área Posventa en desarrollo. Estos son los servicios junto con las ventas son el motor fundamental para la administración y generación de líneas de negocio, pero aún no están siendo plenamente desarrolladas. A continuación la siguiente guía de observación SERVPERF, permite realizar una evaluación del proceso interno de la empresa:

Cuadro 5: Guía de Observación Según Modelo SERVPERF (2018)

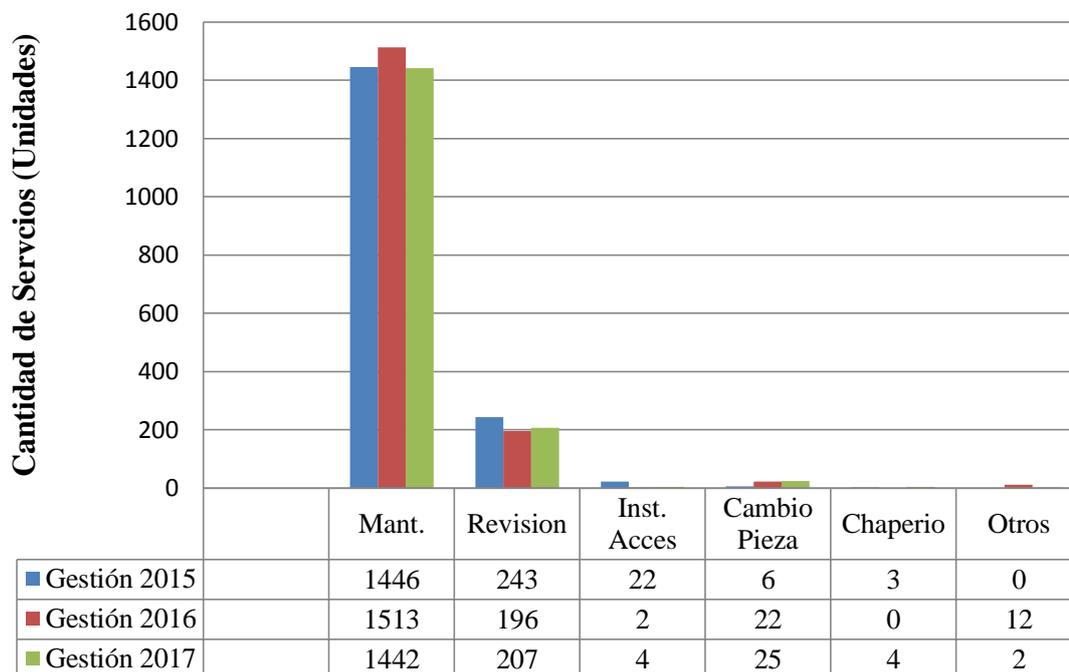
DIMENSIÓN	INDICADOR	SÍ	NO	OBSERVACIONES
<b>ELEMENTO TANGIBLES</b>	Vestimenta adecuada del recepcionista	x		Personal uniformado.
	Ubicación del taller en la ciudad y facilidad de acceso	x		Zona tráfico vehicular moderado.
	Distribución adecuada de espacios (Área Mecánica, Lavado, eléctrica, otros)		x	Espacio no organizado.
	Señalización de áreas de acceso y comodidad en área de espera para clientes (baño, agua, ambiente).		x	Inexistencia de señalización de área de espera adecuada.
<b>EMPATÍA</b>	Personal para consultas rutina.	x		Responsable de Taller.
	Palabras explicaciones técnicas.	x		Sin observaciones.
	Gestos y palabras en señal de cortesía.	x		Sin Observaciones.
	Trato preferencial a clientes frecuentes.		x	No existe un programa para aquello.
<b>RESPUESTA</b>	Personal y medios (transporte, herramienta) para emergencias externas.		x	Motocicleta para determinados casos de difícil transporte de herramientas y personal.
	Tolerancia de horarios de espera a clientes		x	Casos muy excepcionales.
	Acceso a medios de	x		Llamadas telefónicas

	comunicación para informar cliente (celular, internet, etc)			para informar a los clientes.
<b>FIABILIDAD</b>	Demostración de equipos y material técnico a utilizar para servicios complejos.		x	No se permite acceso de clientes a taller. El caso debe ser extremo para ello.
	Respaldo electrónico y físico de servicios solicitados y atendidos.		x	Nada digital, solo órdenes de trabajo escritos a mano
	Publicidad de insumos y material de trabajo a usar en servicios.		x	No se considera este elemento en la empresa.
<b>SEGURIDAD</b>	Presentación del encargado técnico para realizar el servicio solicitado.		x	El técnico ingresa al vehículo y transporta al interior de taller
	Explicación del servicio realizado a momento de entrega.	x		Muy superficial.
	Número telefónico de emergencias.		x	No hay número de emergencias.

*Fuente: Elaboración Propia, 2018*

En el siguiente gráfico se muestra la evolución de la prestación de servicios de la empresa para con sus clientes de los mismos, para ello es necesario aclarar que en el presente análisis no se consideró al cliente propietario de un vehículo adquirido de la empresa, sino a la cantidad de servicios solicitados entre las gestiones (2015-2017) de acuerdo a los registros escritos del área encargada.

Gráfico 5: Cantidad y Tipo de Servicios Posventa Sucursal Sucre



Fuente: Historial de Servicios Posventa AXEL Concesionarios Sucre, 2018

Existe un leve crecimiento en la evolución de servicios posventa que ofrece la empresa (Gráfica N° 5), considerando en este análisis las gestiones 2015 a 2017, se puede evidenciar que es el *Servicio de Mantenimiento* es el que más destaca y es solicitado por los clientes, esto quizás por las condiciones de garantía, su nivel de solicitud es regular anualmente, en los siguientes puntos se analizó la percepción, forma y continuidad del mismo, por lo que se considera pertinente identificar ventajas y desventajas de acuerdo al siguiente detalle:

- Ventajas
  - El Servicio de Mantenimiento se considera la principal fuente de ingresos económicos en lo que refiere a servicios para la sucursal en lo que refiere a servicios posventa en la ciudad de Sucre. (Fuente: Área Contable)
  - La demanda de Servicios de Mantenimiento tiene regularidad. (Gráfica N° 5)
  - El cumplimiento de las condiciones de servicio exigidas por fábrica, constituye una fortaleza, que es lo que permite mantener la prestación de

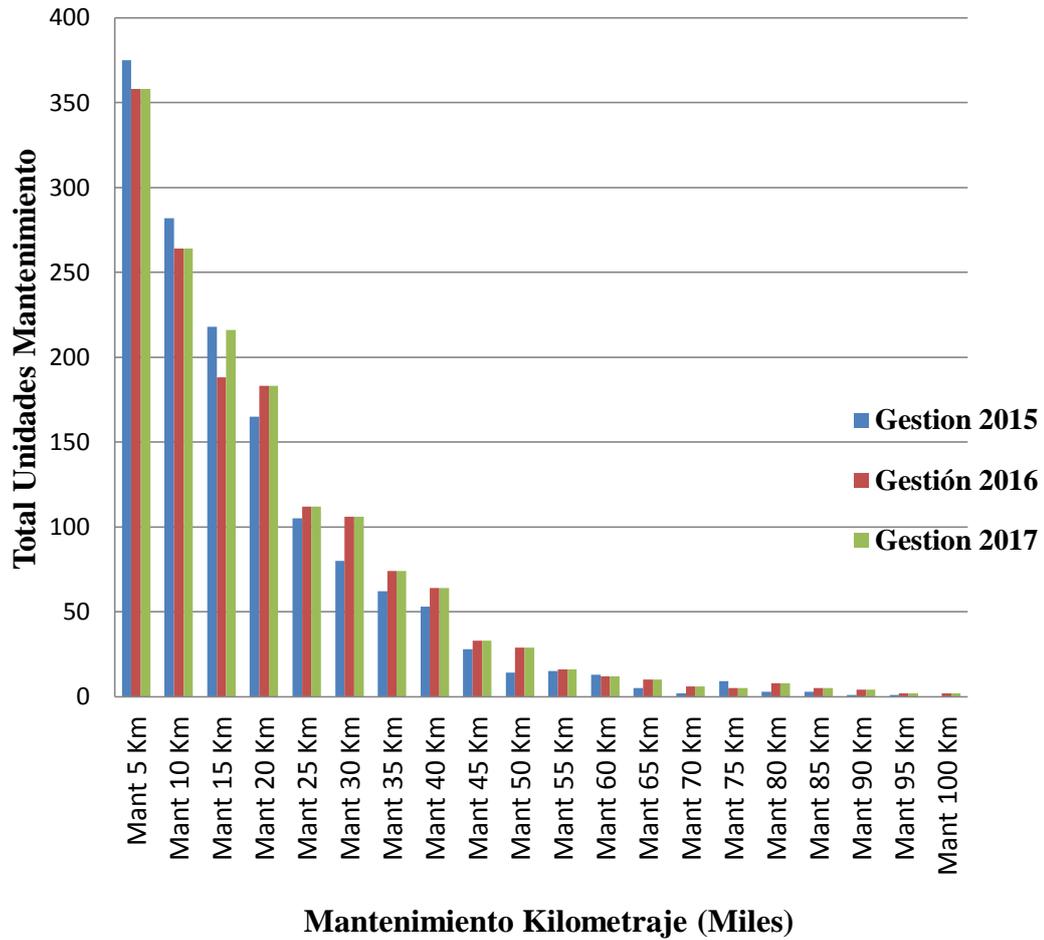
servicios técnicos en taller propio desde la gestión 2012 en la ciudad de Sucre.

- Desventajas
  - No existe desarrollo de servicios complementarios, situación que abre la oportunidad para que nuevas empresas puedan implementarlos.
  - El crecimiento en el volumen de ventas entre la gestión 2015 a 2017 no incrementa sustancialmente los requerimientos de servicios, especialmente el de mantenimiento, considerando la frecuencia de uso recomendada por el área técnica, más al contrario para el 2017 se observa un leve decrecimiento.
  - La empresa tiene una visión limitada para generar acciones y negocios posventa y se evidencia una pérdida de posicionamiento posventa.

Como se observa el *Servicio de Mantenimiento* es la principal fortaleza posventa de la empresa, pues entonces se considera como punto de partida para identificar las necesidades y requerimiento de los clientes para establecer guías de crecimiento para los demás servicios.

La garantía del producto es válida durante 3 años o 100.000 Km como se explicó, y al ser esta una fortaleza actual de la empresa, se analizará el nivel de frecuencia del uso de los servicios, de acuerdo al kilometraje que recomienda dicha garantía (5000 Km). Sin olvidar que según el Responsable de Taller, la solicitud promedio anual por vehículo debe ser entre 4 a 6 veces año aproximadamente en la ciudad de Sucre.

**Gráfico 6: Frecuencia de Servicios de Mantenimiento por Kilometraje**

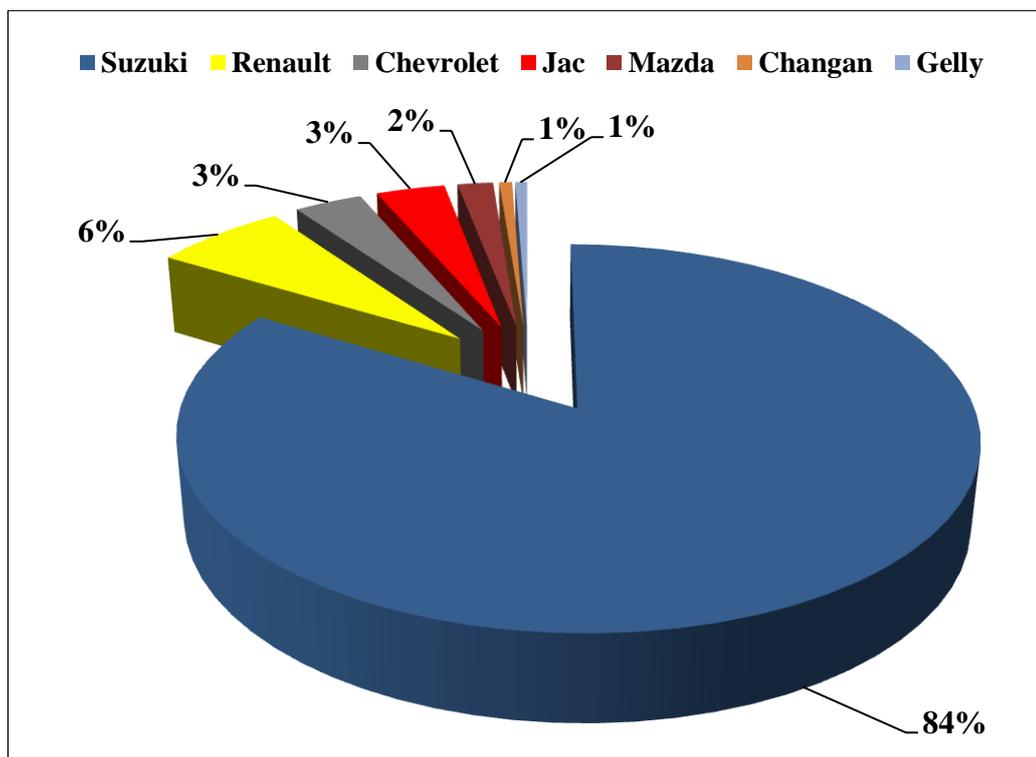


*Fuente: Base de Datos AXEL Concesionarios, 2018*

Entre la gestión 2015 a 2017, se observa mayor afluencia de clientes entre los 5000 Km y 20000 Km (Gráfica N° 6), elemento importante para conocer el nivel de satisfacción del mercado y sus intenciones futuras de hacer uso del servicio o bien tenerlo en cuenta para cualquier requerimiento mecánico-técnico.

La empresa AXEL Concesionarios de Imcruz SRL en la ciudad de Sucre comercializa diferentes tipos de marcas, por lo que correspondería analizar el nivel de frecuencia de servicios por marca:

Gráfico 7: Servicios de Mantenimiento por Marca de Vehículo



Fuente: Historial de Servicios AXEL Concesionarios Sucre, 2018

El 84% de los *Servicios de Mantenimiento* solicitados y realizados en la empresa entre las gestiones 2015 a 2017 corresponde a vehículos de la marca Suzuki. El resto corresponde a las demás marcas, situación que guarda estrecha relación con el nivel de ventas de la empresa, en lo que refiere a la marca más vendida.

El análisis realizado hasta este punto ha considerado los servicios posventa que ofrece la empresa, el nivel de frecuencia del servicio posventa más solicitado y la marca que más los requiere, pues corresponde complementar con la percepción que tienen los clientes de dichos servicios, haciendo especial referencia en lo que refiere a su satisfacción y su relación de fidelidad hacia estos de acuerdo a la teoría revisada y objetivo del presente estudio.

### 2.3 Población y Muestra

La empresa AXEL Concesionarios de Imcruz SRL en la ciudad de Sucre requiere el análisis de la percepción de los servicios posventa, para ello se consideró como el universo poblacional la totalidad de las ordenes de trabajo emitidas por concepto de

servicios durante las gestiones 2015, 2016, y 2017, cuyo total son 5104, de acuerdo al siguiente detalle:

**Cuadro 6: Ordenes de Trabajo Posventa Sucre (2015-2017)**

<b>SERVICIOS</b>	<b>GESTIÓN 2015</b>	<b>GESTIÓN 2016</b>	<b>GESTIÓN 2017</b>	<b>TOTAL</b>
Órdenes de Trabajo por Servicios Posventa	1722	1738	1644	<b>5104</b>

*Fuente*

*e: Historial Contable-Administrativo de Servicios AXEL Concesionarios Sucre, 2018*

Desde luego los clientes por la variedad de servicios que se ofrece y la frecuencia de uso de servicios, es que se considera evitar el error por repetición, por ello se hizo una delimitación de acuerdo a la placa de control del vehículo solicitante que registra el área contable, y así tener una muestra sin el error de repetición:

**Cuadro 7: Frecuencia de Solicitudes de Servicio Sucre (2015-2017)**

<b>CLIENTES</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Total (%)</b>
Única Solicitud de Servicio	1305	55
Más de Una Solicitud de Servicio	1057	45
<b>TOTAL</b>	<b>2362</b>	<b>100,0</b>

*Fuente: Historial Contable-Administrativo de Servicios AXEL Concesionarios Sucre, 2018*

En total 1.057 clientes, que corresponde al 45% de clientes, solicitaron más de una vez los servicios posventa en la empresa, y 1.305 clientes, que corresponde al 55% de los clientes, solicitaron servicios por una sola vez. Esto se constituye en un total de 2.362 clientes, evitando el error de repetición.

### 2.3.1 Cálculo Muestra

El cálculo de la muestra a tomar no considera la cantidad de vehículos vendidos, sino las solicitudes de servicio facturadas y nivel de frecuencia (Cuadro N° 7), que maneja la empresa gestión 2015-2017. Para tal efecto se utiliza la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * N * p * q}{e^2 * (N - 1) + (Z^2 * p * q)}$$

Dónde:

$n$  = Muestra

$Z$  = Nivel de confianza de acuerdo a valores de tabla Z (Para este caso 1,96%)

$p$  = Porcentaje de la población que tiene el atributo deseado (0,5)

$q$  = Porcentaje de la población que no tiene el atributo deseado ( $1-p = 0,5$ )

$e$  = Error de estimación aceptado (5%)

$N$  = Población total (2362 Clientes)

$$n = \frac{1,96^2 * 2362 * 0,5 * 0,5}{0,05^2 * (2362 - 1) + (1,96^2 * 0,5 * 0,5)} = 330 \text{ clientes}$$

En el presente estudio se considera un total de 330 clientes que se constituirán la muestra de la población de quienes siguiendo la teoría estudiada SERVPERF, nos permite conocer la percepción actual de los clientes y que coadyuvará al planteamiento de la propuesta para la empresa AXEL Concesionarios de Imcruz SRL en la ciudad de Sucre.

### 2.3.2 Análisis de las Encuestas

El MODELO SERVPERF brinda la base de análisis de acuerdo a sus dimensiones para determinar la percepción de los clientes después de hacer uso del servicio. Para efectos del presente estudio nos basamos en analizar clientes que solicitan los servicios, principalmente el de *Mantenimiento*, por la cantidad que representan y facilidad de acceso a la obtención de información. El análisis del segmento de mercado de los servicios posventa en los que actúa, es necesario considerar algunas variables básicas:

**Cuadro 8: Edad de Cliente Posventa por Género (2018)**

EDAD DEL CLIENTE	GÉNERO		Total	Total (%)
	Masculino	Femenino		
Menor de 25 Años	9	12	21	6
De 26 a 50 Años	173	66	239	72
51 a 75 Años	53	17	70	21

<b>TOTAL</b>	<b>235</b>	<b>95</b>	<b>330</b>	<b>100</b>
--------------	------------	-----------	------------	------------

Fuente: Elaboración Propia Sucre, 2018

**Cuadro 9: Frecuencia de Solicitud de Servicios por Género (2018)**

<b>GÉNERO</b>	<b>FRECUENCIA ANUAL DE SERVICIOS DE ASISTENCIA TECNICA (veces)</b>			<b>Total</b>	<b>Total (%)</b>
	<b>De 1 a 3</b>	<b>De 4 a 6</b>	<b>De 7 a 9</b>		
Masculino	157	71	7	235	71
Femenino	64	31	0	95	29
<b>TOTAL</b>	<b>221</b>	<b>102</b>	<b>7</b>	<b>330</b>	<b>100</b>
<b>Total (%)</b>	<b>67</b>	<b>31</b>	<b>2</b>		

Fuente: Elaboración Propia Sucre, 2018

El mercado servicio posventa para la empresa está centrado en clientes entre los 26 y 50 años en un 72% (Cuadro N° 10) y 67% del total hace uso de los mismo entre 1 a 3 veces al año (Cuadro N° 9).

**Cuadro 10: Nivel Promedio de Ingresos de Clientes (2018)**

<b>INGRESOS MENSUAL</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Total (%)</b>
Hasta 3000 Bs	23	7
Entre 3001 y 6000 Bs	156	47
Entre 6001 Bs y 9000 Bs	132	40
Ingresos Mayores a 9001 Bs	19	6
<b>TOTAL</b>	<b>330</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración Propia Sucre, 2018

Los clientes perciben ingresos mayores a los 3.000 Bs, situación que se convierte en una ventaja y parámetro para la empresa en lo que refiere a establecer su política de precios de servicios posventa, especialmente los que están bajo su control. La información obtenida se complementa en cierta forma con el nivel de intención que tienen los clientes actuales de hacer uso de los servicios que oferta la empresa:

**Cuadro 11: Intención de Solicitud de Servicio (2018)**

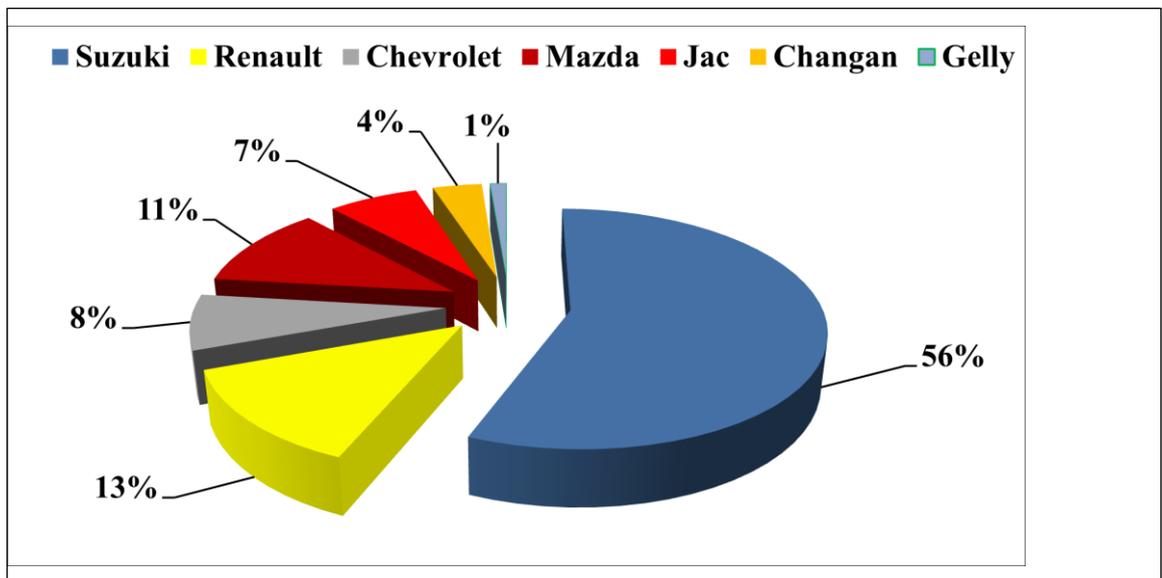
<b>INTENCIÓN SOLICITUD</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Total (%)</b>
----------------------------	-------------------	------------------

Alta	251	76,1
Media	47	14,2
Baja	32	9,7
<b>TOTAL</b>	<b>330</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración Propia Sucre, 2018

El segmento de mercado está comprendido en clientes de edades relativamente jóvenes, ingresos estables y que muestran una alta intención de solicitud de servicios posventa (Cuadro N° 11), constituyéndose en una oportunidad para el diseño de una propuesta de valor.

Gráfico 8: Solicitud de Servicios por Marca (2018)



Fuente: Elaboración Propia Sucre, 2018

Los vehículos de marca Suzuki son los que realizan mayor demanda de servicios de mantenimiento en la empresa en la ciudad de Sucre en un 56% y un 44% está distribuido entre las demás como Mazda, Renault, Chevrolet, Changan, Jac y Gelly (Gráfica N° 7 y 8), siendo desde luego el servicio de mantenimiento el más demandado hasta cumplir los 20.000 Km, donde decrece la solicitud.(Gráfica N° 6).

<b>MARCAS VEHICULO</b>	<b>Calidad del Servicio</b>	<b>Precios</b>	<b>Condición Garantía</b>	<b>Reclamos</b>	<b>Otros</b>	<b>Total</b>
Suzuki	33	11	133	18	4	<b>199</b>
Renault	1	2	37	9	3	<b>52</b>
Chevrolet	6	0	11	5	2	<b>24</b>
Mazda	8	0	15	1	0	<b>24</b>
Jac	1	1	7	8	1	<b>18</b>
Changan	1	0	8	2	0	<b>11</b>
Gelly	1	0	0	1	0	<b>2</b>
<b>CLIENTES</b>	<b>51</b>	<b>14</b>	<b>211</b>	<b>44</b>	<b>10</b>	<b>330</b>
<b>Total (%)</b>	<b>15</b>	<b>4</b>	<b>64</b>	<b>13</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

Cuadro 12: Relación Marca y Motivo de Solicitud de Servicio (Año 2018)

Fuente: Elaboración Propia Sucre, 2018

La empresa realiza en su mayoría prestación de servicios posventa a vehículos de marca Suzuki, y es el Servicio de Mantenimiento en un 56% el más solicitado, desde el punto de vista comercial esta es una buena herramienta de venta. Sin embargo solo el 15% lo solicita por la calidad del servicio prestado y percibido.

Cuadro 13: Relación de Motivo de Solicitud de Servicios e Intención (2018)

<b>MOTIVO SOLICITUD DE SERVICIOS</b>	<b>INTENCIÓN DE USO DE SERVICIOS</b>			<b>TOTAL</b>	<b>Total (%)</b>
	<b>Alta</b>	<b>Media</b>	<b>Baja</b>		
Calidad de Servicios	44	4	3	51	15
Precios Accesibles	10	3	1	14	4
Condición de Garantía	165	31	15	211	64
Reclamos y Solicitud de Reparación	24	7	13	44	13
Otros	8	2	0	10	3
<b>Total</b>	<b>251</b>	<b>47</b>	<b>32</b>	<b>330</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración Propia Sucre, 2018

Con relación a la información estudiada en cuadros anteriores, existe una alta intención acceder a los servicios posventa de la empresa, situación que se convierte en una oportunidad para desarrollarlos, pero esta intención que se ve muy dependiente al constituirse como Condición de Mantener la Garantía (Cuadro N° 12 y 13), más allá de la marca de vehículo, dejando de lado los demás motivos que permitan al cliente valorar el servicio percibido, como ser la calidad del servicio y precios que realmente generan valor agregado. Para poder comprender en una dimensión más detallada estos resultados, y su impacto actual y futuro, se hizo un análisis de acuerdo al MODELO SERVPERF.

### 2.3.3 Análisis Según Dimensiones MODELO SERVPERF

El objetivo al que se pretende llegar según la aplicación del MODELO SERVPERF, es validar o rechazar la hipótesis planteada, como una aproximación al nivel de satisfacción del cliente en relación al servicio percibido, misma que logra entender y predecir la actitud y comportamiento del cliente. Para ello el análisis de las dimensiones, planteadas en la encuesta (Anexo 3), se divide en quince aspectos a evaluar y se hizo tres afirmaciones para cada una de las cinco dimensiones. Se utiliza la escala Likert como instrumento de medición como se presenta a continuación:

#### Escala de Evaluación Nivel de Satisfacción escala LIKERT

1	2	3	4	5
Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Indiferente	Satisfecho	Muy Satisfecho

Previa a la medición del nivel de satisfacción de los ítems planteados por el MODELO SERVPERF, se aplicó un cuestionario a la población muestra, para identificar el nivel de importancia que le otorgan a cada una de las dimensiones:

**Cuadro 14: Nivel de Importancia por Dimensiones Servicios Posventa (2018)**

<b>DIMENSIONES</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Total (%)</b>
Elementos Tangibles	33	10
Empatía	49	14,85
Capacidad de Respuesta	116	35,15

Fiabilidad	83	25,15
Seguridad	49	14,85
<b>TOTAL</b>	<b>330</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Elaboración Propia Sucre, 2018

Se observa cierta igualdad en los niveles de importancia que los clientes otorgan a cada dimensión, destacan ampliamente la dimensión de Capacidad de Respuesta y Fiabilidad.

### 2.3.3.1 Dimensión Elementos Tangibles

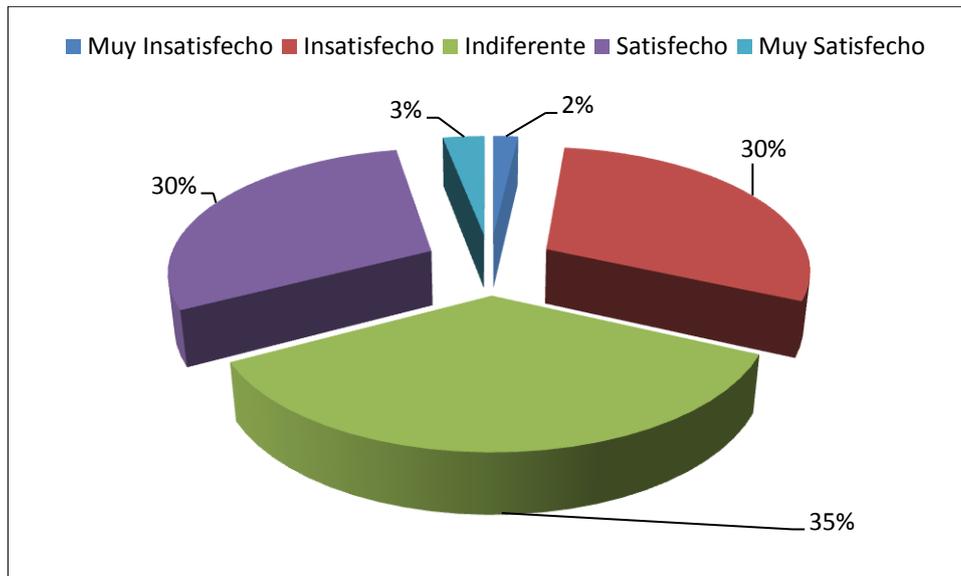
En esta dimensión se establece la percepción que tienen los clientes hacia el ambiente en el que son atendidos desde su ingreso a las instalaciones, la facilidad de poder llegar a la dirección donde se encuentra ubicado y la presentación del personal en lo que refiere a la vestimenta y la limpieza, como imagen de la empresa.

Cuadro 15: Nivel de Satisfacción Elementos Tangibles (2018)

NIVEL DE SATISFACCIÓN	DE ESCALA LIKERT	ITEM 1	ITEM 2	ITEM 3	PROMEDIO FRECUENCIA	TOTAL (%)
		Comodidad	Presentación del Personal	Ubicación de Taller		
Muy Insatisfecho	1	0	14	2	5	2
Insatisfecho	2	84	185	28	99	30
<b>Indiferente</b>	<b>3</b>	<b>147</b>	<b>94</b>	<b>111</b>	<b>117</b>	<b>35</b>
Satisfecho	4	79	35	180	98	30
Muy Satisfecho	5	20	2	9	10	3
		330	330	330	330	100

Fuente: Elaboración Propia Sucre, 2018

Gráfico 9: Nivel de Satisfacción Elementos Tangibles (2018)



Fuente: Elaboración Propia Sucre, 2018

De acuerdo con la Escala Likert se obtiene un promedio de satisfacción de 3, es decir existe un mayor nivel de **INDIFERENCIA** por parte de los clientes hacia esta dimensión, es decir que no les resulta impactante la comodidad de las instalaciones. Destaca como ítem menos atendido el que corresponde a la presentación del personal en lo que refiere a uniformes y aseo, también destaca con un nivel de satisfacción la facilidad de llegar a la ubicación del taller, a pesar de tener estos dos extremos son bastante distantes del promedio general de los demás ítems generan el resultado final.

### 2.3.3.2 Dimensión Empatía

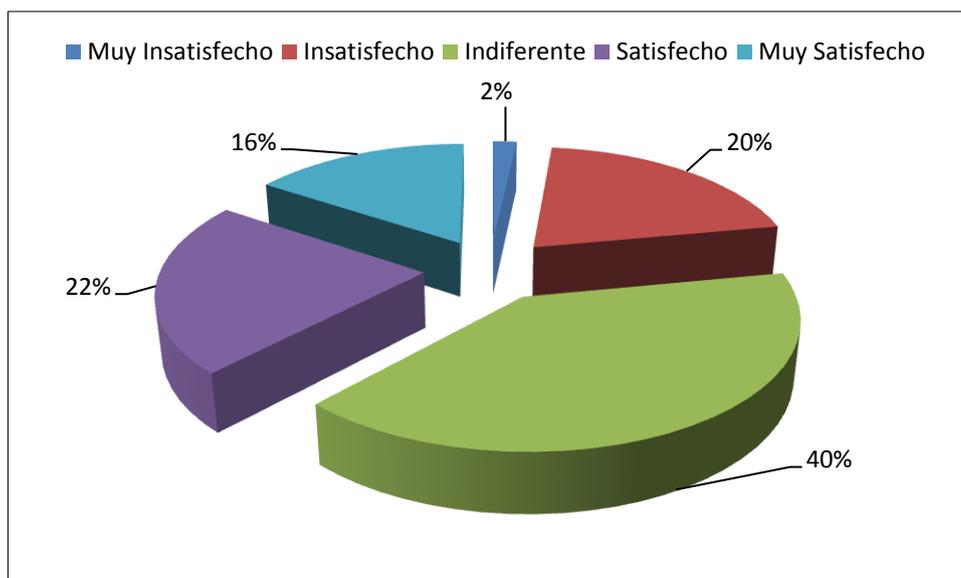
Esta dimensión pretende establecer la percepción de los clientes respecto al trato que tiene el personal de posventa, como una forma de entrar en confianza y hacer sentir que la intención es atender las consultas y/o dudas respecto al producto, así como la educación y la forma de explicar, ya que por la naturaleza del producto se suele utilizar un lenguaje técnico, mismo que no es de dominio del cliente que puede confundirlo y hasta mal interpretarlo.

Cuadro 16: Nivel de Satisfacción Dimensión Empatía (2018)

NIVEL SATISFACCIÓN	DE	ESCALA LIKERT	ITEM 4	ITEM 5	ITEM 6	PROMEDIO FRECUENCIA	TOTAL (%)
			Comunicación	Educación	Predisposición		
Muy Insatisfecho		1	1	1	15	6	2
Insatisfecho		2	22	2	177	67	20
Indiferente		3	192	167	37	132	40
Satisfecho		4	99	25	97	74	22
Muy Satisfecho		5	16	135	4	52	16
			330	330	330	330	100

Fuente: Elaboración Propia Sucre, 2018

Gráfico 10: Dimensión Empatía (2018)



Fuente: Elaboración Propia Sucre, 2018

Existe un nivel de satisfacción según escala Likert de 3, es decir **INDIFERENTE** por parte de los clientes hacia esta dimensión, educación base en el nivel de comunicación con el que se atiende a los clientes, especialmente en lo referente a un lenguaje técnico que se utiliza, asimismo existe una la predisposición en atender a los clientes sin necesidad de solicitud u orden, no es bien percibida, más al contrario generando una diferencia significativa en relación a los anteriores ítems de esta dimensión.

El contacto directo con el cliente es importante, puesto que permite establecer los primeros lazos de confianza en relación a solicitar servicios y si continuidad.

### 2.3.3.3 Dimensión Capacidad de Respuesta

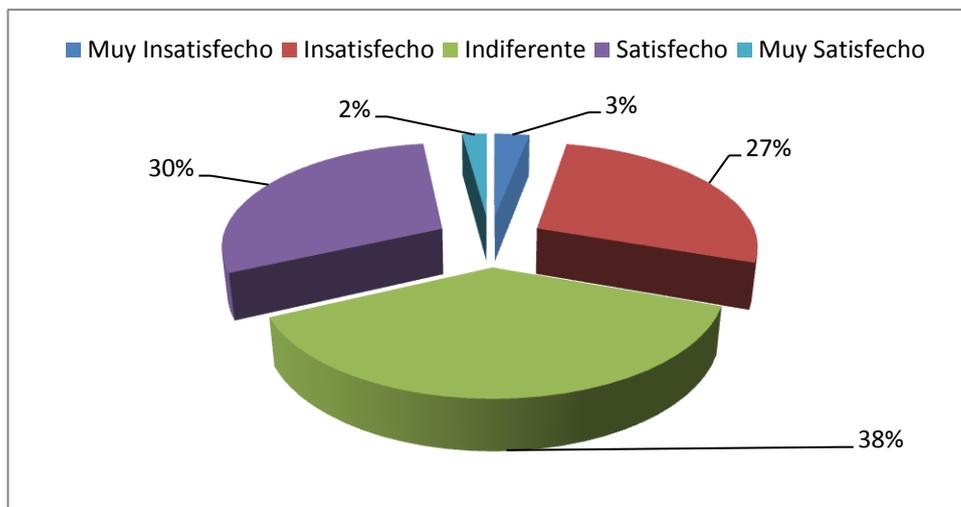
La capacidad de respuesta refiere a la solución de las solicitudes de los clientes en el servicio, brinda una idea general de la disponibilidad de horarios, tolerancia, comodidad y la pronta solución de problemas que se presentan de improviso en el vehículo.

**Cuadro 17: Nivel de Satisfacción Dimensión Capacidad de Respuesta (2018)**

NIVEL DE SATISFACCIÓN	ESCALA DE LIKERT	ITEM 7	ITEM 8	ITEM 9	PROMEDIO FRECUENCIA	TOTAL (%)
		Horarios Atención	Soluciones a Observación	Soluciones Emergentes		
Muy Insatisfecho	1	15	8	8	10	3
Insatisfecho	2	86	90	95	90	27
<b>Indiferente</b>	<b>3</b>	<b>106</b>	<b>132</b>	<b>135</b>	<b>124</b>	<b>38</b>
Satisfecho	4	114	95	84	98	30
Muy Satisfecho	5	9	5	8	7	2
		330	330	330	330	100

Fuente: Elaboración Propia Sucre, 2018

**Gráfico 11: Dimensión Capacidad de Respuesta (2018)**



Fuente: Elaboración Propia Sucre, 2018

La escala Likert establece un nivel de satisfacción 3, que corresponde a nivel **INDIFERENCIA**, sin embargo no está distante de los niveles de satisfecho e insatisfecho, de acuerdo con la información obtenida de la muestra encuestada. Por lo

tanto no existe diferencias relevantes en esta dimensión, pero a pesar de ello, existe riesgo de que se incremente lo negativo en cada uno de estos ítems si no son atendidos de igual forma.

#### 2.3.3.4 Dimensión Fiabilidad

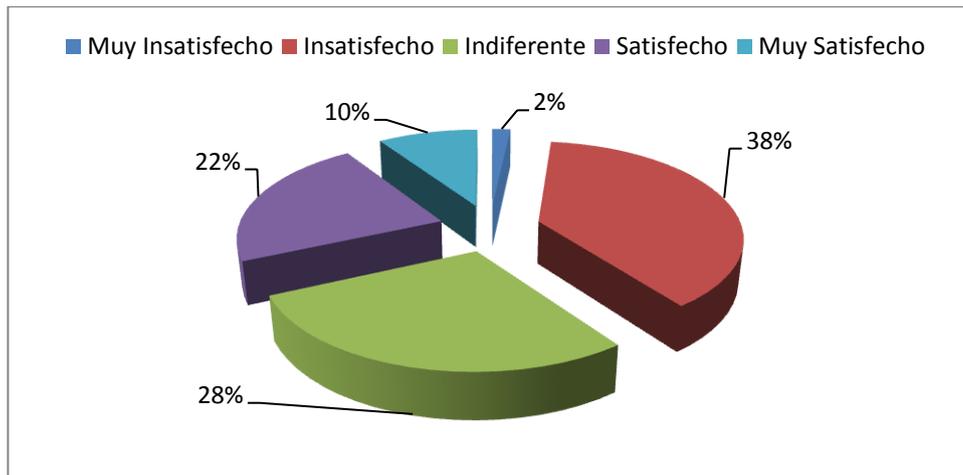
La Dimensión Fiabilidad se identifica la percepción que tienen los clientes hacia el conocimiento que demuestra el personal posventa, en lo que refiere a sus productos, las previsiones y cuidado, esto por la inversión del producto (vehículo), motivo del servicio, que representan. De la misma forma el asesoramiento técnico posterior a la compra del producto, reforzará el nivel de confianza que el cliente tenga hacia dicho producto y por ende al servicio que ofrece la empresa.

**Cuadro 18: Nivel de Satisfacción Dimensión Fiabilidad (2018)**

NIVEL DE SATISFACCIÓN	DE ESCALA LIKERT	ITEM 10	ITEM 11	ITEM 12	PROMEDIO FRECUENCIA	TOTAL (%)
		<b>Entrega Servicio Solicitado</b>	<b>Cuidado y Previsiones</b>	<b>Dominio Procedimiento</b>		
Muy Insatisfecho	1	5	1	11	6	2
<b>Insatisfecho</b>	<b>2</b>	<b>97</b>	<b>209</b>	<b>72</b>	<b>126</b>	<b>38</b>
Indiferente	3	143	36	102	94	28
Satisfecho	4	77	14	130	74	22
Muy Satisfecho	5	8	70	15	31	10
		330	330	330	330	100

*Fuente: Elaboración Propia Sucre, 2018*

Gráfico 12: Dimensión Fiabilidad (2018)



Fuente: Elaboración Propia Sucre, 2018

La dimensión Fiabilidad tiene en promedio un nivel de satisfacción **INSATISFECHO**, donde no se están considerando ítems entrega del servicio de acuerdo a lo comprometido, la demostración de que la empresa conoce y domina los procedimientos de trabajo y el cuidado referente al trato de los vehículos en la empresa, situaciones que generan uno de los puntos de inflexión de la empresa y que merece en su totalidad mayor atención.

### 2.3.3.5 Dimensión Seguridad

Esta dimensión pretende conocer la medida en la que el personal inspira honestidad y confianza hacia los clientes, esto va aparejado al cumplimiento de los tiempos y horarios que se indica al cliente, todo esto como muestra de real compromiso.

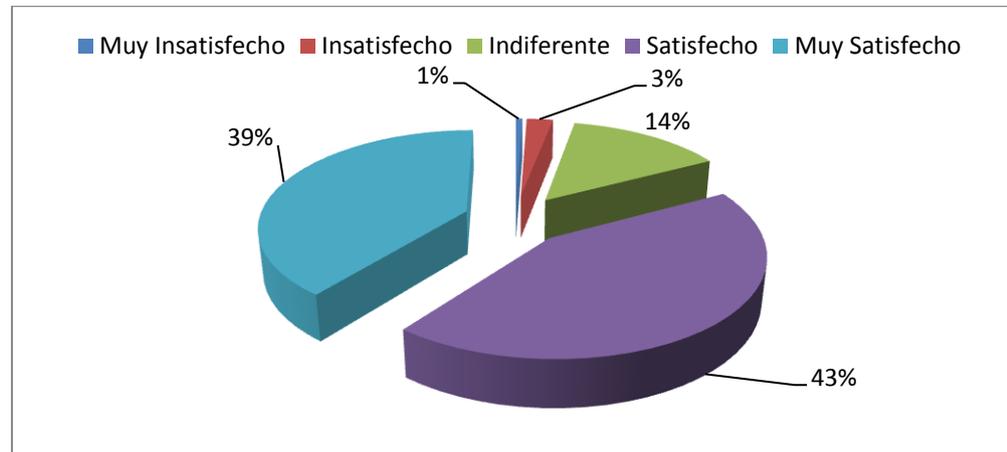
Cuadro 19: Nivel de Satisfacción Dimensión Seguridad (2018)

NIVEL DE SATISFACCIÓN	DE ESCALA LIKERT	ITEM 13	ITEM 14	ITEM 15	PROMEDIO FRECUENCIA	TOTAL (%)
		Honestidad del Personal	Confianza en el trato al Cliente	Cumplimiento Tiempos		
Muy Insatisfecho	1	0	4	3	1	1
Insatisfecho	2	4	9	12	2	3
Indiferente	3	15	86	40	14	14
Satisfecho	4	110	174	144	43	43

Muy Satisfecho	5	201	57	131	39	39
		330	330	330	330	100,00

Fuente: Elaboración Propia Sucre, 2018

Gráfico 13: Dimensión Seguridad (2018)



Fuente: Elaboración Propia Sucre, 2018

La dimensión Seguridad nivel de satisfacción **SATISFECHO**, constituyéndose una de las dimensiones e ítems mejor trabajados por la empresa, destacando el ítem honestidad de los funcionarios posventa en el servicio con relación al producto, así como el cumplimiento de horarios, cabe mencionar más que todo estas dimensiones fueron dirigidas al *SERVICIO DE MANTENIMIENTO* preventivo, al ser el más demandado. Por otra parte se puede reforzar la confianza que se pretende transmitir al cliente, esto en concordancia con la dimensión empatía ya estudiada.

Se presenta un resumen de los resultados obtenidos en función al análisis de cada una de las dimensiones en el cuestionario aplicado según la teoría-modelo SERVPERF:

Cuadro 20: Nivel Satisfacción Escala LIKERT (2018)

DIMENSIÓN	Promedio de Satisfacción	Interpretación Escala Likert
Elementos Tangibles	3	Indiferente
Empatía	3	Indiferente
Capacidad de Respuesta	3	Indiferente
Fiabilidad	2	Insatisfecho

Seguridad	4	Satisfecho
-----------	---	------------

Fuente: Elaboración Propia Sucre, 2018

En un análisis objetivo, se puede determinar que el nivel de satisfacción predominante de **INDIFERENCIA** (Elementos Tangibles, Empatía y Capacidad de Respuesta), también se demuestra el nivel de **INSATISFECHO** (Fiabilidad) y **SATISFECHO** (Seguridad). El MODELO SERVPERF, considerando las dimensiones de elementos tangibles, empatía, capacidad de respuesta, fiabilidad y seguridad, con la aplicación de la Escala Likert para determinar el nivel de importancia, que se planteó en el cuestionario (consulta N° 7), permite conocer la fiabilidad de la misma de acuerdo con el uso de la prueba *Alfa de Cronbach*, misma que plantea la siguiente fórmula:

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left[ 1 - \frac{\sum V_i}{V_T} \right]$$

$\alpha$  = Coeficiente Alfa de Cronbach

$K$  = Número de Items

$\sum V_i$  = Sumatoria Varianza de los Items

$V_T$  = Sumatoria de la Varianza de los Totales

$$\alpha = \frac{15}{15 - 1} \left[ 1 - \frac{1,07}{0,69} \right] = 0,74$$

$\alpha = 0,74$

$K = 15$  (3 por c/u Tangibles, Empatía, Capacidad de Respuesta, fiabilidad y Seguridad)

$\sum V_i = 9,61$

$V_T = 31,46$

Se tiene como resultado que el Coeficiente Alfa de Cronbach ( $\alpha$ ) es igual a 0,74, que significa un nivel de confiabilidad **ACEPTABLE** y que valida las afirmaciones puestas a consideración del cliente en la encuesta aplicada a la muestra representativa de la población.

El análisis que se realizó, considera las dimensiones que comprende el Modelo Servperf y los ítems por la que cada una está conformada, así como el nivel de satisfacción e insatisfacción de acuerdo a la importancia asignada a cada una de las dimensiones, según la Escala Likert y el nivel de satisfacción que se percibe de los clientes.

Cuadro 21: Nivel de Satisfacción por Importancia Asignada por los Clientes Escala Likert (2018)

DIMENSIONES SERVPERF	ESCALA LIKERT	IMPORTANCIA ASIGNADA (%)	RELACION DIMENSION POR ESCALA (%)
Elementos Tangibles	3	10	6,00
Empatía	3	14,85	8,90
Capacidad de Respuesta	3	35,15	21,10
Fiabilidad	2	25,15	10,10
Seguridad	4	14,85	11,90
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>	<b>59,70</b>

Fuente: Elaboración Propia Sucre, 2018

Cuadro 22: Interpretación de la Satisfacción del Cliente Escala LIKERT (2018)

ESCALA LIKERT	SIGNIFICADO	Rango de Satisfacción del Cliente (%)
1	Muy Insatisfecho	0-20
2	Insatisfecho	21-40
3	Indiferente	41-60
4	Satisfecho	61-80
5	Muy Satisfecho	81-100

Fuente: Hernandez, Fernandez, Baptista, Sampieri (2018)

Las dimensiones del MODELO SERVPERF, de acuerdo con el nivel de importancia según la aplicación de la Escala Likert y el resultado obtenido se encuentra en el nivel que corresponde a 59,7% (Cuadro N° 21), representa un nivel de **INDIFERENCIA** a los servicios prestados actualmente. Desde un punto de vista práctico y real, aplicable a la empresa se consideró anexar esta indiferencia a un nivel de **INSATISFECHO** por considerar como un nivel de incertidumbre que demuestra el cliente, con una intención de hacer uso de los servicios por conveniencia u oportunidad, y no así por compromiso

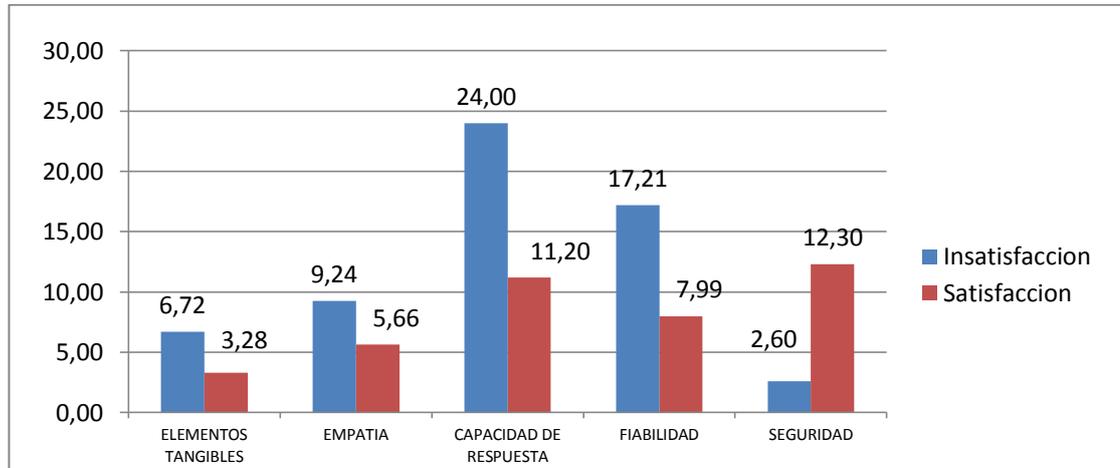
con la empresa de la calidad del servicio percibido. A continuación se demuestra esta situación ponderada planteada por cada ítem con su correspondiente dimensión.

**Cuadro 23: Relación Nivel de Satisfacción por Dimensión General (2018)**

<b>DIMENSIÓN</b>	<b>ITEM</b>	<b>INSATISFACCIÓN</b>	<b>SATISFACCIÓN</b>	<b>TOTAL (%)</b>
ELEMENTOS TANGIBLES (%)	Item 1	7,00	3,00	10,00
	Item 2	8,88	1,12	10,00
	Item 3	4,27	5,73	10,00
EMPATÍA (%)	Item 4	9,71	5,14	14,85
	Item 5	7,68	7,17	14,85
	Item 6	10,34	4,51	14,85
CAP. DE RESPUESTA (%)	Item 7	22,08	13,07	35,15
	Item 8	24,53	10,62	35,15
	Item 9	25,39	9,76	35,15
FIABILIDAD (%)	Item 10	18,71	6,44	25,15
	Item 11	18,79	6,36	25,15
	Item 12	14,13	11,02	25,15
SEGURIDAD (%)	Item 13	1,00	13,85	14,85
	Item 14	4,47	10,38	14,85
	Item 15	2,48	12,37	14,85

*Fuente: Elaboración Propia, 2018*

**Gráfico 14: Promedio Nivel de Satisfacción Dimensiones SERVPERF Axel Concesionarios SRL Sucursal Sucre (2019)**



*Fuente: Elaboración Propia Sucre, 2019*

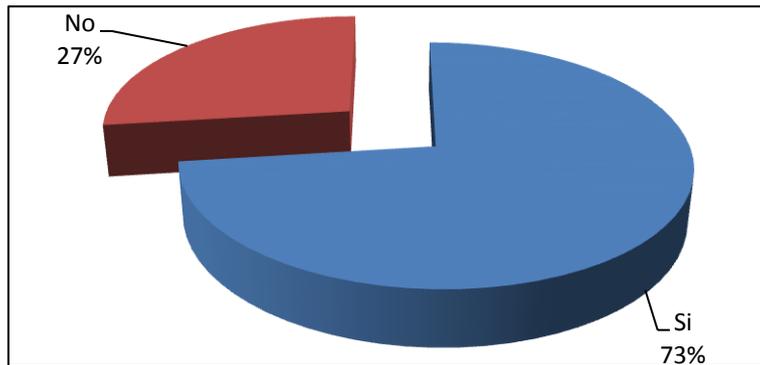
En el Cuadro N° 23 se realizó un análisis por cada dimensión e ítem de forma muy detallada, considerando en el porcentaje de participación de cada ítem en la importancia de cada dimensión, siendo la dimensión seguridad la única en la que se detecta un nivel de satisfacción positivo.

Es pertinente complementar la información obtenida, conociendo la intención futura e la que el cliente dejaría de solicitar los servicios posventa actuales de la empresa y las causas por las que lo llevarían a dicha situación.

**Cuadro 24: Nivel de Rechazo Futuro Servicios Posventa Actuales (2018)**

EL CLIENTE DEJARÍA DE USAR LOS SERVICIOS POSVENTA DE LA EMPRESA		RESPUESTA		TOTAL
		Si	No	
TOTAL	Cantidad	241	89	330
	Porcentaje (%)	73,00	27,00	100,00

*Fuente: Elaboración Propia Sucre, 2018*

**Gráfico 15: Nivel de Rechazo Futuro Servicios Posventa Actuales**

Fuente: Elaboración Propia Sucre, 2018

El 27% de los clientes aceptan los servicios posventa actuales de la empresa, cantidad muy por debajo al 73% que lo rechaza y considera que dejarían de solicitarlos. Este resultado en su análisis concluye que el servicio es solicitado conforme se considera mantener la *Garantía del Producto*, lo que limita la demanda de servicios posventa al uso de *Servicio de Mantenimiento*, asimismo se consideró las causales que llevarían al cliente a dejar de solicitar los servicios, por lo que es una herramienta base para el planteamiento de alternativas y evitar la deserción de clientes de los servicios, a la vez que es una oportunidad para el rediseño de estrategias en la presentación de servicios actuales.

**Cuadro 25: Motivos de Rechazo Servicios Posventa Actuales (2018)**

MOTIVOS DE RECHAZO	FRECUENCIA	TOTAL (%)
*Falta de personal para emergencias.	32	13,28
Ofertas y promociones de otros talleres	15	6,22
*Falta de provisión de repuestos.	21	8,71
Ausencia de servicios complementarios (Recojo, Bonos, Obsequios u Otros)	38	15,77
Precios más accesibles de otros talleres	55	22,82
*Explicación superficial de alcance de garantía	80	33,20

durante venta y asesoramiento posterior a ella.		
<b>TOTAL</b>	<b>241</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Elaboración Propia Sucre, 2018

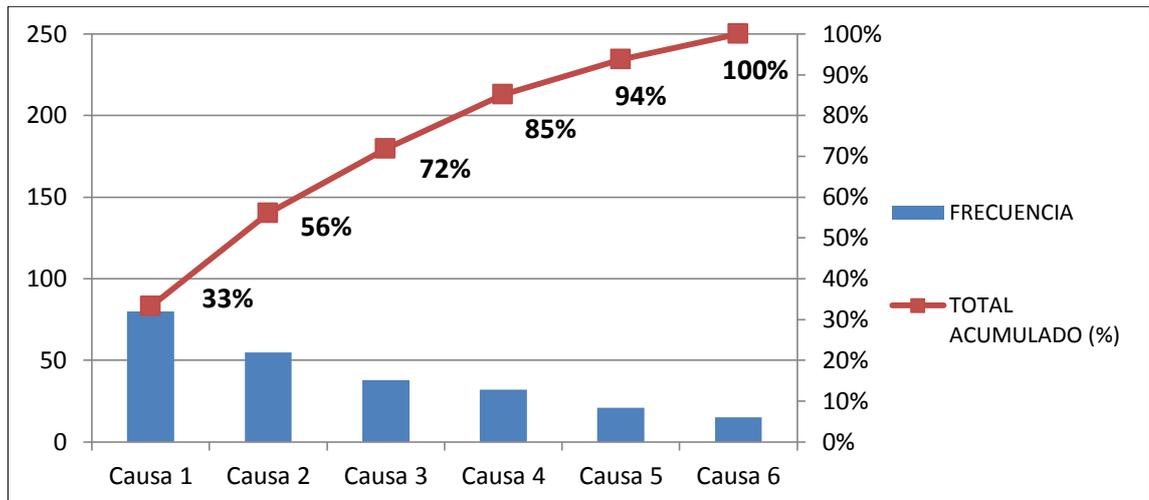
Del total de los clientes que rechazan los servicios actuales de la empresa, el 44,8% lo realiza por motivos planteados en el presente trabajo, y un 55,2% por motivos diferentes (\*), cuyo resultado genera diferentes niveles de rechazo a dichos servicios (Cuadro N° 26). Se consideró aplicar *Diagrama de Pareto*, mismo que permitió ordenar de mayor a menor y encontrar una relación con los demás factores evaluados:

**Cuadro 26: Diagrama de Pareto Motivos de Rechazo Servicios Posventa Actuales (2018)**

CAUSA	MOTIVOS RECHAZO	FRECUENCIA (Clientes)	TOTAL ACUMULAD O
<b>Causa 1</b>	*Explicación superficial de garantía durante la venta e inexistente asesoramiento posterior.	80	33%
<b>Causa 2</b>	*Ausencia de servicios complementarios (Recojo, Bonos, Obsequios u Otros)	55	56%
<b>Causa 3</b>	*Falta de personal para emergencias	38	72%
<b>Causa 4</b>	Precios más accesibles de otros talleres	32	85%
<b>Causa 5</b>	*Falta de provisión de repuestos	21	94%
<b>Causa 6</b>	Ofertas y promociones de otros talleres	15	100%
	<b>TOTAL</b>	<b>241</b>	

Fuente: Elaboración Propia Sucre, 2019

Gráfico 16: Diagrama de Pareto Motivos de Rechazo Servicios Posventa Actuales (2018)



Fuente: Elaboración Propia Sucre, 2019

Se aplicó una analogía al *Diagrama de Pareto* considerando que existe un nivel de insatisfacción a los servicios posventa que ofrece la empresa y un 73% de los clientes que dejarían de hacer uso de los servicios por diferentes motivos, el estudio permite determinar los siguientes resultados:

- Se establece la explicación superficial de alcances de garantía durante el proceso de venta así como el asesoramiento posterior en 33% como la causa principal por la que los clientes dejan de usar los servicios posventa.
- Las causas de servicios complementarios y ausencia de personal de emergencias son los siguientes motivos por los que los clientes dejan de solicitar servicios, entre ambos corresponden a 23 % y 16% respectivamente.
- Precios de otros talleres, provisión de accesorios y repuestos, así como ofertas y talleres que puedan brindar otras empresas, tres motivos que hacen un 27% de los clientes, por lo que son motivos no muy valoradas por los clientes que merecerán una atención conforme se vaya atendiendo las causas principales, anteriormente señaladas y como sugiere el diseño de un Diagrama de Pareto.

En observancia a este resultado la relación Empresa-Cliente, durante el proceso de venta y posterior a ella es un factor a considerar para poder establecer los vínculos con el cliente a corto, mediano y largo plazo, para poder atender de forma progresiva las demás causas. Como complemento al cuadro y gráfica anterior, se analizó también el nivel de percepción de los clientes la prestación de los servicios posventa actuales,

desde el punto de vista actitudinal, en razón al nivel de recomendación, constituyéndose en un factor complementario para medir el nivel de fidelidad hacia los servicios de la empresa.

**Cuadro 27: Nivel de Recomendación Servicios Posventa Actuales (2018)**

<b>NIVEL DE RECOMENDACIÓN</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>TOTAL %</b>
Recomendable	122	37,0
No Recomendable	208	63,0
<b>Total</b>	<b>330</b>	<b>100,0</b>

*Fuente: Elaboración Propia, 2018*

Un 63% de los clientes no consideran recomendables los servicios posventa actuales de la empresa, considerando que es el *Servicio de Mantenimiento* el mayormente demandado. Además guarda estrecha relación con las frecuencias de solicitud del mismo, el nivel de satisfacción según MODELO SERVPERF, motivo principal de solicitud del servicio (condición de garantía) y los factores que los clientes considerarían interesantes que la empresa atienda para poder incrementar su nivel de satisfacción.

El análisis general realizado hasta esta parte del presente estudio permite considerar los siguientes aspectos:

- Vehículos de la marca Suzuki, Renault y Mazda son los más demandados en el mercado tanto a nivel de venta como posventa (Cuadro N° 3) y (Gráfica N° 7) entre las gestiones 2015-2017.
- Es recomendable según el Área Técnica solicitar servicios de mantenimiento y revisiones entre 4 a 6 veces año, sin embargo en los resultados obtenidos frecuentan entre 1 a 3 veces año, a la vez que va decreciendo conforme se incrementa el kilometraje de recorrido de los vehículos y dejando de lado el crecimiento paralelo con el Área de Ventas desde la gestión 2015-2017, cuyo nivel de crecimiento es de 15% en dichas gestiones (Cuadro N° 3).
- El nivel de importancia asignada por los clientes a cada dimensión, se puede observar que están siendo atendidas y satisfechas en un 57,90 % (Cuadro N° 21), que si bien representa un nivel de INDIFERENCIA, en la práctica se lo anexa a

un nivel de INSATISFACCIÓN de acuerdo con los ítems y dimensiones estudiadas, esto por la incertidumbre que muestra la respuesta del cliente.

- Los clientes rechazarían los servicios posventa de mantenerse como actualmente se los presenta y no recomiendan los servicios posventa actuales de la empresa (Cuadro N° 24 y (Cuadro N° 27) de donde se identifican las causas principales de dicho rechazo (Cuadro N° 26).

En conclusión el presente diagnóstico demuestra un nivel de satisfacción posventa bajo de los clientes hacia la empresa lo que limita poder ampliar el alcance de sus objetivos, más allá de la venta del producto, descuidando los demás sus servicios posteriores, que por naturaleza son actividades propias de la empresa y generadoras de ingresos.

#### 2.4 Prueba de la Hipótesis

El coeficiente de correlación aplicado en la presente investigación, por las características de las variables (nominales y ordinales), es la prueba **Chi Cuadrado de Pearson**. Para ello corresponde plantear la hipótesis nula ( $H_0$ ) y la hipótesis alternativa ( $H_a$ ), de la siguiente forma:

**$H_0$**  = *La satisfacción de clientes en el área de posventa no tiene una relación directa con el nivel de fidelización hacía los servicios de la empresa.*

**$H_a$**  = *La satisfacción de clientes en el área de posventa tiene una relación directa con el nivel de fidelización hacía los servicios de la empresa.*

Cuadro 28: Análisis Chi Cuadrado de Pearson para Prueba de Hipótesis (2018)

Variable Independiente	Variable Dependiente	
“NIVEL DE SATISFACCION DE LOS CLIENTES”	“FIDELIZACIÓN HACIA EL SERVICIO”	
	<i>Ítem: Recomendación de Servicios</i>	
Dimensión Tangibles Elementos	Correlación Chi Cuadrado	11,529
	Sig. (bilateral)	0,01
	N° de Elementos	330

<b>Dimensión Empatía</b>	Correlación Chi Cuadrado	9,3
	Sig. (bilateral)	0,03
	N° de Elementos	330
<b>Dimensión Capacidad de Respuesta</b>	Correlación Chi Cuadrado	21,456
	Sig. (bilateral)	0,00
	N° de Elementos	330
<b>Dimensión Fiabilidad</b>	Correlación Chi Cuadrado	44,688
	Sig. (bilateral)	0,00
	N° de Elementos	330
<b>Dimensión Seguridad</b>	Correlación Chi Cuadrado	10,776
	Sig. (bilateral)	0,01
	N° de Elementos	330

Fuente: Elaboración Propia, 2018

Se plantea el valor de *Alfa Cronbach ( $\alpha$ ) de 0,05 (Nivel de error máximo aceptado)* como nivel máximo de error, que permitirá aceptar o rechazar la hipótesis planteada.

De acuerdo con la aplicación de la *Prueba Chi Cuadrado* (Cuadro N° 29), se consideró como variables a analizar:

- Variable Independiente: SATISFACCIÓN HACIA LOS SERVICIOS
- Variable Dependiente: NIVEL DE RECOMENDACIÓN DE SERVICIOS

Se deja en claro que el análisis realizado esta en base a las dimensiones, su respectivo valor de significancia y el margen de error mínimo aceptado. Desde luego permitió su valoración una a una.

Se obtiene un resultado por dimensión de:

DIMENSIÓN	Valor de Significancia (P)	Nivel de Relación	$\alpha$ (Margen de Error)	Interpretación
-----------	----------------------------	-------------------	----------------------------	----------------

Elementos Tangibles	0,01	$\leq$	0,05	Se rechaza Ho
Empatía	0,03	$\leq$	0,05	Se rechaza Ho
Capacidad de Respuesta	0,00	$\leq$	0,05	Se rechaza Ho
Fiabilidad	0,00	$\leq$	0,05	Se rechaza Ho
Seguridad	0,01	$\leq$	0,05	Se rechaza Ho

*Fuente: Elaboración Propia, 2019*

Por lo tanto de las cinco dimensiones estudiadas según el MODELO SERVPERF de acuerdo al trabajo de campo y levantamiento de información a la muestra de la población pues, las cinco dimensiones presentan un margen de error ( $\alpha$ ) menor al 0,05. Esta situación permite concluir en que se acepta la hipótesis alternativa ( $H_a$ ), donde:

***“Existe un nivel de relación directa entre la satisfacción de los clientes y la fidelización hacia los servicios posventa de la empresa Axel Concesionarios de Imacruz SRL en la ciudad de Sucre”.*** Es decir que a mayor satisfacción mayor nivel de fidelización y también viceversa. Conclusión del presente resultado que permite la construcción de un cuadro FODA.

## 2.5 FODA: AXEL Concesionarios de IMCRUZ SRL Sucursal Sucre

**Cuadro 29: FODA ÁREA DE POSVENTA (2019)**

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Instalaciones propias para prestación de servicios posventa.</li> <li>- Servicio Mantenimiento de regular demanda.</li> <li>- Cumplimiento de condiciones de importador para prestación de servicios desde gestión 2012.</li> <li>- Ubicación de taller de servicios adecuada y de fácil acceso (Tangibles).</li> <li>- Educación en trato cliente (Empatía).</li> <li>- Honestidad, confianza y cumplimiento de horarios pactados por el personal (Seguridad).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incremento en volumen de ventas Sucursal Sucre (2015-2017).</li> <li>- Vehículos de marca Suzuki, Renault y Mazda con mayor nivel de ventas.</li> <li>- Clientes con ingresos económicos estables.</li> <li>- Garantía de servicios posventa real otorgada por el fabricante.</li> <li>- Redes sociales y medios digitales para la promoción de servicios a bajo costo.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocimiento de procedimientos del servicio realizado y entrega de servicio a clientes (Fiabilidad).</li> </ul>	
<p align="center"><b>DEBILIDADES</b></p>	<p align="center"><b>AMENAZAS</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ausencia de incentivos por uso de servicios posventa.</li> <li>- Asesoramiento posventa inexistente.</li> <li>- Ausencia de orientación al cliente referente a garantía. (Empatía).</li> <li>- Falta solución a problemas emergentes (Cap. De Respuesta)</li> <li>- Falta de previsiones y cuidado en trato al vehículo (Fiabilidad)</li> <li>- Instalaciones de espera, recepción, y presentación del personal no adecuado (Tangibles)</li> <li>- Predisposición en atención al cliente superficial (Empatía).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Limitante cobertura en garantía por fabricante.</li> <li>- Solicitud de servicios condicionado por garantía del producto.</li> <li>- Relación inversa entre intención de solicitud de servicios y frecuencia real de uso.</li> <li>- Publicidad boca a boca negativo.</li> <li>- Resolución Administrativa RA/RAEMP/N° 94/2016.</li> <li>- Mercado abierto para prestación de servicios a vehículos por parte de terceros.</li> <li>- Revisión superficial de condiciones de garantía antes de uso de producto en clientes.</li> <li>- Alto riesgo de rechazo a servicios posventa a corto plazo</li> </ul>

*Fuente: Elaboración Propia, 2019*

### CAPÍTULO III

#### 3 PROPUESTA DE ESTRATEGIA FIDELIZACIÓN POSVENTA DE MARKETING RELACIONAL Y BASE DE DATOS PARA AXEL CONCESIONARIOS DE IMCRUZ SUCURSAL SUCRE

Se propone una estrategia centrada en las relaciones posventa empresa-cliente, donde a partir de una información base se pueda construir un sistema en función a etapas y escenarios que permiten el planteamiento de acciones enfocadas en controlar la calidad del servicio prestado y fidelizar al cliente del Área de Servicios Posventa de la empresa objeto del presente estudio, sin que ello comprenda una erogación significativa de gastos y permita una reorganización eficiente de las funciones de la empresa. La teoría revisada que relaciona la satisfacción del cliente y la calidad percibida, permite establecer acciones hacia la fidelización a los servicios de una empresa, paralelo a un trabajo de levantamiento de la información, al interior de la empresa en lo referente a sus objetivos y procesos, e información externa, que generan una base elemental que pre establece el mercado donde se actúa, los niveles de percepción actuales que permitan una mejora, como objetivo y aporte teórico-práctico de esta investigación. El servicio posventa está dirigido hacia las posesiones, ya que los bienes del cliente son los que reciben directamente el servicio (6). Como se demostró *el Servicio de Mantenimiento Preventivo* destaca en la empresa, estando en etapa inicial otros. La teoría planteada para productos que requieran servicios posteriores (mantenimiento, mejora del producto, actualización, etc), señala que la intención de clientes en adquirir productos surgen tres preocupaciones (3):

- Confiabilidad y frecuencia de fallas del producto.
- El tiempo de inactividad del producto cuando presente problemas, que se relaciona con la capacidad de la empresa de poder resolver o por lo menos brindar una solución temporal para no perjudicar la actividad normal del cliente.
- Costos adicionales no previstos por servicios posteriores, mantenimiento, equipamientos adicionales, modificaciones u otros para mejora en su uso.

Desde una perspectiva práctica se consideró importante para el análisis general, tomar en cuenta el valor de porcentual de cada ítem por cada dimensión:

**Cuadro 30: Relación Nivel de Satisfacción por Dimensión e Ítem (2019)**

<b>DIMENSION</b>	<b>ITEM</b>	<b>INSATISFACCIÓN (%)</b>	<b>SATISFACCIÓN (%)</b>	<b>TOTAL (%)</b>
ELEMENTOS TANGIBLES	Item 1	2,33	1	<b>10,00</b>
	Item 2	2,96	0,37	
	Item 3	1,42	1,91	
EMPATIA	Item 4	3,24	1,71	<b>14,85</b>
	Item 5	2,56	2,39	
	Item 6	3,45	1,50	
CAP. DE RESPUESTA	Item 7	7,36	4,36	<b>35,15</b>
	Item 8	8,18	3,54	
	Item 9	8,46	3,25	
FIABILIDAD	Item 10	6,24	2,15	<b>25,15</b>
	Item 11	6,26	2,12	
	Item 12	4,71	3,67	
SEGURIDAD	Item 13	0,33	4,62	<b>14,85</b>
	Item 14	1,49	3,46	
	Item 15	0,83	4,12	

*Fuente: Elaboración Propia, 2019*

Corresponde analizar las dimensiones e ítem de menor a mayor satisfacción:

**Cuadro 31: Nivel de Insatisfacción por Dimensión e Ítem (2019)**

<b>N°</b>	<b>DIMENSIÓN</b>	<b>ÍTEM</b>	<b>DETALLE</b>
1	Cap. de Respuesta	Ítem 8	Soluciones a Problemas u Observaciones del vehículo
2	Cap. de Respuesta	Ítem 9	Soluciones a Emergencias

3	Cap. de Respuesta	Ítem 7	Flexibilidad en Horarios de Atención
4	Fiabilidad	Ítem 11	Cuidado y Previsiones en Trato al Vehículo
5	Fiabilidad	Ítem 10	Entrega de Servicio de Acuerdo a lo Solicitado
6	Fiabilidad	Ítem 12	Muestra de Dominio de Procedimientos
7	Empatía	Ítem 6	Predisposición en Atención al Cliente
8	Empatía	Ítem 4	Comunicación Entendible
9	E. Tangibles	Ítem 2	Presentación y Aseo del Personal
10	Empatía	Ítem 5	Educación y Respeto en trato al Cliente
11	E. Tangibles	Ítem 1	Comodidad en Instalaciones
12	Seguridad	Ítem 14	Confianza en Trato al Cliente
13	E. Tangibles	Ítem 3	Facilidad de Acceso y Ubicación
14	Seguridad	Ítem 15	Cumplimiento de Horarios y Tiempos
15	Seguridad	Ítem 13	Honestidad Personal Posventa

*Fuente: Elaboración Propia, 2019*

A continuación se hace una relación entre las principales causas de rechazo de los servicios actuales (Cuadro N° 28) y las principales dimensiones e ítems insatisfechos (Cuadro N° 23):

**Cuadro 32: Análisis Relación Principales Dimensiones e Ítems por Causas Axel Concesionarios de Imcruz SRL Sucursal Sucre (2019)**

DIMENSIÓN	ÍTEM	CAUSA 1	CAUSA 2	CAUSA 3
		Explicación Superficial de Garantía	Ausencia de Servicios Complementarios e Incentivos	Carencia de Seguimiento Posventa
Cap. de Respuesta	Ítem 8	La venta y atención al cliente finaliza con entrega de producto.	Falta de programa de fidelización en base a registro de solicitudes y visitas	Personal de atención exclusivo para taller y horarios definidos.
	Ítem 9			
	Ítem 7			
Fiabilidad	Ítem 11	Ausencia de revisiones en taller guiadas a clientes de acuerdo a antecedentes.	Información elemental acerca del funcionamiento del vehículo.	Inexistencia de llamados y seguimiento para atención de consultas u otros.
	Ítem 10			
	Ítem 12			

*Fuente: Elaboración Propia, 2019*

En este entendido los ítems de las dimensiones Capacidad de Respuesta y Fiabilidad, más valoradas y a la vez menos atendidas, en relación con las principales causas por la que los clientes dejan de solicitar los servicios posventa, se consideró importante para el diseño estrategia posventa propuesta y sobre todo las acciones a desarrollar.

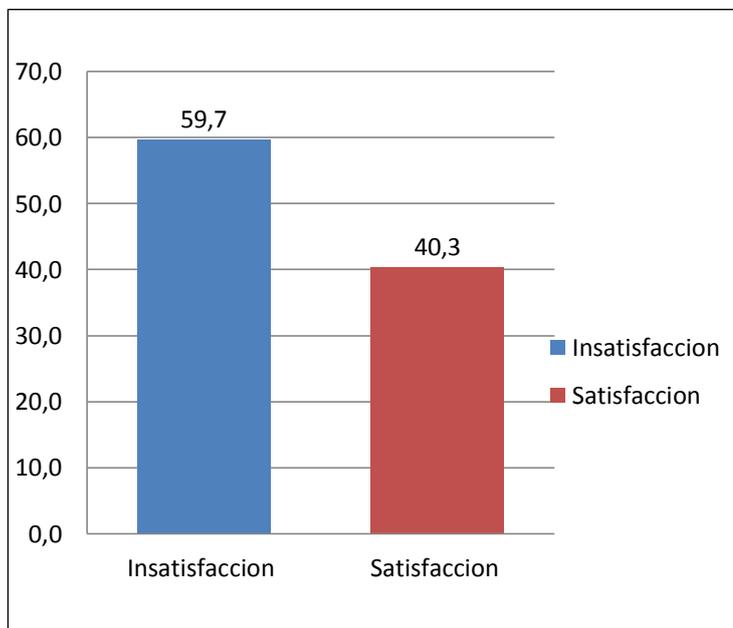
**Cuadro 33: Nivel de Satisfacción Axel Concesionarios de Imcruz SRL Sucursal Sucre (2019)**

NIVEL DE SATISFACCIÓN	DIMENSIONES					
	Elementos Tangibles	Empatía	Capacidad de Respuesta	Fiabilidad	Seguridad	TOTAL
Insatisfacción	6,72	9,24	24,00	17,21	2,60	<b>59,70</b>
Satisfacción	3,28	5,61	11,15	7,94	12,25	<b>40,30</b>
<b>Importancia Asignada (%)</b>	<b>10,00</b>	<b>14,85</b>	<b>35,15</b>	<b>25,15</b>	<b>14,85</b>	<b>100</b>

*Fuente: Elaboración Propia, 2019*

El Cuadro N° 33 muestra un nivel de insatisfacción en todas las dimensiones excepto en la dimensión Seguridad. Este resultado demuestra el análisis realizado en el cuadro anterior, donde varias de las causales de insatisfacción son generadas por no atender y entender la necesidad del cliente, se demuestra el resultado general en la siguiente gráfica:

**Gráfico 17: Nivel Promedio de Satisfacción Dimensiones SERVPERF Axel Concesionarios de Imcruz SRL Sucursal Sucre (2019)**



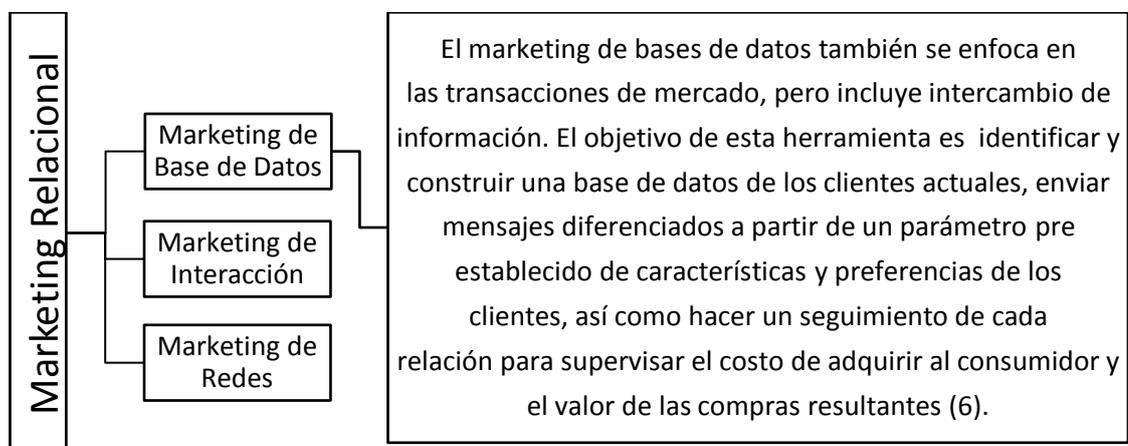
*Fuente: Elaboración Propia, 2019*

La situación actual de la empresa muestra un nivel de *INSATISFACCIÓN* del 59.7% en los servicios posventa y un nivel de *SATISFACCIÓN* del 40,3 %. Estos análisis complementarios permiten respaldar la estrategia propuesta a continuación.

### 3.1 Propuesta de Estrategia de Marketing Relacional de Base de Datos de Control de Calidad y Fidelización para el Área de Posventa para AXEL Concesionarios de IMCRUZ Sucursal Sucre

La calidad del servicio surge como clave para la creación de valor y antecedente de la satisfacción del cliente, por lo tanto su administración debe posicionarse como defensor del cliente (1). La creación de valor es la diferencia entre el total de ventajas percibidas y el total de costos que asume el cliente, en comparación con las demás ofertas alternativas. La propuesta que se plantea se centra en prestar un servicio al cliente que lo fidelice y estimule a retornar a la empresa para requerir de los demás servicios y/o productos que oferta (10), para ello se requiere que la empresa tome la iniciativa en las acciones a realizar.

Gráfico 18: Marketing Relacional de Base de Datos



La teoría referente al Marketing Relacional que se subdivide en el Marketing de Base de Datos, Marketing de Interacción y Marketing de Redes; se considera para el presente estudio en una herramienta base que permita estar en constante contacto con los clientes, siendo que se utilizará el *Marketing de Base de Datos*, para un mejor aprovechamiento de la información a obtener y organización de las tareas. Para ello se materializa esta teoría como propuesta a dejar a consideración de la empresa.

La propuesta *Estrategia Relacional de Marketing de Base de Datos* se plantea siguiendo una secuencia lógica, como se señala a continuación y que permitirá alcanzar el objetivo de *Fidelizar a los Clientes del Área de Posventa*. Por lo tanto se propone y plantea la siguiente secuencia de conceptos:

- Etapas de Implementación.
- Escenarios de Acción Según Dimensiones MODELO SERVPERF.
- Creación de Valor (Acciones a desarrollar).

De la misma forma se considera los resultados obtenidos en el diagnóstico para poder respaldar la propuesta:

- Alta Intención de Solicitud de Servicios Posventa (Cuadro N° 13).
- Condición de Garantía como principal motivo de Solicitud de Servicios Posventa, correspondiente al 64%, y 16% solicitado por temas de un buen nivel de calidad del servicio percibido (Cuadro N° 14 y 15).
- Dimensiones SERVPERF capacidad de respuesta y fiabilidad, con mayor importancia asignada en un 60,3% por los clientes, a la vez con menor nivel de satisfacción, 30,14% (Cuadro N° 23).
- El 73% de clientes rechazan la prestación de servicios actuales (Cuadro N° 25), constituyéndose estos últimos en la cantidad de clientes que dejarían de hacer uso de los servicios de la empresa.
- El rechazo de los servicios posventa de la empresa empieza desde el proceso de venta y se prolonga hasta los requerimientos posteriores a ella (Cuadro N° 27).

### **3.1.1 Etapas de Implementación de Propuesta**

La propuesta *Estrategia Relacional de Marketing de Base de Datos de Control de Calidad y Fidelización*, se inicia con el planteamiento de etapas, que involucra al Área de Ventas como punto de contacto inicial con el cliente, como fuente de información para las demás áreas, en este caso para el Área de Posventa, seguimiento cronológico, servicios extraordinarios, y capacitaciones a consideración en la empresa entre otros.

- Etapa 1: Proceso de Compra- Venta (Cobertura de Garantía)

Se propone en esta etapa que la empresa considere aplicarla en una explicación de lo que es el *Servicio de Garantía*, como responsabilidad de la empresa, y costos

emergentes cargo del cliente. Como principal respaldo se sugiere elaborar una *Carta de Bienvenida y Manual Guía Posventa propio del Concesionario*.

- Etapa 2: Interacción Área de Venta a Área Posventa

Acciones internas y generación de *Base de Datos* organizada que facilite el área de ventas, con datos del cliente, vehículo y condiciones de venta; para armado de *File Digital Posventa* y de respaldo de trabajo a realizar con el cliente a futuro.

- Etapa 3: Seguimiento Posventa

Contacto (telefónico, mail u otro medio) con cliente, por personal posventa, referente al funcionamiento del vehículo, dudas y su satisfacción en lapsos de cinco a diez días, y programable cada treinta días. Así como la respuesta y asistencia a algunos requerimientos, cuyo costo no sea atribuible al cliente como ser explicaciones de funcionamiento de accesorios, cuidados preventivos, levantamiento de sugerencias y otros, que sean base para un futuro análisis.

- Etapa 4: Personal de Asistencia Técnica Posventa

Aplicado en base a personal Área Posventa de taller a quien recurrir por algún medio de comunicación o transporte (sujeto a cobro), ante una eventual emergencia. Servicio programable vía turnos al personal técnico, considerando pueda o no haber sido requerido en su "turno". Proponiendo como material mínimo de asistencia a facilitar en esta etapa al personal:

- Herramientas básicas de trabajo (Set de Herramientas técnicas).
- Teléfono celular (corporativo), para ser contactado.
- Contactos de auxilio mecánico (remolque, técnicos y empresas aseguradoras) dependiendo la magnitud del problema.
- Pago por servicio laboral extraordinario y/o compensación días de descanso.
- Capacitaciones relacionadas a los puntos precedentes para toma de decisiones ante imprevistos.

En el planteamiento de estas etapas su éxito dependerá de establecer registros ordenados cronológicamente con el objetivo de generar la *Fidelización del Cliente*, base del futuro crecimiento de la empresa en Área de Posventa.

A continuación se plantea los escenarios de acción para su implementación de acuerdo a las dimensiones, motivo base de esta investigación.

### 3.1.2 Escenarios de Acción Implementación de Estrategia

En función al estudio realizado y según la teoría aplicada acorde al MODELO SERVPERF, la empresa va a encontrar escenarios, a ser planteados por los mismos clientes y que se los fue descubriendo a lo largo de la investigación, para los que se plantea una directriz de acciones a realizar de acuerdo a la importancia de las dimensiones e ítems para los clientes y las posibilidades de la empresa.

**Escenario 1:** *Capacidad de Respuesta*, dimensión de mayor importancia para los clientes de la empresa y la menos atendida, por la que los clientes dejan de hacer uso de los servicios posventa, ya que no existe *personal de consultas y atención de emergencias*. Se propone, asignar *funcionarios de taller de atención durante horarios de trabajo y fuera de los mismos, con material y equipamiento que permitan asesorar al cliente que lo requiera ante una eventualidad*. A ello se complementa la propuesta de *capacitaciones periódicas* que les permita conocer más de los vehículos, posibles fallas, la forma de solucionarlas y atención al cliente en esa situación. De la misma forma este personal debe tener como base información para asesorar al cliente en relación a los servicios de las aseguradoras, remolques, talleres depósitos o talleres de guarda de vehículos temporal, dependiendo del caso a atender.

**Escenario 2:** *Fiabilidad*, como muestra de confianza del cliente en los servicios de la empresa, por lo que dentro la propuesta se considera aplicar el contacto directo con el cliente, en esta parte, en base a una *explicación de los alcances de la garantía y la predisposición de asistencia posterior*, de tal manera que sea el funcionario de asistencia posventa el intermediador en este escenario, esto se debe materializar con la información base a brindar por el área de ventas. Desde luego en este primer paso la *Empatía*, actualmente indiferente para los clientes, es base para generar un lazo de confianza a ser complementado por los demás funcionarios según las tareas que vayan siendo solicitadas por los mismos clientes.

**Escenario 3:** *Seguridad* surge como complemento a la anterior, ya que si bien esta dimensión no es muy valorada por los clientes, la honestidad, confianza inspirada y cumplimiento de horarios garantizan la *Capacidad de Respuesta y Fiabilidad* ya señaladas.

**Escenario 4:** La dimensión *Elementos Tangibles* se constituyen en todos aquellos elementos perceptibles por los sentidos de cuyo resultado dependerá la imagen que quiere dar de la empresa y los servicios que esta ofrece. Esta percepción inicia desde que los clientes ingresan en instalaciones de la empresa y va aparejado con la dimensión *Empatía*, comprendida por los siguientes aspectos:

- Señalética adecuada para que el cliente acceda a la oficina o ambiente correspondiente, orientará al interior de la empresa.
- Ambiente exclusivo de espera, con servicio de agua, café u otro dispensador para la espera, asientos e información (revistas, cuadros relacionados al tema vehicular y de la empresa).
- Espacio exclusivo en taller para la entrega del vehículo (mantenimiento, reparación o revisión) por personal correctamente uniformado y aseado, y el vehículo con algunas señales como forros o tapices que muestren al cliente el trato adecuado.
- El servicio solicitado en orden de trabajo original y en copia al cliente para realizar la respectiva verificación del trabajo solicitado.
- Explicación del trabajo realizado de forma concreta y precisa.

**Escenario 5:** En el estudio realizado se detectó como una causal relevante por la que los clientes dejan de hacer uso de los servicios *la ausencia de incentivos*, que reconozcan ese compromiso que tiene la empresa para con el cliente, que a la vez le hagan sentir participe y miembro fundamental de esta. En este sentido y después del análisis de los puntos anteriores se propone para la nueva área el generar relaciones basadas en recompensas con incentivos y recompensas en base en la frecuencia uso de los servicios, el valor de los mismos o su combinación que genere un valor para el cliente, orientado a hacerle sentir como parte de un grupo selecto. Al mismo tiempo conocer y reconocer a los clientes frecuentes de los servicios de la empresa, como parte de la *Administración del Marketing de Base de Datos*, permitiendo anticiparse a sus requerimientos.

### **3.1.3 Creación de Valor para el Cliente**

La creación de valor permite generar satisfacción en los clientes, que de acuerdo a los resultados obtenidos según evaluación SERVPERF, la estrategia desarrollada propone a

la empresa materializar mediante acciones, que considere las etapas de implementación y los escenarios proyectados de la propuesta, orientados hacia el objetivo de fidelizar al cliente posventa. Esto se podrá efectivizar de acuerdo con las siguientes acciones:

#### **3.1.3.1 Intensificar Relaciones con los Clientes**

El proceso de venta no concluye con la entrega del producto, más al contrario se debe entender como una obligación el conocer las expectativas y percepciones del cliente con el uso del mismo producto, para ello se plantea las siguientes acciones:

- **Planificación de un contacto periódico con el cliente**, posterior a la conclusión del servicio recibido, como parte de un control de calidad, (*Dimensión Fiabilidad y Empatía*).
- **Manual Guía Posventa del Concesionario**, basado en la garantía escrita del producto de acuerdo con la realidad del concesionario y que sea entregado al cliente junto con la entrega del vehículo, (*Dimensión Elementos Tangibles*).
- **Prestación de servicio de aseo y limpieza para el producto**, sorpresa para el vehículo, programable dentro los primeros 30 días de la entrega del vehículo y de acuerdo con las posibilidades de la empresa y el cliente. Haciendo partícipe al cliente de este servicio exclusivo, y de los demás servicios así como para saber el nivel de satisfacción de sus expectativas, (*Dimensión Empatía y Fiabilidad*).

#### **3.1.3.2 Desarrollar Relaciones Basadas en Recompensas**

El análisis realizado está orientado hacia un conjunto de elementos motivadores en los clientes para incentivar su solicitud de servicios. Se plantean las siguientes acciones, a partir de una base de datos:

- **Incentivo a solicitudes de servicios de mantenimiento**, a tiempo de estar dirigidas al cliente como titular del mismo, se considere el vehículo (placa) como factor de control, en el sentido de que por determinada cantidad de solicitudes se obtengan revisiones diferentes a mantenimiento de carácter gratuito, como por ejemplo lavados gratuitos, revisiones en caso de viaje, trabajo, (*Dimensión Fiabilidad*).
- **Descuentos demostrables en servicios y provisión de accesorios/detalles**, como obsequios, bonos, vales e inclusive alianzas con otras empresas; por

ejemplo empresas aseguradoras, escuelas de conducción, empresas de lavado y aseo, (*Dimensión Fiabilidad y Capacidad de Respuesta*).

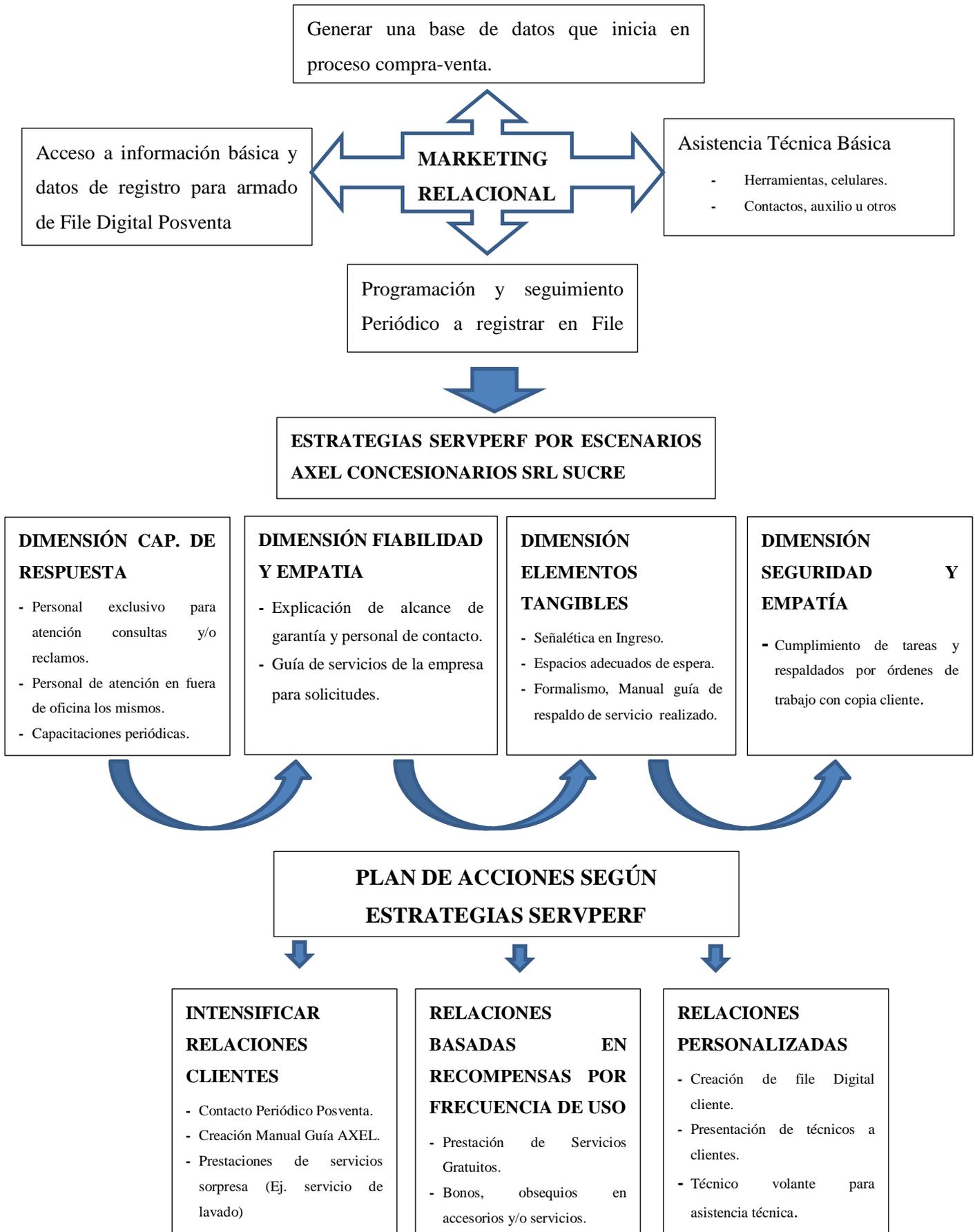
- **Servicios de asistencia técnica y solicitudes de mantenimiento “puerta a puerta”** (recojo de vehículos de clientes frecuentes, instituciones) previniendo temas de cobranza y observaciones adicionales a surgir durante la prestación del servicio. Este servicio puede aplicarse también en la entrega de piezas y accesorios del área de repuestos en desarrollo, (*Dimensión Empatía, Capacidad de Respuesta y Fiabilidad*)
- **Invitaciones y gestión de atenciones especiales a clientes frecuentes**, en ferias (ingreso libre a cargo de la empresa), participación por medio de relato o vía escrita de la experiencia del servicio en ferias, previo conocimiento del cliente, (*Dimensión Empatía*).

### **3.1.3.3 Desarrollo Relaciones Personalizadas**

Acciones que permitan conocer al cliente e incrementen la confianza a momento de solicitar los servicios ofertados donde a partir de una base de datos se pueda atender diferentes requerimientos en la medida e importancia que considere la empresa:

- **Incrementar el nivel de comunicación entre Área de Venta y Posventa** referente al file de un cliente y el proceso de venta como antecedente de futuras consultas y/o solicitudes del cliente, compra de primer vehículo, inexperiencia de manejo por algunas características del vehículo, (*Dimensión Seguridad*).
- **Presentación del técnico encargado del servicio solicitado**, al momento de recepción del vehículo en taller y despedida a cargo del mismo técnico para hacer partícipe al funcionario, ya que de su imagen y trabajo dependerá la imagen de la empresa, (*Dimensión Fiabilidad y Seguridad*).
- **Personal posventa y /o de taller volante** que permita atender consultas de los clientes o algún requerimiento en horarios fuera de oficina sin que esto implique un abuso de horarios, más al contrario sirva al funcionario de posventa como argumento de permisos y vacaciones cuando requiera, (*Dimensión Capacidad de Respuesta y Fiabilidad*).
- **Habilitación de un servicio extra para demostración de vehículos**, ante la frecuencia de observaciones y/o problemas recurrentes, por medio de equipos electrónicos que respalden el servicio, (*Dimensión Fiabilidad*).

**Gráfico 19: Resumen Estrategias y Plan de Acción Marketing Relacional**



### 3.2 Proyecciones

De acuerdo con lo demostrado en el Cuadro N° 5, existe un crecimiento en el nivel de ventas entre las gestiones 2015 a 2017, en un promedio de 15%, por lo que se utilizó en el presente estudio este factor como parámetro para realizar las proyecciones de mejora de resultados que se obtuvo en cada una de las dimensiones de acuerdo a escala de MODELO SERVPERF evaluada.

Se espera alcanzar mejora en los niveles de satisfacción entre la segunda y cuarta gestión de aplicación de la propuesta, considerando pertinente realizar la encuesta y comparar los resultados de la demanda de servicios posventa en un tiempo promedio de medio año para poder verificar el alcance y mejora de las dimensiones, así como las posibles acciones a replantear durante la gestión para su evaluación al final de esta.

#### 3.2.1 Proyección de Mejora Dimensión Elementos Tangibles

Se considera como base el 15% de incremento promedio en el nivel de ventas entre las gestiones 2015 a 2017, llegando en esta dimensión a alcanzar un nivel de satisfacción total en la cuarta gestión de aplicada la propuesta.

**Cuadro 34: Proyección de Mejora Dimensión Elementos Tangibles**

DIMENSIÓN	Nro. Preg.		Promedio Por Dimensión	Proyección de Satisfacción de clientes			
				Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
ELEMENTOS TANGIBLES	1	3,11	3,03	3,48	4,00	4,60	5,29
	2	2,47					
	3	3,50					

*Fuente: Elaboración Propia, 2019*

De acuerdo con el diseño de las etapas y escenarios a presentarse en la aplicación de la propuesta, la mejora en aquellos elementos perceptibles por los sentidos permitirá mostrar una imagen diferente de la empresa que haga sentir más cómodo y satisfecho al cliente.

### 3.2.2 Proyección de Mejora Dimensión Empatía

El 15% de mejora en promedio del nivel de ventas también es aplicable como parámetro de medición en esta dimensión.

**Cuadro 35: Proyección de Mejora Dimensión Empatía**

DIMENSIÓN	Nro. Preg.		Promedio Por Dimensión	Proyección de Satisfacción de clientes		
				Año 1	Año 2	Año 3
EMPATÍA	4	3,61	3,48	4,00	4,60	5,29
	5	4,31				
	6	2,51				

*Fuente: Elaboración Propia, 2019*

El resultado indica que la satisfacción completa de los clientes se alcanzaría en el tercera gestión de aplicada la propuesta, situación que la calidad de atención, respeto y educación son factores elementales como se los propone en el diseño de las etapas y escenarios de aplicación de la propuesta.

### 3.2.3 Proyección de Mejora Dimensión Capacidad de Respuesta

De acuerdo con el diagnóstico e información obtenida esta es una de las dimensiones a la que los clientes le otorgan mayor importancia pero a su vez y perciben un nivel de satisfacción indiferente por lo que con la aplicación de la propuesta:

**Cuadro 36: Proyección de Mejora Dimensión Capacidad de Respuesta**

DIMENSIÓN	Nro. Preg.		Promedio Por Dimensión	Proyección de Satisfacción de clientes			
				Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
CAPACIDAD DE RESPUESTA	7	3,05	3,00	3,45	3,97	4,56	5,24
	8	3,00					
	9	2,97					

*Fuente: Elaboración Propia, 2019*

El nivel de *Indiferencia* percibido que desde un punto de vista práctico representa un nivel de insatisfacción por parte los clientes, que de acuerdo con el estudio realizado se mejoraría con la aplicación de la propuesta en la cuarta gestión de su aplicación, sobre la base de las etapas y escenarios de acción propuestos.

### 3.2.4 Proyección de Mejora Dimensión Fiabilidad

Es otra de las dimensiones con un buen nivel de valoración por parte de los clientes y que la empresa se ve limitada en su atención. La proyección de mejora se toma considerando también el promedio de crecimiento en ventas, al igual que se hizo en las anteriores dimensiones.

**Cuadro 37: Proyección de Mejora Dimensión Fiabilidad**

DIMENSIÓN	Nro. Preg.		Promedio Por Dimensión	Proyección de Satisfacción de clientes		
				Año 1	Año 2	Año 3
FIABILIDAD	10	3,08	3,31	3,80	4,37	5,02
	11	4,01				
	12	2,85				

*Fuente: Elaboración Propia, 2019*

El nivel de satisfacción a alcanzar en esta dimensión sería en la tercera gestión de aplicada la propuesta, donde acciones demostrables a los clientes hagan comprender que el trabajo realizado en su vehículo es garantizado y va de la mano con las recomendaciones de garantía del producto y de la comercializadora como tal, por ello se propone *un Manual Guía para el Cliente Propio del Concesionario* y aplicable a la sucursal Sucre, en la medida de sus posibilidades.

### 3.2.5 Proyección de Mejora Dimensión Seguridad

Es una de las dimensiones donde los clientes expresan estar *satisfechos*, sin embargo para alcanzar un mayor nivel de satisfacción también se aplica el nivel de crecimiento del 15% promedio del nivel de ventas.

**Cuadro 38: Proyección de Mejora Dimensión Seguridad**

<b>DIMENSIÓN</b>	<b>Nro. Preg.</b>		<b>Promedio Por Dimensión</b>	<b>Proyección de Satisfacción de clientes</b>		
				<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Mes 3</b>
<b>SEGURIDAD</b>	13	4,54	4,18	4,81	5,53	
	14	3,82				
	15	4,18				

*Fuente: Elaboración Propia, 2019*

Es en la segunda gestión donde el cliente estaría completamente satisfecho, por lo que acciones del mismo personal que inspiren confianza, tranquilidad en el trabajo a realizar así como cumplimiento de compromisos serán lo que complementaran aquella imagen de crecimiento que se propone alcanzar en la aplicación de esta propuesta.

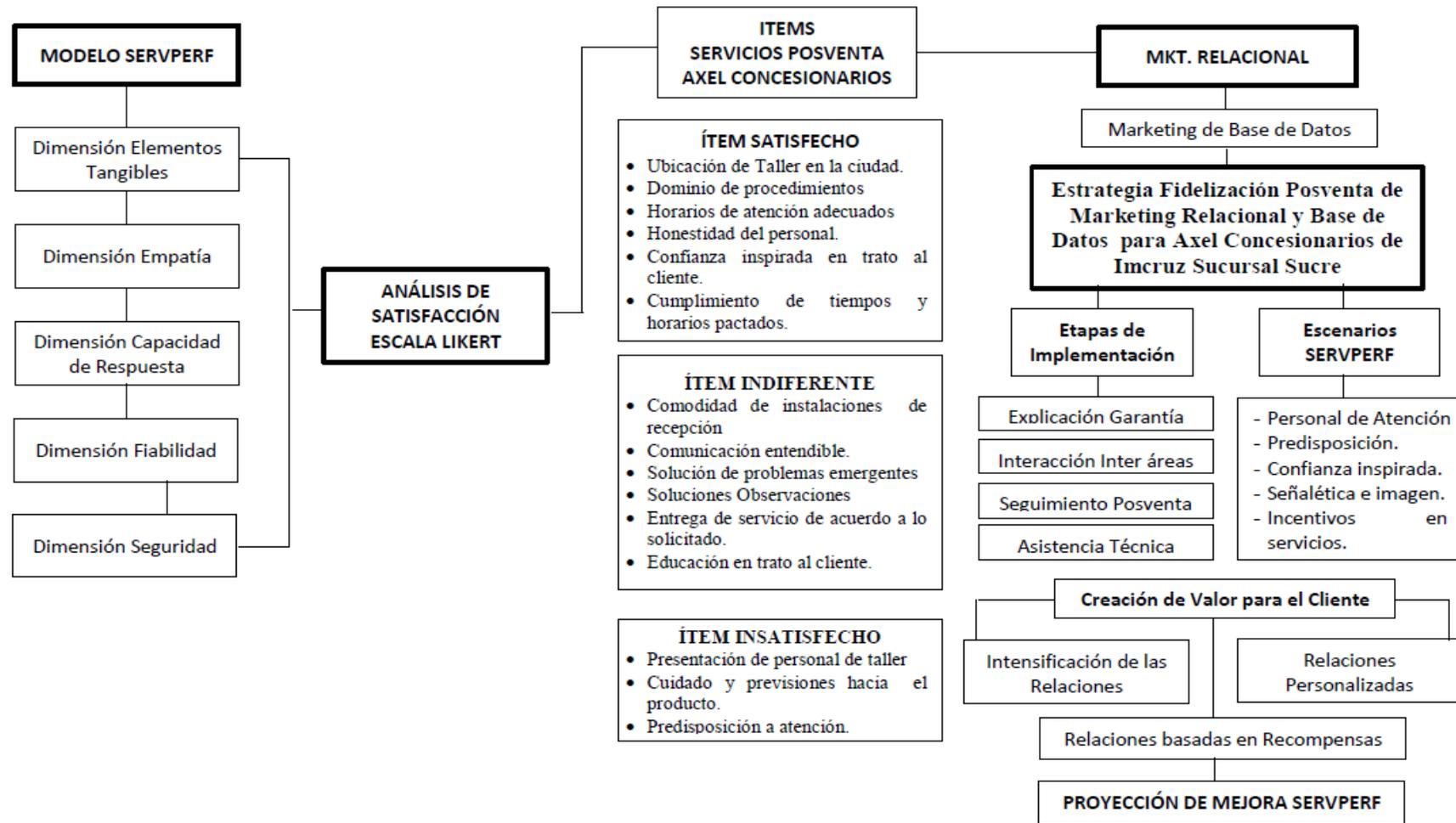


Gráfico 20: ESTRATEGIA DE MARKETING RELACIONAL DE BASE DE DATOS Y FIDELIZACIÓN

## CAPITULO IV

### 4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 4.1 Conclusiones

- En la presente investigación se demuestra la relación entre satisfacción de servicios por medio de la calidad percibida orientada a su fidelización, a través de la aplicación de la teoría según MODELO SERVPERF y la Administración de Relaciones con los Clientes (ARC).
- Las dimensiones Fiabilidad y Capacidad de Respuesta tienen niveles de insatisfacción y contradictoriamente son los más valorados por los clientes posventa.
- Las dimensiones Elementos Tangibles y Empatía tienen irregularidad en los niveles de satisfacción, un alto nivel de satisfacción de la dimensión Seguridad.
- La importancia asignada por los clientes a cada dimensión de la teoría según MODELO SERVPERF, varía dependiendo el rubro de la empresa y el área de la misma en la que se pretenda aplicar.
- La satisfacción es un antecedente para conocer la calidad del servicio percibido por el cliente.
- En el sector de servicios el conocimiento de los clientes por medio de un Marketing Relacional de Base de Datos, la comprensión de sus necesidades y requerimientos es la base para la creación de valor.

#### 4.2 Recomendaciones

- La empresa AXEL Concesionarios de Imcruz SRL Sucursal Sucre debe crear un file digital por cada cliente, para ingresar la información básica del vehículo e inicialmente se registre un historial de las visitas y solicitudes del cliente. Se recomienda tomar como punto de partida la fecha de entrega del producto.
- La base de datos debe partir de la provisión de información del Área de Venta al Área de Posventa, ideal sería desarrollar un programa informático específico, sin embargo inicialmente se puede utilizar un programa de Windows (Excel), con datos elementales como ser datos de contrato y placa de control del

vehículo, solicitudes por servicios de mantenimiento, revisiones y/o observaciones.

- Desarrollar estadísticas de acuerdo con las dimensiones SERVPERF estudiadas, para ver si las acciones propuestas en el presente trabajo están alcanzando las mejoras propuestas, como punto base para la misma empresa en el desarrollo de capacitaciones, reorganización de tareas y servicios adicionales entre otros, en el corto y mediano plazo.
- Desarrollar una guía de servicios posventa propio de la empresa como herramienta de bienvenida al cliente que permita la apertura al seguimiento de satisfacción del producto e invitación continua al uso de servicios.
- Realizar análisis periódicos en función a la base de datos para clientes que demuestren continuidad en uso de servicios como imagen representativa para para clientes actuales y futuros.
- Desarrollo de planes de contingencia con respuestas rápidas, soluciones a emergencias u observaciones, que representen el menor costo posible para el cliente y empresa.
- El alcance de objetivos proyectados en relación niveles de satisfacción esperados debe constituirse en base para el análisis de un nuevo programa de acciones y estrategias según dimensiones del MODELO SERVPERF, con el objetivo de una mejora continua y base de posibles futuros estudios.
- La empresa debe ampliar su visión en el área de posventa y considerarla a esta como una nueva línea de negocio a mediano y largo plazo.

## BIBLIOGRAFIA

1. **Kotler** P, Keller L. Dirección de Marketing. 12va Edición. México; Editorial Pearson; 2006.
2. **Veizaga** E. Fexpo Sucre. Bate Record en Empresas Expositoras en 2016. Diario Correo del Sur. 12 de Noviembre de 2016; Sec: 2.
3. **Alex** Serrano. *La Importancia de la Fidelización del Cliente Actual. Puro Marketing* [Revista de Internet] 2013; [Consultado Septiembre 12, 2017]. Disponible en <http://www.puromarketing.com>.
4. **EAE Business School**. ¿Qué es la fidelidad del cliente y porque es tan importante?. EAE Business School. España; 2017 [Consultado Septiembre 16, 2017] Disponible en <http://www.eaprogramas.es>
5. **Hernandez** R. Fernandez C. Baptista M. Metodología de la Investigación. 5ta Edición. México; Editorial Mac Graw Hill; 2010.
6. **Lovelock** C. Wirtz J. Marketing de Servicios. 6ta Edición. México; Editorial Pearson; 2007.
7. **Zeithaml** V. Parasuraman P. Berry L. Marketing de Servicios. 5ta Edición. España; Editorial Mac Graw Hill; 2009.
8. **Ramos** N. Orlandini I. *Aplicación de Modelo SERVQUAL en Empresas de Transporte Aéreo. Revista Investigación y Negocios*. Fac. de Economía USFX (Sucre-Bolivia). 2017; (1): 144-154.
9. **Carlos C.** Montelongo Y. Najera M. *La Calidad de un Servicio de Información: Conciencia Tecnológica*. [Revista de Internet]. 2010; [Consultado Diciembre 2017] Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/944/94415759002.pdf>
10. **Tschohl** J. Atención al Cliente. 8va. Edición. EEUU; Editorial Service Quality Institute; 2010.
11. Matsumoto N. Reina. *Perspectivas Desarrollo del Modelo Servqual Para la Medición de la Calidad del servicio en la Empresa de publicidad Ayuda Experto*. Universidad Católica San Pablo. 2014; 34 Revista PERSPECTIVAS Universidad Católica Boliviana San Pablo 2014. Octubre. 181-209.
12. Calidad y Gestión (Internet). Argentina. c2002 [citado 3 ene 2018]. La Satisfacción del Cliente y su importancia para la Empresa [aprox. 1 pantalla].

Disponible en: [http://calidad-gestion.com.ar/boletin/65\\_satisfaccion\\_del\\_cliente.html](http://calidad-gestion.com.ar/boletin/65_satisfaccion_del_cliente.html).

13. Cronin J. Joseph y Taylor A. Steven SERVPERF versus SERVQUAL: Reconciling Performance-Based and Perceptions-Minus-Expectations Measurement of Service Quality. *Revista de Marketing*. 1994. Enero 1. 125-131.
14. Ibarra M. Luis Enrique Los Modelos Servqual y Servperf: Una Herramienta para Medir la Calidad del Servicio. 1º Edición. España. Editorial EAE Escuela de Negocios. 2015.
15. Ibarra M. Luis Enrique y Casas M. Emma Vanessa. Aplicación de Modelo Servperf en los Centros Atención como una Medida de la Calidad del Servicio en TELCEL. [Tesis Grado] Sonora, México: Universidad Sonora; 2014.
16. Imcruz Comercial S.A. Manuales de Garantía, 2018.
17. Diaz Luis, Libros para Emprendedores El Principio de Pareto 80/20. Disponible en <http://librosparaemprendedores.net>. (Consultado Marzo 15, 2019)

# **ANEXOS**

## ANEXO 1

### OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

<b>VARIABLE DEPENDIENTE</b>						
VARIABLE	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	VALORES FINALES	TIPO DE VARIABLE	ÍTEM
<b>NIVEL DESATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES</b>	El MODELO SERVPERF se utiliza para medir la calidad de servicio en función al nivel de satisfacción del cliente de acuerdo al estudio de cinco dimensiones (14).	Elementos Tangibles	Comodidad de instalaciones y recepción.	Escala Likert de 1 a 5, con un diseño en a través de iconos, por temas de mejor presentación. 1 indica muy satisfecho y 5 muy insatisfecho	Cuantitativa/ ordinal	Ítem 7
			Apariencia adecuada y uniformada de empleados			Ítem 7
			Accesibilidad a la dirección del taller.			Ítem 7
		Empatía	Nivel de comunicación en atención al cliente			Ítem 7
			Cortesía en interacción cliente-empleado			Ítem 7
			Predisposición atender requerimientos extras			Ítem 7
		Respuesta	Horarios de atención adecuados			Ítem 7
			Tiempo de espera para cancelar en caja			Ítem 7
			Capacidad de solución de problemas emergentes			Ítem 7
		Fiabilidad	Promesas de realizar tareas específicas			Ítem 7
			Cuidado del			Ítem 7

			producto objeto del servicio			7
			Conocimiento técnico del servicio			Ítem 7
		Seguridad	Honestidad en la realización del servicio			Ítem 7
			Confianza en el equipo de trabajo del servicio			Ítem 7
			Seriedad y puntualidad			Ítem 7

# VARIABLE DEPENDIENTE

VARIABLE	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	VALORES FINALES	TIPO DE VARIABLE	ITEM
<b>FIDELIDAD DE LOS CLIENTES</b>	Aspectos psicológicos de evaluación y toma de decisiones que configuran actitudes y emociones que se convierten en comportamientos efectivos y repetitivos de compra. (3)	Enfoque Actitudinal	Recomendación	Si/No	Cualitativa /Nominal	<b>Ítem 9</b>
			Intención de volver a solicitar el servicios en la empresa	Alto /Media/Baja	Cuantitativa /Ordinal	<b>Ítem 10</b>
		Enfoque Comportamental	Frecuencia de solicitud de servicios	1 a 3 veces año	Cualitativa /Ordinal	<b>Ítem 5</b>
				4 a 6 veces año		
				7 a 9 veces año		
				Más de 9 veces al año		
			Motivo de solicitud de servicios en la empresa	Calidad de atención y servicio	Cualitativa /Nominal	<b>Ítem 6</b>
				Precios Accesibles		
		Única alternativa mantener garantía				
		Alternativa de solicitar servicios en otras empresas	Reclamos /Reparaciones	Cualitativa /Nominal	<b>Ítem 8</b>	
Otro motivo ¿Cuál?						
Mejores precios						
Promociones y ofertas por temporada						
Servicios Complementarios						
No cambio a la empresa						
Otra ¿Cuál?						
Segmentación de clientes considerando diferentes	Demográficas	EDAD	Hasta 25 años	Cuantitativa /Ordinal	<b>Ítem 1</b>	
			26-50 años			
			51-70 años			
			71 años en adelante			

	características		SEXO	Masculino /Femenino	Cualitativa /Nominal	<b>Ítem 1</b>
			NIVEL DE INGRESOS MENSUAL (Bs)	Sin actividad genere ingresos	Cuantitativa /Nominal	<b>Ítem 2 y 3</b>
				3501 a 7000		
				7001 a 10000		
	10001 Bs en adelante					
		MARCA DE VEHICULO	Suzuki/Renault/Jac/ Chevrolet /Ind. China	Cualitativa /Nominal	<b>Ítem 4</b>	

## ANEXO 2

### GUIA DE IMPORTANCIA DE DIMENSIONES SEGÚN MODELO SERVPERF

Señor cliente señale marcando con una “x” según consideré lo más importante que debe desarrollarse en el servicio que Ud. recibe cuando visita nuestras oficinas y taller para solicitar atención, en el área de posventa (asistencia técnica, repuestos, mantenimiento, entre los principales):

<i>Espacios de ingresos cómodos para vehículos y buena presentación del técnico que atiende su solicitud.</i>	
<i>Trato respetuoso por parte de quienes lo atienden así como la confianza que transmiten</i>	
<i>Entrega de información oportuna y completa a las, considerando las consultas y solicitudes realizadas al área de posventa.</i>	
<i>Realización de trabajos comprometidos y solución a observaciones del funcionamiento del vehículo.</i>	
<i>Prestación de servicios oportuna y seguridad de su buena labor.</i>	

Esta pequeña guía nos permitirá brindarle un mejor servicio cuando visite nuestros talleres y requiera de algún servicio después de adquirir su vehículo.

*Gracias por su colaboración!*

### ANEXO 3

#### BOLETA DE ENCUESTA

**1. Favor marque con un “x” según corresponda**

Género:	Masculino <input type="radio"/>	Femenino <input type="radio"/>
---------	---------------------------------	--------------------------------

Edad (años)	Menos o igual a 25 <input type="radio"/>	26 a 50 <input type="radio"/>	51 a 75 <input type="radio"/>	Más de 75 <input type="radio"/>
-------------	--	-------------------------------	-------------------------------	---------------------------------

**2. Marque con una “x” su actividad laboral actual:**

Independiente (Empresario y/o Comerciante)	<input type="checkbox"/>
Dependiente (Funcionario de Empresa o Institución)	<input type="checkbox"/>
Estudiante	<input type="checkbox"/>
Labores de hogar	<input type="checkbox"/>
Otro (Detallar) .....	<input type="checkbox"/>

**3. ¿Qué marca de vehículo Ud. tiene actualmente? (Puede ser más de una)**

Suzuki  Renault  Chevrolet  Mazda  Jac  Changan  Gelly

**4. ¿Ud. cuántas veces al año solicita servicios de asistencia técnica y/o mantenimiento en la empresa?**

De 1 a 3 veces  De 4 a 6 veces  De 7 a 9 veces  Más de 9 veces

**5. Marque con una “x” el motivo principal por el que Ud. solicita los servicios de asistencia técnica y mantenimiento en la empresa:**

Calidad de atención y servicio	<input type="checkbox"/>
Precios accesibles	<input type="checkbox"/>
Única alternativa para mantener garantía (Por obligación)	<input type="checkbox"/>
Reclamos y solicitudes de reparación	<input type="checkbox"/>
Otro.....	<input type="checkbox"/>

6. Cuando requiero servicios de asistencia técnica y mantenimiento para mi vehículo, mi intención de visitar la empresa AXEL Concesionarios en Sucre es:

Alta  Media  Baja

7. Marque con una X después de haber recibido el servicio de asistencia técnica y mantenimiento que solicita a la empresa, en una escala de 1 a 5. Siendo 1 muy insatisfecho y 5 muy satisfecho.

Aspectos a Evaluar	1	2	3	4	5
					
Me siento cómodo en el área donde dejo mi vehículo para el servicio de mantenimiento					
Los funcionarios de taller están bien uniformados y demuestran limpieza					
Es fácil llegar a la dirección donde está ubicado el taller de Axel Imcruz en Sucre					
Los funcionarios de taller se hacen entender con facilidad					
Existe un trato educado y respetuoso desde el inicio hasta la conclusión del servicio					
El personal de taller siempre está atento a cualquier consulta y requerimiento					
Me es fácil ajustarme a los horarios de atención de servicio de la empresa					
Al recoger mi vehículo, me lo entregan con las solicitudes observaciones solucionadas					
Los problemas emergentes en la entrega y recepción del vehículo se solucionan sin demora					
La empresa me facilita y entrega el servicio solicitado de acuerdo a lo solicitado.					
Mi vehículo es devuelto sin rastros de golpes, rayones y bien aseado al concluir el servicio					
El personal de taller detecta y solucionan fallas propias de las marcas de sus productos					
Encuentro objetos personales que tengo al interior del vehículo cuando me lo entregan después de realizar el servicio de asistencia técnica y mantenimiento					
El trato que recibo por parte del personal de taller inspira confianza hacia la misma empresa					
La empresa cumple los horarios en que se compromete a realizar el servicio solicitado					

8. **¿Ud. dejaría de solicitar los servicios de mantenimiento actuales que le ofrece la empresa? Si su respuesta es NO, por favor pase directamente a la pregunta 11.**

SI  NO

9. **¿Por qué motivos Ud. dejaría de utilizar los servicios de la empresa? Seleccione una opción?**

Precios más accesibles de otros talleres.	
Ofertas y Promociones por temporada de otros talleres	
Servicios Complementarios (Recojo puerta a puerta, bonos, obsequios y/o detalles)	
No cambiaría los servicios actuales de la empresa	
Otra ¿Cuál?	

10. **¿Ud. considera recomendable los servicios posventa que ofrece la empresa?**

Si lo considero  No lo considero

11. **¿Cuáles son sus ingresos promedio mensuales? (solo marque una opción):**

Ingresos hasta 3000 Bs	
Ingresos entre 3001 Bs y 6000 Bs	
Ingresos entre 6001 Bs y 9000 Bs	
Ingresos Mayores a 9000 Bs	

***Gracias por su colaboración!***

## ANEXO 4

### GUÍA DE ENTREVISTA

La entrevista se aplicará al personal jerárquico y de acuerdo a la observación realizada al personal que esta contacto con los clientes que solicitan los servicios de asistencia técnica:

<b>CARGO:</b>	<b>Gerente Regional Axel Concesionarios</b>
ANTIGUEDAD	
FECHA DE INGRESO:	
CONSULTAS:	1. ¿De qué forma surgió la idea de implementar los servicios de asistencia técnica y mantenimiento de vehículos en la empresa?
	2. ¿Hace cuantos años se realiza este tipo de prestación de servicios?
	3. ¿La empresa sigue algún protocolo de atención al cliente y servicio establecido por las marcas de vehículos que comercializa?
	4. ¿Existen programas de capacitación a los funcionarios de taller, en lo referente a la parte técnica y de atención al cliente?
	5. ¿La administración de servicios tiene algún responsable? En caso de tenerlo de que facultades goza el mismo?

<b>CARGO:</b>	<b>Encargado de Recepción y Atención de Clientes en Taller</b>
ANTIGUEDAD	
FECHA DE INGRESO:	
CONSULTAS:	1. ¿Cómo planifica la forma en que recibirá los vehículos que visitan taller para recibir mantenimiento?
	2. ¿Para Ud. que significa asistencia técnica y mantenimiento?
	3. Señale las principales consultas que hacen los clientes a momento de dejar su vehículo para un servicio de mantenimiento
	4. Cuando el cliente realiza reclamos respecto a algún problema que el vehículo no tenía a momento de dejar en taller, ¿Qué alternativa de solución se le plantea?
	5. Cuando un trabajo comprometido no se puede concluir en el plazo estimado, ¿En qué momento se hace saber al cliente?

	6. ¿En qué momento se comunica al cliente los costos que corresponden al servicio que solicita?
	7. Señale las dos principales observaciones que hacen los clientes a momento de recoger su vehículo

CARGO:	<b>Jefe de Taller</b>
ANTIGUEDAD:	
FECHA DE INGRESO:	
CONSULTAS:	1. ¿Ud. tiene contacto directo con los clientes?
	2. ¿El personal que está a su cargo está siempre atento cuando se requiere de su servicio para solucionar algún problema emergente?
	3. ¿Las áreas de gerencia y el encargado de atención al cliente, coordinan con Ud. las tareas que le asignan?
	4. ¿Ud. propone alternativas para organizar de mejor forma el servicio a brindar en la empresa?
	5. ¿La jornada laboral es suficiente para poder concluir con las tareas asignadas diariamente?
	6. Según su criterio, ¿su área atiende más casos de reclamos/ reparaciones ó servicios mantenimientos de rutina?

## ANEXO 5

### GUIA DE OBSERVACION

La observación se centralizará en las dimensiones que ofrece el MODELO SERVPERF, se aclara que los indicadores de observación son aplicados al área de TALLER en base al siguiente Check List:

DIMENSION	INDICADOR	SI	NO	OBSERVACIONES
<b>ELEMENTO TANGIBLES</b>	Vestimenta adecuada del recepcionista			
	Señalización visual en área de ingreso y espera.			
	Distribución adecuada de espacios (Área Mecánica, Lavado, eléctrica, otros)			
	Comodidad en área de espera para clientes (baño, agua, música ambiente).			
<b>EMPATÍA</b>	Personal asignado para consultas rutina.			
	Uso de palabras claras explicaciones técnicas.			
	Gestos y palabras en señal de cortesía.			
	Trato preferencial a clientes frecuentes.			
<b>RESPUESTA</b>	Personal y medios (transporte, herramienta) para emergencias externas.			
	Tolerancia de horarios de espera a clientes			
	Acceso a medios de comunicación para informar cliente (celular, internet, etc)			
<b>FIABILIDAD</b>	Demostración de equipos y material técnico a utilizar para servicios complejos.			
	Respaldo electrónico y físico de servicios solicitados y atendidos.			

	Publicidad de insumos y material de trabajo a usar en servicios.			
<b>SEGURIDAD</b>	Presentación del encargado técnico para realizar el servicio solicitado.			
	Explicación del servicio realizado a momento de entrega.			
	Número telefónico de emergencias posteriores al servicio.			

## ANEXO 6

### GUIA DE REVISIÓN DOCUMENTAL TALLER MECANICO AXEL CONCESIONARIOS DE IMCRUZ SRL

- **Revisión de la cantidad de vehículos vendidos y facturados por AXEL Concesionarios de Imcruz SRL en la ciudad de Sucre entre las gestiones Enero de 2015 a Diciembre de 2017.**

Se considera esta revisión para conocer el parque automotor que la empresa tiene en la ciudad de Sucre, a fin de poder conocer el nombre de los clientes con mayor cantidad de vehículos comprados en este periodo, cantidad de compras realizadas como parámetro inicial para identificar su frecuencia de visita y solicitud de servicios de asistencia técnica y mantenimiento.

- **Revisión del talonario de los respaldos de las órdenes de trabajo entre las gestiones Enero de 2015 a Diciembre de 2017.**

La empresa como una forma de control lleva un cuaderno de trabajo exclusivo para cronograma fechas y solicitudes de servicio donde los clientes realizan sus reservas para servicio mantenimiento, u otra observación que tuviesen y según su criterio requiere servicio adicional al de rutina. Paralelo a ello a momento de que el vehículo es recepcionado se hace una orden de trabajo que detalla el trabajo específico a realizar en la fecha programada.

Esta revisión permite verificar a los clientes, la cantidad, frecuencia y tipo de servicios solicitados para poder cruzar la información con la cantidad de vehículos facturados y vendidos durante el mismo periodo.

- **Revisión de cantidad de facturas emitidas por concepto de servicios.**

Esta revisión se limita solo cantidad de facturas emitidas por concepto de servicios y que son sujetas a cobro, para poder cruzar con la cantidad de órdenes de trabajo realizados sin pago por parte del cliente, verificando de esta forma si esos servicios no cobrados corresponde a alguna clase de trato especial a los clientes (fállas de fábrica o de servicios anteriores inmediatos, revisiones no complejas, cortesías de servicio de la empresa, etc).

- **Revisión de Manuales de Propietario y Manuales de Garantía Incruz durante el periodo que se realizará el diagnóstico de la presente investigación.**

Se considera complementario realizar esta observación para verificar la forma en la que se registra el control (sellos, firmas, recomendaciones) del servicio por parte del personal de la empresa y si los clientes, cumplen las condiciones establecidas en dicho manual, como ejemplo solicitud de revisión y mantenimiento cada 5000 Km.

- **Revisión de Resolución Administrativa RA/RAEMP/N° 94/2016 del 23 de Diciembre de 2016 que regula la prestación de servicios posventa para empresas comercializadoras de vehículos nuevos.**

La Administradora de empresas en Bolivia en diciembre de 2016, emite una resolución administrativa donde otorga la posibilidad de que los propietarios de vehículos nuevos adquiridos con la oferta de garantía del producto, ante determinadas situaciones puedan realizar uso de otros servicios de asesoramiento y asistencia técnica, sin que ello implique la pérdida de la garantía vigente del producto y dependiendo la emergencia puede hacer el reclamo respectivo hacia la empresa, debiendo ser atendido a la brevedad posible, bajo sanción en caso de no hacerlo