



UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL

DEPARTAMENTO DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TRABAJO DE TITULACIÓN

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGÍSTER EN  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA

FIDELIZACIÓN DE CLIENTES EN LAS MEDIANAS EMPRESAS DE  
SERVICIO TÉCNICO AUTOMOTRIZ AUTORIZADO

AUTOR:

ING. DAVID SEBASTIÁN DONOSO OROZCO

TUTOR:

MG. MÓNICA LORENA ROVIRA DÍAZ

GUAYAQUIL-ECUADOR

2022

<b>REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA</b>		
<b>FICHA DE REGISTRO DE TESIS</b>		
<b>TÍTULO:</b> Fidelización de clientes en las Medianas Empresas de Servicio Técnico Automotriz Autorizado		
<b>AUTOR:</b> Ing. David Sebastián Donoso Orozco	<b>TUTOR:</b> Mg. Mónica Lorena Rovira Díaz	
<b>INSTITUCIÓN:</b> Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil	<b>Grado obtenido:</b> Magíster en Administración de Empresas	
<b>MAESTRÍA:</b> Administración de Empresas	<b>COHORTE:</b> I	
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b> 2022	<b>N. DE PAGS:</b> 103	
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b> Educación Comercial y Administración		
<b>PALABRAS CLAVE:</b> Fidelización, clientes, aplicación web, diseño, camiones.		
<p><b>RESUMEN:</b> El presente trabajo de titulación se basa en la necesidad que tienen los clientes, uno de los elementos principales para que toda empresa sea exitosa, sin clientes no hay razón de ser, por este motivo lo que se busca es fidelizar a los clientes, esto consiste en que cada cliente este satisfecho por los servicios prestados. A lo largo de la investigación, se obtuvo información a través de entrevistas y encuestas que apoyaron el estudio, el mismo que fue de tipo exploratorio y descriptivo que determinaron que el modelo de fidelización dentro de concesionarias automotrices medianas con talleres mecánicos autorizados es factible, y de fundamental importancia. Se propone una aplicación web, el uso intensivo de redes sociales y la aplicación inteligente de marketing tradicional para que la información este 100% disponible, brindando al jefe de taller una herramienta para la toma de decisiones en tiempo real.</p> <p>La finalidad de esta investigación es que las concesionarias medianas obtengan más rentabilidad y posicionamiento dentro del mercado con la retención de los clientes, que es producto de modelo de fidelización</p>		
<b>N. DE REGISTRO (en base de datos):</b>	<b>N. DE CLASIFICACIÓN:</b>	
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>		
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<b>SI x</b>	<b>NO</b>
<b>CONTACTO CON AUTOR:</b> Ing. David Sebastián Donoso Orozco	<b>Teléfono:</b> 0999221243	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:ddonosoo@ulvr.edu.ec">ddonosoo@ulvr.edu.ec</a>
<b>CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:</b>	PhD. Eva Guerrero López <b>Teléfono:</b> (04)2596500 <b>Ext.</b> 170 <b>E-mail:</b> eguerrero@ulvr.edu.ec Directora del Departamento de Posgrado Mg. Violeta Rodríguez Basantes <b>Teléfono:</b> (04)2596500 <b>Ext.</b> 170 <b>E-mail:</b> vrodriguez@ulvr.edu.ec Coordinadora de maestría	

## **DEDICATORIA**

Quiero dedicar a mis padres por haberme forjado como la persona que soy en la actualidad; muchos de mis logros se los debo a ustedes entre los que se incluyen este; me formaron con reglas y libertades, pero al final de cuentas me apoyan siempre en las decisiones que tomo.

Por otro lado, quiero también dedicar este logro a mi esposa e hijas por estar siempre a mi lado levantándome y empujándome para cumplir con mis metas. Son un pilar importante en mi vida y mi mayor motivación para nunca rendirme y así poder llegar a ser un ejemplo para ellas.

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero agradecer a la Universidad Laica Vicente Rocafuerte De Guayaquil por abrirme las puertas de su seno científico y así poder alcanzar mi título de cuarto nivel.

Agradezco también a la Mg Monica Rovira y en especial a la Mg Violeta Rodriguez por haberme tenido toda la paciencia del mundo para guiarme durante todo el desarrollo de mi tesis, pero sobre todo por la amistad que me supieron brindar durante etapa de mi vida.

Y para finalizar, también agradezco a todos los que fueron mis compañeros de clase, especialmente a los “mijines” ya que, gracias a su compañerismo, amistad y apoyo moral aportaron a mis ganas de seguir adelante en mi carrera profesional.

# INFORME ANTIPLAGIO

## TESIS DAVID

### INFORME DE ORIGINALIDAD

<b>6%</b>	<b>6%</b>	<b>0%</b>	<b>2%</b>
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

### FUENTES PRIMARIAS

<b>1</b>	<b>www.gestion.org</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>2</b>	<b>zagan.unizar.es</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>3</b>	<b>infolibros.org</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>4</b>	<b>tiposdefichas.com</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>5</b>	<b>www.aymesa.ec</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>6</b>	<b>planeacionestrategica-s21.blogspot.com</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>7</b>	<b>www.aset.org.ar</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>8</b>	<b>www.vistazo.com</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>9</b>	<b>Submitted to ADEN University</b> Trabajo del estudiante	<b>&lt;1%</b>

*Mónica Robina D.*

## CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Guayaquil, 19 de noviembre de 2021

Yo, **DAVID SEBASTIÁN DONOSO OROZCO**, declaro bajo juramento, que la autoría del presente trabajo me corresponde totalmente y me responsabilizo con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedo mis derechos de autor a la **Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil**, según lo establecido por las normativas Institucionales vigentes.



Ing. David Sebastián Donoso Orozco  
C.I. 1002760237

## CERTIFICACIÓN DEL TUTOR DE LA TESIS

Guayaquil, 19 de noviembre de 2021

Certifico que el trabajo titulado “FIDELIZACIÓN DE CLIENTES EN LAS MEDIANAS EMPRESAS DE SERVICIO TÉCNICO AUTOMOTRIZ AUTORIZADO” ha sido elaborado por bajo mi tutoría, y que el mismo reúne los requisitos para ser defendido ante el tribunal examinador que se designe al efecto.



Mg. Mònica Lorena Rovira Diaz  
C.C.: 0910767516

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El cliente es uno de los elementos principales para que toda empresa sea exitosa, sin clientes no hay razón de ser, por este motivo lo que se busca es fidelizar a los clientes, esto consiste en que cada cliente este satisfecho por los servicios prestados.

A lo largo de la investigación, se obtuvo información a través de entrevistas y encuestas que apoyaron el estudio, el mismo que fue de tipo exploratorio y descriptivo que determinaron que el modelo de fidelización dentro de concesionarias automotrices medianas con talleres mecánicos autorizados es factible, y de fundamental importancia.

Se propone una aplicación web, el uso intensivo de redes sociales y la aplicación inteligente de marketing tradicional para que la información este 100% disponible, brindando al jefe de taller una herramienta para la toma de decisiones en tiempo real.

La finalidad de esta investigación es que las concesionarias medianas obtengan más rentabilidad y posicionamiento dentro del mercado con la retención de los clientes, que es producto de modelo de fidelización.

**Palabras Claves:** Fidelización, clientes, aplicación web, diseño, camiones.



## **ABSTRACT**

The customer is one of the main elements for any company to be successful, without customers there is no reason to be, for this reason what is sought is to retain customers, this is that each customer is satisfied with the services provided.

Throughout the investigation, information was obtained through interviews and surveys that supported the study, which was exploratory and descriptive that determined that the loyalty model within medium-sized automotive dealerships with authorized mechanical workshops is feasible, and of fundamental importance.

A web application, the intensive use of social networks and the intelligent traditional marketing application are proposed so that the information is 100% available, providing the workshop manager with a tool for making decisions in real time.

The purpose of this research is for medium-sized concessionaires to obtain more profitability and positioning within the market with the retention of customers, which is the product of the loyalty model.

**Keywords:** Loyalty, clients, web application, design, trucks.

## ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO 1: MARCO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN.....	1
1.1 Tema.....	1
1.2 Planteamiento del Problema.....	1
1.3 Formulación del problema.....	4
1.4 Sistematización del problema.....	4
1.5 Delimitación de la Investigación.....	5
1.6 Línea de Investigación.....	5
1.7 Objetivo General.....	5
1.8 Objetivos Específicos.....	6
1.9 Justificación del trabajo de titulación.....	6
1.10 Idea a Defender.....	7
1.11 Variables.....	7
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....	8
2.1. Antecedentes de la investigación.....	8
2.1.1. Mercado de talleres mecánicos autorizados en el Ecuador.....	8
2.2. Marco Teórico.....	13
2.2.1. Marketing.....	13
2.2.2. Marketing relacional.....	15
2.2.3. Fidelización de clientes.....	18
2.2.4. Estrategias de fidelización.....	26
2.2.5. Retención de clientes.....	27
<b>2.2.6. Planificación estratégica.....</b>	<b>29</b>
<b>2.2.7. Estrategias.....</b>	<b>33</b>
2.3. Marco Conceptual.....	39
2.4 Marco Legal.....	40
2.4.1. Constitución Política de la República del Ecuador.....	40
2.4.2 Norma Internacional ISO 9001:2015.....	41
2.4.3 Ley Orgánica de Defensa del consumidor (Ley No. 2000-21).....	41
CAPÍTULO 3.....	42
METODOLOGÍA ANÁLISIS DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	42

3.1 Enfoque metodológico de la investigación .....	42
3.2. Tipos de investigación .....	42
3.2.1 Investigación descriptiva.....	43
3.2.2 Investigación de campo.....	43
3.2.3 Investigación Exploratoria .....	43
3.2.4 Investigación No experimental .....	43
3.3. Métodos y técnicas utilizadas.....	43
3.3.1. Entrevistas semiestructuradas .....	44
3.3.2 Fichas de Observación .....	44
3.3.3 Encuestas.....	44
3.4. Población y muestra .....	45
3.5. Análisis, interpretación y discusión de resultados.....	45
3.5.1 Resultados de la observación .....	46
3.5.2. Resultados de las encuestas aplicadas.....	50
3.5.3. Resultados de las entrevistas realizadas.....	62
3.6. Comparativo de resultados .....	66
<b>CAPÍTULO 4: PROPUESTA DE FIDELIZACIÓN.....</b>	<b>70</b>
4.1 Tema de la Propuesta .....	70
4.2 Objetivos .....	70
4.3 Justificación de la propuesta.....	70
4.4. Determinar el público objetivo para aplicar la estrategia.....	71
4.5. Diseño de las características del programa y determinación de las condiciones para la adhesión del cliente al programa de lealtad.....	73
4.6. Plan comunicacional del programa de fidelización.....	75
4.7. Determinación de la financiación del programa y la viabilidad.....	76
4.8. Identificación de los costos por captar clientes .....	76
4.9. Cuantificación del plan de fidelización .....	79
4.10. Análisis Costo / Beneficio .....	80
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>82</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>83</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>84</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>86</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> Unidad por Año / Mes .....	3
<b>Figura 2</b> Marketing Relacional .....	17
<b>Figura 3</b> Atención brindada por los Vendedores .....	50
<b>Figura 4</b> Información ofrecida por los vendedores .....	51
<b>Figura 6</b> Evaluación del proceso de venta .....	53
<b>Figura 7</b> Información sobre los aspectos técnicos que ofrece la concesionaria.....	54
<b>Figura 8</b> Recordatorios de mantenimientos preventivos.....	55
<b>Figura 9</b> Tipos de servicios solicitados por los clientes.....	56
<b>Figura 10</b> Evaluación del servicio.....	57
<b>Figura 11</b> Reporte oportuno de averías no presupuestadas.....	58
<b>Figura 12</b> Detalles de facturación .....	59
<b>Figura 13</b> Entrega de piezas reemplazadas .....	60
<b>Figura 14</b> Evaluación del servicio recibido.....	61
<b>Figura 15</b> Evaluación del servicio recibido.....	62
<b>Figura 16</b> Categorías puntuación .....	67
<b>Figura 17</b> Categorías de servicio técnico .....	69
<b>Figura 18</b> Modelo de Fidelización al Cliente.....	73
<b>Figura 19</b> Ingreso de unidades al taller .....	80

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Fuentes y Técnicas de Investigación.....	44
Tabla 2 Ficha de Observación-Taller Mecánico Pesados .....	46
Tabla 3 Ficha Observación-Taller Mecánico Livianos .....	47
Tabla 4 Ficha Observación-Taller Mecánico Livianos Multimarca .....	48
Tabla 5 La atención brindada por los vendedores.....	50
Tabla 6 La información que le ofrecieron los vendedores acerca de los productos y servicios.....	51
Tabla 7 ¿Cómo calificaría las instalaciones de la concesionaria?.....	52
Tabla 8 ¿Cómo evaluaría el proceso de venta de manera general?.....	52
Tabla 9 ¿Fue informado de todos los aspectos del servicio técnico que ofrece la concesionaria? .....	54
Tabla 10 ¿La concesionaria le envía recordatorios de los mantenimientos preventivos? .....	55
Tabla 11 ¿Cuándo acude al servicio técnico? .....	55
Tabla 12 ¿Cómo evalúa los siguientes aspectos del servicio? .....	56
Tabla 13 ¿Le avisa el taller cuando al reparar lo acordado, surgen otras averías no presupuestadas?.....	57
Tabla 14 ¿La facturación por servicio técnico detalla aspectos cómo? .....	58
Tabla 15 ¿Le entregan las piezas que son cambiadas a su vehículo? .....	59
Tabla 16 ¿Cómo evalúa el servicio recibido? .....	60
Tabla 17 ¿Recomendaría el servicio técnico?.....	61
Tabla 18 Entrevista a Gerente Post Venta.....	62
Tabla 19 Entrevista a Gerente Marketing .....	65
Tabla 20 Categoría – preguntas.....	66
Tabla 21 Relación categorías preguntas por servicio técnico .....	68
Tabla 22 Tipo de clientes de las concesionarias automotrices medianas.....	71
Tabla 23 Porcentaje y perfil de los clientes de las concesionarias automotrices .....	71
Tabla 24 Plan de Fidelización .....	77
Tabla 25 Detalle de Inversión de Marketing.....	78
Tabla 26 Plan de Inversión de Fidelización Semestre 1 .....	79
Tabla 27 Ingreso adicional por Mes.....	81

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>Anexo 1</b> Ficha de Observación .....	86
<b>Anexo 2</b> Formato de encuesta.....	87
<b>Anexo 3</b> Formato de Entrevista .....	88

# **CAPÍTULO 1: MARCO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN**

## **1.1 Tema**

Fidelización de clientes en las medianas empresas de servicio técnico automotriz autorizado.

## **1.2 Planteamiento del Problema**

El sector automotriz tiene un rol importante en la economía del país, su desarrollo ha generado en la última década múltiples fuentes de empleo, así como ingresos fiscales producto de los aranceles. Durante el 2020 se esperó un decrecimiento de sus ventas en alrededor del 50% producto de la pandemia.

En los primeros meses del año se observó una evidente reducción que llegó hasta -93,4% en abril en comparación al mismo mes del periodo anterior. Aunque en mayo las unidades vendidas se recuperaron tenuemente, el sector ha sufrido los estragos de la pandemia del Covid-19 (Lucero, 2020).

Comparado con el 2019 en el que se generaron 182.491 empleos formales, según la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (Enemdu). Las actividades que realiza el sector son: fabricación de vehículos y autopartes (11.373 trabajadores); y servicio de comercio y reparación de vehículos y motocicletas (171.118 trabajadores). (Lucero, 2020).

Dentro de este sector existe un área que genera muy buenos ingresos, los servicios técnicos o de mantenimiento. Se define al mantenimiento como un conjunto de acciones encaminadas a mantener un elemento o restaurarlo a un estado en el cual pueda realizar alguna función demandada; estas actividades incluyen la combinación de acciones técnicas y administrativas correspondientes. En pocas palabras, mantenimiento es la mezcla de actividades técnicas y de gestión cuya finalidad es mantener o restaurar un componente en una forma tal que la permita funcionar como se requiere. Existen dos tipos fundamentales de mantenimiento automotriz: preventivo y correctivo; preventivo es aquel que se realiza antes de presentarse alguna

falla o daño, mientras que el correctivo es el que se ejecuta cuando se presenta algún error o daño que no permita el correcto funcionamiento, en este caso del automóvil.

Al referirse a los servicios técnicos o de mantenimiento, es necesario tener en cuenta que se ha convertido en una excelente herramienta de fidelización para muchas concesionarias. En tanto que la fidelización consiste en retener clientes ganados, que continúan adquiriendo los productos y/o servicios de la empresa porque han tenido experiencias positivas; para esto es fundamental un conjunto de interacciones satisfactorias, que desarrollarán una relación de confianza con el comprador a largo plazo (Escamilla, 2020).

En la ciudad de Guayaquil, varias concesionarias automotrices de las diversas marcas que se ofertan en la ciudad poseen un taller mecánico autorizado dentro de sus instalaciones, especialmente de marcas importadas o ensambladas nacionalmente, a excepción de las marcas chinas. Sin embargo, también han proliferado en la ciudad, talleres mecánicos informales que atienden la alta demanda que ha tenido la urbe por el crecimiento sostenido del parque automotor que se observa desde el año 2012 hasta el año 2016 (García, 2016).

El parque automotor matriculado en Ecuador creció en más de 1,4 millones de vehículos en una década, lo que situó la cifra por sobre los 2,4 millones de unidades a 2018, informó el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). Por provincias, el mayor número de vehículos matriculados se registra en Pichincha, cuya capital es Quito, con 540 827, seguido por Guayas, cuya capital es Guayaquil, con 529 603 unidades. (El Comercio, 2019).

Hasta febrero 2020, las ventas de vehículos reportaron un crecimiento respecto a 2019. Sin embargo, el shock generado por las paralizaciones causadas por la pandemia de Covid-19, paralizó a la industria y al comercio automotriz. Representantes del sector automotriz, proyectaron que los ingresos de este periodo caerán entre el 25% y el 50%, respecto al nivel de ingresos de 2019. Esto forzó al sector a buscar nuevas alternativas en financiamiento, modelos de vehículos y promociones, para vender el inventario ante una caída de la demanda (Revista EKOS, 2020).



Actualmente, los talleres automotores autorizados ofrecen una variedad de servicios, incluso gratuitos o con importantes descuentos, para que los propietarios, en especial de automotores nuevos, realicen el mantenimiento preventivo de sus vehículos; sin embargo, se ha observado como muchos de los dueños de vehículos, optan por llevarlos a talleres mecánicos informales porque se perciben como “más económicos” y en algunos casos, “confiables”.

Varios estudios demuestran que la insatisfacción del cliente puede hacer que una empresa pierda hasta un 12% de sus ingresos anuales ya que el cliente decidirá probar el servicio de la competencia y, con esto, se perderá la fidelización de este (Tschohl, 2008). Hay que tomar en cuenta que un cliente satisfecho se puede convertir en una persona que realice buenos comentarios sobre el servicio que brinda el taller automotriz al cual está asistiendo (Lovelock & Wirtz, 2009).

Adicional a esto, de acuerdo a la información brindada por la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (AEADE, 2019)), durante los últimos 3 años se evidenció que existe un incremento en la venta de vehículos nuevos en el Ecuador (Fig. 1); sin embargo, lo que más preocupa al empresario automotriz es el decrecimiento del ingreso de vehículos por mantenimiento preventivo a los talleres automotrices autorizados, principalmente a los primeros tres servicios preventivos los cuales, en muchos casos, son gratuitos en mano de obra.



**Figura 1** Unidad por Año / Mes

**Fuente:** (AEADE, 2019)

Para las empresas que cuentan con talleres automotrices autorizados es un factor que influye mucho en el ingreso monetario ya que, en la mayoría de estas empresas, su fuerza de venta está consolidada por un 40% de ventas de vehículos nuevos y 30% de venta de servicio técnico y 30% de venta de repuestos.

En momentos específicos, se omiten aspectos claves dentro de los procesos ya que, al no existir una planificación adecuada, un cumplimiento de mantenimiento y una gestión administrativa, los tiempos de atención al cliente se retrasan y con ello la calidad de atención se ve afectada, trayendo consigo quejas de los usuarios, parada de equipos no programada, generando costos por tiempo improductivo.

El problema se basa, en la poca confianza que se genera en el cliente externo hacia los concesionarios y su servicio de mantenimiento, el cual se percibe como “demasiado costoso” comparado con el servicio que recibiría en talleres particulares o no autorizados. Como se manifiesta en una publicación de (El Telegrafo, 2018)

Existen clientes que dicen “ahorrar” un 73% llevando a un taller no autorizado, sin embargo, el propietario no analiza las ventajas de llevar su vehículo a un taller de servicio autorizado a realizar los mantenimientos preventivos en cuanto a la relación servicio/calidad y garantía de los trabajos que se le están realizando.

### **1.3 Formulación del problema**

¿Cómo debe estar diseñado un modelo de fidelización de clientes para empresas medianas de servicio técnico automotriz autorizado?

### **1.4 Sistematización del problema**

- ¿Cuáles son los fundamentos teóricos que sustentan el proceso de fidelización de clientes?
- ¿Cuál es la situación actual de los talleres mecánicos autorizados, de tamaño mediano, en la ciudad de Guayaquil?

- ¿Cómo identificar los procesos establecidos para el incremento de vehículos en el área de mantenimiento?
- ¿Cuáles son los impactos relevantes que generaría la fidelización de clientes con respecto al mantenimiento de vehículos en talleres autorizados?
- ¿Cómo debe estar estructurado un modelo de fidelización de clientes para el incremento de vehículos en los talleres automotrices autorizados?

### **1.5 Delimitación de la Investigación.**

#### **Delimitación Espacial:**

**País:** Ecuador

**Provincia:** Guayas

**Ciudad:** Guayaquil

**Área:** Mantenimiento interno mecánico y eléctrico-Instrumentación para camiones.

**Delimitación temporal:** 2019-2020

#### **Delimitación del Universo:**

**Sector Productivo:** Servicio

**Tipo de Empresa:** Servicio Técnico Automotriz para camiones

**Tamaño de Empresa:** Mediana empresa.

#### **Delimitación Amplia del Conocimiento:**

Administración de Empresas

#### **Delimitación Específica del Conocimiento:**

Gestión Empresarial, gestión por procesos, calidad y productividad.

### **1.6 Línea de Investigación**

Desarrollo estratégico empresarial y emprendimientos sustentables.

#### **Sublínea de Investigación:**

Calidad, competitividad y productividad.

**Campo:** Fidelización de cliente

### **1.7 Objetivo General**

Diseñar un modelo de fidelización de clientes para el área de mantenimiento de las empresas medianas con servicios técnicos mecánicos autorizados.

## **1.8 Objetivos Específicos**

- Identificar los fundamentos teóricos que sustentan el proceso de fidelización de clientes
- Establecer el diagnóstico de la situación actual de las empresas medianas con respecto al mantenimiento de vehículos.
- Identificar los procesos establecidos en el área de mantenimiento de las empresas de servicio técnico automotriz.
- Determinar los impactos generados por falencias en la fidelización de clientes en el área de mantenimiento en los talleres mecánicos autorizados.
- Determinar un modelo de fidelización de clientes para el área de mantenimiento de empresas de los talleres mecánicos autorizados.

## **1.9 Justificación del trabajo de titulación**

El presente proyecto tiene la finalidad de diseñar un modelo de fidelización de clientes, el mismo que se considera ejecutable ya que los talleres mecánicos autorizados optan por captar el ingreso de más vehículos por medio del mantenimiento preventivo y el cumplimiento óptimo del mantenimiento anual, así como la ejecución del mismo en los tiempos establecidos por parte de los propietarios de vehículos, más aún si estos son nuevos, con la finalidad de evitar que busquen talleres mecánicos informales y llamados de emergencias a los mecánicos autorizados fuera de sus horarios laborales, ocasionando pérdidas económicas y aumentando el costo presupuestado por horas extras.

Al ponerlo en práctica se conseguirá mayor fluidez en los talleres automotrices los cuales generaran ganancias para la empresa; además, con esto se ayuda a la falta de empleo que atraviesa el Ecuador ya que según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) la tasa de empleo adecuado o pleno en el 2019 cayó 3,2 puntos porcentuales frente a al año 2018 (El Comercio, 2019).

Se debe tener en claro que es mucho más fácil sostener la fidelización de un cliente frecuente que buscar nuevos clientes, por tal motivo, hay que trabajar en la buena

atención al cliente, buena calidad del servicio y, especialmente, satisfacer las necesidades por el cual el cliente asistió al concesionario autorizado (Lovelock & Wirtz, 2009).

Al administrar la relación de los clientes, se obtiene un mayor ingreso de vehículos en los talleres automotrices autorizados, lo cual produciría una base sólida de cartera de clientes generando estabilidad en varios departamentos que conforman la empresa. Cuando existe una estabilidad laboral, los colaboradores se sienten respaldados por la empresa y tienen un mejor desempeño en sus funciones, haciendo un mejor lugar de trabajo.

### **1.10 Idea a Defender**

Un modelo genérico de fidelización de clientes aplicado para las empresas de servicio técnico automotriz que genere un buen servicio y atención en el área de mantenimiento para camiones.

### **1.11 Variables**

- 1.-Fidelización de clientes
- 2.-Administración de relación de cliente.

## **CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Antecedentes de la investigación**

#### **2.1.1. Mercado de talleres mecánicos autorizados en el Ecuador**

De acuerdo con Donado (2013) citado en (Pazmiño, 2019), los orígenes de la Ciencia de la Mecánica y después de la Mecánica Automotriz se pueden ubicar con el comienzo de la metalurgia, ésta se sitúa 4,000 años AC. y a partir de este momento, se dice que hay un antes y un después en el aprovechamiento de los recursos naturales en beneficio del hombre y el primer paso de la tecnología (pág. 01).

La Mecánica comienza en el momento en que el hombre construye los primeros artefactos para forjarse una vida más fácil, el hacha, la palanca, el arado, más tarde en Grecia se progresa con las primeras evidencias de instrumentos para la guerra, la catapulta y la ballesta y no menos importante, cuando hubo la necesidad de comerciar y hacer cuentas, el ábaco en China por decir algunos. La Mecánica es una parte de la ciencia física que estudia las fuerzas y el movimiento en los cuerpos, así como el efecto que producen y la Mecánica Automotriz utiliza estos principios para generar y transmitir el movimiento en los sistemas Automotrices.

Para su funcionamiento, los primeros autos se valían solo de partes Mecánicas, la electricidad y gasolina, hoy, es superior su rendimiento gracias que se han añadido partes electromecánicas, electrónicas y a un software, a esto se le llama Mecatrónica Automotriz y los Talleres Automotrices y su personal, se han tenido que modernizar para estar en condiciones de reparar las computadoras del vehículo. La Mecánica Automotriz de nuestros días se preocupa por el medio ambiente y desarrolla nuevos diseños de motores híbridos y eléctricos, menos contaminantes, más ahorrativos y potentes y explora el uso de combustibles alternativos como el hidrógeno, además de ocuparse en diseñar carrocerías más aerodinámicas para contrarrestar, en la medida de lo posible, la resistencia al viento y mejorar su desempeño.

Esta evolución, cada vez más rápida, para encontrar nuevas tecnologías Mecánicas más "limpias" y elementos reciclables para su fabricación, se debe a la demanda cada vez más grande de consumidores en casi todos los países del mundo, preocupados por el calentamiento global generado por la combustión de los motores a gasolina y Diésel. Ésta industria busca permanecer siempre con nosotros respondiendo a nuestras necesidades, con autos más "amables" con nuestro entorno, las marcas de autos que escuchen y respondan mejor y más rápido a los gustos de las nuevas generaciones de usuarios de vehículos, perdurarán por más tiempo.

Karl Benz inscribió en la Oficina Alemana de Patentes Imperial de Berlín la primera patente de un vehículo a gasolina, pero nadie lo quiso comprar. Es así como el 29 de enero de 1886 nació el primer automóvil del mundo de este tipo. Según el Programa de Memoria del Mundo de la Unesco, un año antes, este ingeniero (1844-1929) ya había desarrollado el primer auto, llamado "Motorwagen". Para ello instaló un motor mono cilíndrico de cuatro tiempos (954 cc de desplazamiento, funcionando a 400 revoluciones por minuto con 0,55kW / 0,75 HP de salida) de forma horizontal en un chasis especialmente diseñado. Su velocidad máxima era de 16 km/h, siendo el primer vehículo de tres ruedas totalmente autónomo impulsado por un motor de combustión interna.

Pero no fue hasta el 3 de julio de 1886 cuando hizo su primera aparición pública en la ciudad de Mannheim para más tarde demostrar su idoneidad en el viaje de larga distancia desde esa ciudad hasta Pforzheim (88 kilómetros). (GDA, 2016)

La llegada de la mecánica automotriz al Ecuador tiene sus inicios dentro de los años 50 cuando empresas de metalmecánica y textileros empiezan a tener dentro de su producción carrocerías, tapicería para buses y ciertas partes mecánicas; posteriormente en los años 70, se empieza el ensamblaje de vehículos dentro de territorio ecuatoriano gracias a la primera ensambladora de vehículos en el Ecuador llamada AYMESA.

Aymesa abre sus puertas en el año 1970 como un dealer de las marcas Vauxhall y Bedford. Tres años después, Aymesa inicia su recorrido como la pionera en la industria automotriz del Ecuador con el proyecto BTV (Basic Transport Vehicle). Un proyecto perseguido en varios países del mundo, pero que solo logra éxito en Ecuador, cuando

Aymesa lanza al mercado el primer vehículo de fabricación local, el memorable ANDINO, un vehículo sencillo con una plataforma Bedford y un motor de 1,4 litros Vauxhall. (AYMESA, s.f.)

En los siguientes años este modelo se fabricará con algunas variantes, pero manteniendo su esencia como un vehículo básico de transporte (BTV). Para 1975 y hasta 1981 Aymesa produce vehículos con carrocería de fibra de vidrio, una versión del exitoso Opel Cadet, que en Ecuador se la conocerá como Cóndor, un modelo potente y liviano que en más de una ocasión demostró su desempeño en competencias automovilísticas. (AYMESA, s.f.)

A partir del año 1981, Aymesa adquiere sus primeras estaciones de soldadura e inicia la producción de unidades de carrocería metálica, iniciando con el Chevette de General Motors. En los siguientes 12 años Aymesa producirá modelos de gran éxito de las marcas, Suzuki, GM y Datsun.(AYMESA, s.f.). En el año 1996 Aymesa realiza una gran inversión que por un lado duplica su capacidad de producción por hora, e incluye un nuevo sistema de aplicación de fondo (pintura) por Electro-deposición ELPO, un sistema de inmersión en el que la pintura se adhiera a la carrocería por afinidad electrostática, logrando una inmejorable cobertura, asegurando la característica anticorrosiva del acabado de pintura del vehículo. (AYMESA, s.f.)

A partir del año 1999, Aymesa inicia su relación con el fabricante KIA MOTORS COMPANY de Corea, con su modelo Sportage. A partir de ese año esta relación se ha mantenido, y más aún, ha crecido importantemente, incorporando nuevos modelos y rompiendo consistentemente año a año récords de producción. (AYMESA, s.f.) En 2011 Aymesa incorpora además la una nueva línea de ensamblaje dedicada e independiente para la producción de camiones de la marca HYUNDAI.

Gracias a que los vehículos eran ensamblados en el Ecuador y la importación de vehículos ya era permitida en el país, nacen las aseguradoras y talleres mecánicos con el fin de proporcionar un servicio a los ciudadanos que tengan problemas con sus vehículos y quieran arreglarlos de una manera segura teniendo la confianza de que sus vehículos están con gente especializada.



La historia del primer auto que rodó por las calles de Quito se remonta a una extensa aventura en la que Carlos Álvarez Gangotena (1875-1947) dispuso un viaje a la Exposición Mundial de París en 1900 y trajo su auto hasta Ecuador en barco, cruzando el Atlántico, el estrecho de Magallanes, y desembarcando en Guayaquil. Sin embargo, Álvarez Gangotena tuvo que esperar un poco más para ver su adquisición en acción. (Patio de autos, s.f)

El fuerte invierno de la Sierra ecuatoriana en 1900 obligó a que las cajas de su nuevo auto tengan que permanecer almacenadas en una bodega de Babahoyo. Después de que pasaron las lluvias, las cajas fueron llevadas a Quito en 1901, cargadas por hombres y a lomo de mula. Carlos Álvarez encomendó al mecánico Manuel Bucheli, de formación empírica, pero con talento para las máquinas, la tarea de ensamblar su flamante De DionBouton Vis-á-Vis modelo 1900. (Patio de autos, s.f)

El auto disponía de un motor de 402 cc, que funcionaba con un cilindro y entregaba 3.5 hp de potencia. Alcanzaba una velocidad de 20 km/h, tenía transmisión de dos velocidades y era uno de los primeros automóviles construidos con marcha de reversa. (Patio de autos, s.f) El De Dion-Bouton Vis-á-Vis (cara a cara) contaba con un habitáculo abierto para cuatro personas, pero con asientos dispuestos en forma de carruaje, de tal manera que dos pasajeros iban de espaldas al frente del auto, mientras que el conductor y el copiloto tenían visibilidad frontal. Además, se conoce que los asientos originales eran de piel de elefante. (Patio de autos, s.f)

El primer paseo del De Dion-Bouton estuvo reservado para el entonces presidente Leónidas Plaza Gutiérrez y su edecán, mientras que el dueño del auto hizo las veces de copiloto y la conducción estuvo a cargo del mecánico Manuel Bucheli. La historia cuenta que el vehículo se dirigió desde la Plaza Grande hacia la Casa Azul (hoy Museo Casa de Sucre, ubicado en las calles Venezuela y Sucre). (Patio de autos, s.f)

En la época que Carlos Álvarez trajo el primer auto que circuló por las calles de Quito, la compañía francesa De Dion-Bouton era el fabricante de automóviles más grande del mundo. Sus motores eran sumamente confiables en el mercado europeo, con una producción anual de 400 autos y 3.200 motores en 1900. (Patio de autos, s.f).

En Ecuador no existe una estadística sobre la cantidad de talleres automotrices o mecánicos que operan. Tampoco se conoce sobre el nivel de capacitación que tiene el personal que se encarga de dar mantenimiento (preventivo y correctivo) a la flota vehicular nacional.

Datos de la Agencia Nacional de Tránsito (ANT) confirman que en Ecuador los accidentes de tránsito van en aumento. En lo que va del 2018 se han registrado 16.746 siniestros, 2.170 más en comparación con 2017, cuando la cifra fue de 14.322 (El Telégrafo, 2018).

Si bien el 97% de los accidentes se dan por fallas humanas (imprudencia e impericia del conductor), los desperfectos mecánicos de los automotores también son causales, señala Guillermo Abad, presidente de la organización Justicia Vial. El dirigente sostiene que es el fabricante quien da la guía y la referencia para que los vehículos cumplan con un mantenimiento adecuado, tanto preventivo como correctivo. Lo hace a través de un manual “que debe ser manejado por empresas y personas debidamente acreditadas y certificadas. Es decir, talleres y mecánicos autorizados”. (El Telégrafo, 2018)

Aunque en el país no existe la categoría de talleres autorizados y se desconoce cuántas mecánicas funcionan en el territorio nacional, Abad indica que las referencias de los primeros lugares son los talleres de los concesionarios. Pero no todos los usuarios acuden a estos espacios para que su medio de transporte reciba el mantenimiento que necesita. ¿La razón? El costo económico que representa ese servicio. Juan Carlos Mideros es auditor y hace cinco años adquirió un automóvil de segunda mano. Comenta que en el taller de un concesionario un cambio de aceite y una revisión regular bordea los \$ 300, mientras que el mismo trabajo -dice- cuesta \$ 80 donde su mecánico de confianza (El Telégrafo, 2018).

El auditor desconoce si el “maestro” que arregla su vehículo cuenta con un título académico que certifique sus conocimientos. La garantía que tiene es que es su vecino y que las veces que ha solicitado sus servicios estos no han fallado. Esta suerte no la tienen todos los conductores que optan por ir a las mecánicas de sus barrios, señala el

ingeniero mecánico Ramiro Vaca, quien dirige un taller automotriz en el norte de Quito.

El profesional viajó hace tres años a Suecia y a Francia para especializarse en el mantenimiento de automotores e investigar qué factores mecánicos influyen en un accidente de tránsito. Durante su visita adquirió equipos que le ayudan a detectar - con precisión- las fallas que puede presentar un vehículo. Uno de ellos es un sistema de medición láser que sirve para comprobar que la alineación sea correcta.

Datos de Justicia Vial señalan que en Ecuador de 2015 a 2017 el número de siniestros de tránsito aumentó en un promedio de 5,6%. La tasa de mortalidad también subió en un 4,2% (El Telégrafo, 2018).

Según el administrador del centro de revisión del Valle de los Chillos, todos los técnicos que se encargan de comprobar el buen funcionamiento de los carros son ingenieros mecánicos o especialistas en electrónica y en mecatrónica. Las principales fallas por las que los vehículos no pasan la revisión son la emisión de gases y fallas en el sistema de frenos y luces. Esto se debe -principalmente- a la falta de mantenimiento de los automóviles.

## **2.2. Marco Teórico**

Uno de los servicios que ofrece en la actualidad una buena parte de los concesionarios automotrices a nivel país es el servicio técnico, lo cual ha provocado una persuasión de clientes ya que no tienen que buscar en otros locales los repuestos para el mantenimiento de sus automotores; además, el brindar este tipo de asesoría aumenta los niveles de confianza y fidelidad a mediano y largo plazo. En otras palabras, se está buscando conseguir ventajas competitivas en el mercado automotriz.

### **2.2.1. Marketing**

La American Marketing Association ofrece la siguiente definición formal citada por (Kotler, 2016)

Marketing es la actividad, el conjunto de instituciones y los procedimientos existentes para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los consumidores, clientes, socios y la sociedad en general.<sup>8</sup> Ajustarse a estos procesos de intercambio requiere una cantidad considerable de trabajo y habilidades (pág 5).

A esto se suma el marketing holístico, que representa una ampliación del concepto de marketing, generada por los cambios del entorno y, en especial, por el desarrollo tecnológico. Agrupa acciones de exploración (identificación de nuevas oportunidades de valor), creación (crear nuevos ofrecimientos de valor) y distribución de valor (entregar los nuevos ofrecimientos de valor de una manera más eficiente), con la finalidad de desarrollar relaciones a largo plazo, mutuamente satisfactorias, y prosperidad entre los actores claves (Schnarch, 2017, pág. 08).

El concepto del marketing ha evolucionado a lo largo del tiempo, según las necesidades y el contexto de los mercados. De unos mercados en expansión, masivos, con clientes ávidos por consumir se ha pasado a mercados saturados, con consumidores exigentes donde la clave es la retención y no la captación. (Kluwer, 2016).

*a) El marketing transaccional de los mercados masivos.*

Durante buena parte del siglo XX predominó en el marketing el enfoque transaccional (marketing transaccional), basado en el conocido modelo del marketing-mix (conjunto de variables de acción del marketing y que se suelen identificar con las tradicionales 4-P del marketing: Product o Producto, Price o Precio, Promotion o Comunicación y Place o Distribución).

Este planteamiento, que contempla el intercambio como una transacción a corto plazo, donde el cliente es un ser anónimo que tiene un papel pasivo, fue útil durante décadas en unos mercados masivos, en expansión, ávidos por consumir.

*b) El marketing relacional de los mercados saturados*

A partir de los años 80 los modelos tradicionales de la estrategia competitiva, basados en cuota de mercado y economías de escala empiezan a no encajar en las realidades del mercado, descubriendo que el factor decisivo era el nivel de fidelidad de los clientes y su retención. Frente al marketing transaccional empieza a abrirse paso la filosofía del marketing relacional.

En el actual entorno competitivo, con mercados saturados, donde es difícil captar nuevos consumidores, el cliente se ha convertido en el elemento más escaso del sistema, siendo su conservación y no su captación, la clave del éxito empresarial. La filosofía ya no es vender productos, sino mantener clientes satisfechos que aseguren una demanda sostenida y rentable en el futuro. El cliente se convierte en la base de las estrategias de la empresa, que debe optimizar simultáneamente sus propios intereses y los del cliente para conseguir unos resultados óptimos.

De esta forma, el marketing se orienta hacia el logro de la satisfacción a largo plazo de los clientes como medio para obtener su lealtad y asegurarse una ventaja competitiva, ya que los consumidores satisfechos tienden a repetir la compra, haciéndose necesario el diseño de un proceso sistemático en la interacción con el cliente a partir del cual se establecerán los lazos duraderos de la relación. (Kluwer, 2016, pág. 12).

### **2.2.2. Marketing relacional**

El marketing relacional es el proceso social y directivo de establecer y cultivar relaciones con los clientes, creando vínculos con beneficios para cada una de las partes, incluyendo a vendedores, prescriptores, distribuidores y cada uno de los interlocutores fundamentales para el mantenimiento y explotación de la relación. (Kluwer, 2016, pág. 24).

El marketing relacional, según Josep Alet, es el proceso social y directivo de establecer y cultivar relaciones con los clientes, creando vínculos con beneficios para cada una de las partes, incluyendo a vendedores, prescriptores, distribuidores y cada uno de los interlocutores fundamentales para el mantenimiento y explotación de la relación (Prettel, 2016, pág. 17). Por tanto, el marketing relacional recoge el conjunto de todas

las actividades de marketing dirigidas a establecer, desarrollar y mantener con éxito intercambios basados en las relaciones.

A modo de resumen, podemos concluir que las dos implicaciones estratégicas del marketing relacional son la fidelización de clientes (estrategia en la que se basan todos los programas de fidelización y las herramientas CRM) y los mercados ampliados (cultivar la relación con el resto de mercados o stakeholders con los que interactúa la empresa, desarrollando planes de marketing para cada uno de ellos). (Kluwer, 2016, pág. 32)

*a) La industria y los servicios, origen del marketing relacional*

El marketing relacional, o marketing de relaciones, es un término acuñado por Berri en 1983; aunque sus antecedentes conceptuales se suelen situar en los trabajos realizados en Europa partir de los años 70 por la Escuela Nórdica de Servicios y el IMP Group (Industrial Marketing and Purchasing Group) de forma que el marketing relacional inicia su andadura en los mercados industriales y de servicios, donde la interacción con el cliente es fundamental (Kluwer, 2016):

- En los mercados industriales porque los clientes son escasos: la empresa vende a otras empresas y, si se trata de productos específicos, los clientes pueden llegar a ser unas pocas organizaciones.
- En los mercados de servicios porque la interacción con el cliente forma parte del propio servicio y en buena parte define el nivel de satisfacción del cliente.

*b) El marketing relacional llega a los mercados de gran consumo*

De los mercados industriales y de servicios, el marketing relacional se empieza a introducir en los mercados de gran consumo, que hasta los años 90 se habían caracterizado por desarrollar un marketing masivo. La evolución competitiva (mercados saturados y muy competitivos) y el desarrollo, abaratamiento y posibilidades de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), especialmente Internet, permiten la aplicación del marketing relacional en el sector gran consumo.

Las TIC han posibilitado la personalización de la relación de la empresa con miles de clientes y una mayor interacción: Internet ha cambiado la forma de entender los negocios, creando un canal de distribución y un medio de comunicación interactivo entre la empresa y sus clientes. En concreto, las herramientas CRM (Customer Relationship Management) permiten manejar ingentes cantidades de información sobre los consumidores y su comportamiento e interacción con la empresa: periodicidad de compra, visitas a la web de la empresa, uso del producto, etc. La consecuencia es que la empresa conoce mejor a sus clientes y puede diseñar ofertas y comunicaciones a medida, más eficaces.



**Figura 2** Marketing Relacional  
**Fuente:** (Kluwer, 2016)

El marketing relacional se puede considerar como un paradigma más amplio que el marketing transaccional. Existe un creciente reconocimiento de la importancia de las relaciones para crear una ventaja competitiva y por ello, la relación, entendida como la repetición y el mantenimiento de interacciones sólidas entre las partes gracias a la existencia de vínculos económicos o sociales entre ellas para lograr un beneficio mutuo, se convierte en la unidad de análisis del marketing.

El eje del marketing ya no es la transacción, sino la relación: el marketing debe analizar los intercambios entre compradores y vendedores como relaciones continuas

y no exclusivamente como transacciones discretas, ya que las partes implicadas no limitan el intercambio a productos y flujos monetarios, sino que también incluyen un amplio conjunto de beneficios tangibles e intangibles.

### **2.2.3. Fidelización de clientes**

La fidelización del cliente es un proceso que consiste en desarrollar una relación positiva entre los consumidores y la empresa, para que regresen a comprar los productos o servicios de la entidad. (Escamilla, 2020, pág. 11)

Un cliente es leal basado en un conjunto de interacciones satisfactorias con el negocio. De esta forma, se desarrolla una relación de confianza, poco a poco, que necesita ser alimentada con el tiempo para mantenerse.

Una de las principales razones por las que vale la pena invertir en la fidelización del cliente es el hecho de que vender a clientes actuales es más rápido y más barato que hacer todo el proceso de adquisición, desde el marketing hasta las ventas. Pero hay muchas otras razones para apostar por esta estrategia.

#### ***2.2.3.1. Claves para lograr la fidelización***

Existen varias claves para un buen sistema de fidelización (Escamilla, 2020):

- La empresa debe definir qué es lo que el cliente espera recibir a cambio de su fidelidad. Esto se logra por medio del conocimiento de su perfil, así como de sus gustos y preferencias. Si lo que se ofrece por su fidelidad no le resulta atractivo no se logrará la finalidad deseada.
- Lo que se ofrece al cliente a cambio de su fidelidad debe ser alcanzable. Resultaría el efecto contrario desmotivador para el cliente si lo que espera no es posible de alcanzar.
- La comunicación de parte de la empresa hacia el cliente. El mantener informado al cliente elimina sensaciones de incertidumbre en él, evitando que se aleje del programa de fidelización.



- La capacidad de la empresa a cambio y adaptación. En ciertos periodos el ofrecer promociones, juegos, sorteos que alejen la rutina evitando que el cliente se aburra o desmotive al pasar el tiempo.
- Una buena gestión. Que le refuerce al cliente que la confianza que aporta a la empresa está justificada.

Aparte de los 5 puntos anteriores para lograr los resultados esperados, las organizaciones deben desarrollar y ser capaces de mantener ventajas competitivas que proporcionen al cliente un valor superior de forma continua.

### ***2.2.3.2. Efectos de la fidelización de clientes***

Cuando se crea un buen programa de fidelización de clientes, los efectos que trae para la empresa son (Escamilla, 2020, pág. 03):

- ✓ La retención de clientes permite la reducción del gasto de marketing.
- ✓ La empresa aumenta la participación en el mercado con sus clientes fijos y ventas repetitivas.
- ✓ Los costos se reducen por la eliminación de gastos destinados a conseguir clientes nuevos.
- ✓ El índice de mantenimiento de los empleados aumenta por el orgullo y satisfacción laboral. Como consecuencia se fomenta el mantenimiento de los clientes por medio de un mejor servicio por parte de los empleados satisfechos.
- ✓ Al reducir costos y aumentar los ingresos se consigue un incremento en los beneficios.
- ✓ Estos beneficios generan recursos a la empresa para invertir en personal, nuevas actividades para seguir aumentando el valor y la competitividad de la empresa.
- ✓ Se logra una potenciación de la visión a largo plazo de la empresa.

### ***2.2.3.3. Objetivos de la fidelización***

La implantación de medidas de fidelización normalmente trae consigo una fuerte carga de incertidumbre y el director de marketing debe enfrentarse a un numeroso grupo de escépticos acostumbrados a las acciones de toda la vida.

Además, cualquier actividad de fidelización supone un importante desembolso cuyos resultados son fácilmente medibles y contrastables con los recursos empleados. Otro tipo de acciones (de atención, de oferta de valor) suelen pasar más inadvertidas.

Pero un programa de fidelización será observado con lupa por toda la compañía y, en muchos casos, desatará euforias iniciales que se deben contener para no crear falsas expectativas. Por ello, los objetivos de la fidelización deben dejarse bien claros a todas las personas involucradas. Es necesario dar a entender que lo que se busca no es únicamente aumentar el volumen de las ventas o prestación de servicios.

Si no, además, se pretende generar que las empresas se solidifiquen en un mediano plazo.

Para esto hay que tomar ciertos aspectos que aportará un buen modelo de fidelización:

- Fidelizar a los mejores clientes con un reconocimiento de su importancia (se debe de tomar en cuenta que un plan de fidelización no es para todos).
- Mejorar la oferta de valor, introduciendo nuevos servicios involucrados al programa de fidelización.
- Obtener mayor y mejor información de los clientes, ya que, si se usa una tarjeta de fidelización, ésta debe de ser inteligente y se pueda recopilar toda la información posible del cliente.
- Establecer un nuevo canal de relación y comunicación con los clientes.
- Detectar posibles acciones de la competencia sobre la cartera de la empresa.

De acuerdo con el autor José Daniel Barquero, citado en (Aguero, 2014):

Existen dos modos básicos de generar fidelización: El primero de ellos, es más simple, más cercano al marketing de producto y a todas luces menos efectivo por la facilidad de réplica, es el de programas de fidelización; mientras que el segundo es el de la fidelización intrínseca al servicio. Es más complicado de aplicar, pero a la larga es el que mejor efectividad proporciona. La fidelización puede implementarse de forma directa, mediante programas que informan a los clientes, o bien de forma implícita, mediante la propia prestación del servicio (pág. 08).

#### ***2.2.3.4. Tipos de programas de Fidelización***

José Daniel Barquero citado en (Aguero, 2014, pág. 35), define tres tipos de programas de fidelización:

**a. De recompensa.** Son los más aplicados. Son muy similares al descuento por volumen que se aplica desde hace muchos años atrás, pero algo más “elegantes”. Ejemplos básicos son los programas de puntos canjeables por regalos, envío de bonos por descuento al superar cierto volumen de consumo, entrega de premios relacionados con el nivel de compras, etc. Estos programas si realmente se quieren centrar en el cliente deben de tomar en cuenta los hábitos, gustos y preferencias de éste.

**b. De servicios exclusivos.** Estos programas son más sofisticados, por ello se enfocan más en los clientes. Es clave que el programa de fidelización sea transparente y que todos los usuarios tengan conocimiento sobre el porqué un cliente logra el estatus de VIP, así como lo que hay que hacer para alcanzar dicho estatus. Ser cliente VIP accede a determinados servicios que lo hacen exclusivo.

**c. De invitación a eventos.** Otro valioso programa de fidelización es el de invitación a eventos, el cual consiste en invitar a los mejores clientes a determinados eventos, ya sean conciertos, fiestas, ferias o algún otro. Este programa es un elemento extraordinario de reconocimiento del valor que tiene el cliente para la empresa.

#### ***2.2.3.5. Características del programa de fidelización***

De acuerdo con (Escamilla, 2020), cuando la empresa ya ha definido cual programa de fidelización utilizará o en su defecto cual combinación de éstos, se debe decidir qué características tendrá (pág. 06). Entre las decisiones a tomar se encuentra:

• ***Exclusividad.***

Si será un programa exclusivo para los mejores clientes o abierto para cualquier cliente que lo desee. Desde una perspectiva LCM, el programa debería ser exclusivo,

aunque su transparencia permitiría a los clientes que no pueden acceder a él el modo de conseguir su estatus de pertenencia al programa.

• ***Segmentación.***

Si será un programa segmentando o general. Hay compañías con clientes, empresa y persona que lanzan dos tipos diferentes de programas de fidelización adecuados a cada segmento.

• ***Acceso.***

Si el tipo de acceso al programa es gratis o mediante el pago de una cuota. El autor considera que cobrar por un programa de fidelización carece de todo sentido, pues el objetivo del programa es premiar al cliente que ya paga con su repetición. Un programa de fidelización de pago no es más que un producto nuevo que se incorpora al portafolio. Hay que poner la debida atención a este punto ya que esto no quiere decir que se eviten este tipo de productos, que en muchos casos tienen una gran efectividad. Lo que sí hay q tener claro es que su enfoque no es de clientes, sino de producto, por lo que no se deben buscar objetivos de mejora de calidad de cartera, sino de incremento de ventas de determinado producto o servicio.

• ***Soporte.***

El tipo de soporte que se brindará al programa (tarjeta, pin, o el número de teléfono). Siempre es conveniente darle un soporte al programa. El problema es que las tarjetas están demasiado vistas. Hay que empezar a ser creativos y pensar en el mejor soporte según el tipo de cliente y el modelo de interacción que tendrá con la empresa, aunque procurando siempre que el soporte permita posteriormente trazar un recorrido de la relación del cliente con la empresa y a su vez tenga utilidad para el cliente.

• ***Socios.***

Posible participación de socios en el programa. Casos típicos son las asociaciones de comerciantes de barrio. El principal problema de esta medida es que la asociación del programa a la marca es más difícil, ya que, si son varios socios, el posicionamiento puede tender a distorsionarse.

### **2.2.3.6. Implementación del programa de fidelización**

De acuerdo con (Aguero, 2014), posterior a la selección del tipo de programa y sus características, se debe implementar, y para ello es necesario tener claros los pequeños detalles que muchas veces dan al traste con todo lo anterior (Pág. 07):

- **Costo.**

El costo de los premios según el valor aportado. El costo condiciona directamente el tiempo promedio que necesitarán los clientes para alcanzar los premios. Esto no es trivial. Por ejemplo, si en el catálogo se ofrece un premio muy fácil de conseguir, en tres o cuatro meses ya lo tendrán, con lo que se podría favorecer la búsqueda de promociones antes que la fidelidad a la marca.

- **Gama.**

Se refiere a la variedad o diversidad de los premios a escoger. Debe de decidirse si los premios se segmentarán o no.

- **Comodidad.**

El proceso de canjear los premios. Desde la entrega o la demostración del catálogo de premios hasta la entrega y servicio post-entrega, si es necesario.

- **Política de cancelación de puntos.**

Este ítem es muy delicado e importante, pues se debe definir cuando deja un cliente ser válido para la empresa, que ni siquiera sea un cliente potencial o buen promotor de nuevos clientes.

### **2.2.3.7. Factores claves para la fidelización**

Se definen a continuación tres factores claves en la fidelización de clientes

- Implicación de la alta dirección.
- Implicación de los empleados. La comunicación interna tiene que facilitar el cambio de la postura del empleado a ser pro-activo y ya no mantenerse pasivo y reactivo.

- Se debe mantener una continua formación técnica y cultural de todas las partes que intervienen en la fidelización para así lograr flexibilidad, adaptabilidad e imaginación ante cualquier tipo de obstáculo que pueda presentarse.

#### ***2.2.3.8. Gestión eficaz de la fidelidad***

Para lograr una buena gestión en el proceso de fidelización de los clientes de una empresa se debe tener en cuenta:

Primero los sistemas de medición basados en economías de mantenimiento, vinculadas con los beneficios para que las decisiones de inversión puedan estar basadas en ellas.

Segundo, seleccionar los clientes idóneos para la empresa, los que le conviene mantener, estos son a los cuales la empresa les puede ofrecer el mejor valor por el mayor tiempo posible. No se debe tratar de mantener fidelizados a todos los tipos de cliente, hay clientes que no se puede o no se debe conservar.

También es importante analizar las deserciones, ya que los fracasos ofrecen oportunidad de aprender a la empresa, saber dónde estuvo el error, en que se debe mejorar, así como también las posibles causas y soluciones que se tuvieron.

#### ***2.2.3.9. Proceso para aumentar la fidelización de clientes***

El modelo “*client first*” nace como consecuencia de la diferencia en el mercado de la oferta y la demanda. Por lo cual las empresas deben buscar la manera de participar en ese mercado que ofrece mucho. Mediante diferentes fases.

##### ***• Fase 1: De Valoración.***

En la fase inicial se evalúan los puntos fuertes y las debilidades de la empresa, así como también hasta qué punto está el cliente preparado para tener una relación con la empresa; y la capacidad y oportunidad que tiene la empresa para dirigirse a una estrategia de mejora en fidelización de clientes.

**•Fase 2: De Investigación.**

En esta fase se busca conocer que es lo que condiciona el comportamiento de lealtad del cliente, qué es lo que influye en que este vuelva a la empresa y se identifican los rasgos del cliente para hacer una “segmentación de lealtad” de la base de clientes.

**•Fase 3: De Análisis y Modelling.**

Acá lo que se hace es analizar los modelos de comportamiento que influyen en la lealtad y las intenciones de volver a comprar del cliente, también se analiza el valor de cada grupo diferente de clientes y se deben identificar los clientes inamovibles, simpatizantes, influenciables y disponibles.

**•Fase 4: De Realización.**

En esta última fase se debe contar con bases de datos con los nuevos modelos de retención de clientes, con sistemas de apoyo que permitan al personal a acceder a información oportuna sobre los clientes, crear nuevos procesos para capturar datos de clientes. Asimismo, la organización tiene que lograr estar centrada en el cliente en su cultura y contar con equipos de servicio para segmentos de clientes diferentes.

**2.2.3.10. Aplicación de las técnicas de fidelización**

Las estrategias de orientación al cliente requieren esfuerzos duraderos, las acciones deben ser globales y constantes para lograr los resultados. Por eso se debe tener a la mano información necesaria para la buena aplicación de las técnicas, así como para llevar el control de sus resultados.

- Índice de mantenimiento de clientes.
- Comparación de índice de mantenimiento de clientes con el año anterior.
- Motivos fundamentales de las deserciones de clientes si han sido importantes.
- Comparación del índice de mantenimiento de clientes de la empresa con sus competidores.
- Cálculo del nivel adecuado de deserción para la empresa.
- Destino de los beneficios, si la empresa aumenta su índice de mantenimiento.

### ***2.2.3.11. Barreras para la fidelización del cliente***

Hay que tomar en cuenta en la creación del programa de fidelización podrían presentarse algunas barreras que, de no contrarrestarlas, se puede ver afectado la puesta en marcha y el desarrollo de este.

- La organización: los procedimientos internos dificultan la satisfacción del cliente con normas rígidas, empleados sin flexibilidad y horarios de servicio incorrectos.
- Los empleados: si no se sienten identificados con el proyecto, si tienen mucha incertidumbre sobre su trabajo, no tienen claros los objetivos, formación e información inadecuados, carecen de autoridad, no se les compensa de manera justa o no les gusta el clima organizacional.
- Las herramientas informáticas: si son bien utilizadas son eje para el desarrollo de la empresa. Sin dejar de preocuparse de las personas.
- El corto plazo: los resultados deben pronosticarse no a corto plazo sino construirlos a largo plazo.

### **2.2.4. Estrategias de fidelización**

Según los autores McCarthy y Perreault (1996) citados en (Yonfa, 2016), la estrategia de mercadotecnia “es un tipo de estrategia que define un mercado meta y la combinación de mercadotecnia relacionada con él. Se trata de una especie de panorama general sobre el modo de actuar de una empresa dentro de un mercado” (pág. 04).

La orientación al mercado es una estrategia implícita en el marketing relacional, de hecho, puede considerarse como el paso previo a la implantación de una estrategia relacional en la empresa. Ambos conceptos convergen y ayudan a la empresa a conseguir una ventaja competitiva orientando toda la organización hacia la entrega de un valor superior y la mejor satisfacción de los clientes. Estos planteamientos además exigen una perspectiva a largo plazo, tanto en lo referido al tiempo necesario para implantarse en la empresa como en el plazo en el que se manifiestan los resultados.



En concreto, al hablar de orientación al mercado, nos referimos a la implantación en la empresa de una cultura basada en tres dimensiones clave (Yonfa, 2016):

- **Orientación al cliente.** Busca establecer una verdadera cultura de preocupación por el cliente, tanto externo como interno (los propios trabajadores).
- **Orientación al competidor.** Es necesario no solo satisfacer las necesidades del consumidor, sino también hacerlo mejor que la competencia.
- **Coordinación interdepartamental.** Todos los integrantes de la empresa y, no únicamente el departamento de marketing, han de desarrollar una mentalidad de marketing. Así, el concepto clásico de departamento de marketing es claramente insuficiente y debe sustituirse por una nueva filosofía en la que el marketing esté presente en toda la estructura de la empresa, tomando como base la idea del cliente interno: los departamentos trabajan unos para otros.

#### **2.2.5. Retención de clientes**

Se puede establecer que una entidad es un “barril sin fondo” o “caja fuerte“, según sea su nivel de retención de clientes (López, Hernández, & Leiva, 2020):

1. Razones de retención: La masa crítica de clientes; La ley de Pareto; La situación real de los clientes; La compra por hábito; El valor de vida de los clientes; El incremento de la rentabilidad y La comunicación boca a boca.
2. Beneficios competitivos de la retención: Crea barreras contra la competencia; Crea ventajas sostenibles; Facilita la introducción de nuevos productos o servicios; Reducción de costes operativos; Incrementa la productividad y eficacia y Crea barreras de ingreso de nuevos competidores
3. También se exponen las necesidades a cumplimentar dentro de la metodología de las 7 S, para lograr el objetivo global de alcanzar ventajas competitivas a través de un más alto nivel de calidad de los servicios de apoyo que se ofrecen a los clientes. Los responsables de marketing o, mejor aún, los responsables de los servicios al cliente y, quizá también el departamento de ventas por su íntima relación con éstos,

deben ser conscientes que su papel está muy vinculado a la creación de vínculos con los estados de ánimo o la ruptura de fronteras psicológicas.

Por ese motivo, es muy importante tener presente que disponer de un conocimiento adecuado del cliente constituye un paso esencial en la construcción de un modelo de gestión de las relaciones con los clientes. Para ello, proponemos los siguientes pasos a tener en cuenta para lograr una eficaz relación con los clientes, a saber:

1. Recoger información precisa y actualizada sobre los clientes: Los clientes no son solo un número, son individuos y han de ser tratados como tales. Por eso, el primer paso ha de partir de su conocimiento, de saber cuáles son sus necesidades y conocer lo que esperan de la empresa. Sin información precisa de los clientes, ¿cómo esperar ofrecerles el mejor servicio o soporte sobre sus productos?
2. Conocimiento del producto: No hace falta ser un técnico especializado para que nuestros departamentos de ventas o de soporte al cliente sepan en todo momento las características de nuestros productos, programas, servicios o cualquier otro elemento que prestemos. Conocer en profundidad el producto de nuestra organización, saber los entresijos, las necesidades técnicas y tecnológicas y, en definitiva, disponer de un “experto y un adecuado “know-how”, constituye uno de los pilares fundamentales en la construcción de relaciones de éxito.
3. Invertir tiempo en aprender de los clientes: Piense en un centro de atención a los clientes. Los responsables de la atención al cliente suelen medirse por cuestiones de producción en términos de rentabilidad, es decir, en el número de veces al día que resuelven dudas o problemas de los clientes, en vez de medir la calidad de la atención.
4. Ofrece siempre algo de valor a los clientes: Volvemos a hacer hincapié en el valor psicológico de la relación con los clientes. Un claro instrumento de ventaja competitiva es ofrecer, en cada relación con el cliente, algo de valor perceptible hacia este. Cada compra que haga, que consulta que lleve a cabo, cada queja que tenga... ofrézcale en todo momento una contraprestación psicológica, algo que,

aunque no se traduzca en retorno dinerario para usted, tenga más significado que cualquier otra cosa. Provéale de valor al cliente.

5. Recompensar la lealtad del cliente: Asegúrese que todo cuanto haga sea visto por su cliente como algo en beneficio de éste. No es fácil poner en marcha mecanismos que recompensen la lealtad de su cliente, la lealtad hacia usted de su cliente será mayor.
  
6. Comunicarse con regularidad con los clientes: Actitud proactiva. Si no desea perder ningún cliente, usted debe dar siempre el primer paso, por eso es muy importante comunicarse con regularidad con sus clientes. De otro modo, todos los anteriores pasos especialmente los primeros no tendrían sentido en modo alguno. Aunque esta cuestión pueda parecer sencilla, no lo es. La mayor parte de las empresas siempre esperan a que sean los clientes que se comuniquen primero. El componente psicológico de “dar usted el primer paso” otorga una relación más fuerte entre usted y su cliente, ya que él lo ve como un acto de verdadera atención en la relación. (López, Hernández, & Leiva, 2020, págs. 60-62).

### **2.2.6. Planificación estratégica**

La planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en las organizaciones obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro (Serna, 2013).

Planeación estratégica es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación (Lozano, 2002).

Kotler define a la planeación estratégica como el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo. (Lozano, 2002) La planeación estratégica para Koontz y Weihrich es engañosamente sencilla: analiza la situación actual y la que se espera para el futuro, determina la dirección de la empresa y desarrolla medios para lograr la misión.

En realidad, este es un proceso muy complejo que requiere de un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la empresa. (Lozano, 2002) La planeación estratégica tiene como función, orientar la empresa hacia oportunidades económicas atractivas para ella y para la sociedad, es decir, adaptadas a sus recursos y su saber hacer, y que ofrezcan un potencial atrayente de crecimiento y rentabilidad para lo cual deberá precisar la misión de la empresa, definir sus objetivos, elaborar sus estrategias de desarrollo y velar por mantener una estructura racional en su cartera de productos/mercados (Lozano, 2002).

#### **2.2.6.1. Importancia de la planificación estratégica**

La planificación estratégica es importante para las empresas porque une las fortalezas comerciales con las oportunidades de mercado y brinda una dirección para cumplir con los objetivos. (Christ, 2018)

Un plan estratégico es un mapa de ruta para una empresa. Incluye las metas y los objetivos para cada área crítica del negocio, entre los que se encuentran la organización, la administración, la mercadotecnia, las ventas, los clientes, los productos, los servicios y las finanzas. Estas áreas comerciales se distribuyen en un sistema integrado que permite que la organización pueda trazar una ruta de manera exitosa y encaminarse a cumplir sus metas. (Christ, 2018)

Según McKinsey un estudio publicado en 2009, el 78% de las empresas utiliza sus planes estratégicos para evaluar el progreso de manera mensual o trimestral. La importancia de un plan estratégico radica en usarlo como una herramienta de

medición. Traza el éxito o el fracaso al alcanzar tus metas y objetivos de manera regular, ya sea mensual o trimestralmente. Si tu empresa no está en el camino del éxito, tienes la oportunidad de realizar modificaciones y garantizar un año rentable. (Christ, 2018)

La planeación estratégica proporciona a los directivos y a los empleados una visión de lo que se puede lograr en un futuro para la empresa en la cual trabajan, así como la tranquilidad y sentido de pertenencia en la organización provocando una motivación y empuje hacia la participación activa, colaboración y trabajo en equipo buscando el logro de los objetivos planteados. (Vázquez, 2014).

Según Thompson (2012) los administradores debemos saber la situación actual de la empresa, el camino adecuado para cumplir sus objetivos y la manera exacta para alcanzar sus metas. Las empresas tienen la plena potestad de decidir cuál será su estrategia para posicionarse en el mercado, debido a que no todas compiten de la misma manera, razón por la cual es importante conocer cuál es su situación actual por medio de una evaluación detallada de cómo está conformada en su totalidad.

#### **2.2.6.2. Ventajas y desventajas de la Planificación estratégica**

##### ***Ventajas***

Las ventajas que tiene el hacer una planeación estratégica en las organizaciones es que ayuda a mejorar su competitividad, así como estar a la vanguardia, innovándose de manera continua y acertada al igual que sus colaboradores para mantenerse y crecer en este mundo tan globalizado y tecnológico, que exige un alto grado de preparación, destreza y anticipación a las necesidades sociales y de la misma organización. (Vazquez, 2014)

La finalidad del plan estratégico consiste en definir los objetivos y cuáles son las mejores acciones que deben llevarse a cabo para alcanzar dichos objetivos. De esta manera se facilita la gestión de la organización al hacerla más transparente, asignar políticas concretas a los diversos sectores implicados y permitir la evaluación en función del cumplimiento de las actuaciones especificadas (Marciniak, 2013).

Para (Marciniak, 2013) el asunto más importante para llevar a cabo una planificación estratégica está muy directamente relacionado con la mejora de resultados de la organización. Además, el plan estratégico permite a la organización una gestión más profesional y menos basada en improvisaciones porque:

- Permite conocer mejor la realidad de la organización.
- Permite identificar los cambios y desarrollar que se puede esperar.
- Permite pensar en el futuro, visualizar nuevas oportunidades y amenazas.
- Permite preparar al futuro, aunque sea impredecible.
- Permite enfocar la misión de la organización y orientar de manera efectiva su rumbo.
- Permite plantear la estrategia y pilotarla y evaluarla correctamente.
- Permite mejorar la coordinación de las actividades.
- Permite mejorar manejo de recursos.
- Permite medir el impacto futuro de las decisiones estratégicas que se toma hoy.
- Permite mantener un enfoque sistémico.

Facilita la comunicación entre los gerentes y dueños. Uno de los objetivos de los administradores estratégicos, es facilitar la colaboración de los gerentes funcionales para lograr una sinergia entre las diferentes partes de la organización. (Gonzales, 2017)

Los gerentes de finanzas, marketing, operaciones y recursos humanos son esenciales para una organización, sino que a veces se ponen a competir en lugar de colaborar. La planificación estratégica, está para facilitar la colaboración entre estos gerentes. (Gonzales, 2017)

Reduce la resistencia al cambio. Es el trabajo del planificador estratégico, de informar a toda la organización de los cambios estratégicos, planes de empresa, implicaciones situación actual y lo que se espera que hagan a raíz de los cambios. (Gonzales, 2017)

Mejora la asignación de recursos. Nuevos productos, servicios, estrategias, metas u objetivos requieren la asignación de recursos (el traslado de personas de un

equipo a otro, o moviendo las instalaciones en otro país), que se realiza de manera más eficiente cuando se alinean con los objetivos estratégicos. (Gonzales, 2017)

### ***Desventajas***

El investigador (Gonzales, 2017) Determina algunas desventajas en la planificación estratégica como:

- Costoso de realizar para pequeñas y medianas empresas. La planificación estratégica, el marketing o la gestión adecuada de los recursos humanos, añade un montón de gastos para una empresa.
- Los planificadores estratégicos tienen que ser contratados, se requieren esfuerzos adicionales hacia el análisis de los entornos externos e internos y algunas herramientas tienen que ser diseñados, para aplicar correctamente el proceso de planificación estratégica.
- Sobre todo, las grandes empresas, son los únicos capaces de contratar personal competente para ejecutar los planes estratégicos.
- El proceso es muy complejo. El proceso de planificación estratégica consta de muchos pasos que están conectados entre sí y se deben ajustar constantemente.
- Algunos factores inesperados, aparecen lo que hace que toda la estrategia cambie y, como resultado, el proceso de planificación estratégica también.
- Baja tasa de implementación con éxito. Debido a su complejidad y gran compromiso con los objetivos estratégicos, la planificación estratégica rara vez se aplica con éxito.

### **2.2.7. Estrategias**

El término estrategia es de origen griego. Estrategia. Estrategos o el arte del general en la guerra, procedente de la fusión de dos palabras: stratos (ejército) y agein (conducir, guiar). (Ronda, 2002)

Aquí se confirma la referencia sobre el surgimiento en el campo militar, lo cual se refiere a la manera de derrotar a uno o a varios enemigos en el campo de batalla, sinónimo de rivalidad, competencia; no obstante, es necesario precisar la utilidad de

la dirección estratégica no sólo en su acepción de rivalidad para derrotar oponentes sino también en función de brindar a las organizaciones una guía para lograr un máximo de efectividad en la administración de todos los recursos en el cumplimiento de la misión.(Ronda, 2002)

Chandler Alfred precursor del pensamiento estratégico la definió como: la determinación de metas básicas de largo plazo y objetivos de una empresa, la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar las metas. (Serna, 2013) Para Michael Porter la estrategia empresarial define la elección de los sectores en los que se va a competir la empresa y la forma en que se va a entrar en ellos, la estrategia competitiva consiste en “ser diferente”. Ser diferente significa elegir deliberadamente un conjunto de actividades diferentes para prestar una combinación única de valor. (Serna, 2013)

La estrategia empresarial es la manera en que una organización define cómo creará valor. Se trata del qué hacer y cómo hacerlo. Define los objetivos de la empresa y las acciones y recursos a emplear para cumplir con dichos objetivos. (BSC?, 2017) Todas estas definiciones en común consideran que la estrategia operacionaliza la orientación estratégica de una empresa en el largo plazo y define los procesos, las acciones y los recursos necesarios para hacer realidad ante el mercado y el cliente los objetivos empresariales. (Serna, 2013)

Por tanto, según (Serna, 2013) la estrategia:

1. Define el posicionamiento competitivo de la compañía.
2. Alinea las actividades con la estrategia.
3. Construye una diferencia con su competencia.
4. Asegura gestión por procesos.
5. La sostenibilidad organizacional es el resultado de la actividad global de la compañía y no de las partes.
6. Eficiencia organizacional. Es un supuesto. Es un commodity.

El resultado de todo este proceso debe conducir a la construcción de una ventaja competitiva, difícilmente copiable, duradera en el tiempo y rentable.



### **2.2.7.1. Tipos de Estrategias**

Las estrategias genéricas se refieren a modalidades estables que se fijan los negocios para competir.

Michael E. Porter, dijo que existen al menos cuatro tipos de estrategias competitivas: diferenciación, líder de costes, enfoque de bajo coste y diferenciación de bajo coste. Cada empresario puede utilizar una de estas estrategias estándar o desarrollar su propia estrategia ya que la flexibilidad es una importante característica de las estrategias competitivas, aunque la realidad es que la mayoría de las empresas utiliza una de estas cuatro estrategias genéricas (NEGOCIO, s.f.)

- **Diferenciación:** Las empresas que entre las estrategias competitivas eligen utilizar la de diferenciación, ofrecen a sus clientes productos o servicios únicos. Tener una oferta única permite a las compañías tener una ventaja sobre sus competidores, porque sus competidores, simplemente, no pueden ofrecer lo mismo que ellos están ofreciendo. (NEGOCIO, s.f.)

Para desarrollar productos o servicios únicos, estas empresas frecuentemente realizan fuertes inversiones en investigación y desarrollo, algo que muchas pequeñas empresas no pueden permitirse. Las empresas que dependen de la diferenciación, necesitan tener cuidado de no desarrollar ofertas fácilmente imitables, porque pueden arruinar su singularidad. (NEGOCIO, s.f.) La diferenciación requiere la incorporación en el producto o servicio de características tangibles o intangibles que el cliente perciba como diferentes y que justifiquen un mayor precio por el valor que generan. La diferenciación puede ocurrir en los procesos que integran la cadena de valor o en los atributos complementarios que los hagan diferentes. (Serna, 2013)

- **Líder de costes:** La estrategia de liderazgo de costes normalmente suele ser empleada sólo por grandes empresas. Se trata de compañías que pueden obtener productos baratos mediante economías de escala. Compran productos a muy bajo precio a diferentes vendedores, les añaden un margen mínimo y mantienen un precio de venta final muy barato. (NEGOCIO, s.f.)

La idea detrás de esta estrategia competitiva es ser el proveedor más barato de un bien o servicio, por lo que es difícil para los competidores competir con él. Debido a que esta estrategia requiere economías de escala, es poco adecuado para la mayoría de las pequeñas empresas. (NEGOCIO, s.f.) El liderazgo en costos requiere un conocimiento profundo de los procesos que integran la cadena de valor de un negocio y una estrategia consistente y rigurosa de productividad, que asegure una muy buena calidad del producto o servicio al menor costo posible. (Serna, 2013).

- Estrategia de enfoque: Las estrategias competitivas de enfoque de bajo coste son similares a las de líder de costes, exceptuando que el foco se hace en un nicho de mercado concreto. En lugar de comercializar un producto a toda la población, se vende solamente a un segmento particular de la población. El objetivo de esta estrategia es ser el proveedor más barato en ese segmento. Por ejemplo, una tienda de electrónica podría concentrar su mercado en una sola ciudad.

Su objetivo sería entonces ser el proveedor más barato de la ciudad, pero sin ser necesariamente el más barato en general. (NEGOCIO, s.f.) El enfoque de alta segmentación consiste en responder a las necesidades y expectativas de un segmento o subsegmentos claramente diferenciados. La microsegmentación permitirá llegar a la oferta de productos y servicios altamente diferenciados y focalizados. Conocer las necesidades y expectativas de cada uno de esos macrosegmentos es una condición necesaria en esta estrategia de mercados. (Serna, 2013).

- Diferenciación de bajo coste: la estrategia de diferenciación de bajo coste, al igual que la estrategia de enfoque de bajo coste, se centra en un subconjunto específico del mercado. Sin embargo, esta, en lugar de comercializar un producto o servicio como el más barato, lo que hace es comercializarlo como único en relación con algún aspecto del mismo. (NEGOCIO, s.f.)

## *Estrategias corporativas*

A nivel general, Fred Nichols describe la estrategia como “la compleja red de pensamientos, ideas, experiencias, objetivos, experiencia, memorias, percepciones y expectativas que proveen una guía general para tomar acciones específicas en la búsqueda de fines particulares”.(Gestión estratégica, 2016) Ya en el ámbito empresarial, una de las primeras definiciones de estrategia corporativa es la plasmada por Kenneth R. Andrews en *The Concept of Corporate Strategy*, donde la concibe como un “patrón de decisiones” que fija las metas de una compañía, genera las principales políticas para conseguir esos objetivos y concreta el rango de negocios a los que la organización se va a dedicar.(Gestión estratégica, 2016)

Para Bruce Henderson la estrategia corporativa es definida como “la búsqueda deliberada por un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de un negocio y la multiplique”, mientras que para Michael Porter se trata de “ser diferente, de seleccionar una serie de actividades distintas a las que otros han seleccionado para ofrecer una mezcla única de valor”. (Gestión estratégica, 2016)

Dentro de la estrategia corporativa de la empresa, podemos distinguir tres subtipos:

- Estrategia de estabilidad. Son empleadas cuando la compañía considera que el rendimiento que está desarrollando es satisfactorio, por lo que busca mantener esta situación, o porque la empresa considera que tiene pocas o ninguna opción de crecer. Se caracterizan por ausencia de cambios significativos. (Gestión estratégica, 2016)
- Estrategia de crecimiento. El objetivo es aumentar las ventas, los beneficios y la cuota de mercado de la empresa ya sea mediante la diversificación, la internacionalización, la integración vertical, las alianzas estratégicas, las adquisiciones, la creación de licencias o franquicias. (Gestión estratégica, 2016)

- Estrategia de contracción. En ese caso, la organización busca reducir la magnitud o diversidad de las operaciones tras la revisión y evaluación de los segmentos que no son rentables o necesarios. (Gestión estratégica, 2016)

### *Estrategias funcionales*

Último nivel de la estrategia empresarial, consistente en definir cada una de las estrategias funcionales u operativas en las que se desglosa la empresa. Se trata de definir una estrategia para cada una de las áreas funcionales o departamentos de la empresa. (Sanchis, s.f) Las estrategias funcionales representan la concreción o especificación de la estrategia corporativa de la empresa (en el caso de empresas mono actividad o que no se estructuran en unidades estratégicas de negocio) o de cada una de las estrategias de negocios (en el caso de empresas diversificadas o multiactividad). (Sanchis, s.f)

Según (Sanchis, s.f) las estrategias funcionales de la empresa se estructuran según las áreas funcionales o departamentos en que se divide la empresa.

Así, las estrategias funcionales más habituales en una empresa son las siguientes:

- Estrategia de producción: la empresa ha de definir la estrategia a seguir durante los próximos años en lo que se refiere a su sistema de producción (tipo de sistema de productivo a utilizar, incorporación de nuevas tecnologías al proceso de producción, características técnicas de los productos, procesos de almacenamiento y gestión de los inputs y de los outputs, etc.). (Sanchis, s.f)
- Estrategia comercial o de marketing: la estrategia de marketing consiste en determinar qué acciones va a tener que llevar a cabo la empresa para colocar sus productos o servicios en el mercado (fijación de las características comerciales del producto, determinación de los precios de los productos, utilización de las técnicas de comunicación más apropiadas y definición de los canales de distribución más adecuados). (Sanchis, s.f)
- Estrategia financiera: en este tipo de estrategia, la empresa fijará las fuentes de financiación que necesita para llevar a cabo sus proyectos de inversión y

determinar el coste asociado a las mismas. Por ejemplo, una empresa decide potenciar la autofinanciación para conseguir una mayor estabilidad financiera, para lo cual decide no repartir dividendos a la finalización del ejercicio económico e incrementar la dotación a reservas. (Sanchis, s.f)

- Estrategia de I+D+i (Investigación, Desarrollo e Innovación): mediante esta estrategia, la empresa planifica las acciones relacionadas con la introducción de nuevas técnicas de desarrollo dirigidas a la mejora de su eficiencia: nuevas técnicas de dirección y gestión empresarial, nuevas técnicas de motivación de los trabajadores, nuevas técnicas de producción, etc. (Sanchis, s.f).

- Estrategia de recursos humanos: la estrategia de recursos humanos consiste en formular acciones relacionadas con la dirección de las personas dentro de la empresa, es decir, acciones dirigidas a la captación (selección y reclutamiento de personal), capacitación (formación y adoctrinamiento) y motivación (implicación en el proyecto empresarial) de los recursos humanos. (Sanchis, s.f)

### 2.3. Marco Conceptual

**Cliente.** Es la persona que utiliza los servicios de un profesional o una empresa. Persona que habitualmente compra en un establecimiento o requiere sus servicios.

**Mercadeo.** Es un proceso social y administrativo por el que individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de productos y de valor con otros.

**Estrategia.** Es la búsqueda de la mejor forma de alcanzar los objetivos, es el patrón de los objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas.

**CRM (Customer Relationship Management).** En español, Sistema de Gestión de relación con el cliente: es una estrategia de negocios diseñada para optimizar las ganancias, rentabilidad y satisfacción del cliente.

**Fidelización.** Es la acción comercial que trata de asegurar la relación continuada de un cliente con una empresa, evitando que sea alcanzado por la competencia. Es un objetivo fundamental del marketing de relaciones el mantener a los clientes antiguos en la empresa.

**Retención de clientes.** Consiste en mantener una cartera de clientes actuales por medio de incentivos, premios y satisfacciones por el consumo del producto del servicio, y comprende la reducción de la tasa de abandono de clientes.

**Recuperación de clientes.** Es una herramienta que consiste en volver a capturar a un cliente perdido, ofreciéndole una nueva propuesta competitiva, explicándole que las causas de su insatisfacción se han eliminado.

**Lealtad.** La lealtad va más allá de la fidelización, y se distingue porque el cliente percibe a la empresa como suya por razones tanto conscientes como emocionales o prácticas.

## **2.4 Marco Legal**

En la actualidad las empresas del sector técnico automotriz deben regirse a estándares altos de calidad y atención de servicio, esto, con la finalidad de crear valor agregado y fidelización con el cliente.

Por lo tanto, a continuación, se detallan las respectivas normas y reglamentos que rigen con el proyecto actual:

Constitución Política de la República del Ecuador.

Norma Internacional ISO 9001:2015.

Ley Orgánica de Defensa del consumidor (Ley No. 2000-21)

### **2.4.1. Constitución Política de la República del Ecuador**

La Constitución de la República del Ecuador menciona que, el trabajo es un derecho social y por lo tanto el medio ambiente en que labora debe estar adecuado, óptimo y con las medidas de prevención necesarias, (art. 33) siendo beneficioso no solo los colaboradores de las diferentes áreas sino también para la empresa ya que se logrará una mayor productividad al tener al personal a tiempo y completo.

#### **2.4.2 Norma Internacional ISO 9001:2015.**

La norma vigente Iso 9001:2015, que corresponde con la calidad de productos y servicios establece en su apartado 0.2 Principios de la Gestión de la calidad, que uno de los principales principios para el mejoramiento del desempeño de las organizaciones es el “enfoque al cliente”

#### **2.4.3 Ley Orgánica de Defensa del consumidor (Ley No. 2000-21)**

La actual ley, en su artículo 1 establece la importancia de las relaciones entre proveedores y consumidores, así como la protección de los derechos, procurando siempre la equidad entre ambas partes.

Importante resaltar que para las diferentes promociones y/o publicidad de los servicios, la ley también define en su artículo 2 que la publicidad es todo aquel mensaje que el proveedor dirige al consumidor con la finalidad de motivarlo, además que se considera como publicidad abusiva toda modalidad de comunicación comercial o información que contengan mensajes subliminales.

## **CAPÍTULO 3**

### **METODOLOGÍA ANÁLISIS DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

#### **3.1 Enfoque metodológico de la investigación**

El enfoque por desarrollar es mixto, donde se evaluará información de carácter cualitativo y cuantitativo obtenida de fuentes primarias.

##### ***3.1.1 Enfoque Cualitativo***

Este tipo de enfoque permitió establecer la percepción que tienen los clientes sobre el servicio técnico automotriz, la información proporcionada por parte del personal administrativo-operativo no numérico basado en opiniones ayuda a establecer las causas de la problemática.

##### ***3.1.2 Enfoque Cuantitativo***

En lo que respecta a la recolección y análisis de datos este enfoque permitirá numéricamente establecer parámetros en aspectos como número de clientes atendidos, valores establecidos por tipos de servicio y niveles de demanda por tipo de servicio

#### **3.2. Tipos de investigación**

Considerando los objetivos que se proponen en la presente investigación, se determinó que el estudio presente es de los siguientes tipos:

- Descriptivo
- De campo
- Exploratoria
- No experimental
- Transversal

Estos tipos de investigaciones ayudan a incrementar el grado de familiaridad con aquello que no hemos conocido, obteniendo toda la información posible requerida, llevando a cabo una investigación mucho más completa en donde existirá un contexto más particular, obteniendo así las variables provisorias que ayuden a establecer las



prioridades y afirmaciones verificables para la fidelización de clientes para los talleres automotrices, sobre todo en las situaciones donde hay escasa información.

### **3.2.1 Investigación descriptiva**

Este tipo de investigación contribuyó para el desarrollo del presente proyecto de titulación ya que permitió determinar las diferentes etapas de la gestión de servicio de las empresas de servicio técnico automotriz y la percepción que tienen los clientes de esta.

### **3.2.2 Investigación de campo**

Mediante la aplicación de una investigación de campo se logró indagar y observar sobre los procesos en el área de servicio técnico de las empresas automotrices.

### **3.2.3 Investigación Exploratoria**

Mediante este tipo de investigación se logró estudiar un problema que no estuvo claramente definido y comprender de mejor manera los criterios respecto a la fidelización del cliente.

### **3.2.4 Investigación No experimental**

El estudio realizado es de tipo no experimental, dado que no se realizó manipulación de variables, se limitó al análisis e interpretación de datos reales recabados.

### **3.2.5. Investigación transversal**

Para el presente proyecto se pudo recabar toda la información necesaria durante toda la etapa que duró la investigación y así poder determinar los problemas reales y las posibles acciones correctivas.

## **3.3. Métodos y técnicas utilizadas**

Con el objetivo de obtener información que permita caracterizar el modelo de servicio técnico automotriz aplicado en los concesionarios objetos de estudio y en base a ello proponer un modelo de fidelización de clientes en torno al servicio técnico automotriz que corresponde al área de posventa, se aplicaron los siguientes métodos. Tabla N° 1

*Tabla 1 Fuentes y Técnicas de Investigación*

EMPRESA	ÁREA	CARGO	TÉCNICA
Concesionarios de vehículos	Comercial	Gerente de marketing	Entrevista
	Postventa	Gerente Posventa	Entrevista
		Personal de servicio técnico	Ficha de observación
		Clientes de las concesionarias	Encuesta

Elaborado por: Donoso (2021)

### **3.3.1. Entrevistas semiestructuradas**

Las entrevistas de la presente investigación buscan acercarse a la comprensión de la gestión que realizan los gerentes de marketing y posventa de los concesionarios, para ser analizada y sistematizada. Dentro de este proceso los ejecutivos solicitaron el manejo de datos dentro de la más alta confidencialidad por la información brindada.

### **3.3.2 Fichas de Observación**

Este un instrumento permitió evidenciar como se desarrolla la atención al cliente en el área de servicio técnico, pudiendo identificar donde se encuentran los puntos fuertes y las falencias de este. La aplicación de este instrumento se realizó en los talleres de los concesionarios.

### **3.3.3 Encuestas**

Las encuestas realizadas a los clientes actuales de los concesionarios están orientada a evaluar aspectos básicos para la fidelización como: los servicios de preventa, venta

y posventa. Las encuestas fueron realizadas vía telefónica, dentro de las 72 horas posteriores a la salida de los vehículos de los talleres de los concesionarios.

Las llamadas se hicieron directamente a los clientes, con el objetivo de obtener una evaluación del proceso. Estas llamadas fueron grabadas, con previa autorización del cliente, y las respuestas serán registradas en los formatos diseñados para este fin

### **3.4. Población y muestra**

Como parte importante de la investigación se encuentra la definición de la población y de la muestra que se va a investigar, con el fin de obtener información relevante de la percepción de los clientes frente a su experiencia en el uso de los servicios de venta y posventa en concesionarios autorizados, específicamente en este caso, de la marca Citroën en la ciudad de Guayaquil.

Para ello, es importante conocer las perspectivas del cliente durante el ciclo de compra (preventa, venta, posventa), para tener elementos comparativos y equiparables a la hora de analizar las percepciones frente a los servicios de posventa del concesionario. Por lo anterior, se decidió seleccionar a los participantes del estudio mediante una muestra aleatoria, no probabilística como se describen a continuación.

Se aplicarán las entrevistas a los gerentes de posventa y mercadeo de los talleres autorizados de los concesionarios de las marcas Hino, Dongfeng, Citroen, ZXAuto, Skywell en la ciudad de Guayaquil.

Se aplicará la ficha de observación en los talleres de las marcas antes mencionadas, para evaluar los procesos de atención al cliente.

Se aplicará una encuesta de evaluación de servicio de venta y posventa a los clientes que visiten los talleres por algún servicio para su vehículo, en el periodo comprendido entre julio a diciembre del 2021.

### **3.5. Análisis, interpretación y discusión de resultados**

### 3.5.1 Resultados de la observación

En el estudio se aplicó la técnica de la observación, la cual consistió en la utilización de fichas para el registro de actividades específicas en el proceso de servicio al cliente en el área de talleres de los concesionarios. La aplicación de esta técnica permitió conocer el entorno en que se desarrollan estas actividades y las falencias relacionadas con el servicio. A continuación se detallan los resultados de las fichas aplicadas.

*Tabla 2 Ficha de Observación-Taller Mecánico Pesados*

<b>Fecha:</b>	Lugar: Taller Mecánico Pesados
Observador: Ing. David Donoso	
<b>Hora de inicio:</b> 08:00	<b>Hora de terminación:</b> 15:00
Observación	<b>Proceso:</b> Atención de clientes
<b>Empresa:</b> Automotriz	
<b>Área:</b> Mantenimiento - Servicio Técnico	
<p>Descripción de las evidencias encontradas en la visita al taller del concesionario:            En atención a los clientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los técnicos dan prioridad de atención a las citas programadas (ingreso, asignación, cierre)</li> <li>• Los técnicos no verifican las tareas que se encuentran en la orden de trabajo, dejando sin atención ciertos requerimientos de los clientes.</li> <li>• Los técnicos no prestan atención a las necesidades de los clientes.</li> </ul> <p>Área administrativa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No se realiza un diagnóstico previo, al ingreso formal de los vehículos al taller</li> <li>• Los técnicos no realizan el inventario de las condiciones en que se recibe el vehículo, a pesar de estar establecido en los procesos.</li> <li>• No se generan órdenes de trabajo para vehículos con requerimientos técnicos menores, por lo tanto se afecta a la compañía por no tener como facturar dichos servicios.</li> </ul>	
<p><b>Experiencia del cliente en su visita al concesionario</b>            Falta de información del Asesor de Servicio al cliente (sello asesor).</p>	
<p>Dentro del proceso se generaron varias Quejas por el servicio prestado.</p>	

<p><b>Explicaciones alternativas:</b> Algunos trabajadores mencionan que tienen que dejar de hacer varios trabajos al mismo tiempo, además de la falta de comunicación entre el departamento de servicio post venta y mantenimiento.</p>
<p><b>Siguientes pasos en la recolección de datos</b></p>
<p>Entrevistar a los jefes encargados del área.</p>

**Elaborado por:** Donoso (2021)

*Tabla 3 Ficha Observación-Taller Mecánico Livianos*

<b>Fecha:</b>	Lugar: Taller Mecánico Livianos
Observador: Ing. David Donoso	
<b>Hora de inicio:</b> 08:00	<b>Hora de terminación:</b> 15:00
Observación	<b>Proceso:</b> Atención de clientes
<b>Empresa:</b> Automotriz	
<b>Área:</b> Mantenimiento - Servicio Técnico	
<p>Descripción de las evidencias encontradas en la visita al taller del concesionario: En atención a los clientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe un cronograma de trabajo donde se brinde prioridad a los clientes con cita</li> <li>• No son realizados los trabajos solicitados por el cliente.</li> <li>• Los técnicos no entregan los repuestos cambiados a los clientes.</li> <li>• Los vehículos se entregan sucios.</li> </ul> <p>Área administrativa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los asesores de servicio no saludan con el speaker corporativo</li> <li>• Los asesores de servicio no respetan las citas realizadas por los clientes</li> <li>• El técnico preventa no realiza ventas adicionales.</li> <li>• En ocasiones se extravían las ordenes de trabajo</li> </ul>	
<p><b>Experiencia del cliente en su visita al concesionario</b> Falta de información por parte del asesor de servicio para saber sobre los trabajos realizados en su vehículo.</p>	
<p>Dentro del proceso se generaron varias Quejas por el servicio prestado.</p>	

<p><b>Explicaciones alternativas:</b>          Los asesores comentan que en ocasiones no realizan los procesos por la carga laboral que tienen, ya que hay días que se reciben más vehículos de la capacidad que tiene el taller.</p>
<p><b>Siguientes pasos en la recolección de datos</b></p>
<p>Entrevistar a los jefes encargados del área.</p>

**Elaborado por:** Donoso (2021)

*Tabla 4 Ficha Observación-Taller Mecánico Livianos Multimarca*

<b>Fecha:</b>	Lugar: Taller Mecánico Livianos Multimarca
Observador: Ing. David Donoso	
<b>Hora de inicio:</b> 08:00	<b>Hora de terminación:</b> 15:00
Observación	<b>Proceso:</b> Atención de clientes
<b>Empresa:</b> Automotriz	
<b>Área:</b> Mantenimiento - Servicio Técnico	
<p>Descripción de las evidencias encontradas en la visita al taller del concesionario:          En atención a los clientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe una persona en el área de recepción que otorgue información al cliente.</li> <li>• El jefe de taller no cuenta con la formación técnica que debe tener para dirigir un taller automotriz autorizado.</li> <li>• No existe información sobre los planes de mantenimiento que se debe realizar en los diferentes vehículos.</li> <li>• Existe una demora en la entrega de repuestos hacia el técnico.</li> <li>• No hay un control de calidad de trabajos realizados</li> </ul> <p>Área administrativa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los técnicos carecen de toda la herramienta especial que cada uno de los vehículos requiere para una reparación correctiva</li> <li>• Existe una demora en que los repuestos sean ingresados en la orden de trabajo.</li> <li>• Existe demora en la entrega de vehículos ya terminados a los clientes.</li> <li>• No hay agilidad en la facturación (cobro de valores) por parte de la cajera</li> </ul>	
<p><b>Experiencia del cliente en su visita al concesionario</b>          El cliente percibe mucha demora en el proceso de entrega del vehículo</p>	
<p>Dentro del proceso se generaron varias quejas por el servicio prestado.</p>	

**Explicaciones alternativas:**

Existe falta de personal para poder cumplir con los procesos internos para una mejor atención del cliente. Se necesita una asistente de taller, un técnico mas y un asesor interno de repuestos.

**Siguientes pasos en la recolección de datos**

Entrevistar a los jefes encargados del área.

**Elaborado por:** Donoso (2021)

Como resultado de la aplicación de las fichas de observación se pudo determinar que existen grandes falencias en el servicio al cliente que afectan gravemente a los planes de fidelización establecidos por la gerencia de marketing y posventa. A continuación se detallan los aspectos clave identificados:

Las coincidencias que se obtuvo entre los tres talleres donde se realizó la técnica de observación fueron:

- Los asesores de servicio no cumplen con su función básica de ofrecer a los clientes la información precisa y oportuna de los beneficios de posventa a los que pueden acceder, afectando seriamente la imagen de la compañía.
- Se hace evidente la falta de coordinación y de colaboración entre los técnicos de los talleres visitados, para realizar oportunamente los trabajos que el cliente requiere.
- No existe una comunicación adecuada entre el asesor de servicio y técnicos para una disminución de tiempos de trabajo y así poder atender de mejor manera al cliente
- Los técnicos no ofrecen al cliente toda la información con relación al estado de sus vehículos y las necesidades de mantenimiento o reparación inmediata.
- Los clientes permanecen demasiado tiempo en los talleres a la espera de un servicio.

Se puede concluir que existen varias irregularidades dentro del sistema, esto debido a que los trabajadores desconocen la importancia del buen servicio que contribuye a la satisfacción del cliente.

### 3.5.2. Resultados de las encuestas aplicadas

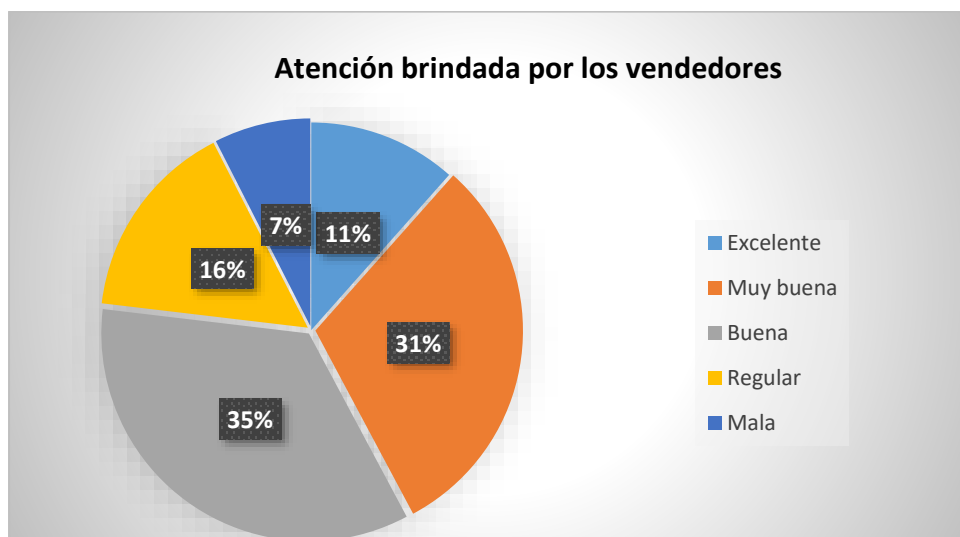
A continuación, se muestran los resultados obtenidos a partir de la aplicación de la encuesta diseñada para los clientes. Como se mencionó anteriormente, la muestra evaluada en el transcurso de los seis meses fue de 108 clientes.

*Pregunta 1 ¿Como considera la atención brindada por el vendedor comercial?*

*Tabla 5 La atención brindada por los vendedores*

Respuestas	F Absoluta	F. Relativa
Excelente	13	12%
Muy buena	33	31%
Buena	38	35%
Regular	15	14%
Mala	9	8%
<b>TOTAL</b>	<b>108</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Donoso (2021)



**Figura 3** Atención brindada por los Vendedores

Elaborado por: Donoso (2021)

Para esta pregunta, fue mayoritaria la respuesta “Buena” durante todos los meses de análisis, lo que significa que la mayoría de los clientes encuestados (35%) no tienen mayores quejas con relación a la atención recibida por parte de los vendedores. Sin



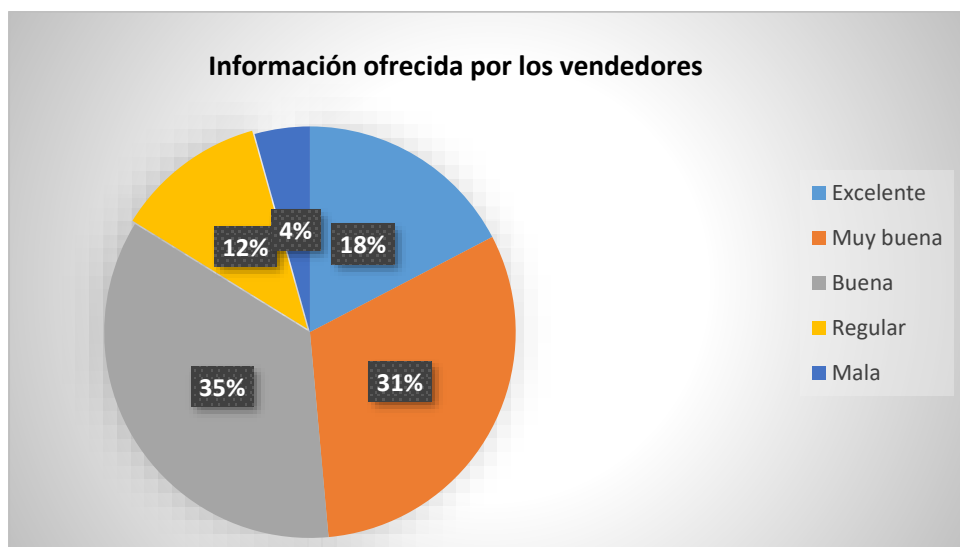
embargo, si hay un número reducido de compradores (23%) que sí tuvieron quejas con respecto a la atención de los vendedores de la concesionaria analizada.

**Pregunta 2:** La información que le ofrecieron los vendedores acerca de los productos y servicios que ofrece la concesionaria es:

*Tabla 6 La información que le ofrecieron los vendedores acerca de los productos y servicios*

Respuestas	F Absoluta	F. Relativa
Excelente	18	17%
Muy buena	33	31%
Buena	38	35%
Regular	13	12%
Mala	4	4%
<b>TOTAL</b>	<b>108</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Donoso (2021)



**Figura 4** Información ofrecida por los vendedores  
**Elaborado por:** Donoso (2021)

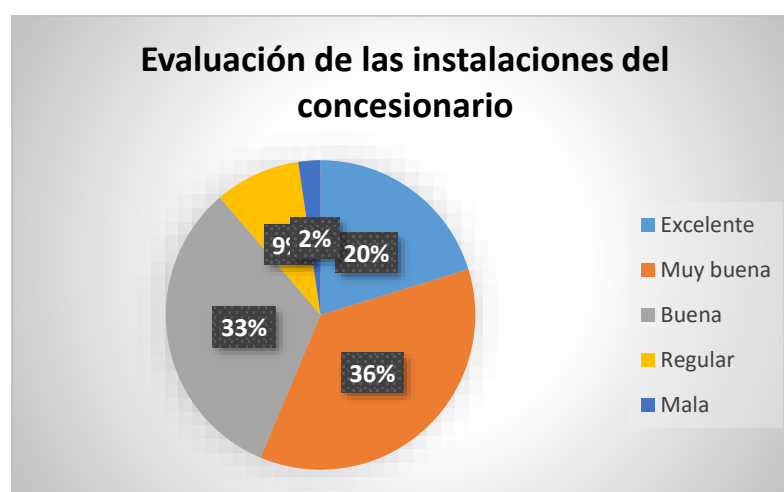
**Análisis.** Aquí también las respuestas de los clientes fueron mayoritariamente muy buenas y buenas, con lo que se puede afirmar que el vendedor no solo tuvo una buena atención, sino que supo expresarse y hacerse entender muy bien, para satisfacción de los clientes de la concesionaria analizada.

**Pregunta 3.** ¿Cómo calificaría las instalaciones de la concesionaria?:

*Tabla 7 ¿Cómo calificaría las instalaciones de la concesionaria?*

<b>Respuestas</b>	<b>F. Absoluta</b>	<b>F. Relativa</b>
Excelente	22	20%
Muy buena	39	36%
Buena	35	32%
Regular	10	9%
Mala	2	2%
<b>TOTAL</b>	<b>108</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Donoso (2021)



**Figura 5.** Evaluación de las instalaciones del concesionario

**Elaborado por:** Donoso (2021)

**Análisis.** La presentación de la concesionaria de la marca analizada fue muy buena para el 36% de los clientes encuestados, aunque sumados con los que respondieron “buena” y “excelente”, logra alcanzar al 89% de los entrevistados. Asimismo, las respuestas negativas fueron inferiores (11%) que en las 2 primeras preguntas.

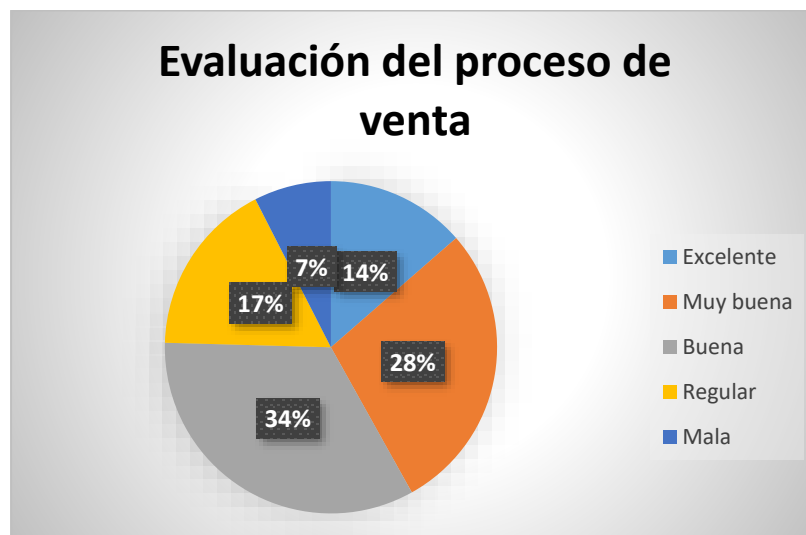
**Pregunta 4:** ¿Cómo evaluaría el proceso de venta de manera general?:

*Tabla 8 ¿Cómo evaluaría el proceso de venta de manera general?*

<b>Respuestas</b>	<b>F. Absoluta</b>	<b>F. Relativa</b>
Excelente	15	14%
Muy buena	30	28%
Buena	37	34%

Regular	18	17%
Mala	9	8%
<b>TOTAL</b>	<b>108</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Donoso (2021)



**Figura 5** Evaluación del proceso de venta

Elaborado por: Donoso (2021)

**Análisis.** Según los clientes encuestados, el proceso de venta por parte del vendedor ha sido “bueno” para un 34%, sumando también a las personas que respondieron “muy buena” y “excelente” que, sin embargo, se vio superada por la segunda opción de este cuestionamiento. Las respuestas negativas también fueron bajas como en las anteriores, pero igual de significativas para la concesionaria analizada con un 25% de respuestas no favorables.

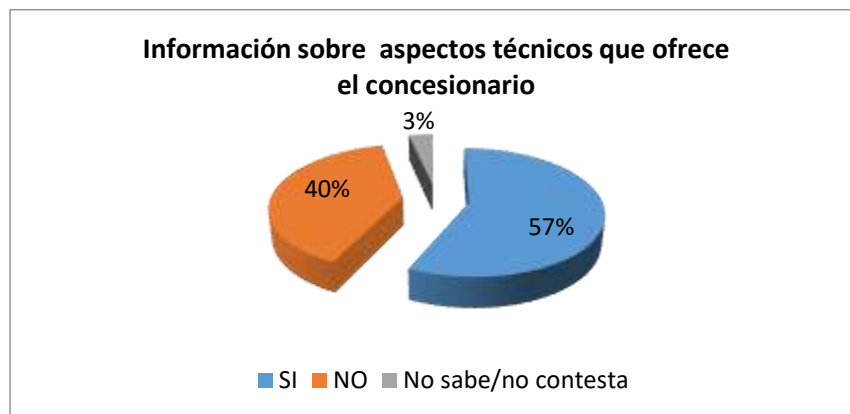
Continuando con la misma metodología empleada para el análisis del índice de satisfacción del cliente en la muestra, se presentarán los resultados promedio del servicio de posventa, para el principal concesionario HINO de la empresa EMPRESA A de la ciudad de Guayaquil, durante los meses de enero a julio de 2021. Asimismo, se mostrará el detalle de los resultados por pregunta seleccionada de acuerdo a las categorías de estudio.

**Pregunta 1.** ¿Fue informado de todos los aspectos del servicio técnico que ofrece la concesionaria?:

*Tabla 9 ¿Fue informado de todos los aspectos del servicio técnico que ofrece la concesionaria?*

Respuestas	F. Absoluta	F. Relativa
SI	197	57%
NO	137	40%
No sabe/no contesta	12	3%
<b>TOTAL</b>	<b>346</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Donoso (2021)



**Figura 6** Información sobre los aspectos técnicos que ofrece la concesionaria  
**Elaborado por:** Donoso (2021)

**Análisis.** Al consultar sobre los aspectos técnicos de los servicios de la concesionaria se encontró que una buena parte de los encuestados (57%), si fueron informados sobre el servicio posventa, pero un 40% afirmó desconocer sobre los aspectos técnicos. Adicionalmente, el (3%) de los encuestados afirmo no saber nada al respecto.

**Pregunta 2.** ¿La concesionaria le envía recordatorios de los mantenimientos preventivos?:

Tabla 10 ¿La concesionaria le envía recordatorios de los mantenimientos preventivos?

Respuestas	F. Absoluta	F. Relativa
SI	210	61%
NO	127	37%
No sabe/no contesta	9	3%
<b>TOTAL</b>	<b>346</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Donoso (2021)



Figura 7 Recordatorios de mantenimientos preventivos

Elaborado por: Donoso (2021)

**Análisis.** Para un buen número de encuestados (61%), la concesionaria si les ha enviado recordatorios de los mantenimientos preventivos de los vehículos que adquirieron en la empresa. Sin embargo, un 37% de los encuestados afirmó que a ellos no les ha llegado ningún tipo de recordatorio, y un 2% aduce que no se acuerda si recibieron algún recordatorio por parte del servicio posventa de la empresa.

**Pregunta 3.** ¿Cuándo acude al servicio técnico?:

Tabla 11 ¿Cuándo acude al servicio técnico?

Respuestas	F. Absoluta	F. Relativa
Manten. Preventivo	149	43%
Manten. Correctivo	128	37%
Manten. Completo	69	20%
<b>TOTAL</b>	<b>346</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Donoso (2021)



**Figura 8** Tipos de servicios solicitados por los clientes  
**Elaborado por:** Donoso (2021)

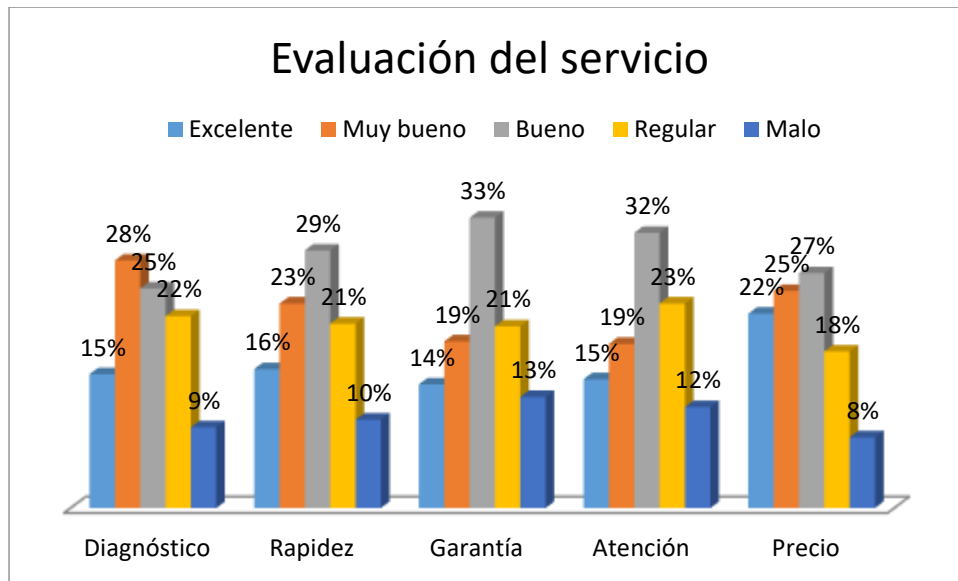
**Análisis.** Si bien la gran mayoría de los encuestados (43%) acude al mantenimiento preventivo, sin embargo este nivel porcentual es muy bajo con respecto a lo que se esperaría para este tipo de empresa, que bordea entre el 50 y el 60%. En cuanto a mantenimiento correctivo, este es del 37%, porcentaje muy similar al preventivo, y existe un porcentaje no tan bajo del 20% que acuden al mantenimiento total.

**Pregunta 4.** ¿Cómo evalúa los siguientes aspectos del servicio?:

*Tabla 12 ¿Cómo evalúa los siguientes aspectos del servicio?*

	<b>Diagnóstico</b>	<b>Rapidez</b>	<b>Garantía</b>	<b>Atención</b>	<b>Precio</b>
Excelente	15%	16%	14%	15%	22%
Muy bueno	28%	23%	19%	19%	25%
Bueno	25%	29%	33%	32%	27%
Regular	22%	21%	21%	23%	18%
Malo	9%	10%	13%	12%	8%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Donoso (2021)



**Figura 9** Evaluación del servicio  
**Elaborado por:** Donoso (2021)

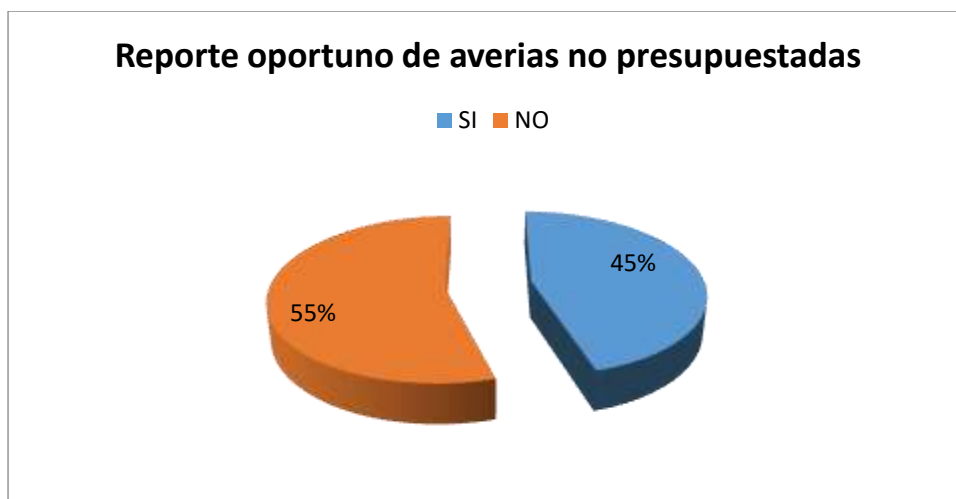
**Análisis.** El diagnóstico del problema del vehículo fue muy acertado, según la opinión mayoritaria de las personas encuestadas (28%), mientras que la rapidez con la que fueron atendidos resultó ser buena para una mayoría de los entrevistados (29%). En cuanto a garantía por el servicio y productos recibidos, la opción buena fue la escogida por 33% de los encuestados, aunque también en este aspecto, la opción “regular” fue la segunda más votada con el 21%. En cuanto a la atención recibida, si bien la opción “buena” volvió a ganar (32%), no hay que dejar de preocuparse porque la opción “regular” fue otra vez la segunda más escogida (23%) por las personas interrogadas. Finalmente, en cuanto a precio, para la gran mayoría bueno y muy bueno estuvieron entre las opciones más escogidas con un 27% y 25%, respectivamente.

**Pregunta 5.** ¿Le avisa el taller cuando al reparar lo acordado, surgen otras averías no presupuestadas?

*Tabla 13 ¿Le avisa el taller cuando al reparar lo acordado, surgen otras averías no presupuestadas?*

Respuestas	F. Absoluta	F. Relativa
SI	157	45%
NO	189	55%
<b>TOTAL</b>	<b>346</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Donoso (2021)



**Figura 10** Reporte oportuno de averías no presupuestadas  
 Elaborado por: Donoso (2021)

**Análisis.** Para un 55% de las personas encuestadas, el taller autorizado de la concesionaria NO les avisó sobre averías o fallas adicionales que se presentaron a la hora de realizar el mantenimiento, en especial el correctivo, aunque también se pueden presentar fallas en los mantenimientos preventivos y totales. Sin embargo, un 45% afirmó que SI se les había notificado sobre averías o fallos inicialmente notificados, y que esto a su vez iba a generar un costo adicional, sobre todo en mantenimientos correctivos de sus vehículos.

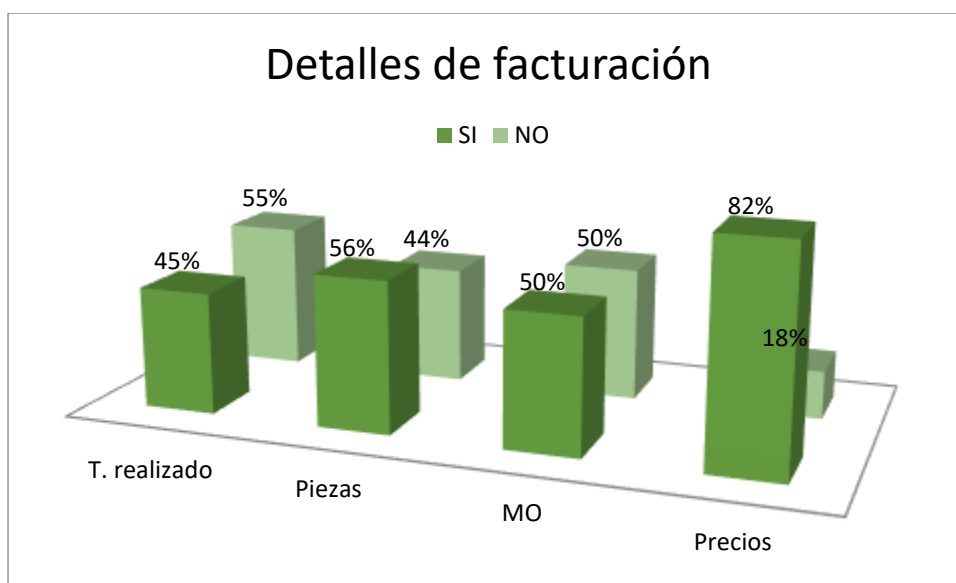
**Pregunta 6.** ¿La facturación por servicio técnico detalla aspectos cómo?

*Tabla 14 ¿La facturación por servicio técnico detalla aspectos cómo?*

Respuestas	T. realizado	Piezas	MO	Precios
SI	45%	56%	50%	82%
NO	55%	44%	50%	18%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Donoso (2021)





**Figura 11** Detalles de facturación  
Elaborado por: Donoso (2021)

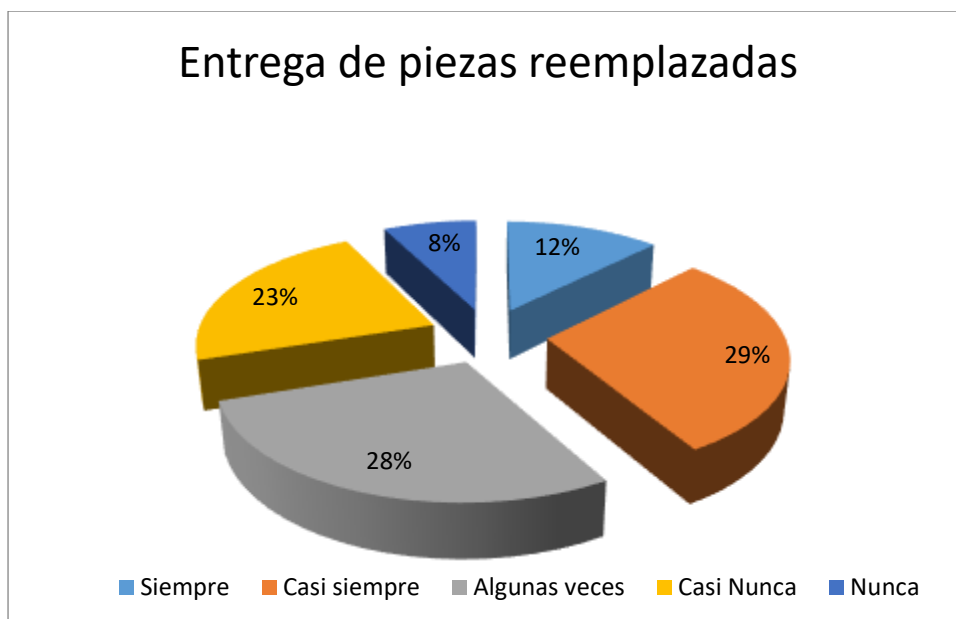
**Análisis.** En el apartado de Trabajos realizados, el 55% de los encuestados resaltaron que en la factura recibida, no se habían descrito los trabajos realizados por el personal de los talleres autorizados, aunque un 45% afirmaron que si estaba descrito este detalle en las facturas. En cuanto a piezas reparadas, el 56% de los encuestados afirmaron que SI encontraban ese desglose en sus comprobantes, pero la otra parte (44%) afirmó que NO se encontró ese detalle. En cuanto a mano de obra, se puede decir que hubo un empate técnico entre los encuestados que afirmaron que SI estaba eso descrito y entre quienes lo negaban. Por último, el precio si estaba detallado según el 82% de los encuestados, aunque para un 18%, esto tampoco constaba.

**Pregunta 7.** ¿Le entregan las piezas que son cambiadas a su vehículo?

*Tabla 15 ¿Le entregan las piezas que son cambiadas a su vehículo?*

Respuestas	F. Absoluta	F. Relativa
Siempre	43	12%
Casi siempre	101	29%
Algunas veces	98	28%
Casi Nunca	78	23%
Nunca	26	8%
<b>TOTAL</b>	<b>346</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Donoso (2021)



**Figura 12** Entrega de piezas reemplazadas

Elaborado por: Donoso (2021)

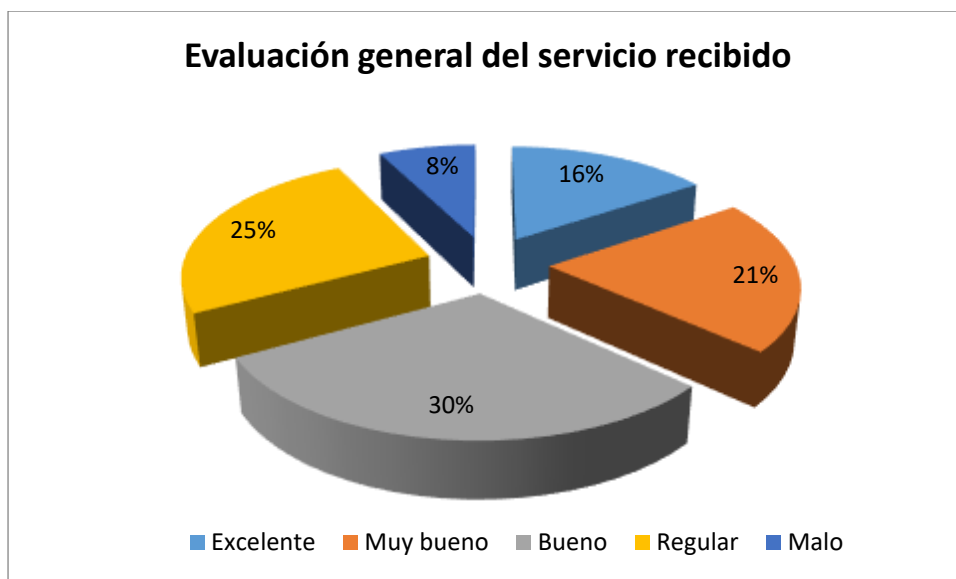
*Análisis.* De acuerdo con el 29% de los encuestados, casi siempre les entregan las piezas reemplazadas en el algún tipo de mantenimiento, pero un 28% aclara que esto solo acontece “algunas veces”, mientras que para un 23% esto sucede “casi nunca” en los talleres mecánicos autorizados de la concesionaria investigada. Para un 12%, el entregar las piezas reemplazadas “nunca” ha acontecido, y solo un 8% respondieron que Siempre les han entregado estas piezas.

**Pregunta 8.** ¿Cómo evalúa el servicio recibido?

*Tabla 16* ¿Cómo evalúa el servicio recibido?

<b>Respuestas</b>	<b>F. Absoluta</b>	<b>F. Relativa</b>
Excelente	54	16%
Muy bueno	73	21%
Bueno	105	30%
Regular	88	25%
Malo	26	8%
<b>TOTAL</b>	<b>346</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Donoso (2021)



**Figura 13** Evaluación del servicio recibido

**Elaborado por:** Donoso (2021)

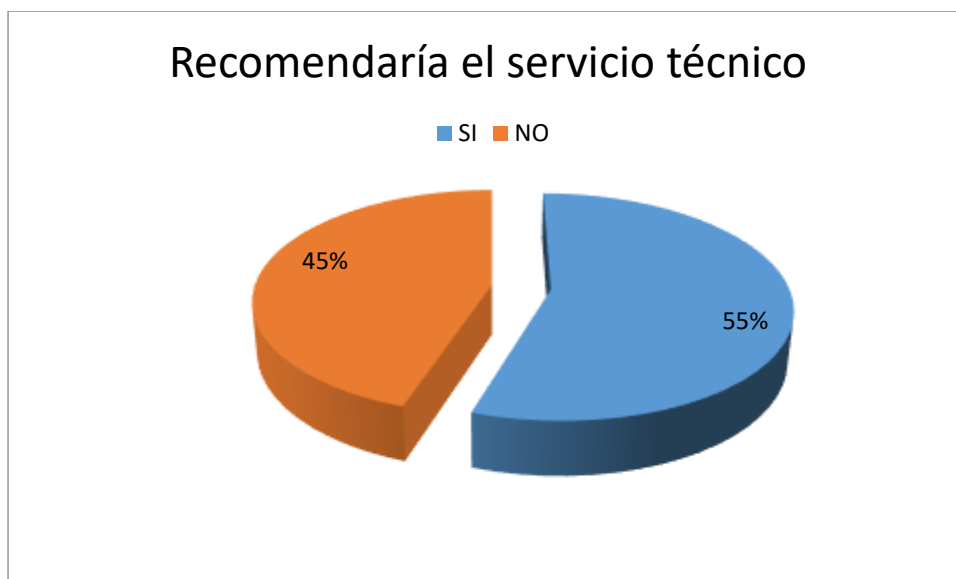
*Análisis.* De acuerdo con el 30% de los encuestados, el servicio recibido en los talleres mecánicos autorizados es solamente BUENO, mientras que para un 25%, este servicio es REGULAR. Sin embargo, un 21% si describió el servicio como MUY BUENO, aunque un 8% lo calificó de MALO. Finalmente, para un 16% el servicio fue EXCELENTE, lo que hace que las respuestas positivas sumen más que las respuestas negativas. Pese a esto, las respuestas negativas son el 33% de la muestra, un porcentaje bastante alto que refleja la dificultad de mantener a los clientes satisfechos con los servicios posventa.

**Pregunta 9.** ¿Recomendaría el servicio técnico?

*Tabla 17 ¿Recomendaría el servicio técnico?*

Respuestas	F. Absoluta	F. Relativa
SI	191	55%
NO	155	45%
<b>TOTAL</b>	<b>346</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Donoso (2021)



**Figura 14** Evaluación del servicio recibido  
**Elaborado por:** Donoso (2021)

*Análisis.* Para el 55% de los encuestados, el servicio pos venta del taller mecánico autorizado perteneciente a la concesionaria EMPRESA A, si es recomendable y ellos estarían dispuestos a recomendarlo a otras familiares, amigos u conocidos. Sin embargo, para un 45% de los encuestados, este servicio posventa no es nada recomendable ya que ellos, por diversos motivos expresados en las encuestas, no se encuentran del todo satisfechos y esto es lo que provoca que no regresen a seguir con los mantenimientos programados y busquen talleres mecánicos informales para realizar las reparaciones de sus vehículos.

### 3.5.3. Resultados de las entrevistas realizadas

Esta entrevista está dirigida al Gerente Post Venta y Jefe de Mercadeo que trabajan en los concesionarios automotrices autorizados

*Tabla 18 Entrevista a Gerente Post Venta*

<b>Fecha : 19-07-2021</b>		<b>Hora : 10:30</b>
<b>Lugar: Oficinas Matriz Grupo EMPRESA A</b>		
<b>Entrevistado</b>	<b>Ing. Alfredo Rodriguez</b>	
<b>Edad : 43 años</b>	<b>Género: Masculino</b>	
<b>Gerente Post Venta</b> <input type="checkbox"/>		
<b>Característica de la entrevista</b>		

**Confidencialidad:** La información será analizada por los investigadores en forma grupal y que no se podrán identificar las respuestas y opiniones de modo personal. Por último, la información que se obtenga será guardada y analizada por el equipo de investigación,

## **PREGUNTAS**

**1. ¿En qué consiste su servicio posventa?**

El servicio Postventa es la atención que se le brinda al cliente después que este haya adquirido su vehículo en nuestro concesionario

**2. ¿Cuáles considera que son los aspectos fuertes y débiles de su servicio posventa?**

Los aspectos fuertes son nuestras instalaciones, la mano de obra certificada y los repuestos originales que ofrecemos a nuestros clientes

Nuestros aspectos débiles pueden ser los precios que manejamos ante nuestra competencia informal, y la falta de fidelidad de nuestros clientes que se puede llegar a dar por la falta de seguimiento.

**3. ¿Cuáles son los canales de comunicación que emplea la empresa para contacto con los clientes en el agendamiento de citas?**

Tenemos un departamento de mercadeo el cual maneja personal que realiza llamadas a los clientes que ingresaron a nuestras instalaciones para adquirir un servicio o un repuesto

**4. ¿Qué actividades de acercamiento a los clientes emplea la empresa?**

Realizamos charlas técnicas gratuitas con los clientes, tenemos activaciones como ferias y entrega de obsequios por valores de facturaciones

**5. ¿Qué tipo de garantías ofrece su empresa?**

La garantía que ofrece nuestra empresa es de 2 años o 100.000 km para camiones nuevos y en caso del taller son 3 meses o 10.000km

**6. ¿Considera que esas garantías son suficientes para atraer a los clientes?**

Creo que, si es suficiente ya que el producto que ofrecemos no tiende a tener fallas en cuanto a calidad, y en lo que se respecta a garantía de talleres muestra mano de obra es calificada por Japón por lo tanto tenemos la certeza de que tenemos un bajo índice de reprocesos

**7. ¿Poseen un plan de mantenimiento para sus clientes, que complementa al preventivo?**

Sí, tenemos los planes que fabrica nos proporcionan para el mantenimiento preventivo y planes llamados Combos los cuales son más asequibles para los clientes

**8. ¿Su personal está capacitado en el área de servicio?**

efectivamente, nosotros tenemos un departamento llamado “Soporte Producto” el cual es encargado de capacitar en el área técnica a todo nuestro personal.

**9. ¿Realizan capacitaciones periódicas a su personal en aspectos claves del servicio?**

No, no contamos con capacitaciones de atención de servicio o aspectos relacionados en ese ámbito, solo tenemos capacitaciones técnicas y de nuestro producto.

**10. ¿Considera que existe flexibilidad en los servicios que ofrecen acorde a las necesidades que el mercado presenta?**

Si, ya que tenemos un estudio con respecto a los diferentes concesionarios y nos manejamos en el mismo margen.

**11. ¿Su empresa realiza monitoreo de servicio y satisfacción de clientes periódicamente?**

Si pero contamos con un personal muy reducido, en esta área se debe fortalecer mucho más ya que no se realiza las encuestas al 100% de nuestros clientes

**12. ¿Cuáles son las estrategias de fidelización aplicados por su empresa?**

Se realiza promociones, descuentos, campañas y se otorga premios para clientes que ingresen a nuestras instalaciones y realicen determinados servicios.

**Elaborado por:** Donoso (2021)

Tabla 19 Entrevista a Gerente Marketing

<b>Fecha : 19-08-2021</b>		<b>Hora : 12:30</b>
<b>Lugar: Oficinas Matriz del Concesionario</b>		
<b>Entrevistado</b>	<b>Ing. Maria Espinoza</b>	
<b>Edad : 34 años</b>	<b>Género: Femenino</b>	
<b>Gerente Marketing</b> <input type="checkbox"/>		
<b>Característica de la entrevista</b>		
<p><b>Confidencialidad:</b> La información será analizada por los investigadores en forma grupal y que no se podrán identificar las respuestas y opiniones de modo personal. Por último, la información que se obtenga será guardada y analizada por el equipo de investigación,</p>		

<b>PREGUNTAS</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Para la empresa donde trabaja cuenta con CRM? Si, tenemos un CRM que fue comprado hace 2 años aproximadamente</li> <li>2. ¿Quién cree que debería manejar el CRM y por qué? El departamento de Mercadeo ya que existen personas especializadas en manejar la información que esta tiene.</li> <li>3. ¿Existe una sinergia entre los departamentos de su empresa, cuales son estos? Si existe sinergia entre el departamento de Mercadeo con los departamentos de ventas y postventas.</li> <li>4. ¿Falta algo por hacer en su empresa para fidelizar a sus clientes? Si, siempre hay algo por mejorar. Necesitamos mejorar mucho en el departamento de Mercadeo especialmente en el área de Call Center</li> <li>5. ¿Tienen una planificación para activaciones comerciales? No, nosotros como Mercadeo no tenemos conocimiento de activaciones. Los gerentes de venta o postventa son las personas encargadas de este asunto.</li> <li>6. ¿Los canales de comunicación que utilizan en la empresa que trabaja cree que son efectivos? No, debido a que tenemos falencias en cuanto a presupuestos para ejecutar el mercadeo tradicional y no tradicional</li> <li>7. ¿Existe alguna contra medida en el caso de tener un cliente insatisfecho? Si, se envía la queja a las personas que intervienen en esta queja, especialmente al jefe de taller para que tomen medidas correctivas sobre estos casos.</li> <li>8. ¿Realizan el seguimiento al cliente una vez que adquiere el producto en su empresa? Si, pero estamos escasos de personal en esta área que no abastecemos completar las llamadas al 100%</li> </ol>

9. ¿Tiene promociones vigentes en su sucursal?

Si, mas sin embargo, de esto se encarga cada gerente de post venta y de venta. Estos son los que dan la vigencia o caducidad de promociones o activaciones

10. ¿Tiene una base de datos de clientes activos?

Si, con estos estamos en continua interacción

11. ¿Tiene una base de datos de clientes inactivos?

Si, pero lastimosamente no tenemos un plan de acción para estos

12. ¿Tiene clasificado a sus clientes?

Si, pero existe el problema que en ocasiones no están actualizados los datos del cliente, por lo que se esta trabajando conjuntamente con el servicio de postventa para mejorar este punto

13. ¿La sucursal es promocionada por medio de redes sociales?

Si, pero nos hace falta una persona que se dedique a manejar exclusivamente esa área del mercadeo.

**Elaborado por:** Donoso (2021)

### **3.6. Comparativo de resultados**

En términos generales, la percepción de los compradores en los diversos aspectos cuestionados resultó favorable para el concesionario, tomando en consideración que la media nacional se encuentra en 92 puntos.

Un claro ejemplo es la puntuación de 77% en la pregunta 1, asociada a la satisfacción de la relación, ya que esta variable se ve impactada especialmente por la identificación de los requerimientos del usuario y el adecuado cumplimiento de sus expectativas y demandas. De acuerdo con Vaca y Vásquez (2010), esta variable, en la mayoría de los casos, conlleva a comportamientos de lealtad y a la recomendación que hace el cliente en su entorno (publicidad positiva de boca en boca).

Lo anterior se evidencia en el puntaje obtenido en la pregunta 4, ya que, como se mencionó, la positiva satisfacción del cliente se ve reflejada en la intención del mismo en recomendar esta relación en su entorno (tabla 12).



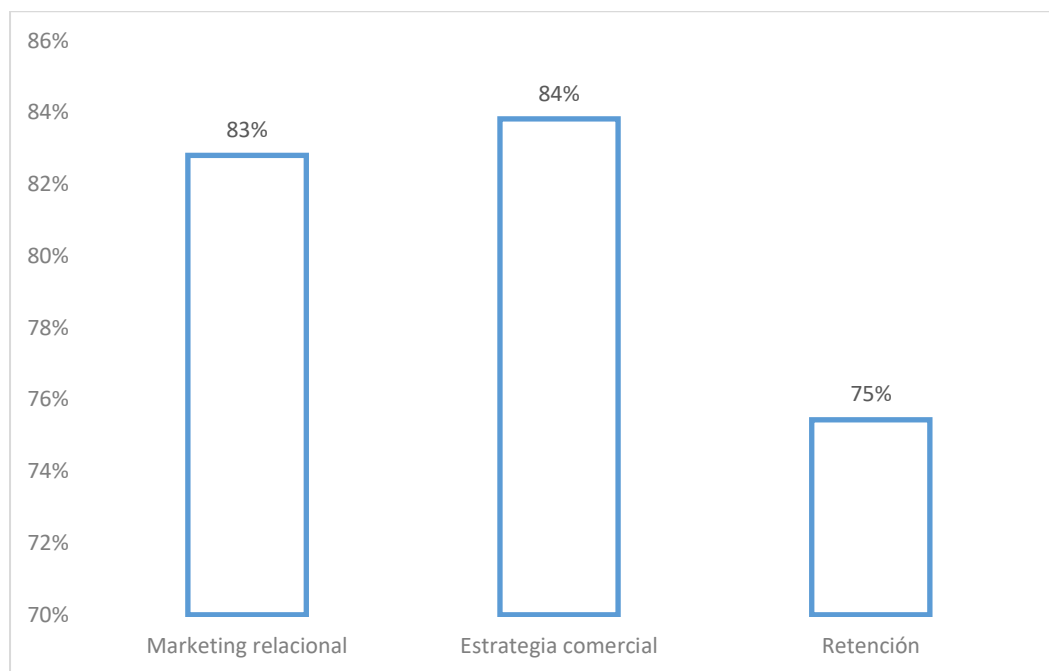
Tabla 20 Categoría – preguntas

Categoría	Preguntas	Acumulado período
Marketing relacional	La atención que le ofreció el vendedor	77%
Estrategia comercial	La habilidad del vendedor para atender sus requerimientos durante la compra del vehículo	84%
Marketing relacional	¿Cómo calificaría las instalaciones de la concesionaria?	89%
Retención	¿Cómo evaluaría el proceso de venta en general?	75%

**Elaborado por:** Donoso (2021)

De otro lado, es necesario ver cómo se comportan, desde la perspectiva del cliente, las categorías investigadas que fueron relacionadas a cada cuestionamiento. Para este caso puntual, se refleja un impacto positivo del equipo de ventas, y su estrategia para la satisfacción del cliente, así como en sus estrategias de relacionamiento y fidelización.

Adicionalmente, el comportamiento de estas categorías son un reflejo de la evolución de la estrategia y del marketing en sí, ya que, si bien el cliente siente satisfechas sus necesidades en un 84%, todavía hay elementos en cuanto a la experiencia que le hace falta satisfacer y, por ende, su percepción sobre la calidad de relación para mantenerla en el futuro es menor (75%).



**Figura 15** Categorías puntuación

**Elaborado por:** Donoso (2021)

Los resultados de las preguntas de servicio técnico, en cambio, reflejan el vacío en la calidad de la relación del cliente en el área de posventa y la gran oportunidad de mejora

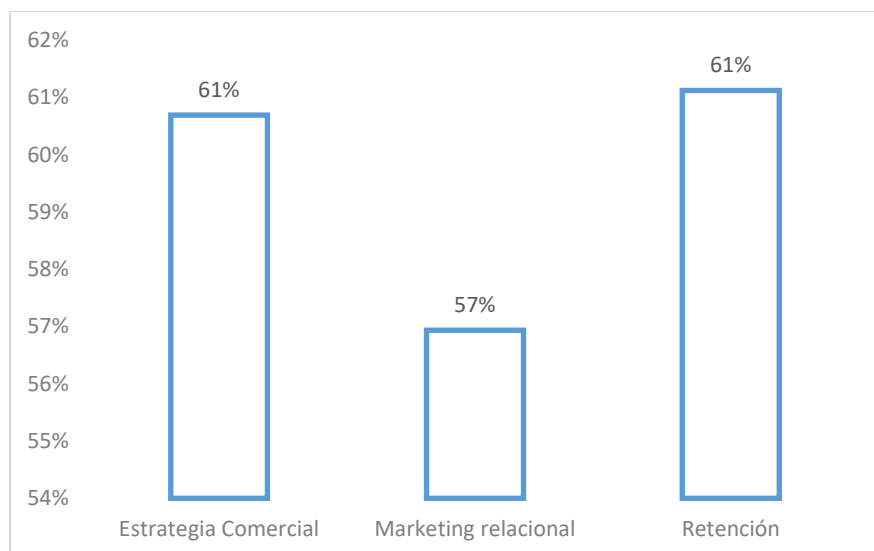
que se tiene en esta área para potenciar esta debilidad en una relación de alto valor para el cliente, fomentando mejores desarrollos en las variables de satisfacción, compromiso y confianza, lo que repercute en comportamientos favorables, tales como la lealtad y la intención de recomendación.

Esto se refleja en el puntaje de 82,61% en la pregunta 1 (tabla 14), asociada a la satisfacción de la relación, debido a que esta variable está influenciada principalmente por la correcta escucha e identificación de los requerimientos del cliente, y su posterior solución. En este caso puntual vemos como la intención de recompra (asociada a la lealtad) es bastante baja (64,45%).

*Tabla 21 Relación categorías preguntas por servicio técnico*

<b>Categoría</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Acumulado período</b>
Marketing relacional	Información sobre todos los aspectos del servicio técnico	57%
Estrategia comercial	Recordatorio sobre mantenimientos preventivos	61%
Marketing relacional	¿Cuándo acude al servicio técnico?	38%
Marketing relacional	Evaluación de diferentes aspectos del servicio	23%
Estrategia comercial	Aviso de taller por averías no presupuestadas	45%
Marketing relacional	Aspectos detallados en la facturación	59%
Estrategia comercial	Entrega de piezas cambiadas en vehículos	70%
Retención	Evaluación del servicio recibido	67%
Retención	Recomendación del taller de servicio	55%

**Elaborado por:** Donoso (2021)



**Figura 16** Categorías de servicio técnico  
**Elaborado por:** Donoso (2021)

Referente a las categorías (grafica 15), vemos que se mantiene la relación entre las necesidades, expectativas y calidad de la relación para una posterior recompra; sin embargo, a diferencia de los evidenciado en los resultados de las otras preguntas sobre ventas, en la que los aspectos positivos desarrollados en cada variable impactaban considerablemente en las otras categorías; en el caso del servicio técnico, tiene lugar un comportamiento contrario, en el que los factores positivos pierden relevancia frente a los factores negativos, lo que muestra el decrecimiento de la percepción de satisfacción del cliente en las categorías.

## **CAPÍTULO 4: PROPUESTA DE FIDELIZACIÓN**

### **4.1 Tema de la Propuesta**

Modelo de fidelización de clientes para el área de mantenimiento de las empresas medianas con servicios técnicos mecánicos autorizados.

### **4.2 Objetivos**

1. Establecer vínculos más estrechos entre la marca y los clientes actuales, de manera que propicie la retención de estos.
2. Definir un sistema de recompensas para clientes leales.
3. Establecer un programa de evaluación de servicios y seguimiento de clientes.
4. Generar un incremento en los ingresos por servicios posventa de al menos el 2%, con respecto al periodo anterior, a partir del incremento de los niveles de servicio técnico de mantenimiento (a partir del segundo porque el primero siempre es gratuito).

### **4.3 Justificación de la propuesta**

De acuerdo con los resultados expuestos en el capítulo anterior, los servicios técnicos autorizados de las concesionarias automotrices medianas necesitan retener por más tiempo a sus clientes. Entre tanto se debe gestionar las relaciones con ellos de forma continua. Esto busca aprovechar la conceptualización de la fundamentación teórica en el capítulo dos sobre la fidelización de clientes.

En concreto, lo que se requiere es que los servicios técnicos de mantenimiento cuenten con clientes leales ya que gastan dinero más a menudo y de forma más consistente. Finalmente, es necesario contar con un plan de fidelización ya que la ausencia de esto está provocando que las concesionarias medianas no puedan retener clientes en sus servicios de pos venta y en ese sentido, estaría camino a pérdidas importantes.

#### 4.4. Determinar el público objetivo para aplicar la estrategia

En las concesionarias automotrices medianas existe una clasificación sobre los tipos de clientes en general. Dado que es necesario definir hacia quien va dirigido el programa y si se aplica a todos los clientes o solo ciertos clientes, se realizará una pirámide sobre la fidelidad del público objetivo de los servicios técnicos de mantenimiento. Vale destacar que el público objetivo va a determinar el programa de fidelización. A continuación, se indica una pirámide de la categorización de los clientes.

*Tabla 22 Tipo de clientes de las concesionarias automotrices medianas*

Cientes con camiones
Cientes con camionetas, SUV y Vanes
Cientes con buses eléctricos y de combustión
Cientes particulares con vehículos sedán

**Elaborado por:** Donoso (2021)

En la pirámide anterior se puede apreciar las diferentes categorías de los clientes de las concesionarias por tipo de vehículo adquirido, dentro de esas, se tienen clientes exclusivos, regulares, ocasionales y clientes esporádicos. El presente trabajo de investigación se enfoca principalmente a compartir la categoría de los tipos de cliente para exponer un público objetivo; sin embargo, cabe recalcar una vez más que por acuerdo de confidencialidad no se podrá revelar la información puntual de los clientes y esto ha limitado la propuesta concreta, sin embargo, se analizará de la siguiente forma:

*Tabla 23 Porcentaje y perfil de los clientes de las concesionarias automotrices*

Tipos de clientes	Perfil del cliente	Subcategorías	Persona clave	% de clientes
Clientes con camiones	Ejecutivos	Empresarios	Asistentes de gerencia	8,37%
	Empresas	Choferes	Asistente de gerencia	
Clientes con camionetas, SUV y Vanes	Exclusivos	Empresarios	Asistentes de gerencia	60,37%
	Regulares	Matrimonios y familias grandes	Jefe de familia	
Clientes con buses	Cooperativas	Socios	Presidente de la cooperativa	0,24%

Clientes con vehículos sedán	Ocasionales	Parejas y familias	Jefe de familia	31,02%
	Esporádicos	Solos		
<b>TOTAL</b>				<b>100%</b>

**Fuente:** (AEADE, 2021)

En las concesionarias automotrices se ha identificado claramente desde hace algunos periodos atrás que la clave para el cierre de ventas ante los clientes que adquieren camionetas, SUV y vanes, que representan el 60% de los ingresos por ventas, se ha canalizado por medio de las asistentes de gerencias y vendedores en general. Estas personas han puesto en consideración como alternativa para resolver el problema de movilización de jefes y empleados en general. Esto hace que incida mucho la opinión de la asistente a la hora de tomar una decisión.

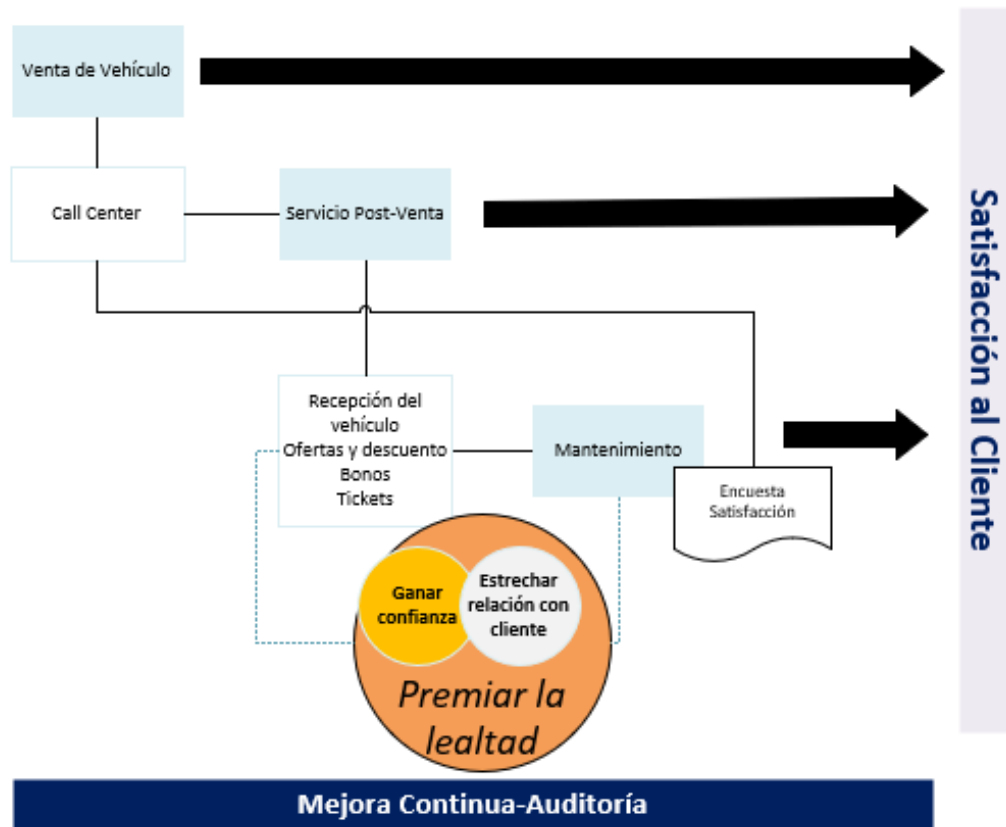
De igual forma, se considera mucho que por medio del departamento comercial se realice eventos de la concesionaria como fiestas de integración, presentación de productos, exposiciones y reuniones con clientes, etc., pero mayormente se lo decide no en el departamento comercial sino en la Gerencia, esto quiere decir que, si bien es cierto los clientes finales pueden formar parte de los programas de fidelización pero como pieza fundamental enfocada a una estrategia para conseguir la fidelización de clientes, se debe concretar en un plan para incluir a las asistentes de estos empresarios.

Para los clientes exclusivos es necesario conocer un poco más de forma personalizada. Ya que no se cuenta con una base de datos generalizada, es imposible realizar una encuesta para levantar información sobre los gustos y preferencias que forma parte de la decisión de compra. Por eso, se está basando la presente investigación en clientes de la concesionaria EMPRESA A, una de las empresas medianas más importantes de la ciudad, cuyo enfoque se da más en vehículos sedan, SUVs y camiones.

Los clientes regulares se recomiendan otorgarle descuentos en agradecimientos por su elección, email personalizado por su cumpleaños, regalos adicionales como clientes frecuentes. Por otra parte, para los ocasionales y esporádicos de buses y taxis bien podría gestionarse una propuesta de descuentos como 2x1 (el segundo vehículo para mantenimiento a mitad de precio) recalando que, para el servicio técnico, estos son clientes que llegan cuando existe algo que reparar (mantenimiento correctivo).

#### 4.5. Diseño de las características del programa y determinación de las condiciones para la adhesión del cliente al programa de lealtad

Para que el programa logre tener éxito, debe de realizarse un balance sobre lo que recibe la concesionaria y lo que podría estar dispuesta a asumir y los beneficios que los clientes reciben. De igual manera, luego de este diseño de programa, es necesario buscar la rentabilidad de dicha actividad.



**Figura 17** Modelo de Fidelización al Cliente

Elaborado por: Donoso (2021)

Así mismo, se debe considerar el premiar a los clientes leales. Estos clientes satisfechos, con la calidad del servicio posventa, son proclives para seguir pagando por los servicios y productos de la marca. En la propuesta de este programa pueden tomar diferentes formas, desde descuentos o incentivos por compras múltiples, hasta uno que brinde diferentes categorías de recompensa o beneficios. A continuación, se presentan las características del programa de fidelización:

### **Para los clientes exclusivos de camionetas, SUVs y vanes:**

- ✓ *Tarjetas del club de la concesionaria.* Ofrecería un sentimiento de pertenencia y un sentido de exclusividad porque solo recibirían beneficios los miembros del club. Esto incluye un a clientes frecuentes del servicio posventa y un número de tarjeta adicional para la asistente o persona que hace las reservaciones frecuentemente por parte de la empresa o cooperativa, de ser el caso.
- ✓ *Paquete de bienvenida al club:* un kit de revisión vehicular con la marca del automóvil y un block de notas.
- ✓ *Descuentos* de hasta el 10% en cada servicio preventivo de mantenimiento de su automóvil, y del 7,5% en servicios correctivos.
- ✓ *Recibir noticias de interés* para el cliente por medio de emailing y especialmente por promocionales en las redes sociales una vez que sea creado el usuario en el sitio web de la concesionaria.
- ✓ *Participación en concursos por un consumo por servicio técnico preventivo* con el objetivo de aumentar el volumen promedio de clientes.

### **Para clientes regulares de vehículos sedan:**

- ✓ *Descuentos* de hasta un 15% por cada vez que asista a los mantenimientos preventivos programados, y de hasta el 10% por arreglos correctivos.
- ✓ *Posteo* de la visita del cliente a la concesionaria mediante una fotografía en las redes sociales.
- ✓ *Una carta de agradecimiento* firmada por el Gerente de la concesionaria por ser cliente frecuente.

### **Para clientes ocasionales de todo tipo de vehículos:**

- ✓ *Un descuento* de hasta el 5% en servicio de mantenimiento preventivo
- ✓ *Emailing masivo y posteo en redes sociales* para envíos de noticias y cupones con descuento.



Para clientes esporádicos de todo tipo de vehículos:

- ✓ Descuentos de hasta el 5% en cada servicio preventivo de mantenimiento
- ✓ Si trae o sugiere un cliente, se le otorgará un kit de regalo de la concesionaria con block de notas, pluma, calendario y calcomanía.

#### **4.6. Plan comunicacional del programa de fidelización**

Para las concesionarias automotrices medianas de la ciudad de Guayaquil, es clave el programa y es imperativo que los clientes más importantes conozcan el programa. Entre tanto, existen dos propuestas conjuntas para realizar un plan comunicacional del plan de fidelización. En primer lugar, se ha considerado hacer un programa de inversión durante el primer semestre del 2022 con la finalidad de manejar un plan piloto en la concesionaria EMPRESA A. Hay que analizar que dado que el sector automotriz es un sector que cada vez está en crecimiento dado que ha existido en estos últimos años inversiones por parte del sector privado impulsando mucho la adquisición de autos nuevos en el Ecuador.

En este plan de inversión en el marketing tradicional es decir en: prensa, radio, revista, entre otros, se ha evaluado un presupuesto razonable tomando en consideración que se estaría en la etapa de introducción y dado que la concesionaria no contaba con un alto presupuesto para este año puesto por culpa de la pandemia del COVID-19. En segundo lugar, se ha propuesto un programa de inversión en social media como parte del marketing no tradicional, es decir, con el uso de las redes sociales para promover y ayudar a alcanzar los objetivos propuestos, tanto de la planeación estratégica de la concesionaria, así como también del plan de fidelización.

Es necesario reconocer que el plan de social media en presencia del marketing digital ayuda mucho a aumentar el impacto debido a que las redes sociales tienen un gran alcance para todos los tipos de clientes que se ha detallado en los puntos anteriores y la ventaja es que se requiere un menor presupuesto que con un plan de marketing tradicional (Televisión, radio, prensa escrita, etc.)

#### **4.7. Determinación de la financiación del programa y la viabilidad**

Para el financiamiento del plan de fidelización es necesario considerar las cuentas de todos los gastos que se incurrirían. Por ejemplo, la emisión de tarjetas, descuentos, productos promocionales, cupones, eventos exclusivos, plan de marketing, etc. Es necesario que dentro de este rubro el departamento de calidad, servicio al cliente, financiero, contable y la alta gerencia deban acordar que se debe buscar proveedores que ofrezcan precio-calidad y finalmente, es necesario cuantificar el ingreso que se contemplaría mediante el plan de fidelización.

#### **4.8. Identificación de los costos por captar clientes**

El establecer un programa de fidelización requiere realizar una inversión significativa tomando en consideración que la recuperación sería en algunos aspectos a corto, mediano y largo plazo. En el sector automotriz, al igual que en muchos otros sectores, existe una tasa de deserción alta más aún cuando hay mucha competencia, en especial de talleres mecánicos informales. EMPRESA A tiene una tasa de deserción del 20% aproximadamente, con un coste de entre USD \$20.000 y USD \$25.000 dólares. El costo por adquirir nuevos clientes, según el departamento de ventas, es el siguiente:

1. Coste de una llamada de gestión de venta (incluyendo salarios, comisiones, beneficios y gastos) es de USD \$55,00.
2. Número medio de contactos de venta para que sea un potencial cliente = 4
3. Coste de atraer un cliente nuevo es de USD \$220.

Tabla 24 Plan de Fidelización

Campana del plan de fidelización SERVICIO POS VENTA CONCESIONARIAS AUTOMOTRICES MEDIANAS I SEMESTRE - 2022															
		Enero		Febrero		Marzo		Abril		Mayo		Junio		TOTAL	
Televisión	Observaciones	Inversión	Anuncios	Inversión	Anuncios	Inversión	Anuncios	Inversión	Anuncios	Inversión	Anuncios	Inversión	Anuncios	Inversión	Anuncios
Ecuavisa 2		\$25,000.00	4	\$0.00	0	\$0.00	0	\$0.00	0	\$0.00	0	\$0.00	0	\$25,000.00	4
TC televisión		\$0.00	0	\$0.00	0	\$0.00	0	\$0.00	0	\$0.00	0	\$0.00	0	\$0.00	0
Teleamazonas		\$0.00	0	\$0.00	0	\$0.00	0	\$0.00	0	\$0.00	0	\$0.00	0	\$0.00	0
<b>Total Televisión</b>		<b>\$25,000.00</b>	<b>4</b>	<b>\$0.00</b>	<b>0</b>	<b>\$0.00</b>	<b>0</b>	<b>\$0.00</b>	<b>0</b>	<b>\$0.00</b>	<b>0</b>	<b>\$0.00</b>	<b>0</b>	<b>\$25,000.00</b>	<b>4</b>
<b>Radio</b>															
La Otra	Guayaquil	\$120.00	20	\$120.00	20	\$120.00	20	\$120.00	20	\$120.00	20	\$120.00	20	\$720.00	120
Punto Roja	Guayaquil	\$150.00	20	\$150.00	20	\$150.00	20	\$150.00	20	\$150.00	20	\$150.00	20	\$900.00	120
Canela	Guayaquil	\$150.00	20	\$150.00	20	\$150.00	20	\$150.00	20	\$150.00	20	\$150.00	20	\$900.00	120
Caravana	Nacional	\$0.00	0	\$125.00	20	\$125.00	20	\$125.00	20	\$125.00	20	\$125.00	20	\$625.00	100
<b>Total Radio</b>		<b>\$420.00</b>	<b>60</b>	<b>\$545.00</b>	<b>80</b>	<b>\$545.00</b>	<b>80</b>	<b>\$545.00</b>	<b>80</b>	<b>\$545.00</b>	<b>80</b>	<b>\$545.00</b>	<b>80</b>	<b>\$3,145.00</b>	<b>460</b>
<b>Prensa</b>															
Expreso	Guayaquil	\$200.00	1	\$200.00	1	\$200.00	1	\$200.00	1	\$200.00	1	\$200.00	1	\$1,200.00	6
Extra	Nacional	\$250.00	1	\$250.00	1	\$250.00	1	\$250.00	1	\$250.00	1	\$250.00	1	\$1,500.00	6
El Universo	Nacional	\$350.00	1	\$350.00	1	\$350.00	1	\$350.00	1	\$350.00	1	\$350.00	1	\$2,100.00	6
<b>Total Prensa</b>		<b>\$800.00</b>	<b>3</b>	<b>\$800.00</b>	<b>3</b>	<b>\$800.00</b>	<b>3</b>	<b>\$800.00</b>	<b>3</b>	<b>\$800.00</b>	<b>3</b>	<b>\$800.00</b>	<b>3</b>	<b>\$4,800.00</b>	<b>18</b>
<b>Revista</b>															
Vistazo	1/4 página	\$100.00	1	\$100.00	1	\$100.00	1	\$100.00	1	\$100.00	1	\$100.00	1	\$600.00	6
Estadio	1/4 página	\$75.00	1	\$75.00	1	\$75.00	1	\$75.00	1	\$75.00	1	\$75.00	1	\$450.00	6
Cosas	1/4 página	\$100.00	1	\$100.00	1	\$100.00	1	\$100.00	1	\$100.00	1	\$100.00	1	\$600.00	6
<b>Total Revista</b>		<b>\$275.00</b>	<b>3</b>	<b>\$275.00</b>	<b>3</b>	<b>\$275.00</b>	<b>3</b>	<b>\$275.00</b>	<b>3</b>	<b>\$275.00</b>	<b>3</b>	<b>\$275.00</b>	<b>3</b>	<b>\$1,650.00</b>	<b>18</b>
<b>Papelería</b>															
Papelería		\$2,000.00	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	\$2,000.00	1

<b>SUBTOTAL</b>	<b>\$28,495.00</b>	<b>71</b>	<b>\$1,620.00</b>	<b>86</b>	<b>\$1,620.00</b>	<b>86</b>	<b>\$1,620.00</b>	<b>86</b>	<b>\$1,620.00</b>	<b>86</b>	<b>\$1,620.00</b>	<b>86</b>	<b>\$36,595.00</b>	<b>501</b>
IVA 12%	\$3,419.40		\$194.40		\$194.40		\$194.40		\$194.40		\$194.40		\$4,391.40	
<b>TOTAL</b>	<b>\$31,914.40</b>		<b>\$1,814.40</b>		<b>\$1,814.40</b>		<b>\$1,814.40</b>		<b>\$1,814.40</b>		<b>\$1,814.40</b>		<b>\$40,986.40</b>	

Elaborado por: Donoso (2021)

Tabla 25 Detalle de Inversión de Marketing

<b>DETALLE DE INVERSIÓN EN SOCIAL MEDIA PARA EL PLAN DE FIDELIZACIÓN PARA EL SERVICIO POS VENTA DE MANTENIMIENTO SEMESTRE I - 2022</b>										
<b>RUBRO</b>	<b>DETALLE</b>	<b>VALOR MENSUAL</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>MES 1</b>	<b>MES 2</b>	<b>MES 3</b>	<b>MES 4</b>	<b>MES 5</b>	<b>MES 6</b>	
<b><u>Redes sociales y mailing</u></b>										
Emailing masivo	envío de emails masivos		Progresivamente	\$100,00	\$100,00	\$100,00	\$100,00	\$100,00	\$100,00	\$100,00
Facebook	envío de uso de likes para los usuarios	\$15,00	30-150 likes diarios	\$100,00	\$100,00	\$100,00	\$100,00	\$100,00	\$100,00	\$100,00
Twitter	envío de uso de likes para los usuarios	\$15,00	30-150 likes diarios	\$100,00	\$100,00	\$100,00	\$100,00	\$100,00	\$100,00	\$100,00
Instagram	envío de uso de likes para los usuarios	\$15,00	30-150 likes diarios	\$100,00	\$100,00	\$100,00	\$100,00	\$100,00	\$100,00	\$100,00
Aplicación	el personal crearía una aplicación de la concesionaria	\$800,00		\$800,00						
<b><u>Publicaciones</u></b>										
Facebook	banners	\$100,00	mensual	\$100,00	\$100,00	\$100,00	\$100,00	\$100,00	\$100,00	\$100,00
Twitter	banners	\$100,00	mensual	\$100,00	\$100,00	\$100,00	\$100,00	\$100,00	\$100,00	\$100,00
Instagram	banners	\$100,00	mensual	\$100,00	\$100,00	\$100,00	\$100,00	\$100,00	\$100,00	\$100,00
Google	banners	\$100,00	mensual	\$100,00	\$100,00	\$100,00	\$100,00	\$100,00	\$100,00	\$100,00
Sitio Web	Almacenamiento	\$40,00	anual	\$40,00						
Diseñador gráfico	Para elaboración de arte trabajo eventual	\$200,00	eventual	\$200,00		\$200,00		\$200,00		\$200,00
<b>TOTAL</b>				<b>\$1.840,00</b>	<b>\$800,00</b>	<b>\$1.000,00</b>	<b>\$800,00</b>	<b>\$1.000,00</b>	<b>\$800,00</b>	<b>\$800,00</b>

Elaborado por: Donoso (2021)

#### 4.9. Cuantificación del plan de fidelización

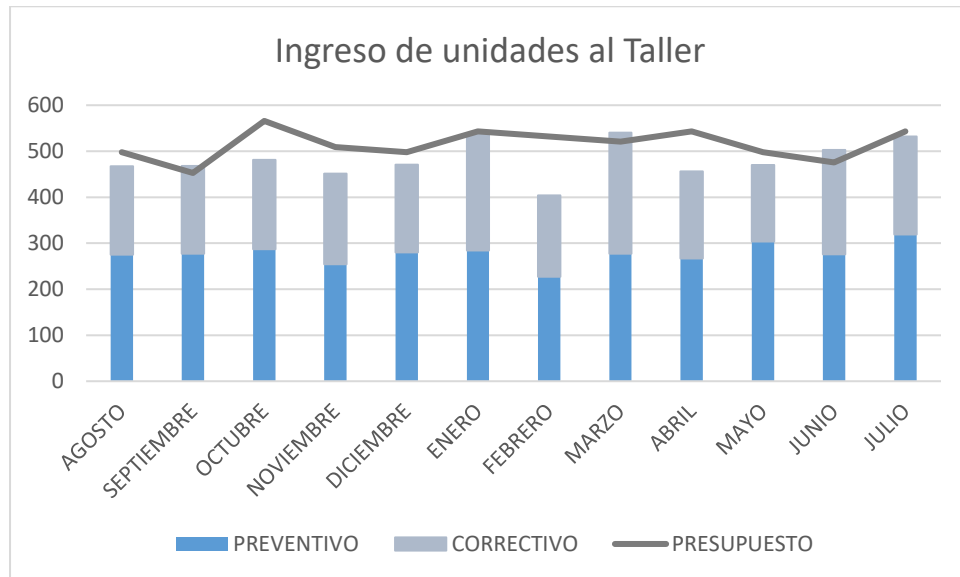
Tabla 26 Plan de Inversión de Fidelización Semestre 1

PLAN DE INVERSIÓN DE FIDELIZACIÓN SEMESTRE 1 - 2022							
RUBROS	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	TOTAL
<b>Reclutamiento del equipo</b>	\$400.00	\$400.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$800.00
<i>Ofertas propuestas en cada uno de los tipos de clientes</i>							
<i>Tarjetas de un club de la concesionaria</i>	\$500.00						\$500.00
<i>Paquete de bienvenida al club</i>	\$2,500.00						\$2,500.00
<i>Recibir noticias de interés</i>	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$600.00
<i>Participación en concursos por un servicio gratis</i>	\$250.00	\$250.00	\$250.00	\$250.00	\$250.00	\$250.00	\$1,500.00
<i>Kits de regalos para otro tipos de clientes</i>	\$2,000.00	\$2,000.00	\$2,000.00	\$2,000.00	\$2,000.00	\$2,000.00	\$12,000.00
<b>Gestión de la Administración</b>	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$600.00
<i>Costos de promoción del plan de fidelización</i>							
<i>Plan de marketing tradicional</i>	\$28,495.00	\$1,620.00	\$1,620.00	\$1,620.00	\$1,620.00	\$1,620.00	\$36,595.00
<i>Plan de marketing digital</i>	\$1,840.00	\$800.00	\$1,000.00	\$800.00	\$1,000.00	\$800.00	\$6,240.00
<b>Horas de trabajo del personal</b>	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$600.00
<b>Administración de la base de datos</b>	\$50.00	\$50.00	\$50.00	\$50.00	\$50.00	\$50.00	\$300.00
<b>Costos de interacción en redes sociales</b>	\$50.00	\$50.00	\$50.00	\$50.00	\$50.00	\$50.00	\$300.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$36,385.00</b>	<b>\$5,470.00</b>	<b>\$5,270.00</b>	<b>\$5,070.00</b>	<b>\$5,270.00</b>	<b>\$5,070.00</b>	<b>\$62,535.00</b>

Elaborado por: Donoso (2021)

#### 4.10. Análisis Costo / Beneficio

La cantidad de vehículos que han ingresado al taller de EMPRESA A para mantenimiento (tanto correctivo como preventivo) desde Agosto del 2020 hasta Julio del 2021, se resume en la siguiente Gráfica:



**Figura 18** Ingreso de unidades al taller

Elaborado por: Donoso (2021)

De enero a julio del 2021, por mantenimiento preventivo hubo un ingreso de 1.954 vehículos, lo que da un promedio mensual de 279 vehículos, y un promedio diario de 9 automotores.

En cuanto a mantenimiento correctivo, de enero a julio del 2021, existieron un total de órdenes de ingreso de 1.489 vehículos, lo que da un promedio mensual de 212 vehículos, y un promedio diario de 7 automotores.

Centrándonos en el mantenimiento preventivo, se necesita que el promedio diario aumente en 4 vehículos adicionales, lo que haría que el promedio diario pase de 9 a 13 vehículos, potenciando la capacidad instalada al 80%, aunque lo deseable es que alcance el 100%, pero la actual situación económica del país, obliga a ser conservadores con las proyecciones.

En este caso también nos centramos en el sector de camiones, que es el fuerte de la concesionaria EMPRESA A, con su marca HINO, que representa actualmente más del 80% de los ingresos, tanto por ventas como en posventas de la empresa mediana.

El costo promedio de un mantenimiento preventivo para camiones oscila desde los 29 hasta los 764 dólares americanos, el mismo que se va incrementando a medida que pasa la vida útil del camión.

Como el plan de inversión es a 6 meses, se realizará el cálculo por el mismo tiempo de aplicación de la concesionaria, suponiendo que el primer mes se incremente la cantidad de vehículos en un 50%, el segundo en un 75%, y a partir del tercer mes, se llegue al 100% de lo programado:

*Tabla 27 Ingreso adicional por Mes*

<b>RUBROS</b>	<b>Ene</b>	<b>Feb</b>	<b>Mar</b>	<b>Abr</b>	<b>May</b>	<b>Jun</b>	<b>TOTAL</b>
Incremento diario	2	3	4	4	4	4	
Valor promedio	\$235	\$235	\$235	\$235	\$235	\$235	
<b>Ingreso adicional x</b>							
<b>mes</b>	<b>\$10,340</b>	<b>\$15,510</b>	<b>\$20,680</b>	<b>\$20,680</b>	<b>\$20,680</b>	<b>\$20,680</b>	<b>\$108,570</b>

**Fuente:** EMPRESA A (2021)

Con una inversión programada durante los seis meses del próximo periodo fiscal (2022), de US\$ 105,035.00; la relación costo beneficio del proyecto resulta ser de:

$$108,570 / 62,535.00 = \$1.73$$

Esto indica que por cada dólar que se invierta en el programa de fidelización, se obtendrá una ganancia neta de \$0.73

## CONCLUSIONES

La importancia de la fidelización es clave para el éxito de todo negocio ya que los clientes buscan experiencias que le generen valor añadido en comparación a la competencia. La idea de la fidelización del cliente es que las concesionarias automotrices medianas de la ciudad de Guayaquil están gastando más para atraer nuevos clientes a sus servicios de mantenimiento técnico que en retenerlos. A menos que el servicio post venta pueda atraer clientes nuevos con menos llamadas, incremento de las compras anuales del cliente, retener a los clientes por más tiempo o vender con mayor margen de utilidad, el servicio técnico podría ir a la quiebra.

Como parte de beneficio del plan de fidelización existe la oportunidad para usar el programa para mejorar el conocimiento de los clientes por parte de las concesionarias. Los programas de fidelización pueden aumentar los niveles de información sobre los clientes, lo cual permite suministrar una base confiable para realizar futuras campañas de marketing directo y relacional. En este caso, se debe analizar el comportamiento de compra de los clientes y que esa información sirva para desarrollar ofertas direccionadas.

Por otra parte, en relación a la concesionaria EMPRESA A y sus talleres autorizados, cuentan con enormes beneficios y ventajas que bien pueden atender y satisfacer a los diversos clientes. Cuenta con una buena ubicación estratégica. Todas sus instalaciones son cómodas y cuenta con una muy buena calidad en la prestación del servicio de mantenimiento preventivo y hasta correctivo.

El valor de la inversión en el plan de fidelización es de USD \$62.535 en seis meses, esto incluye: reclutamiento del equipo, tarjetas plásticas del club de la concesionaria (exclusiva para el servicio post venta), paquetes de bienvenidas a los talleres autorizados, envío de emailing dirigido a los clientes donde se comparte noticias de interés, participación de concursos por consumo de servicios de mantenimiento preventivo, kits de regalos, gestión de la administración, inversión en promoción del plan tanto a nivel de prensa, radio y social media, horas de trabajo del persona, administración de la base de datos y el costo de interacción por servicio al cliente o diversas consultas.



## RECOMENDACIONES

Se recomienda que la ejecución del programa sea en el primer semestre del próximo año, es decir, desde enero a junio 2022 para medir el impacto de la inversión desde el año 2023.

Sería recomendable preparar un cronograma de las actividades; es muy importante ya que, si algo llegase a afectar a un grupo de los clientes fieles, es posible que la concesionaria pueda perderlos.

Por otro lado, es importante que se administre efectivamente el programa de fidelización ya que se requiere de una cuidadosa administración y liderazgo para asegurar que los clientes reciben un alto estándar de calidad en el servicio. Adicionalmente, es significativo capacitar en las habilidades para administrar el programa a todos los involucrados en este proyecto del servicio técnico de las concesionarias ya que es crítico.

Así mismo, dedicar los recursos adecuados ayuda al éxito del programa. El personal de marketing, ventas y servicio al cliente debe trabajar conjuntamente en mejorar la atención del cliente y de buscar retroalimentación para recomendar a los altos funcionarios el desempeño del plan de fidelización para aplicar correctivos a tiempo, entre las diferentes actividades hay que tomar en cuenta: identificar las ventajas del plan, establecer los costos reales Y nombrar un buen coordinador del programa.

Realizar una investigación con su base de datos de clientes sobre los gustos preferencias, desarrollar una estrategia o campaña de lanzamiento del plan de fidelización, implementar todo el entrenamiento necesario para entregar el mejor servicio de calidad a los clientes miembros del club y del plan de fidelización.

Es importante para el desarrollo de este modelo, que se asegure elevados niveles de comprensión del programa entre los clientes comunicándose claramente las condiciones por tipo de clientes y sus beneficios.

Por último, se recomienda compartir este documento al departamento de marketing de la concesionaria EMPRESA A para conocer su opinión y apoyar a su implementación.

## REFERENCIAS

- AEADE. (viernes 14 de junio de 2019). *AEADE.NET*. Obtenido de AEADE.NET: <http://www.aeade.net/servicios/sobre-el-sector-automotor/>
- AEADE. (10 de Septiembre de 2021). *Sector automotor en cifras*. Obtenido de Agosto 2021 No. 60: <https://www.aeade.net/wp-content/uploads/2021/10/9.-Sector-en-Cifras-Resumen-Septiembre-1.pdf>
- Aguero, L. (Marzo de 2014). *Estrategia de Fidelización de clientes*. Obtenido de Universidad de Cantabria: <https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/4474/%5B2%5D%20Ag%C3%BCero%20Cobo%20L.pdf>
- El Comercio. (Abril de 2019). *elcomercio*. Recuperado el Abril de 2019, de <https://www.elcomercio.com/actualidad/inec-desempleo-subempleo-ecuador-marzo.html>
- El Comercio. (01 de Noviembre de 2019). *Parque automotor de Ecuador creció en 1,4 millones de vehículos en una década*. Obtenido de Negocios: <https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/parque-automotor-ecuador-crecimiento-decada.html>
- El Comercio. (15 de Septiembre de 2020). *82% del parque automotor de Guayaquil está circulando*. Obtenido de Actualidad: <https://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador/parque-automotor-guayaquil-circulacion-controles.html>
- El Telegrafo. (Octubre de 2018). *eltelegrafo*. Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/quito/1/mecanicos-talleres-avalados-ecuador>
- Escamilla, G. (24 de Julio de 2020). *Fidelización de cliente: concepto, importancia, consejos y métricas*. Obtenido de Blog de Marketing Digital de Resultados: <https://www.rdstation.com/es/blog/fidelizacion-del-cliente/>
- Escamilla, G. (24 de Julio de 2020). *Fidelización del cliente: concepto, importancia, consejos y métricas*. Obtenido de Blog de marketing digital de resultados: <https://www.rdstation.com/es/blog/fidelizacion-del-cliente/>
- García, J. (Mayo de 2016). *Plan de negocios de un taller mecánico automotriz*. Obtenido de Tesis de Maestría: <https://repositorioinstitucional.buap.mx/handle/20.500.12371/2195>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (10 de 2017). *Metodología de la investigación*. Obtenido de McGraw Hill: <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Kluwer, W. (2016). *Marketing relacional*. Obtenido de Guías jurídicas: [https://guiasjuridicas.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAEAMtMSbF1jTAAASMTUwsLtbLUouLM\\_DxbIwMDS0NDQ3OQQGZapUt-ckhlQaptWmJOcSoAB2UPbTUAAAA=WKE#:~:text=El%20marketing%20](https://guiasjuridicas.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAEAMtMSbF1jTAAASMTUwsLtbLUouLM_DxbIwMDS0NDQ3OQQGZapUt-ckhlQaptWmJOcSoAB2UPbTUAAAA=WKE#:~:text=El%20marketing%20)

relacional%2C%20seg%C3%BAAn%20Josep,fundamentales%20para%20el%20m


- López, G., Hernández, K., & Leiva, Y. (Septiembre de 2020). *Valor, satisfacción, lealtad y retención del cliente*. Obtenido de Seminario de graduación para optar al título de licenciado en mercadotecnia: <https://repositorio.unan.edu.ni/14642/1/14642.pdf>
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2009). *Marketing de Servicios*. Mexico.
- Lucero, K. (01 de Julio de 2020). *Gestión Digital*. Obtenido de El sector automotor busca cómo sobrellevar el desplome de sus ventas: <https://www.revistagestion.ec/economia-y-finanzas-analisis/el-sector-automotor-busca-como-sobrellevar-el-desplome-de-sus-ventas>
- Prettel, G. (Marzo de 2016). *Marketing*. Obtenido de Una herramienta para el crecimiento: <https://books.google.com.ec/books?id=hzOjDwAAQBAJ&pg=PA48&lpg=PA48&dq=El+marketing+relacional,+seg%C3%BAAn+Josep+Alet,+es+el+proceso+social+y+directivo+de+establecer+y+cultivar+relaciones+con+los+clientes,+creando+v%C3%ADnculos+con+beneficios+para+cada+una>
- Revista EKOS. (15 de Mayo de 2020). *Zoom automotriz 2020*. Obtenido de El efecto Covid-19: <https://www.ekosnegocios.com/articulo/zoom-automotriz-2020>
- Revista Gestión. (15 de Octubre de 2020). *Mientras el transporte público sea deficiente, el parque automotor seguirá engordando*. Obtenido de Análisis: <https://www.revistagestion.ec/sociedad-analisis/mientras-el-transporte-publico-sea-deficiente-el-parque-automotor-seguira#:~:text=Seg%C3%BAAn%20la%20Secretar%C3%ADa%20de%20Movilidad,en%20continuo%20proceso%20de%20saturaci%C3%B3n>
- Schnarch, A. (Abril de 2017). *Marketing de Fidelización*. Obtenido de Como lograr clientes satisfechos, leales y rentables: <https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2017/04/Marketing-de-fidelizaci%C3%B3n-2da-Edici%C3%B3n.pdf>
- Tschohl, J. (2008). *Servicio al Cliente*. Minneapolis, Minesota.
- Yonfa, M. (14 de 11 de 2016). *¿Para qué y por qué es importante diferenciar el marketing de estrategias del marketing operativo en un plan de marketing?* Obtenido de Marketing: <https://fcshespolblog.wordpress.com/2016/11/14/para-que-y-por-que-es-importante-diferenciar-el-marketing-de-estrategias-del-marketing-operativo-en-un-plan-de-marketing/>

## ANEXOS


### *Anexo 1 Ficha de Observación*

Fecha	Lugar
Observador	
Hora de inicio	Hora de terminación
Observación	Proceso de atención de clientes
Descripción de las evidencias encontradas en la visita al concesionario automotriz	
Experiencia del cliente en su visita al concesionario	
Quejas	
Felicitaciones al personal o comentarios positivos	
Observaciones	
Edad aproximada	

Anexo 2 Formato de encuesta

	<b>ENCUESTA</b>		
Departamento:		Fecha:	
Edad:		Cargo:	
Nivel Académico:		Encuestador:	
<p><b>Introducción:</b></p> <p>Estimados colaboradores, reciban un cordial saludo, la presenta encuesta tiene como objetivo conocer diferentes criterios acerca de la calidad de los servicios post venta, fidelización con los clientes y proponer mejoras productivas dentro del área.</p> <p>-Quisiéramos pedir tu ayuda en contestar algunas preguntas que no tomarán demasiado tiempo, tus respuestas serán completamente anónimas y confidenciales.</p> <p>-Los resultados obtenidos serán incluidas en la tesis profesional pero nunca se comunicarán datos individuales.</p> <p>-Te pedimos de favor contestar con absoluta sinceridad.</p> <p>- Gracias por tu colaboración.</p> <p><b>PREGUNTAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. ¿Fue informado de todos los aspectos del servicio técnico que ofrece la concesionaria?</li><li>2. ¿La concesionaria le envía recordatorios de los mantenimientos preventivos?</li><li>3. ¿Cuándo acude al servicio técnico?:</li><li>4. ¿Cómo evalúa los siguientes aspectos del servicio?:</li><li>5. ¿Le avisa el taller cuando al reparar lo acordado, surgen otras averías no presupuestadas?</li><li>6. ¿La facturación por servicio técnico detalla aspectos cómo?</li><li>7. ¿Le entregan las piezas que son cambiadas a su vehículo?</li><li>8. ¿Cómo evalúa el servicio recibido?</li><li>9. ¿Recomendaría el servicio técnico?</li></ol>			

*Anexo 3 Formato de Entrevista*

	<b>ENTREVISTA</b>		
Fecha:		Hora:	
Ciudad:		Entrevistador:	
Entrevistado:		Cargo:	
<p><b>Introducción:</b> La presente entrevista es para un estudio de tesis profesional a cerca de la “Fidelización de clientes en las medianas empresas de servicio técnico automotriz autorizado”. No tomará mucho tiempo, no existen preguntas delicadas y el proceso de entrevista será totalmente confidencial y anónima.</p>			
<p align="center"><b>Preguntas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿En qué consiste su servicio posventa?</li> <li>2. ¿Cuáles considera que son los aspectos fuertes y débiles de su servicio posventa?</li> <li>3. ¿Cuáles son los canales de comunicación que emplea la empresa para contacto con los clientes en el agendamiento de citas?</li> <li>4. ¿Qué actividades de acercamiento a los clientes emplea la empresa?</li> <li>5. ¿Qué tipo de garantías ofrece su empresa?</li> <li>6. ¿Considera que esas garantías son suficientes para atraer a los clientes?</li> <li>7. ¿Poseen un plan de mantenimiento para sus clientes, que complemente al preventivo?</li> <li>8. ¿Su personal está capacitado en el área de servicio?</li> <li>9. ¿Realizan capacitaciones periódicas a su personal en aspectos claves del servicio?</li> <li>10. ¿Considera que existe flexibilidad en los servicios que ofrecen acorde a las necesidades que el mercado presenta?</li> <li>11. ¿Su empresa realiza monitoreo de servicio y satisfacción de clientes periódicamente?</li> <li>12. ¿Cuáles son las estrategias de fidelización aplicados por su empresa?</li> </ol>			