

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN



**RELACIÓN ENTRE EL SERVICIO POSTVENTA Y LA
FIDELIDAD DEL CLIENTE EN EL SECTOR AUTOMOTRIZ, EL
CASO DE DOS CONCESIONARIOS DE VEHÍCULOS CHINOS EN
LIMA**

**Tesis para obtener el título en profesional de Licenciado en Gestión, con mención
en Gestión Empresarial presentado por:**

PARRA CABALLERO, Carlos Antonio

20089072

Asesorado por: Mgtr. Jorge Isaías Octavio Martínez Lobatón

Lima, 07 de marzo de 2016

[La tesis]

**RELACIÓN ENTRE EL SERVICIO POSTVENTA Y LA FIDELIDAD DEL CLIENTE
EN EL SECTOR AUTOMOTRIZ, EL CASO DE DOS CONCESIONARIOS DE
VEHÍCULOS CHINOS EN LIMA**

Ha sido aprobada

Mgr. Jorge Eduardo Mendoza Woodman
[Presidente de Jurado]

Mgr. Jorge Isaías Octavio Martínez Lobatón
[Asesor de tesis]

Ing. Rosa Amparo Guimaray Ribeyro
[Tercer Jurado]

DEDICATORIAS

A mis padres, mis abuelos y a mi hermano



TABLA DE CONTENIDOS

CAPÍTULO 1: ANTECEDENTES Y CONTEXTO.....	1
1. Definición y Orden de la investigación.....	1
2. Relevancia de la investigación.....	1
2.1. Pregunta, Objetivos e hipótesis de la investigación.....	3
2.2. Viabilidad de la investigación.....	5
3. Situación general del sector automotriz peruano.....	6
3.1. Organización y composición del sector.....	6
3.2. Historia y situación del sector automotriz.....	8
3.3. Asociaciones.....	11
3.4. Concesionarios.....	11
4. El caso de los concesionarios de autos chinos.....	13
4.1. Estrategia de precios bajos.....	13
4.2. Crecimiento y perspectiva.....	15
5. Resumen.....	18
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....	19
1. De la cadena de valor a la postventa.....	19
2. Proceso de decisión de compra.....	20
3. Antecedentes conceptuales de la postventa.....	22
3.1. Acercamiento a la definición del servicio postventa.....	22
3.2. Satisfacción del cliente.....	23
3.3. Fidelización.....	27
3.4. Concepto final del servicio postventa e implicancias.....	28
4. Actividades clave del servicio postventa.....	32
4.1. Atención al cliente en el servicio postventa.....	32
4.2. Asistencia técnica en el taller.....	33
4.3. Suministro de repuestos.....	33
5. Factores que contribuyen a un buen servicio postventa.....	34
6. Resumen.....	35
CAPÍTULO 3: DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN.....	37
1. Objetivo y diseño metodológico.....	37
2.1. El estudio de caso como método de investigación.....	38
2.2. Tipo de investigación.....	39

2.3. Enfoque de la investigación	40
2.4. Variables por medir.....	40
2.5. Técnicas de recolección de datos, perfil del cliente y muestra.....	41
2.6. Procesamiento de datos	49
3. Resumen	50
CAPÍTULO 4: PRESENTACIÓN DE RESULTADOS OBTENIDOS.....	52
1. Gerentes y jefes de taller – El proceso del servicio postventa.....	52
2. Posibles clientes – los atributos y expectativas	54
2.1. Entrevistas a posibles clientes de Derco y Motormundo	54
2.2. Encuestas a posibles clientes de Derco y Motormundo	56
3. Clientes del servicio postventa – los atributos, satisfacción y recompra.....	65
3.1. Entrevistas a clientes en Derco y Motormundo	66
3.2. Encuestas a cliente en Derco y Motormundo.....	68
4. Observaciones personales.....	88
4.1. Observaciones en Motormundo	88
4.2. Observaciones en Derco.....	89
5. Resumen	90
CAPÍTULO 5: ANÁLISIS Y COMPARATIVA TEÓRICA.....	92
1. Análisis de los resultados obtenidos por variables.....	92
1.1. Análisis del servicio postventa ejecutado.....	92
1.2. Análisis de la satisfacción del cliente.....	94
1.3. Análisis de la fidelización en los clientes postventa	102
2. Relación entre el servicio postventa, satisfacción y fidelización.....	105
3. Resumen.....	107
RECOMENDACIONES	109
CONCLUSIONES.....	112
REFERENCIAS	114
ANEXO A: Guía de entrevistas semiestructuradas a gerentes postventa.....	118
ANEXO B: Guía de entrevista semiestructurada a gerente de marketing.....	119
ANEXO C: Guía de entrevista semiestructurada al jefe de Taller de Motormundo.....	120
ANEXO D: Síntesis de entrevistas realizadas	121

ANEXO E: Guía de preguntas para entrevista a posibles clientes	125
ANEXO F: Ficha técnica de entrevistas a posibles clientes, Derco y Motormundo	126
ANEXO G: Ficha técnica de encuesta a posibles clientes de Motormundo y Derco	127
ANEXO H: Encuesta a posibles clientes de Motormundo y Derco	129
ANEXO I: Ficha técnica de entrevista a clientes postventa en Motormundo y Derco.....	132
ANEXO J: Ficha técnica de encuesta a clientes postventa.....	133
ANEXO K: Encuesta a clientes postventa.....	134
ANEXO L: Guía de observación del servicio postventa.....	138



LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Edad promedio de la flota y tipo de combustible de los vehículos	2
Figura 2: Ventas de vehículos nuevos por países	3
Figura 3: Sector automotriz peruano	7
Figura 4: Motorización por tipo de vehículo	8
Figura 5: Venta de vehículos nuevos a diciembre 2015 (unidades)	10
Figura 6: Crecimiento interanual de las ventas de vehículos ligeros nuevos, 2012-2015	10
Figura 7: Ventas por concesionario de vehículos ligeros de enero a diciembre del 2014	12
Figura 8: Venta de vehículos chinos ligeros Perú 2010-nov 2015	14
Figura 9: Importación de vehículos de origen chino	15
Figura 10: Cantidad de marcas de vehículos chinos ligeros 2010-2015	17
Figura 11: Proceso de decisión de compra	20
Figura 12: Modelo de las cinco brechas del servicio	25
Figura 13: El cliente como centro de toda actividad postventa	29
Figura 14: Relación entre el servicio postventa y fidelización	30
Figura 15: Relación entre satisfacción y fidelización	30
Figura 16: Cómo el entorno competitivo afecta la relación entre satisfacción y fidelización	31
Figura 17: Implicancias del servicio postventa	32
Figura 18: Variables de la investigación	32
Figura 19: Modelo propuesto	35
Figura 20: Diseño metodológico a partir del objetivo de investigación	37
Figura 21: Técnicas de recolección de datos según modelo de decisión de compra	44
Figura 22: Variables del servicio postventa y técnicas de recolección empleadas	46
Figura 23: Variable satisfacción y técnicas de recolección empleadas	47
Figura 24: Variable fidelización y técnicas de recolección empleadas	47
Figura 25: Proceso postventa	52

Figura 26: Atributos mencionados en primer lugar de marcas de vehículos en general por posibles clientes.....	57
Figura 27: Atributos mencionados, en los dos primeros lugares - top two boxes - de marcas de vehículos en general por los posibles clientes.....	58
Figura 28: Atributos más mencionados en primer lugar de marcas chinas por los posibles clientes	58
Figura 29: Atributos más mencionados, Top 2 boxes de marcas chinas por posibles clientes ...	59
Figura 30: Atributos del concesionario mas mencionados en primer lugar por los posibles clientes	60
Figura 31: Atributos del concesionario más mencionados en primer lugar por los posibles clientes, separados Derco y Motormundo	61
Figura 32: Atributos del concesionario más mencionados top two boxes por los posibles clientes	61
Figura 33: Comparativa del top 2 boxes del servicio postventa.....	62
Figura 34: Razones de por qué no se mencionó al servicio postventa como atributo del concesionario en los top two boxes por los posibles clientes.....	63
Figura 35: Atributos mencionados en primer lugar del servicio postventa requerido al concesionario - posibles clientes	64
Figura 36: Atributos mencionados en los top 2 boxes del servicio postventa requerido al concesionario - posibles clientes	65
Figura 37: Medios por los cuales los clientes se enteran del servicio postventa	69
Figura 38: Valoración de plazos de entrega en Motormundo y Derco.....	70
Figura 39: Atributos del servicio postventa mencioando en primer lugar por los clientes.....	71
Figura 40: Atributos del servicio postventa mencionados en el top 2 boxes por los clientes.....	71
Figura 41: Atributos más valorados por los clientes	72
Figura 42: Atributos a mejorar de clientes del servicio de carrocería y pintura	73
Figura 43: Atributos a mejorar de clientes en el servicio de mantenimiento.....	73
Figura 44: Atributos a mejorar de clientes del servicio de reparación vehicular.....	74
Figura 45: Atributos a mejorar por los clientes de cumplimiento de garanttías	75

Figura 46: Atributos a mejorar por los clientes del servicio postventa	75
Figura 47: Comparación de los atributos más valorados y por mejorar	76
Figura 48: Percepción de servicio postventa recibido en ambos concesionarios	77
Figura 49: Percepción del servicio postventa por concesionario	77
Figura 50: Comparativa entre calidad de servicio y satisfacción	78
Figura 51: Satisfacción en el servicio de carrocería y pintura.....	79
Figura 52: Satisfacción en el servicio de mantenimiento vehicular	79
Figura 53: Satisfacción en el servicio de reparación	80
Figura 54: Satisfacción del cumplimiento de garantías.....	81
Figura 55: Satisfacción en el servicio de planchado	81
Figura 56: Recompra en los talleres de Motormundo y Derco.....	83
Figura 57: Relación entre clientes muy satisfechos o satisfechos y la recompra	84
Figura 58: ¿Por qué no volvería al taller?	85
Figura 59: Disposición del cliente para recomendar el servicio postventa	86
Figura 60: Recomendaciones hechas del servicio postventa.....	86
Figura 61: Formulación de quejas en el servicio postventa.....	87
Figura 62: Respuesta del concesionario ante quejas del cliente.....	87
Figura 63: Aproximación al problema principal del servicio postventa	93
Figura 64: Satisfacción del cliente en el servicio postventa.....	94
Figura 65: Satisfacción del servicio postventa de Motormundo	95
Figura 66: Satisfacción del servicio postventa de Derco.....	95
Figura 67: Expectativas de servicio.....	96
Figura 68: Brecha de conocimiento	97
Figura 69: Brecha de estándares de servicio	99
Figura 70: Brecha de desempeño	100
Figura 71: Clientes satisfechos de Derco y Motormundo que no recompran	103
Figura 72: Calificación del servicio postventa por los clientes.....	104

Figura 73: Recomendación de clientes.....	104
Figura 74: Relación entre el servicio postventa, satisfacción y fidelización en los concesionarios de Derco y Motormundo	105
Figura 75: Relación entre servicio de calidad con la satisfacción y fidelización	106
Figura 76: Problema identificado, consecuencias y percepciones del cliente	107



LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Participación de mercado según marca de vehículo 2013-2014	12
Tabla 2: Ventas en unidades de vehículos ligeros de origen chino por concesionario 2013-2014-nov 2015.....	16
Tabla 3: Ventas en unidades de vehículos ligeros de origen chino 2013 y 2014	17
Tabla 4: Métodos de investigación.....	38
Tabla 5: Variables de la investigación.....	41
Tabla 6: Participación y marcas que comercializan los concesionarios de vehículos de marcas chinas.....	42
Tabla 7: Técnicas de recolección de datos	48
Tabla 8: Perfil del cliente	49
Tabla 9: Resumen Metodológico	51
Tabla 10: Tipos de servicio postventa requeridos por el cliente.....	53
Tabla 11: Variación de la atención del asesor de servicio.....	70
Tabla 12: Causas de insatisfacción.....	82
Tabla 13: Relación entre calificación del servicio, satisfacción y recompra.....	84
Tabla 14: Análisis del servicio postventa según atributos.....	92

RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio surgió con la necesidad de conocer y analizar el servicio postventa de concesionarios que comercializan vehículos chinos en Lima con el objetivo de descubrir la importancia de dicho servicio para el cliente y la medida en que las posibles mejoras en el mismo podrían generar la fidelidad hacia los concesionarios.

La aproximación de la investigación se realizó mediante un estudio a dos de los concesionarios que comercializan autos chinos, los que registran las mayores ventas en unidades de autos de ese origen en Lima. Estos dos concesionarios, aparte de la venta de vehículos ofrecen el servicio de postventa para el mantenimiento, reparación y pintura de los autos chinos que distribuyen. El servicio postventa fue analizado enfocando en tres variables: el servicio postventa en sí, la satisfacción que genera y la fidelización de los clientes.

Para conocer la relación entre estas tres variables en los concesionarios escogidos, fue necesario analizar el servicio postventa, los procesos claves y los atributos que los clientes valoran. Un servicio postventa que fideliza a los clientes es un servicio que genera valor y por lo tanto podría contribuir a la sostenibilidad en el crecimiento de los concesionarios de autos ligeros de origen chino.

Se encontró que, a pesar de que en ambos concesionarios existe un servicio de postventa bueno, esto no es suficiente para fidelizar a los clientes. Con el modelo de las cinco brechas en el servicio, se descubrieron problemas en el servicio postventa. Al solucionar estos problemas se podrá ofrecer un servicio de calidad a los clientes y así fidelizarlos. Un servicio postventa de calidad no sólo ayudará a incrementar las ventas en el taller postventa sino ayudará a la mejora en la sostenibilidad del crecimiento de estos concesionarios.

Finalmente, como resultado del análisis se presentan conclusiones y recomendaciones específicas para la mejora integral del servicio postventa en ambos concesionarios. Las principales conclusiones son: no es suficiente contar con clientes satisfechos; es necesario que estén muy satisfechos para lograr la fidelización de estos, los problemas en el servicio postventa se encuentran en el proceso de ejecución de servicio y las principales recomendaciones son: mejorar la experiencia del cliente, incrementar la eficiencia del servicio y por último, replantear la estrategia de promoción del servicio postventa

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad descubrir en qué medida las mejoras en el servicio postventa de los concesionarios de vehículos chinos ligeros en el sector automotriz en Lima contribuyen a la fidelidad de los clientes. Se analiza el proceso de postventa de dos concesionarios con la finalidad de encontrar oportunidades y generar recomendaciones de mejora que aporten al crecimiento de estas empresas. Cabe señalar que al parecer no existen investigaciones completas en el Perú en relación con el mismo tema, aunque existen estudios en donde se describe la postventa sin realizar recomendaciones de posibles soluciones ante fallos encontrados. Es por esto por lo que este estudio, en ese sentido, es único.

El primer capítulo muestra, la importancia, relevancia, los objetivos, preguntas y las hipótesis de la investigación. Además, se describe la historia, organización y el contexto actual del sector automotriz peruano. También se muestra a los principales concesionarios del sector automotriz peruano y las ventas en los últimos años.

De igual forma, en el mismo capítulo se profundiza sobre el caso de los concesionarios de vehículos chinos ligeros. Se explica en qué consiste su estrategia de precios bajos y finalmente se describe la historia de los vehículos chinos, la evolución de las ventas en los últimos años y sus perspectivas.

En el segundo capítulo se detalla el Marco Teórico, que inicia con las variables generales escogidas en la investigación: postventa, satisfacción y fidelización. Se define el proceso de postventa, sus características, atributos e implicancias y se presenta el modelo de las cinco brechas de servicio propuesto por Zeithaml, Bitner y Gremler (2009). Las brechas son: brecha del cliente, brecha del conocimiento, brecha de estándares de servicio, brecha de desempeño y brecha de comunicación. También se definen los conceptos de satisfacción y fidelización. Al conocer cuál es la relación entre las tres variables se puede definir finalmente el concepto y atributos del servicio postventa. Finalmente se profundiza más sobre la postventa y los aspectos para mejorarla.

Se presenta la metodología de la investigación en el capítulo tres. En primer lugar, se analiza cómo el objetivo de la investigación influye en la metodología planteada. En segundo lugar, se explica cuál es el tipo de investigación y enfoque del mismo y las variables generales: postventa, satisfacción y fidelización. Luego, se describen las principales técnicas de recolección de datos a utilizar: entrevistas a gerentes, entrevistas y encuestas a personas que se acercan al *showroom* a evaluar alternativas de compra, entrevistas y encuestas a clientes del servicio

postventa y observaciones en los talleres de postventa de ambos concesionarios. Finalmente, se describe cómo se procesarán los datos recogidos.

Una vez presentado el diseño metodológico, se da paso a la presentación de resultados en el cuarto capítulo. Estos resultados muestran principalmente qué expectativas tiene el cliente y cómo es ejecutado el servicio postventa medido bajo los atributos que se exploraron por técnicas cualitativas, cortesía del personal, rapidez, cumplimiento de plazos, provisión de información, evidencia física, canales de queja, capacitación de empleados administrativos y técnicos, fallas en el vehículo etc. Estos resultados se complementan con las entrevistas a gerentes y las observaciones realizadas por el investigador.

En el quinto capítulo se analizan los resultados comparándolos con la teoría revisada. El capítulo se divide en tres partes: análisis de las variables por separado y análisis de la relación entre éstas y recomendaciones. En primer lugar, se describe cómo se realiza el servicio de postventa en los dos concesionarios con el objetivo de identificar las áreas que reportan los mayores problemas. Una vez identificada el área problemática se analizan las causas de los problemas presentados. En segundo lugar, se analiza la satisfacción al cliente con el servicio postventa recibido. Para esto se usa el modelo de las cinco brechas en la calidad de servicio de Zeithaml et al. (2009). Se descubre cuál es el problema identificado en las brechas que genera la insatisfacción de los clientes y se analiza la fidelización de los clientes en ambos concesionarios.

Una vez repasadas estas variables, se analiza cuál es la relación que existe entre ellas y si es posible mejorar la fidelidad de los concesionarios ante la mejora del servicio postventa. Para esto se hace una comparación entre lo que sucede en realidad y lo que afirma la teoría. Por último, como consecuencia del análisis realizado, se plantean las recomendaciones pertinentes para la mejora integral del servicio postventa en ambos concesionarios escogidos.

CAPÍTULO 1: ANTECEDENTES Y CONTEXTO

1. Definición y Orden de la investigación

El título de la presente investigación es “Relación entre el Servicio postventa y la Fidelidad del cliente en el sector automotriz, el caso de dos concesionarios de vehículos ligeros chinos en Lima”. El tema nace con el interés de hacer un aporte al desarrollo de estrategias de crecimiento en el sector automotriz en el Perú analizando la actuación de un nuevo actor, el concesionario de vehículos de marcas chinas. Ofrecer con servicios adicionales para mantener clientes es una necesidad de las empresas que se busca investigar con esta tesis. Lograr la fidelización del cliente con el servicio de postventa implica que regrese al punto de venta para hacer el mantenimiento o reparaciones a su vehículo y que comente con potenciales clientes que está satisfecho con el servicio. Según Kotler (2012), un cliente fiel comenta favorablemente sobre las bondades de la empresa y de sus productos, lo cual atrae más clientes; es decir, no sólo recompra el servicio y el bien, sino que recomienda boca a boca al concesionario, lo cual resulta más eficiente para la atracción de clientes que el empleo de herramientas del marketing tradicional masivo. Además, implica que el cliente regrese para comprar otro vehículo vendido por el mismo concesionario, pues confía en el servicio de postventa.

El primer capítulo continua con la relevancia del tema. Después se presentará el problema, la pregunta, el objetivo y la hipótesis de investigación para luego detallar las preguntas, objetivos e hipótesis específicas. También se abordará el tema de la viabilidad de la investigación. Más adelante, se realizará una descripción del contexto en el que se centra el tema: sector automotriz peruano. Los puntos principales que se tocarán serán: composición y organización, historia, y actores principales. Por último, se describirá el fenómeno del ingreso de diversas marcas chinas al sector automotriz peruano y el papel que desempeñan en el mismo, destacando la participación de las marcas más importantes.

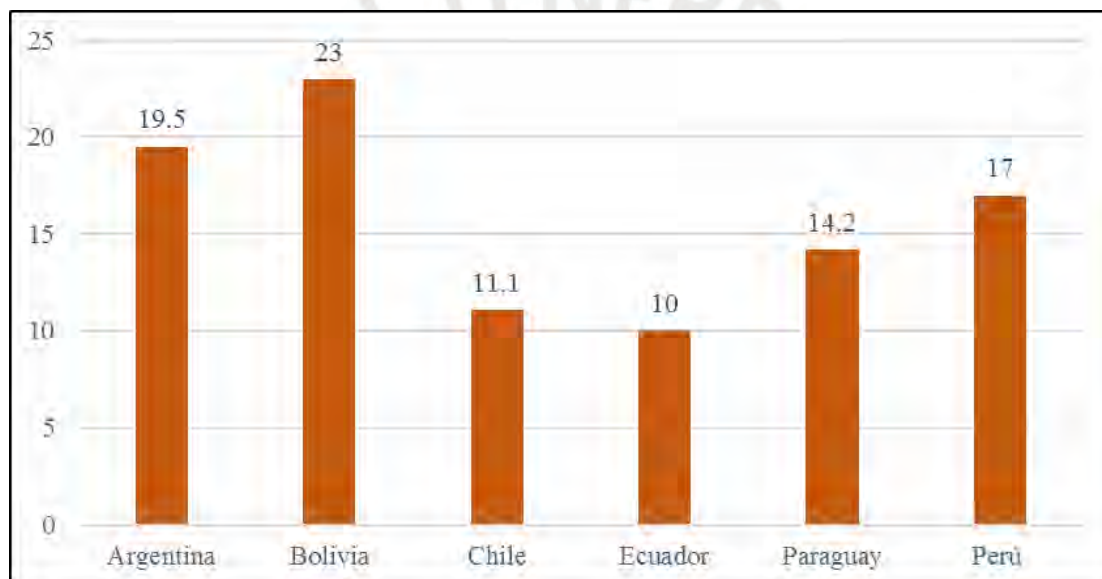
2. Relevancia de la investigación

Con una mejora en el servicio postventa los concesionarios de autos chinos podrán obtener clientes fieles los cuales vuelvan a realizar el servicio postventa en sus instalaciones. La recompra de los clientes y el comentario boca a boca redundan en una mayor rentabilidad empresarial para estos concesionarios lo que resulta favorable.

Adicionalmente, si se descubre posibilidades de mejora en el servicio de post venta, se contribuye a mejorar el medio ambiente porque, a pesar de que el sector automotriz peruano es

todavía pequeño en términos de ventas e industrialización, los 2.2 millones de vehículos que circulan, tienen en promedio 17 años de antigüedad (Hidalgo, 2011), y necesitan un mantenimiento técnico adecuado. Como lo muestra la figura 1, Perú se encuentra en el tercer lugar de los países con mayor antigüedad en el parque automotor Sudamericano. El gran incremento de vehículos junto con una deficiente atención postventa de mantenimiento genera consecuencias negativas para el medio ambiente (Diario Gestión, 2014). En este sentido y a partir de una entrevista con el presidente de la Asociación Automotriz del Perú, (comunicación personal, 31 de Julio, 2015), se estima que aproximadamente un 10% de los vehículos del sector automotriz deberían ser dados de baja o someterse a un mantenimiento completo. La siguiente figura grafica la situación del parque automotor en el Perú, al año 2011.

Figura 1: Edad promedio de la flota y tipo de combustible de los vehículos

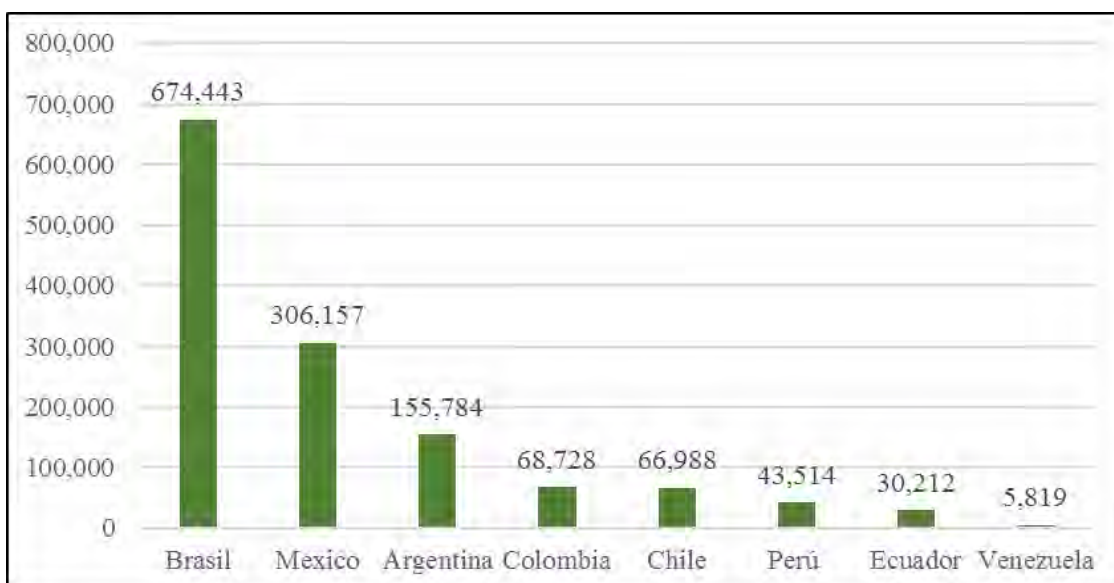


Adaptado de Hidalgo (2011)

Mediante un mejor servicio postventa (cumplimiento de garantía, repuestos a la mano, buen trato, rapidez en la ejecución del servicio, etc.) la satisfacción del cliente lo induce a acudir con mayor frecuencia al concesionario para realizar el mantenimiento/preventivo correctivo de sus vehículos lo cual implica que se realizaran mayor número de mantenimientos, que aumenten los ingresos de los concesionarios por este rubro y que disminuya la contaminación ambiental.

La cifra acumulada de ventas en el Perú a diciembre del 2015 representa un 8% menos que la del mismo mes en el año 2014 (ARAPER, 2015) aunque ese porcentaje podría ser un “bache” en el proceso de crecimiento en la penetración, ya que a pesar de los 2.2 millones de vehículos en el sector automotriz peruano, la venta de vehículos nuevos en el país es inferior a la de otros países cercanos como Chile o Colombia (figura 2).

Figura 2: Ventas de vehículos nuevos por países



Fuente: ARAPER (2015)

A diciembre del año 2015, se han vendido un total de 172, 503 vehículos (ARAPER, 2015). Estas ventas se dividen en: Vehículos ligeros ¹ (autos-Sw, Van, Familiar, SUV y Multipropósito), comerciales livianos (microbús, minibús, furgón y pick up), transporte para pasajeros (ómnibus) y vehículos para el transporte de carga (camioneros y remolcadores), que representan el 75%, 16%, 1.4% y 7.6% de las ventas respectivamente (ARAPER, 2015). La tesis se centrará en los vehículos ligeros que representan un mayor porcentaje de las ventas.

2.1. Pregunta, Objetivos e hipótesis de la investigación

Antes de empezar con las preguntas, objetivos e hipótesis, se ha identificado un problema en particular, que es necesario definir. El problema que se ha identificado es que los concesionarios de vehículos de origen chino, Motormundo y Derco no prestan atención al servicio postventa, lo que deriva en la insatisfacción de los clientes disminuyendo así la fidelidad de los mismos.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010) una pregunta de investigación es aquella que orienta las respuestas y objetivos que se quieren conseguir con la investigación; por lo tanto, resume lo que habrá de ser la investigación. La pregunta es particular y depende de las singularidades que cada investigación presenta. Para la presente investigación la pregunta

¹ Vehículos con el código L1, L2 y L3 según ARAPER (Automóvil, Station Wagon, Van Familiar, Multipropósito y SUV) hasta nueve asientos.

principal será: ¿Qué efectos produce un buen servicio postventa en la fidelización de clientes en los concesionarios de venta de autos chinos Derco y Motormundo?

La pregunta principal plantea el objetivo general para la presente investigación, que será descubrir la relación que existe entre el servicio postventa y la fidelización de clientes en los concesionarios automotrices de marcas chinas, Derco y Motormundo.

Una vez planteados la pregunta y el objetivo general, es necesario plantear una hipótesis general: Un servicio postventa bueno y que excede las expectativas del comprador logra alcanzar la fidelización del mismo la cual se manifiesta en la recompra, en un buen comentario boca a boca y un buen comportamiento de queja. A continuación, se plantean las preguntas (P), objetivos (O) e hipótesis (H) específicas a ser respondidas a lo largo de la investigación.

P1: ¿El buen precio, los repuestos y el cumplimiento de plazos y garantías son atributos significativos para el posible cliente en Motormundo y Derco?

O1: Determinar qué es lo que los posibles clientes de los vehículos chinos piensan, valoran y esperan del servicio postventa

H1: Los principales atributos que los posibles clientes del servicio postventa de Motormundo y Derco esperan son el buen precio y la disponibilidad de repuestos.

P2: ¿Existen brechas de insatisfacción en el servicio postventa de Motormundo y Derco? ¿Cuántas y cuáles son?

O2: Analizar si existen brechas del servicio con respecto al servicio postventa en Motormundo y Derco.

H2: Existe una brecha de servicio basada en el desempeño. Los estándares del servicio difieren del servicio entregado.

P3: ¿Cómo es llevado a cabo el servicio postventa por los mecánicos y empleados del taller?

O3: Descubrir los procesos y funciones de los empleados del taller y cómo se está ejecutando cada una de dichas funciones.

H3: Las labores y responsabilidades se están llevando a cabo de manera ineficaz y lenta lo que puede repercutir en la percepción de los clientes sobre el servicio recibido.

P4: ¿El mantenimiento y la garantía del vehículo representan los tipos de postventa generan más índices de satisfacción al cliente en los concesionarios de vehículos ligeros chinos Motormundo y Derco?

P4: Determinar si el mantenimiento y la garantía son los tipos del servicio postventa que generan mayor satisfacción al cliente y compararlos con los demás servicios.

H4: El mantenimiento vehicular y la garantía del vehículo son los servicios postventa que mayor satisfacción generan en los clientes.

P5: ¿Cómo afecta un buen servicio postventa a la satisfacción del cliente y este a la fidelización del mismo?

O5: Determinar si un buen servicio postventa y satisfacción del cliente tienen influencia en el desarrollo de la fidelización del cliente en los concesionarios de vehículos chinos ligeros Motormundo y Derco.

H5: Una alta satisfacción en el servicio postventa, produce la fidelización en los clientes.

P6: ¿Qué mejoras son posibles realizar en el servicio postventa?

O6: Recomendar mejoras para los concesionarios de vehículos chinos Motormundo y Derco.

H6: Las estrategias de mejora que impulsaran el servicio postventa será la capacitación de los técnicos automotrices y mayores plazos de garantía.

P6: ¿El mantenimiento y la garantía del vehículo representan los tipos de postventa generan más índices de satisfacción al cliente en los concesionarios de vehículos ligeros chinos Motormundo y Derco?

P6: Determinar si el mantenimiento y la garantía son los tipos del servicio postventa que generan mayor satisfacción al cliente y compararlos con los demás servicios.

H6: El mantenimiento vehicular y la garantía del vehículo son los servicios postventa que mayor satisfacción generan en los clientes.

2.2. Viabilidad de la investigación

En cuanto a la viabilidad, esta es la factibilidad de la realización de un estudio en cuanto a los recursos disponibles (Hernández et al., 2010). Esto se refiere a la disponibilidad de recursos financieros, humanos y materiales que determinan los alcances de la investigación. “¿Es posible llevar a cabo la investigación? O ¿En cuánto tiempo tomará?” (Hernández et al., 2010).

Para la presente investigación, los recursos financieros requeridos son relativamente bajos; y, el período de tiempo destinado a la investigación es corto pero suficiente para llevar a cabo la investigación. El acceso a las instalaciones de los concesionarios y las entrevistas con expertos

son posibles, debido a que se tienen contactos previos con funcionarios los cuales pueden facilitar el encuentro con posibles clientes, clientes actuales y técnicos. En sentido la investigación es viable.

3. Situación general del sector automotriz peruano

A continuación, se describirá la organización del sector automotriz de Lima y luego se realizará una reseña sobre la historia del sector con la mención de los vehículos ligeros de autos chinos.

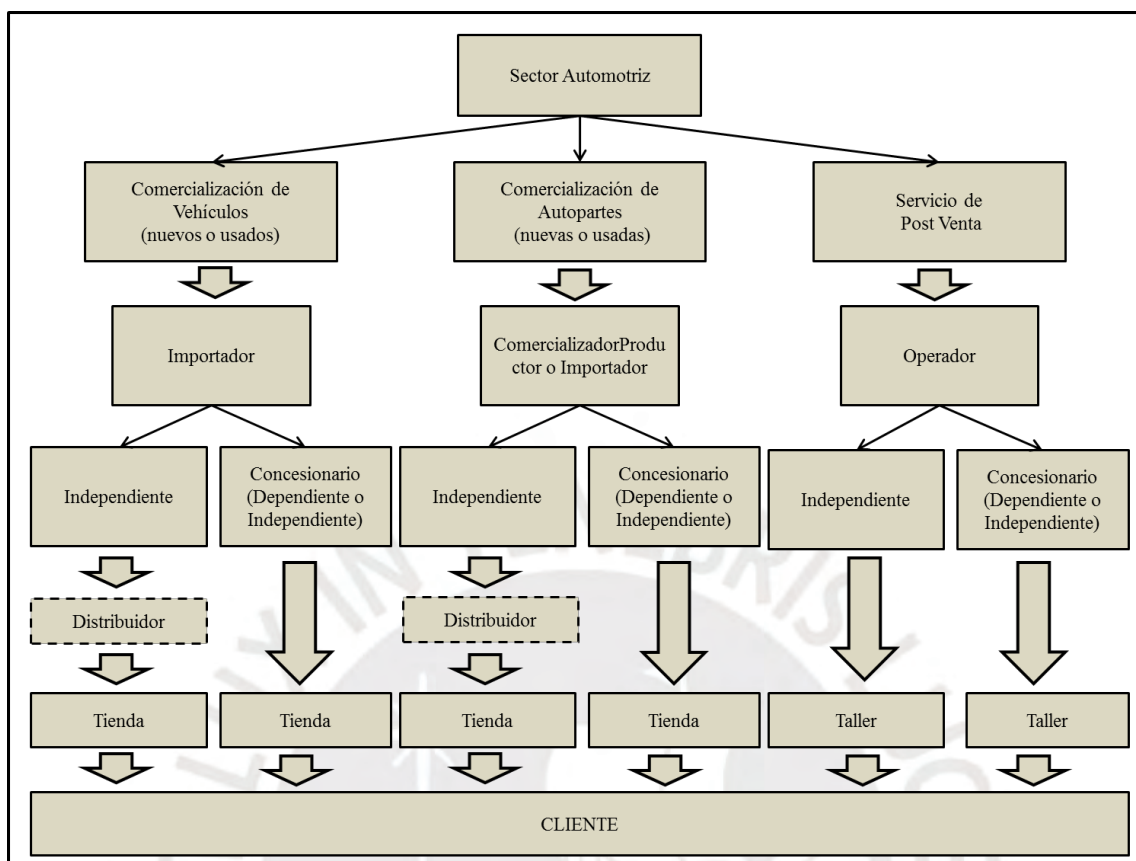
3.1. Organización y composición del sector

A continuación, se verá cómo está organizado el sector automotriz peruano y a qué tipo de organizaciones se dirige el trabajo. El sector automotriz comprende la comercialización de vehículos, la comercialización de autopartes y el servicio de post venta. Aun cuando los vehículos comercializados son siempre importados las autopartes pueden ser de origen nacional o extranjero. Tanto los vehículos como las autopartes (nuevas o usadas) son compradas tanto por los comercializadores nacionales como por los concesionarios y por los importadores independientes. Los concesionarios utilizan las autopartes como repuesto para el servicio de postventa; mientras que, los importadores independientes en la mayoría de los casos comercializan las autopartes a estos concesionarios. importadas son compradas tanto por los concesionarios y por los importadores independientes. Los concesionarios utilizan las autopartes como repuesto para el servicio de postventa; mientras tanto, los importadores independientes en la mayoría de los casos comercializan las autopartes a estos concesionarios.

En cuanto a la comercialización de vehículos, estos pueden ser nuevos o usados. Los fabricantes y distribuidores de vehículos de distintas partes del mundo exportan vehículos (nuevos y usados) hacia el Perú y son comprados por los concesionarios (como Maquinarias, Gildemeister, Derco, etc.). Estos concesionarios venden los vehículos a sus clientes. Un concesionario puede comprar distintas marcas de vehículos y venderlas en el país.

Estos concesionarios pueden ser dependientes o independientes. Un concesionario dependiente es aquel que tiene contratos con los fabricantes y marcas que vende (Kamiya & Ramírez, 2004). En el caso peruano, la mayoría de los concesionarios son de carácter dependiente, ya que firman contratos con dichos fabricantes, con lo cual se convierten en representantes de la marca en el país (Kamiya & Ramírez, 2004). En la siguiente figura se detalla lo anteriormente mencionado.

Figura 3: Sector automotriz peruano



Adaptado de Barandiarán, Calderón, Chavez & Coello (2012)

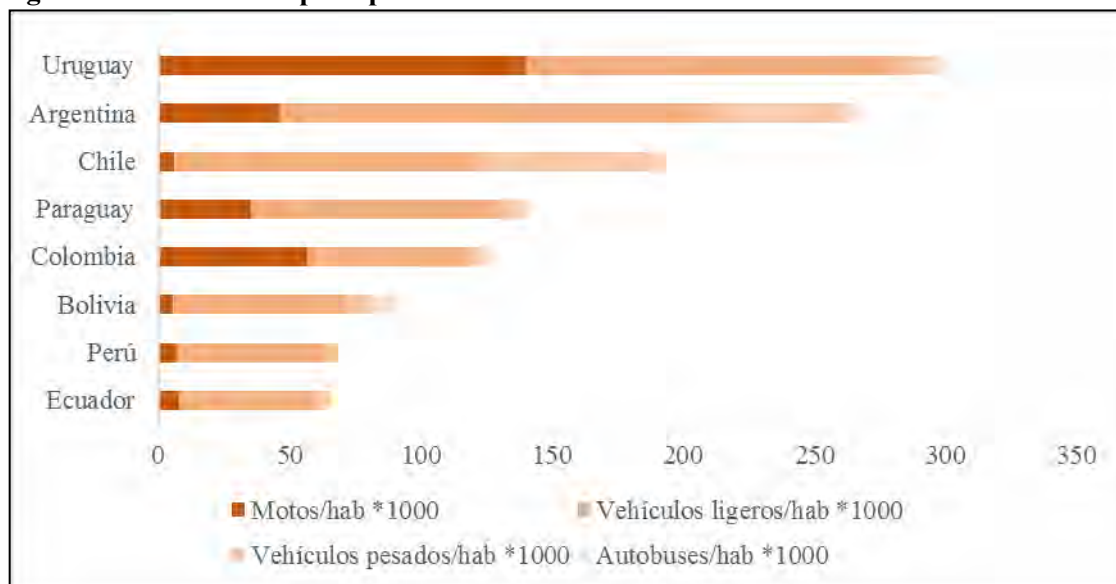
La función principal de un concesionario es la venta del vehículo (Barandiarán, Calderón, Chávez & Coello, 2012). Sin embargo, el concesionario también provee otros servicios como el servicio postventa. El servicio postventa, a grandes rasgos, incluye los procesos y actividades realizadas después de la venta, como mantenimiento, provisión de repuestos, planchado, y en general toda atención al cliente para que disfrute del producto en buenas condiciones por más tiempo (Barandiarán et al., 2012), más adelante se estudiará dicho concepto a profundidad. El servicio postventa también forma parte del sector automotriz peruano.

La mayoría de los concesionarios tienen un taller de servicio. Los talleres tienen la función de ejecutar el servicio postventa (mantenimiento, reparación, reposición de piezas, etc.) (Barandiarán et al., 2012).

En cuanto al tamaño del sector, este es pequeño en términos de ventas de vehículos nuevos, a comparación con otros países de la región. Según la Asociación Automotriz del Perú (En adelante AAP), durante el primer trimestre del año 2015, en el Perú se vendió 43,514 nuevas unidades, un 35% menos que en Chile (AAP, 2015).

En la figura 4 se observa la tasa de motorización (Vehículos/ habitantes) por tipo de vehículo para cada país de Latinoamérica. Perú tiene un índice bajo, lo cual demuestra que el sector tiene un potencial de crecimiento. En Perú, el índice de motorización está alrededor de los 70 puntos, mientras que, en países como Chile o Argentina, superan los 170 puntos.

Figura 4: Motorización por tipo de vehículo



Fuente: Hidalgo (2011)

3.2. Historia y situación del sector automotriz

A continuación, se describirá brevemente la historia del sector automotriz peruano:

El primer automóvil en la historia del Perú apareció en 1889, fue a vapor de la marca Serpollet, destinado a uso en una mina en Áncash (Instituto motores, 2010). El primer automóvil que circuló Lima fue de origen europeo, importado en 1903.

“En primer automóvil a gasolina llegó a Lima el año 1904, En 1907, Alberto Grieve, diseñó y construyó el primer automóvil hecho en el Perú. A raíz, de este primer automóvil, en 1907, el parque automotor en Lima incrementó hasta 25 autos y una moto, casi todos en Lima (Instituto motores, 2010). Poco a poco, se abrieron nuevas casas comerciales (ahora concesionarios), que representaban marcas de automóviles americanos como Ford, Dodge, Chevrolet, Studebaker y también marcas europeas. Todos estos autos eran importados, si se estropeaban, los repuestos también venían de fuera (Arkivperu, 2014).

En cuanto los vehículos pesados, en 1917, en Municipio de Lima, adquirió el primer camión para la policía y el recojo de basura. Diez años después, en 1927, hacen su aparición los primeros informales del transporte: los colectivos (Instituto motores, 2010). Para el año 1930, el

número de vehículos inscritos en Lima era de 14, 211. Cabe mencionar nuevamente que hasta ese momento todos los vehículos circulando por Lima eran importados.

Recién fue en 1945, cuando se instala en Lima la fábrica de ensamblaje de automóviles de General Motors (Arkivperú, 2014). Progresivamente, con el gobierno de Belaunde Terry, en los años 60, la importación de vehículos se redujo drásticamente a sólo 5 marcas, y se fomentó una industria de ensamblaje de vehículos en el País (Arkivperú, 2014). Así, el 19 de mayo de 1966, se crea Chrysler Perú S.A., una nueva planta de ensamblaje de vehículos ubicada en la Panamericana Norte.

Con las plantas de ensamblaje de General Motors y Chrysler, llegaron otras marcas: Volkswagen, Ford, Toyota, Nissan, Rambler, British Leyland, Isuzu, Fiat, Scania, Volvo, etc. En total Perú llegó a albergar hasta 13 plantas de ensamblaje (Arkivperú, 2014).

“En los años 70, la propuesta de continuar con la industria de ensamblaje continuó, pero con la premisa de crear autos populares y baratos con una mayor mano de obra y un mayor uso de la tecnología” (Arkivperú, 2014). Sin embargo, el proyecto de crear un auto peruano en base a una industria por sustitución de importaciones fracasó debido a un bajo conocimiento científico, un mercado pequeño y, la ausencia de financiamiento principalmente (Arkivperú, 2014). Así, poco a poco, las fabricas ensambladoras cerraron y la industria automotriz desapareció, dando paso a la importación de autos que se mantiene hasta ahora.

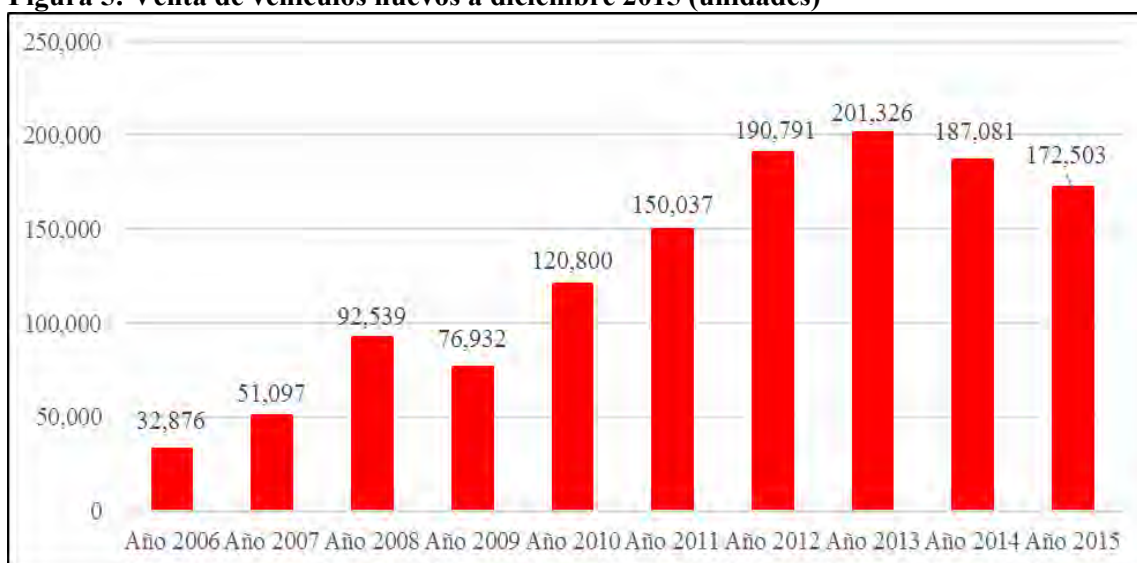
Fue en los años 80 cuando las empresas fabricantes de automóviles de China vieron una oportunidad de crecimiento en el Perú y comenzaron a exportar las primeras unidades hacia nuestro país. Estas lograron ganarse un lugar en el sector automotriz peruano, especialmente en niveles socioeconómicos bajos.

En los años 90, se originó un crecimiento en las importaciones de vehículos, según Kamiya y Ramírez (2004): “La apertura comercial y la importación ilimitada de la década del 90 mantuvieron lejos a los fabricantes extranjeros”

En los años 2000, se dio un rápido incremento de la importación de vehículos. A fines de esa década, Toyota lideraba el sector con un 18% de participación seguido de Hyundai, Kia y Chevrolet (ARAPER, 2015).

En la figura 5 se puede observar la variación de las ventas de vehículos ligeros (categoría a la cual se dirige la investigación) del mes de diciembre del 2015.

Figura 5: Venta de vehículos nuevos a diciembre 2015 (unidades)

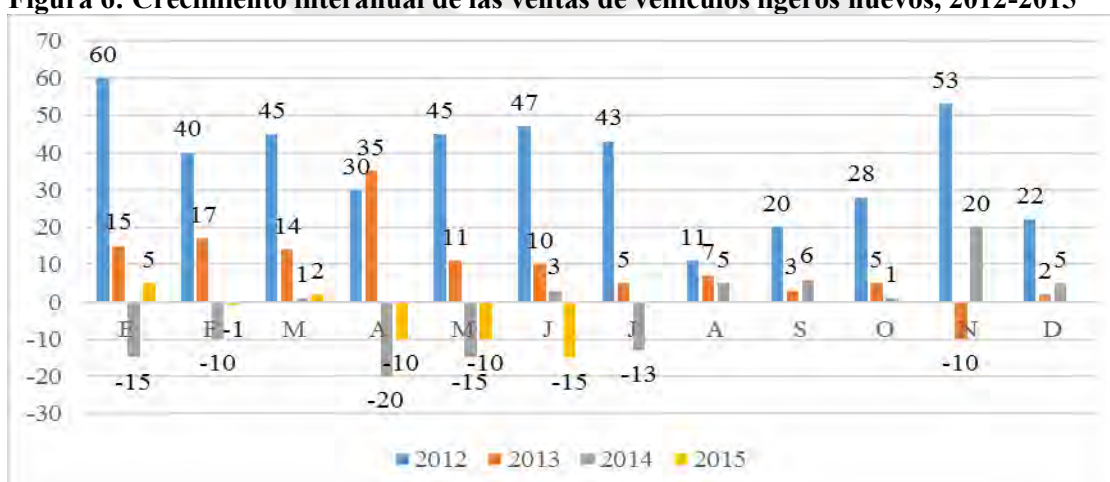


Fuente: ARAPAER (2015)

La disminución de las ventas de vehículos nuevos en los últimos años (figura 5) se debe principalmente a la desaceleración de la economía durante el 2014 lo que representó una mayor cautela en el comportamiento de compra de los consumidores, lo que, a su vez, fue indicativo de la disminución de ventas.

En el año 2015, se observó una caída general en las ventas del sector automotriz, especialmente en la categoría de vehículos ligeros. Esto debido, según Hurtado (2015) a la depreciación del Sol ya que los vehículos se venden en dólares, lo que hace más difícil comprar un vehículo para quienes ganan en soles. En cuanto a los vehículos ligeros, foco de atención de la presente investigación, se mantiene la tendencia. En la siguiente figura se aprecia el crecimiento de las ventas de vehículos ligeros del 2012 a junio del 2015.

Figura 6: Crecimiento interanual de las ventas de vehículos ligeros nuevos, 2012-2015



Fuente: ARAPER (2015)

Como se observa en la figura 6, desde el 2012 hasta mediados del 2015, las ventas de vehículos han disminuido drásticamente por una combinación de las causas descritas anteriormente.

3.3. Asociaciones

Existen instituciones alrededor del mercado automotriz que velan por el desarrollo del sector es la Asociación Automotriz del Perú (AAP).

La misión de la AAP es desarrollar un sector automotor moderno, regulado, eficiente y seguro. Entre sus principales funciones, están el fomento de las normas legales y dispositivos de tránsito, educación vial y la promoción de estudios científicos orientados al mejoramiento de la calidad de vida, y la emisión de placas de rodaje (AAP, 2015).

La AAP está conformada por empresas de reconocido prestigio, entre ellos representantes de marca (vehículos ligeros, pesados y menores), concesionarios autorizados, talleres de servicio, comercializadores de repuestos y el amplio espectro de suministros, así como otras entidades que desarrollan actividades, vinculadas al ramo, con objetivos y metas comunes (AAP, 2015).

3.4. Concesionarios

Los concesionarios, como se vio anteriormente, están presentes en la comercialización de vehículos y autopartes y en el servicio de postventa. A continuación, se mostrarán algunos de los concesionarios dependientes y a los grupos a los que pertenecen.

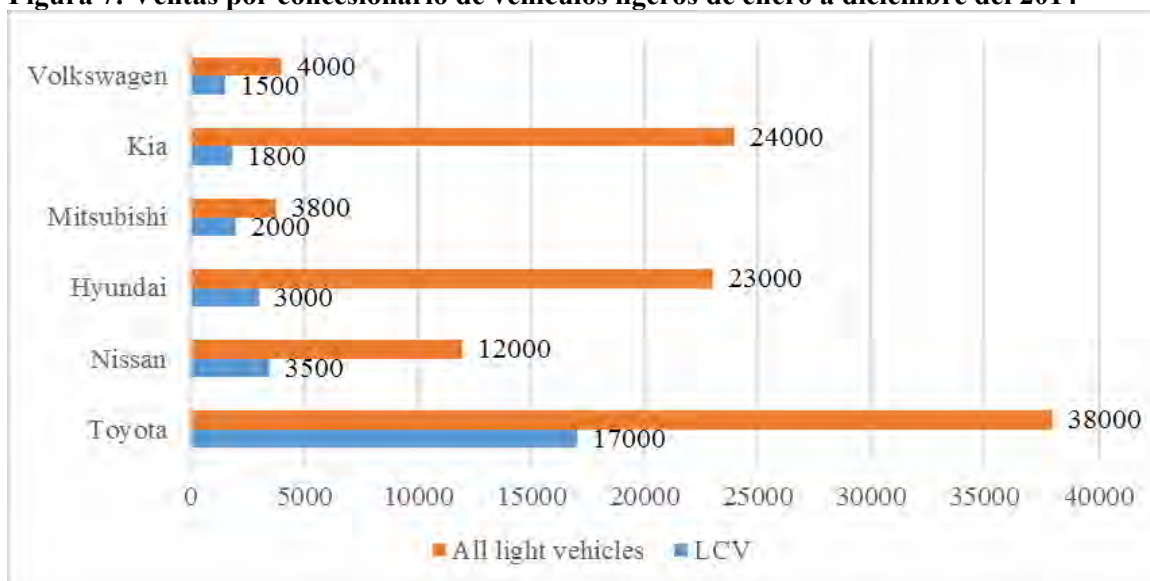
El Grupo chileno SKBérge, que es propietario de los concesionarios dependientes: Kia Import, para Kia; Italmotor, para Fiat; South Pacific, para GM y SKBérge para la marca china Chery (ARAPER, 2015).

El grupo Toyota del Perú, que es el de mayores ventas en el sector, representa las marcas japonesas Toyota e Hino. El Grupo Toyota inició operaciones en el año 1967 y maneja las marcas antes mencionadas a través de sus concesionarios Mitsui, Grupo Pana y Autoespar, los cuales tienen instalaciones a lo largo del Perú (Toyota del Perú, 2015). Según la Asociación Latinoamericana de Distribuidores Automotrices (2014) en el Top 10 de vehículos inmatriculados el 2014, el primer lugar lo ocupa Toyota con 20.18% de la cuota del mercado seguida por las Coreanas Hyundai con 18.22%.

Derco que es un concesionario que se dedica a la comercialización de 6 marcas de autos de origen chino: Fotón, Great Wall, Geely, Changan, JAC y Haifei. Además, comercializa las marcas japonesas Mazda y Suzuki.

Existe una creciente participación de marcas chinas como Chery y Jac en el Perú. Sin embargo, son la japonesa Toyota y las surcoreanas (Hyundai y Kia) las que aún dominan el sector como se observa en la figura 7.

Figura 7: Ventas por concesionario de vehículos ligeros de enero a diciembre del 2014



Fuente: Vildoza (2014)

Tabla 1: Participación de mercado según marca de vehículo 2013-2014

2014	Marca	Participación (% del total)		Crecimiento (%)
		2013	2014	2014/2013
1	Toyota	18.7	17.3	-14.6
2	Hyundai	13.4	13.8	-4.8
3	Kia	10.9	13.3	12.6
4	Chevrolet	9.6	7.7	-26.3
5	Nissan	6.1	6.9	4.2
6	Susuki	4.6	4.8	-3.4
7	Mitsubishi	2.2	2.6	10
8	Volkswagen	3.3	2.4	-30.9
9	Renault	2	2.3	2.3
10	Mazda	1.5	2.2	35.3
11	Jac	1.7	1.3	-26
12	Otros	25.9	25.5	-8.9
Total		100	100	-7.4

Fuente: BBVA Research (2014)

La tabla 1 grafica la baja en las ventas de distintas marcas de autos del año 2013 al año 2014 debido, según un importante banco, a la caída en la economía peruana y a la apreciación de la moneda local (BBVA Research, 2014). Sin embargo, a pesar de este contexto, hay algunas marcas como Kia, Nissan, Mitsubishi o Mazda, que registran un incremento en su participación del 2013 a 2014. Para el caso de Jac y otras marcas chinas, este decremento puede implicar que el factor precio bajo, estrategia por la cual se venden estos vehículos, ya no es diferenciadora. Según Vildoza (2014), desde el año 2008 hasta el 2014 Jac incrementó en un 3% su participación total del sector; y Chery tuvo un similar crecimiento durante esos años. Sin embargo, las proyecciones estiman que del año 2015 a 2020 el crecimiento de Jac y Chery, en términos de participación de mercado, es prácticamente nulo (Vildoza, 2014).

4. El caso de los concesionarios de autos chinos

Con el objetivo de profundizar y caracterizar el objeto de estudio, en el siguiente apartado se describirá la evolución en las ventas de los concesionarios de vehículos chinos ligeros en general y en particular la estrategia de precios bajos.

4.1. Estrategia de precios bajos

El crecimiento de la venta de vehículos chinos ligeros en los últimos años es debido principalmente a la estrategia de precios bajos, la cual se origina desde la fabricación de los vehículos en China. La fabricación sigue parámetros que permiten reducir costos. En un principio, las corporaciones chinas de automóviles no contaban con la tecnología necesaria para la fabricación de vehículos a precios bajos, sin embargo, con el paso de los años han logrado usar los avances tecnológicos para fabricar modelos, hasta muy cercanos a la categoría de “lujo”, pero con materiales y accesorios de menor calidad (Kamiya & Ramírez, 2004).

Hay un grupo de marcas chinas que imita modelos de autos de alta gama. Según el gerente de postventa de Motormundo, concesionario de marcas chinas, (comunicación personal, 22 de septiembre, 2015) la fabricación de los automóviles chinos se realiza en la misma planta en donde autos como Audi o BMW son 10 producidos.

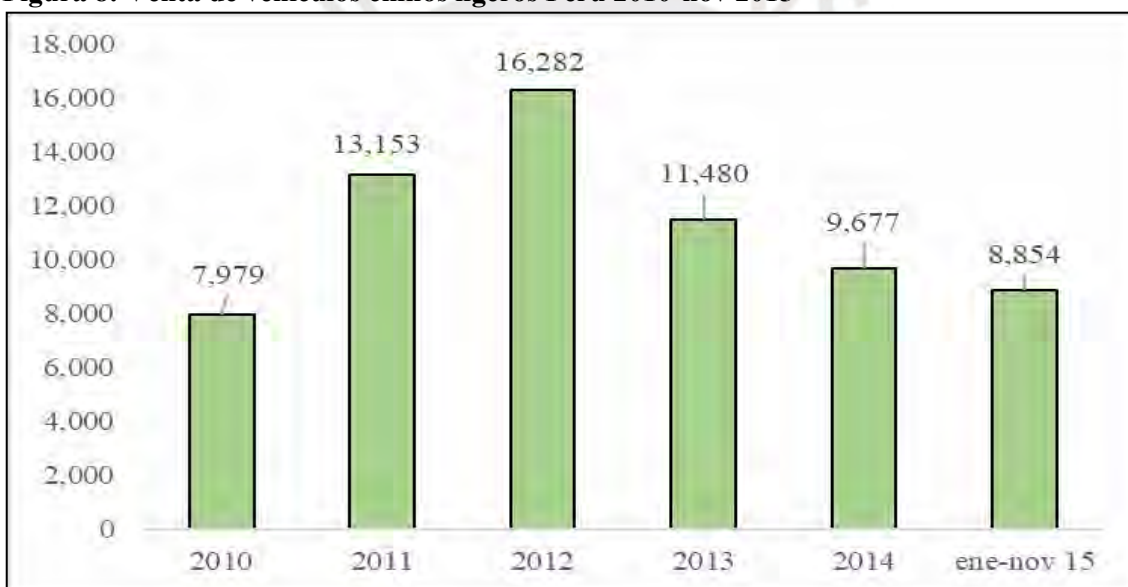
La estrategia de precios bajos ha podido ubicar a marcas como Jac (tabla 1) en las primeras posiciones. Según el gerente general de Motormundo, las marcas chinas pueden costar 25% menos que sus similares de marcas tradicionales (La República, 2015). También afirma que un auto americano de 14,000 dólares está equipado con un motor de 1,3 litros, aire acondicionado

y airbag; uno de marca china, que viene además con frenos ABS y asientos de cuero, tiene un precio de 6900 dólares.

Otro ejemplo es que el modelo de Toyota Corolla se vende a partir de unos 20,000 dólares, mientras que un vehículo con características similares, el Voleex de Great Wall se vende a partir de 15,000 dólares. Teniendo en cuenta la reducción en los costos de la fabricación de vehículo el margen de ganancia es bastante alto.

Cabe mencionar que el competir con precios bajos no supone una estrategia ilícita o dañina. Según Michael Porter, la matriz de estrategias competitivas contempla el liderazgo en costes como una forma de estrategia válida. Al haber menores costes se puede optar por vender a un precio más bajo (Porter, 2009). Esta es la estrategia que los autos chinos han estado usando desde su introducción al Perú.

Figura 8: Venta de vehículos chinos ligeros Perú 2010-nov 2015



Adaptado de ARAPER y ALADDA (2015)

Cómo se observa en la figura 8, las ventas de vehículos ligeros chinos han sufrido importantes variaciones desde el año 2010 hasta el periodo enero-noviembre del año 2015. Se observa una primera disminución de ventas de autos del año 2012 al año 2013 y poco a poco una baja continua en la venta de vehículos chinos ha ido disminuyendo a partir de ese año. Es decir, la estrategia aplicada al crecimiento de la venta por parte de los concesionarios de autos chinos ha surtido efecto hasta hace algunos años; sin embargo, paulatinamente las ventas han disminuido a partir del año 2012

En cuanto las quejas de los concesionarios de autos chinos, en el año 2014, se recibió aproximadamente 1,500 reclamos por un ineficiente servicio post-venta. La gran mayoría de los

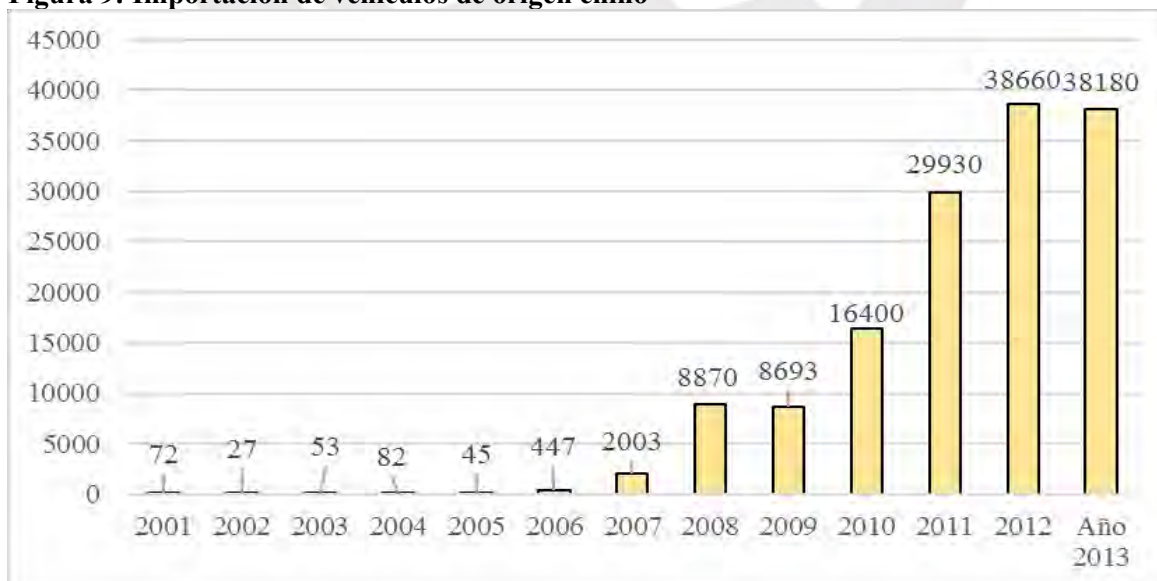
reclamos provenían de marcas como Great Wall o JAC, marcas representadas por Derco (Quispe, 2015).

Los 1,500 reclamos pueden parecer relativamente pocos para las 40 marcas chinas que existen en el sector (AAP, 2014). Algunos grupos de concesionarios creen que pueden obtener una idea del nivel de satisfacción del servicio postventa tan solo haciendo un recuento de las quejas de los clientes y podrían creer que la satisfacción es alta. Sin embargo, según Philip Kotler (1999), el 95% de los clientes insatisfechos no se queja y muchos simplemente dejan de consumir el servicio. En este sentido, los reclamos o quejas significan que el cliente desea hacer una retroalimentación y si en caso dicho reclamo se resuelve existe un 54% a 70% de que el cliente retorne (Kotler, 1999). Por lo tanto, los 1,500 reclamos de un total de aproximadamente 14, 000 clientes de vehículos de marca china en Derco, debería razón suficiente de preocupación, no por la magnitud del número, sino porque se deja entrever que existe un nivel muy alto de insatisfacción si se toma como referencia el porcentaje mencionado por Kotler (1999). Esto demuestra que el cliente no se toma ni siquiera el tiempo de quejarse por su insatisfacción y elimina cualquier futuro retorno al concesionario.

4.2. Crecimiento y perspectiva

Como se observó previamente, en los años 80 comenzó la exportación de vehículos de origen chino hacia el Perú. Sin embargo, no fue sino a partir del año 2006 cuando las importaciones aumentan a un ritmo acelerado como lo demuestra la figura 9:

Figura 9: Importación de vehículos de origen chino



Fuente: ALADDA (2014)

Como se muestra en la tabla 2, al año 2014 las marcas chinas con mayores unidades vendidas en los últimos años fueron Great Wall y Chery con un total de aproximadamente 3,350 vehículos entre las dos marcas.

Tabla 2: Ventas en unidades de vehículos ligeros de origen chino por concesionario 2013-2014-nov 2015

Concesionario	Marca	Año 2013	Año 2014	Nov-15	Participación nov - 15
		Total	Total	Total	%
Derco	Great Wall	2081	1375	1380	35.65%
	Geely	555	357	288	
	Changan	818	504	740	
	Foton	101	25	2	
	JAC	834	726	675	
	Haifei	312	290	0	
Motormundo	Brilliance	531	442	504	14.42%
	Haima	190	182	51	
	Baic		249	617	
	Zoyte	120	193	76	
Dai Ichi Motors	DongFeng	467	219	283	3.29%
	Soueast	0	37	2	
	ZXAUTO	65	58	0	
Indumotora	Byd	740	1088	595	12.94%
	DFSK	864	281	525	
SKBerge	Chery	2034	1975	1778	20.55%
Faga Motors	Changhe	724	628	491	5.67%
Lifan Motors	Lifan	624	751	452	5.22%
Bong Motors	FAW	420	297	195	2.25%
	Total	11480	9677	8654	100.00%

Adaptado de: ARAPER (2015)

En la tabla 2 se observa que Derco es el concesionario con mayor participación en cuanto a marcas chinas se refiere a noviembre de 2015, seguido por SkBerge. Nótese la continua baja en las ventas por unidades de la mayoría de las marcas chinas desde el año 2013, acentuándose en el año 2015.

Tabla 3: Ventas en unidades de vehículos ligeros de origen chino 2013 y 2014

Marca	2013	2014	Variación
	Total	Total	
Great Wall	2081	1375	-51.00%
Geely	555	357	-55.00%
Changan	818	504	-62.00%
Foton	101	25	-304.00%
JAC	834	726	-15.00%
Haifei	312	290	-8.00%
Brilliance	531	442	-20.00%
Haima	190	182	-4.00%
Baic		249	100.00%
Zoyte	120	193	38.00%
DongFeng	467	219	-113.00%
Soueast	0	37	100.00%
ZXAUTO	65	58	-12.00%
Byd	740	1088	32.00%
DFSK	864	281	-207.00%
Chery	2034	1975	-3.00%
Changhe	724	628	-15.00%
Lifan	624	751	17.00%
FAW	420	297	-41.00%
Total	11480	9677	-19.00%

Adaptado de ARAPER (2015)

Como se ve en la tabla 3, la mayoría de las marcas registra un decremento en ventas de autos chinos ligeros del 2013 a 2014. Entre las marcas con mayores variaciones negativas se encuentran, Fotón, DFSK, DongFeng, Changan, Geely y Great Wall. Aun así, de acuerdo con la figura 10 se observa un continuo crecimiento del número de las marcas chinas que llegan al país. Actualmente hay un total de 43 marcas chinas, mientras que al año 2013 existían 41 marcas y al año 2010, 31 marcas.

Figura 10: Cantidad de marcas de vehículos chinos ligeros 2010-2015



Adaptado de ARAPER (2015)

Según el gerente general de Motormundo, (comunicación personal, el 1 de septiembre, 2015) los concesionarios de autos chinos se dirigen a los Niveles socio Económicos B y C, ya que son sectores que al ver que no pueden financiar un Hyundai o Toyota, optan por las unidades chinas. Con el ingreso de las marcas chinas al sector automotriz peruano, también se ha implementado la estrategia de vender vehículos a bajo precio.

5. Resumen

En este primer capítulo se ha hecho la introducción a la presente investigación: en primer lugar, se definió la relevancia de la investigación; en segundo lugar, se definieron el problema, pregunta, objetivo e hipótesis de investigación, luego se describió brevemente la organización del sector automotriz peruano y su historia, para luego finalizar con el caso de los concesionarios de autos chinos los cuales han disminuido en los últimos años.

El objetivo de la presente investigación es descubrir la relación que existe entre el servicio postventa y la fidelización de clientes en los concesionarios automotrices de marcas chinas, Derco y Motormundo. Esto quiere decir que el presente estudio se enfocará exclusivamente en estos dos concesionarios.

Para comprender mejor esto último es necesario antes elaborar una definición de postventa que involucre las variables de satisfacción y fidelización. En el siguiente capítulo se describirán estos conceptos a profundidad.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

Según Hernández 2010, el desarrollo de la perspectiva teórica es tanto un proceso como un producto. El proceso yace en la inmersión del conocimiento existente y disponible; mientras que, el producto es el marco teórico. (Hernández et al., 2010, p. 52). El marco teórico proporciona una visión en donde se sitúa el planteamiento propuesto dentro del campo de conocimientos el cual se investiga. En este sentido, el marco teórico implica “detectar, consultar y obtener la bibliografía y otros materiales que sean útiles para los propósitos del estudio, de donde se tiene que *extraer* y *recopilar* la información relevante y necesaria” (Hernández et al., 2010, p. 53). De esta manera, en el presente capítulo, se incluyen definiciones y teorías con la finalidad de lograr enmarcar el problema de investigación.

1. De la cadena de valor a la postventa

En primer lugar, es necesario enmarcarla postventa dentro del marketing. Para esto se deberá remontar hacia la cadena de valor, la cual, es una herramienta de análisis que permite comprender la dinámica de la estrategia de una empresa (Garralda, 2013). Las dos cadenas de valor desarrolladas aplicadas más conocidas fueron elaboradas por la compañía estratégica McKinsey y por el profesor de Harvard, Michael Porter.

Ambas tienen características similares; sin embargo, Porter divide la cadena de valor en actividades primarias y de apoyo. Las actividades de apoyo comprenden la infraestructura de la empresa, los recursos humanos, la tecnología y el aprovisionamiento de insumos (Garralda, 2013). Las actividades de apoyo tienen como fin proporcionar elementos que puedan ser utilizados como soporte para actividades primarias. Por otro lado, las actividades primarias son las relacionadas con: Logística de entrada, Operaciones, Logística de salida, marketing y ventas, y servicios. El objetivo de la cadena de valor es identificar qué etapas procesos son fuente de ventaja competitiva. (Garralda, 2013).

La última actividad primaria de la cadena de valor, servicios, se encuentra desarrollada por el marketing de servicios. Según Hoffman y Bateson (2012), profesores de marketing de la universidad de Colorado y consultor independiente respectivamente, un servicio es un conjunto de “hechos, actividades o desempeños intangibles” (Hoffman & Bateson, 2012, p. 4). De acuerdo con los autores, los servicios también se ofrecen en empresas pertenecientes a industria la automotriz. A nivel global, la industria automotriz se ha enfocado no solo en vender bienes, sino en ofrecer servicios como la asesoría financiera, el otorgamiento de garantías y el servicio

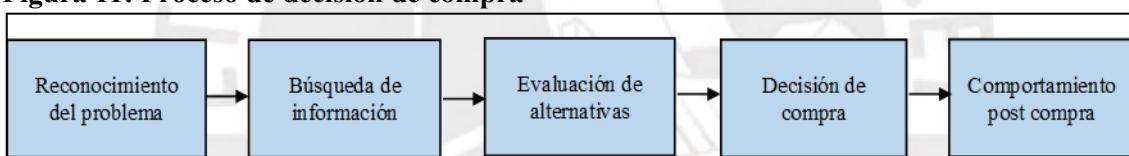
postventa (Hoffman y Bateson, 2012). Lovelock, Huete y Reynoso (2011), afirman que el marketing de servicios incluye la interrelación y servicio al cliente. De esta manera, el servicio de postventa se enmarca en el servicio al cliente

Según Hernández et al. (2010) el desarrollo de la literatura es posible donde “existen guías aún no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de investigación” (Hernández et al., 2010, p.64). Si existen investigaciones de post venta aplicadas a otros sectores, se, pueden tomar para emplear como referencias y usarlas en la investigación propuesta. Asimismo, las definiciones sobre satisfacción y fidelización, encontradas en la teoría, son de gran ayuda, ya que, son conceptos necesarios para definir la postventa y sus implicancias.

2. Proceso de decisión de compra

Antes de describirlos antecedentes conceptuales de la postventa, es necesario explicar el proceso de compra del consumidor de forma general. Esto permitirá apreciar las etapas por las que el consumidor atraviesa, desde el reconocimiento de la necesidad hasta la postventa. A continuación, se detallan las etapas de este proceso de acuerdo con Kotler y Keller (2012).

Figura 11: Proceso de decisión de compra



Fuente: Kotler & Keller (2012)

La primera etapa del proceso de decisión de compra es el reconocimiento del problema. En esta fase el consumidor reconoce una necesidad a ser satisfecha (Kotler & Keller, 2012). Este reconocimiento puede ser motivado por estímulos internos, como hambre o frío, o externos como amigos, familia, anuncios publicitarios etc.

Por ejemplo, una persona puede experimentar el deseo de contar con un automóvil debido a la necesidad de moverse ya que, sus estudios o el trabajo así lo requieren. El deseo puede estar influenciado por las malas experiencias de viajar en microbús o bus. Incluso, cierto tipo de personas puede desear determinadas marcas como BMW, Porsche o Audi, etc., o categorías como Pick – up, SUV o Sedán las cuales están influenciadas por el estatus o imagen. De esta forma, se ha moldeado la necesidad del cliente en base a estímulos externos.

La segunda etapa es la búsqueda de información. Sorprendentemente los consumidores buscan información de forma limitada según Kotler y Keller (2012). De acuerdo con los autores, para bienes durables, los consumidores generalmente buscan sólo en un lugar, tienda o

establecimiento. Sin embargo, existen múltiples fuentes de información a las que el consumidor puede echar mano.

Una fuente de información es la personal (amigos, familia, vecinos), otra fuente es comercial (sitios web, redes sociales, etc.), una tercera fuente de información es la pública (medios de comunicación, organizaciones calificadoras por los consumidores), una última es la experiencia (consumo, uso del producto). Cada una de estas fuentes puede tener distintos grados de influencia según el consumidor y el bien. Sobre este tema, Giner, Romero y Cabañero (2010), profesores de la Universidad de Valencia, afirman que un bien durable se adquiere pocas veces en la vida. Es por eso que, en caso de un bien durable como el automóvil, el consumidor no elige solamente por el precio, sino por otros atributos, como recordación de marca, fiabilidad y servicios (Andrade, Canver, Gavidia & Gil, 2014)

El consumidor busca alternativas “en forma de embudo”. En primer lugar, toma en cuenta la totalidad de marcas del mercado luego filtra hasta llegar a un conjunto de marcas conocidas. Así se van descartando marcas hasta obtener a un conjunto de decisión, en donde se encontrará la marca que finalmente compre. El proceso de ir seleccionando un conjunto de marcas se denomina partición de mercado.

La siguiente etapa de selección es la evaluación de alternativas. En esta etapa los consumidores poseen varias formas de seleccionar la opción escogida de una marca o producto. De cualquier manera, los consumidores prestarán atención a los atributos que ellos creen que les darán más beneficios (Kotler & Keller, 2012). Por ejemplo, en el sector automotriz, un consumidor puede buscar en un vehículo los atributos bajo precio, servicio postventa, y financiamiento entre otros, y los jerarquizará según el beneficio que cada uno de estos atributos le otorguen. Según Andrade et al. (2014), los atributos más valorados por los consumidores de automóviles son el diseño y el confort; otras características valoradas son el precio y el consumo de combustible (Andrade et al., 2014). Los atributos que los consumidores evalúen estarán influenciados por la cultura, estilos de vida, motivación, personalidad, edad y percepción (Andrade et al., 2014). La siguiente etapa es la decisión de compra. Hay dos factores principales que influyen en la decisión de compra: las actitudes de otras personas y los factores situacionales no esperados (Kotler & Keller). Las actitudes de otras personas se pueden presentar como reportes de clientes, *reviews*, internet, amigos, etc. Por el otro lado, los factores situacionales, son aquellos que el consumidor no puede predecir, pérdida de trabajo, cambio de estilo de vida, etc. Otros factores que afectan la decisión son los riesgos funcionales, riesgos físicos, riesgos financieros, etc. Por ejemplo, al comprar un vehículo, el cliente reconoce que no presta mucha importancia al

financiamiento ofrecido por vehículo, y se da cuenta que ese vehículo no cumple con los requisitos de seguridad o, técnicos y cambia su decisión de compra.

El comportamiento post compra es aquella etapa que surge luego de la compra del bien. En esta etapa, el consumidor estará atento a las noticias sobre el producto con el objetivo de ratificar la decisión de compra que tomó. Es decir, la empresa deberá procurar que el cliente se sienta bien con el producto y la marca compradas (Kotler & Keller, 2012). De esta manera la tarea del distribuidor no acaba en la venta.

Esta última etapa está muy relacionada con la satisfacción post compra, además, ya que un consumidor satisfecho es más propenso a la recompra y a la recomendación boca a boca. De esta forma, la postventa (Postcompra según el punto de vista del cliente), resulta una herramienta fundamental para lograr fidelizar al cliente (Confente & Russo, 2015).

3. Antecedentes conceptuales de la postventa

En este subcapítulo se describirán los antecedentes conceptuales del servicio postventa. Se ahondará en los aspectos de satisfacción y de fidelización con la finalidad de alcanzar una definición del servicio postventa que sea útil para la investigación.

3.1. Acercamiento a la definición del servicio postventa

Para Richard Gerson, orador internacional, consultor y; autor, la postventa consiste en el conjunto de actividades que una empresa o sus empleados desarrollan para satisfacer a los clientes. También implica hacer algo fuera de lo común por el cliente y tomar decisiones que lo satisfagan (Gerson, 1993).

Según José María Cáncer (2004), director de *KeelWit* (tecnología para el desarrollo de proyectos), la postventa es un grupo de procesos que agrupan facetas diversas: asistencia técnica, gestión de garantía, formación técnica, cuidado de imagen de marca, comercialización de accesorios, etc. Este proceso redonda en el cliente final y en las acciones de la empresa para satisfacerlo. Por otro lado, Taifi (2014) define el servicio postventa como la provisión de reparaciones y cambios de piezas importantes en un producto, como las partes desgastadas de los automóviles

No es así como lo entiende Heikki Koslela (2002) director y doctor del departamento de tecnología de la universidad de Helsinki. Para el autor, la postventa consiste en mucho más que arreglar lo que está mal en un vehículo, actividad que parece ser la principal función en muchos talleres. Así pues, la postventa surge como una alternativa de diferenciación, especialmente en el

mundo automotriz y sus beneficios radican en el impacto que tiene sobre la satisfacción del cliente (Confente & Russo, 2015)

Con estos conceptos, se podría elaborar una primera definición que se adecue al objetivo de la investigación. El servicio postventa, en un primer acercamiento a la definición, son aquellos procesos y actividades realizadas luego de la venta de un bien con la finalidad de que los consumidores disfruten continuamente del mismo a lo largo de su ciclo de vida.

Esta definición es útil ya que explica la postventa como un conjunto de procesos y actividades. Sin embargo, y para efectos de esta investigación, se requiere una segunda, definición con un enfoque más sistémico y que comprenda cómo se debe sentir el cliente. Para poder esbozar una definición de postventa aplicable a la investigación, es preciso observar el concepto de satisfacción del cliente.

3.2. Satisfacción del cliente

Según Kotler la satisfacción del cliente implica el cumplimiento con sus necesidades hasta incluso excederlas, lo que representaría un deleite para el comprador (Kotler, 2012).

Para Zeithaml, Bitner y Gremler (2009) creadores del concepto de las brechas de calidad del servicio (que se verá más adelante), la satisfacción del cliente es una “opinión acerca de, si una característica del producto o servicio o si el producto en sí, proporciona un nivel placentero de realización relacionada con el consumo” (Zeithaml, Bitner & Gremler, 2009, p. 104).

Dos connotados profesores de la Universidad de Sevilla, España, consideran que la satisfacción del cliente es “Un estado psicológico resultado de un proceso de compra y consumo unida a una transacción específica” (Lavado & Millán, 1998, p. 3).

Por otro lado, Confente y Russo (2015) expertos en economía y dirección de empresas, afirman que la satisfacción del consumidor se define como “respuesta de cumplimiento del cliente”, que se refiere a la evaluación postventa del consumidor y si el servicio dado estuvo a un nivel dado que satisfizo las necesidades del consumidor (Confente & Ruso, 2015, p. 61).

La satisfacción también se podría medir como una diferencia o “gap” que existe entre la percepción, por parte del consumidor, de la postventa y las expectativas que este tenía antes. Si el servicio recibido hubiera superado esas expectativas, entonces habrá satisfacción. (Koslela, 2002). Igual opinan Kotler y Keller (2012), quienes escriben que la satisfacción se refiere a los sentimientos de placer o decepción de una persona como resultado de la comparación entre las expectativas del rendimiento de un producto o servicio.

Gerson (1993) describe los efectos de la satisfacción y su relación con el valor agregado para la empresa. Afirma que los clientes satisfechos comentarán entre tres y cinco personas, la buena experiencia que tuvieron con la empresa. En ese sentido, se podría ganar, en un extremo hasta cinco clientes nuevos por cada uno que quede muy satisfecho con la empresa. Ya que es más costoso atraer a nuevos clientes que satisfacer a los actuales, las empresas deben procurar fidelizar a los clientes actuales, lo cual implicaría una garantía de contar con esos y futuros clientes que se mantengan fieles a largo plazo.

Asimismo, Gerson declara que sólo el 4% de los clientes insatisfechos se quejan, lo cual implica que la empresa no oír al 96% de los clientes restantes que no están satisfechos. Los clientes que se quejan son aquellos que desean seguir siendo clientes. Un cliente insatisfecho que no se queja, dará como resultado un menor valor al producto y por lo tanto pondrá en duda la continuidad de la empresa (Gerson, 1993).

En ese mismo sentido, la satisfacción del cliente o comprador desempeña un papel fundamental en el comportamiento futuro de la empresa, ya que ese cliente satisfecho puede servir como apoyo en momentos de disminución de ventas o crisis (Solomon, 2013). Así pues, una vez más, la satisfacción puede generar fidelidad al cliente.

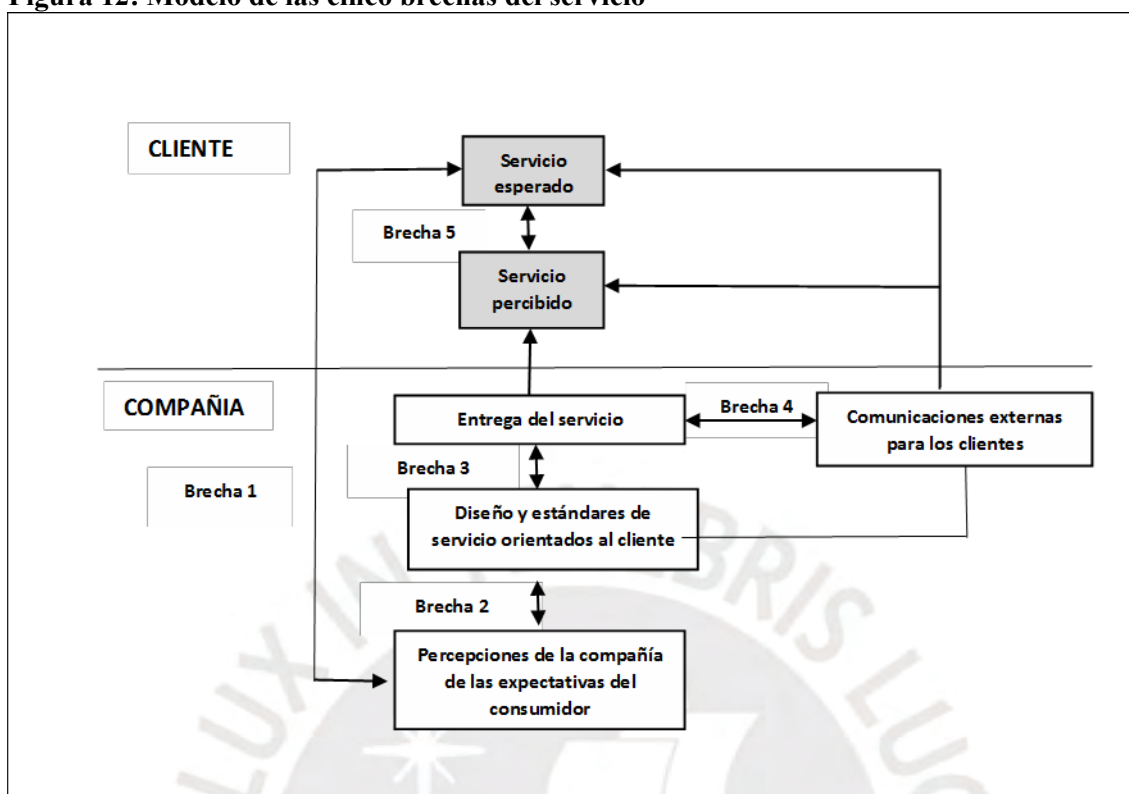
De forma complementaria Vásquez (2014), afirma que, para que la empresa que obtenga clientes satisfechos debe procurar tener empleados satisfechos; de esta manera, un empleado satisfecho estará más comprometido con la organización y pondrá más cuidado en la atención de clientes.

3.2.1. Modelo de las cinco brechas

Como se mencionó anteriormente, el cliente estará satisfecho si no existe una “brecha” entre el servicio esperado y el recibido. El modelo de las brechas propuesto por Zeithaml, Parasuraman y Berry (2009), identifica las causas de un servicio deficiente, es decir, de identificar las diferencias entre las expectativas del servicio y las percepciones del servicio recibido, y lo hace a partir del análisis de brechas o *gaps*.

Según Zeithaml et al., (2009), el modelo de las cinco brechas permite explicar más profundamente el *gap* entre el servicio esperado y recibido. La explicación de la insatisfacción se puede resumir en cinco brechas principales que a continuación se describe.

Figura 12: Modelo de las cinco brechas del servicio



Fuente: Zeithaml et al (2009)

Brecha 1: Diferencia entre las expectativas del cliente y las percepciones de la compañía sobre las expectativas del cliente.

La primera brecha evalúa las diferencias entre las expectativas del cliente y la percepción que tiene la gerencia de éstas. Implica que el gerente debe conocer las expectativas de sus clientes y qué es lo que esperan del servicio. Toda empresa debe entender cuáles son las expectativas que los clientes esperan del servicio (Zeithaml et al., 2009). En el caso automotriz, una forma de conocer las expectativas de los clientes es revisar las quejas planteadas. Otro método también usado es estar en constante comunicación con los empleados que tienen una relación directa con los clientes. Un tercer método es preguntar directamente a los clientes, ¿en cuánto tiempo espera ser atendido?

Brecha 2: Diferencias entre la percepción de la gerencia y las especificaciones de estándares de servicio.

La segunda brecha analiza la diferencia entre la percepción que tiene el gerente sobre las expectativas del cliente y las normas o procedimientos de la empresa para atenderlo (Zeithaml et al., 2009). En muchos casos, a pesar de que el gerente conoce las expectativas del cliente, estas

no están plasmadas con claridad en las normas y estándares de calidad para el personal que ejecuta el servicio postventa, lo cual puede generar confusión y descoordinación.

Brecha 3: Diferencias entre las especificaciones de calidad de servicio y el servicio realmente entregado al cliente.

Es la diferencia entre las normas de entrega del servicio y lo que realmente se entrega como servicio (Zeithaml et al., 2009). Es una brecha relacionada con el desempeño del servicio. No es suficiente con definir estándares de calidad de servicio si los colaboradores, procesos y sistemas encargados de la ejecución del servicio, no ejecutan las acciones como se ha planeado (Zeithaml et al., 2009). Es un problema en la ejecución de los servicios y el desempeño real de los colaboradores (Lovelock et al., 2011).

Es decir, aun cuando existen estándares, metas y especificaciones sobre el servicio a realizar, no se cumplen. Muchas veces, es necesaria la mejor coordinación entre personas, sistemas, tecnología, etc. Si es que la coordinación no existe, es difícil que lo plasmado o lo elaborado concuerde con lo que se estableció.

Para el caso del sector automotriz, las normas y estándares definen, por ejemplo, un periodo máximo de duración para la entrega de vehículos; lo que esta brecha evalúa es que si realmente el servicio ejecutado corresponde a esta norma.

Brecha 4: Es la diferencia entre el servicio entregado y lo que se comunica a los clientes acerca del servicio que se le entregará.

Esta brecha o diferencia ocurre cuando al cliente se le promete una cosa, pero se le entrega otra. Esta es una brecha de comunicación. En resumidas cuentas, es la diferencia entre el servicio que el cliente recibió y lo que la empresa o proveedor le prometió a través de la publicidad, de sus redes sociales, de su fuerza de ventas u otras comunicaciones (Zeithaml et al., 2009).

Las causas que explican una brecha de comunicación son varias, por una publicidad que exagera las bondades del servicio. La publicidad engañosa eleva las expectativas del cliente al generar una promesa que no se podrá cumplir. Un concesionario que afirma tener el servicio de mantenimiento de vehículos más rápido cuando en realidad el servicio entregado al cliente es lento, genera esta brecha.

Brecha 5: Diferencia entre el servicio esperado y el servicio recibido

Todas estas brechas ayudan a medir las ineficiencias en la gestión de servicios y podrían ayudar a explicar por qué los clientes están satisfechos o no. Cada concesionario debe orientar

sus esfuerzos hacia las brechas que consideren más importantes y que puedan incidir en la satisfacción del cliente.

El modelo de las cinco brechas permite observar más detenidamente las causas de la satisfacción o insatisfacción del cliente y ahondar aún más en el concepto de satisfacción. Explica el concepto de brecha entre servicio recibido y servicio esperado, detallando los factores que originan ese “gap”. Las brechas se sitúan tanto en la relación de la empresa con el cliente (gestión de las relaciones del cliente) como la relación de la empresa con sus propias áreas (coordinación, recursos humanos, áreas, etc.)

Con el concepto de satisfacción del cliente podemos completar el concepto de postventa; sin embargo, aún es muy pronto para lograr una definición del servicio postventa conveniente para la investigación. Para hacerlos se necesita de un elemento clave, la fidelización. A continuación, se verá en detalle este tema.

3.3. Fidelización

La fidelización es un concepto al que se le ha dado importancia hace pocos años en la teoría del marketing, sin embargo, los clientes fieles han existido desde siempre. Los efectos de la fidelización son: que el cliente regrese a comprar, que haga buenos comentarios y que compre sin comparación con la competencia del sector

Para Confente y Russo (2015) de manera general, el comportamiento de un cliente fidelizado origina tres comportamientos: comportamiento de recompra, comportamiento de boca a boca y comportamiento de queja.

Conforme a David e Isabel Pérez (2006), profesores de marketing estratégico, la fidelización consiste en “desarrollar adecuadamente estrategias de Marketing con el fin de que los clientes no se vayan a la competencia y repitan la compra” (Pérez & Pérez, 2006, p. 34). Así, la recompra constituye uno de los objetivos básicos de la fidelización ya que implica una garantía de compra más frecuente (Lien & Gree, 2010)

Para algunos autores, la fidelización, es el juicio postcompra de una transacción que realizan los consumidores; es un estado emocional (Jahanshahi, Gashti, Mirdamadi & Newaser, 2011). De acuerdo con esto último, en el caso de Motormundo y Derco paragarantizar la recompra del cliente, es necesario que el cliente quede satisfecho con el servicio postventa: que este “contento” (Andrade et al., 2014)

Es entonces, que las compañías deberían lograr consumidores satisfechos con el objetivo de que repitan sus compras del bien o el servicio (Confente & Russo, 2015) No obstante, como

se ha mencionado, la fidelización no se limitaría a la repetición de la compra. La recompra no es sinónimo de fidelización, hay otros factores que es necesario tener en cuenta (Mandina, 2014).

La fidelización también implica que el cliente está tan satisfecho con el producto que se entusiasma y se convierte en un medio (boca a boca), para la publicidad de la empresa (Mandina, 2014).

La comunicación boca a boca, ha tenido un crecimiento exponencial en los últimos años con el nacimiento de los nuevos medios de comunicación como las redes sociales. La mejor forma de crear una boca a boca positivo es creando experiencia de servicios positivas (Zeithaml et al., 2009). Un excelente servicio postventa en un concesionario crea una experiencia de servicio que logrará la satisfacción del cliente, lo cual incidirá en los comentarios boca a boca entre amigos, familiares, etc. (Confente & Russo, 2015). Así pues, la boca a boca, que implica recomendar el servicio hacia otros (Lien & Gree, 2010) es la principal herramienta para las recomendaciones entre clientes.

Además de la boca a boca, la fidelización se presenta en el comportamiento de queja del consumidor. Un cliente fidelizado con la empresa usualmente expresa su insatisfacción sobre un producto o servicio mediante la queja. Las empresas deben establecer canales de comunicación lo suficientemente claros para que el cliente se predisponga a quejarse por esta vía.

La queja debe ser entendida como el recibir sugerencias y recomendaciones constructivas; representa la identificación del cliente y el compromiso con la organización. Muchas veces se entiende la queja con una connotación negativa; sin embargo, la queja es favorable, ya que indica fidelización del cliente hacia la marca. En todo caso, lo que debería ser materia de preocupación es que existan pocas quejas y que no se resuelvan de manera adecuada (Lien & Gree, 2010).

El desarrollo de la fidelización de clientes incluye ofrecer un servicio postventa que logre satisfacer a los clientes. La fidelización de clientes representa el fin último a llegar con las actividades postventa y garantiza el crecimiento a largo plazo.

3.4. Concepto final del servicio postventa e implicancias

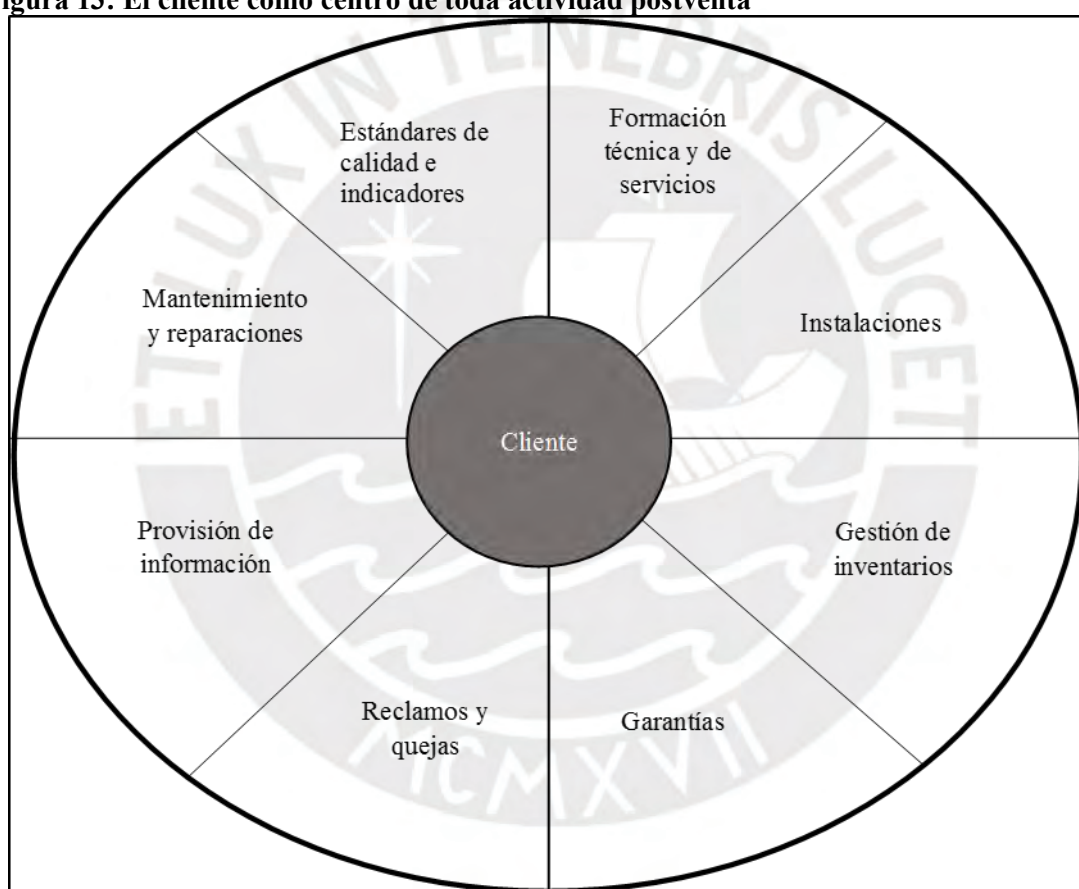
Con los conceptos y características de la satisfacción del cliente y de fidelización se puede completar la definición final del servicio post venta que se había dejado de lado por un momento. La postventa es un conjunto de actividades relacionadas entre sí, orientadas hacia un objetivo único, que es crear un estado de ánimo positivo en el cliente por haber excedido sus expectativas, un estado de ánimo que derive en la fidelización del mismo. El objetivo final para la organización

es lograr mantener cada vez un mayor número de clientes fidelizados para complementar las estrategias de captación de clientes que se utilicen.

Esta definición se acerca a la definición final que propone José María Cancer (2004): “La postventa es un cúmulo de áreas relacionadas entre sí, centradas en la obtención de la satisfacción del cliente, mediando para muchas de ellas entre las fábricas de producción y los puntos de venta, quienes están en contacto con él” (Cancer, 2004, p. 7).

Desde este enfoque el cliente es el centro de actividades concernientes a la garantía, formación técnica, índices de satisfacción, gestión de inventarios, instalaciones y venta de accesorios.

Figura 13: El cliente como centro de toda actividad postventa

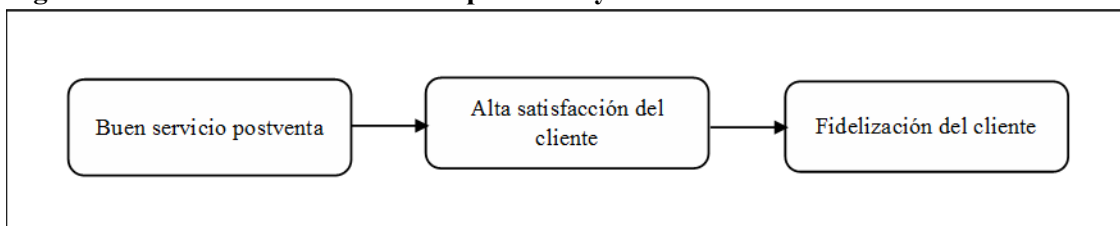


Adaptado de Cancer (2004)

Aun cuando el producto no sea de buena calidad, si el servicio postventa otorgado genera una alta satisfacción en el cliente, más 52% de los clientes compran la marca (Cáncer, 2004). Por el contrario, aunque el producto sea de buena calidad, si existe un servicio postventa ineficiente, el 41% de los clientes sólo comprara el producto (Cáncer, 2004).

La siguiente figura permite observar la relación causal entre la postventa, satisfacción y el fin último que es la fidelización.

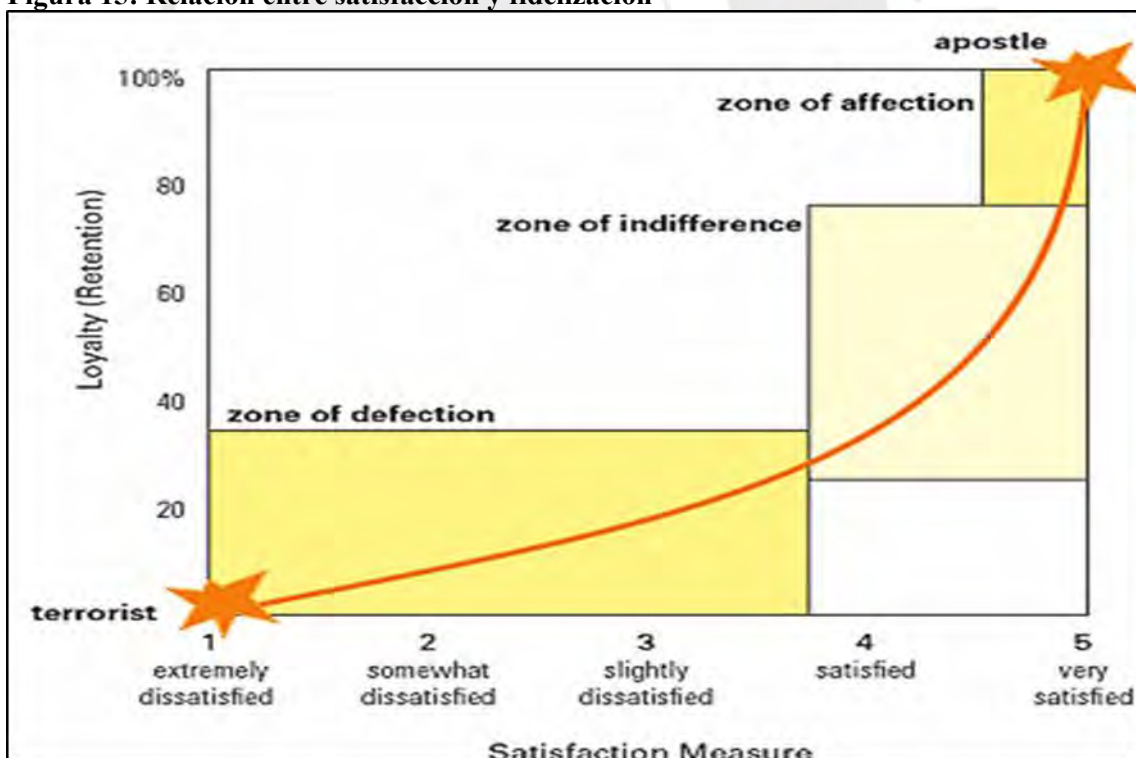
Figura 14: Relación entre el servicio postventa y fidelización



En concordancia con la figura anterior, Koslela (2002) afirma que la relación entre satisfacción y fidelización no es lineal; es decir, la fidelización no se logra sólo con la satisfacción del cliente, es necesario que el cliente esté muy satisfecho. Del mismo modo, Heskett (1997) afirma que la mera satisfacción del cliente no implica una lealtad del mismo; sin embargo, si la satisfacción es alta, la relación entre satisfacción y fidelización si es lineal.

Respecto a lo anterior en la figura 15 se presenta un gráfico del mencionado autor en el que se muestra la relación entre fidelización y satisfacción. Se observa que al menos que el cliente esté muy satisfecho no habrá fidelización.

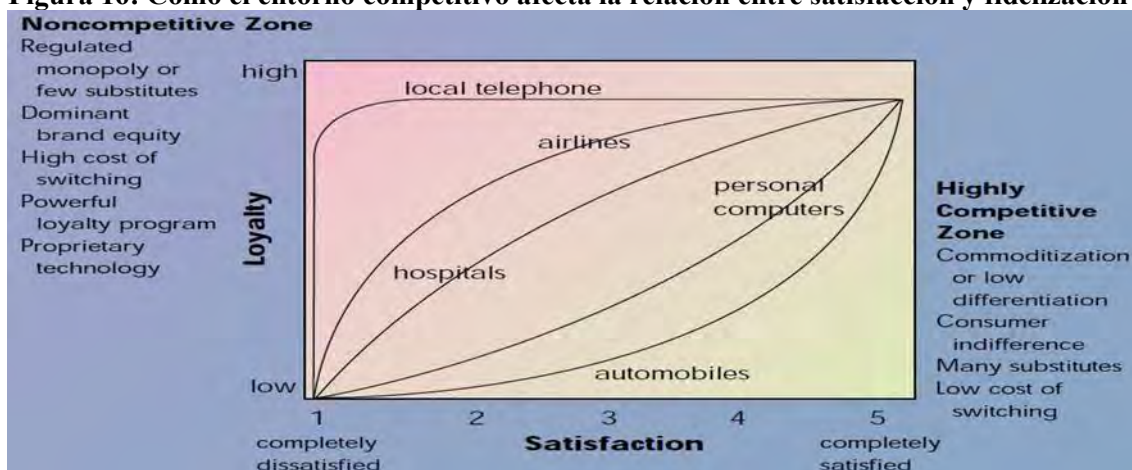
Figura 15: Relación entre satisfacción y fidelización



Fuente: Heskett et al. (1997)

Un cliente que esté solamente satisfecho (“*Satisfied*” en la figura 15), que perciba que el servicio cumple con sus expectativas, no estará totalmente fidelizado (“*Loyalty*” en la figura 15); será indiferente. En este caso, la experiencia recibida no habrá sido suficiente para provocar en el consumidor un estado de ánimo tal que logre la recompra o las recomendaciones boca a boca. Fomentar que el cliente se sienta muy satisfecho o completamente satisfecho (“*Very Satisfied*” en la figura 15), fomentará la fidelización (“*Loyalty*” en la figura 15) total.

Figura 16: Cómo el entorno competitivo afecta la relación entre satisfacción y fidelización



Fuente: Heskett et al. (1997)

Sin embargo, la mayor o menor linealidad de la relación dependería del sector del cual se trate. En el caso del sector automotriz, la curva es aún más pronunciada de acuerdo con Heskett (1997); es decir, los concesionarios deberán realizar actividades que promuevan la satisfacción total del consumidor. En la figura 16 se compara la relación no lineal entre satisfacción y fidelización con distintos sectores e industrias.

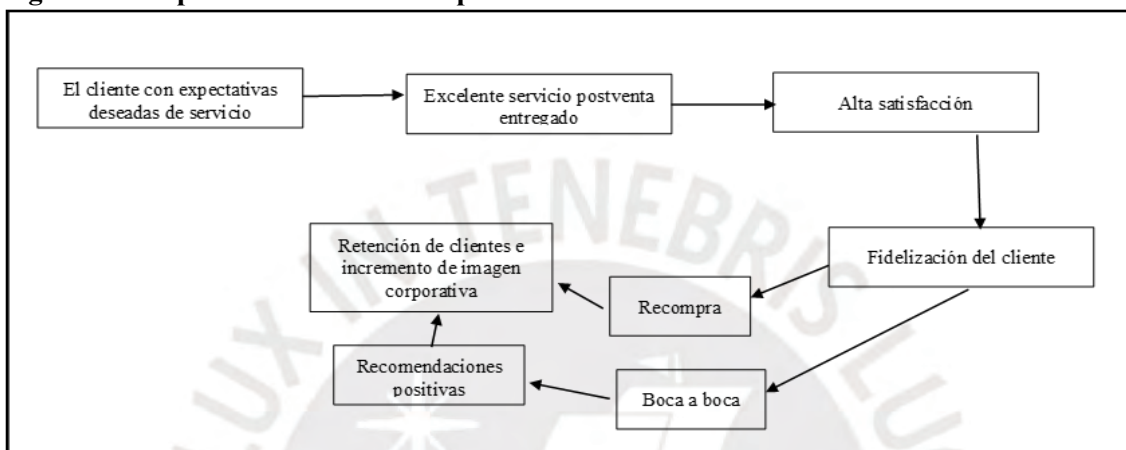
A diferencia de otras industrias, la fidelización total se consigue sólo y únicamente con una satisfacción total del cliente. El objetivo de los concesionarios de vehículos chinos ligeros Motormundo y Derco debería ser lograr una satisfacción total del consumidor en el servicio postventa para así llegar a la fidelización del cliente.

Una adecuada gestión de la postventa incrementa la satisfacción del cliente y el compromiso del mismo con la empresa a largo plazo (Brown & Chandrashekar, 1998 citado en Confente & Russo 2015). La postventa es una nueva forma de diferenciación para los concesionarios de los autos chinos que han estado enfocados en la estrategia de precios bajos.

La figura 17 muestra el fin último de la postventa y su importancia en la fidelización de los clientes. Un pobre servicio brindado puede disminuir la lealtad de un cliente hacia una marca (Confente & Russo, 2015).

Así, los concesionarios deberían concentrar sus esfuerzos en satisfacer a sus clientes con el objetivo de guiarlos a que recomienden los servicios recibidos a posibles y potenciales consumidores y a que repitan su compra. Esto se lograría con el mejoramiento de los servicios de postventa. Las evaluaciones posteriores a la experiencia del servicio impactarán fuertemente en lo que otros consumidores dirán sobre el servicio (Zeithaml et al., 2009), en este caso el servicio postventa del concesionario.

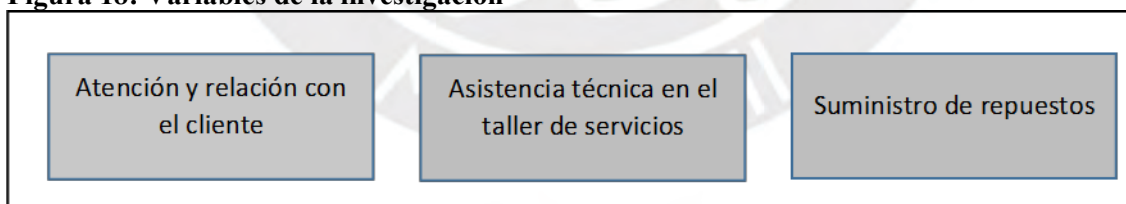
Figura 17: Implicancias del servicio postventa



4. Actividades clave del servicio postventa

Las actividades claves en el servicio postventa se pueden resumir en tres: la atención y relación con el cliente, la asistencia técnica en el taller de servicios y, por último, el adecuado suministro de repuestos (Egonsson, Bayarsaikhan & Ly, 2013) como se parecía en la Figura 18. A continuación, se explicará en qué consisten cada una de estas actividades.

Figura 18: Variables de la investigación



4.1. Atención al cliente en el servicio postventa

La atención y relación con el cliente ha ido evolucionando con el paso de los años, en un principio se limitaba a simples tareas como la provisión de información; sin embargo, ahora es más compleja al brindar, por ejemplo, asesoría financiera a los clientes (Egonsson, Bayarsaikhan & Ly, 2013)

En el sector automotriz, la atención del cliente en la postventa comprende: provisión de información, gestión de reclamos y quejas, cortesía del personal, y otros. (Andrade et al., 2014). Confente y Russo (2015) afirman que también en el sector automotriz, son frecuentes en la atención al cliente: un número de llamadas gratuitas y un mobiliario acogedor para el cliente.

Según Egonsson et al. (2013), para los profesores de marketing en la universidad de Linnaeus, la industria automotriz se concentra demasiado en la mejora y eficiencia en los procesos de producción del vehículo dejando de lado la atención al cliente. Las automotrices no pueden competir únicamente con avances tecnológicos, sino con un servicio al cliente que fomente lealtad en el consumidor.

4.2. Asistencia técnica en el taller

La asistencia técnica la provee el concesionario en donde el consumidor puede recibir los servicios de: instalación de piezas, cobro de garantías, reparaciones y revisiones (Saccani, Johansson & Perona, 2007). El principal propósito de esta actividad es lograr que el cliente, mediante la postventa, recupere el producto que ha sido dañado o cuyo funcionamiento haya fallado (Egonsson et al., 2013).

4.3. Suministro de repuestos

El suministro de repuestos está relacionado con la correcta gestión y control de los inventarios para satisfacer las necesidades del cliente (Saccani et al., 2007). La distribución de los repuestos constituye una parte importante dentro del servicio postventa ya que tener los repuestos a tiempo evita problemas de demora en el mantenimiento del vehículo.

El principal objetivo del suministro de repuestos es garantizar la correcta disponibilidad de piezas en el momento en que el cliente las necesita, con el mínimo de recursos invertidos por parte del taller (Egonsson et al., 2013). En el más largo plazo, el suministro de repuestos, que tiene como objetivo alcanzar el máximo nivel de satisfacción posible, se consigue con un eficiente control de inventarios y planificación de los mismos, evitando así, demoras en la asistencia técnica.

Un objetivo adicional del suministro correcto de autopartes es llevar a cabo el mantenimiento en el menor tiempo posible para atender al cliente. Para lograr eso es necesario contar con una planificación de inventarios detallada. En la industria automotriz, el rápido suministro de repuestos es un aspecto clave en el servicio (Egonsson et al., 2013).

5. Factores que contribuyen a un buen servicio postventa

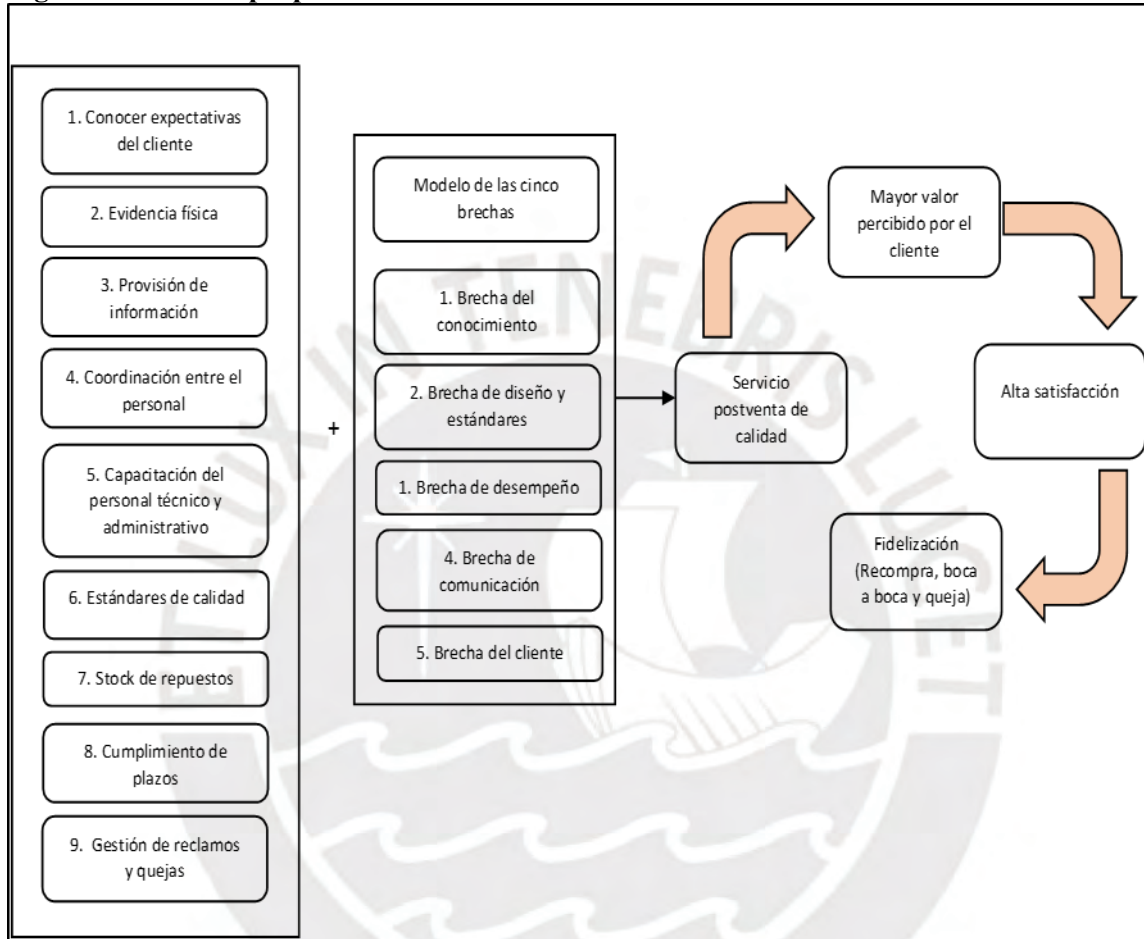
Es necesario conocer cuáles son los factores que contribuyen a un buen servicio postventa y adicionalmente tener un panorama general de los pasos a seguir.

- Conocimiento de clientes: Esto implica comprender qué gustos tienen. Conocer sus expectativas resulta un factor fundamental para poder llegar a lograr una fidelización (Gerson, 1993).
- Estándares de calidad: Es necesario plasmar lo que se conoce del cliente, en metas e indicadores que permitan que la empresa cumpla precisamente lo que el cliente necesita (Zeithaml, 2009)
- Reparación inmediata: Cualquier bien que haya presentado un desperfecto, daño o que esté en mal estado debe ser reemplazado de inmediato por la organización. Asimismo, se deberá escuchar las quejas de los clientes (Mendoza, 2013)
- Cumplimiento de normas y estándares de servicio por los empleados que lo ejecutan (Zeithaml, 2009)
- Elaboración de estándares de servicio que reflejen lo que los gerentes perciben sobre las expectativas del cliente (Zeithaml, 2009)
- Cercanía a los clientes: Es necesario mantener contacto con los clientes. Luego de finalizar una venta es necesario comenzar con los programas de retención, en ese punto crítico se podrá observar en cuánto se interesa la organización por el cliente. El resultado será el obtener clientes más leales (Gerson, 1993).
- Contacto posterior: De manera similar al punto anterior, el personal relacionado a la postventa debe estar en contacto constante con los clientes, luego de otorgado el servicio, no debe ignorar los llamados (Mendoza, 2013)
- Contratación eficiente y retribución adecuada al personal: Los programas de postventa que buscan un buen servicio y retención del cliente puede alcanzar la eficiencia más rápidamente si es que se cuenta con personal calificado. Se debe invertir en capacitación y adiestramiento para ofrecer el mayor valor posible al cliente. Dado que servir y conservar a los clientes es de vital importancia en la empresa, se debe retribuir adecuadamente a dicho personal (Gerson, 1993).

6. Resumen

Una vez vistos los conceptos de fidelización, satisfacción y la definición de la postventa es posible presentar un esquema de dicha relación. La figura 19 representa un resumen de lo visto en el capítulo de forma general.

Figura 19: Modelo propuesto



Se plantea el siguiente ejemplo para explicar la figura anterior. El usuario que ha adquirido un vehículo de una marca china entra al taller del concesionario con ciertas expectativas que buscan ser satisfechas. Al entrar al taller, nadie le informa dónde puede dejar el vehículo. Le pide a un encargado de seguridad, pero éste le responde de forma poco cortés. Finalmente, el personal indica al cliente donde dejar el vehículo y le pide que tome asiento en una sala de espera en donde no hay bebidas y los asientos son muy incómodos. Luego, Un asesor de servicio indica al cliente que su vehículo estará listo en 2 horas. Pasan tres horas y el asesor de servicio comunica al cliente que no estará listo porque el técnico no diagnosticó correctamente el problema. Luego, más tarde, informa que hay un inconveniente con el suministro de repuestos y el servicio se demorará un poco más. Finalmente, luego de cuatro horas, se entrega el vehículo al cliente, quien

desea quejarse con el concesionario, pero no hay un libro de reclamaciones. Finalmente, el cliente se retira con la intención de no volver a atenderse en el servicio postventa. Es más, planea compartir la experiencia a amigos o familiares.

En este ejemplo hipotético del mal manejo de cada elemento de la figura anterior, se necesita saber cuál es la causa principal del problema en la atención postventa. Para eso se usa el modelo de las cinco brechas. Al conocer el problema, se plantean soluciones con el objetivo de crear un servicio postventa de calidad para el cliente. Si es que estos problemas no son resueltos, el cliente se sentirá decepcionado por lo que no se habrá logrado la fidelización.

El marco teórico ha ayudado a esbozar la relación que existe entre el servicio postventa y la fidelización; sin embargo, es objetivo de la presente investigación averiguar las características particulares de dicha relación en los concesionarios de autos chinos Derco y Motormundo. Para lograr este objetivo es necesario elaborar la metodología de investigación en la cual se fundamentará la investigación en adelante.



CAPÍTULO 3: DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño metodológico es aquel plan que esboza cómo se logrará dar respuesta a la pregunta de investigación; asimismo, especifica los caminos y fuentes de cómo se planea la recolección de información (Saunders, Lewis & Thornhill, 2013) Así pues, el diseño metodológico es una descripción detallada de cómo se logra el objetivo de la investigación, teniendo en cuenta los recursos requeridos, actividades a realizar y resultados esperados.

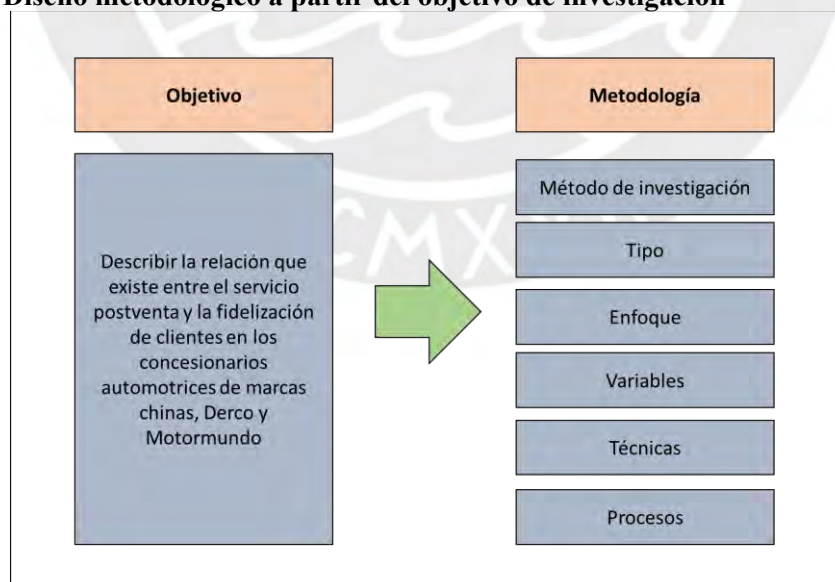
En el capítulo se describirá la relación entre el objetivo de la investigación y el diseño metodológico. Luego se observará más específicamente la metodología a seguir, incluyendo el tipo de investigación, enfoque, herramientas a usar y el procesamiento de las mismas.

1. Objetivo y diseño metodológico

La investigación tiene como punto de partida su objetivo. Es a partir de este que se desdoblan los objetivos específicos y se formulan pasos para cumplirlos.

El objetivo de la investigación es descubrir la relación que existe entre el servicio postventa y la fidelización de clientes en los concesionarios automotrices de marcas chinas, Derco y Motormundo. La metodología propuesta se adapta a este objetivo planteado.

Figura 20: Diseño metodológico a partir del objetivo de investigación



Adaptado de (Hernández, et al 2010)

2.1. El estudio de caso como método de investigación

La presente investigación es un estudio de caso múltiple cuyas unidades de análisis son los concesionarios de autos chinos Derco y Motormundo. En este subcapítulo se analizarán las ventajas de un estudio de caso y se sustentará por qué la presente investigación se considera como tal.

El estudio de caso es un método de investigación de gran relevancia para el desarrollo de las ciencias humanas y sociales que implica un proceso de indagación caracterizado por el examen sistemático y en profundidad de casos (Irene et al., 2010).

Para Yin (2009), el estudio de caso como un método de estudio intenta iluminar una decisión o un conjunto de decisiones; por qué fueron tomadas, cómo se implementaron y que resultados tuvieron.

La característica más importante de un estudio de caso es que se enfoca en una situación con cierta intensidad, entendiendo este como un sistema acotado por los límites que precisa el objeto de estudio, pero enmarcado dentro del contexto global en donde se produce. Un estudio de caso puede incluir tanto estudios de un solo caso como múltiples casos (unidades de análisis), pero el propósito fundamental es comprender la particularidad del caso (Irene et al., 2010).

Según Yin, Existen cinco métodos de investigación: Experimento, encuesta, análisis de archivo, histórico y el estudio de caso Yin (2009)

Tabla 4: Métodos de investigación

METODO	Forma de la pregunta de investigación	Requiere control de comportamientos	Se enfoca en eventos contemporáneos?
Experiment	cómo, porque?	si	si
Encuesta	quién, qué, dónde, cuántos, cómo?	no	si
Análisis de archivo	quién, que, dónde, cuántos, cómo?	no	si/no
Historia	cómo? Porqué?	no	no
Estudio de caso	qué, cómo porqué?	no	si

Adaptado de Yin (2009)

El estudio de caso y los otros métodos de investigación representan diferentes estrategias de investigación, cada una de estas posee diferentes formas de recolectar y analizar la evidencia empírica (Yin, 2009).

Como representa en la tabla anterior, existen tres condiciones que determinan el uso de cada método de investigación: el tipo de pregunta de investigación, el alcance de control que posee el investigador sobre los eventos a estudiar y si la investigación tiene un enfoque en eventos actuales o históricos.

Aplicando lo dispuesto por Yin (2009), la presente investigación es un estudio de caso debido a cómo la pregunta de investigación está planteada. Asimismo, no se requiere tener un control del comportamiento de las personas objeto de estudio. Finalmente, la presente investigación, analiza una situación actual.

Existen varias ventajas del uso de estudios de caso (Latorre et al. 1996 citado en Irene et al. 2010):

- Es propicia para investigaciones a pequeña escala, en un marco limitado de tiempo, espacio y recursos.
- Puede ser una manera de profundizar en un proceso de investigación a partir de unos primeros datos analizados.
- Es un método abierto a retomar otras condiciones personales o instituciones diferentes.

Según Yin (2009) un estudio de caso puede tener objetivos diferentes:

- Exploratorio: cuyos resultados pueden ser usados como base para formular preguntas de investigación.
- Descriptivo: intenta describir lo que sucede en un caso particular.
- Explicativo: facilita la interpretación.

2.2. Tipo de investigación

La investigación describe e interpreta cuál es la situación del servicio postventa en los concesionarios de marcas chinas. Según Hernández et al. (2010) un estudio de alcance descriptivo busca recoger las características y perfiles de las personas, procesos o cualquier otro fenómeno que esté sometido a un análisis.

La presente investigación es descriptiva ya que presenta realidades, describe características, fenómenos y singularidades de los concesionarios de autos chinos Derco y Motormundo. Conocer los procesos y personas, bajo las variables específicas logrará responder a la pregunta de investigación.

También la investigación es de carácter no experimental, ya que no tiene por objetivo manipular el contexto en donde se encuentran las variables a analizar (el cual es uno de las

premisas para un estudio de caso) Por otra parte, la investigación es transaccional ya que busca posicionarse en un horizonte de tiempo determinado.

2.3. Enfoque de la investigación

El enfoque de la investigación es mixto, ya que usa técnicas tanto cualitativas como cuantitativas para el recojo de información. Teniendo en cuenta la pregunta y el objetivo planteados se requiere de un conocimiento general del sector automotriz: en primer lugar, desde la perspectiva del investigador, en un segundo lugar del cliente y en un tercer lugar desde la perspectiva de los directivos y técnicos de los concesionarios de marcas chinas.

Para retratar, describir e interpretar objetivamente el servicio postventa dentro del contexto de los concesionarios de marcas chinas en el sector automotriz peruano, se necesitarán distintas herramientas de recolección de datos. Un enfoque de investigación de tipo mixto logrará una “perspectiva más precisa del fenómeno a estudiar” (Hernández et al, 2010, p. 555). Una investigación mixta también facilita “la producción de datos más “ricos” y variados mediante la multiplicidad de observaciones, ya que se consideran diversas fuentes y tipos de datos, contextos o ambientes y análisis” (Todd, Nerlich & McKeown 2004 citado en Hernández et al, 2010, p. 550). Con el enfoque mixto, la presente investigación podrá obtener una perspectiva del fenómeno amplia, completa, integral y holística (Newman et al. 2002 citado en Hernández et al. 2010).

2.4. Variables por medir

El objetivo de investigación esboza las variables generales y específicas que guían a la misma. Las variables generales son: el servicio postventa, la satisfacción y la fidelización de clientes. Estas variables definen las técnicas de recolección de datos.

En la siguiente tabla se muestra una descripción de las variables generales y específicas de la investigación y su composición

Tabla 5: Variables de la investigación

Variables	Variables específicas	Componentes
Post-Venta	Provisión de Información	Atención al cliente
	Cortesía del personal	
	Gestión de Quejas	
	Cumplimiento de plazos y garantías	Asistencia Técnica
	Capacitación técnica y administrativa, uso de tecnologías, etc.	
	Estándares de calidad e indicadores	
	Gestión de Inventarios	Suministro de repuestos
	Stock de repuestos	
Satisfacción	Brecha del cliente	Expectativas de servicio
	Brecha del conocimiento	
	Brecha de estándares	Servicio percibido
	Brecha del desempeño	
	Brecha de la comunicación	
Fidelización	Canales	Comportamiento de queja
	Respuestas de queja	Comportamiento de recompra
	Compra a largo plazo	
	Recomendaciones	Comportamiento boca a boca

2.5. Técnicas de recolección de datos, perfil del cliente y muestra

Para escoger las unidades de análisis en el presente estudio de caso, se tomó en cuenta los ocho concesionarios de marcas chinas con las mayores participaciones en unidades vendidas en el mercado las cuales son: Bong Motors, Dai Ichi Motores, Derco, Faga Motors, Indumotora, Lifan, Motormundo y SKBerge. Elaborar técnicas de recolección de datos con cada uno de estos concesionarios es inviable debido al plazo de la investigación. Es por eso que se ha seleccionado solo los concesionarios Derco y Motormundo. La razón por la que se ha elegido Derco es debido a que es el grupo que más marcas chinas agrupa (en total 6), en comparación con otros grupos y el que mayor participación tiene en ventas de unidades entre las marcas.

La razón por la que se ha elegido Derco es debido a que es el grupo que más marcas chinas agrupa (en total 6), en comparación con otros grupos y el que mayor participación tiene en

venta de unidades entre las marcas de ese origen a noviembre del año 2015. Sin embargo, existen malos antecedentes sobre la relación entre Derco y sus clientes en el servicio postventa. En el año 2013, Derco fue la empresa más sancionada en el rubro automotor por demoras en el mantenimiento y reparación de vehículos. Asimismo, es el grupo con mayores quejas en el mercado (Indecopi, 2013). Resulta importante para la investigación descubrir porqué el servicio postventa que se ofrece es distinto al servicio recibido por parte de los clientes.

Motormundo es un concesionario relativamente nuevo en el sector automotriz peruano ya que se creó en el año 2007 (Motormundo, 2015). En comparación con Derco, es un concesionario pequeño en términos de ventas y locales en Lima. Se escoge Motormundo porque es el segundo concesionario que mayores marcas de vehículos chinos ligeros agrupa: Baic, Brilliance, Hayma y Zoyte, las cuales son conocidas por usar la estrategia de imitación en la fabricación de los modelos, haciéndolos parecidos a marcas de gama media y alta como Kia o Mercedes. A continuación, se presentan los concesionarios de marcas chinas y sus respectivas marcas por participación en unidades vendidas a noviembre del año 2015.

Tabla 6: Participación y marcas que comercializan los concesionarios de vehículos de marcas chinas

Concesionario	Marca	Participación nov - 15
		%
Derco	Great Wall	35.65%
	Geely	
	Changan	
	Foton	
	JAC	
	Haifei	
Motormundo	Brilliance	14.42%
	Haima	
	Baic	
	Zoyte	
Dai Ichi Motors	DongFeng	3.29%
	Soueast	
	ZXAUTO	
Indumotora	Byd	12.94%
	DFSK	
SKBérge	Chery	20.55%
Faga Motors	Changhe	5.67%
Lifan Motors	Lifan	5.22%
Bong Motors	FAW	2.25%
	Total	100.00%

Fuente: ARAPER (2015)

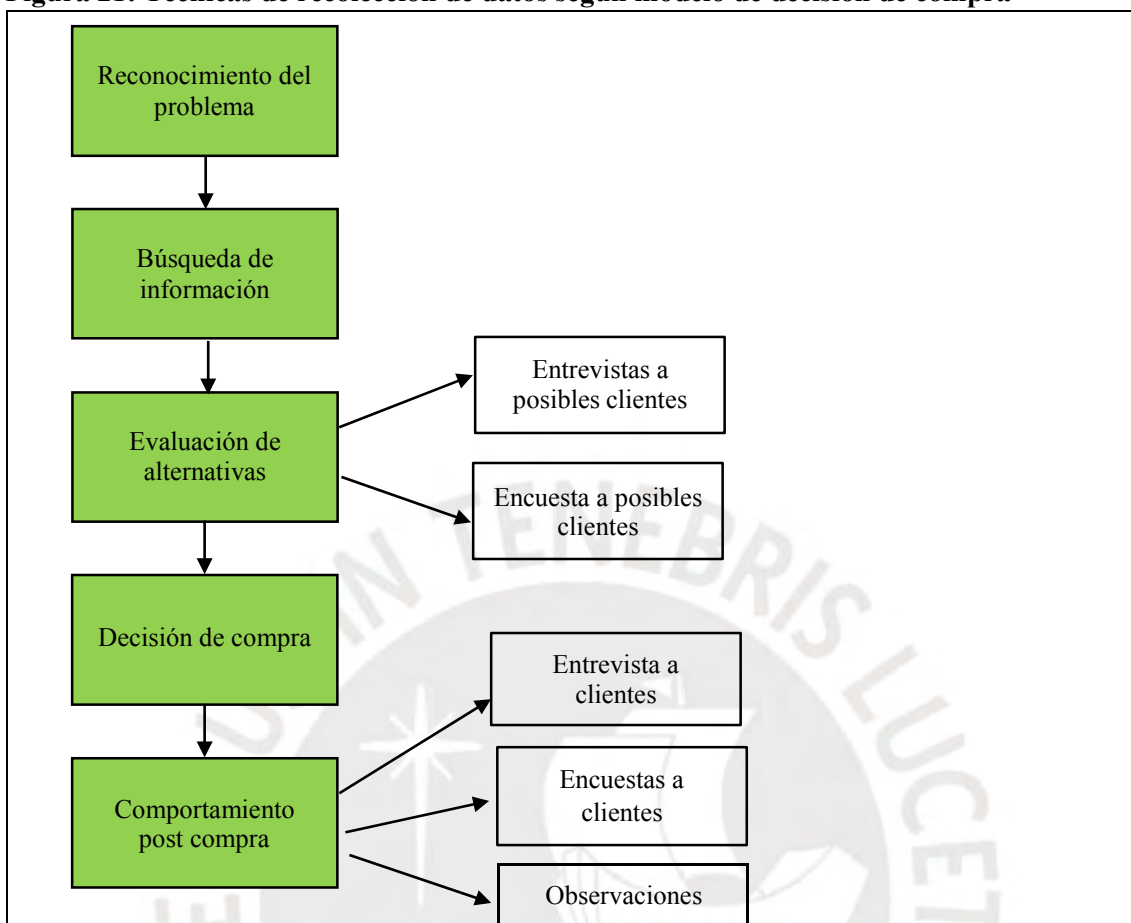
Una vez definidas las unidades de análisis del estudio de caso se presentarán las técnicas de recolección de datos, que son: entrevistas semiestructuradas a gerentes, entrevistas semiestructuradas a posibles clientes, entrevistas semiestructuradas a clientes, observación y encuestas a posibles clientes y a clientes. Estas técnicas se muestran en la Figura 21 A continuación, se describirán las herramientas a usar, porqué y para qué se están usando.

La primera técnica de recolección de datos es la entrevista semiestructurada a los gerentes. En general, “las entrevistas semiestructuradas están basadas en guías de preguntas por hacer y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para obtener información nueva e impredecible” (Hernández et al., 2010, p. 418). Así, las entrevistas semiestructuradas, permiten obtener información nueva e inesperada que resulta útil para la investigación. Estas entrevistas se realizarán a gerentes clave en el grupo Derco: el gerente de marketing y atención al cliente, y el gerente de postventa. Se realizarán dos entrevistas ya que el perfil del puesto está relacionado con el concepto de postventa.

El otro grupo de entrevistas semiestructuradas será aplicado a Motormundo. Se entrevistará en este caso a dos puestos claves del grupo. En primer lugar al gerente postventa y en segundo lugar al jefe de taller. El objetivo de las entrevistas será obtener un panorama general de la relación entre el concesionario y el cliente, procesos postventa y brechas en el servicio, todo desde el punto de vista de la dirección de la empresa.

Las siguientes técnicas por emplear, a posibles clientes y clientes, están enmarcadas en el modelo de cinco fases de la decisión de compra de Kotler y Keller (2012) el cual se presentó en el marco teórico.

Figura 21: Técnicas de recolección de datos según modelo de decisión de compra



Adaptado de: Kotler & Keller (2012)

El modelo de las cinco fases de la decisión de compra permite situar las siguientes técnicas de recolección de datos a usar en la investigación: entrevista semiestructurada a posibles clientes, encuesta a posibles clientes, entrevista semiestructurada a clientes postventa, encuesta a clientes postventa y observación.

La segunda técnica de recolección de datos a usar es la entrevista semiestructurada a personas en busca de alternativas para la compra de un automóvil en el sector automotriz. El objetivo es reconocer e identificar qué factores o atributos son los que tienen más peso en la evaluación de alternativas de los posibles clientes acerca de los vehículos y marcas en el sector automotriz. Se filtrarán las preguntas hasta conocer que atributos valoran los posibles clientes del concesionario que se analice, se podrán identificar las características valoradas de un vehículo chino y reconocer si es que la postventa se encuentra dentro de estas. Cabe resaltar que son personas que aún no son clientes y los atributos mencionados se basan en expectativas que tienen del servicio.

La tercera técnica se aplicará luego de conocer los resultados de las entrevistas anteriores. Se elaborará una encuesta dirigida a 100 personas que están interesadas en la compra de un automóvil chino. Se escoge esta muestra de acuerdo al número de vehículos vendidos por concesionarios. El objetivo, al igual que las entrevistas hechas con anterioridad, es saber qué actitudes y percepciones tienen aquellas personas que planean comprar un auto chino hacia el servicio postventa. El resultado de la encuesta será concluyente. Cabe mencionar que antes de la realización de la encuesta se llevará a cabo una encuesta piloto.

En la etapa de post compra (servicio postventa), se planea emplear la técnica de la entrevista con los clientes que han recibido el servicio postventa en el taller. El objetivo de las entrevistas será conocer, en una primera aproximación, cómo es el servicio postventa percibido por los clientes que acuden a los talleres de los dos concesionarios elegidos y qué opiniones y actitudes este servicio genera.

La técnica de la encuesta es una herramienta cuantitativa y la que le da el enfoque mixto a la investigación. Relacionada con la técnica y público objetivo anteriores, se propone realizar encuestas a los clientes de los concesionarios de marcas chinas con el objetivo de conocer sus impresiones sobre el servicio recibido, corroborando o no los hallazgos de las entrevistas. Se eligió la encuesta como técnica cuantitativa debido a que esta puede retratar de forma rápida y simple las actitudes de un cliente hacia el servicio recibido. Cabe mencionar que, al igual que con las encuestas a posibles clientes, se realizó una encuesta piloto para medir qué tanto las preguntas se adaptaban a la realidad.

Se realizarán encuestas a 120 clientes de las marcas chinas de Derco y Motormundo. Esta muestra de encuestados se basará en el número de clientes diarios que acuden al servicio postventa en Derco y Motormundo. Como se mencionó, con las encuestas se busca conocer apreciaciones sobre satisfacción y fidelización con respecto al servicio recibido. Se realizarán preguntas cerradas y algunas pocas abiertas que incluyan las variables de postventa, satisfacción y fidelización.

En la parte de post compra también se aplicará la técnica de la observación. Esta surge como una fuente de obtención de datos cualitativos y se realizará en los talleres de los dos grupos antes mencionados. El objetivo de la observación será descubrir cuál es la respuesta real del concesionario hacia los clientes en el proceso de postventa. Se tomarán datos de cómo es la atención con el usuario, de qué manera reacciona la concesionaria ante cualquier problema, la rapidez y comunicación con el cliente, la facilidad de contar con repuestos a tiempo, etc. El plan es acudir a cada uno de los talleres unos tres días, en distintos horarios, para hacer la observación bajo distintas afluencias de público.

Se han elegido estas técnicas ya que permiten tener un mayor conocimiento del sector desde puntos de vista distintos: del investigador (observaciones), de los directivos (entrevistas), de los clientes (entrevistas y encuestas) y de los posibles clientes (entrevistas y encuestas) que buscan comprar la marca. Conociendo la realidad desde estas perspectivas, se abordará más precisamente el objetivo de investigación. A continuación, se presentan una serie de figuras en las cuales se detallan las variables generales, específicas y las técnicas de recolección de datos a usar en cada una de ellas.

Figura 22: Variables del servicio postventa y técnicas de recolección empleadas

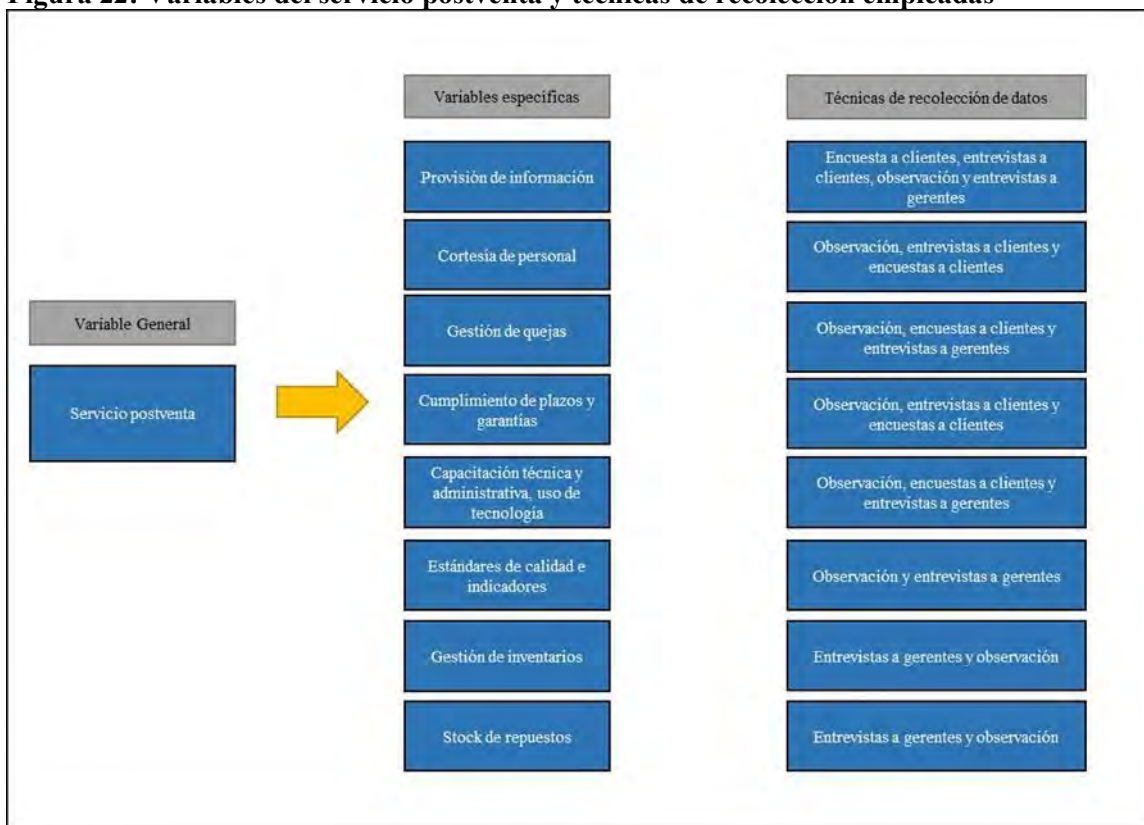


Figura 23: Variable satisfacción y técnicas de recolección empleadas

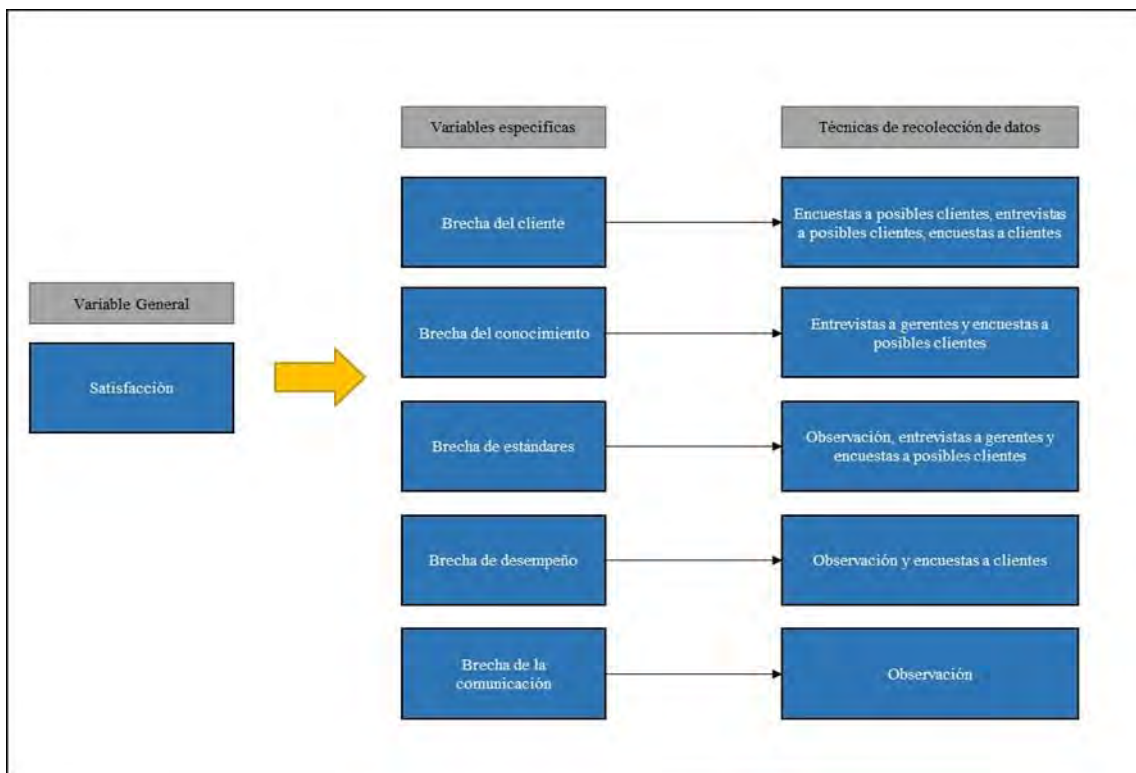
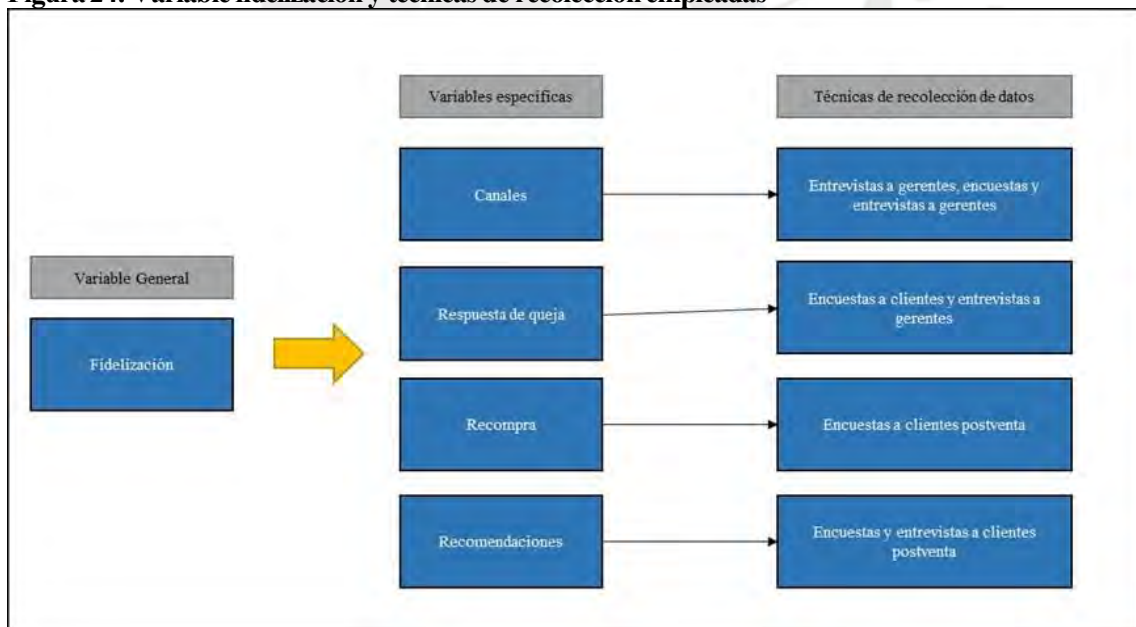


Figura 24: Variable fidelización y técnicas de recolección empleadas



A continuación, se presentará una tabla resumen sobre las técnicas escogidas, su justificación, la muestra final que se escogió y el objetivo de cada técnica.

Tabla 7: Técnicas de recolección de datos

Técnicas	Justificación	Muestra final	Explicación	Objetivo
Entrevista semiestructurada a gerentes	Información no esperada, perspectiva de concesionarias	5	Gerentes y jefe de taller relacionados a postventa	Conocer relación concesionario - cliente, proceso postventa, brechas
Entrevista a potenciales clientes	Percepciones sobre marcas chinas y postventa	16	Afluencia diaria al concesionario	Conocer valoración de atributos en un vehículo y en marca
Encuesta a potenciales clientes	Percepciones sobre marcas chinas y postventa	104	Por ventas de vehículos en cada uno de los concesionarios	Conocer valoración de atributos en un vehículo y en marca
Entrevista a clientes postventa	El servicio postventa desde el cliente	33	Afluencia diaria al taller de postventa	Conocer las percepciones del servicio postventa
Encuesta a clientes postventa	El servicio postventa desde el cliente	118	Afluencia diaria al taller de postventa	Conocer las percepciones del servicio postventa y el impacto en satisfacción y fidelización
Observación	El servicio postventa desde el investigador	2	Dos concesionarios observados	Descubrir fallas o brechas en el servicio postventa.

2.5.1. Perfil del cliente

En el subcapítulo anterior se detallaron las técnicas de recolección de información a ser usadas en el presente estudio de caso, en este sentido es importante definir el perfil del cliente especialmente en las encuestas a posibles clientes y en las encuestas a clientes postventa.

Según Kotler y Armstrong (2003), el perfil del cliente tiene como objetivo establecer una descripción del cliente seleccionado, conocer y entenderlo, ofrecerle productos y servicios adecuados y desarrollar estrategias de ventas enfocadas en determinado perfil. (Kotler y Armstrong 2003). En la siguiente tabla se describe el perfil del cliente para cada una de las técnicas de recolección de información.

Tabla 8: Perfil del cliente

Técnicas de recolección	Perfil del cliente	
Entrevista a potenciales clientes/ Encuestas a potenciales clientes	Características demográficas	Hombres y mujeres mayores a 18 años. Residen en Lima. De todos los niveles socioeconómicos.
	Motivaciones	Personas en busca de un automóvil barato con el objetivo de satisfacer sus necesidades de transporte o que buscan una nueva forma de trabajo.
	Valores	Los posibles clientes sienten que deben comprar aquello que más les conviene económicamente
	Percepción	Los posibles clientes conocen que existe un riesgo asociado a la compra de un vehículo chino
	Aprendizaje	Los posibles clientes prefieren comprar autos durables.
Entrevista a clientes postventa/ Encuesta a posibles clientes	Características demográficas	Hombres y mujeres mayores a 18 años. Residentes en Lima. De todos los niveles socioeconómicos
	Motivaciones	La motivación del cliente es lograr tener su vehículo o herramientas de trabajo en óptimas condiciones.
	Valores	El cliente valora un servicio postventa que cumpla con sus expectativas
	Percepción	El cliente percibe que el servicio postventa no cumplen con sus expectativas
	Aprendizaje	Los clientes conocen el servicio postventa y prefieren hacer el mantenimiento en un taller tercerizado.

Conociendo el perfil del cliente se podrá elaborar productos y servicios adecuados a sus necesidades y establecer mejores canales de comunicación con los mismos, así como detectar oportunidades, reducir riesgos y evaluar el impacto causado en el mercado.

2.6. Procesamiento de datos

El procesamiento de las entrevistas con los gerentes de los concesionarios consiste en la sistematización de datos e información relevante obtenidos, registrándolos y agrupándolos en temas que sean del interés para la investigación. Se agruparán en las variables generales ya

definidas: postventa, satisfacción y fidelización. Posteriormente, estos temas podrán agruparse por entrevistado; es decir, se identificará la información más importante que mencionó un entrevistado en particular con el fin de extraer conclusiones más fiables. También se realizarán comparaciones entre las declaraciones de los entrevistados sobre la postventa. De esta manera se pueden generar conceptos a emplear en el análisis de la investigación.

Las entrevistas a los clientes y a los posibles clientes serán procesadas y sistematizadas por cada pregunta hecha. Se escogerán las respuestas más mencionadas por preguntas y se presentarán los hallazgos.

En cuanto a la observación, ésta se realizará en los talleres de los concesionarios seleccionados de marcas chinas. Para sistematizarlas se elaborará una guía de observación, documento que permite organizar y sistematizar la observación de las acciones y fenómenos ocurridos (Hernández et al., 2010). Una guía de observación permite el conocimiento y recordación de los datos esenciales de la observación: fecha, lugar, hora de inicio y de fin; también datos relacionados con los objetivos de la investigación, la postventa, la satisfacción y la fidelización. Se resumirán los hallazgos más importantes para incluirlos en el análisis de la investigación.

Por el lado de las encuestas, se realizarán las preguntas de acuerdo con los objetivos de la investigación en el marco de lo encontrado en las entrevistas. Estas encuestas se procesarán mediante el programa Microsoft Excel. Al ser, las encuestas una técnica cuantitativa, las preguntas serán tabuladas para extraer conclusiones. La presentación de las encuestas será mediante un análisis de frecuencias simple y el uso de filtros. Se harán gráficos comparativos que faciliten el análisis de los datos obtenidos. Una vez tabuladas las preguntas se elegirá un gráfico de barras o circular. Cada gráfico permitirá extraer conclusiones, que debidamente conceptualizadas buscarán tener un conocimiento mayor del servicio postventa en los concesionarios de marcas chinas.

3. Resumen

La metodología la investigación se compone en el método, tipo, enfoque, variables, técnicas de recolección de datos y procesamiento de los mismos. La metodología tiene una estrecha relación con el objetivo de investigación y pregunta. El enfoque y, el tipo de la investigación se adecuan al objetivo y deberían definirse con base a este último. Las técnicas de recolección de datos y el procesamiento de los mismos deben ayudar y perseguir el objetivo a través de resultados y conceptos que sean útiles para la investigación.

Como se mencionó, la presente investigación es de tipo estudio de caso, descriptivo, no experimental y transaccional. El enfoque es mixto está concentrado en tres variables generales: postventa, satisfacción y fidelización. Las técnicas por emplear serán: entrevistas semiestructuradas a gerentes, entrevistas cara a cara a posibles clientes y clientes, encuestas a posibles clientes y clientes, y observación en el taller. Las entrevistas, tanto a gerentes como a clientes y posibles clientes, serán procesadas mediante la sistematización de información que sea más relevante para la investigación. Las encuestas serán procesadas con el programa Microsoft Excel mediante un análisis de frecuencia simple y el uso de filtros. A continuación, se presenta una tabla en donde se resume lo mencionado.

Tabla 9: Resumen Metodológico

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	
Método	Estudio de caso
Tipo	Descriptivo, no experimental y transeccional
Enfoque	Mixto
Variables	Postventa, satisfacción y fidelización
Técnicas de recolección	Entrevista semiestructurada a gerentes, entrevista a clientes y a posibles clientes, encuesta a clientes y a posibles clientes, observaciones
Procesamiento de datos	Sistematización de datos y temas, Guía de observación, análisis de frecuencia simple y filtros.
Variables	Postventa, satisfacción y fidelización

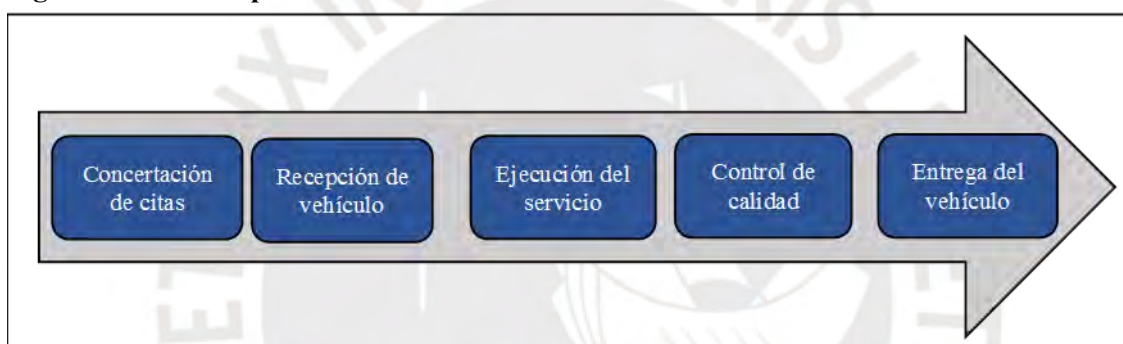
CAPÍTULO 4: PRESENTACIÓN DE RESULTADOS OBTENIDOS

En el siguiente capítulo se presentarán los resultados de la aplicación de las técnicas de recolección empleadas en la presente investigación, con las que se busca cumplir con los objetivos previamente planteados.

1. Gerentes y jefes de taller – El proceso del servicio postventa

Según entrevistas con gerentes de postventa y jefe de taller de ambas empresas se puede comprender los pasos del proceso antes mencionados, lo cual permitirá identificar posibles problemas o puntos de mejora.

Figura 25: Proceso postventa



Concertación de citas: Se coordina una hora y fecha determinada con el cliente, así como la posible cotización del servicio deseado.

Recepción del vehículo: En la siguiente etapa, el concesionario recibe al cliente y a su vehículo a través del asesor de servicio, el cual se encarga de atender al cliente a través de todo el proceso de postventa. El asesor de servicio realiza una inspección general al vehículo y calcula el precio del servicio, el tiempo que demora realizarlo y a la fecha y hora de recojo del vehículo por el cliente. Finalizada las coordinaciones, el asesor junto con el encargado de seguridad gestiona la movilidad para el transporte del cliente.

Ejecución del servicio: El asesor de servicio genera una OT². Luego, asigna un mecánico responsable de trabajar en el vehículo. El mecánico realiza las reparaciones registradas en la OT. Si es que el mecánico nota que el vehículo requiere algún tipo de trabajo extra (repuestos,

²OT: Orden de Taller, es el documento en donde el asesor de servicio detalla los requerimientos del cliente y el servicio realizado para cubrir estos requerimientos.

alineación, etc.), le notifica al asesor de servicio para que cotice el nuevo servicio y dé su visto bueno. Existen distintos tipos de servicio que el cliente puede requerir, que son los que aparecen en la tabla que aparece a continuación.

Tabla 10: Tipos de servicio postventa requeridos por el cliente

Tipos	Definición
Mantenimiento	Conjunto de actividades que se ejecutan en una unidad con el fin de anticiparse y evitar la ocurrencia de fallas. Tanto en Derco como en Motormundo se realizan cada 5000 Km
Reparación	Actividades correctivas, a diferencia del mantenimiento, requiere necesariamente un diagnóstico inicial
Planchado	Actividades correctivas con la finalidad de eliminar imperfecciones u abolladuras debido a desgaste o colisión
Carrocería y Pintura	Actividades relacionadas a la instalación de autopartes y pintura a un vehículo
Garantía	Respaldo del concesionario para la inspección, reparación o remplazo de autopartes

Fuente: Entrevista a gerente de postventa de Derco (comunicación personal, 9 de septiembre, 2015) y entrevista a gerente de postventa de Motormundo (comunicación personal, 22 de septiembre, 2015)

Control de calidad: Una vez que el vehículo está listo, el probador revisa junto con el técnico mecánico los trabajos realizados. Luego realiza la prueba de ruta y verificación de parámetros. Si no se supera el control de calidad, el probador informa al supervisor del taller y al técnico mecánico. Si se supera el control de calidad, el vehículo está listo para la entrega.

Entrega del vehículo: Se entrega el vehículo según a la hora pactada con el cliente. El asesor de servicio revisa nuevamente el vehículo y explica los trabajos realizados al cliente. Si el cliente está de acuerdo con los trabajos realizados, recibe el vehículo. Finalmente, el asesor de servicios cierra la OT.

Es importante conocer el proceso de postventa de los concesionarios Derco y Motormundo ya que luego se evaluará este servicio en cada uno de los procesos y se segmentará los resultados por tipo de servicio postventa. Una vez visto el proceso postventa se realizará un pequeño gráfico con los principales resultados a presentar por cada herramienta.

2. Posibles clientes – los atributos y expectativas

A continuación, se detallarán los principales resultados de las entrevistas y encuestas a los posibles clientes, visitantes que acuden al centro de ventas con el objetivo de evaluar la compra de un auto chino ligero.

2.1. Entrevistas a posibles clientes de Derco y Motormundo

Estas entrevistas fueron realizadas en los locales de Derco de Ate y de Motormundo de San Isidro ver “Anexo G”. En las entrevistas hechas a posibles clientes de Motormundo, que vende las marcas Brilliance, Baic, Haima y Zoite, se encontró que, respondiendo a la primera pregunta, ¿Qué es importante para decidir qué marca comprar?, la mayoría contestó que lo más relevante en una marca era el prestigio. Es decir, prefieren una marca que sea conocida, que tenga alta la estima y consideración de los clientes. Lo segundo más importante para los posibles clientes era que la marca tenga un buen servicio postventa.

En cuanto a la segunda pregunta, ¿Qué características valorarías más en un auto chino?, lo más mencionado fue que el auto fuera barato, de bajo precio, de precio cómodo, etc. En segundo lugar, fue otra vez el servicio postventa (buenos talleres, repuestos disponibles, mecánicos capacitados). La tercera característica más mencionada fue las características técnicas del vehículo. Un dato importante es que aquellas personas que afirmaron en la pregunta uno, que la postventa era un factor de decisión, no la mencionan en la segunda pregunta. Esto puede indicar que hay personas que sí consideran al servicio postventa como una variable determinante en una marca, pero no la esperan encontrar a la hora de comprar un vehículo de marca china en el concesionario de Motormundo.

En la pregunta tres, ¿Qué es lo que te podría ofrecer este concesionario?, más de la mitad de las personas entrevistadas valoran que el auto sea barato, seguido por facilidades de financiamiento y garantía. El servicio postventa se ubica en el cuarto lugar mencionado sólo por la mitad de los entrevistados, lo que implica que la otra mitad no espera que el concesionario le ofrezca este servicio. En relación a esto último, un dato a tener en consideración es que, aproximadamente un quinto de los entrevistados afirman que la postventa es un atributo valorado en un auto chino (pregunta 2), pero no la menciona como algo relevante que esperaría de este concesionario

A la mitad de las personas que no esperaban que el concesionario les ofrezca un buen servicio postventa se les hizo la siguiente pregunta: ¿Es el servicio postventa un atributo que tomaría en cuenta en este concesionario? A lo que más de la mitad afirmó que no. La mayoría

mencionó que tenía un taller conocido en caso el vehículo requiera un mantenimiento, reparación, planchado, etc.

La última pregunta, ¿Cómo tendría que ser el servicio postventa para que acuda al concesionario?, gran parte de las personas contestó que tendría que ser un servicio adecuado (una respuesta poco precisa que se debe entender como “hacer lo que el cliente espera La cortesía del personal y el precio del servicio son otras dos características valoradas por igual en los posibles clientes. Tan sólo un tercio de las personas desean que el servicio sea rápido.

Por otro lado, en las entrevistas realizadas a Derco, que vende las marcas chinas Great Wall, Changan, Jac, Fotón, Geely y Haifei, se detalla lo siguiente.

En la primera pregunta, ¿Qué es importante para decidir qué marca comprar?, la mayoría de las personas contestó que lo más relevante en una marca es que tenga características técnicas adecuadas (sistema de frenos bloqueado, ABS, doble airbag, ventilación, etc.). El segundo atributo más valorado en una marca china es la variedad de modelos a elegir. Según algunos de los entrevistados, tener una gran cantidad de modelos a elegir permite abarcar a una mayor cantidad de personas y satisfacer necesidades particulares de más gente. Luego de estos dos primeros atributos, casi la mitad de los entrevistados contestó que la confiabilidad de la marca es el atributo que más tomaría en cuenta.

La segunda pregunta fue, ¿Qué características valorarías más en un auto chino? En esta pregunta un gran número de posibles clientes afirmaron que el precio bajo es un atributo que tomaría en cuenta a la hora de elegir un auto de marca china. En segundo lugar, otras personas respondieron la confiabilidad (que no se detecten averías en el auto) como característica que valoraría de vehículos ligeros chinos. Casi la mitad de las personas prefieren las características técnicas (frenos, ABS, doble airbag, ventilado, motor, etc.). El servicio postventa, recién surge en el cuarto lugar, ya que casi un tercio de las personas entrevistadas lo considera como un atributo importante, pero no tanto como los dos primeros.

La pregunta tres, ¿Qué es lo que te podría ofrecer este concesionario?, casi todas las personas entrevistadas afirmaron que esperaban que Derco les ofreciera un auto más barato que otros concesionarios. El segundo atributo esperado fue el servicio postventa con más de la mitad de las personas entrevistadas. Nótese que en la pregunta dos sólo un tercio de las personas lo consideraban un atributo clave; sin embargo, en esta pregunta más de la mitad lo considera. Esto puede implicar que este concesionario ofrece la imagen de un buen servicio postventa a sus posibles clientes. La facilidad del financiamiento del vehículo es un atributo también valorado por los posibles clientes; tiene que ver con un auto “que se pueda pagar” lo mismo que la respuesta más mencionada. Esto puede darse debido a que los autos ligeros chinos están destinados a un

sector socioeconómico de clase media según el gerente de marketing y atención al cliente de Derco (comunicación personal, 9 de septiembre, 2015), quienes desean tener la mejor forma de financiar su inversión.

Más de la mitad de las personas afirmaron que esperaban que el concesionario no les ofrezca un servicio postventa; a estas personas se les hizo la pregunta ¿Es el servicio postventa un atributo que tomaría en cuenta en este concesionario? Aquí las respuestas estuvieron divididas, algunas personas apreciaban el servicio postventa y otros le restaban importancia. Preguntando más a fondo, las personas que no reconocían el servicio postventa como atributo del concesionario hacían referencia al alto precio que se cobraba en comparación a talleres independientes, y a la desconfianza en la postventa producto de denuncias y rumores.

La última pregunta, ¿Cómo tendría que ser el servicio postventa para que el cliente acuda al concesionario?, gran parte de las personas contestó que requeriría de un trato amable (especialmente con el asesor del servicio), y sincero (decirles a los clientes los problemas tal como son). En segundo lugar, los posibles clientes respondieron que el servicio tendría que efectuarse sin demoras y en el plazo estipulado. Casi un tercio de las personas respondieron que requeriría de personal capacitado y experto en el servicio para poder confiar en la postventa. Otras características mencionadas fueron los precios accesibles y; repuestos disponibles.

2.2. Encuestas a posibles clientes de Derco y Motormundo

Luego de explorar las opiniones y actitudes de los posibles clientes con entrevistas, se procedió a diseñar las encuestas para ellos. A continuación, se presentarán los principales hallazgos de la encuesta realizada a 104 posibles clientes en los concesionarios Derco y Motormundo. La muestra se compone en 30 encuestas para Motormundo y 74 encuestas en Derco. Esta proporción responde a las ventas en unidades presentadas por ambos vehículos a noviembre del 2015: Derco con 3085 vehículos vendidos y Motormundo con 1248. Cabe mencionar que las encuestas fueron realizadas en un periodo neutro, en donde no hubo influencias como campañas, promociones, etc. Como se menciona en la ficha técnica, ver Anexo H, el margen de error de la encuesta es de un 9.5% con un nivel de confianza de 95% para un total poblacional de 4810 posibles clientes. Los 4810 clientes se extraen del número de visitas diarias de posibles clientes que reciben ambos concesionarios.

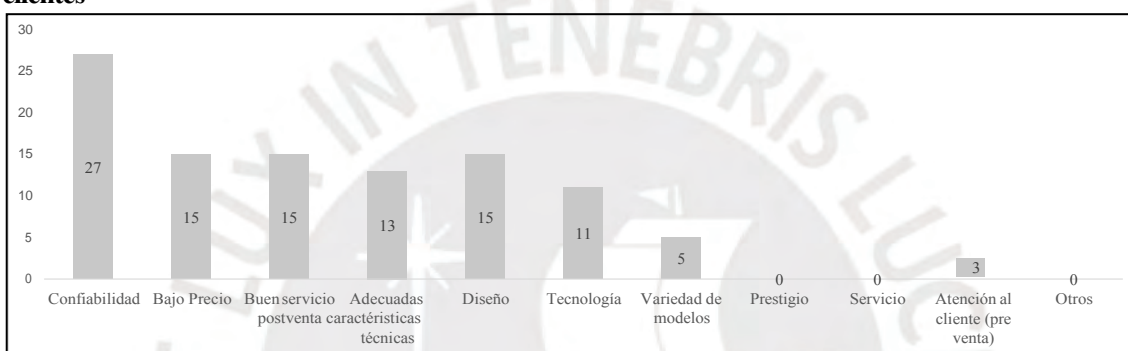
Cabe recordar que, esta encuesta responde a la etapa de selección de alternativas según Kotler y Keller (2012). De esta manera el objetivo principal de la encuesta es conocer si el buen precio, los repuestos y el cumplimiento de plazos y garantías, por ejemplo, son atributos significativos para el posible cliente en Motormundo y Derco Es importante conocer qué tanto

los posibles clientes que se acercan a pedir información sobre un auto chino, valoran la postventa y otros atributos cuando eligen una marca china.

Es necesario mencionar que se encuestó a los posibles clientes de autos chinos luego que el vendedor mostrara las propiedades de los vehículos del concesionario, por lo que puede haber cierto sesgo en los resultados obtenidos. A continuación, se presentan los principales hallazgos de la encuesta.

2.2.1. Atributos de marcas de vehículos en general

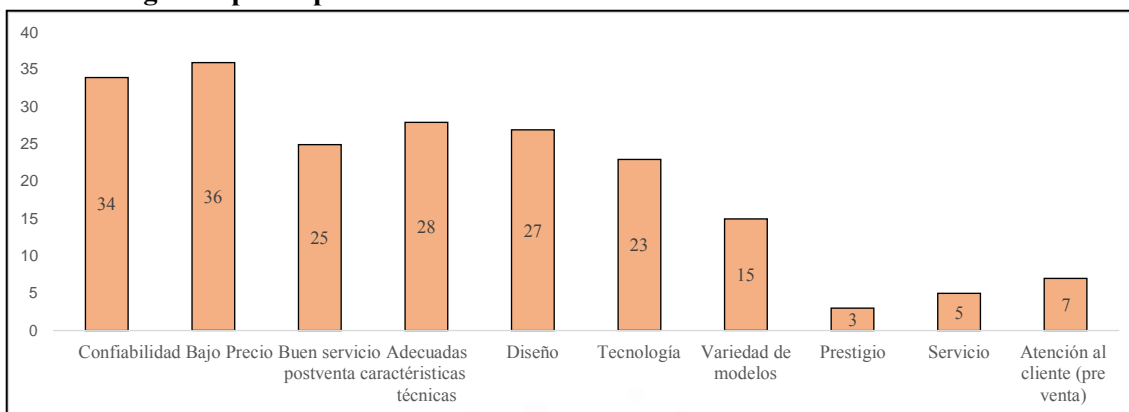
Figura 26: Atributos mencionados en primer lugar de marcas de vehículos en general por posibles clientes



Se preguntó a los posibles clientes ¿Qué es lo más importante cuando eligen una marca de auto? En esta figura 24 se observan los atributos mencionados en primer lugar. La confiabilidad, se encuentra en primer lugar con 27 respuestas, seguido por la postventa, bajo precio y diseño. Los atributos menos valorados fueron el prestigio y el servicio.

Un punto interesante a tener en cuenta es la posición del diseño, que se encuentra entre los atributos más mencionados en primer lugar por los posibles clientes de autos chinos en estos dos concesionarios. De las 15 personas que valoraron al diseño como el atributo más importante para elegir un vehículo en general 8 fueron personas que estaban interesadas en la marca Great Wall. Esto podría indicar que Great Wall es una marca china que poco a poco va alejándose del atributo del precio bajo y se diferencia por el diseño que pueda ofrecer. En la figura 25 se puede observar los atributos más valorados en los dos primeros lugares (*top two boxes*).

Figura 27: Atributos mencionados, en los dos primeros lugares - top two boxes - de marcas de vehículos en general por los posibles clientes

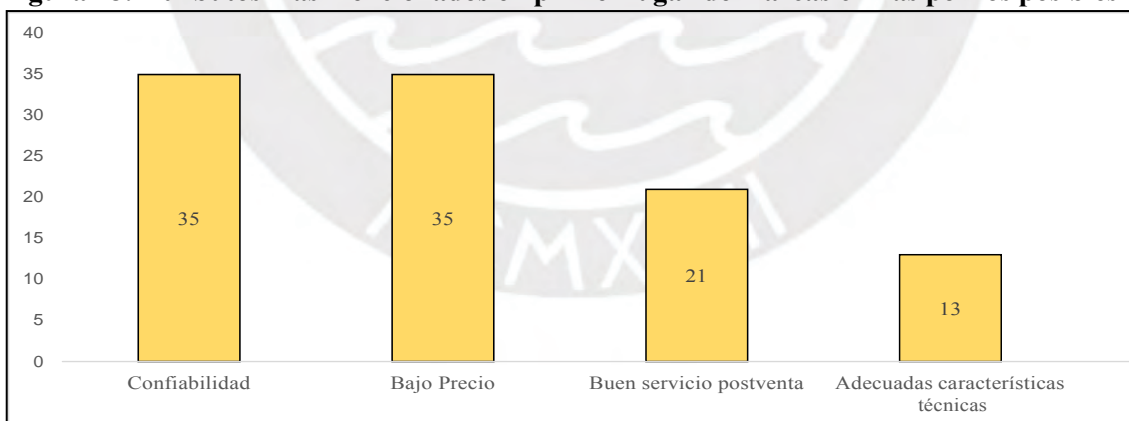


El bajo precio se encuentra en primer lugar con 36 menciones seguido de la confiabilidad con 34. La postventa se encuentra poco valorada con tan sólo 25 menciones en comparación con otros atributos.

2.2.2. Atributos de marcas chinas

Para establecer mejor el papel de la postventa en las marcas chinas, a continuación, se presentan los atributos en primer lugar, por los posibles clientes de marcas chinas en Derco y Motormundo.

Figura 28: Atributos más mencionados en primer lugar de marcas chinas por los posibles clientes

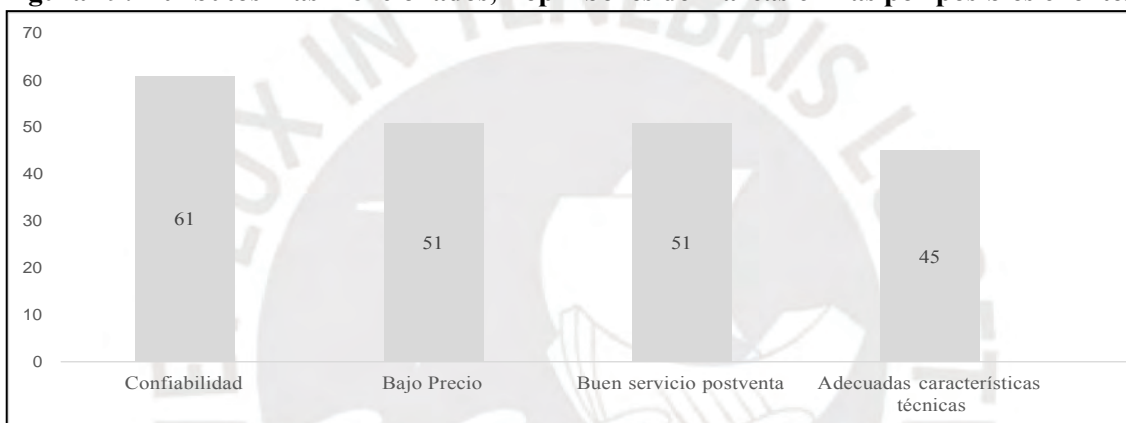


Treintaicinco posibles clientes que afirman que la confiabilidad es lo más importante cuando se compra un auto chino; es decir se mantiene en primer lugar igual que en la pregunta anterior. También en primer lugar se encuentra el bajo precio. Las personas prefieren un auto chino que sea barato en comparación a otras marcas y que sea confiable.

Anteriormente, cuando se preguntó a los posibles clientes qué característica era la más importante cuando compraban una marca en general, sólo 15 personas consideraban que el precio era lo más importante, si se asume que lo que primero se menciona es lo más importante. Sin embargo, ahora en esta figura, se aprecia que son 35 personas las que mencionan en primer lugar que el precio es lo más importante cuando se compra una marca china. Esto sin duda, ratifica la relación que hacen los posibles clientes entre auto chino con un bajo precio. .

A continuación, se presentan los atributos más valorados en los dos primeros lugares por los posibles clientes de vehículos ligeros de origen chino en Derco y Motormundo. Cabe mencionar que se escogieron estos atributos como alternativas producto de las entrevistas anteriores con posibles clientes.

Figura 29: Atributos más mencionados, Top 2 boxes de marcas chinas por posibles clientes



Como se puede observar en la figura anterior, la confiabilidad se mantiene en primer lugar con 61 menciones cuando se cuentan las primeras menciones, seguido por el precio bajo y la postventa, que se igualan en segundo lugar con 51 menciones.

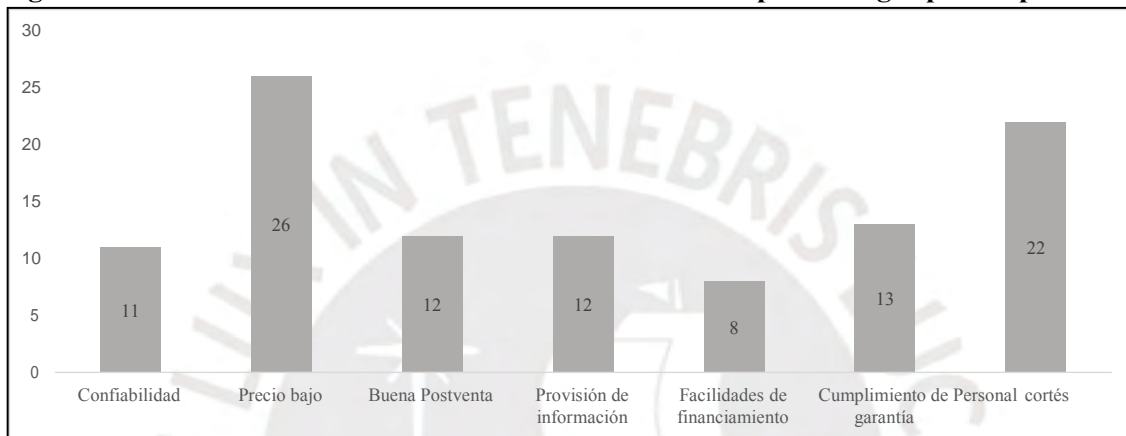
Como conclusión, cuando los posibles clientes entran al *showroom* para pedir información sobre un vehículo de marca china, lo que piensan en primer lugar es la confiabilidad y en segundo lugar el bajo precio y el buen servicio postventa. El que la confiabilidad y el precio bajo están en los primeros lugares (junto con la postventa) guarda la relación con una entrevista realizada al gerente de marketing y atención al cliente de Derco, (comunicación personal, 9 de septiembre, 2015), en la cual se afirma que el principal atributo por el cual es vendido un auto chino es el precio bajo.

2.2.3. Atributos del concesionario

Se les preguntó a los posibles clientes de autos chinos ligeros en Derco y Motormundo, ¿qué espera recibir de este concesionario? Es una pregunta que busca saber qué es lo que las personas desean recibir cuando se acercan al concesionario por primera vez, a pedir información sobre un vehículo chino.

A continuación, se presenta una tabla con los atributos más valorados en ambos concesionarios en primer lugar:

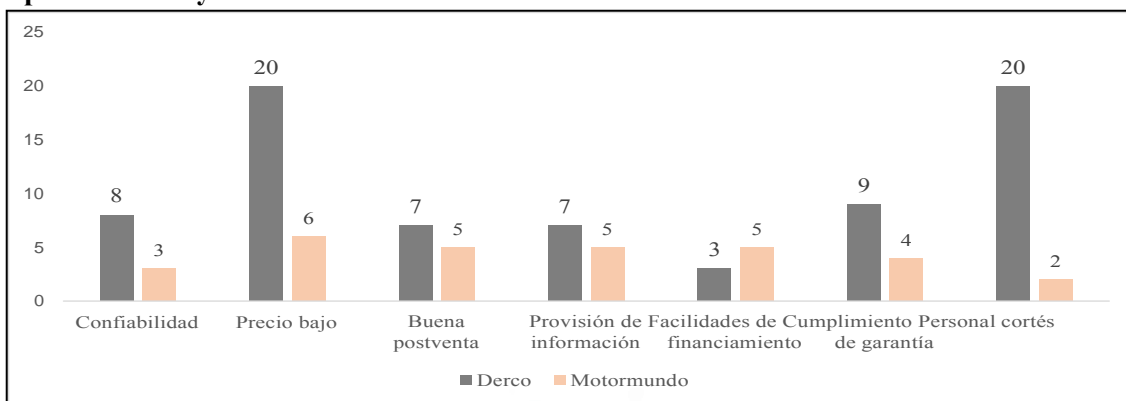
Figura 30: Atributos del concesionario mas mencionados en primer lugar por los posibles clientes



De los 104 posibles clientes que fueron encuestados, 26 afirmaron que lo que más esperaban del concesionario era el precio bajo del vehículo, no confiabilidad como cuando contestaron una pregunta similar, pero refiriéndose a autos chinos en general. El precio bajo es el atributo más importante mencionado en primer lugar cuando se trata de lo que se espera del concesionario. En segundo lugar, se encuentra la cortesía del personal.

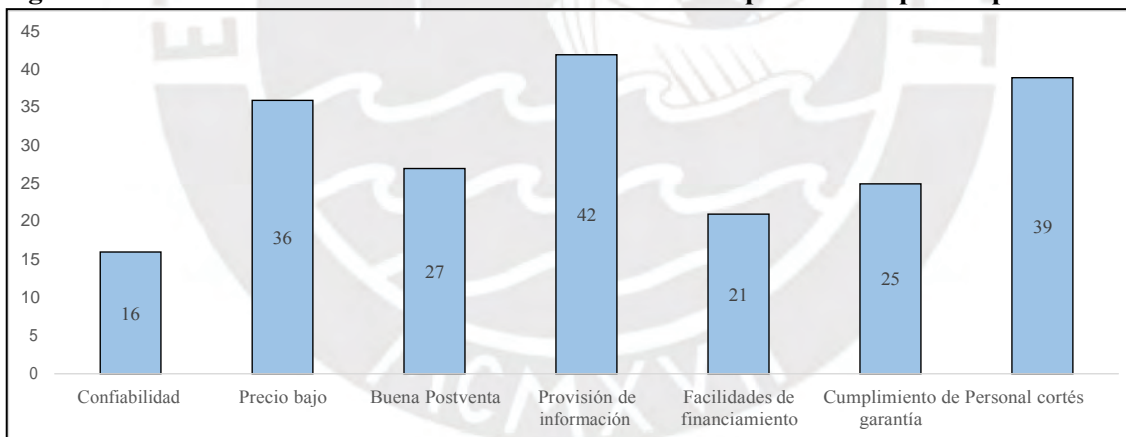
En la misma figura 30, la postventa ahora se encuentra en cuarto lugar con sólo 12 menciones. Sin embargo, como se presentó en la figura 26, se ve que cuando se les pregunta a las personas lo que más valoraba en un vehículo chino en general 21 personas que consideran esta característica es la más importante de todas; no obstante, cuando la pregunta se enfoca a lo que los concesionarios pueden hacer, sólo 12 consideran el servicio postventa más importante. Es decir, 19 personas creen que la postventa es lo más importante para elegir un auto chino, pero no creen encontrar un servicio adecuado en los concesionarios. Esto se debe a una poca confianza o falta de información en los procesos del servicio postventa que puedan tener los posibles clientes. Se puede realizar una figura con las mismas respuestas separada por los concesionarios.

Figura 31: Atributos del concesionario más mencionados en primer lugar por los posibles clientes, separados Derco y Motormundo



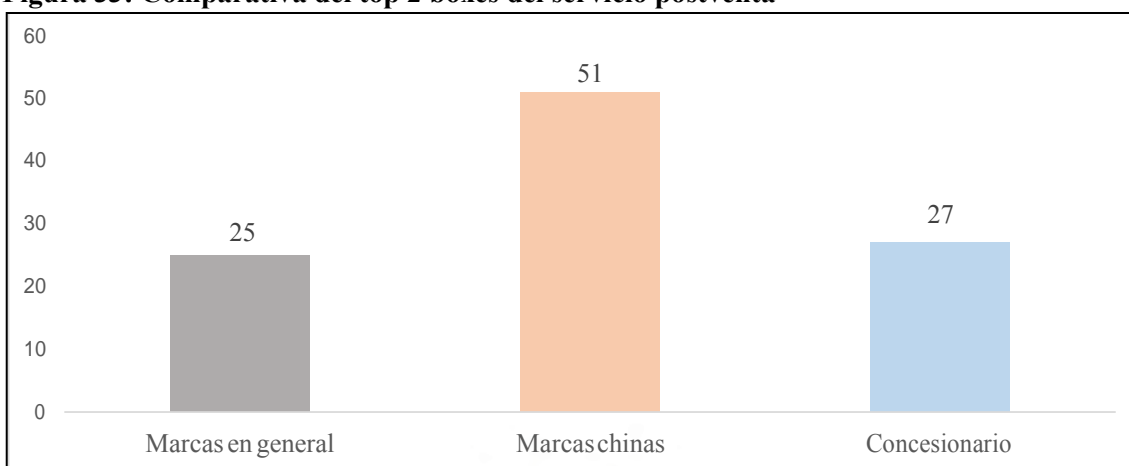
En la figura 31, se aprecia que es lo que esperan los posibles clientes tanto de Derco como de Motormundo. Según la encuesta, los posibles clientes en Derco esperan, en primer lugar, un precio bajo y un trato cortés por parte del personal. Por el lado de Motormundo, los posibles clientes esperan también, en primer lugar, un precio bajo y en segundo lugar una buena postventa, provisión de información y facilidades de financiamiento. A continuación, se presenta una figura con los tops 2 boxes de los atributos esperados del concesionario.

Figura 32: Atributos del concesionario más mencionados top two boxes por los posibles clientes



Parece ser que la postventa se encuentra en general en buen lugar, sin embargo, para ver la verdadera importancia del servicio postventa, es necesario comparar los tops 2 boxes del servicio de las tres últimas preguntas (figura 25, 27 y 30). Así se podrá observar cuál es el verdadero comportamiento del servicio postventa en la valoración de los posibles clientes. La primera pregunta hacía referencia a qué atributos los posibles clientes valoraban en una marca cualquiera, la segunda se refería a lo más importante en un vehículo chino y la última que esperaba del concesionario.

Figura 33: Comparativa del top 2 boxes del servicio postventa



Cuando se preguntó a las personas que entraban al *showroom* de Motormundo y Derco, qué era lo más importante cuando elige una marca de auto, 25 personas de las 104 mencionaron a la postventa en primer o segundo lugar. Esto se podría deber a que los posibles clientes pensaron en marcas como, BMW, Chevrolet, cuyas características como diseño, tecnología son más resaltantes que la postventa. Entonces, a nivel de marcas en general el servicio postventa no era la mejor valorada en los *top 2 boxes*.

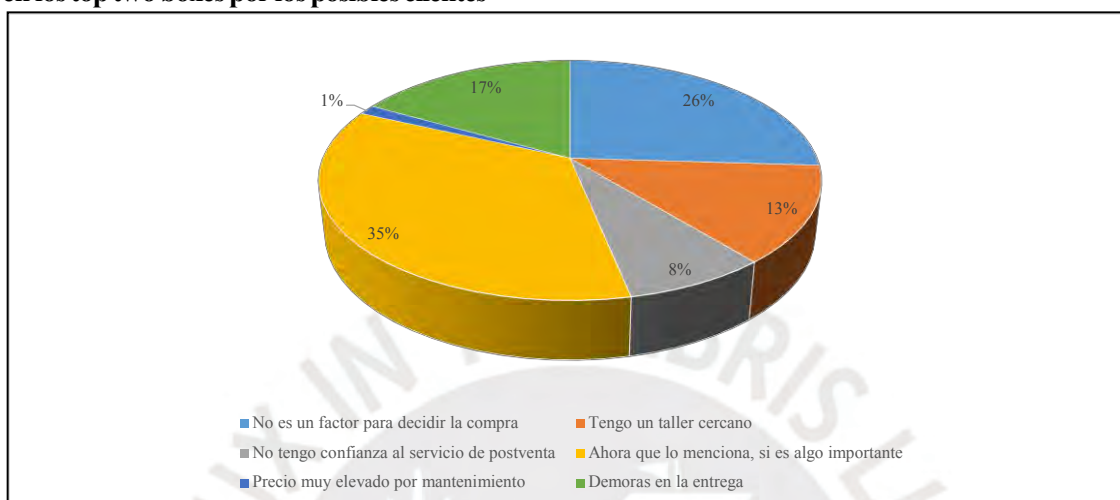
Sin embargo, cuando se hizo una pregunta similar aplicada a los vehículos chinos, fueron 51 posibles clientes que reconocieron que el servicio postventa (repuestos, mantenimiento, garantías, etc.) era un atributo importante en los dos primeros lugares. A pesar de esto, la postventa no ocupó el primer lugar en las respuestas a esa pregunta.

Pero, cuando se les preguntó que esperaban del concesionario tan sólo 27 personas valoraron a la postventa en los dos primeros lugares. Esto quiere decir que 24 personas que creen que la postventa es lo primero o lo segundo más importante al momento de elegir una marca de auto chino, pero no consideran que el concesionario les pueda dar este servicio de manera satisfactoria Este dato es muy importante ya que estas 24 personas podrían considerarse como posibles clientes perdidos para el servicio postventa. ¿Por qué casi la mitad de las personas creen que la postventa es importante para elegir un auto chino, pero opina que los concesionarios Derco y Motormundo, son incapaces de ofrecer un buen servicio postventa? Podría deberse a la desconfianza en el servicio, a la percepción de ineficiencia en el servicio, a malos comentarios, a percepción sobre demoras en la entrega, etc. Con la siguiente pregunta se busca encontrar la respuesta.

2.2.4. Servicio postventa

Se preguntó a las 77 personas que no valoraron a la postventa en el top 2 boxes por qué no la mencionaron. Estas fueron sus respuestas.

Figura 34: Razones de por qué no se mencionó al servicio postventa como atributo del concesionario en los top two boxes por los posibles clientes



En esta figura se observa que una de las principales razones de porqué los posibles clientes no esperan un buen servicio postventa es simplemente porque no lo han considerado al momento de hacer la selección de compra del vehículo. El que el concesionario le pueda ofrecer un buen servicio postventa no está en el *top of mind* del posible cliente que entra al *showroom* en busca de información que le facilita la selección del vehículo a elegir. Esto confirma que, en la venta del vehículo, la postventa no es un atributo que la mayoría de los clientes tomen en cuenta en estos concesionarios.

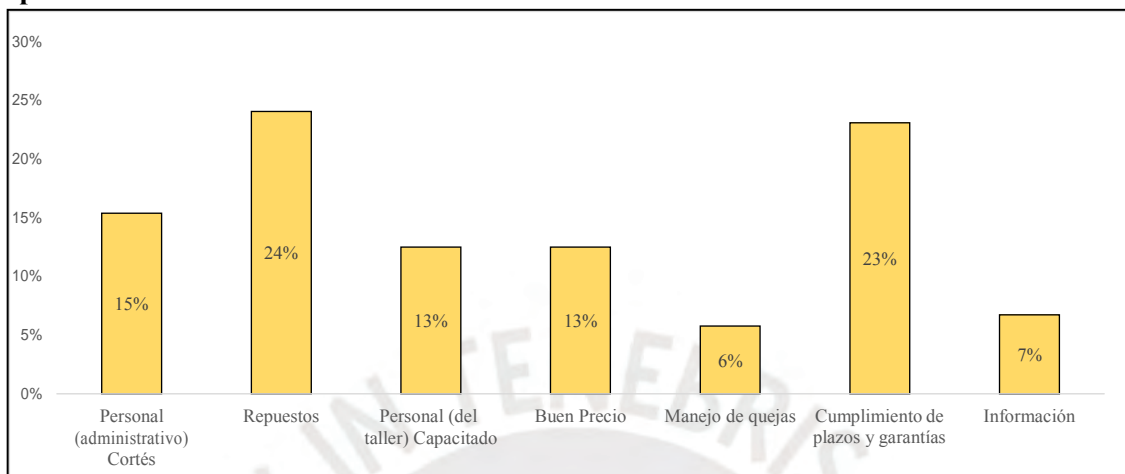
En la misma figura 34, se puede apreciar que para el 26% el precio es muy elevado, y para el 17% las demoras en la entrega hacen que no se piense en postventa en un concesionario de marcas chinas ya que, existen talleres independientes que son más competitivos en costo-beneficio que los talleres de las concesionarias. El beneficio es la cercanía, rapidez, familiaridad y el costo es el bajo precio que cobran talleres independientes

2.2.5. Expectativas del servicio postventa

Se preguntó a los posibles clientes de los concesionarios de Derco y Motormundo que entraron al *showroom* a pedir información sobre vehículos chinos, ¿qué tenía que tener el servicio postventa de los concesionarios para que acudan? La finalidad de esta pregunta fue conocer las características que los posibles clientes apreciaban más en el servicio postventa que los

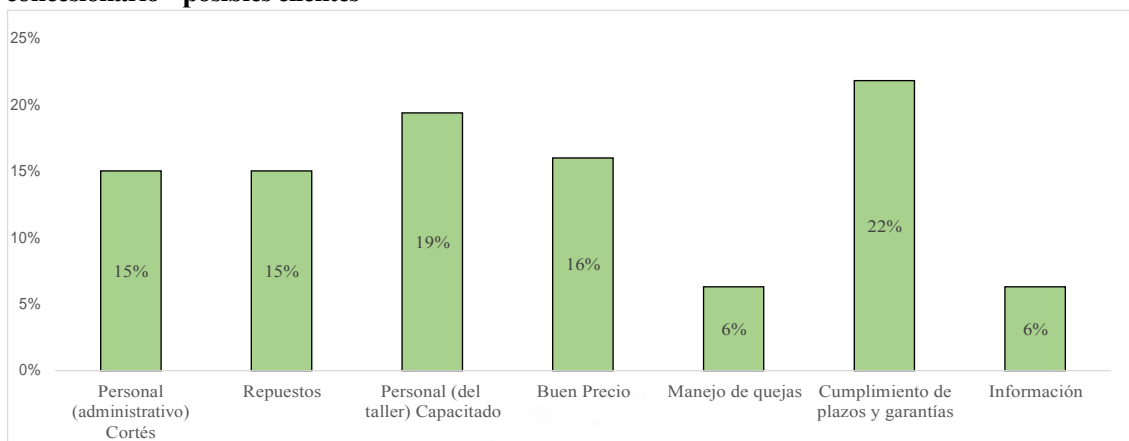
concesionarios Derco y Motormundo podrían ofrecerle. A continuación, se muestran los resultados.

Figura 35: Atributos mencionados en primer lugar del servicio postventa requerido al concesionario - posibles clientes



Con esta figura podemos dar respuesta a primera pregunta de investigación específica: ¿El buen precio, los repuestos y el cumplimiento de plazos y garantías son atributos significativos para el posible cliente en Motormundo y Derco? Un atributo que no aparecía entre los más mencionados por los posibles clientes y que ahora figura como el atributo más mencionado en primer lugar, es la correcta provisión de los repuestos con 24% de menciones. Para que el posible cliente acuda al concesionario deben existir los repuestos necesarios en el momento preciso, para así evitar demoras en el servicio. Es segundo atributo más valorado, de manera cercana al primero, es el cumplimiento de plazos y garantías. Un 23% de las personas espera que los concesionarios mantengan sus correspondientes compromisos. En tercer lugar, el cliente espera que el personal administrativo tenga un trato cordial. Finalmente, el cliente espera que los técnicos mecánicos que trabajen en su vehículo estén lo suficientemente capacitados para evitar fallos y que el precio del servicio postventa sea bajo. A continuación, se muestra una figura con los *top 2 boxes* de los atributos mencionados.

Figura 36: Atributos mencionados en los top 2 boxes del servicio postventa requerido al concesionario - posibles clientes



En esta figura, se observa que el atributo más valorado en los *tops 2 boxes* es el cumplimiento de plazos y garantías. Se aprecia, sin embargo, que los requisitos mencionados en los dos primeros lugares después del cumplimiento de las garantías “se han nivelado”. Están el personal del taller capacitado, el bajo precio, el personal administrativo cortés, y el correcto suministro de repuestos.

Como conclusión, se puede afirmar que los atributos que más importancia tienen para que los posibles clientes acudan a la postventa son el cumplimiento de plazos y garantías y; el personal capacitado. Seguido se encontrarían el buen precio, personal administrativo cortés y el personal capacitado.

El conocer qué es lo que las personas necesitan del servicio postventa para asistir, implica conocer sus expectativas antes de acudir al servicio postventa. Este es un punto muy importante en la presente investigación, ya que al mejorar estos atributos (personal capacitado, precio, atención, repuestos), se logrará la satisfacción de las necesidades del cliente que acude por primera vez al servicio postventa, dándole así una experiencia única de servicio sobrepasando las expectativas dadas.

3. Clientes del servicio postventa – los atributos, satisfacción y recompra

A continuación, se detallarán los principales resultados de las entrevistas y encuestas a los clientes que acuden a los talleres de servicio al cliente en Motormundo y Derco.

3.1. Entrevistas a clientes en Derco y Motormundo

A continuación, se presentarán los resultados de entrevistas hechas a clientes de postventa en Motormundo y Derco con relación al servicio de postventa. En primer lugar, se analizarán los resultados de las entrevistas hechas a clientes de Motormundo.

En la primera pregunta, ¿Cómo se enteró del servicio postventa de este concesionario?, la mayoría de clientes contestó que el mismo concesionario le sugirió usar el servicio postventa. Esto puede deberse a que para que el cliente haga uso de su garantía debe recurrir únicamente al concesionario.

La segunda pregunta, ¿Cómo esperó que fuera el servicio cuando acudió por primera vez?, la mayoría de las personas respondió que el servicio que esperaba fuese de calidad; es decir, que no hubiera problemas en el servicio técnico y que los empleados estuviesen capacitados. En segundo, lugar los clientes esperaban que el servicio fuese rápido y que cumplieren con los plazos y garantías.

La tercera pregunta fue ¿Cómo fue la atención al cliente en este taller? Esta pregunta tiene como objetivo conocer qué factores son los más resaltantes en la atención al cliente en el servicio postventa desde el punto de vista del cliente. Más de la mitad de las personas en Motormundo, describieron la atención al cliente como buena, pero que podría mejorar en algunos aspectos.

En la cuarta pregunta, ¿Qué es lo que más valora del servicio postventa recibido en este concesionario? La característica más veces mencionada fue la rapidez para detectar el problema del vehículo, seguido del cumplimiento de fecha y hora para el recojo del vehículo; es decir, el cumplimiento de plazos. Otro atributo también mencionado, aunque con una menor frecuencia es la información brindada por el asesor de servicio, sobre ventajas técnicas de los repuestos originales, servicios y repuestos; en otras palabras, una comunicación fluida con el asesor de servicios.

La quinta pregunta fue ¿Qué mejoraría del servicio postventa? Lo que la gran mayoría de los clientes entrevistados deseaban era que el servicio postventa de Motormundo mejore es en el nivel de capacitación del personal técnico. En segundo lugar, que no existan demoras en el abastecimiento de repuestos y autopartes. En tercer lugar, que mejore la amabilidad del asesor de servicio y en el personal de seguimiento.

La sexta pregunta fue si los posibles clientes estaban o no satisfechos con el servicio postventa recibido. Más de la mitad de las personas mencionaron que si estaban satisfechos con el servicio recibido, aunque creyeron que se deberían mejorar en los puntos ya comentados. Sin

embargo, hubo un grupo de personas que no se sintió totalmente satisfecho debido a los problemas de entrega del vehículo y reclamos. Como conclusión se puede decir que los clientes no salen altamente satisfechos de la postventa y que hay puntos que los clientes creen que se pueden mejorar para ofrecer un mejor servicio.

La pregunta siete fue si el cliente regresaría al taller. Casi todas las personas respondieron que, si regresarían, mientras que otros mencionaron que dependería de la atención que recibieran en ese momento. Cabe mencionar que la mayoría de las personas que respondieron que, si regresarían, pueden que estuviesen influenciadas por la obligación de atenderse en el taller con la finalidad de poder ejercer las garantías.

La pregunta ocho, fue si recomendaría el servicio postventa a amigos o familiares. En esta pregunta, las opiniones estuvieron divididas. Un poco más de la mitad de las personas respondió que sí, siempre y cuando el servicio postventa mejore; el resto de las personas respondió que no. A pesar de que algunos clientes respondieron que regresarían al taller, estos no tenían la intención de recomendar el servicio postventa a amigos o familiares.

Por el lado de Derco, las respuestas fueron las siguientes.

A la primera pregunta, ¿Cómo se enteró del servicio postventa de este concesionario?, la mayoría de los clientes contestó que se atenía al plan del concesionario. Es decir, que los mantenimientos periódicos respondían al plan que tiene Derco con la postventa.

La segunda pregunta fue, ¿Cómo esperó que fuera el servicio cuando acudió por primera vez? La mayoría de los clientes respondió que esperaba que el servicio no fuese ni muy bueno ni muy malo, es decir, tenía unas expectativas neutras. En segundo, lugar los clientes esperaban un trato amable, cordial y transparente tanto del asesor del servicio como de todos los trabajadores en el servicio de postventa.

La tercera pregunta fue ¿Cómo fue la atención al cliente en este taller? La respuesta más mencionada es que hubo demoras en la atención al cliente durante el proceso de postventa con más de la mitad de las menciones. La respuesta más mencionada en segundo lugar fue la falta de capacitación de los asesores para la atención de los clientes.

Ante la cuarta pregunta, ¿Qué es lo que más valora del servicio postventa recibido en este concesionario? el atributo más valorado en el servicio de postventa fue el uso de tecnología y maquinarias que facilitan la provisión del servicio requerido. En segundo lugar, la información brindada por el asesor de servicios y personal de seguimiento al cliente.

Cuando se planteó la quinta pregunta ¿Qué mejoraría del servicio postventa? Lo que la gran mayoría de clientes desean es que el servicio postventa de Derco mejore siendo más rápido

tanto administrativamente (asesores y personal de seguimiento), como técnicamente (el personal técnico). En segundo lugar, las personas buscan que exista una mayor capacitación al personal técnico para que pueda realmente solucionar los problemas que se presenten en el vehículo y que realice con rapidez el servicio solicitado.

En la sexta pregunta, si estaban o no satisfechos con el servicio postventa recibido, la mitad de los clientes se sintió satisfecho con el servicio; mientras que la otra mitad no quedó totalmente satisfecha con alguna parte del servicio postventa.

La pregunta siete fue si el cliente regresaría al taller. La mayoría de las personas respondió que, si regresarían, incluso aquellas que no quedaron satisfechas mencionaron que si regresarían.

La última pregunta fue si recomendaría el servicio postventa a amigos o familiares. La mayoría de las personas mencionó que no recomendaría el servicio de postventa a amigos o familiares, el resto de personas contestó que Si recomendaría.

3.2. Encuestas a cliente en Derco y Motormundo

A continuación, se presentarán los principales hallazgos de la encuesta realizada a 118 clientes en los concesionarios de Derco y Motormundo en conjunto. De las 118 encuestas, 77 fueron para Derco y 41 para Motormundo (Ver Anexo L). Cabe mencionar que las encuestas fueron realizadas en un periodo, en donde no hubo influencias como campañas, promociones, u otras. Como se menciona en la ficha técnica (Ver Anexo J), el margen de error de la encuesta es de 9% y el nivel de confianza es de 95%.

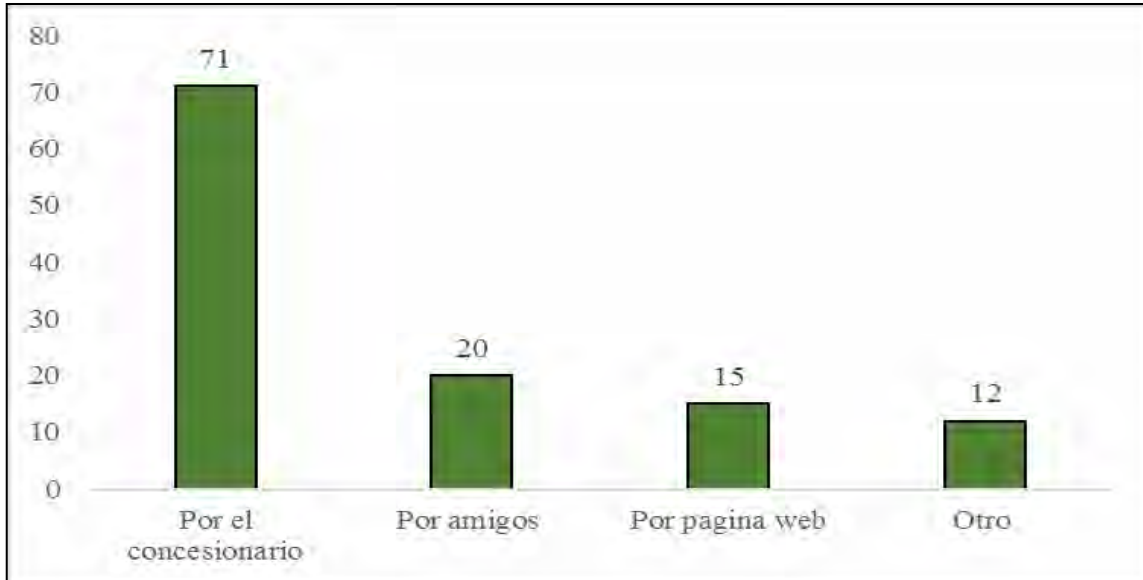
Esta encuesta responde a la etapa post compra, según Kotler y Keller (2012). Recordando, el proceso de compra de un consumidor comprende el reconocimiento del problema, la búsqueda de información, la evaluación de alternativas, la decisión de compra y la conducta post compra. Estas encuestas responden a la pregunta: ¿Cómo se ejecutan las funciones del servicio postventa por los mecánicos y empleados del taller? desde un punto de vista del cliente. Es importante conocer qué tanto valoran el servicio de postventa los clientes, y es crucial averiguar qué atributos son los más importantes para el cliente cuando evalúan el servicio recibido. A continuación, se presentan los resultados obtenidos.

En primer lugar, es necesario conocer cuántas personas de las encuestadas tienen la garantía del vehículo vigente. La garantía es un respaldo del fabricante para la inspección o reparación del vehículo. Cabe mencionar que la mayoría de los clientes que acuden a estos dos concesionarios tienen garantía vigente, es decir, acuden a realizar el mantenimiento periódico y en las fechas previstas por el concesionario para hacer cumplir el servicio de garantía. Asimismo, El 75% de los clientes acuden por lo menos por segunda vez al servicio postventa. Tan sólo el

25% (29) de los clientes acude por primera vez. Esto quiere decir, que la mayoría de clientes ya conocen cómo es el servicio postventa.

3.2.1. Medios efectivos

Figura 37: Medios por los cuales los clientes se enteran del servicio postventa



Como se observa en la figura 37, de los 118 clientes encuestados, 71 (60%) escucharon de la existencia del servicio postventa por medio del concesionario, mientras que sólo 20 personas (17%) la conocieron por amigos. Esto podría significar que el servicio postventa de Derco y Motormundo no genera recomendaciones boca a boca.

3.2.2. Relación del cliente postventa en Motormundo y Derco con su asesor de servicios

El asesor de servicios es aquella persona con la que el cliente tiene el primer contacto con el servicio postventa; es decir, es la persona con la que coordina una cita para el servicio. En este sentido, la relación que tenga con el asesor de servicios es muy importante ya que puede influir en la percepción que tiene el cliente del servicio postventa recibido.

En la tabla 11 se puede ver cómo los clientes valoran la relación que tienen con el asesor de servicios.

Tabla 11: Variación de la atención del asesor de servicio

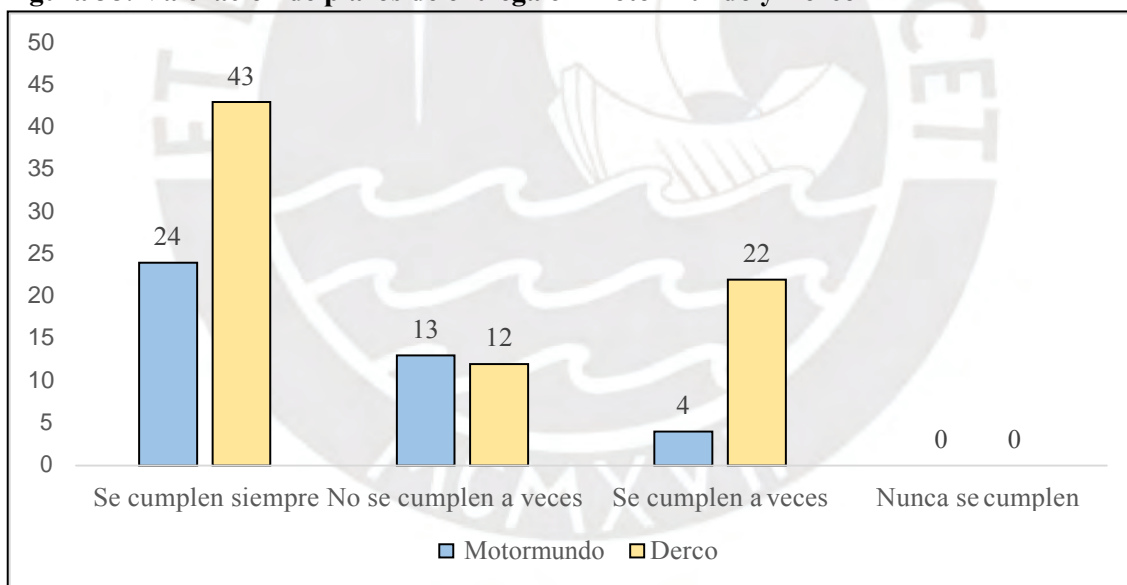
	RESPUESTAS				
	Muy Buena	Buena	Mala	Muy Mala	Total
Frecuencia	41	65	12	0	118
%	35%	55%	10%	0%	100%

En general, la relación con el asesor de servicios en estos dos concesionarios sigue siendo mayoritariamente buena o muy buena, sin embargo, como se aprecia, el 10% de los clientes perciben que la atención del asesor del servicio es mala.

3.2.3. Plazos de entrega

Se preguntó a los clientes del servicio postventa, en base a los resultados obtenidos de las entrevistas, si los plazos de entrega de vehículo eran respetados, los resultados se muestran en la figura.

Figura 38: Valoración de plazos de entrega en Motormundo y Derco



Según lo que se muestra (Figura 38), 67 clientes (57%) perciben que los plazos de entrega del vehículo se cumplen siempre. Mientras que 25 (21%) opinan que no se cumplen a veces, y 26 (22%) opinan que se cumplen a veces. De las personas que la mayoría de veces tienen problemas de demora con la entrega de vehículos, 22 (85%) pertenecen a clientes de Derco y 4 (15%) a Motormundo. En general de las 118 encuestados 92 (78%) perciben que en general no hay problemas con los plazos de entrega de vehículos.

3.2.4. Características del servicio postventa más valoradas por los clientes

Los atributos percibidos por los clientes más mencionados en primer lugar, como se ve en la figura 39, son: el trato cordial y suministro de información seguido de cerca por el cumplimiento de plazos. Esta respuesta se relaciona con la correspondiente a la atención del asesor de servicios. Podría ser que los clientes valoran y consideran que los asesores de servicio dan un trato cordial y suministro de información adecuado sobre plazos, condiciones, garantías y cotizaciones del servicio. Además, que la atención oportuna es muy valorada por los clientes.

Figura 39: Atributos del servicio postventa mencionando en primer lugar por los clientes

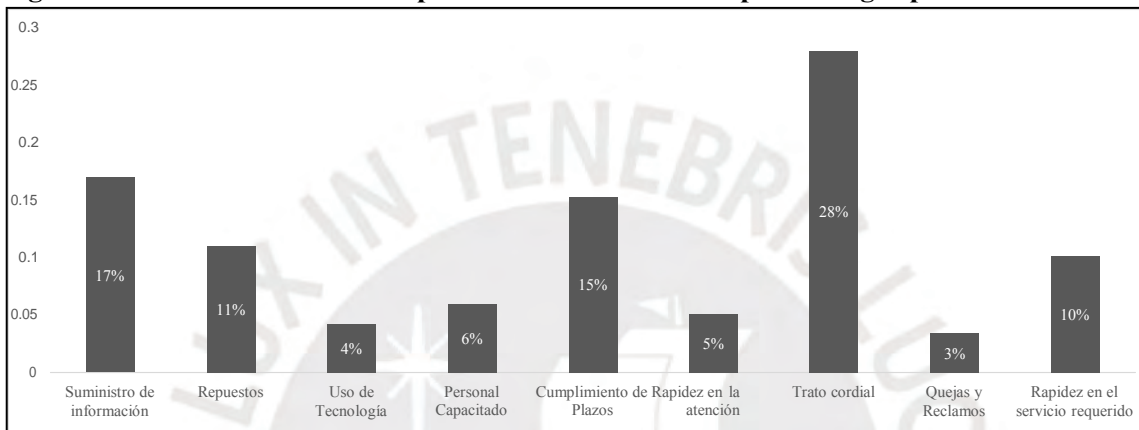
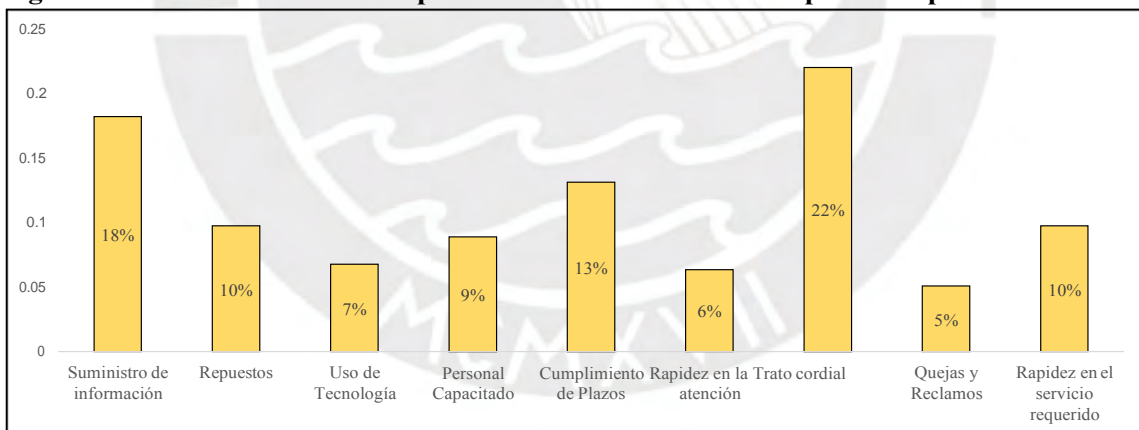


Figura 40: Atributos del servicio postventa mencionados en el top 2 boxes por los clientes

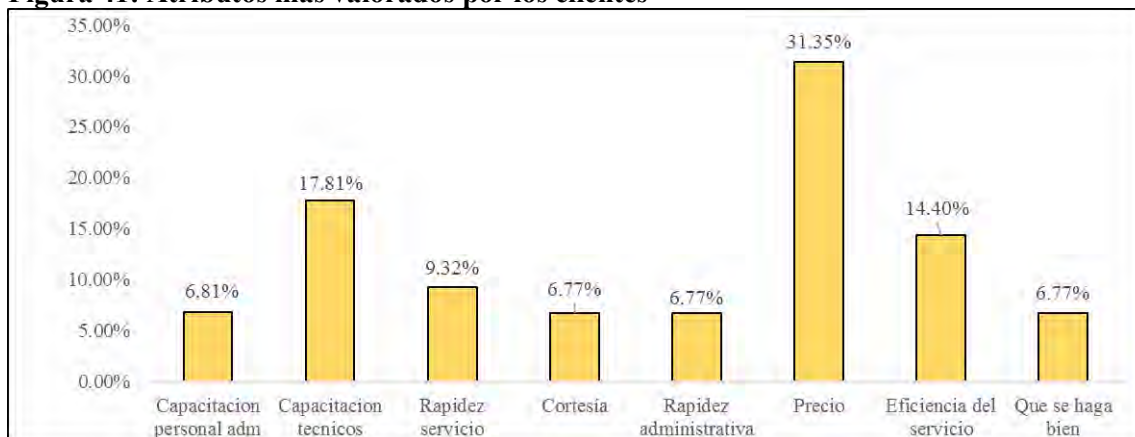


En la figura 40, en la que aparecen el top *two boxes* se confirma que el trato cordial es un atributo muy valorado del servicio postventa, lo mismo que el suministro de información. La rapidez del servicio es otro atributo que considerar por parte de los clientes. También se confirma que el atributo buen manejo de quejas y reclamos junto con el uso de tecnología en la ejecución de servicio no son atributos muy valorados en los concesionarios.

3.2.5. Atributos por mejorar según los clientes del servicio postventa

Se preguntó a los clientes que habían recibido el servicio postventa en Motormundo y en Derco qué atributos o características cambiarían en el servicio postventa, comenzando con la que más cambiarían. Cabe mencionar que la alternativa definida como “eficiencia del servicio” fue entendida por los clientes como utilizar los medios disponibles (tiempo, recursos, dinero) de manera óptima para ejercer el servicio.

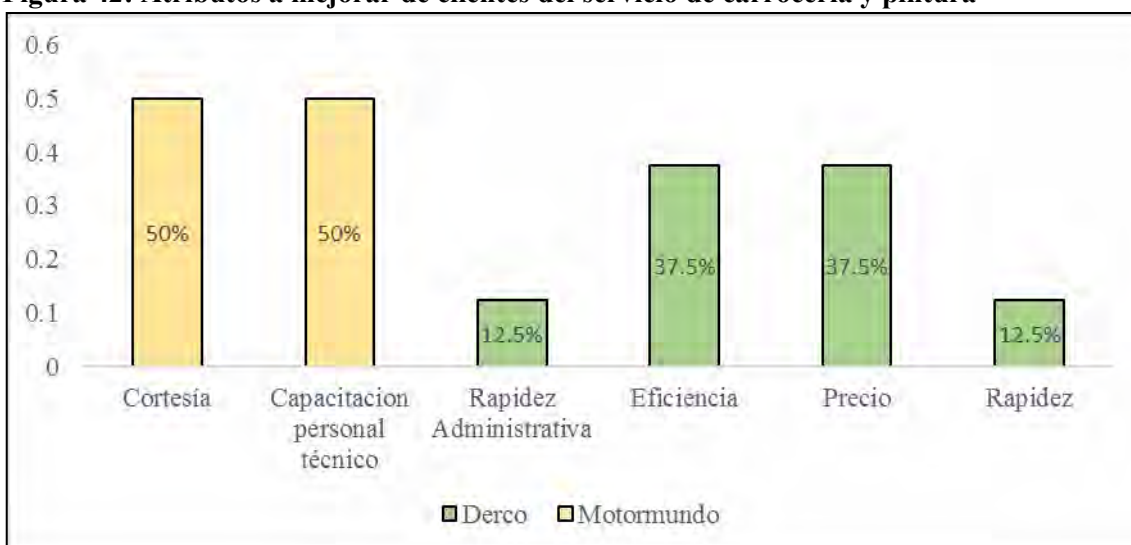
Figura 41: Atributos más valorados por los clientes



Si se observa los atributos que se deberían cambiar según los clientes de Motormundo y Derco, el precio y la capacitación de técnicos ocupan el primer y segundo lugar respectivamente. De los 37 clientes (31%) que mejorarían el precio, 27 (73%) corresponden a Derco y 10 a Motormundo. En este sentido, Cabe mencionar que el precio cobrado por servicio postventa promedio en Derco es superior al cobrado en Motormundo. Según el gerente de postventa de Derco, el mantenimiento *express*, que dura una hora y media, cuesta \$150 (comunicación personal, 9 de septiembre, 2015); mientras que en Motormundo, el costo por hora de un mantenimiento similar es de 90 soles, en hora y media sería S/. 135 (aprox. \$40) (comunicación personal, 22 de septiembre del 2015).

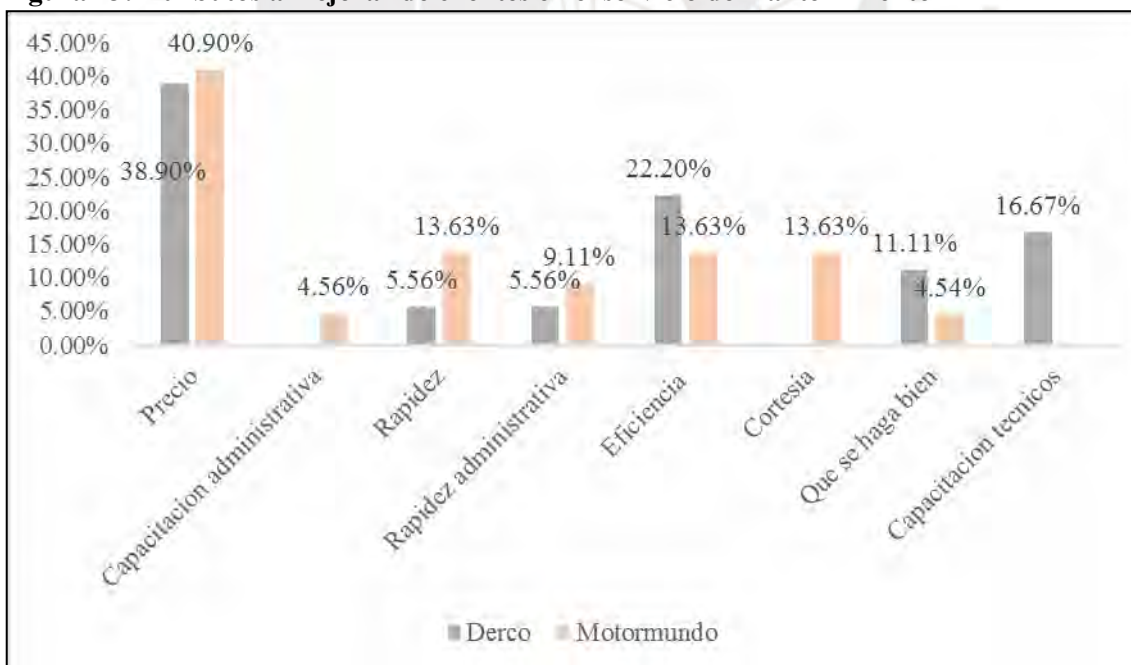
Dado la naturaleza de la pregunta es necesario segmentar los resultados por tipo de servicio postventa brindado por los concesionarios, con el objetivo de conocer los tipos de servicio que requieren mayor atención y generar mejores recomendaciones y estrategias de mejora.

Figura 42: Atributos a mejorar de clientes del servicio de carrocería y pintura



Como se observa Derco es el concesionario que más personas atrae para este servicio. La mayoría de personas que son clientes del servicio de carrocería y pintura mejorarían la eficiencia y el precio del servicio. Esto puede deberse debido a que los clientes comparan el precio del mismo servicio en un taller particular.

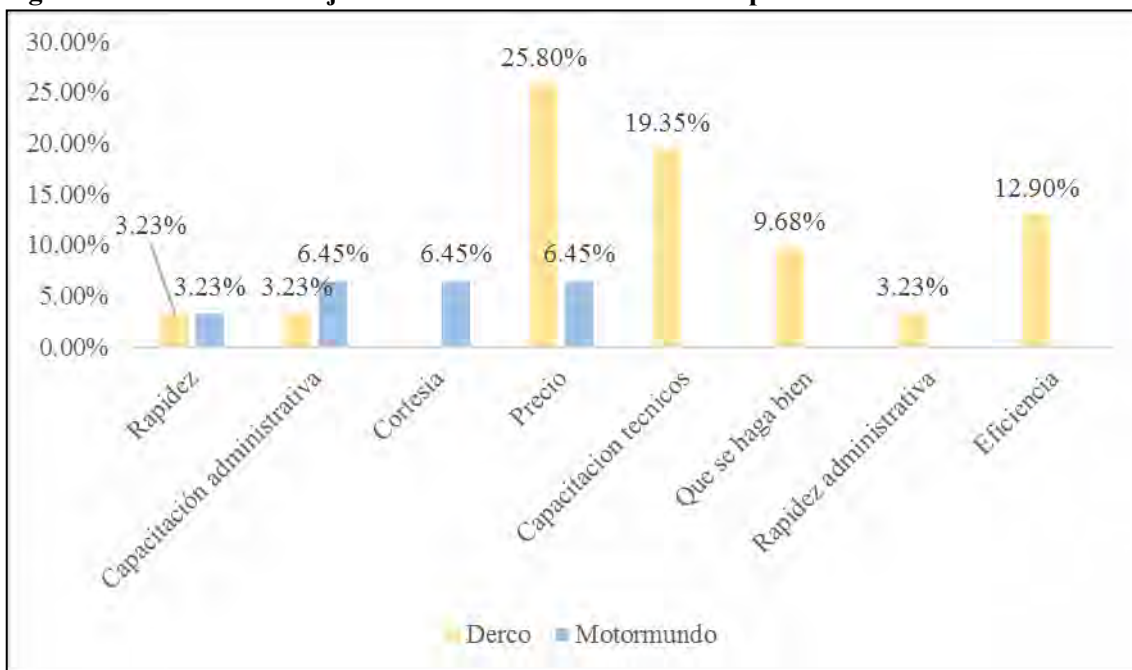
Figura 43: Atributos a mejorar de clientes en el servicio de mantenimiento



En cuanto a los aspectos que debe mejorar el servicio de mantenimiento según los clientes, la variable que más se resalta es nuevamente el precio: 40.9% de clientes de Motormundo opinan

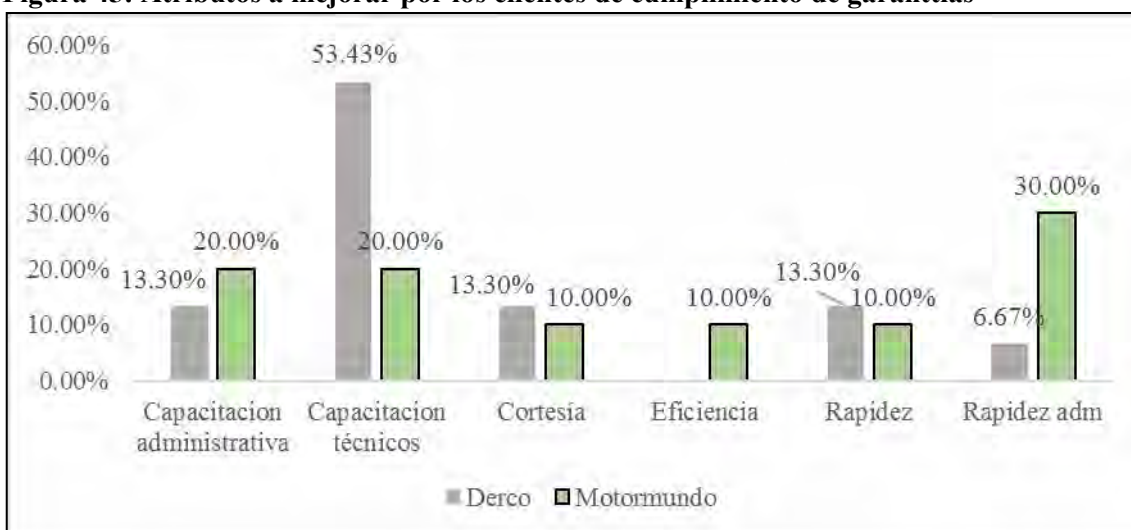
que el precio debería disminuir en lo que respecta al mantenimiento vehicular. Un dato interesante es que 13.63% de clientes en Motormundo se sienten insatisfechos con el trato recibido del asesor de servicio en el mantenimiento (cortesía). Esto puede indicar que en Motormundo el factor de cordialidad puede incidir directamente en la satisfacción del cliente en el servicio postventa.

Figura 44: Atributos a mejorar de clientes del servicio de reparación vehicular



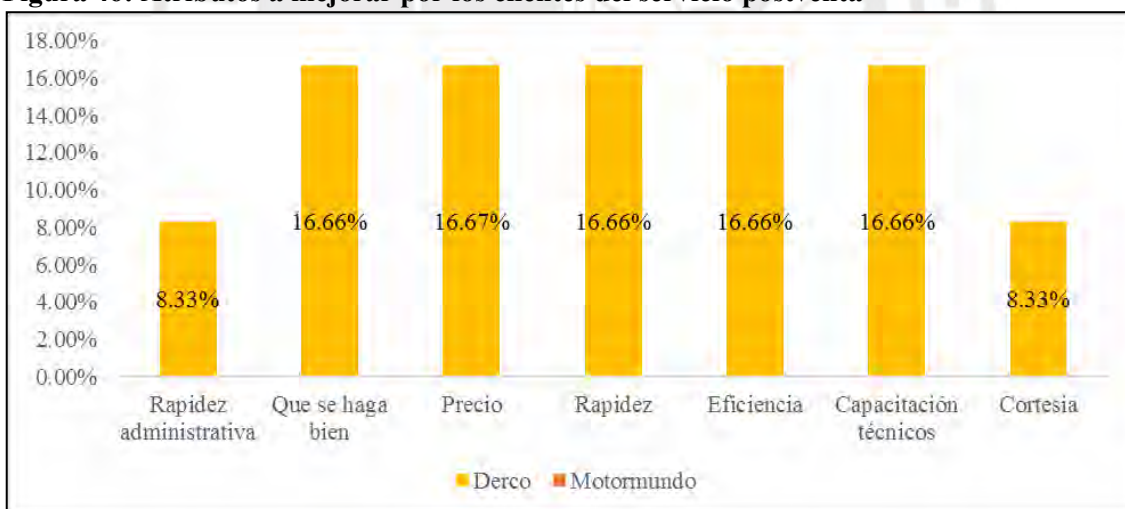
El precio sigue siendo un factor importante que mejorar para los clientes tanto de Derco como de Motormundo. El capacitar a los Técnicos Mecánicos para la realización del servicio de reparación es crucial en las respuestas de los clientes de Motormundo para evitar posibles demoras. Un dato importante es que sólo para dos clientes (3.23% en Derco y 3.23% en Motormundo) se debería mejorar la rapidez del servicio. Esto último quiere decir que el problema para los clientes de no tener técnicos capacitados no es la demora en la entrega del vehículo, sino las propias fallas en la reparación que son originadas por un personal técnico no capacitado. En conclusión, para los clientes el servicio es rápido, pero se hace mal debido a la falta de capacitación de los técnicos.

Figura 45: Atributos a mejorar por los clientes de cumplimiento de garanttías



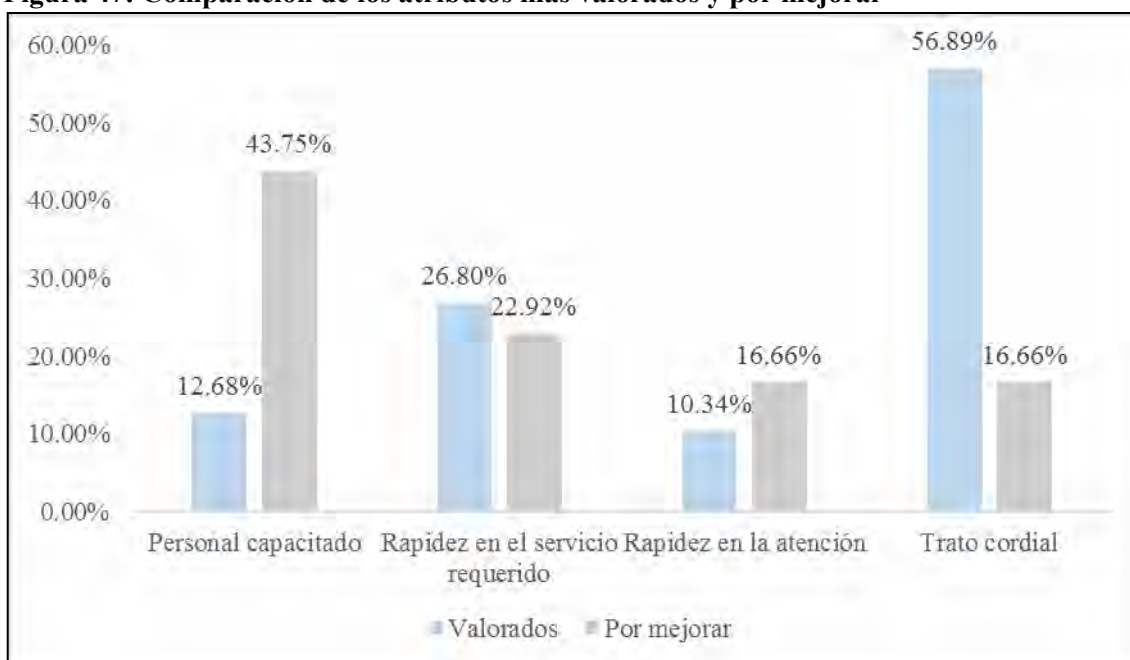
Nuevamente en el cumplimiento de garantía la capacitación de técnicos es lo menos valorado por los clientes y es considerado como el principal atributo a mejorar. La rapidez administrativa en la gestión de las garantías para evitar posibles demoras es otro atributo que considerar.

Figura 46: Atributos a mejorar por los clientes del servicio postventa



Como se observa, en el caso de Motormundo al momento de realizar las encuestas no se encontró con clientes que solicitasen el servicio de planchado. Los atributos a mejorar se pueden entender como posibles fallos o los puntos más débiles en el servicio postventa. Se puede hacer una figura comparativa general entre los más valorados (que serían los que no se tienen que mejorar de manera inminente) y los atributos a mejorar según los clientes de ambos concesionarios.

Figura 47: Comparación de los atributos más valorados y por mejorar

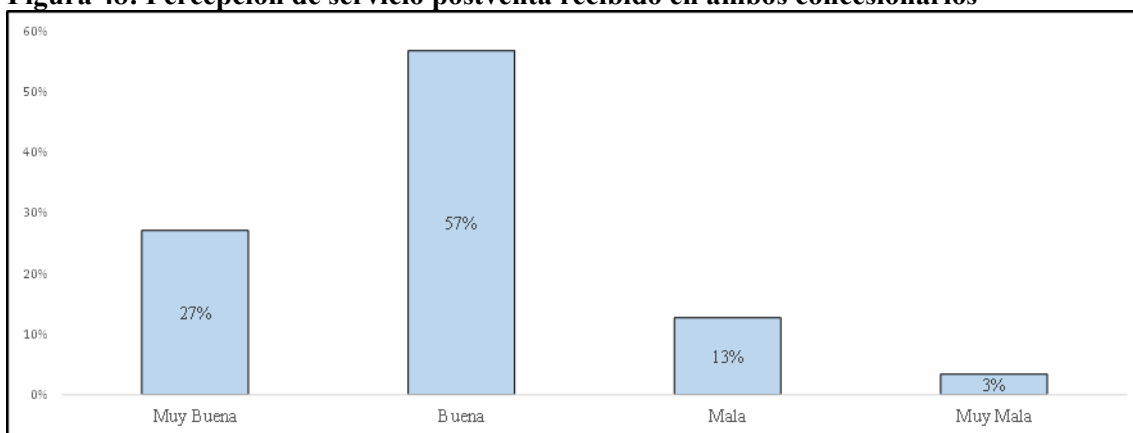


En la figura 47 se puede observar en las dos preguntas: Personal Capacitado y Trato Cordial, existe una polaridad evidente. La capacitación del personal técnico fue uno de los atributos que menos valor le dieron los clientes del servicio postventa, sin embargo, como se ha observado en las figuras anteriores los clientes perciben que la capacitación al personal es crucial para un buen servicio postventa. Lo opuesto sucede con el trato cordial; muchos clientes han recibido un trato cordial, por lo que no lo mencionan cuando se trata de mejorar el servicio.

Según la percepción del servicio recibido, los clientes consideran que los atributos a mejorar en estos dos concesionarios son el precio (sobre todo en Derco) y la capacitación del personal. En relación a esto, según una entrevista realizada al gerente de postventa de Derco, lo más importante para él en el servicio postventa es la capacitación de técnicos y el suministro de repuestos; sin embargo, lo que el gerente de Derco opina que se puede mejorar no es la capacitación de técnicos sino la atención al cliente y la rapidez (comunicación personal, 9 de septiembre del 2015). En cuanto al gerente de postventa de Motormundo él afirma que los atributos a mejorar son la rapidez del servicio y capacitación del personal. (Comunicación personal, 22 de septiembre del 2015). En cuanto a la capacitación del personal, la gerencia de Motormundo parece saber cuáles son los posibles problemas. Es decir, existe en el caso de Derco una discordancia entre lo que el cliente percibe que debe ser mejorado y lo que el gerente piensa que se debe mejorar/implementar en el servicio postventa.

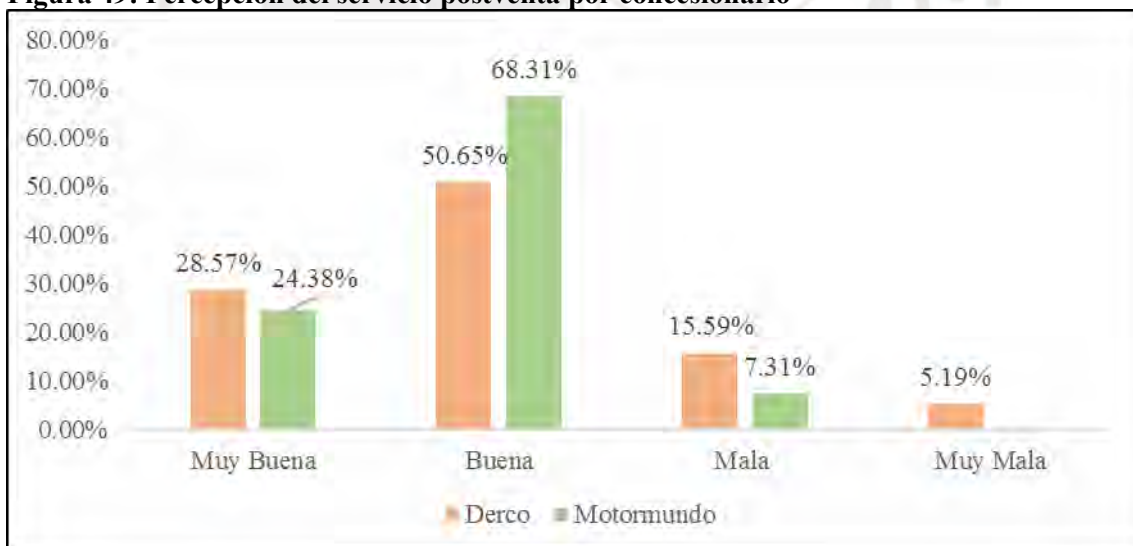
3.2.6. Percepción de la calidad del servicio postventa por los clientes en Motormundo y Derco

Figura 48: Percepción de servicio postventa recibido en ambos concesionarios



En la figura 48 se puede observar que 84% de las personas entrevistadas considera que el servicio postventa ha sido bueno o muy bueno. Por otro lado, 16% percibe que el servicio postventa que han recibido ha sido malo o muy malo. Desagregando por concesionario se obtiene lo siguiente:

Figura 49: Percepción del servicio postventa por concesionario

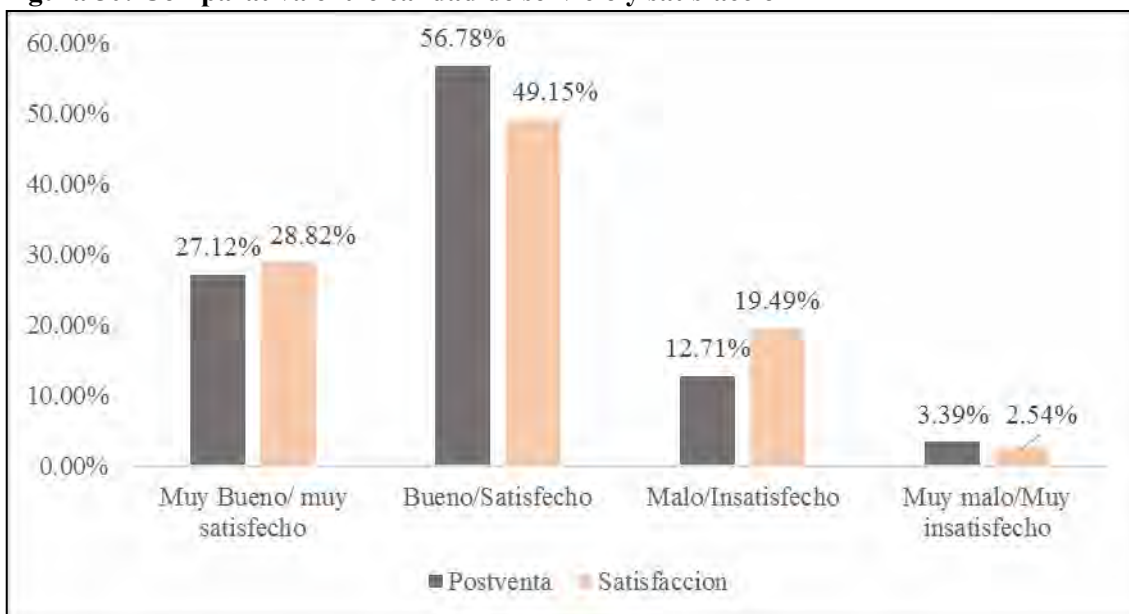


Se observa que la mayoría de las respuestas se concentra en un servicio bueno mientras que pocas personas opinan que el servicio recibido es malo o muy malo. Esto podría indicar que el servicio postventa se encuentra en una buena situación. Sin embargo, es necesario recordar que un buen servicio es aquel que supera las expectativas del cliente y genera una alta satisfacción.

En el siguiente apartado se presenta los resultados de la satisfacción del cliente en el servicio postventa.

3.2.7. Satisfacción en el servicio postventa

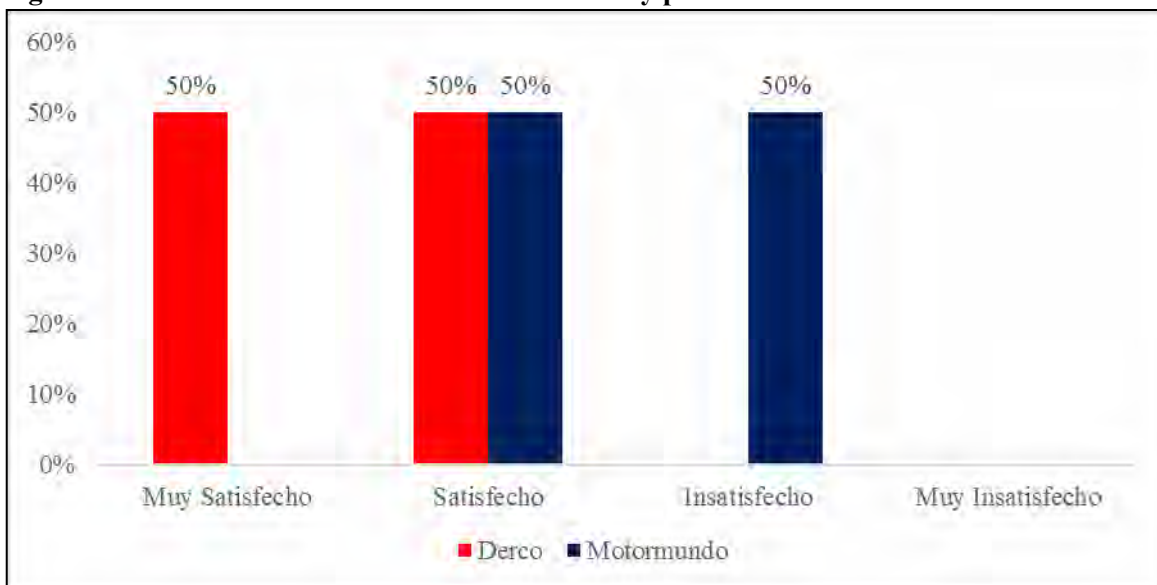
Figura 50: Comparativa entre calidad de servicio y satisfacción



En la figura 50 se observa los resultados de Derco y Motormundo: 58% de clientes afirmaron que el servicio era bueno, mientras que sólo 49.15% están satisfechas. Se interpreta esta figura como que hay 9 (7.63%) personas que esperaron un servicio muy bueno, pero sólo percibieron un servicio bueno, esto podría explicar que la insatisfacción haya aumentado de 12.71% a 19.49% clientes. Cabe mencionar que de las 23 personas insatisfechas (19.49%) 16 son de Derco y 7 de Motormundo. En el mismo sentido, las 3 personas muy insatisfechas son clientes de Derco.

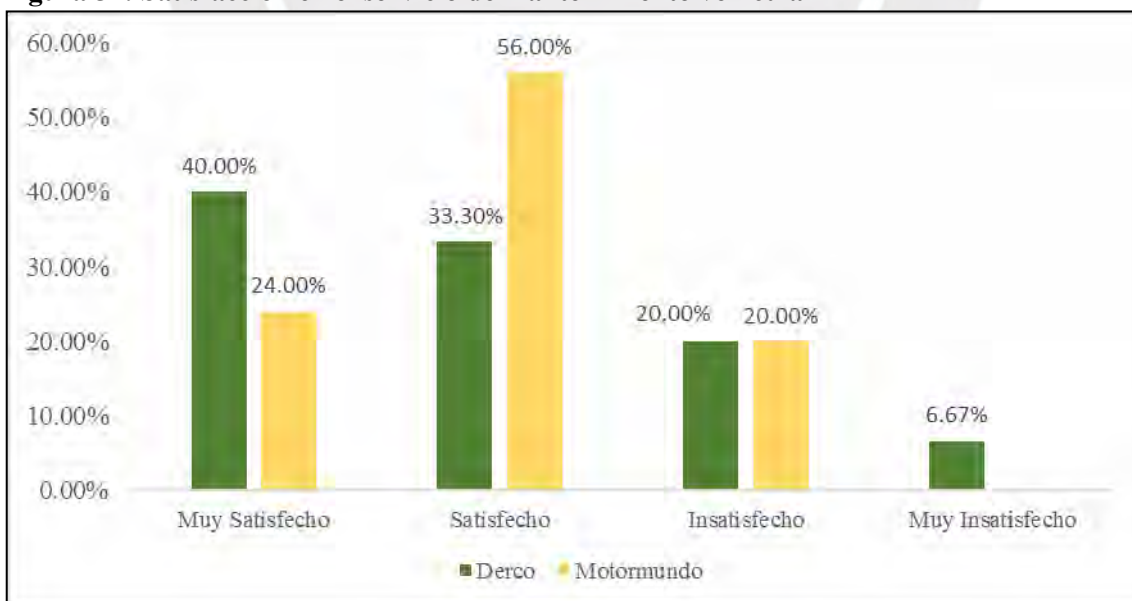
Asimismo, es necesario, nuevamente, analizar el nivel de satisfacción por tipo de servicio recibido para así descubrir qué tipo de servicio genera los mayores niveles de satisfacción y que servicio otorga los menores niveles de satisfacción.

Figura 51: Satisfacción en el servicio de carrocería y pintura



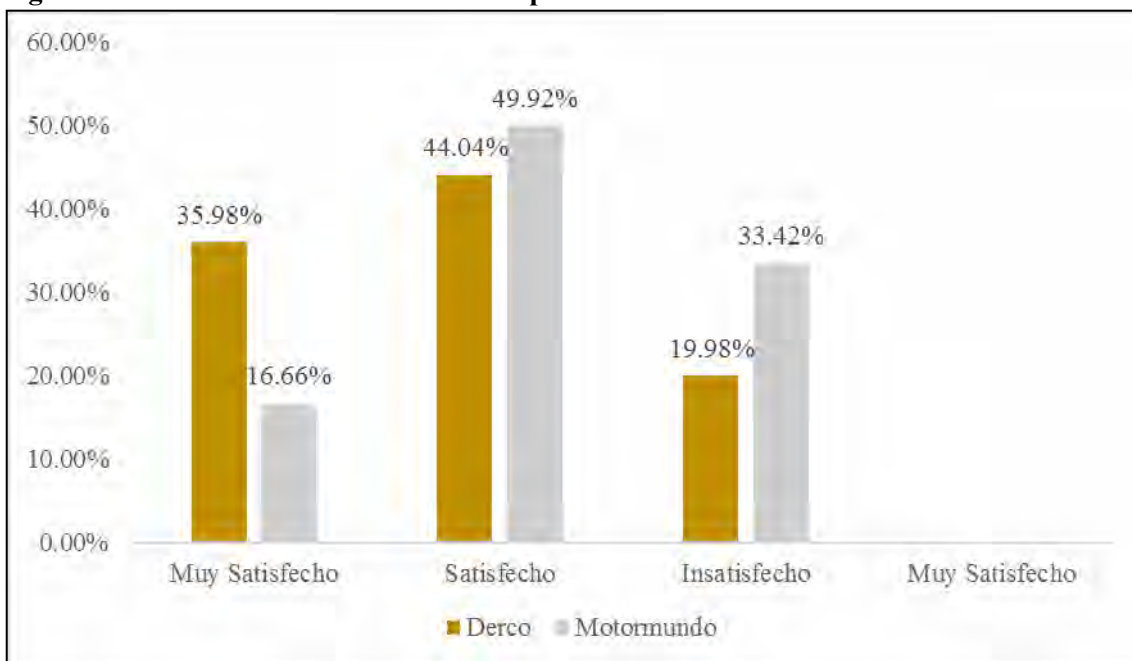
Lo importante en estas figuras a presentar son el número de clientes muy satisfechos ya que son éstos son los que, según la teoría anteriormente revisada, se convierten en fieles al concesionario. En el caso de Derco el 50% de clientes del servicio de carrocería y pintura están muy satisfechos con el servicio en Derco. Por el lado de Motormundo, este no tiene clientes muy satisfechos, por lo contrario, posee un 50% de clientes que no están satisfechos con el servicio recibido.

Figura 52: Satisfacción en el servicio de mantenimiento vehicular



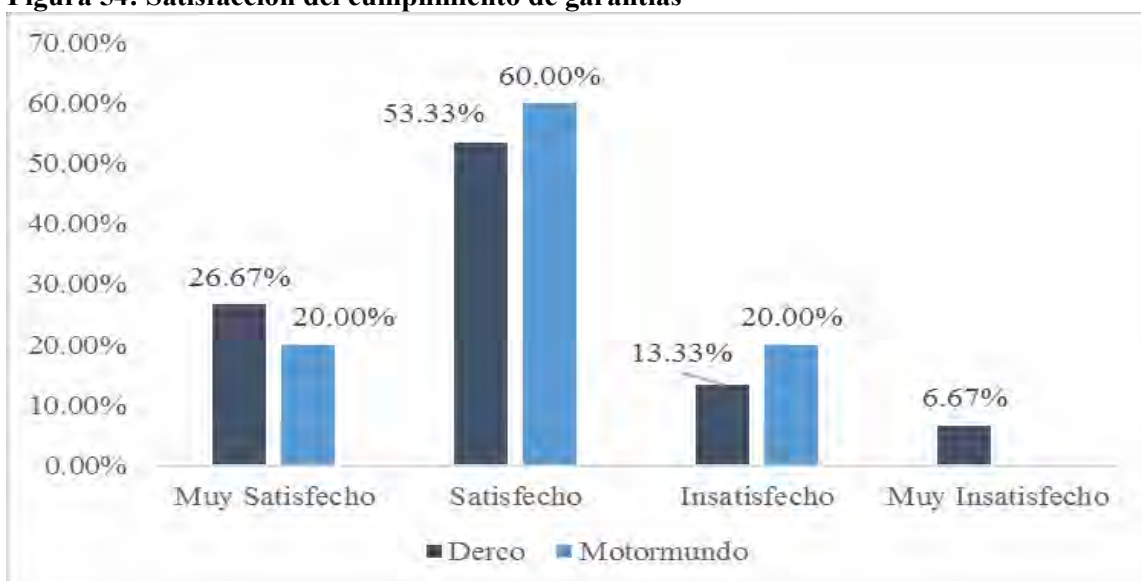
El 40% de clientes que asiste a Derco y el 24% Motormundo se encuentran muy satisfechos con el servicio recibido. Es probable que estas personas se mantengan fieles al concesionario. Por otro lado, se puede observar que el 33.3% (14) de clientes que asisten a Derco y el 56% que asiste a Motormundo está satisfecho. El desafío de Motormundo es lograr que estos clientes pasen al lado de los que están muy satisfechos. En el caso de ambos es importante que los clientes insatisfechos y muy insatisfechos pasen por lo menos a estar satisfechos.

Figura 53: Satisfacción en el servicio de reparación



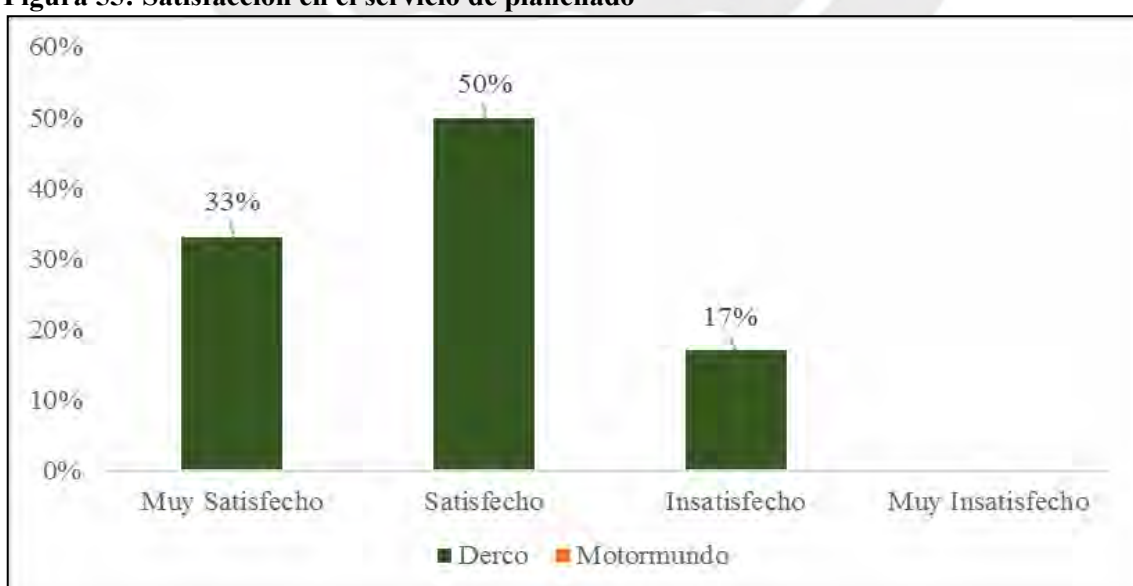
La reparación es el servicio que en términos de porcentajes más satisfacción genera con 44.04% de clientes satisfechos para Derco y 49.92% para Motormundo. Haciendo una comparativa con la figura N°54. Atributos que mejoran de clientes del servicio de Reparación vehicular, al parecer un servicio rápido, pero mal hecho y con errores no incide significativamente en la satisfacción del cliente. El servicio de reparación también es el que más clientes muy satisfechos tiene con un total de 36% para Derco y 17% en Motormundo.

Figura 54: Satisfacción del cumplimiento de garantías



En cuanto al servicio del cliente por cumplimiento de garantías existe un 13.33% de clientes insatisfechos en Derco y 20% en Motormundo. Este puede parecer una cifra insignificante, pero hay que recordar que aquel cliente que se retira del concesionario muy insatisfecho del servicio no solo no recomienda a su círculo de amigos y familiares el concesionario, sino que también genera una boca a boca negativo en donde relata su experiencia de servicio e incita a otros a no atenderse a dicho concesionario. Un cliente muy insatisfecho es de suma preocupación porque implica que no se ha cumplido con la garantía prometida y porque el cliente hablará mal del servicio.

Figura 55: Satisfacción en el servicio de planchado



Durante el periodo en el que se encuestó a los clientes de Motormundo no se encontró a ningún cliente que solicitase el servicio de planchado, en este sentido es uno de los servicios con menos demanda en Motormundo. Para el caso de Derco sólo 12 de los 118 clientes reciben el servicio planchado de los cuales la mitad (50%) está satisfecho. Sin embargo, a pesar de ser un servicio poco realizado es importante señalar que tiene una alta tasa de clientes muy satisfechos (33%) los cuales generan una ventaja para el concesionario.

3.2.8. Causas de insatisfacción

Como se observa en la siguiente tabla el 58% de los clientes del servicio postventa que estaban insatisfechos o muy insatisfechos reportaron fallos en el servicio, entiéndase como reparaciones mal hechas y fallos en el vehículo. En segundo lugar, la lentitud administrativa fue un factor que ocasionó que el 27% de los clientes se sientan insatisfechos. Un 4% de los clientes en Derco se sienten insatisfechos por la demora en el servicio mientras que en Motormundo esta causa de insatisfacción registra un 11%, es decir para el 75% restante de clientes del servicio postventa el servicio se entrega a tiempo, pero con fallos en el servicio y lentitud del asesor de servicios.

Tabla 12: Causas de insatisfacción

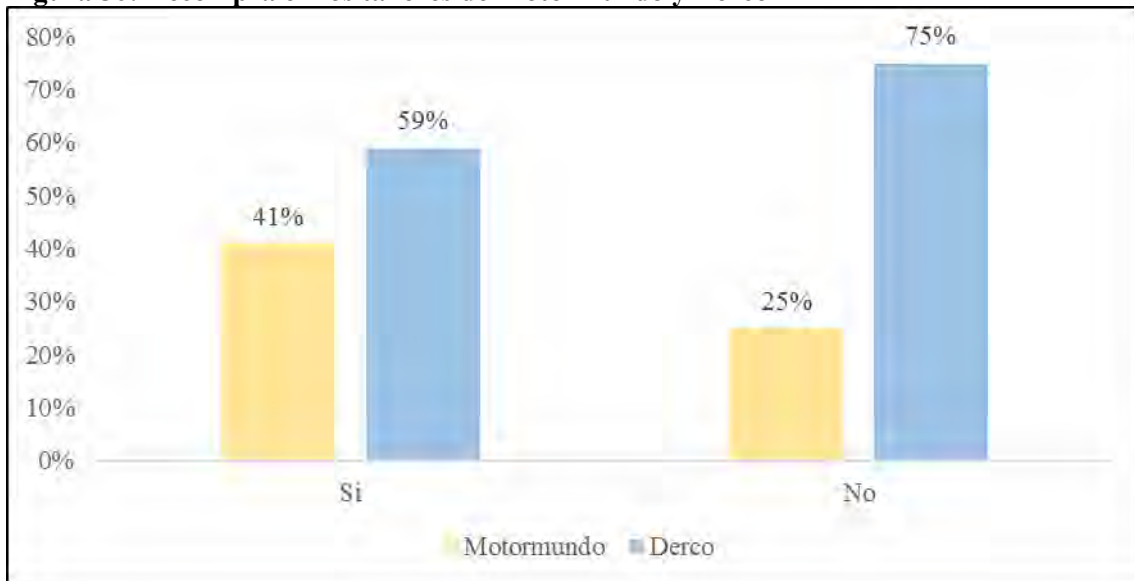
	CAUSAS DE INSATISFACCION			
	Fallo en el servicio	Lentitud administrativa	Demora en el servicio	Total
Frecuencia	15	7	4	26
%	58%	27%	15%	100%
Derco	34%	15%	4%	53%
Motormundo	24%	12%	11%	47%

El 58% de los clientes del servicio postventa que estaban insatisfechos o muy insatisfechos reportaron fallos en el servicio, entiéndase como reparaciones mal hechas y fallos en el vehículo. En segundo lugar, la lentitud administrativa fue un factor que ocasionó que el 27% de los clientes se sientan insatisfechos. Un 4% de los clientes en Derco se sienten insatisfechos por la demora en el servicio mientras que en Motormundo esta causa de insatisfacción registra un 11%, es decir para el 75% restante de clientes del servicio postventa el servicio se entrega a tiempo, pero con fallos en el servicio y lentitud del asesor de servicios.

3.2.9. Recompra

En la figura Hay 73 personas que se volverían a atender en los concesionarios; mientras que 45 clientes no lo volverían a hacer. En el caso de Derco 43 clientes volverían mientras que 34 no regresan. Cabe mencionar que de las 45 personas que no volverían a atenderse en el servicio postventa en general, 75% son clientes de Derco y 25% clientes de Motormundo. En Derco, de los 77 clientes del servicio postventa, 34 afirman que no regresarán, esto representa un 44% de clientes perdidos, lo que indica que por cada 100 clientes que se atienden en Derco 44 no retornarían.

Figura 56: Recompra en los talleres de Motormundo y Derco



En la siguiente figura se puede observar que 92 personas están satisfechas o muy satisfechas con el servicio postventa; sin embargo, sólo 73 recomprarían, hay 19 personas que están satisfechas, pero no volverían al taller postventa. Esto podría indicar que no es suficiente tanto para Derco como Motormundo contar con personas satisfechas, es necesario que estén muy satisfechas para que se queden en el taller. La diferencia entre satisfacción y recompra se muestra en la figura 57.

Figura 57: Relación entre clientes muy satisfechos o satisfechos y la recompra

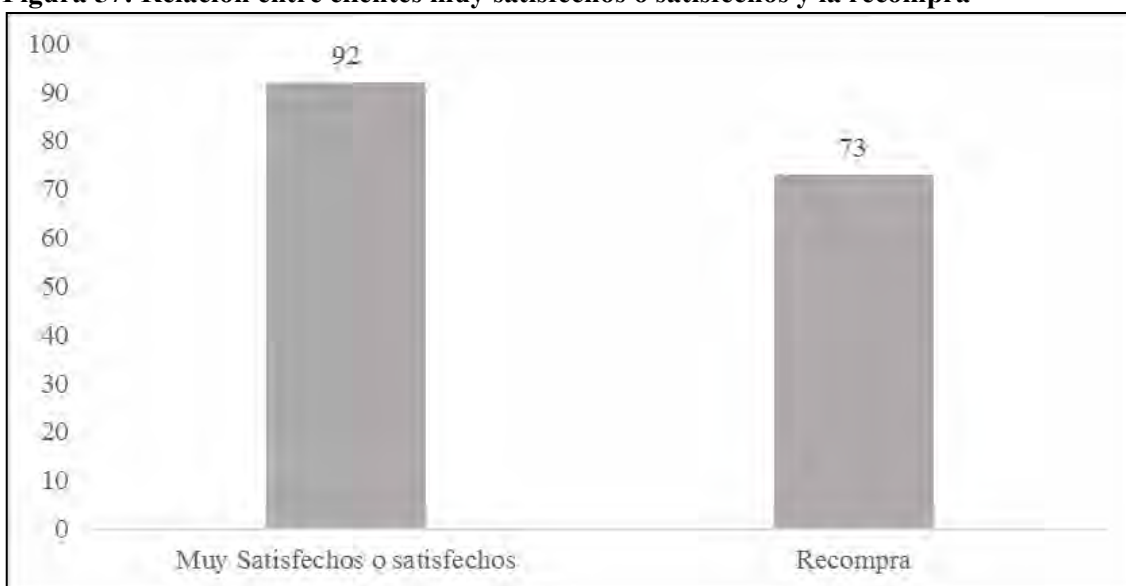


Tabla 13: Relación entre calificación del servicio, satisfacción y recompra

	Servicio bueno	Cientes satisfechos	Recompra
Derco	39	24	10
Motormundo	28	24	10
Total	67	48	30

En la tabla 13 se hace una comparación entre la calificación del servicio postventa, la satisfacción y la recompra del mismo. En Derco, 39 personas percibieron que el servicio recibido fue bueno. De estas 39 personas, 24 estuvieron solo satisfechas (las otras 15 personas reportaron estar muy satisfechas o insatisfechas). De las 24 personas satisfechas sólo 10 volverían a atenderse al local. Es decir, que 14 personas, a pesar de estar satisfechas con el servicio en Derco, no volverían; tal vez querrían estar muy satisfechas. En Motormundo, los resultados son algo distintos, 20 de las 24 personas satisfechas volverían al taller. En general de 48 clientes satisfechos el 60% volvería a atenderse y el 40% no lo haría. En general de las 67 personas que recibieron un buen servicio menos de la mitad recompraría el servicio. Esto podría indicar que para el caso de Motormundo y Derco es necesario contar con clientes muy satisfechos para aumentar el número de clientes que vuelve a atenderse.

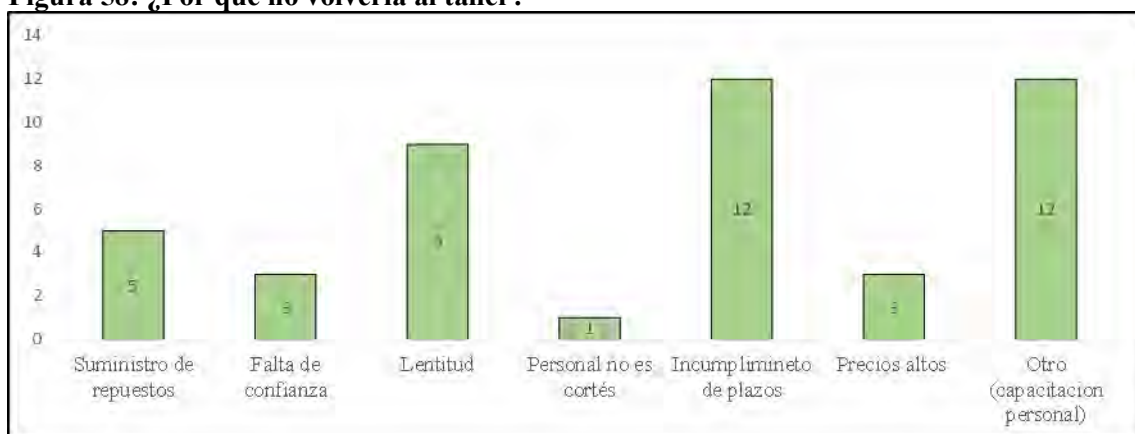
El 40% de los 48 clientes satisfechos con el servicio postventa, no volverían a atenderse. Es decir, a pesar de contar con la satisfacción del cliente producto de un buen servicio, hay clientes

que no recomprarán. Este es un punto muy importante para analizar en el siguiente capítulo, debido a que estos clientes consideran que el personal.

3.2.10. Razones de porqué el cliente no volvería al taller

Se les preguntó abiertamente a las 45 personas que no volverían al taller (38% de las 118 encuestadas) el porqué de esa respuesta.

Figura 58: ¿Por qué no volvería al taller?



Las causas más mencionadas son el incumplimiento de plazos, la falta de capacitación de personal y lentitud en el servicio, también relacionada con los tiempos al igual que el incumplimiento de los plazos. Esto guarda alguna relación con algunos atributos a mejorar vistos anteriormente. Son en estos aspectos en los que los concesionarios deben mejorar para poder retener a aquellos clientes que respondieron que no recomprarán.

3.2.11. Recomendaciones del servicio postventa

Se les hizo esta pregunta a los clientes de postventa para conocer qué tan fuerte es la recomendación boca a boca en estos dos talleres postventa de autos chinos.

Figura 59: Disposición del cliente para recomendar el servicio postventa

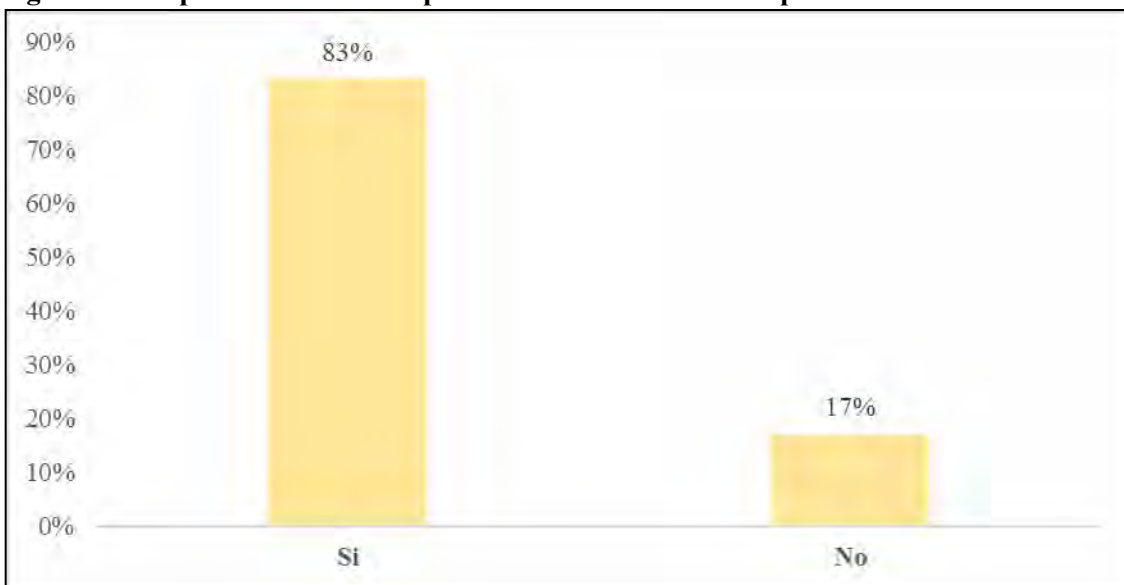
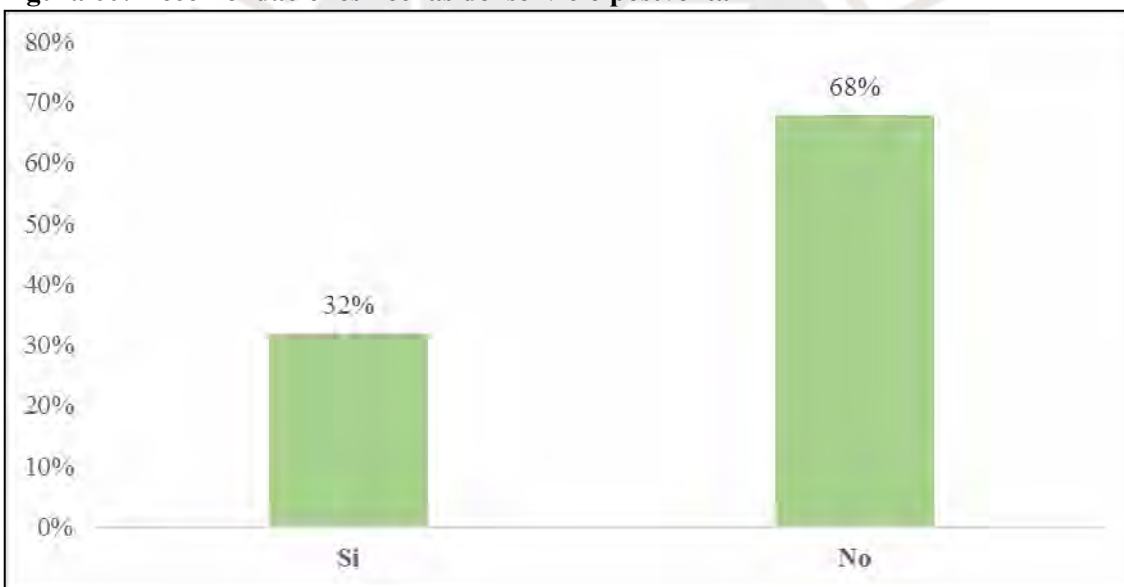


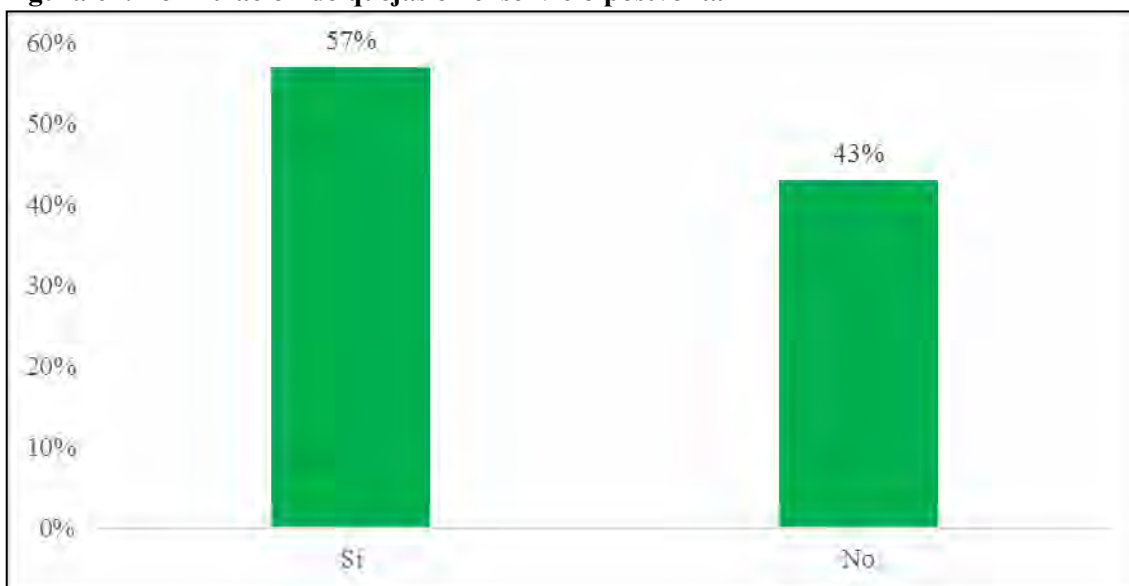
Figura 60: Recomendaciones hechas del servicio postventa



A pesar de que hay 64 (83% figura 59) clientes que, si recomendaría el servicio postventa, sólo 33 (32% figura 60) personas lo ha recomendado alguna vez. Aproximadamente, la mitad de las personas que están dispuestas a recomendar no lo recomiendan. Estos son clientes perdidos para estas concesionarias ya que la mitad de los clientes de postventa no recomiendan boca a boca el servicio percibido.

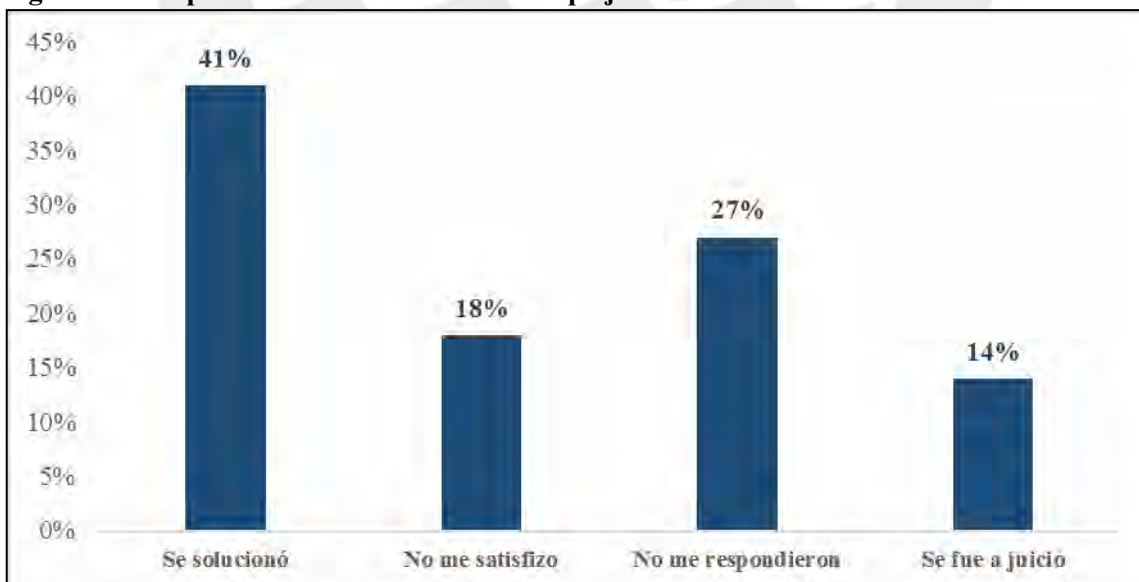
3.2.12. Formulación de quejas

Figura 61: Formulación de quejas en el servicio postventa



Del total de clientes encuestados, 67 de 118 clientes (el 57%) ha realizado alguna vez una queja o reclamo en el taller postventa de alguno de los dos concesionarios elegidos. De estos el 84% clientes corresponden a Dercos; y 16% pertenecen a Motormundo.

Figura 62: Respuesta del concesionario ante quejas del cliente



De las 51 personas que hicieron una queja o reclamo 21 (41%) tuvieron respuestas satisfactorias. Sin embargo, 14 personas (27%) que no recibieron respuesta alguna y 9 (18%) cuya

respuesta no fue satisfactoria, además hubo 7 (14%) que se fueron a juicio. El hecho de que los concesionarios pasen por alto los reclamos y quejas pueden ser potenciales causas para que el cliente quede insatisfecho. Eso es algo que los concesionarios deben mejorar.

4. Observaciones personales

A continuación, se presenta el resumen de la observación llevada a cabo en los talleres postventa de Derco y Motormundo. La observación se realizó en tres días distintos en diferentes horarios para estudiar cómo se ejecutaba el servicio bajo distintas afluencias de público. Para hacer la observación estructurada se empleó una guía de observación. (Ver Anexo N).

4.1. Observaciones en Motormundo

- Recepción del vehículo al taller: Los asesores de servicio brindan un trato amable a los clientes y resuelven las dudas que estos pudiesen tener. Atienden al cliente y escuchan atentamente sus requerimientos. Una vez que se coordinan los trabajos a realizar, se gestiona rápidamente la disponibilidad de un taxi para el traslado del cliente.
- Ejecución del Servicio requerido: En general, la Orden de Trabajo (OT) se elabora rápidamente, pero existen demoras para designar a los mecánicos encargados del vehículo. Los repuestos están casi siempre disponibles para que el técnico mecánico los recoja cuando sea necesario. Sin embargo, en las plataformas hay poca presencia de máquinas computarizadas que permitan aumentar la rapidez del servicio realizado. El personal técnico no siempre cuenta con equipo de seguridad necesario. Cada vez que existe un error o falla inesperada en el vehículo se avisa al jefe de taller, quien la registra en la OT. El técnico mecánico se encuentra capacitado para realizar los mantenimientos requeridos en el tiempo propuesto. Sin embargo, un problema detectado es el desorden y falta de limpieza en el local: existen obstáculos que impiden el paso libre de autos o personal en todo el taller lo que dificulta la entrega del vehículo a tiempo en algunos casos, en este sentido, se detectó que las áreas necesitan ser ordenadas y limpiadas.
- Control de calidad: Una vez realizado el servicio al vehículo, el probador el cual es la persona de realiza el testeado del vehículo, realiza la prueba de ruta y la revisión de la unidad. Sin embargo, hay ocasiones en las que el probador no realiza la inspección final de la unidad ya sea por error o por falta de tiempo. lo que podría indicar una ineficiencia en el tiempo designado al trabajo de cada vehículo.
- Entrega del vehículo: El cliente aguarda en la sala de espera a su vehículo, que la mayoría de veces es entregado fuera del plazo acordado debido a la ausencia de máquinas

computarizadas que faciliten al técnico mecánico el trabajo en el vehículo. A pesar de estos problemas, el trato cordial está siempre presente para con el cliente. Si existe algún problema con el estado del vehículo, el asesor plantea posibles soluciones.

4.2. Observaciones en Derco

- Recepción de vehículos: Los asesores de servicio siempre están atentos a la llegada de clientes al taller, a quienes se les trata cordialmente. El asesor de servicios escucha los requerimientos del cliente, explica el proceso, adelanta los beneficios del servicio y entrega la cotización. El asesor de servicio inspecciona siempre tanto dentro como fuera del vehículo con el objetivo de buscar fallos que el cliente no haya visto o sentido. Se coordina el servicio del taxi rápidamente.
- Ejecución del servicio: La OT se elabora rápidamente y se asigna un responsable. En el caso de Derco, los técnicos mecánicos utilizan un tablero de control, en donde pueden organizar las OT de forma tal que el proceso se realice más rápidamente y se cumpla con el tiempo asignado a cada vehículo. De lo que se observó, existen siempre repuestos disponibles para el uso en el taller. Se cuenta con equipos de un nivel de tecnología adecuado para el cumplimiento de servicio, se usan grúas y en cada una de las mesas de trabajo de los técnicos se encuentra una computadora para facilitar el trabajo. A pesar de todas estas facilidades, según lo que se ha podido observar, hay mecánicos no instruidos en el uso del tablero de control, el equipo de alta tecnología o las herramientas mecánicas que están a disposición. De esta manera, y según lo observado, algunos técnicos mecánicos no están capacitados para realizar el servicio requerido por el cliente. Al no conocer los procesos, existe poca coordinación con los asesores cuando se presenta la necesidad de realizar un servicio adicional³, por lo que los asesores se enteran al último minuto de los cambios hechos en el vehículo, teniendo así, poco tiempo para comunicar al cliente sobre los cambios hechos. Otro punto importante es la acumulación de restos y desperdicios de carrocerías en todo el taller, lo que dificulta aún más la labor de los técnicos mecánicos.
- Control de calidad: El probador revisa junto con el mecánico los trabajos realizados en el vehículo. Realiza la prueba de ruta y hace una última inspección junto con el asesor de servicio, que da el visto bueno para la entrega del vehículo.

³ Necesidad no prevista de un trabajo adicional a lo planeado y acordado con el cliente, que puede ser detectado durante la ejecución del servicio o en el control de calidad

- Entrega del vehículo: Varias veces, los clientes que se acercaban al local a la hora pactada para recoger el vehículo esperaban hasta más de una hora y no son notificados de esta demora. Las veces que existían fallos en el vehículo o el cliente no estaba de acuerdo con el trabajo realizado, el asesor de servicios tenía un trato cordial y proponía soluciones para el cliente.

5. Resumen

En este capítulo se presentaron los principales hallazgos, con algún análisis breve, como de la aplicación de las técnicas de recolección utilizadas. Se han encontrado datos que sirven tanto para responder a objetivos como para realizar el análisis posterior.

En primer lugar, se describió el proceso postventa llevado a cabo en Derco y Motormundo, lo cual se pudo hacer porque se conocieron las actividades principales del personal en el taller. Las encuestas a clientes postventa y las observaciones en Derco y Motormundo ayudaron a cumplir el objetivo de descubrir los procesos y funciones de los empleados del taller y cómo se está ejecutando cada una de dichas funciones.

En segundo lugar, las entrevistas y encuestas arrojaron resultados interesantes. Cuando se pregunta por el atributo más valorado en la compra de un vehículo, lo que las personas que acuden a un concesionario de autos chinos mencionan en primer lugar, y se asume lo más importante, es la confiabilidad (Figura 26). Las mismas personas mencionan en los dos primeros lugares el precio y la confiabilidad (Figura 29). El servicio postventa figura como muy poco referenciado en estas dos primeras menciones. Esto quiere decir, que el posible cliente que evalúa comprar un vehículo no considera el servicio postventa como un factor importante de decisión para la compra del vehículo. En este sentido, los posibles clientes tampoco esperan que el concesionario les ofrezca un buen servicio postventa, prefieren un precio menor y el cumplimiento de garantías.

El cliente que planea la compra de un vehículo ligero de origen chino menciona, en primer lugar, el precio bajo más en Derco que en Motormundo (Figura 31). Cuando se observa lo que el posible cliente menciona en los dos primeros lugares *-top two boxes-* estos esperan que el concesionario brinde información, que el personal sea cortés y el precio bajo (Figura 32).

Un hallazgo interesante es el que corresponde a la pregunta “¿qué tendría que tener el servicio postventa de los concesionarios para que usted acuda?”. Los posibles clientes respondieron, en los dos primeros lugares, que quisieran que el concesionario cumpla con los plazos y garantías (24%), y con la entrega de repuestos (23%); más atrás, también que el personal,

tanto administrativo como técnico, sea cortés y se encuentre debidamente capacitado además del buen precio, en ese orden (Figura 35). Estas técnicas permitieron conocer los atributos más importantes que valora un posible cliente y las expectativas del mismo hacia la postventa, ambos son objetivos de la investigación.

Asimismo, se descubrió que la atención del servicio es considerada mayormente como muy buena o buena (Tabla 11) y que los asesores de servicio en general brindan un trato cordial al cliente; en lo que respecta al cumplimiento de los plazos, estos se cumplen en la mayoría de veces (Figura 38), pero las veces que no se cumplen generan insatisfacción en los clientes (Tabla 12).

Los atributos postventa que los clientes percibieron en los concesionarios fueron varios, dentro de los que se destacan el trato cordial, suministro de información y cumplimiento de plazos de entrega (Figura 39 y Figura 40). Por otra parte, lo que se debería mejorar según los clientes es el precio del servicio, la capacitación de técnicos y la eficiencia del servicio (Figura 41). Ya con la segmentación de la postventa en cada uno de los servicios se descubrió que en la reparación de los vehículos los clientes reciben rápidamente al auto el auto, pero este presenta desperfectos; en este sentido los clientes recomendaron en el servicio de reparación capacitar al personal técnico mecánico.

En lo respecta a la satisfacción, 26 (22%) clientes reportaron sentirse insatisfecho o muy insatisfechos (Figura 50), de los cuales el 58% afirmó que la principal causa de su insatisfacción fueron los fallos en el servicio recibido (Tabla 12). En relación con esto último hay 45 clientes de los 118 que no recompraría. Esto representa un 38% de posibles clientes perdidos para el taller (Figura 56). Esto es un hallazgo muy importante ya que a pesar de existir 78% de clientes satisfechos o muy satisfechos el 38% no recompraría lo que podría indicar que solo aquellos clientes muy satisfechos recompran.

En relación con esto último de 48 clientes satisfechos sólo el 63% (30) recompran (Tabla 13). Los principales motivos por los cuales los clientes no recompraría son, en primer lugar, la capacitación del personal junto con el incumplimiento de plazos, y en segundo lugar, la lentitud del servicio. (Figura 58).

CAPÍTULO 5: ANÁLISIS Y COMPARATIVA TEÓRICA

En este capítulo se analizará los resultados de la investigación enmarcándolos con la teoría revisada en el Capítulo 2. Se analizará la relación entre postventa, satisfacción y fidelización en los dos concesionarios en conjunto y separado con la finalidad de responder la pregunta de investigación. Asimismo, se usarán modelos teóricos para explicar estas relaciones y sus posibles consecuencias.

1. Análisis de los resultados obtenidos por variables

A continuación, se realizará el análisis de cada una de las variables generales de la investigación: postventa, satisfacción y fidelización. Se explicarán los problemas que aquejan cada una de las variables con ayuda de modelos teóricos que faciliten el análisis.

1.1. Análisis del servicio postventa ejecutado

La siguiente tabla resume la ejecución del servicio postventa por procesos según la percepción de los clientes y del investigador. Aquellos atributos que en ambas técnicas se mostraron positivos se marcan con un *check*; mientras que los atributos que se mostraron negativos por los clientes y por el investigador se marcan con *aspas*.

Tabla 14: Análisis del servicio postventa según atributos

	Ttrato cordial	Rapidez en la ejecución de servicio	Cumplimiento de plazos de entrega	Evidencia física	Personal capacitado	Provisión de información	Disponibilidad de repuestos	Coordinación entre el personal de servicios
Recepción del vehículo	✓	✓	_____	✓	✓	✓	_____	✓
Ejecución del servicio	_____	✗	✗	✗	✗	_____	✓	✗
Control de calidad	✓	✓	_____	_____	✓	✓	_____	✓
Entrega del vehículo	✓	✗	✗	✓	✓	✓	_____	✓

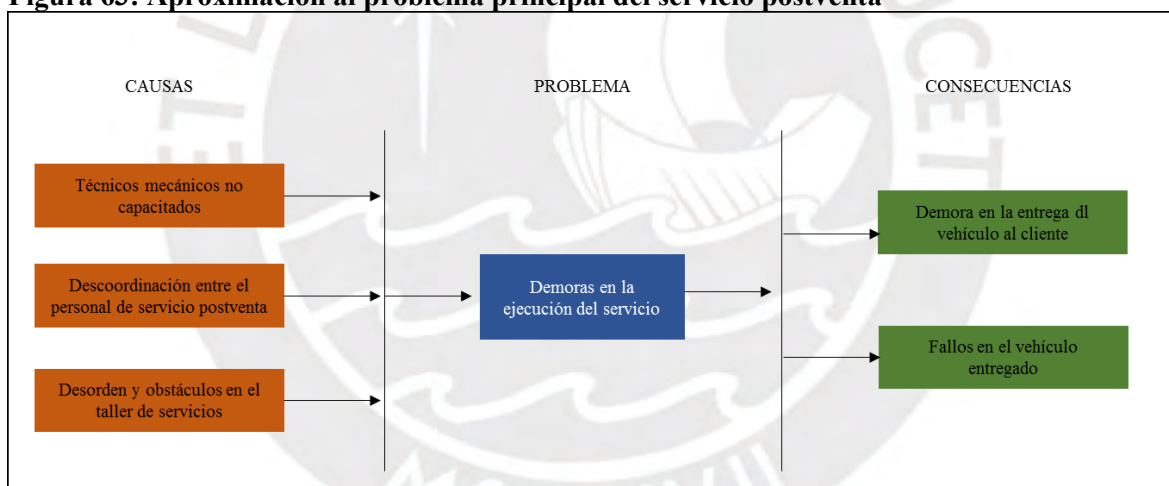
Según lo que esta tabla muestra, el proceso que más dificultades ocasiona es la ejecución de servicio, que genera las principales actividades que influyen directamente en la satisfacción del cliente. La ejecución de servicio tiene problemas los cuales genera que casi el 40% de los clientes no volverían al taller (figura 58).

En la figura anterior se grafica el principal problema del servicio postventa de los dos concesionarios, la ejecución de servicio requerido por el cliente, sus posibles causas y consecuencias

Según lo observado y lo recabado en las encuestas a clientes, entre otros problemas, el personal técnico mecánico no se encuentra debidamente capacitado, hay descoordinación entre el personal del servicio postventa y el taller carece de orden. Esto origina demoras y fallas en los distintos tipos de servicios postventa en ambos concesionarios.

Es necesario solucionar estos problemas para conseguir y mantener clientes. Según, Lovelock et al. (2011), una importante fuente de decepción de los clientes radica en el mal desempeño del personal de servicio. En el caso del servicio postventa de Motormundo y Derco, se ratifica lo que menciona el autor: el desempeño del personal en la ejecución de servicio índice directamente en la satisfacción del cliente. Los clientes de ambos concesionarios se encontraban insatisfechos por fallas en el servicio, lentitud administrativa y demoras en el servicio. Este último factor se ha identificado como un posible problema en la siguiente figura.

Figura 63: Aproximación al problema principal del servicio postventa

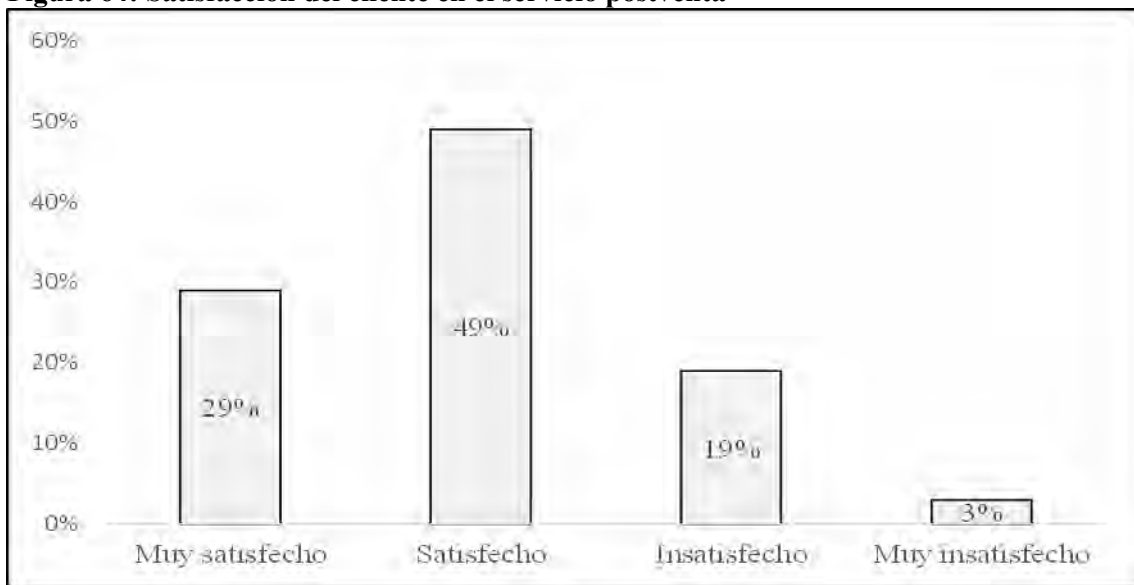


En general, según lo mostrado en las encuestas, el servicio postventa en los concesionarios de Derco y Motormundo son buenos o muy buenos en, Sin embargo, existen demoras en la ejecución del servicio requerido por el cliente que podrían ocasionar la insatisfacción del cliente final y su falta de lealtad. Esta es una primera aproximación al problema en el servicio postventa. Es necesario complementarlo con el análisis de las cinco brechas planteado en el siguiente apartado.

1.2. Análisis de la satisfacción del cliente

A continuación, se analizará la satisfacción del cliente en el servicio postventa de Motormundo y Derco. En primer lugar, es necesario recordar los porcentajes de satisfacción o insatisfacción de estos dos concesionarios.

Figura 64: Satisfacción del cliente en el servicio postventa



El 29% de clientes se encuentra muy satisfecho, mientras que el 49% (58 clientes) se encuentran satisfechos. Por otro lado, el 22% de los clientes se encuentran insatisfechos o muy insatisfechos. Esto concuerda con la conclusión que el servicio postventa es en promedio bueno. Sin embargo, resulta interesante conocer que, a pesar de esta alta satisfacción, 45 de los 118 clientes no volverían al taller, incluso los están satisfechos.

Figura 65: Satisfacción del servicio postventa de Motormundo

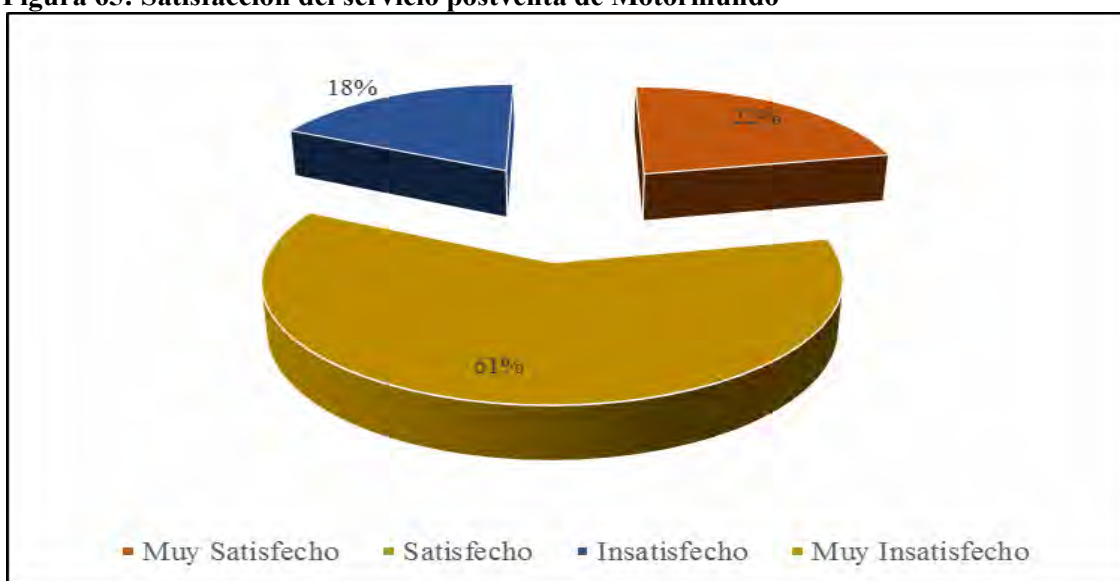
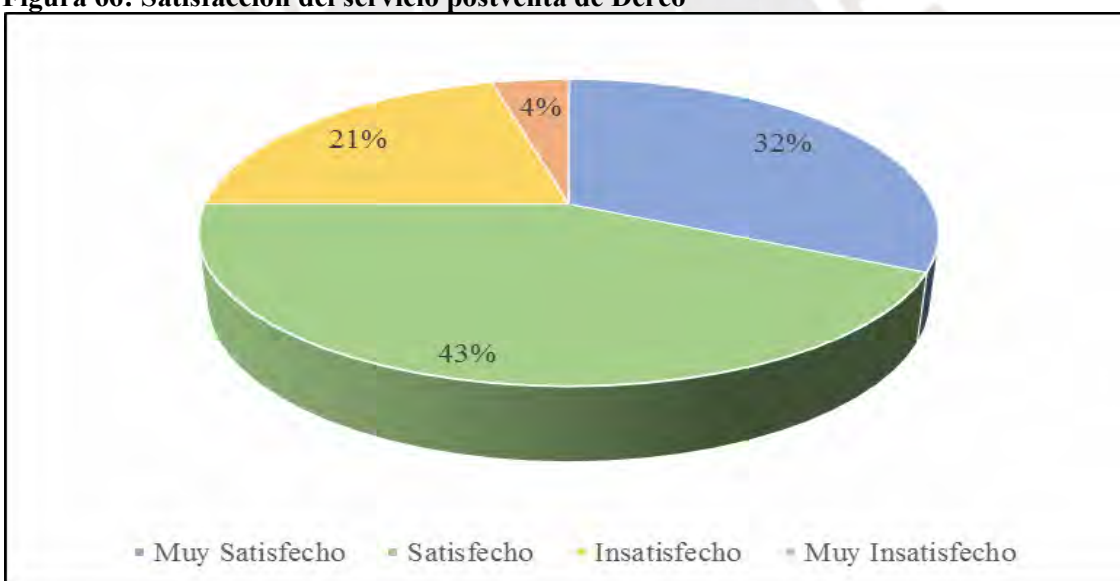


Figura 66: Satisfacción del servicio postventa de Derco

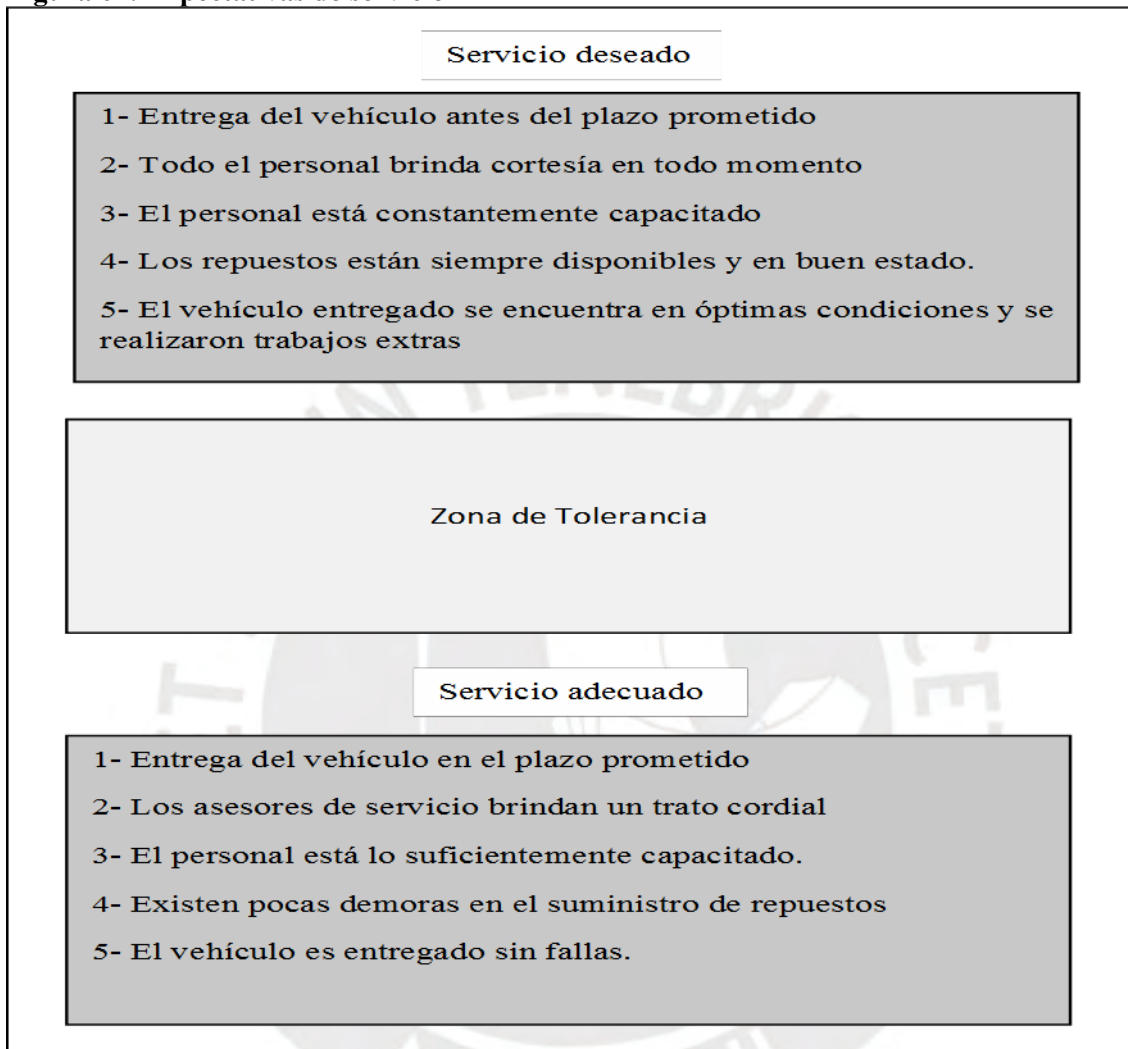


Derco presenta un 4% de clientes muy insatisfechos los cuales no volverían a realizar el servicio postventa en uno de sus concesionarios. Separando el servicio postventa por concesionario se observa que existe un gran porcentaje de clientes satisfechos con el servicio, pero no muy satisfechos.

Para evaluar la satisfacción del cliente, es necesario conocer sus expectativas antes de acudir al servicio postventa. Según Lovelock (2011), las expectativas del cliente incluyen elementos diferentes como el servicio deseado o el servicio adecuado. El servicio deseado es

aquel nivel de servicio óptimo para los clientes (aquel que genera una alta satisfacción); mientras que el adecuado (aquel que genera satisfacción solamente), es el nivel de servicio esperado mínimo por parte de los clientes.

Figura 67: Expectativas de servicio



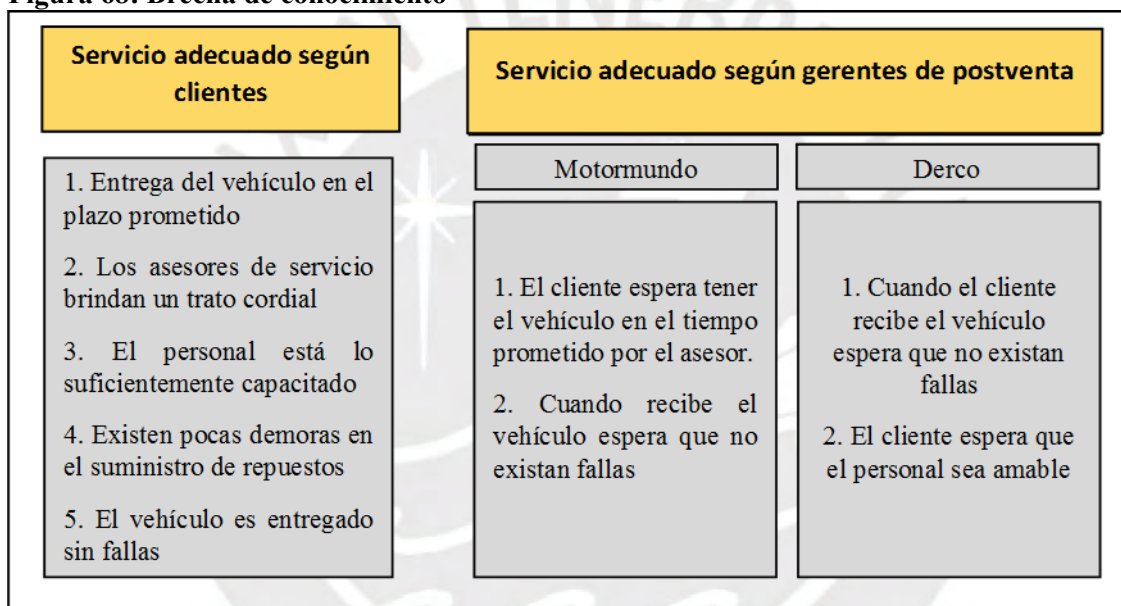
Adaptado de Lovelock et al. (2011)

En esta figura se observan los servicios deseados y adecuados de los clientes hacia el servicio postventa de acuerdo con las entrevistas y encuestas a posibles clientes. Entre ambos se encuentran una zona de tolerancia. Un desempeño de servicio que se encuentre por debajo del servicio adecuado provoca insatisfacción o decepción en los clientes; mientras que, un desempeño que se encuentre por encima del servicio deseado agrada y hasta deleitará a los clientes (Lovelock et al., 2011). El objetivo del servicio postventa deberá ser ofrecer un muy buen servicio para así no sólo colmar las expectativas del cliente sino sobrepasarlas, de esta manera, se crearán clientes muy satisfechos.

Una vez vistas las expectativas de los clientes es necesario ver qué tanto los talleres postventa de los concesionarios de autos chinos cumplen con estas expectativas. Para esto se usará el modelo de las cinco brechas de la calidad del servicio planteado por Zeithaml et al. (2009). El modelo de las cinco brechas permite ver más profundamente la satisfacción o insatisfacción de los clientes en el servicio postventa. A continuación, se describe cada una de estas brechas aplicándolas a los dos concesionarios

Brecha 1: Diferencia entre las expectativas del cliente y las percepciones de la compañía sobre las expectativas del mismo. En esta primera brecha se analizará que tanta concordancia existe entre las expectativas del cliente mostradas anteriormente y la percepción de los gerentes sobre estas expectativas.

Figura 68: Brecha de conocimiento



En resumen, los gerentes perciben que lo que desean los clientes: el vehículo a tiempo, recibirlo sin fallos y que el personal sea amable. La Figura 68 muestra la posible primera brecha de este modelo. Se identifican tres expectativas que los gerentes perciben; sin embargo, dos expectativas no son correctamente percibidas por los gerentes: la demora en el suministro de repuestos y la capacitación del personal. En cuanto a la primera expectativa como se ha visto en la presentación de resultados, el suministro de repuestos es bueno en ambos concesionarios y no existen problemas o quejas por ese motivo. Esto da entender, que a pesar de que los gerentes no declaran que los clientes esperan un buen suministro de repuestos, esta actividad se realiza con normalidad y no representa un grave problema en el servicio postventa, tal vez porque es necesaria para la atención a tiempo que sí reconocen como importante.

La segunda expectativa de los clientes no percibida por la gerencia es la capacitación del personal, tanto administrativo como técnico. Los clientes esperan que el personal que los va a atender y que va a realizar el servicio postventa en su vehículo esté lo suficientemente capacitado para que no exista ningún problema. A pesar de que los gerentes no reconocen esta expectativa en los clientes cuando se les preguntó en una entrevista (comunicación personal, 9 de Septiembre, 2015) el gerente de postventa de Derco, mencionó que lo más importante del servicio postventa es la capacitación de técnicos y el suministro de repuestos. Esto quiere decir que, aunque los gerentes no reconozcan estas expectativas explícitamente en el momento en que se les preguntó, si entienden que el suministro de repuestos y la capacitación de técnicos son puntos importantes por cubrir en la postventa.

En lo que respecta a la primera brecha los gerentes del servicio postventa de Derco y Motormundo conocen las expectativas de los clientes y las consideran como atributos importantes en el servicio que ofrecen. Como conclusión no existe una brecha 1 o “de conocimiento” entre las expectativas del cliente y la percepción de estos gerentes sobre estas expectativas.

Brecha2: Diferencias entre la percepción de la gerencia y las especificaciones de estándares de servicio.

Esta segunda brecha analiza la relación entre la percepción que tiene el gerente sobre expectativas del cliente con respecto a las normas, procedimientos o estándares implementados enfocados a estas expectativas. De la investigación realizada se desprende que los gerentes de los concesionarios Derco y Motormundo implementan normas o estándares con el objetivo de satisfacer a expectativas de sus clientes. A continuación, con la ayuda de las entrevistas realizadas, se presenta una tabla que resume las iniciativas, estándares y normas que los gerentes plantean para satisfacer las expectativas de los clientes.

Figura 69: Brecha de estándares de servicio

Servicio adecuado según clientes	Iniciativas, normas y estándares.	
	Motormundo	Derco
<ol style="list-style-type: none"> Entrega del vehículo en el plazo prometido Los asesores de servicio brindan un trato cordial El personal está lo suficientemente capacitado Existen pocas demoras en el suministro de repuestos El vehículo es entregado sin fallas 	<ol style="list-style-type: none"> Evaluación a técnicos mecánicos Mantenimiento Diurno no debe demorar más de 6 horas. Implementación de un tablero de control para coordinar, asignar y repartir la carga del trabajo en el taller. 90% de repuestos disponibles como norma, alta rotación de los mismos. 	<ol style="list-style-type: none"> Mantenimiento express de duración máxima 1 hora: 30 para la entrega del vehículo de forma rápida Implementación de un manual de atención al cliente para el trato cordial Procedimiento para asegurar el correcto suministro y mantenimiento de repuestos Instauración de estándares de control de calidad y prueba de ruta

Como se observa en esta tabla, las normas, estándares, o iniciativas que los gerentes de postventa plantean en este servicio están dirigidas a cumplir con las expectativas de los clientes, por lo que si las conocen. Por ejemplo, en Motormundo, para evitar la posible demora en la entrega de vehículo se implementó, un tablero de control que es utilizado para organizar, asignar y planificar la carga de trabajo en el taller de postventa; así siempre se garantiza que todos técnicos estén trabajando en un vehículo.

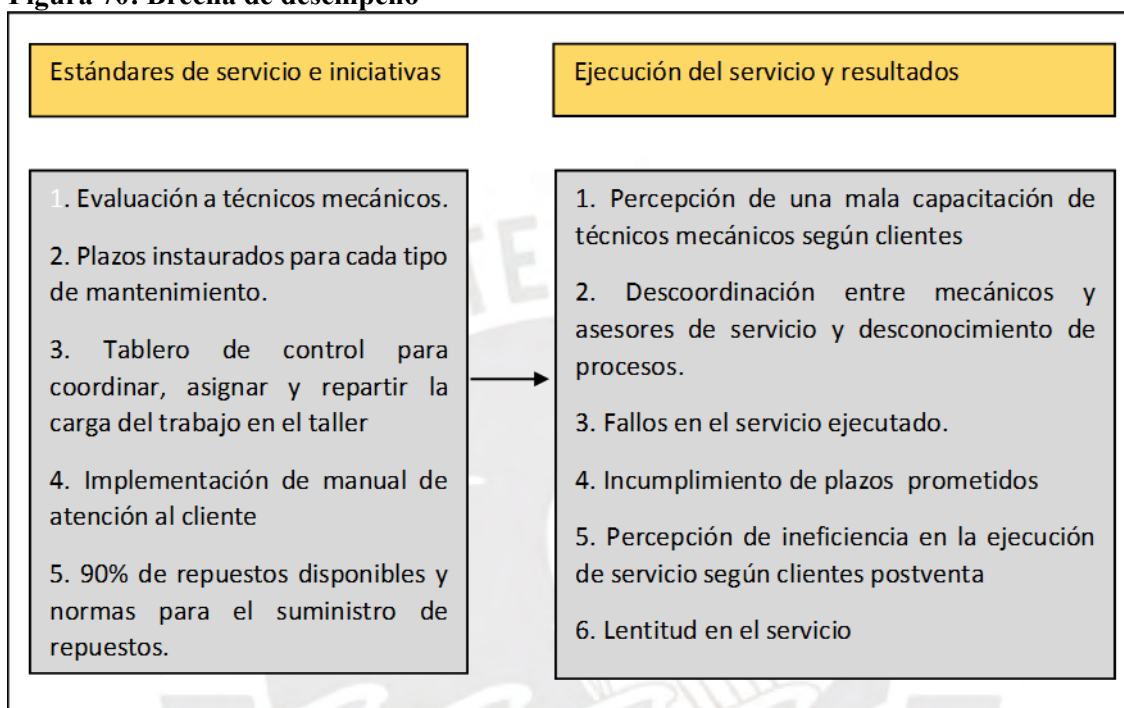
Por otro lado, con el objetivo de satisfacer la necesidad del cliente de contar con el vehículo lo más pronto posible, en Derco, se implementó el “mantenimiento *express*”. Este es un tipo de mantenimiento cuya duración máxima es de 1 hora y media y para el cual se asigna dos técnicos a un mismo vehículo. De esta manera, se busca entregar el vehículo en el plazo prometido y más rápido que otro tipo de servicio.

Se puede afirmar entonces, que los gerentes si plasman lo que ellos perciben que son las expectativas de los clientes en especificaciones como estándares, iniciativas o normas. Los gerentes no sólo saben lo que los clientes esperan sino también, crean normas o indicadores en concordancia con esta expectativa. En conclusión, no existe una brecha 2, “de estándares de servicio “entre la percepción de la gerencia y las especificaciones de estándares de servicio.

Brecha 3: Diferencias entre las especificaciones de calidad de servicio y el servicio realmente entregado al cliente.

Esta brecha ocurre cuando existen estándares, metas o iniciativas planteadas sobre el servicio a realizar, pero el desempeño y la entrega de servicio no refleja el cumplimiento de estas iniciativas. Si es así ocurre una brecha que explica la insatisfacción del cliente. Para presentar esta brecha hay que ver las normas, estándares o iniciativas y del servicio entregado. Para esto se usará la información de las encuestas y de la observación.

Figura 70: Brecha de desempeño



Hay estándares de servicio que no se cumplen o no se ejecutan como el procedimiento lo manda. Por ejemplo, según observaciones, el “mantenimiento *express*”, que se debía ejecutar en 1 hora y media, se demoraba generalmente dos horas, y esto era porque sólo trabajaba un mecánico en la unidad cuando según la norma debían ser dos.

Se verifica, así mismo, que algunos técnicos mecánicos no están lo suficientemente capacitados tanto en la parte técnica como en la comprensión de los procesos. Según la observación y encuestas, a pesar de la implementación del tablero de control, el sistema no funcionaba bien debido a que había unos cuantos mecánicos que no lo entendían y que por lo tanto estaban mucho tiempo inactivos. Esto ocasionaba la lentitud e ineficiencia en el servicio; y por lo tanto la demora en la entrega del vehículo.

Sin embargo, hay estándares que si se cumplen. Los estándares y procedimientos relacionados con la actitud hacia la atención al cliente se ven reflejado en el trato cordial que

reportan los clientes haber recibido del asesor de servicios. Por otro lado, las normas en el suministro de repuestos garantizan la disponibilidad de los mismos en cualquier momento.

Como se mencionó en apartados anteriores, la ejecución del servicio postventa, es un proceso vital ya que influye directamente en la satisfacción del cliente. La mayoría de las brechas encontradas en la figura 46 corresponden a este proceso y tienen un impacto directo en la insatisfacción del cliente.

Es así, que a pesar de que hay algunos estándares que si se cumplen, la mayoría no se ejecutan correctamente, correspondiendo a un proceso de postventa cuya importancia para la satisfacción del cliente es fundamental. En conclusión, existe una brecha 3, “de desempeño de servicio” bastante clara entre lo especificado en las normas, iniciativas o estándares de servicio y lo que se entrega al cliente.

Brecha 4: Diferencia entre el servicio entregado y lo que se comunica acerca del servicio a los clientes.

La brecha 4, o brecha de comunicación, ocurre cuando se le promete un servicio al cliente, pero se le entrega uno distinto. Esta brecha se origina con una mala comunicación en forma de publicidad, promoción o comunicación del personal de ventas principalmente. Cabe mencionar que la mayoría de publicidad en los dos concesionarios se encuentra destinada a la venta de vehículo. Promociones de financiamiento, características técnicas y bonos de descuento están relacionadas a la venta de vehículo. Hay casi nula promoción para el servicio postventa. Las promesas del servicio se efectúan en el mismo punto de venta

En entrevista realizada al gerente de postventa de Motormundo, él afirmó que el servicio postventa no cuenta con publicidad dirigida a los clientes (comunicación personal, 22 de septiembre, 2015). Al momento de la venta del vehículo tampoco se menciona el servicio postventa. La opinión que el cliente se forma sobre lo que iría a recibir se encuentra en artículos de periódicos, páginas webs con denuncias. y en el mismo punto de venta del vehículo y del servicio. Luego de la venta del vehículo el asesor de ventas comenta los beneficios de del servicio postventa y plantea un cronograma de mantenimientos preventivos con el cliente.

En el caso de Derco, el concesionario genera alguna publicidad de su servicio postventa. Los medios que emplea son los folletos o las redes sociales. Entre estos servicios promocionados, se encuentra el servicio *express*, el mantenimiento diurno y el nocturno. Solo se limita a describir brevemente estos servicios, pero exagera sus beneficios

Por ejemplo, Derco afirma tener “el mejor” servicio postventa en folletos repartidos a los clientes. Esto origina que los clientes tengan expectativas bastante más altas de lo que reciben en

realidad. Así se generan también clientes insatisfechos. En conclusión, el servicio postventa no es muy promocionado a los clientes, pero cuando se promociona se exagera sus beneficios. Es por esto, que se puede decir, que existe una brecha 4, “de comunicación” entre lo prometido y lo entregado.

Brecha 5: Diferencia entre el servicio esperado y el servicio recibido

La brecha 5, “del cliente” representa la diferencia entre el servicio percibido y las expectativas de ese servicio que tiene el cliente. Si el cliente percibe un servicio igual al esperado estará satisfecho. Esta es la brecha que se ha explicado con las otras cuatro brechas: brecha de conocimiento, brecha de estándares de servicio, brecha de desempeño y brechas de comunicación. Analizando cada una de estas brechas se ha podido confirmar que hay dos brechas que originan la insatisfacción en los clientes: la brecha de desempeño y la brecha de comunicación: la brecha del desempeño existe porque no se ejecutan correctamente las directivas y manuales de los concesionarios y la brecha de comunicación existe porque se exagera las cualidades del servicio en Derco y Motormundo.

El objetivo de usar el modelo de las cinco brechas es conocer a profundidad las razones de la insatisfacción del 22% (Figura 42) de clientes encuestados y así esbozar recomendaciones y estrategias de mejora. Se descubrió que a pesar de la existencia de estándares y normas que regulan los procedimientos del servicio postventa, los técnicos mecánicos y asesores del servicio no ejecutan correctamente dichos estándares y normas. Asimismo, la otra brecha que provoca la insatisfacción es que el servicio prometido difiere del servicio entregado al cliente esto ocurre por una publicidad que exagera el servicio.

1.3. Análisis de la fidelización en los clientes postventa

Según Lovelock et al. (2011), la fidelización es la disposición de los clientes a preferir una compañía, de manera que compra o usa sus servicios de forma consistente y recomienda el servicio a amigos o familiares. Además, como se mencionó en el marco teórico, la fidelización también implica que el cliente tiene una buena percepción del manejo de sus quejas. Se procederá a analizar estos tres elementos en el servicio postventa en Derco y Motormundo.

Se mostró que 45 clientes de los 118 no recompraría en el taller, lo cual equivale al 40% del total de clientes que se perderían del servicio postventa. Es una cifra considerable teniendo en cuenta que son 78% los clientes satisfechos con el servicio postventa; Según Lovelock et al. (2011), tener un cliente que recompra implica conseguir una fuente de ingresos asegurable por muchos años. Es decir, que el servicio postventa al tener una gran cantidad de clientes que no

recompran haría que se pierda una posible fuente de ingresos sostenible a lo largo de los años. El mantener a un cliente implica que se le ofrezca un mayor valor; es decir el cliente debe percibir que el costo-beneficio del servicio es favorable. Aun cuando el precio sea muy alto, si la calidad del servicio percibida por el cliente es superior se podrá retener a los clientes. En la siguiente figura se muestra aquellos clientes satisfechos que no recompraría en el taller.

Figura 71: Clientes satisfechos de Derco y Motormundo que no recompran



Dieciocho clientes satisfechos y cuatro clientes satisfechos no recompraría en Motormundo y Derco respectivamente. De los 58 clientes satisfechos (Figura 71) 22 no volverían al concesionario a recibir el servicio. Este cuadro muestra que la satisfacción del cliente no es garantía para que el cliente vuelva a adquirir bien o a consumir el servicio

Por el lado de las recomendaciones, 64 personas recomendarían el servicio postventa, pero solo 33 en realidad lo han hecho. Esto quiere decir que el poder de la recomendación boca a boca en el servicio postventa de los concesionarios de autos chinos no es muy importante para atraer a nuevos clientes. Según Zeithaml et al. (2009), la mejor forma de crear un boca a boca positivo es creando experiencias de servicios positivas. Si se observa detenidamente, hay 32 personas que considera el servicio postventa muy bueno y 33 personas que lo recomendarían. Esto implicaría que hay 33 personas que no sólo recompran sino recomiendan el servicio postventa. Sin embargo, la mayoría de clientes no están lo suficientemente fidelizados para recomendar el servicio postventa al concesionario. A continuación, se verá brevemente cual es el comportamiento de compra de los clientes de postventa en Derco y Motormundo.

Figura 72: Calificación del servicio postventa por los clientes

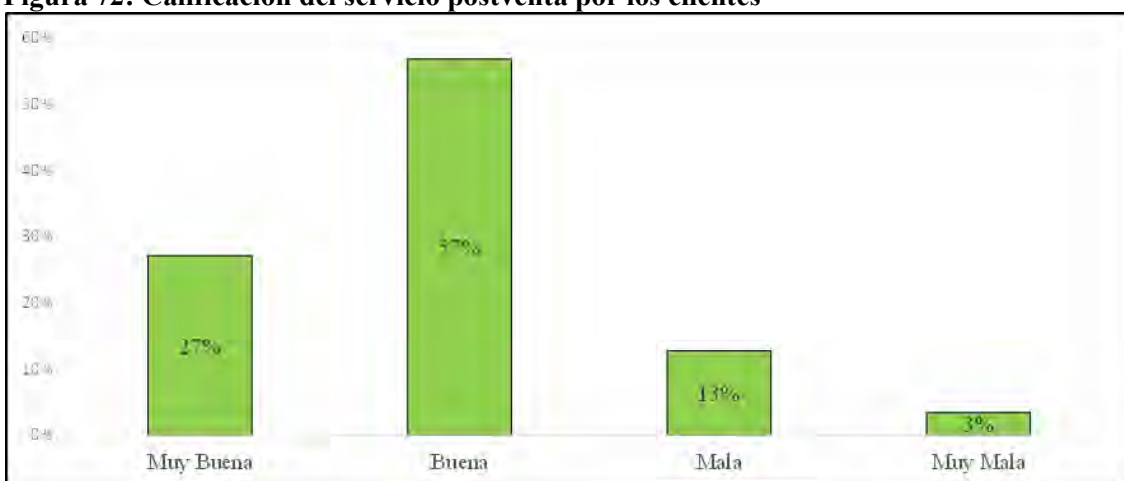
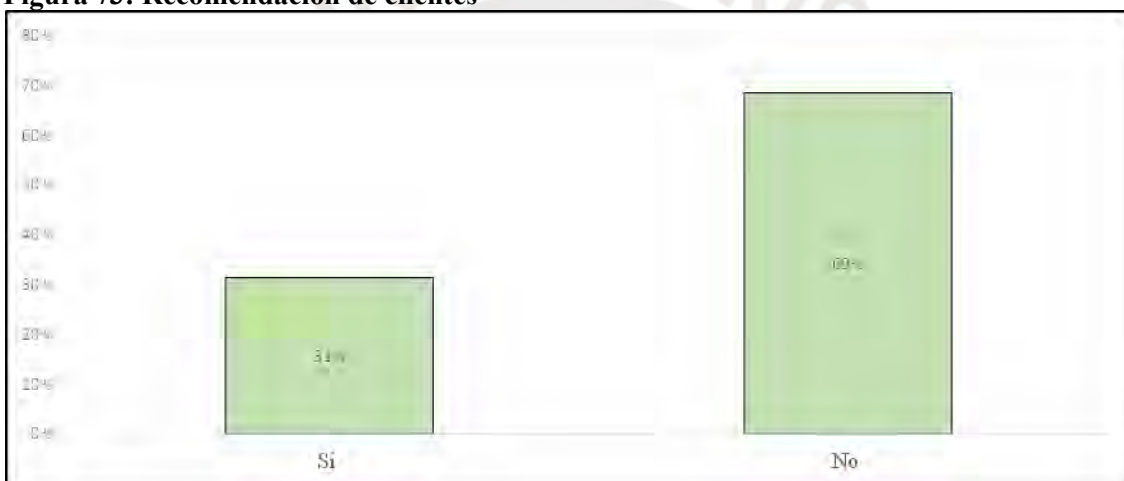


Figura 73: Recomendación de clientes



Como se vio en la presentación de resultados, 51 de 118 (43%) clientes ha puesto alguna vez una queja o reclamo en el taller postventa de los dos concesionarios elegidos. De estos el 84% clientes corresponden a Derco; mientras que 16% pertenecen a Motormundo. La mayoría de los reclamos fueron hechos por fallas en el vehículo y por el incumplimiento de plazos de entrega del vehículo.

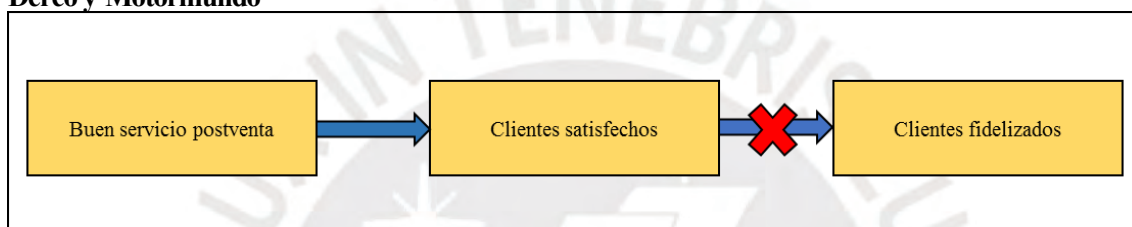
Como conclusión, la fidelización de los clientes, entendida como recompra, recomendación o percepción de buen manejo de quejas, no es tan alta como la satisfacción de los clientes presentada anteriormente. En el siguiente apartado se explicarán las causas y consecuencias de esta fidelización en el servicio de postventa.

2. Relación entre el servicio postventa, satisfacción y fidelización

A continuación, se analizará la relación entre el servicio postventa, satisfacción y fidelización en los talleres postventa de ambos concesionarios escogidos en el presente estudio de caso.

Como ya se ha mencionado, según los clientes el servicio postventa es, en términos generales, tanto en Motormundo como en Derco, bueno. Este servicio bueno ocasiona que el 78% de los clientes se encuentre satisfecho o muy satisfecho. Sin embargo, el 40% de personas no recompraría y sólo 33 personas lo recomiendan. A continuación se presenta una figura que representa lo antes mencionado.

Figura 74: Relación entre el servicio postventa, satisfacción y fidelización en los concesionarios de Derco y Motormundo



Como se recuerda una figura parecida fue presentada en el marco teórico. Esta es similar pero aplicada a los dos concesionarios de autos chinos. De acuerdo con Kotler (2012), un cliente satisfecho se mantiene en el tiempo. De esta manera es necesario contar con clientes satisfechos para que logren estar fidelizados a la empresa. De igual manera, Confente y Russo (2015) afirman que un cliente satisfecho recompra y recomienda boca a boca el servicio recibido. ¿Es esto cierto? ¿Se aplica esta regla al servicio postventa en los dos concesionarios?

Como se observa en la figura 48 un buen servicio postventa genera satisfacción en la mayoría de clientes. Sin embargo, el contar con la mayoría de los clientes satisfechos no implica que estos se encuentren fidelizados hacia con el servicio postventa. ¿Por qué sucede esto? Esta relación se puede explicar con una teoría vista en el marco teórico.

Según Heskett et al. (1997), en industrias altamente competitivas como la automotriz, para lograr un cliente fidelizado no basta con cumplir sus expectativas, hay que excederlas de tal manera que el cliente se encuentre muy satisfecho. A pesar de que en Perú no existe una industria automotriz, esta relación si es aplicable al servicio postventa de Derco y Motormundo

Para asegurar la fidelización de clientes no basta que el servicio percibido por el cliente sea bueno, debe ser percibido como muy bueno, así la satisfacción del cliente será muy alta y se convertirá en un cliente que recompra, recomienda y propone soluciones a la empresa. La clave

para retener clientes es asegurar una alta satisfacción brindando un servicio excelente. Esto se puede demostrar si se analiza a las personas que percibieron un muy buen servicio postventa.

Figura 75: Relación entre servicio de calidad con la satisfacción y fidelización

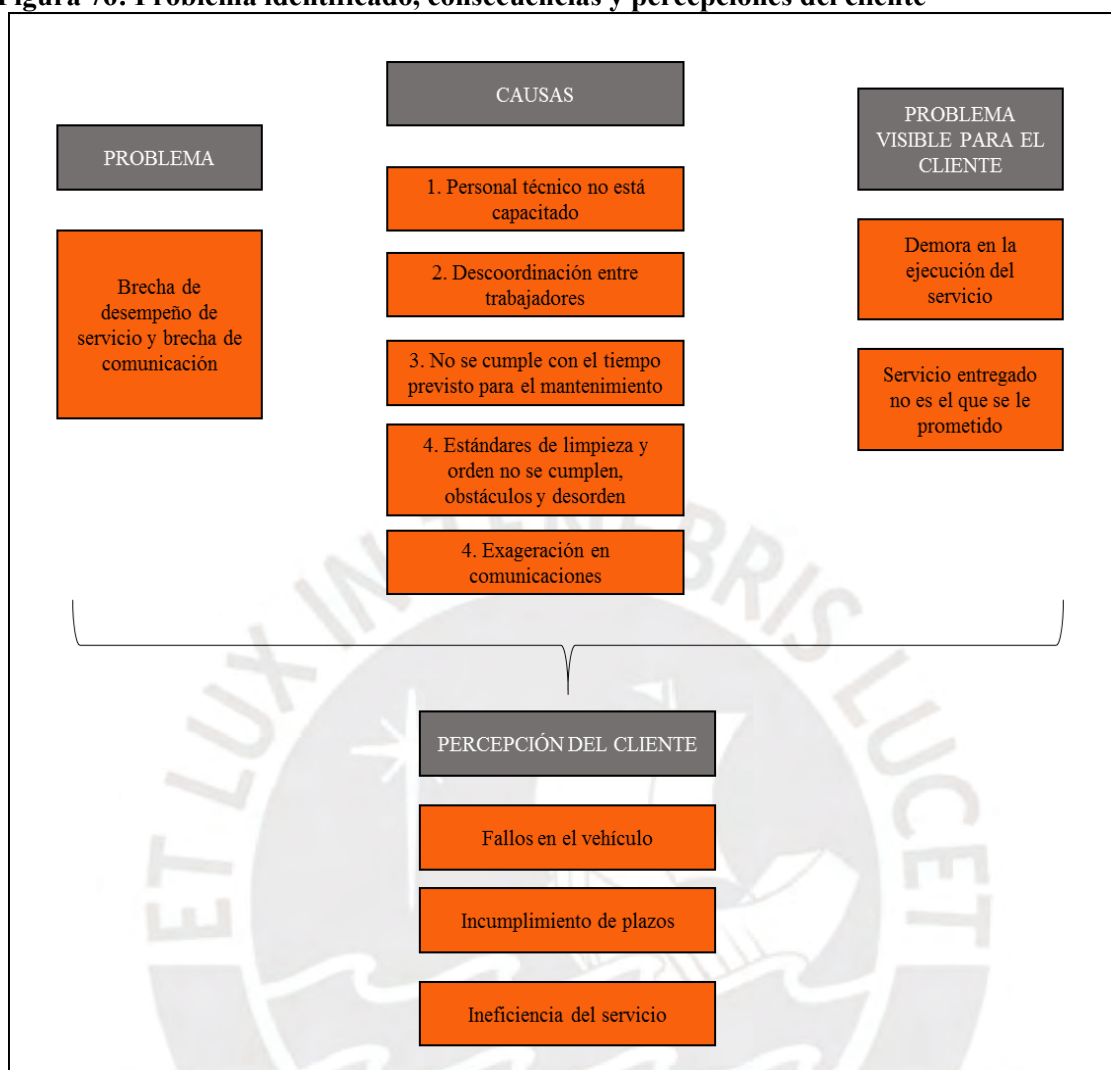
Cientes	Muy Bueno	Muy Satisfecho	Recompra	Recomiendan
Total	32	28	28	27
Motormundo	10	9	9	9
Derco	22	19	19	18

Hay 32 personas que consideraron que el servicio postventa recibido era muy bueno, de estas 32 personas, 28 se encuentran muy satisfechos. De estas 28 personas satisfechas las 28 recomprarían, mientras que 27 recomendarían el servicio postventa a amigos o familiares. Hay 4 clientes que percibieron el servicio como muy bueno, pero sólo quedaron satisfechos. Si observamos por cada uno de los concesionarios, en el caso de Motormundo de los clientes que perciben el servicio postventa muy bueno tan sólo uno no recompraría y recomendaría; mientras que en Derco solo 3 no recomprarían o recomendarían.

Esto quiere decir que, al brindar un servicio muy bueno, hay muchas más posibilidades de lograr la fidelización del cliente. Si se entiende la fidelización como recompra, buenas recomendaciones y buen comportamiento de quejas, el 88% de los clientes que mencionaron recibir un servicio muy bueno están fidelizados. Si se mejorara el servicio de postventa hasta llegar a un nivel en donde todos los clientes perciban haber recibido un servicio que haya excedido sus expectativas, se podría llegar a un 90% de fidelización de clientes. De esta manera los concesionarios asegurarían tener clientes fidelizados al servicio postventa que recompren y recomienden boca a boca.

Sin embargo, esta no es la situación real en ambos concesionarios. Según el gerente de postventa de Motormundo, hay un 85% de clientes que acuden al servicio postventa luego de la compra del vehículo (comunicación personal, 22 de septiembre del 2015). No se cuenta con el porcentaje en Derco, pero según el Gerente de Postventa, casi todos los que compran un vehículo van al taller (comunicación personal, 9 de septiembre del 2015). Esto quiere decir, para Motormundo, que del 85% de clientes que van al taller luego de comprar el vehículo, 40% de clientes no recompan.

Figura 76: Problema identificado, consecuencias y percepciones del cliente



3. Resumen

En este capítulo se analizó la relación entre el servicio postventa, la satisfacción y la fidelización. Se halló que, a pesar de la existencia de satisfacción, había muchos clientes que no recomprarían. Es en este sentido que se concluyó que la satisfacción por sí sola no es suficiente, y que es necesario que el servicio postventa sea percibido como muy bueno y así superar las expectativas del cliente, que recomprará y recomendará el servicio.

Para evaluar los posibles problemas del servicio postventa se usó el análisis de brechas de servicio. Se encontró que existía una brecha de desempeño; es decir, a pesar de que los estándares estaban bien planteados, estos no eran respetados por el personal de postventa. Al no ser cumplidos, el servicio percibido por los clientes no era excelente. Asimismo, se halló una brecha de comunicación por exageración de los beneficios que se entregarían.

El mejorar estas brechas y sus consecuencias garantiza la fidelización del cliente. Las mejoras planteadas pasan por publicitar el servicio postventa en la venta del vehículo, el cumplimiento de los estándares de servicio, programa para capacitación del personal técnico, mayor coordinación entre personal de postventa y creación de un equipo para el replanteo del sistema káiser en Derco y la implementación del mismo en Motormundo.



RECOMENDACIONES

A continuación, se recomiendan estrategias de mejora con el objetivo de crear una alta satisfacción e intentar la fidelización de un mayor número de clientes del servicio postventa. Estas estrategias de mejora nacen de los problemas identificados, del servicio postventa en anteriores capítulos

1. Mejorar la experiencia del consumidor en el servicio postventa

Mejorar la experiencia del cliente implica conocerlo, compartir sus mismos objetivos y alinear los procesos internos para entregarle un mejor servicio. Recolectar y segmentar información son los puntos de inicio para conocer a los clientes. Empezar a estudiar esa información de los clientes de Derco y Motormundo es necesario para construir un mejor servicio postventa. La información importante está relacionada con las motivaciones de los clientes, lo que quieren conseguir y lo que les causa satisfacción. Eso ayudará a los gerentes de Motormundo y Derco a alinear sus objetivos con los del cliente y así plasmarlos en normativas y procesos que estén orientados a los mismos objetivos.

Por ejemplo, los asesores del servicio y los clientes podrían tener la premisa de “deleitar y valorar a cada cliente con el mejor servicio postventa”. Esta premisa, conociendo qué motiva al cliente, puede ayudar al elaborar puntos de mejora:

- Rapidez: reducir los tiempos de espera, organizar el taller para evitar congestión
- Calidad de servicio: servir de guía para el cliente durante todo el proceso del servicio postventa.
- Confort: mejorar la calidad de los espacios de espera del cliente como baños, servicio de café, espacios de esparcimiento para niños, etc.

Estas mejoras nacen de la premisa que comparten el cliente y los concesionarios, por lo que puede ser un primer paso para mejorar la experiencia del cliente.

2. Mejorar la eficiencia del proceso postventa

Se ha visto que el problema de la insatisfacción del cliente ocurre en la brecha de la ejecución del servicio: El servicio ejecutado difiere de lo dispuesto por las normas y procedimientos de Derco y Motormundo, esto quiere decir que el servicio postventa, en su ejecución es ineficiente, esto provoca retrasos y errores en la entrega del vehículo. En este sentido es necesario incrementar la eficiencia del mismo

La eficiencia se define el cómo un proceso se desarrolla en relación con su total potencial. Una mayor eficiencia radica entonces, en completar una tarea con los medios disponibles utilizándolos de manera racional. Es necesario generar acciones que ayuden a mejorar la eficiencia del servicio postventa, a continuación, se listan alguna de ellas:

- Mejorar el manual de procedimientos

Un manual de procedimientos es una serie de instrucciones o directivas que se deben llevar a cabo un día de trabajo. Esta es una de las maneras más efectivas para medir cómo se desarrollan las actividades diarias y además ayuda a la estandarización del servicio. El problema en Derco y Motormundo es que este manual no se ejecuta en la práctica generando así una brecha de servicio. En este sentido, es necesario reformular este manual para que sirva como una verdadera guía para los técnicos mecánicos y asesores de servicio y así se pueda medir su trabajo.

Una mejora en el manual de procedimientos podría ayudar a elevar el nivel de estandarización del servicio postventa dado que todos los colaboradores se rigen a una única guía. También funcionaría como una guía para casos de duda y problemas.

- Automatizar el servicio postventa

Según lo observado en el caso de Motormundo no existen equipos informáticos que ayuden a los técnicos mecánicos a realizar el servicio. Es necesario que aquellas tareas que no requieren de trabajo humano sean automatizadas para reducir los tiempos de espera y mejorar la eficiencia del servicio.

En este sentido, la automatización del servicio postventa reduce el tiempo en el que técnico mecánico realiza el servicio, incrementa la productividad del servicio, estandariza el servicio y elimina posibles errores humanos.

- Capacitar a personal técnico y administrativo

La mayoría de clientes del servicio postventa mencionó que debido al personal poco capacitado no volvería al taller. Esto implica que tanto en Derco como en Motormundo al recurso humano no se le toma la importancia debida. Un personal capacitado conoce los procedimientos del servicio postventa, sabe diagnosticar las fallas del vehículo, reduce el tiempo de la ejecución del servicio y sabe usar las herramientas que tiene a su alcance.

En este sentido, para que exista un buen servicio postventa que fidelice a los clientes es necesario capacitar al personal. Se deberá elaborar un programa de capacitaciones e incentivar al personal tanto técnico como administrativo. En el caso del técnico mecánico de Derco, si llega a conocer el proceso del servicio postventa y la organización del tablero de control, aumentará la

eficiencia del servicio y disminuirá el tiempo de espera, entregando así el vehículo en óptimas condiciones.

- Ordenar el taller

Se ha observado que el desorden en los talleres de Motormundo y Derco ocasionan interrupciones y demoras en el servicio. Una mejor organización de los recursos en el espacio disponible no solo incrementará la productividad de los concesionarios sino también mejorará la seguridad de los vehículos y personas.

En este sentido se recomienda mantener limpias y despejadas las zonas de trabajo, delimitar y señalar las áreas en donde se ejecutará el servicio, tratar los residuos y desechos y por último organizar las herramientas y equipos de trabajo.

3. Reenfocar la promoción del servicio

Otra brecha que se ha descubierto es que el servicio postventa se promociona a través de los diversos canales como el mejor de servicio, cuando el servicio entregado es distinto. Esto provoca la insatisfacción de los clientes.

Es necesario que desde la venta de vehículo se recomiende el servicio postventa como parte esencial del mantenimiento del vehículo. De esta manera, el servicio postventa promocionado por los asesores de venta se convierte en un atributo importante para el cliente. Es necesario, entonces promocionar el servicio sin exageraciones para aumentar la satisfacción del cliente.

CONCLUSIONES

A continuación, se presentan las principales conclusiones del trabajo

En primer lugar, se logró conocer los atributos más valorados por los posibles clientes que acuden a un concesionario de auto chinos con el objetivo de evaluar la compra del vehículo. El atributo más valorado por los posibles clientes en una marca en general es la confiabilidad. Sin embargo, en un auto chino, los posibles clientes valoran la confiabilidad y el bajo precio de la misma manera. Esto llevó a la conclusión de que una de las principales estrategias promocionadas para la venta de vehículos chinos ligeros, el precio bajo, ha posicionado a los concesionarios relacionando marcas chinas con ese precio bajo, aun cuando hay un mínimo de confiabilidad al que no se está dispuesto a renunciar.

Por otro lado, el servicio postventa no es un atributo que obtuvo las mayores valoraciones por los posibles clientes. Cuando se analizó los *top two boxes* de las marcas chinas hubo 51 personas que la valoraron (25%); sin embargo, sólo 27 de esas personas (53%) pensaron que podrían recibir un buen servicio postventa del concesionario. En resumen, el servicio postventa no es uno de los atributos que los clientes toman más en cuenta para elegir un vehículo ligero de origen chino esto debido a que no consideran que el concesionario puede ofrecer un buen servicio postventa

En segundo lugar, se averiguó que requerirían los posibles clientes del servicio postventa para acudir al concesionario. El cumplimiento de plazos y garantías es el atributo que el posible cliente más espera recibir en el servicio postventa. Luego, se encuentra el correcto suministro de repuestos. En tercer lugar, el cliente espera que el personal administrativo tenga un trato cordial. Finalmente, el cliente espera que los técnicos mecánicos que trabajen en su vehículo estén lo suficientemente capacitados para evitar fallos. Aparte de estos atributos, el cliente también espera que el precio del servicio postventa sea bajo.

En cuarto lugar, se pudo conocer los procesos del servicio postventa y cómo se ejecutaban. Los procesos del servicio postventa son: concertación de citas, recepción del vehículo, ejecución del servicio, control de calidad y entrega del vehículo. Gracias a las encuestas a clientes, entrevistas a clientes y observaciones se pudo diagnosticar cuáles eran los procesos que reportaban los mayores problemas. Luego del análisis se identificó que la ejecución del servicio era un proceso crítico no sólo porque impactaba directamente en la satisfacción del cliente sino por ser el proceso que más problemas reportaba: incumplimiento de plazos, fallas en vehículo, descoordinación entre empleados, lentitud en el servicio requerido, etc.

En quinto lugar, relacionado con otro objetivo de la investigación, conocer qué brechas existían en el servicio postventa en los dos concesionarios de autos ligeros chinos, se puede llegar a varias conclusiones. Se descubrieron dos tipos de brechas en el servicio que originaban la decepción de los clientes: la brecha del desempeño y la brecha de comunicación. En la primera brecha se encontró que, a pesar de existir estándares o indicadores para la atención de un vehículo y normas claras, los empleados (especialmente los técnicos mecánicos), no cumplían estas normas o estándares. Esto ocasionaba, fallas y demoras en el servicio, producto de un personal poco capacitado tanto en procesos como estándares a cumplir, y un ambiente poco ordenado. La segunda brecha encontrada fue la de comunicación. Se originaba, porque los concesionarios, a través de folletos, comunicaciones de asesores de servicio y publicidad en medios, promocionaban el servicio postventa al cliente mostrando los beneficios de forma exagerada. Así, el cliente se formaba expectativas de servicio de acuerdo con lo que el concesionario le ofrecía. Sin embargo, cuando el concesionario entregaba el servicio postventa de manera distinta a la anunciada, particularmente en lo que se refiere a los plazos de entrega, se generaba la insatisfacción. Estas son las dos brechas que ocasionan los problemas en ambos concesionarios de autos chinos de origen ligero.

Asimismo, se descubrió que en el servicio postventa, el mantenimiento y el cumplimiento de garantía eran los que mayores índices de satisfacción tenían. En el caso de Motormundo, 56% de clientes estaba satisfecho con el servicio mientras que en Derco 33.3% lo estaba. Para el cumplimiento de garantías el 60% de clientes de Motormundo estaba satisfecho y 53% de clientes lo estaba en Derco. Esto cumple con la cuarta hipótesis de investigación, que es: el mantenimiento vehicular y la garantía del vehículo son los servicios postventa que mayor satisfacción generan en los clientes.

En sexto lugar, también se pudo conocer cuál era la relación entre satisfacción y fidelización en el servicio postventa en Derco y Motormundo. Habían 78% de clientes satisfechos o muy satisfechos, pero el 40% no volvería a atenderse en el servicio postventa y el 69% no lo recomendaría. De esta forma no era suficiente para los talleres de postventa de ambos concesionarios ofrecer un servicio bueno que sólo satisficiera las expectativas del cliente. Para el caso específico de los concesionarios de autos chinos ligeros escogidos, la relación entre satisfacción y fidelización es que sólo se puede lograr la fidelización si se generan clientes muy satisfechos y no solamente satisfechos. Ambos concesionarios ofrecen un servicio postventa bueno, pero no suficiente para que 40% de los clientes vuelva. De esta manera, se pierden clientes no sólo en la postventa sino en la venta del vehículo debido a una boca a boca destructivo.

REFERENCIAS

- Asociación Automotriz del Perú (2015) *Asociación Automotriz del Perú*. Recuperado de <http://www.aap.org.pe/estadisticas>
- Asociación Latinoamericana de Distribuidores de Automotores (2014) *Asociación Latinoamericana de Distribuidores de Automotores*. Recuperado de <http://www.aladda.com/trabajos.php>
- Andrade, L., Camber, C., Gavidia, C., & Gil, S (2014) Relación entre el servicio al cliente y lealtad en el sector automotriz en algunos distritos de Lima (Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú).
- Asociación de Representantes automotrices del Perú (2015) *Asociación de Representantes automotrices del Perú*. Recuperado de 16/05/2015: <http://araper.pe/index.php?item3=1&item4=95&item5=57>
- Arkivperú (2014) “*Ya viene el auto popular*” (*Recuerdos sobre la industria de ensambladoras de autos en el Perú*) Recuperado de: <http://www.arkivperu.com/ya-viene-el-auto-popular/>
- BBVA Research (2014) Situación Automotriz Perú 2014 [PPT]. Recuperado de <https://www.bbva.com/wp-content/uploads/2014/12/Presentaci%C3%B3n-del-sector-automotor-2014.pdf>
- Barandiarán, M., Calderón, D., Chávez, G., & Coello, A (2012) Plan estratégico del sector automotriz en el Perú: vehículos ligeros y comerciales (Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4614/BARANDIARA_N_CALDERON_CHAVEZ_COELLO_AUTOMOTRIZ_PERU.pdf?sequence=1
- Barrio, I., Gonzáles, J., Padín, L., Peral, P., Sánchez, I., & Tarín, Esther. (s/f). El estudio de caso. *Universidad Autónoma de Madrid: 3º Magisterio Educación Especial*. Recuperado de: https://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Est_Casos_doc.pdf
- Cáncer, J. (2004). La denostata postventa. *Anales de Mecánica y electricidad*. 6-8. Recuperado de https://www.ica.es/publicaciones/anales_get.php?id=1145
- Confente, I. & Russo, I. (2015) After-sales service as a driver for word-of-mouth and customer satisfaction: insights from the automotive industry. *International Journal of Management*. 17(4), 59-73. Recuperado de http://www.researchgate.net/publication/276274760_After-sales_service_as_a_driver_for_word-of-mouth_and_customer_satisfaction_insights_from_the_automotive_industry
- Derco (2015) *Derco Portal Web*. Recuperado de <http://www.derco.cl/quienessomos/>
- Redacción Gestión (20 de diciembre de 2014) Parque vehicular en Perú se incrementó en 63% en los últimos 10 años. *Diario Gestión*. Recuperado de:

<https://gestion.pe/economia/parque-vehicular-peru-incremento-63-ultimos-10-anos-152332>

- Egonsson, E., Bayarsaikhan, K., & Ly, T. (2013) After sales services and customer relationship marketing: a multiplace case study within the Swedish heavy equipment machinery industry (Tesis de Bachillerato, Linnaeus University). Recuperado de <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:635620/fulltext01.pdf>
- Garralda, J. (2013) *La cadena de valor*. Madrid: IE Business School
- Gerson, R. (1993) *Más allá del servicio al cliente: cómo conservar la lealtad del cliente para siempre*. México DF: Iberoamericana
- Giner, E., Romero, M., & Cabañero, C. (2010). La elección de la marca del distribuidor en productos duraderos: factores de influencia. *Cuadernos de Gestión*. Vol. 10, 152-147. Recuperado de <http://www.ehu.es/cuadernosdegestion/documentos/1036.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M (2010) *Metodología de la investigación* (5ta ed). México D.F.: McGraw-Hill
- Heskett, J., Earl, W., & Schlesinger, L. (1997). *The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction and Value*. New York: The Free Press.
- Hidalgo, D. (2011). Transporte sostenible para América Latina: situación actual y perspectivas, documento de respaldo, foro de transporte sostenible FTS de América Latina 2011. *Centro de las Naciones Unidas para el desarrollo regional UNCRD, Banco Interamericano de Desarrollo*. Recuperado de: http://www.uncrdlac.org/fts/EMBARQ_DoicumentoDeSoporteFTS.pdf
- Hoffman, K., & Bateson, J (2012) *Marketing de servicios: conceptos, estrategias y casos*. México D.F.: Cengage Learning
- Hurtado, J (2015) *Semana Económica*. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/servicios/comercio/168756-mercado-automovilistico-que-hacen-las-concesionarias-para-combatir-la-desaceleracion/>
- Indecopi (2013) *Indecopi Portal Web*. Recuperado de http://www.indecopi.gob.pe/0/modulos/NOT/NOT_DetallarNoticia.aspx?PFL=0&NOT=681
- Instituto motores (2010). Historia del automóvil en Lima. Recuperado de: <http://es.scribd.com/doc/25305964/14-Historia-Del-Automovil-en-Lima>
- Jahanshahi, A., Gashti, M., Mirdamadi, S., Nawaser, K., Khaskar, M. (2011). Effects of Customer Service and Product Quality on Customer satisfaction and Loyalty. *International Journal of Humanities and Social Science*. 1(8), 253-260. Recuperado de [http://www.ijhssnet.com/journals/Vol._1_No._7_\[Special_Issue_June_2011\]/33.pdf](http://www.ijhssnet.com/journals/Vol._1_No._7_[Special_Issue_June_2011]/33.pdf)
- Kamiya, M., & Ramirez, C. (2004). La industria automotriz: desarrollos en China y sus implicancias en Latinoamérica. *Esan- cuadernos de difusión*. 16(17), 5-20. Recuperado de jefas.esan.edu.pe/index.php/jefas/article/view/162/153

- Koslela, H. (2002). Customer satisfaction and loyalty in after sales services: models of care in telecommunications system delivery. *Industrial Management and Work and Organizational Psycholog.* 21(Octubre), 1-223. Recuperado de <http://lib.tkk.fi/Diss/2002/isbn9512258994/isbn9512258994.pdf>
- Kotler, P (1999) *El marketing según Kotler: cómo crear, ganar y dominar los mercados.* Buenos Aires: Paidós Empresa.
- Kotler, P., & Keller, K (2012) *Marketing Management [Dirección del Marketing]* (14va ed). New Jersey: Pearson
- Kotler, P., & Armstrong, G (2003) *Fundamentos del Marketing* (6ta ed.). Prentice Hall México.
- Lavado, C., & Millán, L., (1998). La teoría de los factores en la satisfacción del cliente. *Investigaciones Europeas.* 4(1), 53-80. Recuperado de <http://www.aedem-virtual.com/articulos/iedee/v04/041053.pdf>
- Redacción La República (12 de Febrero del 2015) Sube ventas de autos chinos por ser 25% más baratos. *Diario La República.* Recuperado de: <http://larepublica.pe/economia/855528-subventa-de-autos-chinos-por-ser-25-mas-baratos>
- Lovelock, C., Reynoso, J., D'andrea, G., Huete, L., & Wirtz, J (2011) *Marketing de servicios: estrategias para la creación de valor en el nuevo paradigma de los negocios* (2da ed). México D.F.: Pearson Education
- Mandina, S. (2014). Contribution of CMR in Enchancing Customer Loyalty. *Journal of marketing development and competitiveness.* 8(2), 69-87. Recuperado de http://www.na-businesspress.com/JMDC/MandinaSP_Web8_2_.pdf
- Mendoza, V. (2013). Evaluación del servicio postventa en la finca hosteria el retiro para la creación de un manual (Tesis de Licenciatura, Universidad de Guayaquil). Recuperado de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/1207/1/Trabajo%20Final%20de%20Mar%20C3%ADa%20Virginia%20Mendoza.pdf>
- Motormundo (2015) Portal web. Recuperado de <http://www.motormundo.pe/>
- Pérez, D., & Pérez, I. (2006). La fidelización de los clientes, técnicas CMR: Las nuevas aplicaciones del marketing moderno. *Marketing la fidelización de clientes.* 1-53. Recuperado de http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:45104/componente45102.pdf
- Porter, M. (2009). Estrategia competitiva, técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia (38 ed). México D.F.: Grupo Editorial Patria.
- Quispe, M (10 de marzo del 2015) Hay 1500 reclamos por fallas mecánicas o por mal servicio postventa de autos. *Diario el Comercio.* Recuperado de <http://www.larepublica.pe/11-03-2015/hay-1500-reclamos-por-fallas-mecanicas-o-por-mal-servicio-postventa-de-autos>
- Saccani, N., Johansson, P., & Perona M. (2007). Configuring the after-sales service supply chain: A multiple case study. *International Journal of Production Economics.* 110(1),

- 52-69). Recuperado de http://linksource.ebsco.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/FullText.aspx?linkout=http%3a%2f%2fwww.sciencedirect.com%2fscience%3f_ob%3dGatewayURL%26_origin%3dEBSCOLINK%26_method%3dcitationSearch%26_volkey%3d09255273%2523110%252352%26_version%3d1%26md5%3de9c4cb6ad1e3009eb0525567ad5fe591
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A (2009) *Research Methods for Business Students* [Métodos de investigación para estudiantes de negocios] (5ta ed). Naucalpan de Juárez: Pearson
- Solomon, M (2013) *Comportamiento del consumidor* (5ta ed). Naucalpan de Juárez: Pearson
- Toyota (2015) *Toyota del Perú Portal Web*. Recuperado de <http://www.toyotaperu.com.pe>
- Taifi, N. (2014). After sales services: technology management and beyond. *Journal Of Information & Knowledge Management*. 13(1), 1-9. Recuperado de <http://eds.b.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=ba728adc-9ced-4256-b153-e94cd9f7f063%40sessionmgr113&vid=12&hid=104>
- Vásquez, R. (2014). La Hospitalidad en el servicio: de la estandarización a la personalización. *Hospitalidad ESDAI*. 23-47. Recuperado de <http://eds.b.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=c3a5a175-9e85-4de2-8540-3c3cad7c3718@sessionmgr114&crlhashurl=login.aspx%3fdirect%3dtrue%26profile%3dehost%26scope%3dsite%26authtype%3dcrawler%26jrn1%3d16651839%26AN%3d103308979&hid=112&vid=1>
- Vildoza, G. (2014). Perspectivas de la industria automotriz – Perú [PPT]. Recuperado de http://www.aap.org.pe/public/contents/front-news/front-news_presentaci--n-encuen_20141222_1612.pdf
- Yin, R. (2009). *Case study research: design and methods*. (4ta ed.). Sage Publications, International Educational and Professional Publisher
- Zeithaml, V., Bitner, M., & Gremler, D (2009) *Marketing de servicios* (2da ed). México D.F.: McGraw-Hill

ANEXO A: Guía de entrevistas semiestructuradas a gerentes postventa

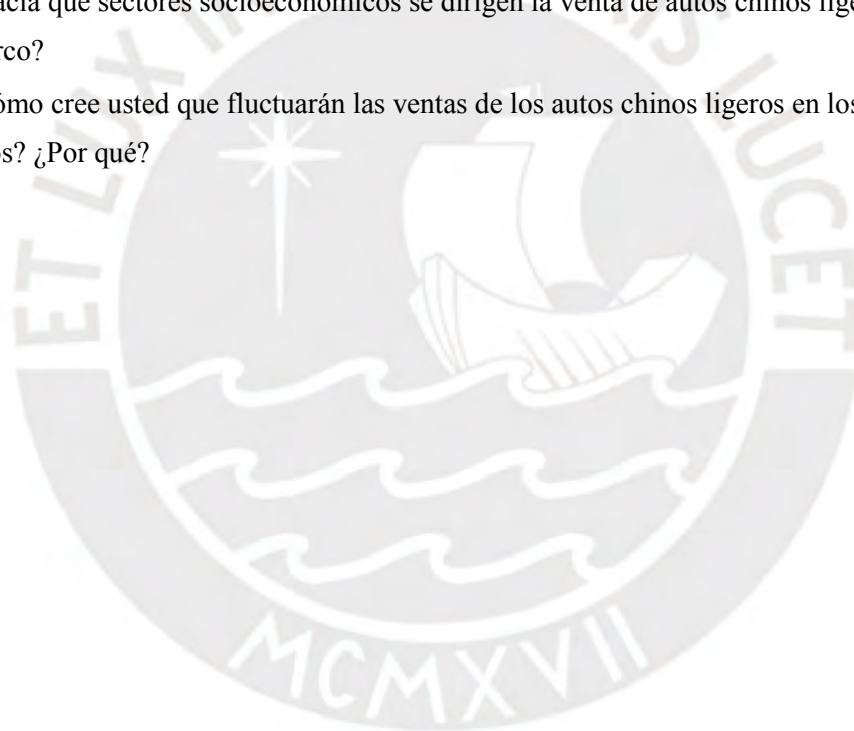
A continuación, se presenta la guía de entrevista semiestructurada realizada a los gerentes de postventa de Motormundo y Derco

- ¿Qué opina usted sobre el sector automotriz en este momento? ¿Cómo ha ido creciendo?
- ¿Qué opina usted sobre el crecimiento de los vehículos ligeros chinos?
- ¿Cómo viene creciendo el servicio postventa en el sector automotriz peruano?
- ¿Qué tan importante es el servicio postventa para un concesionario que comercializa marcas chinas?
- ¿Cómo es la postventa en el concesionario? ¿Qué etapas hay?
- ¿Se trazan objetivos en el servicio postventa?
- ¿Cuáles cree usted que son las actividades clave en el servicio postventa?
- ¿Cuáles son las expectativas que tiene un cliente, que acude por primera vez al servicio postventa?
- ¿Cuánto es lo que cobran?
- ¿Cuáles son las últimas iniciativas o promociones que se han implantado en el servicio postventa? ¿Qué tan exitosas estas fueron?
- ¿Ha habido reclamos, por parte del cliente sobre el servicio postventa recibido?
- ¿Qué tan importante cree usted que es el servicio postventa en la satisfacción de los clientes?
- ¿Qué porcentaje de los clientes que acuden al taller de servicio de postventa vuelve para recibir el servicio?

ANEXO B: Guía de entrevista semiestructurada a gerente de marketing

A continuación se presenta la guía de preguntas planteadas al gerente de Marketing y atención al cliente de Derco

- Según usted, ¿Qué es lo que más valora un cliente al comprar un vehículo de origen chino?
- ¿Cómo son las actividades de marketing que ustedes manejan para atraer a clientes?
- ¿Es este mismo atributo usado para vender los vehículos en Derco?
- ¿Cómo es la atención al cliente en Derco?
- ¿Cuántos canales de queja tiene Derco? ¿Cómo son administrados?
- ¿Cómo se resuelven las quejas en la postventa de Derco?
- ¿Cuál es el valor que ustedes ofrecen a los clientes con respecto a otras marcas?
- ¿Hacia qué sectores socioeconómicos se dirigen la venta de autos chinos ligeros en Derco?
- ¿Cómo cree usted que fluctuarán las ventas de los autos chinos ligeros en los próximos años? ¿Por qué?



ANEXO C: Guía de entrevista semiestructurada al jefe de Taller de Motormundo

A continuación, se presenta la guía de preguntas planteadas al jefe de taller de Motormundo

- ¿Cómo es el proceso de postventa en Motormundo?
- Según usted, ¿Qué es lo mejor del servicio postventa?
- ¿Qué procesos o características se podrían mejorar del servicio postventa en Motormundo?
- Para usted, ¿Qué es lo que el cliente espera del servicio postventa cuando acude por primera vez?
- ¿Qué porcentaje de los clientes se retiran satisfechos del servicio postventa? ¿Por qué?



ANEXO D: Síntesis de entrevistas realizadas

A continuación, se presentan en tablas, la síntesis de las entrevistas realizadas

Tabla D1: Síntesis de entrevista a Gerente de Postventa de Derco

Nombre	Juan Carlos Pareja
Cargo	Gerente Postventa Derco
Objetivo	Conocer el proceso de postventa y sus características desde la gerencia
Síntesis	<p>El servicio postventa no es un área muy valorada por los clientes de autos chinos. Casi todos los clientes que compran un auto van al servicio postventa. El servicio postventa empieza con la coordinación de la cita, luego sigue la recepción del vehículo, se cotiza el servicio requerido, se ejecuta el servicio, se realiza un control de calidad, finalmente, se entrega el vehículo. Lo importante en el servicio postventa es la capacitación de técnicos y el suministro de repuestos. Hay muchos temas en los talleres que pueden resolverse: atención al cliente, rapidez, etc. Lo que el cliente espera es la amabilidad de la atención del personal y que se cumpla la entrega del vehículo a tiempo. El servicio express es el más pedido, dura una hora y media. El objetivo es contar con clientes satisfechos. Para generar satisfacción en los clientes es importante la postventa, por eso se establecen programas de fidelización como bonos de descuento, servicio a tu casa, mantenimiento express. Sin embargo, estos programas presentan demoras e inconvenientes que podrían corregirse para generar esta satisfacción. El mantenimiento express está en 150\$, el resto de servicios puede variar, pero el promedio es de 500\$.</p>

Tabla D2: Síntesis de entrevista a Gerente de Postventa de Motormundo

Nombre	Italo Gonzáles
Cargo	Gerente Postventa Motormundo
Objetivo	Conocer el proceso de postventa y sus características desde la gerencia
Síntesis	<p>Motormundo tiene tres objetivos: que las personas dejen de usar microbuses, que trabajen con su propio vehículo y en tercer lugar, ser una alternativa al vehículo usado. En Motormundo, existe un 80% de satisfacción de los clientes que acuden al servicio postventa. Y hay un 85% de clientes que luego de la compra del vehículo acuden al servicio postventa. El 90% del stock se encuentra disponible, rotando continuamente. El proceso del servicio postventa es muy parecido al de Derco. Un cliente que acude por primera vez al taller espera tener el vehículo en el tiempo prometido y sin fallas. Sin embargo, hay problemas por mejorar en cuanto al tiempo de atención del vehículo y la capacitación del personal del servicio postventa. Las quejas y los reclamos son transmitidos al gerente de servicio, el cual se comunica con el gerente general con el fin de dar solución a los mismos. El costo promedio de mantenimiento es de 90 soles la hora. Se espera que el crecimiento de los autos chinos ligeros siga creciendo debido a que aún existe un grupo de personas dispuestas a comprar.</p>



Tabla D3: Síntesis de entrevista a gerente de Marketing y Servicios al Cliente

Nombre	Jessica Carrión
Cargo	Gerente de Marketing y Servicio al Cliente de Derco
Objetivo	Conocer cómo es la relación con el cliente y la satisfacción en Derco
Síntesis	<p>La principal característica de un auto chino ligero es el menor precio. Sin embargo, hay marcas (Great Wall, Chery) que pueden ofrecer otros atributos: tecnología, diseño y seguridad. Indudablemente, el precio es un atributo que el cliente tiene en cuenta y que asocia con marcas chinas; en Derco, eso se aprovecha al máximo con bonos de descuento y facilidades de financiamiento. Derco ofrece muchos puntos de atención con el cliente, por ejemplo, los canales de queja. En estos canales existe una atención y respuesta adecuada al cliente. Derco se dirige a los sectores socioeconómicos B y C, personas que ahorran durante toda su vida para poder comprar un vehículo de marca Toyota, pero al ver que existe un vehículo de marca muy parecido a este tipo de autos, pero más barato, lo compran. El valor que se ofrece con el vehículo incluye un tema de postventa, financiamiento, bonos, etc. El precio que se ofrece incluye el del servicio postventa. Los autos ligeros de marcas chinas irán incrementando debido a que tienen una gran cantidad de usuarios.</p>

Tabla D4: Síntesis de entrevista a Jefe de Taller de Motormundo

Nombre	Marco Rodríguez
Cargo	Jefe de Taller de Motormundo
Objetivo	Conocer el proceso de postventa y sus características
Síntesis	<p>Explicación del servicio postventa: coordinación de citas, recepción de vehículos, cotización del servicio, ejecución del servicio requerido, control de calidad, cierre de Orden de Trabajo y entrega del vehículo. También existe el servicio de una hora y media. Lo mejor del servicio postventa, es el suministro de repuestos, casi nunca falla. La atención del asesor de servicio es otro punto fuerte en la postventa. La satisfacción de los clientes es alta. Lo que el cliente espera del servicio es la amabilidad del personal administrativo y que el vehículo no demore en salir del taller. Lo que falta por mejorar en el servicio es la capacitación de los empleados, el orden y limpieza del taller.</p>



ANEXO E: Guía de preguntas para entrevista a posibles clientes

A continuación, se presenta la guía de preguntas elaboradas para las entrevistas a cliente en los showrooms de Derco y Motormundo, ubicados en Surquillo y San Isidro respectivamente. En total se entrevistó a 16 personas entre los dos concesionarios.

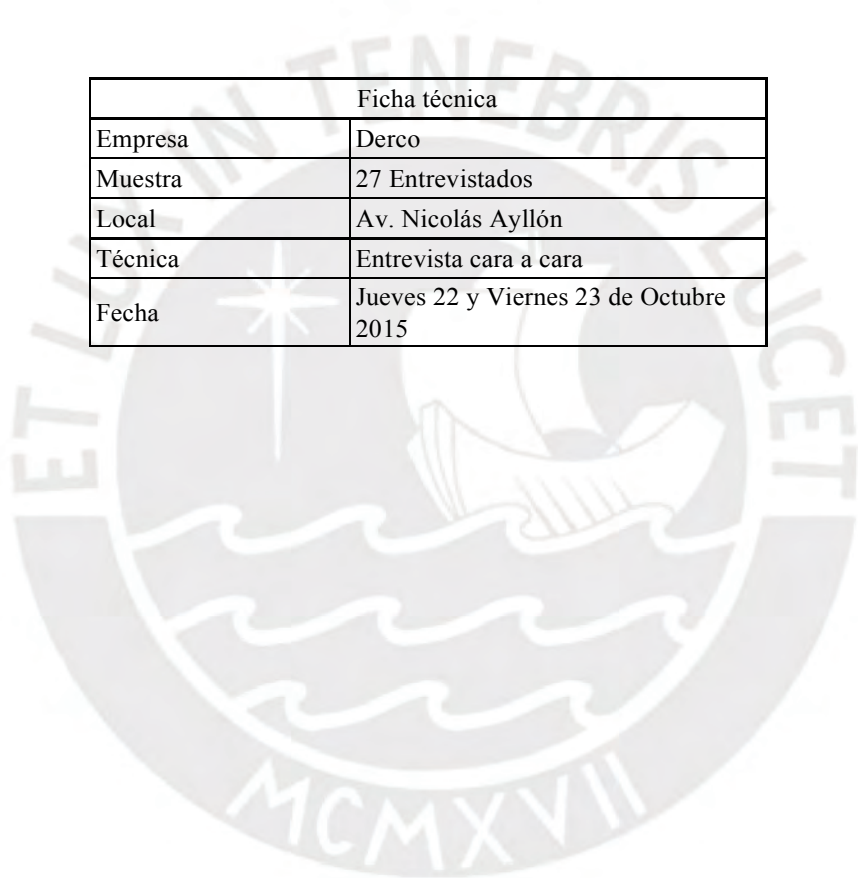
- ¿Qué es importante para decidir qué marca comprar?
- ¿Qué características valorarías más en un auto chino?
- ¿Qué es lo que te podría ofrecer este concesionario?
- ¿Cómo tendría que ser el servicio postventa para que acuda al concesionario?
- ¿El servicio postventa es un atributo que tomaría en cuenta?



ANEXO F: Ficha técnica de entrevistas a posibles clientes, Derco y Motormundo

Ficha técnica	
Empresa	Motormundo
Muestra	15 Entrevistados
Local	Av. República de Panamá
Técnica	Entrevista cara a cara
Fecha	Viernes 16 y Sábado 17 de Octubre 2015

Ficha técnica	
Empresa	Derco
Muestra	27 Entrevistados
Local	Av. Nicolás Ayllón
Técnica	Entrevista cara a cara
Fecha	Jueves 22 y Viernes 23 de Octubre 2015



ANEXO G: Ficha técnica de encuesta a posibles clientes de Motormundo y Derco

1. Objetivo de la Encuesta

Conocer las diversas actitudes de posibles clientes hacia los servicios, entre ellos el de postventa, de dos concesionarios de autos ligeros de origen chino que en conjunto ofrecen el mayor número de marcas chinas (10) y el de mayores unidades vendidas en conjunto (4333) (ARAPER, 2015).

2. Diseño Muestral

Universo total: compuesto por hombres y mujeres mayores de 18 años, de todos los niveles socioeconómicos, que visitan los dos concesionarios de vehículos ligeros de origen chino con el objetivo de evaluar su compra. Según comunicaciones con los jefes de ventas, el universo estimado total es de 4810 posibles clientes que se acercan anualmente a los *showroom* de Derco y Motormundo a pedir información sobre el vehículo en los concesionarios encuestados.

Muestra: Para la encuesta, sobre un universo de 4810 posibles clientes en los dos concesionarios, se encuestó a 104 personas. La proporción fue de 74 encuestas en Derco y 30 en Motormundo, de acuerdo a la proporción de ventas de cada uno a noviembre de 2015 (ARAPER, 2015). El nivel de confianza que se empleó fue del 95%, mientras que el margen de error fue del 9.5%. Se escogieron los *showrooms* por conveniencia, mientras que en cada local la muestra fue aleatoria.

3. Cobertura

El estudio cubrió las visitas a los locales de los dos concesionarios. En el caso de Derco, se encuestó en los distritos de San Miguel, Independencia y Surco; mientras que en el caso de Motormundo, se escogió el local de San Isidro, el más grande que tiene en Lima. Se debe tener en cuenta que Derco tiene 13 locales y *Motormundo*.

4. Recolección de datos

Método: Se realizaron encuestas cara a cara en el *showroom* de cada una de las concesionarias luego que los posibles clientes tuvieran una charla con los vendedores.

Periodo de trabajo de campo: El trabajo de campo tanto en los locales de Derco como en los de Motormundo se llevó a cabo entre el martes 10 y el sábado 28 de noviembre, desde las 10 am hasta las 3pm aproximadamente. Se eligió estas fechas debido a que fueron días estándar, libres de promociones o variaciones excesivas en el tipo a la afluencia de público que originan

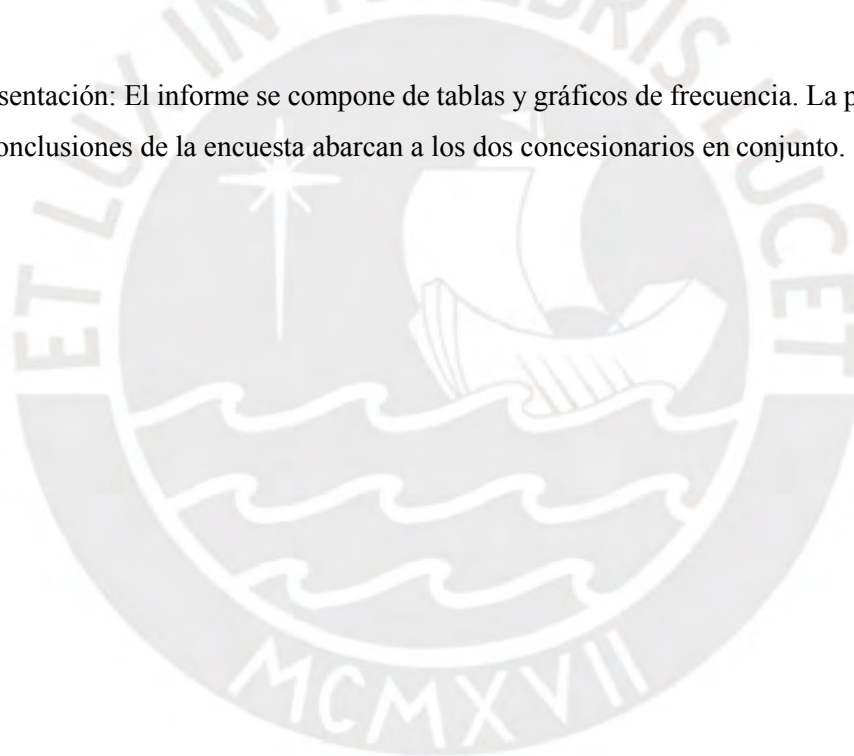
los feriados o festividades. Cómo se observó en la encuesta piloto, la mayor afluencia de posibles clientes se producía de 10am a 3pm, por lo cual ese fue el horario escogido.

5. Elaboración de la información

Control de calidad: El 100% de las encuestadas fueron revisadas. De 125 encuestas realizadas, 21 fueron inválidas debido a que correspondían a clientes que no estaban interesados en un vehículo chino ligero. De las 104 encuestas válidas, 74 corresponden a posibles clientes de Derco y 30 a posibles clientes de Motormundo. Se guardó esta proporción ya que corresponde a la misma que se ve reflejada en las ventas de ambos concesionarios a noviembre de 2015: 3085 vehículos vendidos para Derco y 1248 en Motormundo (ARAPER, 2015).

Procesamiento: El procesamiento de la información consistió en el ingreso de los datos obtenidos a una hoja de cálculo con la finalidad de tabularlos mediante un análisis de frecuencias simple.

Presentación: El informe se compone de tablas y gráficos de frecuencia. La presentación, análisis y conclusiones de la encuesta abarcan a los dos concesionarios en conjunto.



ANEXO H: Encuesta a posibles clientes de Motormundo y Derco

ENCUESTA A POSIBLES CLIENTES

TESIS PUCP

Carlos Parra

BUENOS DÍAS/TARDES, MI NOMBRE ES....., SOY ALUMNO DE LA UNIVERSIDAD CATÓLICA Y ACTUALMENTE ME ENCUENTRO HACIENDO UNA TESIS SOBRE LOS CONCESIONARIOS DE AUTOS CHINOS. SU OPINIONE ES DE VITAL IMPORTANCIA PARA MI Y POR ESO LE PIDO RESPONDER A UNA ENCUESTA QUE NO LE TOMARÁ MÁS DE CINCO MINUTOS. LA ENCUESTA NO REPRESENTA INTERESES DE LA EMPRESA U CONCESIONARIO SU UNICA FINALIDAD ES HACER BIEN LA TESIS. ¿ACEPTARÍA USTED REALIZAR LA ENCUESTA?

Edad: _____ Sexo: _____

(LEER LAS PREGUNTAS ATENTAMENTE)

(PREGUNTAS DE LA PARTE I: ELECCIÓN DE MARCA)

1- ¿Qué es lo más importante cuando elige una marca de auto? (NO LEA LAS ALTERNATIVAS) (EI ENCUESTADO VALORA Y USTED ANOTA 1,2, ... EN EL ORDEN EN QUE LE RESPONDIÓ)

- | | |
|-------------------------------|--------------------------|
| 1.1. Confiabilidad | <input type="checkbox"/> |
| 1.2. Postventa | <input type="checkbox"/> |
| 1.3. Características técnicas | <input type="checkbox"/> |
| 1.4. Precio | <input type="checkbox"/> |
| 1.5. Variedad de modelos | <input type="checkbox"/> |
| 1.6. Prestigio | <input type="checkbox"/> |
| 1.7. Otra (Describir) _____ | <input type="checkbox"/> |
| 1.8. Otra (Describir) _____ | <input type="checkbox"/> |

2- ¿Está interesado en alguna marca o modelo?

2.1. Si

2.2. No (IR A PREGUNTA 4)

3- ¿En cuál?

(DE HABER RESPONDIDO POR UNA MARCA QUE NO ES CHINA AGRADECER Y DESPEDIRSE)

(PREGUNTAS DE LA PARTE II: VEHÍCULOS DE ORIGEN CHINO)

La siguiente pregunta tiene como finalidad conocer su opinión sobre los autos chinos, ya que lo que se busca es, lo que más valoraría independientemente si esté dispuesto a comprarlo o no.

4- ¿De la siguientes, qué características valora en un auto de origen chino? (ENTREGAR DISCO 1) (EL ENCUESTADO VALORA Y USTED ANOTA; LA PRIMERA QUE RESPONDE 1., LA SEGUNDA 2.,... Y ASÍ SUCESIVAMENTE)

- 4.1. Confiabilidad
- 4.2. Buen servicio postventa
- 4.3. Bajo precio
- 4.4. Adecuadas características técnicas
- 4.5. Otra (Describir) _____
- 4.6. Otra (Describir) _____

5- ¿Qué espera usted recibir de este concesionario? (NO LEA LAS ALTERNATIVAS) (EL ENCUESTADO VALORA Y USTED ANOTA 1, 2, ... EN EL ORDEN EN QUE LE RESPONDIÓ)

- 5.1. Personal cortés
- 5.2. Provisión de información
- 5.3. Buena postventa
- 5.4. Precio bajo
- 5.5. Cumplimiento de garantía
- 5.6. Facilidades de financiamiento
- 5.7. Otra (Describir) _____
- 5.8. Otra (Describir) _____

(PREGUNTAS DE LA PARTE III: SERVICIO POSTVENTA)

6- (VER LA ALTERNATIVA “POSTVENTA” DE LA PREGUNTA ANTERIOR) ¿Por qué el servicio postventa está considerado en el lugar... / porqué no consideró al servicio postventa?

7- ¿De lo siguiente, qué debería tener el servicio postventa de este concesionario para que usted venga? (ENTREGAR DISCO 2) (EL ENCUESTADO VALORA Y USTED ANOTA; "1", 2., ... EN EL ORDEN QUE LE RESPONDIÓ)

- 7.1. Personal cortés
- 7.2. Personal capacitado
- 7.3. Cumplimiento de plazos y Garantías
- 7.4. Buen Precio
- 7.5. Suministro de Información
- 7.6. Manejo de quejas
- 7.7. Otra (Describir) _____
- 7.8. Otra (Describir) _____

(PREGUNTAS DE LA PARTE IV: CONCESIONARIO)

8- ¿Por qué medio se enteró usted de este concesionario? (NO LEA LAS ALTERNATIVAS Y MARQUE CON UNA X, PUEDE MARCAR MÁS DE UNA ALTERNATIVA)

- 8.1. Periódico
- 8.2. Revistas
- 8.3. T.V.
- 8.4. Radio
- 8.5. Internet
- 8.6. Amigos o Familiares
- 8.7. Otro (especifique) _____

ANEXO I: Ficha técnica de entrevista a clientes postventa en Motormundo y Derco

Ficha técnica	
Empresa	Motormundo
Muestra	18 Entrevistados
Local	Av. República de Panamá
Técnica	Entrevista cara a cara
Fecha	Lunes 21 de Diciembre del 2015
Circunstancia	Bonos de descuento- campaña navideña
Objetivo	Contar con una aproximación hacia las percepciones de los clientes postventa

Ficha técnica	
Empresa	Derco
Muestra	25 Entrevistados
Local	Av. Separadora Industrial
Técnica	Entrevista cara a cara
Fecha	Miércoles 23 de Diciembre del 2015
Circunstancia	Bonos de descuento
Objetivo	Contar con una aproximación hacia las percepciones de los clientes de postventa

ANEXO J: Ficha técnica de encuesta a clientes postventa

1. Objetivo del Piloto

Conocer cómo es percibido el servicio postventa por los clientes que acuden a los talleres de los dos concesionarios elegidos y qué opiniones o actitudes tienen hacia este servicio.

2. Diseño Muestral

Universo: compuesto por hombres y mujeres mayores de 18 años, de todos los niveles socioeconómicos, que visitan los talleres de servicio postventa de los concesionarios de Motormundo y Derco. Según comunicaciones con los jefes de talleres de ambos concesionarios, el volumen diario de clientes en Derco es de 33 clientes; mientras que en Motormundo, es de 18. De esta manera se estiman 18360 clientes anuales en los dos talleres basados en el volumen de clientes diarios que acuden.

Muestra: Con un grado de confianza del 95% y un margen de error de 9%, la muestra obtenida para la presente encuesta es de 118 clientes para los dos concesionarios elegidos. Con el objetivo de guardar la proporción, de los 118 clientes encuestados, 41 corresponden a Motormundo y 77 a Derco. Esta proporción fue escogida en base a las ventas diarias década concesionaria. Fórmula: $p=0.5$, $q=0.5$, $z=1.96$, $e=0.09$, $N= 18360$.

3. Cobertura

Por conveniencia y por volumen de servicios diarios, la encuesta será en los talleres ubicados en Surquillo (Motormundo) y Ate (Derco) de las dos concesionarias indicadas.

4. Recolección de datos

Método: Se realizaron las encuestas a los clientes en el taller de postventa de Motormundo y Derco, para lo cual se usó una entrevista estructurada de acuerdo a los objetivos de la investigación, teoría revisada, las entrevistas previas y la encuesta piloto realizada anteriormente. Periodo de trabajo de campo: El trabajo de campo para la presente encuesta se realizó entre el martes 19 y el sábado 30 de enero del 2016.

5. Elaboración de la información

Control de calidad: El 100% de las encuestas fueron revisadas para identificar incongruencias o errores en las respuestas y alternativas seleccionadas y así contabilizar sólo encuestas válidas. Procesamiento: El proceso de la información recabada consistió en el ingreso de los datos en el programa Excel con el objetivo de realizar la tabulación correspondiente de forma que facilite el análisis y la elaboración de gráficos comparativos.

ANEXO K: Encuesta a clientes postventa

ENCUESTA CLIENTES POSTVENTA

TESIS PUCP

Carlos Parra

SOY CARLOS PARRA ALUMNO DE LA UNIVERSIDAD CATÓLICA Y ESTOY HACIENDO UNA TESIS SOBRE CONCESIONARIO AUTOMOTRIZ. SU OPINION ES IMPORTANTE PARA MI TESIS Y POR ESO LE PIDO CONTESTAR A UNA ENCUESTA QUE NO LE TOMARÁ MÁS DE CINCO MINUTOS. LA ENCUESTA NO REPRESENTA INTERESES DE LA EMPRESA U CONCESIONARIO SU UNICA FINALIDAD ES HACER BIEN LA TESIS. ¿ACEPTARÍA USTED CONTESTAR LA ENCUESTA?

Edad: _____ Sexo: _____ Garantía Vigente Sí No

(LEER LAS PREGUNTAS ATENTAMENTE Y MARCAR CON X EL CUADRADO DE SU RESPUESTA)

1. ¿Qué servicio vino a realizar?

- 1.1. Mantenimiento
- 1.2. Reparación
- 1.3. Planchado
- 1.4. Carrocería y pintura
- 1.5. Garantía
- 1.6. Otro (especificar) _____

2. ¿Es la primera vez que viene?

- 1.1. Si
- 1.2. No

3. ¿Cómo se enteró del servicio postventa? (PUEDE MARCAR MÁS DE UNA ALTERNATIVA)

- 2.1. Por el concesionario
- 2.2. Por Amigos
- 2.4. Por página web del concesionario
- 2.3. Otro (Especificar) _____

4. ¿Cómo fue la atención en este taller? (MARCAR SÓLO UNA ALTERNATIVA)

- 4.1. Muy Buena
- 4.2. Buena
- 4.2. Mala
- 4.3. Muy Mala

5. ¿Y cómo es la relación con su asesor de servicio? (MARCAR SÓLO UNA ALTERNATIVA)

- 5.1. Muy Buena
- 5.2. Buena
- 5.3. Mala
- 5.4. Muy Mala

6. Los plazos de entrega del vehículo

- 6.1. Se cumplen siempre
- 6.2. No se cumplen a veces
- 6.3. Se cumplen a veces
- 6.4. Nunca se cumplen

7. ¿Cuáles son las cinco características que más valora del servicio postventa comenzando con la que más valora? (MARCAR LAS CINCO QUE MÁS VALORA CON LOS NÚMEROS DE 1 A 5; EN DONDE 1 ES LO QUE MÁS VALORA Y 5 LO QUE MENOS VALORA)

- 7.1. Que el personal le haya dado la información requerida
- 7.2. Que haya habido repuestos disponibles
- 7.3. Se hayan usado tecnologías avanzadas
- 7.4. Que el personal técnico haya estado capacitado
- 7.5. Que se hayan cumplido los plazos establecidos
- 7.6. Que la atención haya sido rápida
- 7.7. Que el personal haya tenido un trato cordial y amable
- 7.8. Que las quejas y reclamos hayan sido bien atendidos
- 7.9. Que el servicio haya sido rápido
- 7.10. Otro (Describir) _____

8. ¿Cuáles son las cinco características que mejoraría del servicio postventa, comenzando con la que más cambiaría? (MARCAR LAS ALTERNATIVAS DE 1 A 5; EN DONDE 1 ES LO MÁS IMPORTANTE A MEJORAR Y 5 LO MENOS IMPORTANTE A MEJORAR)

- 8.1. Capacitación del personal administrativo
- 8.2. Capacitación del personal técnico
- 8.3. Rapidez en el servicio requerido
- 8.4. Cortesía del personal
- 8.5. Rapidez administrativa
- 8.6. Precio
- 8.7. Eficiencia en la ejecución del servicio
- 8.8. Que se haga bien el trabajo
- 8.8. Otra (describir) _____

9. Califique el servicio postventa recibido en este concesionario (MARCAR SÓLO UNA DE LAS ALTERNATIVAS)

- 9.1. Muy bueno
- 9.2. Bueno
- 9.3. Malo
- 9.4. Muy malo

10. ¿Qué tan satisfecho está con el servicio postventa de este concesionario? (MARCAR SÓLO UNA DE LAS ALTERNATIVAS)

- 10.1. Muy satisfecho
10.2. Satisfecho
10.3. Insatisfecho
10.4. Muy Insatisfecho

10.5. ¿Por qué?

11. ¿Si tuviera la libertad de elegir un taller de servicio postventa, sin obligaciones o compromisos de cumplir con la garantía, volvería a atenderse al servicio postventa de este concesionario? (MARQUE SÓLO UNA DE LAS ALTERNATIVAS)

11.1. Si (PASAR A LA PREGUNTA 12)

11.2. No (PASAR A LA PREGUNTA 11.3 Y CONTINUE)

11.3. ¿Por qué? (PUEDE MARCAR MÁS DE UNO)

- a- No existe suministro de repuestos a tiempo
b- Falta de confianza con el personal
c- El servicio requerido se ejecuta lentamente
d- El personal no es cortés
e- Incumplimiento de plazos y garantías
f- Precios altos
g- Otro _____

12. ¿Recomendaría usted el servicio postventa de este concesionario?

12.1. Si (PASAR A LA SIGUIENTE PREGUNTA)

12.2. No (PASAR A LA PREGUNTA 15)

13. ¿A quién recomendaría el servicio postventa de este concesionario? (PUEDE MARCAR MÁS DE UNA ALTERNATIVA)

- 13.1. Amigo
13.2. Familiar
13.3. Conocido
13.4. Otro (especificar) _____

14. ¿Lo ha recomendado alguna vez?

- 14.1. Si
14.2. No

15. ¿Ha formulado alguna vez una queja o reclamo al concesionario sobre algún problema presentado en el servicio postventa? (MARQUE SÓLO UNA DE LAS ALTERNATIVAS)

- 15.1. Si (PASE A LA SIGUIENTE PREGUNTA)
15.2. No (GRACIAS POR SU TIEMPO, AQUÍ ACABA LA ENCUESTA)

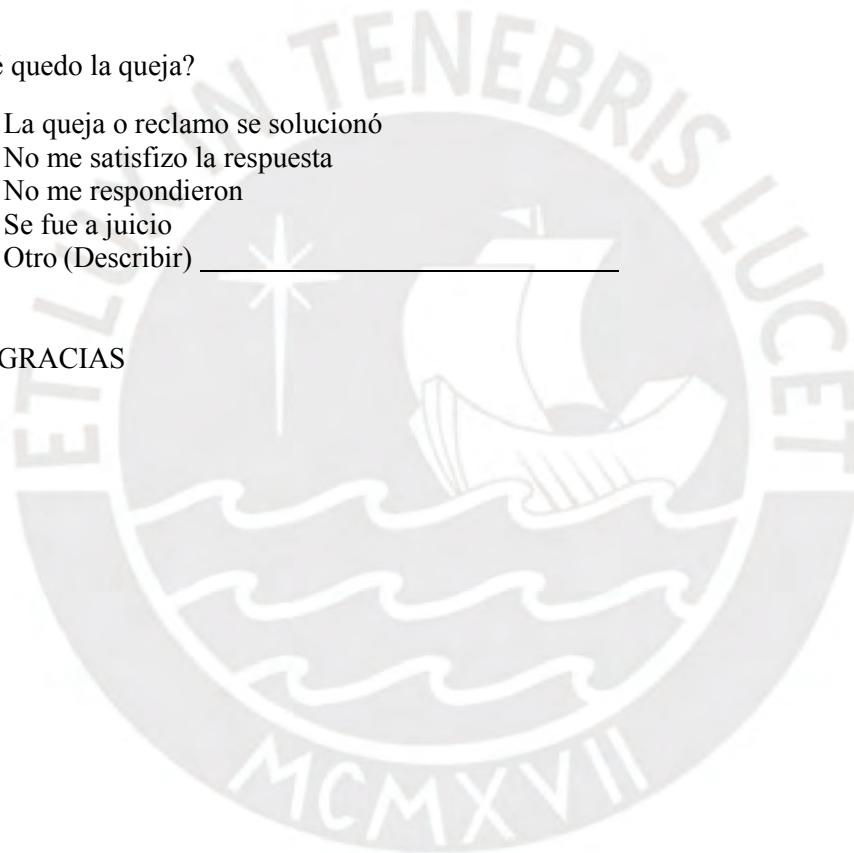
16. ¿De qué se trató la queja? (PUEDE MARCAR MÁS DE UNA)

- 16.1. Demora en la atención
16.2. Falta de repuestos
16.3. Incumplimiento de plazos
16.4. Incumplimiento de garantías
16.5. El estado el cual fue entregado el vehículo
16.6. Falta de información
16.7. Disposición de los trabajadores
16.8. Cotización del servicio
16.8. Otro (Describir) _____

17. ¿En qué quedo la queja?

- 17.1. La queja o reclamo se solucionó
17.2. No me satisfizo la respuesta
17.3. No me respondieron
17.4. Se fue a juicio
17.5. Otro (Describir) _____

MUCHAS GRACIAS



ANEXO L: Guía de observación del servicio postventa

GUIA DE OBSERVACIÓN TENTATIVA					
SERVICIO POSTVENTA					
NOMBRE	LUGAR	FECHA	HORA		
ENUNCIADO	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Comentarios
A- RECEPCIÓN DEL VEHÍCULO AL TALLER					
1- Se ha dado un trato amable al cliente a la entrada del taller, resolviendo cualquier duda.					
2- El asesor de servicio define requerimientos del cliente y explica al mismo procesos y beneficios del servicio.					
3- Se coordina la entrega del vale de taxi a clientes y disponibilidad de taxi para el cliente.					
B- EJECUCIÓN DEL SERVICIO REQUERIDO					
4- Se planifica rápidamente la ejecución de Ots y asigna responsables.					
5- Hay un correcto aprovisionamiento de repuestos en el almacén listos a ser usados					
6- Existe un nivel de tecnología que permite aumentar la eficiencia del mantenimiento					
7- El técnico mecánico está capacitado para evaluar el requerimiento del cliente y realizar un diagnóstico adecuado del vehículo.					
8- Cualquier adicional que implique un error o falla en el servicio ejecutado es registrado inmediatamente en la orden de trabajo.					
9- Se cuenta con personal capacitado y preparado para absolver las quejas de los clientes y llevar a cabo el servicio con eficiencia					
10- El personal técnico ejecuta el servicio postventa en condiciones en un ambiente limpio y libre de cualquier impedimento que pueda obstruir la correcta ejecución del servicio.					
C- CONTROL DECALIDAD					
11- Probador revisa acertadamente con técnico mecánico los trabajos realizados y realiza el control de calidad.					
12- Asesor de servicio realiza una minuciosa inspección final de la unidad lista a ser entregada					
C- ENTREGA DEL VEHÍCULO					
13- El servicio se entrega según las condiciones, plazos y pago pactados con el cliente, cualquier cambio es notificado por el asesor con anterioridad.					
14- Asesor de servicios explica detalladamente los trabajos realizados en el vehículo al cliente					
15- En todo momento el asesor tiene un trato cordial con el cliente y le brinda información requerida por este.					
16- Cada vez que haya un cliente esperando por el recojo de su vehículo, siempre habrá un asesor de servicio que se acerque a atender al cliente.					