

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN



El Marketing Relacional en la fidelización de clientes en el negocio de post venta de una empresa del rubro automotriz.

Caso: DERCOS

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

BEATRIZ GALINDO, Lisbeth Milagros 20098035

PÉREZ TINEO, Aline Clara Antonieta 20098158

Asesoradas por: Dr. Luis Ángel Wong Valdiviezo

Lima, 05 de febrero de 2018

La tesis

**EL MARKETING RELACIONAL EN LA FIDELIZACIÓN DE CLIENTES EN EL
NEGOCIO DE POST VENTA DE UNA EMPRESA DEL RUBRO AUTOMOTRIZ.**

CASO: DERCO ha sido aprobada.

Mgtr. Daniel McBride González
[Presidente de Jurado]

Dr. Luis Ángel Wong Valdiviezo
[Asesor de la Tesis]

Mgtr. Fátima Ponce Regalado

[Tercer Jurado]

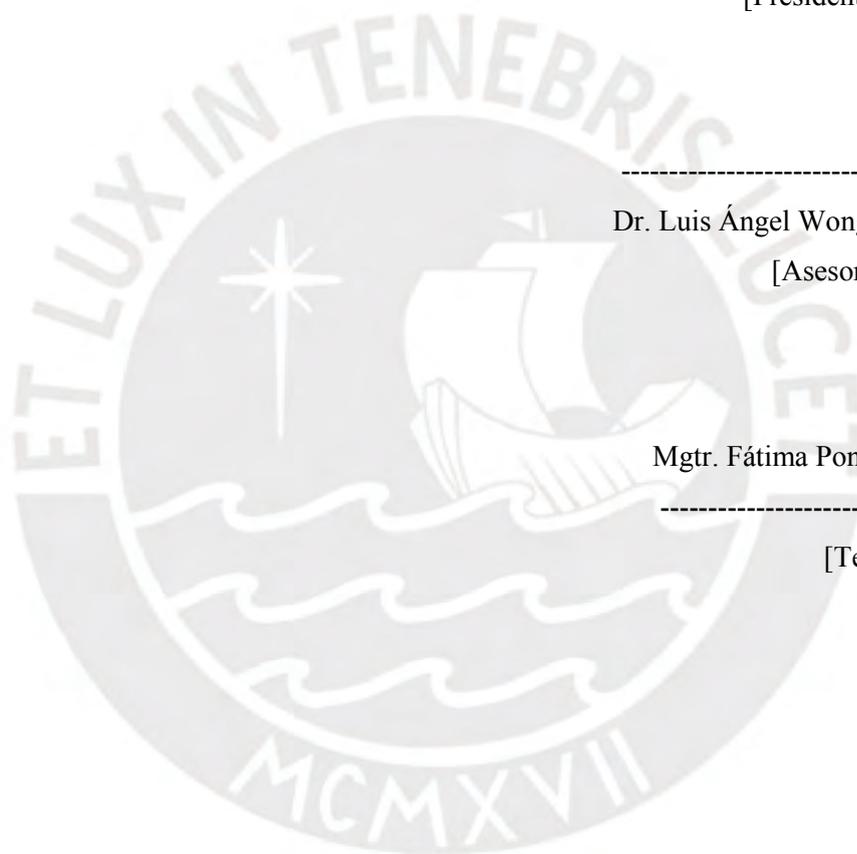


TABLA DE CONTENIDOS

TABLA DE CONTENIDOS.....	II
LISTA DE TABLAS.....	VI
LISTA DE FIGURAS.....	VII
LISTA DE ACRÓNIMOS.....	VIII
RESUMEN EJECUTIVO.....	IX
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
1. Problemática de la investigación.....	3
2. Objetivos de la investigación.....	4
2.1. Objetivo General.....	4
2.2. Objetivos específicos.....	5
3. Pregunta de la Investigación.....	5
3.1. Pregunta Principal.....	5
3.2. Preguntas Específicas.....	5
4. Justificación.....	6
5. Viabilidad.....	6
6. Limitaciones.....	7
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....	9
1. Antecedentes.....	9
2. El Marketing Relacional.....	10
2.1. Factores que contribuyeron al surgimiento del Marketing Relacional.....	10
2.2. Del Marketing Transaccional al Marketing Relacional.....	10
2.3. Enfoques del Marketing Relacional.....	12
2.3.1. Hugo Brunetta.....	
2.3.2. Josep Alet.....	
2.3.3. Juan Carlos Alcaide.....	
3. Fidelización de Clientes.....	17
3.1. Beneficios de la Fidelización.....	19
3.2. Herramientas de Marketing Relacional para la Fidelización de clientes.....	20
3.2.1. <i>Customer Relationship Management (CRM)</i>	21
3.2.2. <i>Customer Experience Management (CEM)</i>	22
3.2.3. <i>Modelo Prima</i>	24
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL.....	26
1. Sector Automotriz en el Perú.....	26

2. DERCO	30
CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA.....	32
1. Alcance de la Investigación.....	32
2. Técnicas de Recolección de información y Selección de la Muestra	32
3. Proceso de investigación	36
CAPÍTULO 5: DIAGNÓSTICO DEL NEGOCIO DE POST VENTA EN DERCO	38
1. Líneas de Negocio	38
2. Cobertura.....	39
3. Crecimiento Anual.....	40
4. Análisis Externo del negocio de Post venta en DERCO.....	41
4.1. Análisis PESTEL	42
4.2. Análisis de 5 fuerzas de Porter.....	43
4.3. Matriz de evaluación de los factores externo (EFE)	45
5. Análisis interno del negocio de Post venta en DERCO.....	47
5.1. Procesos Clave del negocio de Post venta	48
5.2. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	50
CAPÍTULO 6: ANÁLISIS DE MARKETING RELACIONAL EN LA POST VENTA.....	53
1. Identificación y análisis de principales acciones y resultados de Marketing Relacional en los últimos 3 años.	53
1.1. Acciones para la Fidelización	54
1.2. Acciones para la Retención.....	57
1.3. Principales Resultados	59
2. Análisis de alineamiento teórico.....	65
3. Expectativas de los Clientes	70
4. Brechas entre el valor ofrecido y expectativas de clientes mediante el modelo Prima	75
5. Conclusiones	80
CAPÍTULO 7: OPORTUNIDADES DE MEJORA Y PROPUESTAS A LA ACTUAL ESTRATEGIA DE MARKETING RELACIONAL.....	82
1. Principales oportunidades de mejora.....	82
1.1. Precio	82
1.2. Comunicación asesor - cliente	82
1.3. Tiempo de entrega de vehículo o servicio.....	83
1.4. Base de datos de los clientes	83
1.5. Seguimiento al servicio.....	84
1.6. Encuestas	84

1.7. Redes sociales.....	84
2. Propuestas de Mejoras.....	84
2.1. Precio.....	85
2.2. Comunicación asesor - cliente.....	85
2.3. Tiempo de entrega de vehículo o servicio.....	85
2.4. Base de datos de los clientes.....	86
2.5. Seguimiento al servicio.....	86
2.6. Encuestas.....	86
2.7. Redes sociales.....	86
CONCLUSIONES.....	88
RECOMENDACIONES.....	89
REFERENCIAS.....	90
ANEXO A: Cantidad de trabajadores y/o prestadores de servicios de DERCOCENTER S.A.C.	94
ANEXO B: Cantidad de trabajadores y/o prestadores de servicios de DERCO PERU S.A.....	95
ANEXO C: Organigrama de DERCO.....	96
ANEXO D: Ficha técnica de la encuesta a usuarios.....	97
ANEXO E: Encuesta a usuarios de DERCO.....	98
ANEXO F: Ficha de entrevista a usuarios de DERCO.....	102
ANEXO G: Ficha de entrevista a gerentes, jefes y analistas de DERCO.....	103
ANEXO H: Ficha técnica para Focus Group de Arellano Marketing.....	104
ANEXO I: Diagrama de Pareto de Incidencias en Talleres.....	105
ANEXO J: Diagrama de Ishikawa de falta de comunicación.....	106
ANEXO K: Evolución mensual de falta de comunicación.....	107
ANEXO L: Evolución mensual de trato descortés.....	108
ANEXO M: Evolución mensual de demora en entrega.....	109
ANEXO N: Medio de comunicación para la obtención de información.....	110
ANEXO Ñ: Consentimientos informado para participante de investigación.....	111

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Insuficiencia del Marketing Mix.....	11
Tabla 2: Enfoque Transaccional y Relacional.....	12
Tabla 3: Vínculos para una relación con Clientes	15
Tabla 4: Pasos para la implementación de cartelización	16
Tabla 5: Comportamientos de un cliente fiel.....	19
Tabla 6: Beneficios y Costes del Marketing Relacional.....	22
Tabla 7: Elementos Estimuladores de experiencias en clientes.....	23
Tabla 8: Grupo Automotriz del Perú.....	27
Tabla 9: Matriz de Consistencia.....	36
Tabla 10: Cantidad de atenciones por línea de negocio DERCO Center (2011 – Octubre 2016)41	
Tabla 11: Comparativo por periodo (2014 – 2016).....	41
Tabla 12: Matriz EFE.....	46
Tabla 13: Número de trabajadores de DERCOCENTER (donde se ubica la Post Venta)	47
Tabla 14: Distribución de trabajadores.....	48
Tabla 15: Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	51
Tabla 16: Retención por Marcas 2014 - 2017	62
Tabla 17: Índice de recomendación post venta	62
Tabla 18: Ticket promedio 2014-2017	64
Tabla 19: Análisis de post venta DERCO basado en Alcaide	66
Tabla 20: Tipos de vínculo que genera DERCO con el cliente	68
Tabla 21: Pasos para la implementación de cartelización	69
Tabla 22: Encuesta a usuarios post venta DERCO	74
Tabla 23: Resultados del Modelo Prima.....	78
Tabla 24: Explicación del Modelo Prima.....	80

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Matriz Prima.....	24
Figura 2: Esquema del actual funcionamiento del sector automotriz.....	26
Figura 3: Evolución del Sector automotriz 2004 -2017	28
Figura 4: Comportamiento de venta e inmatriculación de vehículos livianos nuevos 2016	28
Figura 5: Venta de Vehículos livianos (ene-feb 2017).....	29
Figura 6: Participación de mercado vehículos livianos.....	29
Figura 7: Proceso de investigación.....	37
Figura 8: Distribución geográfica de Talleres en Lima y Provincia.....	40
Figura 9: Diagrama de Porter.....	44
Figura 10: Flujograma de atención en talleres	49
Figura 11: Flujograma “DERCO Acompaña”	54
Figura 12: Propuesta de Valor según servicio basado en el tiempo del cliente.....	56
Figura 13: Eslogan de una publicidad de DERCO.....	57
Figura 14: “La ruleta DERCO”	59
Figura 15: Mesón DERCO.....	59
Figura 16: Consolidado de satisfacción de servicios en taller	60
Figura 17: Total Reclamos ingresados en Post venta.....	61
Figura 18: Evolución de Retención.....	61
Figura 19: Metodología Net Promoter Score	63
Figura 20: Evolución de Ordenes de Trabajo (OTs) entre el 2014- 2017	64
Figura 21: Grado de importancia de los clientes en la post venta automotriz.....	72
Figura 22: Valoración de clientes del servicio post venta de DERCO	76
Figura 23: Calificación del tiempo de espera.....	77
Figura 24: Calificación de la comunicación entre asesor-cliente	78
Figura 25: Entrega de vehículo en la fecha establecida.....	83

LISTA DE ACRÓNIMOS

AMA: American Marketing Association

AAP: Asociación Automotriz del Perú:

BI: Business Intelligence

CAPECE: Cámara Peruana de Comercio Electrónico

CEM: Customer Experience Management

CRM: Customer Relationship Management

Ed.: Edición

EFE: Evaluación de Factores Externos

EFI: Evaluación de Factores Internos

ERP: Enterprise Resource Planning

INEI: El Instituto Nacional de Estadística e Informática

NPS: Net Promoter Score

OT: Orden de Trabajo

P&P: Pintura y Planchado

PBI: Producto Bruto Interno

PLAME: Planilla Mensual de Pagos

REP: Repuestos

ROI: Return On Investment

S.A.: Sociedad Anónima

S.A.C.: Sociedad Anónima Cerrada

SAP: Systeme Anwendungen und Produkte

SAT: Servicio de Administración Tributaria de Lima

SST: Servicios Técnicos

SUNARP: Superintendencia Nacional de los Registros Públicos

SUNAT: Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo general describir la estrategia de Marketing Relacional en la fidelización de clientes e identificar oportunidades de mejora en el área de post venta de la empresa del sector automotriz DERCO. Para lograr dicho objetivo, se cumplieron otros específicos que permitieron conocer cómo influyen las distintas acciones que realiza la empresa DERCO en el negocio de post venta las cuales son parte de una estrategia de Marketing Relacional en la fidelización de sus clientes.

La investigación examina los conceptos teóricos de Marketing Relacional e identifica su importancia en el alcance de fidelización de clientes; a través de la perspectiva de Alcaide donde se visualiza el enfoque ya sea Transaccional o Relacional para la fidelización de clientes; se afirma luego que en los servicios de post venta de DERCO predomina el enfoque relacional, puesto que la mayoría de sus acciones se basa en el criterio de generar relaciones con el cliente y gestionarlas para retenerlos.

La estrategia de fidelización de clientes que viene realizando DERCO se encuentra alineada con los conceptos teóricos de la disciplina del Marketing Relacional, puesto que en los últimos tres años, la empresa viene trabajando por una adecuada gestión de las relaciones con los clientes como lo sugiere la teoría de la gestión de relaciones con clientes, en inglés Customer Relationship Management (CRM) además de preocuparse por generar una experiencia positiva en los clientes durante su asistencia a los talleres o concesionarios DERCO como lo señala la teoría de la gestión de la experiencia del cliente, en inglés Customer Experience Management (CEM).

Desde el 2015 la empresa viene realizando acciones enfocadas en sus clientes, buscando satisfacerlos y alcanzar sus expectativas; entre las principales actividades se encuentran las siguientes: DERCO acompaña con un programa de llamadas para recordar al cliente sobre el mantenimiento de su vehículo; Entrenamiento de clientes, para empoderarlos sobre el funcionamiento de sus autos; Capacitaciones a los asesores, así estos abordan con el protocolo correcto a los clientes; Experiencia agradable en el taller, dándoles algún merchandising o haciendo que participen en “la ruleta” por algún premio; entre otras acciones como reforzamiento a la imagen de garantía, respaldo y calidad, factores que son relevantes para los clientes.

Los usuarios encuestados y entrevistados manifestaron sus valoraciones antes las acciones de DERCO, las diferentes expectativas que tienen y cómo responde DERCO ante ellas; se identificaron las brechas entre el valor ofrecido por la empresa y las expectativas de sus clientes mediante el modelo Prima. Este modelo permitió conocer las brechas en sus 4 tipos: en primer

lugar DERCO posee un gap bajo ante las actividades con expectativas bajas de los clientes como la entrega de merchandising; segundo, un gap alto frente a las acciones con bajo nivel de expectativa como las llamadas telefónicas para un seguimiento; tercero, se aprecia un gap bajo ante las expectativas altas de los clientes para acciones como el uso de materiales con garantía y servicio de calidad; por último, existe presencia de un gap alto frente a algunas acciones con altas expectativas por parte de los clientes como el precio, la puntualidad de entrega del vehículo o servicio entre otros, falta de comunicación entre cliente y asesor, entre otros.

Ante la identificación de brechas se exponen las recomendaciones de mejora reconocidas como una evaluación de reducir el precio de los servicios pues el cliente valora los precios inferiores de los talleres competentes; trabajo en la eficiencia de entrega de vehículos ya sea para una entrega por ser nuevo o para cuando se le ha realizado algún servicio post venta y una mejora en la comunicación entre los asesores quienes son los principales representantes de DERCO ante los clientes cuando estos van a recoger sus vehículos o cuando retornan por un servicio post venta.



INTRODUCCIÓN

Hoy en día las empresas se enfrentan a un entorno en donde el tener una estrategia empresarial centrada en el cliente es cada vez más importante para poder mantener la competitividad en el mercado en el que participan; motivo por el cual, el marketing actual ya no puede sólo limitarse a captar clientes para generar transacciones o ventas aisladas pues hoy en día se está pasando de minimizar el beneficio de las transacciones a maximizar el beneficio de las relaciones que permiten crear un vínculo permanente entre la marca y el cliente suficientemente fuertes para lograr la fidelización. De ahí la gran necesidad actual de gestionar las relaciones con los clientes.

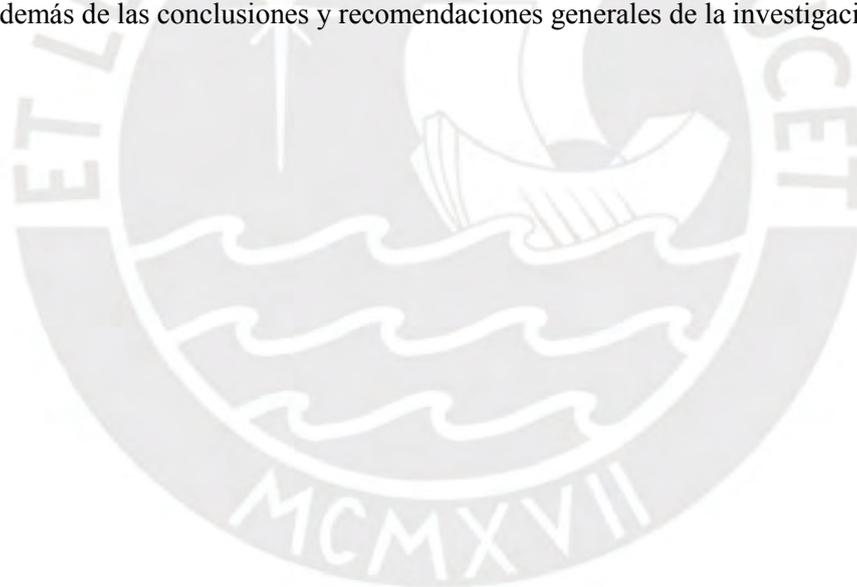
La fidelización de clientes no es deseo ajeno para el rubro automotriz; puesto que, en un mercado con más de 10 participantes, en el que ninguno logra mantener un 20% de market share, en donde cada año o incluso cada semestre llegan nuevas marcas y nuevos modelos de vehículos con una mayor tecnología y a un costo más barato, poder satisfacer y retener a los clientes se convierte en un tema central para asegurar la viabilidad de los concesionarios que participan en la venta de vehículos; más aún, porque la venta de un vehículo viene enlazada con un servicio de post venta que debe cubrir las expectativas de los clientes.

Dicho servicio es más competitivo aún, puesto que todas las empresas del sector automotriz poseen un negocio de post venta donde a través de concesionarios atienden a sus clientes a quienes les ofrecen una serie de servicios para incentivar sus compras y visitas posteriores con la finalidad de retener al cliente dentro de la empresa. Por ello, los concesionarios de DERCO tienen el reto de satisfacer las necesidades de sus clientes y generar un vínculo con ellos para asegurar que lo sigan eligiendo aun después de haber adquirido un vehículo.

El presente trabajo de investigación busca diagnosticar la actual estrategia relacional del área de post venta del concesionario de vehículos DERCO, que a la fecha maneja la representación de 8 marcas de vehículos livianos dirigidas a diferentes segmentos de la población, con el objetivo de poder identificar la fidelización de sus clientes y las oportunidades de mejora que a la fecha del estudio presenta.

La investigación está compuesta de siete partes: En el capítulo 1 se presenta el planteamiento del problema, los objetivos tanto generales como específicos, la justificación y viabilidad del estudio. En el capítulo 2, se desarrolla la fundamentación teórica sobre los principales ejes temáticos del presente estudio como son el Marketing Relacional (conceptos, características, importancia y ventajas) y la fidelización de clientes (conceptos, beneficios y herramientas). Además de la relación que existe entre dichos ejes. El capítulo 3 se aborda el marco

contextual, donde se expone el contexto en términos generales del sector/mercado al cual se dirige la investigación y el mercado de la venta de vehículos nuevos por concesionarios; en el mismo que se exponen indicadores históricos, principales competidores y dificultades del sector; asimismo, se presenta a la empresa materia de estudio de forma general. En el capítulo 4 se expone el marco metodológico; en donde se indica el alcance y diseño de la investigación, las herramientas de recolección de información y la muestra de cual se obtendrá la información necesaria para diagnosticar a la empresa que se está estudiando. En el capítulo 5 se presenta un diagnóstico situacional de la empresa, en otras palabras, se realiza tanto un análisis interno como externo de DERCO teniendo como base y enfoque el negocio de Post venta, donde se incluyen análisis de Pestel, Fuerzas de Porter, EFI y EFE. Posteriormente, en el capítulo 6 se realizará el análisis de marketing del objeto de estudio, en donde se identificará y analizarán las principales estrategias y actividades en materia de Marketing Relacional para la fidelización de clientes en los últimos 3 años, exponiendo además los resultados alcanzados luego de la investigación realizada. Finalmente, en el capítulo 7 se expone la identificación de las oportunidades de mejora y propuestas a la actual estrategia de Marketing Relacional en base al análisis previamente realizado, además de las conclusiones y recomendaciones generales de la investigación.



CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

El presente capítulo tiene por objetivo plantear la problemática de la investigación que se desarrollará a lo largo del presente estudio, señalando los objetivos y las preguntas que se pretende responder, además de su justificación y viabilidad.

1. Problemática de la investigación

En la actualidad los productos y servicios que ofrecen las compañías en un mercado de competencia son cada vez más similares, las empresas de transporte, mensajerías, los servicios de lavandería, los bancos, las aseguradoras, las líneas aéreas, los supermercados, dentro de sus respectivos sectores, compiten con empresas que ofrecen y brindan servicios sumamente similares; además, los clientes hoy en día cuentan con una gran cantidad de información disponible, lo que les permite contar con una mayor capacidad de selección; no solo con información mucho más detallada, sino también, opiniones, recomendaciones, tutoriales, entre otros que le permiten al consumidor combinar tanto criterios racionales como también emocionales (Alcaide, 2015). Lo mencionado muestra la presencia de una competencia dinámica en los diferentes sectores, por ello las empresas necesitan hoy en día diferenciarse de forma perdurable para alcanzar fidelización de sus clientes.

El sector automotriz en el Perú no es ajeno a la problemática antes mencionada porque en la actualidad, existen múltiples marcas y concesionarios como Toyota, Sk Berge, Gildemeister, DERCO, Nissan Maquinarias, General Motors, Euromotors, Indumotora, Fivermotors, Honda entre otros donde ninguno llega al 20% de la participación de mercado como se verá más adelante, lo cual lo convierte en un sector aún más competitivo, donde cada participante tiene la necesidad de realizar sus actividades de manera diferente para sobresalir frente a sus competidores. Es necesario una eficiente gestión que evite las caídas de ventas, pues ello significa menor cantidad de clientes para el servicio Post venta, el cual es el sujeto de estudio, razón por la cual surge la necesidad de plantear estrategias de marketing que permitan la fidelización y retención de los clientes actuales y nuevos a fin de lograr que continúen y/o sean usuarios de los concesionarios DERCO, con tales estrategias se busca ser competitivo en un contexto como lo es el actual para distinguirse frente a los demás competidores.

Es así que la calidad interna de una organización y el ofrecimiento de un producto o servicio básico ya no son suficientes para sobrevivir en un mercado tan competitivo como el nuestro, la empresa tiene hoy la necesidad de diferenciarse de forma perdurable y continua del resto de competidores y la única manera de hacerlo es mediante las diferentes relaciones que logre establecer con sus clientes y mediante la diferenciación que puede crear vía la experiencia del

cliente (Alcaide,2015), planteamiento que encuentra sustento en las investigaciones realizadas por los canadienses Mark Vandebosch y Niraj Dawar, quienes preguntaron a más de 2000 directivos del más alto nivel de empresas líderes en su sector en todo el mundo: <<¿Por qué los clientes escogen su empresa y no a los de los competidores?>>, teniendo como resultado que en un 98.3% las respuestas estaban relacionadas a la forma de cómo realizan la interacción -vale decir- a las experiencias que generan en el cliente, y al tipo de relación que mantienen con los mismos más allá de lo puramente transaccional.

Asimismo, Philip Kotler y Gary Armstrong (2013), dos grandes eminencias del marketing, en la última edición de su libro Principios de Marketing, mencionan que el marketing está pasando de minimizar el valor percibido de los clientes en las transacciones a maximizar el beneficio de las relaciones que crean un vínculo permanente entre la marca y el cliente, la gestión del marketing implica captar, retener y crecer con los clientes, permitiendo notar la importancia de no sólo limitarse a conseguir nuevos clientes para generar transacciones aisladas, sino fidelizarlos para lograr compras que se repitan a lo largo del tiempo y así maximizar el beneficio que obtenemos de los mismos.

La gestión de relaciones con los clientes, en su sentido más amplio, es un proceso de construir y mantener relaciones rentables con los clientes, teniendo capacidad de entregarles un valor superior y un más alto nivel de satisfacción (Kotler & Armstrong, 2013), siendo la estrategia relacional, una estrategia que implica una visión global e integral que debe caracterizar todas las relaciones, contactos e interacciones que se produzcan, convirtiéndose así en una base necesaria para lograr la fidelización de los clientes existentes o nuevos.

Es así que el presente estudio, busca develar, a través de un diagnóstico de su situación actual, cuál es la estrategia de marketing relacional en el área de post venta de una importante empresa del rubro automotriz y la fidelización de clientes/usuarios de sus concesionarios, buscando no solo ver qué tan alineada se encuentra la misma a las referencias teóricas de diferentes autores sobre fidelización y Marketing Relacional; sino también, logrando identificar a través de herramientas de recolección de datos como encuestas y entrevistas a profundidad, cuáles son las oportunidades de mejora que la empresa podría aprovechar para el mejoramiento de la actual estrategia que viene ejecutando.

2. Objetivos de la investigación

2.1.Objetivo General

Describir la estrategia de Marketing Relacional en la fidelización de clientes e identificar oportunidades de mejora en el área de post venta de DERCO.

2.2.Objetivos específicos

Los objetivos específicos de la investigación son los siguientes:

- Examinar los conceptos teóricos de Marketing Relacional identificando su importancia en la búsqueda de la fidelización de clientes.
- Identificar y analizar las principales acciones y resultados en materia de Marketing Relacional y fidelización de clientes de DERCO en los últimos 3 años.
- Determinar si la actual estrategia de fidelización de clientes está alineada con los conceptos teóricos de la disciplina del Marketing Relacional.
- Determinar los gaps o brechas que existen entre el valor ofrecido por la empresa y las expectativas de sus clientes mediante el modelo PRIMA.
- Identificar oportunidades de mejora y recomendar cambios a la actual estrategia de Marketing Relacional que viene ejecutando la empresa.

3. Pregunta de la Investigación

3.1.Pregunta Principal

¿Cuál es la estrategia de Marketing Relacional de DERCO en la fidelización de sus clientes y qué oportunidades de mejora presenta?

3.2.Preguntas Específicas

Las preguntas de investigación específicas son las siguientes:

- ¿Qué es Marketing Relacional y cuál es su relevancia para la búsqueda de la fidelización de clientes?
- ¿Qué acciones y resultados en materia de Marketing Relacional y fidelización de clientes se han realizado en DERCO en los últimos 3 años?
- ¿Está alineada la actual estrategia de fidelización de clientes con los conceptos teóricos de la disciplina del Marketing Relacional?
- ¿Qué tan alineada se encuentra la actual estrategia de DERCO a las expectativas de sus clientes según el modelo PRIMA?
- ¿Qué oportunidades de mejora presenta la estrategia de Marketing Relacional que vienen ejecutando?

4. Justificación

Durante el Encuentro AAP 2016 -reunión más importante del sector- se manifestó que: "El sector automotriz es un gran indicador de la actividad económica del país y en ese sentido se espera un repunte de la venta de vehículos en 10%, impulsado por el dinamismo de los sectores agroindustria y minería" en otras palabras, el sector automotriz es relevante en la economía peruana, pues contribuye al dinamismo de esta; por ende, los estudios que se realicen para mejorar el sector, logran a la vez, mejoras en pro al crecimiento económico del país.

Asimismo, y tal como se señaló en el planteamiento del problema, las investigaciones realizadas por los profesores de Marketing canadienses Mark Vandebosch y Niraj Dawar a más de 2000 directivos del más alto nivel de empresas líderes en su sector en todo el mundo proporciona indicios para relacionar la fidelización de clientes con la buena gestión de interacciones y relaciones, con lo cual hace que el presente estudio sea conveniente pues busca demostrar dicha relación en una empresa del rubro automotriz mediante un diagnóstico organizacional de la misma.

Por su cuenta, Kotler y Armstrong (2013)- expertos en marketing de tangibles-, se refieren a la importancia de no solo limitarse a encontrar y captar nuevos clientes, sino fidelizarlos y crecer junto con ellos, resaltando la importancia de construir y gestionar las relaciones con los clientes basadas en la entrega de un valor superior y un más alto nivel de satisfacción, como el verdadero corazón del Marketing Moderno, hecho que el presente estudio busca describir la actual estrategia de Marketing Relacional que se viene desarrollando en DERCO para la fidelización de sus clientes; identificando además, oportunidades de mejora alineadas a la teoría revisada y a los resultados obtenidos del diagnóstico a fin de brindar recomendaciones que busquen mejorar la estrategia vigente, logrando así alinearla a las expectativas del cliente, lo cual tiene como finalidad mejorar la calidad de servicio, incrementar la satisfacción no sólo con respecto al producto sino también a la interacción y por consiguiente incrementar la participación de mercado de la empresa que es materia de estudio, siendo beneficioso para la misma pero además convirtiendo al presente estudio en un referente para los demás participantes del sector que busquen la fidelización de sus clientes.

5. Viabilidad

El presente estudio se podrá llevar a cabo en base al análisis de los siguientes recursos con los que se cuenta:

- **Recursos Financieros:** Actualmente se cuenta con recursos económicos suficientes para llevar a cabo el estudio en cuestión. Puesto que el estudio busca diagnosticar una

situación, el levantamiento de información será a través revisión documental, opinión de contraste a expertos y entrevistas a profundidad al personal de la empresa, entre otros, para los cuales se utilizarán las instalaciones de la empresa.

- **Recursos Humanos:** El equipo que lleva a cabo la presente investigación está conformado por 3 miembros, quienes cuentan con el tiempo, la disposición y los conocimientos necesarios para llevar a cabo la investigación. Asimismo, uno de los integrantes se encuentra laborando actualmente en la empresa sujeto de estudio dentro de un programa de entrenamiento en el cual tiene accesos a gran cantidad de información histórica y datos disponibles con la finalidad de desarrollar mejoras. Finalmente, se cuenta con los contactos y la disposición de las gerencias del sujeto de estudio para poder recabar y analizar información de la empresa.
- **Recursos Materiales:** Para obtener la información necesaria se cuenta con gran cantidad de bibliografía respecto al tema tratado dentro de la universidad, así como acceso electrónico a otras fuentes bibliográficas de otras universidades del país; además de estudios y material de la misma organización.
- **Acceso a la Información:** Uno de los integrantes del grupo de investigación se encuentra laborando actualmente en la empresa sujeto de estudio dentro de un programa de entrenamiento en el cual tiene acceso a gran cantidad de información histórica y datos disponibles con la finalidad de desarrollar mejoras. Además, como parte del programa el integrante cuenta con los contactos, la disposición y el compromiso de las gerencias del sujeto de estudio para poder recabar y analizar información de la empresa. Cabe señalar que dicha información cuenta con el consentimiento para ser usada para la presente investigación

6. Limitaciones

- La investigación se limitará al negocio de post venta de DERCO y no en el negocio de ventas totales, puesto que centrarse en un área logrará mayor eficiencia en los resultados, se hace hincapié en que esta área es sumamente importante en la empresa y tan grande como el de ventas, ya que DERCO no solo quiere comercializar vehículos sino también busca que sus clientes sigan siendo usuario de sus talleres y concesionarios aún después de que hayan culminado sus garantías.
- Otra limitación la conforma la muestra en tanto a su predisposición para contestar el cuestionario completamente y no dejar preguntas sin contestar puesto que esto podría alterar resultados. Asimismo algunos de estos encuestados fueron entrevistados y al ser

identificados podría presentarse un sesgo en sus respuestas.

- Si bien se tiene acceso a entrevistas con jefes y gerentes del área de post venta de DERCO, pactar una hora y fecha para la entrevista es complicado mientras mayor sea el cargo en la empresa de estos. Una vez pactada la reunión el límite fue el tiempo para que continúen proporcionando información importante, la cual compensaron al proporcionar información escrita; sin embargo, la información más actualizada la tienen ellos.

Luego de mostrar el planteamiento de la investigación se presentará la información necesaria que servirá como marco de referencia conceptual para continuar con dicha investigación.



CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

El presente capítulo tiene por objeto mostrar la base teórica de los ejes temáticos de la presente investigación; es decir, mostrar el Marketing Relacional y la fidelización de clientes desde los diferentes abordajes desarrollados por diferentes autores y herramientas del tema estudiado.

1. Antecedentes

Antes de entrar a tallar en el desarrollo de la teoría es preciso revisar qué se tiene como antecedente de investigación a la fecha. Al respecto, se ha hallado tanto publicaciones, como tesis de investigación que refieren al Marketing Relacional como parte de sus temas centrales y/o ejes temáticos, de entre ellos los más relevantes son los siguientes:

- Una investigación sustentada fue en el año 2015 por los actuales licenciados, con mención en gestión empresarial, Wenjun Hu y Maria Virginia Melo Chung enfocada en el diagnóstico y propuesta de un plan de fidelización de clientes a través del Marketing Relacional y el uso de la herramienta CRM, si bien es cierto que proporciona un diagnóstico organizacional, este está basado en una empresa del sector textil específicamente confecciones de ropa para bebés el cual es otro rubro de productos de compra frecuente con poca inversión y los autos son bienes de compra esporádica y de alta inversión, es así que esa tesis no pertenece al rubro que se está trabajando.
- También existe la investigación sustentada el año pasado por los actuales licenciados Carla Álvarez, Jorge Mandujano y Juvidsa Veliz, enfocada en el diseño de una estrategia de fidelización a través del Marketing Relacional; si bien el eje principal es la aplicación del Marketing Relacional para alcanzar clientes fidelizados, esta tesis le da mayor peso a la creación de un modelo de estrategia y no al diagnóstico del Marketing Relacional utilizado, además la empresa para ello fue la Empresa de Transportes San Francisco de Asis Los Olivos - SFASA 40, la cual no pertenece al rubro de vehículos ligeros y su estudio realiza el enfoque como medio de transporte.

Pese a la existencia de estudios enmarcados en la temática a tratar en la presente investigación, no se ha encontrado un estudio específico que busque explicar el Marketing Relacional en la fidelización de clientes en un empresa peruana del rubro automotriz.

2. El Marketing Relacional

El concepto de Marketing Relacional que señala con más claridad dicho fenómeno es el de Juan Carlos Alcaide pues lo define como el desarrollo, fortalecimiento y consolidación de las relaciones a largo plazo con el cliente, es decir, busca que la empresa genere relaciones con el cliente pero además profundizarlas y gestionarlas de manera que perduren con el tiempo aún después de brindarle el servicio o pactada la compra.

2.1. Factores que contribuyeron al surgimiento del Marketing Relacional

Tal como lo señalamos en el planteamiento del problema y el marco contextual, actualmente hay una latente necesidad por parte de las empresas por desarrollar estrategias que permitan adaptarse a los nuevos entornos y retos del mercado que cambia constantemente. Ello principalmente a los siguientes factores identificados por Alet (2001), y Pedro Reinares y José Ponzoa (2004):

- Los nuevos modelos de gestión empresarial y el aumento de la competencia generan más ofertas y menos diferenciación de marcas, incrementando además los costos de captación de nuevos clientes.
- El cliente ha evolucionado; existen cambios en patrones de comportamiento y consumo de clientes y la personalización que buscan ahora hacen que surja la necesidad de reconocer el deseo de los consumidores como una fuente en los procesos de intercambios, y no solo como un mero centro de beneficios económicos.
- La creciente necesidad de diferenciarse a través de un conocimiento profundo de las necesidades no explícitas de los clientes sólo se puede obtener mediante un proceso de relaciones continuadas; esto, además, apoyados en el continuo desarrollo tecnológico que permite el procesamiento y análisis de datos: Data Warehouse, Data Mining, CRM, etc.
- El deseo de las audiencias de interactuar y relacionarse con los contenidos de los medios son una creciente tendencia de los últimos años, siendo las redes sociales el principal canal del que se han valido los consumidores y clientes para lograrlo.

2.2. Del Marketing Transaccional al Marketing Relacional

Es así que el Marketing, no ha permanecido ajeno a estos cambios, pues si bien antes se hablaba del Marketing Transaccional, Marketing Mix y las 4Ps como las bases sobre las cuales giraba todo el marketing, ahora se puede ver que es insuficiente para atender a las nuevas necesidades y demandas del mercado. Al respecto, Kotler & Armstrong (2013) señalan que el marketing ya no debe ser entendido con el viejo significado de hacer una venta – “decir y vender”

– sino en el nuevo sentido de satisfacer las necesidades de los clientes; implicando, para un contexto de negocios, la generación de relaciones de intercambio rentables y cargadas de valor con los clientes, definiendo así al Marketing como “el proceso mediante el cual las empresas crean valor para sus clientes y generan fuertes relaciones con ellos para, en reciprocidad, captar valor de sus clientes”. De hecho, Sánchez, Gil y Mollá (2000) señalan una serie de insuficiencias del Marketing Mix que se detallan en la Tabla 1:

Tabla 1: Insuficiencia del Marketing Mix

DIMENSIÓN	INSUFICIENCIA DEL MARKETING MIX
Conceptual	No existen fundamentos sólidos para considerar sólo las cuatro categorías de variables de Marketing (conduce a excluir otras variables)
Orientación	No conduce necesariamente a una verdadera orientación al mercado que constituya una apreciación real de las necesidades y deseos de los clientes.
Práctica	Se centra más en el análisis de las herramientas ("4ps") que en la gestión de las mismas, como requiere la práctica real.
Alcance	No explora la naturaleza de las relaciones de intercambio entre compradores y vendedores, limitándose a la mera transacción.
Ámbito de aplicación	Los modelos de marketing de la literatura tradicional actualmente no son siempre acordes con las relaciones con el cliente, porque están basados excesivamente en situaciones de Norteamérica y en datos empíricos de bienes de consumo duraderos.

Adaptado de: Garrido (2008) – Tesis Doctoral: “La Gestión de Relaciones con Clientes (CRM) como estrategia de Negocio”

En general la Tabla 1 nos muestra un marketing con debilidades y limitaciones que se enfoca desde un punto más transaccional que no toma en cuenta las necesidades de los clientes.

Por ello podemos afirmar que en la actualidad ha habido un cambio de paradigma respecto al Marketing, incluso el AMA (American Marketing Association) pasó de definir a esta disciplina en 1985 como “*el proceso de planificación y ejecución del concepto, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos del individuo y de la organización*” (1985, p. 1)

A describirla en el 2004 como “*una función de las organizaciones y un conjunto de proceso para crear, comunicar y entregar valor a los clientes, y para **gestionar las relaciones con los clientes mediante procedimientos que beneficien a la organización y a todos los interesados.***” (2004, p. 16)

No obstante, y para esclarecer las diferencias entre estas dos vertientes del marketing (la Transaccional y la Relacional), es preciso comparar desde diferentes criterios cuáles son sus diferencias; al respecto, W.C.Scott (*L'orientamento al cliente in un mercato in trasformazione, Centri Mark, Università Cattolica di Milano*), citado por Alcaide (2015) presenta un cuadro comparativo con los criterios diferenciadores más relevantes de los dos enfoques como se puede

visualizar en la Tabla 2.

Tabla 2: Enfoque Transaccional y Relacional

CRITERIOS	ENFOQUES	
	TRANSACCIONAL	RELACIONAL
Visión Temporal	A Corto Plazo.	A Largo Plazo.
Objetivo	Maximizar la Rentabilidad de cada transacción individual.	Maximizar la Rentabilidad de la relación.
Concepción de la Calidad	Técnica, centrada en el servicio básico y las operaciones.	Funcional, con una relación amplia de la relación en su totalidad y de las transacciones que la componen.
Sensibilidad al Precio	Alta	Baja
Medición de la Satisfacción al Cliente	Indirecta, en función de la participación de mercado. Investigaciones de mercado esporádicas	Con base en la interacción directa con el cliente. Sistema que funciona de forma continua
Concepto de Marketing	Marketing Mix.	Marketing Relacional
Segmentación	Poco utilizada	Muy utilizada, socio-demográfica y por comportamientos
Diferenciación	Pocos elementos relacionados en especial con el precio.	Muchos elementos relacionados, gestionados de forma cuidadosa y sistemática.
Marketing Interno	Inexistente.	Fundamental para el éxito.
Uso de las Tecnologías Informáticas	Para la reducción de los costes y para el desarrollo de nuevos servicios.	Para mejorar la calidad de los servicios, lograr mayor eficiencia y profundizar la relación con los clientes.

Adaptado de: Alcaide (2015) – Fidelización de Clientes.

El enfoque transaccional tiene un visión a corto plazo el cual no busca crear relaciones duraderas con el cliente sólo busca concretar la venta de los productos o servicios con lo cual existirá una sensibilidad más alta al precio lo que significa que si se aumenta el precio del producto o servicio habrá una menor demanda. Además casi no segmenta a sus clientes por tanto, trata a todos por igual y mide la satisfacción de los mismos indirectamente. Por otro lado, el enfoque relacional tiene más bien una visión a largo plazo pues busca fomentar relaciones continuas y duraderas con los clientes de manera que no exista temor de perder a los mismos pues la sensibilidad al precio es baja además que mide la satisfacción de los clientes continuamente e interactuando directamente con ellos. Además tiene muy claro que cada cliente es una persona única con necesidades diferentes.

2.3. Enfoques del Marketing Relacional

2.3.1. Hugo Brunetta

Según Hugo Brunetta (2014) existe un modelo de Marketing Relacional al cual lo llama la matriz relacional que es un listado de 7 acciones a realizar para lograr una estrategia de marketing. Primero menciona que se debe individualizar al cliente de a uno, es decir, conocer bien

al cliente individualmente donde no sólo es esencial saber su nombre y datos personales sino también conocer qué es lo que necesitan y esperan.

Segundo escuchar al cliente para obtener información, esto se logra mediante preguntas sobre lo que utiliza ahora, si tiene alguna disconformidad con algo que la empresa ofrece actualmente, si desea que la empresa realice ciertas mejoras en sus productos, servicios y relaciones o si tiene conocimiento de las soluciones que la empresa está brindando a sus clientes.

Tercero es aprender no solo referente al negocio y productos mismos, sino también de la personalidad del contacto, así como qué es lo que éste piensa del producto y de la empresa, cuándo desearía que la empresa se contacte con ellos y a través de qué medios les gustaría que se genere las interacciones de la empresa con los mismos, qué es lo que necesita en este momento y lo que valora más (precio, calidad, trato, etc.).

Cuarto diferenciar al cliente por valor y por necesidades. Por medio del BI (Business Intelligence) que es un conjunto de estrategias y herramientas centrada en la administración y creación de conocimiento mediante los datos existentes de la empresa y brinda información detallada a la persona adecuada en el momento preciso, se puede saber qué desea y necesita cada uno de los clientes para así poder diferenciar el trato e interacción de manera particular para con cada uno de ellos.

Quinto relacionarse a través de una interacción personalizada y es muy importante acordarse del cliente, aunque éste sea antiguo puesto que el cliente no vendrá a repetir las mismas cosas, es decir, si fue un cliente de hace 4 años la empresa tiene que tener la capacidad de recordar del mismo y recordar qué cosa necesitó en ese momento y adquirió.

Sexto personalizar el producto/servicio de acuerdo a las necesidades identificadas en la interacción con el mismo, personalizar desde el medio de comunicación por el que se ofrecerá el producto y por el que se contactará con la persona hasta la personalización del producto mismo.

Séptimo medir la interacción y rentabilidad que genera cada cliente para poder aprender y corregir en caso sea necesario porque como afirma Peter Drucker “lo que no se mide no se puede mejorar” pues es imprescindible la medición en la gestión para tomar decisiones correctas.

2.3.2. Josep Alet i Vilanes

Para el autor Josep Alet i Vilanés (2001) existe un modelo de Marketing Relacional en el que incluye dos áreas que son: *la gestión de la base de clientes y la gestión de la lealtad*. En la gestión de la base de clientes se trata a todos los clientes de la empresa sean estos antiguos, nuevos y potenciales. En esta gestión se distingue 3 etapas de acción:

- A. La consecución de clientes,
- B. La fidelización de clientes y la explotación de la relación, y
- C. La recuperación de clientes perdidos.

Es importante que la empresa distinga a los clientes que deberá atender durante el tiempo de creación de valor y que estén involucrados los distintos actores de la empresa como proveedores, trabajadores, accionistas, etc., manera que contribuyan en el éxito de la misma.

Para gestionar la base de clientes es necesario segmentar clientes que tienen características similares para que se implemente un plan de marketing adecuado para ellos, el ciclo de vida del cliente es una forma de ver y actuar frente a lo que ofrece la empresa y en las fases de la venta se ve una etapa de relación del cliente con la empresa. Los clientes son analizados profundamente no sólo a los consumidores finales sino a todos los que aportaron en la cadena de valor para el cliente final.

Por otro lado, está la gestión de la lealtad donde se crea la personalidad pública de la marca que busca difundir las diferencias respecto de sus competidores y cuidando todos los detalles que atraen a los clientes. También se busca el incremento de la satisfacción del cliente a través de la gestión de los detalles e información sobre las expectativas y deseos de los clientes, así como la gestión de su resultado.

En esta área también se gestiona la voz del cliente el cual debe garantizar una comunicación eficaz, fluida y rápida, sobre todo en los momentos no deseados donde el cliente se acerca a la empresa para mostrar una queja o disconformidad sobre algún servicio o productos que no cumple con sus expectativas.

2.3.3. Juan Carlos Alcaide

Si bien Alcaide no propone un modelo puntual de Marketing Relacional, si lo hace respecto de la fidelización, al cual denomina el trébol de la fidelización, en donde uno de los factores fundamentales es la estrategia relacional la cual lo desarrolla bajo una visión global y a diferencia de los modelos antes señalados permite visualizar con una mayor claridad cuál es la relación entre ambas variables que son los ejes temáticos de la presente investigación; motivo por el cual es preciso señalar que la ejecución del presente estudio se basa considerablemente en la teoría desarrollada por el autor.

Alcaide (2015) señala que la gestión de las relaciones con los clientes se debe convertir en una de las prioridades de primer orden dentro de una empresa, centrando las estrategias en el desarrollo, fortalecimiento y consolidación de relaciones a largo plazo con la base de clientes, con el propósito central de crear valor para el mismo; siendo este último el resultado de la diferencia

percibida por el cliente entre las ventajas (beneficios) recibidos y los sacrificios (costes) que implica el uso, posesión o consumo de producto o servicio, punto que también se señala Josep Alet.

El valor superior, señala Alcaide, se crea incrementando los beneficios y/o disminuyendo los costes. Los clientes reciben los beneficios de cuatro fuentes principales: del producto o servicio básico, de los servicios conexos o de apoyo, de la relación en sí y los derivados de la imagen de la empresa proveedora. Por otra parte, señala que hay cinco clases de costes: los monetarios, psicológicos, de tiempo, de esfuerzo y de la propia relación. Cabe señalar que Alcaide se refiere a que el propósito central de generar una relación es crear valor para el cliente no como el hecho mediante el cual el cliente recibe beneficios, sino más bien mediante el cual el cliente percibe la relación como un beneficio o valor añadido en sí mismo.

Ahora bien, lo fundamental para poder generar la relación es contar con una **estrategia relacional**; para lo cual Alcaide desarrolla un proceso que consta de cinco fases, las mismas que advierte no deben necesariamente desarrollarse en forma secuencial:

- **Fase 1: Definir ¿En cuál o cuáles tipos de vínculos vamos a sustentar la relación estructurada con los clientes?**

Según Alcaide, para los fines del Marketing Relacional, *“vínculo es todo elemento, racional o emocional, que hace que los clientes, de forma espontánea y voluntaria, se sientan <<unidos>> a la empresa, lo que les induce a preferirla como proveedor.”*; señalando además que existen siete tipos de vínculos, los cuales se muestran en la Tabla 3:

Tabla 3: Vínculos para una relación con Clientes

Estructural	Clientes vinculados muy estrechamente a la empresa en términos operativos y estructurales, incluso funcionales; por lo general son relaciones entre empresas en la que comparten tecnologías o ciertos procesos, siendo la clave aquí alinear las tecnologías, personas y procesos con los del cliente para potenciar el vínculo.
Basado en la Marca	Vínculo sustentado en el valor que los clientes obtienen al relacionarse con la empresa, tanto por atributos Y sus productos y servicios como por atributos emocionales, lo que los convierte en amantes de la marca como los usuarios de Apple o Harley Davidson.
Actitudinal	Relacionado con la profesionalidad, orientación al cliente, valores, cultura, capacidad de respuesta y actitudes similares por parte de la organización. Mejor satisfacción de las necesidades, deseos y expectativas del cliente que la competencia.

Personal	Clientes prefieren trabajar con personas específicas al margen de la empresa que representan. Si bien es importante siempre fortalecer el vínculo interpersonal, es preciso dejar siempre en claro que detrás de la persona hay toda una organización que posibilita el buen servicio.
Información	Cuando los clientes se benefician de los informes y el sistema de información del proveedor, ya que les ayuda a la gestión operativa o financiera de sus propias actividades.
Valor	Cuando los clientes obtienen de la empresa, de forma continua y repetida, el valor que procuran y esta les da todas las razones para creer que continuarán recibiendo ese valor durante un prolongado periodo de tiempo.
Cero Opción	Cuando los clientes no disponen de otra opción que recurrir a la empresa para obtener los servicios requeridos. En estos casos no existe fidelización, sino <<aceptación>>, quizá a regañadientes, de los clientes.

Adaptado de: Alcaide (2015) – Fidelización de Clientes

- **Fase 2: Definir ¿Qué diferentes niveles de relaciones estructuradas deseamos tener con los diversos grupos de clientes?**

Esta fase corresponde a la caracterización de clientes dentro de una empresa, la misma que sirve como estrategia para agrupar a los clientes atendiendo variables según diferentes criterios y aplicando el principio de los clientes más valiosos para la empresa, siendo lo importante llenar cada uno de los niveles de relaciones que se determinen con contenidos de valor para los clientes (unos más, otros menos en función de la importancia que le de la empresa).

De acuerdo a Alcaide, la secuencia lógica para implantar una cartelización es la siguiente como se visualiza en la Tabla 4:

Tabla 4: Pasos para la implementación de cartelización

PASO 1	Identificar los segmentos clave para la empresa	Por volúmenes, aporte a la rentabilidad, potencial, clientes estratégicos, niveles de vinculación y otros.
PASO 2	Diseñar carteras y tácticas para los segmentos clave, con objetivos concretos	Por grupos de clientes con un valor similar para la empresa o con comportamientos similares
PASO 3	Identificar por carteras	Quiénes son los más importantes, cuál es el comportamiento atendiendo a los distintos grados de vinculación y otros criterios.
PASO 4	Identificar importantes factores	Potencial de crecimiento de los clientes y otros.

PASO 5	Detectar oportunidades de crecimiento: desarrollo estratégico	Protección de los clientes clave, análisis de los niveles de satisfacción, creación de barreras al cambio, fortalecimiento de vínculos, necesidades insatisfechas, evolución de nuevas tecnologías, etc.
---------------	--	--

Fuente: Alcaide (2015) – Fidelización de Clientes

- **Fase 3: Determinar ¿Cómo llenar la relación de contenidos de Valor?**

Luego de determinar los tipos de vínculos y la cartera o grupo de clientes en la cual se trabajará es necesario llenar la relación de contenidos de valor, para ello es necesario poder identificar a nuestros clientes para poder otorgarle beneficios que añadan valor a la relación como por ejemplo programas de recompensas, descuentos, accesos exclusivos, entre otros que logren fidelizarlos bajo el principio que señala Kotler “construye buenas relaciones y a ello le seguirán transacciones rentables”.

- **Fase 4: ¿Cómo convencer a los prospectos y Clientes? Y Fase 5: ¿Cómo implantar todo lo anterior para luego darle seguimiento?**

Para ello se debe primero comprender cuales son los problemas y necesidades de los clientes (conocimiento de mercado); en segundo lugar, se debe elaborar una promesa de la relación que responda a los problemas y necesidades identificadas; en tercer lugar se debe comunicar la promesa de la relación a fin de motivar a los clientes a invertir en un diálogo con la empresa, vale decir ofrecer un incentivo suficientemente poderoso para inducir al cliente o prospecto a iniciar y mantener la relación; finalmente, la empresa debe cumplir la promesa de la relación a cabalidad.

En la presente investigación, uno de los ejes teóricos es el Marketing relacional por lo que se trabajará con la herramienta "Los enfoques transaccional-relacional" W. C. Scott adaptado por Juan Carlos Alcaide donde a través de un cuadro se muestran las comparaciones entre los enfoques transaccional y relacional, de ese modo se visualiza el camino que sigue DERCO para sus clientes de post venta en cuanto marketing relacional si es que fuese el caso, en otras palabras, se muestra cómo la empresa le da más valor a generar transacciones o relaciones.

3. Fidelización de Clientes

Antes de comenzar a hablar sobre la fidelización de clientes es importante tener presente la premisa de Juan Carlos Alcaide, en su segunda edición de “Fidelización de Clientes”, en donde señala que los diez mandamientos del marketing del siglo XXI desarrollados por Philip Kotler son también los diez mandamientos del marketing de la lealtad, necesarios y esenciales para lograr la fidelización.

1. **Reconocer el creciente poder del cliente:** Las políticas de fidelización son consecuencia del creciente poder del cliente y consumidor frente a la empresa.
2. **Desarrollar una oferta orientada al mercado objetivo:** La fidelización necesita del foco y la personalización, la adaptación a los mercados objetivos.
3. **Diseñar las estrategias de marketing desde la perspectiva del cliente:** No hay fidelidad sin orientación al cliente, sin la voluntad de superar sus expectativas.
4. **Centrarse en adoptar soluciones y resultados, no productos:** Los productos son copiados fácilmente, las emociones no, es necesario centrar los esfuerzos en generar soluciones a problemas y llenar espacios y carencias emocionales de los clientes a fin de lograr vincularse afectiva y emocionalmente con la empresa.
5. **Apoyarse en el cliente para colaborar en la creación de valor:** Es el momento de coeditar las ofertas comerciales, de dar cabida al cliente.
6. **Usar nuevas vías para hacer llegar el mensaje al cliente:** Es necesario dar cabida al cliente en la edición del marketing y crear estrategias multicanal.
7. **Desarrollar métricas y rigurosas mediciones del ROI:** Es necesarios saber cómo medir y cuantificar los resultados de las actividades de marketing y fidelización.
8. **Apostar por un marketing científico:** un marketing medible, objetivo y estadístico que permita medir el trabajo del marketing.
9. **Desarrollar activos de largo recorrido en la compañía:** la política de fidelizaciones debe ser entendida como una aventura a largo plazo, consolidar la relación cliente-empresa, verificar y demostrar su éxito toma tiempo.
10. **Implantar en la empresa una visión Holística del marketing:** Las cuatro p's han quedado limitadas en el nuevo concepto del marketing, se deben sumar procesos cómodos y fidelizadores. La calidad no puede limitarse a cumplir ciertos atributos básicos del producto o servicio. Hoy en día no es solo <<lo que se ofrece>>, sino también el <<cómo se ofrece>>, lo cual influye en la percepción e valor del cliente y consumidor.

No obstante, y entrando ya en la conceptualización del término fidelización podemos señalar que, según el autor Hugo Brunetta (2014), la fidelización es cuando una persona reconoce a una determinada empresa y no le resulta igual comprarle a ella que a la competencia (preferencia). La fidelización tiene dos dimensiones, una subjetiva donde la empresa apela a las emociones del cliente de manera que ésta se sienta a gusto con la misma, y la dimensión objetiva que está vinculada con el comportamiento del cliente, lo medible y observable.

Una empresa consigue la fidelización cuando logra una alta retención de sus clientes. Fidelizar es establecer vínculos y relaciones individuales con los clientes más valiosos para que la empresa aumente su ganancia y estas relaciones se dan a través de una serie de interacciones sucesivas a lo largo del tiempo. Fidelizar es lograr altas tasas de clientes que repiten con gusto la compra o tasas bajas de desertores (clientes que abandonan la empresa porque están descontentos y se van a la competencia).

Por su parte, Alcaide advierte que pensar que <<un cliente fiel es aquel que de manera consistente y repetitiva compra una y otra vez nuestros productos o servicios>> es solo parcialmente cierto pues el cliente puede que en realidad no tenga otra alternativa o por simple inercia y hábito. Por ello señala que la clave para determinar a un cliente leal es la actitud altamente positiva que muestra hacia la relación que mantiene con la empresa, siendo los comportamientos del cliente realmente fiel las listadas en la Tabla 5:

Tabla 5: Comportamientos de un cliente fiel

1	El cliente mantiene un comportamiento repetitivo de compra
2	El cliente recomienda la empresa a sus relacionados (amigos, familiares, etcétera)
3	El cliente demuestra que tiene un compromiso emocional con la empresa.
4	EL cliente mantiene altos niveles de satisfacción con los productos y servicios y la relación con la empresa, llegando incluso a ser defensor de la empresa.
5	La confianza del cliente se sustenta en un alto nivel de valor percibido en la empresa, en sus productos y servicios y en la relación que mantiene con ella.
6	EL cliente gasta más en la empresa con el paso del tiempo
7	El cliente participa activamente en un diálogo constructivo con la empresa
8	El cliente adquiere y utiliza la mayoría de los productos y servicios de la empresa
9	La empresa mantiene una cuota de participación en las compras del cliente que supera el 70%.

Fuente: Alcaide (2015) – Fidelización de Clientes

3.1. Beneficios de la Fidelización

La fidelización ayuda a lograr un crecimiento exponencial porque no es necesario invertir altas sumas de dinero en realizar grandes campañas para atraer nuevos clientes sino enfocarse en mantener a los clientes que ya se tienen y aprender de ellos. Detrás de la realización de las grandes campañas está que no se conoce a los clientes y la mira de la relación que quieren establecer es a corto plazo.

También contribuye en aumentar la rentabilidad de la empresa a través de acciones claves como son la repetición de compra, ventas cruzadas, disminución de la sensibilidad a los precios, disminución de los costos por servicio y disminución de los costos de adquisición de clientes.

Con la repetición de compra la empresa consigue que el cliente regrese en un futuro pues la mayoría desea que se adquiera el producto o se acceda al servicio más de una vez, es decir, lograr que el cliente opte por ello repetidas veces a lo largo del tiempo.

Con las ventas cruzadas la empresa consigue que el mismo cliente que tiene compre otro u otros servicios de la misma empresa (a través de una economía de escala), pues la mayoría de clientes primero experimentan su compra con la adquisición de un solo producto y una vez seguros y a gusto con el mismo optan por otros del mismo proveedor.

Con la fidelización existe una disminución de la sensibilidad a los precios, es decir, el cliente fiel no se irá a la competencia por un porcentaje de variación en los precios.

Así mismo, existirá una disminución en los costos de servicio porque mientras un cliente esté más tiempo en la empresa supondrá menores costos que incurre la empresa para que el cliente entienda el producto/servicio, por el contrario, si un cliente es nuevo supondrá un gasto de recursos porque necesitará mayor información, ayuda y consejos para que se familiarice con lo que ofrece la empresa.

La fidelización logra disminuir los costos de adquisición de clientes, ya que, captar nuevas demandas un gasto de difusión del servicio, gastos de publicidad, gastos de incentivos y otros, menos clientes nuevos si se logra una alta fidelización. En otras palabras, con la fidelización los gastos mencionados son ahorrados, puesto que un cliente fiel recepciona de una manera positiva la comunicación que presente la empresa que sigue, por lo que no se requiere de costosas inversiones como en el caso de clientes nuevos.

3.2. Herramientas de Marketing Relacional para la Fidelización de clientes

Dentro de las principales herramientas de Marketing Relacional que contribuyen a la fidelización de clientes encontramos al CRM, CEM, cupones de descuentos, promociones, club de clientes, programas de beneficios para clientes preferentes, tarjetas de puntos, felicitaciones, etc. Los 2 primeros instrumentos se estudiarán con detalle más adelante mientras que los cupones de descuento o bonificaciones son reducciones del importe total del costo del producto, ello se ve muy frecuente en las empresas del sector automotriz al entregar un bono a los clientes para la compra de los vehículos volviendo atractiva la oferta del mismo o lo que está aplicando DERCO de entrar a un sorteo para devolverte el valor de tu auto.

También existen los programas de beneficios para clientes preferentes donde se invita al cliente a formar parte de este siempre y cuando cumpla ciertos requisitos a cambio de brindarles descuentos por ejemplo, DERCO brinda servicios de post venta dentro del cual existe un programa llamado DERCOCENTER Preferente para recompensar la fidelidad de sus clientes que una vez terminado el periodo de garantía de sus vehículos (3 años) sigan acudiendo a sus talleres y gozando de beneficios de la empresa en temas de mantenimiento, planchado, pintura, accesorios vehiculares, seguros y otros. Además, existen los saludos de cumpleaños a los clientes a través de un sistema de alerta que avisa cuándo es el cumpleaños del cliente de manera que se le envíe una tarjeta de felicitación hasta un obsequio. Como se puede ver todos estos instrumentos se aplican con el fin de retener y satisfacer a los clientes durante el mayor tiempo posible y así se incrementen las ventas de la empresa.

3.2.1. *Customer Relationship Management (CRM)*

Para Hugo Brunetta (2014) el CRM (Customer Relationship Management) es el marketing uno a uno focalizado en el cliente cuya finalidad es aprender de los clientes individuales y de la adaptación del producto a sus necesidades. El CRM es una herramienta de interacción (empresa con clientes) que permite entender que se está trabajando para personas, el cliente siempre está comunicando y expresándose todo el tiempo solo se tiene que tener la capacidad de escucharlo (qué desea, cuándo y cómo) para conocerlo y darle lo que desea, cómo lo desea y dónde lo desea y no piense en ir a la competencia. No solo se trata de satisfacer a los clientes un momento sino de mantenerlo a gusto a lo largo del tiempo para que no abandonen la empresa.

En un proceso de CRM, el autor menciona a Don Peppers y Martha Rogers quienes manifiestan que para entregar al cliente lo que él espera, del modo y momento en que lo requiere, se debe seguir una serie de pasos: Identificar, Diferenciar, Interactuar y Personalizar.

Primero, la empresa debe identificar con nombre y apellido al cliente, definirlos individualmente de la forma más detallada de forma que sirva como base de datos para la empresa y se pueda identificar cada tipo de cliente (clientes frecuentes, clientes no frecuentes).

Segundo, la empresa puede diferenciar a sus clientes de dos maneras: por el valor económico que es para la empresa y por las necesidades del producto/servicio, para luego priorizar a los clientes que tengan más valor y que la empresa pueda personalizar su comportamiento porque cada cliente es diferente, por ende, debe ser tratado de manera diferente y la empresa debe estar preparado para ello.

Tercero, la empresa debe buscar la forma más útil de interacción con sus clientes de manera que se consiga información provechosa para fortalecer las relaciones con el cliente. La nueva conversación debe empezar donde terminó la última, aunque ésta se haya dado hace buen

tiempo y el feedback que se genere de estos clientes servirá a la empresa para conocer sus necesidades y cómo éstas van cambiando.

Cuarto, la empresa tiene que adaptarse a las necesidades individuales de los clientes de manera que sus productos/servicios traten a cada cliente de forma particular y diferente personalizando el trato.

En la actualidad además del CRM tradicional donde se utilizan los medios de comunicación básicos como el teléfono o email interactuando el cliente sólo con la empresa, también se está desarrollando el CRM social que incorpora las redes sociales donde la no solo exista el diálogo con la empresa sino también tengan una interacción con personas que están decidiendo por una y otra marca.

Entonces el CRM tiene como fin último conocer a los clientes a partir de lo que ellos han manifestado para así entregarle lo que desea cuando desea y no migrar a otra empresa.

Por otro lado, para el autor Alcaide (2015) el CRM debe estar dentro de las estrategias de las empresas y ello permitirá optimizar los pétalos del trébol de la fidelización. Debe reflejar un esfuerzo integral de la empresa enfocado en maximizar el valor del cliente a través de una relación a largo plazo logrando que el cliente obtenga mayores beneficios al negociar con la empresa que con un competidor y a continuación en la Tabla 6 se muestran algunos de ellos:

Tabla 6: Beneficios y Costes del Marketing Relacional

INCREMENTO DE LOS BENEFICIOS		
	Tipos de beneficios	Posibles acciones a implantar con los recursos del CRM
1	Beneficios del servicio básico	Diseñar los servicios con las especificaciones deseadas por los clientes, hacerlo más fiable, más rápida, personalizada de acuerdo a las necesidades de cada cliente.
2	Beneficios de los servicios de apoyo	Dar respuestas más rápidas y concretas a los clientes, así como controlar sus necesidades y proyectar unas a futuro.
3	Beneficios de la relación en sí	Aportar mayor valor mediante un conocimiento con más detalle de cada cliente, mayor confianza recíproca y cumplimiento riguroso.
DISMINUCIÓN DE LOS COSTES		
1	Costes monetarios	Reflejar en el precio los ahorros de la automatización de tareas.
2	Costes psicológicos	Facilitar el proceso de compra o prestación de servicios.
3	Costes de tiempo	Reducir el proceso de compra.
4	Costes de esfuerzos	Eliminar los procesos de compra tediosos.

Adaptado de: Alcaide (2015) – Fidelización de Clientes

3.2.2 Customer Experience Management (CEM)

Customer Experience Management o Gestión de la experiencia del cliente – en adelante CEM-hace referencia a la administración de la información de la experiencia del cliente

cuando adquiere un producto o toma un servicio. Según Liliana Alvarado (2014) - experta en la Gestión de la experiencia de clientes- Las empresas que pretendan ser relevantes hoy tienen que aprender el arte de crear experiencias que realmente se conecten con sus clientes para generar un vínculo, retorno y oportunas recomendaciones, es decir, crear vivencias agradables para los clientes vinculando su experiencia con la marca de tal manera que este la recuerde y le haga elegir a esa empresa entre muchas otras convirtiéndose en un cliente leal.

El CEM trata de ver si la experiencia ofrecida por la empresa se ajusta a la realidad vivida por el cliente. La experiencia que el cliente pase con la marca le permitirá recordarla de manera que de dicho recuerdo dependerá si los comentarios son positivos o negativos, para ello, lo mínimo que se debe hacer es cumplir con la promesa del producto o servicio, luego generar un valor agregado a la marca que diferencia del resto que ofrece el mismo producto o servicio, conectar con las emociones del cliente (ver cómo se siente y escucharlo) y mantener contacto con el cliente al margen que se culmine la compra de manera que tenga presente la marca. Las experiencias tienen que ser planificadas, son parte del relacionamiento, requiere mucha observación y monitoreo.

Por su cuenta, Juan Carlos Alcaide (2015) señala la existencia de elementos que componen o integran esa experiencia de la que se habla, si bien diferentes autores indican distintos elementos, Alcaide realiza un resumen y afirma que la experiencia de un cliente con una empresa es generada como resultado de la forma como se gestionen los siguientes elementos presentados en la Tabla 7, los cuales funcionan como estimuladores de la experiencia:

Tabla 7: Elementos Estimuladores de experiencias en clientes

ELEMENTOS ESTIMULADORES DE LA EXPERIENCIA		
1	Personas	La “experiencia del contacto” entre el cliente y el personal de la empresa.
2	Procesos y Sistemas	La “experiencia amigable o no” del cliente ante la forma como la empresa ha organizado la entrega del servicio.
3	Elementos tangibles	La “experiencia con los elementos físicos” del cliente como tarjetas, vouchers, oficinas, equipos, etc crean un ambiente de cómo se desarrollará el servicio.
4	Marca	La “experiencia con la carga emocional” del cliente al percibir la marca como seguridad, garantía, fiabilidad, etc.

Adaptado de: Alcaide (2015) – *Fidelización de Clientes*

Los elementos mencionados son los generadores de percepciones en los clientes -

utilizando los términos de Alcaide- son estimuladores de la experiencia, por lo tanto, la gestión de ellos es importante para lograr la percepción que se busque en los clientes y alcanzar la experiencia correcta que permita clientes fieles.

3.2.3. Modelo Prima

A diferencia de los otros autores expuestos en el marco teórico que explican el marketing relacional desde sus perspectivas, Alcaide va más allá planteando una metodología que permite identificar oportunidades de mejora llamada el modelo PRIMA.

El modelo PRIMA sirve para diagnosticar áreas de mejora del servicio y decidir en la práctica, caso por caso, con criterios de prioridad, las acciones que se necesita emprender dentro de una empresa. El modelo se basa en la ecuación de la calidad (Calidad = Prestación – Expectativas); para lo cual se toman las expectativas específicas que tienen los clientes respecto a un servicio que se pretende mejorar, los niveles de importancia que los clientes le asignan a las diferentes expectativas y la evaluación que hacen los clientes sobre la forma en cómo la empresa está satisfaciendo sus diferentes expectativas, para luego, mediante la matriz que se visualiza en la Figura 1 poder identificar qué acciones de mejora se deben tomar.

Figura 1: Matriz Prima

+ ↑ Importancia de las expectativas para los clientes ↓ -	ACCIONES IMPACTO Media-alta prioridad	ACCIONES GRAN IMPACTO Alta prioridad
	ACCIONES DE MANTENIMIENTO Baja prioridad	ACCIONES NECESARIAS Media-baja prioridad
- Gaps: diferencias entre expectativas + ← y evaluación de los clientes →		

Adaptado de: Alcaide (2015) – Fidelización de Clientes.

Tal como se refleja en la matriz de arriba hay diferentes cuadrantes, en orden de menor a mayor prioridad se tienen las siguientes:

- A. **Acciones de Mantenimiento:** las cuales se pueden entender como de bajos niveles de expectativa de los clientes y bajos niveles de diferencias o gaps entre lo requerido por el mercado y la evaluación de la empresa y sus servicios. Es decir, la empresa está respondiendo eficazmente a las demandas de los clientes en una expectativa que no es particularmente importante para ellos.
- B. **Acciones Necesarias:** las cuales se pueden entender como de media-baja prioridad:

expectativas bajas y gap alto, lo cual se interpreta como que el factor no es de mayor relevancia para el consumidor; sin embargo, la empresa está respondiendo muy deficientemente a esta, por lo cual se debe buscar mejorar la competitividad en estos factores.

- C. **Acciones Impacto:** lo cual se puede entender como Media-alta prioridad: expectativas altas y gap bajo, lo que se interpreta como que el factor es de gran importancia para los consumidores y que la empresa está respondiendo bien, por presentar diferencias bajas entre lo que el cliente espera y lo que la empresa brinda; sin embargo, es preciso señalar que cualquier mejora que se introduzca en este cuadrante será de gran impacto para el cliente.
- D. **Acciones de gran impacto:** lo cual se puede entender como Alta prioridad: expectativas altas y gap alto, lo que se interpreta como que el factor es de gran importancia; sin embargo, la empresa está respondiendo de forma muy deficiente a la expectativa del cliente; por lo cual se debe tomar acciones para poder incrementar el nivel de acogida y satisfacción en este cuadrante, lo cual incrementará los niveles de fidelización.

En esta investigación, otro de los ejes teóricos es la fidelización, puesto que se busca describir el Marketing relacional en la fidelización de clientes. Para ello, si bien se presentaron diferentes definiciones y herramientas para abordar dichos ejes teóricos de acuerdo a distintos autores, se considera que los conceptos y herramientas propuestos por Alcaide son los más completos y adaptables para identificar y analizar la fidelización de clientes como una consecuencia del marketing relacional que realiza la empresa DERCO por lo que se utiliza la herramienta "Vínculos para una relación con clientes" de este experto en la materia.

En general, si bien se ha revisado diferentes perspectivas de información en este capítulo, la presente investigación toma como ejes el Marketing relacional y fidelización de clientes por lo que se trabajará con las herramientas "Los enfoques transaccional-relacional" adaptado por el experto en el tema Alcaide y "Los 7 tipos de vínculos" del mismo autor, además del Modelo Prima. Dichas herramientas se trabajarán junto a la información recabada sobre la empresa DERCO tanto con entrevistas realizadas a ejecutivos de la compañía como a usuarios.

CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

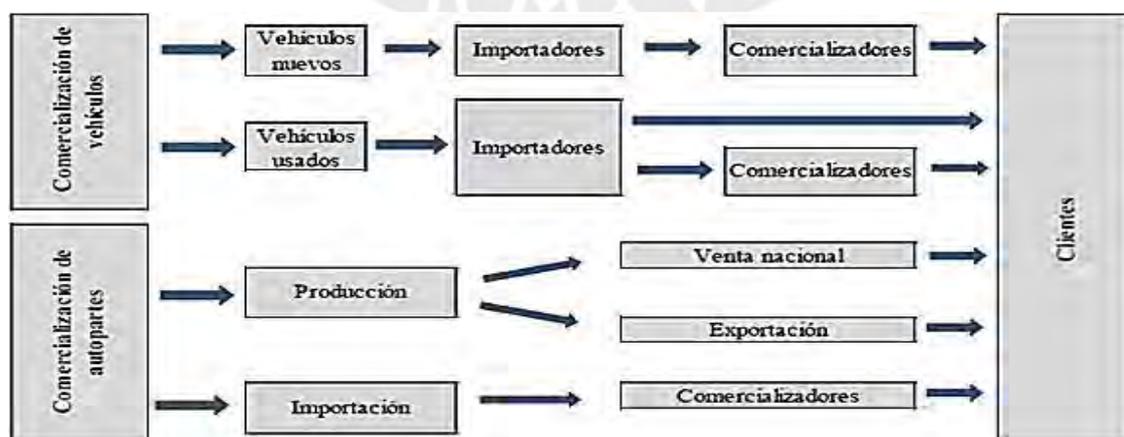
En el presente capítulo se expondrá el contexto sobre el cual se está observando la problemática planteada en el capítulo 1, el desarrollo abarcará desde los inicios de la formación del sector automotriz hasta su presencia actual. Se da a conocer la situación del sector automotriz peruano, principalmente en Lima Metropolitana, identificando los principales actores e indicadores del sector, además de sus principales problemas y desafíos que a la fecha de investigación presenta. Asimismo, se presentará a la empresa para el caso de estudio DERCO, su misión, visión e información que contribuye a contextualizar la problemática mencionada.

1. Sector Automotriz en el Perú

El Sector automotriz- según BBVA Research - está conformado por las organizaciones que importan, transforman, producen, ensamblan y comercializan vehículos y autopartes tanto nuevas como usadas (2010); en el Perú, este sector tomó importancia por los años 60 con las instalaciones de plantas ensambladoras de marcas como General Motors, Ford, Toyota, British Leylands, Fiat, International Harvester, Isuzu, Nissan, Scania, Vabis, Volkswagen, Chrysler, Volvo y Rambler; estas marcas lograron una importante participación de mercado y resaltaron a nivel Latinoamérica conforme pasaron los años hasta inicio de los 90 en que solo Volvo y Toyota continuaban con sus actividades (Saaverdra, 2012.)

En la actualidad – como se mencionó líneas arriba y como se puede visualizar en la Figura 2- el sector automotriz se subdivide en dos rubros, por un lado, el de la comercialización de vehículos, conformado por las empresas proveedoras de vehículos nuevos y usados y por otro, el de la comercialización de autopartes, conformado por las organizaciones productoras e importadoras de autopartes (Barandiaran, 2012). Hoy en día, todos los vehículos son importados (BBVA Research, 2010) y su venta es a través de concesionarios.

Figura 2: Esquema del actual funcionamiento del sector automotriz



Fuente: Barandiaran, Calderón, Chávez (2012)

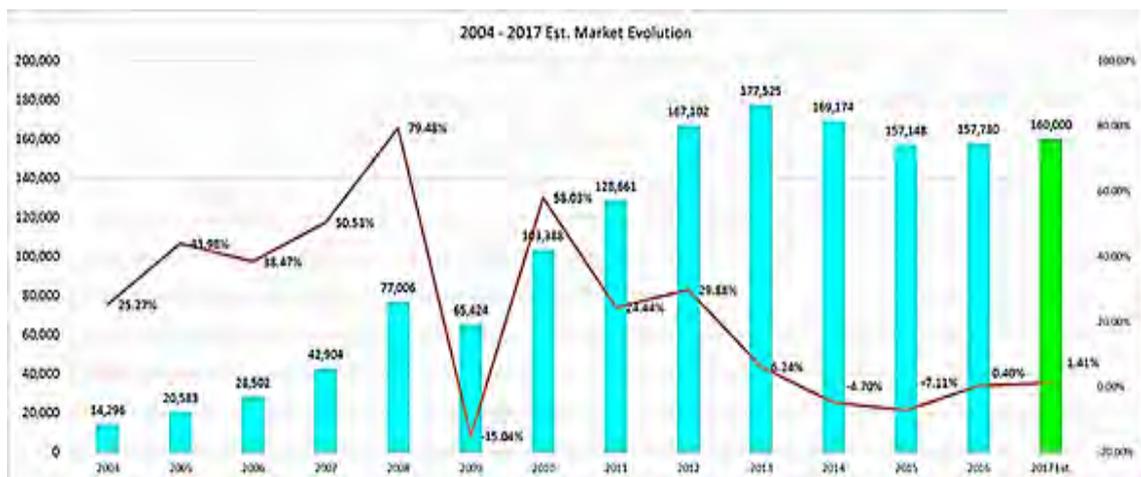
Las principales marcas del sector automotriz como se visualiza en la Tabla 8 son Toyota, Bk Berge, Gildemester, DERCO y Nissan con una participación de mercado al 2016 de 18.4%, 17.9%, 17.3%, 13.2% y 10.8% respectivamente.

Tabla 8 : Grupo Automotriz del Perú

% Participación de mercado							
Grupo Automotriz	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
TOYOTA	25.80%	19.10%	20.20%	21.70%	19.60%	19.20%	18.40%
SK BERGE	13.40%	14.20%	14.40%	16.00%	19.00%	18.80%	17.90%
GILDEMEISTER	16.50%	16.50%	17.00%	17.10%	16.20%	16.10%	17.30%
DERCO	9.80%	11.00%	10.60%	10.80%	11.30%	12.60%	13.20%
NISSAN MAQUINARIAS	12.00%	12.70%	11.60%	9.35%	10.30%	10.70%	10.80%
GENERAL MOTORS	7.00%	10.10%	10.40%	10.70%	8.30%	6.90%	6.60%
EUROMOTORS	5.10%	5.90%	5.40%	4.10%	3.20%	3.60%	4.70%
INDUMOTORA	1.80%	1.60%	1.40%	1.60%	2.70%	2.60%	2.20%
DIVEMOTORS	1.60%	1.50%	1.60%	1.50%	1.70%	1.50%	1.80%
HONDA	2.10%	1.10%	1.20%	1.30%	1.20%	1.10%	1.10%
INCHCAPE	0.50%	0.60%	0.60%	0.70%	0.80%	1.00%	0.90%
BRAILLARD	0.80%	0.80%	0.50%	0.40%	0.60%	0.80%	0.70%
FERREYROS	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
OTROS	3.70%	4.80%	5.00%	4.70%	5.00%	5.10%	4.40%
TOTAL	100%						

De acuerdo a la Asociación Automotriz del Perú – Organización que vela y desarrolla el sector transporte en el país- a lo largo de los años, el sector ha mostrado crecimiento entre el 2004 y 2008, sin embargo – como se observa en la Figura 3- en los últimos años se ha presentado una disminución de ventas en el sector automotriz, ello a raíz de la desaceleración económica y a la subida del tipo de cambio que incrementa el costo de los productos importados como son los vehículos.

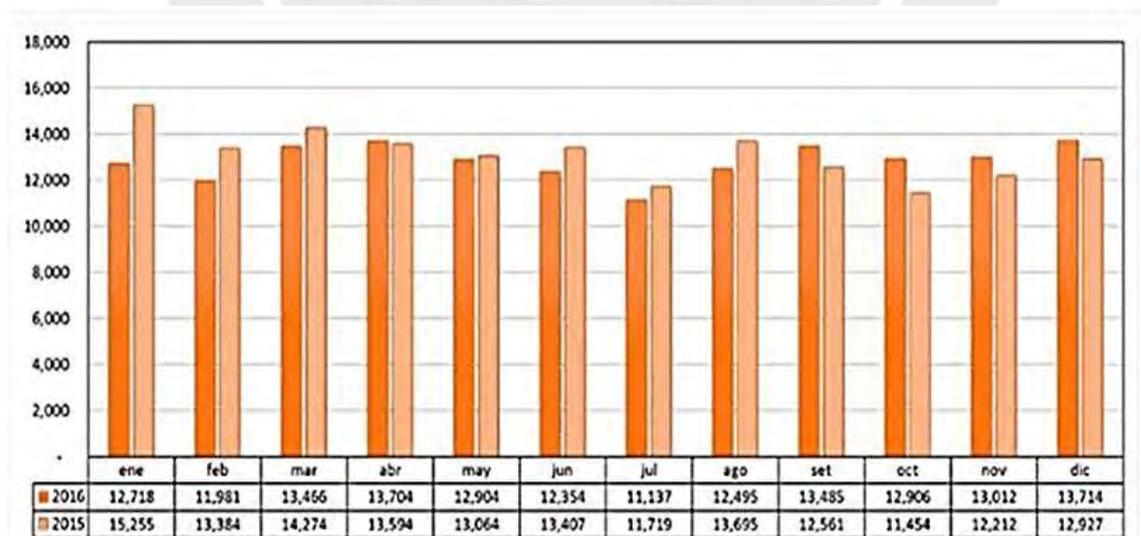
Figura 3: Evolución del Sector automotriz 2004 -2017



Fuente: Asociación Automotriz del Perú (2017)

La presente investigación se enfocará en el servicio de post venta a través de concesionarios de los vehículos livianos (como automóviles, camionetas, entre otros), los cuales, según la Asociación Automotriz del Perú si bien en los primeros meses del 2017 se presentó un incremento de ventas con respecto al 2016, es notable la caída de ese año con respecto al 2015 – como se visualiza en la Figura 4 donde las ventas del primer semestre del año 2016 fueron menor con respecto a las ventas del mismo semestre del año 2015,

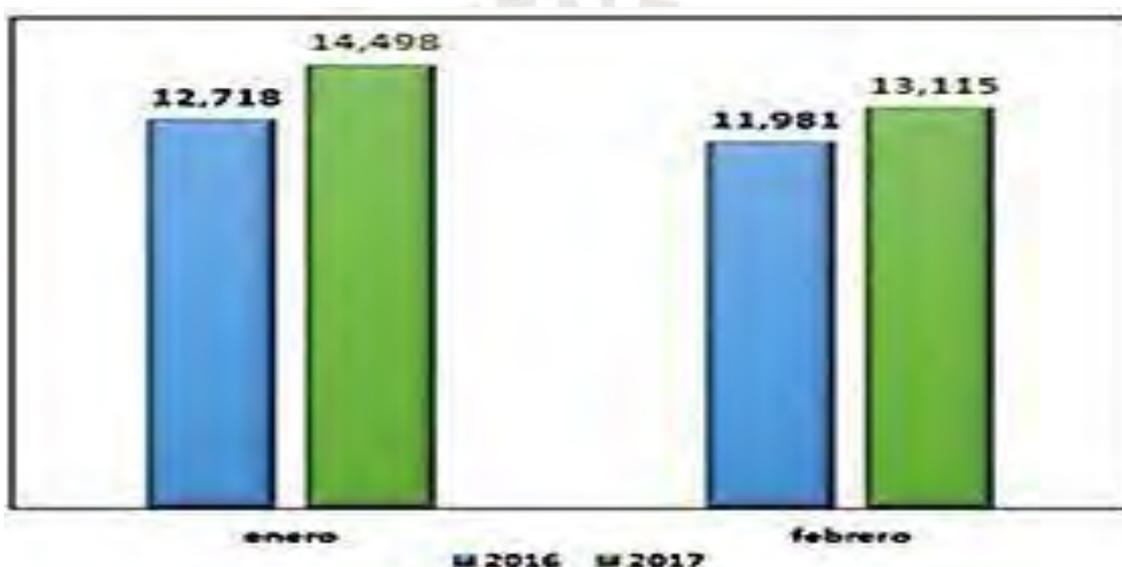
Figura 4: Comportamiento de venta e inmatriculación de vehículos livianos nuevos 2016



Fuente: Asociación Automotriz del Perú (AAP)

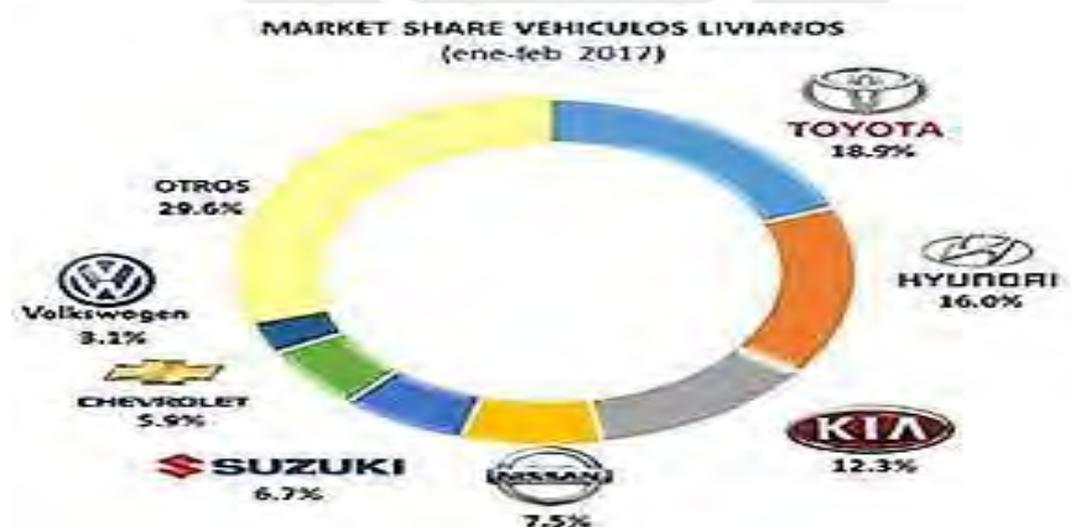
No obstante, en la presente investigación se tiene como foco central a los vehículos livianos conformados por automóviles, camionetas, pick up, furgonetas, station wagon, SUVs y todoterrenos y ellos, pues se busca conocer y analizar si los clientes continúan utilizando los concesionarios DERCO después de la compra – como se visualiza en la Figura 5- han presentado un crecimiento en sus ventas en este año con respecto al año anterior en los primeros meses. Siendo las marcas con mayor participación de mercado Toyota con 18.9%, Hyundai con 16% y KIA con 12.3% como se puede apreciar en la Figura 6. Las siguientes marcas con considerable participación de mercado son Nissan, Suzuki, Chevrolet y Volkswagen, siendo la segunda con 6.7% una marca perteneciente a DERCO.

Figura 5: Venta de Vehículos livianos (ene-feb 2017)



Fuente: Asociación Automotriz del Perú (2017) – SUNARP

Figura 6: Participación de mercado vehículos livianos



Fuente: Asociación Automotriz del Perú (2017) – SUNARP

Si bien se presenta un crecimiento en los primeros meses del presente año, en el 2016 se presenció una caída con respecto al año anterior, es por ello que no debe desatenderse las mejoras en el sector pues puede haber diversos factores externos que influyan en la caída de la venta de algunos bienes y la empresa debe estar preparada ante esos escenarios.

Como se ha descrito, el sector automotriz ha sufrido diferentes cambios, desde suspensiones de operaciones a raíz variaciones en la Economía y Políticas del país hasta reparaciones y apariciones de nuevas marcas y es tanto por la variedad de dichas marcas como por la variedad de concesionarios que las representan, un sector competitivo en el que es latente la necesidad de contar con estrategias para mantener la tendencia de crecimiento, tales estrategias que pueden ser de marketing deben permitir no solo atraer clientes nuevos, sino también retener y fidelizar a los que ya se tiene para asegurar su continuación.

En el artículo “Customer Experience Management aplicado a los servicios de Telecomunicaciones” - especializada en la administración de la relación e interacción entre empresas y usuarios - Roldan Fernández Molina de Operaciones de la Red y servicio manifiesta: “En la industria automotriz antes, los autos nos atraían principalmente por su diseño, sus colores, etc., ahora además consideramos y comparamos confiabilidad, calidad, y costo total (servicios post venta). Vemos que las compañías que han invertido en estos aspectos, sin soslayar el diseño, han ganado en fidelidad de sus clientes, aun pagando el sobreprecio inicial” (Fernández, 2010). En otras palabras – en el contexto presentado- el sector automotriz ya no solo debe preocuparse por el producto mismo sino también por generar relaciones a largo plazo con los clientes como de confiabilidad según el ejemplo mencionado; es así que la presencia del Marketing Relacional es fundamental para alcanzar clientes fidelizados, por ello se debe conocer y analizar la estrategia del Marketing Relacional de la empresa en la fidelización de sus clientes de vehículos livianos.

2. DERCO

DERCO opera en el Perú bajo dos razones sociales DERCOCENTER S.A.C y DERCO PERÚ S.A. ambas registran como actividad económica la venta de vehículos automotores; para la presente investigación se utilizará el nombre comercial DERCO para referirse a dichas razones sociales como un todo, ya que por razones estratégicas la primera se dedica a la parte comercial hacia el cliente y consumidor final y la segunda a la importación de vehículos y a las áreas de soporte como lo son RRHH, Marketing, Contabilidad, Finanzas, etc. No obstante, según las declaraciones de las personas entrevistadas para la presente investigación ambas trabajan como una sola empresa y la información será extraída de ambas razones sociales.

DERCO llegó al Perú en 1997 y se ha logrado posicionar como una de las empresas de automotrices y maquinarias más importantes del país que cuenta con un sólido respaldo

económico en Chile, Bolivia, Colombia y Perú.

La empresa automotriz cuenta con 13 concesionarios y 11 talleres en Lima, además de contar con presencia en las ciudades más importantes del país como Arequipa, Piura y Cajamarca.

De acuerdo a las declaraciones de DERCO en la Planilla Electrónica o PLAME ante la SUNAT, cuentan con 974 trabajadores y/o prestadores de servicios (ver Anexo A y Anexo B). Tener en cuenta que la información presentada corresponde a los 12 últimos períodos vencidos al mes anterior al día de la consulta.

Respecto a su forma de organizarse, es posible visualizar una estructura híbrida, ya que al nivel de DERCO PERU, se dividen las gerencias según las divisiones que cada una maneja, por otra parte, en DERCO CENTER es posible visualizar que la estructura es departamental, en la cual se dividen gerencias según las zonas y/o provincias que lideran; e incluso dentro de la gerencia de Postventa, se observa una estructura lineal, en donde la autoridad está centrada en el Gerente de dicho negocio (ver Anexo C).

Entre las principales marcas que comercializa DERCO se encuentran Suzuki, Mazda, Citroen, DS, Haval, Great Wall, Changan y Jac. DERCO presenta ventas promedio anual en Lima y provincias alrededor de 14 000 unidades de vehículos y planeó crecer para el 2017 entre 8% y 10% respecto al año pasado con el lanzamiento de nuevos modelos, mejorando sus locales a nivel nacional y estableciendo herramientas de fidelización de los clientes de manera que su experiencia de compra sea un recorrido memorable que lo haga retornar, recomendar y recomprar.

Misión: “Ser una organización líder que ofrece productos y servicios de calidad en el rubro automotriz y maquinarias, cuyo sustento de su rentabilidad y crecimiento está basado en la lealtad de sus clientes gracias al alto nivel de competencia y motivación de sus colaboradores.”

Visión: “Ser la empresa con los clientes más satisfechos y los colaboradores más motivados en los mercados en los que participamos.”

En general DERCO es una importante empresa del sector automotriz que comercializa y presta servicios a todo tipo de vehículos, la presente investigación se centrará en los servicios de post venta de vehículos livianos en Lima; la cual –como se detallará en el capítulo 5- comienza desde la entrega del vehículo y abarca los posteriores servicios que el auto requiera. Una vez expuesto el marco contextual se procederá a presentar la metodología a seguir para la investigación.

CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA

En este capítulo se expone la metodología de investigación del presente estudio mediante el cual se detallará el alcance de la investigación, la selección de la muestra, las técnicas de recolección de información y los instrumentos de medición que serán necesarios para analizar y dar respuesta a los objetivos planteados en el capítulo primero.

4.1. Alcance de la Investigación

El presente estudio es una investigación no experimental de diseño transversal y alcance *descriptivo* pues buscar especificar las características de la actual estrategia relacional del sujeto de estudio; teniendo como objetivo el mostrar con precisión el fenómeno de la fidelización desde la perspectiva del Marketing Relacional en el rubro automotriz limeño a través de un diagnóstico organizacional que involucrará la recolección, descripción y análisis de datos en un momento dado. También podemos decir que es de alcance *exploratorio* el cual “se realiza cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p.79). Si bien existe literatura del marketing relacional y fidelización que son los principales ejes temáticos en la presente investigación, no se presenta dicha información aplicada para el sector automotriz, ni en los negocios derivados como es el servicio post venta; en otras palabras es una investigación que no posee información específica del caso, por ello, primero se indagó los conceptos importantes para el tema en materiales académicos a manera de obtener información para entender y realizar la investigación aplicada a el caso específico que es el servicio de postventa de la empresa del sector automotriz de Derco.

Asimismo, es preciso señalar que se realizará la investigación bajo el diseño de un estudio de caso; pues tal como lo señala Hernández, Fernández y Baptista (2010), es un proceso de indagación a profundidad acerca de una entidad en específico que responde a un problema y genera una teoría aplicable a la misma, en este caso referido al Marketing Relacional y la Fidelización de clientes. Por otro lado, Yin (1989) señala que con el estudio de casos se pretende encontrar evidencias nuevas de un fenómeno determinado, el contraste de lo que se está estudiando con su universo, la formación de nuevas teorías de la realidad, por lo tanto, lo que se busca es descubrir las respuestas a preguntas en un momento dado.

4.2. Técnicas de Recolección de información y Selección de la Muestra

Esta investigación sobre un caso de estudio específico tiene un enfoque mixto a pesar de ser no probabilístico; un enfoque mixto según Hernández, Fernández y Baptista (2010) es un proceso de recolección, análisis y vinculación de datos cuantitativos y cualitativos en un mismo

estudio, en esta investigación se tiene como técnicas de recolección de información la **encuesta** (ver Anexo D y E), la cual fue enviada virtualmente para su validación a la docente de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Katherine Roncal Jara; los resultados de dichas encuestas son numéricos propio de un enfoque cuantitativo como también **entrevistas a profundidad** a usuarios, gerente, sub-gerente, jefes, supervisores y analistas de DERCO (ver Anexo F y G) donde se obtienen sus perspectivas y vivencias respecto a la empresa, ello es propio de un enfoque cualitativo. Al ser no probabilístico porque no pretende generalizar de manera probabilística los resultados se utilizará el muestreo por conveniencia porque en este caso los investigadores deciden quienes participan en el trabajo de investigación, es decir, a lo que se tiene fácil acceso.

La recolección de información se realizó en un primer momento bajo una extensa **revisión documental** sobre la empresa (estrategias, objetivos, resultados, etc.), además de un análisis de PESTEL, FODA y cinco fuerzas de Porter, Matriz EFE Y EFI. Posteriormente se realizó una consulta a la docente experta mencionada líneas arriba para que guíe la revisión de conceptos teóricos; además, entrevistas a profundidad al principal gerente y sub- gerente involucrados en los ejes temáticos de la investigación, un jefe de Taller, dos supervisores de Taller y un analista de Marketing, teniendo así la siguiente relación a entrevistar:

- Gerente de Post venta: Juan Carlos Pareja
- Sub- Gerente de experiencia: Anahí del Valle
- Jefe de Taller: Alonso Seclén
- Supervisor de Taller: Henry Solís
- Supervisor de Taller: Ghyllman Vidal
- Analista de Post venta: Celia Salazar

Así también, y como parte del diagnóstico a realizar, se llevarán a cabo encuestas a clientes dentro de las principales sucursales del sujeto de estudio en Lima a fin de identificar los gaps o brechas que existen entre la calidad del servicio ofrecido y las expectativas de los clientes e identificar cuáles son los aspectos que más valoran al tomar los servicios y productos durante los servicios post venta, es decir el uso de concesionarios que ofrece el sujeto de estudio. Cabe señalar que este análisis se llevará a cabo bajo el modelo PRIMA, puesto que su enfoque de análisis de la satisfacción de clientes está orientado a identificar qué decisiones de mejora del servicio se deben tomar de forma concreta y específica.

A fin de determinar la muestra de las encuestas se consideró que el número de autos

vendidos anualmente de la empresa a estudiar es 14 000 aproximadamente, entonces para determinar la muestra se eligieron tres locales donde la empresa genera mayores ventas y fueron: DC Perú Lima Plaza Norte (15%), DC Perú Surquillo Suzuki Mazda (14%) y DC Perú Surco Suzuki (8%).

Los criterios que se usaron con los encuestados fue que sean hombres y mujeres porque la central de riesgos, alertas y reportes de deudas SENTINEL afirma que existe un mayor aumento en el grado de financiamientos vehiculares otorgados a las mujeres con una participación del 31,91% y los hombres poseen una participación del 67,03%, se eligió un rango de edad entre los 25-65 años, edad promedio donde las personas ya adquirieron un vehículo. El número de encuestados que se eligió fue 100 personas de los cuales de Ate Vitarte fueron 41, de Surquillo 38 y de Surco 21, el número de cada distrito se determinó de acuerdo al porcentaje de ventas que cada local en dicho distrito genera. De estos encuestados se entrevistó a 10 de ellos.

A continuación para una mejor visualización de los capítulos de la presente tesis, se presentará la Matriz de Consistencia (ver Tabla 9) donde se muestra los instrumentos, variables e indicadores que contribuirán con el desarrollo de cada objetivo de la investigación.

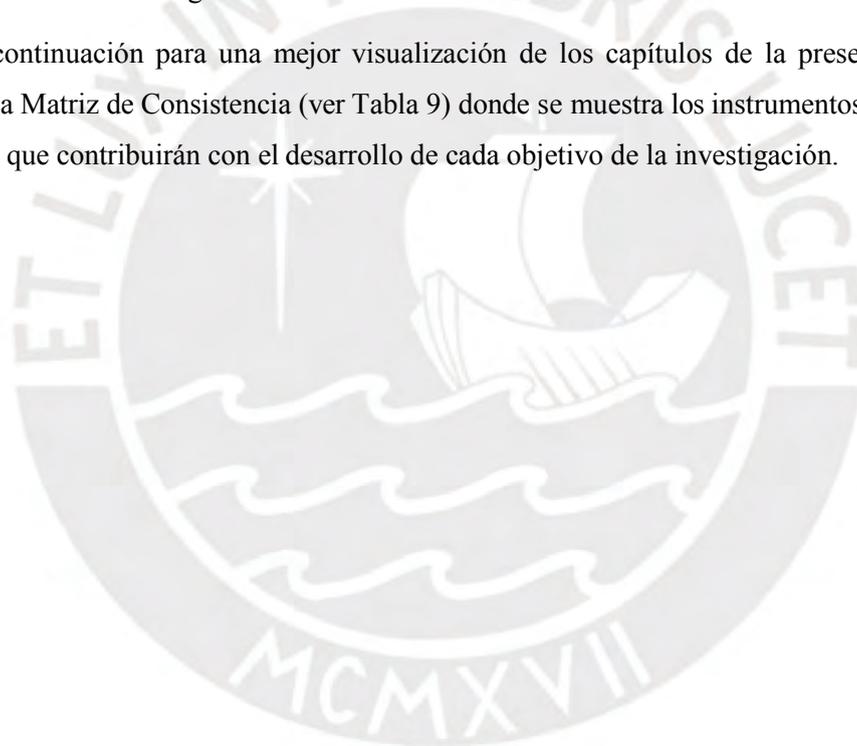


Tabla 9: Matriz de Consistencia

Objetivo general: Describir la estrategia de Marketing Relacional de DERCO en la fidelización de sus clientes e identificar oportunidades de mejora.				
Pregunta de investigación: ¿Cuál es la estrategia de Marketing Relacional de DERCO en la fidelización de sus clientes y qué oportunidades de mejora presenta?				
Objetivos específicos	Preguntas específicas	Instrumentos	Variables	Indicadores
Objetivo específico 1: Examinar los conceptos teóricos de Marketing Relacional identificando su importancia en la búsqueda de la fidelización de clientes. (capítulo 2)	Pregunta específica 1: ¿Qué es Marketing Relacional y cuál es su relevancia para la búsqueda de la fidelización de clientes?	Revisión documental		
Objetivo específico 2: Identificar y analizar las principales acciones y resultados en materia de Marketing Relacional y fidelización de clientes de DERCO en los últimos 3 años. (capítulo 5 y 6)	Pregunta específica 2: ¿Qué acciones y resultados en materia de Marketing Relacional y fidelización de clientes se han realizado en Post venta DERCO en los últimos 3 años?	Revisión documental / Entrevistas a profundidad	Grado de satisfacción	$\frac{\text{Satisfacción (\%)} \text{ (Notas 6 + 7)} - (\text{Notas 1 + 2 + 3 + 4})}{\text{Total Notas}}$ $\frac{\text{Recomendación (\%)} \text{ (CLIENTES \#SI)} - (\text{CLIENTES \#NO})}{\text{Total CLIENTES (\#SI + \#NO)}}$
			Resultados alcanzados	% Nivel de Retención:
Objetivo específico 3: Determinar qué tan alineada se encuentra la actual estrategia de fidelización de clientes con los conceptos teóricos de la disciplina del Marketing Relacional. (capítulo 2 y 6)	Pregunta específica 3: ¿Está alineada la actual estrategia de fidelización de clientes con los conceptos teóricos de la disciplina del Marketing Relacional?	Entrevistas a profundidad / Revisión documental	Acciones para la fidelización	Nº de acciones para la fidelización y resultados
			Acciones para la Retención	Nº de acciones para la retención y resultaos.
Objetivo específico 4: Determinar los gaps o brechas que existen entre el valor ofrecido por la empresa y las expectativas de sus clientes mediante el modelo PRIMA. (capítulo 6)	Pregunta específica 4: ¿Qué tan alineada se encuentra la actual estrategia de DERCO a las expectativas de sus clientes según el modelo PRIMA?	Encuesta a clientes	Calidad (C)	$C = P - E$ Si $P > E$, entonces C es positivo Si $P < E$, entonces C es negativo
			Valor ofrecido por la empresa (P)	
			Expectativas de los clientes (E)	
Objetivo específico 5: Identificar oportunidades de mejora y recomendar cambios a la actual estrategia de Marketing Relacional que viene ejecutando la empresa. (capítulo 7)	Pregunta específica 5: ¿Qué oportunidades de mejora presenta la estrategia de Marketing Relacional que vienen ejecutando?	Encuesta / Entrevista a usuarios/ Análisis	Oportunidades de mejora	Nº de oportunidades de mejora halladas Nº de posibles mejoras.

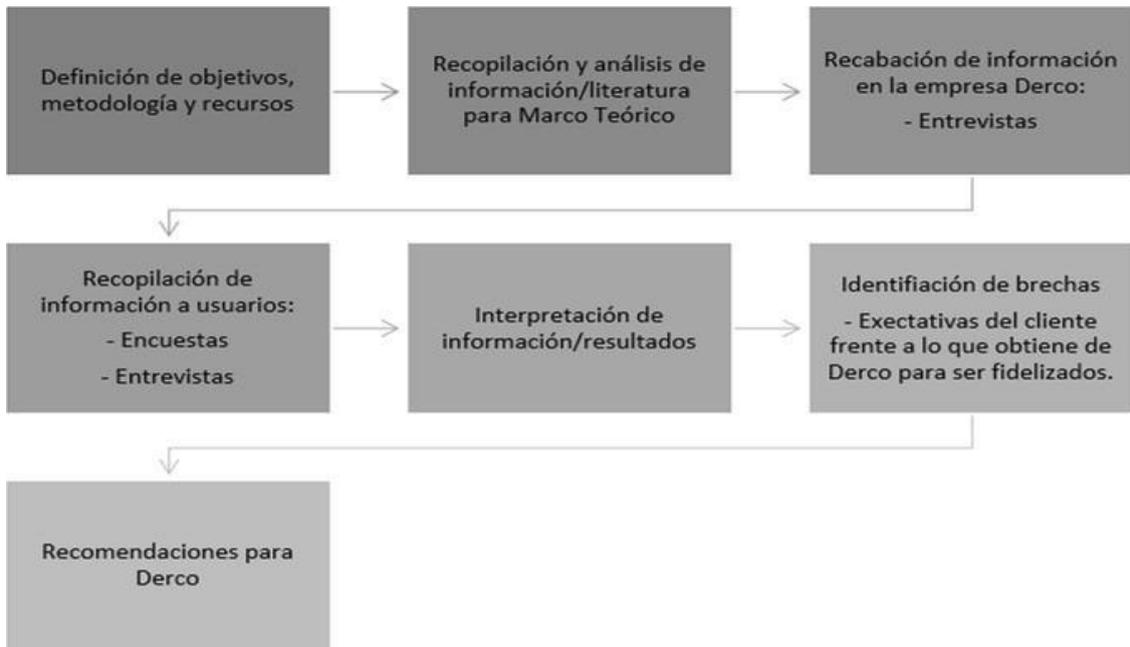
5. Proceso de investigación

La presente investigación comenzó con el planteamiento del objetivo general y objetivos específicos; dichos objetivos están resumidos en la Tabla 9 presentada anteriormente, al definir objetivos se precisó la metodología. Lo siguiente en realizarse fue la recopilación de información teórica presente en el capítulo 2 para responder al primer objetivo ¿Qué es Marketing relacional y cuál es su relevancia para la búsqueda de fidelización de clientes?; posteriormente se levantó información sobre lo que viene realizando DERCO responder el segundo objetivo ¿Qué acciones y resultados en materia de Marketing Relacional y fidelización realizó DERCO en los últimos tres años?, ello se ve reflejado en el capítulo 5. Se recabó información a través de la metodología expuesta en la empresa DERCO para abordar el tercer objetivo que busca responder ¿Se encuentra alineada la actual estrategia de fidelización de clientes con los conceptos teóricos de la disciplina de Marketing Relacional? la cual se aborda en el capítulo 6.

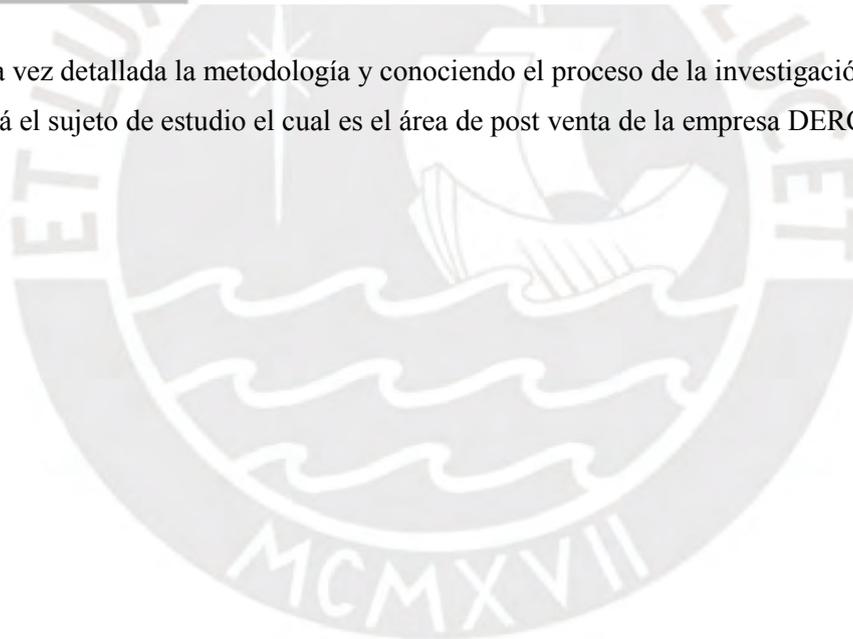
Con la información ya recabada y analizada, por un lado, sobre las acciones que realiza DERCO en Marketing Relacional y fidelización y por otro sobre lo que manifiestan y opinan los clientes se logró la identificación de brechas, que aborda el cuarto objetivo ¿Qué tan alineada se encuentra alineada la actual estrategia de DERCO a las expectativas de sus clientes? Reflejado en el capítulo 6 con el Modelo Prima. Finalmente con la información levantada y reconocimiento de brechas se procedió a identificar oportunidades de mejora, las cuales se presenta en el capítulo 7 junto a propuestas para trabajar dichas oportunidades.

El orden de todo lo expuesto en este punto se resume en la Figura 7 donde se muestra cada una de las actividades realizadas a lo largo de la investigación

Figura 7: Proceso de investigación



Una vez detallada la metodología y conociendo el proceso de la investigación se profundizará el sujeto de estudio el cual es el área de post venta de la empresa DERCO.



CAPÍTULO 5: DIAGNÓSTICO DEL NEGOCIO DE POST VENTA EN DERCO

En la industria automotriz, además de la venta de vehículos, existen otros tipos de negocio que buscan atender las necesidades de los clientes que ya poseen un vehículo; necesidades como por ejemplo la de aquellos clientes que optan por realizar mantenimientos preventivos a sus vehículos según las recomendaciones del fabricante, reparaciones debido a desperfectos o siniestros, mejoras visuales como la instalación de accesorios, entre otros. Estas necesidades antes mencionadas son las que DERCO a través de su negocio de Post venta busca cubrir. En el presente capítulo se examinará a detalle el negocio de Post venta de DERCO analizando tanto su entorno externo como interno a fin de identificar los factores que influyen en el mismo.

1. Líneas de Negocio

DERCO posee 3 líneas dentro de su negocio de Post venta, las mismas que responden a las necesidades de los clientes y que se detallan a continuación:

1. Servicio Técnico

Comprende todas las actividades realizadas en el vehículo por parte de técnicos mecánicos especializados: en el motor, eje de transmisión, sistema eléctrico, sistema de frenos etc.

Las actividades que conforman el servicio técnico de un auto son las siguientes:

- **Mantenimientos Preventivos:** revisiones al vehículo periódicas realizadas por lo general cada 5000 km, las mismas que son un requisito indispensable para poder mantener la garantía de fábrica del vehículo y ante cualquier desperfecto el cliente pueda aplicar a una garantía. Cada kilometraje tiene un paquete de mantenimiento recomendado por fábrica y un conjunto de inspecciones, basado en las características físicas de los materiales de las autopartes y su función específica. Las indicaciones de fábrica pueden ser encontradas en el manual del propietario, entregado a todos los clientes que adquieren un nuevo vehículo.
- **Mantenimientos Correctivos:** trabajos de reparación realizados en el vehículo por fallas identificadas mediante un diagnóstico técnico que buscan solucionar el desperfecto que presenta pueda estar presentando un vehículo en particular.
- **Garantías:** trabajos realizados al vehículo de forma gratuita para el cliente por estar dentro del plazo de garantía o por encontrarse dentro de una campaña activa en la que el fabricante luego de un tiempo detecta que en la fabricación original hay una pieza que

debe ser reemplazada a todos sus vehículos vendidos, para lo cual DERCO tiene la obligación de contactar a todos a efecto de realizar el cambio que asegure la calidad del producto.

- Instalación de accesorios: trabajos estéticos en los que se colocan componentes adicionales al vehículo.
- Servicios Adicionales: trabajos complementarios conformados por servicios como el UnDERCOating (aplicación de un barniz especial que combate el debilitamiento del metal por la humedad, la corrosión y la oxidación), el Tratamiento de Pintura, el Lavado de Salón, entre otros.

2. Planchado y Pintura

Son todos los trabajos correctivos realizados en la carrocería de cualquiera de los vehículos de las marcas que representa DERCO para aquellos clientes que hayan sufrido algún siniestro o colisión. Cabe señalar que los trabajos realizados en DERCO, según la entrevista con el Sr. Luis Vega – Jefe de taller de Planchado y Pintura, siguen los más altos estándares de calidad obligados por los fabricantes, los mismos que no solo buscan asegurar un buen trabajo estético sino también mantener las estructuras de seguridad del vehículo en las más óptimas condiciones para salvaguardar la vida de los conductores, algo que según señala no puede compararse con los trabajos de carrocería que realizan los talleres mecánicos informales.

3. Venta de Repuestos

Son todas las atenciones dadas a los clientes de DERCO por la compra de repuestos originales o alternativos homologados en todos los puntos de ventas en Lima y provincias, con el objetivo de remplazo de componentes del vehículo por otros nuevos y originales, manteniendo la calidad y desempeño del vehículo.

2. Cobertura

El negocio de Post venta de DERCO tiene una amplia red a nivel nacional para atender a sus clientes:

- Talleres Mecánicos de Servicio técnico: 11 talleres en la ciudad de Lima, en los distritos de Surco, Surquillo, San Isidro, San Miguel, Los Olivos y La Molina.
- Planchado y pintura : 1 taller de planchado y pintura en el distrito de Ate
- Repuestos: 8 puntos de venta de repuestos y/o accesorios en la ciudad de Lima, ubicados dentro de los talleres mencionados en el primer punto.

Tabla 10: Cantidad de atenciones por línea de negocio DERCOCenter (2011 – Octubre 2016)

	2011		2012		2013		2014			2015			2016		
	SST	P&P	SST	P&P	SST	P&P	SST	P&P	REP	SST	P&P	REP	SST	P&P	REP
Ene	6,131	839	7,580	1,043	7,931	841	6,773	809	1,410	6,513	799	1,303	6,863	640	1,611
Feb	5,721	783	6,651	1,023	6,453	761	5,662	724	1,267	5,709	619	1,150	6,811	642	1,662
Mar	6,287	860	7,263	1,017	6,202	739	6,053	714	1,231	6,524	694	1,331	7,149	685	1,606
Abr	5,819	796	6,377	975	6,225	792	5,941	801	1,190	5,873	674	1,250	6,962	698	1,632
May	6,555	897	6,589	1,012	6,569	736	6,092	745	1,239	5,642	777	1,231	7,226	717	1,459
Jun	6,221	851	6,338	936	5,761	661	5,420	641	1,155	5,350	636	1,222	6,805	634	1,535
Jul	6,215	850	6,771	1,034	6,751	711	5,701	705	1,268	6,496	718	1,379	6,968	585	1,614
Ago	7,231	990	6,965	1,035	6,211	723	5,445	705	1,341	6,349	747	1,481	7,763	707	1,837
Sep	6,753	924	6,480	966	5,764	784	5,180	775	1,341	6,280	651	1,469	7,030	691	1,719
Oct	6,486	888	6,610	1,203	6,475	641	5,187	636	1,366	6,130	672	1,578	6,941	636	1,680
Nov	6,955	952	6,374	1,059	5,767	619	4,708	623	1,205	6,129	668	1,584			
Dic	6,583	901	6,021	1,067	5,867	580	5,884	561	1,167	5,860	543	1,452			
TOTAL	76,956	10,532	80,019	12,370	75,976	8,588	68,046	8,439	15,180	72,855	8,198	16,430	70,518	6,635	16,355

Fuente: DERCOCenter Perú S.A. (2017)

Tal como se señaló en el párrafo anterior, se puede evidenciar en el cuadro que los niveles de venta tanto en atenciones de servicios técnicos (SST), como servicios de planchado y pintura (P&P), disminuyeron en el 2014 producto de la salida de Chevrolet; no obstante, ya para el 2016, dichos números habían repuntado. A efectos de evidenciar dichos cambios de forma más clara, podemos examinar la Tabla 11, en donde se incluye visualmente la tendencia de las variaciones.

Tabla 11: Comparativo por periodo (2014 – 2016)

	2014			2015			2016								
	SST	P&P	REP	SST	P&P	REP	SST	P&P	REP						
Ene	6,773	809	1,410	↓	6,513	↓	799	↓	1,303	↑	6,863	↓	640	↑	1,611
Feb	5,662	724	1,267	↑	5,709	↓	619	↓	1,150	↑	6,811	↑	642	↑	1,662
Mar	6,053	714	1,231	↑	6,524	↓	694	↑	1,331	↑	7,149	↓	685	↑	1,606
Abr	5,941	801	1,190	↓	5,873	↓	674	↑	1,250	↑	6,962	↑	698	↑	1,632
May	6,092	745	1,239	↓	5,642	↑	777	↓	1,231	↑	7,226	↓	717	↑	1,459
Jun	5,420	641	1,155	↓	5,350	↓	636	↑	1,222	↑	6,805	↓	634	↑	1,535
Jul	5,701	705	1,268	↑	6,496	↑	718	↑	1,379	↑	6,968	↓	585	↑	1,614
Ago	5,445	705	1,341	↑	6,349	↑	747	↑	1,481	↑	7,763	↓	707	↑	1,837
Sep	5,180	775	1,341	↑	6,280	↓	651	↑	1,469	↑	7,030	↑	691	↑	1,719
Oct	5,187	636	1,366	↑	6,130	↑	672	↑	1,578	↑	6,941	↓	636	↑	1,680
Nov	4,708	623	1,205	↑	6,129	↑	668	↑	1,584						
Dic	5,884	561	1,167	↓	5,860	↓	543	↑	1,452						
TOTAL	68,046	8,439	15,180	↑	72,855	↓	8,198	↑	16,430	↑	70,518	↓	6,635	↑	16,355

Fuente: DERCOCenter Perú S.A. (2017)

4. Análisis Externo del negocio de Post venta en DERCOCenter

Considerando el valor promedio de un vehículo, y que el mismo representa en general la segunda mayor inversión de una persona (la primera es un inmueble), el Sector automotriz es

altamente sensible a las variaciones en el poder adquisitivo de los consumidores, por ello es importante poder hacer un análisis externo que nos permita identificar las posibles amenazas que puedan afectar los resultados proyectados del negocio de Post venta.

4.1. Análisis PESTEL

Se identificarán los principales factores que afectan en la actualidad a las empresas del rubro automotriz a través del uso de la herramienta PESTEL que los clasifica en las siguientes categorías:

Político

- Ley 30536 que reduce el pago de IGV en la venta de autos usados para lograr la facilidad que los concesionarios acepten como parte de pago los autos usados por la venta de un auto nuevo, lo que incrementa y actualiza el parque vehicular favoreciendo no solo la venta de vehículos nuevos sino la afluencia de atenciones en el negocio de post venta.
- Política de Remates vehiculares de entidades públicas como el Servicio de Administración Tributaria (SAT) en el cual se pone a venta vehículos que incumplieron con el pago de sus papeletas o impuestos municipales, afectando la venta del sector privado.

Económico

- Aumento del impuesto a la renta, del tipo de cambio, de las tasas de interés para créditos personales/vehiculares, de los precios del petróleo, entre otros que generen como consecuencia una reducción en la capacidad adquisitiva del consumidor, tanto para la compra de vehículos como para la ejecución de servicios de Post venta.
- Incremento del ingreso promedio mensual del consumidor, según el último estudio realizado por la INEI en el trimestre final del año 2016, el ingreso promedio mensual de limeños alcanzó 1692.5 soles, lo que significa un aumento en 5.2 % respecto al mismo periodo del año pasado. Principalmente se aprecia un significativo aumento en el ingreso promedio de la población de 25 a 44 años (Gestión, 2016). Esto significa que el principal público objetivo del sector automotriz tiene mayores posibilidades de adquirir un vehículo propio por lo que las ventas crecerían y por consiguiente la base de clientes para Post venta.

Social – Cultural

- Mala percepción de las marcas chinas en el mercado peruano, las cuales representan el 22% de las atenciones totales en Lima.

- Escaso personal de servicio y técnico en el mercado, con las capacidades, habilidades y competencias necesarias.
- Re-aparición del evento más importante y esperando en el sector automotriz, el Motor-Show, desde 1994, este evento exhibe los últimos modelos de las mejores marcas automotrices y ofrece un espacio de esparcimiento familiar que tiene como fin incentivar a los clientes a la compra de nuevos vehículos a través de sus grandes ofertas y promociones.

Tecnológico

- Aparición de aplicativos de Taxi ha traído la posibilidad que miles de personas puedan dedicarse a este negocio, lo cual incentiva a la compra de un vehículo y trabajos de post venta como la colocación del gas, entre otros.
- La disponibilidad de nuevas tecnologías para la reparación y el diagnóstico de taller sea más efectiva.
- Desarrollo de espacios electrónicos para la venta de vehículos y mejora de la contractibilidad cliente-empresa.

Ecológico

- Mayor énfasis de políticas de residuos y emisiones.

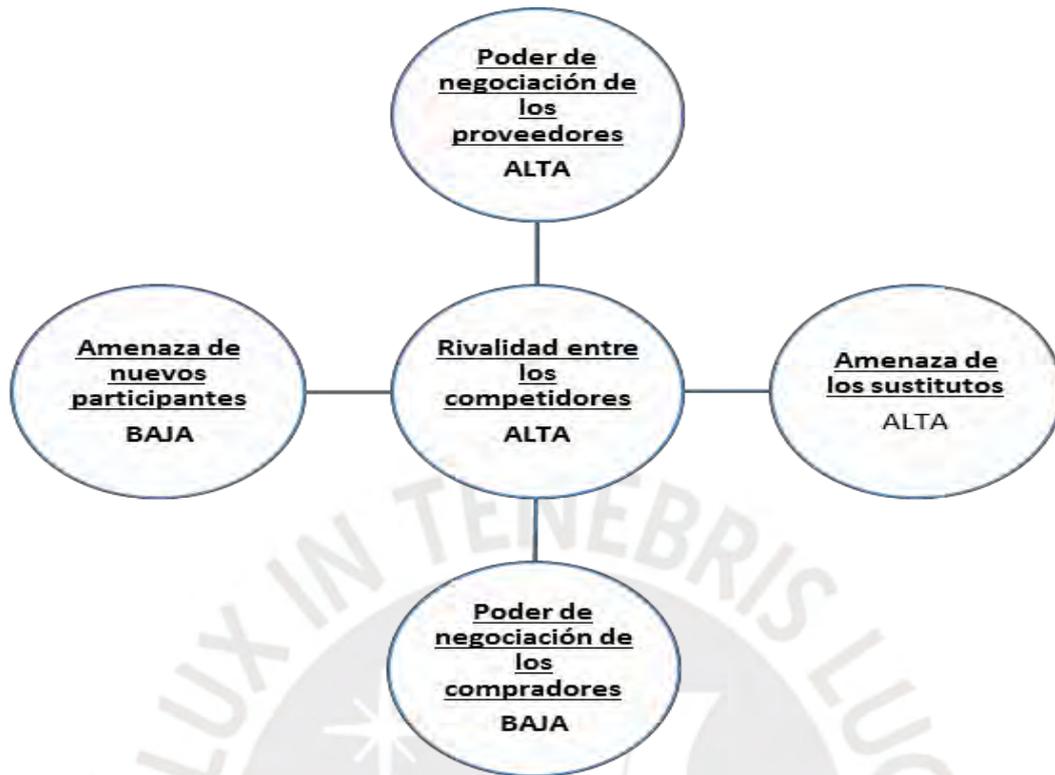
Legales

- Prohibición de uso de vehículos pequeños en diferentes ciudades del país.
- Incremento de requisitos y pruebas para conseguir el permiso de conducción o renovarlo.

4.2. Análisis de 5 fuerzas de Porter

Con la finalidad de identificar y analizar el grado de influencia y/o poder de negociación que tienen los actores dentro de la ejecución de los servicios de Post venta que DERCO realiza se elabora a continuación un análisis de 5 fuerzas de Porter:

Figura 9: Diagrama de Porter



- **Poder de negociación de los proveedores**

Por una parte, en el servicio de Post venta tenemos proveedores para diferentes servicios adicionales, lavado de autos, planchado y pintura, entre otros, además de las empresas proveedoras de equipos de diagnóstico, herramientas mecánicas y todo el equipo que se utiliza en los talleres; para lo cual, DERCO tiene un nivel moderado de negociación debido a la cantidad de operaciones locales que la empresa tiene actualmente. Sin embargo, la parte sustancial de las cosas provistas se da a través de la sub-división interna que existen entre el importador y el comercializador, lo cual hace que el negocio de Post venta básicamente asuma los precios y márgenes establecidos por el importador en todos los repuestos originales de todas las marcas que DERCO comercializa dándole al negocio de Post venta muy poco margen de negociación; por ello es que el poder de negociación de los proveedores (principalmente internos) es alta.

- **Poder de negociación de los compradores**

Como en la mayoría de concesionarios formales, DERCO ya cuenta con tarifarios establecidos dependiendo del tipo de trabajo a realizar por el cliente, además del hecho de que para mantener la garantía el cliente se ve condicionado a realizar los trabajos en los talleres autorizados de DERCO; por ello es que el poder de negociación de los consumidores es clasificado como bajo.

- **Amenaza de nuevos participantes**

No existen barreras de entrada considerables para poner en operación un taller mecánico; además, de acuerdo a la entrevista con el Sr. Luis Vega – Jefe taller de planchado y pintura, las aseguradoras vienen estableciendo en los últimos años talleres mecánicos opcionales, en donde le ofrecen al cliente el pago de un deducible más económico a cambio de que se atiendan en ellos en vez de en los concesionarios autorizados, debido a que en estos últimos el costo de la mano de obra y de los repuestos originales les genera un impacto más grande en términos de costo. Sin embargo, el problema es que solo DERCO tiene la autorización de comercializar los repuestos originales de las marcas que representa a nivel nacional; por ello es que la amenaza de un participante que amenace dicha posición es baja.

- **Amenaza de los sustitutos**

La amenaza de sustitutos si es una realidad dentro del negocio de Post venta, tanto en la parte de los talleres mecánicos, que fácilmente son reemplazados por mecánicos informales o mecánicos de confianza de cada cliente a un precio mucho más competitivo que el que ofrece DERCO y además de ello el de la venta de repuestos, ya que en el mercado internacional se crean constantemente repuestos alternativos de una menor calidad pero a un precio más competitivo que el de los originales; por lo cual la amenaza de sustitutos es considerada como alta.

- **Rivalidad entre los competidores**

Tal como lo adelantamos en la parte introductoria el rubro automotriz es sumamente competitivo ya que es un mercado con más de 10 participantes, en el que ninguno logra mantener un 20% de market share, en donde cada año o incluso cada semestre llegan nuevas marcas y nuevos modelos de vehículos con una mayor tecnología y a un costo más barato, lo cual dificulta poder satisfacer y retener a los clientes; por ello la rivalidad entre competidores se clasifica como alta.

4.3. Matriz de evaluación de los factores externo (EFE)

La matriz EFE permite resumir y evaluar la información trabajada hasta el momento, principalmente la del análisis PESTEL, ya que hablamos de factores externos.

La matriz necesita de dos puntajes que serán asignados según el criterio de los responsables de la presente investigación. La primera se le llama peso y se encarga de medir el grado de importancia que puede tener en el rubro automotriz. Este contiene números de entre 0 (sin importancia) hasta 1 (muy importante) y la única restricción es que la suma final de como resultado 1 y ha sido asignada por especialistas del sector. Mientras que en la columna calificación

demuestra que tan atractivas pueden ser las oportunidades y que tanto daño puede causar a la empresa en cuestión. El rango de este criterio es: 1 (mala), 2 (regular), 3 (buena) y 4 (superior).

Tabla 12: Matriz EFE

Factores	Peso	Calificación	Total
<u>OPORTUNIDADES</u>			
O1. Aumento del ingreso promedio mensual	0.05	3	0.15
O2. Realización del Motorshow 2017	0.08	4	0.32
O3. Incremento del PBI	0.04	3	0.12
O4. Deficiente gestión del transporte público	0.06	3	0.18
O5. Dinamismo de los sectores agroindustrial y minería	0.07	4	0.28
O6. Potencial descentralización	0.08	4	0.32
O7. Aparición de combustibles más económicos	0.04	3	0.12
O8. Aumento en el turismo nacional	0.02	3	0.06
O9. Reducción de IGV en autos usados	0.04	3	0.12
<u>AMENAZAS</u>			
A1. Remate de vehículos	0.06	2	0.12
A2. Caída de la dolarización del crédito vehicular	0.09	1	0.09
A3. Aumento del precio de la gasolina	0.04	2	0.08
A4. Generación de consciencia ambiental	0.05	1	0.05
A5. Congestión vehicular	0.04	1	0.04
A6. Aplicaciones de taxi seguro	0.06	2	0.12
A7. Venta online de autos usados	0.06	1	0.06
A8. Fenómeno del Niño Costero	0.09	1	0.09
A9. Falta de estacionamientos	0.03	3	0.09
	1		2.41

La realización de ferias de del sector automotriz como el Motorshow es una de las oportunidades más importantes para que DERCO dé a conocer los productos y servicios que ofrece así como la descentralización que le permite a la empresa realizar inversiones en todo el territorio del país convirtiéndose así en nuevos mercados. A su vez, se está respondiendo con mayor eficacia a esas dos oportunidades, ya que, DERCO participa activamente en el Motorshow y ofrece sus servicios de post venta en otros 3 departamentos del país como Arequipa, Piura y Cajamarca.

Referente a las amenazas, la caída de la dolarización del crédito vehicular afecta directamente las ganancias de la empresa porque sus productos lo comercializan en ese tipo de cambio, por ello, se convierte en una de las amenazas principales para DERCO. Otra de las amenazas más importantes es el Fenómeno del Niño Costero, a raíz de ello, el dinamismo comercial se reduce. Frente a esas principales amenazas DERCO no está respondiendo eficazmente.

Como se visualiza en la Tabla 12, se realiza una suma luego de ponderar cada criterio

con la calificación. El total ponderado más alto que se puede obtener de la matriz EFE es de 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El 4.0 indicaría que DERCO está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas. En este caso si bien el resultado obtenido está muy próximo al promedio ponderado de 2.5, el estar por debajo de ello nos indica que DERCO no está aprovechando adecuadamente las oportunidades que se le presentan ni está enfrentando las amenazas del entorno.

5. Análisis interno del negocio de Post venta en DERCO

Tal como se adelantó en el Marco Contextual, DERCO llegó al Perú en 1997 y se ha logrado posicionar como una de las empresas de automotrices y maquinarias más importantes del país que cuenta con un sólido respaldo económico en Chile, Bolivia, Colombia y Perú; cuenta con 13 concesionarios y 11 talleres en Lima, además de contar con presencia en las ciudades más importantes del país como Arequipa, Piura y Cajamarca.

El negocio de post venta corresponde al comercializador (DERCOCENTER S.A.), el cual según información recogida por la SUNAT cuenta a noviembre de 2017 con 488 trabajadores activos

Tabla 13: Número de trabajadores de DERCOCENTER (donde se ubica la Post Venta)

Período	Nº de Trabajadores
2016-12	495
2017-01	492
2017-02	485
2017-03	485
2017-04	489
2017-05	481
2017-06	481
2017-07	488
2017-08	489
2017-09	490
2017-10	493
2017-11	488

Fuente: SUNAT (Consulta 2017)

Siendo su distribución de cargos de la siguiente manera:

Tabla 14: Distribución de trabajadores

	2017
Almaceneros	22
Back Office	49
Coordinadores	8
Vendedores	158
Gerentes	6
Subgerentes	1
Jefes	21
Post Venta	174
Asistentes	28
Supervisores	16
Ejecutivos	10
Total	493

Según la entrevista al Sr. Juan Carlos Pareja – Gerente de Post venta, el objetivo central de negocio de post venta de DERCO es el de “Experiencia Extraordinaria del Cliente”, con lo cual buscan asegurar los siguientes puntos:

1. Asegurarse que el cliente vuelva a DERCO una vez adquirido su vehículo.
2. Así cuidamos su vehículo de manera correcta.
3. En consecuencia le dura muchos años y el cliente se encuentra satisfecho.
4. Por eso luego compra más autos para él, su familia o su empresa.

Todo ello acompañado de una estrategia publicitaria enfocada a posicionarse como expertos en las marcas que comercializa.

5.1. Procesos Clave del negocio de Post venta

Generación de citas: La generación de citas se encuentra a cargo del área del Call Center, quienes tienen un equipo atento a las llamadas de los clientes que requieran algún tipo de servicio técnico y los orientan asignándoles el local que mejor se les acomoda y la disponibilidad del mismo.

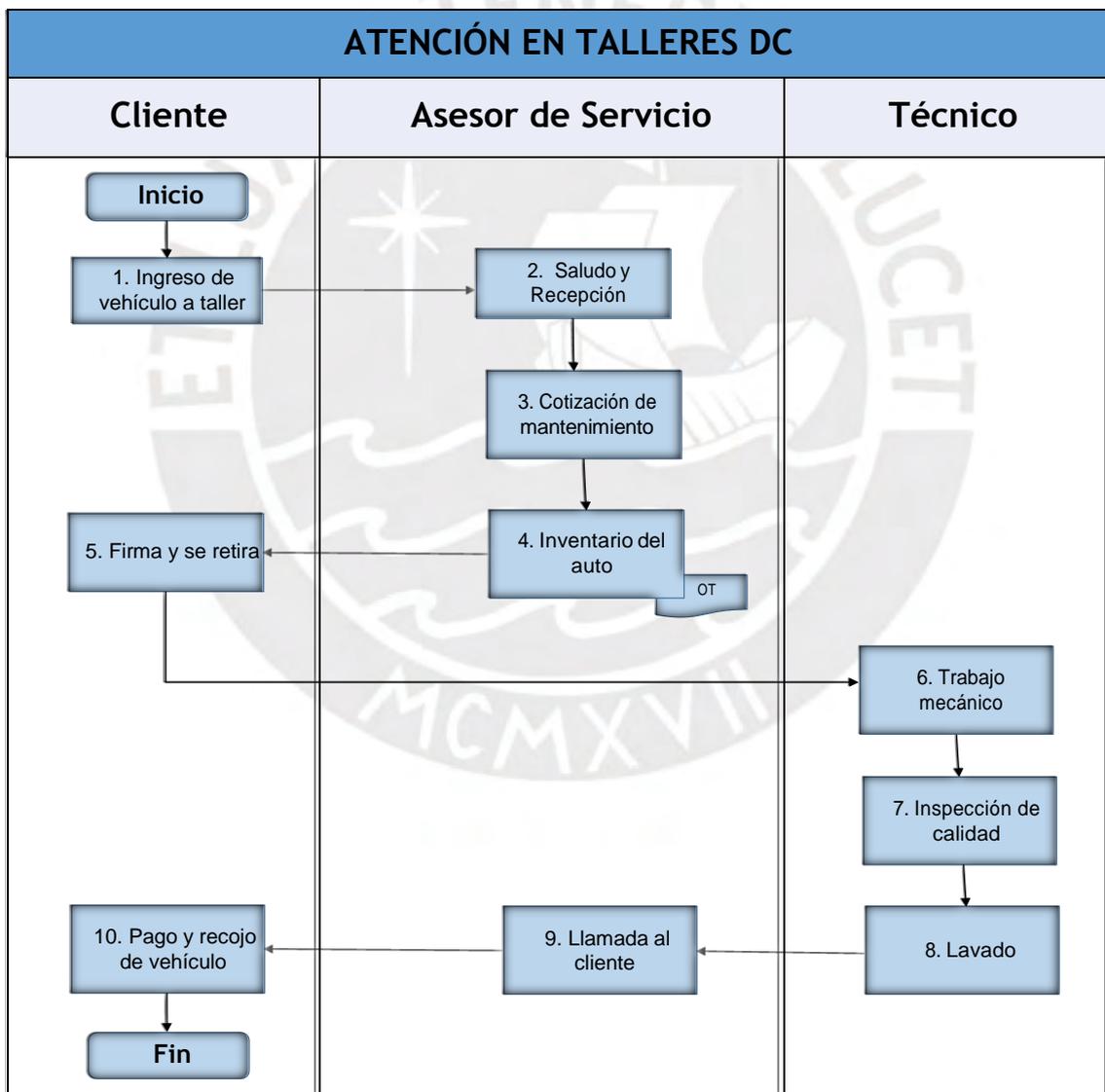
Recepción del cliente: el asesor de servicio tiene la labor de atender al cliente en cualquier duda que tenga con su vehículo, registrar la orden de trabajo en el sistema y realizar un inventario del vehículo en su ingreso. Es de suma importancia transmitir en todo momento disponibilidad y amabilidad al cliente.

Trabajo mecánico: es el proceso de ejecución de los servicios mecánicos ya sean de Mantenimientos Preventivos, Correctivos, Garantías o de Carrocería; para lo cual se debe en todo momento asegurar la calidad del producto final a fin de lograr el posicionamiento como especialistas en las marcas que DERCO busca.

Venta de repuestos y accesorios: Tal como ya se había mencionado, dentro de los talleres hay una boutique de accesorios y repuestos originales.

Considerando que el mayor contacto se da dentro de las atenciones en el taller, a continuación se desarrolla un flujograma de la atención en el mismo a efecto de poder identificar las principales actividades dentro del mismo.

Figura 10: Flujograma de atención en talleres



De acuerdo a la entrevista al Sr. Alonso Seclen – Jefe de Taller de Ate, las principales el

desarrollo de las actividades detalladas en el flujograma anterior se desarrollan de la siguiente manera:

1. **Ingreso de vehículo a taller:** el cliente se acerca al taller según la hora asignada por el departamento de call center, el mismo que es abordado por un vigilante en puerta quien le asignará a un asesor.
2. **Saludo y Recepción:** este proceso es crítico porque en este punto es donde se tiene un contacto directo con el cliente. El asesor de servicio del taller debe atender al cliente en el ingreso al taller y brindarle una explicación satisfactoria sobre los detalles del trabajo, tiempo del trabajo y costos, además de absolver todas las dudas que el cliente pueda tener.
3. **Cotización del mantenimiento:** se realiza la creación de una Orden de Trabajo (OT), donde Figuran los datos del cliente, del vehículo, los trabajos a realizar y se coloca un costo aproximado del servicio.
4. **Inventario del auto:** el asesor de servicio se toma un par de minutos en inspeccionar el auto por la parte externa para realizar un inventario sobre el estado del vehículo.
5. **Firma y se retira:** el cliente observa la orden y la firma si se encuentra de acuerdo con los términos y se retira del taller o pasa a la sala de clientes en caso desee esperar.
6. **Trabajo mecánico:** ejecutar el trabajo coordinado (calidad, fecha, hora de entrega y costo) tal como se le prometió al cliente.
7. **Inspección de Calidad:** en esta etapa se debe inspeccionar los trabajos de ejecución del servicio técnico y asegurarse de cumplir los estándares de calidad del servicio para entregar satisfactoriamente la unidad al cliente, cubriendo sus requerimientos.
8. **Lavado:** el personal de limpieza procede a limpiar tanto la parte externa como interna del vehículo en aproximadamente 20 minutos.
9. **Llamada al cliente:** el asesor de servicio se comunicará con el cliente telefónicamente para decirle que su carro ya está listo.
10. **Pago y recojo de vehículo:** en el momento que el cliente llega se debe ser claro y preciso en la explicación de los resultados del trabajo que se realizaron en el vehículo; el cliente se debe acercar a caja para pagar por el servicio.

5.2. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Al igual que la matriz EFE, la matriz EFI nos permite conocer con mayor detalle al negocio de post venta de DERCO, salvo por que ahora hablamos de fortalezas y debilidades. El

procedimiento que se sigue para desarrollar esta tabla es parecido al que se realizó en la matriz, solo que se diferencia que en el campo calificación existe otra definición para los puntajes: 1 (mayor debilidad), 2 (menor debilidad), 3 (menor fuerza) y 4 (mayor fuerza).

Tabla 15: Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Factores	Peso	Calificación	Total
FORTALEZAS			
F1. Renovación de imagen	0.06	4	0.24
F2. Amplia red de concesionarios	0.09	3	0.27
F3. Diversificación de cartera de productos	0.05	4	0.2
F4. Buen clima laboral	0.06	4	0.24
F5. Respaldo de un sólido grupo económico	0.05	3	0.15
F6. Cuenta con marcas reconocidas	0.09	4	0.36
F7. Representante oficial de sus marcas	0.05	4	0.2
F8. Comprometido con desarrollo de nuevas tecnologías	0.03	3	0.09
DEBILIDADES			
D1. Mala percepción de las marcas chinas	0.05	2	0.1
D2. Dependencia de alquiler de locales y almacenes	0.08	1	0.08
D3. Rotación alta de técnicos y vendedores	0.09	2	0.18
D4. Falta control de calidad en algunos procesos	0.05	1	0.05
D5. Empresa con poca experiencia en el mercado	0.04	2	0.08
D6. Escaso seguimiento continuo	0.06	2	0.12
D7. Deficiencias en actividades logísticas	0.06	2	0.12
D8. Comentarios negativos de clientes	0.09	1	0.09
	1		2.57

Nota. 4: Fortaleza mayor, 3: Fortaleza menor, 2: Debilidad menor, 1: Debilidad mayor

Entre las fortalezas más importantes de la empresa son que cuenta con marcas reconocidas procedentes de diversos países que son las que más confianza generan y por las que el cliente opta al momento de elegir un auto, además la empresa tiene clientes a nivel nacional, por ello, posee una amplia red de concesionarios en Lima y provincias poniendo al alcance y disposición de todas estas personas los servicios que ofrece ahorrando el factor tiempo.

Los comentarios negativos de clientes respecto a una empresa afectan directamente a la imagen de la misma aumentando la insatisfacción y generando menos clientes convirtiéndose en DERCO en una debilidades mayores que presenta actualmente por ciertos factores como la demora en la entrega del vehículo y/o servicio así como el trato descortés por parte de los asesores. Además, la alta rotación de los técnicos y vendedores paralizan las actividades del día a día en la empresa además de demandar costo y tiempo para la capacitación del nuevo personal. Otra de las mayores debilidades que presenta la empresa es la dependencia de alquiler de sus locales y almacenes, ya que, al alquilar un establecimiento existen ciertas limitaciones así como es incierto el tiempo que el arrendador desee poner en alquiler su propiedad.

Como se puede apreciar que la Tabla 15 indica que el puntaje ponderado es 2.57, lo que significa que es mayor a 2.5 que sería el promedio ponderado y si bien el puntaje está por encima, la gran brecha con el puntaje máximo nos da indicios de que la empresa debe realizar acciones para mejorar sus fortalezas y debilidades de modo que se fortalezca la parte interna de la misma.

Tal como se ha podido revisar en el presente capítulo, el negocio de post venta está compuesto por servicios técnicos, de carrocería y venta de repuestos y accesorios, 3 líneas que buscan atender todas las necesidades que un cliente con un vehículo de DERCO puedan tener. Asimismo, y como todo negocio asociado al rubro vehicular, se encuentra expuesto a una serie de factores internos y externos que influyen en el desempeño del negocio, siendo alguno de los más significativos la alta amenaza de los potenciales sustitutos como lo son los talleres informales y/o no autorizados, además del ingreso de repuestos homologados que hacen las veces de los originales autorizados a comercializar únicamente por DERCO; ello, adicionado a la alta competencia ya existente entre los diferentes actores el rubro automotriz que se disputan constantemente por contar con el mejor servicio post venta como atractivo para potenciales clientes de nuevos vehículos.

Posteriormente al análisis del área de poste venta se analizarán los ejes temáticos de la investigación de este sujeto de estudio.

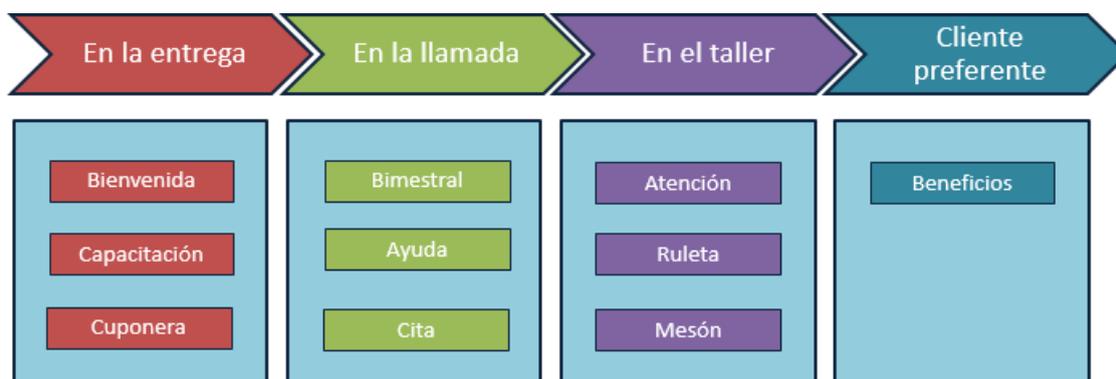
CAPÍTULO 6: ANÁLISIS DE MARKETING RELACIONAL EN LA POST VENTA

En el presente capítulo se identifican y analizan las principales acciones y resultados de Marketing Relacional que el área de Post venta de DERCO viene realizando, dichas acciones hacen referencia a las actividades que la empresa realiza para intentar lograr fidelización y retención de sus clientes; al tener identificadas las principales acciones de Marketing Relacional que viene de la mano con fidelización se busca conocer qué tan alineada se encuentra la estrategia de la empresa con los conceptos teóricos de la disciplina del Marketing Relacional. Por otro lado y ya conociendo las acciones que realiza DERCO, se presentan las expectativas de los clientes, recogidas a través de encuestas y entrevistas a usuarios para finalmente determinar las brechas entre el valor ofrecido de la empresa y las expectativas de clientes mediante el modelo Prima en los últimos tres años, es decir se incluyen las principales acciones y resultados del 2015 al 2017.

1. Identificación y análisis de principales acciones y resultados de Marketing Relacional en los últimos 3 años.

En los últimos 3 años DERCO ha venido realizando una serie de actividades dirigidas a mejorar la calidad de sus servicios y el nivel de satisfacción de sus clientes; no solo centrándose en la venta de vehículos, sino más bien en el negocio de post venta, en donde se da continuidad al involucramiento y la relación con el cliente. De acuerdo a la entrevista con la Srta. Celia Salazar -analista de Post venta de DERCO- una de las principales acciones que tomó DERCO en la post venta fue implementar el programa de “DERCO-Acompaña” a mediados del 2015. De acuerdo con la información proporcionada por DERCO, “DERCO-Acompaña” es la forma en la que DERCO mantiene felices a sus clientes, desde el primer día en el que tiene el auto en su poder; ya que se aseguran que el vehículo esté funcionando en óptimas condiciones, asesorando al cliente, dándoles consejos útiles en el uso de su vehículo, informando al cliente sobre la garantía del vehículo y la importancia de los mantenimientos preventivos para que su auto dure por muchos años. El “DERCO-Acompaña” es por sobre todos los proyectos el que más impacto busca tener en el cliente, pues busca abarcar todas las actividades posibles dentro del ciclo de vida del cliente dentro de la empresa tal como se muestra en la Figura 11.

Figura 11: Flujograma “DERCO Acompaña”



Fuente: DERCO Perú S.A. (2017)

Asimismo, señala Celia Salazar, este programa se ha venido desarrollando desde el 2015 y del mismo se han venido realizando diferentes acciones adicionales como lo son el cambio del Speech de atención de clientes, la estandarización de procedimientos de atención, la creación de nuevos formatos, la implementación de sistemas de control, entre otros que tienen como finalidad cubrir el objetivo de generarle la mejor experiencia de atención al cliente a efectos de que se mantenga fiel a DERCO.

Este programa cuenta con una serie de actividades a lo largo de todo el ciclo de vida del cliente y que para efecto del presente análisis serán detallados punto por punto segmentándolos por las variables de fidelización y retención de clientes. Asimismo, se incluirán otras actividades que DERCO ha venido realizando de forma complementaria al “DERCO-Acompaña” a fin de poder mapear la mayor cantidad de actividades que ha venido implementando a lo largo de los últimos 3 años.

1.1. Acciones para la Fidelización

La fidelización –como se mencionó en el capítulo 2- es cuando una persona reconoce a una determinada empresa y no le resulta igual comprarle a ella que a la competencia, es decir siente la necesidad de comprarle a una sola empresa a la cual considera “su preferida o elegida”, para que DERCO logre obtener clientes que decidan y prefieran realizar los servicios post venta a sus vehículos en sus talleres ha desarrollado una serie de planes que posibilitan que sus clientes continúen llevando sus vehículos de manera voluntaria.

Las actividades principales que buscan fidelizar al cliente ocurren desde el momento de la entrega del vehículo; siendo las más importantes la Bienvenida, la Capacitación y la Entrega de la cuponera de Beneficios; dichas actividades siguen siendo importantes una vez que los clientes ya poseen sus vehículos, pues buscan fidelizarlos a lo largo del tiempo. A continuación

se detallan las mismas:

- **La Bienvenida:** la entrega se realiza en un local ambientado para ello, donde el cliente recibe una carta de bienvenida por ingresar a la familia DERCO al adquirir un vehículo, además de ello recibe material merchandising, un porta documentos y un mail en donde se adjunta una imagen tomada en la recepción de su vehículo a modo de que el cliente pueda compartir su experiencia en las redes sociales.
- **La capacitación:** DERCO le da la bienvenida a su cliente en el local de entrega del vehículo pero además se preocupa por entrenarlos en el funcionamiento y cuidados de sus vehículos, pues para muchos de ellos ciertas opciones serán novedosas o poco conocidas; además le explica al cliente de manera detallada la garantía del vehículo y se le entrega un tríptico, es decir, buscar entrenar al cliente en el funcionamiento y mantenimiento de sus autos, buscando generar un vínculo en el que DERCO se posiciona como una empresa preocupada por el cliente. Aclarándole además que DERCO es el único concesionario autorizado y calificado para darle el mejor servicio postventa a nivel nacional, ya que su personal es capacitado directamente bajo los estándares de las fábricas de las marcas que comercializa y en todos los servicios de postventa que ejecuta utiliza exclusivamente repuestos originales que solo DERCO comercializa.
- **Cuponera de Beneficios:** Se realiza la entrega de una cuponera que posee beneficios para el cliente, como lo son descuentos en sus primeros mantenimientos o servicios gratuitos por el onomástico del cliente, entre otros que tienen como finalidad asegurar que el cliente pruebe el servicio de postventa al menos una vez.

Por otra parte DERCO se preocupa por la satisfacción del cliente asegurando la calidad de sus servicios mediante las siguientes actividades:

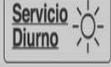
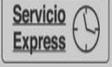
- **Personal capacitado:** DERCO realiza una capacitación semestral a sus colaboradores de servicio al cliente para que sepa cómo actuar frente a los clientes ante cualquier duda o consulta que tengan, asimismo existe un protocolo para abordar al cliente desde que ingresa con su vehículo y transmitirles la seguridad de que están en el lugar que les asegura garantía, hecho que busca brindarle al cliente el mejor estándar de servicio posible y cubrir por completo sus dudas y consultas a efecto de consolidar al personal de DERCO como los especialistas en las marcas que comercializa.
- **Calidad y puntualidad:** Post venta de DERCO ofrece un servicio de alta calidad utilizando herramientas y piezas en buen estado para que el vehículo funcione de manera correcta, así también la calidad del servicio viene desde la puntualidad del mismo, es

decir, la empresa busca respetar los tiempos establecidos al brindar sus servicios de Post venta; además de precisión y confiabilidad en sus talleres pues trabaja con herramientas y piezas de calidad para el excelente funcionamiento de los vehículos.

- **Encuestas a clientes:** La entrega del vehículo finaliza con una encuesta que deberá llenar el cliente, con el objetivo de recibir una retroalimentación en el caso de que el cliente sea nuevo para conocer su satisfacción en el proceso de la entrega de su vehículo. Asimismo, en el caso de que el cliente haya asistido por mantenimiento de su vehículo también se toma una muestra mensual a efecto de medir el grado de satisfacción y conformidad del servicio.

Además, DERCO busca posicionarse como una marca de concesionario que se preocupa y atiende las necesidades y disponibilidad del cliente; por ello sus servicios se encuentran segmentados como se detalla en la Figura 12, donde se muestra una propuesta de valor de acuerdo al servicio que requiera el usuario a partir de su tiempo y disponibilidad.

Figura 12: Propuesta de Valor según servicio basado en el tiempo del cliente

EL SERVICIO POSTVENTA QUE NECESITAS EN UN SOLO LUGAR					
					
					
SERVICIO	Servicios completos de taller en horario de oficina. Lo internas temprano, lo recoges por la tarde.	Servicio básico de taller con un tiempo de atención rápido (1 hora y media max).	Servicio básico de taller en horario nocturno. Recepción: de 7:00 a 10:30 pm / Entrega: desde las 6:00 am.	Servicio básico de taller a delivery.	Servicios de taller que aseguran la duración y el óptimo funcionamiento de tu vehículo.
PROPUESTA DE VALOR	<i>"Trabajamos en tu vehículo mientras estas en la oficina"</i>	<i>"Trabajamos tu vehículo en una hora y media"</i>	<i>"Trabajamos tu vehículo mientras descansas "</i>	<i>"Trabajamos tu vehículo en tu casa u oficina"</i>	<i>"Brindamos una solución efectiva a tu vehículo, con estándares de fábrica y repuestos originales, acomodados a tu disponibilidad diaria"</i>

Fuente: DERCO Perú S.A. (2017)

Finalmente, DERCO cuenta con campañas que buscan realzar la imagen de su postventa a fin de atraer a los nuevos usuarios de los vehículos que comercializa.

- **Campañas publicitarias sobre confianza:** Campaña con el lema “Deja el cuidado de tu auto en manos de los que saben” como se muestra en la Figura 13, ello para darse a

conocer a sus clientes como los expertos en las marcas que comercializa y por ende expertos en dar el mejor servicio de post venta; con esta campaña se busca crear la imagen de confiable por lo tanto los clientes deben ser usuarios de sus talleres y concesionarios antes que asistir a la competencia. A continuación se visualiza esta campaña:

Figura 13: Eslogan de una publicidad de DERCO



Fuente: DERCO Perú S.A. (2017)

1.2. Acciones para la Retención

La retención –de acuerdo a Alcaide (2015)- es cuando el cliente ya existente continúa adquiriendo el servicio debido a alguna motivación o incentivo. Las estrategias de retención son precisamente las más rentables en la gestión de clientes ya que captar un cliente nuevo supone un coste 5 veces superior que el de retener a un cliente existente. Más aun, incrementos de un 5% en la retención de clientes implican un aumento aproximado del 75% de la rentabilidad de la empresa (Harvard Business Review, Bain y Co & Forrester Research 2014 citado en IEBS 2014). Por ello DERCO, a modo de retener a sus clientes realiza las siguientes actividades:

- **Entrega de merchandising:** Se realiza entrega de incentivos como merchandising a los clientes por las compras realizadas, así también a los clientes que regresan por los servicios de post venta en DERCO se les puede entregar los merchandising diseñados para el periodo correspondiente, estos varían entre llaveros, lapiceros, tomatodos, entre otros.
- **Recordatorios y publicaciones informativas:** DERCO utiliza las redes sociales como medio informativo para mantener a sus clientes informados de los servicios de post venta que ofrece así como de las novedades que generan cada cierto tiempo. Dichas publicaciones también tienen el objetivo de recordar al cliente el mantenimiento de sus vehículos y que la mejor opción es el uso de los servicios de los talleres del mismo

concesionario de DERCO pues ofrece respaldo y garantía.

- **Programa de contacto:** Programa donde se realiza llamadas mensuales o bimestrales a sus clientes para monitorear el estado de sus vehículos, brindarles ayuda en caso se tenga alguna duda y si existe algún problema con sus vehículos y necesiten alguna revisión se procede a agendar una cita con el taller para el mantenimiento respectivo de los mismos. Estas acciones son parte del programa DERCO Acompaña donde la empresa tiene como objetivo mostrar un real interés con el cliente aún después de la entrega del vehículo, acompañándolo durante todos los años que tenga el vehículo en su poder. Con esta medida la empresa busca que sus clientes se sientan felices por el seguimiento de la misma y así también la empresa se asegura de que el vehículo esté funcionando en buenas condiciones
- **Programa de Cliente preferente:** Programa dirigido a los clientes que continúan acudiendo a los talleres DERCO pese a que ya finalizaron el periodo de garantía de sus vehículos; entre los beneficios se encuentran los descuentos para la compra de autos nuevos, descuentos para servicios de mantenimiento preventivo, descuentos para servicios de planchado y pintura, descuentos para servicios de reparación, descuentos para la compra de accesorios vehiculares e instalación, descuentos para la compra del seguro vehicular, descuentos para la compra de GPS e instalación; todo ello, con la finalidad de retenerlos como clientes.
- **Atención entretenida:** El cliente cada vez que lleva su vehículo para que reciba algún mantenimiento o servicios adicionales tiene que esperar un tiempo establecido de acuerdo al tipo de servicio requerido y muchas veces ello resulta aburrido por ello DERCO hace de este momento de espera un momento entretenido a través de una Ruleta como se observa en la Figura 14, DERCO brinda la posibilidad de jugar “La ruleta” donde tiene la opción de ganar premios de servicio Post venta y no sienta una larga espera además de un “mesón” que se muestra en la Figura 15, ubicado en el taller donde el cliente encuentra accesorios para su vehículo, es decir, la espera en el taller se ameniza con la opción de ganar algún premio en el caso de la ruleta y/o realizar una compra para el vehículo, tal como se detalla en la siguiente imagen:

Figura 14: “La ruleta DERCO”



Nota. Fotografía tomada en el local de Surco

Figura 15: Mesón DERCOCAR



Nota. Fotografía tomada en el taller de Surco

1.3. Principales Resultados

Una vez examinadas las principales actividades ejecutadas tanto para fortalecer la fidelidad, como la retención del cliente, pasamos a examinar cuales han sido los principales resultados de DERCOCAR en el periodo analizado a fin de evidenciar una lógica mejora en sus indicadores.

Una de las principales variables asociadas a la fidelidad y nivel de retención de los clientes es el grado de satisfacción de los mismos; para ello, DERCOCAR proporcionó para esta

investigación un reporte histórico del nivel de satisfacción que viene registrando en base a encuestas mensuales, la cual se muestra en la Figura 16.

Figura 16: Consolidado de satisfacción de servicios en taller



Fuente: DERCO Perú S.A. (2017)

Tal como se puede evidenciar en la Figura 16, el nivel de satisfacción hasta noviembre de 2017 viene en promedio siendo de 80.5%, lo cual supera en 5 puntos porcentuales al promedio de los años 2015 y 2016 que se mantuvieron en aproximadamente 75%.; como lo señala la Srta. Anahí del Valle -Sub-Gerente de Experiencia del Cliente- la encuesta considera diferentes aspectos de la atención, siendo la estructura de preguntas telefónicas las siguientes:

- ¿Qué tan satisfecho se encuentra con el servicio recibido?
- En la recepción de su vehículo ¿Cómo calificaría el tiempo de espera para la atención y amabilidad del asesor de servicios?
- Durante la estadía de su vehículo ¿Cómo calificaría la comunicación del asesor para confirmar autorización y término de los trabajos?
- En la entrega de su vehículo ¿Cómo calificaría la limpieza de la unidad?
- ¿Cómo calificaría la puntualidad en el horario de entrega?
- ¿Tuvo que retornar al Taller por el mismo servicio realizado?
- ¿Qué tan satisfecho se encuentra con el servicio de Taxi?
- En base a la experiencia de servicio, ¿nos recomendaría?

Siendo la metodología del cálculo la siguiente:

$$\text{Retención (\%)} = \frac{(\text{Reclamos Resueltos} + \text{Reclamos Pendientes}) - (\text{Reclamos Recibidos} + \text{Reclamos Resueltos} + \text{Reclamos Pendientes})}{\text{Reclamos Recibidos}}$$

No obstante, como se visualiza en la Figura 17, aún se tiene un gran volumen de reclamos donde el mínimo fue de 158 y el máximo llegó a 236 reclamos por mes entre enero y diciembre del año 2017. Por otro lado, en el 2018 se observa una disminución con respecto al año anterior pero se deben establecer medidas a fin de continuar disminuyendo la cantidad en los próximos meses.

Figura 17: Total Reclamos ingresados en Post venta



Fuente: DERCOS Perú S.A. (2017)

Otra de las principales variables que DERCOS mide es el nivel de retención de clientes, indicador que si bien ha venido mejorando con el transcurso de los años, aún existe un reto enorme por mejorar, ya que el mismo está a penas sobre el 50% como se muestra en la Figura 18 el histórico proporcionado por DERCOS.

Figura 18: Evolución de Retención



(*) Se considera retenido aplicando formula corporativa (uno por número de chasis del vehículo)

(**)Promedio ponderado años: 1 y 2

Fuente: DERCOS Perú S.A. (2017)

De acuerdo a Celia Salazar -analista de Post venta- el cálculo para estimar la retención se realiza en base al análisis histórico de vehículos que visitan los talleres de postventa, tomando en consideración los 24 meses inmediatos anteriores al mes/año evaluado. Es decir, en el 2016 el indicador mostrado en la Figura 18 quiere decir que el 50.95% de los vehículos vendidos asistieron al menos una vez en los últimos 24 meses a algún taller de DERCO.

Por otra parte, DERCO proporciona el indicador de la retención, segmentada por marca como se muestra en la Tabla 16, en la cual se puede claramente observar que los vehículos más económicos (Changan, Jac y Greatwall) valoran menos el servicio de concesionarios; ya que el grueso de las unidades que se comercializan en estas marcas asiáticas son destinadas para vehículos de trabajo (taxi); siendo un escenario diferente el que ocurre en Mazda, en donde el cliente pertenece a un segmento socioeconómico más elevado y por consiguiente el nivel de retención es más sostenible en el tiempo.

Tabla 16: Retención por Marcas 2014 - 2017

Años	Suzuki	Mazda	Changan	Jac	Great Wall	Haval	2017 a Oct
1 Año	41.27%	42.19%	34.17%	44.92%	36.07%	48.23%	40.71%
2 Año	59.62%	79.47%	33.14%	49.64%	46.08%	92.86%	61.61%
3 Año	45.44%	71.32%	19.31%	24.37%	30.24%		47.65%
4 Año	30.56%	56.41%	5.33%	14.16%	23.02%		34.60%
5 Año	23.06%	46.27%	4.78%	6.99%	14.46%		24.46%
2017 a Oct	40.18%	60.96%	25.92%	28.99%	29.51%	60.32%	42.76%

Fuente: DERCO Perú S.A. (2017)

Por otra parte, y partiendo de la encuesta telefónica presentada al inicio, el equipo de Post venta de DERCO emitió un reporte en el 2017 de nivel de recomendación a la interrogante “En base a la experiencia recibida ¿Nos Recomendaría? – SI/NO”; a lo cual se presentan los resultados en la Tabla 17.

Tabla 17: Índice de recomendación post venta

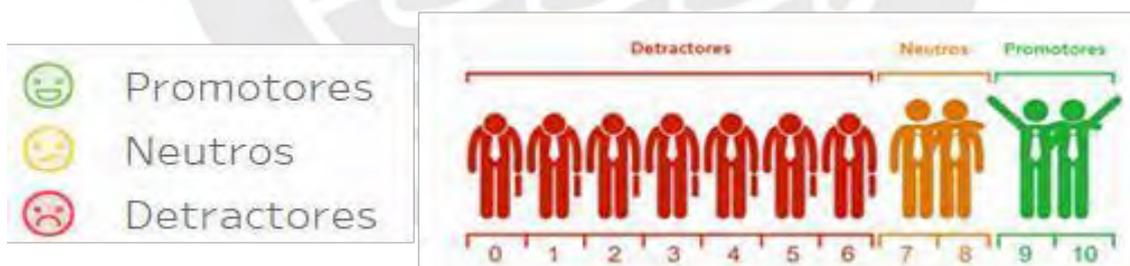
	2017									
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Total
Servicio Taller Lima	87%	86%	82%	86%	82%	86%	84%	81%	87%	85%
Reparaciones Taller Lima	73%	74%	70%	81%	73%	69%	68%	70%	76%	73%
Taller PyP	77%	72%	75%	75%	74%	73%	76%	82%	79%	76%
Taller Cajamarca	90%	81%	82%	85%	92%	88%	95%	85%	95%	88%
Taller Piura	77%	67%	78%	87%	81%	91%	91%	80%	77%	81%
Taller Arequipa	75%	86%	68%	85%	84%	73%	72%	84%	71%	78%
Promedio	80%	78%	76%	83%	81%	80%	81%	80%	81%	80%

Fuente: DERCO Perú S.A. (2017)

Nota. Los porcentajes del cuadro refieren el nivel de recomendación

Al respecto, Anahí del Valle -subgerente de Experiencia del Cliente- advierte que si bien estos resultados (Tabla 18) sirven como referencia; para el 2018 están implementando una prueba mucho más ácida conocida como “Net Promoter Score”, el cual es un indicador para medir la lealtad del cliente basándose en una sola pregunta: «¿Cuán probable es que recomiende el producto o servicio a un familiar o amigo?»; para lo cual se les pide calificar al cliente en una escala de 0 a 10, donde 0 es «Muy improbable» y 10 es «Definitivamente lo recomendaría», (Ver Figura 19). Según los resultados, los clientes se clasifican en promotores, neutros y detractores, tomando únicamente como promotores (personas que recomendarían los servicios de DERCO) únicamente las calificaciones de 9 y 10 tal como se describe en la siguiente imagen:

Figura 19: Metodología Net Promoter Score



Fuente: DERCO Perú S.A. (2017)

Siendo la metodología del cálculo la siguiente:

$$NPS = \frac{\text{Número de Promotores} - \text{Número de Detractores}}{\text{Número total de clientes}} \times 100$$

Finalmente, y no menos importante, todos los resultados con tendencia positiva tanto en la satisfacción como en la retención y el nivel de recomendación tendrían como consecuencia atraer mejores resultados económicos a la empresa; por lo cual, DERCO proporcionó para esta

investigación el siguiente información sobre resultados de post venta la cual se visualiza en la Figura 20.

Figura 20: Evolución de Ordenes de Trabajo (OTs) entre el 2014- 2017



Fuente: DERCO Perú S.A. (2017)

En la Figura 20 de Evolución de Órdenes de Trabajo (Ots) se refleja el número de servicios que se realizó durante el año, en donde se puede observar un crecimiento promedio anual de 14.8%; lo que finalmente repercute en el nivel de facturación tal como se visualiza en la Tabla 18:

Tabla 18: Ticket promedio 2014-2017

Ticket promedio 2014 – 2017 USD

	2014		2015		2016		2017 P	
	Ingreso	TKT Prom.						
Servicio	11,373,314	196	11,622,327	203	12,068,815	206	13,794,426	193
Reparación	1,138,921	188	970,203	164	980,717	141	1,701,562	131
Mantenimiento	9,958,565	200	10,149,198	196	10,535,923	193	11,294,047	224
Garantías	240,706	236	454,214	258	476,578	223	543,299	231
Recall	35,122	31	48,712	29	75,597	46	255,518	47
P&P	6,102,289	845	6,483,390	807	7,400,221	962	7,866,638	1,085
Repuestos	2,328,558	153	2,691,708	169	2,647,144	145	2,554,145	129
Total	19,804,161	247	20,797,425	245	22,116,180	242	24,215,210	246

Fuente: DERCO Perú S.A. (2017)

Siendo sus dos grandes generadores de dinero el servicio de “Mantenimiento” que hace referencia a los mantenimientos preventivos periódicos que los clientes realizan cada 5 mil kilómetros y el negocio de Planchado y Pintura (P&P) que se tiene para atender a los vehículos siniestrados por algún evento.

Tal como se ha podido evidenciar en el presente subcapítulo, DERCO a lo largo de estos

3 últimos años ha realizado una serie de actividades en miras a fortalecer su enfoque al cliente, implementando programas y actividades que tenían como finalidad incrementar el nivel de fidelización y retención de clientes, logrando resultados importantes que se ven reflejados en la disminución de reclamos, el incremento de la retención, recomendación y facturación, evidenciándose así una relación positiva entre las medidas que se toman en materia de fidelización y retención de clientes y los resultados que se tienen de forma histórica. No obstante, es preciso verificar si estas medidas se alinean a la base teórica revisada en el capítulo 2 a fin de validar que tienen un sustento teórico sobre el cual se pueden calificar como actividades de Marketing Relacional y así validar que en efecto existe una influencia positiva en la implementación de acciones de marketing relacional y el nivel de fidelización de clientes; para lo cual pasaremos al siguiente punto en donde analizaremos cada actividad expuesta, analizándolas en base a la teoría trabajada en el capítulo 2.

2. Análisis de alineamiento teórico

En el apartado anterior se ha dado a conocer las diferentes acciones que realiza DERCO desde hace tres años para generar vínculos con el cliente y tratar de ofrecerle una experiencia positiva durante el uso de sus talleres y concesionarios, así como los resultados obtenidos. Mientras que en el capítulo 2 se presentó la información teórica con respecto al Marketing Relacional y la fidelización de clientes donde se resaltan herramientas importantes como el CRM Y CEM además de sus implicancias y vínculos con el caso DERCO. Por ello ahora se pasará a analizar cada punto identificado previamente en base a la teoría trabajada y se analizará qué tan alineados se encuentran.

Acercamiento al Marketing Relacional

Las acciones que realiza DERCO tienen como uno de sus objetivos generar relaciones con los clientes y no solo transacciones, es decir, DERCO no sólo busca lograr la venta de un vehículo sino se preocupa por crear una relación duradera con el cliente para que este continúe realizando el uso de sus talleres. Las acciones como las llamadas que pertenecen al programa “DERCO acompaña” busca que el cliente perciba el interés de la empresa por él y su vehículo; así también al proporcionarle una serie de beneficios a través de “Cliente preferente” DERCO aplica la herramienta del CRM donde individualiza a sus clientes para entender sus necesidades particulares y entregarles lo que ellos desean.

Tal como se señaló en el Marco Teórico, el enfoque transaccional tiene una visión a corto plazo el cual no busca crear relaciones duraderas con el cliente, buscando únicamente concretar la venta de los productos y servicios, creando en consecuencia, clientes con una sensibilidad más alta al precio y por lo cual no se toma la molestia de segmentar a sus clientes, tratando a todos

por igual y midiendo el nivel de satisfacción de forma ocasional mediante estudios de mercado u otros. No obstante, en DERCO se ha podido evidenciar un claro esfuerzo por adoptar un enfoque relacional a partir del análisis de criterios presentados por Alcaide (2015) que a continuación se muestra en la Tabla 19.

Tabla 19: Análisis de post venta DERCO basado en Alcaide

CRITERIOS	ENFOQUES		ANÁLISIS EN LA POST VENTA DE DERCO
	TRANSACCIONAL	RELACIONAL	
Visión Temporal	A Corto Plazo.	A Largo Plazo.	RELACIONAL Si bien no especifica meta temporal, la visión de DERCO: “Ser la empresa con los clientes más satisfechos y los colaboradores más motivados en los mercados en los que participamos”, aboca una visión al Largo plazo y enfocada en el cliente.
Objetivo	Maximizar la Rentabilidad de cada transacción individual.	Maximizar la Rentabilidad de la relación.	RELACIONAL El objetivo General de la Post venta en DERCO es lograr una “Experiencia Extraordinaria del Cliente”; lo cual se alinea a la base teórica del CEM que busca crear experiencias que realmente se conecten con sus clientes para generar un vínculo.
Concepción de la Calidad	Técnica, centrada en el servicio básico y las operaciones.	Funcional, con una relación amplia de la relación en su totalidad y de las transacciones que la componen.	TRANSACCIONAL Si bien se observan esfuerzos por trabajar el nivel de contactabilidad con los clientes al momento de ejecutar los servicios, en DERCO la calidad es más referida a los trabajos realizados, no consideran dentro del concepto el nivel de relacionamiento con el cliente.
Medición de la Satisfacción al Cliente	Indirecta, en función de la participación de mercado. Investigaciones de mercado esporádicas	Con base en la interacción directa con el cliente. Sistema que funciona de forma continua	RELACIONAL DERCO Cuenta con encuestas de satisfacción de clientes que realizan a todos los clientes que tomaron los servicios en los talleres de Post venta, siendo este indicador una de las metas que todo taller debe de cumplir mensualmente.
Concepto de Marketing	Marketing Mix.	Marketing Relacional	TRANSACCIONAL & RELACIONAL En DERCO existe un área de marketing que se enfoca principalmente en definir un marketing mix; sin embargo, existe una gerencia de atención al cliente que está más enfocada en realizar trabajos más vinculados al Marketing Relacional.
Segmentación	Poco utilizada	Muy utilizada, socio-demográfica y por comportamientos	RELACIONAL Si bien no existe una segmentación socio-demográfica, DERCO segmenta sus servicios en base a la disponibilidad de tiempo de sus clientes, por ello tiene tipos de servicios: Express, Diurno, Nocturno y Delivery. Además de la segmentación que existe de forma natural según el servicio que el cliente requiera (mantenimiento preventivo o correctivo); ello se debe a que el negocio de Post venta recibe indiscriminadamente a todos los perfiles de clientes de las diferentes marcas de vehículos que comercializa.
Diferenciación	Pocos elementos relacionados en especial con el precio.	Muchos elementos relacionados, gestionados de forma cuidadosa y sistemática.	RELACIONAL Existe una clara diferenciación en los servicios ofrecidos por DERCO como concesionario oficial ya que no solo ofrece la promesa de solucionar los problemas o necesidades de sus

			clientes, sino que cuenta con una infraestructura bien acondicionada, sala de recepción, salas de espera, cortesías de servicio y altos estándares de calidad que lo diferencian de cualquier taller mecánico.
Marketing Interno	Inexistente.	Fundamental para el éxito.	RELACIONAL DERCO cuenta con un área de marketing interno en donde a diario hacen eventos, integraciones, comunican resultados del negocio, nuevos ascensos, premiaciones, nuevos logros, además de un programa anual de reconocimiento de colaboradores. Asimismo cuenta con un programa DERCOINTEGRO que busca reforzar constantemente sus valores institucionales y una red social interna.
Uso de las Tecnologías Informáticas	Para la reducción de los costes y para el desarrollo de nuevos servicios.	Para mejorar la calidad de los servicios, lograr mayor eficiencia y profundizar la relación con los clientes.	RELACIONAL DERCO cuenta con un ERP (SAP), además de soluciones web y periféricos que sirven para llevar un mayor control sobre sus principales actividades a fin de mejorar la calidad de sus servicios.

Tal como se muestra en Tabla 19, luego de analizar todos los criterios es posible señalar que el enfoque de las actividades ejecutadas por DERCO en los últimos 3 años tiene en efecto un enfoque principalmente relacional, validando que los incrementos en los resultados positivos de los niveles de satisfacción y retención son producto justamente de implementar estas actividades con un enfoque alineado a la teoría del marketing relacional.

Por otra parte, entre una de las principales acciones de recordación de marca que uso DERCO para el año 2017 está la campaña “Dedicados a ser mejores” que se difunde por diferentes medios masivos como televisión, prensa escrita y otros, donde los protagonistas son el personal de la empresa. Esta campaña se realiza con la finalidad de reforzar el posicionamiento de la marca y además de recordarles a sus clientes que DERCO tiene un compromiso con ellos, ofrecerles un servicio de calidad con un trabajo en conjunto entre los colaboradores y clientes para una mayor satisfacción y a su vez los clientes recuerden a la empresa como una compañía que se preocupa por brindar calidad, hecho que claramente busca generar un vínculo emocional.

Así también, en los últimos tres años DERCO se ha enfocado en redefinir y mejorar cada vez más su servicio de Post venta para generar un vínculo con sus clientes, es decir, busca que su cliente retorne a la empresa por una próxima compra para su familia o empresa; también se asegura de cuidar de manera correcta y con los repuestos adecuados los vehículos que se adquirieron, de manera que el cliente tenga una buena experiencia de compra, que es lo que busca el concepto CEM, gestionar la experiencia de los clientes para que estos retornen, en este caso con una garantía en la compra del vehículo los clientes continúan siendo usuarios a través de los servicios de post venta.

Así también con la campaña “Deja el cuidado de tu auto en manos de los que saben” se

busca generar confianza en los clientes que ponen sus autos en manos de la empresa. Todo ello como parte de gestionar la experiencia del cliente (CEM) pues busca crear experiencias positivas en los clientes y utiliza como elemento de estímulo de la experiencia según Alcaide, la marca que es la “experiencia con la carga emocional” para que el cliente perciba ésta como segura y con garantía.

Por otro lado, de acuerdo a las 5 fases que presenta Alcaide (2015) para la elaboración de una estrategia relacional, expuestos en el marco teórico, es posible señalar que DERCO viene desarrollando, en la fase 1, cinco de los siete vínculos para lograr crear una experiencia positiva para los clientes. Ver Tabla 20.

Tabla 20: Tipos de vínculo que genera DERCO con el cliente

Basado en la Marca	A nivel de las Marcas de vehículos que comercializa, DERCO busca crear un vínculo sustentado en el valor que los clientes obtienen al relacionarse con las marcas, tanto por atributos técnicos como emocionales, lo que los convierte en amantes de las marcas que comercializa, siendo DERCO la marca que respalda y garantiza la calidad de los vehículos. Asimismo, en el negocio de Post venta observamos que busca posicionarse en el cliente como la Marca compuesta por especialistas técnicos en las marcas que ofrece sus servicios.
Actitudinal	A nivel actitudinal DERCO busca mediante sus procesos estándares de trabajo demostrar profesionalidad, orientación al cliente, valores, cultura y capacidad de respuesta; mejorando la satisfacción de las necesidades, deseos y expectativas del cliente que la competencia.
Valor	DERCO busca generar “experiencias extraordinarias” en sus clientes de forma continua y repetida, haciendo que el cliente tenga razones para creer que continuarán recibiendo ese valor durante un prolongado periodo de tiempo.
Cero Opción	Si bien no es el objetivo de DERCO, es preciso señalar que se condiciona al cliente a venir a los mantenimientos preventivos a efectos de que la garantía de fábrica de la compra del vehículo continúe vigente, dejándolos sin otra opción que recurrir a la empresa para obtener los servicios requeridos. En estos casos no existe fidelización, sino <<aceptación>>.

Siendo claramente el vínculo actitudinal y el vínculo de valor los dos vínculos que DERCO tiene como principal reto fortalecer, ya que van más relacionados al negocio de Postventa, a la generación de “experiencias extraordinarias” y por consiguiente a mantener un vínculo relacional estrecho con el cliente.

Continuando con las fases expuestas por Alcaide, la Fase 2 nos habla sobre la cartelización de clientes como alternativa estratégica para gestionar las relaciones agrupándolos en base a variables y criterios a fin de definir la intensidad, profundidad y costes que la empresa asumirá. Al respecto, se trabajó la información recogida en DERCO y se plasmó en el mismo

esquema lógico planteado por Alcaide, el cual se detalla a continuación:

Tabla 21: Pasos para la implementación de cartelización

PASO 1	Identificar los segmentos clave para la empresa	Por volúmenes, aporte a la rentabilidad, potencial, clientes estratégicos, niveles de vinculación y otros.	Si bien la postventa de DERCO involucra todos sus segmentos de negocio (camiones autos, motos, maquinaria pesada), el segmento clave por volumen y aporte a la rentabilidad es la postventa de vehículos trabajada en el presente estudio.
PASO 2	Diseñar carteras y tácticas para los segmentos clave, con objetivos concretos	Por grupos de clientes con un valor similar para la empresa o con comportamientos similares	La Postventa de DERCO no hace una cartelización por marca o tipo de cliente, en general todos los talleres son multimarca; no obstante, tal como se señala en capítulo del diagnóstico de la empresa, DERCO segmenta 3 tipos de líneas de negocio que atienden a la necesidad de sus clientes (Servicio Técnico, Planchado y Pintura, y Venta de Repuestos)
PASO 3	Identificar por carteras	Quienes son los más importantes, cuál es el comportamiento atendiendo a los distintos grados de vinculación y otros criterios.	De la segmentación indicada en el Paso 2, la del Servicio Técnico es la “cartera de clientes” más importante de trabajar; por lo cual, es la línea de negocio sobre la cual DERCO ha invertido mayor esfuerzo en desarrollar, con el programa de “Derco-Acompaña” y los servicios segmentados en base a la disponibilidad del cliente
PASO 4	Identificar factores importantes	Potencial de crecimiento de los clientes y otros.	DERCO cuenta con un área de inteligencia comercial que constantemente está atento a las tendencias de mercado en todos los segmentos; logrando identificar y visualizar el potencial de crecimiento de sus clientes, alineando los servicios que ofrece a las necesidades de estos. Es así como surgieron los distintos tipos de servicios en talleres de mantenimiento.
PASO 5	Detectar oportunidades de crecimiento: desarrollo estratégico	Protección de los clientes clave, análisis de los niveles de satisfacción, creación de barreras al cambio, fortalecimiento de vínculos, necesidades insatisfechas, evolución de nuevas tecnologías, etc.	DERCO, como ya se detalló, cuenta con una serie de procesos que buscan medir los niveles de satisfacción y retención de sus clientes, además de estudios de mercado periódicos que les permite identificar cuáles son las necesidades insatisfechas de los mismos a fin de tomar acciones que se alineen a satisfacerlas.

Por otra parte, en la Fase 3, relacionada a llenar la relación con contenido de valor, vemos que DERCO muestra un claro esfuerzo y compromiso para llenar de valor la relación con sus clientes ya que, como se menciona ampliamente en el análisis organizacional del capítulo 5, DERCO tiene un programa denominado “DERCO-Acompaña” que es por sobre todos los proyectos relacionados al cliente en la postventa el más importante. En “DERCO-Acompaña”

desde la bienvenida al cliente (entrega de su unidad) se lo capacita y se le brinda una cuponera de descuentos exclusivo por ser nuevo cliente de DERCO, además, a lo largo del tiempo hay un seguimiento bimensual en la que se busca mapear las posibles necesidades del cliente e invitarlo a generar las citas necesarias para los mantenimientos preventivos y correctivos, además de asesorarlo con alguna necesidad puntual del cliente, por otra parte, en el taller mismo (al momento de su visita programada), se busca generar un espacio y momento confortable y divertido con la atención y asesoramiento personalizado, la ruleta de descuentos adicionales y una sala de espera a la medida. Asimismo, y para reforzar la continuidad del cliente dentro de DERCO, de estar fuera del periodo de garantía y continuar asistiendo a los talleres de DERCO, se les ofrece beneficios adicionales a los iniciales en correspondencia por su fidelidad.

Por último, en la fase 4 y 5, relacionadas a la promesa de valor para los nuevos prospectos y actuales clientes y a su implementación y seguimiento, es posible señalar que DERCO, luego de realizar un análisis de mercado determino que uno es los factores más importantes para sus clientes es el tiempo; motivo por el cual diseño 4 tipos de servicio que se adapten a la disponibilidad de cada uno de sus clientes (servicios: Diurno, Express, Nocturno y Taller Móvil) y lo comunica en todo el ciclo del programa de Derco-Acompaña además de en los paneles publicitarios propios al Layout de sus talleres y en el Call Center cada vez que se pone en contacto con un cliente.

En suma, y hasta el momento, se ha podido concluir que DERCO efectivamente viene ejecutando una serie de programas y actividades, las mismas que para efecto del presente estudio califican como medidas tomadas en base a un enfoque de marketing relacional y que adicionalmente estas mismas han tenido un impacto positivo en los niveles tanto de satisfacción como de retención del cliente. No obstante, y pese a presentar resultados positivos, es preciso revisar cuales son las expectativas de los clientes, ya que es posible estar presentando resultados sesgados a lo que DERCO considera que el cliente quiere y no necesariamente dando atención a lo que el cliente espera y valora más; lo cual analizaremos en el siguiente punto.

3. Expectativas de los Clientes

Se han presentado las distintas acciones que DERCO realiza –según sus registros e información proporcionada por los entrevistados mencionados- como búsqueda de clientes fieles a partir de estas actividades del Marketing Relacional, sin embargo, a continuación se expondrán las expectativas de los clientes con respecto a los atributos del área de post venta en el sector automotriz, el grado de importancia que le dan a las acciones que realiza DERCO y los atributos que dichos clientes identifican. Para ello se tiene como fuente las encuestas realizadas a usuarios de los concesionarios DERCO y las entrevistas que se tuvo con ellos.

De acuerdo a los encuestados, el atributo que más valoran de un servicio de post venta de automóviles es el precio pero no dejan de considerar la calidad, la profesionalidad y la atención que reciben, pues como se visualiza en la Figura 21 son atributos que también tienen un alto grado de importancia. Ofrecerles a los clientes diferentes estrategias que aumenten el beneficio que perciben, además de aumentar su satisfacción, hará que estos pasen al precio a un segundo plano optando por valorar más otros atributos como la calidad de los productos o del servicio o la profesionalidad con la que opera el personal de la empresa.

La calidad es el siguiente factor significativo para los clientes quienes buscan que sus vehículos sean reparados con repuestos y herramientas de calidad que permitan su perfecto funcionamiento y se mantengan en óptimas condiciones. Así mismo, la calidad puede ser percibida desde una parte más intangible como la calidad del servicio que ofrece la empresa y para satisfacer ambas formas de la percepción de la calidad es indispensable conocer los deseos de los clientes, de tal manera, que se ofrezca algo más de lo que busca.

La calidad va de la mano con la profesionalidad, pues los clientes están poniendo en manos de personas extrañas su vehículo, el cual tendría que ser reparado por expertos con conocimientos profundos sobre automóviles. Este factor está muy relacionado con la sensación de confianza y seguridad que sentirán los clientes al dejar sus vehículos sin la preocupación de no estar presentes en el momento de las revisiones, es decir confían no solo en los conocimientos de los asesores sino también en su ética profesional, pues existen temores – como lo mencionó la usuaria de un Mazda c3 (Srta. Mirella Curaca entrevistada)- en los talleres que no pertenezcan a DERCO, por ejemplo al cambio de alguna de sus piezas originales por piezas que no lo son.

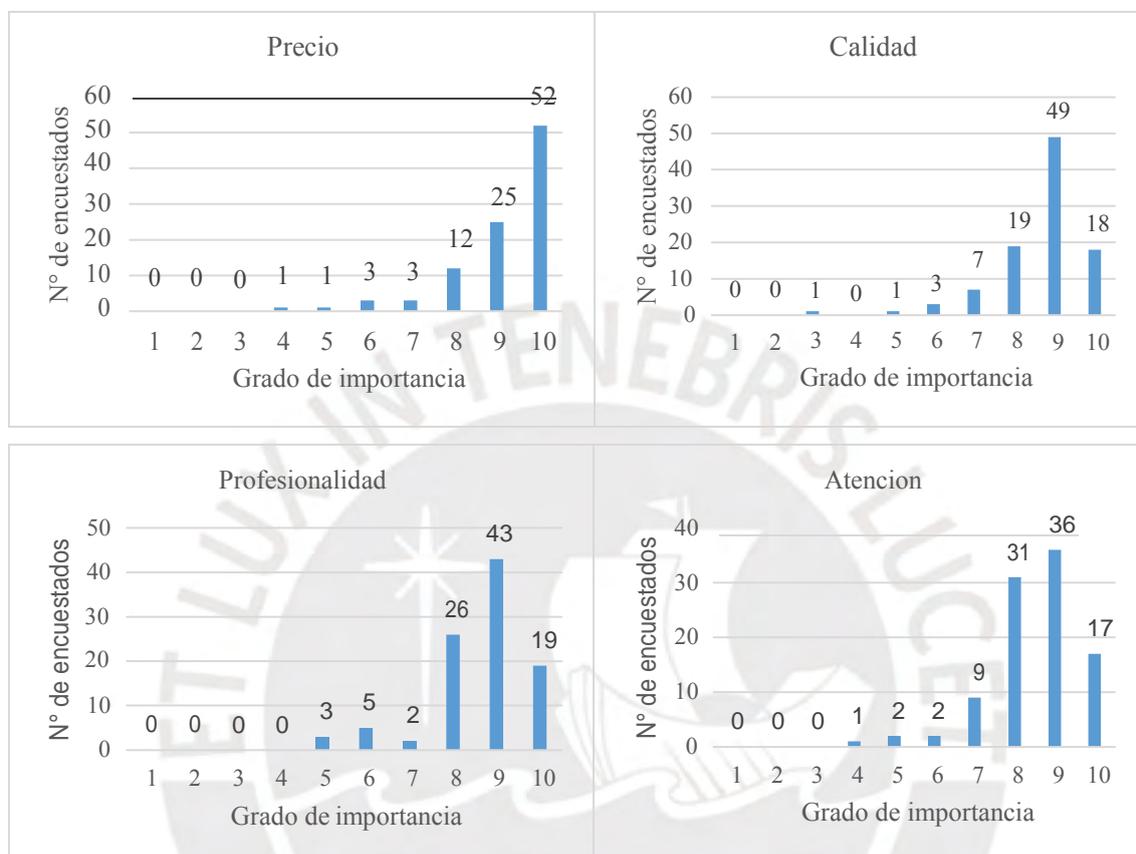
La atención es otro de los atributos de gran importancia para los clientes donde están incluidos la amabilidad, empatía, el buen trato y la comunicación clara por parte del personal que los atiende en la empresa, por tanto, la capacitación constante del personal es esencial para brindarle la información que necesite el cliente de una forma clara y en el momento preciso sin olvidar que cada persona es diferente, tienen distintas necesidades, necesitan ser escuchados y no todos son conocedores de automóviles.

Además de una buena comunicación, el cliente busca una relación cordial con el personal que denote que estará dispuesto a ayudarlo durante todo el tiempo que lo necesite y que la empresa cumpla con las promesas que ofrece como los bonos, descuentos, obsequios y demás. El cumplimiento de todos esos factores contribuye a la experiencia positiva de los clientes y a la fidelización del cliente hacia la marca.

Utilizando como herramientas las entrevistas a usuarios, los clientes manifestaron que es importante que la empresa se comunique con ellos aún después de culminada la venta o finalizado

el servicio pues, para ellos, es necesario sentir que la empresa se preocupa también por el correcto funcionamiento de sus vehículos y la satisfacción de los clientes y no sólo por las ganancias que puedan recibir.

Figura 21: Grado de importancia de los clientes en la post venta automotriz



Los resultados previamente señalados se ven reforzados y alineados en buena medida al estudio de mercado que realizó DERCO en septiembre del 2017, para lo cual contrató a la investigadora de mercado Arellano Marketing a efectos de que esta última realice un estudio de mercado con el objetivo de conocer la relevancia y alcance de la marca DERCO en sus clientes y clientes de la competencia con la finalidad de identificar los cambios percibidos en la marca y el posicionamiento luego de todos los programas y servicios implementados en los últimos 3 años. Arellano Marketing realizó un Focus group (ver Anexo H) y entre los resultados que presentó y que guardan relación con el presente estudio de investigación se tiene lo siguiente:

Respecto a la Post venta, los principales valoraciones se estructuran en el mantenimiento, el seguimiento, la infraestructura y el servicio; asimismo, cada uno de estos aspectos se subdivide en los siguientes hallazgos:

Mantenimiento

Sobre los precios:

- Mejorar significativamente los precios: considerados muy elevados vs los talleres mecánicos.
- Cumplir siempre con los tiempos: el día y la hora que se acordó terminaría el servicio. Sin demoras.
- No cobrar por adicionales, o no realizar servicios adicionales al mantenimiento sin la confirmación o aceptación del cliente.
- Realizar descuentos en fechas importantes: por ejemplo, en el cumpleaños del cliente.

Sobre los Técnicos:

- Tener técnicos calificados: esto significa eficiencia y ausencia de errores, no tener que volver a internar el vehículo por desperfectos o sonidos.
- Poder observar el mantenimiento del vehículo, si así lo desea el cliente, en un ambiente cómodo y apropiado.

Sobre la Atención:

- Puntualidad en la entrega del vehículo: comunicar ante posibles retrasos, tener siempre repuestos disponibles.
- También tener disponibilidad de citas: lo ideal sería poder sacar las citas on – line.
- Recibir por mensaje de texto/ whatsapp/ correo, alertas donde se recuerde los mantenimientos futuros.
- Lo ideal sería poder tener mantenimientos 24/7, horario extendido incluso domingos.
- Recibir información detallada del servicio que se realiza al vehículo. Los técnicos deberían tener disponibilidad y paciencia para conversar con los clientes sobre los costos.

Sobre los Beneficios:

- Recibir beneficios en cada mantenimiento: descuentos, regalos, sorteos, merchandising.
- Ofrecer un auto de reemplazo si se presentan demoras en el mantenimiento/servicios técnicos
- El auto debe salir muy limpio (uso de ambientadores, shampoo) después de estar en el taller.

Seguimiento

- Una de las principales insatisfacciones es sentir que el cliente es “abandonado” (eso extensivo a toda la categoría). En este contexto lo ideal sería encontrar:
- Recordatorios de citas de mantenimiento
- Medición periódica de la satisfacción del cliente, tanto con el vehículo como con el servicio post venta.
- Comunicarse con el cliente mediante acciones de fidelización: fechas importantes, cumpleaños.

Infraestructura

- Lo ideal sería contar con un espacio donde el cliente – si lo desea- pueda observar el mantenimiento del vehículo.
- Tener una zona de espera cómoda, que cuente con:
- Bocaditos y coffee break
- Ambiente acogedor, con dispensador de bebidas.
- Televisión con cable
- Área infantil.

Tal como se puede evidenciar, tanto lo recogido por el grupo de estudio, así como la investigadora de mercado guardan relación en señalar que los aspectos más valorados en la postventa son el precio, la calidad de los trabajos, el profesionalismo y el nivel de servicio que les ofrecen, los mismos que se señalan dentro de los aspectos más valorados según el estudio de Arellano Marketing.

De lo antes expuesto y al análisis segmentado de sus reportes de satisfacción se logra identificar que si bien DERCO posee un nivel de satisfacción considerablemente alto, los puntos más descuidados son la comunicación del asesor con el cliente (relacionamiento), la limpieza en la entrega (calidad) y los re-ingresos a taller (calidad) tal como se refleja en la Tabla 22.

Tabla 22: Encuesta a usuarios post venta DERCO

Encuestas de Satisfacción Servicios Por Taller	¿Qué tan satisfecho se encuentra con el servicio recibido?	En la recepción de su vehículo ¿Cómo calificaría el tiempo de espera para la atención y amabilidad del asesor de servicios?	Durante la estadía de su vehículo ¿Cómo calificaría la comunicación del asesor para confirmar autorización y término de los trabajos?	En la entrega de su vehículo ¿Cómo calificaría la limpieza de la unidad?	¿Cómo calificaría la puntualidad en el horario de entrega?	¿Tuvo que retornar al Taller por el mismo servicio realizado?	¿Qué tan satisfecho se encuentra con el servicio de Taxi?	En base a la experiencia de servicio, nos recomendaría?
DC Peru Surco - Paul Franco	72.5%	67.5%	71.3%	77.2%	86.3%	62.5%	100.0%	77.5%
DCPeru Surquillo - Jonathan Seyes	84.7%	89.4%	78.8%	62.4%	83.5%	80.0%	94.1%	83.5%
DC Peru Ate - Alonso Seclém	85.7%	74.3%	82.9%	71.4%	85.7%	85.7%	70.4%	91.4%
DC Perú Intisuyo - Víctor Villalva	88.1%	84.7%	84.7%	91.5%	94.9%	61.0%	80.9%	86.4%
DC Peru Camacho - Pablo Salas	72.2%	94.4%	94.4%	41.2%	94.4%	88.9%	84.6%	83.3%
DCPeru Javier Prado La Molina	88.9%	100.0%	88.9%	88.9%	100.0%	72.2%	100.0%	100.0%
DC Perú Alfredo Mendiola II - Julio I	100.0%	100.0%	100.0%	94.4%	94.4%	83.3%	83.3%	100.0%
DC Peru Faucett La Marina - Víctor I	82.4%	88.2%	88.2%	70.6%	100.0%	35.3%	100.0%	94.1%
PROMEDIO GENERAL	82.7%	83.0%	81.5%	74.7%	89.4%	70.9%	90.7%	85.8%

Fuente: DERCO Perú S.A. (2017)

Estos puntos son importantes en tanto guardan relación directa con el nivel de calidad de sus servicios y el nivel en el que DERCO se relaciona con sus clientes, no pudiendo cumplir de forma satisfactoria con 3 de las principales valoraciones de los clientes identificadas en el estudio del grupo (Calidad, Profesionalismo y Atención), reafirmando además los hallazgos encontrados en el estudio de Arellano que se mostraron líneas arriba. No obstante, es importante señalar que los factores evaluados por DERCO también están compuesto por el tiempo de espera en la recepción, la amabilidad y la puntualidad en la entrega, factores que de acuerdo al reporte de satisfacción segmentada se encuentran en niveles por encima de 82%.

4. Brechas entre el valor ofrecido y expectativas de clientes mediante el modelo Prima

Brechas entre lo que ofrece DERCO y lo que valora el cliente

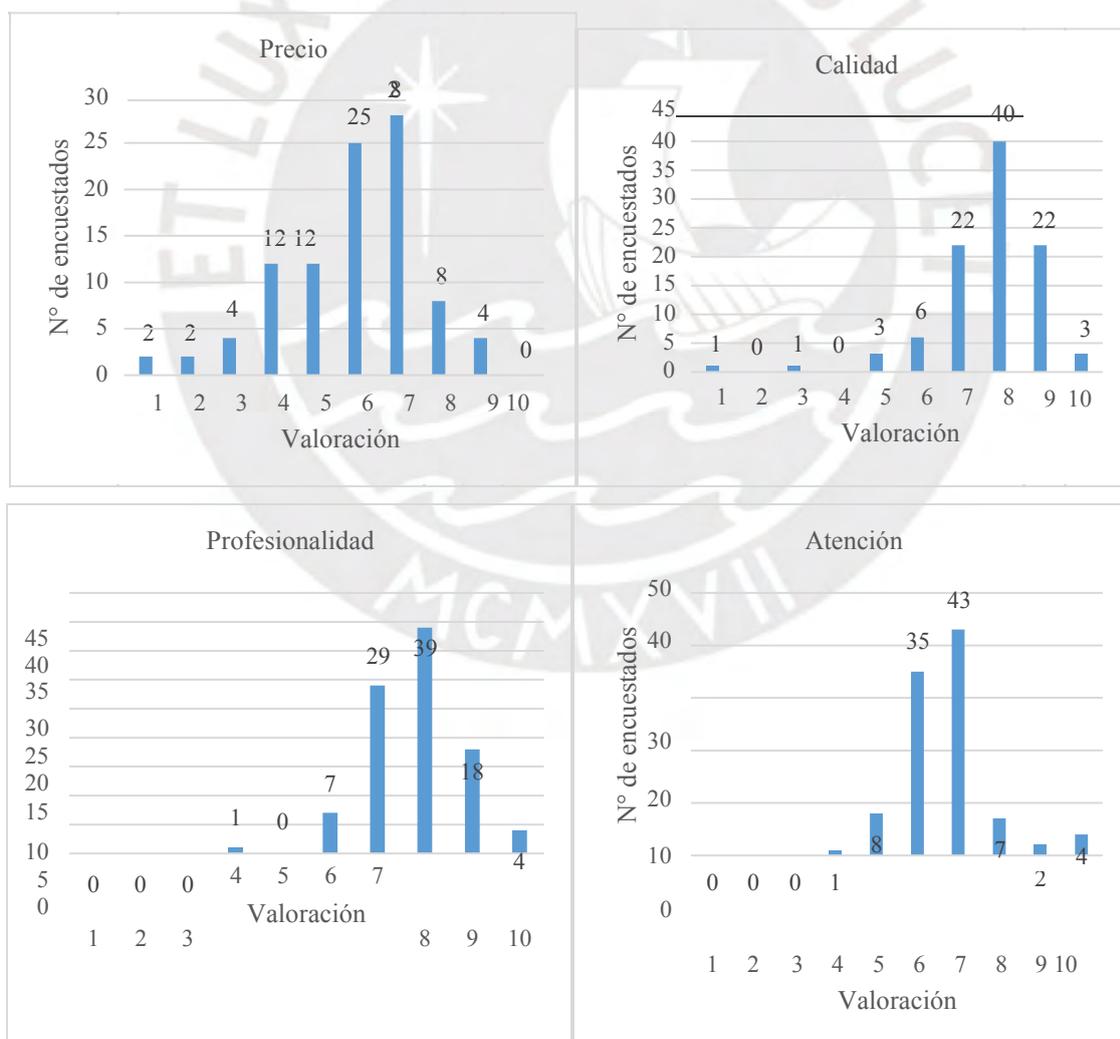
En el apartado anterior se presentaron las expectativas de los clientes, es decir, el grado de importancia que le otorgan a los siguientes factores: precio, profesionalidad, calidad y atención; además también se expuso información proporcionada por DERCO sobre cómo viene trabajando para fidelizar a sus clientes abordando al menos tres de los factores mencionados (profesionalidad, calidad y atención). A continuación se presentará información que se obtuvo a través de encuestadas para saber cómo los usuarios dichos factores en relación a los talleres de DERCO.

En la Figura 21 se mostró el grado de importancia que le otorgan los encuestados a los factores precio, calidad, profesionalidad y atención en post venta del sector automotriz; en la Figura 22 se muestra la valoración de estos mismos factores pero para DERCO, puesto que son usuarios, es decir cómo califican a la compañía ante estos factores. Como se observa en la Figura

21 más del 50% de los encuestados califican entre 6 y 7 en una escala del 1 al 10 la excelencia del precio que ofrece DERCO, es decir no se encuentran conforme con este factor, pese a ser el de mayor importancia al decidir el taller al que llevarán a su vehículo; ello se ve reforzado con la entrevista al 10% de los encuestados, quienes todos calificaron como alto los precios de DERCO.

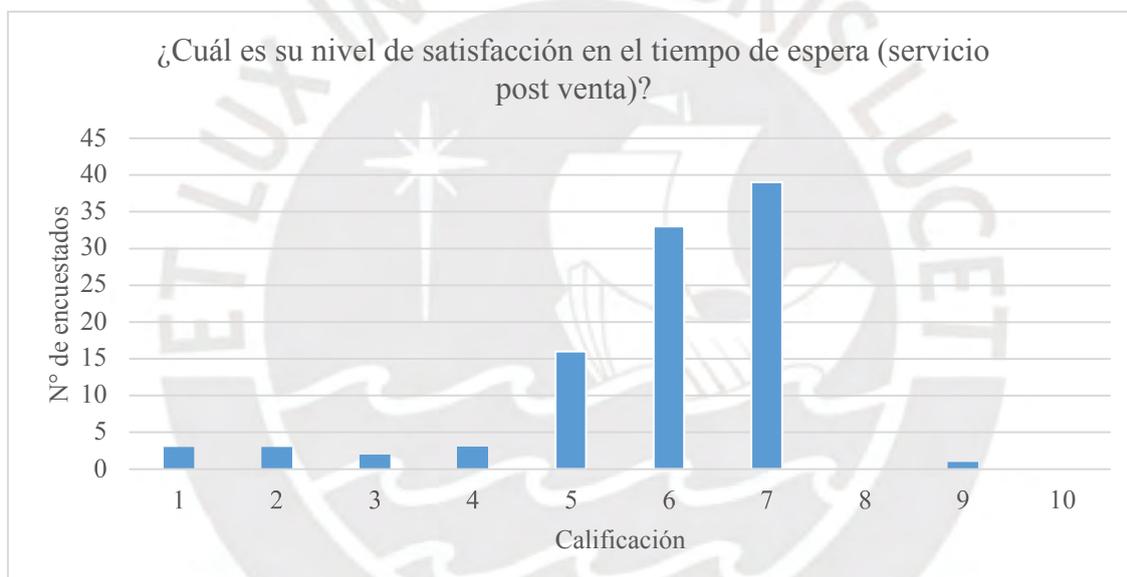
En cuanto a la calidad, el 50% de los encuestados manifestó que resalta los materiales utilizados en los talleres DERCO, por ello aprovechaban su garantía y asistían a los locales, sin embargo una vez terminado este beneficio buscarían talleres de confianza. De todas maneras manifestaron percibir imagen de calidad de DERCO como se muestra en la Figura 22 donde el factor calidad tiene en su mayoría una calificación de 8 y 9 en una escala del 1 al 10. Del mismo modo, se visualiza en el factor profesionalidad que la mayoría otorga una calificación alta, puesto que confían en los conocimientos de los trabajadores de DERCO y en su ética para realizar las reparaciones y uso de los vehículos.

Figura 22: Valoración de clientes del servicio post venta de DERCO



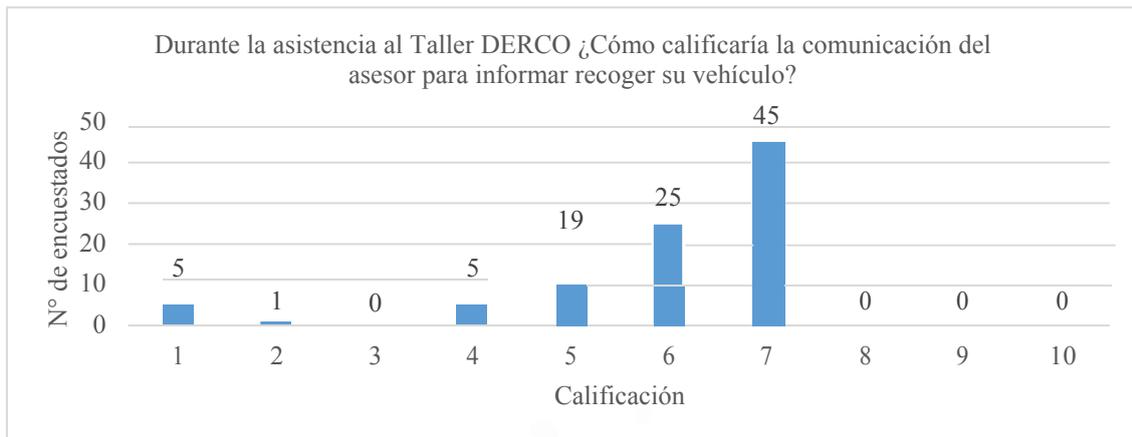
Con respecto al último factor, se muestra en la Figura 22 que la mayoría califica de manera regular entre 6 y 7 la atención de DERCO; ello se ve reforzado con los resultados de las encuestas ante la pregunta sobre la atención que abarca El tiempo de espera del servicio y La comunicación del asesor. Como se muestra en la Figura 23 un 73% de los encuestados en el 2017 otorgan una calificación positiva a la atención recibida en los talleres de Lima de DERCO, o que incluye su satisfacción ante la recepción, respuestas y trato del asesor que lo atendió. Es decir DERCO realiza actividades para brindar una adecuada atención al cliente, a su vez este valora este factor –en otras palabras- considera la atención como importante y la mayoría califica positivamente este factor por lo que se afirma que DERCO viene realizando correctamente esta acción pero que debería seguir mejorando pues un 16% ubica la calificación en la mitad del rango y lo ideal es que sea superior.

Figura 23: Calificación del tiempo de espera



En cuanto a la comunicación entre asesor-cliente, en la Figura 24 se visualiza que un 70% de los encuestados califica la comunicación del asesor como satisfecha, número que también debería mejorarse pues DERCO busca que sus clientes estén conformes con los asesores que los atienden, puesto que realizan capacitaciones a estos para lograrlos e incluso se incentiva una comunicación entre ellos con la acción “Entrenamiento de clientes” donde el asesor informa y enseña al cliente sobre el funcionamiento del vehículo y para cuando regresa por una asistencia técnica le explica sobre éste y ofrece consejos de cómo cuidar el auto.

Figura 24: Calificación de la comunicación entre asesor-cliente



Modelo Prima

Para conocer las diferencias entre las expectativas de los clientes y el valor ofrecido de DERCO se utilizará la Matriz Prima, la cual permite visualizar la serie de actividades que realiza DERCO y están organizadas dependiendo el grado de importancia y en qué nivel cubre la empresa tales expectativas. Se han listado todas las actividades identificadas a lo largo de la investigación como se puede visualizar en la Tabla 23 y se menciona si el gap es bajo, intermedio o alto de acuerdo a la información recogida; sin embargo las principales actividades donde se busca identificar las brechas están centradas en los factores que ya se han identificado como las más valoradas por el usuario, dichos factores seleccionados son Precio y Atención, este último incluye el Tiempo de Entrega del servicio (puntualidad) y la Comunicación (entre el usuario y el asesor). Entonces como se mencionó líneas arriba, la matriz prima contiene todas las actividades mencionadas en la investigación, pero el enfoque estará en el Precio, Entrega del servicio y Comunicación (asesor-cliente).

Tabla 23: Resultados del Modelo Prima

	Acciones de impacto	Acciones de gran impacto
Importancia de las expectativas para los clientes	Media-alta prioridad: Expectativas altas y gap bajo <ul style="list-style-type: none"> - Información ofrecida clara - Servicio de mantenimiento del vehículo con seguridad y correctamente (calidad) - Recursos materiales y equipos confiables con las que cuenta el concesionario - Estado del vehículo en el momento de la entrega - Personal capacitado (técnicos) - Entrega de cuponera de descuentos - Cliente preferente 	Alta prioridad: Expectativas altas y gap alto <ul style="list-style-type: none"> - Precio justo o similar a los talleres que representan competencia - Tiempo de entrega del servicio (Puntualidad) - Comunicación entre el cliente y el asesor. - Entrenamiento de clientes

	<ul style="list-style-type: none"> - Resolución de dudas o riesgos respecto al servicio prestado - Cuponera de descuentos 	
	<p>Acciones de mantenimiento Baja prioridad: Expectativas bajas y gap bajo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Entrega de merchandising - Campañas publicitarias por redes sociales <p>Publicaciones informativas</p>	<p>Acciones necesaria Media-baja prioridad: expectativas bajas y gap bajo</p> <ul style="list-style-type: none"> - DERCO acompaña: llamadas telefónicas a clientes - Atención entretenida - “La ruleta de la espera”
	GAPS	

Acciones de mantenimiento: Son las acciones con bajos niveles de expectativas por partes de los clientes y con gap bajo; como se visualiza en la Tabla 23 actividades como entrega de merchandising no tienen un nivel de importancia alto para los clientes, sin embargo DERCO realiza la entrega de pequeños regalos por lo que la brecha es baja.

Acciones necesarias: Estas acciones poseen bajo nivel de expectativa a pesar de ello, dicha expectativa no es cubierta por la compañía; como se visualiza en la Tabla 23 DERCO afirma que como parte de sus acciones de seguimiento al cliente realiza llamadas telefónicas, sin embargo de acuerdo a las encuestas y entrevistas, algunos clientes manifiestan que no reciben dichas llamadas pero que tampoco les otorgan gran importancia.

Acciones de impacto: Actividades como recibir información clara sobre el vehículo en el momento de la visita a los talleres, que el servicio sea de calidad, garantía en los materiales usados entre otros son acciones que los clientes valoran y consideran importantes por lo que el nivel de sus expectativas son altos y ello va de la mano con la respuesta de DERCO, puesto que en el área de post venta se cubren las expectativas y la brecha entre lo que desea el cliente y lo que ofrece DERCO es baja.

Acciones de gran impacto: Estas actividades poseen alto nivel de importancia para los clientes y DERCO no responde al nivel de sus expectativas por lo que existe una brecha alta; como se visualiza en la Tabla 23 para los clientes es muy importante el precio a pagar por los servicios post venta, ellos prefieren un costo justo o similar a los talleres de la competencia, sin embargo DERCO ofrece sus servicios por un mayor precio; asimismo otro factor importante es la puntualidad de la entrega de su vehículo tanto la primera vez cuando son clientes nuevos y se les asigna una fecha de entrega del auto como también cuando retornan por servicios de mantenimiento. Por último, otro de los factores importantes es la comunicación con los asesores pero como se indicó líneas arriba están incluidas en atención.

Cabe resaltar que el cuadrante con mayor relevancia sería el de “Acciones de gran

impacto” puesto que el gap es alto, en dicho cuadrante su ubican las acciones/factores de los que los clientes tienen expectativas altas y las respuestas de DERCO no están siendo como corresponden, es decir no cubren sus expectativas, ya que para los usuarios son factores muy importantes, por lo que trabajar en soluciones reduciría la brecha entre el valor ofrecido de DERCO y las expectativas de los clientes en actividades como ofrecer un precio acorde al mercado, entrega puntual del servicio/vehículo y la comunicación adecuada entre asesor cliente. Dichas actividades se colocan en ese cuadrante, puesto que el análisis en el apartado anterior muestran que tales acciones corresponden a los factores Precio (precio acorde al mercado) y Atención (que incluye Entrega del servicio y Comunicación entre asesor y cliente).

Según Alcaide, para identificar los GAPS entre la valoración del servicio de post venta de DERCO y el grado de importancia en la post venta del sector automotriz (importancia) se cuantifican los factores más importantes realizando un promedio ponderado de la puntuación que dieron los encuestados como muestra en el Tabla 24.

Tabla 24: Explicación del Modelo Prima

Concepto	Importancia (E)	Evaluación (P)	GAP (C)
Precio similar al mercado	9.16	5.90	-3.26
Atención asesor-cliente	8.48	6.69	-1.79

Adaptado de Alcaide (2015)

Nota. Expectativas (E), Prestación (P) y Calidad (C)

El análisis de precio entre el valor ofrecido por DERCO y las expectativas de clientes afirma que existe una brecha de -3.26 obtenido de la diferencia entre la prestación (5.90) y la expectativa (9.16). Así mismo, el análisis de atención señala que aunque tenga una menor brecha con respecto al precio (-1.79) sigue siendo negativa porque la prestación (6.69) es menor que la expectativa (8.48), en conclusión, DERCO no está respondiendo a las expectativas de sus clientes con respecto a esos factores.

5. Conclusiones

Con respecto al alineamiento de las acciones de DERCO y la teoría sobre Marketing relacional para fidelizar, con lo presentado en las Tablas y Figuras de este capítulo se puede afirmar que DERCO aplica los conceptos básicos presentados en esta investigación tanto de fidelización y retención y actualmente continúa trabajando en ellos; puesto que en los últimos años ha presentado interés por crear relaciones duraderas con los clientes y una constante en el servicio post venta –como se mencionó- es el acompañamiento al usuario durante todos los años que tenga el vehículo en su poder. Para DERCO dicho acompañamiento es la forma en la que mantiene a gusto a sus clientes, desde el primer día en el que tiene el auto en su poder para

asegurarse que el vehículo esté funcionando en óptimas condiciones. Además, DERCO asesora al cliente dándoles consejos útiles en el uso del vehículo adquirido, asimismo se informa al cliente sobre la garantía del vehículo y la importancia de los mantenimientos preventivos para que su auto dure por muchos años.

En cuanto al valor ofrecido de DERCO, este está representado en una serie de acciones que realiza, de los cuales no todos cubren las expectativas de los clientes como es el caso del Precio, tiempo de entrega del servicio y la comunicación entre asesor y cliente por lo que la presencia de una brecha es alta, dicha identificación se logró gracias a las encuestas donde se muestra que tales actividades tienen un alto grado de importancia en el servicio post venta automotriz para los clientes, pero estos mismos califican a DERCO como regular (entre 6 y 7 en una escala del 1-10) el desempeño de DERCO con respecto a dichas acciones.

Una vez identificadas las brechas de los factores más importantes se propondrán posibles soluciones para reducir dichos gaps.



CAPÍTULO 7: OPORTUNIDADES DE MEJORA Y PROPUESTAS A LA ACTUAL ESTRATEGIA DE MARKETING RELACIONAL

El presente capítulo describe las principales oportunidades de mejora identificadas a lo largo de la investigación, para luego ofrecer una propuesta para cada una de ellas, dichas propuestas giran en torno a los siguientes elementos: precio, comunicación entre asesor y cliente, tiempo de entrega del servicio, base de datos de clientes, seguimiento al servicio, encuestas y redes sociales.

1. Principales oportunidades de mejora

1.1. Precio

El precio es uno de los factores más importante para los clientes, ellos valoran un precio similar al de los talleres de las otras concesionarias o que la diferencia no sea excesiva porque hoy en día, los usuarios están realizando el mantenimiento de sus vehículos en talleres de su preferencia y únicamente usan los talleres de DERCO el tiempo que dura la garantía de su vehículo. Si bien reconocen, aceptan y valoran la calidad y garantía de DERCO con respecto a los materiales que utiliza para brindar sus servicios (Ver Figura 20), también consideran que el precio es elevado (Ver Figura 21), por lo que al encontrar “talleres de confianza” prefieren acudir a estos pues el ahorro es significativo para ellos. Una reducción en los precios finales de los servicios que se brindan en post venta lograría que un mayor número de clientes continúe siendo usuario de los talleres y concesionarios.

1.2. Comunicación asesor-cliente

DERCO posee acciones que buscan una comunicación eficiente entre el personal de post venta y los clientes que van a realizar el mantenimiento a su vehículo; sin embargo, el Diagrama de Pareto realizado por la empresa refleja que la falta de comunicación entre asesor y cliente es el principal problema que en la actualidad la empresa enfrenta (ver Anexo I), lo que refuerza a uno de los hallazgos obtenidos de las entrevistas donde el cliente manifestó su insatisfacción con la empresa.

Esta falta de comunicación tiene posibles causas que lo ocasionan y lo vemos reflejado en el Diagrama de Ishikawa (ver Anexo J) como la ausencia de un protocolo para la atención, no existen consecuencias por dichas faltas además que no existe un incentivo correcto para el asesor.

Las incidencias por falta de comunicación aumentaron hasta el mes de diciembre del año 2016 así como las incidencias del trato descortés como se pueden ver en el Anexo K y Anexo L, frente a ello, en el año 2017 la empresa se vio en la necesidad de realizar ciertas acciones para

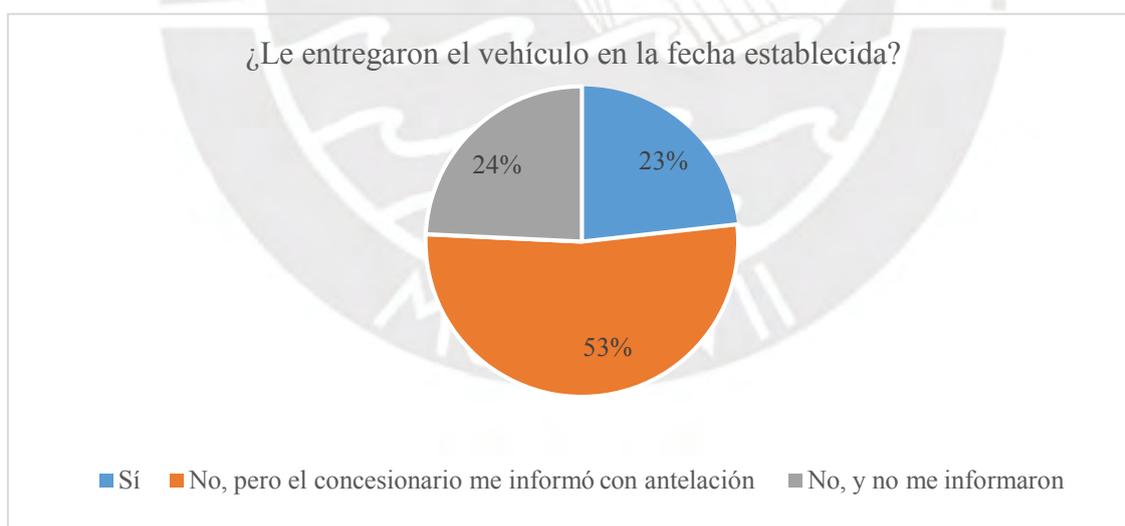
disminuir dichas faltas. Sin embargo, de acuerdo a las encuestas y entrevistas que se realizaron a los usuarios, todavía es un problema existente en la empresa que genera insatisfacción.

Una mejora en el desarrollo de la comunicación entre tales asesores y los clientes haría que estos últimos se sientan más satisfechos con el servicio e incentive su retorno.

1.3. Tiempo de entrega del vehículo o servicio

La puntualidad es un factor importante para los clientes y pese a que DERCO lo considera dentro de sus acciones de puntualidad con el servicio, la mayoría de los clientes manifiesta su insatisfacción por la demora en la entrega de sus vehículos como se muestra en la Figura 24. Los clientes valoran mucho ser atendidos de inmediato y que el tiempo de su vehículo en el taller sea acorde al mercado, ya que, el vehículo es parte de sus necesidades diarias. Los resultados de insatisfacción que mostraron las entrevistas además del resultado de una de las preguntas de la encuesta al usuario reflejada en la Figura 25 indica que la mayoría de clientes no recibió su vehículo en la fecha pactada, se ve reforzado con la información proporcionada por DERCO el cual indica que el tiempo de entrega del vehículo es uno de los problemas más importantes de la empresa con bastante oscilación entre mes a mes (ver Anexo M). Entonces un compromiso con la puntualidad de la entrega de los autos que asisten a los talleres lograría mayores clientes satisfechos.

Figura 25: Entrega de vehículo en la fecha establecida



1.4. Base de datos de los clientes

DERCO posee una amplia base de datos de sus clientes, información que es valiosa para gestionar la relación con ellos, según Luigi Llerena – asesor en el local de Faucett La Marina - todas las encuestas realizadas a los clientes que asisten a los concesionarios las entregan a su jefe

inmediato, por su parte Juan Carlos Pareja manifiesta que la compañía posee un registro de información cada vez más actualizada de sus clientes y que en los últimos tres años se ha utilizado dicha base de datos para lograr relacionarse en mayor grado con los usuarios; sin embargo dicha base de datos no se administra correctamente, ellos se ve reflejado en las acciones que DERCO manifiesta que realiza, las cuales derivan del registro de información que se posee de los clientes, pero que a través de las entrevistas – como la que se realizó a la señorita Giomayra- donde manifiesta que no recibió ningún merchandising cuando se lo habían ofrecido; entonces se podría gestionar con mayor eficiencia.

1.5. Seguimiento al servicio

Otro aspecto donde DERCO debe mejorar es en el seguimiento a sus clientes para corroborar que el funcionamiento de sus vehículos es correcto, como se mostró antes, si bien DERCO afirma realizar un seguimiento al usuario a través de llamadas, ello no necesariamente se realiza con todas las personas que adquirió un carro en DERCO.

1.6. Encuestas

Las encuestas realizadas en los mismos talleres o concesionarios no son anónimas, lo que podría causar sesgos y evitar respuestas veraces, puesto que al identificarse no manifiestan la misma desenvoltura ni son transparentes con sus respuestas, como lo manifiesta Mirella Curaca –usuaria de los talleres de DERCO en el 2016 y 2017- al ser un cliente frecuente presentó recelo al llenar una encuesta frente al asesor que la atendió y que debe poner su nombre tanto de él como de ella lo que genera incomodidad y limitaciones para manifestar sus calificaciones. Las encuestas también forman parte de un medio para que la empresa mejore, los clientes se encuentren más satisfechos y recomienden a la empresa con sus amigos o familiares.

1.7. Redes sociales

Actualmente DERCO posee un fanpage en redes sociales como, twitter e instagram donde realiza post informativos y que buscan la interacción; sin embargo a pesar de la cantidad de seguidores en sus redes sociales no se visualizan en las páginas peruanas (DERCO PERÚ) interacciones de nivel preguntas y respuestas entre usuarios y la página de DERCO. Facebook es la red social donde poseen mayor número de seguidores con más de 400 mil personas que siguen la página se presenta la oportunidad de lograr interacción directa con ellos.

2. Propuestas de Mejoras

Como se mencionó líneas arriba las principales oportunidades de mejora se encuentran en tres factores, los cuales son los siguientes: precio, tiempo de entrega del servicio y la falta de comunicación. El desarrollo de una propuesta de mejora en ellos logrará clientes más satisfechos,

con sus expectativas cumplidas e incentivadas a ser clientes fieles de los talleres y concesionarios de DERCO.

2.1. Precio

Una propuesta centrada en el precio no tiene relación directamente con el Marketing Relacional, sin embargo, tener presente los conceptos teóricos de esta rama contribuye a proponer una posible solución ante el factor precio. Como se mostró en la Matriz Prima, el precio es un factor ubicado como Acción de gran impacto, es decir si este se reduce tal como lo desean los clientes se estará respondiendo adecuadamente ante sus expectativas; del mismo modo se visualiza en la misma matriz las Acciones de mantenimiento que son aquella cuyas expectativas de los clientes son bajas pero que DERCO realiza la acción. Como posible solución se puede tomar esa información y eliminar las acciones que los clientes no valoran o esperan para contribuir a reducir costos y finalmente disminuir los precios en los servicios.

Por ejemplo, entre las acciones que se ubican en las de mantenimiento (expectativa baja y gap bajo) está la entrega de merchandising, evidentemente esta acción implica inversión cada periodo puesto los obsequios se van renovando, un ahorro anual podría repercutir positivamente en el precio del servicio menos solicitado por tener un precio alto. La implementación sería a mediano plazo pues se debe recabar la información necesaria como cuánto sería el ahorro anual total en todos los concesionarios y en qué porcentaje reduciría los costos en el área post venta.

2.2. Comunicación asesor-cliente

Una de las oportunidades de mejora está al momento de la comunicación entre asesor-cliente, el cual, no está resultando eficiente de acuerdo a las entrevistas y encuestas. Pero ello, parte de qué tantos conocimientos posee el asesor con respecto a los servicios y productos, para lo cual, es necesario capacitarlos cada 3 meses monitorearlos a través de un supervisor el cual llegará de manera inopinada en algún momento de contacto entre asesor-cliente. Para esta propuesta no se requiere inversión monetaria sino más bien demandará un tiempo para el horario de la capacitación que será un promedio de 2 horas semanales.

Además de una buena comunicación verbal se podría entregar trípticos donde se encuentre toda la explicación que brindó el asesor al cliente como el tiempo y condiciones de la garantía, los servicios de post venta que ofrece DERCO así como los productos que ofrece para los servicios de post venta.

2.3. Tiempo de entrega del vehículo o servicio

Ya que el tiempo de entrega del vehículo o finalización del servicio es valorado por el cliente, se debe realizar con el cumplimiento de promesa con respecto a la demora del servicio:

para ello se propone monitorear el ingreso y asistencia del vehículo a través de “asesores de visita” donde uno de un local visita otro y pregunta por un servicio registrado (la elección del cliente es aleatorio) y corrobora si el procedimiento en el que se encuentra va de la mano con el tiempo que ha pasado desde que se registró su ingreso al taller. Ello se puede aplicar a corto plazo pues no implica recursos materiales, solo humano pero se trata de personal ya existente, quien debe estar informado.

2.4. Base de datos de los clientes

Una manera de aprovechar la base de datos que DERCO posee de sus clientes es realizando una segmentación, la cual clasifica a los clientes en frecuentes y esporádicos. En el caso de los clientes frecuentes, el objetivo es retenerlos; para ello puede realizarse acciones personalizadas como el envío de algún tipo de obsequio o saludo por su cumpleaños. Si bien la mayoría de los clientes compraron su vehículo por necesidad, el darle un presente aumentaría su satisfacción con la empresa por obtener algo que no esperaban y mejorar así su experiencia del uso de los servicios de post venta. En caso de enviar a los clientes una tarjeta de saludo de cumpleaños ésta podría ser física o virtual, si es virtual no tendría un costo monetario solo demanda de tiempo; pero si es físico tendría un costo monetario aproximado de S/. 15 por persona que incluye la tarjeta, el merchandising y el costo de envío.

2.5. Seguimiento al servicio

Otra de las oportunidades de mejora está en el seguimiento de la empresa a los clientes, para lo cual, se debe cumplir con realizar las llamadas bimestrales para saber en qué condiciones se encuentra el vehículo, si el cliente tiene alguna duda que necesita ser resuelta y en caso el vehículo requiera alguna revisión o servicio adicional pues pactar una cita. Para esta propuesta no se requiere inversión monetaria sólo cumplir con lo que estableció DERCO.

2.6. Encuestas

Otra de las oportunidades de mejora son las encuestas, pues es importante conocer las opiniones y sugerencias de los clientes con respecto a los productos y/o servicios que la empresa ofrece así como para saber cuáles son sus nuevas necesidades y para evitar un sesgo al no ser anónimas, se propone la implementación de que estas sean online. Las encuestas virtuales se realizarían anualmente y se enviaría vía correo electrónico a todos los clientes, lo cual demandaría un poco de tiempo para realizar las mismas además de analizarlas.

2.7. Redes sociales

Hoy en día, las redes sociales son los lugares de mayor interacción entre una empresa y sus clientes, de acuerdo a las entrevistas la mayoría de los encuestados (82%) se informa acerca

de las acciones que realiza DERCO vía internet (ver Anexo N), por tanto, se podría aprovechar esta ventana para la resolución de las dudas y preguntas que hacen los clientes. Se propone que la red social elegida para comenzar la implementación del contrato de un community manager especializado sea Facebook, pues como se mencionó es la red social con mayor número de seguidores en DERCO PERÚ por lo que aparte de una página informativa como está presentada actualmente, se pueden dar a conocer las campañas, descuentos y concursos que se encuentren vigentes; además de incentivar a los clientes a resolver sus dudas. Ello podría implementarse a corto-mediano plazo con un costo anual de S/. 24 000 anuales que implicaría la remuneración del administrador de la red social previa capacitación.



CONCLUSIONES

- Las acciones que viene llevando a cabo DERCO en los últimos tres años en materia de Marketing relacional y fidelización están basadas en crear vínculos con el cliente y generarles experiencias positivas a este. Entre las principales acciones se encuentran DERCO acompaña (con llamadas telefónicas personalizadas), “la ruleta” para la espera del servicio, entrega de merchandising, capacitación a asesores para un trato adecuado a los clientes, entre otros.
- La estrategia de Marketing relacional para fidelizar clientes que viene realizando DERCO se encuentra alineada con los conceptos teóricos que presentan estos ejes de la presente investigación. Dicha estrategia compone una serie de acciones que realiza la compañía, las cuales a través de herramientas como “Los enfoques relacional-transaccional” del experto en el tema Alcaide y “los 7 tipos de vínculo” del mismo autor demuestran que DERCO realiza acciones alineadas con la teoría sobre Marketing relacional y fidelización.
- La actual estrategia de Marketing de DERCO no se encuentra alineada totalmente a las expectativas que poseen los clientes. Si bien DERCO realiza una serie de acciones para generar relaciones con sus clientes y una experiencia agradable con su marca, ello no se certifica con los clientes, puesto que no ven materializadas todas las acciones o no las valoran lo suficiente. Por lo que actualmente existe una brecha entre el valor ofrecido por DERCO y las expectativas de sus clientes.
- Las brechas de los principales factores que son precio y atención (tiempo de entrega y comunicación asesor-cliente) son negativas, debido a que, en el caso de los precios los clientes prefieren precio acorde al mercado y en cuanto a la atención desearían puntualidad en la entrega de sus vehículos y una comunicación clara con buen trato.
- Las principales oportunidades de mejora giran en torno al precio, el tiempo de entrega del servicio, la comunicación entre asesor y cliente, la base de datos, seguimiento al servicio, encuestas y redes sociales; donde se identifica oportunidades que pueden ser aprovechadas por DERCO.

RECOMENDACIONES

- Monitorear que se cumplan eficazmente las acciones de Marketing Relacional que la empresa plantea.
- El equipo de DERCO debe entender la necesidad de mantener una relación buena y duradera con el cliente pues será de beneficio mutuo para clientes y empresa.
- Mejorar la imagen de la marca (DERCO) de tal manera que el valor percibido por el cliente sea mayor a la oferta realizada.
- Contar con un área que se encargue de contactar y mantener una comunicación constante con el cliente aún después de pactada la compra.
- La alta gerencia debe fomentar una cultura de servicio al cliente y evaluarlos constantemente para saber qué tan bien está la relación entre personal-cliente.
- Recompensar a los clientes por su compra y a los que recomienden DERCO para que se sientan valorados por la empresa.
- Realizar mensualmente encuestas u otras herramientas de satisfacción del cliente para saber las necesidades de los mismos que cambian eventualmente.
- Cumplir con las promesas que se le hace al cliente como el plazo de entrega del vehículo pactado para evitar insatisfacciones.
- El precio y la calidad son los factores más importantes para los clientes, por tanto, se debe mantener la oferta de buenos productos y servicios pero disminuir los costos en factores que son poco valorados por los clientes, de tal manera que el costo final del producto/servicio se reduzca.
- Gestionar eficazmente la base de datos de los clientes para aprovechar las oportunidades que este posee y en base a ello, plantear estrategias de Marketing Relacional.
- Para investigaciones futuras se sugiere profundizar el factor precio puesto que es uno de los más importantes para los clientes además de cuantificar todas las actividades que viene realizando la empresa, de tal manera que se identifique con mayor claridad las brechas.

REFERENCIAS

- AAP. (2017). *Asociación automotriz del Perú*. Recuperado de <http://aap.org.pe/>
- Alcaide, J. (2015). *Fidelización del Cliente* (2a ed.). Madrid: ESIC editorial.
- Alet, J. (2001). *Marketing Relacional: Cómo obtener clientes leales y rentables* (2a ed.). Barcelona: Ediciones Gestión
- Alfaro, M. (2004). *Temas clave en Marketing Relacional*. Madrid: MC. GRAW-HILL
- Alvarado, L. (2014). *Brainketing*. Lima, Perú: Fondo Editorial UPC.
- AMA Board (1985): “AMA Board Approves New Marketing Definition”. *Marketing News*. 1 de Marzo de 1985 vol.19, n.1, p.1.
- AMA Board (1985): “AMA Adopts New Definition of Marketing”. *Marketing News*. 15 de Septiembre de 2004, p.16.
- Ángelo, S. (2017). *Toyota: “Si la proyección es correcta, vamos a necesitar más producción en la región”*. Recuperado de <http://gestion.pe/empresas/toyota-si-proyeccion-correcta-vamos-necesitar-mas-produccion-region-2180157>
- Baby, J., & Uribe Arango, J. F. (2015). Análisis Competitivo por parte de los talleres de servicio automotriz, mediante el uso del valor percibido por el cliente. *Ad-minister : revista de la Escuela de Administración*, Universidad EAFIT
- Barandiaran, M., Calderón, D., Chavez 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
- Barroso, C y Martín, E. (1999). *Marketing Relacional*. Madrid: ESIC editorial.
- BBVA Research. (2010). *Latinoamérica Situación Automotriz*. Santiago, Chile: Departamento de Estudios Económicos. 167
- BBVA Research. (2010). *Perú: Situación Automotriz*. Recuperado de http://serviciodeestudios.bbva.com/KETD/fbin/mult/peru_automotriz_2010_tcm346-274709.pdf?ts=28102012
- BBVA Research. (2011). *Perú Situación Automotriz*. Lima, Perú: Departamento de Estudios Económicos.
- BCRP (2016). *Tipo de Cambio y Cotizaciones*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/nota-semanal/cuadros-estadisticos.html>
- Brunetta, H. (2014). *Del Marketing Relacional al CRM*. Buenos Aires: Distal
- Carbajal, Y. (2010). *Sector automotriz: reestructuración tecnológica y reconfiguración del mercado mundial*. Paradigma económico.

- Carrasco, S. (2013). *Gestión de la atención al cliente/consumidor*. Madrid: EDICIONES PARANINFO S. A.
- Conexión Esan. (2016). *Herramientas del Marketing Relacional*. Recuperado de <http://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/06/herramientas-del-marketing-relacional/>
- DERCO PERÚ. (2017). *DERCO Center*. Recuperado de <http://DERCO.com.pe/DERCOcenter/>
- Derteano, E. (2017). *Mercado de autos: un duro 2016, pero nuevas tendencias lo reactivarían el próximo año*. Recuperado de <http://aap.org.pe/mercado-autos-duro-2016-nuevas-tendencias-lo-reactivarian-proximo-ano/>
- El Comercio (15 de diciembre de 2016). *Crecimiento del sector automotriz sería de 10% en el 2017*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/crecimiento-sector-automotriz-seria-10-2017-noticia-1953689>
- El Comercio (15 de junio de 2017). *DERCO: Los empleados son la mejor publicidad*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/publirreportaje/DERCO-empleados-son-mejor-publicidad-434601>
- Fernández, R. (2010). *¿Qué es experiencia del cliente (Customer Experience) y cómo es aplicada a los servicios de telecomunicaciones?*. Recuperado de <http://topmanagement.com.mx/que-es-experiencia-del-cliente-customer-experience-y-como-es-aplicada-a-los-servicios-de-telecomunicaciones/>
- Garrido, A. (2008). *La Gestión de Relaciones con Clientes (CRM) como estrategia de Negocio* (Tesis doctoral). Universidad de Málaga.
- Gestión. (15 de diciembre de 2016). *Ingreso promedio mensual de limeños aumentó en 5.2%*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/inei-ingreso-promedio-mensual-limenos-aumento-5-2-123790>
- Gestión. (2017). *El servicio automotriz de post venta se fortalecería este año*. Recuperado de <http://gestion.pe/noticia/304559/servicio-automotriz-post-venta-se-fortaleceria-este-ano>
- Gestión. (13 de enero de 2017). *Nueva ley permitirá formalizar la venta de 340,000 autos usados al año*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/nueva-ley-permitira-formalizar-venta-340-000-autos-usados-ano-126518>
- Gestión. (28 de octubre de 2017). *Motorshow 2017: una mirada a las rarezas y el futurismo sobre ruedas*. Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/motorshow-2017-mirada-rarezas-futurismo-ruedas-221508>
- Harvard Business Review, Bain-Co & Forrester Research. (2014). *Metodología para la retención*. Recuperado de <https://comunidad.iebschool.com/maddibeldarrain/2014/05/05/metodologia-para-la-retencion/>
- Hernández, M. V. (2014) *Diseño de un modelo de gestión de procesos para una empresa de prestación de servicios automotrices. Caso Talleres FACONZA* (Master's thesis, Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador). Recuperado de <http://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/3879>

- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2010). “Concepción o Elección del Diseño de Investigación”. *Metodología de la Investigación*. Quinta edición. México D.F.: McGraw-Hill.
- Jorquera, F. (2012) *Calidad y satisfacción en el servicio a clientes de la industria automotriz: análisis de principales factores que afectan la evaluación de los clientes*. Recuperado de <http://www.repositorio.uchile.cl/handle/2250/108111>
- Kogan, L. (2004) *El lugar de las cosas salvajes: paradigmas teóricos, diseños de investigación y herramientas*. Espacio Abierto.
- Kotler, P. (1999). *El Marketing según Kotler: cómo crear, ganar y dominar los mercados*. Buenos Aires: Paidós
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing* (14va Edición). México: PEARSON
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos del Marketing* (11va Edición). México: PEARSON
- La República (31 de marzo de 2017). *Las aplicaciones de servicio de taxi y su posicionamiento dentro del mercado*. Recuperado de <http://larepublica.pe/marketing/861018-las-aplicaciones-de-servicio-de-taxi-y-su-posicionamiento-dentro-del-mercado>
- Machorro, Á., & Venegas García, A. (2009). La Calidad en el Servicio Como Ventaja Competitiva en una Empresa Automotriz. *Revista de la Ingeniería Industrial*.
- Namakforoosh, M. (2013). *Metodología de la investigación*. Segunda edición. México D.F.: Limusa.
- Oshiro, C. A. (2015). *Mejora de los procesos de la empresa de servicios para vehículos en Factoría Shigeo S.A.C*. Lima.
- Ota, E. T., & Rojas Godo, A. R. (2015). *Estudio de pre-factibilidad para la instalación de un taller automotriz ecológico de planchado y repintura para vehículos ligeros*. Lima.
- Peralta, F. E. (2012). *Mejora integral de un taller de servicios del sector automotriz*. Lima.
- Ponzoa, J y Reinares, P. (2004). *Marketing Relacional: un nuevo enfoque para la seducción y fidelización del cliente* (2a ed.). Madrid: PEARSON
- Saavedra, C. (2012). Construcción de material de transporte en el Perú. *Comités Metal Mecánicos*. Lima. Recuperado de http://www.cmm.org.pe/articulos/pag_articulo00090.htm
- Sánchez, M., Gil, I. & Mollá, A. (2000). Estatus actual del marketing de relaciones. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 9 (3), pp. 47-64.
- Sarmiento, J. (2015). *Marketing de relaciones. Aproximación a las relaciones virtuales*. Madrid: DYKINSON.
- Semana Económica (16 de mayo de 2017). *Dolarización del crédito vehicular fue la que más cayó en febrero*. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/economia/macroeconomia/221153-dolarizacion-del-credito-vehicular-fue-el-que-mas-cayo-en-febrero/>

Vidal, I. (2004). *Cómo conquistar el mercado con una estrategia CRM*. Madrid: Fundación Confemetal.

Yin, R. (1989): *Case Study Research: Design and Methods*. Ed. Sage, Newbury Park, CA



ANEXO A: Cantidad de trabajadores y/o prestadores de servicios de DERCOCENTER S.A.C.

Periodo	Nº de Trabajadores	Nº de Pensionistas	Nº de Prestadores de Servicio
2016-06	473	0	5
2016-07	479	0	11
2016-08	480	0	4
2016-09	472	0	6
2016-10	491	0	8
2016-11	495	0	9
2016-12	495	0	10
2017-01	492	0	7
2017-02	485	0	9
2017-03	485	0	8
2017-04	489	0	6
2017-05	481	0	5

Fuente: SUNAT (2017)



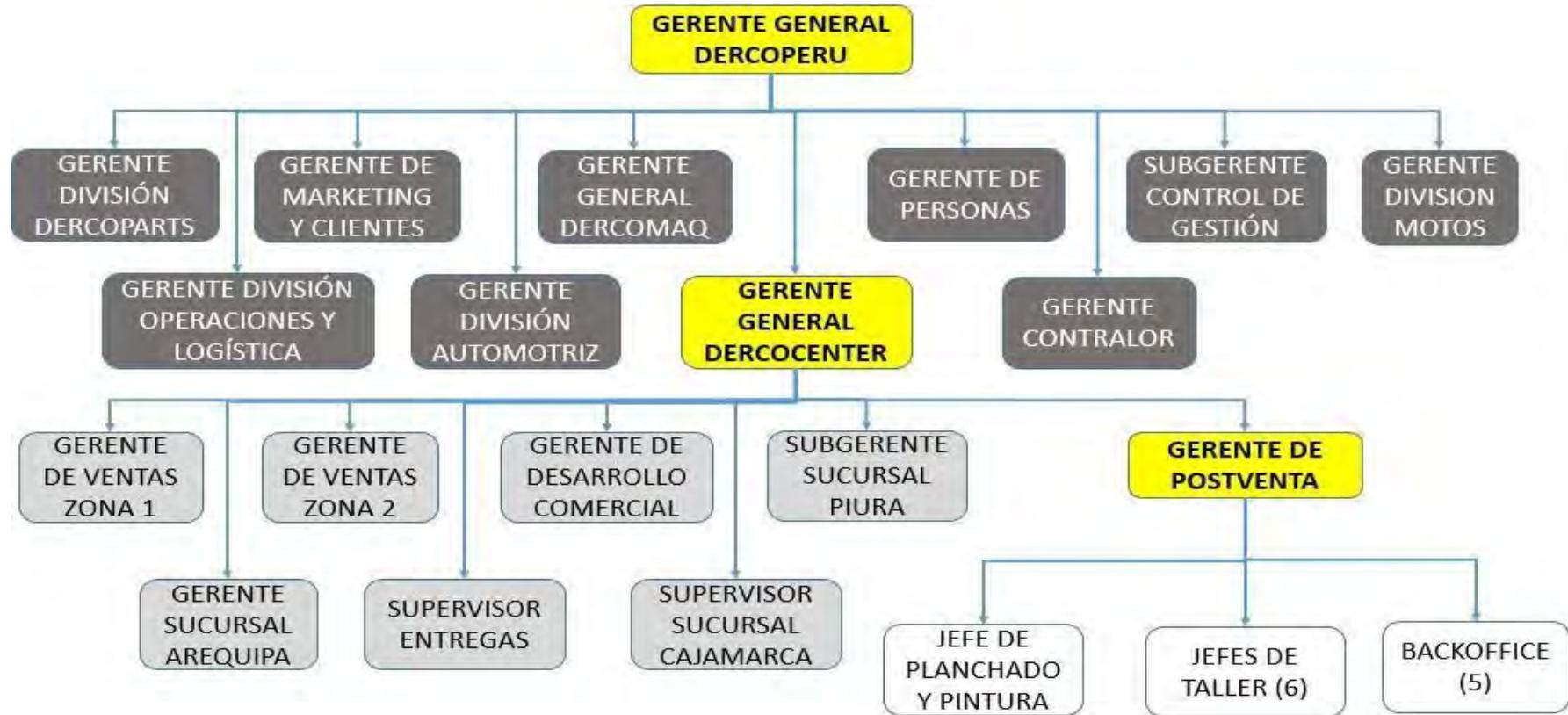
ANEXO B: Cantidad de trabajadores y/o prestadores de servicios de DERCO PERU S.A.

Periodo	N° de Trabajadores	N° de Pensionistas	N° de Prestadores de Servicio
2016-06	451	0	20
2016-07	446	0	13
2016-08	444	0	19
2016-09	448	0	17
2016-10	449	0	21
2016-11	452	0	16
2016-12	456	0	16
2017-01	476	0	30
2017-02	495	0	17
2017-03	621	0	20
2017-04	503	0	17
2017-05	493	0	13

Fuente: SUNAT (2017)



ANEXO C: Organigrama de DERCO



ANEXO D: Ficha técnica de la encuesta a usuarios

Ficha técnica de la encuesta	
Metodología	Aplicación de encuesta
Muestra	Usuarios del servicio de post venta de la empresa DERCO
Método de muestreo	No probabilístico por conveniencia
Tamaño de la muestra	100
Sexo	Ambos
Edad	25 – 65 años
Lugar	Concesionarios DERCO de Lima Plaza Norte, Surquillo y Surco
Fecha	Setiembre – Diciembre 2016
Responsables	Lisbeth Beatríz, Aline Pérez y Renato Rosenthal

ANEXO E: Encuesta a usuarios de DERCO

Encuesta de satisfacción del cliente de los servicios post venta DERCO

Dedique unos minutos a completar esta pequeña encuesta ANÓNIMA. Sus respuestas serán tratadas de forma CONFIDENCIAL y serán utilizadas únicamente para la investigación que implica nuestra Tesis.

1 ¿Usted es?

- Hombre
- Mujer

2 ¿Cuántos años tiene?

3 ¿Obtuvo alguno de estos incentivos para la compra del auto?

- Sin incentivo
- Extensión de garantía
- Buena valoración del vehículo anterior
- Obsequios/regalos
- Servicios post venta específicos

4 ¿Por qué medio de comunicación obtiene información sobre los servicios de Posventa de DERCO?

- TV
- Radio
- Internet
- Prensa o revistas
- Amigos, colegas o contactos
- Otro

5 ¿Cuánto tiempo transcurrió entre la fecha de pedido y la fecha de entrega?

6 ¿Le entregaron el vehículo en la fecha establecida?

- Sí
- No, pero el concesionario me informó con antelación
- No, y no me informaron

7 ¿Cuál es su nivel de satisfacción en la entrega de su vehículo nuevo con respecto a los siguiente factores? Valore siendo 1 Nada satisfecho y 10 Muy satisfecho

Satisfacción general

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Amabilidad del vendedor

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Información ofrecida clara

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Plazo de entrega

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Estado del vehículo en el momento de la entrega

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Explicación sobre garantías

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Explicación sobre los servicios Posventa DERCO

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

8 ¿Cuánto tiempo utiliza el servicio Posventa de DERCO?

- Menos de 1 año
- Entre 1 y 5 años
- Más de 5 años

9 ¿Con qué frecuencia utiliza los servicios de Posventa de DERCO?

- Una o más veces al mes
- Cada 6 meses
- Cada año
- Nunca lo utilicé
- Lo que incluye la garantía
- Otro

10 Por favor, indíquenos su grado de satisfacción general con los servicios de Posventa DERCO en una escala de 1 a 10, donde 10 es completamente satisfecho y 1 es completamente insatisfecho.

Capacidad o habilidad de prestar el servicio de mantenimiento del vehículo con seguridad y correctamente

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Resolución de dudas o riesgos respecto al servicio prestado

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Recursos materiales y equipos confiables con las que cuenta el concesionario

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Tiempo de entrega del servicio

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

11 Durante la estadía de su vehículo ¿Cómo calificaría la comunicación del asesor para informar el término de los trabajos e invitar a recoger su unidad?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

12 En comparación con otras alternativas como los Talleres mecánicos/automotrices, el servicio en los concesionarios DERCO es ...

- Mucho mejor
- Algo mejor
- Más o menos igual
- Algo peor
- No lo sé

13 Por favor, valore del 1 al 10 (donde 1 es pobre y 10 es excelente) los siguientes atributos de DERCO

Calidad

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Atención

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Precio

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Profesionalidad

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

14 Ahora valore del 1 al 10 la importancia que tienen para usted esos mismos atributos:

Atención

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Calidad

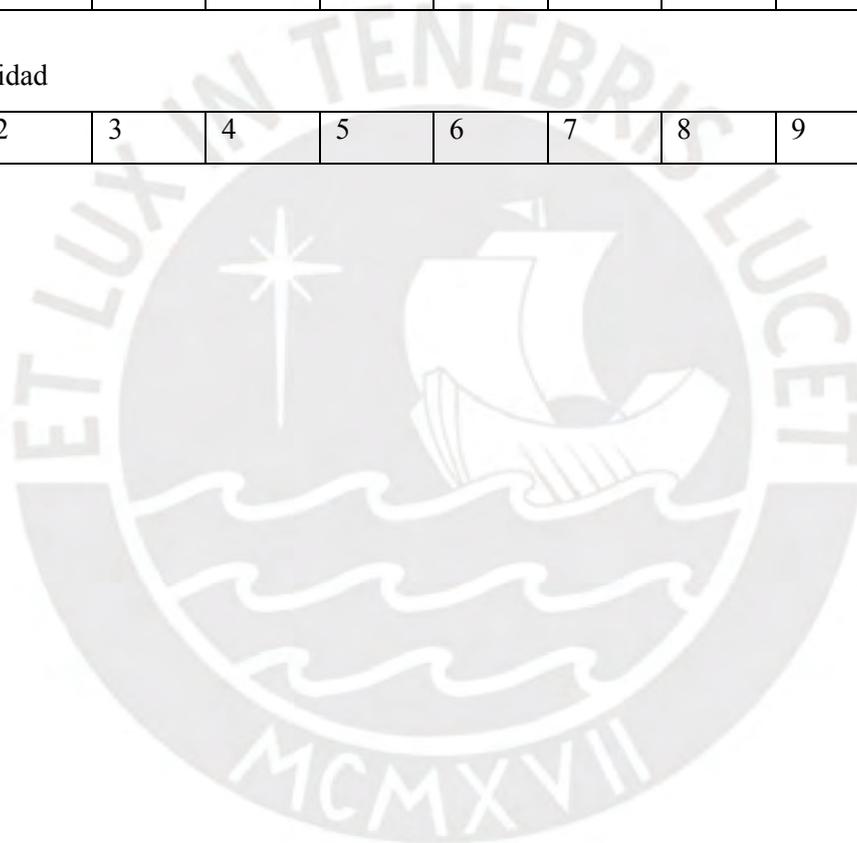
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Precio

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Profesionalidad

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

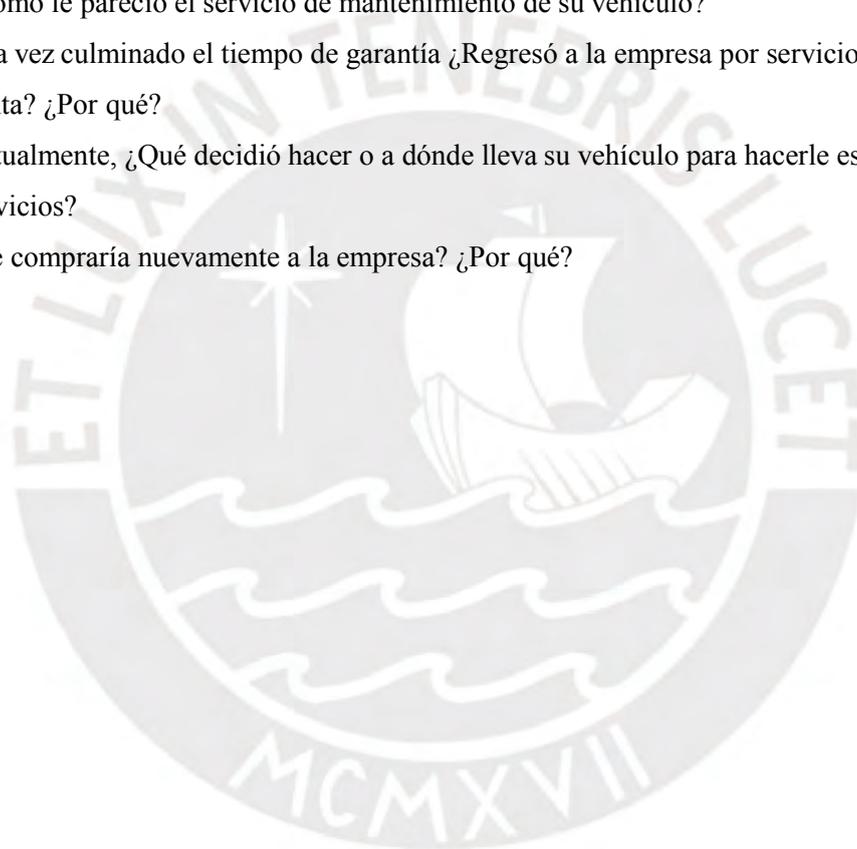


ANEXO F: Ficha de entrevista a usuarios de DERCO

Vehículo:

Guía de preguntas de la entrevista no dirigida:

1. ¿Cómo calificas tu experiencia de compra en DERCO?
2. ¿Le entregaron su vehículo en el tiempo acordado?
3. ¿Le supieron explicar los motivos del retraso?
4. ¿Se quedó conforme con la explicación?
5. ¿Cómo fue la relación y comunicación el día de la entrega del vehículo?
6. ¿Le explicaron bien cómo funciona la garantía de su vehículo?
7. ¿Cómo le pareció el servicio de mantenimiento de su vehículo?
8. Una vez culminado el tiempo de garantía ¿Regresó a la empresa por servicios de post venta? ¿Por qué?
9. Actualmente, ¿Qué decidió hacer o a dónde lleva su vehículo para hacerle esos servicios?
10. ¿Le compraría nuevamente a la empresa? ¿Por qué?



ANEXO G: Ficha de entrevista a gerentes, jefes y analistas de DERCO

NOMBRE:

ÁREA: Marketing

CARGO/PUESTO:

OBJETIVO DE LA ENTREVISTA: Obtener información sobre las acciones basadas en el marketing relacional que ha venido realizando DERCO en sus servicios posventa para identificar si dichas actividades contribuyen en la fidelización de sus clientes.

BASADO EN EL MODELO PRIMA

El marketing de relaciones consiste en identificar, captar, satisfacer, retener y potenciar las relaciones con los clientes, en este caso fortalecer las relaciones con los clientes de posventa de DERCO (es decir, los usuarios de los concesionarios). A partir de este concepto, sabemos que DERCO realiza una serie de actividades como la entrega de vehículo, felicitaciones, tarjetas de puntos, beneficios para clientes preferentes, etc.

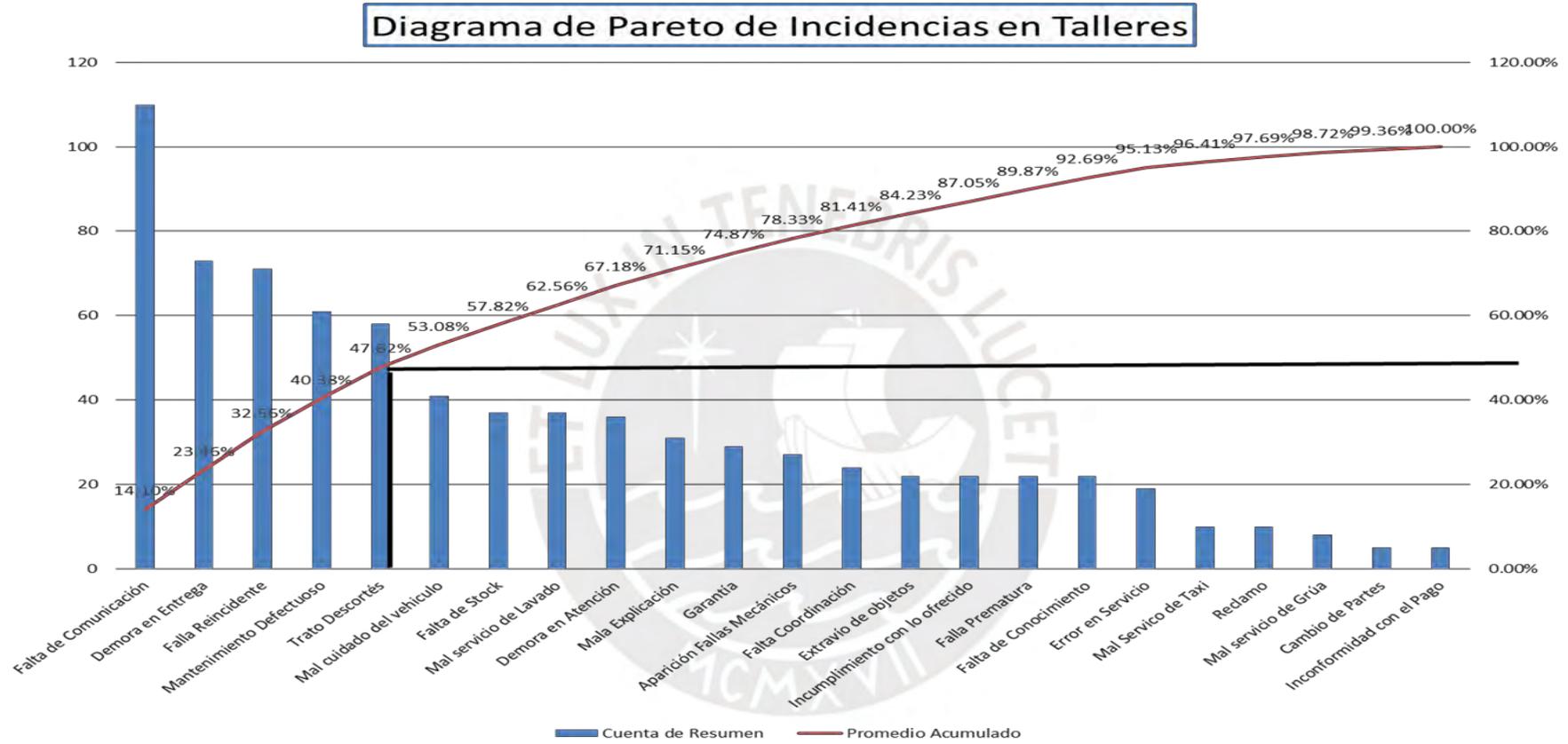
1. ¿Considera que dichas acciones potencian las relaciones con los clientes?
2. ¿Cómo aportan la realización de estas actividades en el comportamiento de los clientes?
Consecuencias/respuestas de los clientes.
3. ¿Cómo miden los resultados de las actividades de DERCO para los clientes de los servicios de posventa? ¿Poseen algún tipo de registro?
4. ¿Hay alguna actividad considerada clave en el servicio posventa?
5. ¿Hubo algún fracaso en la implementación de alguna actividad para los servicios posventa? ¿Qué pasó? ¿Se corrigió o se eliminó?
6. ¿Considera que Posventa DERCO posee un porcentaje considerable de clientes fieles o se continúa trabajando en ellos? Si se tuviera cuál es el porcentaje aproximado.
7. ¿Cómo miden la fidelización de sus clientes? ¿Con qué frecuencia?
8. De manera general ¿Cómo considera que influyen las actividades de DERCO mencionadas antes en la fidelización de los clientes de los servicios de posventa?

ANEXO H: Ficha técnica para Focus Group de Arellano Marketing

FICHA TECNICA	
TECNICA	FOCUS GROUPS
PUBLICO OBJETIVO	<p>Cientes DERCO: Que hayan comprado algún vehículo de DERCO desde el 2015 (BBDD) de las marcas, Suzuki, Mazda y Chinas (Great Wall, Haval, Foton, Jac, Changan) Uso particular. Que vaya a Mantenimiento en el concesionario</p> <p>Cientes de la competencia: Que hayan comprado algún vehículo de Hyundai, Kia , Chevrolet , Nissan o Toyota desde el 2015. Uso particular. Que vaya a Mantenimiento en el concesionario.</p> <p>Nota: En ambos públicos se está considerando que el auto pueda ser SUV o Sedan (Gama media).</p>
CANTIDAD	16 FOCUS GROUP
DISEÑO MUESTRAL	<p>MIXTO(DERCO + COMEPETENCIA) - 2 CLIENTES DERCO - 2 GILDEMEISTER - 2 KIA - 2 TOYOTA -2 MAQUINARIAS -2 CHEVROLET – 2</p>
FEHAS DE CAMPO	DEL 4 AL 28 DE SEPTIEMBRE DEL 2017

Fuente: DERCO Perú S.A. (2017)

ANEXO I: Diagrama de Pareto de Incidencias en Talleres



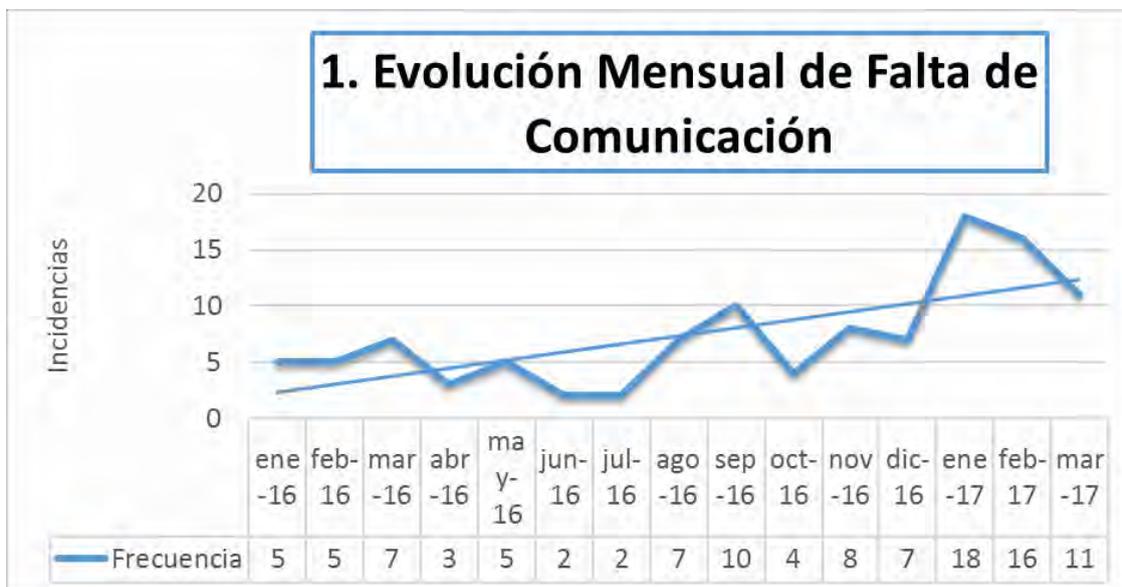
Fuente: DERCO Perú S.A. (2017)

ANEXO J: Diagrama de Ishikawa de falta de comunicación



Fuente: DERCO Perú S.A. (2017)

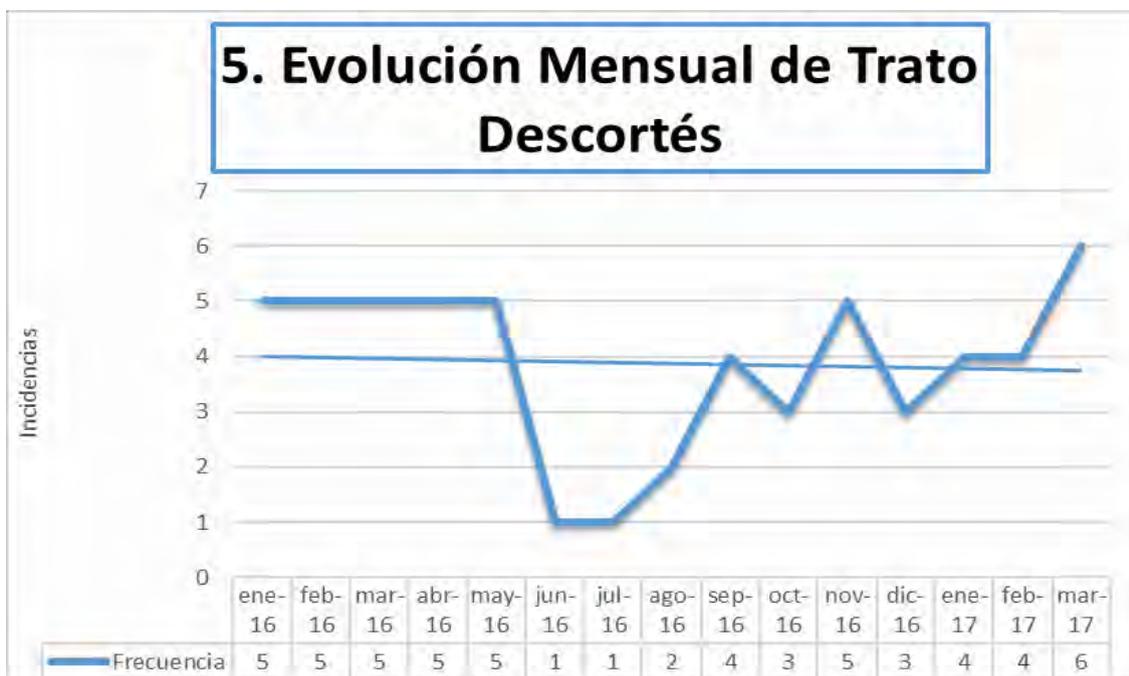
ANEXO K: Evolución mensual de falta de comunicación



Fuente: DERCOS Perú S.A. (2017)



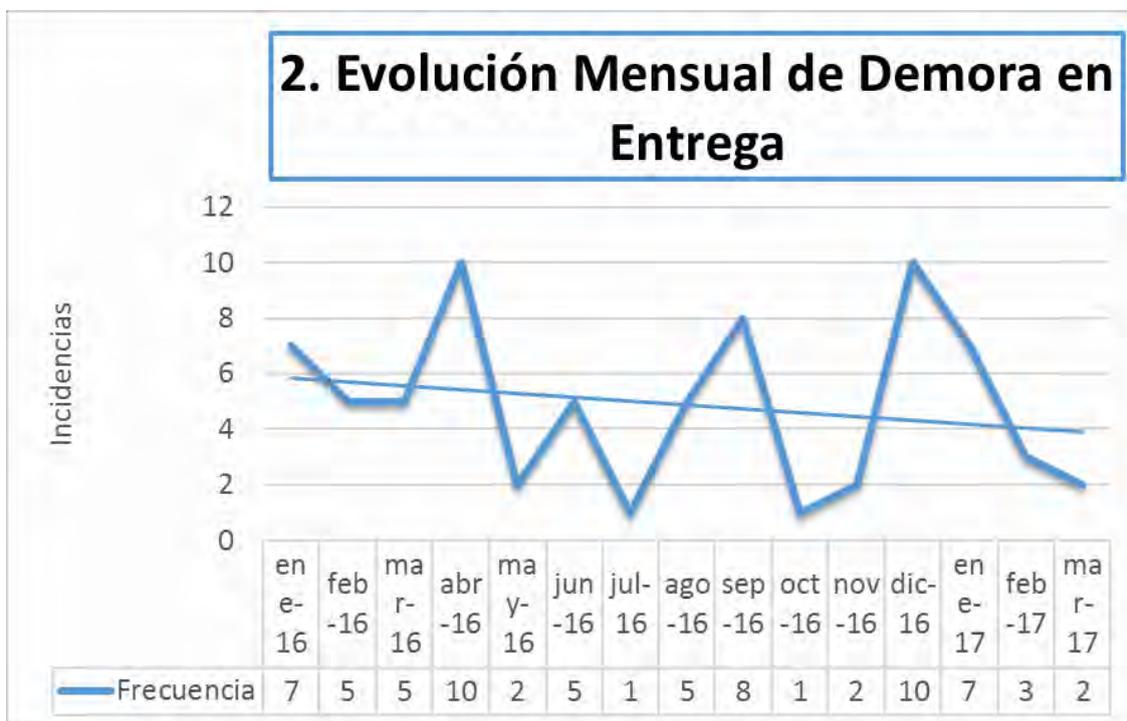
ANEXO L: Evolución mensual de trato descortés



Fuente: DERCOS Perú S.A. (2017)



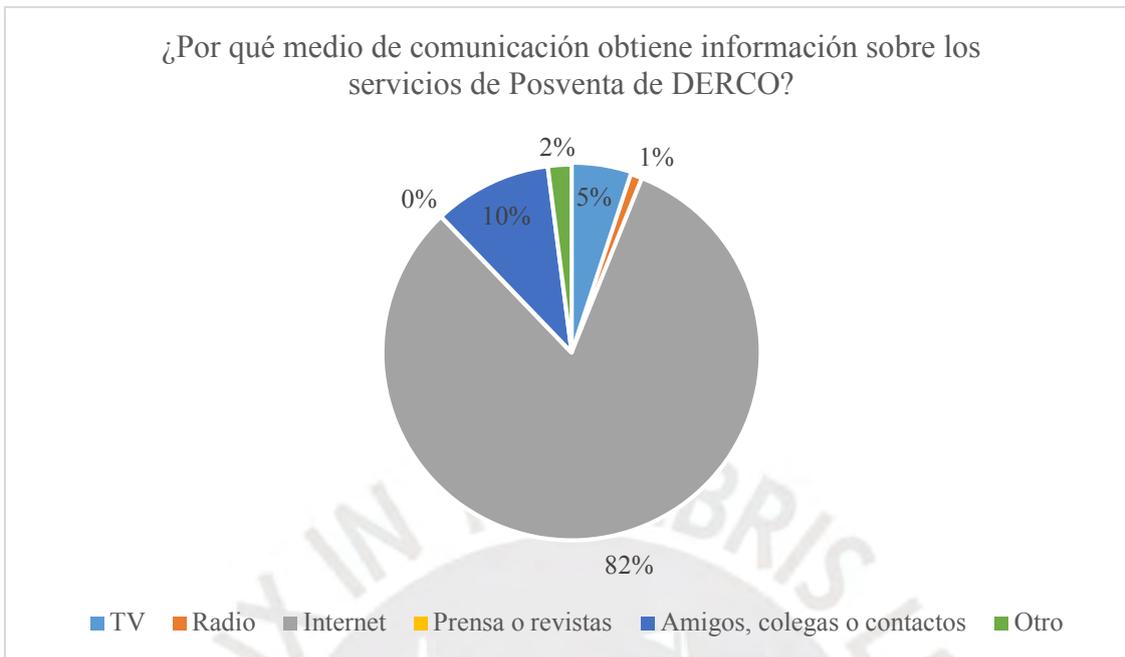
ANEXO M: Evolución mensual de demora en entrega



Fuente: DERCOS Perú S.A. (2017)



ANEXO N: Medio de comunicación para la obtención de información



ANEXO Ñ: Consentimientos informado para participante de investigación

Figura Ñ1: Consentimiento informado Juan Carlos Pareja

Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes.

La presente investigación: "El Marketing Relacional y su influencia en la fidelización de clientes en el negocio de post venta de una empresa del rubro automotriz. Caso: DERCO" es conducida por Aline Pérez Tineo, Lisbeth Beatriz Galindo y Renato Rosenthal Febres, de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

La meta de este estudio es Describir la influencia de la estrategia de Marketing Relacional en la fidelización de clientes e identificar oportunidades de mejora en el área de post venta de DERCO

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista (o completar una encuesta, o lo que fuera según el caso). Esto tomará aproximadamente 45 minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se anotará, de modo que el investigador pueda rescatar las ideas que usted haya expresado.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por Aline Pérez Tineo, Lisbeth Beatriz Galindo y Renato Rosenthal Febres. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es describir la influencia de la estrategia de Marketing Relacional en la fidelización de clientes e identificar oportunidades de mejora en el área de post venta de DERCO.

Me han indicado también que tendré que responder preguntas en una entrevista (o completar una encuesta, o lo que fuera según el caso) y que el tiempo aproximado será de 45 minutos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a Renato Rosenthal Febres al teléfono 942974292.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar a Renato Rosenthal Febres al teléfono anteriormente mencionado.

Nombre del Participante
JUAN CARLOS PAREJA
GERENTE DE POSTVENTA
DERCOCENTER S.A.C

Firma del Participante

Fecha

05.12.2017

Juan Carlos Pareja Barronechea
Gerente Postventa

Figura N2: Consentimiento informado Henry Solis

Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes.

La presente investigación: "El Marketing Relacional y su influencia en la fidelización de clientes en el negocio de post venta de una empresa del rubro automotriz. Caso: DERCO" es conducida por Aline Pérez Tineo, Lisbeth Beatriz Galindo y Renato Rosenthal Febres, de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

La meta de este estudio es Describir la influencia de la estrategia de Marketing Relacional en la fidelización de clientes e identificar oportunidades de mejora en el área de post venta de DERCO

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista (o completar una encuesta, o lo que fuera según el caso). Esto tomará aproximadamente 45 minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se anotará, de modo que el investigador pueda rescatar las ideas que usted haya expresado.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por Aline Pérez Tineo, Lisbeth Beatriz Galindo y Renato Rosenthal Febres. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es describir la influencia de la estrategia de Marketing Relacional en la fidelización de clientes e identificar oportunidades de mejora en el área de post venta de DERCO.

Me han indicado también que tendré que responder preguntas en una entrevista (o completar una encuesta, o lo que fuera según el caso) y que el tiempo aproximado será de 45 minutos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a Renato Rosenthal Febres al teléfono 942974292.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar a Renato Rosenthal Febres al teléfono anteriormente mencionado.

Nombre del Participante
HENRY SOLIS
SUPERVISOR TALLER


DERCO CENTER S.A.C.
HENRY SOLIS RUEHO
SUPERVISOR DE TALLER

15 NOVIEMBRE 2017

Fecha

Figura N°3: Consentimiento informado GhyllmanVdal

Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes.

La presente investigación: "El Marketing Relacional y su influencia en la fidelización de clientes en el negocio de post venta de una empresa del rubro automotriz. Caso: DERCO" es conducida por Aline Pérez Tineo, Lisbeth Beatriz Galindo y Renato Rosenthal Febres, de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

La meta de este estudio es Describir la influencia de la estrategia de Marketing Relacional en la fidelización de clientes e identificar oportunidades de mejora en el área de post venta de DERCO

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista (o completar una encuesta, o lo que fuera según el caso). Esto tomará aproximadamente 45 minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se anotará, de modo que el investigador pueda rescatar las ideas que usted haya expresado.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por Aline Pérez Tineo, Lisbeth Beatriz Galindo y Renato Rosenthal Febres. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es describir la influencia de la estrategia de Marketing Relacional en la fidelización de clientes e identificar oportunidades de mejora en el área de post venta de DERCO.

Me han indicado también que tendré que responder preguntas en una entrevista (o completar una encuesta, o lo que fuera según el caso) y que el tiempo aproximado será de 45 minutos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a Renato Rosenthal Febres al teléfono 942974292.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar a Renato Rosenthal Febres al teléfono anteriormente mencionado.

20.12.2019 -

Nombre del Participante
GHYLLMAN VIDAL
SUPERVISOR DE TALLER

Firma del Participante

Fecha

Figura N°4: Consentimiento informado Anahi del Valle

Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes.

La presente investigación: "El Marketing Relacional y su influencia en la fidelización de clientes en el negocio de post venta de una empresa del rubro automotriz. Caso: DERCO" es conducida por Aline Pérez Tineo, Lisbeth Beatriz Galindo y Renato Rosenthal Febres, de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

La meta de este estudio es Describir la influencia de la estrategia de Marketing Relacional en la fidelización de clientes e identificar oportunidades de mejora en el área de post venta de DERCO

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista (o completar una encuesta, o lo que fuera según el caso). Esto tomará aproximadamente 45 minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se anotará, de modo que el investigador pueda rescatar las ideas que usted haya expresado.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por Aline Pérez Tineo, Lisbeth Beatriz Galindo y Renato Rosenthal Febres. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es describir la influencia de la estrategia de Marketing Relacional en la fidelización de clientes e identificar oportunidades de mejora en el área de post venta de DERCO.

Me han indicado también que tendré que responder preguntas en una entrevista (o completar una encuesta, o lo que fuera según el caso) y que el tiempo aproximado será de 45 minutos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a Renato Rosenthal Febres al teléfono 942974292.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar a Renato Rosenthal Febres al teléfono anteriormente mencionado.



Nombre del Participante
ANAHI DEL VALLE
SUB-GERENTE DE EXPERIENCIA
DEL CLIENTE

Firma del Participante

Fecha

09/10/2017

Figura N5: Consentimiento informado Celia Salazar

Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes.

La presente investigación: "El Marketing Relacional y su influencia en la fidelización de clientes en el negocio de post venta de una empresa del rubro automotriz. Caso: DERCO" es conducida por Aline Pérez Tineo, Lisbeth Beatriz Galindo y Renato Rosenthal Febres, de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

La meta de este estudio es Describir la influencia de la estrategia de Marketing Relacional en la fidelización de clientes e identificar oportunidades de mejora en el área de post venta de DERCO

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista (o completar una encuesta, o lo que fuera según el caso). Esto tomará aproximadamente 45 minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se anotará, de modo que el investigador pueda rescatar las ideas que usted haya expresado.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por Aline Pérez Tineo, Lisbeth Beatriz Galindo y Renato Rosenthal Febres. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es describir la influencia de la estrategia de Marketing Relacional en la fidelización de clientes e identificar oportunidades de mejora en el área de post venta de DERCO.

Me han indicado también que tendré que responder preguntas en una entrevista (o completar una encuesta, o lo que fuera según el caso) y que el tiempo aproximado será de 45 minutos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a Renato Rosenthal Febres al teléfono 942974292.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar a Renato Rosenthal Febres al teléfono anteriormente mencionado.

23.11.2017

Nombre del Participante
CELIA SALAZAR
ANALISTA DE POSTVENTA

Firma del Participante

Fecha

Figura N°6: Consentimiento informado Alonso Seclen

Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes.

La presente investigación: "El Marketing Relacional y su influencia en la fidelización de clientes en el negocio de post venta de una empresa del rubro automotriz. Caso: DERCO" es conducida por Aline Pérez Tineo, Lisbeth Beatriz Galindo y Renato Rosenthal Febres, de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

La meta de este estudio es Describir la influencia de la estrategia de Marketing Relacional en la fidelización de clientes e identificar oportunidades de mejora en el área de post venta de DERCO

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista (o completar una encuesta, o lo que fuera según el caso). Esto tomará aproximadamente 45 minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se anotará, de modo que el investigador pueda rescatar las ideas que usted haya expresado.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

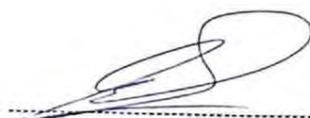
Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por Aline Pérez Tineo, Lisbeth Beatriz Galindo y Renato Rosenthal Febres. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es describir la influencia de la estrategia de Marketing Relacional en la fidelización de clientes e identificar oportunidades de mejora en el área de post venta de DERCO.

Me han indicado también que tendré que responder preguntas en una entrevista (o completar una encuesta, o lo que fuera según el caso) y que el tiempo aproximado será de 45 minutos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mí persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a Renato Rosenthal Febres al teléfono 942974292.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar a Renato Rosenthal Febres al teléfono anteriormente mencionado.



Nombre del Participante
ALONSO SECLEN
JEFE DE TALLER

Firma del Participante

Fecha

19.12.17

