



UNIDAD DE POSGRADOS SEDE GUAYAQUIL

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA:

**PROPUESTA DE PROGRAMA INTEGRAL DE SERVICIO AL CLIENTE (PISC)
COMO GESTIÓN ESTRATÉGICA EN LAS CONCESIONARIAS
AUTOMOTRICES DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**

Autor:

Ing. Com. Tyrone Marlon Guerrero Vargas

Director Tesis:

Ing. Com. Marcelo Bastidas Jiménez, MAE

Guayaquil-Ecuador

Julio 2012

Declaratoria de Responsabilidad

Las investigaciones realizadas, recolección de datos, análisis e interpretación de cifras, sus conclusiones y recomendaciones son de exclusiva responsabilidad del autor de esta tesis.

Guayaquil, 31 de Julio del 2012

(f) _____
Ing. Tyrone Guerrero Vargas
c.c. # 0906113089

Índice General

Portada.....	I
Declaratoria de responsabilidad.....	II
Índice general.....	III
Índice de cuadros.....	VI
Índice de tablas.....	VII
Índice de gráficos.....	IX
Resumen.....	XI
Abstract.....	XII
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I	
EL PROBLEMA	
1.1 Planteamiento del problema.....	11
1.1.1 Diagnostico de la situación.....	11
1.1.2 Formulación del problema.....	16
1.1.3 Variables e Indicadores.....	16
1.2 Objetivos.....	19
1.3 Justificación.....	20
1.4 Delimitación.....	22
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO	
2.1 Fundamentación Científica.....	23
2.1.1 ¿Qué es un Programa Integral de Servicio al Cliente?.....	24
2.1.2 ¿Qué es Servicio al Cliente?.....	25
2.1.3 Servicio creativo para los clientes.....	31
2.1.4 ¿Qué es una estrategia del servicio?.....	35
2.1.5 Estándares de servicio al cliente.....	36
2.1.6 ¿Por qué tener una estrategia del servicio?.....	37
2.1.7 ¿Cuándo es necesario replantear la estrategia del servicio?.....	38
2.1.8 ¿Cómo debe ser una buena estrategia del servicio?.....	41
2.1.9 Estrategias creativas para excelencia del Servicio.....	42
2.1.10 Ciclo de Servicios	45
2.2 Hipótesis.....	45
2.2.1 Variables e Indicadores.....	46

CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO

3.1 Modalidad de la investigación.....	48
3.1.1 Cuantitativa, no experimental, encuesta.....	48
3.1.2 Cualitativa, interactiva, entrevista en profundidad.....	48
3.2 Unidades de observación, población y muestra.....	49
3.2.1 Unidades de observación.....	49
3.2.2 Población.....	50
3.2.3 Muestra.....	52
3.3 Métodos para la medición de las variables.....	58
3.4 Instrumentos de recolección de datos.....	59
3.5 Procedimiento de la investigación.....	60

CAPÍTULO IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Investigación de campo.....	64
4.2 Resultados de entrevistas a expertos.....	65
4.2.1 Metodología.....	65
4.2.2 Análisis e interpretación de las entrevistas a expertos.....	66
4.3 Resultados de la encuesta a empleados y funcionarios.....	70
4.3.1 Metodología.....	70
4.3.2 Análisis e interpretación de variables y preguntas de encuesta.....	71
4.3.2.1 Análisis por variable.....	71
4.3.2.2 Análisis por pregunta.....	78
4.4 Resultados de encuesta a clientes de concesionarias.....	87
4.4.1 Metodología.....	87
4.4.2 Análisis e interpretación de variables y preguntas de la encuesta.....	88
4.4.2.1 Análisis por variable.....	88
4.4.2.2 Análisis por pregunta.....	93
4.5 Conclusiones generales de investigación de campo.....	110
4.5.1 Expertos Servicio Cliente.....	110
4.5.2 Funcionarios y colaboradores.....	110
4.5.3 Clientes.....	112

CAPÍTULO V LA PROPUESTA

5.1 Justificación de la propuesta.....	114
5.2 Las cuatro (C) de la propuesta.....	117
5.3 Destinatarios a los cuales va dirigida la propuesta.....	119
5.4 Propuesta de un PISC como gestión estratégica en concesionarias.....	120

5.4.1 La escalera de una organización orientada al servicio.....	120
5.4.1.1 ¿Cómo evaluar el nivel actual de servicio concesionaria?.....	121
5.4.1.2 ¿En qué nivel de calidad de servicio se encuentra conc?.....	122
5.4.1.3 Estrategias de Servicio.....	123
5.4.1.4 Plan de acción.....	133
5.4.1.5 Nombres de programas de Servicio.....	135
5.5 Aspectos positivos y negativos de la propuesta PISC.....	135
5.6 Cronograma para desarrollo, implementación y ejecución de un PISC.....	137

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones.....	138
6.2 Recomendaciones.....	140

BIBLIOGRAFÍA.....	144
--------------------------	------------

ANEXOS.....	149
--------------------	------------

Anexo 1

Cuestionario para entrevista a expertos en servicio cliente.....	150
Desarrollo de entrevistas realizadas a expertos en servicio cliente.....	154

Anexo 2

Cuestionario dirigido a empleados y funcionarios.....	177
---	-----

Anexo 3

Cuestionario dirigido a clientes concesionarias.....	185
--	-----

Anexo 4

Cartas de solicitud para validación de los instrumentos de recolección de información.....	191
---	-----

Anexo 5

Instrucciones para la validación del contenido de instrumento de recolección de información.....	192
---	-----

Anexo 6

Registro de validación de los instrumentos para recolección de información.....	193
--	-----

Anexo 7

Registro de validación de la propuesta.....	194
---	-----

GLOSARIO.....	195
----------------------	------------

ÍNDICE DE CUADROS

	Página
Cuadro # 1: Ejemplos de estándares de servicio en sector automotriz.....	37
Cuadro # 2: Unidades de observación.....	50
Cuadro # 3: Población.....	52
Cuadro # 4: Muestra.....	56
Cuadro # 5: Participación mercado marcas vehículos más vendidas.....	61
Cuadro # 6: Participación mercado marcas vehículos menos vendidas.....	61
Cuadro # 7: Concesionarias automotrices que no diseñaron PISC.....	114
Cuadro # 8: Concesionarias diseñaron/implementaron y abordaron PISC....	115
Cuadro # 9: Concesionarias automotrices que están aplicando un PISC...	116
Cuadro # 10: Concesionarias diseñaron y no implementaron un PISC....	116
Cuadro # 11: Evaluación Cliente interno.....	121
Cuadro # 12: Evaluación Cliente externo.....	122
Cuadro # 13: Matriz del Servicio.....	125
Cuadro # 14: Cronograma desarrollo, implementación y ejecución de PISC..	137

ÍNDICE DE TABLAS

	Página
Tabla # 1: Entrevista a expertos- Detalle de entrevistados.....	66
Tabla # 2: Frecuencias- Sexo (Ejecutivos y funcionarios).....	72
Tabla # 3: Frecuencias- Edad (Ejecutivos y funcionarios).....	73
Tabla # 4: Frecuencias- Nivel de estudios (Ejecutivos y funcionarios).....	74
Tabla # 5: Frecuencias- Cargo concesionaria (Ejecutivos y funcionarios)....	75
Tabla # 6: Frecuencias-Antigüedad concesionaria (Ejecutivos funcionarios).	76
Tabla # 7: Frecuencias- Capacitación recibida (Ejecutivos y funcionarios)....	77
Tabla # 8: Frecuencias- Pregunta 1 (Ejecutivos y funcionarios).....	78
Tabla # 9: Frecuencias- Pregunta 2 (Ejecutivos y funcionarios).....	79
Tabla # 10: Frecuencias- Pregunta 3 (Ejecutivos y funcionarios).....	80
Tabla # 11: Frecuencias- Pregunta 4 (Ejecutivos y funcionarios).....	82
Tabla # 12: Frecuencias- Pregunta 5 (Ejecutivos y funcionarios).....	83
Tabla # 13: Frecuencias- Pregunta 6 (Ejecutivos y funcionarios).....	84
Tabla # 14: Frecuencias- Pregunta 7 (Ejecutivos y funcionarios).....	85
Tabla # 15: Frecuencias- Pregunta 8 (Ejecutivos y funcionarios).....	86
Tabla # 16: Frecuencias-Sexo (Clientes).....	89
Tabla # 17: Frecuencias- Edad (Clientes).....	90
Tabla # 18: Frecuencias- Nivel de estudios (Clientes).....	91

Tabla # 19: Frecuencias- Tiempo de compra (Clientes).....	92
Tabla # 20: Frecuencias- Pregunta 1 (Clientes).....	93
Tabla # 21: Frecuencias- Pregunta 2 (Clientes).....	94
Tabla # 22: Frecuencias- Pregunta 3 (Clientes).....	95
Tabla # 23: Frecuencias- Pregunta 4 (Venta vehículo) (Clientes).....	97
Tabla # 24: Frecuencias- Pregunta 4 (Servicio talleres) (Clientes).....	98
Tabla # 25: Frecuencias- Pregunta 4 (Servicio al Cliente) (Clientes).....	99
Tabla # 26: Frecuencias- Pregunta 4 (Caja) (Clientes).....	100
Tabla # 27: Frecuencias- Pregunta 4 (Crédito) (Clientes).....	101
Tabla # 28: Frecuencias- Pregunta 4 (Legal) (Clientes).....	102
Tabla # 29: Frecuencia- Pregunta 4 (Cobranzas) (Clientes).....	103
Tabla # 30: Frecuencias- Pregunta 4 (Entrega vehículos) (Clientes).....	104
Tabla # 31: Frecuencias- Pregunta 4 (Garantía) (Clientes).....	105
Tabla # 32: Frecuencias- Pregunta 4 (Postventa) (Clientes).....	106
Tabla # 33: Frecuencias- Pregunta 4 (Seguridad) (Clientes).....	107
Tabla # 34: Frecuencias- Pregunta 4 (Gerencia) (Clientes).....	108
Tabla # 35: Frecuencias- Pregunta 5 (Clientes).....	109

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Página
Gráfica # 1: Frecuencias- Sexo (Ejecutivos y funcionarios)	72
Gráfica # 2: Frecuencias- Edad (Ejecutivos y funcionarios)	73
Gráfica # 3: Frecuencias- Nivel de estudios (Ejecutivos y funcionarios)	74
Gráfica # 4: Frecuencias- Cargo concesionaria (Ejecutivos y funcionarios)	75
Gráfica # 5: Frecuencias- Antigüedad concesionaria (Ejecutivos y func)	76
Gráfica # 6: Frecuencias- Capacitación recibida (Ejecutivos y funcionarios)	77
Gráfica # 7: Frecuencias- Pregunta 1 (Ejecutivos y funcionarios)	78
Gráfica # 8: Frecuencias- Pregunta 2 (Ejecutivos y funcionarios)	79
Gráfica # 9: Frecuencias- Pregunta 3 (Ejecutivos y funcionarios)	81
Gráfica # 10: Frecuencias- Pregunta 4 (Ejecutivos y funcionarios)	82
Gráfica # 11: Frecuencias- Pregunta 5 (Ejecutivos y funcionarios)	83
Gráfica # 12: Frecuencias- Pregunta 6 (Ejecutivos y funcionarios)	84
Gráfica # 13: Frecuencias- Pregunta 7 (Ejecutivos y funcionarios)	85
Gráfica # 14: Frecuencias- Pregunta 8 (Ejecutivos y funcionarios)	86
Gráfica # 15: Frecuencias- Sexo (Clientes)	89
Gráfica # 16: Frecuencias- Edad (Clientes)	90
Gráfica # 17: Frecuencias- Nivel de estudios (Clientes)	91
Gráfica # 18: Frecuencias- Tiempo de compra (Clientes)	92
Gráfica # 19: Frecuencias- Pregunta 1 (Clientes)	93

Gráfica # 20: Frecuencias- Pregunta 2 (Clientes)	94
Gráfica # 21: Frecuencias- Pregunta 3 (Clientes)	96
Gráfica # 22: Frecuencias- Pregunta 4 (Venta vehículo) (Clientes)	97
Gráfica # 23: Frecuencias- Pregunta 4 (Servicio talleres) (Clientes)	98
Gráfica # 24: Frecuencias- Pregunta 4 (Servicio al cliente) (Clientes)	99
Gráfica # 25: Frecuencias- Pregunta 4 (Caja) (Cliente)	100
Gráfica # 26: Frecuencias- Pregunta 4 (Crédito) (Clientes)	101
Gráfica # 27: Frecuencias- Pregunta 4 (Legal) (Clientes)	102
Gráfica # 28: Frecuencias- Pregunta 4 (Cobranzas) (Clientes)	103
Gráfica # 29: Frecuencias- Pregunta 4 (Entrega vehículos) (Clientes)	104
Gráfica # 30: Frecuencias- Pregunta 4 (Garantía) (Clientes)	105
Gráfica # 31: Frecuencias- Pregunta 4 (Postventa) (Clientes)	106
Gráfica # 32: Frecuencias- Pregunta 4 (Seguridad) (Clientes)	107
Gráfica # 33: Frecuencias- Pregunta 4 (Gerencia) (Clientes)	108
Gráfica # 34: Frecuencias- Pregunta 5 (Clientes)	109



**TEMA: PROPUESTA DE PROGRAMA INTEGRAL DE SERVICIO AL CLIENTE
COMO GESTIÓN ESTRATÉGICA EN LAS CONCESIONARIAS
AUTOMOTRICES DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**

Autor: Ing. Com. Tyrone Marlon Guerrero Vargas
tyroneguerrero Vargas@hotmail.com

Director Tesis: Ing. Com. Marcelo Bastidas Jiménez, MAE
marcelobastidas@hotmail.com

Maestría en administración de empresas
Servicio Integral
Programa, Automotriz, Servicio, Integral

Resumen

El problema de investigación fundamenta en el efecto de un Programa Integral de Servicio Cliente a concesionarias automotrices en creación de una Cultura Organizacional hacia Servicio Cliente. Su objetivo general es describir características de concesionarias orientadas hacia una cultura organizacional de servicio cliente consecuencia del desarrollo de PISC. Con los resultados investigación se beneficiarán: clientes externos al recibir un Servicio Cliente Integral a nivel de toda la concesionaria y no sólo por departamentos; clientes internos al recibir ellos mismos a través de compañeros de trabajo un Servicio Cliente Integral y por último la comunidad al tener empresas que dirijan sus esfuerzos al deleite total del cliente mediante PISC. La hipótesis investigación considera que una cultura organizacional hacia servicio cliente relacionada con desarrollo de PISC se facilita por compromiso y liderazgo de directivos y por actitud de servicio de los empleados. Los instrumentos de recolección información son: entrevista de expertos y encuestas empleados/clientes; las muestras para encuestas son 327 empleados y 385 clientes y 7 de expertos para entrevista. Los resultados de investigación apoyaron hipótesis del autor. La propuesta de un PISC como gestión estratégica en concesionarias automotrices considera cuatro bases solidas: Conocimiento, Capacitación, Compromiso/Liderazgo y Cultura Organizacional/Actitud.



**TOPIC: OFFER OF INTEGRAL PROGRAM OF SERVICE TO THE CLIENT LIKE
STRATEGIC MANAGEMENT IN THE CONCESSIONARY SELF-PROPELLING
ONES OF THE CITY OF GUAYAQUIL**

Author: Ing. Com. Tyrone Marlon Guerrero Vargas
tyroneguerrerovargas@hotmail.com

The Director Thesis: Ing. Com. Marcelo Bastidas Jiménez, MAE
marcelobastidas@hotmail.com

Mastery in administration of companies
Integral Service
Programmes, Selfpropellingly, Service, Integral

Abstract

The problem of investigation Client bases in the effect of an Integral Program of Service to concessionary self-propelling in creation of a Culture Organizacional towards Service Client. His general aim is client describes characteristics of concessionary orientated towards a culture organizacional of service consequence of PISC development. With the results investigation they will be of benefit: external clients when Integral Client receives a Service to level of everything the concessionary one and not only for departments; internal clients when Integral Client receives they themselves across companions of work a Service and finally the community on having had companies that direct his efforts the total delight of the client by means of PISC. The hypothesis investigation considers that a culture organizacional towards service client related to PISC development facilitates to herself for commitment and leadership of executives and for attitude of service of the employees. The instruments of compilation information are: experts' interview and you poll employees / client; the samples for surveys are 327 employees and 385 clients and 7 of experts for interview. The results of investigation supported hypothesis of the author. The offer of a PISC like strategic management in concessionary self-propelling considers four solid bases: Knowledge, Training, Commitment / leadership and Culture Organizacional/Actitud.

INTRODUCCIÓN

La experiencia de haber trabajado durante varios años en diferentes tipos de empresas tanto del sector público como del privado (instituciones financieras, automotrices, telecomunicaciones, educativas, seguros, etc.), de tener contacto con diferentes tipos de clientes internos y externos, de ejercer variados cargos desde Jefe hasta Gerente y de ser un constante lector, investigador y practico del Servicio al Cliente en forma Integral; nos ha enseñado que todas las Empresas o Grupo de Empresas de una misma Industria necesitan en menor o mayor escala un “ Programa Integral de Servicio al Cliente “ , para otorgar un valor agregado a sus productos o servicios o una ventaja competitiva para sus empresas.

Las empresas ecuatorianas y especialmente las empresas públicas aún no reconocen o no se dan cuenta del poder que tiene un excelente servicio al cliente en forma integral.

En cambio otras empresas como las privadas, algunas comienzan con entusiasmo un Programa Integral de Servicio al Cliente pero no lo continúan o no lo mantienen o no lo mejoran en el largo del tiempo; otras ni siquiera intentan diseñar o ser participes de un Programa Integral de Servicio al Cliente y varias solo se conforman con tener un Área de Servicio al Cliente en función solamente del Cliente Externo y manejado exclusivamente por el Área Comercial/Ventas.

Como ejemplo de buen desarrollo e implementación de Programa Integral de Servicio al Cliente como una ventaja competitiva para la empresa, tenemos el caso de Correos del Ecuador (CDE). El proceso de modernización que ha iniciado Correos del Ecuador implica una serie de proyectos que ubica a la

Institución en posiciones de liderazgo en el área de servicios postales. Uno de estos proyectos es el relacionado con Franquicias que permite a Correos mantener e incrementar su cobertura de atención al público con costos de expansión inferiores a los que corresponderían a un desarrollo directo, mediante la apertura de unidades propias y que no implique incremento de personal propio.

Desde Enero del 2009 Correos del Ecuador ha implementado nuevos productos y servicios como el de los “Centros Integrales de Servicios” o “Programas Integrales de Servicio al Cliente” mediante Franquicias “Socios Correos”.

Estos centros integrales de servicios adicional a los servicios principales que facilita como son: envío de correspondencia, correspondencia certificada, correspondencia ordinaria plus, pequeño paquete, paquete postal, apartados postales, giros postales, Express mail service (EMS); proveen a sus clientes de los siguientes productos y servicios: servicio de internet/CNT, cabinas telefónicas/Allegro, servicios de telefonía celular/Allegro (incluido venta de celulares), envío y recepción de fax, servicio de fotocopiado e impresión digital (incluido venta de artículos de oficina), cafetería /Punto Café (maquinas dispensadoras de venta de café).

La calidad de la prestación de servicios (a través de los centros integrales de servicios franquiciados) que garantice a los clientes que sus envíos sean entregados en el menor tiempo y con el ciento por ciento de certeza en la entrega mejorará la imagen corporativa (ventaja competitiva a nivel de empresa) de Correos del Ecuador, tarea en la que todos estamos empeñados (Correos del Ecuador y Franquiciados).

Desde el 2009 en que se implementó en correos del Ecuador los centros integral de servicios o programas integrales de servicio al cliente y hasta la

fecha han otorgado resultados positivos, por la nueva imagen corporativa que transmiten y porque su líder (Cavanna, Roberto, Presidente Ejecutivo de Correos del Ecuador) está comprometido y convencido de que esta herramienta es la ventaja competitiva que necesita la empresa y consecuentemente lo comunica a sus empleados y funcionarios como una Cultura Organizacional.

Otro ejemplo de compromiso y convencimiento en Programas integrales de servicio al cliente como una ventaja competitiva para la empresa, lo tenemos en el Hospital Gineco-Obstetrico “Enrique C. Sotomayor” de la Junta de Beneficencia de Guayaquil; según Gómez, Dolores (Administradora Hospital Enrique Sotomayor) y Febres Cordero, Agustín (Inspector HES) (2011): Uno de nuestros valores diseñados por el comité de Planificación Estratégica de la institución, son los Programas Integrales de Servicio al Cliente , siendo su visión -Ser un modelo de servicio del más alto nivel nacional e internacional en nuestras especialidades, fortaleciendo el talento humano, la docencia y la investigación.

Desde que se implementó en el 2009 un Programa Integral de Servicio al cliente en Hospital Enrique Sotomayor (HES) y hasta la fecha, el programa otorga buenos resultados en lo que respecta a fidelización de clientes y participación de mercado.

Un ejemplo de actitud positiva de los empleados y funcionarios y de compromiso y convencimiento por parte de los directivos en el desarrollo e implementación de Programas Integrales de Servicio al Cliente se da en CNEL MILAGRO (Corporación Nacional de Electricidad Milagro), de la Revista Comunicare, Consultores (2010). Ya que de acuerdo a la nueva imagen que se plantea CNEL MILAGRO como institución de servicio público, sus directivos y personal se encuentran comprometidos en trabajar en mejoras relacionadas con el servicio y atención al usuario.

Desde el 2010 en que se implementó un Programa Integral de Servicio al Cliente en CNEL MILAGRO - en el cual se sentaron sólidas bases de cambio- y hasta la fecha, éste programa ha dado buenos resultados otorgando una nueva imagen corporativa de la Corporación.

Un caso a considerar y en donde no se cumplieron con las expectativas creadas por la implementación de un programa integral de servicio al cliente es el de la empresa Aromas y Recuerdos S.A.; de la Monografía- Espol, Vera, Liliana (2010).

En el 2010 en dicha empresa se diseñó e implementó un Plan Integral de Servicio al Cliente para sus once locales a nivel nacional, pero lastimosamente hasta la fecha éste plan integral no ha sido tan fructífero porque los directivos y/o dueños de la empresa no realizaron seguimientos oportunos del plan ni mucho menos mejora continua al proyecto en mención (mínimo cada tres meses); por consiguiente la empresa aún no ha alcanzado fidelización de sus clientes ni una mayor participación en el mercado de perfumes, cosméticos, bisutería, accesorios.

Un caso particular a comentar es el de CNT (Corporación Nacional de Telecomunicaciones), en donde sus directivos no sienten el compromiso y convencimiento por desarrollar e implementar Programas Integrales de Servicio al Cliente y solo se conforman con la tarea de capacitar al personal de los centros integrados de atención al cliente mediante “ técnicas de atención al cliente ”y al resto del personal de la corporación como facturadores, instaladores de líneas telefónicas, reconectores de líneas telefónicas, etc., ¿quién los capacita para servir al cliente?; de la Revista Communicare, Consultores (2010).

Otro caso particular a comentar lo tenemos en el sector de las concesionarias automotrices con la empresa Anglo Automotriz concesionaria de vehículos de la marca Chevrolet, que ha ganado varios premios anuales consecutivos del “Club del Presidente” que otorga General Motors del Ecuador y su marca Chevrolet a la mejor gestión integral de su red de concesionarios a nivel nacional, porque sus directivos, empleados y funcionarios están comprometidos con una Cultura Organizacional producto del desarrollo e implementación desde el 2004 de un Programa Integral Servicio al Cliente.

General Motors del Ecuador y su marca Chevrolet realizaron por cuarta ocasión la premiación del *Club del Presidente*. La marca automotriz desde el año 2005 reconoce a la mejor gestión integral de su red de concesionarios a nivel nacional. Este evento se realiza en la región andina, en los países de Colombia, Venezuela y Ecuador.

Anualmente GM entrega este reconocimiento a los concesionarios que logran alcanzar o superar los objetivos por los cuales son evaluados. Estas categorías son ventas de vehículos, servicio posventa, gestión administrativa y financiera y servicio al cliente (GM Difference!).

Anglo Automotriz ha recibido esta distinción en los años 2005, 2006, 2007 y nuevamente en el 2008, convirtiéndose así en el concesionario de Guayaquil que ha logrado este reconocimiento por 4 años consecutivos.

Para las evaluaciones se consideran el crecimiento de ventas 2008 vs 2007, cumplimiento de objetivos de ventas, activaciones del servicio ChevyStar Platinum realizadas por el concesionario, horas de capacitación a los vendedores y personal administrativo, el índice de satisfacción del cliente en ventas, ventas totales, gastos totales del concesionario, así como la imagen de la marca en los showrooms.

Es importante destacar que Anglo ha mantenido sus estándares y exigencias de nivel internacional durante 4 años seguidos, demostrando de esa forma la seriedad y responsabilidad del personal y sus altos directivos. Este premio compromete al equipo de Anglo Automotriz a seguir trabajando diariamente con mayor dedicación, seriedad y cumplimiento en beneficio de sus clientes (Castro, Rodolfo, Presidente Ejecutivo Anglo Automotriz, 2010).

A nivel sudamericano en lo que respecta a concesionarias automotrices tenemos buenas experiencias en el desarrollo e implementación de Programas Integrales de servicio al cliente, tal es el caso de la empresa Argentina (Córdoba) “Montironi Automotores” concesionaria de vehículos de las marcas Ford y Fiat que a continuación adjuntamos el artículo de su página web (2010):

La empresa

Atender las necesidades de nuestros clientes, brindando servicios de calidad para la compra de vehículos, y el servicio de postventa, de manera tal que se sientan respaldados en todo momento. En el año 1966, se funda en la ciudad de Oncativo Provincia de Córdoba, la firma Montironi Automotores S.A., Concesionario Oficial de FORD MOTOR COMPANY. A mediados de 1997 abre una concesionaria integral Ford en la zona más importante en el rubro automotriz de de la ciudad de Córdoba, constituyendo en la misma, su “casa central”. En la actualidad, el grupo comercializa las marcas Ford y Fiat y posee show rooms y servicios de postventa en la Ciudad de Córdoba, Jesús María, Oncativo y Marcos Juárez. El empeño en conseguir mejoras constantes en la calidad de atención, hizo que Montironi Automotores S.A. concesionaria Ford, haya certificado las Normas de Calidad ISO 9001:2008 en conjunto con el Programa MAS Ford, que comprende las mejoras en los procesos de atención y servicio al cliente. En la actualidad los niveles de ventas de unidades y servicio nos llevaron a estar entre las primeras 10 concesionarias más importantes del país dentro de las marcas que representamos.

Otro caso positivo de desarrollo e implementación de Programas Integrales de Servicio al Cliente a nivel sudamericano es el de la empresa Argentina (Córdoba) Alpes Automotores S.A. Concesionaria vehículos de las marcas Nissan y Renault, a continuación adjuntamos su artículo de la página web (2010):

Como concesionario oficial de Renault, Alpes Automotores S.A. asumió la premisa de liderar en calidad de servicio, brindando al poseedor de un vehículo de la marca todo el apoyo necesario en cuanto a garantías de mantenimiento mecánico. Siendo su misión la total satisfacción del cliente, el Departamento de Post Venta de esta Concesionaria apunta a cubrir las necesidades y requerimientos del usuario con métodos y procesos de trabajo específicamente desarrollados y testeados por Renault Argentina, destacándose en dos ítems en particular: Formación de recursos humanos especializados, bajo permanentes programas de capacitación en tecnología y, sobre todo, comprometidos con la calidad del servicio. Incorporación de equipamiento de última generación, como política normativa del Departamento, poniendo al alcance del Cliente la más moderna tecnología y los métodos de avanzada en el mundo automotriz. En tal sentido, se instrumentó en conjunto con Renault Argentina, un programa denominado Punto de Encuentro Calidad, que tiene por objetivo capturar los retornos de Clientes, avaluándolos para bajar progresivamente la tasa de errores posibles o informándolos a fábrica cuando se trata de errores estructurales. Este programa implica una mayor preocupación de ambas partes, hacia una mejora permanente no sólo en calidad de servicio sino también en el desarrollo de productos.

Otro caso positivo a resaltar en el desarrollo de Programas Integrales de Servicio al Cliente a nivel sudamericano es el de la empresa Kia Chile S.A. concesionaria de vehículos de la marca Kia, a continuación adjunto su artículo de la página web (2010):

Servicio Técnico

Kia Chile a través de su extensa red de Servicios Autorizados pone a su disposición un equipo de profesionales altamente capacitados y permanentemente actualizados en su entrenamiento para satisfacer sus requerimientos de servicio con la más alta tecnología exigida por Kia Motors en todo el mundo usando sólo repuestos genuinos y trabajando con procedimientos y estándares de la marca. La prioridad de nuestra red es privilegiar y satisfacer plenamente los requerimientos de nuestros clientes a través de preocuparnos por entregarles soluciones de servicio integrales manteniendo el cuidado por su persona, su vehículo, sus prestaciones, los aspectos de seguridad y el medio ambiente.

Los requerimientos de norma mínima para Servicios Autorizados

La norma mínima Kia Motors es un conjunto de requisitos que establece KIA CHILE S.A a sus Servicios Autorizados, de manera de cautelar que la atención de servicio sea uniforme en cualquier lugar de Chile y al nivel que la marca requiere. En ella se establecen requisitos tan importantes como infraestructura, equipamiento y herramientas, nivel de entrenamiento y número de Mecánicos Certificados Kia con los que debe contar el servicio, nivel de atención e identificación entre otros importantes aspectos

Un programa integral de servicio al cliente es el valor agregado que necesita un producto o servicio o la ventaja competitiva que necesita la empresa para contribuir al mejoramiento de la calidad de los servicios y de las gestiones empresariales, apuntando al cumplimiento de una de las misiones que deberían tener las empresas del Ecuador que es de otorgar un producto o servicio de calidad al cliente final con un Excelente Servicio al Cliente.

Con la excelencia de un servicio al cliente integral todos ganarían: la empresa obtendrá mayores ventas, mayores ingresos, mayores utilidades, mayor participación de mercado, un mejor posicionamiento en el sector a que pertenece; los clientes internos (funcionarios y empleados) se familiarizaran y se comprometerán con una Cultura Organizacional como lo es la del Servicio al Cliente en forma Integral para beneficio de todos ellos y de sus

clientes externos (si los tuvieran); los clientes externos (consumidor o usuario final) se sentirían satisfechos, deleitados de percibir y recibir un servicio al cliente integral y de ser tratados como seres humanos deseosos de satisfacer sus necesidades y no como una persona más que va a comprar un producto o a recibir un servicio, ese plus adicional se transformara en fidelidad de los clientes hacia el producto o servicio y en consecuencia hacia la empresa.

En resumen, esta tesis presenta los contenidos y los requerimientos de orden metodológico del trabajo científico relacionado con Programas Integrales de Servicio al Cliente dirigido a empresas del sector automotriz.

El Capítulo I se refiere al **Problema**, diagnóstico de la situación a nivel macro y micro y a la formulación del problema que se va a investigar: ¿Cuál es el efecto de un Programa Integral de Servicio al Cliente a las Concesionarias Automotrices de la ciudad de Guayaquil en la creación de una Cultura Organizacional hacia el Servicio al Cliente?.

El Capítulo II tiene relación con el **Marco Teórico ósea la Fundamentación Científica** que sustenta el problema de investigación, y entre los puntos más destacados tenemos: ¿Qué es servicio al cliente? y ¿Qué es un Programa Integral de Servicio al Cliente?.

El Capítulo III se refiere a la **Metodología**, modalidad de la investigación, las unidades de observación, población y muestra y la selección de la muestra; la investigación es de tipo exploratoria, su diseño de investigación es mixto (cualitativo-cuantitativo) con enfoque dominante o principal cuantitativo; las unidades de análisis o de observación son los clientes internos (empleados, funcionarios y directivos) y clientes externos (actuales y potenciales) de las concesionarias automotrices así como expertos en el área de servicio al cliente; se seleccionó una “muestra por cuotas” para la aplicación de las encuestas y una “muestra de casos tipos” para la aplicación de las

entrevistas en profundidad o entrevistas a expertos en servicio al cliente; los métodos para la recolección de los datos son: La Entrevista en Profundidad y las Encuestas.

El Capítulo IV tiene relación al **Análisis e interpretación de los resultados** de las encuestas realizadas a empleados y funcionarios y a los clientes; y de las entrevistas realizadas a expertos en servicio al cliente; cada pregunta tiene su tabla o cuadro, gráfica y análisis correspondiente; y al final del capítulo están las conclusiones de cada instrumento de la investigación de campo.

El Capítulo V tiene relación con **la Propuesta** de un programa integral de servicio al cliente (PISC) como gestión estratégica en las concesionarias automotrices. En la propuesta se hace énfasis a una cultura organizacional a nivel de concesionarias automotrices, liderazgo a nivel de los directivos y actitudes a nivel de todos los empleados y funcionarios de las concesionarias automotrices.

El Capítulo VI se refiere a las **Conclusiones y recomendaciones** de todo el trabajo de investigación de la tesis; cada conclusión con su respectiva recomendación.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Diagnostico de la situación

Factores estructurales:

Las condiciones sociales, políticas, económicas y sobre todo culturales de nuestro país han influenciado para que los clientes actuales o potenciales clientes de cualquier tipo de negocio (informal, microempresario, pyme, organizaciones, corporaciones, etc.) no exijan un mejor servicio al cliente en la compra de sus productos o utilización de un servicio; se piensa que exigir es sinónimo de reclamón, de quejoso, de fastidioso, de que la próxima vez lo van a atender peor, de que la próxima vez no le van a vender el producto; se piensa que mejor es irse a otro proveedor o conformarse con el servicio recibido, en otras palabras no reclamar y adaptarse a un mal servicio o recibirlo a medias.

A nivel social se piensa que solo al cliente de clase social alta o media alta son a quienes las empresas les dan o deberían darles un mejor servicio al cliente o son más importantes para atenderlos o son los únicos que pueden reclamar un mejor servicio por su status social.

A nivel económico se piensa que el cliente que tiene dinero impone condiciones, que si no le gusta el servicio él si se puede quejar ante el superior de una empresa o simplemente irse y comprar otro producto

(producto extranjero por el producto nacional) o utilizar otro servicio (privado en vez de público) y todo por su capacidad económica.

A nivel político se tratan muchos temas con aplicación de nuevas técnicas, métodos, herramientas, se insiste desde el Gobierno en la equidad, que la Patria ya es de todos; pero recién a partir de este año a nivel nacional el Gobierno Ecuatoriano a través del Ministerio de Relaciones Laborales está comenzando a considerar lo valioso que es un servicio al cliente integral por parte de los servidores públicos y por ende los está concientizando mediante las Capacitaciones-Talleres “Estrategias de buen servicio en el Sector Público”; lo importante no es solo comenzar con estos Talleres de Capacitación sino hacer un seguimiento adecuado, realizar un refuerzo del mismo, evaluaciones, retroalimentaciones.

A nivel de empresas del sector privado, solamente varias de las grandes empresas, corporaciones, multinacionales, tienen estructurado y delimitado en un promedio del 50% su “Estrategia Integral de Servicio al Cliente”; el resto de empresas (pymes, negocios, microempresas) no conocen del tema o no les interesa o no saben para que les va a beneficiar, piensan que es muy costoso y/o de implementación de varios años, piensan en quién los va a capacitar y/o como se capacita, quienes deben participar en la capacitación (empleados o departamentos).

A nivel de directivos del sector privado (accionistas, dueños de empresas, directores, presidentes, gerentes generales) no están convencidos de crear una “Cultura Organizacional dirigida a un servicio al cliente integral” porque no conocen lo que es una Cultura Organizacional para tal fin o si la conocen no desean implementarla o no miden realmente el beneficio que otorga tener el poder de un excelente servicio al cliente como contribución para la empresa, a sus empleados y funcionarios, clientes actuales y potenciales y de toda la comunidad en donde se desarrollan; los directivos deben tener un

Liderazgo Situacional y Flexible para poder implementar una “Cultura Organizacional de servicio al cliente integral”, pero más que implementar hay que mantener, controlar, retroalimentar y mejorar el proceso continuamente; estar convencidos (respirar y sentir) y transmitir ese convencimiento a sus empleados y funcionarios de la importancia de una Cultura Organizacional dirigida a la excelencia en el servicio al cliente.

A nivel de funcionarios y empleados tanto del sector público o privado, opinan que el servicio al cliente es solo con el cliente externo y no con su compañero de trabajo(cliente interno), no conocen para que les va a beneficiar, no conocen quienes deben dar un servicio al cliente integral (empleados, funcionarios, departamentos), no conocen como deben capacitarse o quién los va a capacitar, cuánto tiempo debe otorgarse o durar el servicio al cliente, no les interesan nuevas técnicas o no les interesan capacitarse (especialmente empleados del sector publico).

Factores intermedios:

El problema radica en que las empresas automotrices (concesionarias de vehículos) no conocen como desarrollar un Programa Integral de Servicio al Cliente o si logran desarrollar alguno a su medida no lo retroalimentan o no lo mantienen o no lo mejoran.

Los directivos de las empresas automotrices (concesionarias de vehículos) no están convencidos totalmente del poder que tiene la implementación de un Programa Integral de Servicio al Cliente en las concesionarias de vehículos o piensan que es muy costosa su implementación o que va a tomar mucho tiempo para que todos los empleados y funcionarios estén involucrados hacia una Cultura Organizacional de Servicio al Cliente.

A nivel específico del proyecto que vamos a desarrollar en lo que concierne a empresas del sector automotriz (concesionarias de vehículos), solamente algunas de las grandes Multinacionales con representación en nuestro País a través de sus distribuidores y concesionarios de vehículos (Chevrolet, Hyundai, Toyota, Kia) aplican en un mayor o menor porcentaje (pero sin llegar por encima del 60%) una “estrategia de servicio al cliente integral”.

A nivel de directivos del sector automotriz (concesionarias de vehículos) no le dan tanta importancia como valor agregado para el producto o como ventaja competitiva para la empresa a la “Estrategia de Servicio al Cliente Integral”, porque desconocen o minimizan el valor de su poder; más énfasis le dan a los parámetros de valor agregado de sus productos como son: el modelo, el color, el precio de venta, las promociones; y en lo que respecta a la ventaja competitiva a nivel de empresa más énfasis le otorgan por ejemplo a: la marca, cobertura geográfica, alianzas estratégicas.

A nivel de empleados y funcionarios de las concesionarias de vehículos del sector automotriz, no conocen de la importancia que otorga una “estrategia de servicio al cliente integral”, o si la conocen la estrategia solo la aplican en ciertos momentos o por momentos, o solo la aplican y la conocen la estrategia ciertos empleados o departamentos, no dimensionan de los beneficios que pueden obtener para ellos, sus familias y para las empresas que laboran; no existen líderes (empleados o funcionarios) con sus respectivos liderazgos situacional y flexible que pongan el ejemplo de ir construyendo una Cultura Organizacional de Servicio al Cliente Integral en sus oficinas, áreas, departamentos como un efecto dominó para el resto de la organización.

A nivel de clientes externos ellos tienen miedo a quejarse, a reclamar, a facilitar una crítica constructiva, más fácil es callar o cambiarse; todo como consecuencia de la cultura de la ciudad, región o país en donde vivimos y

de las costumbres de nuestro entorno familiar en donde nos desarrollamos; rompamos paradigmas, quejarse es bueno, la queja es un favor para las empresas públicas o privadas, así las empresas también romperán sus paradigmas y construirán “Culturas Organizacionales hacia un Servicio al Cliente Integral “ o si ya lo tienen lo mejorarán en beneficio de nosotros mismos (clientes actuales o potenciales), de las mismas empresas, de sus empleados y funcionarios, de la comunidad y del país; y los inversionistas internacionales observarán a nuestro país con buenas y mejores intenciones.

Factores inmediatos:

Los beneficios que se lograrían al implementar un Programa Integral de Servicio al Cliente en una concesionaria vehicular de una marca determinada, son: incremento en el volumen de ventas de los vehículos nuevos de una marca determinada , incremento en la participación (%) de mercado automotriz de una marca determinada, incremento en la participación (%) de mercado automotriz considerando un conjunto de diferentes marcas automotrices, mejor posicionamiento del concesionario automotriz de una marca determinada, mejor posicionamiento del concesionario automotriz a nivel de diferentes marcas automotrices, fidelización de los clientes para con el concesionario automotriz y para una marca determinada.

Si el problema no se atiende no se podrá implementar y desarrollar una Cultura Organizacional hacia el Servicio al Cliente y cada departamento o cliente interno tendrá su punto de vista de lo que es un Servicio al Cliente o quienes deben facilitarlo, por consiguiente las empresas automotrices (concesionarios vehiculares) perderán la oportunidad de utilizar como valor agregado para sus productos o servicios o como una ventaja competitiva para sus negocios o para la marca vehicular el tener enfocada una Cultura

Organizacional hacia el servicio al cliente producto de la implementación de un Programa Integral de Servicio al Cliente.

1.1.2 Formulación del problema

a) ¿Cuál es el efecto económico de un Programa Integral de Servicio al Cliente a las concesionarias automotrices de la ciudad de Guayaquil en la creación de una Cultura Organizacional hacia el Servicio al Cliente?.

1.1.3 Variables e indicadores

Variable independiente (causa): Efecto económico de un Programa Integral de Servicio al Cliente a las concesionarias automotrices.

Indicadores:

- ✓ Número de Programas Integrales de Servicio al Cliente que existen a nivel de concesionarias automotrices.
- ✓ Grado de desarrollo e implementación de Programas Integrales de Servicio al Cliente en concesionarias automotrices.
- ✓ Con que frecuencia se realizan las mejoras continúa en los Programas Integrales de Servicio al Cliente de las concesionarias automotrices.
- ✓ Número de Programas Integrales de Servicio al Cliente que existen a nivel de otros sectores comerciales.
- ✓ Grado de desarrollo e implementación de Programas Integrales de Servicio al Cliente en otros sectores comerciales.

Variable dependiente (efecto): Creación de una Cultura Organizacional hacia el Servicio al Cliente.

Indicadores:

- ☐ Número de Culturas Organizacionales creadas por Programas Integrales de Servicio al Cliente en las concesionarias automotrices.
- ☐ Grado de desarrollo de Culturas Organizacionales producto de Programas Integrales de Servicio al Cliente en las concesionarias automotrices.
- ☐ Con qué frecuencia se revisan los principios y parámetros de una Cultura Organizacional como consecuencia de un Programa Integral de Servicio al Cliente en las concesionarias automotrices.

b) ¿De qué manera influye la implementación de un Programa Integral de Servicio al Cliente a las concesionarias automotrices de la ciudad de Guayaquil en su participación de mercado, posicionamiento y fidelización de los clientes?.

Variable independiente (causa): Influencia de la implementación de un Programa Integral de Servicio al Cliente a las concesionarias automotrices.

Indicadores:

- Frecuencia con que se capacita al personal de concesionarias automotrices en lo que respecta a Servicio al Cliente.
- Frecuencia con que se capacita al personal de concesionarias automotrices en lo que concierne a Programa Integral de Servicio al Cliente.

- Nivel de conocimientos del personal de concesionarias automotrices en Servicio al Cliente.
- Nivel de conocimientos del personal de concesionarias automotrices en Programas Integrales de Servicio al Cliente.

Variable dependiente (efecto): Participación de mercado, posicionamiento y fidelización de los clientes.

Indicadores:

- Nivel de participación (%) de las concesionarias automotrices en el mercado automotriz como producto del desarrollo e implementación de Programas Integrales de Servicio al Cliente.
- Grado de posicionamiento de las concesionarias automotrices como consecuencia del desarrollo e implementación de Programas Integrales de Servicio al Cliente.
- Número (antes vs. después) de planes de fidelización desarrollados por concesionarias automotrices como efecto de implementación de Programas Integrales de Servicio al Cliente.
- Nivel de fidelización de los clientes (antes vs. después) en las concesionarias automotrices debido a implementación de Programas Integrales de Servicio al Cliente.

1.2 OBJETIVOS

Objetivos Generales:

1.- Describir las características de concesionarias automotrices orientadas hacia una Cultura Organizacional de servicio al cliente, producto del desarrollo e implementación de un Programa Integral de Servicio al Cliente.

2.- Definir el impacto en la Gestión Estratégica de concesionarias automotrices con una propuesta de diseño e implementación de un Programa Integral de Servicio al Cliente.

Objetivos Específicos:

1.- Describir los aspectos claves que integran una cultura de servicio.

2.- Determinar el nivel de calidad de servicio en que se encuentran las concesionarias automotrices.

3.- Establecer la ruta del cliente (momentos de la verdad).

4.- Diseñar Matriz del Servicio para los segmentos objetivos.

5.- Elaborar Manual de Servicio.

6.- Determinar Estándares de Servicio.

7.- Diseñar Estrategias de Servicio.

8.- Elaborar Plan de acción de PISC.

1.3 JUSTIFICACIÓN

Las empresas ecuatorianas y especialmente las empresas públicas aún no reconocen o no se dan cuenta del poder que tiene un excelente servicio al cliente en forma integral.

En cambio otras empresas como las privadas, algunas comienzan con entusiasmo un Programa Integral de Servicio al Cliente pero no lo continúan o no lo mantienen o no lo mejoran en el largo del tiempo; otras ni siquiera intentan diseñar o ser participes de un Programa Integral de Servicio al Cliente y varias sólo se conforman con tener un Área de Servicio al Cliente en función exclusivamente del cliente externo y manejado directamente por el área comercial/ventas.

Pero si hay empresas que tienen éxito con el desarrollo e implementación de su Programa Integral de Servicio al Cliente como son los casos de: Correos del Ecuador, Hospital Gineco–Obstétrico “Enrique C. Sotomayor, CNEL Milagro, Anglo Automotriz (concesionaria de vehículos marca Chevrolet).

¿Para qué sirve la investigación?

- ✓ Como estrategia de fidelización de los Clientes actuales y potenciales de las concesionarias automotrices.
- ✓ Como fuente de diferenciación de productos o servicios basado en el liderazgo de un servicio al cliente integral.
- ✓ Como estrategia de nivel de posicionamiento en el mercado automotriz.
- ✓ Como estrategia de grado de participación (%) en el mercado automotriz.

¿Qué alcance social tiene la investigación?

- ❖ Con los resultados de la investigación se beneficiarán los clientes externos de las concesionarias automotrices al recibir un Servicio al Cliente Integral a nivel de toda la concesionaria y no solamente por ciudades, oficinas, áreas, departamentos, procesos, productos, tipos de clientes, status social de los clientes, nivel económico de los clientes, etc.
- ❖ Se beneficiarán los clientes internos (empleados y funcionarios) de las concesionarias automotrices al recibir ellos mismos a través de sus compañeros de trabajo un servicio al cliente integral y viceversa, aprenderán que servicio al cliente integral no es solamente para aplicar a los clientes externos sino también para aplicar a los clientes internos ósea entre ellos.
- ❖ Se beneficiará la comunidad en general al tener empresas que dirijan sus esfuerzos al deleite total del cliente mediante el desarrollo de Programas Integrales de Servicio al Cliente.

¿Se podrán generalizar los resultados a otros sectores o industrias?

Los resultados del desarrollo de un Programa Integral de Servicio al Cliente en las concesionarias automotrices podrán generalizarse a empresas privadas de otros sectores que deseen obtener un liderazgo basado en la prestación de un Servicio al Cliente Integral (por ejemplo: patios de venta de vehículos usados, almacenes de venta de repuestos automotrices, almacenes de venta de accesorios de vehículos, talleres de reparación y mantenimiento de vehículos nuevos y usados, sector inmobiliario, sector electrodomésticos, etc.).

En resumen la investigación tiende a elevar el nivel del servicio al cliente en las concesionarias automotrices pero en forma Integral ósea considerado como una Cultura Organizacional en las concesionarias automotrices; además para que el desarrollo de este Programa Integral de Servicio al Cliente sirva de efecto dominó para empresas privadas de otros sectores y con ciertas adecuaciones aplicarlo también a empresas del sector público; y por ultimo para resolver un problema social de cultura de un país, región, ciudad o de costumbres familiares, de que un Servicio al Cliente Integral solo se puede facilitar en grandes empresas y no en pequeñas empresas, que solo ciertos clientes lo pueden recibir, que no se puede reclamar y mejor es callar, es hora de romper paradigmas.

1.4 DELIMITACIÓN

Campo: Administración de Empresas.

Área: Gestión Estratégica de Marketing.

Aspecto: Servicio al Cliente.

Tema:

Propuesta de Programa Integral de Servicio al Cliente (PISC) como gestión estratégica en las concesionarias automotrices de la ciudad de Guayaquil.

Problema:

¿Cuál es el efecto económico de un Programa Integral de Servicio al Cliente a las concesionarias automotrices de la ciudad de Guayaquil en la creación de una Cultura Organizacional hacia el Servicio al Cliente?.

Delimitación espacial: Guayaquil.

Delimitación temporal: Enero 2012 a Junio 2012.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA

Considerando la temática de autores que se referencian en los párrafos siguientes, la gestión estratégica como propuesta en un plan integral de servicio al cliente como ventaja competitiva de las empresas tiene su razón de ser: tanto y en cuanto exista una cultura organizacional de la empresa dirigida al cliente para atenderlo y asesorarlo en todos los ámbitos requeridos y aún en aquellos en los que el cliente no lo requiera.

Para el presente trabajo de investigación se han tomado en consideración diversas teorías, según Ortega, C., (2011), como son:

1. Teorías instrumentales, en las que la empresa es vista exclusivamente como un instrumento para la creación de riqueza y sus actividades sociales como un medio para alcanzar resultados económicos. (p. 35).

2. Teorías integradoras, en las que la empresa se centra en la investigación y respuesta a las demandas (necesidades) de una comunidad a través de ofertas (producción o comercialización) de bienes y servicios. Con ello pretenden legitimidad social y una mayor aceptación y prestigio social. (p.35).

3. Teorías éticas, basadas en las responsabilidades éticas de las empresas para con la sociedad. Se fundamentan en principios que expresan qué se debe y qué no se debe hacer o la necesidad de construir una sociedad mejor. (p.35).

4. Teorías clientemanía, en las que la empresa construye una cultura organizacional dirigida a la calidad integral del servicio al cliente como una ventaja competitiva. (Según Autor: Guerrero, T., 2011).

2.1.1 ¿Qué es un Programa Integral de Servicio al Cliente?.

Según Solarte Asesores, Curso de Capacitación: “ Programa de Servicio al Cliente “, (2000), menciona que un Programa Integral de servicio al cliente es aquel en donde toda la organización piense, sienta y actúe en función del cliente valiéndose de tiempo, recursos, planificación, imaginación y Compromiso Gerencial (p. 15).

Considerando a Freemantle, D., (1998), menciona que un Programa Integral de servicio al cliente es aquel en donde las organizaciones tienden a prestar el servicio más impresionante al cliente con equipos de personas agradables, a éstas personas les gusta muchísimo trabajar juntas y les gusta el trabajo que hacen. En estas empresas agradables hay un flujo positivo de energía emocional por toda la organización y todo esto trasciende a los clientes. Cuando existe este flujo positivo de energía emocional, el servicio al cliente es excepcionalmente bueno. (p. 65).

Mencionando a Lescano, L., (2005), es el enfoque de pasión por el servicio, el enfoque de servicio está concentrado en hacer la vida agradable y fácil a los clientes. El servicio apunta a que ganen los clientes pues ellos harán ganar a la empresa. Este enfoque por tanto está sustentado no en lo económico, sino en una filosofía de valores y principios que ponen en ágil movimiento la voluntad de los empleados. Y con ella, su inteligencia para tratar de dar lo mejor de sí: ser productivos y satisfacer a sus clientes. (p. 233).

2.1.2 ¿Qué es servicio al cliente?.

Nombrando a Lescano, L., (2005), el servicio al cliente es lo que sus clientes consideran que es servicio y todo lo que usted haga por hacerles la vida más fácil y grata. Y algo más.

Sin embargo, la idea central del servicio gira alrededor de satisfacer a los clientes y hacerles la vida grata a través de soluciones rápidas, creativas y coherentes a un costo conveniente y, sobre todo, de acuerdo a la situación particular de cada uno de ellos. (p. 47).

Se requiere de creatividad y sentido común; de una motivación inteligente que refleje en la capacidad para decidir lo mejor para el cliente y para la empresa en el lugar y momento precisos. Así se estará en la posibilidad no solo de cumplir con el servicio ofrecido sino de exceder las expectativas de los clientes. Vemos que este concepto de servicio, para plasmarse en la realidad, exige un requisito fundamental: la persona.

Solo las empresas que cuentan con las personas idóneas, debidamente capacitadas y entrenadas, podrán adoptar la disciplina del servicio y exceder las expectativas de sus clientes. Por ello, las empresas de clase mundial se están centrando principalmente en contratar a la mejor gente según un perfil determinado.

Mencionando a Albrecht, K., – Zemke, R., (2006), el servicio al cliente es una diferenciación clave en un mercado, especialmente cuando la elección se hace entre productos que no se pueden distinguir por ninguna otra dimensión significativa para el consumidor.

El servicio al cliente no es un estímulo competitivo, es el estímulo competitivo. La gente no sólo compra cosas, también compra expectativas;

una expectativa es que el artículo que se compró produzca los beneficios que el vendedor prometió, otra cosa es que si no lo hace, el vendedor cumplirá su promesa. (p. 40).

Enunciando a Freemantle, D., (1998), el servicio al cliente es el factor crítico, sencillamente se relaciona con hacer las cosas que gustan a sus clientes. El grado en que a sus clientes les gusta su empresa y las personas que la representan tiene un impacto vital en el éxito del negocio. Dicho de manera más sencilla, si a los clientes les gusta su empresa hay más probabilidades de que le compren que si no les gusta. (p. 32).

El grado en que a los clientes les gusta su empresa (y sus empleados) es una función de valor emocional que usted añade a la relación. Desde luego, la relación se extiende más allá de las personas con las que tratan los clientes y llegan hasta el producto y la marca.

Considerando a Solarte Asociados, Curso de Capacitación: "Programa de Servicio al Cliente ", (2000), el servicio al cliente son acciones para deleitar al cliente constituidas por mil detalles inesperados, contundentes y agradables que el cliente transcribe en su libreta de calificaciones. (p. 9).

Criterios esenciales de servicio al cliente

Según Lescano, L., (2005), menciona:

1.- Primer criterio: la creatividad

Los seres humanos tenemos una alta dosis de ingenio y creatividad, que en muchos casos anda adormecida y aletargada. Si pudiéramos reactivarla, seguramente estaríamos en capacidad de generar más productividad y satisfacción, y así competir con éxito en este terreno global.

Para lograr la búsqueda reactivación de la creatividad es preciso curarnos de la enfermedad más peligrosa para la disciplina del servicio: las actitudes negativas.

Efectivamente, lograr el esfuerzo necesario y el justo equilibrio entre la productividad y la satisfacción es un asunto, en esencia, de actitud. (p.48).

2.- Segundo criterio: el cuidado del cliente

Las personas con actitudes positivas son las que saben cuidar a los clientes. Para servir a los clientes es imperativo cuidarles. El cuidado del cliente permitirá hacerle la vida más agradable.

También es prudente contar con una clasificación de los clientes, pues no es posible realizar un esfuerzo similar para todos. Una empresa no puede considerar a todos sus clientes en la misma medida. Existen clientes que son asiduos, o dicho de otra forma, usuarios frecuentes o grandes usuarios. Por el contrario, hay quienes son medianos usuarios e incluso algunos que solo eventualmente acceden a nuestro servicio. Incluir a todos en un similar esquema de tratamiento sería poco conveniente e injusto.

No obstante, la empresa que trabaja consistentemente con la disciplina del servicio actúa con valores. Ello se traduce en un trato de respeto a la dignidad de cualquier tipo de cliente, sea este grande, mediano o eventual, e incluso de aquél que no lo es.

Lo importante es darse cuenta de que exceder lo que esperan los clientes requiere, a su vez, la capacidad para manejar algunos otros criterios que, muchas veces, se omiten o se les da poco énfasis y que, sin embargo, son gravitantes.

Elevar la estima del cliente es sencillo, basta con hacerle cumplidos. Hacer su vida agradable tiene que ver con una disciplina compartida por todos los miembros de la organización.

No basta tener un servicio muy bien diseñado; tampoco es suficiente que los empleados dominen la tarea. Hace falta que sepan abrir la puerta emocional de los clientes. Este es el inicio del proceso de fidelización.

Hay que generar una actitud de servicio y no la mera función de atención al cliente. (p. 50).

3.- Tercer criterio: Compartir valores con el cliente

Hoy en día, los clientes buscan hacer negocios con empresas que practiquen valores y se sustenten en la ética. No es suficiente que ello esté escrito en paneles o folletos. Las empresas son personas; por lo tanto, hace falta que ellas sean coherentes con los valores que difunden su organización y que los clientes esperan percibir en cada contacto. Hace falta que los empleados reflejen en sus acciones los valores y principios de la organización.

Una primera idea a considerar es si somos leales con nuestros clientes. ¿Por qué solo hablar de la lealtad de los clientes? ¿Por qué no empezar por nuestra lealtad hacia ellos?.

Para servir de modo auténtico a los clientes es primordial la existencia de una cultura homogénea en la organización. Solo esta cultura puede – cuando es sólida- cultivar unos determinados valores que todos los integrantes comparten entre sí y con sus clientes y proveedores.

Lamentablemente, muchas empresas se preocupan por todo, menos por su cultura. Quizás ignoran o no creen que sea ella la que permite proyectar una imagen verdadera y consistente.

Proyectan una imagen “creada” en su imaginación o sustentada principalmente en la tecnología, la infraestructura u otros elementos, que si bien son importantes, no son determinantes. Por todo ello, podemos afirmar que hoy en día existen muchas empresas con tecnologías de punta y poca alma. Descuidan lo más importante y se centran esencialmente en factores que son rápidamente factibles de copia. Su inversión en la educación, la formación y edificación de una cultura orientada hacia el servicio es mínima o, en todo caso, insuficiente para forjar una personalidad sólida, clara y auténtica de la organización. (p.54).

¿Qué objetivo se busca con el Servicio?.

Mencionando a Lescano, L., (2005), comenta: Definitivamente, los resultados que busca cualquier servicio se orientan hacia mantener y aumentar el número de clientes, logrando que estos se encuentren satisfechos y, además, que se identifiquen con la organización que les proporciona el servicio.

Este es, de modo general, el gran objetivo que tienen las empresas de servicio y lo que les permite alcanzar los resultados económicos necesarios, y, en muchos casos, superarlos a través de la vinculación de clientes.

El siguiente paso es cómo alcanzar tales objetivos a través de las personas y, concretamente, de sus comportamientos. Dicho de otro modo, qué actitudes y habilidades debemos desarrollar en los empleados para hacer realidad el objetivo buscado. No olvidemos que en los servicios los que hacen coherente la experiencia del cliente son los empleados y no los directivos. (p. 57).

Comportamientos para alcanzar el objetivo

a) El enfoque en la persona y no en la tarea

¿Se dejan de lado las tareas o asuntos propios para priorizar lo que espera el cliente?.

b) La respuesta personalizada

¿Entendemos plenamente la situación particular de nuestro cliente?.

¿Disponemos de mecanismos y modos concretos para averiguar la situación particular de nuestro cliente?.

¿Los empleados que atienden cuentan con los medios, la información y las actitudes y habilidades necesarias para personalizar?.

c) La confiabilidad

La confiabilidad es una variable fundamental, pues refleja de inmediato en qué medida la empresa cumple y honra sus promesas. Al margen de un trato cordial, o incluso de ofrecer servicios complementarios o suplementarios, se debe cumplir con lo ofrecido, pues de lo contrario se genera una falta de credibilidad y con ello se afecta la imagen que los clientes tienen del servicio y de la organización que lo proporciona.

Por ello, se debe tener cuidado en lo que se comunica y ofrece. No generar sobre expectativas es un reto actual para no perder el enfoque en el servicio. Algunas empresas, por ejemplo, optan por lo contrario: generan expectativas inferiores teniendo la capacidad de sobrepasarlas, una estrategia que sirve para sorprender positivamente al cliente.

d) Las actitudes positivas

Existen actitudes positivas que los empleados deben desarrollar y que favorecen la consecución de los objetivos que persiguen las empresas orientadas hacia el servicio:

- ✎ Iniciativa para resolver problemas con rapidez y efectividad.
- ✎ Respeto por el tiempo de los clientes (internos y externos).
- ✎ Disposición para presentar alternativas coherentes y demostrar que se pueden llevar a cabo.
- ✎ Cortesía y amabilidad siempre manifiestas con todas las personas.
- ✎ Resolución para decidir y para adecuar las reglas y normas según la situación.
- ✎ Capacidad y ganas de servir; tener la competencia para atender las necesidades reales de otros con una ayuda efectiva, y una motivación racional de interés por los demás.

2.1.3 Servicio Creativo para los clientes

Según Freemantle, D., (1998), menciona: La creatividad tiene que ver con apartarse de la rutina y crear algo nuevo que los clientes valoren. Tal creatividad se deriva de desarrollar nuevos agrupamientos de pautas de pensamiento y sentimiento.

Los clientes rara vez valoran la rutina, de hecho siempre la dan por supuesta, por eso hay que desarrollar la creatividad en el servicio al cliente como una innovación estratégica o de iniciativas cotidianas en el funcionamiento de una empresa. (p. 55).

Cuando usted trata a sus clientes de manera rutinaria, empiezan a considerarlo un deber que usted debe cumplir y un derecho que tienen a beneficiarse de ello. Las rutinas se extienden también a los comportamientos diarios. El cliente asume que el dependiente de la tienda siempre se va a acercar y preguntar ¿Puedo ayudarle?, y el dependiente de la tienda siempre supone que el cliente le va a contestar: solamente estoy mirando.

Por lo tanto, las empresas y los individuos tienen que ser increíblemente cuidadosos a la hora de asimilar acciones y comportamientos no contractuales con rutinas. A menos que estas acciones y comportamientos se puedan mantener en la mayoría de las ocasiones, es inevitable que el cliente se sienta descontento.

Cuando la excepción se convierte en rutina, se crean expectativas y la acción se da por supuesta. Además, cuando la excepción se convierte en rutina corre el peligro de devaluarse a los ojos del cliente.

Todas las personas manifiestan una tendencia natural a convertir sus comportamientos diarios en rutinas. Nuestras respuestas telefónicas, la manera en que escribimos cartas, el almuerzo a la 1:30, la manera en que damos la bienvenida a los clientes se convierte en rutina. Sin darnos cuenta, nuestras relaciones con los clientes adquieren un ritmo rutinario. Nuestras interacciones con ellos son mecánicas, ni siquiera tenemos que pensarlo. El contacto con los clientes se convierte en bienvenidas estandarizadas, cartas pre redactadas y encuestas rutinarias.

Los clientes se dan cuenta de esto y no le dan valor. Ven solamente las apariencias y no ven que haya nada auténtico.

Otro peligro existente con las rutinas es que los competidores las encontrarán fáciles de emular. En cuanto que una pauta creativa de comportamiento se convierte en una rutina, otros la copiarán.

Todas las personas tienen la inclinación de buscar la ruta más fácil hacia el éxito. En lugar de ser creativos queremos copiar a los demás, engañándonos con que estamos aprendiendo. Por lo tanto estudiamos a aquellos que han tenido éxito e intentamos identificar los sencillos atajos que pueden tomarse para emular su éxito.

Al copiar los procedimientos de otras personas estamos dejando a un lado nuestros impulsos creativos para descubrir algo nuevo y original que podría ser mucho mejor que lo que estas otras personas están haciendo. Un precursor de la creatividad siempre está cuestionando y poniendo en tela de juicio todo en lugar de aceptarlo y copiarlo.

Todo el proceso de obtener información de retorno de los clientes se ha convertido en un procedimiento rutinario y como tal la información de retorno se ha devaluado y prácticamente no tiene sentido.

Hay muy pocas empresas que se enorgullezcan de su enfoque creativo para establecer conectividad emocional y añadir valor emocional a la tarea esencial de atender a sus clientes.

Las rutinas dan como resultado que nos vemos atrapados en pautas de pensamiento fijas y rígidas. Al final definimos el mundo mediante nuestra propia rutina, criticando a los que tienen la audacia de salirse de la línea establecida y no conformarse. Se espera que los clientes se conformen con

estas pautas estéereotipadas de comportamiento y se les critica por ser un fastidioso cuando esperan algo diferente a la rutina, somos incapaces de encontrar una respuesta creativa a las peticiones de nuestros clientes. La rutina restringe la prestación de un excelente servicio.

La respuesta creativa añade valor emocional, mientras que la rutina, como está privada de emoción, rara vez se valora.

Oportunidades creativas

Según Freemantle, D., (1998), menciona lo siguiente: la manera en que usted da la bienvenida a un cliente se convierte en una oportunidad creativa, de la misma manera que ocurre con las palabras que elige para dirigirse a un cliente. El lenguaje corporal también se puede utilizar creativamente para expresar la manera en que usted valora a cada cliente. Desarrollando sus sentidos sobre cuáles son las metas específicas del cliente, usted puede buscar oportunidades creativas para agradecer al cliente y hacer que se sienta bien. (p. 58).

A los clientes verdaderamente les gustan los empleados de primera línea que toman iniciativas, que se apartan del camino establecido para hacer algo diferente, que son capaces de solucionar problemas aparentemente intratables. Tales iniciativas creativas añaden valor emocional no solamente para los clientes sino también para los empleados, la mayoría de los cuales aborrecen el aburrimiento de la rutina y se entusiasman si pueden hacer algo que se salga de lo habitual para agradecer a los clientes.

Un estudio publicado en Estados Unidos muestra que las empresas más admiradas allí son aquellas que resultan más innovadoras. La innovación afecta a todas las facetas de la organización. La creatividad y la innovación

no son solamente cuestión de conceptualización e implantación estratégica, sino que también forman parte del comportamiento diario.

Lo más estimulante de esforzarse por prestar un servicio excelente y conseguir ventaja competitiva es que la mayoría de los días presentan oportunidades para tomar esas iniciativas creativas.

Creatividad, dar y valor

Considerando a Freemantle, D., (1998): La creatividad es sinónimo de dar un valor adicional a los clientes para diferenciar una empresa de sus competidores y, de este modo, contar con ventaja competitiva. Una parte importante de este valor adicional puede ser valor emocional añadido. Todo consiste en dar más de lo que se espera, sorprender a los clientes con cosas que no esperan. (p. 60).

2.1.4 ¿Qué es una estrategia del servicio?.

Mencionando a Albrecht, K., / Zemke, R., (2006): una estrategia del servicio es una fórmula característica para la prestación de un servicio; esa estrategia es inherente a una premisa de beneficio bien escogida que tiene valor para el cliente y que establece una posición competitiva real.

La visión juega un papel importante en el desarrollo de una estrategia del servicio.

La habilidad para definir y articular una visión de servicio se está volviendo cada día más necesaria en numerosas industrias. Cada día más la recompensa consistirá en establecer la dirección estratégica de una compañía en función de una estrategia del servicio orientada hacia el mercado. (p. 25).

Considerando a Lescano, L., (2005): es la capacidad de generar valor para unas necesidades no atendidas o atendidas de modo insuficiente en el mercado. Además, será vital que para ese objetivo se tenga también la capacidad de edificar una cultura y pasión por el servicio, pues ello se constituirá como el sustento más sólido para lograrlo con una determinada estrategia.

Los posibles caminos para diseñar estrategias en servicios se orientan en modo general en dos direcciones: la estandarización y la personalización. (p. 133).

2.1.5 Estándares de servicios al cliente

Nombrando a Lescano, L., (2005), es un camino que se sigue con la idea de alcanzar confiabilidad en el servicio y garantizar una ejecución y entrega conforme a lo ofrecido y esperado por el cliente. Pero el concepto de estandarización en servicio incorpora el ingrediente de la flexibilidad, en mayor o menor grado, según el cliente y las circunstancias.

La estandarización es explotada por empresas como las del sector de fast-food que cuentan prácticamente con todo el servicio normalizado.

En el mismo sector de fast-food, que en un inicio era bastante rígido, se han ido flexibilizando y adaptando los servicios según las preferencias y rasgos culturales de cada mercado. Buscar opciones y niveles diferentes del estándar son variantes interesantes que pueden ayudar a generar satisfacción con una determinada oferta y para un determinado cliente. (p.133 y 134).

En el sector automotriz los estándares de servicio están en constante evolución por el avance tecnológico y las exigencias del mercado, lo cual

implica vigilancia continua para ir reenmarcándose (competidores, alianzas, clientes, etc.), según las condiciones que se presentan y de acuerdo al enfoque del servicio que se establezca.

Cuadro 1: Ejemplos de Estándares de Servicio en sector automotriz

Antes	Ahora
Sólo crédito directo.	Crédito directo y/o crédito con Instituciones Financieras.
Aprobación solicitud crédito automotriz en tres días.	Aprobación en un día o menos.
Sólo se financiaba la compra del vehículo	Compra vehículo + seguro vehicular + dispositivo satelital +matricula +etc.
No había prueba de manejo (Test Driver).	La prueba de manejo es algo estándar.
Vehículos nuevos máximo dos años de garantía.	Hasta cinco años de garantía.
No había descuentos en compra de repuestos o accesorios automotrices.	Si hay descuentos en repuestos y/o accesorios y en relación al monto de la compra.
No había descuentos por mantenimiento o reparación de vehículos en talleres técnicos de las concesionarias automotrices.	Si hay descuentos en mano de obra y/o materiales y en relación al monto del servicio.

Fuente: Elaboración del autor

2.1.6 ¿Por qué tener una estrategia del servicio?

Primero, una estrategia del servicio eficiente “posiciona” su servicio en el mercado. Le proporciona una forma simplificada de enviar su mensaje de tal manera que diga algo, que tenga significado y tenga conexión con una necesidad de compra conocida o un factor motivacional.

Cuando una compañía tenga una estrategia del servicio claramente definida, que se base en algún valor para el cliente, los publicistas pueden utilizar sus técnicas más eficaces y creativas para comunicar ese mensaje al mundo de los negocios.

La segunda ventaja de una estrategia del servicio claramente establecida consiste en que proporciona una dirección uniforme para la organización. Permite que los gerentes de todos los niveles conozcan cuál es verdaderamente el negocio, cuáles son las prioridades operacionales claves y qué es lo que deben tratar de hacer.

En tercer lugar, permite que los subalternos conozcan qué es lo que la gerencia espera de ellos y qué es lo importante en la organización. Una nítida estrategia del servicio que haya sido explicada a todos los empleados crea la convicción de que “el servicio para el cliente es el criterio más importante para el éxito de nuestra compañía”.

2.1.7 ¿Cuándo es necesario replantear la estrategia del servicio? .

Generalmente las organizaciones de servicios replantean sus estrategias básicas de servicio por dos razones:

1. Con el fin de anticiparse a los cambios en el mercado.
2. En respuesta a una crisis que se presenta cuando peligrosamente pierden contacto con el mercado.

Lastimosamente el segundo caso es mucho más frecuente.

La diferencia entre estos dos métodos de adaptación es la diferencia entre los estilos “proactivos” y “reactivos”.

En el primer caso, la compañía da los pasos necesarios para replantear su estrategia del servicio antes del cambio del mercado.

En el segundo caso, la empresa reacciona ante el cambiante mundo de los negocios dando pasos necesarios para cambiar servicios y productos con miras a que los clientes no prefieran otros proveedores. Desafortunadamente el fenómeno puede estar tan avanzado cuando la organización inicie la adaptación, que será necesario gastar un tiempo lastimosamente largo para recuperar los clientes.

¿Cuáles son los ingredientes de una estrategia del servicio?.

Según Albrecht, K., / Zemke, R., (2006), menciona: una estrategia efectiva de los servicios pone en juego tres conceptos importantes: la investigación de mercados, la misión del negocio y los valores motores de la organización. Combinando estos tres procesos fundamentales del pensamiento, es posible lograr un enfoque de mucho significado en las necesidades y expectativas de los clientes, que cree una diferencia en el mercado.

Si falta cualquiera de estos tres elementos, es importante que la alta gerencia lo ubique. Tratar de desarrollar una estrategia del servicio sin una clara comprensión de las realidades del mercado, la misión verdadera de la organización y los valores motivacionales que la empresa quiere defender, puede ser una experiencia frustrante e improductiva. (p. 30).

Análisis de elaboración de estrategias de servicio

Aquí surge un punto que se entiende erróneamente respecto a la estrategia del servicio: factores como la limpieza, el ambiente físico atractivo y la sazón de los alimentos, con frecuencia no se clasifican como elementos de una estrategia de servicio. Si el cliente espera que le tengan un hospital limpio,

usted no obtiene puntos buenos por la limpieza; usted sólo logra notas de reprobación si no hay limpieza. En ese caso, la limpieza es un requisito mínimo de competencia y no un elemento estratégico.

En algunas estrategias especiales del servicio, como las que se utilizan en hoteles de alta categoría, factores como limpieza y calidad de la comida son fundamentales para el éxito, pero solo son factores de su “ciencia”. Tienen que existir para que opere la verdadera estrategia del servicio.

Si bien los equipos de alta gerencia de las respectivas compañías pueden tener filosofías y metas diferentes en una corporación, todas están de acuerdo en que el servicio para los clientes es la clave de su éxito.

Hay muchas posibilidades de que ninguno de los ejemplos citados de estrategias de servicio de compañías eficientes se ajuste a un negocio en particular. La estrategia del servicio precisa para un negocio en particular depende de su mercado-de las necesidades, expectativas y motivaciones de sus clientes, de la fuerza de sus principales competidores, de su misión comercial particular, de los principios y valores pilotes de su compañía y de la opinión que tenga acerca de sus posibilidades.

Encontrar la mejor estrategia del servicio puede ser una experiencia difícil y desafiante, o puede resultar fácil. De todas maneras, el grado en que usted haya clarificado la estrategia, la haya simplificado y sea fácil de comprender, y se haya comunicado a los jefes y empleados de su organización, es el grado en que usted podrá orientar la compañía en la implementación de la estrategia.

2.1.8 ¿Cómo debe ser una buena estrategia del servicio?

Enunciando a Albrecht, K., /Zemke, R., (2006), menciona en su libro varios ejemplos de estrategias de compañías eficientes que saben lo que es el servicio:

- Los restaurantes McDonald's: rapidez, eficiencia, bajos precios, y lo más importante, comodidad para los clientes de las comidas rápidas.
- Los hoteles Holiday Inn: La cadena de Hoteles Holiday Inn ofrece comodidad a un precio moderado para el viajero de clase media y los comerciantes.
- Hoteles Hyatt: Su estrategia de servicio es ofrecer un ambiente de lujo para el hombre de negocios.
- Deluxe Check Printers: Empresa que imprime cheques para Bancos e Instituciones de ahorro y préstamos en todo los EE.UU.; podríamos describir la estrategia del servicio de la compañía como respuesta extraordinariamente rápida y máxima comodidad para sus clientes.
- British Airways: Atribuye gran parte de su éxito actual a la habilidad para reaccionar ante los resultados de la investigación de mercados. La compañía ha desarrollado una estrategia del servicio que se basa en el cuidado e interés, la solución rápida y eficaz de los problemas de los clientes, la flexibilidad para responder a sus necesidades y arreglar las cosas que vayan mal.
- El parque de diversiones CountryFair: Su estrategia de servicio es ofrecer al cliente la experiencia de la "diversión"; concentrando la atención de todos los empleados y directivos en el hecho diversión, a través de las cuatro categorías de amabilidad, limpieza, servicio y espectáculo.

- Centro Médico del Hospital de Santa Mónica: La estrategia del servicio gira alrededor de la credibilidad profesional, la atención individualizada según la situación del paciente y la comprensión de las necesidades que expresaban. (p. 45).

2.1.9 Estrategias creativas para excelencia del Servicio

Según Freemantle, D., (1998): Aunque cada transacción con un cliente presenta una oportunidad creativa, también es necesario ser creativo a la hora de desarrollar su estrategia a más largo plazo para la excelencia del servicio y la ventaja competitiva.

Los directores más creativos suelen llevarse a sus equipos a un “retiro” donde celebran sesiones de presentación acrítica de ideas espontáneas para mejorar el servicio. Al hacerlo acordarán las condiciones para tal creatividad (p.68).

A continuación se ofrece un conjunto típico de condiciones para tal creatividad (Freemantle, D., 1998):

- ❖ Estar libre de limitaciones.
- ❖ Estar libre de pautas de pensamiento fijas y rígidas.
- ❖ Estar libre de actitudes inamovibles.
- ❖ Estar libre de negatividad.
- ❖ Estar libre de tradición.
- ❖ Estar libre de historia.
- ❖ Estar relajado.
- ❖ Ser positivo.

- ❖ Estar abierto a todas las ideas concebibles.
- ❖ Cuestionar su propia actitud y la de los demás de una manera constructiva.
- ❖ Buscar estímulos (p.69) .

A continuación algunos criterios importantes que deben aplicarse a la puesta en práctica estratégica de cualquier idea nueva y creativa (Freemantle, D., 1998):

- ☐ ¿Es única?.
- ☐ ¿Cómo nos sentimos con la idea?.
- ☐ ¿Tiene sentido?.
- ☐ ¿Merece la pena desarrollarla?.
- ☐ ¿Qué esperamos conseguir poniendo en práctica esta idea? (p. 70).

Ejemplos “Creatividad en servicio cliente”, según Freemantle, D., (1998):

- ☐ Un concesionario de Volkswagen en Suecia invita a los clientes que han comprado recientemente un automóvil a hacerle una visita y comer con él en la exposición.
- ☐ Los taxis en Suecia admiten tarjetas de crédito.
- ☐ Jean Aka, director gerente de Ecobank, Ghana, envía flores a los clientes que están en el hospital.

- ☐ Greg McGarry, director general del Royal York Hotel, de York (Reino Unido), de vez en cuando reserva salas en hoteles de la competencia para las sesiones de su equipo.

- ☐ En el supermercado Winn Dixie's en Lauderdale-by-the-Sea, Florida, los clientes se pueden tomar la tensión y el pulso de forma gratuita utilizando una máquina automática.

- ☐ En el Hambros Bank de Gibraltar, un cajero envió flores a una señora que comunicó que su marido acababa de fallecer.

- ☐ Un equipo del Mashreq Bank, de Dubai, al darse cuenta de los problemas que tenían los extranjeros para abrir cuentas, introdujeron la nueva cuenta Quickstart.

- ☐ Una azafata en un vuelo de British Airways, al darse cuenta de que un pasajero estaba esperando en el pasillo a que quedase libre el servicio, le indicó que el servicio del otro pasillo estaba libre.

- ☐ La librería Barnes & Noble, en su Sucursal de Plantation en Florida, promociona los libros recomendados....por sus propios empleados.

- ☐ La cajera de un Banco de Florida se dio cuenta de que un cliente muy mayor estaba retirando dinero continuamente. Estaba preocupada pensando que tal vez el hombre hubiera perdido la cabeza y estuviera extraviando el dinero. De manera que llamó a la familia para advertirles del problema.

- ☐ Eye Africa, una empresa de taxis de Johannesburgo, ofrece a sus clientes refrescos cuando suben al coche. (p.72).

2.1.10 Ciclo de servicios

En el sector de las concesionarias automotrices el ciclo de servicio integral al cliente comienza desde la preventa, pasa por la venta y culmina en la postventa.

En la preventa tenemos el acercamiento del asesor comercial con el cliente (elaboración de proformas).

En la venta tenemos el cierre del negocio por la venta del vehículo nuevo.

Y en la postventa tenemos: la recompra de otro vehículo por el cliente, la recomendación del cliente a un familiar o amigo para que compren un vehículo en la concesionaria, la utilización de los talleres técnicos de la concesionaria para el mantenimiento o reparación del vehículo, compra de repuestos y/o de accesorios para el vehículo en los almacenes de la concesionaria.

En resumen el ciclo del servicio integral al cliente en concesionarias automotrices esta dado por estrategias de servicios orientadas a deleitar al cliente en la preventa, venta y postventa; un excelente servicio nos da nuevos prospectos y los nuevos prospectos nos llevan a nuevos clientes; ya sea para compra de vehículos nuevos o usados, para la utilización de los talleres técnicos o para la compra de repuestos y accesorios en los almacenes adjuntos que tienen las concesionarias.

2.2. HIPÓTESIS

1.- La creación de una Cultura Organizacional hacia el servicio al cliente relacionada con el desarrollo de un Programa Integral de Servicio al Cliente en concesionarias automotrices de la ciudad de Guayaquil, **se facilita** por el convencimiento, compromiso y liderazgo de los directivos **y por una** actitud de servicio de parte de los empleados y funcionarios.

2.- La creación de una Cultura Organizacional hacia el servicio al cliente relacionada con el desarrollo de un Programa Integral de Servicio al Cliente en concesionarias automotrices de la ciudad de Guayaquil, **no se facilita** por el convencimiento, compromiso y liderazgo de los directivos **y ni por una** actitud de servicio de parte de los empleados y funcionarios.

2.2.1 Variables e Indicadores

Variables

1.- Variable independiente (causa): Convencimiento, compromiso y liderazgo de los directivos y una actitud de servicio por parte de los empleados y funcionarios.

Indicadores

- ☐ Nivel de compromiso de los directivos.
- ☐ Grado de liderazgo de los directivos.
- ☐ Nivel de comunicación de los directivos.
- ☐ Con que frecuencia se realiza el seguimiento, control y retroalimentación del Programa Integral de Servicio al Cliente.
- ☐ Frecuencia que se realizan los mejoramientos continuos del Programa Integral de Servicio al Cliente.
- ☐ Nivel de actitud de servicio de los empleados y funcionarios.
- ☐ Nivel de calidad en el servicio.

Variable dependiente (efecto): Una Cultura Organizacional hacia el servicio al cliente relacionada con el desarrollo de un Programa Integral de Servicio al Cliente en concesionarias automotrices de la ciudad de Guayaquil.

Indicadores

- ✓ Grado de comprensión de los empleados y funcionarios del desarrollo de un Programa Integral de Servicio al Cliente.
- ✓ Grado de capacitación de los empleados y funcionarios del desarrollo de un Programa Integral de Servicio al Cliente.
- ✓ Nivel de Cultura Organizacional.
- ✓ Nivel de Servicio Integral: preventa, venta y postventa.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

De acuerdo al problema, los objetivos a alcanzar y la hipótesis planteada, se adoptó las siguientes modalidades de investigación:

3.1.1 Cuantitativa, no experimental, encuesta

Porque se constató en forma medible el grado de información que poseen los encuestados (clientes actuales y potenciales) sobre un “Programa Integral de Servicio al Cliente” y sus percepciones acerca del Servicio al Cliente que están recibiendo de las concesionarias automotrices.

Porque se verificó en forma medible el grado de información que poseen los encuestados (empleados y funcionarios) sobre un “Programa Integral de Servicio al Cliente”, y sus percepciones acerca del servicio al cliente que están ofreciendo las concesionarias automotrices a sus clientes externos e internos.

3.1.2 Cualitativa, interactiva, entrevista en profundidad

Se exploró el grado de importancia que los directivos de las concesionarias automotrices y/o los asesores/consultores en servicio al cliente le confieren al desarrollo de un Proyecto Integral de Servicio al Cliente y a su posibilidad de implementarlo como una ventaja competitiva de la empresa.

En Resumen esta investigación es de tipo exploratoria. El diseño de investigación es mixto (cualitativo-cuantitativo), con enfoque dominante o principal cuantitativo, según la clasificación que nos ofrecen los autores Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P., (2006, p.773). Este tipo de diseño permitió realizar el estudio exploratorio bajo la perspectiva de uno de los dos enfoques, en este caso cuantitativo, y utilizar algún componente del otro enfoque, que en esta investigación sería la entrevista. La ventaja de este tipo de diseño de investigación, según Grinnell (1997) consiste en que presenta un enfoque que se considera coherente y que propicia el enriquecimiento tanto de los datos de recolección, como de su análisis, ya que aporta dimensiones cualitativas y cuantitativas sobre el fenómeno estudiado.

3.2 UNIDADES DE OBSERVACIÓN, POBLACIÓN Y MUESTRA

3.2.1 Unidades de observación

Las unidades de análisis o de observación son:

- **Los clientes internos** (empleados y funcionarios) de los diferentes departamentos o áreas (ventas, facturación, cobranzas, crédito, finanzas, call center, seguridad, talleres, repuestos, accesorios, etc.) de las concesionarias automotrices de la ciudad de Guayaquil que dan en promedio unas treinta (30) en la ciudad y sin contar sus respectivas agencias o sucursales dentro de una misma ciudad; concesionarias automotrices que son distribuidores de diferentes marcas de vehículos para la venta como son: Chevrolet, Hyundai, Kia, Toyota, Mazda, Ford, Renault, Nissan, Peugeot, Skoda, Citroen, Hino, Volkswagen, Audi, Mitsubishi, QMC, Mercedes-Benz, Honda, Volvo, Isuzu, etc.

- **Los clientes externos** (actuales y potenciales) de las concesionarias automotrices de la ciudad de Guayaquil en venta de vehículos y/o de accesorios y/o de repuestos y atención en talleres.
- **Los directivos** de las concesionarias automotrices y/o asesores/consultores empresariales y/o docentes en servicio al cliente o áreas afines.

En resumen las unidades de observación quedo conformada de la siguiente manera:

Cuadro 2: Unidades de Observación

Clientes internos	Empleados y funcionarios
Clientes externos	Actuales y potenciales
Expertos Servicio Cliente	Directivos, asesores, docentes

Fuente: Elaboración del Autor

3.2.2 Población

La población es:

Para la encuesta a empleados y funcionarios de las concesionarias automotrices de la ciudad de Guayaquil, se consideró a todos los empleados de cada concesionaria y no solamente al departamento comercial (incluyendo departamentos o áreas de venta de accesorios, de venta de repuestos, de atención en talleres, de venta de vehículos usados, etc.; si así lo tuviera la concesionaria). Actualmente hay un promedio de treinta (30) concesionarias automotrices en la ciudad de Guayaquil y por un promedio de setenta cinco (75) empleados en cada concesionaria consolida una

población total de 2.250 empleados o clientes internos. Las cifras promedio tanto de treinta (30) concesionarias automotrices en la ciudad de Guayaquil como de setenta y cinco (75) empleados en cada una de ellas; son cifras que tiene el aval del autor por cuanto trabajó durante tres años como gerente de la concesionaria automotriz Migliamotors distribuidor de las marcas Hyundai, Sangyong y Great Wall y adicionalmente trabajó durante 10 años en el Grupo Noboa como gerente de Sociedad Financiera Global, empresa que financia vehículos nuevos y usados a todos los concesionarios automotrices de la ciudad de Guayaquil. (Según censo económico 2010 en un conteo de la clasificación CIIU a 4 dígitos G4510 venta de vehículos automotrices, menciona un promedio de 2.213 empleados a nivel de concesionarias de la ciudad de Guayaquil). En resumen la población que se consideró para la encuesta de empleados y funcionarios es de un promedio de 2.213 personas.

Para la encuesta a clientes actuales y potenciales de las concesionarias automotrices, se consideró el número de unidades vehiculares ingresadas al parque automotriz de la ciudad de Guayaquil en los últimos 4 años (120.000) (según datos de la oficina de la comisión nacional de tránsito) En resumen la población que se consideró para la encuesta de clientes es de un promedio de 120.000 personas en los últimos 4 años.

Para la entrevista a profundidad o entrevista a expertos en servicio al cliente se consideró una población de siete (7) entrevistados entre consultores empresariales, directivos concesionarias automotrices y docentes universitarios; personas confiables, responsables, con experiencia en el área y que siempre están actualizados en el tema de servicio al cliente integral.

En resumen la población quedó conformada de la siguiente manera:

Cuadro 3: Población

Para entrevistas a expertos	7 personas
Para encuestas empleados/funcionarios	2.213 personas promedio
Para encuestas clientes	120.000 personas promedio

Fuente: Elaboración del Autor

Las variables de cada una de las unidades de observación o análisis son:

Unidades de Observación

Clientes internos

Clientes externos

Variables

Cultura Organizacional Servicio Cliente

Fidelización Clientes

3.2.3 Muestra

Selección de la muestra:

La selección de la muestra se realizó teniendo en cuenta los criterios para el muestreo en tipos de investigación exploratorios, de diseños cualitativos y cuantitativos, predominantemente cuantitativos. .

Método de muestreo para empleados y funcionarios de concesionarias:

Se aplicó un muestreo aleatorio simple. Se empleó la fórmula de tamaño de muestra, considerando una población finita¹, mostrada a continuación:

¹ Se considera una población finita cuando tiene menos de 100.000 elementos

$$n = \frac{Z^2 PQN}{e^2(N-1) + Z^2 PQ}$$

Se trabajó con un nivel de confianza del 95% y un error máximo permisible del 5%, con lo cual se tendrían los siguientes valores de entrada para la fórmula:

- P = 0,5
- Q = 0,5
- Z = 1,96
- e = 0,05

Finalmente, el cálculo de tamaño de muestra sería, como se muestra a continuación:

$$n = \frac{Z^2 PQN}{e^2(N-1) + Z^2 PQ}$$

$$n = \frac{(1,96)^2 \times 0,5 \times 0,5 \times 2213}{(0,05)^2 \times 2212 + (1,96)^2 \times 0,5 \times 0,5}$$

$$n \approx 327$$

El tamaño de muestra calculado fue de 327 colaboradores.

Los criterios de inclusión en la muestra para la encuesta de empleados y funcionarios de concesionarias automotrices son:

- Empleados y Funcionarios que laboren mínimo 6 meses en las concesionarias automotrices.
- Edad: 20 a 40 años.
- Empleados y Funcionarios que mantengan contactos frecuentes con clientes externos y/o internos.

Método de muestreo para clientes de concesionarias:

El método de muestreo utilizado fue un muestreo aleatorio simple, para lo cual se emplea la fórmula de tamaño de muestra mostrada a continuación²:

$$n = \frac{Z^2 PQ}{e^2}$$

Se trabajó con un nivel de confianza del 95% y un error máximo permisible del 5%, con lo cual se tendrían los siguientes valores de entrada para la fórmula:

- P = 0,5
- Q = 0,5
- Z = 1,96
- e = 0,05

Finalmente, el cálculo de tamaño de muestra sería, como se muestra a continuación:

$$n = \frac{Z^2 PQ}{e^2}$$
$$n = \frac{(1,96)^2 \times 0,5 \times 0,5}{(0,05)^2}$$
$$n \approx 385$$

El tamaño de muestra calculado fue de 385 personas.

² Se usa la fórmula de tamaño de muestra para población infinita, esto es, más de 100.000 individuos

Los criterios de inclusión en la muestra para la encuesta de los clientes externos de las concesionarias automotrices son:

- Clientes sólo personas naturales.
- Clientes actuales o potenciales.
- Antigüedad de la compra del producto o utilización del servicio en las concesionarias automotrices es de máximo 2 años.
- Edad: 18 a 45 años.
- Clientes externos de otros productos o servicios que ofrecen las concesionarias automotrices como venta de repuestos automotrices, accesorios de vehículos, talleres de reparación y mantenimiento automotriz, venta de vehículos usados, etc.

Método de muestreo para expertos en Servicio al Cliente

Se utilizó un muestreo no-probabilístico intencional, en el cual las unidades se eligen designando a cada unidad, según características que para el investigador resulten de relevancia.

Muestra de casos tipos

Se seleccionó muestra de casos tipos para la aplicación de la entrevista a altos directivos de las concesionarias automotrices, consultores empresariales, docentes/directores de carreras de universidades; que tengan conocimientos, experiencia y actualización del servicio al cliente integral.

La muestra de casos tipos se aplica fundamentalmente cuando el objetivo es obtener riqueza, profundidad y calidad de la información y no la cantidad y la estandarización. (Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P., 2006, p.566).

Es por esta razón, que resulta apropiada la muestra de casos tipos para el objetivo del estudio, ya que con la aplicación de la entrevista se pretende analizar los significados, valoración, motivación de los participantes acerca de un Programa Integral de Servicio al Cliente.

Se escogió este tipo de muestreo debido a que por la naturaleza de la investigación la muestra de casos tipos favorece el análisis de opinión, que será imprescindible realizar, para la evaluación de la propuesta.

En resumen la selección de la muestra quedó conformada de la siguiente manera:

Cuadro 4: Muestra

Para entrevistas a expertos	7 personas
Para encuestas a empleados y func	325 personas
Para encuestas a clientes	387 personas

Fuente: Elaboración del Autor

Operacionalización de variables:

Variab les	Dimensiones	Indicadores	Parámetros	Instrum
Cultura Organizacional hacia Servicio al Cliente	Conocimiento	Entendimiento por parte de empleados de lo que es un PISC.	Total-Parcial-Ausen	Encuesta Entrevista
	Capacitación	Entrenamiento continuó y sus respectivas retroalimentaciones en PISC.	T-P-A	
	Liderazgo	Compromiso de directivos en PISC y ser líderes en transmitir a sus empleados el deleite al cliente.	T-P-A	
	Actitud	Compromiso de los empleados con actitudes positivas (innatas o adquiridas).	T-P-A	
Fidelización de clientes	Integridad	Valores institucionales transmitidos por empleados	Total-Parcial-Ausen	Encuesta
	Eficacia	Logro de los Objetivos	T-P-A	
	Rapidez	Solución de problemas	T-P-A	
	Deleite	Actividades adicionales al estándar servicio.	T-P-A	

Cultura Organizacional hacia el Servicio al Cliente: Es cuando toda la organización, siente, piensa y actúa en función del deleite al cliente; ya sea en la compra de un producto, en la utilización de un servicio, en la solución inmediata de un problema o aceptar de la mejor manera una queja.

Fidelización de clientes: Es cuando el cliente nos recompra el producto o nos reutiliza el servicio, todo esto es a largo plazo; pero primero a corto plazo hay que obtener la lealtad del cliente por medio de la compra del producto o utilización del servicio. Una de las gestiones estratégicas para obtener la lealtad y posteriormente la fidelidad del cliente es aplicando un PISC.

3.3 MÉTODOS PARA LA MEDICIÓN DE LAS VARIABLES

La selección de los métodos para la recolección de datos se realizó, teniendo en cuenta las preguntas de investigación y los objetivos específicos del estudio.

Métodos empíricos:

1.- Entrevista a profundidad a altos directivos de las concesionarias automotrices y/o consultores empresariales y/o docentes/directores de carreras de universidades expertos en servicio al cliente integral, con el fin de explorar el grado de importancia que éstos le confieren al desarrollo e implementación de un Programa Integral de Servicio al Cliente y a su posibilidad de incluirla en el futuro como una estrategia de ventaja competitiva para la empresa. **(Ver anexo # 1:** cuestionario tipo entrevista a expertos en servicio al cliente).

Se aplicará una entrevista semiestructurada, ya que se basa en una guía de asuntos o preguntas centrales, dando además apertura y flexibilidad al entrevistador para introducir preguntas adicionales con el fin de obtener mayor información sobre los temas deseados.

2.- Encuesta a empleados y funcionarios de las concesionarias automotrices, para constatar el grado de información que poseen ellos sobre un Programa Integral de Servicio al Cliente y sus percepciones acerca del servicio al cliente que están entregando en este sentido en las concesionarias. (**Ver anexo # 2:** cuestionario tipo encuesta empleados y funcionarios).

3.- Encuesta a clientes externos (actuales y/o potenciales) de las concesionarias automotrices, para constatar el grado de información que poseen ellos sobre un Programa Integral de Servicio al Cliente y sus percepciones acerca del servicio al cliente que están recibiendo en este sentido en las concesionarias. (**Ver anexo # 3:** cuestionario tipo encuesta clientes).

3.4 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

La construcción de formatos para recabar la información que servirán para organizar los datos recolectados, aparecen en los **Anexos del 1 al 3:**

Anexo 1: Cuestionario tipo entrevista para 7 entrevistados entre directivos concesionarias, asesores empresariales y docentes universitarios; todos expertos en servicio cliente integral.

Anexo 2: Cuestionario tipo encuesta para 327 empleados y funcionarios de las concesionarias automotrices de la ciudad de Guayaquil.

Anexo 3: Cuestionario tipo encuesta para 385 clientes actuales y/o potenciales de concesionarias automotrices).

Los cuestionarios tipo encuestas de los **Anexos 2 y 3**, ya están pre codificados en los mismos cuestionarios para evitar fallos posteriores y ahorrar tiempo de tabulación.

3.5 PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

Para realizar la investigación se siguió los siguientes pasos:

- a) Formulación del problema.
- b) Objetivos.
- c) Delimitación.
- d) Desarrollo del marco teórico y su respectiva hipótesis.
- e) Modalidad de la Investigación.
- f) Unidades de observación, población y muestra.
- g) Elementos o pasos adicionales:

G1) ¿Quiénes proporcionaron la información?

La información la proporcionó la muestra previamente seleccionada de empleados y funcionarios y de clientes de las concesionarias automotrices de la ciudad de Guayaquil así como de los expertos en servicio al cliente.

En lo que respecta a la recopilación de información por medio de la encuesta a empleados y funcionarios de concesionarias automotrices se dió una mayor representatividad de la muestra (55% de las 327 encuestas= 180) a los empleados y funcionarios que laboran en las concesionarias automotrices de la ciudad de Guayaquil que venden vehículos de las cinco (5) marcas con mayor participación del mercado (75.43%) automotriz, y que son:

Cuadro 5: Participación mercado marcas vehículos más vendidas

Marcas vehículos	Participación mercado autom (%)
1. Chevrolet	40.42
2. Hyundai	13.04
3. Kia	8.25
4. Nissan	7.12
5. Toyota	6.60
	Total 75.43%

Fuente: Anuario 2010: Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (AEADE)

Y la restante representatividad de la muestra (45% de las 327 encuestas= 147) se otorgó a los empleados que laboran para las concesionarias automotrices que venden vehículos de las cincuenta y ocho (58) marcas con menor participación del mercado automotriz (24.57%), y que son:

Cuadro 6: Participación mercado marcas vehículos menos vendidas

Marcas vehículos	Participación mercado autom. (%)
Mazda	6.50
Renault, Ford	6.88
Volkswagen, Mitsubishi	2.75
Skoda, Great Wall	1.07
Otras marcas (51)	7.37
	Total 24.57%

Fuente: Anuario 2010: AEADE

G2) ¿Cómo se accedió a la información requerida? .

Se accedió mediante los siguientes instrumentos:

- Encuesta a clientes internos.
- Encuesta a clientes externos.
- Entrevista en Profundidad a directivos concesionarias y expertos servicio cliente.

G3) ¿Cómo se recogió la información requerida?.

Para Entrevistas en profundidad a directivos de las concesionarias y/o expertos en servicio cliente integral, se siguió los siguientes pasos:

- Seleccionar a los directivos y/o expertos considerando su actualización en el tema, años de experiencia y confiabilidad/responsabilidad.
- Obtener cita con los directivos y/o expertos (día y hora específicos para la entrevista) a través de sus secretarías y/o asistentes y/o personalmente.
- Realizar la entrevista.
- Transcribir la entrevista.
- Tabular y Analizar e interpretar resultados.

Para Encuestas a clientes internos, se siguió los siguientes pasos:

- Solicitar autorización a directivos de concesionarias automotrices para realizar encuestas a sus empleados y funcionarios.
- Definir días y horas específicos con los directivos de las concesionarias para realizar la encuesta a sus empleados y funcionarios.
- Seleccionar la muestra de los empleados y funcionarios, según criterios de inclusión (3.2.3 Muestra- Selección de la muestra) y de representatividad de la muestra (3.5.G1 Procedimiento de la investigación), que se mencionó en párrafos precedentes.
- Realizar la encuesta.
- Tabular y Analizar e interpretar resultados.

Para Encuestas a clientes externos, se siguió los siguientes pasos:

- Solicitar autorización a directivos de concesionarias automotrices para realizar encuestas a sus clientes actuales o potenciales.
- Definir días y horas específicos para realizar encuesta a sus clientes.
- Seleccionar la muestra de los clientes actuales o potenciales, según criterios de inclusión (3.2.3 Muestra-Selección de la muestra) que se mencionó en párrafos precedentes.
- Realizar la encuesta (también se realizó encuestas a clientes en lugares públicos con buena afluencia de personas, siempre y cuando cumplan con los criterios de inclusión de la muestra).
- Tabular, Analizar e interpretar resultados.

G4) ¿Cómo se organizó los datos obtenidos?.

- ✎ En primer lugar se recopiló, tabuló y analizó los datos obtenidos mediante las Entrevistas a profundidad de los directivos de las concesionarias automotrices y/o expertos.
- ✎ En segundo lugar se recopiló, tabuló y analizó los datos obtenidos mediante las encuestas a clientes internos.
- ✎ En tercer lugar se recopiló, tabuló y analizó los datos obtenidos mediante las encuestas a clientes externos.

G5) ¿De qué manera se realizó el análisis de los datos?.

El tipo de prueba estadística que se utilizó para analizar los datos de acuerdo a la hipótesis planteada en la investigación es estadísticas descriptivas con la distribución de frecuencias, medidas de tendencia central y variabilidad.

Los tipos de herramientas que se utilizó son:

- ❖ Para Entrevistas a Profundidad Excel Estadístico versión 2010.
- ❖ Para Encuestas Excel Estadístico versión 2010.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Para la presente tesis se han considerado tres estudios, el primero de ellos es una entrevista a expertos (7), con lo cual se recopiló muchos de los datos que permitieron tener una visión más general de la temática que se aborda y tener las impresiones de los expertos sobre lo que es un programa integral de servicio al cliente y algunas estrategias apropiadas dentro de una potencial implementación.

El segundo estudio se dirigió a funcionarios y colaboradores (327) de varias concesionarias de la localidad, con el propósito de conocer que se está haciendo sobre el tema en el medio local y como consideran que está la concesionaria a la que pertenecen respecto de un programa integral de servicio al cliente.

El último estudio se dirigió a clientes (385) recientes de concesionarias de la ciudad, con la finalidad de analizar su percepción en cuanto al desempeño de dicha concesionaria y que tan apegadas están las concesionarias del medio a los conceptos de programa integral de servicio al cliente.

4.2 RESULTADOS DE ENTREVISTAS A EXPERTOS

4.2.1 Metodología

Población

Se ha considerado una población (7) con experticia en lo que al sector automotriz se refiere. Los mismos que reúnen los siguientes perfiles:

- Consultores del sector automotriz.
- Consultores o asesores en servicio al cliente.
- Capacitadores o docentes en temas de servicio al cliente.
- Dueños o gerentes de empresas concesionarias.

Método de muestreo

El método de muestreo seleccionado, por considerarse más apropiado es el muestreo por conveniencia o muestra de casos tipos. Los individuos seleccionados (7), juntos con sus cargos y lugares de trabajo se muestran a continuación:

Tabla 1: Entrevista a Expertos - Detalle de Entrevistados

Nombre	Función	Institución
Rolando Navarro Medina	Presidente	APRODECA
Manuel Ricaurte Garcés	Gerente General	MEDANER
Luisa Herrera Rivas	Docente E-Marketing y Gerencia Servicios	Universidad de Guayaquil
María Fernanda Moya Puente	Docente E-Commerce y Gerencia Servicio Cliente	Universidad de Guayaquil
María Andrea Alvarado Garcés	Directora carrera Ingeniería en Marketing y Negociación comercial	Universidad de Guayaquil
Bolívar Pástor López	Asesor Empresarial	Independiente
Carlos Cruz D'Howitt	Consultor Empresarial	Independiente

Fuente: Elaboración del autor

Método e instrumento de medición

El método aplicado fue la entrevista en profundidad, utilizando como instrumento una guía de preguntas no estructuradas (**Anexo 1**).

4.2.2 Análisis e interpretación de las entrevistas a expertos

1. ¿Qué es un programa integral de servicio al cliente?.

Los expertos coinciden en que un programa integral engloba a toda la organización desde el gerente hasta el último colaborador con la finalidad de que se logre su plena satisfacción. En algunos casos se indicó que se busca fidelizar al cliente e incluso hasta generar una cultura de servicio al cliente.

Es muy interesante resaltar que también estos programas deberían involucrar al cliente para lograr mayor efectividad.

2. Implementación del programa: alternativa o factor estratégico.

Todos los expertos coincidieron que la implementación de un programa integral de servicio al cliente debe considerarse como un factor estratégico ya que al buscar la excelencia en el servicio al cliente se contaría con un factor diferenciador o una ventaja competitiva más importante que el precio bajo, porque indican que el cliente si estaría dispuesto a pagar más por excelencia en el servicio y calidad en la postventa. Uno de los expertos puntualizó que la estrategia es de largo plazo, debido a que involucra un cambio de cultura organizacional.

3. Aplicación actual en las concesionarias.

En esta pregunta se notó divididos a los entrevistados, algunos opinaron que si, en concesionarios relacionados con GM. En todo caso la mayoría opinó que no, debido a que este tipo de implementaciones se ven como gastos en lugar de inversiones y es más algunas concesionarias piensan que servicio al cliente debe ser solo un departamento en la empresa o solo se relaciona con la parte comercial.

4. Conveniencia de la inclusión de un programa integral de servicio al cliente.

Todos los expertos concordaron en un rotundo si, debido a que con un programa integral de servicio al cliente se aseguran clientes satisfechos, clientes fieles y ventas constantes. Es más indicaron que el servicio al cliente debe ser una filosofía de la empresa y parte de su misión.

5. Los empleados y la cultura de servicio al cliente.

Lo ideal a decir de los expertos sería potencializar al colaborador actual mejorando sus actitudes al servicio al cliente y fortaleciendo su compromiso hacia la empresa, luego de ellos sería recomendable monitorear y analizar su avance, es en ese punto donde si no se consiguen resultados, se deberían buscar alternativas externas de empleados con actitud de servicio.

De todas formas algunos de los expertos coinciden que ambas son alternativas válidas, recapacitar a los colaboradores actuales o buscar en el mercado laboral opciones de calidad.

6. Estrategias para la inclusión de un programa integral de servicio al cliente.

Algunas estrategias citadas por los expertos son:

- Mejora de procesos incluyendo al cliente como parte integral de los mismos.
- Capacitación constante y enfocada para cada función y departamento.
- Comprar simuladores de los vehículos más comerciales.
- Incluir en los paquetes de comisiones a toda la organización.
- Incluir la retroalimentación como parte de la cultura organizacional.
- Implementar estrategias CRM.
- Rotar el personal como parte de una estrategia de aprendizaje interno.

7. Motivo de fracaso

Los expertos mencionan tres causas del fracaso de un programa integral de servicio al cliente:

- La gerencia: falta de liderazgo, compromiso, seguimiento.
- La gente: alta rotación y desmotivación al no cumplir metas.
- La guía: muchas veces esto se implementa por personas o consultores sin experiencia práctica o en extremo teóricas.

8. Enfoque departamental

Hay coincidencia al indicar que en la actualidad este tipo de implementaciones solo se dirigen a los departamentos de ventas, pensando que es un asunto netamente comercial, cuando en realidad debería dirigirse a toda la empresa.

9. El enfoque de la capacitación

Nuevamente los expertos coinciden al indicar que la capacitación debe estar dirigida a toda la empresa, sino el programa no tendría que tener la palabra integral. Además el cliente no solo tiene relación con unos pocos favorecidos, sino muchas veces se relaciona desde con los guardias, hasta con el gerente de la empresa, así que todos deben participar de las capacitaciones.

4.3 RESULTADOS DE LA ENCUESTA A FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS DE CONCESIONARIAS

4.3.1 Metodología

Población

Se consideró como población a todos los colaboradores de las empresas concesionarias de vehículos asentadas en la ciudad de Guayaquil, esto es 2.213 personas aproximadamente³.

Método de muestreo

Se aplicó un muestreo aleatorio simple. Se empleó la fórmula de tamaño de muestra, considerando una población finita⁴, mostrada a continuación:

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

Se trabajó con un nivel de confianza del 95% y un error máximo permisible del 5%, con lo cual se tendrían los siguientes valores de entrada para la fórmula:

- P = 0,5
- Q = 0,5
- Z = 1,96
- e = 0,05

³ Estimado a partir del Censo Económico 2010 en un conteo de la Clasificación CIU a 4 dígitos G4510 (Venta de vehículos automotrices)

⁴ Se considera una población finita cuando tiene menos de 100.000 elementos

Finalmente, el cálculo de tamaño de muestra sería, como se muestra a continuación:

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{e^2 (N-1) + Z^2 P Q}$$
$$n = \frac{(1,96)^2 \times 0,5 \times 0,5 \times 2213}{(0,05)^2 \times 2212 + (1,96)^2 \times 0,5 \times 0,5}$$
$$n \approx 327$$

El tamaño de muestra calculado fue de 327 colaboradores.

Método e instrumento de medición

El método de medición aplicado fue la entrevista personal. El instrumento aplicado fue un cuestionario estructurado, el cual se muestra en **(Anexo 2)**.

4.3.2 Análisis e interpretación de las variables y preguntas de la encuesta a funcionarios y empleados.

A continuación se presentan los principales resultados obtenidos. Todas las tablas e ilustraciones que se presentan son de elaboración del autor y fueron realizados con el software Microsoft® Excel® versión 2010.

4.3.2.1 Análisis por variable

Seis variables fueron tomadas en cuenta en esta sección: sexo, edad, estudios, cargo, antigüedad y la capacitación recibida.

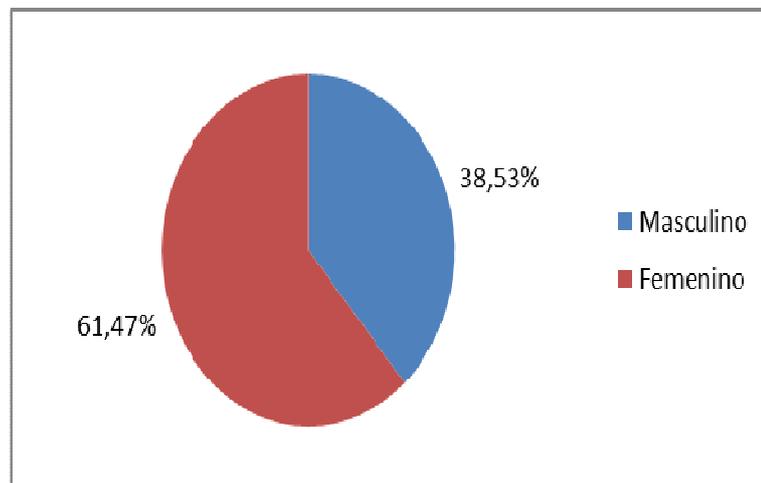
En cuanto al sexo 38.5% fueron hombres y 61.5% mujeres. Las mujeres están más informadas de lo que es un Programa integral de servicio al cliente y mejores capacitadas en servicio al cliente.

Tabla 2: Tabla de frecuencias – Sexo (Ejecutivos y Funcionarios)

Categoría	#	%
Masculino	126	38,5%
Femenino	201	61,5%

Fuente: Elaboración del autor

Ilustración 1: Gráfica de frecuencias – Sexo (Ejecutivos y funcionarios)



Fuente: Elaboración del autor

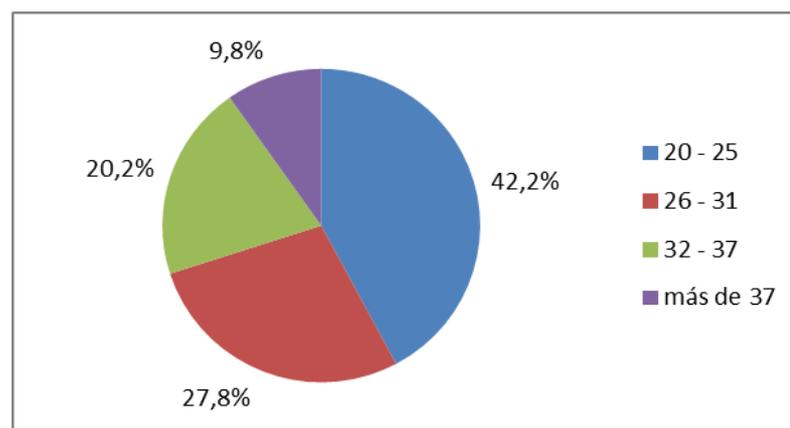
La distribución de edades en la muestra es de 42.2% entre 20 y 25 años, 27.8% entre 26 y 31 años, 20.2% entre 32 y 37 años y un 9.8% de mayores de 37 años. Los empleados de hasta 25 años toman muy en serio la actitud hacia el servicio al cliente así como una cultura organizacional por parte de la concesionaria automotriz pero no reciben mucha capacitación.

Tabla 3: Tabla de frecuencias – Edad (Ejecutivos y funcionarios)

Categoría	#	%
20 - 25	138	42,2%
26 - 31	91	27,8%
32 - 37	66	20,2%
más de 37	32	9,8%

Fuente: Elaboración del autor

Ilustración 2: Gráfica de frecuencias – Edad (Ejecutivos y funcionarios)



Fuente: Elaboración del autor

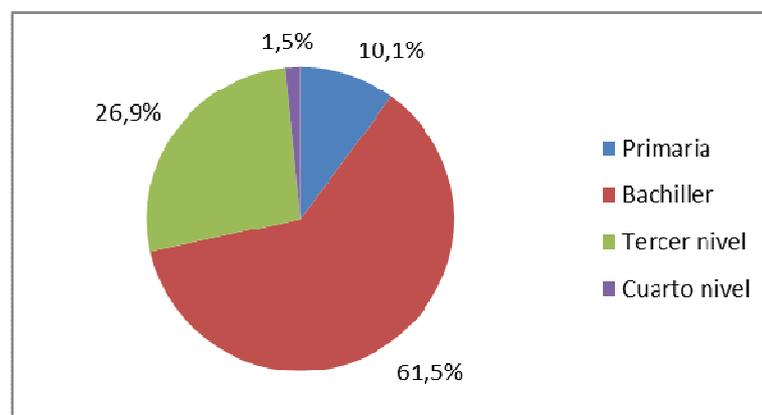
Sobre el nivel de estudios el 61.5% es bachiller, 26.9% tercer nivel completo, 10.1% primaria y un 1.5% posee cuarto nivel. Los empleados con títulos de tercer y cuarto nivel conocen de cultura organizacional hacia el servicio al cliente y de programas integrales de servicio al cliente; así como también están conscientes de la importancia que los clientes otorgan a las iniciativas de PISC por parte de las concesionarias automotrices; pero como ellos mismos dicen son minorías en la concesionaria. Falta el liderazgo y compromiso de los directivos para obtener una cultura organizacional hacia el servicio al cliente.

Tabla 4: Tabla de frecuencias – Nivel de estudios (Ejecutivos y funcionarios)

Categoría	#	%
Primaria	33	10,1%
Bachiller	201	61,5%
Tercer nivel	88	26,9%
Cuarto nivel	5	1,5%

Fuente: Elaboración del autor

Ilustración 3: Gráfica de frecuencias – Nivel de estudios (Ejec y funcionarios)



Fuente: Elaboración del autor

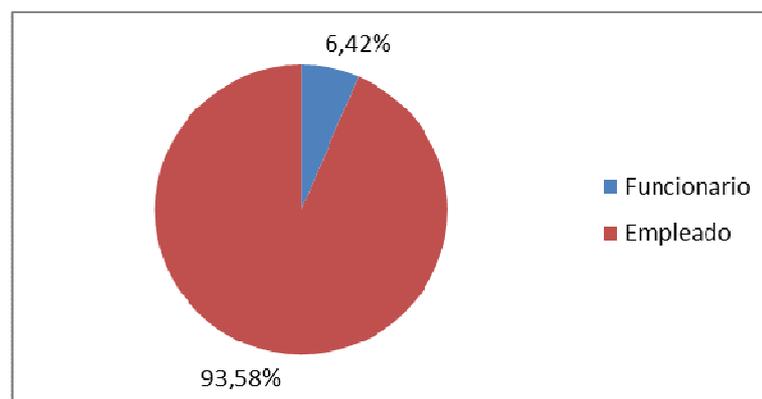
En cuanto al cargo ocupado por el encuestado, el 6.4% son funcionarios (jefes, coordinadores, directores, etc.) y el 93.6% son empleados (guardias, conserjes, vendedores, gente del taller, etc.). Los funcionarios están conscientes de que los clientes si valoran iniciativas de PISC por parte de las concesionarias automotrices y además conocen el significado e importancia de un PISC, pero lastimosamente son minorías, todo depende de la actitud y capacitación de los empelados hacia el servicio al cliente.

Tabla 5: Tabla de frecuencias – Cargo en la concesionaria (Ejec. y func)

Categoría	#	%
Funcionario	21	6,4%
Empleado	306	93,6%

Fuente: Elaboración del autor

Ilustración 4: Gráfica de frecuencias – Cargo en la concesionaria (Ejec. y func)



Fuente: Elaboración del autor

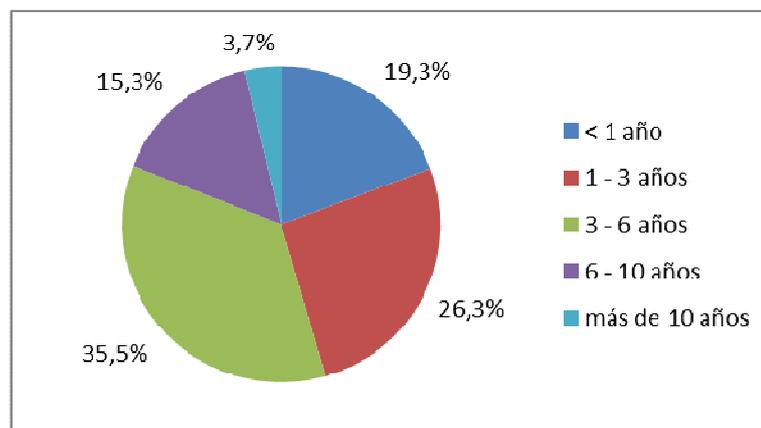
Referente a la antigüedad en la concesionaria donde trabajan, el 19.3% tienen menos de 1 año, el 26.3% de 1 a 3 años, 35.5% de 3 a 6 años, 15.3% de 6 a 10 años y un 3.7% contaba con más de 10 años en sus labores. Los nuevos contratados de hasta 1 año son los más entusiastas en capacitarse y conocer lo que es un PISC, pero consideran que los directivos no apoyan y/o no continúan con un PISC.

Tabla 6: Tabla de frecuencias – Antigüedad en la concesionaria (Ejec y func)

Categoría	#	%
< 1 año	63	19,3%
1 - 3 años	86	26,3%
3 - 6 años	116	35,5%
6 - 10 años	50	15,3%
más de 10 años	12	3,7%

Fuente: Elaboración del autor

Ilustración 5: Gráfica de frecuencias – Antigüedad concesionaria (Ejec y func)



Fuente: Elaboración del autor

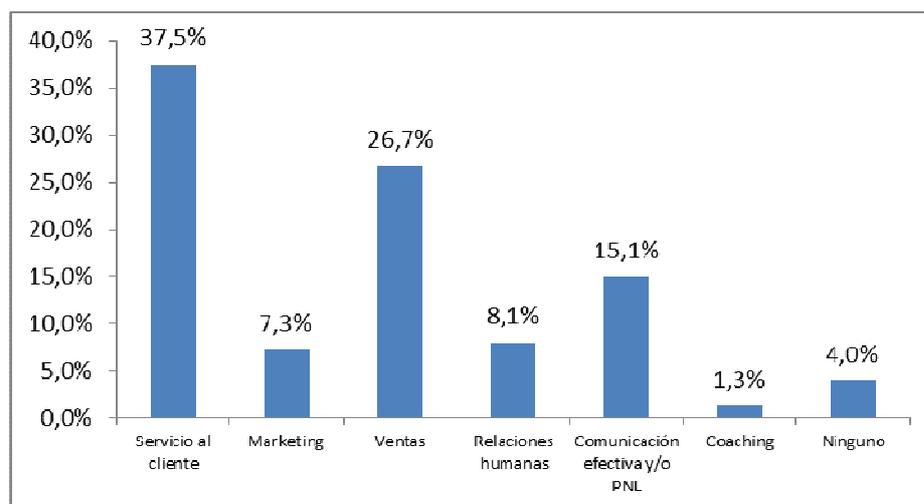
Finalmente sobre las capacitaciones recibidas se notó que la mayor presencia está en las capacitaciones respecto de servicio al cliente, ventas y comunicación efectiva. Esto no quiere decir que sean temas que se los propone permanentemente a los colaboradores, es solo un reflejo de las capacitaciones que en algún momento han recibido los mismos. Pero como ellos mismo dicen, de nada vale capacitación en servicio al cliente si el personal no se compromete incluyendo desde los directivos. No hay un liderazgo que incentive una cultura organizacional hacia el cliente.

Tabla 7: Tabla de frecuencias – Capacitación recibida (Ejec y func)

Capacitación	#	%
Servicio al cliente	279	37,5%
Marketing	54	7,3%
Ventas	199	26,7%
Relaciones humanas	60	8,1%
Comunicación efectiva y/o PNL	112	15,1%
Coaching	10	1,3%
Ninguno	30	4,0%

Fuente: Elaboración del autor

Ilustración 6: Gráfica de frecuencias – Capacitación recibida (Ejec y func)



Fuente: Elaboración del autor

4.3.2.2. Análisis por pregunta

Pregunta 1: ¿Considera Usted que en la Concesionaria Automotriz están aplicando un Programa Integral de Servicio al Cliente?

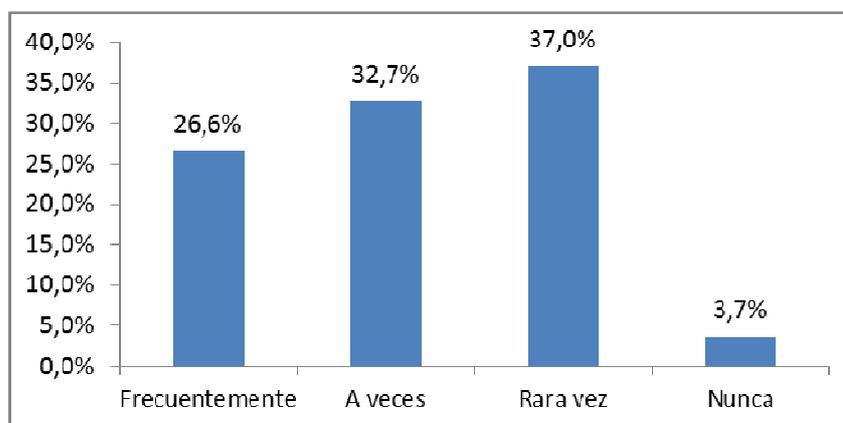
El 26.6% de los colaboradores indicó que frecuentemente se lo hace, 32.7% contestó que a veces, un 37% expresó que rara vez se lo hacía y un 3.7% indicó que nunca se lo aplicaba.

Tabla 8: Tabla de frecuencias - Pregunta 1 (Ejecutivos y funcionarios)

Categoría	#	%
Frecuentemente	87	26,6%
A veces	107	32,7%
Rara vez	121	37,0%
Nunca	12	3,7%

Fuente: Elaboración del autor

Ilustración 7: Gráfica de frecuencias - Pregunta 1 (Ejecutivos y funcionarios)



Fuente: Elaboración del autor

Pregunta 2: ¿Cree Usted que un Programa Integral de Servicio al Cliente en las Concesionarias Automotrices debería ser: una alternativa o un factor predominante de competitividad?.

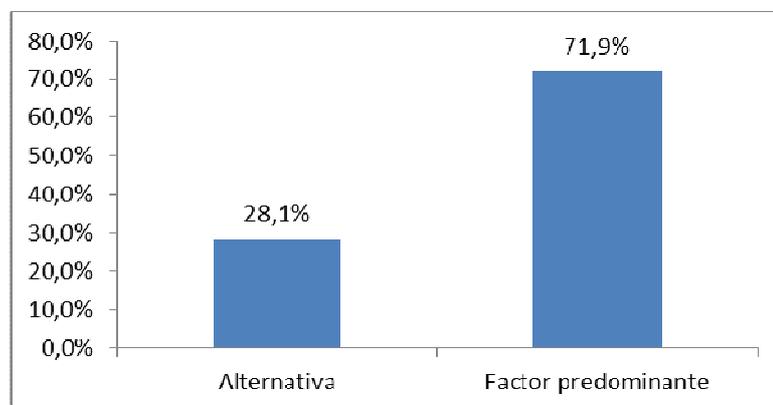
El 71.9% de los colaboradores manifestó que debería ser un factor predominante en la competitividad del negocio y un 28.1% indicó que solo debería ser una alternativa.

Tabla 9: Tabla de frecuencias - Pregunta 2 (Ejecutivos y funcionarios)

Categoría	#	%
Alternativa	92	28,1%
Factor predominante	235	71,9%

Fuente: Elaboración del autor

Ilustración 8: Gráfica de frecuencias - Pregunta 2 (Ejecutivos y funcionarios)



Fuente: Elaboración del autor

Pregunta 3: En su opinión, ¿Cuál es el significado de tener un Programa Integral Servicio al Cliente en Concesionarias Automotrices?.

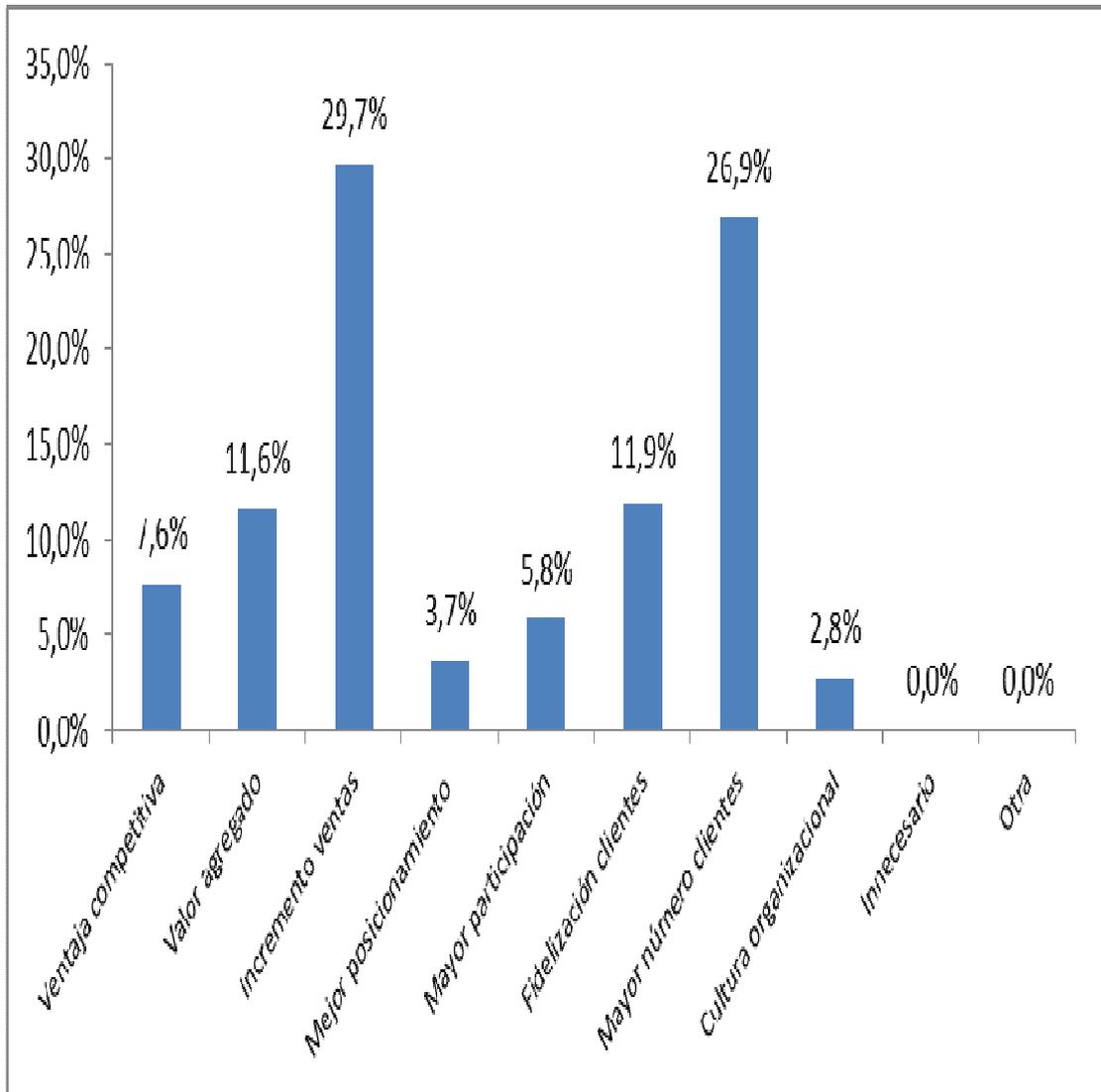
Los colaboradores asocian el programa integral de servicio al cliente, principalmente con incremento en ventas (29.7%) y mayor número de clientes (26.9%), en segundo plano dejaron fidelización clientes y valor agregado con 11.9% y 11.6% respectivamente y rezagadas quedaron participación, cultura organizacional, ventaja competitiva y posicionamiento.

Tabla 10: Tabla de frecuencias - Pregunta 3 (Ejecutivos y funcionarios)

Categoría	#	%
Ventaja competitiva	25	7,6%
Valor agregado	38	11,6%
Incremento ventas	97	29,7%
Mejor posicionamiento	12	3,7%
Mayor participación	19	5,8%
Fidelización clientes	39	11,9%
Mayor número clientes	88	26,9%
Cultura organizacional	9	2,8%
Innecesario	0	0,0%
Otra	0	0,0%

Fuente: Elaboración del autor

Ilustración 9: Gráfica de frecuencias - Pregunta 3 (Ejecutivos y funcionarios)



Fuente: Elaboración del autor

Pregunta 4: ¿Con qué periodicidad recibe Usted capacitación en Programa Integral de Servicio al Cliente por parte de la Concesionaria Automotriz?.

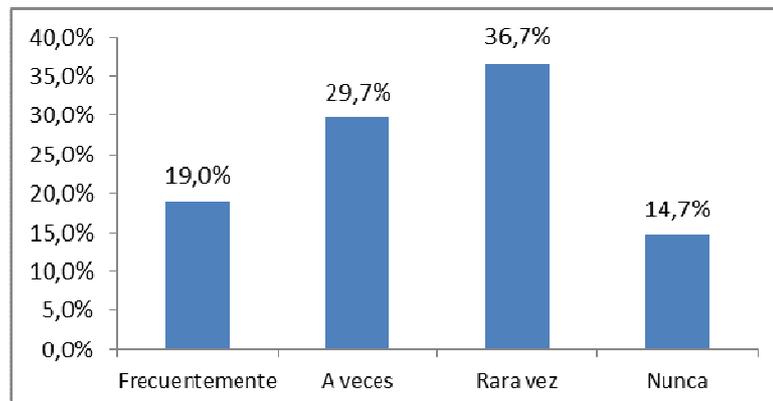
El 19% de los colaboradores indicó que frecuentemente las recibía, 29.7% contestó que a veces, un 36.7% expresó que rara vez recibían capacitaciones en ese sentido y un 14.7% indicó que nunca las recibía.

Tabla 11: Tabla de frecuencias - Pregunta 4 (Ejecutivos y funcionarios)

Categoría	#	%
Frecuentemente	62	19,0%
A veces	97	29,7%
Rara vez	120	36,7%
Nunca	48	14,7%

Fuente: Elaboración del autor

Ilustración 10: Gráfica de frecuencias - Pregunta 4 (Ejecutivos y funcionarios)



Fuente: Elaboración del autor

Pregunta 5: ¿Considera usted que los Directivos de la Concesionaria Automotriz promueven un Programa Integral de Servicio al Cliente?

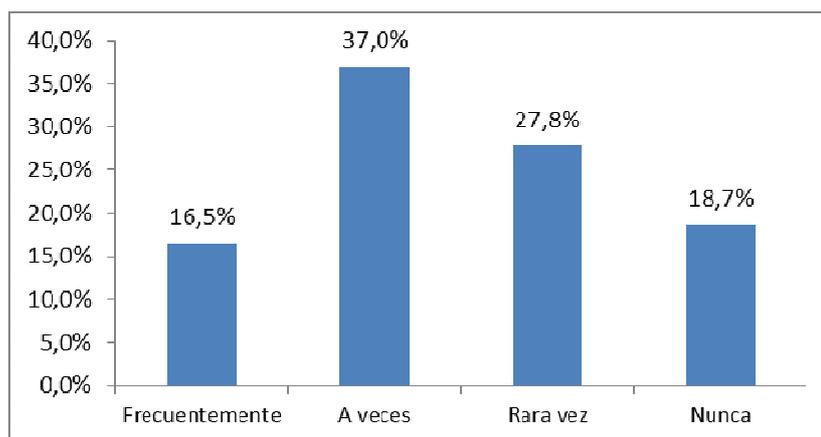
El 16.5% de los colaboradores indicó que frecuentemente, 37% contestó que a veces, un 27.8% expresó que rara vez y un 18.7% indicó que nunca.

Tabla 12: Tabla de frecuencias - Pregunta 5 (Ejecutivos y funcionarios)

Categoría	#	%
Frecuentemente	54	16,5%
A veces	121	37,0%
Rara vez	91	27,8%
Nunca	61	18,7%

Fuente: Elaboración del autor

Ilustración 11: Gráfica de frecuencias - Pregunta 5 (Ejecutivos y funcionarios)



Fuente: Elaboración del autor

Pregunta 6: Desde su punto de vista, ¿Los clientes valoran iniciativas de Programas Integrales de Servicio al Cliente en las Concesionarias Automotrices?

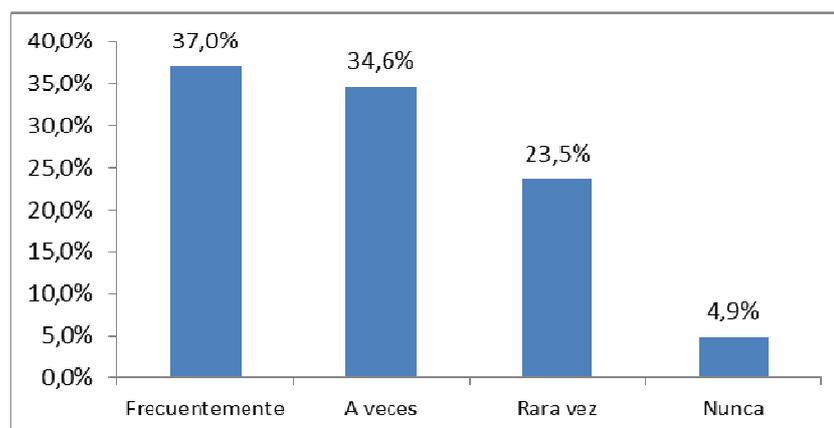
El 37% de los colaboradores indicó que frecuentemente se valoraba, 34.6% contestó que a veces, un 23.5% expresó que rara vez y un 4.9% indicó que nunca se lo valoraba.

Tabla 13: Tabla de frecuencias - Pregunta 6 (Ejecutivos y funcionarios)

Categoría	#	%
Frecuentemente	121	37,0%
A veces	113	34,6%
Rara vez	77	23,5%
Nunca	16	4,9%

Fuente: Elaboración del autor

Ilustración 12: Gráfica de frecuencias - Pregunta 6 (Ejecutivos y funcionarios)



Fuente: Elaboración del autor

Pregunta 7: En la Concesionaria Automotriz, ¿Existe una Cultura Organizacional hacia el Servicio al Cliente?.

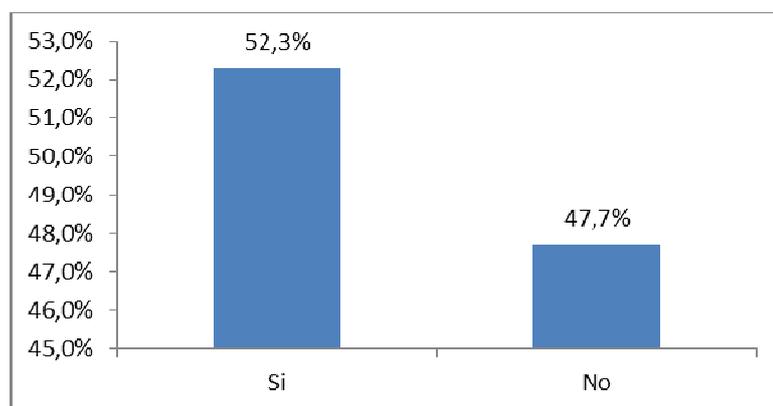
El 52.3% contestó afirmativamente, mientras el 47.7% lo hizo de forma negativa.

Tabla 14: Tabla de frecuencias - Pregunta 7 (Ejecutivos y funcionarios)

Categoría	#	%
Si	171	52,3%
No	156	47,7%

Fuente: Elaboración del autor

Ilustración 13: Gráfica de frecuencias - Pregunta 7 (Ejecutivos y funcionarios)



Fuente: Elaboración del autor

Pregunta 8: ¿Cómo considera usted la Actitud hacia el Servicio al Cliente de los empleados y funcionarios de la Concesionaria Automotriz?

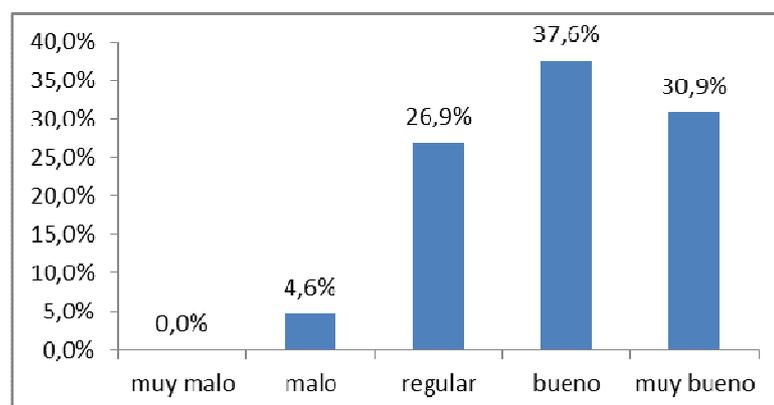
El 30.9% de los colaboradores lo evaluó como muy bueno, el 37.6% como bueno, el 26.9% como regular y el 4.6% lo evaluó como malo.

Tabla 15: Tabla de frecuencias - Pregunta 8 (Ejecutivos y funcionarios)

Categoría	#	%
muy malo	0	0,0%
malo	15	4,6%
regular	88	26,9%
bueno	123	37,6%
muy bueno	101	30,9%

Fuente: Elaboración del autor

Ilustración 14: Gráfica de frecuencias - Pregunta 8 (Ejecutivos y funcionarios)



Fuente: Elaboración del autor

4.4 RESULTADOS DE ENCUESTA A CLIENTES DE CONCESIONARIAS

4.4.1 Metodología

Población

Se considera como población a todos los clientes de las concesionarias automotrices asentadas en la ciudad de Guayaquil. Como estimador aproximado de dicho valor se ha tomado el número de vehículos introducido al parque automotor de la ciudad en los últimos 4 años, esto es, aproximadamente 120.000 vehículos⁵.

Método de muestreo

El método de muestreo utilizado fue un muestreo aleatorio simple, para lo cual se emplea la fórmula de tamaño de muestra mostrada a continuación⁶:

$$n = \frac{Z^2 PQ}{e^2}$$

Se trabajó con un nivel de confianza del 95% y un error máximo permisible del 5%, con lo cual se tendrían los siguientes valores de entrada para la fórmula:

- P = 0,5
- Q = 0,5
- Z = 1,96
- e = 0,05

⁵ Dato obtenido de la Agencia Nacional de Tránsito

⁶ Se usa la fórmula de tamaño de muestra para población infinita, esto es, más de 100.000 individuos

Finalmente, el cálculo de tamaño de muestra sería, como se muestra a continuación:

$$n = \frac{Z^2 PQ}{e^2}$$
$$n = \frac{(1,96)^2 \times 0,5 \times 0,5}{(0,05)^2}$$
$$n \approx 385$$

El tamaño de muestra calculado fue de 385 personas.

Método e instrumento de medición

El método de medición aplicado fue la entrevista personal. El instrumento aplicado fue un cuestionario estructurado, el cual se muestra en el Anexo 3.

4.4.2 Análisis e interpretación de variables y preguntas de la encuesta a clientes.

A continuación se presentan los principales resultados obtenidos. Todas las tablas e ilustraciones que se presentan son de elaboración del autor y fueron realizados con el software Microsoft® Excel® versión 2010.

4.4.2.1 Análisis por variable

Constitución de la muestra

Cuatro variables fueron tomadas en cuenta en esta sección; sexo, edad, nivel de estudios, y tiempo que realizó la compra.

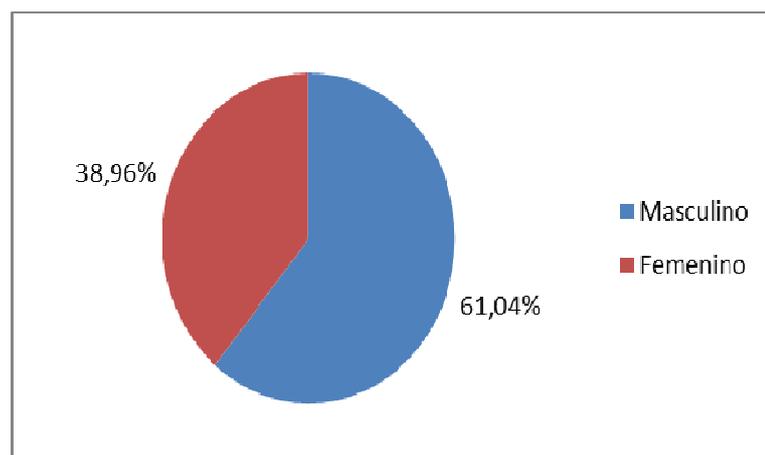
En cuanto al sexo 61.04% de los clientes encuestados fueron hombres y el 38.96% fueron mujeres. Las mujeres en su mayoría no regresarían a comprar otro vehículo en la misma concesionaria automotriz y son las más exigentes a la hora de calificar el servicio al cliente de los diferentes departamentos de las concesionarias.

Tabla 16: Tabla de frecuencias – Sexo (Clientes)

Categoría	#	%
Masculino	235	61,04%
Femenino	150	38,96%

Fuente: Elaboración del autor

Ilustración 15: Gráfica de frecuencias – Sexo (Clientes)



Fuente: Elaboración del autor

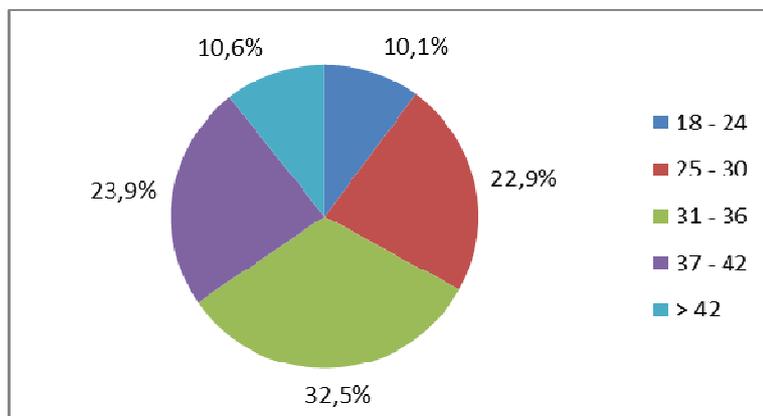
La distribución de edades de los clientes en la muestra es de 10.1% entre 18 y 24 años, 22.9% entre 25 y 30 años, 32.5% entre 31 y 36 años, 23.9% entre 37 y 42 años y un 10.6% mayores de 42 años. Las personas desde 31 años en adelante son más exigentes a la hora de calificar el servicio al cliente en los diferentes departamentos de las concesionarias, así mismo el significado que ellos le otorgaron el tener un PISC en las concesionarias es por valor agregado y fidelización de clientes. Para todas las edades es muy importante incluir un Programa integral de servicio al cliente en las concesionarias.

Tabla 17: Tabla de frecuencias – Edad (Clientes)

Categoría	#	%
18 - 24	39	10,1%
25 - 30	88	22,9%
31 - 36	125	32,5%
37 - 42	92	23,9%
>42	41	10,6%

Fuente: Elaboración del autor

Ilustración 16: Gráfica de frecuencias – Edad (Clientes)



Fuente: Elaboración del autor

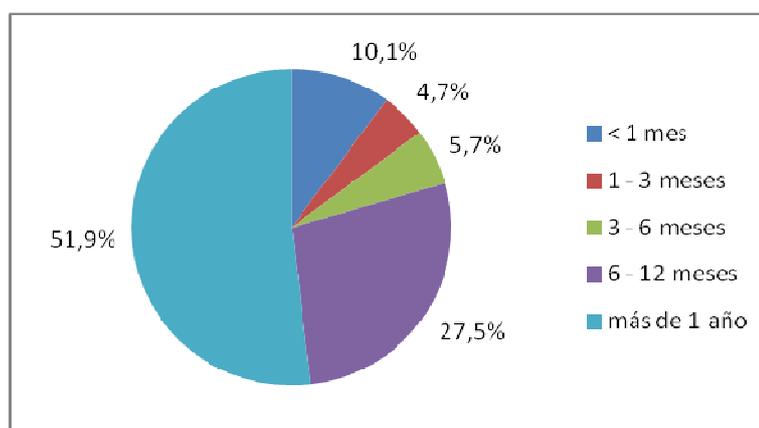
Sobre el nivel de estudios el 57.1% fue de tercer nivel, 21% fue bachiller, 13.5% de cuarto nivel y un 8.3% contaban solo con primaria. Las personas con estudios de tercer y cuarto nivel dan prioridad en lo que respecta a incluir un Programa Integral de servicio al cliente en las concesionarias por valor agregado para el producto o servicio y obtención de un mayor número de clientes.

Tabla 18: Tabla de frecuencias – Nivel de estudios (Clientes)

Categoría	#	%
Primaria	32	8,3%
Bachiller	81	21,0%
Tercer nivel	220	57,1%
Cuarto nivel	52	13,5%

Fuente: Elaboración del autor

Ilustración 17: Gráfica de frecuencias – Nivel de estudios (Clientes)



Fuente: Elaboración del autor

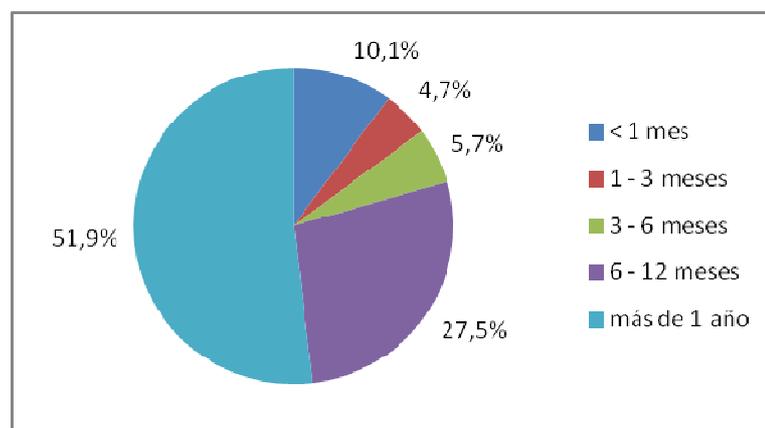
Finalmente, referente al tiempo de haber realizado la compra de su vehículo, el 10.1% lo hizo hace menos de 1 mes, el 4.7% compro hace 1 o 3 meses, 5.7% compró hace 3 o 6 meses, 27.5% compró hace 6 o 12 meses y un 51.9% compró hace más de 1 año. La gran mayoría de los clientes que compraron su vehículo hace más de 1 año en las concesionarias automotrices no recomprarían otra unidad vehicular y/o repuesto y/o accesorio y/o utilizarían el servicio de talleres por la postventa muy limitada que ejercen los empleados de las concesionarias.

Tabla 19: Tabla de frecuencias – Tiempo de compra (Clientes)

Categoría	#	%
< 1 mes	39	10,1%
1 - 3 meses	18	4,7%
3 - 6 meses	22	5,7%
6 - 12 meses	106	27,5%
más de 1 año	200	51,9%

Fuente: Elaboración del autor

Ilustración 18: Gráfica de frecuencias – Tiempo de compra (Clientes)



Fuente: Elaboración del autor

4.4.2.2 Análisis por pregunta

Pregunta 1: ¿Considera usted que en la Concesionaria Automotriz donde compró su vehículo o repuesto o accesorio o utilizó su servicio de talleres, están aplicando un Programa Integral de Servicio al Cliente?.

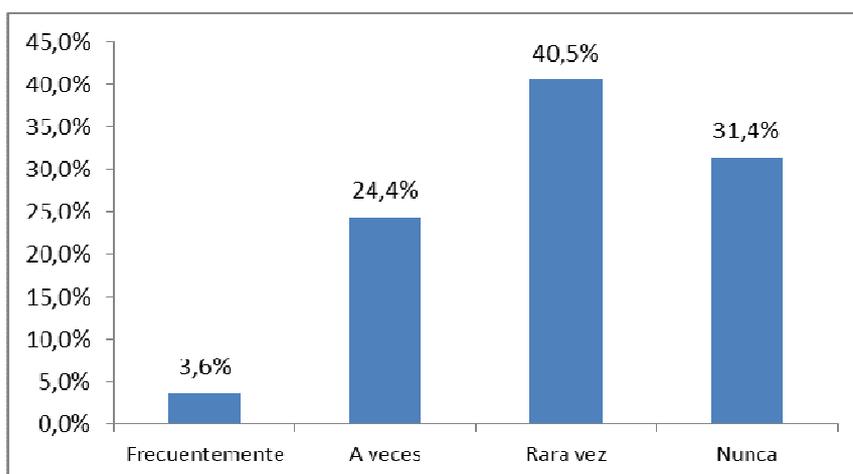
El 3.6% de los clientes indicó que frecuentemente se aplicaba, el 24.4% contestó que a veces, un 40.5% expresó que rara vez y un 31.4% indicó que nunca se lo aplicaba.

Tabla 20: Tabla de frecuencias - Pregunta 1 (clientes concesionarias)

Categoría	#	%
Frecuentemente	14	3,6%
A veces	94	24,4%
Rara vez	156	40,5%
Nunca	121	31,4%

Fuente: Elaboración del autor

Ilustración 19: Gráfica de frecuencias - Pregunta 1 (clientes concesionarias)



Fuente: Elaboración del autor

Pregunta 2: ¿Sería importante incluir un Programa Integral de Servicio al Cliente en las Concesionarias Automotrices?

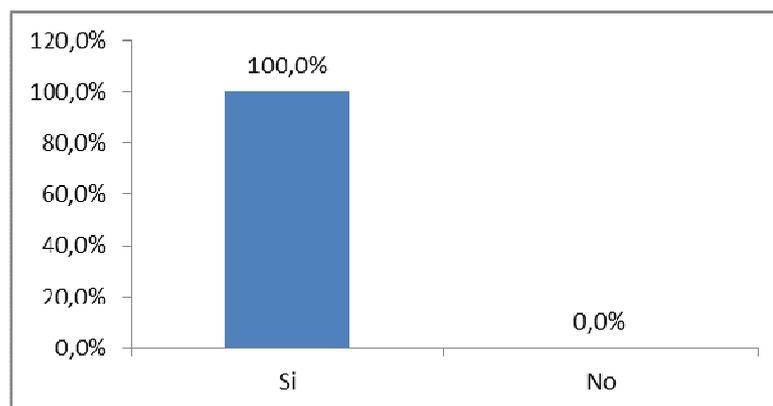
El 100% de los encuestados coincidió en la importancia de incluir un programa integral de servicio al cliente en las concesionarias automotrices.

Tabla 21: Tabla de frecuencias - Pregunta 2 (clientes concesionarias)

Categoría	#	%
Si	385	100,0%
No	0	0,0%

Fuente: Elaboración del autor

Ilustración 20: Gráfica de frecuencias - Pregunta 2 (clientes concesionarias)



Fuente: Elaboración del autor

Pregunta 3: ¿Cuál es el significado de tener un Programa Integral de Servicio al Cliente en una concesionaria automotriz?.

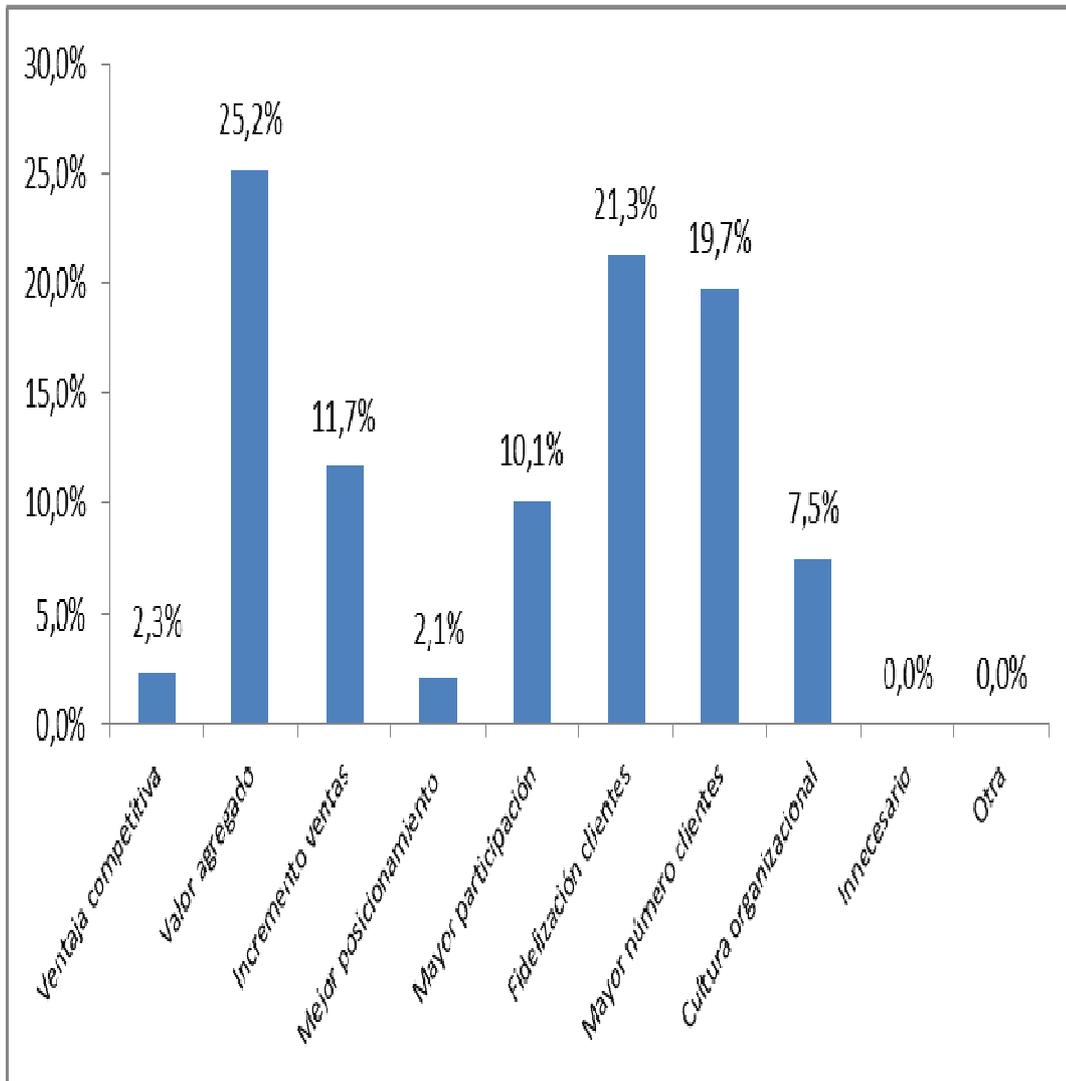
Los clientes asocian el programa integral de servicio al cliente, principalmente con valor agregado (25.2%), fidelización de los clientes (21.3%) y con mayor número de clientes (19.7%), en segundo plano dejaron el incremento en ventas y la mayor participación con 11.7% y 10.1% respectivamente y rezagadas quedaron cuestiones como cultura organizacional, ventaja competitiva y posicionamiento.

Tabla 22: Tabla de frecuencias - Pregunta 3 (clientes concesionarias)

Categoría	#	%
Ventaja competitiva	9	2,3%
Valor agregado	97	25,2%
Incremento ventas	45	11,7%
Mejor posicionamiento	8	2,1%
Mayor participación	39	10,1%
Fidelización clientes	82	21,3%
Mayor número clientes	76	19,7%
Cultura organizacional	29	7,5%
Innecesario	0	0,0%
Otra	0	0,0%

Fuente: Elaboración del autor

Ilustración 21: Gráfica de frecuencias - Pregunta 3 (clientes concesionarias)



Fuente: Elaboración del autor

Pregunta 4: Cómo calificaría usted el Servicio al Cliente en la Concesionaria Automotriz donde compró su vehículo o repuesto o accesorio o utilizó el servicio talleres, para los departamentos que se mencionan a continuación.

Pregunta 4.1: Califique – Venta de vehículo o repuestos o accesorios

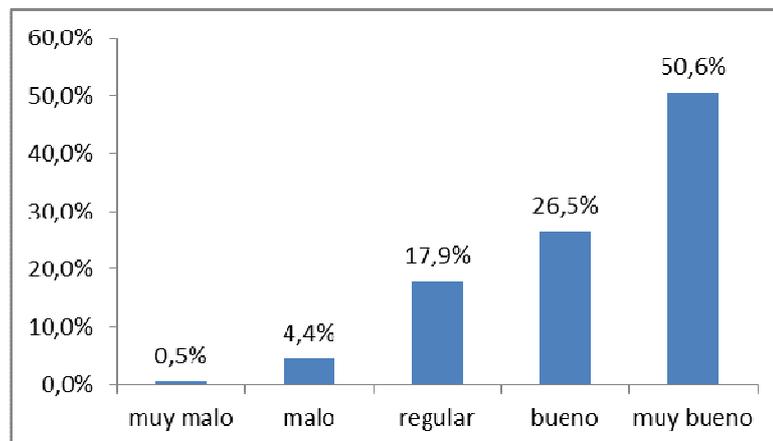
El 50.6% de los encuestados evaluó al criterio como muy bueno, el 26.5% como bueno, el 17.9% como regular y el 4.9% lo evaluó entre malo y muy malo. Lo que da a entender que en los departamentos comerciales en donde se pone el mayor énfasis en el servicio al cliente tan sólo la mitad de los clientes estén de acuerdo que el servicio es muy bueno, cuando debería ser este departamento el que por excelencia lidere “el deleite en el servicio integral al cliente” con un mínimo de aceptabilidad (muy bueno) del 75%.

Tabla 23: Tabla de frecuencias - Pregunta 4.1 (clientes concesionarias)

Categoría	#	%	% válido
no aplica	0	0,0%	
muy malo	2	0,5%	0,5%
malo	17	4,4%	4,4%
regular	69	17,9%	17,9%
bueno	102	26,5%	26,5%
muy bueno	195	50,6%	50,6%

Fuente: Elaboración del autor

Ilustración 22: Gráfica de frecuencias - Pregunta 4.1 (clientes concesionarias)



Fuente: Elaboración del autor

Pregunta 4.2: Califique – Servicio de talleres

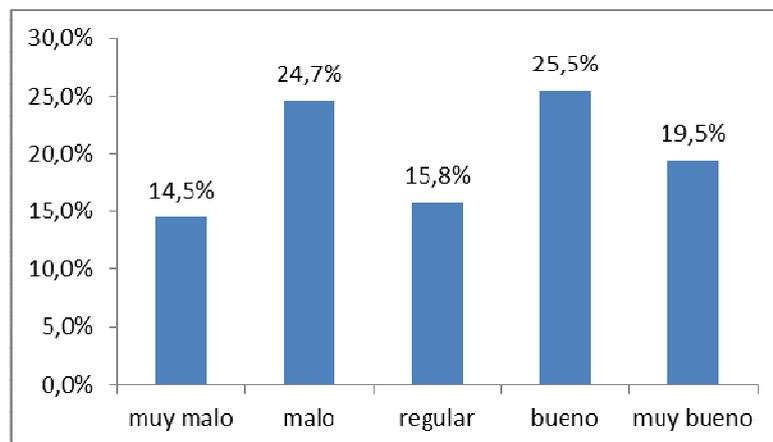
El 19.5% de los encuestados evaluó al criterio como muy bueno, el 25.5% como bueno, el 15.8% como regular y el 39.2% lo evaluó entre malo y muy malo. Las mayorías de concesionarias automotrices sólo dan énfasis del servicio al cliente en los departamentos comerciales de venta de vehículos y prácticamente poco “deleite al cliente” en el área de talleres (reparación y/o mantenimiento del vehículo), lo que se reconfirma en que tan sólo el 20% de los clientes opinan que el servicio en talleres es muy bueno; lo óptimo debería ser “deleitar al cliente” con un mínimo 75% (muy bueno).

Tabla 24: Tabla de frecuencias - Pregunta 4.2 (clientes concesionarias)

Categoría	#	%	% válido
no aplica	0	0,0%	
muy malo	56	14,5%	14,5%
malo	95	24,7%	24,7%
regular	61	15,8%	15,8%
bueno	98	25,5%	25,5%
muy bueno	75	19,5%	19,5%

Fuente: Elaboración del autor

Ilustración 23: Gráfica de frecuencias - Pregunta 4.2 (clientes concesionarias)



Fuente: Elaboración del autor

Pregunta 4.3: Califique – Servicio al cliente

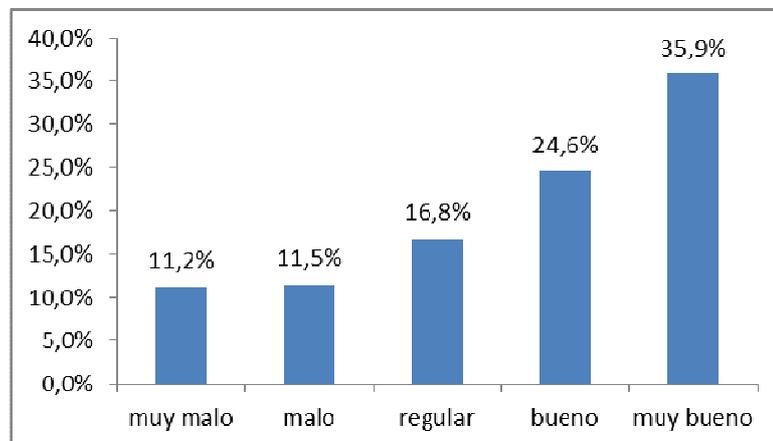
De los clientes que han tenido contacto con servicio al cliente del concesionario, el 35.9% lo evaluó como muy bueno, el 24.6% como bueno, el 16.8% como regular y el 22.7% lo evaluó entre malo y muy malo. En la actualidad las concesionarias automotrices se contentan con ofrecer a los clientes sólo un área de “atención al cliente o servicio al cliente” y no un “servicio al cliente en forma integral”. Esto ha producido que sólo el 36% de los clientes califiquen el área de “atención al cliente” como muy buena, cuando esta área debe ser el alma e imagen de la empresa con un mínimo de aceptabilidad del 80% (muy bueno).

Tabla 25: Tabla de frecuencias - Pregunta 4.3 (clientes concesionarias)

Categoría	#	%	% válido
no aplica	28	7,3%	
muy malo	40	10,4%	11,2%
malo	41	10,6%	11,5%
regular	60	15,6%	16,8%
bueno	88	22,9%	24,6%
muy bueno	128	33,2%	35,9%

Fuente: Elaboración del autor

Ilustración 24: Gráfica de frecuencias - Pregunta 4.3 (clientes concesionarias)



Fuente: Elaboración del autor

Pregunta 4.4: Califique – Caja o facturación

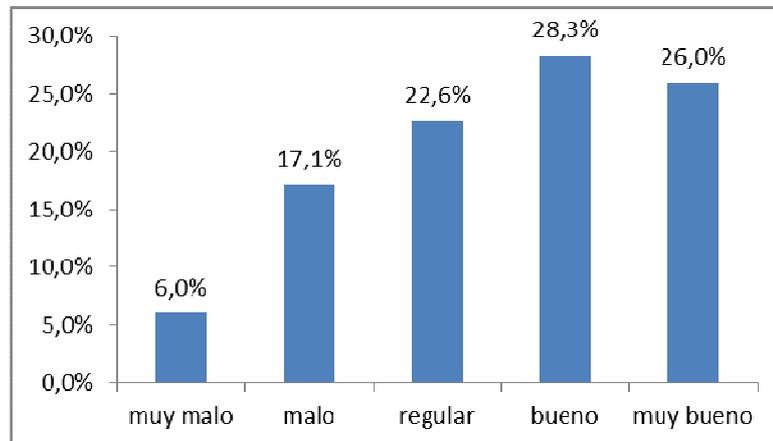
El 26% de los encuestados evaluó al criterio como muy bueno, el 28.3% como bueno, el 22.6% como regular y el 23.1% lo evaluó entre malo y muy malo. Las concesionarias automotrices sólo ponen énfasis en la capacitación de sus asesores comerciales y por lo general se olvidan de capacitar al resto de las áreas entre ellas una muy importante como lo es caja o facturación (que obligatoriamente todos los clientes tienen que pasar), y tan sólo el 26% de los clientes opinan que el servicio en caja es muy bueno, cuando debería esta área tener un servicio excelente de mínimo el 60% (muy bueno).

Tabla 26: Tabla de frecuencias - Pregunta 4.4 (clientes concesionarias)

Categoría	#	%	% válido
no aplica	0	0,0%	
muy malo	23	6,0%	6,0%
malo	66	17,1%	17,1%
regular	87	22,6%	22,6%
bueno	109	28,3%	28,3%
muy bueno	100	26,0%	26,0%

Fuente: Elaboración del autor

Ilustración 25: Gráfica de frecuencias - Pregunta 4.4 (clientes concesionarias)



Fuente: Elaboración del autor

Pregunta 4.5: Califique – Crédito o financiamiento

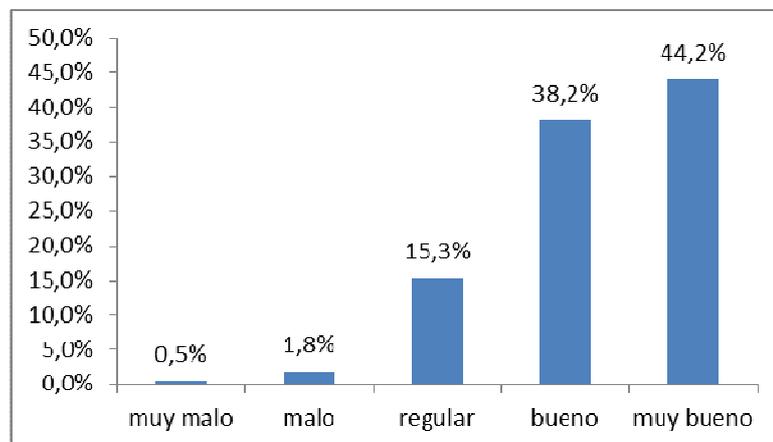
El 44.2% de los encuestados evaluó al criterio como muy bueno, el 38.2% como bueno, el 15.3% como regular y el 2.3% lo evaluó entre malo y muy malo. La calificación del 44% de los encuestados como muy bueno el servicio al cliente del departamento de crédito; obedece a las facilidades de financiamiento que ofrece el propio concesionario (crédito directo) y de terceros (instituciones financieras - crédito bancario), así como de la aprobación crediticia cada vez más ágil (un día) y todo con el fin de que el vehículo se venda más rápidamente. Se puede mejorar hasta conseguir mínimo un 60% (muy bueno).

Tabla 27: Tabla de frecuencias - Pregunta 4.5 (clientes concesionarias)

Categoría	#	%	% válido
no aplica	0	0,0%	
muy malo	2	0,5%	0,5%
malo	7	1,8%	1,8%
regular	59	15,3%	15,3%
bueno	147	38,2%	38,2%
muy bueno	170	44,2%	44,2%

Fuente: Elaboración del autor

Ilustración 26: Gráfica de frecuencias - Pregunta 4.5 (clientes concesionarias)



Fuente: Elaboración del autor

Pregunta 4.6: Califique – Legal

De los clientes que han tenido contacto con el departamento legal del concesionario, el 48.5% lo evaluó al criterio como muy bueno, el 38.5% como bueno, el 9.5% como regular y el 3.5% lo evaluó entre malo y muy malo.

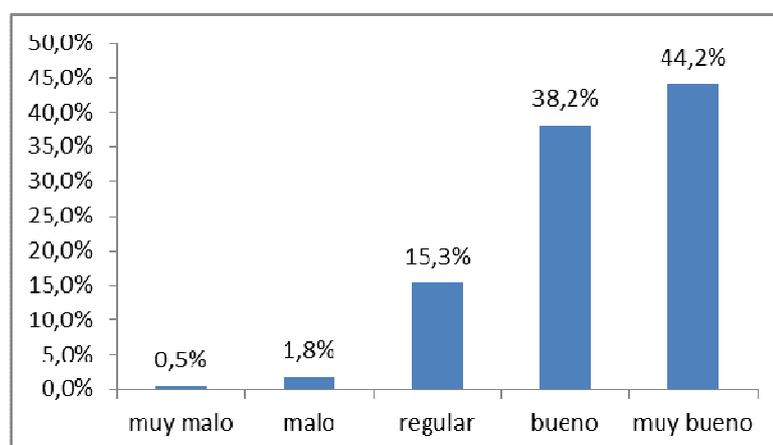
Prácticamente la mitad de los clientes (48.5%) calificaron el servicio del departamento legal de las concesionarias como muy bueno, ya que las concesionarias al financiar la venta de sus vehículos mediante “crédito directo” son más flexibles en arreglos extrajudiciales que las instituciones financieras que han otorgado “crédito bancario” a los clientes de las concesionarias. Además los gastos legales en concesionarias son más bajos que los de las Instituciones Financieras.

Tabla 28: Tabla de frecuencias - Pregunta 4.6 (clientes concesionarias)

Categoría	#	%	% válido
no aplica	154	40,0%	
muy malo	0	0,0%	0,0%
malo	8	2,1%	3,5%
regular	22	5,7%	9,5%
bueno	89	23,1%	38,5%
muy bueno	112	29,1%	48,5%

Fuente: Elaboración del autor

Ilustración 27: Gráfica de frecuencias - Pregunta 4.6 (clientes concesionarias)



Fuente: Elaboración del autor

Pregunta 4.7: Califique – Cobranzas

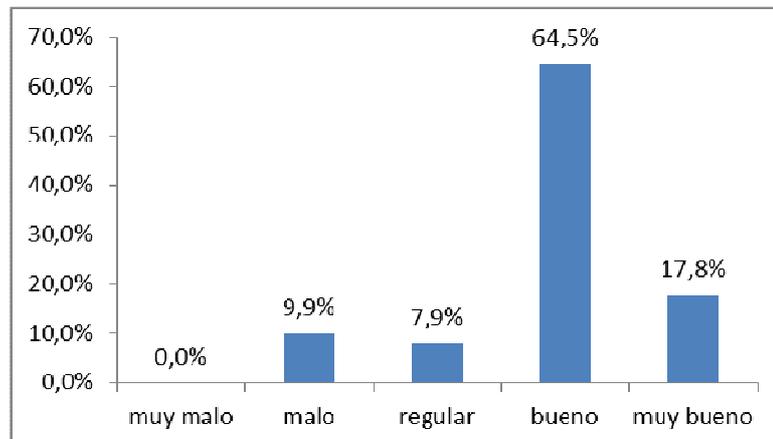
De los clientes que han tenido contacto con el departamento de cobranzas del concesionario, el 17.8% lo evaluó al criterio como muy bueno, el 64.5% como bueno, el 7.9% como regular y el 9.9% lo evaluó entre malo y muy malo. Al igual que en el departamento de caja, la mayoría de las concesionarias no se preocupan de capacitar al personal de cobranzas (ya que se puede ser firme con el cobro de la cartera y suave con los métodos a utilizar), el departamento de cobranzas sólo piensa en gestionar el cobro y si no lo puede realizar inmediatamente traspasa al departamento legal, por eso es que sólo el 18% de los clientes opinan de un muy buen servicio.

Tabla 29: Tabla de frecuencias - Pregunta 4.7 (clientes concesionarias)

Categoría	#	%	% válido
no aplica	233	60,5%	
muy malo	0	0,0%	0,0%
malo	15	3,9%	9,9%
regular	12	3,1%	7,9%
bueno	98	25,5%	64,5%
muy bueno	27	7,0%	17,8%

Fuente: Elaboración del autor

Ilustración 28: Gráfica de frecuencias - Pregunta 4.7 (clientes concesionarias)



Fuente: Elaboración del autor

Pregunta 4.8: Califique – Entrega de vehículos o repuestos o accesorios

El 38.7% de los clientes evaluó al criterio como muy bueno, el 34.3% como bueno, el 16.1% como regular y el 10.9% lo evaluó entre malo y muy malo.

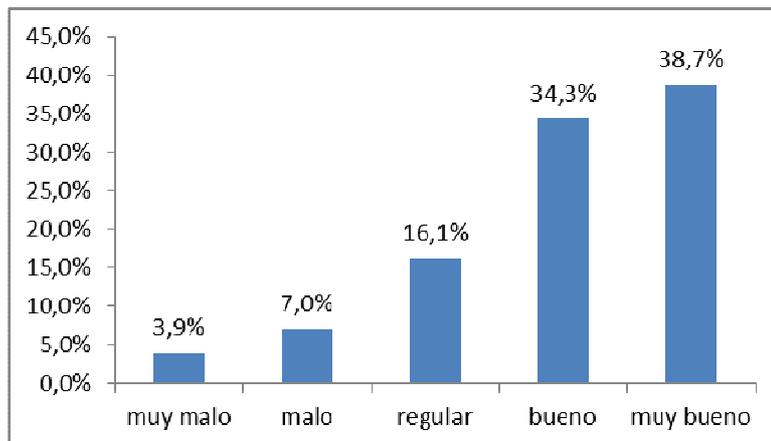
Las concesionarias en un buen porcentaje no entregan los vehículos, repuestos o accesorios en el menor tiempo de espera, con las condiciones o requerimientos solicitados por el cliente, etc.; aún tienen la premisa de que lo importante es cerrar la venta y que la entrega de la mercadería es tema secundario; por eso sólo el 39% de los clientes califico a este departamento con muy bueno, cuando su calificación debería ser de mínimo un 60%.

Tabla 30: Tabla de frecuencias - Pregunta 4.8 (clientes concesionarias)

Categoría	#	%	% válido
no aplica	0	0,0%	
muy malo	15	3,9%	3,9%
malo	27	7,0%	7,0%
regular	62	16,1%	16,1%
bueno	132	34,3%	34,3%
muy bueno	149	38,7%	38,7%

Fuente: Elaboración del autor

Ilustración 29: Gráfica de frecuencias - Pregunta 4.8 (clientes concesionarias)



Fuente: Elaboración del autor

Pregunta 4.9: Califique – Garantía

De los clientes que han tenido algún tema de garantía con su concesionario, el 0% lo evaluó como muy bueno, el 29.4% como bueno, el 29.4% como regular y el 41.2% lo evaluó entre malo y muy malo. El 78% de los encuestados no contestaron esta pregunta en relación al departamento de la garantía del producto o en el servicio técnico de talleres, por cuanto no han tenido aún la oportunidad de utilizar la misma; pero el 22% que si respondieron, ninguno menciona que el servicio era muy bueno.

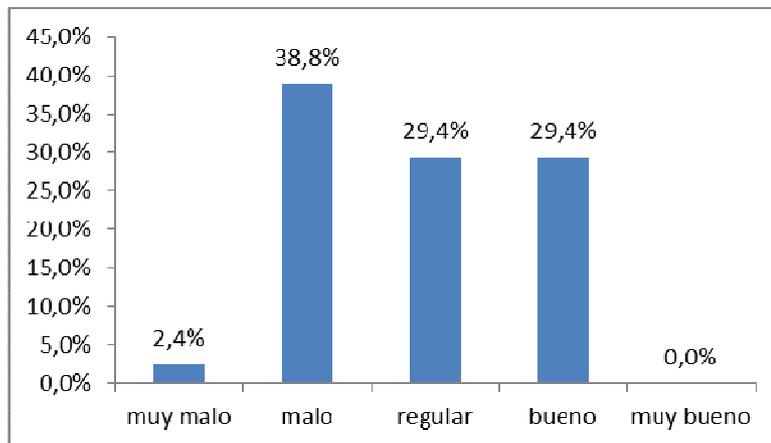
Esto se debe por cuanto fabricante y/o concesionario están más pendiente en el costo que se debe asumir por cumplir la garantía que en el servicio cliente al dar algo más de lo que no está estipulado en “manual de garantía”.

Tabla 31: Tabla de frecuencias - Pregunta 4.9 (clientes concesionarias)

Categoría	#	%	% válido
no aplica	300	77,9%	
muy malo	2	0,5%	2,4%
malo	33	8,6%	38,8%
regular	25	6,5%	29,4%
bueno	25	6,5%	29,4%
muy bueno	0	0,0%	0,0%

Fuente: Elaboración del autor

Ilustración 30: Gráfica de frecuencias - Pregunta 4.9 (clientes concesionarias)



Fuente: Elaboración del autor

Pregunta 4.10: Califique – Postventa

El 17.4% de los clientes evaluó al criterio como muy bueno, el 38.4% como bueno, el 34.3% como regular y el 9.8% lo evaluó entre malo y muy malo.

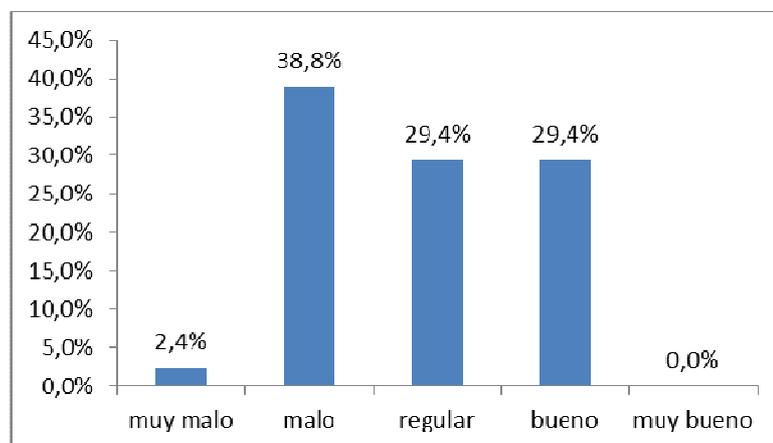
Algunas concesionarias se preocupan del “servicio cliente integral” en la etapa de la venta pero muy pocas se preocupan en la etapa de posventa; por eso sólo el 17% de los encuestados mencionaron que el servicio al cliente en la etapa de posventa es muy bueno; el motivo principal es que el asesor comercial piensa en el hoy (la venta) y no en el futuro (la posventa), no tiene la actitud y/o no se lo capacita de que más fácil, menos gasto y más rentable resulta remercadear clientes que mercadear nuevos clientes.

Tabla 32: Tabla de frecuencias - Pregunta 4.10 (clientes concesionarias)

Categoría	#	%	% válido
no aplica	0	0,0%	
muy malo	4	1,0%	1,0%
malo	34	8,8%	8,8%
regular	132	34,3%	34,3%
bueno	148	38,4%	38,4%
muy bueno	67	17,4%	17,4%

Fuente: Elaboración del autor

Ilustración 31: Gráfica de frecuencias - Pregunta 4.10 (clientes concesionarias)



Fuente: Elaboración del autor

Pregunta 4.11: Califique – Seguridad

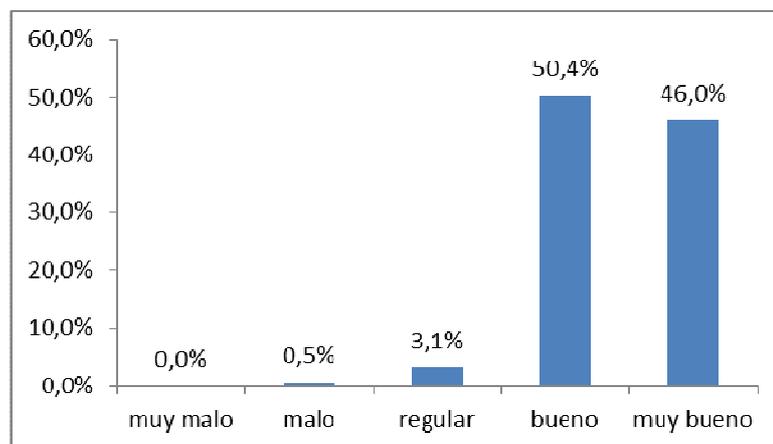
El 46% de los clientes evaluó al criterio como muy bueno, el 50.4% como bueno, el 3.1% como regular y el 0.5% lo evaluó entre malo y muy malo. En la actualidad la gran mayoría de las concesionarias contratan seguridad externa, consecuentemente los guardias de seguridad vienen de sus compañías con una preparación básica en lo que respecta a servicio al cliente ósea “estándares de servicio”, pero las concesionarias con PISC capacitan a los guardias en “estrategias de servicio” (pura creatividad-plus); por eso es que casi la mitad de los encuestados han mencionado para este departamento una calificación de muy buena.

Tabla 33: Tabla de frecuencias - Pregunta 4.11 (clientes concesionarias)

Categoría	#	%	% válido
no aplica	0	0,0%	
muy malo	0	0,0%	0,0%
malo	2	0,5%	0,5%
regular	12	3,1%	3,1%
bueno	194	50,4%	50,4%
muy bueno	177	46,0%	46,0%

Fuente: Elaboración del autor

Ilustración 32: Gráfica de frecuencias - Pregunta 4.11 (clientes concesionarias)



Fuente: Elaboración del autor

Pregunta 4.12: Califique – Gerencia

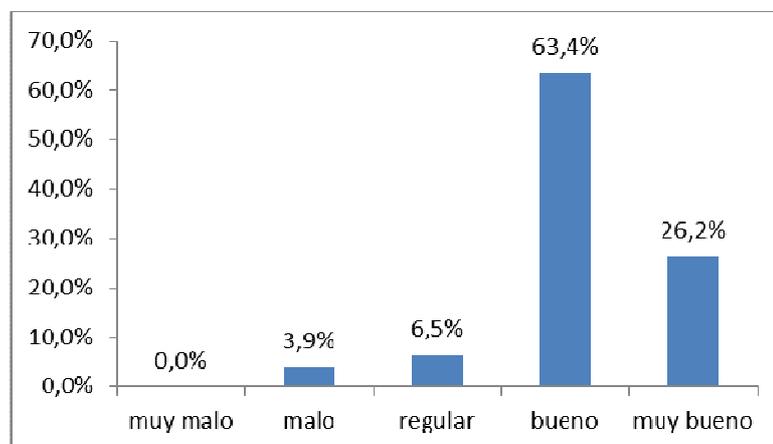
El 26.2% de los encuestados evaluó al criterio como muy bueno, el 63.4% como bueno, el 6.5% como regular y el 3.9% lo evaluó entre malo y muy malo. “Los gerentes son inaccesibles”, es lo que siempre mencionan los clientes; debido a que los gerentes no dan importancia debida a PISC como estrategia competitiva, si ellos no creen menos aún pueden motivar o liderar a sus subordinados en este tema. No es lo mismo que el gerente en lo posible conozca directamente de los clientes las quejas, que por intermedio de sus subordinados que por represalia pueden esconder las mismas. Por eso la gerencia apenas obtuvo del 26% de encuestados la calificación MB.

Tabla 34: Tabla de frecuencias - Pregunta 4.12 (clientes concesionarias)

Categoría	#	%	% válido
no aplica	0	0,0%	
muy malo	0	0,0%	0,0%
malo	15	3,9%	3,9%
regular	25	6,5%	6,5%
bueno	244	63,4%	63,4%
muy bueno	101	26,2%	26,2%

Fuente: Elaboración del autor

Ilustración 33: Gráfica de frecuencias - Pregunta 4.12 (clientes concesionarias)



Fuente: Elaboración del autor

Pregunta 5: ¿Volvería Usted en el mismo concesionario automotriz a comprar un vehículo o repuesto o accesorio o utilizaría los servicios de talleres?.

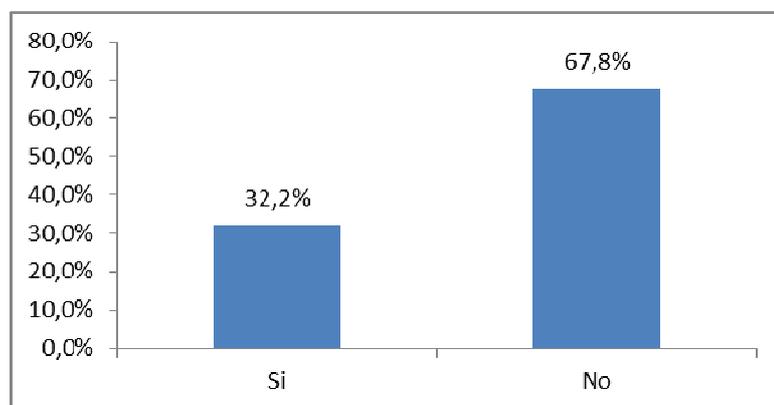
Solo el 32.2% de los encuestados manifestó que volvería a comprar un carro en la misma concesionaria, mientras el resto indicó que no lo haría en la misma. El motivo abrupto para que tan sólo el 32% de los encuestados vuelvan a comprar un producto o utilizar el servicio técnico de talleres de un concesionario es porque la gran mayoría de concesionarias se preocupan del hoy (la venta) y no en el futuro (la posventa); les cuesta, les duele o les molesta hacer feliz al cliente dando un plus; el cliente sólo quiere que se preocupen por él, que lo consientan, que lo deleiten, pues entonces por favor no seamos necios y deleitemos al cliente y así aseguramos la recompra.

Tabla 35: Tabla de frecuencias - Pregunta 5 (clientes concesionarias)

Categoría	#	%
Si	124	32,2%
No	261	67,8%

Fuente: Elaboración del autor

Ilustración 34: Gráfica de frecuencias - Pregunta 5 (clientes concesionarias)



Fuente: Elaboración del autor

4.5 CONCLUSIONES GENERALES DE INVESTIGACIÓN DE CAMPO

4.5.1 Expertos Servicio Cliente

- Actualmente este tipo de implementaciones no llega a toda la organización, sino sólo a las áreas comerciales.
- El PISC debe considerarse como un factor estratégico que debe englobar a toda la organización y llegar a todas las funciones y departamentos, con el propósito de mantener clientes satisfechos.
- Un paquete de estrategias para implementar un PISC debe incluir: capacitación, aprendizaje, incentivos para todos y mejoramiento de procesos.
- Los fracasos se pueden dar por falta de compromiso de los empleados, falta de liderazgo adecuado o consultores inexpertos.

4.5.2 Funcionarios y colaboradores

- Menos del 30% considera que hay una aplicación frecuente del PISC.
- 7 de cada 10 colaboradores considera que el PISC es un factor estratégico de competitividad en la concesionaria.
- El PISC es asociado principalmente con mayores ventas y más clientes.
- Solo 2 de cada 10 recibe frecuente capacitación en PISC.

- Menos del 20% de los colaboradores considera que los directivos promueven un PISC en la empresa.
- Menos del 40% considera que hay una frecuente valoración del PISC por parte de los clientes.
- Aproximadamente la mitad de los colaboradores consideran que en sus concesionarias hay cultura de servicio al cliente.
- 3 de cada 10 colaboradores considera que sus compañeros de trabajo tienen muy buena actitud de servicio.
- 6 de cada 10 empleados y funcionarios que conforman la muestra son mujeres.
- El 70% de la muestra está conformada por empleados y funcionarios de hasta 31 años de edad.
- El 28% de la muestra está conformada por empleados y funcionarios de tercer y cuarto nivel de estudios.
- El 6% de la muestra son funcionarios y el restante 94% empleados.
- El 45% de la muestra de los empleados y funcionarios tienen una antigüedad laboral en la concesionaria de hasta 3 años.
- En lo que respecta a capacitaciones recibidas, se notó que la mayor presencia está en las capacitaciones respecto de: servicio al cliente, ventas y comunicación efectiva. Esto no quiere decir que sean temas que se los propone permanentemente a los colaboradores, es sólo un reflejo de las capacitaciones que en algún momento han recibido los mismos.

4.5.3 Clientes

- Menos del 5% de los clientes consideran que hay una frecuente aplicación del PISC en las concesionarias.
- Todos los clientes consideraron que el PISC es necesario.
- Los clientes asocian el PISC con valor agregado, fidelización y más clientes.
- Las funciones o departamentos con las puntuaciones más altas (considerando bueno + muy bueno) en servicio al cliente son: Seguridad, cobranzas, gerencia, legal y crédito.
- Las funciones o departamentos con puntuaciones moderadas (considerando bueno + muy bueno) en servicio al cliente son: Ventas, entrega de vehículos y servicio al cliente.
- Las funciones o departamentos con las puntuaciones más bajas (considerando bueno + muy bueno) en servicio al cliente son: Postventa, caja, talleres y garantía.
- Casi 7 de cada 10 clientes no volvería a comprar en la misma concesionaria.
- 6 de cada 10 clientes encuestados son hombres.
- El 33% de los clientes encuestados son de hasta 30 años de edad.
- El 70% de los encuestados tienen tercer y cuarto nivel de estudios.
- El 48% de los encuestados compraron un vehículo, repuesto o accesorio vehicular y/o utilizaron servicio de talleres hace menos de un año.

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

Tomando en consideración los tres (3) pilares fundamentales de esta investigación, como son:

1.- Problema

¿Cuál es el efecto económico de un Programa Integral de Servicio al Cliente a las concesionarias automotrices de la ciudad de Guayaquil en la creación de una Cultura Organizacional hacia el Servicio al Cliente?.

2.- Objetivos Generales

- a) Describir las características de concesionarias automotrices orientadas hacia una Cultura Organizacional de servicio al cliente producto del desarrollo e implementación de un Programa Integral de Servicio al Cliente.
- b) Definir el impacto en la gestión estratégica de concesionarias automotrices con una propuesta de diseño e implementación de un Programa Integral de Servicio al Cliente.

3.- Hipótesis

- a) La creación de una Cultura Organizacional hacia el servicio al cliente relacionada con el desarrollo de un Programa Integral de Servicio al Cliente en concesionarias automotrices de la ciudad de Guayaquil, **se facilita** por el convencimiento, compromiso y liderazgo de los directivos **y por una** actitud de servicio de parte de los empleados y funcionarios.

b) La creación de una Cultura Organizacional hacia el servicio al cliente relacionada con el desarrollo de un Programa Integral de Servicio al Cliente en concesionarias automotrices de la ciudad de Guayaquil, **no se facilita** por el convencimiento, compromiso y liderazgo de los directivos **y ni por una** actitud de servicio de parte de los empleados y funcionarios.

Y además con los resultados de la Investigación de Campo (capítulo IV análisis e interpretación de resultados), se desarrolla de una manera eficaz y eficiente la propuesta: “Programa integral de servicio al cliente como gestión estratégica en concesionarias automotrices de la ciudad de Guayaquil”.

5.1 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

a) El 60% de las concesionarias automotrices con marcas de vehículos: Skoda, Peugeot, Citroen, Ford, Hino, Honda, Mitsubishi, Mercedes-Benz, Volvo, BMW, Land Rover, Audi, no diseñaron programas integrales de servicio al cliente porque no conocen el significado completo de un PISC y/o porque sencillamente no le dan la importancia necesaria. Fuente: Gerentes de concesionarias automotrices de las marcas Mercedes-Benz, Land Rover, Ford, Skoda y Audi; Mayo/2012.

Cuadro 7: Concesionarias automotrices que no diseñaron PISC

GERENTE	CONCESIONARIA AUTOMOTRIZ	MARCA VEHÍCULO
Fernando von Buchwald	StarMotors S.A.	Mercedes-Benz
Manuel Murtinho C.	Autec S.A.	Land Rover
Xavier Molestina A.	Orgu	Ford
Juan Ignacio Doumet	Almacenes Juan ElJuri Cia. Ltda.	Skoda
John Wiener G.	Induwagen	Audi

Fuente: Elaboración del autor

- b) El 20% de las concesionarias automotrices diseñaron e implementaron un PISC y luego abordaron el programa (Hyundai, Mazda, Toyota, Nissan, Renault), porque no completan el ciclo de un PISC que es: Diseño, Implementación, Seguimiento, Retroalimentación y Rediseño. Fuente: Gerentes de las concesionarias automotrices de las marcas Hyundai, Mazda, Toyota, Nissan y Renault; Mayo/2012.

Cuadro 8: Concesionarias que diseñaron e implementaron y abordaron PISC

GERENTE	CONCESIONARIA AUTOMOTRIZ	MARCA VEHÍCULO
Christian Galarza M.	Auto Importadora Galarza S.A.	Hyundai
Roberto Béjar M.	MazMotors	Mazda
Fernando Garcés O.	Toyocosta	Toyota
Álvaro Nogales	Automotores y Anexos S.A.	Nissan y Renault
Eduardo Martínez C.	Unirepuestos S.A.	Hyundai

Fuente: Elaboración del autor

- c) El 15% de las concesionarias automotrices (Chevrolet) están aplicando un PISC con buenos resultados aunque aún lo pueden optimizar si es que rediseñan su PISC como lo hacen las concesionarias automotrices de Chile y Argentina que cada año rediseñan sus PISC. Fuente: Gerentes de las concesionarias automotrices de las marcas Chevrolet, Mayo/2012.

Cuadro 9: Concesionarias automotrices que están aplicando un PISC

GERENTE	CONCESIONARIA AUTOMOTRIZ	MARCA VEHÍCULO
David Zabala	E. Maulme C.A.	Chevrolet
Luis Andrade R.	Vallejo Araujo S.A.	Chevrolet
Rodolfo Castro A.	Anglo Automotriz S.A.	Chevrolet
Sabine Preis	Induauto	Chevrolet
Patricio Galarza	Autolasa	Chevrolet

Fuente: Elaboración del autor

- d) El 5% de las concesionarias automotrices (Kia, Volkswagen) diseñaron un PISC pero no lo implementaron. Fuente: Gerentes de concesionarias automotrices de las marcas Kia y Volkswagen; Mayo/2012.

Cuadro 10: Concesionarias que diseñaron y no implementaron un PISC

GERENTE	CONCESIONARIA AUTOMOTRIZ	MARCA VEHÍCULO
Mario Sierra	GalarzaMotors S.A.	KIA
Luis Crespo	KMotor	Kia
Rodrigo Galarza M.	Galauto	Volkswagen
Iván García M.	Autobahn	Volkswagen

Fuente: Elaboración del autor

- e) Para romper paradigmas, ¿Por qué sólo podemos esperar de las empresas un servicio al cliente del área comercial?, ¿Por qué tenemos sólo que contentarnos con lo estándar o básico de un servicio al cliente?, ¿Por qué sólo esperar servicio al cliente del sector privado? , ¿Por qué sólo a los clientes VIP o los más poderosos, etc. de las empresas le tienen que facilitar un servicio al cliente excepcional?.

f) Como gestión estratégica para obtener:

- ❖ Una ventaja competitiva a nivel de empresa.
- ❖ Un valor agregado a nivel de producto.
- ❖ Un mejor posicionamiento de la marca y/o del concesionario.
- ❖ Una mayor participación de mercado a nivel de la marca y/o del concesionario.

g) Porque se ratificó en la investigación de campo (Capítulo IV de la tesis) la hipótesis del autor de la tesis de que los PISC fracasan debido a los siguientes motivos:

- ✎ No hay un compromiso y/o liderazgo empresarial por parte de los directivos de las concesionarias automotrices para el diseño, implementación, ejecución, seguimiento, retroalimentación y rediseños de PISC. (Con honrosas excepciones como es el caso de la marca Chevrolet).
- ✎ No hay actitudes de los empleados y funcionarios de las concesionarias hacia un servicio al cliente integral; y esta falta de actitud se debe porque no se contratan a empleados con actitudes en servicio al cliente pero si en ventas, etc., y además los empleados no son capacitados en función de un servicio integral al cliente sino hacia un servicio al cliente de responsabilidad sólo del área comercial.

5.2 LAS CUATRO (C) DE LA PROPUESTA

La propuesta que se va a detallar más adelante considera cuatro (4) bases sólidas (las cuatro C) como son:

1.- Conocimiento

Conocimiento y entendimiento de “todo el personal” de la concesionaria de lo que es un programa integral de servicio al cliente, ósea que se diferencie tajantemente entre lo que es una atención al cliente, un servicio al cliente, información al cliente vs un servicio al cliente integral u holístico.

Un servicio al cliente integral es simple y llanamente “deleitar” al cliente en todos los “momentos de verdad” en que éste tenga contacto con algún empleado o funcionario de la concesionaria automotriz. Si no se puede deleitar al cliente (ejemplo un reclamo o queja) lo mínimo que se espera es “tomar en serio” su reclamo o queja y a la brevedad posible solucionar el inconveniente (que el cliente “sienta” que hay deseo e interés por parte de la concesionaria automotriz de solucionar su malestar).

2.- Capacitación

Capacitación continua (por ejemplo cada 3 meses) con sus respectivas retroalimentaciones en programa integral de servicio al cliente a todo el personal de la concesionaria, dicho programa es decir debe estar facilitado por expertos que no solamente sean teóricos sino también prácticos (ósea que hayan implementado PISC con sus respectivas retroalimentaciones).

3.- Compromiso y Liderazgo

Compromiso de todo el personal de la concesionaria para trabajar en función de la persona más importante del negocio “el cliente”; pero para eso es necesario sobre todo que estén comprometidos los dueños y/o directivos de las concesionarias automotrices y consiguientemente ellos transmitan ese deseo de deleitar al cliente y/o de solucionar sus reclamos, quejas, problemas, etc., a sus empleados mediante un liderazgo gerencial.

4.- Cultura Organizacional y Actitud

Cultura organizacional o corporativa es lo que se obtiene inmediatamente y sin forzar después de que todo el personal de la concesionaria automotriz: conoce lo que es servicio al cliente integral, se capacita-retroalimenta en programas integrales de servicio al cliente y se compromete mediante actitudes positivas (innatas o adquiridas por la capacitación, experiencia, entorno, etc.).

5.3 DESTINATARIOS A LOS CUALES VA DIRIGIDA LA PROPUESTA

A continuación se detallan los destinatarios a los cuales va dirigida la propuesta de un programa integral de servicio al cliente como gestión estratégica para las concesionarias automotrices:

- ❖ Para todo el personal de la concesionaria (desde el dueño hasta el guardia inclusive freelance o comisionistas externos).
- ❖ A todos los departamentos de la concesionaria.
- ❖ Con todas las regionales, sucursales u oficinas de la concesionaria.
- ❖ Para todas las líneas de negocios que tuviera la concesionaria (vehículos, repuestos, accesorios, talleres).
- ❖ A todas las líneas de productos que vendiera la concesionaria (vehículos livianos, 4x4, furgonetas, mini furgonetas, camiones, camioncitos, taxis; división maquinarias pesadas, división vehículos usados).

- ❖ Todos los empleados de la concesionaria deben conocer y aplicar las 4C (conocimiento, capacitación, compromiso, cultura) que se describió en los párrafos precedentes.

5.4 PROPUESTA DE UN PISC COMO GESTIÓN ESTRATÉGICA EN CONCESIONARIAS AUTOMOTRICES

5.4.1 La escalera de una organización orientada al servicio

Para realizar un PISC como gestión estratégica en las concesionarias automotrices hay que desarrollar los siguientes pasos o peldaños:

- a) Evaluar el nivel actual de calidad de servicio de la concesionaria.
- b) Clarificar la estrategia ósea decidir cómo “deleitar” al cliente.
- c) Crear cultura organizacional ósea predicar y practicar el servicio integral al cliente.
- d) Mejorar constantemente en lo que respecta al servicio integral con el cliente, ósea hacer que los empleados se retroalimenten entre ellos por medio de sus experiencias diarias con el cliente (técnica a utilizar: círculos de trabajo).
- e) Fortalecer (mediante capacitaciones continuas y retroalimentaciones) y hacer permanente la nueva cultura (cultura organizacional) ósea obsesionarse con el servicio al cliente.

5.4.1.1 ¿Cómo evaluar el nivel actual de servicio de la concesionaria?.

Índices para medición de servicio al cliente

Cuadro 11: Evaluación Cliente interno (empleados y funcionarios)

Factores a evaluar:	Rango									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Conocimiento de la empresa (Misión y Visión).										
2. Conocimiento del producto (s).										
3. Conocimiento del servicio (s).										
4. Actitud de servicio.										
5. Capacidad de decisión.										
6. Aptitudes físicas (presentación-expresión).										
7. Dinamismo.										
8. Habilidad para trabajar en equipo.										
9. Mejoría constante (superación)/capacitación.										
10. Manejo de situaciones difíciles (quejas).										
11. Organización en el trabajo (información).										
12. Buenas maneras (buen trato).										

Fuente: Elaboración del autor

Rango de medición: 1 a 10.

Ningún factor puede estar por debajo de seis (6). La medición se puede realizar mediante encuestas confidenciales entre todos los empleados o valiéndose de un comité de no más de 5 personas.

Cuadro 12: Evaluación Cliente externo

Factores a evaluar:	Rango				
	P	M	R	B	E
1. Calidad del producto.					
2. Calidad del servicio (antes, durante, después).					
3. Rapidez.					
4. Puntualidad.					
5. Solución de quejas.					
6. Acceso a gerentes.					
7. Comodidad.					
8. Presentación del personal.					
9. Presentación del local.					
10. Referencias de otros.					
11. Atención telefónica.					
12. Atención otros empleados o departamentos.					
13. ¿Su compra fue de insatisfacción, satisfacción o deleite?.....					
14. ¿Sugerencias para poder deleitar a los clientes?.....					

Fuente: Elaboración del autor

Rango de medición: Pésimo, malo, regular, bueno, excelente.

La medición se hará mediante encuestas personales, telefónicas, por correo o por internet. El objetivo: Ser excelentes (deleitar al cliente).

5.4.1.2 ¿En qué nivel de calidad de servicio se encuentra la concesionaria?.

Una vez aplicado lo indicado en el ítem 5.4.1.1 la concesionaria podrá contestarse en qué nivel de calidad de servicio se encuentra:

1. Venden casi por inercia, están en el punto de equilibrio o ligeramente por encima. (Algunas conocen su estado de agonía; otras ni siquiera lo saben; no compiten, están a punto de morir).
2. Se mantienen por antiguas pero el Servicio no está en su agenda. (Van a desaparecer, no compiten).
3. Apenas hacen lo básico en Servicio. (Se conforman con una participación natural en el mercado automotriz, generalmente pequeña).
4. Están haciendo esfuerzos para hacer del Servicio una ventaja competitiva. (Si estos esfuerzos los hacen “permanentes” triunfarán y tendrán un mayor porcentaje del mercado automotriz).
5. Primero el Cliente. (Son y serán los líderes, por ello disfrutan del Servicio como una “escalera hacia la cima”.

5.4.1.3 Estrategias de servicio

Una vez realizado el ítem 5.4.1.2 con lo cual la concesionaria automotriz ya se contestó en qué nivel de calidad de servicio se encuentra; podrá diseñar su estrategia ósea como “deleitar” al cliente. Y para eso utiliza estrategias de servicio.

Estrategias de Servicio son el comportamiento que debe tener toda la organización para satisfacer las necesidades y expectativas del Cliente.

La definición de una estrategia de servicio implica integrar de la manera más adecuada los siguientes elementos:

- ✎ Valor agregado.
- ✎ Componentes del servicio.
- ✎ Segmento objetivo.
- ✎ Puntos de contacto con el cliente.
- ✎ Auditoria de Servicio.

Para poder integrar de la forma más adecuada los elementos mencionados en el párrafo precedente se necesita del diseño de:

- ❖ Matriz de Servicio.
- ❖ Manual de Servicio.
- ❖ Estándares de Servicio.

Se debe elaborar una matriz (Matriz del Servicio) para cada segmento de Clientes (segmento objetivo), pues, por su naturaleza, tienen necesidades, expectativas y requerimientos distintos.

Para elaborar el diseño de una Matriz del Servicio para los segmentos objetivos hay que tener claro lo que es el Diseño del Servicio.

Diseño del Servicio es el proceso de describir en palabras y en forma detallada el sistema de Servicio que desea la compañía, de acuerdo con las necesidades y expectativas del Cliente.

Uno de los resultados inmediatos del proceso es la obtención del “Manual de Servicio”, el cual es un instrumento que establece los comportamientos que deben ser seguidos por todas las personas de la organización.

Diseño de una Matriz del Servicio para los segmentos objetivos

Cuadro 13: Matriz del Servicio

Diseño del Servicio	Segmento de Clientes
1. ¿A qué grupos de Clientes va dirigido?.	Segmento Objetivo.
2. ¿Cuál es el objetivo?.	Valor agregado (deleite).
3. ¿Quién lo hace?.	Responsable.
4. ¿Cómo lo hace?.	Funciones.
5. ¿Qué actitud debe tener?.	Estándares-Actitudes.
6. ¿Hay normatización al respecto?.	Normas y procedimientos.
7. ¿Está preparado para lo imprevisto?.	Iniciativa y capacidad de decisión.
8. ¿De qué medios dispone?.	Tecnología.
9. ¿Qué imagen queremos que dé?.	Habilidad.
10. ¿Qué entrenamiento en RR.HH. debe tener?.	Interacción.
11. ¿Con qué cuenta?.	Colaboración- ambiente- clima-comportamientos.
12. ¿Si él no puede, quien sí?.	Solución inmediata.

Fuente: Elaboración del autor

Diseño de un Manual de Servicio
“Manual de servicio resumido para un jefe departamental”

1. Usted debe conocer la esencia de su negocio.
2. Debe saber quiénes son sus Clientes, qué esperan y cómo puede proporcionarles ese poquito más de lo que esperan.
3. Debe tener una visión clara.
4. Debe identificar los “momentos de la verdad” (contactos con empleados y funcionarios de la empresa) para sus clientes.
5. Debe pensar constantemente sobre cómo podría desarrollar una cultura de Servicio dentro de su organización.
6. Planificará como manejar las experiencias de los Clientes. Debe reflexionar sobre los cuatro aspectos del paquete de Servicios. Las “habilidades” en el trato con las personas que su gente necesita, si sus “productos” requieren mejoramiento, si la “presentación” tanto de sus productos como del lugar de trabajo es físicamente atrayente y si sus prácticas están “orientadas” hacia el Cliente.
7. Usted necesita un sistema para solicitar y atender reclamos y para decidir si su personal requiere capacitación especial al respecto.
8. ¿Ha evaluado en qué medida se mantiene en contacto con sus clientes, internos y externos, y ha elaborado planes para superarse en ambos frentes?.

Estándares de Servicio

Son normas establecidas sobre cómo se debe prestar un Servicio, las cuales deben ser conocidas, comprendidas, aprendidas, aceptadas y practicadas por todos en la organización.

“Las normas sobre Servicio no son una opción, son una obligación”.

Ejemplos de estándares de servicio:

- Mirar a los ojos.
- Sonreír.
- Conocer el nombre del cliente.
- Saludar cortésmente.
- Contestar el teléfono inmediatamente suene el timbre, aunque no sea el propio.
- Sonría cuando conteste el teléfono.....
- Acompañar al Cliente hasta el lugar por él requerido, no importa que no sea su responsabilidad directa.
- Trate a cada persona como si fuera su primer Cliente del día, en cada una y en todas las oportunidades, todos los días.
- Reconozca siempre la presencia de cada persona que pase y entre al local.
- Sea servicial no servil.
- Sea amable.
- Proporcione la clase de atención que a usted le gustaría recibir cuando entra a un negocio. Esto hace que la gente desee regresar.
- Use siempre la tarjeta de identificación con su nombre.
- Un servicio excelente significa disfrutar al brindar a las personas un poquito más de lo que esperan.
- Mantengámonos fieles a este lema y demos lo mejor de nosotros cuando venimos a trabajar.
- Es buen Servicio sonreír al Cliente, sin embargo es mejor cuando él le sonrío a usted.

Cada concesionaria automotriz deberá primero seleccionar y aplicar sus estándares de servicio (normas obligatorias sobre servicio), antes de implementar estrategias de servicio para deleitar al cliente ósea lo adicional al estándar de servicio.

La estrategia de servicio es lo medular de un PISC, consiguientemente hay que tener mucha creatividad para salir de los estándares de servicio. La competitividad agresiva entre las concesionarias automotrices hace que una estrategia de servicio en poco tiempo se transforme en un estándar de servicio.

Ejemplos de estrategias de servicio en las concesionarias automotrices:

1. Indagar muy profundamente y especialmente en forma personal ósea con el contacto directo con el cliente (departamento ventas, cobranzas, legal, caja, facturación, financiero, gerencia, etc.), para conocer ¿en qué forma se lo podría deleitar o sorprender?.
2. Realizar técnica de “Focus Group” (investigación cualitativa), para conocer las percepciones que tienen de nuestro actual servicio al cliente vs el que les gustaría a ellos recibir para deleitarlos. Se pueden realizar Focus Group con clientes afines a cada área (compra de vehículos nuevos, vehículos usados, repuestos, accesorios, utilización de los talleres, etc.), o Focus Group con un mix de clientes de varias áreas.
3. Solucionar quejas (cuando las quejas se atienden y se solucionan se convierten en ventas), interésese en encontrar una solución inmediatamente, solucione el problema con medidas fáciles de aplicar, haga seguimiento. Las quejas son las mejores retroalimentaciones para diseñar estrategias de servicio y no estándares de servicio y no nos cuestan nada, sólo saber escuchar todo cuidadosamente y con interés (no interrumpa).

4. Póngase en sus zapatos, pregúntese si yo fuera a comprar un vehículo, repuesto, accesorio; o a utilizar el taller; o a pagar en caja; o al departamento de cobranzas, etc.; ¿cómo me gustaría que me deleitaran?, ¿qué tan pronto quisiera que resolvieran mi queja o problema?.
5. Determinar cuáles son los “momentos de verdad” (contactos con empleados y funcionarios de la concesionaria) del cliente para cada tipo de producto o servicio o de reclamo, para que su permanencia en la concesionaria sea un deleite (así sea que no nos compre un producto o utilice nuestros servicios) o su queja sea resuelta lo más pronto posible (aunque sólo sea tratar de resolver el problema o de buscar alternativas más viables de solución).
6. No confundir estrategias de servicio ni con estándares de servicio ni mucho menos con planes promocionales.
7. Analice su horario de atención. El horario de trabajo debe ser establecido considerando las necesidades del cliente antes que las necesidades del empresario.
8. Preste atención a los detalles. Anote en un cuaderno los pequeños detalles de la conversación con un cliente, así podrá recordar las situaciones particulares con él, lo que le hará sentir especial.
9. Fomente en sus guardias de seguridad un trato de excelencia con el cliente. Enseñe a sus guardias de seguridad que la persona más importante en la empresa es el cliente y, por lo tanto, jamás debe ser maltratado.
10. Establezca un sistema de detección de errores en el proceso de atención al cliente. Es importante conocer detenidamente el motivo por el cual un cliente no pudo ser atendido de manera satisfactoria, ya que

esta información le permitirá mejorar sus procesos y corregir los errores producidos. Cuando una empresa reconoce su error ante el cliente, las posibilidades de conservar a este son muy altas.

11. Busque vendedores orientados al cliente. Un vendedor orientado al cliente, además de generar un nivel alto de ventas, normalmente atrae más clientes. El tiempo del cliente es importante, necesita que lo atiendan rápidamente. Trabaje sólo con vendedores que presten atención inmediata y apasionada al cliente, en lugar de aquellos que sólo buscan el sueldo de fin de mes.
12. Genere alianzas con empresas que vendan productos o servicios complementarios. Ofrecer productos o servicios complementarios permitirá que el cliente tenga una atención integral y le generará confianza para la venta.
13. Negocie devoluciones y garantías con sus proveedores. Cuando un cliente siente que tiene garantía de productos, realizará la compra con seguridad y confianza.
14. Investigue su propia atención al cliente “con clientes fantasmas”. Los “clientes fantasmas” son una excelente base de información para establecer el nivel de atención al cliente por parte de sus vendedores.
15. Optimice su atención telefónica. Una buena atención telefónica puede ser el preámbulo de clientes satisfechos y de incremento en las ventas
16. Contacte a sus clientes luego de la venta, muy pocas empresas contactan a sus clientes luego de la venta, lo que podría ser el factor diferenciador frente a la competencia.
17. Cumpla siempre lo que promete, cuando se habla con honestidad al momento de vender, el cliente se lo agradecerá.

18. Ofrezca fechas de cumplimiento más prolongadas de lo que podría hacer. Si usted logra entregar un producto o servicio antes del plazo pactado, generará un impacto muy positivo en sus clientes.
19. Pregúntese diariamente: ¿qué le sorprendería a este cliente?. Busque sorprender constantemente al cliente con situaciones y aspectos que jamás se esperaba.
20. Entregue su número de celular o correo electrónico a su cliente para generar seguridad y confianza. Ponerse a la disposición del cliente con su número celular permitirá que el cliente cuente con usted en cualquier momento.
21. Preste atención visual y física al cliente. Bajo ninguna circunstancia permita que sus vendedores realicen algún gesto de molestia cuando atiendan a sus clientes.
22. Genere situaciones favorables en caja para sorprender al cliente y se vea obligado a contar a sus conocidos.
23. Incentive a sus vendedores hacia la completa atención al cliente. Establezca políticas que permitan que el vendedor se apersona del cliente hasta que su producto (vehículo) haya sido entregado completamente.
24. Reúnase con sus vendedores para mejorar la atención al cliente. Fomente reuniones con sus vendedores en las que pueda entregar formatos de sugerencias de mejora. A su vez, premie las sugerencias que permitan mejoras sin costo económico. El vendedor con gusto llenará este formato. Posteriormente, implemente esas sugerencias y haga efectivo el premio para el vendedor.
25. Adopte las políticas de atención al cliente de los mejores (benchmarking). Usted puede adoptar procedimientos excelentes de atención al cliente que han sido probados satisfactoriamente por otras empresas. No sólo copiar sino mejorar y superar.

26. Hacer que la entrega del vehículo sea un acontecimiento especial para el cliente.
27. Implementar software CRM (customer relationship management).
28. Implementar una solución integral de CRM (customer relationship management), pero no solamente a nivel de intranet sino a nivel online (web) donde el cliente pueda interactuar las 24 horas del día y pueda dejar su sugerencia y/o comentario en el webside de la empresa.
29. Incluir un software de CRM (customer relationship management) dinámico y no estático, ósea que fluctué en función del tiempo y del espacio considerando las tendencias de los clientes, la base de datos del CRM debe estar actualizada en función de estas tendencias y para esto podemos recurrir al software CBO (customer behaviour oriented-orientación del comportamiento del consumidor).
30. Complementar CRM con BSC (balance score card o comando integral).
31. Complementar CRM y BSC acompañado de una capacitación en inteligencia emocional y coaching.
32. Implementar simulador (software) de manejo del vehículo por dentro y por fuera.
33. Ofrecer test drive (prueba de manejo) a clientes (personas naturales) y no solamente a clientes (personas jurídicas).
34. Rotación entre los empleados de puestos similares, para que todos los empleados conozcan las funciones del otro (sobre todo para dejar a un lado el etiquetado de que solamente el asesor comercial es el que debe otorgar el servicio al cliente) sin influenciar en el sueldo.

- 35.El pago de las comisiones por ventas de los vehículos no solamente debe ser para los asesores comerciales sino repartirlas entre todos los empleados involucrados en el proceso de la venta vehicular; idéntico sistema se puede realizar para el departamento de cobros, crédito, etc.
- 36.Diseñar un slogan para que todos los empleados se sientan comprometidos con un PISC, por ejemplo: “todos formamos parte de la empresa y la empresa funciona porque soy parte de ella”.
- 37.Con la postventa ósea con la retroalimentación de los propios clientes, así diseñaríamos e implementaríamos programas (PISC) orientados hacia la satisfacción/deleite de clientes actuales y potenciales.
- 38.Inducción, Ambientación y Capacitación hacia el servicio al cliente y la operación del mismo por sectores (personal administrativo, técnico, comercial, financiero, etc.), ósea para meterlos en el tema a cada uno de los sectores (departamentos de la concesionaria); y después realizar la capacitación para todos los sectores (departamentos de la concesionaria).
- 39.Que los funcionarios apliquen el empowerment con sus empleados (dicho empowerment aplicado al servicio integral del cliente).

5.4.1.4 Plan de acción

Una vez diseñada la estrategia de servicio (ítem 5.4.1.3), se elabora el Plan de acción del PISC, para crear una cultura organizacional a nivel de empresa.

Las etapas básicas que podrán construir un plan de acción son las siguientes:

1. Planeación del proceso

Unificación de criterios de la dirección.

Definición de políticas de Servicio.

2. Identificación de áreas de mejoramiento

Identificación de las necesidades y requerimientos del Cliente.

Obtención de opiniones del personal.

Definición de prioridades.

3. Organización para el desarrollo

Establecer equipo coordinador.

4. Difusión del proceso

Establecer medios.

Emprender acciones.

5. Entrenamiento en Servicio al Cliente

Seminarios y talleres al personal.

6. Diseño e implementación

Establecer grupos de trabajo.

Realizar proyectos de mejoramiento.

Efectuar pruebas.

Poner en práctica.

7. Auditar el proceso

Diseñar mecanismos de control.

Presentar resultados objetivos, fruto de una adecuada interpretación de datos.

Efectuar ajustes.

5.4.1.5 Nombres de programas de Servicio

Una vez elaborado el plan de acción para PISC (programa integral de servicio al cliente) según ítem 5.4.1.4; tenemos que pensar en el nombre que se le va poner al programa; a continuación se detalla algunos nombres de programas de servicio integral al cliente de empresas a nivel mundial:

1. British Airways:
“Primero las personas”
2. Glencoe Club:
“Éxito mediante el Servicio”
3. ACES:
“Por el respeto...”
4. Volvo:
“Hágalo bien”
5. Bel-O Matic:
“Primero el Cliente”
6. National Westminster:
“El Cliente, Nat West y Usted”
7. Fuente: Autor (TGV)
“Hagamos la diferencia”

5.5 ASPECTOS POSITIVOS Y NEGATIVOS DE LA PROPUESTA PISC

Aspectos positivos:

- Tener una ventaja competitiva a nivel de concesionaria automotriz o valor agregado a nivel de producto o servicio (venta de vehículo nuevo o usado, venta de repuestos, venta de accesorios, servicio de talleres, etc.).

- Conseguir una mayor participación de mercado ya sea a nivel de marcas de vehículos o a nivel de concesionarias automotrices o a nivel de modelos de vehículos.
- Obtener un mejor posicionamiento o posicionamiento diferenciado de la concesionaria automotriz y que a mediano plazo puede convertirse este posicionamiento diferenciado (servicio al cliente integral) en su ventaja competitiva a nivel de concesionarias automotrices.
- Lograr que uno de los factores claves del éxito (FCE) en el sector automotriz sea PISC.
- Obtener las 4C (conocimiento, capacitación, compromiso y cultura) en todo el personal de la concesionaria automotriz.
- Lograr lealtad (corto plazo-compra) y fidelidad (largo plazo-recompra) de los clientes de la concesionaria.
- Obtener mayores ventas para la concesionaria.
- Lograr mayores comisiones para los empleados de la concesionaria.
- Incrementar las utilidades y rentabilidad sobre patrimonio (ROE) en beneficio de empleados y accionistas de la empresa.
- Maximizar el valor de la empresa (valor de sus acciones en bolsa de valores) en beneficio de los inversionistas actuales y potenciales.

Aspectos negativos:

- ☒ Implementar y ejecutar y no solamente diseñar un PISC.
- ☒ Continuar con la labor, constancia y retroalimentación.
- ☒ Rediseñar estrategias de PISC, porque sino la competencia si lo realiza.
- ☒ Incrementar a los PISC productos de calidad.

5.6 CRONOGRAMA PARA EL DESARROLLO, IMPLEMENTACIÓN Y EJECUCIÓN DE UN PISC

Cuadro 14: Cronograma desarrollo, implementación y ejecución de PISC

ACTIVIDADES	TIEMPO
Evaluar el nivel actual de servicio de la concesionaria automotriz	2 semanas
Diseñar Matriz del Servicio para los segmentos objetivos	1 día
Elaborar Manual de Servicio	1 día
Diseñar Estándares de Servicio	1 día
Diseñar Estrategias de Servicio	2 días
Elaborar plan de acción	3 días
Poner nombre al programa	1 día
Implementar PISC	1 semana
Ejecutar PISC	2 semanas
Realizar retroalimentaciones al programa	Cada 3 meses
Efectuar seguimiento y/o mejora al programa	Cada 6 meses
Rediseñar estrategias de servicio	Cada 3 o 6 meses
Rediseñar PISC	Cada 1 o 2 años

Fuente: Elaboración del autor

Resumen del cronograma:

Desde la etapa de evaluación del nivel actual de servicio al cliente de la concesionaria automotriz y pasando por las etapas de diseño, implementación y ejecución de un PISC; se obtiene un tiempo total aproximado de mes y medio.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

1. Actualmente este tipo de implementaciones (Programa Integral de Servicio al Cliente PISC) no llega a toda la concesionaria automotriz sino solamente al área comercial; porque servicio al cliente se lo entiende que sólo debe entregarlo quien vende el producto u ofrece un servicio, además se piensa que implementarlo a nivel de toda la concesionaria es un gasto innecesario y no una inversión.
2. En las concesionarias no se concluye en forma idónea PISC porque los empleados, funcionarios y directivos no están comprometidos a deleitar al cliente y/o no tienen actitudes positivas; tampoco existe un liderazgo gerencial y por último los consultores empresariales de PISC en su gran mayoría son más teóricos que prácticos.
3. En el mercado automotriz hay diferentes posturas de las concesionarias automotrices en lo que respecta a un PISC, como son:
 - a) Las concesionarias que no les interesa un PISC (no le dan la suficiente importancia).
 - b) Las concesionarias que diseñan un PISC pero no lo implementan (sólo por moda y/o para experimentar).

- c) Aquellas que diseñan, implementan, ejecutan y abordan un PISC (abordan por falta de seguimientos y/o retroalimentaciones).
 - d) Otras que diseñan, implementan y ejecutan PISC (realizan seguimientos y/o retroalimentaciones y/o rediseño).
4. Las concesionarias automotrices más se enfocan en la compra de hoy y no en la compra del futuro, es decir más énfasis le dan a la compra que a la recompra. Más sencillo es para los asesores comerciales buscar nuevos clientes que remarcar o fidelizar los actuales.
 5. Las concesionarias pertenecen a un mercado muy competitivo como es el automotriz; competitividad que se da no solamente a nivel de marcas vehículos que venden sino también a nivel concesionarias que venden una misma marca. Por lo tanto tienen que vender al cliente no solamente la marca vehículo que ellos distribuyen sino el nombre de la concesionaria a la cual representan. Consiguientemente tienen que diseñar estrategias para la marca vehículo y/o para la marca concesionario.
 6. En Ecuador se incrementa el número concesionarias a promedio del 10% anual (Fuente: Anuario 2010: Asociación empresas automotrices del Ecuador AEADE), debido al ingreso de nuevas marcas de vehículo (por lo general marcas vehículos Chinos) y/o algunas de las concesionarias existentes adicionalmente toman la distribución de otra marca vehicular (marcas vehiculares ya posicionadas en nuestro medio).

El mercado automotriz Ecuatoriano que comprende el segmento de venta vehículos nuevos y productos o servicios complementarios como son el segmento de repuestos, accesorios, talleres y venta de vehículo usados; cada año en promedio crece un 30% (Fuente: Anuario 2010: AEADE).

6.2 RECOMENDACIONES

1. Capacitar a todo el personal de la empresa en PISC (para que todos estén comprometidos hacia el cliente y no solamente la parte comercial), dicha capacitación debe ser mínima dos veces al año y ofrecida por un facilitador con experiencia práctica y no sólo teórica en PISC del sector automotriz o sectores afines (los directivos deben considerar las capacitaciones en PISC como inversión y no como gasto, ya que con esto se va obtener fidelización de clientes y consiguientemente mayores ventas y rentabilidad para accionistas).

Cada tres meses se deben realizar talleres de retroalimentaciones de servicio integral al cliente con el personal de la empresa con el fin de compartir experiencias positivas o negativas que les hayan ocurrido en el lapso de ese tiempo. Además en estos talleres se puede aprovechar para diseñar nuevas estrategias de servicio y/o nuevos estándares de servicio.

Y por último una vez al año realizar talleres con el fin de mejorar o rediseñar el actual PISC.

2. Para que no fracase un PISC, debe haber adicional a la capacitación recibida en PISC un compromiso por parte de todo el personal hacia un servicio integral al cliente; y como complemento de lo previamente mencionado es importante que exista personal con actitudes positivas (innatas o adquiridas) hacia servicio al cliente (es importante que departamento talento humano ponga mucho énfasis en esta competencia como es la actitud en el momento de contratar nuevo personal). Nada de esto funcionaria si no hay un liderazgo gerencial hacia deleitar al cliente.

3. Primero hay que entender lo que es un PISC y cuando el líder gerencial y/o sus directivos estén convencidos de la importancia de un PISC como gestión estratégica en la concesionaria (fidelización de clientes-recompra mediante una cultura organizacional hacia el cliente), que al programa hay que hacerle un seguimiento continuo con sus respectivas retroalimentaciones (cada tres meses) y un rediseño o cambio (cada año); entonces lo segundo será diseñar, implementar y ejecutar un PISC (siendo una inversión y no un gasto).
4. Un PISC no es sólo para incrementar ventas y obtener más clientes, principalmente es para obtener una ventaja competitiva a nivel empresa ósea una diferenciación entre los competidores de concesionarias automotrices.

Consiguientemente deben las concesionarias y sus asesores comerciales trabajar en la recompra (pensando en el futuro) y la recompra se logra fidelizando clientes y la fidelización de clientes se logra con PISC (cultura organizacional hacia el deleite del cliente); esa es la diferenciación (ventaja competitiva de la empresa) para que los clientes regresen (recompren). No olvidar que es menos costoso y de menor tiempo remercadear clientes que buscar nuevos.

5. Una de las formas de ser más competitivo a nivel de concesionarias automotrices, tanto a nivel de marca vehicular como a nivel del nombre de la concesionaria y con el objetivo de mantener y/o incrementar su participación de mercado, es posicionarse por algún atributo o valor diferenciador (que lo hagamos bien, integral, sustentable en el tiempo y que en ese cuadrante de posicionamiento no tengamos muchos competidores), como lo es una cultura organizacional hacia el cliente con su respectivo programa integral de servicio al cliente.

Una vez que la concesionaria este posicionada en el mercado por su atributo diferenciador: cultura organizacional/PISC y además que los clientes así lo reconozcan, entonces abra logrado un valor agregado para su producto (marca) y una ventaja competitiva para la empresa (concesionaria automotriz).

No olvidar que lo importante es diseñar “estrategias de servicio” y no “estándares de servicio”, una vez que una “estrategia de servicio” se transforma en un “estándar de servicio” por los competidores inmediatamente la concesionaria tiene que mejorar y/o rediseñar sus estrategias de servicio.

Los estándares de servicio son parámetros de servicio obligatorios para todos los empleados, funcionarios y directivos de la organización e iguales o semejantes en todas las concesionarias automotrices, en cambio las estrategias de servicio son pura creatividad, retroalimentaciones y mejora continua y su aplicación depende de la actitud, compromiso, capacitación y liderazgo de sus empleados, funcionarios y directivos.

6. El mercado automotriz tiene sus oportunidades (incremento anual de clientes en un 30%) y amenazas (incremento anual de concesionarias automotrices en un 10%) (Análisis FODA).

Para contrarrestar las amenazas como es el incremento en número de concesionarias automotrices (10% en forma anual en el Ecuador), las concesionarias deben encontrar un posicionamiento para su producto por un atributo diferenciador con el de la competencia, ese atributo diferenciador es una Cultura Organizacional hacia el cliente por la utilización de PISC.

Para aprovechar las oportunidades como es el incremento en número de clientes (30% en forma anual en el Ecuador), las concesionarias deben enfocarse en planes de fidelización de clientes (recompra del producto), tanto para los clientes actuales como para los futuros que vayan ingresando a su base de datos; y esta fidelización se consigue cuando al cliente además de darle un producto de calidad se le otorga un deleite en su servicio y/o se le solucionan en forma oportuna sus problemas y/o se considera su queja para una mejora continua de procesos de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

Textos

1. Albrecht, K. y Zemke, R.; Gerencia del servicio: ¡Cómo hacer negocios en la Nueva Economía!, 3R Editores, Bogotá, 2006.
2. Alet, J.; Marketing Directo Integrado: Cómo crear y fidelizar clientes creciendo con rentabilidad. Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 2003.
3. Alet, J.; Marketing Relacional: Cómo obtener clientes leales y rentables. Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 2002.
4. Alonso, M. y Valencia, J; Instructores del IDE; PME Programa de Marketing Estratégico; Seminario: "Gestionando las relaciones con los clientes", facilitado para empleados y funcionarios en general, Guayaquil, Ecuador, 2011.
5. Atkin, D.; El culto a las marcas: Cuando los clientes se convierten en creyentes. Ediciones Robin Book, New York, 2005.
6. Barlon, J. y Moller, C.; Una queja es un favor: Cómo utilizar los comentarios de los clientes como herramienta estratégica. Grupo Editorial Norma, Bogotá, 2005.
7. Berry, L.; Un buen servicio ya no basta: más allá de la excelencia en el Servicio. Ediciones Deusto, España, 2004.
8. Blanchard, K. y Bowles, S.; Clientes incondicionales: Un enfoque revolucionario para la atención al cliente, satisfacer a los clientes ya no es suficiente. Grupo Editorial Norma, Bogotá, 2005.
9. Champy, J.; Marque la diferencia y triunfe. Grupo Editorial Norma, Bogotá, 2009.
10. Champy, J.; ¡Inspiración!: Que hacer para que los clientes regresen. Grupo Editorial Norma, Bogotá, 2010.
11. Clegg, B.; Cautive el corazón de los clientes...y deje que la competencia persiga sus bolsillos. Ediciones Prentice Hall, New York, 2001.

12. Dayton, D.; Cómo gestionar las relaciones con clientes clave: Claves del éxito de Microsoft. Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 2001.
13. Decker, CH.; Triunfar con P&G 99: 99 claves del éxito de Procter & Gamble. Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 1999.
14. Dutka, A.; Manual de AMA (American Marketing Association) para la satisfacción del cliente. Ediciones Granica, España, 1998.
15. Elias, J.; Clientes contentos de verdad: claves para comprender a clientes y usuarios. Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 2001.
16. Freemantle, D.; Lo que les gusta a los clientes de su marca: El valor emocional y la calidad en el servicio. Ediciones Deusto, España, 1998.
17. Gilmore, J. y Pine, B.; Marketing 1 x 1: Cada cliente es un mercado. Grupo Editorial Norma, Bogotá, 2005.
18. Hallberg, G.; Todos los consumidores no son iguales: La estrategia del marketing diferencial para conseguir la fidelidad de los consumidores a las marcas. Ediciones Deusto, España, 2004.
19. Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P.; Metodología de la Investigación. McGraw-Hill, México, 2006.
20. Hill, S. y Rifkin, G.; Marketing Radical. Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 2000.
21. Huete, D'Andrea, Reynoso y Lovelock; Administración de Servicios: Estrategias de Marketing, Operaciones y Recursos Humanos. Ediciones Prentice Hall, New York, 2004.
22. Leppard, J. y Molyneux, L.; Como mejorar su servicio al cliente. Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 2000.
23. Lescano, L.; La disciplina del Servicio: cómo desarrollar una cultura orientada al cliente. Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico, Lima, 2005.
24. Lovelock, C. y Wirtz, J.; Marketing de Servicios: Personal, tecnología y estrategia. Ediciones Prentice Hall, New York, 2009.
25. Martínez-Ribes, J.; Fidelizando clientes: Detectar y mantener al cliente leal. Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 2001.

26. Mariño, W.; 100 Tácticas de ventas para pequeñas empresas. Ediciones Grupo Santillana, Quito, Ecuador, 2010.
27. McKenzie, R.; La empresa basada en las relaciones: Impulsando el éxito en la empresa a través de la Gestión de las Relaciones con los Clientes (CRM). Ediciones Deusto, España, 2002.
28. Ministerio de relaciones laborales; Seminario “Estrategias de buen servicio en el sector público” facilitado para empleados, funcionarios y docentes de la Universidad de Guayaquil, Ecuador, 2011.
29. Ortega, C.; Responsabilidad Social Corporativa: Como eje transversal en la formación de estudiantes Universitarios: Una opción o un compromiso con el futuro. UEES (Universidad de Especialidades Espíritu Santo), Ecuador, 2011.
30. Rayport, J. y Jaworski, B.; Revolucionando el servicio al cliente como ventaja competitiva: muestre su mejor cara. Ediciones Deusto, España, 2005.
31. Robinette, S. y Brand, C.; Marketing Emocional: El método de Hallmark para ganar clientes para toda la vida. Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 2001.
32. Slywotzky, A. y Wise, R.; Cómo crecer cuando los mercados no crecen. Grupo Editorial Norma, Bogotá, 2004.
33. Solarte Asesores; Seminario “Programa de Servicio al Cliente” facilitado para los empleados y funcionarios de Global Intermediaria Financiera (Grupo Noboa), Guayaquil, Ecuador, 2000.
34. Treacy, M. y Wiersema, F.; La disciplina de los líderes del mercado: No trate de ser el mejor en todo...su empresa podría fracasar. Grupo Editorial Norma, Bogotá, 2004.
35. Whiteley, R. y Hessian, D.; La integración cliente-empresa. Ediciones Prentice Hall, New York, 1996.

Páginas WEB

1. www.dspace.espol.edu.ec (Plan integral de servicio al cliente para la marca Aromas y Recuerdos) (09/10/2011).
2. www.aec.es (Programa integral mejora servicio Iberia) (09/10/2011).
3. www.monografias.com (Servicio al cliente) (10/10/2011).
4. www.ComoServirConExcelencia.com (Cómo servir excelencia) (10/10/11).
5. www.monografias.com (Cómo atraer y retener clientes en el rubro concesionaria de automóviles) (10/10/2011).
6. www.angloautomotriz.com (Club de Presidentes) (1/10/2011).
7. www.mercadeoeducativo (Hacia la implementación del mercadeo integrado en la educación superior) (11/10/2011).
8. www.correosdelecuador.com.ec/pages/interna.php?txtCodiInfo=110
Cavanna, Roberto (2009), "Entrevista: centros integrales", en boletín de prensa Correos del Ecuador, núm. 12, pág. 3, Guayaquil - Ecuador (28/10/2011).
9. http://www2.ucsg.edu.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=1547&Itemid=1459, Gómez, Dolores (2011), "Maestría en Gerencia en Servicios de la Salud: Reconocimientos", en boletín de prensa Hospital Enrique Sotomayor, núm. 18, pág. 5, Guayaquil - Ecuador (28/10/2011).
10. <http://www.communicare.net.ec/index.php?limitstart=6>, Communicare, Consultores (2010), "Estudios de Programas Integrales de Servicio al Cliente", en revista Communicare Consultores, núm. 6, pág. 8, Guayaquil - Ecuador (28/10/2011).
11. <http://www.communicare.net.ec/index.php?limitstart=6>, Communicare, Consultores (2010), "Estudios de Programas Integrales de Servicio al Cliente", en revista Communicare Consultores, núm. 6, pág. 9, Guayaquil - Ecuador (28/10/2011).
12. <http://200.126.0.101/bitstream/123456789/114/1/D-42261.pdf>, Vera, Liliana (2010), "Plan integral de servicio al cliente para la marca

Aromas y Recuerdos”, en Monografía Espol para obtención título Magíster en Administración Empresas, Guayaquil-Ecuador. (28-10-2011).

13. <http://www.angloautomotriz.com/clubpresidentes.php>, Castro, Rodolfo (2010), “Entrevista Club del Presidente”, en revista Asociación de empresas automotrices del Ecuador (AEADE), núm. 10, pág. 5, Guayaquil - Ecuador (29/10/2011).
14. <http://www.deautos.com/concesionaria/montironi>, Montironi Automotores (2010), “La empresa”, en artículo de su página web, Córdoba – Argentina, (Concesionaria Montironi Automotores-Deautos.com) (29/10/2011).
15. <http://www.alpessa.com.ar/postventa.htm>, Alpes Automotores (2010), “La empresa”, en artículo de su página web, Córdoba – Argentina, (Alpes SA Concesionaria Oficial Renault) (29/10/2011).
16. http://www.kia.cl/clientes/servicio_tecnico/, Kia Chile (2010), “Servicio técnico”, en artículo de su página web, Córdoba – Argentina, (Servicio Técnico Automotriz Kia Chile S.A.) (29/10/2011).

ANEXOS

ANEXO 1

ENTREVISTA DIRIGIDA A EXPERTOS EN SERVICIO AL CLIENTE Y/O DIRECTIVOS DE CONCESIONARIAS AUTOMOTRICES



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA: PROPUESTA DE PROGRAMA INTEGRAL DE SERVICIO AL CLIENTE COMO GESTIÓN ESTRATÉGICA EN LAS CONCESIONARIAS AUTOMOTRICES DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

AUTOR: ING. TYRONE MARLON GUERRERO VARGAS
TUTOR: ING MARCELO BÁSTIDAS JIMÉNEZ, MAE

Objetivo:

Obtener información de los motivos por los cuales los programas integrales de servicio al cliente podrían considerarse como una propuesta de gestión estratégica en las concesionarias automotrices y/o porque no funcionan.

Instrucciones:

Lea detenidamente las preguntas y escriba sobre la línea de puntas su criterio.

Por favor consigne sus respuestas a las 9 preguntas descritas a continuación.

1. En su opinión, ¿Qué es un Programa Integral de Servicio al Cliente?

.....
.....

2. ¿Cree Usted que la implementación de un Programa Integral de Servicio al Cliente en las concesionarias automotrices debería ser: una alternativa que puede asumir o no la empresa, o un factor estratégico de las empresas e instituciones del siglo XXI?, ¿Porqué?

.....
.....
.....

3. ¿Considera Usted que en este momento se está aplicando en la concesionaria (s) automotriz (ces) un Programa Integral de Servicio al Cliente, como eje transversal de su competitividad?, ¿Porqué?

.....
.....
.....

4. Desde su punto de vista, ¿Sería conveniente incluir un Programa Integral de Servicio al Cliente en Concesionarias Automotrices, como una Cultura Organizacional en donde todos piensen, sientan y actúen en función del cliente?, ¿Porqué?

.....
.....
.....

5. Según su punto de vista, ¿Sería importante en lo posible contratar empleados con actitudes positivas hacia el servicio al cliente y/o mejorar las actitudes de los empleados actuales hacia el servicio al cliente en las Concesionarias Automotrices?, ¿Porqué?

.....

.....
.....

6. Si contestó afirmativamente la pregunta 4, y le es posible, sugiera alguna estrategia para la inclusión de un Programa Integral Servicio Cliente, como eje transversal en la competitividad de la Concesionaria (s) Automotriz (ces).

.....
.....
.....

7. En su opinión, ¿Cuál es el motivo del fracaso de los Programas Integrales de Servicio al Cliente en la Concesionaria (s) Automotriz (ces)?.

.....
.....
.....

8. Desde su punto de vista, ¿A cuáles departamentos está dirigido el servicio al cliente en la Concesionaria (s) Automotriz (ces)?, ¿Porqué?.

.....
.....
.....

9. ¿La capacitación en lo que respecta a Servicio al Cliente, se la debe facilitar a ciertos empleados o a todos los empleados de la Concesionaria Automotriz?, ¿Porqué?.

.....
.....
.....

EXPERTO ENTREVISTADO

Apellidos y Nombres :

Cédula de Identidad

Profesión

Título de cuarto nivel

Cargo

Año que egresó

Dirección y Teléfono

Firma

C.I.....

Desarrollo de las entrevistas realizadas a expertos en servicio al cliente.



Experto entrevistado # 1: MBA Rolando Navarro Medina

1. En su opinión, ¿Qué es un Programa Integral de Servicio al Cliente?

Un programa integral de servicio al cliente es aquel que está dirigido a satisfacer las exigencias del cliente a través de un valor agregado que sería la calidad del servicio.

2. ¿Cree Usted que la implementación de un Programa Integral de Servicio al Cliente en las concesionarias automotrices debería ser: una alternativa que puede asumir o no la empresa, o un factor estratégico de las empresas e instituciones del siglo XXI?, ¿Por qué?

Debe ser un factor estratégico en donde estén comprometidos todos los actores de la organización, desde la cabeza principal para que se transforme este factor estratégico en una ventaja competitiva y no comparativa (porque no es sólo guerra de precios) para la empresa.

3. ¿Considera Usted que en este momento se está aplicando en la concesionaria (s) automotriz (ces) un Programa Integral de Servicio al Cliente, como eje transversal de su competitividad?, ¿Por qué?

Creo que no se está aplicando o se está aplicando en poca proporción, porque no existe la preocupación por parte de los administradores de crear un programa integral de servicio al cliente serio por efecto de gastos; un PISC hay que considerarlo como una inversión no un gasto, un PISC no es sólo una charla de servicio al cliente es mucho más.

4. Desde su punto de vista, ¿Sería conveniente incluir un Programa Integral de Servicio Cliente en Concesionarias Automotrices, como una Cultura Organizacional en donde todos piensen, sientan y actúen en función del cliente?, ¿Porqué?.

Sí, porque es el compromiso de todos los empleados de la empresa (incluido el gerente general) que deben tener en mente que esto es parte de la misión de la empresa.

5. Según su punto de vista, ¿Sería importante en lo posible contratar empleados con actitudes positivas hacia el servicio al cliente y/o mejorar las actitudes de los empleados actuales hacia el servicio al cliente en las Concesionarias Automotrices?, ¿Porqué?.

Sí, porque no es sólo de conocer sobre el servicio al cliente sino que exista un compromiso de aplicarlos de cada uno de los actores.

No necesariamente hay que contratar nuevos empleados con actitudes hacia el servicio al cliente sino más bien capacitar a los actuales y comprometerlos, y luego posteriormente realizar un análisis de la situación, y si ya no dan ahí si contratar nuevos empleados con actitudes hacia al servicio al cliente y sobre todo comprometerlos.

6. Si contestó afirmativamente la pregunta 4, y le es posible, sugiera alguna estrategia para la inclusión de un Programa Integral de Servicio al Cliente, como eje transversal en la competitividad de la Concesionaria (s) Automotriz (ces).

a) Realizar una reingeniería en la concesionaria en donde se mapeen cada uno de los procesos y se agregue valor dándole al cliente una satisfacción en el servicio que recibe.

b) Efectuar una capacitación constante a los empleados y administradores.

c) Usar tecnología de punta para reducir los tiempos de espera.

7. En su opinión, ¿Cuál es el motivo del fracaso de los Programas Integrales de Servicio al Cliente en Concesionaria (s) Automotriz (ces)?

La falta de compromiso de la alta gerencia en involucrarse en los cambios y pensar que solamente el personal de tropa debe conocer y explicar el servicio de calidad.

8. Desde su punto de vista, ¿A cuáles departamentos está dirigido el servicio al cliente en la Concesionaria (s) Automotriz (ces)?, ¿Porqué?.

Solamente está dirigido al departamento comercial (asesores comerciales), porque piensan que el servicio al cliente es sólo de los asesores comerciales, pero es en todos los departamentos que forman parte de la empresa donde se debe aplicar el servicio al cliente, ya que en cada uno de los procesos de la empresa en menor o mayor proporción hay “un momento o encuentro de la verdad con el cliente”, en donde se puede diferenciar el adecuado trato al cliente.

9. ¿La capacitación en lo que respecta a Servicio al Cliente, se la debe facilitar a ciertos empleados o a todos los empleados de la Concesionaria Automotriz?, ¿Porqué?.

Definitivamente a todos los empleados inclusive a la alta gerencia, porque la empresa depende y gira en función del cliente.

EXPERTO ENTREVISTADO 15/06/2012

**Apellidos y Nombres: Rolando Antonio
Navarro Medina**

Cédula de Identidad: 0910440601

Profesión: Ingeniero Comercial

Título de cuarto nivel: MBA

**Cargo: Presidente de APRODECA (Univ
Gquil) y Docente Univ. Guayaquil (Fac.
Ciencias Administrativas) / Ex Gerente**

Induato

Año que egresó: 2007

**Dirección y Teléfono: Alborada XII etapa
Mz 6 Villa 9 / 099965071**

Firma

C.I...0910440601



Experto entrevistado # 2: MBA Manuel Ricaurte Garcés

1. En su opinión, ¿Qué es un Programa Integral de Servicio al Cliente?.

Es una ventaja comparativa (no sólo que se involucre a ventas sino a toda la empresa) convertida en una ventaja competitiva, la misma que se constituye en una herramienta fundamental para alcanzar la fidelización.

2. ¿Cree Usted que la implementación de un Programa Integral de Servicio al Cliente en las concesionarias automotrices debería ser: una alternativa que puede asumir o no la empresa, o un factor estratégico de las empresas e instituciones del siglo XXI?, ¿Por qué?.

Es un factor estratégico, porque la competencia te obliga a ser competitivo no solamente en precios sino en diferenciación y esa diferenciación es un programa integral de servicio al cliente como una estrategia de ventas.

3. ¿Considera Usted que en este momento se está aplicando en la concesionaria (s) automotriz (ces) un Programa Integral de Servicio al Cliente, como eje transversal de su competitividad?, ¿Porqué?.

Sí, porque las concesionarias de vehículos que lo hacen van bien (Anglo Automotriz, Automotores Continental, Automotores y Anexos) en lo que respecta a fidelización. Las concesionarias que implementan un PISC son aquellas que están en los primeros lugares en el mercado automotriz.

4. Desde su punto de vista, ¿Sería conveniente incluir un Programa Integral de Servicio Cliente en Concesionarias Automotrices, como una Cultura Organizacional en donde todos piensen, sientan y actúen en función del cliente?, ¿Porqué?.

Sí, ya que debe ser una filosofía en todos los tipos de empresas, en todas las concesionarias automotrices por la agresividad de la competencia, si los clientes no me diferencian la competencia ganara en participación de mercado.

5. Según su punto de vista, ¿Sería importante en lo posible contratar empleados con actitudes positivas hacia el servicio al cliente y/o mejorar las actitudes de los empleados actuales hacia el servicio al cliente en las Concesionarias Automotrices?, ¿Porqué?.

El nuevo perfil del vendedor profesional debe estar definido a privilegiar el servicio al cliente ante que sus intereses particulares (comisiones), para esto hay que contratar a personas con competencias (actitudes) en servicio al cliente.

6. Si contestó afirmativamente la pregunta 4, y le es posible, sugiera alguna estrategia para la inclusión de un Programa Integral de Servicio al Cliente, como eje transversal en la competitividad de la Concesionaria (s) Automotriz (ces).

a) Implementar software CRM (customer relationship management), este software lo tenían las concesionarias automotrices Induauto y Autolasa.

b) Hacer que la entrega del vehículo sea un acontecimiento especial para el cliente.

c) Crear una cultura organizacional hacia el servicio al cliente.

7. En su opinión, ¿Cuál es el motivo del fracaso de los Programas Integrales de Servicio al Cliente en la Concesionaria (s) Automotriz (ces)?.

La falta de liderazgo en el desarrollo de la gestión, que no exista una cultura organizacional hacia el servicio al cliente.

8. Desde su punto de vista, ¿A cuáles departamentos está dirigido el servicio al cliente en la Concesionaria (s) Automotriz (ces)?, ¿Porqué?.

Esta dirigido solamente al departamento de ventas porque son los que dan la cara al cliente. Cuando en realidad debe ser holístico ósea para todos los departamentos de la concesionaria y se debe considerar el servicio al cliente integral como un valor agregado al producto y/o como una ventaja competitiva para la empresa; valor agregado que debe desarrollar la concesionaria todos los días en todos los niveles jerárquicos.

9. ¿La capacitación en lo que respecta a Servicio al Cliente, se la debe facilitar a ciertos empleados o a todos los empleados de la Concesionaria Automotriz?, ¿Porqué?.

La capacitación debe ser para todos los empleados de la concesionaria, porque el servicio al cliente integral debe ser una filosofía de la concesionaria, una cultura organizacional.

EXPERTO ENTREVISTADO 13/06/2012

**Apellidos y Nombres: Manuel Isidro
Ricaurte Garcés**

Cédula de Identidad: 0900407586

Profesión: Ingeniero Comercial

Título de cuarto nivel: MBA

**Cargo: Gerente General MEDANER/
Docente Universidad Guayaquil (Fac.
Ciencias Administrativas)/ Ex Gerente**

Induato

Año que egresó: 2008

**Dirección y Teléfono: Malecón 2104/
6034148**

Firma

C.I...0900407586



Experto entrevistado # 3: Magíster en dirección y gestión turística Luisa Herrera Rivas

1. En su opinión, ¿Qué es un Programa Integral de Servicio al Cliente?.

Es satisfacer cada uno de los requerimientos en su totalidad que tiene el cliente.

2. ¿Cree Usted que la implementación de un Programa Integral de Servicio al Cliente en las concesionarias automotrices debería ser: una alternativa que puede asumir o no la empresa, o un factor estratégico de las empresas e instituciones del siglo XXI?, ¿Por qué?.

Debe ser un factor estratégico de las concesionarias automotrices, porque debido a la competencia el mercado automotriz cada vez se hace más pequeño por lo que las concesionarias deben plantearse estrategias para fidelizar al cliente, y una de esas estrategias es la implementación de un programa integral de servicio al cliente.

3. ¿Considera Usted que en este momento se está aplicando en la concesionaria (s) automotriz (ces) un Programa Integral de Servicio al Cliente, como eje transversal de su competitividad?, ¿Porqué?.

Sí, porque cada vez nacen más competidores y deben tener una ventaja competitiva como empresa.

4. Desde su punto de vista, ¿Sería conveniente incluir un Programa Integral de Servicio Cliente en Concesionarias Automotrices, como una Cultura Organizacional en donde todos piensen, sientan y actúen en función del cliente?, ¿Porqué?.

Sí, porque de esta manera desde el mensajero hasta el gerente general deben tener una cultura hacia el servicio al cliente, para que en todo momento estén preparados para prestar ayuda al cliente ya sea en ventas o servicios o en el caso que algunos de ellos no estén preparados para satisfacer los requerimientos del cliente encaminarlo hacia el departamento o persona que pueda darle solución.

5. Según su punto de vista, ¿Sería importante en lo posible contratar empleados con actitudes positivas hacia el servicio al cliente y/o mejorar las actitudes de los empleados actuales hacia el servicio al cliente en las Concesionarias Automotrices?, ¿Porqué?.

Ambas alternativas son validas, debido a que si el personal de plantilla no rectifica en sus actividades (actitudes) mediante las capacitaciones o recapitaciones recibidas, se tendría que contratar personal con esas nuevas actitudes (servicio al cliente). No sólo contratar nuevo personal o capacitar a los actuales considerando actitudes positivas hacia el servicio al cliente sino también capacitarlos en lo que respecta a que manejen bien la inteligencia emocional.

6. Si contestó afirmativamente la pregunta 4, y le es posible, sugiera alguna estrategia para la inclusión de un Programa Integral de Servicio al Cliente, como eje transversal en la competitividad de la Concesionaria (s) Automotriz (ces).

- a) Que implementen como estrategia una solución integral de CRM (customer relationship management), pero no solamente a nivel de intranet sino a nivel online (web) donde el cliente pueda interactuar las 24 horas del día y pueda dejar su sugerencia y/o comentario en el webside de la empresa.

- b) Complementar CRM con BSC (balance score card o comando integral).
- c) Complementar CRM y BSC acompañado de una capacitación en inteligencia emocional y coaching.

7. En su opinión, ¿Cuál es el motivo del fracaso de los Programas Integrales de Servicio Cliente en Concesionaria (s) Automotriz (ces)?.

- a) La alta rotación de personal.
- b) La desmotivación de los vendedores porque no alcanzan a vender o cumplir las metas de ventas requeridas por la organización.

8. Desde su punto de vista, ¿A cuáles departamentos está dirigido el servicio al cliente en la Concesionaria (s) Automotriz (ces)?, ¿Porqué?.

Sólo está dirigido al departamento de ventas, porque piensan que solamente los empleados de ventas tienen contacto con el cliente.

9. ¿La capacitación en lo que respecta a Servicio al Cliente, se la debe facilitar a ciertos empleados o a todos los empleados de la Concesionaria Automotriz?, ¿Porqué? .

La capacitación se la debe facilitar a todo el personal de la concesionaria, porque no solamente el departamento de ventas vende sino todos los empleados en la concesionaria de forma directa e indirectamente; ya que quien paga el sueldo de ellos es el cliente y no el jefe.

EXPERTO ENTREVISTADO 14/06/2012

**Apellidos y Nombres: Luisa Herrera
Rivas**

Cédula de Identidad: 0911378123

Profesión: Ingeniero Comercial

**Título de cuarto nivel: Maestría en
dirección y gestión turística**

**Cargo: Docente Universidad Guayaquil
(Fac. Ciencias Administrativas-Carrera
Mkt)**

Año que egresó: 2008

**Dirección y Teléfono: Vergeles Mz 93
SL5/ 092552833- 094746927**

Firma

C.I...0911378123



Experto entrevistado # 4: MBA María Fernanda Moya Puente

1. En su opinión, ¿Qué es un Programa Integral de Servicio al Cliente?.

Es un programa que comprende la interacción desde la alta gerencia hasta el guardia con el cliente.

2. ¿Cree Usted que la implementación de un Programa Integral de Servicio al Cliente en las concesionarias automotrices debería ser: una alternativa que puede asumir o no la empresa, o un factor estratégico de las empresas e instituciones del siglo XXI?, ¿Por qué?.

Debe ser un factor estratégico de las concesionarias automotrices, porque las empresas a través del servicio al cliente tienen un factor diferenciador de las mismas adicional al precio de ventas.

3. ¿Considera Usted que en este momento se está aplicando en la concesionaria (s) automotriz (ces) un Programa Integral de Servicio al Cliente, como eje transversal de su competitividad?, ¿Por qué?.

No, porque cada empleado trabaja en forma independiente en lo que cree y asume que es el servicio al cliente y no como lo que es un sistema integral que involucra a todos los miembros de la concesionaria automotriz. Ejemplo: Concesionaria Auto importadora Galarza de la marca Hyundai.

4. Desde su punto de vista, ¿Sería conveniente incluir un Programa Integral de Servicio Cliente en Concesionarias Automotrices, como una Cultura Organizacional en donde todos piensen, sientan y actúen en función del cliente?, ¿Porqué?.

Sí, porque en el caso de las concesionarias automotrices es el cliente quien va a las concesionarias y no las concesionarias al cliente, consiguientemente se lo debe consentir al cliente o en caso contrario perderían ventas y por ende participación de mercado.

5. Según su punto de vista, ¿Sería importante en lo posible contratar empleados con actitudes positivas hacia el servicio al cliente y/o mejorar las actitudes de los empleados actuales hacia el servicio al cliente en las Concesionarias Automotrices?, ¿Porqué?.

Se debería mejorar las actitudes hacia el servicio al cliente de los empleados actuales a través de cursos de capacitación y recapitación y no contratar empleados nuevos con esas actitudes, y si ya no rinden los empleados capacitados ahí si contratar empleados nuevos con esas actitudes hacia el servicio al cliente.

6. Si contestó afirmativamente la pregunta 4, y le es posible, sugiera alguna estrategia para la inclusión de un Programa Integral Servicio Cliente, como eje transversal en la competitividad de la Concesionaria (s) Automotriz (ces).

- a) Diseñar o comprar un simulador (software) del manejo del vehículo por dentro y por fuera.
- b) Ofrecer un test drive (prueba de manejo) para clientes que son personas naturales y no solamente para clientes que son personas jurídicas.

- c) Rotación del personal de puestos similares para que todos conozcan las funciones del otro (sobre todo para dejar a un lado el etiquetado de que solamente el asesor comercial es el que debe dar el servicio al cliente) sin influenciar en el sueldo. Ejemplo de Compañías que lo realizan: Mc Donalds, Produbanco, SRI.
- d) Comisiones: pago de las comisiones por ventas de los vehículos no solamente para los asesores comerciales sino también repartir con todos los involucrados (empleados) en el proceso de la venta vehicular; idéntico sistema se puede realizar para el departamento de cobros, crédito, etc.
- e) Diseñar un slogan para que todos los empleados se sientan comprometidos con un PISC, por ejemplo: “todos formamos parte de la empresa y la empresa funciona porque soy parte de ella”.

7. En su opinión, ¿Cuál es el motivo del fracaso de los Programas Integrales de Servicio al Cliente en Concesionaria (s) Automotriz (ces)?

Porque no hay continuidad o Feedback (retroalimentación) por parte de los funcionarios y empleados de las concesionarias automotrices en relación al programa implementado (PISC), solamente lo implementan y ahí se queda.

8. Desde su punto de vista, ¿A cuáles departamentos está dirigido el servicio al cliente en la Concesionaria (s) Automotriz (ces)?, ¿Porqué?.

Sólo está dirigido al departamento de ventas (área comercial), porque consideran que son los únicos que tienen relación con el cliente.

9. ¿La capacitación en lo que respecta a Servicio al Cliente, se la debe facilitar a ciertos empleados o a todos los empleados de la Concesionaria Automotriz?, ¿Porqué?.

A todos los empleados de la concesionaria automotriz, porque muchas veces el cliente tiene contacto desde el gerente general hasta el guardia (que por lo general es quien nos abre la puerta de entrada, el que nos da la bienvenida).

EXPERTO ENTREVISTADO 13/06/2012

**Apellidos y Nombres: María Fernanda
Moya Puente**

Cédula de Identidad: 0917690125

Profesión: Economista

**Título de cuarto nivel: Magister en
administración de empresas**

**Cargo: Docente Universidad Guayaquil
(Fac. Ciencias administrativa-Carrera
Mkt)**

Año que egresó: 2004 Titulo 2008

**Dirección y Teléfono: Ciudadela Alegría
Mz 2588 villa 17 / 095488417**

Firma

C.I...0917690125



Experto entrevistado # 5: MBA María Andrea Alvarado Garcés

1. En su opinión, ¿Qué es un Programa Integral de Servicio al Cliente?.

Es una propuesta de sinergia en los departamentos en donde se involucra al cliente.

2. ¿Cree Usted que la implementación de un Programa Integral de Servicio al Cliente en las concesionarias automotrices debería ser: una alternativa que puede asumir o no la empresa, o un factor estratégico de las empresas e instituciones del siglo XXI?, ¿Por qué?.

Debe ser un factor estratégico de las concesionarias automotrices, porque ayudaría a reducción de costos, de tiempo, de personal y de quejas.

3. ¿Considera Usted que en este momento se está aplicando en la concesionaria (s) automotriz (ces) un Programa Integral de Servicio al Cliente, como eje transversal de su competitividad?, ¿Porqué?.

Si lo están aplicando no son muy visibles para el cliente, porque consideran que un implementar un PISC es un gasto y no una inversión.

4. Desde su punto de vista, ¿Sería conveniente incluir un Programa Integral de Servicio al Cliente en Concesionarias Automotrices, como una Cultura Organizacional en donde todos piensen, sientan y actúen en función del cliente?, ¿Porqué?.

Sí; porque tendríamos clientes satisfechos, clientes fieles (que nos podrían recomendar con otros clientes) que no buscarían a la competencia.

5. Según su punto de vista, ¿Sería importante en lo posible contratar empleados con actitudes positivas hacia el servicio al cliente y/o mejorar las actitudes de los empleados actuales hacia el servicio al cliente en las Concesionarias Automotrices?, ¿Porqué?.

Las dos situaciones, porque así sería más fácil para ellos de ponerse la camiseta de la concesionaria.

6. Si contestó afirmativamente la pregunta 4, y le es posible, sugiera alguna estrategia para la inclusión de un Programa Integral de Servicio al Cliente, como eje transversal en la competitividad de la Concesionaria (s) Automotriz (ces).

Con la postventa ósea con la retroalimentación de los propios clientes, así diseñaríamos e implementaríamos programas (PISC) orientados hacia la satisfacción/deleite de los clientes actuales y de los clientes potenciales.

7. En su opinión, ¿Cuál es el motivo del fracaso de Programas Integrales Servicio Cliente Concesionaria (s) Automotriz (ces)?

- a) No hay un seguimiento, no hay un control, lanzan un PISC y no le hacen el seguimiento adecuado o no lo continúan.
- b) Muchas veces no lo dan a conocer a todo el personal de la empresa (cliente interno) ni al cliente actual o potencial de la concesionaria (cliente externo).

8. Desde su punto de vista, ¿A cuáles departamentos está dirigido el servicio al cliente en la Concesionaria (s) Automotriz (ces)?, ¿Porqué?.

A todos los departamentos de la concesionaria, porque todos en mayor o menor escala afectan el resultado final que es la venta del producto o utilización del servicio (vehículo, repuestos, accesorios, talleres, etc.).

9. ¿La capacitación en lo que respecta a Servicio al Cliente, se la debe facilitar a ciertos empleados o a todos los empleados de la Concesionaria Automotriz?, ¿Porqué?.

A todos los empleados, porque todos con mayor o menor impacto afectan el resultado final que es la venta del producto o utilización del servicio, todos los empleados y funcionarios de la concesionaria son partes del flujo y el resultado es el servicio al cliente.

EXPERTO ENTREVISTADO 18/06/2012

**Apellidos y Nombres: María Andrea
Alvarado Garcés**

Cédula de Identidad: 0919163493

Profesión: Ingeniera en Marketing

Título de cuarto nivel: MBA

**Cargo: Directora de la carrera en Ingeniería
en Mkt y negociación comercial y Docente
de la Universidad de Guayaquil**

Año que egresó: 2005-2006

**Dirección y Teléfono: Cda. Universitaria,
Av. Kennedy y Av. Delta /
2281898/099869284**

Firma

C.I...0919163493



Experto entrevistado # 6: Bolívar Pástor López

1. En su opinión, ¿Qué es un Programa Integral de Servicio al Cliente?.

Es un proceso que incluye tanto a la parte administrativa como a la operativa de la empresa y genera una cultura de servicio al cliente.

2. ¿Cree Usted que la implementación de un Programa Integral de Servicio al Cliente en las concesionarias automotrices debería ser: una alternativa que puede asumir o no la empresa, o un factor estratégico de las empresas e instituciones del siglo XXI?, ¿Por qué?.

En el corto plazo una alternativa que puede asumir la empresa y en el largo plazo una estrategia que se pueda desarrollar como una cultura organizacional hacia el servicio al cliente.

3. ¿Considera Usted que en este momento se está aplicando en la concesionaria (s) automotriz (ces) un Programa Integral de Servicio al Cliente, como eje transversal de su competitividad?, ¿Por qué?.

No, porque se cree equivocadamente que el servicio al cliente es sólo de la unidad comercial y no de toda la concesionaria, sólo mantienen en lo posible un departamento de servicio al cliente y con eso se sienten contentas las concesionarias automotrices.

4. Desde su punto de vista, ¿Sería conveniente incluir un Programa Integral de Servicio Cliente en Concesionarias Automotrices, como una Cultura Organizacional en donde todos piensen, sientan y actúen en función del cliente?, ¿Porqué?.

Sí, porque la empresa moderna esta direccionada completamente hacia el cliente, ya que el PISC debe ser tanto para los empleados que forman el front de la empresa como los que forman el back.

5. Según su punto de vista, ¿Sería importante en lo posible contratar empleados con actitudes positivas hacia el servicio al cliente y/o mejorar las actitudes de los empleados actuales hacia el servicio al cliente en las Concesionarias Automotrices?, ¿Porqué?.

Preferiblemente trabajar con los de adentro para que mejoren sus actitudes y después traer a los de afuera sino cumplen los de adentro.

6. Si contestó afirmativamente la pregunta 4, y le es posible, sugiera alguna estrategia para la inclusión de un Programa Integral Servicio Cliente, como eje transversal en la competitividad de la Concesionaria (s) Automotriz (ces).

a) Inducción, Ambientación y Capacitación hacia el servicio al cliente y la operación del mismo por sectores (personal administrativo, técnico, comercial, financiero, etc.), ósea para meterlos en el tema a cada uno de los sectores (departamentos de la concesionaria); y después realizar la capacitación para todos los sectores (departamentos de concesionaria).

b) Incluir un software de CRM (customer relationship management) dinámico y no estático, ósea que fluctué en función del tiempo y del espacio considerando las tendencias de los clientes, la base de datos del CRM debe estar actualizada en función de estas tendencias y para esto podemos recurrir al software CBO (customer behaviour oriented-orientación del comportamiento del consumidor).

- c) Que los ejecutivos apliquen el empowerment con sus empleados (dicho empowerment aplicado al servicio integral del cliente).

7. En su opinión, ¿Cuál es el motivo del fracaso de los Programas Integrales de Servicio al Cliente en Concesionaria (s) Automotriz (ces)?

Porque quienes lo ejecutan son personas teóricas y no han tenido experiencia en el área comercial y/o de servicio al cliente. Relación entre la teoría y la práctica.

8. Desde su punto de vista, ¿A cuáles departamentos está dirigido el servicio al cliente en la Concesionaria (s) Automotriz (ces)?, ¿Porqué?.

Sólo está dirigido al área comercial, porque piensan que solamente el departamento de ventas es el responsable del cliente. El servicio al cliente debe estar dirigido a todos los departamentos y en todos los niveles jerárquicos.

9. ¿La capacitación en lo que respecta a Servicio al Cliente, se la debe facilitar a ciertos empleados o a todos los empleados de la Concesionaria Automotriz?, ¿Porqué?.

La capacitación se la debe facilitar a todos los empleados desde el presidente ejecutivo hasta el guardia de la concesionaria automotriz, porque todos en mayor o menor intensidad tienen “momentos de la verdad” (puntos de encuentro) con el cliente.

EXPERTO ENTREVISTADO 20/06/2012

**Apellidos y Nombres: Bolívar Antonio
Pástor López**

Cédula de Identidad: 0905210530

Profesión: Ingeniera Comercial

Título de cuarto nivel: MAE

**Cargo: Docente de carrera Mkt en Univ.
Gquil y Espol /Asesor en Mkt, Ventas y
Servicio al cliente**

Año que egresó: 2009

**Dirección y Teléfono: Calle 4 esquinas y
5ta C Urdesa / 2384790- 099090775**

Firma

C.I...0905210530

ANEXO 2

CUESTIONARIO DIRIGIDO A FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS DE CONCESIONARIAS AUTOMOTRICES



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA UNIDAD DE POST GRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Objetivo General

Obtener información sobre desarrollo y/o implementación de Programas Integrales de Servicio al Cliente (PISC) en las Concesionarias Automotrices de la ciudad de Guayaquil para definir criterios que permitan elaborar una propuesta como gestión estratégica.

Objetivos Específicos

- 1.- Obtener información sobre la importancia o no que le dan los asesores comerciales de las concesionarias automotrices a un PISC .
- 2.- Obtener información sobre el significado de un PISC para los asesores comerciales .
- 3.- Obtener información sobre la periodicidad de capacitación en PISC que reciben los asesores comerciales .

4.- Obtener información sobre la importancia o no que le dan los directivos de la compañía a un PISC .

5.- Obtener información sobre la valoración o importancia que le dan los clientes de las concesionarias automotrices a un PISC .

6.- Obtener información sobre si existe o no en la concesionaria automotriz una cultura organizacional dirigida al servicio al cliente .

7.- Obtener información sobre la actitud hacia el servicio al cliente de los empleados y funcionarios de la concesionaria automotriz .



**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CUESTIONARIO DIRIGIDO A FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS DE
CONCESIONARIAS AUTOMOTRICES**

Instrucciones:

1.-Lea detenidamente la premisa y escriba en el recuadro que está a su derecha, el literal correspondiente .

2.-Por favor consigne su criterio en todos los ítems .

3.-Revise su cuestionario antes de entregarlo .

La encuesta es anónima .

I. INFORMACIÓN GENERAL

1.- Sexo

a) Masculino

b) Femenino

2.- Edad

a) 20 – 25 años

b) 26 - 31 años

c) 32 - 37 años

d) Más de 37 años

3.- Nivel de estudios:

a) Primaria

b) Bachiller

c) Tercer Nivel (Universitario, Tecnólogo, Técnico)

d) Cuarto Nivel (Maestría, Doctorado)

4- Tiene seminarios de capacitación en:

a) Atención o Servicio al cliente

b) Marketing

c) Ventas

d) Relaciones humanas y/o Relaciones públicas

e) Comunicación efectiva y/o Programación neuro lingüística

f) Coaching

g) Ninguno

II. INFORMACIÓN ESPECÍFICA

5.- **Su cargo en la concesionaria automotriz es de:**

a) Funcionario

b) Empleado

6.- **Su antigüedad laboral en la concesionaria automotriz es de:**

a) menos de 1 año

b) de 1 año a 3 años

c) de más de 3 años a 6 años

d) de más de 6 años a 10 años

e) de más de 10 años

Estimados Empleados y Funcionarios de Concesionarias Automotrices:

El suscrito (Ing. Tyrone Guerrero V.) se encuentra realizando un proyecto de investigación acerca del Desarrollo e Implementación de Programas Integrales de Servicio al Cliente en Concesionarias Automotrices, como Tesis de grado para obtener la Maestría en Administración de Empresas (MAE).

Programa Integral de Servicio al Cliente: Son acciones para deleitar al cliente constituida por mil detalles, en cada uno de los puntos de contacto del cliente con empleados y/o funcionarios departamentales de la Compañía.

Le agradecemos sus más sinceras opiniones para llevar adelante este proyecto.

La encuesta es anónima

1. ¿Considera Usted que en la Concesionaria Automotriz están aplicando un Programa Integral de Servicio al Cliente?.

- 1. Frecuentemente
- 2. A veces
- 3. Rara vez
- 4. Nunca

2. Cree Usted que un Programa Integral de Servicio al Cliente en las Concesionarias Automotrices debería ser:

- 1. Una opción o alternativa que puede asumir o no la empresa
- 2. Un factor predeterminante de competitividad empresas siglo XXI

3. En su opinión, ¿Cuál es el significado de tener un Programa Integral Servicio al Cliente en Concesionarias Automotrices (Señale máximo dos opciones).

- 1. Ventaja competitiva para la empresa
- 2. Valor agregado para el producto o servicio
- 3. Incremento en las Ventas
- 4. Mejor posicionamiento
- 5. Mayor participación de mercado
- 6. Fidelización de clientes
- 7. Mayor número de clientes
- 8. Una cultura organizacional
- 9. No hay significación o no es necesario
- 10. Otra (especifique).....

4. ¿Con qué periodicidad recibe Usted capacitación en Programa Integral de Servicio al Cliente por parte de la Concesionaria Automotriz?.

- 1. Frecuentemente
- 2. A veces
- 3. Rara vez
- 4. Nunca

5. ¿Considera Usted que los Directivos de la concesionaria automotriz promueven un Programa Integral de Servicio al Cliente?.

- 1. Frecuentemente
- 2. A veces
- 3.- Rara vez
- 4. Nunca

6. Desde su punto de vista, ¿Los clientes valoran iniciativas de Programas Integrales de Servicio al Cliente en las Concesionarias Automotrices?.

- 1. Frecuentemente
- 2. A veces
- 3. Rara vez
- 4. Nunca

7. En la Concesionaria Automotriz, ¿Existe una Cultura Organizacional hacia el Servicio al Cliente? .

- 1. SI
- 2. NO

8. ¿Cómo considera Usted la Actitud hacia el Servicio al Cliente de los empleados y funcionarios de la Concesionaria Automotriz?.

(Escala valorativa: 1=MBueno, 2=Bueno, 3=Regular, 4=Malo, 5=MMalo)

1. 2. 3. 4. 5.

Muchas gracias por su colaboración

Número

--	--

ANEXO 3

CUESTIONARIO DIRIGIDO A CLIENTES QUE COMPRAN VEHICULOS Y/O REPUESTOS Y/O ACCESORIOS Y/O UTILIZAN EL SERVICIO DE TALLERES DE LAS CONCESIONARIAS AUTOMOTRICES



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA UNIDAD DE POST GRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Objetivo General

Obtener información sobre desarrollo y/o implementación de Programas Integrales de Servicio al Cliente (PISC) en las Concesionarias Automotrices de la ciudad de Guayaquil para definir criterios que permitan elaborar una propuesta como gestión estratégica.

Objetivos Específicos

- 1.- Obtener información sobre la importancia o no que le dan los clientes de las concesionarias automotrices a un PISC.
- 2.- Obtener información sobre el significado de un PISC para los clientes.
- 3.- Obtener información y valoración de los clientes sobre el servicio al cliente recibido en los diferentes departamentos de las concesionarias automotrices en los que tuvo contacto cara a cara.
- 4.- Obtener información sobre el grado de recompra en las concesionarias automotrices por parte de los clientes.



**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CUESTIONARIO DIRIGIDO A CLIENTES QUE COMPRAN VEHICULOS
Y/O REPUESTOS Y/O ACCESORIOS Y/O UTILIZAN EL SERVICIO DE
TALLERES DE LAS CONCESIONARIAS AUTOMOTRICES**

Instrucciones:

1.-Lea detenidamente la premisa y escriba en el recuadro que está a su derecha, el literal correspondiente .

2.-Por favor consigne su criterio en todos los ítems .

3.-Revise su cuestionario antes de entregarlo .

La encuesta es anónima .

I. INFORMACIÓN GENERAL

1.- Sexo

a) Masculino

b) Femenino

2.- Edad

a) 18-24 años

b) 25-30 años

c) 31-36 años

d) 37-42 años

e) Más de 42 años

3.- Nivel de estudios

a) Primaria

b) Bachiller

c) Tercer Nivel (Universitario, Tecnólogo, Técnico)

d) Cuarto Nivel (Maestría, Doctorado)

II. INFORMACIÓN ESPECÍFICA

4.- ¿Qué tipo de compra realizó en la concesionaria automotriz? .

a) Vehículo nuevo

b) Vehículo usado

c) Repuestos

d) Accesorios

e) Talleres

5.- Hace cuanto tiempo realizo su compra en la concesionaria:

- a) menos de 1 mes
- b) más de 1 mes a 3 meses
- c) más de 3 meses a 6 meses
- d) más de 6 meses a 1 año
- e) más de 1 año

Estimados Clientes de Concesionarias Automotrices:

El suscrito (Ing. Tyrone Guerrero V.) se encuentra realizando un proyecto de investigación acerca del Desarrollo e Implementación de Programas Integrales de Servicio Cliente Concesionarias Automotrices, como Tesis de grado para obtener la Maestría en Administración de Empresas (MAE).

Programa Integral de Servicio al Cliente: Son acciones para deleitar al cliente constituida por mil detalles, en cada uno de los puntos de contacto del cliente con empleados y/o funcionarios departamentales de la Compañía.

Le agradecemos sus más sinceras opiniones para llevar adelante este proyecto.

La encuesta es anónima.

1. ¿Considera Usted que en la Concesionaria Automotriz donde compró su vehículo o repuesto o accesorio o utilizó su servicio de talleres, están aplicando un Programa Integral de Servicio al Cliente?.

- 1. Frecuentemente
- 2. A veces
- 3. Rara vez
- 4. Nunca

2. ¿Sería importante incluir un Programa Integral de Servicio al Cliente en las Concesionarias Automotrices?.

- 1. SI
- 2. NO

3. Si contestó afirmativamente la pregunta 2, en su opinión en la actualidad, ¿Cuál es el significado de tener un Programa Integral de Servicio al Cliente en una concesionaria automotriz? (señale máximo dos opciones)

- 1. Una ventaja competitiva para la empresa
- 2. Un valor agregado para el producto o servicio
- 3. Incremento en las Ventas
- 4. Mejor posicionamiento
- 5. Mayor participación de mercado
- 6. Fidelización de clientes
- 7. Mayor número de clientes
- 8. Una cultura organizacional
- 9. Otra (especifique).....

4. Cómo calificaría Usted el Servicio al Cliente en la Concesionaria Automotriz donde compró su vehículo o repuesto o accesorio o utilizó el servicio de talleres, para los diferentes departamentos que se mencionan a continuación. (Señale sólo una opción para cada departamento en donde usted tuvo contacto con un empleado o funcionario de la concesionaria automotriz).

(Valoración: 1=MBueno 2=Bueno 3=Regular 4=Malo 5=MMalo 6=No Aplica).

Departamentos	1	2	3	4	5	6
1. Venta vehíc, repuestos, accesorios	<input type="checkbox"/>					
2. Servicio de talleres	<input type="checkbox"/>					
3. Servicio o Atención al cliente	<input type="checkbox"/>					
4. Caja o Facturación	<input type="checkbox"/>					
5. Crédito o Financiamiento	<input type="checkbox"/>					
6. Legal (documentación)	<input type="checkbox"/>					
7. Cobranzas	<input type="checkbox"/>					
8. Entrega vehíc, repuestos, accesorios	<input type="checkbox"/>					
9. Garantía, Calidad producto o servicio	<input type="checkbox"/>					
10. Postventa	<input type="checkbox"/>					
11. Seguridad	<input type="checkbox"/>					
12. Gerencia	<input type="checkbox"/>					
13. Otros departamentos:.....	<input type="checkbox"/>					

5. ¿Volvería Usted en el mismo concesionario automotriz a comprar un vehículo o repuesto o accesorio o utilizaría los servicios de talleres?.

- 1. SI
- 2. NO

6. Considerando lo respondido en la pregunta 5, ¿Porqué si o Porqué no?.

.....

Muchas gracias por su colaboración

Número

--	--

ANEXO 4

CARTA DE SOLICITUD PARA VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Guayaquil,.....

Sr(ta). Ing.....
Magíster en.....
Ciudad.-

De mis consideraciones:

Conocedor de su alta capacidad profesional, me permito solicitarle, muy comedidamente, su valiosa colaboración en la validación del instrumento a utilizarse en la recolección de datos sobre la propuesta de **PROGRAMA INTEGRAL DE SERVICIO AL CLIENTE COMO GESTIÓN ESTRATÉGICA EN LAS CONCESIONARIAS AUTOMOTRICES DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**

Mucho agradeceré a usted seguir las instrucciones que se detallan en la siguiente página; para lo cual se adjunta los objetivos, la matriz de la operacionalización de variables y el instrumento.

Aprovecho la oportunidad para reiterarle el testimonio de mi más estimada consideración.

Atentamente,

Ing. Tyrone Marlon Guerrero Vargas

ANEXO # 5

INSTRUCCIONES PARA LA VALIDACIÓN DEL CONTENIDO DEL INSTRUMENTO SOBRE “PROPUESTA DE PROGRAMA INTEGRAL DE SERVICIO AL CLIENTE (PISC) COMO GESTIÓN ESTRATÉGICA EN LAS CONCESIONARIAS AUTOMOTRICES DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

1. Lea detenidamente los objetivos y el cuestionario de opinión.
2. Determinar la calidad técnica de cada ítem, así como la adecuación de éstos al nivel cultural, social y educativo de la población a la que está dirigido el instrumento.
3. Consignar las observaciones en el espacio correspondiente.
4. Realizar la misma actividad para cada uno de los ítems, utilizando las siguientes categorías.

A) CORRESPONDENCIA DE LAS PREGUNTAS DEL INSTRUMENTO CON LOS OBJETIVOS, VARIABLES E INDICADORES.

Marque en la casilla correspondiente

P: Pertinencia

NP: No pertinencia

En caso de marcar **NP** pase al espacio de observaciones y justifique su opinión.

B) CALIDAD TÉCNICA Y REPRESENTATIVIDAD.

Marque en la casilla correspondiente:

O: Óptima

B: Buena

R: Regular

D: Deficiente

En caso de marcar R o D, por favor justifique su opinión en el espacio de observaciones.

C) LENGUAJE

Marque en la casilla correspondiente:

A: Adecuado

I: Inadecuado

En caso de marcar I, justifique su opinión en el espacio de observaciones.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.



**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
UNIDAD DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

ANEXO # 6

REGISTRO VALIDACIÓN INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE DATOS.

Tema de Tesis: PROPUESTA DE PROGRAMA INTEGRAL DE SERVICIO AL CLIENTE (PISC) COMO GESTIÓN ESTRATÉGICA EN LAS CONCESIONARIAS AUTOMOTRICES DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

Autor: TYRONE MARLON GUERRERO VARGAS

ITEM	A) Correspondencia de las preguntas con los objetivos, variables e indicadores P= Pertinente NP = No pertinente		B) Calidad técnica y representativa O= Óptima B= Buena R= Regular D= Deficiente				C) Lenguaje A= Adecuado I = Inadecuado		OBSERVACIONES
	P	NP	O	B	R	D	A	I	
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									
11									
12									
13									
14									
15									
DATOS DEL EVALUADOR			Nombres: Magister				C.I.		
			Profesión:				Cargo: Firma:		
			Fecha:						

Observaciones.....



**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
UNIDAD DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

ANEXO # 7

**VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA: PROGRAMA INTEGRAL DE SERVICIO AL
CLIENTE (PISC) COMO GESTIÓN ESTRATÉGICA EN LAS CONCESIONARIAS
AUTOMOTRICES DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.**

Autor: TYRONE MARLON GUERRERO VARGAS

FICHA TÉCNICA DEL VALIDADOR	
Nombre:	Magíster
Profesión:	
Ocupación	
Dirección domiciliaria:	
Teléfonos:	

	Muy adecuada 5	Adecuada 4	Medianamente adecuada 3	Poco adecuada 2	Nada adecuada 1
Aspectos					
Introducción					
Objetivos					
Pertinencia					
Secuencia					
Modelo de Intervención					
Profundidad					
Lenguaje					
Comprensión					
Creatividad					
Impacto					

Comentario:.....
.....

Fecha:

Magister.....
C.I.....

GLOSARIO

Clientes externos: son los clientes antiguos, actuales o potenciales de las concesionarias automotrices.

Clientes internos: son los empleados, funcionarios y directivos de las concesionarias automotrices.

Concesionaria automotriz. Empresa dedicada a la venta de vehículos nuevos que forma parte de una red de concesionarios automotrices a nivel nacional de una marca de vehículo determinada (Toyota, Kia, Chevrolet, Hyundai, Ford, etc.).

Distribuidora automotriz. Empresa que tiene a cargo una red de concesionarios automotrices a nivel regional o nacional de una marca de vehículo determinada. Adicional a sus funciones como distribuidora automotriz -facilitar vehículos nuevos de una marca determinada a los concesionarios automotrices mediante cupos mensuales previamente asignados-, también puede desempeñar las funciones de concesionaria automotriz ósea venta directa de vehículos nuevos.

Entrevista en profundidad: Instrumento de recolección de información cualitativo utilizado para las entrevistas realizadas a directivos de las concesionarias automotrices y/o expertos en servicio al cliente.

Estrategias de servicio integral al cliente. Son actividades que realiza una empresa para la satisfacción del cliente actual y/o potencial desde la preventa-venta y posventa automotriz (ejemplo: resuelva inmediatamente los problemas de los clientes, analice su horario de atención, etc.).

Fabricante automotriz. Es el dueño de la marca de vehículo nuevo que se importa al país (Ejemplo: General Motors con su marca Chevrolet, Ford Company con su marca Ford, etc.). Es quien autoriza al Importador para la distribución de la marca a nivel nacional previo al cumplimiento de ciertos parámetros o estándares que deben cumplir las concesionarias automotrices con la marca.

Importadora automotriz. Empresa que realiza la importación directa de vehículos nuevos de una marca determinada a nivel regional o nacional; es quien tiene la autorización a nivel nacional o regional del fabricante de la marca (Ejemplo: General Motors con su marca Chevrolet, etc.) para su distribución en el país a nivel de distribuidoras automotrices (mediante cupos mensuales previamente asignados). También adicionalmente puede desempeñar funciones de distribuidora automotriz.

Mercado automotriz. Sitio donde se reúnen las concesionarias automotrices, patios de vehículos, talleres técnicos automotrices, almacenes de repuestos automotrices y almacenes de accesorios automotrices a ofrecer sus productos automotrices y/o servicios automotrices ante los demandantes automotrices (clientes actuales y/o potenciales).

Patios de vehículos. Empresas que se especializan sólo en la venta de vehículos usados de cualquier marca.

Productos automotrices. Venta de vehículos nuevos, vehículos usados, repuestos automotrices, accesorios automotrices.

Servicios automotrices. Talleres técnicos para mantenimiento y reparación de vehículos nuevos y usados

