

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN



**Análisis y propuestas de mejora de la calidad de servicio de las mypes
del sector de mecánica automotriz de Lima Norte, basado en la
metodología Servperf aplicado en los clientes de los talleres
mecánicos de Lima Metropolitana**

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con mención en
Gestión Empresarial presentada por:

ARICA MAURICIO, Maria Teresa

EFFIO FELIX, Megan Alessandra

RAMOS PERALTA, Sharom Vanessa

Asesoradas por: Dr. Berlan Rodriguez Perez

Lima, Noviembre del 2019

La tesis

Análisis y propuestas de mejora de la calidad de servicio de las mypes del sector de mecánica automotriz de Lima Norte, basado en la metodología Servperf aplicado en los clientes de los talleres mecánicos de Lima Metropolitana

ha sido aprobada por:

Mgr. Germán Adolfo Velásquez Salazar
[Presidente del Jurado]



Dr. Berlan Rodríguez Pérez
[Asesor de Tesis]

Mgr. Alex Antonio Izquierdo Requejo
[Tercer Jurado]

A Dios, quien iluminó mi camino y estuvo a mi lado. A mi apreciada familia por su gran amor empezando por mi madre (Godínez) por apoyarme tanto y cuidarme; a mi padre (Grinch), por sus sabios consejos y orientarme a ser una gran profesional, y mi hermano (Nanito), por su paciencia y alegrar mi día. Asimismo, a mi asesor, amigos y King Kong, quienes lo hicieron tan llevadero. Finalmente, a todas aquellas personas que me apoyaron durante el trayecto.

Maria Teresa Arica Mauricio

Dedico esta tesis a Dios, que siempre estuvo presente en el caminar de mi vida, bendiciéndome y dándome fuerzas para continuar con mis metas sin desfallecer. A mis padres, quienes con su amor, paciencia y esfuerzo me han permitido llegar a cumplir hoy un sueño más. A mi mamita Angélica, hoy mi ángel, que siempre me dio su amor y cariño. A toda mi familia, que siempre estuvo a mi lado brindándome sus consejos y buenos deseos. Gracias de corazón.

Megan Alessandra Effio Felix

Al Señor, por darme todo. A mis padres, por ser guías en mi camino y haber estado siempre. A mis hermanos Carlos, Elizabeth y Luis, por su gran apoyo para la tesis y estar en cada momento que los he necesitado. A toda mi familia, muchas gracias. A mi amiga Mey Ling por su gran amistad. A mis compañeras y asesor, por el trabajo en equipo. Finalmente, a todas las personas que he conocido y me ayudaron a mejorar.

Sharom Vanessa Ramos Peralta

TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1. Planteamiento del problema.....	3
2. Preguntas de investigación.....	8
3. Hipótesis de la investigación.....	8
4. Objetivos de investigación.....	9
5. Justificación.....	10
6. Viabilidad.....	11
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....	12
1. Gestión del servicio.....	12
1.1 Definición y características del servicio.....	12
1.2. Retos e importancia de los servicios en la actualidad.....	15
1.3. Enfoque en el Cliente.....	16
1.4. El cliente a través de los años.....	17
2. Satisfacción del cliente.....	18
2.1 Motivaciones de compra del cliente.....	20
2.2 Fidelización de clientes.....	21
3. Gestión de la calidad del servicio con enfoque en el cliente.....	23
3.1 Evolución de la Calidad.....	23
3.2. Definición de calidad en relación al servicio.....	24
3.3. Percepción de la calidad del servicio.....	25
3.4. Importancia de la calidad del servicio.....	26
4. Modelos de calidad de servicio.....	27
4.1. Modelo SERVQUAL.....	28
4.2. Modelo EFQM.....	31
4.3. Modelo SERVPERF.....	33
5. Modelo Servperf como alternativa de medición de calidad con enfoque en la satisfacción del cliente.....	34
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL.....	37
1. La industria automotriz y el PBI nacional.....	37
2. Comercio vehicular.....	40
3. Parque vehicular nacional.....	45

4. Estructura empresarial peruana	47
5. Calidad en el sector de ventas, reparación y mantenimiento vehicular	49
6. Análisis externo del sector automotriz	52
6.1. Modelo de las 5 Fuerzas de Porter	52
CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	55
1. Alcance de la investigación	55
2. Enfoque de investigación	55
3. Horizonte temporal de la investigación	56
4. Técnicas de recolección de datos	56
4.1. Cuestionarios	57
4.2. Entrevistas cualitativas	58
4.3. Observación	59
5. Selección muestral	59
5.1. Unidad de muestreo	60
5.2. Población	60
5.3. Muestra	61
6. Fases de la metodología	61
CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	63
1. Demografía	63
2. Resultados de la estadística descriptiva del modelo Servperf	67
2.1. Elementos tangibles	67
2.2. Fiabilidad	69
2.3. Capacidad de Respuesta	71
2.4. Seguridad	73
2.5. Empatía	75
2.6. Análisis de las cinco dimensiones del modelo Servperf	78
2.7. Comparación de los resultados de Lima Norte y las otras zonas	79
3. Análisis factorial de las dimensiones	82
4. Hallazgos de las herramientas cualitativas	85
5. Diagnóstico interno de los talleres mecánicos	86
CAPÍTULO 6: PROPUESTAS DE MEJORA	88
1. Propuestas de mejora para el talento humano	89
2. Propuestas de mejora para la fuerza de ventas	92
3. Propuestas de mejora para la fidelización de clientes	94

4. Propuestas de mejora para los servicios complementarios.....	96
4.1 Información	98
4.2 Consulta.....	100
4.3 Toma de pedidos	102
4.4 Hospitalidad	103
4.5 Cuidado	104
4.6 Excepciones.....	105
4.7 Facturación.....	105
4.8 Pago.....	107
5. Propuestas de Mejora a Mediano y Largo Plazo	108
5.1. Propuestas a mediano plazo	108
5.2. Propuestas a largo plazo	109
6. Elaboración de la prueba piloto.....	111
CONCLUSIONES	114
RECOMENDACIONES	116
REFERENCIAS	118
ANEXO A: Diez tendencias en fidelización y gestión de clientes	133
ANEXO B: Definiciones de calidad	134
ANEXO C: Contraste entre los modelos de medición de la calidad	135
ANEXO D: Cinco fuerzas de Porter	136
ANEXO E: Formulario de encuesta Servperf	139
ANEXO F: Guía de entrevista al encargado del taller mecánico automotriz.....	142
ANEXO G: Fases de la metodología - modelo Six Sigma.....	145
ANEXO H: Factores claves de éxito.....	146
ANEXO I: Objetivos estratégicos	147
ANEXO J: Balanced Scorecard	148
ANEXO K: AMOFHIT – Talleres mecánicos Lima Metropolitana	152
ANEXO L: Matriz FODA.....	154
ANEXO M: Matriz de consistencia	155

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Empresas por segmento sectorial en Lima Metropolitana.....	3
Figura 2: Reclamos presentados en la venta, mantenimiento y reparación de vehículos del Perú	4
Figura 3: Características del servicio según criterios.....	13
Figura 4: Características del servicio.....	13
Figura 5: Los enlaces en la cadena de calidad de servicio - beneficio.....	16
Figura 6: Necesidades de cliente.....	20
Figura 7: Proceso de fidelización de clientes.....	21
Figura 8: Relación de la satisfacción y lealtad del cliente.....	22
Figura 9: Dimensiones del modelo Servqual.....	29
Figura 10: Modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio.....	30
Figura 11: Estructura del modelo EFQM.....	32
Figura 12: Contribución al PBI nacional, según actividad económica.....	38
Figura 13: Variación porcentual del sector comercio.....	38
Figura 14: Variación porcentual de la venta, mantenimiento y reparación de vehículos.....	40
Figura 15: Ventas anuales de vehículos automotores.....	42
Figura 16: Venta anual de vehículos livianos.....	43
Figura 17: Venta anual de vehículos menores.....	44
Figura 18: Venta anual de vehículos pesados.....	45
Figura 19: Empresas a nivel nacional.....	48
Figura 20: Rango de edad de los encuestados.....	64
Figura 21: Clasificación de los servicios solicitados por los encuestados.....	65
Figura 22: Servicios solicitados por los encuestados, según la ubicación zonal del taller mecánico.....	65
Figura 23: Dimensión de elementos tangibles.....	69
Figura 24: Dimensión de fiabilidad.....	71
Figura 25: Dimensión de capacidad de respuesta.....	73
Figura 26: Dimensión de Seguridad.....	75
Figura 27: Dimensión de Empatía.....	77
Figura 28: Resultado de dimensiones del servicio por zona del taller.....	78
Figura 29: Dimensiones Lima Norte y otras zonas.....	80
Figura 30: Prueba de KMO y el de Barlett respecto a todas las dimensiones.....	84
Figura 31: Porcentajes de varianzas utilizadas.....	84
Figura 32: Talento humano.....	90

Figura 33: Reunión de ventas.....	94
Figura 34: Escala del plan de referidos	95
Figura 35: Flor de servicios complementarios	98
Figura 36: Modelo de plantilla para toma de pedidos	102



LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Variación del Sector Comercio	39
Tabla 2: Enfermedades causadas por los gases emitidos por el parque automotor	47
Tabla 3: Estadísticos descriptivos Elementos Tangibles	68
Tabla 4: Estadísticos descriptivos Fiabilidad	70
Tabla 5: Estadísticos descriptivos Capacidad de respuesta	72
Tabla 6: Estadísticos descriptivos Seguridad	74
Tabla 7: Estadísticos descriptivos de Empatía	75
Tabla 8: Estadísticos descriptivos Análisis Factorial	82
Tabla 9: Análisis de fiabilidad	83
Tabla 10: Etapas y características del modelo de crecimiento empresarial de Churchill y Lewis	88
Tabla 11: Desarrollo de programa de capacitación y motivación	91



RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación tiene como finalidad medir y evaluar la percepción de la calidad que tienen los clientes sobre los servicios brindados por los talleres de mecánica automotriz de Lima Metropolitana, y a partir de ello identificar oportunidades de mejora y generar estrategias que ayuden a mejorar la calidad del servicio en la zona de Lima Metropolitana que haya obtenido una menor valoración por parte de los clientes. Para llevar a cabo la evaluación, se tomó como base el modelo Servperf, el cual consiste en un cuestionario que mide la percepción de la calidad del servicio a través de cinco dimensiones.

En base a ello, esta investigación ha tenido como casos de estudio diversas mypes de talleres de mecánica automotriz ubicados en Lima Metropolitana, de las cuales se obtuvo información valiosa sobre el sector, sus clientes, la condición actual de su empresa y de su forma de gestión y servicio a través de diferentes técnicas de recolección de datos. Luego, se procedió a contrastar la información brindada por los encargados de los talleres de mecánica automotriz y la obtenida por los clientes; en base a las distintas zonas geográficas de Lima Metropolitana y a las variables de las cinco dimensiones del modelo Servperf.

Con los hallazgos obtenidos del trabajo de campo se logró identificar diversos problemas que tenía el sector, tales como la informalidad de las empresas, la distribución de planta y limpieza, ausencia de confianza por parte de los talleres, carencia de conocimientos técnicos de los trabajadores, falta de herramientas de control y gestión de los gerentes.

A partir de los resultados, se elaboraron diversas propuestas de estrategias a corto y largo plazo para los talleres de mecánica automotriz ubicados en la zona de Lima Metropolitana que menor valoración hayan tenido en la evaluación de su percepción de la calidad de servicio. Entre las propuestas de mejora a corto plazo se encuentra la del área comercial, con la propuesta de un esquema de reunión de ventas, una fuerza de ventas y planes de acción para la fidelización y retención de clientes. Además, se elaboró una propuesta para una mejor gestión del talento humano, en la que se presenta diversas opciones de programas de capacitación y motivación para el personal técnico que labora en los talleres. Respecto, a las propuestas de mediano y largo plazo están enfocadas en la contratación de personal calificado y en la distribución de espacios e instalaciones; así como en la implementación de servicios complementarios en diversas áreas del negocio, todo ello con la finalidad de reforzar el servicio principal que brindan, que es el de mantenimiento y reparación de vehículos automotores, además de mejorar la calidad del servicio que brindan a sus clientes.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación tiene como objeto de estudio la calidad del servicio en los talleres de mecánica automotriz de Lima Metropolitana, en base a las cinco dimensiones del modelo Servperf. El modelo antes mencionado, propuesto por Cronin y Taylor en 1992, resulta pertinente ya que permite medir la calidad del servicio enfocado en la percepción de los clientes sobre los talleres de mecánica automotriz del servicio recibido, sin tener en cuenta expectativas, como lo hace el modelo Servqual. De esta manera, los resultados son mucho más fiables y certeros, ya que se tienen en cuenta las percepciones de un servicio recibido, más no las de un servicio esperado.

El objetivo del estudio es analizar los resultados de la evaluación de la percepción de la calidad de servicio e identificar oportunidades de mejora en los talleres de mecánica automotriz de las cuatro zonas de Lima Metropolitana, teniendo la opinión tanto de los gerentes como la de los clientes. A partir de ello, se generarán estrategias de mejora para la zona que haya obtenido una menor valoración en la percepción de calidad de servicio. Con esto, se busca generar valor para los clientes e interesados en el crecimiento y en brindar una mejor calidad en los servicios en los talleres mecánicos de Lima Norte y demás zonas de Lima Metropolitana.

En el primer capítulo se presenta el planteamiento del problema, en el cual se aborda el crecimiento, oportunidades y avances de la industria automotriz, así como las limitaciones e investigaciones realizadas previamente tanto en el Perú como en el extranjero. Además, se aproximan definiciones y modelos aplicables sobre calidad de servicio. Por otro lado, se detallan las preguntas, los objetivos y la hipótesis de la investigación.

El segundo capítulo aborda el marco teórico del objeto de estudio, en el cual se presentan las discusiones teóricas de diversos autores sobre los servicios y sus características, los retos e importancia de estos, el proceso llevado a cabo para la satisfacción del cliente y las variaciones en las motivaciones y razones de compra del cliente con el transcurso de los años. Respecto a la calidad de servicio, se explica su evolución y características por autores y se detalla en líneas generales los modelos de calidad entre las cuales se encuentra el Servqual, Servperf y el modelo EFQM. En consecuencia, se decidió aplicar el modelo Servperf gracias a las características que posee, respecto a los demás. Este es un cuestionario que mide las percepciones del cliente en relación al servicio recibido.

En el tercer capítulo se detalla la situación actual de la industria automotriz peruana, así como los posibles factores que pueden beneficiarla y/o perjudicarla. El desarrollo de este capítulo inicia explicando cual es el sector económico al cual pertenece la industria automotriz, con la

finalidad de explicar cómo ha sido la contribución de esta industria a la economía peruana y los principales factores de sus variaciones. En segundo lugar, se explica cómo ha sido la evolución del comercio de vehículos automotores en los últimos cinco años, ya que es uno de los campos que abarca la industria automotriz. En tercer lugar, se detalla cómo ha sido el crecimiento del parque vehicular a nivel nacional y de Lima Metropolitana. En cuarto lugar, se explica cómo ha sido el desenvolvimiento de la estructura empresarial peruana, tanto a nivel nacional, como desde la perspectiva de la actividad económica de la industria automotriz.

En el cuarto capítulo, se presenta la metodología de la investigación con un alcance descriptivo y un enfoque mixto por las herramientas de recolección de datos empleadas y por el tipo de análisis realizado. Entre las técnicas de recolección de datos están el cuestionario con escala de Likert; las entrevistas y las observaciones. Cabe resaltar que las fases del estudio están en base al modelo Six Sigma, pues ayuda al lector a seguir un orden en la presente tesis. Además, se realizó un análisis factorial de la base de datos obtenida por el cuestionario del modelo Servperf a fin de validación y explicar correlaciones de las dimensiones con las zonas de Lima Metropolitana.

En el quinto capítulo se presenta el análisis de los resultados de las encuestas realizadas a los clientes de los talleres de mecánica automotriz, además, se señalan los resultados de las entrevistas y observaciones. En primer lugar, se realiza un análisis demográfico de los encuestados para luego hacer la revisión de los servicios solicitados y los tipos de servicios. En segundo lugar, se procedió con el análisis de las dimensiones por cada zona geográfica de Lima Metropolitana. En tercer lugar, buscando contrastar la percepción de los clientes, se realiza la comparación de los resultados de las dimensiones de la zona Lima Norte con las demás zonas. Finalmente, se concluye con los hallazgos a partir de las entrevistas y observaciones realizadas en las zonas de Lima Metropolitana.

El sexto capítulo detalla cuáles serán las propuestas de mejora a implementar, teniendo como base los resultados del estudio Servperf, así como las entrevistas y observaciones realizadas. Cabe mencionar que previamente se hace un análisis de las fortalezas y debilidades de la zona de Lima Metropolitana que obtuvo una baja calificación en la calidad del servicio, la cual es Lima Norte.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1. Planteamiento del problema

El sector automotriz durante los dos últimos años ha presentado pequeños crecimientos que han reflejado la dificultad de este sector para expandirse y han permitido encontrar oportunidades de mejora que puedan incentivar su crecimiento y mejorar la competitividad de las empresas que conforman este sector. Según el último informe técnico mensual del sector servicios del Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2019), menciona que el comercio automotriz registró un crecimiento de 2.87% en vehículos livianos. Así mismo, se apreció el crecimiento en la venta de autopartes, mantenimiento y reparación de vehículos automotores por la oferta combinada de servicio y fidelización de los clientes (INEI, 2019).

En cuanto, a los talleres de mecánica automotriz es importante señalar que gran parte del parque automotor se encuentra en Lima, esto debido no solo a que la capital cuenta con la mayor cantidad de la población del país, sino también porque la ciudad presenta mejor infraestructura vial y mejores condiciones de topología en comparación con los otros departamentos (Asociación automotriz del Perú, 2018). Asimismo, el sector señalado está compuesto por las mypes (microempresa y pequeña), estando el 45% en Lima (Ministerio de la Producción, 2017). De la misma forma, el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) en el 2018 identificó que existe gran proporción de microempresa y pequeña empresa en la zona de Lima Norte, se puede evidenciar en la Figura 1 las variaciones.

Figura 1: Empresas por segmento sectorial en Lima Metropolitana

Área interdistrital	Total		Segmento empresarial							
			Microempresa		Pequeña empresa		Gran y mediana empresa		Administración pública	
	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%
Total	1 066 451	100,0	996 832	100,0	58 542	100,0	10 066	100,0	1 011	100,0
Lima Norte	223 192	20,9	214 486	21,5	8 002	13,7	656	6,5	48	4,7
Lima Centro	410 097	38,5	371 024	37,2	31 847	54,4	6 537	64,9	689	68,2
Lima Este	215 852	20,2	203 347	20,4	10 747	18,4	1 627	16,2	131	13,0
Lima Sur	140 748	13,2	134 993	13,5	4 939	8,4	745	7,4	71	7,0
Provincia Constitucional del Callao	76 562	7,2	72 982	7,4	3 007	5,1	501	5,0	72	7,1

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (2018).

En la Figura 1 a nivel del segmento empresarial, se observa que las microempresas y las pequeñas mantienen una similar distribución geográfica. Además, de toda la estructura empresarial representada en la Figura 1, el 45 % de las empresas de Lima Metropolitana desempeñan actividades de comercio y reparación de vehículos automotores (INEI, 2018). Teniendo en cuenta sólo las empresas pequeñas, 36,7% de las organizaciones se dedicaban a

actividades relacionadas al comercio y reparación de vehículos automotores y motocicletas (INEI, 2018). Esta es uno de las razones por las que se decidió como sujeto de estudio los talleres de mecánica automotriz en el rubro de mypes, las cuales se encuentran concentrados y desarrollan su actividad en el mercado de Lima Metropolitana.

En cuanto a los talleres mecánicos en todo el Perú, existe un problema significativo respecto a la calidad del servicio, lo cual se puede evidenciar en el informe del Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (Indecopi) en el que se muestra la cantidad de quejas presentadas por los usuarios, como se puede apreciar en la Figura 2.

Figura 2: Reclamos presentados en la venta, mantenimiento y reparación de vehículos del Perú



Adaptado de: Indecopi (2018).

En este gráfico se puede apreciar que gran parte de los reclamos viene de la Sede Central, que comprende las tres zonas de Lima Metropolitana y el Callao, mientras que la sede Lima Norte representa solo el 4.5% de reclamos, dado que los clientes no se han sentido satisfechos del servicio recibido en estos talleres mecánicos o de mantenimiento vehicular. Cabe resaltar que este rubro de venta, mantenimiento y reparación de vehículos del Perú, respecto al total de servicios ofrecidos en el mercado representa alrededor de un 2% de todas las actividades económicas del país (Indecopi, 2018).

Debido a la gran cantidad de mypes en Lima Metropolitana y teniendo en cuenta que el parque automotor se ha mantenido en crecimiento, se presentó la iniciativa de medir la calidad de servicio de los talleres mecánicos a fin de que esté alineado con las percepciones que tienen los clientes en este sector. Para ello, se inicia con conocer la importancia del servicio que se basa

en aspectos, tales como: el cliente en la actualidad es más exigente, pues buscan atención personalizada y ya no tanto precio; recompra del cliente; recomiende a otros y como estrategia de diferenciación (Vega, 2003).

Como segundo punto la importancia de la calidad, Ríos (2014) señala la importancia de la gestión de la calidad en las empresas y explica que las consecuencias de la no calidad están relacionadas directamente con la productividad y la eficiencia que tendrá la empresa, pues no permite la medición de procesos ni el establecimiento de parámetros fijos de comparación entre lo que se realiza y se entrega con lo que realmente espera el cliente. Para Malik y Oberoi (2017) mencionan que la calidad esperada puede entenderse como la calidad que los clientes suponen que tendría el servicio, mientras que la calidad percibida es resultado del consumo del servicio y en base a las anteriores experiencias del cliente.

La calidad de servicio, de acuerdo a las definiciones que han proporcionado diversos autores, tradicionalmente puede conceptualizarse como la diferencia entre lo que el cliente espera recibir y lo que realmente le brinda la empresa. A partir de lo mencionado, Spreng y Mackoy (1996) señalan que la calidad en el servicio tiene una fuerte correlación con la satisfacción de las necesidades de los clientes. De la misma forma, la calidad del servicio en diversas empresas se relaciona como un precedente de la lealtad por parte del cliente (Chao, 2008).

Malik y Oberoi (2017) señalan que la importancia de la calidad de servicio radica en que permite a las empresas ser más competitivas frente a las demás del sector, además de facilitar el establecimiento de relaciones con el consumidor. Del mismo modo, Ojo (2010) la calidad puede ser un factor para sobrevivir en el mercado, además de permitirle ser competitiva a largo plazo, gracias a la mayor cantidad de clientes retenidos, incremento del comportamiento de recompra y de manera holística, mejorar la rentabilidad de la compañía.

Debido al constante aumento de nuevas exigencias de los clientes y el surgimiento de mayor competencia en el mercado, así como el incremento de nuevas tecnologías y avances en los productos/servicios que se pone a disposición de los consumidores, las empresas han visto cada vez más necesaria la evaluación de la calidad de servicio como una forma de seguir siendo competitivos y lograr diferenciación frente a las demás empresas (Gadotti & Franca, 2009).

En este punto, es importante mencionar la relevancia de la calidad de servicio en el sector automotriz. Droguett (2012) explica que en este sector es importante tanto el producto como el servicio ofrecido al cliente. Señala que existen dos procesos claves que generan impacto en el cliente: la venta del vehículo y el servicio que se realiza a este. En esta línea, el autor comenta que dada la periodicidad del mantenimiento y servicios que se den al vehículo, es imprescindible

lograr establecer un contacto a largo plazo con el cliente. Además, explica la importancia de mostrar el mayor valor para el cliente, pues la percepción de la experiencia del servicio puede llegar a definir si se realiza la compra. De la misma manera, Arroyo y Bueñaño (2017) señalan que dentro de este sector es importante manejar el servicio de post venta y la diferenciación, ya que puede generar clientes fidelizados. Los autores postulan que la calidad de servicio en el sector automotriz puede marcar la preferencia de los clientes frente a los competidores y es percibido como un valor agregado que, finalmente, puede generar el consumidor determine si volver o dejar de recibir servicios de la marca.

Dentro de las investigaciones realizadas anteriormente sobre la calidad de servicio en los talleres mecánicos, se encuentra el estudio realizado por Ramírez, Ramos y Rojas (2010) en el sector automotriz de la pequeña y mediana en Tamaulipas, México. Esta investigación consistió en cuestionar a los clientes sobre tres aspectos: proceso de recepción del servicio, proceso de realización del trabajo de servicio, proceso de entrega del trabajo de servicio.

Acerca de su experiencia de manera general, el 58% de los clientes señaló que su experiencia fue de satisfacción en el centro del distribuidor. Referente a la pregunta de cuáles son los aspectos más importantes para que el servicio y su satisfacción mejoren, respondieron que serían: reducción de precios, información al cliente sobre el servicio, servicio bien realizado desde la primera vez, entregas rápidas y fechas prometidas (Ramírez et al., 2010).

Teniendo en cuenta los estudios sobre mecánica automotriz realizados en otras regiones fuera de América, el plan de negocio de Billón (2015) para la realización de un taller mecánico en Madrid muestra una conclusión similar del sector automotriz, tal como en el caso de la investigación realizada en México. En la investigación del autor, se señala que dentro de los aspectos más importantes para el cliente es el precio y la calidad del servicio (Billón, 2015).

Respecto a los puntos de mejora en el Perú dentro del sector automotriz de servicio de mantenimiento, existen diversos problemas empresariales, ya sea la gran informalidad, centralización de la gerencia en una sola persona, desconfianza y ambientes no gratos para los clientes, entre otros. Según el estudio de Iñiguez (2018), el principal problema en el rubro es la desconfianza, pues las empresas de talleres mecánicos continúan teniendo una pésima reputación. Respecto a lo mencionado por el autor, en las mypes de Lima Metropolitana, la desconfianza de los clientes respecto a la calidad es latente, ya que los usuarios prefieren estar al lado del mecánico durante todo el servicio y no suelen dejar su automóvil. Para Iñiguez (2018), la solución se encuentra en identificar aliados y realizar relaciones con ellos a mediano plazo, asimismo aportar para una campaña fuerte de marketing digital así la confianza de tus próximos clientes crecerá y su calidad satisfacción de sus necesidades también.

Se estima que “hay un 80% de talleres formales, aún hay un de 20% informales, que deben modernizarse porque tiene equipamientos que tenían hace 20 años” (Segura, 2018). Otro de los principales problemas es la informalidad, que representa aproximadamente un 20% del mercado. Estos establecimientos no cumplen con los mínimos requisitos establecidos; sin embargo, suelen ser los preferidos por los clientes de segmentos B y C al ser menos costosos (Vidal, 2008). Esto provoca que exista una guerra de precios entre las empresas formales y las informales, por lo que los potenciales clientes deberán elegir entre la calidad recibida o el precio.

Según, Luis Peña, quien coordinó la Feria Expomecánica y Autopartes Perú 2018, menciona que “la cantidad de talleres mecánicos no se dan abasto para cubrir el parque automotor de Lima, que ha crecido en los últimos años”. Asimismo, los especialistas de la Asociación Automotriz del Perú (AAP) sostienen que la demanda de los vehículos nuevos no es proporcional a la cantidad de técnicos o profesionales con conocimiento del sector, por lo que muchas de las empresas estudiadas no cuentan con personal capacitado lo cual genera una baja calidad del servicio. Esto se verá reflejado en las dimensiones del modelo Servperf, tales como fiabilidad, seguridad, entre otros; las cuales se relacionan cercanamente con la satisfacción de los clientes, a fin de concluir los esfuerzos de cada una de estas, para que no se descuiden las otras.

La formalidad en las empresas trae varios beneficios como la obtención de clientes institucionales, la adquisición de equipos y herramientas adecuadas para la cantidad de autos en el sector, considerarse un taller especializado y el desarrollo de estrategias de marketing. Por otro lado, uno de los problemas que afectan en la calidad del servicio es su tiempo de ejecución (Segura, 2018).

Para Martínez y Mascarúa (2014) en su estudio sobre los atributos relevantes de la calidad de servicio del sector automovilístico, las experiencias en el servicio son causadas en primera instancia cuando los clientes perciben que en las empresas son poco eficientes en sus operaciones o los trabajadores están poco capacitados o accesibles para resolver sus problemas. Asimismo, dichos autores identificaron que las empresas en estos rubros “tardan mucho tiempo” en arreglar las refacciones, ya sea que los talleres están usualmente saturados (Martínez & Mascarúa, 2014). Por lo tanto, los clientes valoran mucho la rapidez y la capacidad de los trabajadores de resolver sus problemas en el momento oportuno. Cabe resaltar que, la presente tesis pretende analizar la calidad de servicio de las cuatro zonas de Lima Metropolitana mediante el modelo de calidad Servperf, para que se pueda entender las necesidades y cómo se sienten los clientes con estas mypes. Los resultados obtenidos de todo el sector servirán para proponer mejoras en los talleres de Lima Norte, que son el objeto de estudio de la presente investigación.

A partir de lo mencionado, surge el interés por investigar la percepción del cliente sobre la calidad del servicio que recibe en los talleres de mecánica automotriz en Lima Metropolitana. Cabe resaltar que, hasta la fecha no se ha encontrado algún estudio de investigación sobre el tema en particular, dado que pocos ven una oportunidad de mejora en las mypes del sector de mantenimiento automotriz, debido a las causas y problemas antes mencionados. Es por ello que la presente investigación busca identificar las principales dificultades, oportunidades de mejora y brechas existentes dentro de este sector que puedan limitar su desarrollo, potenciando a dichas empresas con el desarrollo de estrategias y planes de acción.

2. Preguntas de investigación

Pregunta general:

- ¿Cuál es la percepción del cliente sobre la calidad de servicio que recibe en los talleres de mecánica automotriz en Lima Metropolitana en base al modelo Servperf?

Preguntas específicas:

- ¿Qué modelo de gestión de calidad es el más apropiado para medir la percepción de los clientes de talleres de mecánica automotriz?
- ¿La percepción de los clientes respecto a la calidad de servicio varía de acuerdo a la zona en la que se encuentra ubicado el taller de mecánica automotriz?
- ¿Qué aspectos generan mayor impacto sobre la percepción de la calidad del servicio de los clientes de Lima Metropolitana?
- ¿Cuáles son las oportunidades de mejora encontradas respecto a la calidad de servicio ofrecido por los talleres de mecánica automotriz de Lima Metropolitana?
- ¿Cuál es la situación actual de los talleres de mecánica automotriz de Lima Metropolitana?

3. Hipótesis de la investigación

Hipótesis general:

- En base al modelo Servperf, los clientes perciben una baja calidad de servicio en los talleres de mecánica automotriz ubicados en Lima Metropolitana.

Hipótesis específicas:

- La percepción de los clientes, respecto a la calidad de servicio recibido, varía de acuerdo a la zona en la que se encuentra ubicado el taller de mecánica automotriz.
- De las cuatro zonas de Lima Metropolitana, los talleres de mecánica automotriz ubicados en la zona de Lima Norte, presentan el nivel de calidad de servicio más bajo, según la percepción de los clientes.
- Los principales problemas de los talleres de mecánica automotriz están relacionados a las dimensiones de capacidad de respuesta y fiabilidad del modelo Servperf.
- Los clientes valoran más los aspectos relacionados a la dimensión de empatía y seguridad en los talleres de mecánica automotriz de Lima Metropolitana

4. Objetivos de investigación

Objetivo general

Medir la percepción de la calidad del servicio de los clientes de talleres de mecánica automotriz en Lima Metropolitana, en base al modelo Servperf y desarrollar propuestas de mejora para los talleres ubicado en la zona con bajo nivel de percepción de calidad de servicio.

Objetivos específicos

- Examinar los diferentes modelos de medición de la percepción de la calidad del servicio, aplicable a los talleres de mecánica automotriz.
- Evaluar la percepción del cliente sobre la calidad del servicio de los talleres de mecánica automotriz en las zonas de Lima Metropolitana, a través del cuestionario Servperf.
- Analizar e identificar las dimensiones del modelo Servperf que generan mayor impacto en la percepción de la calidad del servicio de los clientes de los talleres de mecánica automotriz de Lima Metropolitana.
- Analizar las brechas de calidad de servicio ofrecido por los talleres de mecánica automotriz, en las cuatro zonas de Lima Metropolitana.
- Analizar la situación actual de talleres mecánica automotriz en Lima Metropolitana y el estado interno de las mypes de la zona con bajo nivel de percepción de calidad de servicio.
- Elaborar propuestas de mejora adaptadas al ciclo de vida de los talleres de mecánica automotriz de la zona que obtuvo un bajo nivel de percepción de calidad de servicio.

5. Justificación

La presente tesis se considera relevante debido a que, en primer lugar, hasta ahora no existe un modelo validado de medición de calidad del servicio en los talleres de mantenimiento del sector automotriz, a pesar de la fuerte competencia entre las mypes de Lima Norte. Por otro lado, se necesita desarrollar propuestas de mejoras de acuerdo al nivel de madurez por el que se encuentra las mypes, como también en incluir estrategias de retención del valor de sus clientes frente a sus competidores y mejora de servicio.

La retención y fidelización de clientes en la actualidad es fundamental para la continuidad y rentabilidad del negocio, ya que con su decisión de compra o consumo repetitivo benefician a las organizaciones (Niño de Guzmán, 2014). Como ya ha sido mencionado anteriormente, existen diversos problemas en las mypes del sector mecánica automotriz, pues los gerentes de estos talleres mecánicos suelen carecer de conocimiento administrativo y no ponen énfasis en la entrega de un servicio de calidad a sus clientes, especialmente en la realización de estrategias en atención al cliente.

Es de vital importancia para las empresas lograr fidelizar a su público objetivo mediante una calidad de servicio que satisfaga al cliente, pues al no poder retenerlos las relaciones comerciales con ellos se debilitaría y afectaría a las empresas. Por tal razón, las estrategias propuestas, en relación a los resultados obtenidos por el modelo Servperf y otras metodologías, permitirá perfeccionar el proceso de gestión de los clientes de las diversas mypes en Lima Norte. Por lo que, las empresas emplean una mejor atención y relación con sus clientes actuales y los nuevos.

El reto de gestión de la presente tesis está enfocado a encontrar las estrategias adecuadas de acuerdo a su ciclo de vida de cada taller mecánico en Lima Norte, para que así la ejecución de las propuestas se adecúe a ellas. Las propuestas se planean organizar de acuerdo a las áreas que la mayoría de empresas suelen dedicar inversión o lo tienen presente, tales como gestión de talento humano, área de ventas, comercial, procesos entre otros. Cabe resaltar que, muchas de las mypes de las zonas de Lima no tienen áreas departamentales como las mencionadas, puesto que son familiares y el jefe suele hacer todas las mejoras en las áreas de una empresa. Con las propuestas planteadas se busca mejorar la calidad de servicio en las mypes, en consecuencia, satisfacer las percepciones sobre el servicio brindado a los clientes y su futura fidelización.

Es importante mencionar que el presente trabajo no solo buscará dar una posible solución a las relaciones débiles que tiene las diversas empresas en Lima Norte, sino que también buscará ser una guía para empresas del sector servicios y de la misma industria que busquen una cultura de calidad de servicio y desarrollar relaciones fuertes con sus clientes.

6. Viabilidad

La viabilidad debe tener en cuenta aspectos importantes, ya sea la disponibilidad de tiempo, recursos financieros, humanos y materiales (Hernández, Barrios & Martínez, 2018). Asimismo, es de suma importancia tener acceso a los talleres mecánicos en el que se realizarán el estudio. En cuanto, a los recursos monetarios, no se incurrirá en muchos ya que las zonas son aledañas al lugar de estudio.

En ese sentido, la investigación posee el conocimiento, aprobación y apoyo por parte de algunas micro y pequeñas empresas del sector mecánico- automotriz de Lima Norte a fin de brindarles posteriormente las propuestas de mejoras. Asimismo, se obtuvo las facilidades en los sujetos de estudio trabajado para el levantamiento de información de fuentes primarias, gracias a la flexibilidad brindada por los gerentes de tiendas. Esto permite la aplicación de las herramientas de investigación cualitativas y cuantitativa como observaciones, entrevistas y encuestas.



CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

El siguiente capítulo abordará conceptos y definiciones que permitirán conocer qué se conoce como servicio y las características que lo hacen distinguirse de los productos, haciendo un repaso de las posturas que se han dado sobre la calidad y relacionándola con la importancia de esta en los negocios de hoy. Además, se presentarán los modelos que tienen como finalidad medir la calidad de servicio, discutiendo la idoneidad de estos para su aplicación al sector. Finalmente, se presentan la discusión de la elección del modelo elegido para la investigación.

1. Gestión del servicio

Lara (2002) señala que la gestión de los servicios dista completamente de la que pueda realizarse por la de los productos. Básicamente, porque entre productos y servicios se involucran elementos intangibles, heterogéneos, simultáneos entre su producción y consumo y la imperdurabilidad. El autor señala que, si bien hay una clara distinción de productos y servicios, son pocos los productos y servicios que puedan clasificarse como puros, por lo cual se debe tener en cuenta la importancia de la gestión de estos y sus características.

1.1 Definición y características del servicio

Duque (2005) define el servicio al cliente como la gestión y la instauración de una bilateral relación entre el cliente y la organización a fin de satisfacer sus expectativas. Para ello se justifica de la interrelación y respuesta entre los sujetos, en cada fase del proceso del servicio, cuyo objetivo es sobrepasar o cumplir con las expectativas que tiene el cliente respecto a el servicio que brinda la organización.

Por otro lado, De Andrés (2008) menciona que, para definir, qué es un servicio presenta dos enfoques: el servicio es un acto que se ofrece a otro y, por otro lado, los servicios son actividades económicas que generan valor y ofrecen beneficios a sus clientes. Además, postula que los productos tienen una tendencia a ser más tangibles que los servicios, y a su vez, los servicios suelen ser más intangibles que los productos. Del mismo modo, Grande (2005) distingue que es mucho más complejo clasificar y explicar los servicios que los productos o bienes.

Así, para comprender mejor el concepto de servicio es necesario comenzar por definir y señalar sus características básicas. Ildefonso (2005) clasifica los servicios de acuerdo a diversos criterios tomando en cuenta autores previos, en la Figura 3 se puede explicar de manera breve las cuatro características desarrolladas por dicho autor.

Figura 3: Características del servicio según criterios

Naturaleza	Sector de Actividad	Función	Comportamiento del consumidor
<ul style="list-style-type: none"> • Servicios de Salud • Servicios Financieros • Servicios Profesionales • Servicios de Hostelería, viajes y turismo. • Servicios Relacionados con el deporte, el arte y la diversión. • Servicios proporcionados por los poderes públicos y organizaciones sin ánimo de lucro. • Servicios de educación e investigación. • Servicios de telecomunicaciones • Servicios personales y de reparaciones y mantenimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Servicios de distribución: Establecer contacto entre productores y consumidores; por ejemplo, servicio de transporte, comercio y comunicaciones. • Servicios de producción: Suministrar a las empresas o a los consumidores; por ejemplo, bancos, seguros, etc. • Servicios sociales: Se presta a personas de forma colectiva como los colegios, hospitales, etc. • Servicios personales: Destinatario personas físicas, como los restaurantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Servicios de gestión y dirección empresarial, como auditoría o consultoría. • Servicios de producción, como reparaciones, mantenimiento y servicios técnicos en general. • Servicios de información y comunicación, como procesos de datos, asesorías informática, etc. • Servicios de investigación, estudios para desarrollar productos y proyectos diversos. • Servicios de personal, destinados a seleccionar y formar al factor trabajo en las empresas. • Servicios de ventas, como investigaciones de mercado. Servicios operativos, como limpieza, vigilancia o seguridad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Servicios de conveniencia: Se realiza frecuentemente y por costumbre. • Servicios de compra: Los compradores buscan más información en su experiencia y hacen comparaciones. • Servicios de Especialidad. Los consumidores muestran aún mayor rigor en la compra. • Servicios Especiales: Dadas sus especiales características exigen un esfuerzo especial de compra. • Servicios no buscados. Son aquellos que no son conocidos o que no se desean comprar, aunque lo pueden hacer por alguna obligación.

Adaptado de: Ildefonso (2005).

Por otro lado, Philip Kotler, define los servicios mediante cuatro características (Kotler & Keller, 2006), en la Figura 4 se explica de manera gráfica.

Figura 4: Características del servicio



Adaptado de: Kotler & Keller (2006).

Sobre la intangibilidad de un servicio, si bien puede estar relacionado a un producto físico, el desempeño del proveedor del servicio es en realidad intangible. Asimismo, los servicios no solo son exclusivos de empresas que brindan netamente servicios, sino que también pueden ser ofrecidos por empresas productoras o industriales que en su proceso de ofrecer bienes también brindan servicios relacionados a la adquisición del bien (De Andrés, 2008).

Kotler & Keller (2006) definen la inseparabilidad en los servicios, pues no se pueden separar de quien lo entrega, por lo que en el instante de ser ejecutado adquiere características propias de la organización, imagen, nivel de compromiso, etc. En consecuencia, el cliente califica al servicio en relación a su desempeño y calidad. Cabe resaltar; que para que un servicio sea creado es necesario que el cliente se encuentre presente durante su ejecución, por lo que este atributo no excluye al cliente ni al empleado.

En cuanto a la heterogeneidad como característica de los servicios hace que dependa de los trabajadores y del proceso de entrega que puede generar una variación en el nivel de su calidad. Un mismo servicio puede variar debido a los errores fortuitos de proceso o por cambios de las propias personas en la ejecución; ocasionando que los servicios se vean limitados frente el control de los estándares de calidad por verse afectados al cambio de realizador y el proceso de producción, generando que esta limitación del control de calidad sea una de las principales causas de insatisfacción en el servicio (Trujillo, 2017).

La última característica es el carácter perecedero de los servicios, pues no se pueden almacenar para ser vendidos, a comparación de los productos tangibles. La gran mayoría de servicios se preparan a solicitud del cliente, por lo que es imposible devolver o revender una vez que se ha elaborado y entregado (Grande, 2005).

En resumen, las características descritas son causantes de diversos inconvenientes que tienen las organizaciones en el momento de entregar un servicio. Las organizaciones que entregan un servicio poseen una complejidad mayor en la evaluación de lo ofrecido, ya que como característica inherente su primer obstáculo radica en la intangibilidad del servicio, lo que conlleva a mediciones más complejas y subjetivas (Lovelock & Wirtz, 2009).

Asimismo, debido a su naturaleza de intangibilidad se vuelve complejo fijar un precio para un bien puramente intangible de los cuales se debería tener en cuenta tanto el tiempo dedicado, los recursos y la mano de obra, pues en gran medida se origina por el valor agregado del servicio (Córdova & Moreno, 2017). No obstante, el principal reto de la presente investigación es la intangibilidad y heterogeneidad del servicio, la misma que provoca ciertos efectos como la inconsistencia, inseparabilidad del trabajador con el servicio y la incapacidad de

almacenaje (Lovelock & Wirtz, 2009). Es así que la calidad del servicio es muy buscada por toda organización a fin de lograr la satisfacción del cliente.

1.2. Retos e importancia de los servicios en la actualidad

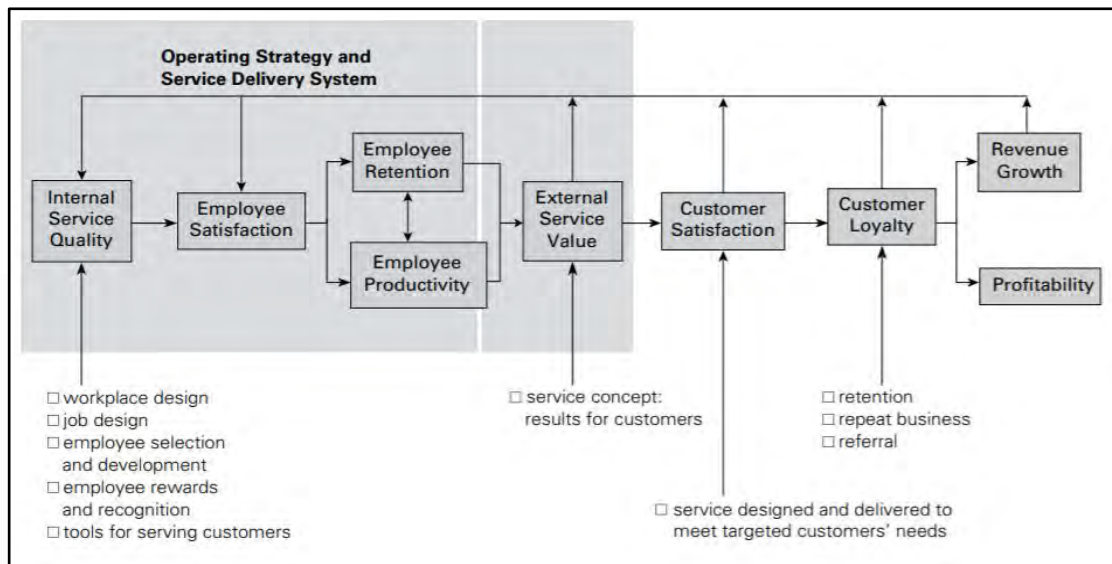
Las empresas de servicios han tenido que realizar cambios para poder lograr su permanencia en el mercado. Las fuentes principales que pueden señalarse de este cambio fundamental para la adaptación de las empresas a la competencia son la presión de mercados y la presión de la tecnología.

El primero referido a la necesidad de las compañías de no solo resolver las demandas tecnológicas que requieran, sino que la empresa debe tener en consideración los nuevos requerimientos del mercado para poder ofrecer agregar valor al servicio que se ofrece al cliente. Según el Informe Anual 2019 de la Organización Mundial del Comercio (OMC), el crecimiento del comercio mundial ha caído a causa de las constantes tensiones comerciales presentes en los países. Asimismo, la débil demanda de las importaciones en Europa y Asia aminoró el alza del volumen del comercio mundial en 2018 (OMC, 2019). Dado que muchos de los productos que acompañan el servicio son importados, esto afecta también la economía de las mypes. Asimismo, la competencia generará que las preferencias de los clientes sean más exigentes.

El segundo indica la necesidad de implementar tecnologías que aumenten nuevos elementos o agreguen mayor valor al servicio brindado, las relaciones con los clientes aumentan y se refuerzan (Grönroos, 1994). Cabe considerar que al ofrecer mayor valor se debe tener en cuenta la valoración global del consumidor basados en las percepciones del cliente, de lo que recibió y esperaba obtener; así, el valor percibido se considera relevante en la calidad del servicio como la satisfacción del cliente alineados a una futura fidelización (Zeithaml, 1988).

Los autores en la revista Harvard Business Review mencionan la importancia de poner a los trabajadores y a los clientes en primera línea dentro de su enfoque, para eso se basan en una cadena que se señalan en la Figura 5. Al describir los vínculos en la cadena de servicio-ganancia, los autores explican que la rentabilidad y el crecimiento de una organización son motivados por la lealtad del cliente (Heskett, Jones, Loveman, Sasser & Schlesinger, 2008). Esta lealtad es consecuencia de la satisfacción del cliente; y este es resultado de la calidad y valor de los servicios que son entregados a los clientes. Asimismo, Heskett et al. (2008) menciona que, para poder contar con políticas de soporte de alta calidad en el servicio, se requiere empleados satisfechos, leales y productivos.

Figura 5: Los enlaces en la cadena de calidad de servicio - beneficio



Fuente: Heskett, Jones, Loveman, Earl & Schlesinger (2008).

Es preciso señalar que para realizar el enlace que conforma la cadena de servicios y las futuras ganancias de los stakeholders, las compañías tienen el deber de impulsar sus ganancias y sostenerla a largo plazo (Heskett et al., 2008). El gráfico describe la cadena de valor en la que figura la calidad de servicio como los beneficios que toda empresa busca tener como fin último. Cuando se comienza la calidad en lo interno de la organización es de vital importancia que los trabajadores de la organización se encuentren satisfechos y cómodos con su entorno, a fin de que sean más productivos y ofrezcan un valor agregado en el servicio. Cabe resaltar que es importante en la cadena de valor retener al personal con talento, con las aptitudes y actitudes que la empresa busca para, posteriormente, fidelizarlos con la cultura organizacional y que demuestren eso a los clientes.

1.3. Enfoque en el Cliente

Anteriormente, las empresas consideraban a sus clientes como números o datos en masa. Se pensaba que, si estos decidían dejar de ser clientes, se les podía reemplazar por otros nuevos potenciales. Sin embargo, esta creencia ha cambiado debido a la gran importancia de mantener y desarrollar la relación entre el cliente y el vendedor, pero “mantener esta relación no es cuestión de conservarla, sino de ganársela” (Guerrero, 2004).

La principal motivación que tuvieron las empresas para realizar cambios en su gestión y dar un enfoque centrado en las necesidades y expectativas del cliente fue que las prácticas, la calidad del servicio y las conductas dentro de la organización tenían mucha relevancia en un

cliente que venía por un servicio que aquellos que realizaban la compra de un producto (Martínez-Tur et al., 2001).

Diversos autores coinciden en que el cliente es quien decide el éxito o fracaso de una empresa. Vega (2003), define al cliente como el núcleo al cual todas las operaciones y actividades que realiza la empresa deben apuntar, pues es quien finalmente toma la decisión de compra.

La importancia de los clientes no solo radica en el hecho de que con sus recursos la empresa podrá cubrir sus costes y gastos, sino también que es fundamental para el desarrollo y crecimiento de la empresa, pues realizará inversiones para poder cubrir y sobrepasar las expectativas de sus clientes (Vega, 2003). El autor señala que, si bien las empresas se preparan para cumplir con las expectativas que puedan tener sus clientes, considera que es clave que las compañías no solo las cubran, sino que lleguen a superarlas.

Acerca de los tipos de clientes, Vega hace la clasificación en 4 tipos: Consumidor, quien adquiere el producto/servicio final para consumirlo o usarlo; negocio a negocio, cliente que adquiere para luego venderlo a otra empresa o consumidor; canal o distribuidor, quien adquiere el producto/servicio para venderlo como representante de la empresa; finalmente, cliente interno, quien es miembro de la misma empresa y que laboralmente se relaciona con los productos/servicios para realizar sus actividades (2003)

Pérez y Pérez (2006) presentan una tipología de cliente más profunda, en donde se le clasifica de acuerdo a los beneficios económicos que genera a la compañía. Para ello, indican que hay 4 tipos de clientes: cliente valioso, quien mayor rentabilidad a la empresa genera; cliente potencial, quién generará en el futuro valiosos beneficios; cliente migratorio, cliente que la empresa debe saber colocar dentro de las dos categorías anteriores; y finalmente el cliente lastre, quien no es rentable para la empresa y es preferible que vaya con la competencia.

1.4. El cliente a través de los años

A través de las décadas, las expectativas de los clientes han cambiado como resultado de la innovación y globalización de las empresas, siendo más exigentes con la calidad del producto/servicio que se les ofrece y buscando nuevas experiencias.

Una de las características que definen a la sociedad de los 90 es su cambio del sector manufactura al de servicios. Karl Albrecht (1998), en su estudio sobre las expectativas de los clientes de la década de los 90, señala que algunas de las tendencias que marcaron la época fueron: la inserción de la diversidad cultural y étnica en las empresas, influencia de la cultura americana en clientes de otras nacionalidades, introducción de nuevos empleos basados en el

servicio, el impulso de comprar ahora y pagar después, el aumento de cirugías estéticas y el auge de la industria cosmética. El autor menciona que el cliente buscaba la introducción de tecnologías y sistemas eficientes de la época mientras se les brindaba el servicio, además de poner énfasis en el contacto humano entre el cliente y el vendedor, buscando que las empresas estén pendientes de las preferencias y necesidades del cliente (1998).

Para el nuevo milenio, Elías (2000) menciona que las relaciones con los clientes atravesaron cambios. Los clientes buscaban la personalización de lo que se les ofrecía, el establecimiento de relaciones profesionales en vez de vocacionales, vínculos permanentes con las compañías y que se les ofreciera lo útil en lugar de lo necesario.

El autor alude que las expectativas de los clientes cambian a un aspecto más cultural y tecnológico. La entrada a un nuevo milenio significó mayores exigencias de los clientes en cuanto a la sofisticación del producto/servicio y a la adecuación de este a las necesidades de grupos de individuos. Los clientes exigían el uso de máquinas para la comunicación y buscaban introducirse como clientes virtuales, mientras diferenciaban a las empresas que les brindaran servicios con soluciones más fáciles y rápidas que la competencia (Elías, 2000).

A partir de la última década, Alcaide (2015) dentro de las tendencias de la fidelización (ver Anexo A), señala que la demanda de los clientes ha aumentado y, con ello, los requerimientos de cuidado del medio ambiente, diversidad, el cumplimiento de estándares de calidad y cada vez más la personalización en productos/servicios tecnológicos o la cocreación de estos entre empresa y consumidor.

2. Satisfacción del cliente

Con el transcurso del tiempo, el concepto de satisfacción ha tomado diferentes posturas y definiciones, pasando no solo por el tema administrativo, sino que durante los últimos años ha dejado notar más interpretaciones psicológicas. Sin embargo, a pesar de las múltiples definiciones, la mayoría de autores concuerdan en que la satisfacción es una respuesta al proceso de compra de los clientes o el proceso de evaluación que realizan cuando hacen la compra, el cual aducen es un constructo emocional.

Según Kotler y Armstrong (2017), las relaciones perdurables con los clientes se forjan cuando estos están satisfechos. Esta satisfacción, a largo plazo, genera la lealtad de ellos con los servicios/productos que ofrece la compañía. Para los autores, un factor importante que los clientes toman en cuenta para elegir frente a la diversidad de productos y servicios que le son ofrecidos es el valor percibido. Los clientes eligen el mayor valor que perciben de acuerdo a una

previa evaluación que realizan sobre los beneficios y costos que tengan de una oferta frente a las ofertas sustitutas que existan en el mercado.

Los beneficios que pueden atribuir los clientes a las ofertas que le son ofrecidas provienen 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”. Además de ello, los clientes deben enfrentarse a los costes “monetarios, psicológicos, de tiempo, de esfuerzo y de la propia relación” (Alcaide, 2015).

Esta evaluación no necesariamente suele ser objetiva, pues muchas veces el cliente simplemente elige por el valor que ellos percibieron mayor frente al resto, obviando el valor o coste que realmente tenga (Kotler y Armstrong, 2017).

Elías, por su lado, hace un análisis entre la inversión y la satisfacción. Señala que una mayor inversión no generará necesariamente una mayor satisfacción en los clientes, pues la inversión debe aumentar el valor y esta aumenta solo conociendo realmente las necesidades del cliente. Además, explica que al agregarle algo nuevo para generar la satisfacción del cliente, el servicio/producto al inicio se vuelve algo diferente después, “algo nuevo”, convirtiéndose en “una emoción” que puede movilizarse dependiendo de las expectativas del cliente (2000).

Malik y Oberoi (2017) postulan que diferentes estudios prueban que existe una fuerte relación positiva entre la calidad de servicio y la satisfacción del cliente, señalando que la satisfacción disminuye de manera drástica si la calidad del servicio ofrecido disminuye o no brinda los mismos atributos que antes eran ofrecidos, mientras que se observa que la satisfacción incrementa cuando la calidad del servicio es mejorada o brinda lo necesario para cubrir las necesidades y expectativas del cliente (Malik & Oberoi, 2017).

Martínez-Tur et al., tomando en cuenta la postura cognitivista, considera a la satisfacción como “una evaluación post-compra o post-uso que es consecuencia de un procesamiento de información relevante” (2001:33). Este será el resultado de la comparación entre las expectativas y el rendimiento del producto/servicio. En este punto, el autor marca diferencias entre lo que significa la satisfacción y la calidad de servicio. La satisfacción está relacionada a una evaluación que puede cambiar en cada compra del cliente, mientras que la calidad de servicio es una evaluación a largo plazo que se considera más estable en el tiempo, actualizándose esta percepción cada vez que el cliente realiza una transacción (Martínez-Tur et al., 2001).

Velázquez & Contri (2011), señalan que existen determinantes de la satisfacción. Estos son el performance y el proceso de desconfirmación. El primero hace referencia al desempeño que obtiene el producto/servicio y que para el cliente es más rápido apreciar. Por otro lado, el

segundo proceso se interpreta como la comparación entre la información que tiene el cliente a su disposición, su experiencia como consumidor, sus expectativas “predictivas” y el desempeño que tenga la competencia.

2.1 Motivaciones de compra del cliente

De acuerdo a las necesidades de Maslow, Pérez y Pérez (2006) explican cada una de las 5 dimensiones de esta conocida pirámide.

Figura 6: Necesidades de cliente



Adaptado de: Elizalde, Martí y Martínez (2006).

Como se aprecia en la Figura 6, en el primer nivel se ubican las necesidades básicas y fisiológicas, los autores señalan que no es posible la entrada de marketing.

En el segundo nivel están ubicadas las necesidades de seguridad, en el cual por variaciones al producto se puede observar oportunidades para satisfacer este tipo de necesidades.

En el tercer nivel se ubican las necesidades sociales, en donde el cliente busca el reconocimiento entre la sociedad y por lo que se puede buscar satisfacer estas necesidades y dar paso a la personalización de productos/servicios, pues es la persona que crea sus necesidades y no su naturaleza.

En el siguiente nivel, vienen las necesidades relacionadas al desarrollo y superación del individuo, por lo que las personas empiezan a adquirir productos a pesar de que no los necesiten, o pueden estar dispuestos a pagar un producto/servicio más caro cuando podría comprar uno más barato y que satisface la misma necesidad.

Finalmente, el último nivel de la pirámide es la autorrealización. Los autores consideran que esta necesidad es más complicada de satisfacer que las anteriores, pues se refiere al crecimiento continuo que busca el individuo en su vida, por lo que tendrá nuevas metas y objetivos de forma constante.

2.2 Fidelización de clientes

La satisfacción y la lealtad de los clientes no tienen el mismo significado. La lealtad depende de la satisfacción de los clientes bajo el cumplimiento de la calidad técnica y funcional (Grönross, 1994).

Grönross (1994) explica que, para poder retener al cliente, las empresas deben compararse con las empresas de la competencia para poder analizar cómo es la calidad técnica y funcional que ellos ofrecen. Mientras más amplia sea la brecha que diferencia a la empresa de las demás, los clientes preferirán según sus necesidades y expectativas. Babic-Hodovic (2017) señala que para los clientes que no tienen experiencia recibiendo servicios altamente sofisticados, es difícil juzgar la calidad técnica pues no cuentan con una experiencia anterior que les ayude a realizar comparaciones con el servicio que están recibiendo.

Figura 7: Proceso de fidelización de clientes



Adaptado de: Grönross (1994).

En la Figura 7 resumen la información brindada por Grönroos (1994) y Guerrero (2004). En este se explica el ciclo que permite la fidelidad de los clientes. En primer lugar, se da la evaluación de la calidad, es decir, la percepción de la calidad tanto funcional como técnica por el cliente. Luego de ello, si se logró cubrir o superar las expectativas del cliente y se identificó idóneamente sus necesidades, el cliente se sentirá satisfecho con el producto/servicio. Finalmente, la satisfacción continua con las compras que realiza el cliente, dará paso a la fidelización hacia la marca.

Para Huete (2005), la fidelización de clientes va más allá de planes de marketing relacional, pues hace referencia a un enfoque de una estrategia de largo plazo para fidelizar

clientes y empleados. El autor señala que una empresa fideliza a sus clientes siempre y cuando sea capaz de lograr retener a la mayor cantidad de sus consumidores.

Finalmente, Martínez-Tur et al. (2001), postula que la fidelización de clientes toma en cuenta aspectos subjetivos y objetivos. Desde la dimensión subjetiva, lo que se busca es tener clientes predispuestos a la empresa, es decir, crear un vínculo emocional entre el cliente y la empresa. Por otro lado, la dimensión objetiva busca determinar indicadores de venta y gastos del cliente en productos/servicios que la empresa le ofrece, teniendo como fin analizar el perfil de comportamiento del cliente. El autor menciona que una empresa tiene clientes fidelizados en medida que haya podido lograr una alta tasa de retención de clientes. Esta última se conoce como la oportunidad de recompra del cliente. Concretamente, Martínez-Tur et al. señala que lograr fidelización de clientes implica tener altos niveles de rotación o bajos niveles de tasa de deserción de clientes, siendo este último definido como clientes que dejan de comprar.

Sobre los vínculos que entrelazan la satisfacción y la fidelización, Vega (2003), señala que la relación entre la satisfacción y la lealtad del cliente es de gran importancia, pues si la empresa logra tener a sus clientes más satisfechos, es más probable que estos se conviertan en clientes leales. Se puede observar esta relación en la Figura 8.

Figura 8: Relación de la satisfacción y lealtad del cliente



Adaptado de: Vega (2003).

Afthinos (2017) afirma que existen factores que determinan la satisfacción de los clientes y que pueden generar su lealtad. Dichos factores están relacionados a los atributos que tengan los servicios, como el ambiente físico donde es realizado, la calidad de la relación que forja el empleado con el cliente y demás atributos que pueda el cliente considerar como beneficios psicológicos, físicos o sociales. En esa línea, el autor explica que el mayor impacto es generado

por la relación del empleado y el cliente, pues puede influenciar en la percepción del servicio del cliente, además de también poder generar influencia en otros consumidores sobre la calidad del servicio de esa empresa.

Camisón, Cruz y González (2007) señalan que es frecuente el uso de cuestionarios de satisfacción midiendo determinadas dimensiones para conocer la percepción de calidad de productos/servicios y cuán satisfechos están con ellos. En estas herramientas, el evaluador se apoya en escalas de medidas para que el cliente pueda valorar lo que se le está brindado. Los modelos más usados y cuya aplicabilidad han sido probada en diferentes investigaciones para este tipo de mediciones en el sector de servicios son los modelos Servqual y Servperf.

3. Gestión de la calidad del servicio con enfoque en el cliente

La gestión de la calidad del servicio desempeña un rol importante para diversas empresas, ya que puede lograr obtener una gran ventaja competitiva frente a los competidores. Además, dependerá del giro del negocio como de su visión y misión a largo plazo.

3.1 Evolución de la Calidad

Desde una vista histórica, la calidad ha sido considerada fuente de investigaciones y estudios por diversos autores, empezando en la Revolución Industrial momento en el que se determinaba aspectos de calidad a través de inspecciones a fin de revelar productos defectuosos e incorporar normas y medidas de mejora de calidad (Hernández et al., 2018). Posteriormente, la calidad del servicio lo clasifican como calidad del servicio y calidad de experiencia (Kritikos et al., 2013). La primera incluye atributos de calidad que se pueden medir objetivamente, en cambio el segundo refleja la percepción de un servicio por parte de los clientes. Por lo que, la característica distintiva de la calidad de servicio respecto al producto es su dinamismo e intangibilidad (Kritikos et al., 2013).

Durante los 80's, los avances de la definición de calidad fueron más enriquecedores, pues en ese entonces se consideraba un sistema participativo en el que se necesita el trabajo y la interacción de las diversas áreas de la organización. Bajo esta premisa, la gestión de la calidad tenía un gran alcance desde la calidad en las operaciones, producto, servicio, información, mano de obra hasta en los objetivos de la compañía (Ishikawa, 1990).

En los 90's, la gestión de la calidad toma un giro y se centra en las personas y el talento humano mediante el logro de la satisfacción de los clientes internos y externos; lo que se nombra posteriormente a la Gestión de Calidad Total o Excelencia, sin dejar de lado la calidad en los procesos, productos y servicios (Heras, Arana, Camisón, Casadesús, & Martiarena, 2008). Asimismo, se resaltó la importancia no solo de la satisfacción, si no de la retención y la atracción

de clientes (De Andrés, 2008). A partir de lo dicho por Heras et al. (2008) la difusión del paradigma de calidad ha traído consigo una serie de conceptos, modelos, herramientas y métodos en el transcurso de los años, tales como: círculos de calidad, sistema de aseguramiento de calidad, gestión de calidad total, las normas ISO 9000, EFQM, AMFE (que es un análisis modal de fallos y efectos), benchmarking, Six Sigma, Servperf, etc.

A partir de lo citado, la calidad tomó un papel relevante en las empresas, en el que se considera un atributo que construye una barrera de entrada a fin de hacer difícil la imitación de los servicios frente a la competencia (Denton, 1991). Heskett et al. (2008) en la revista Harvard Business Review, la calidad del servicio se encuentra en un nivel intermedio de la cadena de beneficio del servicio, pues este es resultado directo de trabajadores satisfechos, productivos y leales a la compañía. En consecuencia, de la obtención de valor en el servicio se da la satisfacción y lealtad del cliente, lo cual puede estimular rentabilidad y crecimiento a la compañía.

La evolución de la calidad, para el año 2015 surge el concepto de Sistemas Integrados de Gestión (SIG) alcanzando un auge significativo como modelo para diversas organizaciones, así se convierte en un instrumento útil para lograr los objetivos de estas (Hernández et al., 2018). En la actualidad, la calidad debe proyectarse como algo integral y no como algo independiente, teniendo en cuenta el clima laboral en los trabajadores, la función directiva, los indicadores claves en los procesos, la cultura, medio ambiente, entre otros.

En resumen, la evolución de la calidad ha pasado por tres etapas: control de calidad, el aseguramiento de la calidad y la administración de la calidad total; de las cuales se diferencian en cinco criterios (Benzaquen, 2019). El control de la calidad en un principio se basó en los procesos, a causa de buscar la uniformidad del producto en la Revolución Industrial. Este control consistía en la elaboración, diseño, manufactura y persistencia de un servicio o producto de calidad. Así, se pasó a la etapa de aseguramiento de la calidad en la que reconoce que para ser considerado de calidad se necesita un equipo de soporte en el que vele por cumplir los principios de calidad y satisfacer las necesidades de los clientes (Benzaquen, 2019). Finalmente, en la administración de la calidad total en la que se reconoció a la calidad como una forma de lograr competitividad. El logro de esta etapa consiste en buscar reducir la variabilidad y errores en los procesos, así como enfocarse en la satisfacción de los clientes internos como en los externos.

3.2. Definición de calidad en relación al servicio

Calidad es un concepto globalizador que goza de una variedad de definiciones (ver Anexo B). Se puede entender la Gestión de la Calidad en dos formas: primero, como una actividad funcional que se ve reflejado en su estructura organizacional, así como también en la creación de departamentos enfocados solo en el aseguramiento de la calidad; segundo,

entenderlo como una función transversal dentro de las actividades anuales planteadas por la organización (Heras et al., 2008). Asimismo, para Benzaquen (2019) el concepto de calidad ha estado ligado al proceso de las empresas, a partir de ello, lo importante recae en aclarar el grado de calidad que se requiere y determinar cuál modelo se aplica mejor al contexto, ya sea por las características del producto, servicio o sector.

De acuerdo a las dos posiciones, en lo argumentado por Heras, la segunda forma de entender la calidad es la que más se suscribe en la literatura, aunque en la práctica aún se tiende a recurrir más la primera. Es decir, en la vida real se suele colocar la calidad como una parte del plan anual, a pesar que en la literatura los autores recalcan que la calidad debería estar inmerso en toda la estructura y cultura organizacional. Respecto a lo mencionado por Benzaquen, detalla la aplicación de un modelo de calidad, explicando que previamente se debe medir el grado de calidad a través de un diagnóstico y, a partir de los problemas identificados, aplicar propuestas de mejora.

En relación a todo lo señalado existen ciertas dificultades al momento de evaluar el nivel de calidad de los servicios, pues este no solo toma en cuenta los resultados obtenidos sino también las actividades y evaluación del proceso o en todo caso de la cadena de valor del servicio (Gadotti & Franca, 2009). Además, la calidad del servicio es una variable apoyada por la percepción del cliente y que por su naturaleza del servicio es multidimensional, que contiene elementos intangibles y subjetivos, por lo que necesario una medición cuidadosa y adecuada (Duque, 2005). Por esa razón, posteriormente se explicará la importancia y los diversos modelos de medición a fin de determinar los niveles de calidad en el sector servicios.

3.3. Percepción de la calidad del servicio

La calidad de servicio está compuesta por diversas variables, tales como la calidad percibida, la cual es subjetiva y constituye un nivel de conceptualización superior a diferencia de un bien, por lo que no debe ser tratado de manera igual, ya que depende de la comparación del servicio esperado y el percibido (Duque & Diosa, 2014). “Las empresas deben sobresalir en componentes concretos del valor para el cliente como los siguientes: precio, calidad, tiempo, funcionalidad, servicio, imagen y personalización” (Hope & Player, 2012, p.153). Esto supone que las organizaciones se preocupen por los componentes concretos como los de imagen de la empresa y la percepción de la calidad de sus servicios y procesos.

Asimismo, Grönroos (1994) afirma que la satisfacción del cliente depende de dos patrones importantes sobre la calidad que perciben del producto o del servicio; de estas es calidad funcional y calidad técnica. La calidad técnica o de resultado se refiere a lo que el cliente recibe después de haberse dado la producción del servicio. Esta dimensión suele ser mejor evaluada

debido a que los clientes son objetivos respecto a si el servicio les soluciona el problema (Grönroos, 1994).

Del mismo modo, la calidad funcional en relación al proceso consiste en la forma cómo recibe el servicio el cliente y la forma percibe el proceso de producción y consumo de este. Es importante mencionar que, a diferencia de la calidad técnica, la calidad funcional suele ser más subjetiva por los clientes. Así, la calidad funcional del proceso de venta del servicio resulta ser más importante, ya que la calidad técnica busca cumplir con las características y condiciones que el cliente ha establecido anteriormente, mientras que la calidad funcional no se puede observar de forma tan objetiva como si se podría a la calidad técnica. Además, la calidad funcional hace referencia a la manera en cómo se gestiona el momento en que se da la producción y el consumo del servicio, es decir, cómo lo recibe.

Asimismo, otra tipología en la que se explica la calidad en el servicio radica en dos aspectos: la calidad esperada y la calidad experimentada (dentro de la cual están la calidad técnica y funcional, antes mencionada). Para Duque y Diosa (2014) afirman que ambas deben corresponderse, pues si son poco fiables las expectativas, la calidad percibida total disminuirá así la calidad experimentada sea buena. Por ello, es importante para las empresas informar a sus clientes de su alcance de solución sobre el problema que el cliente desea solucionar, para así evitar expectativas que la empresa no pueda cumplir.

3.4. Importancia de la calidad del servicio

Hoy debido a las exigencias de los consumidores, los modelos de calidad son cada vez mayores, ya sea en los productos como en los servicios. De ahí se deriva la necesidad de adoptar criterios evaluación de calidad relacionados a sus mercados y muy alineados a las tendencias de las empresas similares (Equipo Vértice, 2008).

En este contexto, resulta indispensable una evaluación constante de los servicios entregados por las empresas, para así identificar las fallas o problemas y poder tener mayor información sobre la calidad ofrecida y percibida de sus clientes. Si bien, el enfoque de la calidad ha evolucionado, esto no significa que sea aplicable para cualquier empresa, ello dependerá del tamaño, sector y estrategia de esta. Para Benzaquen (2019), el enfoque que adopte ya sea de calidad o de otro modelo una pequeña empresa, que recién se introduce al mercado será diferente a una empresa corporativa.

En efecto, para Berry, Bennett y Brown (1989) los beneficios de ofrecer en los negocios una calidad superior son los siguientes: obtener una mayor lealtad del cliente, futura recompra, costos menores, baja preocupación a la guerra de precios, ya que se tiene la habilidad de poder

subir los precios sin que esto afecte en la participación del mercado. En ese sentido, Carro y González (2012) indica que la calidad puede afectar de cuatro formas a la organización: ahorra en costos gracias a la reducción de fallas, reproceso y garantías; mejora el prestigio de la organización; responsabilidad del producto en relación a una mayor participación en el mercado; y las obtenciones de certificaciones internacionales, en la que respaldan tener la competencia y cumplir con las expectativas de calidad de servicio.

Es así que la calidad del servicio no solo es considerada de carácter indispensable, también es considerado una forma de diferenciación frente a la competencia y el posicionamiento de la marca en el mercado (Gadotti & Franca, 2009). Se considera la calidad como una estrategia eficaz a fin de enfocar sus actividades en garantizar y superar la lealtad de los clientes, a partir de, incrementar su satisfacción de sus necesidades y la competitividad de la empresa frente al logro de la efectividad en un entorno flexible y diverso (Machado, 2016).

Este hecho indica la relevancia de concentrarse en el cliente, quien valora y es como único juez de la calidad del servicio, pues gracias a sus apreciaciones y comentarios podemos asegurar la mejora continua de los procesos de la empresa. La presencia de la orientación de los clientes como su demanda es la razón por la cual dichos procesos se ejecutan, ya sea en la producción, en lo que se entrega y en lo que se evalúa según criterios personales de los clientes (González, 2015).

Por otro lado, en relación a los trabajadores, que se encargan de las operaciones internas, administrativa y de atención al cliente; estos últimos llamados empleados de contacto. Entre los factores relacionados con la calidad del servicio cobra especial atención al elemento de competitividad y sobre todo al papel desempeñado por el empleado de contactos (González, 2015). Así, en términos de excelencia del servicio, la presencia de un clima laboral enfocados en la calidad, por parte de los empleados y cadena de valor será muy rico para la imagen de la empresa y en la decisión del cliente al momento de comprar (Orgambidez & Almeida, 2015).

Finalmente, los gerentes de las organizaciones se interesan por saber los elementos claves de la calidad del servicio; es así que la gestión de la calidad puede ser usada como un arma estratégica para obtener ventaja competitiva y estar en constante sintonía con las necesidades del mercado, lo cual haría que la empresa perdure en el tiempo (Hernández et al., 2018).

4. Modelos de calidad de servicio

Hoy en día las organizaciones centran su interés en la calidad de los servicios, los cuales están basados en la excelencia de los procesos y actividades que son brindadas a los clientes

potenciales. Entre las razones comunes que las organizaciones consideran necesaria están el incrementar la cartera de nuevos clientes, fidelizar a los clientes actuales (lo cual requiere menos costos que captar a los clientes potenciales), proponer oportunidades neutrales para crecimiento de la organización, optimizar la relación coste/beneficio y la imagen corporativa, así como desarrollar un clima laboral o ambiente físico en el que la calidad sea un pilar entre los trabajadores (Torres & Vásquez, 2015). Para poder medir la calidad del servicio desempeñada surgieron varios modelos por diversos autores, de los cuales se tomaron en cuenta los principales (ver Anexo C). En el Anexo C, podemos apreciar un contraste entre ellos, sin embargo, en la presente desarrollaremos tres modelos a profundidad: el Modelo Servqual, Modelo EFQM y el Modelo Servperf.

4.1. Modelo SERVQUAL

La creciente relevancia del cliente en las organizaciones generó el surgimiento de nuevas herramientas y modelos de medición de calidad del servicio a fin de conocer el nivel de satisfacción del cliente, así como el intento de recompra. Dada, esta necesidad se origina el modelo Servqual a través de sus cinco dimensiones, que se vuelven una extensión del modelo creado por Grönroos, debido a que lo agrupa en dos grandes dimensiones: la calidad funcional y la técnica (Martínez, Blanco & Castán, 2013). Su objetivo radica en mejorar la calidad del servicio a través del conocimiento del nivel de calidad ofrecida por una organización (González, 2015).

El modelo Servqual creado por Parasuraman Zeithaml y Berry (1993) mide la calidad y es considerado multidimensional. Asimismo, los autores mencionan que la calidad es entendida a razón de la percepción del cliente sobre el servicio que se entregó y el que percibió, de manera que, si para el consumidor superan sus expectativas, implicaría una elevada calidad percibida y satisfacción de sus necesidades. En contraste, la percepción de calidad desde el lado del oferente se determina en función de una serie de dimensiones, diferencias o gaps (Catalán, 2010). Los dos autores explican los conceptos involucrados al modelo Servqual unos a través de las dimensiones, que después se pasan a analizarlo a través de las brechas.

El propósito inicial de Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988) consistía en crear una escala de múltiples ítems, aproximadamente 97, a fin de realizar mediciones de calidad, identificar las desventajas, identificar las propiedades y la posible ejecución con mejoras incorporadas. En un inicio para Torres y Luna (2017) la calidad de servicio era descrita como la discrepancia entre expectativas y percepciones, identificando así diez dimensiones o atributos comunes que los clientes utilizan al percibir la calidad del servicio en el momento entregado. En

la siguiente Figura 9 se explica a simples rasgos las cinco dimensiones adoptadas por Parasuraman Zeithaml & Berry.

Figura 9: Dimensiones del modelo Servqual

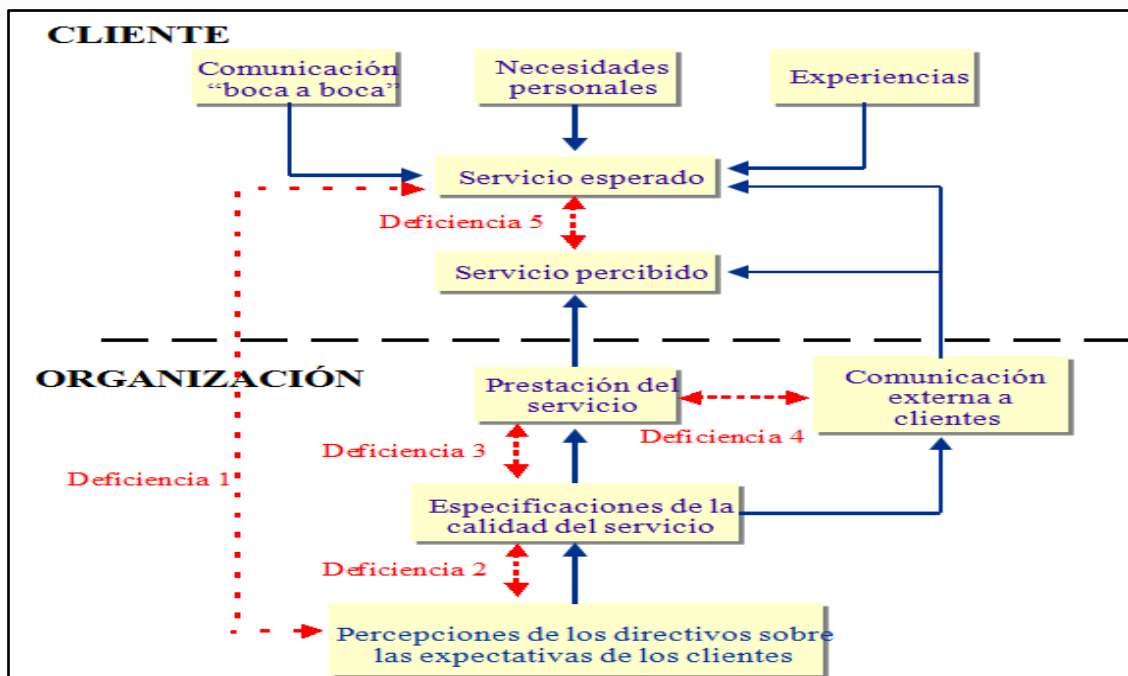


Fuente: Parasuraman Zeithaml & Berry, (1988).

Es importante mencionar que, en un primer momento, el estudio abarcó diez dimensiones: tangibilidad, fiabilidad, credibilidad, confianza, sensibilidad, cortesía, acceso, competencia, comunicación y conocimiento del cliente (Catalán, 2010). De esta diez, se resumió a cinco dimensiones como se presenta en la figura 8, las cuales están distribuidas en dos cuestionarios con un total de 44 preguntas, 22 preguntas cada una. Asimismo, para Catalán (2010) estas dimensiones, mediante un análisis factorial se tiene resultados en el que se pueda tomar decisiones en la calidad de servicio total. Este modelo proporciona información como las opiniones, comentarios y sugerencias del cliente, así como las impresiones de los trabajadores, lo cual nos ayuda en la mejora de ciertos factores para la empresa (Matsumoto, 2014). Cabe resaltar que, el modelo Servqual contiene como resultados de carácter incontrolable e imprescindible respecto a las precisiones de los clientes. El modelo de medición de calidad, a través del cuestionario, es un instrumento que permite mejorar y comparar con empresas similares, que también analiza datos cuantitativos y cualitativos de los clientes (Matsumoto, 2014).

De este modo, la herramienta Servqual estima los factores claves para distinguir la calidad del servicio, de estas derivan diferencias entre la esencia de un servicio, las necesidades del usuario, la experiencia del servicio como tal y la percepción de los trabajadores respecto a lo que necesita el cliente. Son cinco brechas causadas por los problemas dados por la entrega del servicio e influida en la evaluación final que hace el cliente respecto a la calidad del servicio (Matsumoto, 2014). A continuación, se muestra en la Figura 10 el modelo Servqual y las brechas que los autores antes mencionado graficaron.

Figura 10: Modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio



Fuente: Parasuraman Zeithaml & Berry, (1988).

Mediante el modelo, el cliente espera recibir un servicio que cumpla con sus expectativas y que, durante la prestación del mismo, reflejado a través de las dimensiones del servicio, se obtenga impresiones o percepciones de éste, en consecuencia, el cliente emitirá su apreciación respecto al servicio brindado. Dada esta razón, el modelo Servqual se convierte en una fuente relevante en el levantamiento de información que muchas empresas de servicios toman en cuenta para conocer la satisfacción de sus clientes. Además, a través del esquema de brechas se puede identificar las áreas de oportunidad y desarrollar mejoras para obtener la fidelización del cliente. Además, se debe tener en cuenta que “dos de los determinantes claves de la fidelidad es la calidad de servicio y la satisfacción de los clientes” (Setó 2004, p. 8). Sin bien, gracias a la Figura 10 surgen planteamientos de los hallazgos obtenidos por la serie de brechas o deficiencias que puede surgir en los diversos procesos, ya sea por los altos rangos o las tareas asociadas a esta. Estos inciden en la percepción del cliente y en la mejora de esta; asimismo, las habituales percepciones

de la considerada calidad se apoyan en las brechas de las empresas que prestan servicios (Duque, 2005). Estas deficiencias son los elementos que provocan la incapacidad de brindar un servicio considerado de alta calidad para el cliente.

4.2. Modelo EFQM

El modelo European Foundation for Quality Management (EFQM) “nació por iniciativa de catorce de las más grandes empresas europeas, siendo en 1991 la creación del Premio Europeo de Excelencia Empresarial, que posteriormente se reconoce en nueve categorías de las cuales está el Premio Europeo a la Calidad para Pequeñas y Medianas Empresas” (Parra, Villa & Restrepo, 2009). Hoy el EFQM asocia a más de ochocientas organizaciones de las cuales muchas son de servicio e industriales (Carrión, 2006).

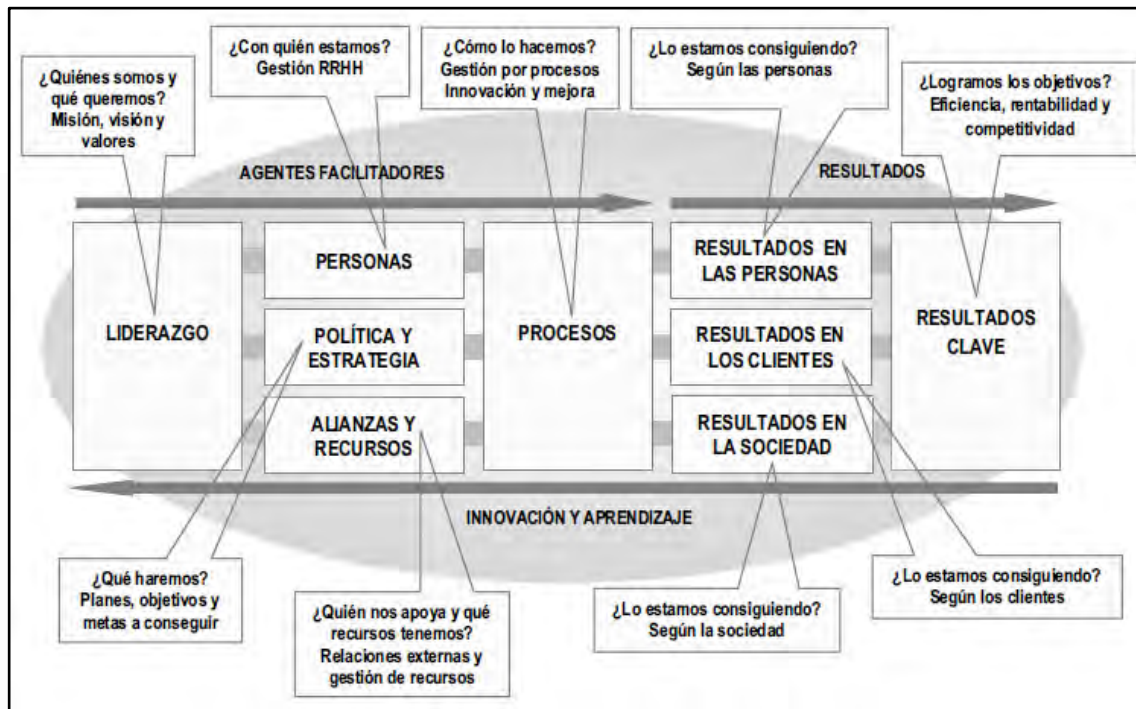
El EFQM es un modelo prescriptivo, es decir, a diferencia de otros modelos de calidad, no se encuentra regida a una serie de normas o requisitos, lo cual posee una ventaja de flexibilidad y adaptabilidad, por lo que se puede aplicar a cualquier tipo y tamaño de organización (Robledillo & Velázquez, 2013). Asimismo, la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad y la Comisión Europea en la Promoción de Calidad buscaron alentar la mejora continua y competitividad de las organizaciones europeas ya delimitadas a fin de demostrar cuán bien estas están ejecutando su accionar en el marco de la gestión estratégica probada a nivel mundial (EFQM, 2018).

El modelo EFQM gracias a sus nueve elementos agrupados en dos bloques le permite evaluar el estado de la gestión de calidad de una empresa determinada (Carrión, 2006). Para López (2006) los dos grandes bloques están constituido por agentes y el otro por resultados, el primero deriva de los factores que ayuda a lograr los fines alineados a la calidad y por otro lado viene el segundo que son los resultados obtenidos por la organización. Por lo que, de estos nueve elementos se dividen en cinco que son derivados a los agentes y cuatro a resultados. Los cinco agentes que reconocen el modelo EFQM son los siguientes: liderazgo, política y estrategia, personas o talento humano, recursos y alianzas; y procesos (Carrión, 2006).

Por otro lado, en lo que respecta a resultados, al modelo le interesa medir el impacto que tiene la organización con el entorno, que comprenden los siguientes: resultados en los clientes, resultados en las personas, resultados en la sociedad y resultados claves (Carrión, 2006). El modelo posee una evaluación objetiva y además se alinea a un proceso de aprendizaje singular que permite que la organización logre llegar a un mayor rendimiento; asimismo, este modelo deber ser ejecutado por profesionales con vasta experiencia en el método de igual a igual (EFQM, 2018). El modelo mostró gran eficacia desde su implementación, sin perder en cuenta que se ha incorporado principios del Total Quality Management (TQM) (Alzamora & González, 2017).

Esto se puede apreciar en la Figura 11 en el que se presenta los elementos del modelo y sus dos grandes bloques agente y resultados.

Figura 11: Estructura del modelo EFQM



Fuente: Parra, Villa y Restrepo (2009).

Los resultados en el modelo EFQM se obtienen gracias a sus clientes, trabajadores, sociedad y sus recursos claves; asimismo, se logran a través de un liderazgo activo que orienta y se alinea a la política y estrategia, ocasionado por las alianzas y recursos, así como las personas y los procesos previamente planificado (Castro, Gonzáles, Guenaga & Mijangos, 2009).

La manera de alcanzar exitosamente el estado de perfección es a través de la ejecución de la calidad total, que consiste no solo en la revisión de los resultados finales, sino también de los intermedios y del seguimiento de estos a fin de reducir los errores que pueden surgir en la cadena de fabricación del producto o servicio (Robledillo & Velázquez, 2013). Entre los beneficios que lleva consigo la ejecución de este modelo está la disminución de sus costes generales y sus costes de calidad (Mastache, 2012). En este modelo de Excelencia se amplía el concepto de calidad al incorporar la satisfacción del personal, el impacto social o medioambiental y los resultados del negocio (Miranda, 2007).

Para Alzamora y González (2017) el modelo de excelencia implica la evaluación de sí misma en relación a cada uno de los departamentos de la institución, a través de un modelo que ejerce sus propias normas y los direcciona para que estos tomen sus propias acciones. Asimismo, Mastache (2012) afirma que el modelo EFQM influye en la mejora de la calidad ofrecida del

servicio, así como en los resultados económicos de la organización. Cabe resaltar, que en la autoevaluación existe un aprendizaje continuo que va acompañado de una planificación sólida y acorde a lo que requiere la organización. En consecuencia, el modelo está tan bien desarrollado por sus nueve criterios que para que una empresa en Perú lo pueda conseguir el reconocimiento se le hace difícil y costoso. Pese a ello, el modelo EFQM es el más empleado en diversas empresas en especial en el sector de servicio de educación que permite gestionar la excelencia (2018).

4.3. Modelo SERVPERF

Los autores Cronin y Taylor en 1992 desarrollaron el modelo Servperf, en razón a las diversas críticas que derivaron del modelo Servqual. Según, Cronin y Taylor (1992), su modelo se caracteriza por contar con una capacidad de medir una escala de forma más concisa que el Servqual, que se enfoca principalmente en el desempeño y percepción, mas no en las expectativas, reduciendo entonces a la mitad las preguntas planteadas. La omisión de las preguntas de expectativa en este modelo lo justifica señalando que existe poca evidencia de la valoración de los clientes respecto a la calidad del servicio como una diferencia entre expectativa y percepción, ya que existe una tendencia de valorar como altas expectativas (Torres & Vásquez, 2015).

Cabe resaltar, que el nombre del modelo procede del término en inglés Service Performance. Además, el modelo Servperf “se basa en las mismas cinco dimensiones de desempeño planteadas por Servqual: Seguridad, Empatía, Elementos Tangibles, Fiabilidad y Capacidad de Respuesta; y usa solamente las 22 preguntas correspondientes al resultado del proceso” (Chirinos, Diez & Palacios, 2018, p. 24). Además, los cuestionarios del modelo derivado de las dimensiones pueden ser aplicadas a diversos tipos de organizaciones que realice en servicios. Para Rodríguez (2007) se propone que los niveles para medir la calidad en el servicio deben ser personalizadas de una empresa a otra, por otro lado, el análisis estructural del Servperf sostiene una superioridad teórica.

Entonces, las ventajas del modelo Servperf en contraste al Servqual, radica en la conveniencia de las evaluaciones a los clientes, pues gracias a este modelo se invierte menor tiempo en realizar y responder la encuesta o cuestionario, pues elude la vaguedad o redundancia de las preguntas tanto de percepciones como expectativas (Torres & Luna, 2017). Por lo que hace que el Servperf sea un modelo más certero en sus resultados, pues no se toma en cuenta las expectativas a fin de reducir la subjetividad y la cantidad de preguntas a la mitad.

Del mismo modo, Alén (2006) resalta las principales fortalezas del modelo Servperf como por ejemplo tiene destacados atributos psicométricos, que permite obtener una mayor

validez de constructo y eficacia operacional, además de tener el mejor porcentaje en la varianza total en razón a la calidad del servicio. Por eso, en el modelo está su alto grado de fiabilidad, como también llamado el coeficiente alfa de Cronbach, que permite obtener un mayor nivel de validez predictiva.

En resumen, el Servperf es un modelo de medición de calidad del servicio recibido en el que se puede aplicar a diversas organizaciones, solo tomando en cuenta las percepciones. Además, que se puede considerar como una herramienta de diagnóstico que permite detectar áreas de oportunidad para contar con una mejor calidad del servicio (Cabello & Chirinos, 2012). En cuanto a Rodríguez (2007) menciona la distinción entre la satisfacción y la calidad del servicio percibido, en la primera es la medida de una transacción específica, mientras que la segunda es una forma de actitud y una evaluación global. No obstante, dicho autor señala que los conceptos e interacciones entre la calidad del servicio, satisfacción del cliente e intenciones de compra es todavía desconocida.

5. Modelo Servperf como alternativa de medición de calidad con enfoque en la satisfacción del cliente

En tal sentido, en este trabajo se optó por la aplicación del modelo Servperf por encima de los otros modelos debido a que este cumple con los requisitos para medir la evaluación del sujeto de estudio, que es las mypes que brindan servicio de mecánica automotriz (ver Anexo C). Además, que en dicha investigación se midió la calidad de servicio en todo Lima Metropolitana para que así se identifique las valoraciones de las percepciones de los clientes sobre la calidad de los talleres de mantenimiento mecánicos, ya sea los de planchado y pintura, alineamiento, servicio postventa de suministro o autopartes como llantas, baterías, bujías, etc. La información obtenida será valiosa para obtener propuestas de mejora en los talleres mecánicos en Lima Norte, a fin de hacerlas comparativas con lo que el mercado requiere.

En la evaluación de la calidad del servicio existen dos tendencias, la primera enfocada en identificar atributos particulares y la segunda es más generalista en la que se propone un grupo único de dimensiones. En relación, a la primera, los atributos particulares de la empresa que se relacionan con el desempeño y satisfacción, como lealtad y precio pagado (Gounaris, 2005). La otra tendencia generalista planteada por Alén (2006), en la que se encuentra el conjunto de dimensiones del modelo Servqual a fin de medir o evaluar la calidad del servicio de una misma manera en variados sectores, en el que se puede hacer comparaciones directas entre estos. Posteriormente, pasando a muchos más modelos de calidad, como el EFQM, la familia ISO y el Servperf, entre otros.

Ramírez (2017) señala que la diferencia existente entre los modelos Servperf y Servqual se basa principalmente en la eliminación de las expectativas del usuario pues este concepto encierra las posibilidades de que el producto/ servicio cambie en el futuro. Esta expectativa del futuro hace aún más difícil la evaluación de la calidad de un servicio, teniendo en cuenta de que por sí mismo posee su carácter de intangible, no posee atributos como en el caso de los productos y son inseparables al consumirse cuando el prestador del servicio está realizando el trabajo.

La investigación realizada por Sierra, Orta y Moreno (2016) postula la modificación del instrumento Servqual por encontrar algunas inconsistencias durante la medición de la calidad de servicio en las instituciones de auditoría financiera. En el estudio, se utilizaron las 5 dimensiones del Servqual y se utilizó la escala Likert de 5 puntos, esto con el fin de encontrar las diferencias existentes entre la percepción del trabajador que presta el servicio y la expectativa que tiene el cliente de lo que recibirá.

Las conclusiones de la investigación arrojaron que en el modelo Servqual, la medición de la categoría “Empatía” resultaba inoportuna de acuerdo a la discriminación y el análisis clúster jerárquico usados para determinar que las dimensiones están midiendo lo mismo. Además, utilizando el análisis factorial, identificaron cambios en la varianza cuando realizaron la medición de las expectativas de los clientes frente a las percepciones. Finalmente, debido a que las expectativas consideran una mayor variedad de respuestas, los datos obtenidos de las percepciones al ser más específicas forman parte de una estructura más consistente para la medición correcta (Sierra, Orta & Moreno, 2016).

Por estas razones, se optó por emplear el modelo Servperf, a fin de calibrar la calidad de servicio, ya que es el más ventajoso en razón de que se centra en la medición de las percepciones de los clientes frente al servicio recibido. Otra de las ventajas del modelo propuesto es que necesita menos tiempo para la ejecución del cuestionario, ya que se pregunta una vez por cada característica del servicio; las medidas de valoración predicen mejor la satisfacción y el trabajo de interpretación y análisis es más fácil, pues se fundamenta solo en las percepciones, reduciendo así al 50% de las preguntas planteadas por el modelo Servqual (Ibarra & Casas, 2015). Asimismo, Alén (2006) demuestra que la escala de percepciones planteada por el Servperf incorpora mejores propiedades psicométricas que la basada en el Servqual.

En comparación con el modelo EFQM, que es más completo, no se optó por usarlo ya que es un modelo nuevo y más usado en las empresas europeas (Alzamora & González, 2017). Además, que se quiere medir solo la calidad del servicio con respecto a las percepciones del cliente, mas no de toda la organización y sus diversas unidades. Cabe resaltar, que el sujeto de

estudio son en su gran mayoría micro y pequeñas empresas de Lima, por lo que no son empresas bien organizadas o con alto nivel de madurez.

En conclusión, el modelo Servperf ayudará a saber las percepciones de los clientes frente a la calidad del servicio del taller mecánico, con el fin que se pueda desarrollar posteriormente propuestas de mejoras gracias a las entradas de información que se obtiene sobre el servicio. Por otro lado, existe un gran riesgo relacionado a la industria automotriz, debido a que los clientes no saben con exactitud respecto a una marca, pues no cuentan con evidencia concreta, lo que provoca que el cliente solamente asuma ciertas características como también percepciones involucradas a la calidad (Cole & Flynn, 2009). En consecuencia, la industria automotriz y al igual que cualquier otro sector de servicios sobrelleva un gran desafío de conservar la imagen y la percepción de calidad en un punto favorable para la empresa, ya que esto es subjetivo.



CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

En este capítulo se explicará dentro de que sector económico se encuentran los talleres de mecánica automotriz, así como su evolución a lo largo de los años. También se explicará cómo está la situación del comercio de vehículos nuevos en el Perú y los principales factores que han ocasionado los ascensos y descensos en sus ventas. Además, se detallará como está la situación del parque automotor peruano al día de hoy y los principales problemas y consecuencias que acarrea. Por último, se detallará cuantas mypes hay a nivel nacional, así como la cantidad de reclamos que están dirigidos al sector de talleres mecánicos.

1. La industria automotriz y el PBI nacional

A nivel mundial, uno de los sectores que tiene mayor trascendencia económica es la industria automotriz, ya que contribuye a garantizar un crecimiento económico sostenido para el país que lo desarrolla (Sociedad de Comercio Exterior del Perú, 2017).

En el caso del Perú, la industria automotriz se encuentra dentro del sector económico de comercio. Según la información y clasificación brindada por el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], el sector comercio, aparte de abarcar la venta al por mayor y menor, también abarca la venta de vehículos automotores menores, livianos y pesados, así como su reparación y mantenimiento y la venta de sus partes, piezas y accesorios (Sociedad de Comercio Exterior del Perú, 2019).

Según el octavo número del informe técnico sobre la producción nacional, publicado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2019), solo en el mes de junio del presente año, la producción nacional creció un 2.62%, lo cual representa un incremento respecto al crecimiento que se alcanzó en junio del año 2018 (+1.98%); alcanzando así 119 meses de crecimiento continuo.

Por otro lado, si se evalúa la contribución de las diversas actividades económicas a la producción nacional durante el mes de junio del presente año (2.62%), se obtiene que los sectores económicos que más contribuyeron a alcanzar dicho porcentaje fueron (ver Figura 12) el sector de construcción con 0.73 puntos porcentuales (pp), el de otros servicios con 0.49 puntos porcentuales (pp) y el de comercio con 0.31 pp (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2019).

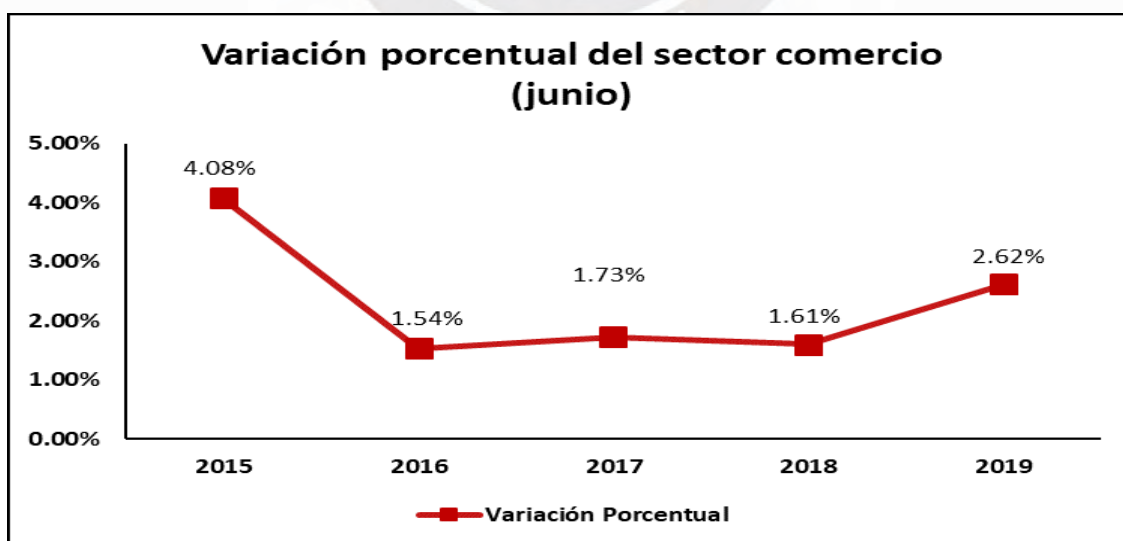
Figura 12: Contribución al PBI nacional, según actividad económica



Adaptado de: Instituto Nacional de Estadística e Informática (2019).

Con respecto al sector comercio, si analizamos la información correspondiente a los últimos cinco años (ver Figura 13), se puede observar que, el crecimiento ha sido continuo, pero con temporadas de mayor crecimiento, por ejemplo, el pico más alto de crecimiento se obtuvo en el año 2015 (+4.08%); y el más bajo, en el año 2016 (+1.54%) (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2019).

Figura 13: Variación porcentual del sector comercio



Adaptado de: Instituto Nacional de Estadística e Informática (2015 - 2019).

Por otro lado, respecto al periodo de enero a junio del presente año 2019 (ver Tabla 1), el crecimiento que ha alcanzado el sector comercio (+2.56%) ha estado influenciado, en primer

lugar por un incremento del comercio minorista (+2.60%) y comercio mayorista (+3.39%), debido a una mayor comercialización por la apertura de nuevos lugares de venta y crecimiento de la cartera de clientes; y en segundo lugar, por un decrecimiento del comercio automotriz (-3.13%), el cual ha estado influenciado sobre todo por la reducción en la venta de vehículos livianos y pesados y menores solicitudes del servicio de reparación y mantenimiento de vehículos automotores, todo ello a pesar del aumento en la venta de piezas, partes y accesorios de vehículos automotores (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2019).

Por lo tanto, todas las variaciones en el comportamiento del sector comercio se deben a crecimientos o decrecimientos en la venta al por menor y mayor, en la venta de vehículos automotores y en la venta del servicio de mantenimiento y reparación de vehículos automotrices; cabe mencionar que todas estas evoluciones, sean favorables o no, dependen de la situación económica en la que se encuentra el país en aquella fecha.

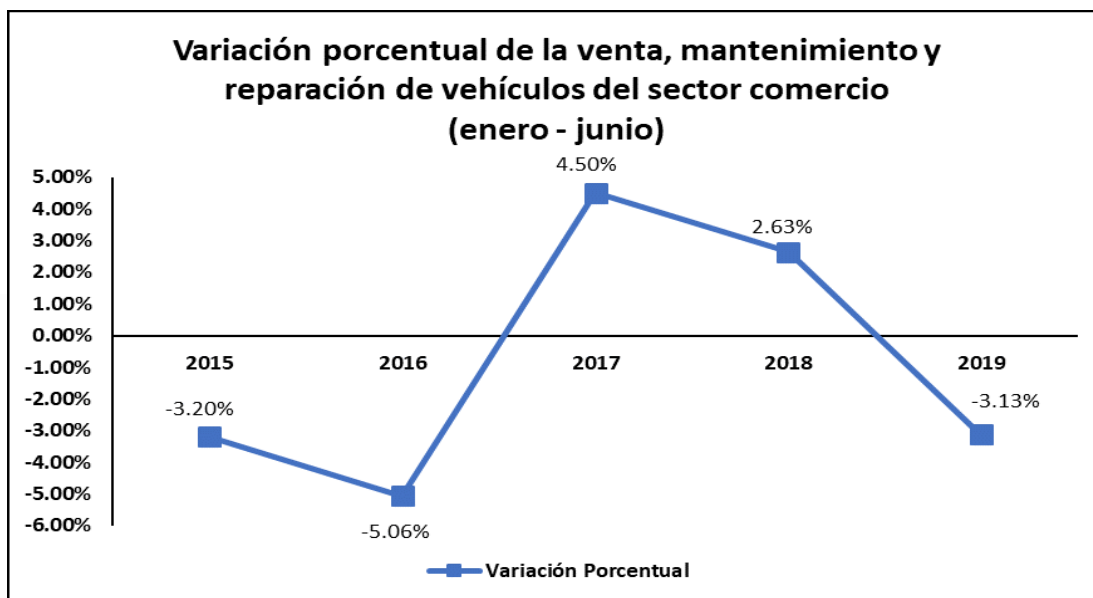
Tabla 1: Variación del Sector Comercio

Sector	Variación Porcentual 2019/2018
	Enero - Junio
Sector Comercio	2.56
Venta al por menor	2.60
Venta al por mayor	3.39
Venta, mantenimiento y reparación de vehículos automotores	-3.13

Adaptado de: Instituto Nacional de Estadística e Informática (2019).

Por otro lado, si solo se analiza la evolución del rubro de comercio automotriz, mantenimiento y reparación de vehículos automotores de los últimos cinco años (ver Figura 14), se puede observar que ha tenido grandes variaciones. Por ejemplo, en el año 2016, se presentó una disminución de causada principalmente por un menor comercio de los vehículos livianos y pesados y de sus piezas, partes y accesorios, a pesar de registrar un aumento en la demanda del servicio de reparación y mantenimiento vehicular y en el comercio, reparación y mantenimiento y comercio de las piezas, partes y accesorios de los vehículos livianos (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2016).

Figura 14: Variación porcentual de la venta, mantenimiento y reparación de vehículos



Adaptado de: Instituto Nacional de Estadística e Informática (2015 - 2019).

Lamentablemente, en el período de enero a mayo del presente año 2019, se ha presentado decrecimiento de 3.40% debido sobre todo a una menor venta de vehículos livianos y pesados y a una menor venta, reparación y mantenimiento de vehículos menores, así como de sus piezas, partes y accesorios; además este decrecimiento se ha dado a pesar de que ha habido un aumento; en primer lugar, en el comercio de piezas, partes y accesorios (repuestos y neumáticos) de los vehículos livianos y pesados; y en segundo lugar, en la reparación y el mantenimiento de los vehículos, impulsado por una mayor demanda del servicio, así como por un mayor acceso a promociones (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2019).

2. Comercio vehicular

Evaluando la situación de las ventas totales de los vehículos nuevos en los últimos años, el año en el que se registró una menor cantidad de unidades vendidas fue en el 2016; por el contrario, el año en el que se registraron más unidades vendidas fue en el 2017. Si se analiza el comportamiento del total de las ventas en los últimos cinco años, se observa que, si bien ha habido ascensos y descensos (ver Figura 15), su comportamiento se ha mantenido estable, pues en cada año se llegaron a vender al menos 400 mil unidades. Es importante mencionar que el total de las ventas anuales está comprendido por las ventas anuales de los vehículos livianos, pesados y menores. (Asociación Automotriz de Perú [AAP], 2019).

Uno de los factores que ha influenciado las variaciones en el total de las ventas de vehículos nuevos a lo largo de estos últimos años, son los constantes cambios en las proyecciones económicas del país, lo cual se ve reflejado en la capacidad adquisitiva de la población y en los

planes de compra futuros que tengan las personas. Es importante mencionar que la economía del país no solo se ve afectada por los factores internos propios del Perú, sino que también depende de factores externos a él, como son las constantes fluctuaciones en el precio de los commodities o en el tipo de cambio (Cámara de Comercio de Lima, 2017).

Un segundo factor que influencia el crecimiento o descenso de las ventas totales de los vehículos nuevos, son las intervenciones que puede tener sistema bancario dentro del mercado automotriz, ya se al ofrecer mayores descuentos en las compras de vehículos nuevos o al contar con múltiples opciones de créditos vehiculares, cada vez con mejores tasas de interés.

Por último, un tercer factor que también puede impulsar o perjudicar el dinamismo del comercio automotriz son los lanzamientos de los nuevos modelos vehiculares, pues es de suma importancia que los vehículos que salen al mercado se renueven con nuevas tecnologías y a la vez se ajusten al estilo de vida de los clientes, así como a las necesidades que este busca satisfacer (Gestión, 2014; Cámara de Comercio de Lima, 2017).

Además, según Edwin Derteano, ex presidente de la Asociación Automotriz del Perú [AAP], comenta que las variaciones en las ventas de las unidades vehiculares se deben principalmente a la situación de la economía peruana y de los diversos proyectos de inversión privada y pública (Gestión, 2015).

En términos generales, el comportamiento del comercio automotriz va a depender de las proyecciones que se tengan para la economía del país, la cual, a su vez, depende de la demanda interna, el consumo privado, el consumo público y la inversión privada, los cuales afectan o benefician de manera directa el rumbo de la misma (Gestión, 2019).

Por último, hablar del primer semestre del presente año 2019, es importante mencionar que se han vendido en total 228,211 vehículos nuevos; lo cual muestra una contracción de 0.60% en las ventas, comparado con los 80,686 vehículos livianos vendidos durante el primer semestre del 2018 (Asociación Automotriz del Perú [AAP], 2019).

Figura 15: Ventas anuales de vehículos automotores



Adaptado de: Asociación Automotriz del Perú (2019).

Al hablar de los vehículos livianos, se hace referencia a los automóviles, station wagon, SUV, todoterrenos, camionetas de hasta 16 pasajeros, furgonetas y pick up. Al evaluar el comportamiento de sus ventas en los últimos cinco años (Figura 16), se observa que ha habido descensos y un considerable ascenso, pero de manera general, este periodo ha tenido una caída en las ventas de 9.88%, lo que lleva a una disminución promedio de 1.93% por año (Asociación Automotriz del Perú [AAP], 2019).

Esta caída en las ventas de los vehículos livianos, ha estado sustentada principalmente por la situación del país, la cual a lo largo de los últimos cinco años no fue tan favorable debido a constantes problemas políticos y sociales que se presentaron, los cuales en su momento afectaron la economía del país, y con ello también el nivel del empleo, los ingresos y el poder adquisitivo de la población (Gestión, 2015; Gestión 2019; Perú 21, 2019).

Durante el primer semestre del presente año 2019, se han logrado vender 74,975 unidades vehiculares nuevas, respecto a las 80,686 unidades que se vendieron durante el primer semestre del año anterior, esto significa una disminución de 7.08% en las ventas (Asociación Automotriz del Perú [AAP], 2019; Gestión, 2019 y El Comercio, 2019).

Para el segundo semestre del presente año, pese a la desaceleración en la economía del país durante la primera parte del año; se espera que se registren mayores adquisiciones de vehículos livianos, como consecuencia de mejoras en el consumo privado, a causa de un mejor comportamiento de los sectores económicos como el de “no primarios”. También se espera que, las modificaciones realizadas por el Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] con la finalidad de recortar el Impuesto Selectivo al Consumo [ISC] a determinadas clases de vehículos, así como

la disponibilidad de diversas opciones de créditos vehiculares y las constantes ferias de autos en donde se ofrecen mejores descuentos, precios competitivos y grandes variedades de modelos; ayuden a promover mayores adquisiciones de vehículos livianos (Asociación Automotriz del Perú [AAP], 2019; Gestión, 2019; El Comercio, 2019 y Gestión, 2018).

Figura 16: Venta anual de vehículos livianos



Adaptado de: Asociación Automotriz del Perú (2019).

En el caso de los vehículos menores, los cuales están compuestos por las motocicletas y trimotos, la cantidad de vehículos nuevos vendidos a lo largo de los últimos cinco años (ver Figura 17), ha registrado un crecimiento de 4.76%, pues se ha pasado de vender 272,095 unidades a vender 284,508 unidades; alcanzando así un crecimiento promedio de 0.92% por año (Asociación Automotriz del Perú [AAP], 2019).

El principal factor que ha motivado la alta demanda de los vehículos menores, y por ende el crecimiento en sus ventas, son sus características particulares. Una de esas características es su precio accesible, ya que, a comparación de los vehículos livianos y pesados, tiene un menor precio de venta. Otra característica es su particular tamaño, el cual lo convierte en un vehículo que es fácil de conducir y de estacionar, lo cual, a su vez, le permite alcanzar cierta rapidez y versatilidad que los vehículos livianos y pesados no pueden tener. Por último, también está su bajo consumo de combustible (Gestión, 2018).

Durante el primer semestre del presente año 2019, solo se han logrado colocar en el mercado 144,598 unidades nuevas, lo que comparado con las 154,863 unidades vendidas durante el mismo período del año anterior; da como resultado una contracción en las ventas de 6.63% aproximadamente (Asociación Automotriz del Perú [AAP], 2019).

Pese a la desaceleración económica que afectó las ventas del primer semestre del año, se espera que las últimas modificaciones realizadas al Impuesto Selectivo al Consumo [ISC] y elevado auge del delivery y los courier, los cuales usan este tipo de vehículo como medio de trabajo, ayuden a mejorar considerablemente las ventas del segundo semestre; para que así, al final del 2019 el número de vehículos menores vendidos supere al total de los vendidos en el 2018 (Gestión, 2019; La República, 2019).

Figura 17: Venta anual de vehículos menores



Adaptado de: Asociación Automotriz del Perú (2019).

Por último, en el caso de los vehículos pesados, los cuales están compuestos por los camiones, tracto-camiones y buses; se puede observar que a lo largo de los últimos cinco años (ver Figura 18), se ha pasado de vender 19,224 a 17,392 unidades nuevas, teniendo como resultado un decrecimiento de 9.53%; es decir, las ventas han decrecido en promedio un 1.53% anual (Asociación Automotriz del Perú [AAP], 2019).

Si bien se puede observar que del año 2014 al 2015 hay una contracción en las ventas, también se observa que en los años posteriores ha habido una recuperación. Las ventas de los últimos cinco años han estado siendo afectada por las contracciones de sectores económicos como el de Construcción y Minería; pero de cierto modo impulsada por el sector de Industrias Primarias. Cabe mencionar que, como en el resto de vehículos, el comportamiento de sus ventas ha estado relacionado a las proyecciones económicas que se tenían del país, en especial por factores como el de la demanda interna y la inversión privada (El Comercio, 2016; Asociación Automotriz del Perú [AAP], 2019).

Durante el primer semestre del año 2019, se ha alcanzado una venta de 8,638 unidades nuevas, lo cual, comparado a las ventas obtenidas en el primer semestre del año anterior, se

obtiene una contracción de 7.56% en las ventas de vehículos pesados nuevos, debido al desenvolvimiento que ha tenido la inversión privada (Asociación Automotriz del Perú [AAP], 2019).

Para el segundo semestre del 2019, se tiene estimada una desaceleración en la inversión privada, a consecuencia de una situación de incertidumbre en aspectos políticos, sociales y económicos del país; lo que llevará a una disminución en las unidades vendidas, debido a la fuerte relación directa que existe entre la inversión privada y la demanda de vehículos pesados (Asociación Automotriz del Perú [AAP], 2019).

Figura 18: Venta anual de vehículos pesados



Adaptado de: Asociación Automotriz del Perú (2019).

3. Parque vehicular nacional

El parque automotor es el conjunto de vehículos en circulación del cual dispone una población (El Comercio, 2019). Para el presente análisis del parque automotor nacional, no se está teniendo en cuenta a los vehículos menores (motos y mototaxis).

El parque automotor del Perú siempre se ha caracterizado por ser antiguo, reducido y por encontrarse concentrado en la capital del país (Lima). En la década de los años 80, la oferta vehicular solo se centraba en lo que ofrecían marcas como Toyota, Nissan, Chrysler o Volkswagen, además la importación de autos no era considerada relevante debido a los altos aranceles que implicaba, todo esto provocó que el mercado automotriz sea muy poco competitivo y; por ende, que el crecimiento del parque automotor sea limitado. A partir de los años 90, gracias a las reformas que se dieron, se liberaron los mercados y se simplificó la importación de los vehículos, tanto nuevos como usados (BBVA Research, 2010).

Desde ese entonces, el parque automotor nacional ha tenido un crecimiento sostenido, muestra de ello es que, solo considerando a los vehículos livianos y pesados, se ha pasado de tener 600,000 unidades vehiculares en circulación en 1990 a 1,473,530 vehículos circulando en todo el país en el año 2006 (BBVA Research, 2010).

En los años siguientes, ese crecimiento acelerado y continuo se mantuvo, pues desde el año 2006 al 2018 el parque automotor nacional ha crecido un 96.42%, pasando de tener 1,473,530 a 2,894,327 unidades de vehículos en circulación en todo el país, respectivamente (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2019).

A nivel departamental, en el año 2018, el departamento que tuvo una mayor cantidad de vehículos circulando por sus vías fue el de Lima (incluyendo Callao), pues contaba con 1,752,919 vehículos en circulación, lo cual representa un 65.86% del total de los vehículos que se encontraban en circulación a nivel nacional durante el 2018 (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2019).

En la actualidad, el parque automotor peruano tiene una antigüedad promedio de 15 años. Según Edwin Derteano, ex presidente de la Asociación Automotriz del Perú, esto se debe a que el parque automotor solo se está renovando un 6% al año y no un 10% como debería hacerse (Gestión, 2019).

Uno de los factores que ha afectado la renovación del obsoleto parque automotor, ha sido la modificación al alza del impuesto Selectivo al Consumo [ISC] que se dio mediados del 2018, la cual impone un mayor impuesto a los vehículos nuevos, lo que trae como consecuencia un menor ingreso de nuevos vehículos más modernos y con mejores tecnologías que ayudan a controlar la emisión de gases contaminante (Todo Motor, 2018).

El parque automotor es uno de los motivos por el cual las distintas ciudades del país no tienen un aire limpio para respirar, pues mientras más antiguo es el vehículo, más contaminación genera. Esta contaminación daña la salud de la población y aumenta la aparición de más enfermedades (Todo Motor, 2018).

Según la Dirección de Calidad Ambiental del Ministerio del Ambiente [MINAM], el 70% de la contaminación del aire que existe en el Perú se debe al generado por las emisiones del parque automotor y el 30% restante, se debe a las emisiones generadas por el resto de las industrias (RPP Noticias, 2012).

Tabla 2: Enfermedades causadas por los gases emitidos por el parque automotor

Emisión contaminante	Consecuencias
Dióxido de azufre (SO₂)	Broncoconstricción (estrechamiento de las vías respiratorias, bloqueando el flujo normal del aire) Traqueítis (infección de la tráquea) Agrava los males respiratorios y cardiovasculares existente
Monóxido de carbono (CO)	Inhabilita el transporte de oxígeno hacia las células Mareos Dolor de cabeza Náuseas Estado de inconciencia
Dióxido de nitrógeno (NO₂)	Irritación las vías respiratorias Bronquitis Pulmonía Reduce la resistencia respiratoria a las infecciones
Benceno	Efectos nocivos en la médula ósea Daño en el sistema inmunológico Asociación a la leucemia mieloide
Plomo	Retrasa el aprendizaje Altera la conducta

Adaptado de: RPP Noticias (2018).

Algunos de los gases contaminantes que provienen de las emisiones del parque automotor son (Tabla 2) el dióxido de azufre (SO₂), el cual ocasiona y agrava las enfermedades respiratorias y problemas cardiovasculares; un segundo gas es el Monóxido de carbono (CO), el cual causa mareos, náuseas y dolor de cabeza; en tercer lugar está el dióxido de nitrógeno (NO₂) que causa pulmonía y bronquitis; luego está el benceno que daña el sistema inmunológico y por último está el plomo, el cual altera el aprendizaje y la conducta (RPP Noticias, 2012).

Es evidente la congestión vehicular que existe en Lima, lo cual no se debe solo a al elevado número de vehículos en circulación, sino también a la falta de una buena infraestructura vial y de una mejor gestión en el transporte público (Gestión, 2019).

4. Estructura empresarial peruana

Según una publicación realizada por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2018) el número de empresas registradas hasta el último día del año 2017 fue de 2'303,511. Si se analiza cómo ha sido la evolución del número de empresas registradas hasta el último día de cada año durante los últimos años, se puede observar que (Figura 19), del 2013 al 2017, ha habido

un constante crecimiento, pues se ha pasado de tener 1,778,377 a tener 2,303,511 empresas, lo que refleja un crecimiento promedio anual de 6.26% (INEI, 2018).

Figura 19: Empresas a nivel nacional



Adaptado de: Instituto Nacional de Estadística e Informática (2018).

Del total de las empresas registradas a nivel nacional al año 2017, el 94.8% de ellas fueron categorizadas como microempresas; el 4.3% como pequeñas empresas; el 0.6% como medianas y grandes empresas; y el 0.3% restante como de administración pública.

Si evaluamos como se ha comportado la estructura empresarial a nivel nacional, se obtiene que, el departamento que más empresas acumuló al término de ese año fue el de Lima, al registrar 1,125,339 empresas, representando así al 48.85% del total de empresas registradas hasta el 31 de diciembre el 2017 a nivel nacional (INEI, 2018).

De esas 1,125,339 empresas registradas en el departamento de Lima al año 2017, el 87.96% de ellas se encuentran en la provincia de Lima, el 6.80% se encuentra en la provincia Constitucional del Callao y el 5.24% de las empresas restantes se encuentran distribuidas entre el resto de provincias de Lima (Barranca, Cajatambo, Canta, Cañete, Huaral, Huarochirí, Huaura, Oyón y Yauyos) (INEI, 2018).

En el caso de solo la provincia de Lima Metropolitana, de las 989,889 empresas registradas al final del 2017; 923,850 empresas eran microempresas; 55,535 empresas eran pequeña empresa; 9,565 empresas pertenecían al rubro de mediana y gran empresa; y, por último, 939 empresas pertenecían al rubro de administración pública (INEI, 2018). Queda claro que en Lima Metropolitana priman las empresas que pertenecen al rubro de microempresas.

Por otro lado, solo en Lima Metropolitana hay 50 distritos, los cuales han sido agrupados por zona geográfica, las cuales son Lima Centro, Lima Este, Lima Norte y Lima Sur. En el caso de Lima Centro, al finalizar el año 2017, se registró un total de 410,097 empresas, lo cual representaba un del total de empresas registradas solo en Lima Metropolitana. De estas 410,097 empresas registradas en Lima Centro; 371,024 pertenecían al rubro de microempresas; 31,847 al de pequeña empresa; 6,537 al de mediana y gran empresa; y 689 al de administración pública. Respecto a Lima Este, al finalizar el año 2017, se registró un total de 215,852 empresas, lo cual representaba un del total de empresas registradas solo en Lima Metropolitana. De estas 215,852 empresas registradas en Lima Este; 203,347 pertenecían al rubro de microempresas; 10,747 al de pequeña empresa; 1,627 al de mediana y gran empresa; y 131 al de administración pública. En el caso de Lima Norte, al finalizar el año 2017, se registró un total de 223,192 empresas, lo cual representaba un 38,5% del total de empresas registradas solo en Lima Metropolitana. De estas 223,192 empresas registradas en Lima Norte; 214,486 pertenecían al rubro de microempresas; 8,002 al de pequeña empresa; 656 al de mediana y gran empresa; y 48 al de administración pública (INEI, 2018).

Por otra parte, si se evalúa la estructura empresarial según la actividad económica a la que se dedica la empresa, se obtiene que de todas las empresas registradas en la región de Lima durante el año 2017, el 45.0% de ellas se dedica al comercio y reparación de vehículos automotores y motocicletas; el 16.9% de ellas a realizar otros servicios; 11.5% a realizar servicios profesionales, técnicos y de apoyo empresarial; el 9.2% a la industria manufacturera; el 6.2% a actividades de servicio de comidas y bebidas ;el 4.8% a transporte y almacenamiento; el 2.7% a información y comunicaciones; el 2.3% a construcción; el 0.5% a actividades de alojamiento; el 0.4% a la agricultura, ganadería, siveicultura y pesca; el 0.3% a la explotación de minas y canteras; y por último, el 0.2% a la electricidad, gas y agua (INEI, 2018).

5. Calidad en el sector de ventas, reparación y mantenimiento vehicular

Entre el 2014 y 2018, el número total de reclamos presentados al área de Servicio de Atención al Ciudadano [SAC] del Instituto Nacional de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual [INDECOPI], tuvo un crecimiento total de 44.50%, es decir, que, en promedio, el crecimiento anual fue de 8.90% (INDECOPI, 2014; INDECOPI, 2018)

En el año 2018, se presentaron un total de 59,500 reclamos a nivel nacional, de los cuales, el 57.22% provenían de las sedes de Lima y Callao. Por otro lado, si se toma como referencia la ubicación de las oficinas del Servicio de Atención al Ciudadano [SAC] en el cual fueron presentados los reclamos durante el 2018, se obtiene que, un 38.60% proviene de la Sede

Central Lima, un 6.00% de la Sede Lima Norte y un 3.96% de la Oficina Regional La Libertad (INDECOPI, 2018).

De igual manera, si se considera la actividad económica a la cual pertenecen los reclamos presentados durante el 2018, se obtiene que el sector que más reclamos ha obtenido durante el 2018 es el sistema financiero con un 38.03%, por el contrario, el sector que menos reclamos ha tenido durante el 2018 es el sector de otras actividades manufactureras con un 0.78% (INDECOPI, 2018).

Por otro lado, prestando mayor atención a los 34,046 reclamos presentados en las sedes de Lima y Callao durante el 2018; se obtiene que el 67.46% de ellos fueron presentados en la sede Central, el 10.48% en la sede de Lima Norte y el 3.35% en la sede MacPyme Lima Norte (INDECOPI, 2018).

Además, considerando que el sector que más reclamos tuvo durante el 2018 a nivel nacional fue el sistema financiero, es importante mencionar que un 53.75% de ellos fueron presentados en sedes de Lima y Callao. De igual forma sucede con sector de otras actividades manufactureras, que fue el sector que menos reclamos tuvo a nivel nacional durante el 2018, pues un 58.19% de ellos fueron realizados en las sedes de Lima y Callao (INDECOPI, 2018).

Ahora, enfatizando al sector al cual se dirige esta investigación, los reclamos dirigidos al sector de venta, reparación y mantenimiento de vehículos durante el año 2018, fueron 1086 reclamos, lo cual equivale a un 1.83% del total de los reclamos presentados a nivel nacional durante ese mismo año. De estos reclamos dirigidos al sector de venta, reparación y mantenimiento de vehículos durante el año 2018, el 55.99% de ellos han sido presentados en oficinas de Lima y el Callao y el 44.01% restante en sedes a nivel regional (INDECOPI, 2018).

De los reclamos dirigidos a este de sector de venta, reparación y mantenimiento de vehículos y que han sido presentados en oficinas de Lima y el Callao, los cuales son 608 reclamos, un 78.29% de ellos han sido presentados en la Sede Lima y un 8.06% en la Sede Lima Norte (INDECOPI, 2018).

En conclusión, del total de los reclamos presentados al sector de venta, reparación y mantenimiento de vehículos durante el año 2018, el 43.83% de ellos fue presentado en la Sede Lima, el 4.52% en la Sede Lima Norte, el 7.64% en otros Locales de Lima y por último, el 44.01% en Sedes Regionales ubicadas alrededor del país (INDECOPI, 2019).

De acuerdo a la información brindada anteriormente, se puede concluir que, ya sea de forma general, como para el sector de ventas, reparación y mantenimiento de vehículos; las zonas de Lima Metropolitana que más reclamos presentan y por donde hay una mayor insatisfacción

en los clientes y usuarios respecto a los productos y servicios que reciben, son Lima Centro y Lima Norte, ello teniendo en cuenta la ubicación de las sedes y la cantidad de reclamos que acumuló cada una durante el 2018 (INDECOPI, 2019).

Por ejemplo, solo a nivel Lima y Callao y sin considerar el sector de la actividad económica a la cual está dirigido el reclamo, la zona de Lima Centro, ha acumulado un total del 67.46% de los reclamos realizados durante el año 2018, ya que la Sede Central se encuentra ubicada en el distrito de San Borja. En el caso de la zona Lima Norte también sucede lo mismo, ya que en total ha acumulado un 13.83% de los reclamos realizados en el 2018, debido a que la Sede Lima Norte se encuentra ubicada en el distrito de Los Olivos. Cabe mencionar que el resto de las oficinas locales de Lima y Callao, que se encuentran ubicadas en zonas de Lima Centro, Lima Norte, Lima Este y el Callao comparten un porcentaje de 18.71% del total de los reclamos presentados en Lima y Callao durante el 2018 (INDECOPI, 2019).

Por otro lado, teniendo en cuenta sólo la cantidad de reclamos presentados y dirigidos al sector de ventas, reparación y mantenimiento de vehículos en Lima y Callao durante el año 2018, también se puede observar que la zona de Lima Centro ha acumulado un alto porcentaje, debido a que la Sede Lima, ubicada en el distrito de San Borja, ha alcanzado un total de 78.29% del total. Esta misma situación se observa en la zona de Lima Norte; ya que la Sede Lima Norte, ubicada en el distrito de Los Olivos, ha acumulado un 8.06%. Respecto al 13.65% restante de los reclamos presentados en Lima y el Callao durante el 2018 y que van dirigidos al sector de ventas, reparación y mantenimiento de vehículos, se divide entre las demás oficinas locales de Lima y Callao, las cuales se encuentran ubicadas en zonas de Lima Centro, Lima Norte, Lima Este y el Callao (INDECOPI, 2019).

En el caso del presente año 2019, durante el primer semestre, se han presentado un total de 33,941 reclamos al área de Servicio de Atención al Ciudadano [SAC] del Instituto Nacional de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual [INDECOPI] a nivel nacional, de los cuales el 60.10% de los reclamos presentados provienen de la provincia de Lima y el 39.90% de las demás provincias del país (INDECOPI, 2019).

Por otro lado, si distribuimos el total de los reclamos presentados a nivel nacional según la actividad económica a la cual pertenecen, se obtiene que, del total de los reclamos realizados durante el primer semestre del año 2019, el 1.70% pertenecen al sector de venta, reparación y mantenimiento de vehículos (INDECOPI, 2019).

6. Análisis externo del sector automotriz

6.1. Modelo de las 5 Fuerzas de Porter

Otra herramienta que ayuda en el análisis del micro entorno es el modelo de las cinco fuerzas de Porter. Este modelo permite hacer un análisis de la estructura, del nivel de competencia, rentabilidad y de atractividad de la industria donde opera una determinada organización (D'Alessio, 2008; Porter, 2015). Según Porter (2015), toda industria, cualquiera que sea su rubro de negocio, está rodeada por cinco fuerzas que pueden afectar positiva o negativamente su comportamiento.

La primera fuerza es la *amenaza de nuevos entrantes*, ya que el ingreso de nuevos participantes a la industria es una amenaza para los competidores que ya se encuentran dentro de ella, pues pone en riesgo la participación de mercado que ya tienen establecida, lo que se traduce en una reducción de los ingresos y del rendimiento (Hitt, 2008; Porter, 2015).

La segunda fuerza es el *poder de negociación de los proveedores*, ya que si los proveedores hacen uso de su poder para intimidar con disminuir el nivel de calidad o acrecentar los precios de los servicios y bienes que ofrecen; afectaría a los miembros que se encuentran dentro de la industria pues elevaría sus costos y reduciría su rentabilidad (Hitt, 2008; Porter, 2015).

La tercera fuerza es el *poder de negociación de los compradores*, ya que ellos también entran a competir en la industria cuando exigen un nivel de calidad mayor, reducción de los precios, mayores servicios y productos o cuando hacen que las empresas de la industria compitan entre ellas, afectando negativamente la búsqueda de maximización del rendimiento sobre el capital invertido que tienen las empresas (Hitt, 2008; Porter, 2015).

La cuarta fuerza es la *amenaza de productos sustitutos*, se sabe que todas las compañías que se encuentran dentro de una industria compiten con otras empresas que ofrecen productos y servicios sustitutos. La amenaza empieza cuando estos productos sustitutos tienen menor precio y su nivel de desempeño y calidad son los mismos e incluso mejores que el que brinda el producto y/o servicio de la compañía que se encuentran dentro de una industria, afectando su rentabilidad (Hitt, 2008; Porter, 2015).

Por último, la quinta fuerza es la intensidad de la rivalidad de los competidores actuales, porque todas las compañías que se encuentran dentro de una industria compiten entre sí, lo que hace que cada una de ellas dependa de las decisiones que tomen las otras con la finalidad de contraatacarla y ganar o no perder participación de mercado (Hitt, 2008; Porter, 2015).

En el caso de los talleres de mecánica automotriz, se realizó el análisis del micro entorno a través de información brindada por los medios de comunicación y las entrevistas realizadas a los dueños de los diferentes talleres de mecánica automotriz ubicadas en Lima Metropolitana.

Respecto a la primera fuerza, *amenaza de entrada de nuevos competidores* (ver Anexo D) es MEDIA-ALTA debido principalmente a los beneficios por parte de la demanda, costes por el cambio de clientes, beneficios para los empresas que ya son parte de la industria puesto que al ya estar establecidas en el mercado, ya tienen clientes fidelizados y un servicio de calidad que los avale; además, el resultado también se debió a las políticas restrictivas del gobierno puesto que para iniciar cualquier tipo de negocio, es necesario que cuenten con una licencia por parte de la municipalidad del distrito, así como los respectivos permisos de Defensa Civil y la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria. En conclusión, el ingreso a esta industria es medianamente atractiva, a pesar de que la barrera de entrada de requisitos de capital es alta (Comunicación personal, 2019).

Respecto a la segunda fuerza, *poder de negociación de los proveedores*, (ver Anexo D) el resultado es MEDIO-BAJO debido a que la concentración de proveedores, así como su presencia y disponibilidad es media, puesto que, si algún proveedor les falla respecto al pedido o la calidad de los productos, siempre hay otro que lo puede sustituir sin que conlleve a gastos. Además, cabe resaltar que los talleres de mecánica automotriz de Lima Metropolitana suelen trabajar con varios proveedores a la vez, ya que cada uno tiene un producto específico (Comunicación personal, 2019).

Respecto a la tercera fuerza, *poder de negociación de los compradores* (ver Anexo D), el resultado es MEDIO-ALTO debido a que el número de compradores es elevado, pues el parque vehicular ha crecido exponencialmente; por otro lado, los clientes debido a la alta oferta que tienen, pueden pedir rebaja en los precios y exigir un mayor de calidad, afectando la rentabilidad de los talleres de mecánica automotriz (Comunicación personal, 2019).

En el caso de la cuarta fuerza, la *amenaza de productos sustitutos* (ver Anexo D), es BAJO, ya que debido a la especialización que se necesita, los sustitutos considerados son el servicio de mantenimiento que brindan las casas matrices de cada marca de automóvil y que cada persona decida hacer la reparación de su vehículo ella misma; sin embargo, debido a los altos costos y riesgos que el uso de estos sustitutos implica, respectivamente, no son muy tomados en cuenta por los clientes (Comunicación personal, 2019).

Por último, respecto a la quinta fuerza, a *rivalidad de los competidores actuales* (ver Anexo D), es MEDIA-ALTA, pues el número de competidores ha ido creciendo a lo largo de

los años y la única diferenciación entre el servicio que cada uno de ellos brinda es la calidad en el servicio brindado y en la atención que da al cliente (Comunicación personal, 2019).



CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

El presente capítulo tiene como objetivo desarrollar y describir la metodología utilizada para la obtención de la información sobre la situación de la calidad de servicio en los talleres de mecánica automotriz en Lima Metropolitana. Para ello, se explicará el alcance y enfoque de la investigación, las técnicas de recolección de información, las fases de la metodología y los instrumentos pertinentes que puedan utilizarse para la investigación.

1. Alcance de la investigación

Respecto al alcance de la investigación, Pasco y Ponce (2015) señalan que las investigaciones pueden tener un alcance exploratorio, descriptivo, correlacional y causal, sin embargo, las investigaciones también pueden tener más de un tipo de alcance a la vez.

La presente investigación tiene un alcance descriptivo, porque el estudio a realizar pretende describir particularidades, dimensiones y características comunes que señalen los clientes respecto a la calidad de servicio que han recibido de las empresas de servicio mecánico automotriz en general, buscando determinar las preferencias y exigencias que tienen los clientes de acuerdo a su ubicación geográfica dentro de Lima Metropolitana. Teniendo en cuenta las variables del modelo Servperf, se pretende desarrollar y explicar cada una de las dimensiones relacionándolo con la segmentación geográfico dentro de nuestra unidad de muestreo.

2. Enfoque de investigación

Respecto al enfoque de la investigación, puede ser cuantitativo, cualitativo o mixto. El enfoque cuantitativo, usa la medición numérica y el análisis estadístico de los datos recolectados para probar una hipótesis, establecer patrones de comportamiento y probar teorías. Por su lado, el enfoque cualitativo utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación. Por último, está el enfoque mixto, el cual combina e integra los dos enfoques anteriores, lo que permite compensar las desventajas propias de un solo enfoque y potenciar la rigurosidad de la investigación (Pasco & Ponce, 2015).

La presente investigación tiene un enfoque mixto, pues utiliza como técnica de estudio un modelo ya establecido, con la finalidad de obtener información estadística respecto a la percepción que tienen los clientes sobre la calidad del servicio de los talleres de mecánica automotriz de Lima Metropolitana y también obtener posibles recomendaciones para la mejora de la misma; así como también se hace uso de observaciones a los talleres mecánicos y entrevistas a las personas encargadas de los mismos, con la finalidad de obtener información más detallada sobre la situación actual de los talleres de mecánica automotriz.

Es importante tener en cuenta que la presente investigación, por un lado, usa variables cualitativas para realizar el estudio de las dimensiones del modelo Servperf, para luego hacer un análisis cuantitativo con la finalidad de desarrollar y explicar los puntajes obtenidos en cada dimensión, para cada una de las zonas de Lima Metropolitana visitadas. Por otro lado, en el caso de las observaciones y entrevistas realizadas, también se usan variables cualitativas para la obtención de la información y un posterior análisis cualitativo, con la finalidad de entender e interpretar los resultados obtenidos a través de estas metodologías.

En conclusión, la presente investigación es de enfoque mixto, pues los resultados obtenidos, ya sea por parte de los clientes como de las personas a cargo de los talleres, han sido sometidos a un análisis cuantitativo y cualitativo, con la finalidad de entender la situación actual de los talleres de mecánica automotriz en cada una de las zonas de Lima Metropolitana.

3. Horizonte temporal de la investigación

De acuerdo con el horizonte temporal, las investigaciones se clasifican en transversales y longitudinales. Los estudios transversales son aquellos en los cuales la recolección de la información se realiza en un solo periodo de tiempo. En cambio, los estudios longitudinales se caracterizan por recolectar información en varios periodos de tiempo y que siguen una determinada secuencia, estas investigaciones permiten conocer la evolución de una organización o un conjunto de organizaciones a lo largo de los periodos examinados (Pasco & Ponce, 2015).

La presente investigación tiene un horizonte temporal transversal, pues se pretende aplicar el estudio en el año actual, sin considerar la evolución de las perspectivas de los clientes respecto a la calidad de servicio de los talleres mecánicos de Lima Metropolitana.

4. Técnicas de recolección de datos

Las técnicas de recolección de datos consisten en recolectar la información más pertinente sobre nuestro objeto de estudio, ya sea a través de las variables, sucesos, población u otros objetos relacionados en la investigación (Gómez, 2006). En este caso se usará las siguientes herramientas de recolección de datos tanto cualitativas como de las cuantitativas.

Según Hernández et al. (2018), un enfoque cualitativo se basa en la investigación de variables cualitativas, que son las siguientes herramientas: entrevistas cualitativas, observaciones, documentos relacionados a la investigación, registros, materiales y artefactos, y biografías. Por el lado de las investigaciones cualitativas, se realiza la recolección de datos para establecer preguntas en el proceso de evaluación e interpretación de la información, manipulando instrumentos de medición abierta, buscando obtener la comprensión profunda del caso investigado (Pasco y Ponce, 2015: p.45). Por otro lado, “la investigación cualitativa realiza la

recolección de datos para establecer preguntas en el proceso de evaluación e interpretación de la información, manipulando instrumentos de medición abierta, buscando obtener la comprensión profunda del caso investigado” (Pasco & Ponce, 2015, p.45). En la presente tesis se contará con herramientas de recolección cualitativa, como la observación, entrevistas y revisión documentaria relacionados a la calidad del servicio de las pymes de los talleres mecánicos en Lima Metropolitana, con especial énfasis, en Lima Norte. Por lo que, en esta investigación solo se usarán las entrevistas por conveniencia.

En cuanto a técnicas cuantitativas, el estudio se basará en el modelo de cuestionario Servperf, el cual brinda datos cuantitativos sobre la calidad de servicio en los talleres de mantenimiento mecánico en una escala de Likert de 5 variables (1=Totalmente en desacuerdo, 2=En desacuerdo, 3=Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4=De acuerdo y 5=Totalmente de acuerdo). Los resultados obtenidos de la encuesta pasarán por un análisis de fiabilidad, cálculo del alfa de Cronbach, entre otros.

4.1. Cuestionarios

La presente tesis se basó en un primer momento, principalmente, en el modelo ya validado llamado Servperf, el cual consistió en la ejecución de un cuestionario con un total de 22 preguntas referidas a las percepciones de calidad del servicio de los clientes de talleres mecánicos en Lima Metropolitana (ver Anexo E). El llenado se realizó con una tablilla en que se detallaron las preguntas, así como también por un formulario virtual en el que el cliente que había asistido a un taller mecánico automotriz en Lima Metropolitana podría llenarlo con un promedio de cinco minutos para completarlo (ver Anexo E). Cabe resaltar que, para obtener el cuestionario final, se hicieron dos modificaciones teniendo en cuenta hubo pruebas del cuestionario con los clientes y otras personas ajenas al tema, a fin de que cada pregunta sea más entendible y fiable.

El cuestionario se dividió en tres partes, la primera parte de información personal del usuario como del análisis sociodemográfico, el siguiente parte constaba de las cinco dimensiones del modelo con sus respectivas preguntas en una escala de respuestas de 5 niveles en la escala de Likert. La escala de Likert fue introducida en 1930 por Rensis Likert, siendo estas escalas una herramienta para la medición y evaluación de actitudes (Stoklasa, Talasek, Kubatova & Seitlova, 2017). El cuestionario se realizó teniendo en cuenta una escala de Likert que va del 1 al 5, ya que facilita las respuestas del encuestado y reduce la vaguedad en los resultados; estas respuestas eran: 1, totalmente en desacuerdo; 2, en desacuerdo; 3 ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4, de acuerdo y 5, totalmente de acuerdo. Además, la escala de Likert desde ese entonces ha sido muy usada para investigaciones de gestión y de marketing debido a su simplicidad en el uso, lo cual

trae también aspectos en contra como los sesgos de respuestas conocidos, al ser un auto informe (Stoklasa et al, 2017). En la última sección consiste en las mejoras que propondría el cliente del taller mecánico de acuerdo a sus necesidades y percepción de calidad.

Los datos recogidos de la encuesta virtual fueron organizados por zonas geográficas de Lima Metropolitana y registrados en el sistema a fin de validar el proceso de registro y hacer las correcciones debidas. Posteriormente, se una prueba de consistencia interna general, una medida basada en las correlaciones entre las distintas variables dentro de una misma prueba, en el que se analiza el estadístico de fiabilidad (Alfa de Cronbach) y las varianzas. Toda la base de datos del cuestionario fue ingresada en el programa SPSS de software IBM Statistics 22, a fin de realizar el análisis de fiabilidad por cada dimensión y sus respectivas preguntas y el análisis factorial confirmatorio.

En la presente investigación se usó el modelado de ecuaciones estructurales (MES), el cual es una técnica reciente y ampliamente usada para la validación de variables con relaciones causales (Maese, Alvarado, Valles & Báez, 2016). Para ello, es necesario que el modelo de medición se evalúe su calidad en término de validez de constructo a través del análisis de fiabilidad, también conocido como el cálculo de coeficientes o alfa de Cronbach. Según, Maese et al. (2016) la estructura interna del cuestionario puede tener un alfa de Cronbach entre 0 a 1, considerando que el valor mínimo satisfactorio del coeficiente debe ser un 0.7 para ser aceptable. Por lo que, la presente tesis aplicado el modelo del cuestionario Servperf cumple con el requisito obteniendo con un alfa de Cronbach de 0.88 muy cercano a 1.

4.2. Entrevistas cualitativas

Hernández et al. (2018) define a las entrevistas cualitativas como un espacio para intercambiar información entre el entrevistador y el entrevistado, a fin de lograr la construcción de la investigación a través de preguntas y respuestas. Estas entrevistas podrían ser estructuradas, semiestructuradas y no estructuradas (Pasco & Ponce, 2015). Se emplea el estudio cualitativo mediante el uso de entrevistas a profundidad debido a que se requiere obtener respuestas abiertas, aplicadas a los trabajadores y clientes de los talleres mecánicos. Los criterios a evaluar en las entrevistas a los trabajadores serán la calidad del servicio entregado a los usuarios.

En la investigación se hará uso de la semiestructurada, ya que se tiene temas específicos a analizar tales como las dimensiones del modelo Servperf y análisis interno y externo de las mecánicas en Lima Norte; así como se requiere tener una mayor dinámica entre el entrevistado y entrevistador lo que le hace más flexible. La entrevista semiestructurada consiste en una estrategia mixta en la que el entrevistador hace uso de preguntas estructuradas, previamente

planeadas y preguntas espontáneas, que surgen a raíz de las respuestas y del tema de investigación que se quiere investigar.

Las entrevistas fueron dirigidas a los gerentes de los talleres mecánicos pertenecientes a Lima Norte y cuenta con un guía de preguntas previamente formuladas, para obtener la información que se necesitaba, esto iba alineado a preguntas adicionales dando la oportunidad de recibir más matices de la respuesta (ver Anexo F). El total de gerentes o jefes entrevistados fue 5 y en pocos casos se usó las opiniones de algunos trabajadores.

4.3. Observación

Las observaciones tienen el objetivo de identificar las carencias del sector y comprobar los datos obtenidos de la encuesta y entrevistas obtenidas a fin de poder plantear propuestas de mejora, de acuerdo a las percepciones de los clientes como de los gerentes que ofrecen el servicio de mecánica. Para Pasco y Ponce (2015) esta herramienta consiste en obtener información de manera directa sobre la realidad organizacional o del sector que está investigando.

Así, para la obtención de la información se desarrolló una observación participante en la que las tres investigadoras de la presente tesis se involucraron debidamente en el contexto, interactuando con los jefes del taller, trabajadores y clientes. Para desarrollar una observación participante, las investigadoras requieren ciertas destrezas, tales como dinámicas activas con los actores del campo de estudio y conversaciones fluidas (Pasco & Ponce, 2015). Finalmente, se podría decir que se hizo uso de observaciones no estructuradas, ya que hubo apertura a propuestas de los clientes y jefes del taller, como a las dimensiones que comprende el modelo Servperf, respecto a calidad de servicio.

5. Selección muestral

Hernández y Baptista (2015) señalan que una muestra puede definirse como un subgrupo de la población total que es utilizada para analizar una unidad y, a partir de los resultados, establecer generalidades o realizar límites. Dentro de las clases de muestra, se encuentran el muestreo probabilístico y el no probabilístico. El primero hace referencia a que todos los elementos de la muestra tengan la misma probabilidad de ser elegidos, mientras que el segundo señala que los elementos son escogidos de manera intencional y que son elegidos porque comparten características o variables que son necesarias para realizar la investigación.

La presente investigación hará uso del muestreo probabilístico y no probabilístico. Para la realización de los cuestionarios, los encuestados han sido elegidos mediante el muestreo probabilístico teniendo en cuenta la cantidad total de la población que posee vehículos. En el caso del recojo de información más detallada sobre las preferencias de los clientes respecto a las

5 dimensiones del modelo Servperf, se entrevistó a gerentes de talleres mecánicos que fueron elegidos de manera no probabilística o por conveniencia, es decir, se entrevistó a los empresarios que decidieron apoyar con su conocimiento sobre el sector y su experiencia con los clientes para el estudio.

5.1. Unidad de muestreo

La unidad de análisis para la investigación es la muestra de clientes de micro y pequeñas empresas correspondiente a los talleres de mecánica automotriz de Lima Metropolitana. Dichas empresas cuentan con las siguientes características en común: la mayoría son empresas familiares, por lo que el dueño de la empresa suele ser el jefe principal de la familia, cuentan con conocimiento medios de administración, gestión y liderazgo, además de amplia experiencia empírica en el sector automotriz.

Los clientes de los talleres contestaron más de 22 preguntas realizadas en base al modelo Servperf sobre la calidad de servicio de los talleres.

5.2. Población

Para la realización de los cuestionarios, se tuvo en cuenta la población total de 2, 036 266 personas que vivían en Lima Metropolitana y que contaban con vehículos livianos que arrojó el Censo Nacional 2017 del INEI (2017), teniendo en cuenta que al menos una vez habrían llevado su vehículo a un taller mecánico por lo cual formarían parte de la población para extraer la muestra de clientes. Asimismo, los encuestados respondieron la encuesta en base a su experiencia en las mypes de los talleres de mecánica automotriz, a fin de medir la percepción de la calidad de servicio.

La muestra se determinó de manera aleatoria, acotada a los criterios de segmentación, que fueron que las personas manejen algún vehículo liviano y que lo han llevado, al menos una vez, a algún taller de mecánica automotriz de Lima Metropolitana en el último año. Cabe mencionar que, para la ubicación del taller de mecánica automotriz, solo se tomó en cuenta a aquellos que se encontraban en alguna de las cuatro zonas de Lima Metropolitana, ya sea Lima Centro, Lima Este, Lima Norte y Lima Sur; es decir que para la presente investigación no se tomó en cuenta a aquellos talleres automotrices que se ubican en la Provincia Constitucional del Callao o en Lima Provincias. La información que se obtuvo fue introducida, procesada y analizada por el programa de SPSS Statistics.

5.3. Muestra

En la presente investigación se ha optado por el muestreo probabilístico simple, debido a que se estudió la muestra de toda una población y no se han realizado divisiones a esta para poder estudiar segmentos, subgrupos o conglomerados.

Tomando en cuenta la población total de 2, 036 266 personas que utilizan vehículos en Lima Metropolitana, se utilizó la fórmula para elementos infinitos para generar la muestra. El error muestral utilizado fue 7% y se utilizó un nivel de confianza de 95%. A partir de ello, se obtuvo como muestra de la población total de 196 encuestados. Para la presente investigación se realizaron un total de 204 encuestas.

6. Fases de la metodología

Las metodologías con la que se diseñó la presente tesis es en base al modelo six sigma. Este modelo sirve para ilustrar de manera ordenada y gráfica todo el proceso de la investigación y de la recolección de datos, tanto cuantitativos como cualitativos. El modelo Six Sigma se divide en cinco pasos, los cuales son los siguientes: definir, medir, analizar, mejorar y controlar, los cuales fueron aplicados a la presente investigación (ver Anexo G).

En la primera fase (definir), se busca la delimitación del problema. Primero se comenzó con la revisión bibliográfica e información del sector a fin de identificar el problema como el sujeto de estudio. Asimismo, para complementar la investigación se realizaron entrevistas exploratorias a fin de corroborar el problema delimitado. Luego se armaron los primeros capítulos que comprende el marco teórico y el contextual a fin de tener conocimiento más sustancial sobre el tema de calidad de servicio y en especial del modelo Servperf.

La fase 2 consiste en medir, para ello se armó la metodología y el establecimiento de herramientas de recolecciones de datos. En esta fase se aplicó el cuestionario del modelo Servperf con 22 preguntas relacionadas a las percepciones de la calidad de servicio de los talleres mecánicos en Lima Metropolitana. Si bien el modelo es validado y aprobado, se aumentó unas preguntas de propuestas de mejoras y datos personales del encuestado. Posteriormente, se desarrollaron observaciones participantes, en la que los investigadores estuvieron en constante interacción con los trabajadores, clientes y jefes de tiendas. Consecuentemente, se desarrollaron entrevistas a fin de obtener el análisis interno de los talleres mecánicos y también tener el punto de vista de los jefes respecto a su negocio y del servicio que brindan.

La fase 3 consiste en analizar los resultados a través de diferentes herramientas y de softwares, tales como el SPSS IBM Statistics 22 y Microsoft Excel. Asimismo, se desarrolló el análisis de fiabilidad, el factorial y tablas dinámicas de las 5 dimensiones del modelo Servperf.

Estas tablas dinámicas permiten hacer un análisis entre zonas de Lima y las dimensiones del modelo, así como cuál es el servicio más recurrente y que mejoras los clientes harían para obtener un mejor servicio. Por otro lado, se obtuvo datos cualitativos de los hallazgos obtenidos de las entrevistas y observaciones.

La fase 4 es la de mejora. En esta etapa se seleccionó sólo los datos más importantes de las encuestas para hacer un cruce de información con los datos obtenidos en las observaciones y entrevistas realizadas, con la finalidad de poder contrastar los resultados y analizar la información de manera más ajustada al objetivo de la investigación; es decir, se analizaron los datos dándole principal enfoque a la zona de Lima Norte. Como segunda parte de esta fase, luego de haber analizado la información obtenida del campo como la que se obtuvo contextualmente, se procedió a proponer estrategias de mejora para la zona de Lima Norte, ajustadas a su realidad, necesidades y teniendo en cuenta un periodo de corto a mediano plazo. Por último, se realizó dos pilotos de la propuesta en el área comercial y servicios complementarios a dos microempresas de la zona de Lima Norte, a fin de encontrar resultados, retroalimentación a las propuestas planteadas y limitaciones.

En la fase 5 de la presente investigación, culminó con conclusiones y recomendaciones que pueden ser tomadas en cuenta por talleres mecánicos de otras zonas de Lima Metropolitana, con especial énfasis en Lima Norte; a fin de que se pueda mejorar la percepción de calidad que los clientes tienen de sus servicios y/o productos. Asimismo, como adicional se propuso diversos indicadores de control para alcanzar una mejor percepción de calidad de los talleres de Lima Norte, para ello se determinó los factores claves de éxitos de manera general para cualquier taller mecánico (ver Anexo H). Posteriormente, esto sirvió para convertirlos en objetivos estratégicos (ver Anexo I). Finalmente, como determinación de indicadores general de los talleres mecánico se emplea la herramienta de gestión Cuadro de Mando Integral - Balanced Score Card¹ - BSC (ver Anexo J). Este BSC será de mucha ayuda para las empresas que quisieran implementar algunas de las propuestas que han sido planteadas en el capítulo 6 de la presente investigación. En el caso de los dos pilotos no se llegó a realizar tal magnitud del análisis balanced scorecard, ya que para llegar a ese nivel se requiere un mayor tiempo para percibir los resultados. Se encontró en los pilotos limitaciones y retroalimentación sobre las propuestas planteadas. Cabe resaltar, que los anexos previamente señalados sobre indicadores estuvieron a uso de las empresas piloto a fin que en futuro puedan ellos ver sus resultados.

¹ También llamado cuadro de control el cual permite hacer un seguimiento de las actividades programadas a cargo del jefe para monitorear al personal que está bajo su control mediante unos indicadores. Esto se ha explicado en el capítulo del marco teórico.

CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

El presente capítulo tiene como objetivo analizar los resultados obtenidos en la encuesta basada en el modelo Servperf que se realizó a aquellas personas que tienen algún vehículo liviano y que lo han llevado, al menos una vez, a algún taller de mecánica automotriz de Lima Metropolitana en el último año. Asimismo, para la asignación de zonas de Lima Metropolitana se realizó la división de la siguiente manera: Lima Norte, Lima Centro, Lima Este y Lima Sur.

Los resultados de las encuestas realizadas tienen el fin de poder llegar a conclusiones que puedan permitir la determinación de características referentes a la calidad de servicio de los talleres mecánicos de las diferentes zonas visitadas y la opinión de los clientes sobre esta. A partir de estos resultados, el estudio pretende enfocarse en los aspectos que sean más relevantes para los clientes y poder generar propuestas que puedan ayudar a mejorar la calidad de servicio en los talleres mecánicos de Lima Norte, teniendo en cuenta la importancia de las dimensiones del modelo Servperf para los clientes de Lima Norte y las otras zonas que son parte de la investigación.

1. Demografía

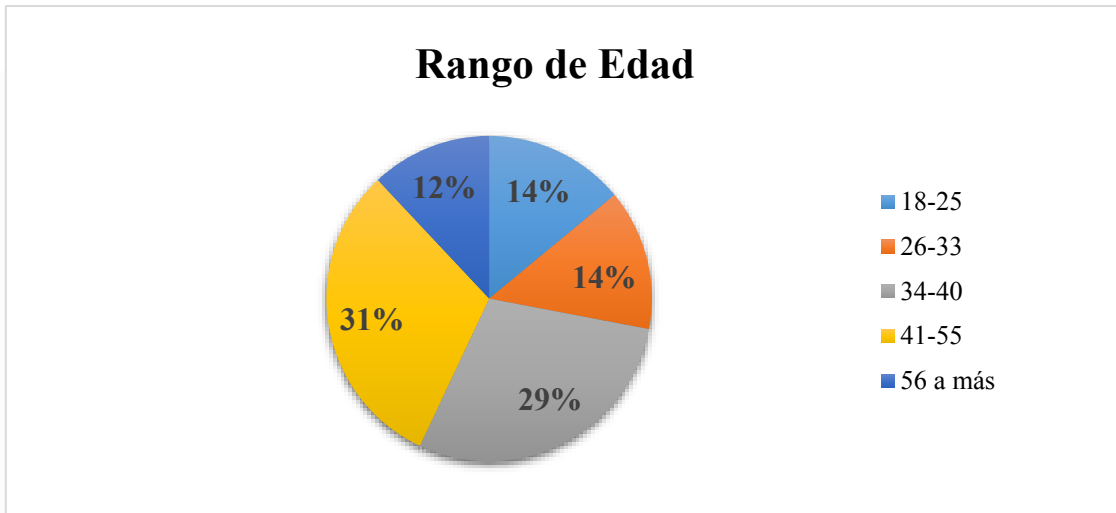
La muestra se enfocó en los talleres de mecánica automotriz de Lima Metropolitana, cuyo principal mercado objetivo son las personas que cuentan con algún vehículo liviano y que lo han llevado, al menos una vez este el último año. Cabe mencionar que, para la ubicación del taller de mecánica automotriz, solo se tomó en cuenta a aquellos que se encontraban en alguna de las cuatro zonas de Lima Metropolitana, ya sea Lima Centro, Lima Este, Lima Norte y Lima Sur; es decir que para la presente investigación no se tomó en cuenta a aquellos talleres automotrices que se ubican en la Provincia Constitucional del Callao o en Lima Provincias. La información que se obtuvo fue introducida, procesada y analizada por el programa de SPSS Statistics.

Con la finalidad de tener una mejor comprensión del perfil del consumidor se decidió analizar brevemente la información que se obtuvo respecto al rango de edad y el tipo de servicio solicitado por el encuestado, así como también sobre hace cuánto fue su última visita al taller mecánico y la zona en la que se encuentra ubicado dicho taller mecánico, para obtener información e identificar cual es el tipo de servicio más recurrente según las zonas de Lima Metropolitana y cuál es el rango de edad por zonas.

De las 204 personas encuestadas que tienen vehículos, de acuerdo a la Figura 20, un 43% tiene entre 26 y 40 años, esto se puede deber a que los adultos tienen un mayor ingreso promedio y, por ende, una mayor capacidad adquisitiva que los jóvenes (IPSOS, 2018). Asimismo, una

gran mayoría de la muestra de clientes entrevistados oscila entre los 41 y 55 años con un 33 %, por lo que gran parte de las estrategias de ventas deberían recaer en satisfacer las necesidades de personas de entre 34 años y 55 años, para ello los talleres mecánicos deberían conocer muy bien a este mercado.

Figura 20: Rango de edad de los encuestados

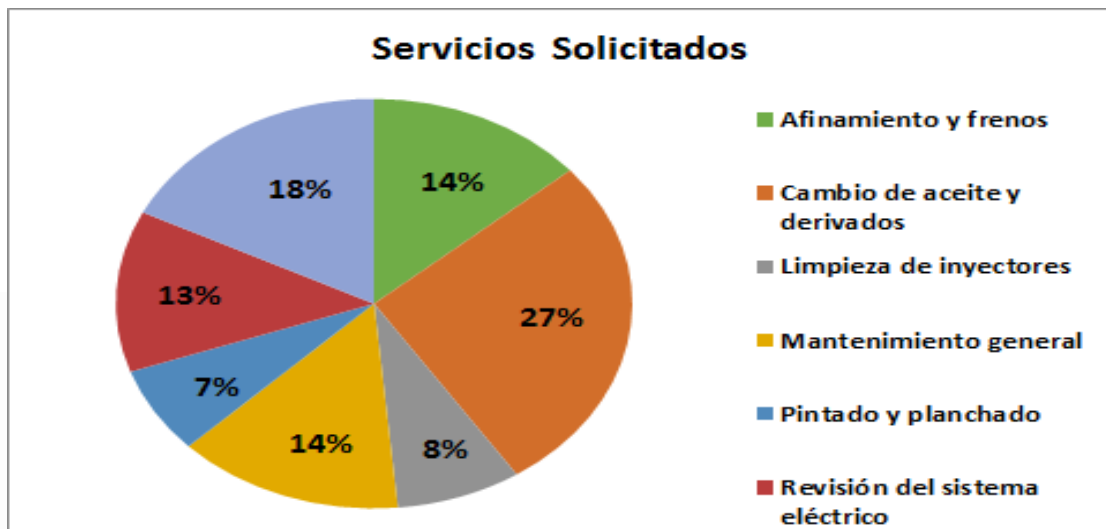


Fuente: Elaboración propia.

Además, de las 204 encuestas aplicadas, se puede observar que el servicio que más solicitan los encuestados al visitar algún taller de mecánica automotriz es el de cambio de aceites y derivados con un 27%, como se muestra en la Figura 21; esto debido a que, en el caso de los niveles de aceite, es aconsejable que estos se revisen y cambien aproximadamente cada 5 mil a 10 mil kilómetros en el caso de los vehículos antiguos y cada 15 mil en el caso de los vehículos modernos, todo ello independientemente del modelo o marca del automóvil; ya que si no se cambia el aceite cuando es necesario, este se pone más sucio, evitando una adecuada lubricación, aumentando la fricción y la temperatura, provocando así que el motor se desgaste más rápido de lo usual (Total, 2019).

Luego, en segundo lugar, está el servicio de llantería con un 18%, este servicio abarca desde la venta de llantas hasta la colocación y mantenimiento de las mismas, por lo que se incluye al cambio, inflado, suspensión, balanceo, alineamiento y parchado de neumáticos. La alta demanda de este servicio se debe a que los especialistas recomiendan que siempre se debe estar atento y revisar la presión de inflado de las llantas, así como también se debe revisar el desgaste de cada una de las bandas de rodamiento que tiene cada llanta; por otro lado, también mencionan que es obligatorio que cada 20 mil kilómetros se realice una alineación y balanceo a los neumáticos (Todo Autos, 2016; América Noticias, 2018).

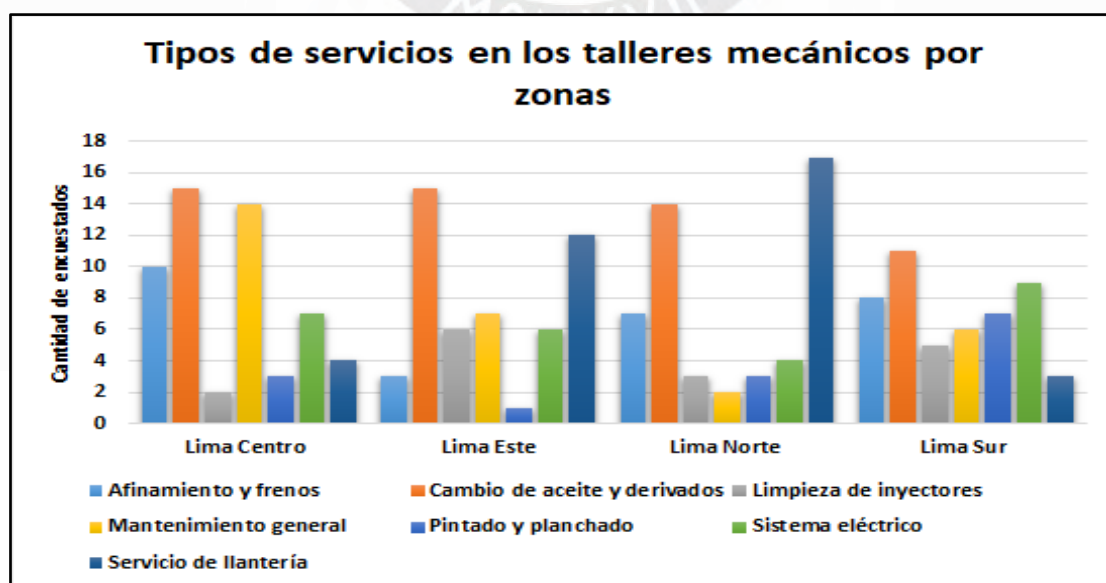
Figura 21: Clasificación de los servicios solicitados por los encuestados



Fuente: Elaboración propia.

Otros servicios que son medianamente demandados por igual por los encuestados son el de mantenimiento general y el de afinamiento y frenos, ambos con 14%; en el caso de los frenos, su mayor demanda se debe a que los especialistas recomiendan que la revisión de los niveles de frenos debe hacerse cada 10 mil kilómetros. En el caso del mantenimiento general, los especialistas recomiendan que este debe realizarse de manera anual para verificar que se esté dando un correcto funcionamiento del automóvil y, de ser necesario, cambiar aquellas autopartes que tienen desgaste (América Noticias, 2017; América Noticias, 2018).

Figura 22: Servicios solicitados por los encuestados, según la ubicación zonal del taller mecánico



Fuente: Elaboración propia.

Luego de cruzar la información obtenida, se puede observar que el tipo de servicio más recurrente varía según la zona de Lima Metropolitana (Figura 22). Por ejemplo, en el caso de Lima Centro, los servicios más solicitados por los encuestados son el de cambio de aceite y derivados con un 27% de demanda y el de mantenimiento general con un 25%; claramente estos dos servicios juntos representan el 52% de los servicios que más solicitan los encuestados que llevan sus vehículos a los talleres de esta zona. En el caso de Lima Este, los servicios que más solicitaron los encuestados que acuden a los talleres de esta zona son, el de cambio de aceite y derivados con un 30% de demanda y el de llantería con un 24%; estos dos servicios juntos representan el 54% de los servicios que más solicitan los encuestados que llevan sus vehículos a los talleres de esta zona.

En el caso de Lima Norte, los servicios que más solicitaron los encuestados que acuden a los talleres de esta zona son, el de llantería con un 34% de demanda y el cambio de aceite y derivados con un 28%; estos dos servicios juntos representan el 62% de los servicios que más solicitan los encuestados que llevan sus vehículos a los talleres de esta zona. Esto se puede deber a la gran cantidad de llanterías y lubricentros en el sector en especial en Comas, San Martín de Porres e Independencia. Por último, en el caso de Lima Sur, los servicios que más solicitaron los encuestados que acuden a los talleres de esta zona son, el de cambio de aceite y derivados con un 22% de demanda y el de revisión del sistema eléctrico con un 18%; estos dos servicios juntos representan el 40% de los servicios que más solicitan los encuestados que llevan sus vehículos a los talleres de esta zona.

Además, en el caso de Lima Sur, al tener distribuidos todos los servicios que los encuestados demandan de manera casi proporcionalmente, se podría decir que es una de las zonas en donde los talleres de mecánica automotriz tienen todos los servicios bien percibidos por el cliente; además Lima Sur podría ser considerada como una zona que cuenta con talleres especialistas en el servicio de revisión del sistema eléctrico, ya que es la única zona que presenta una gran demanda del servicio por parte de los encuestados, en comparación con las otras zonas. En el caso de Lima Norte, se puede visualizar que existe una gran diferencia en la demanda de los servicios, lo que podría significar que son considerados especialistas en el servicio de llantería, ya que es el servicio que más demanda ha tenido; además también bien se puede observar que el servicio de mantenimiento general tiene una baja cantidad de demanda, lo que podría significar que no son especialistas en ese servicio.

Respecto a la zona de Lima Este, también se puede visualizar que existe una gran diferencia en la demanda de los servicios, lo que podría significar que son considerados especialistas en el servicio de cambio de aceite, ya que es el servicio que más demanda ha tenido

por los encuestados; además también bien se puede visualizar que el servicio de pintura y planchado tiene una baja cantidad de demanda, lo que podría significar que no son especialistas en ese servicio. Por último, en el caso de Lima Centro, también se puede visualizar que existen diferencias en el demanda de los servicios, pero que hay dos servicios que están proporcionalmente demandados, los cuales son el de cambio de aceite y derivados y el de mantenimiento general, lo que podría significar que son considerados especialistas en estos dos servicios; además Lima Centro podría ser considerada como una zona que no cuenta con talleres especialistas en el servicio de limpieza de inyectores, ya que es la única zona que presenta una baja demanda del servicio por parte de los encuestados, en comparación con las otras zonas.

En conclusión, cada zona posee diferente mercado objetivo por lo que este se adecua a los servicios que vende, asimismo, hay clústeres en el cual puede ser de mucha ayuda al momento de buscar una opción de ubicar su taller mecánico. También los clientes tienen diferentes percepciones del servicio de cada una de las zonas, como en relación a menor precio, más modernas, servicio personalizado y entre otros; lo recomendable es que cada zona sea especialista en todos los servicios, para que la competencia, ya sea entre talleres de distintas zonas o de la misma zona, sea por los servicios complementarios que brinda cada taller. De esta manera, solo recaería la labor en que las empresas se especialicen en sus servicios por el que ejerce labor.

2. Resultados de la estadística descriptiva del modelo Servperf

Las 22 preguntas del modelo Servperf se dividen en cuatro dimensiones: elementos tangibles, con 4 preguntas; fiabilidad, con 5 preguntas; capacidad de respuesta, con 4 preguntas; seguridad con 4 preguntas, y empatía con 5 preguntas (ver Anexo E). De estas, se ha realizado el análisis descriptivo de los resultados obtenidos por cada dimensión como su relación por las cuatro zonas de Lima Metropolitana.

2.1. Elementos tangibles

A continuación, se muestra el detalle del análisis descriptivo de las afirmaciones realizadas:

Tabla 3: Estadísticos descriptivos Elementos Tangibles

Estadísticos descriptivos			
Premisas	Media	Desviación	Varianza
1. El taller mecánico cuenta con equipos modernos y herramientas necesarias para brindarle un buen servicio.	3.77	0.958	0.917
2. Las instalaciones físicas del local son cómodas y visualmente atractivas.	3.50	1.020	1.039
3. El personal del taller mecánico mantiene una apariencia limpia y ordenada.	3.37	1.157	1.338
4. Los elementos materiales (folletos, afiches y otras publicidades) son visualmente atractivos y pertinentes con respecto al servicio.	3.33	1.121	1.256

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en la Tabla 3, en promedio, los encuestados respondieron que estaban “De acuerdo” con que el taller mecánico que visitaron contaba con los equipos y herramientas necesarias para poder realizar su trabajo, mientras que en las demás preguntas los encuestados respondieron, en promedio, que estaban “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”. Es importante señalar que los encuestados respondieron que en la mayoría de los talleres que habían visitado el espacio era reducido para poder atender a los clientes y que las instalaciones no le eran lo suficiente cómodas, pues muchos expresaron la necesidad de poder tener un lugar donde esperar a que concluya el servicio. Por otro lado, la mayoría de encuestados coincidió que el personal no mantenía una apariencia limpia y ordenada al realizarle los servicios, además de mencionar la necesidad de que los trabajadores puedan tener un traje para no ensuciarse.

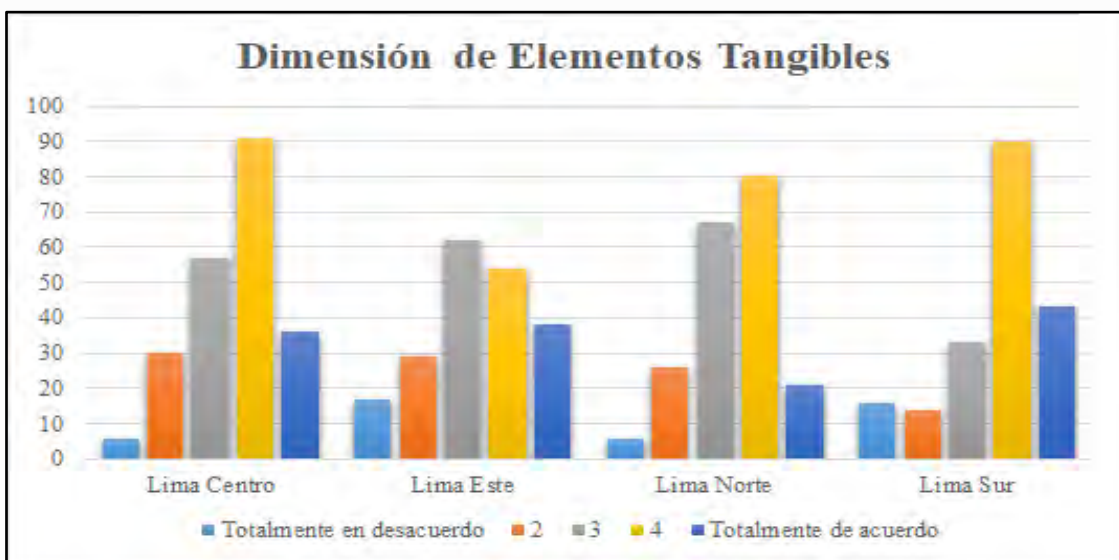
La dimensión de Elementos Tangibles presenta en promedio una respuesta “De acuerdo” por parte de los encuestados. En las 4 afirmaciones realizadas, los encuestados de Lima Sur son los que predominan la respuesta “De acuerdo” de cada afirmación. Por otro lado, las zonas Lima Norte y Este son las que poseen niveles bajos sobre su conformidad respecto a las afirmaciones.

Como se muestra en la Figura 23, los resultados de la premisa 1 sugieren que la mayoría de clientes de Lima Norte y Lima Sur consideran que están de acuerdo en que los talleres mecánicos que visitan cuentan con los equipos modernos y herramientas necesarias para poderles

brindar un buen servicio, a diferencia de los clientes de la zona Este, en donde se evidencia mayor disconformidad con respecto a esta premisa.

Además, en dicha figura se puede apreciar que en todas las zonas visitadas hay gran cantidad de clientes que están “De acuerdo”. Además, se puede señalar que hay mayor aceptación de las premisas en las zonas de Lima Centro y Lima Sur; mientras que las zonas con menor cantidad de clientes que afirmaron que estaban “De acuerdo” son Lima Norte y Lima Este. En contraste a las demás zonas, Lima Este presenta mayor disconformidad con respecto a las premisas de esta dimensión, optando por considerar una opción regular.

Figura 23: Dimensión de elementos tangibles



Fuente: Elaboración propia.

2.2. Fiabilidad

Esta dimensión agrupa 5 premisas referentes a la confianza y cumplimiento con el servicio que brinda el taller de mecánica automotriz, las cuales acumulan un 15.20% del total de la varianza total explicada de todas las premisas. A continuación, se muestra el detalle del análisis descriptivo de las afirmaciones realizadas:

Tabla 4: Estadísticos descriptivos Fiabilidad

Estadísticos descriptivos			
Premisas	Media	Desviación	Varianza
5. Cuando la empresa y/o empleado le prometen hacer algo, lo cumplen.	3.81	0.930	0.865
6. Cuando usted tiene un problema, la empresa muestra un sincero interés en solucionarlo.	3.76	0.924	0.853
7. La empresa realiza bien el servicio a la primera.	3.70	0.994	0.989
8. La empresa concluye y/o entrega los servicios en el tiempo prometido.	3.67	1.005	1.010
9. La empresa se esfuerza por realizar sus servicios sin errores y/o fallas.	3.73	0.964	0.929

Fuente: Elaboración propia.

Esta dimensión agrupa 5 premisas referentes a la confianza y cumplimiento con el servicio que brinda el taller de mecánica automotriz, las cuales acumulan un 15.20% del total de la varianza total explicada de todas las premisas. A continuación, se muestra el detalle del análisis descriptivo de las afirmaciones realizadas:

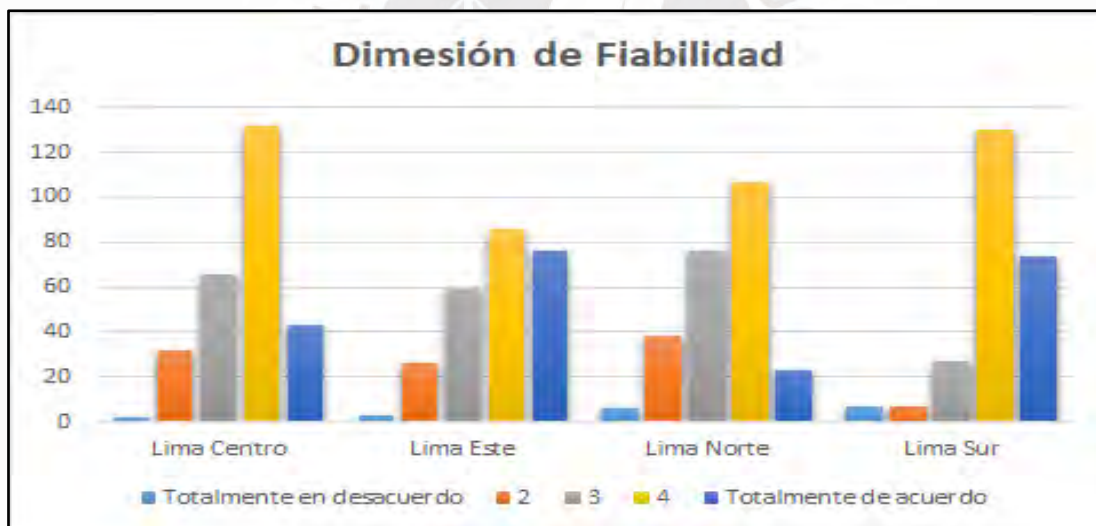
Como se observa en la Tabla 4, los encuestados, en promedio, se encuentran de acuerdo con cada una de las premisas que abarca esta dimensión, debido a que la media de cada una de las premisas excede el 3.5. En el caso de la primera premisa de esta dimensión, la cual hace referencia al cumplimiento del servicio, los encuestados y entrevistados señalan que esto se debe a que, en su mayoría, los clientes se quedan en el taller mecánico verificando y observando que el servicio se cumpla como debe ser, lo cual lleva a que el mecánico a cargo de brindar el servicio, lo haga tal cual lo indicado. En el caso de la segunda premisa, los encuestados comentan que, en la mayoría de los casos, el interés por parte del taller o del empleado, solo se da si es que el cliente está haciéndole preguntas y no iniciativa propia de la persona o establecimiento que brinda el servicio.

En el caso de la tercera premisa, los dueños de los talleres mecánicos que fueron entrevistados comentan que esta afirmación es de suma importancia para ellos, ya que un error puede generarles altos costos de subsanación.

Asimismo, se observa que la cuarta premisa de esta dimensión fue la que obtuvo un menor promedio, lo cual se debe, según los dueños entrevistados, a que el tiempo de duración que se indica al cliente es un tiempo promedio, el cual puede variar, ya que depende del servicio solicitado, la dificultad del servicio, el tipo de vehículo e incluso puede depender del tiempo en se demore encontrar un repuesto igual.

Como se aprecia en la Figura 24, todas las zonas visitadas mantienen una gran cantidad de clientes que están “De acuerdo” con las premisas de la dimensión fiabilidad. Se observa que hay una mayor aceptación de las premisas en las zonas de Lima Centro y Lima Sur; mientras que las zonas con menor cantidad de clientes que afirmaron que estaban “De acuerdo” son Lima Norte y Lima Este. En contraste a las demás zonas, Lima Este presente mayor disconformidad con respecto a las premisas de esta dimensión, optando por considerar una opción regular.

Figura 24: Dimensión de fiabilidad



Fuente: Elaboración propia.

2.3. Capacidad de Respuesta

La dimensión de capacidad de respuesta formula premisas referentes a la rapidez en la comunicación y disponibilidad que tiene el taller y trabajadores con el cliente.

A continuación, se muestra el detalle del análisis descriptivo de las preguntas realizadas:

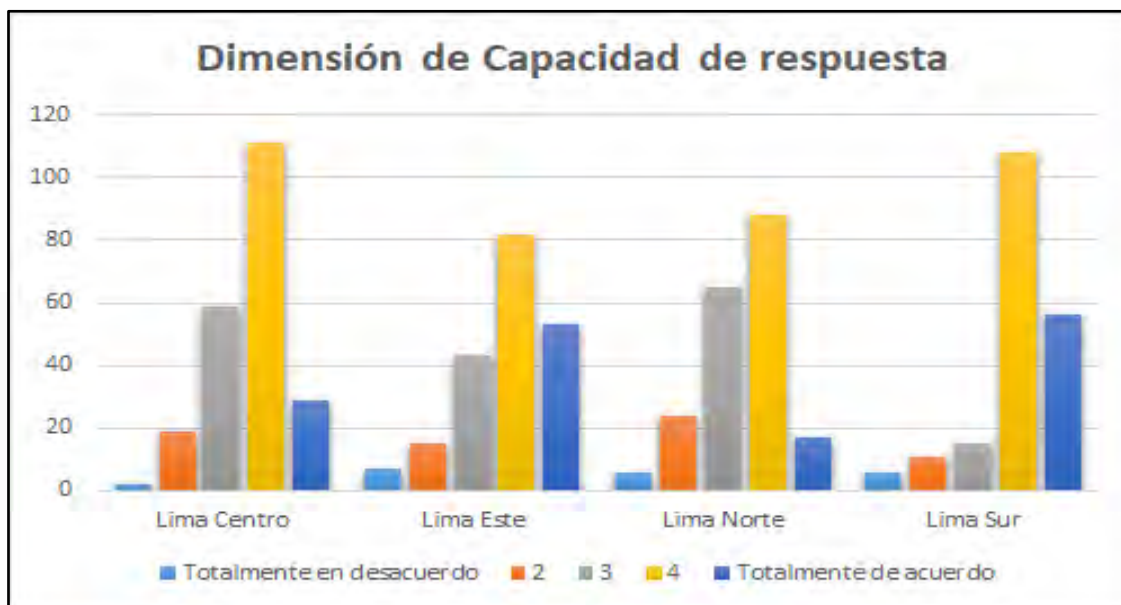
Tabla 5: Estadísticos descriptivos Capacidad de respuesta

Estadísticos descriptivos			
Premisas	Media	Desviación	Varianza
10. Los empleados le comunican a los clientes el tiempo en el que se concluirá el servicio	3.70	1.019	1.038
11. Los empleados ofrecen un servicio rápido y de calidad a los clientes.	3.65	0.968	0.937
12. Los empleados siempre están dispuestos a ayudar a los clientes.	3.78	0.902	0.813
13. Los empleados siempre están dispuestos a responder las preguntas y/o dudas de los clientes.	3.75	0.916	0.839

Fuente: Elaboración propia.

Como se muestra en la Tabla 5, los encuestados, en promedio, respondieron que estaban “De acuerdo” respecto a la rapidez y comunicación que manejaban los trabajadores de la mecánica que habían visitado. Asimismo, se observa una media menor en la pregunta 11 referida a la rapidez y calidad del servicio, esto explicado por el tiempo que toman los trabajadores en terminar el servicio que varía dependiendo del requerimiento del cliente y por la calidad con la que finalmente es entregado.

Figura 25: Dimensión de capacidad de respuesta



Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la Figura 25, la dimensión de Capacidad de respuesta presenta en promedio una respuesta “De acuerdo” por parte de los encuestados. Cabe resaltar que, a diferencia de las demás opciones de respuesta, se observa gran cantidad de encuestados que responden esta afirmación con “De acuerdo”. En las 4 afirmaciones realizadas, los encuestados de Lima Sur y Lima Centro son los que predominan la respuesta “De acuerdo” de cada afirmación. Por otro lado, las zonas Lima Norte y Este son las que poseen niveles bajos sobre su conformidad respecto a las afirmaciones. Un aspecto importante de mejora que los encuestados señalaron, es que se pueda atender de manera ordenada, es decir, que ellos puedan tener la seguridad de que su auto recibirá el servicio de acuerdo a su llegada y que no será postergado por dar prioridad a otros.

De acuerdo a las encuestas aplicadas a los clientes, las mayores cantidades de oportunidades de mejora se dieron respecto al tiempo de entrega y la comunicación de esta, ya que los clientes expresaron que, en la mayoría de talleres mecánicos, no se cumple con el tiempo establecido y con comunicarlo, lo cual afecta al cliente, generando incomodidad e insatisfacción.

2.4. Seguridad

Esta dimensión está compuesta por cuatro premisas. Según el análisis de la varianza total aplicada, estas 4 premisas acumulan un 5.292% de la varianza total explicada de todas las premisas. Cabe resaltar que la dimensión formula premisas referentes a la seguridad con el servicio recibido. A continuación, se muestra el detalle del análisis descriptivo de las afirmaciones realizadas:

A continuación, se muestra el detalle del análisis descriptivo de las afirmaciones realizadas:

Tabla 6: Estadísticos descriptivos Seguridad

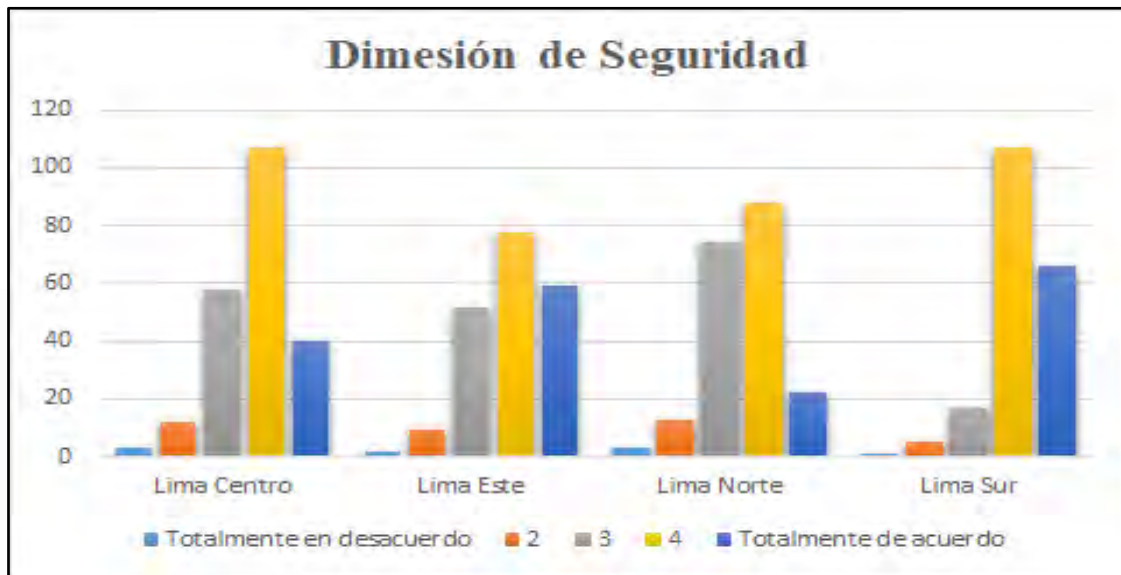
Estadísticos descriptivos			
Premisas	Media	Desviación	Varianza
14. El comportamiento de los empleados de la empresa le transmite confianza a los clientes.	3.83	0.896	0.803
15. Usted se siente confiado y seguro con el servicio que se le brinda en el taller mecánico.	3.84	0.881	0.777
16. Los empleados son siempre amables, educados y corteses con los clientes.	3.91	0.785	0.617
17. Los empleados tienen los conocimientos y herramientas suficientes para responder de forma clara y precisa a las preguntas y/o dudas de los clientes.	3.84	0.891	0.793

Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la Tabla 6, los encuestados, en promedio, se encuentran de acuerdo con cada una de las premisas que abarca esta dimensión, debido a que la media de cada una de las premisas se acerca a 4.00. En el caso de la primera y segunda premisa de esta dimensión, en las cuales se hace referencia al nivel de confianza que puede transmitir tanto el comportamiento de los empleados como el taller mecánico, según los encuestados, esto es muy importante al momento de elegir el taller mecánico al cual llevar el vehículo, ya que, si el comportamiento de los empleados no les transmite seguridad y confianza o no encuentran buenas referencias del taller, buscan otro taller mecánico al cual acudir.

Los resultados de esta dimensión se ven reflejados la escala del 1 al 5 de los clientes encuestados. Como se aprecia en la Figura 26, todas las zonas visitadas mantienen un alto porcentaje de clientes que están “De acuerdo” con las premisas de la dimensión fiabilidad. Se observa que hay mayor aceptación de las premisas en las zonas de Lima Centro y Lima Sur; mientras que las zonas con menor cantidad de clientes que afirmaron que estaban “De acuerdo” son Lima Este y Lima Norte. En contraste a las demás zonas, Lima Este presenta una mayor disconformidad con respecto a las premisas de esta dimensión.

Figura 26: Dimensión de Seguridad



Fuente: Elaboración propia.

Es importante mencionar que, en el sector automotriz, de acuerdo a las entrevistas realizadas a los dueños de los talleres, la recomendación de clientes a otros, en el momento de decisión de compra, es tomada muy en cuenta, pues son las referencias y testimonios de otros clientes fuentes confiables al momento de buscar adquirir el servicio, pues es una promoción basada en la experiencia que dicha persona ha tenido con el taller.

2.5. Empatía

Según el análisis de varianza total aplicada, a comparación con la dimensión de elementos tangibles y fiabilidad, las premisas de esta dimensión contienen el mayor porcentaje de representatividad ocupando alrededor de un 70% acumulado de varianza total, según el análisis factorial previamente realizado. La dimensión de empatía es la que tiene una menor cantidad en cuanto a varianza, siendo la primera pregunta del rubro de la dimensión la más importante. En la dimensión empatía se obtuvo los siguientes resultados que se puede apreciar en la Tabla 7. A continuación, se muestra el detalle del análisis descriptivo de las preguntas realizadas:

Tabla 7: Estadísticos descriptivos de Empatía

Estadísticos descriptivos			
Premisas	Media	Desviación	Varianza
18. El taller mecánico le brinda una atención adaptada a lo que usted quiere	3.68	0.89	0.78
19. El taller mecánico tiene horarios de trabajo convenientes para usted	3.72	0.91	0.82
20. Los empleados del taller le ofrecen una atención personalizada a usted.	3.49	0.95	0.90
21. El taller mecánico se preocupa por sus intereses	3.51	0.95	0.96
22. El taller mecánico comprende sus necesidades específicas	3.62	0.93	0.86

Fuente: Elaboración propia

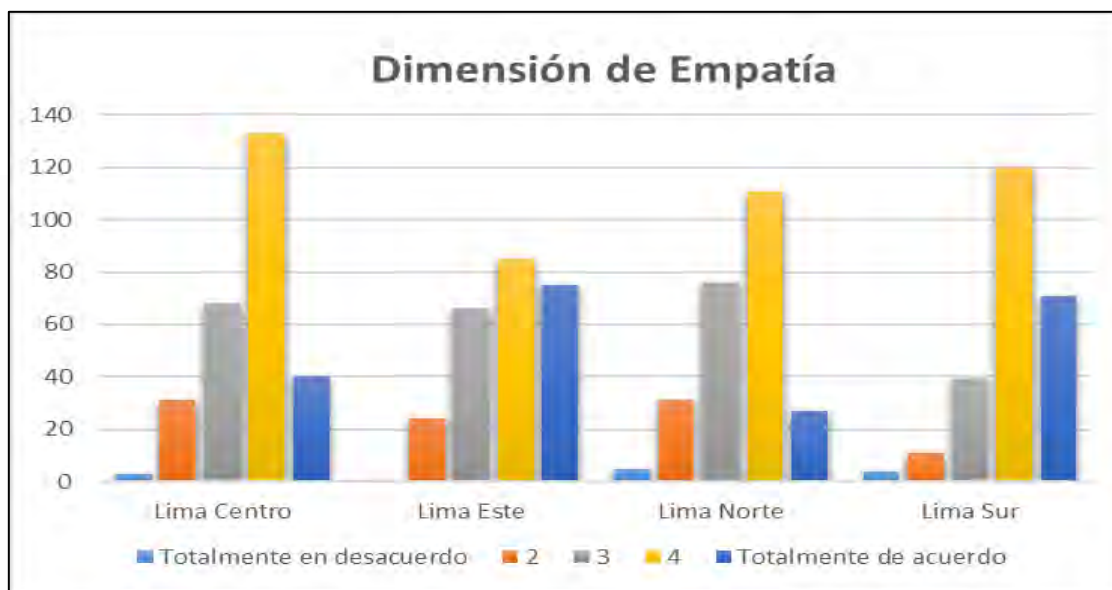
Como se muestra en la Tabla 7, los encuestados, en promedio, respondieron que estaban “De acuerdo” respecto a la atención personalizada, pues muchas veces se mencionaba que, si no contaba el taller con esto, no regresaban al mismo taller por el servicio. Lo que se obtuvo una media mayor y más de acuerdo con el servicio fue el horario flexible y conveniente para el cliente, el cual se podría considerar parte de una fortaleza de estos talleres mecánicos.

Los gerentes mencionaron que abrían sus talleres de lunes a sábado aproximadamente desde las 8 am hasta las 7 pm, en pocos casos abrían los domingos, pero solo hasta medio día. Asimismo, se observa que la pregunta “Los empleados del taller le ofrecen una atención personalizada a usted” obtuvo la menor media, esto se debe a que aún falta un mayor profesionalismo en los trabajadores, en otras palabras, se necesita capacitarlo a fin de ofrecer un buen servicio orientado en el cliente. Si bien, los clientes lo confunden con la pregunta 18 que hacía referencia al taller mecánico que era adaptado a lo que necesitaban.

Cabe resaltar, que se presenta una baja capacitación en la venta y en la atención al cliente por parte de los empleados y la atención de estos hacia los clientes y respecto a la calidad del servicio. Por lo que, esto podría ser un punto a mejorar posteriormente.

Respecto al análisis de las zonas del taller mecánico frente a la dimensión de empatía se obtuvo los siguientes resultados (ver Figura 27).

Figura 27: Dimensión de Empatía



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a la figura presentada y a los datos obtenidos se pudo concluir que las zonas de Lima Este y Lima Sur son los que perciben mayor nivel de empatía en el servicio recibido, teniendo un promedio aproximado de 3.8, por lo que tenían una opinión positiva sobre esta dimensión. Por otro lado, la zona Lima Norte es la que tiene un regular grupo de encuestados que se encuentran totalmente en desacuerdo con el servicio respecto a la empatía, ya sea porque perciben que no se preocupan por su interés, no cuentan con atención personalizada y no consideran que comprenden sus necesidades específicas. Estos resultados surgen por diversas razones que carece este sector, ya sea porque el gerente y trabajadores no tiene conocimientos del área de ventas o porque el servicio que brindan no es personalizado. Para eso, es importante que la empresa tenga conocimiento de las necesidades del cliente, que es lo que espera y cómo se siente una vez recibido el servicio, a fin de que se pueda hacer mejoras respecto a las respuestas de los clientes.

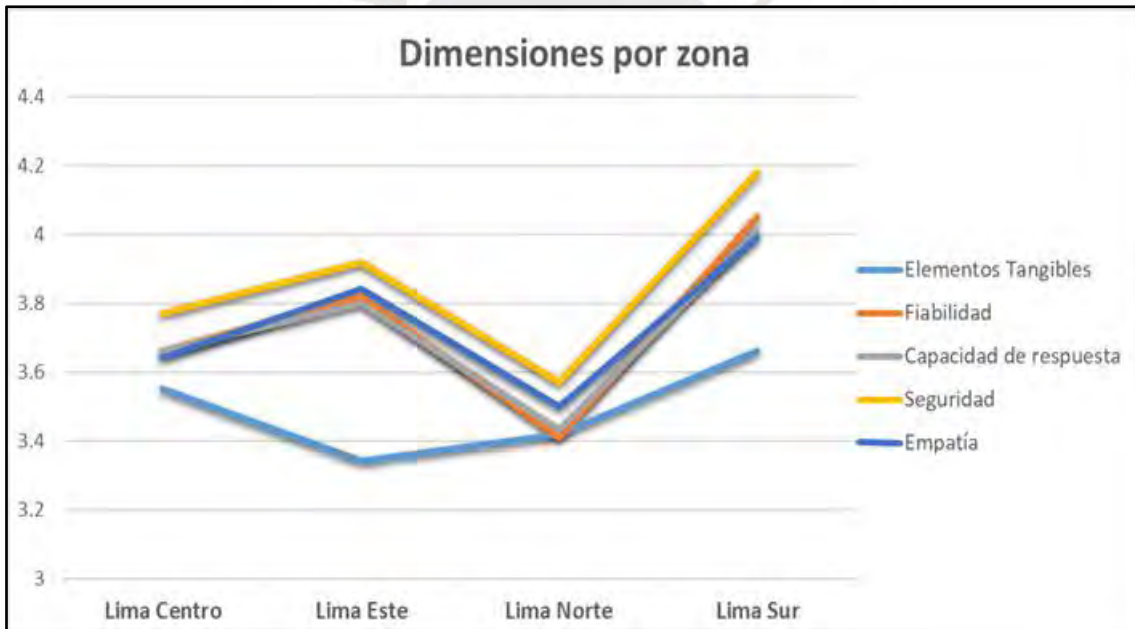
En resumen, mediante la Figura 27 se puede rescatar que en Lima Sur existe una atención por parte de la empresa más personalizada que en otras zonas de Lima, mientras que existe un menor nivel es el de Lima Norte y Lima Este. Así, en las demás preguntas la zona que tiene un mayor nivel de empatía respecto a esta dimensión es Lima Sur y entre los más bajos esta Lima Norte y Lima Este.

2.6. Análisis de las cinco dimensiones del modelo Servperf

Como se puede observar en la Figura 28, la zona de Lima Norte tiene un promedio bajo de las dimensiones evaluadas bajo el modelo Servperf, comparado con el promedio de las demás zonas. Respecto a la dimensión de elementos tangibles, la zona que está mejor evaluada es Lima Sur, seguida por Lima Centro, Lima Norte y Lima Este.

De estos resultados obtenidos se puede concluir que los talleres de Lima Sur cuentan con una mejor apariencia, marketing acorde al rubro del negocio, instalaciones cómodas, además de contar con las herramientas y maquinarias necesarias para llevar a cabo sus servicios. Esto se refuerza cuando, al visitar algunos de los talleres mecánicos de esta zona, se pudo corroborar que efectivamente los talleres que estaban ubicados en esta zona cumplían con las conclusiones anteriormente mencionadas. En contraste, Lima Este es la zona que mejor calificación ha obtenido respecto a esta perspectiva, lo cual nos demuestra que el cliente no está muy contento con los elementos tangibles que los talleres de esta zona poseen.

Figura 28: Resultado de dimensiones del servicio por zona del taller



Fuente: Elaboración propia.

En el caso de la dimensión de fiabilidad, la zona que está mejor evaluada es Lima Sur, seguida por Lima Este, Lima Centro y Lima Norte. Al analizar las características que implica esta dimensión se puede concluir que, los talleres que cumplen satisfactoriamente con los plazos de entrega y con la calidad adecuada son los que están ubicados en Lima Sur. Además, que Lima Este, a pesar de no estar muy bien valorado en la dimensión de elementos tangibles, cumple con los plazos de entrega y la calidad que el cliente espera. Por otro lado, la zona que obtuvo una

menor calificación fue Lima Norte, llegando a la conclusión de que a los colaboradores de esta zona les falta mayor compromiso para concluir con los servicios y la calidad ofrecida.

Por otro lado, en la dimensión de capacidad de respuesta, la zona que está mejor evaluada es Lima Sur, seguida por Lima Este, Lima Centro y Lima Norte. Los resultados de esta dimensión se vieron reforzados cuando, al realizar la observación se percibió que efectivamente el trato, ya sea por parte de los colaboradores y de los dueños de la zona de Lima Sur es más amable y empático que al de los colaboradores y dueños de la zona de Lima Norte.

En el caso de la dimensión de seguridad, la zona que está mejor evaluada es Lima Sur, seguida por Lima Este, Lima Centro y Lima Norte. Esta dimensión está influenciada tanto por la dimensión de elementos tangibles como la de fiabilidad. Por ende, Lima Norte, al tener muy baja calificación en estas dos dimensiones, también se ve afectado en la dimensión de seguridad.

Por último, en la dimensión de empatía, la zona que está mejor evaluada es Lima Sur, seguida por Lima Este, Lima Centro y Lima Norte. Esto demuestra que en la atención de los talleres de mecánica automotriz de Lima Norte no se están tomando en cuenta las necesidades de los clientes, lo cual va afectar significativamente la percepción de la calidad que los clientes tienen del establecimiento.

En conclusión, la zona en donde los talleres mecánicos están mejor calificados es en Lima Sur, seguida por Lima Este, Lima Centro y Lima Norte. Luego de aplicar las encuestas y realizar las observaciones, se constata que los resultados no varían entre una y otra metodología de investigación.

2.7. Comparación de los resultados de Lima Norte y las otras zonas

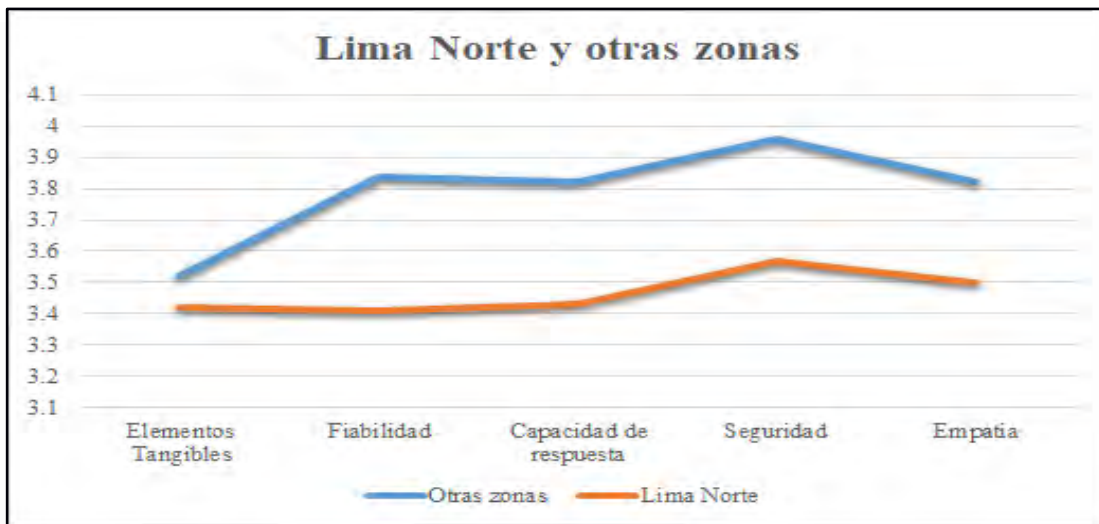
De las 204 encuestas realizadas en las zonas de Lima Norte, Lima Centro, Lima Sur y Lima Este, se encuestó de manera equitativa en todas las zonas para llegar a resultados que puedan ser comparativos entre las zonas y dimensiones. A partir de los resultados, se pudo observar diferencias significativas entre las demás zonas y la zona Norte.

En la Figura 29 se presentan las medias de las dimensiones estudiadas por zona para realizar el comparativo con respecto a las dimensiones de la zona Norte. Como se aprecia, la zona Norte posee los niveles más bajos en todas las dimensiones, presentando promedios muchos más bajos en las dimensiones de Fiabilidad, Capacidad de respuesta y Seguridad con respecto a las demás zonas.

La dimensión de Elementos tangibles de las otras zonas presenta un promedio de 3.52; mientras que la zona Lima Norte presenta 3.42. La diferencia en esta dimensión no dista mucho principalmente porque, en su mayoría, los encuestados de todas las zonas afirmaron que se

encontraban “De acuerdo” con las premisas relacionadas a los equipos y herramientas que utilizan los talleres mecánicos de cada zona respectiva, sin embargo, las oportunidades de mejora observadas se dieron referente a la amplitud de los talleres mecánicos, pues durante las observaciones se evidenció que la mayoría de talleres de las zonas estudiadas atienden a sus clientes en las mismas calles o pistas.

Figura 29: Dimensiones Lima Norte y otras zonas



Fuente: Elaboración propia.

La dimensión de Fiabilidad de las otras zonas presenta un promedio de 3.84; mientras que la zona de Lima Norte presenta 3.41, evidenciando la diferencia más significativa con respecto a las demás dimensiones. La diferencia en esta dimensión es más alta debido, principalmente, a que los clientes de Lima Norte consideran que no tienen la suficiente confianza respecto a que los servicios y productos ofrecidos podrán ser concluidos tal como se le prometió. Asimismo, los encuestados de esta zona señalan que, si bien los trabajadores muestran interés por solucionar los problemas y entregar sin fallas, muchas veces los clientes tienen que regresar a la mecánica porque sufren desperfectos una vez que recogen sus unidades, lo que evidencia que no realizan el servicio totalmente correcto desde la primera vez, lo que finalmente genera incomodidad a los clientes.

La dimensión de Capacidad de respuesta de las otras zonas presenta un promedio de 3.84; mientras que la zona de Lima Norte presenta 3.41, manteniendo una diferencia significativa entre las zonas. La diferencia en esta dimensión se basa principalmente en el cumplimiento de la fecha prometida por parte de los trabajadores, pues como se explicó anteriormente, la mayoría de encuestados afirmó que, además de que son pocas las ocasiones en donde se le comunican a fecha de término del servicio, la fecha de entrega prometida usualmente no se llega a cumplir, generando incomodidad en ellos. Por otro lado, respecto a la disposición de los trabajadores a

responder consultas y observaciones, el 50% de clientes de Lima Norte calificaron las premisas de manera regular, evidenciando una baja comunicación e interacción entre el trabajador y los clientes.

La dimensión de Seguridad de las otras zonas presenta un promedio de 3.96, mientras que la zona de Lima Norte presenta 3.57, manteniendo así la diferencia significativa entre las zonas. La diferencia de promedios se basa esencialmente a la respuesta regular de los clientes de Lima Norte, pues en todas las premisas de la dimensión Seguridad hubo cantidad significativa de encuestados, representado aproximadamente por el 45% del total de encuestados de esa zona, que respondieron que estaban “En desacuerdo” y “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”. Esto debido a que muestran cierta desconfianza sobre los conocimientos y herramientas necesarias de los trabajadores para la realización adecuada del servicio. A partir de ello, los encuestados mencionaron la necesidad de realizar capacitaciones a los trabajadores por parte de técnicos egresados de instituciones, para que con ello puedan mejorar la calidad del servicio ofrecido.

Finalmente, la dimensión de Empatía de las otras zonas presenta un promedio de 3.82; mientras que la zona de Lima Norte presenta 3.50, manteniendo así las diferencias de promedios que se han analizado en todas las dimensiones con respecto a la zona Norte. Esta diferencia se basa principalmente a que, al igual que la dimensión de Seguridad, los encuestados de Lima Norte, representado aproximadamente por el 45% del total de encuestados de esa zona, respondieron a las premisas de la dimensión que estaban “En desacuerdo” y “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”. En ese punto, uno de los puntos más comentados por los clientes fue que se sentirían más cómodos al tener una sala en donde puedan esperar el término del servicio sin sentir incomodidad por esperar parados o en la misma calle.

A partir de los resultados expuestos, se identifica la necesidad de realizar propuestas de mejora en la zona de Lima Norte, pues es la zona con mayores oportunidades de mejora identificadas y la zona con menor valoración respecto a las demás zonas. Es importante tener en cuenta que la baja valoración de percepción de calidad de servicio en esta zona se ve influenciado por las condiciones en las que los talleres de mecánica automotriz de esta zona trabajan, que van desde un espacio reducido, limpieza, formación y capacitación del personal hasta la entrega prometida del servicio. Teniendo en cuenta ello, el presente estudio busca generar propuestas que puedan ayudar a mejorar la calidad de servicio de esta zona y lograr la satisfacción de sus clientes.

3. Análisis factorial de las dimensiones

En la investigación se ha realizado el análisis factorial² de las dimensiones que comprende el modelo Servperf. Entre los propósitos de dicha investigación es realizar el análisis de la calidad del servicio ofrecido por los talleres mecánicos de Lima Metropolitana, mediante la relación de las dimensiones del modelo, tales como, elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía. Para ello, se usó el programa SPSS Statistics a fin de elaborar el análisis factorial. Así mismo, que el fin de dicho análisis es reducir la dimensionalidad de los datos para buscar el número mínimo de dimensiones capaces de explicar la mayor información que está contenida en los datos.

En la Tabla 8 se muestra la concordancia entre las respuestas de los encuestados respecto a las cinco dimensiones del modelo Servperf a fin de medir los niveles de satisfacción y percepción de los clientes de los talleres mecánicos de Lima Metropolitana a partir de la desviación estándar, mediana o media, simetría y curtosis.

Tabla 8: Estadísticos descriptivos Análisis Factorial

Dimensiones	N de análisis	Media Estadístico	Desv. Estándar
Elementos tangibles	204	3.27	1.07
Fiabilidad	204	3.58	0.96
Capacidad de respuesta	204	3.34	0.95
Seguridad	204	3.73	0.86
Empatía	204	3.6	0.93

Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, a partir de lo mencionado en la metodología es deseable que el alfa de Cronbach sea mayor a 0.7 a fin de mantener la validez del análisis factorial (ver la Tabla 9). Esto quiere decir que los resultados empleados de la encuesta son consistentes, por lo que, se puede representar efectivamente el estudio de investigación y sin un gran sesgo, las percepciones y opiniones de la muestra planteada.

² El análisis factorial es un método estadístico que permite ver la variabilidad de datos correlacionados a fin de poder simplificarlos y que una pequeña cantidad de variables homogéneas logre explicar el comportamiento de las demás y obtener las más relevantes.

Tabla 9: Análisis de fiabilidad

Análisis de fiabilidad (Alfa de Cronbach)	
Elementos tangibles	0.817
Fiabilidad	0.879
Capacidad de respuesta	0.824
Seguridad	0.893
Empatía	0.857

Fuente: Elaboración propia.

De entre las cinco dimensiones la que tuvo un mayor nivel fue el de seguridad con un valor de 0.893 y la dimensión que ocupó un menor nivel fue el primero del cuestionario llamado elementos tangibles. Cabe resaltar que, este análisis es el inicio para empezar con el análisis factorial en el que se presentará diferentes resultados.

En cuanto a la Prueba de KMO y Bartlett, las cuales relacionan los coeficientes de correlación entre las dimensiones de la encuesta del modelo Servperf el cual ya ha sido validado en diferentes estudios. En la Figura 30, se muestra dos estadísticos que permiten valorar la bondad de ajuste de los datos del cuestionario analizados a un modelo factorial que son los siguientes: KMO que es una medida de adecuación de la muestra y la Prueba de esfericidad de Bartlett. El primero KMO, que es la medida de adecuación de la muestra de Kaiser-Meyer-Olkin con un valor de 0.939 muy cercano a 1, con lo cual afirma la realización del análisis factorial, pues es más adecuado y los datos corresponden a una estructura factorial. Además, la Prueba de esfericidad de Bartlett, se menciona que el si nivel de significancia es superior a 0.05 (sig. <0.05) no se rechaza la hipótesis nula. En la investigación, la significancia tiene un valor de 0,000, por lo que se rechaza la hipótesis; es decir, las variables del cuestionario reúnen lo necesario para hacer el análisis. Posteriormente, obtenido los resultados favorables en ambas evaluaciones se prosigue a hacer el análisis factorial a fin de identificar qué variables generan un ordenamiento, ya sea de acuerdo a las dimensiones.

Figura 30: Prueba de KMO y el de Barlett respecto a todas las dimensiones

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,939
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	3239,986
	gl	231
	Sig.	,000

Fuente: Elaboración propia.

Para conseguir el número óptimo se debe realizar la varianza total, covarianzas y el grado de explicación de los factores. De este modo, en la Figura 31 de porcentajes de varianza, se puede apreciar un listado de autovalores de la matriz de varianzas, covarianzas y porcentajes acumulados. Estos autovalores explican la cantidad de varianza que tiene cada factor, en el que el cuestionario consta con 22 factores por las 22 preguntas. Por defecto, los cinco primeros factores logran explicar en conjunto el 72.4% de la variación total de satisfacción en la percepción de la calidad respecto al servicio de los talleres mecánicos de Lima; por lo que son importantes según el estudio. Si es que se quisiera explicar un 90% de la variabilidad contenida en los datos para eso se debería escoger los primeros 14 factores.

Figura 31: Porcentajes de varianzas utilizadas

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de cargas al cuadrado de la rotación		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	11,127	50,578	50,578	5,810	26,411	26,411
2	1,851	8,412	58,990	4,275	19,434	45,845
3	1,034	4,702	63,692	2,942	13,373	59,218
4	1,004	4,566	68,258	1,675	7,615	66,832
5	,923	4,195	72,453	1,237	5,621	72,453
6	,782	3,556	76,009			
7	,600	2,728	78,737			
8	,548	2,492	81,229			
9	,490	2,226	83,454			

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, se procede a ejecutar la rotación de las variables de acuerdo al análisis factorial. Las 22 preguntas del cuestionario del modelo Servperf se han distribuido en cinco componentes. En este se puede observar que las dimensiones de elementos tangibles, fiabilidad y seguridad están todas las preguntas agrupadas correspondiente a cada dimensión y a su componente. En cambio, en las dimensiones de capacidad de respuesta y empatía si bien la mayoría de sus preguntas están agrupadas en un componente, existe una o dos que están fuera del grupo. Esto quiere decir que, si bien el cuestionario aplicado en el estudio ya es un modelo

validado y aprobado por cada dimensión, a partir de este análisis se quiere lograr afirmar que el cuestionario si cumplió con lo esperado, salvo algunas excepciones.

4. Hallazgos de las herramientas cualitativas

Se realizaron observaciones y entrevistas en las zonas de Lima Sur, Lima Centro, Lima Norte y Lima Este. Esto con el objetivo de recoger información relevante para poder construir propuestas que puedan mejorar la calidad de servicio en los talleres mecánicos.

De las observaciones realizadas en Lima Norte, se visitaron talleres mecánicos de los distritos de San Martín de Porres, Independencia, Comas y Los Olivos. Dentro de los servicios y productos que se ofrecían se encontraron: pernos, bocinas, abrazaderas, repuestos, radiadores, cromados, tubos de escape, coronas, aceites, embragues, cambio de crucetas, soporte, pines, soldadura autógena y eléctrica, silenciadores, muflers, vibradores, accesorios, enfriadores de aceite, muelles, cajas automáticas, motores, suspensión, dirección, llantas y otros.

Una de las características que más resaltaron durante las visitas fue la falta de suficiente higiene para realizar los servicios. La mayoría de los talleres no contaban con overall o mandiles que puedan ayudar al trabajador para no ensuciarse, sin embargo, se observó que en muy pocos talleres se utilizaban.

Por otro lado, se observó que la mayoría de talleres utilizaban el primer piso de una casa para poder establecer su taller, por lo que el espacio para la atención al público era reducido. Un aspecto que también resulta importante para la investigación, es que es muy usual encontrar que los talleres ubicados en San Martín de Porres e Independencia invaden con publicidad, carteles y repuestos las pistas y veredas, generando incomodidad para los transeúntes y vehículos de la zona. La mayoría de las empresas observadas brindaban servicios en las mismas calles. Cabe señalar que, esta situación no es común en el distrito de Los Olivos, a la vez que en este distrito se presencia mayor uso de aparatos electrónicos como computadoras o laptops para la administración de las empresas.

Asimismo, se evidenció diferencias entre los espacios que disponían los talleres mecánicos de las demás zonas con respecto a Los Olivos, teniendo este un espacio más amplio y ordenado. Además, se apreció que los servicios se brindan dentro de los mismos talleres sin invasión de espacios públicos. Se manifestó una limpieza más exigente que en los otros distritos de Lima Norte, además de preocuparse más por la comodidad del cliente.

Se observó también la presencia de trabajadores y mecánicos de nacionalidad extranjera, esto a partir de la necesidad de las mecánicas de ahorrar en costos y conseguir mano de obra que tenga los conocimientos necesarios para brindar los servicios. Un aspecto importante

mencionado en las entrevistas, es que los mecánicos o “maestros” buscan mano de obra con estudios sobre mecánica automotriz o ligada a esta; sin embargo, hay pocos técnicos especializados en este rubro, además de un pago mínimo que genera gran rotación del personal, por lo que ven la necesidad de trabajar con mano de obra nueva continuamente.

En la zona Sur, se observó que las mecánicas que se encontraban cerca de avenidas principales tenían mucho mayor cuidado con la limpieza y contaban con un espacio más amplio que las mecánicas que se ubicaban por lugares más alejados de las zonas centrales. Un aspecto que también se repite en la zona sur, es que es muy usual que los talleres invadan espacios de las vías públicas como las pistas y veredas. Uno de los puntos que exigían los clientes durante las encuestas es de poder tener un pequeño espacio en donde ellos puedan esperar y sentirse con mayor comodidad. Esta misma situación se repite en la zona Este, en donde las mecánicas también brindan sus servicios en las vías públicas, esto debido a que no tienen el espacio suficiente para atender a toda su clientela. Las faltas de higiene suficiente para brindar el servicio también son repetitivas en esta zona. Finalmente, Lima Centro también comparte estas características. Los talleres están ubicados muy cerca de calles y avenidas principales, pero se pudo observar la necesidad de ocupar más espacio del que realmente tienen, así como la publicidad que invade espacio público. A diferencia de la zona norte, en Lima Centro se pudo apreciar mayor cuidado con la limpieza tanto del taller como de los trabajadores.

Entre los hallazgos comunes encontrados en las 4 zonas visitadas, se encuentra el limitado espacio de los talleres mecánicos, lo cual no favorece a la comodidad de los clientes y a la calidad del servicio brindado. Los gerentes mencionan que les gustaría contar con locales más amplios pero que el precio del alquiler era mayor por lo que se consideraba un limitante. Sin embargo, se encontraron talleres mecánicos que, si bien eran de dimensiones pequeñas, tienen la maquinaria e inventario bien distribuidos, de manera que se hacían lucir más espaciosos, por lo que es importante tener una buena distribución de espacios, para que así sea más presentable y el cliente pueda esperar cómodamente hasta que el servicio hecho a su auto culmine.

5. Diagnóstico interno de los talleres mecánicos

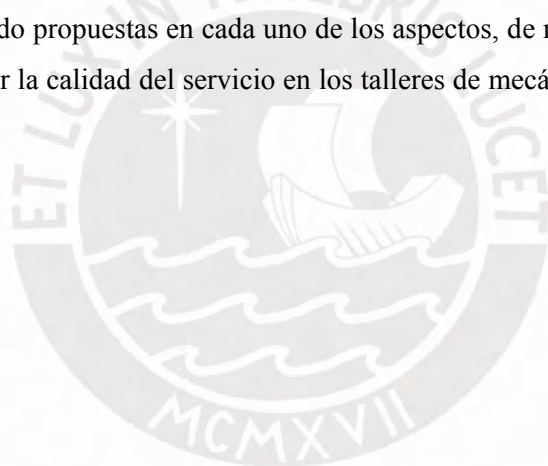
Previo a la realización de las propuestas, se empezará haciendo el análisis AMOFHIT explicado en el Anexo K, el cual permitirá detectar las fortalezas y debilidades encontradas en los talleres mecánicos de Lima Metropolitana.

Como se observa en el Anexo K, el AMOFHIT de los talleres mecánicos visitados para la investigación muestra oportunidades de mejoras respecto a la estructura, organización y dirección que presentan las empresas. Asimismo, se evidencia poca inversión en marketing, pues

muchos clientes aseguraron que las promociones y precios son aspectos que podrían motivar su decisión de compra, pero que no pueden conocer sobre estas ofertas hasta que se lo comunican los trabajadores.

Además, se observa que en la mayoría de talleres no hay un aprovechamiento y distribución adecuada de las instalaciones, de manera que les permita tener herramientas y accesorios a su alcance, lo cual puede afectar el tiempo de trabajo y por consiguiente, el tiempo de entrega de los servicios al cliente. Por otro lado, el financiamiento usado por los talleres es básico, pues en la mayoría la única forma de pago es efectivo. Finalmente, referente a sistemas de información y tecnología, se presencié baja inversión en equipos informáticos, así como desgaste por uso de las maquinarias.

Finalmente, se elaboró una matriz FODA³, que se puede ver en el Anexo L observó una baja inversión en tecnología que les permita optimizar la administración de la gerencia, así como llevar un mayor control y gestión de inventarios y clientes. A partir de lo mencionado, la investigación ha realizado propuestas en cada uno de los aspectos, de manera que se pueda que puedan ayudar a mejorar la calidad del servicio en los talleres de mecánica automotriz de Lima Norte.



³ Matriz de análisis que permite generar estrategias a través del surgimiento de la combinación entre las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas encontradas en una empresa, mediante un levantamiento de información como el trabajo de campo y otros artículos.

CAPÍTULO 6: PROPUESTAS DE MEJORA

En el presente capítulo y teniendo como base los resultados obtenidos en las encuestas basadas en el modelo Servperf, así como el análisis de las entrevistas a los dueños de los talleres mecánicos y las observaciones de los mismos, se detallarán algunas propuestas de mejora dirigidas al taller de mecánica automotriz que obtuvo un menor puntaje en la evaluación de su nivel de calidad de servicio, el cual es Lima Norte. Las propuestas que se detallarán, tienen como finalidad principal mejorar la calidad de servicio en los talleres de mecánica automotriz ubicados en Lima Norte, sin embargo, pueden ser aplicadas por los talleres mecánicos de las otras zonas de Lima, ajustándolas a su situación y contexto actual.

También se detallarán ciertas técnicas de control que los talleres mecánicos de Lima Norte deberían aplicar, con la finalidad de que puedan monitorear su avance y la situación de su nivel de calidad de servicio, luego de haber aplicado o puesto en marcha las propuestas.

Cabe mencionar que, para poder elaborar las propuestas, se tuvo en cuenta la etapa de crecimiento empresarial en la que se encuentran las empresas del sector, tomando como referencia el modelo brindado por Churchill y Lewis (1983), quienes a diferencia de otros autores hacen mayor énfasis en las primeras etapas del crecimiento de las empresas. La Tabla 10 muestra las etapas y características que detallan los autores sobre este modelo.

Tabla 10: Etapas y características del modelo de crecimiento empresarial de Churchill y Lewis

Etapa	Características
Existencia	<ul style="list-style-type: none">• Dueño es la parte central del negocio• Enfoque en la obtención de clientes• Necesidad de realizar la entrega adecuada del servicio/producto
Supervivencia	<ul style="list-style-type: none">• Las órdenes son definidas por el dueño• Capacidad para mantener clientes• Necesidad de liquidez y establecerse económicamente• Prioridad del control de ingresos y gastos
Éxito	<ul style="list-style-type: none">• Búsqueda de medios de inversión• Toma de decisiones gerenciales y financieras a futuro

Etapa	Características
Despegue	<ul style="list-style-type: none"> ● Necesidad de mayor financiamiento para crecimiento ● Delegación de responsabilidades a estructura organizacional ● Planeamiento operativo y estratégico
Madurez	<ul style="list-style-type: none"> ● Se cuenta con recursos financieros, humanos y procesos ● Profesionalización de la estructura organizacional ● Administración descentralizada.

Fuente: Elaboración propia.

Tomando como referencias las características de cada una de las etapas del modelo de crecimiento empresarial de Churchill y Lewis (1983) y contrastándolas con los resultados obtenidos de las observaciones, entrevistas y encuestas realizadas para la presente investigación, se puede señalar que en su mayoría, las empresas del sector de mecánica automotriz se encuentran ubicadas en las dos primeras etapas de crecimiento: existencia y supervivencia; por lo que las propuestas para mejorar la satisfacción del cliente, están ajustadas a estos dos niveles de crecimiento empresarial.

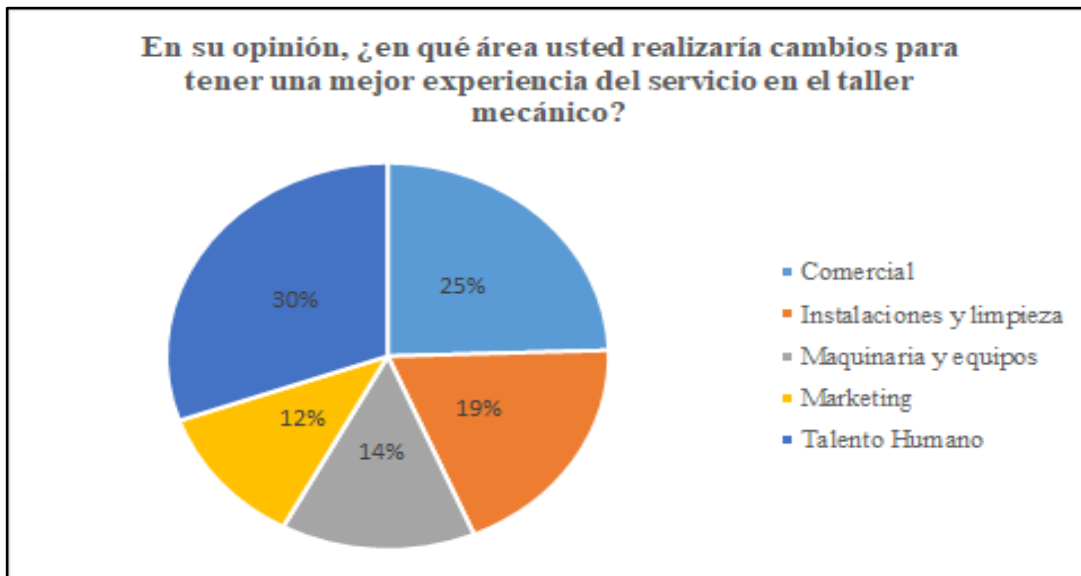
1. Propuestas de mejora para el talento humano

De acuerdo al cuestionario aplicado a los clientes respecto a su percepción de la calidad del servicio, estos valoraron más el trato del personal y los conocimientos técnicos amplios que debe tener el personal del taller mecánico, así como la empatía y la habilidad de escucha, a fin de resolver las dudas de los clientes de manera satisfactoria. En la Figura 32, se puede apreciar que un 30% de los encuestados encontraron falencias en el talento humano, lo cual implica capacitaciones del trabajador, orientación del servicio, que es la capacidad de venta de los jefes de los talleres y la atención personalizada.

Asimismo, en las entrevistas realizadas a los jefes de los talleres mecánicos, le consideraban parte de su debilidad, ya que es muy difícil lograr contratar a personal con conocimientos de mecánica, pues muchos de sus trabajadores comenzaron a laborar sin ningún conocimiento y con el transcurso del tiempo en el taller fue aprendiendo, más no llevo una carrera técnica a fin. Por ello, los gerentes de los talleres mecánicos mencionan que se carece de oferta laboral de personal especializado, como de vendedores con las habilidades y mecánicos técnicos. Una de las principales causas de esta situación es el bajo promedio salarial que se les paga a estos trabajadores en un rango de 930 soles a 1500 soles. Debido, a los bajos ingresos percibidos por los gerentes de estos talleres y por su baja especialización de la oferta de trabajo. Este salario

puede ser un causante de que muchos jóvenes no logren interesarse por especializarse en una carrera de mecánica (Segura, 2018).

Figura 32: Talento humano



Fuente: Elaboración propia.

La propuesta de mejora consiste en realizar un plan corto de capacitación y motivación al personal actual de la empresa, para eso se estableció una matriz de indicadores de desempeño y evolución del aprendizaje a fin de que el gerente pueda realizar un seguimiento y control del plan de capacitación (ver Anexo J). A causa de que, en la actualidad los talleres de Lima Norte, no presentan un plan de capacitación estructurado, solo existen métodos de aprendizaje experienciales y confusos por parte de los propios líderes de estas empresas. Además, se decidió en la presente investigación explicar las propuestas de mejora para las dos etapas de ciclo de vida, la cuales son iniciación y crecimiento.

Por un lado, para la etapa de existencia, el dueño es la esencia de la empresa, pues sin él esta dejaría de existir. En el caso de estudio mucho de los talleres mecánicos son familiares, por lo que en esta etapa es muy recomendable que el gerente del taller asista a capacitaciones presenciales o virtuales en la materia, así como de conocimientos de gestión comercial y administrativa. Debido a que en esta etapa la empresa depende de él y de su habilidad de contactar más clientes para hacerse conocido en el mercado. Entre los cursos recomendados pueden ser los de gestión empresarial, ventas, planeación estratégica, liderazgo y entre otros más técnicos. Existen cursos gratuitos en línea que pueden ser de ayuda como EDX⁴ y cursos en los que contiene costo como CESVIMAP, del Centro de Experimentación y Seguridad Vial

⁴ Ver más ofertas de cursos gratuitos en el enlace: <https://www.edx.org/es/course?program=all>

MAPFRE, entre otros. Según algunos entrevistados, la experiencia y enseñanzas de los jefes de las empresas del mismo rubro le fueron de ayuda, pues hacían uso de la imitación de lo que hizo la empresa para tener éxito (comunicación personal, 30 de julio, 2019).

Por otro lado, para la etapa de supervivencia según las características que cuenta una empresa, la propuesta de talento humano es la siguiente. Cabe resaltar, que este plan de capacitación y motivación propuesto se realizará una vez el nuevo trabajador entre a laborar y también de forma trimestral; es decir, cuatro veces al año, para que así se actualice con las nuevas tendencias y productos, del par evaluar su desempeño e informar sus falencias. El plan consiste en cinco etapas del programa de capacitación y motivación presentada en la Tabla 11.

Tabla 11: Desarrollo de programa de capacitación y motivación

Etapa	Descripción
Presentación	El gerente del taller mecánico designa al jefe de tienda o si no él mismo lidera el programa, empezando con la presentación del plan, los objetivos que se quiere lograr y la forma de evaluación a los trabajadores.
Enseñanza y demostración	El mismo encargado en este taller presenta el temario a aprender, se realiza demostraciones de las ventas simuladas y de los diversos servicios ofrecidos; así como deberían resolver las dudas que vayan a surgir. En cuanto al perfil del vendedor debe ser la de un asesor de ventas, la cual se debe explicar detalladamente sus características.
Simulación	Se propone realizar una prueba de simulación de ventas sobre los productos que se ofrece en el taller y prueba escrita sobre lo enseñado.
Retroalimentación	La persona a cargo revisa el desenvolvimiento del personal y corrige la manera de desarrollar. Si es necesario, se realiza algún cambio de funciones en el personal de acuerdo a sus aptitudes.
Cierre Motivacional	La persona a cargo felicita a los trabajadores que se han superado frente a la prueba anterior; a través de una bonificación de productividad, cursos de desarrollo técnico, entre otros en relación a sus intereses. Asimismo, se culminará con una frase de superación o taller de motivación.

Fuente: Elaboración propia

Los objetivos de este plan son los siguientes: mejorar la interacción entre los trabajadores y los clientes, con esos se elevará el interés por el aseguramiento de la calidad del servicio recibido; generar conductas positivas por parte del personal; mejorar el clima laboral, que genera mayor productividad y la calidad para la empresa; satisfacer los requerimientos futuros de los talleres mecánicos sobre requerimientos de personal y recursos asignados; y mantener al personal alineado con la nueva tecnología y productos que surgen en el mercado (Reynoso, 2013).

En relación al perfil que debe tener un personal de ventas que muchas veces suele ser el jefe de tiendas y en algunos casos los mecánicos son las siguientes: orientación al cliente, comunicación verbal y no verbal, proactividad, optimismo y conocimientos en mecánica automotriz y en los productos del taller (comunicación personal, 30 de julio, 2019). En contraste, diversos autores tales como Quiroga (2007), De Nigri (2011), entre otros mencionan que la tendencia de los vendedores del siglo XXI y en especial de los talleres mecánicos debían ser vendedores asesores⁵, son aquellos que aportan conocimiento, dedicación y cultura de servicio a sus clientes; así como, tomarse tiempo para platicar con el cliente sobre los defectos ocurridos en el vehículo para buscar las soluciones de lo que en realidad necesita y convencerle sobre el mantenimiento preventivo.

Respecto programa de capacitación explicado, las personas que requieren de esto lo reciben del personal con mayor experiencia o gerente del taller. Las empresas de este sector consideran que la mayor fuente de aprendizaje parte de la experiencia del personal con mayor tiempo en la empresa, debido a su conocimiento sobre el taller mecánico. Es importante aclarar que el plan propuesto podría variar de acuerdo a la forma de aplicación de cada gerente, sin embargo, se presenta la propuesta y su estructura en la Tabla 11 para que sea un instructivo opcional.

2. Propuestas de mejora para la fuerza de ventas

Los resultados del cuestionario señalaron que lo más valorado por los clientes respecto a la calidad de servicio se encontraba en la opción comercial, lo cual se refiere a los puntos de venta, promoción, precios y el proceso de venta y experiencia del servicio ofrecido. En la misma línea, se pudo identificar que lo segundo más valorado por los encuestados respecto a la calidad de servicio es la gestión comercial con la que debe contar un taller mecánico al ofrecer diversos servicios y productos, de los cuales muchos de ellos se presentan juntos al cliente.

Por otro lado, en las entrevistas realizadas a los gerentes de los talleres mecánicos, se mencionó que existían carencias en la gestión comercial de sus empresas. Entre ellas estaban que el perfil de los trabajadores no era compatible con el perfil que debe tener un vendedor asesor, es importante señalar que con la propuesta de gestión de talento antes mencionada se puede subsanar esta brecha gracias al programa de capacitación y motivación. Luego,

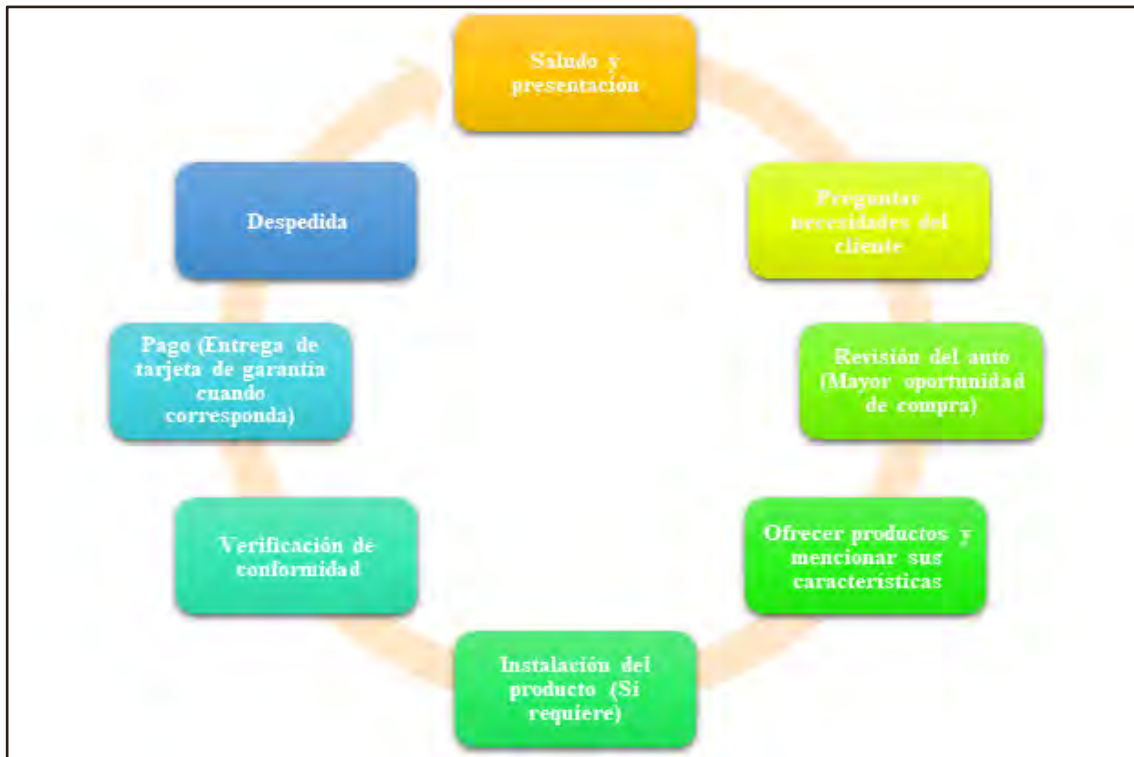
⁵ Un vendedor asesor es un vendedor por excelencia. Pregunta e informa sobre la venta que realizará al cliente, para poder satisfacer sus necesidades específicas. Las características del asesor es escuchar, preguntar, identificar necesidades, no sobrevende e intenta una venta fidelizada y continua relación con el cliente. (Quiroga, 2007).

mencionaron que no se contaba con un rol de ventas bien definido, por lo que es difícil transmitirlos a los nuevos trabajadores y que el cliente perciba una buena calidad en el servicio.

En cuanto a las observaciones, se comprobó lo antes mencionado y además que los clientes valoran a primera vista la rapidez con la que le brindan la información sobre las dudas planteadas y la confianza y seguridad que se manifiesta entre los trabajadores y empresa. Asimismo, en una gran mayoría de talleres mecánicos en Lima Norte, la reunión de ventas del taller cuenta con un esquema tradicional en el que primero el mecánico en colaboración con el jefe revisaba el vehículo liviano, identificaba la falla mecánica y ofrece posibles soluciones. Posteriormente, pasando a una instalación del producto y cobro por el servicio. Debido a esta carencia en la reunión de ventas se propuso para cualquier nivel de etapa en el ciclo de vida de la empresa, y con especial precisión en la de existencia y supervivencia por Churchill y Lewis, la presente reunión de ventas sugerido. Este debe ir acompañado con un perfil de vendedor orientado al cliente.

De este modo, se decidió añadir dos roles fundamentales, los cuales deberían estar al inicio del proceso del servicio entregado. Estos son los siguientes: el primero, entender los requerimientos del cliente, seguido de a partir de la revisión del auto se procede a afianzar la relación mostrando características y beneficios de los productos listos para el servicio al cliente, además convencerlo del mantenimiento preventivo. Las mejoras en la propuesta comercial radican en explicar a los gerentes y personal la estructura de la reunión de ventas y de la importancia de que antes de vender el servicio se conozca las necesidades de los clientes, se revise el auto y de acuerdo a los problemas detectados se proceda a ofrecer los servicios y productos. Por ello, se declaró fundamental la presentación de un esquema de reunión de ventas en la que todos los trabajadores entiendan su rol de funciones bien definidos. En la Figura 33, se puede observar la reunión de ventas propuesta de acuerdo a lo diagnosticado.

Figura 33: Reunión de ventas



Fuente: Elaboración propia.

Este esquema se propuso a fin de que se pueda mejorar la calidad de servicio ofrecido, así como aumentar las ventas de las empresas estudiadas. Cabe resaltar, que en la zona de Lima Norte el cliente prefiere llevar su propio auto y entender los problemas de esto. En cambio, en otras zonas de Lima como en el Sur los clientes prefieren que la empresa recoja su auto desde su casa o trabajo y lo lleven al taller mecánico para la realización del servicio, siempre y cuando la empresa le haya transmitido la suficiente confianza y seguridad para dejarlo en manos de la empresa y solo recoger el vehículo una vez terminado el servicio.

3. Propuestas de mejora para la fidelización de clientes

Dentro de las oportunidades de mejora identificadas, se pudo observar que gran parte de la clientela está motivada por volver a realizar servicios en un taller cuando este, aparte de transmitirle confianza y seguridad, le brinda promociones, descuentos y otras actividades que puedan generar un acercamiento familiar al cliente. Estas propuestas toman en cuenta los resultados de la dimensión Empatía, en donde se identificó que los clientes daban importancia a la atención personalizada, así como el conocimiento de sus necesidades específicas en cuanto a los precios y servicios que se les ofrecía.

A partir de lo mencionado, el presente estudio busca introducir nuevos aspectos de interacción con los clientes, para ello se proponen 3 planes de contacto con el cliente. Como se

explicó al inicio del capítulo, estos han sido elaborados para los dos primeros tamaños del modelo de crecimiento de Churchill y Lewis (1987).

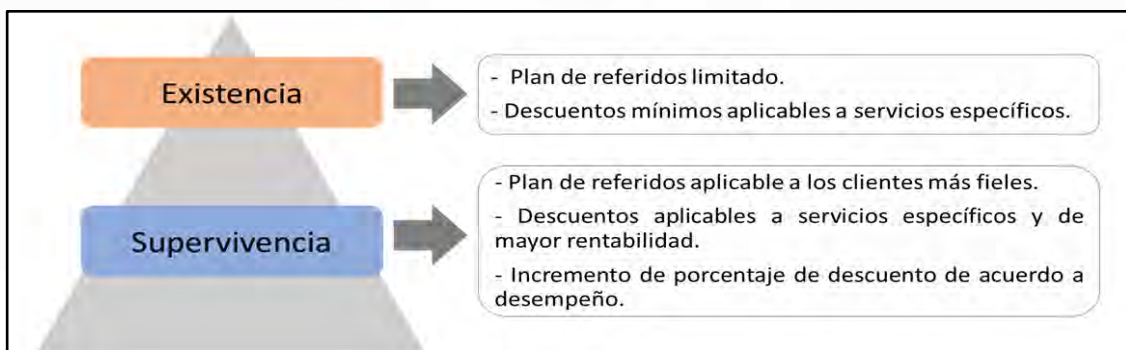
3.1 Plan de referidos

La propuesta de plan de referidos se realizó en base a las entrevistas realizadas a los dueños de los talleres de mecánica de Lima Norte, en donde precisaron que la mayoría de los servicios son realizados a personas referidas de otros clientes, quienes recomiendan el servicio y son garantía de seguridad y confianza. Además, se tuvo en cuenta los resultados de las encuestas en Lima Norte en comparación con las otras zonas. En el caso de las dimensiones de fiabilidad y empatía, la zona norte tuvo un promedio mucho más bajo que el de las demás zonas, principalmente porque los clientes deseaban contar con más productos/repuestos que sean factibles de conseguir para ellos además de poder contar con un servicio que realmente sea fiable.

El plan consiste en promover la venta de una manera rápida y se haga conocer la empresa: mientras más personas refiera un cliente, este podrá acceder a más descuentos. El “referente” es la persona que invita a otra a solicitar servicios en el taller, explicándole, en base a su experiencia, los beneficios que ofrece la empresa.

Esta propuesta busca generar descuentos en diversos productos y servicios que permitan ser más accesibles a los clientes; y, por otro lado, generar confianza del servicio ofrecido en el taller en otros clientes, pues la recomendación de una persona dentro de este sector es prueba relevante para que otros clientes puedan confiar en el servicio. Por otro lado, al tener esta facilidad de la publicidad “boca a boca”, se considera que es una propuesta factible y que puede generar fidelidad del cliente al tenerlo como un aliado de promoción y venta.

Figura 34: Escala del plan de referidos



Fuente: Elaboración propia.

La Figura 34 muestra la propuesta del plan de referidos para las dos primeras etapas de crecimiento del modelo de Churchill y Lewis (1987). En la primera etapa, se plantea limitar el plan de referidos a conocidos del dueño, con quienes pueda confiar la promoción de su negocio

y no gaste recursos es publicitar esta acción. En esta etapa, la prioridad de la empresa es conseguir clientes, sin embargo, debe tener en cuenta que el uso frecuente de descuentos puede afectar sus ganancias, además de tomar en cuenta la periodicidad con la que los clientes visitan los talleres. Asimismo, es importante señalar que los descuentos deben ser aplicables solo a servicios que no sean los más rentables, no empleen alto capital ni muchas horas de trabajo, esto a consideración del dueño para no afectar sus operaciones ni las ganancias del negocio.

En la segunda etapa, se plantea apertura el plan de referidos a más clientes. A estos se les puede identificar como clientes que, para este caso, realizan la recompra del servicio por cuarta vez. Con ello, el dueño puede conocer si el cliente está dispuesto a volver a requerir el servicio, además que se le podrá conocer más sobre las necesidades de su vehículo. En esta etapa, la empresa es capaz de mantener a sus clientes, pero es importante que tome en cuenta la liquidez que debe tener el negocio. Es por ello que, si bien debe expandir el plan de referidos a más clientes, se debe procurar no extender en esta etapa a clientes que, según el dueño, no puedan retribuir algún beneficio futuro por no ser clientes recurrentes. Para maximizar el desempeño de los clientes seleccionados, de acuerdo a la cantidad de nuevos clientes atraídos, se propone aumentar el porcentaje de descuento en servicios específicos. Además, para potenciar aún más este canal de atracción, se propone que los porcentajes de descuento también se apliquen a los productos que se utilicen durante el servicio.

En este punto, es importante mencionar que el principal ejecutor de esta propuesta debe ser el dueño, quien valida si los clientes nuevos son referidos de clientes antiguos y permite entablar la confianza necesaria para poder transmitir esta acción a otros posibles clientes.

Para medir esta propuesta, se ha establecido indicadores en la perspectiva de Clientes señalados en el Anexo J que permitan medir la efectividad de la propuesta “Plan de referidos”, mediante la evaluación de incremento de cantidad de clientes nuevos, referidos y fidelizados.

El objetivo de esta propuesta es ayudar a mejorar la valoración de la dimensión de Empatía, en la cual la zona Lima Norte tiene grandes deficiencias respecto a la valoración de los clientes de las demás zonas de Lima Metropolitana.

4. Propuestas de mejora para los servicios complementarios

Como se mencionó en capítulos anteriores, los clientes y consumidores esperan recibir un mayor valor agregado del esperado en cada uno de los servicios que reciben. Teniendo en cuenta ello, así como la constante búsqueda de ventajas competitivas, las empresas han decidido adicionar servicios complementarios a sus negocios, con la finalidad de diferenciar sus servicios de la competencia, posicionarse en el mercado y sobre todo para mejorar la satisfacción y con

ello la percepción de la calidad de servicio que tiene cada uno de los clientes respecto al servicio recibido (Lovelock & Wirtz, 2009).

Es importante mencionar que todo negocio cuenta con el servicio básico y los servicios complementarios. El servicio básico tiene como finalidad satisfacer la necesidad básica que el cliente busca, es decir, solo brinda un beneficio básico, el cual está relacionado con el rubro del sector al cual pertenece. En el caso de la presente investigación, el servicio básico que reciben los clientes es la reparación o mantenimiento de sus vehículos. Por otro lado, los servicios complementarios tienen dos funciones principales, ser facilitadores para la prestación del servicio básico o dar un mayor valor agregado al servicio básico solicitado por el cliente. Dentro de los servicios complementarios de facilitación se encuentran los servicios de información, toma de pedidos, facturación y pago. Por otro lado, los servicios de mejora incluyen los servicios de consulta, hospitalidad, cuidado y excepciones, los cuales los cuales son adicionales al servicio básico que brinda (Lovelock & Wirtz, 2009).

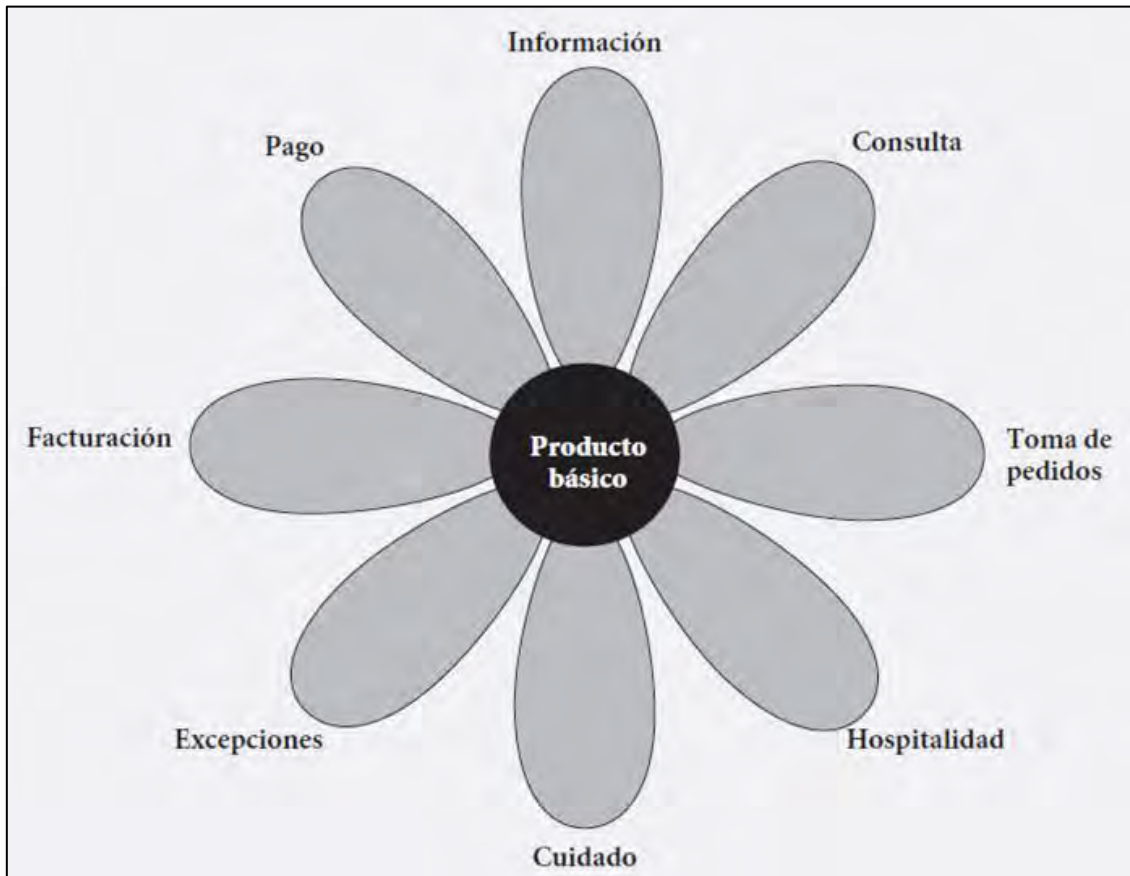
A nivel de Lima Metropolitana, existe una gran variedad de establecimientos que brindan servicios de mecánica automotriz, esto conlleva a que la competencia sea cada vez más elevada. En el caso de Lima Norte, sucede lo mismo, por lo que, el aplicar o mejorar los servicios complementarios va a permitir a los talleres diferenciarse de sus competidores que no los apliquen.

En el caso de la presente investigación, una de las preguntas de la encuesta hacía referencia a los cambios que realizaría el cliente para mejorar su experiencia con el servicio brindado por los talleres mecánicos (Figura 32), el 19% de las respuestas está relacionada a mejoras en las instalaciones y limpieza, lo que se asocia a la atención recibida y la limpieza en las instalaciones del local.

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, así como los hallazgos de las observaciones y entrevistas realizadas, es importante que una de las propuestas esté relacionada con la implementación y/o mejora de los servicios complementarios, lo cual, como se ha explicado párrafos arriba, ayudará a mejorar la satisfacción del cliente y con ello la percepción de la calidad de servicio que tiene sobre los servicios que la empresa le brinda.

Para explicar las propuestas de mejora de este rubro, se hará uso del modelo de la *flor de servicios*, en donde el servicio básico es el centro de la flor y los pétalos que la rodean están representados por los 8 grupos de servicios complementarios (Figura 35) que se mencionaron anteriormente (Lovelock & Wirtz, 2009).

Figura 35: Flor de servicios complementarios



Adaptado de: Lovelock & Wirtz (2009).

4.1 Información

Para que los clientes perciban y reciban el valor completo de un servicio o producto, requieren de información relevante, especialmente si es la primera vez que solicitan el servicio o producto o si planean solicitarlo en el futuro. Es por ello que las empresas deben brindar información clara, relevante y oportuna del establecimiento mismo, así como de los servicios o productos que brinda, pues la información imprecisa y errónea perjudica a los clientes y al negocio mismo. Los medios más comunes para transmitir la información son los colaboradores, los avisos o folletos impresos, los vídeos, instructivos, etc. (Lovelock & Wirtz, 2009).

De las encuestas y observaciones realizadas, se verificó que es común que los talleres tengan usen como cartel de bienvenida el de alguna marca auspiciadora, que, si bien el nombre del taller mecánico esta visible es más pequeño que el nombre de la marca auspiciadora, resaltando más el esta última. Otro detalle fue que, parte de los talleres mecánicos no tenía visible su nombre en el frontis del local, lo que dificultaba su rápida ubicación y reconocimiento. Lo mismo sucede con la información de los servicios que se brindan, ya que muchas veces los clientes tienen que acercarse a preguntar o buscar algún cartel en la parte interna del local donde

se especifique los servicios que se realizan. Incluso, para reducir costos, muchos dueños deciden poner toda la información en un solo cartel, es decir, el nombre, todos los servicios que realiza, la dirección y números de contacto del taller mecánico; lo que, si bien es válido porque se está brindando información básica, visualmente no es atractivo para el cliente, pues hay demasiada información y detalle en un solo cartel.

Teniendo en cuenta ello, así como los dos primeros niveles del modelo de crecimiento de Churchill y Lewis (1983) y sus características, se propone que, para los talleres que se encuentren en la etapa de existencia, es sumamente importante que cuenten con un cartel en el frontis del local, en el cual se pueda visualizar su nombre de forma clara, la dirección y números de contacto, con la finalidad de que poco a poco vaya generando un recordación de marca en la en los clientes actuales y estos también puedan recomendarlo sin inconvenientes. En segundo lugar, se sugiere que haya otro cartel adicional donde se coloque los servicios que se brindan o en los que son especialistas, con la finalidad de brindar a los clientes un acceso rápido a la información. En tercer lugar, es importante que en la parte interna o externa del local se coloque un cartel o aviso que detalle el horario de atención del taller.

Otra recomendación importante para los talleres que se encuentren dentro de este nivel de crecimiento, es que deben contar con avisos visibles y en buen estado de las señales de seguridad estandarizadas por el Instituto de Defensa Civil [INDECI] para que no haya accidentes ni inconvenientes de evacuación ante cualquier emergencia; por último, también debe estar visible en la parte interna del taller la licencia de funcionamiento, así como el certificado de defensa civil, con la finalidad de dar a conocer al cliente de que el taller cuenta con toda su documentación en regla y al día, lo cual su vez dará mayor prestigio al taller.

Respecto al resto de información, como los precios, otros canales de atención u otros datos, pueden ser informados por el dueño o colaborador del local de manera oral cuando el cliente lo solicite.

Por otro lado, para los talleres que se encuentren en el segundo nivel de crecimiento, que es el de supervivencia, de manera adicional a las recomendaciones brindadas anteriormente, se propone que se entreguen tarjetas de presentación en las que se detalle el nombre de la empresa, su dirección, horarios de atención y medios de contacto; con la finalidad de llegar a más clientes y ampliar el mercado a través de la recomendación. También se propone que se tenga un cartel, folleto o anuncio de las ofertas y promociones vigentes en el frontis del taller, con la finalidad de que el cliente tome conocimiento de las ofertas que se ofrecen y pueda preferirlo respecto al resto de la competencia.

Otras propuestas adicionales para los talleres que se encuentran en este nivel de crecimiento es que cuenten con un catálogo de servicios en el que se especifique cuáles son los servicios que se brindan, el precio y tiempo de duración aproximado de cada uno de ellos, con la finalidad de que el cliente pueda revisarlo en cualquier momento y sin ningún inconveniente. Otra recomendación es que, a través de un anuncio o cartel didáctico, se informe o resalte cual es la cualidad que caracteriza al taller, con la finalidad de ayudar al cliente a generar un buen concepto del taller y a que vincule al taller con esa cualidad de manera automática. También se propone que, en el caso de los servicios de reparación y mantenimiento que se deben dar de manera periódica y cada cierto tiempo establecido, el taller envíe un mensaje de recordación de visita al taller a los clientes, con la finalidad de ayudar al cliente a recordar la importancia del buen mantenimiento vehicular para evitar daños futuros.

Este tipo de propuestas están vinculada a las dimensiones de fiabilidad y seguridad del modelo Servperf, por lo que aplicarlas correctamente ayudará a la zona de Lima Norte a seguir mejorando su calificación en esta dimensión.

4.2 Consulta

Está relacionada a la capacidad de poder brindar una asesoría inmediata y solventar las dudas que pueda tener el cliente. Para ello no solo es importante que la persona tenga los conocimientos técnicos necesarios, sino que también posea ciertas habilidad y valores que le permitan manejar el dialogo con los clientes de tal forma que, pueda conocer cuáles son las necesidades y problemas de los clientes para brindarle una solución personalizada (Lovelock & Wirtz, 2009).

De las encuestas, observaciones y entrevistas realizadas, se verifico que algunas veces los colaboradores no tratan de forma correcta a los clientes, por ejemplo, no les responden educada y cordialmente, debido a que consideran que no es importante brindarles demasiados detalles de los servicios o no que es innecesario resolver sus dudas y preguntas. Muchas veces esto se debe porque los colaboradores carecen de las habilidades necesarias para comunicarse adecuadamente con los clientes o porque no se sienten parte de la organización, lo cual los hace indiferentes a los problemas que esta pueda tener o a los objetivos organizacionales que esta quiera alcanzar.

Queda claro que los colaboradores no solo necesitan tener desarrolladas ciertas habilidades blandas para entender y comunicarse con los clientes, sino que también necesitan tener una buena disposición para ayudarlos con sus problemas, dudas y consultas. Por otro lado, también es sumamente importante que los valores que poseen los colaboradores estén alineados a los valores que el taller tiene como eje central.

Teniendo en cuenta la información brindada anteriormente, así como la información obtenida de las técnicas de recolección de datos y los dos primeros niveles del modelo de crecimiento de Churchill y Lewis (1983), se propone que para los talleres que se encuentren en la etapa de existencia, se lleven a cabo reuniones periódicas entre el dueño del local y sus colaboradores, con la finalidad de explicarles a cada uno de ellos cuales son los valores y actitudes organizacionales que deben reforzar y/o desarrollar, debido a que es de suma importancia que los colaboradores entiendan y alcancen los objetivos organizacionales, los cuales, en parte, están relacionados a brindar una buena atención a los clientes, todo ello con la finalidad de aumentar la rentabilidad. Para que los colaboradores puedan alcanzar esos objetivos, es sumamente importante que se sientan parte de la organización, lo cual empiezan cuando logran entender e interiorizar los valores y actitudes que la organización quiere transmitir al mundo, lo cual se alcanzaría con la propuesta presentada líneas arriba.

Para el caso de los talleres mecánicos que se encuentren en la etapa de supervivencia, se recomienda que el dueño del establecimiento pueda financiarle a 2 de sus mejores colaboradores (o a los de mayor antigüedad y/o confianza) clases y/talleres para que asistan, con la finalidad de desarrollar y reforzar, con la ayuda de un experto, las habilidades blandas que necesita para que pueda atender mejor al cliente. Cabe mencionar que para que los colaboradores puedan enfocarse en reforzar y adquirir sus habilidades blandas relacionadas a la vocación de servicio y atención al cliente, es importante que primero haya entendido e interiorizados como suyos los valores y actitudes que la organización quiere transmitir a sus clientes.

Por último, los colaboradores que tengan la oportunidad de ser financiados para que puedan asistir a estos talleres, luego deben compartir sus aprendizajes y ayudar a sus compañeros de trabajo para que también puedan desarrollar sus habilidades blandas, pues es necesario que haya un trabajo en equipo para que la organización alcance sus objetivos y se vean beneficiados con mayores clientes y por ende mayores pagos.

Para contar con colaboradores amables, educados y empáticos, que sean capaces de entablar una conexión rápida con el cliente y que además entiendan sus necesidades, es necesario que primero este se sienta parte de la organización y la entienda.

Este tipo de propuestas están vinculada a la dimensión de empatía del modelo Servperf, por lo que aplicarlas correctamente ayudará a la zona de Lima Norte a seguir mejorando su calificación en esta dimensión.

4.3 Toma de pedidos

Este servicio complementario cumple un rol importante en la prestación básica del servicio, por lo que debe ser rápido, cortés y preciso, para que los clientes ni los colaboradores pierdan tiempo valioso. Para llevar a cabo este servicio complementario también se puede hacer uso de la tecnología, con la finalidad de facilitarlo y agilizarlo aún más (Lovelock & Wirtz, 2009).

De las entrevistas, encuestas y observaciones realizadas, se obtuvo información importante respecto a la toma de pedidos, pues en su mayoría no cuentan con algún formato especial para registrar y posteriormente controlar cada uno de los servicios que se brindan. También es importante mencionar que ninguno de los talleres mecánicos de esta zona contaba con una computadora.

En base a ello y para los talleres mecánicos que se encuentren en la etapa de existencia, se recomienda que cuenten con un formato especial (Figura 36) que les permita registrar manualmente información importante sobre el cliente, el vehículo y el servicio solicitado, la cual luego puede ser consultada y monitoreada sin ningún inconveniente.

Figura 36: Modelo de plantilla para toma de pedidos

Taller Mecánico Automotriz San Borja E.I.R.L.									
Técnico:				Año:			Mes:		
N°	Día	Cliente	Vehículo	Servicio Brindado			Observaciones	Costo	
1		N:	T:	1	2	3			
		C:	P:	4	5	6			
2		N:	T:	1	2	3			
		C:	P:	4	5	6			
3		N:	T:	1	2	3			
		C:	P:	4	5	6			
4		N:	T:	1	2	3			
		C:	P:	4	5	6			
5		N:	T:	1	2	3			
		C:	P:	4	5	6			

Fuente: Elaboración propia.

En el caso de los talleres mecánicos que se encuentren en la etapa de supervivencia, se recomienda que en primer lugar adquieran una computadora o laptop con acceso a programas como Microsoft Excel, Access e internet, con la finalidad de reemplazar el formato manual propuesto anteriormente por una base de datos electrónica, con la finalidad de que pueda ajustarse a las necesidades cambiantes del taller, de que facilite una búsqueda rápida de los clientes. Además, esta nueva base de datos va a permitir almacenar gran cantidad de información referente a los clientes y servicios brindados a lo largo de los años, ordenar la información según las necesidades del negocio y actualizarla sin ningún inconveniente. Otra opción es que el

registro de la toma de pedido se dé a través de algún software de paga, que además sirva para otras gestiones de la empresa (gestión de inventarios, gestión de ventas, etc.).

Adicional a esto, también se propone que el cliente pueda tener la opción de programar su visita con anticipación, ya sea vía telefónica, correo electrónico o alguna red social, con la finalidad de que todo esté listo el día de su llegada (insumos, herramientas y colaboradores). Cabe mencionar que este servicio complementario debe habilitarse una vez se haya puesto en marcha el servicio de mensaje de recordación propuesto en el pétalo de información.

Este tipo de propuestas están vinculada a la dimensión de capacidad de respuesta del modelo Servperf, por lo que aplicarlas correctamente ayudará a la zona de Lima Norte a seguir mejorando su calificación en esta dimensión.

4.4 Hospitalidad

La hospitalidad es esencial para todo negocio, por ello, a través de pequeños gestos, la cortesía y consideración deben estar presente de inicio a fin en cada una de las interacciones y servicios que la empresa le brinda al cliente (Lovelock & Wirtz, 2009).

En base a los resultados de las técnicas de recolección de datos, se verifica que muchos de los talleres mecánicos no cuentan con las condiciones o instalaciones adecuadas para que el cliente se sienta cómodo y a gusto durante su estadía, por ejemplo, algunos tienen troncos de árboles como asientos o incluso no tienen ningún asiento, tienen las fachadas y paredes sucias y en mal estado, así como también tienen el taller sucio y desordenado, ya sea por dentro o por fuera.

Por ello, para los talleres que se encuentran en la etapa de existencia, se les propone que prioricen el tener sus instalaciones limpias y ordenadas, ya sea por dentro y por fuera. También se propone que tengan asientos adecuados y cómodos para que los clientes puedan usar mientras esperan la finalización del servicio; si en caso los clientes tienen que esperar al aire libre, el taller debe ofrecerles algún tipo de protección ante el clima, ya sea por el sol o las lluvias.

Además, también es esencial que el taller cuente con colaboradores de trato amable y considerado para que así resulte mucho más fácil crear una atmósfera de servicio agradable. Otra propuesta es que el taller tenga disponibles conexiones eléctricas para que el cliente pueda utilizarlas sin ningún inconveniente. Por último, se propone que se tengan periódicos o revistas disponibles, con la finalidad de que los clientes puedan revisarlos sin inconvenientes.

En el caso de los talleres mecánicos que se encuentran en la etapa de supervivencia, se recomienda que, de manera adicional a las recomendaciones dadas anteriormente, también brinden el acceso a servicios higiénicos adecuados a los clientes, los cuales puedan usar sin

inconvenientes. Otra recomendación es que cuente con una sala y/o ambiente de espera provisto de asientos cómodos y entretenimiento como wifi, televisor, radio, etc.; para que el cliente pueda tener una espera más amena. Siguiendo por el lado de la comodidad del cliente, también se propone que se instalen máquinas dispensadoras de snacks y/o bebidas, así como sofás de masajes; con la finalidad de que los clientes puedan hacer uso de ellos mientras esperan, solo depositando ciertas monedas en cada una de las máquinas cada vez que lo requieran.

Por último, para mejorar aún más el orden y la limpieza del taller, se propone que cada uno de los colaboradores cuente con una caja de herramientas, la cual pueda a su vez trasladar sin ningún inconveniente por los interiores del taller.

4.5 Cuidado

Este servicio complementario hace referencia a la sensación de seguridad que siente el cliente respecto a su estadía en el establecimiento y del servicio en mismo. La seguridad es una sensación de bienestar y comodidad que el cliente siempre busca, por ello es importante que los negocios y empresas se interesen por la integridad y seguridad de sus clientes dentro de sus instalaciones (Lovelock & Wirtz, 2009).

De las técnicas de recolección de datos realizadas para la presente investigación se detectó que en Perú es común que los clientes lleguen con cierta desconfianza y temor a los talleres mecánicos, más aún si es la primera vez que visitan el establecimiento, por lo que deciden quedarse esperando todo el tiempo que demora el servicio. Parte de esta desconfianza se debe a que los talleres no cuentan con programas de período de prueba o de garantía para que los clientes puedan probar y monitoreo la funcionalidad del servicio solicitado una vez que les entregan sus vehículos.

Por ello, teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, se propone que los talleres que se encuentren en la etapa de existencia, ofrezcan un período de prueba o de garantía luego de realizado el servicio, para que el cliente pueda monitorear el desenvolvimiento del vehículo o del producto, así como la calidad de trabajo. Si en caso se presente un desperfecto durante este período, el cliente puede regresar al taller con total seguridad y sin inconvenientes, para que puedan revisar el vehículo. Esto dará mayor prestigio al taller y mayor confianza al cliente.

En segunda instancia, de manera adicional, para los talleres que se ubiquen en la etapa de supervivencia, se propone que implementen el servicio de caja de valores, a través del cual el cliente pueda dejar en custodia objetos importantes que se encuentren dentro del vehículo, ello en caso sea necesario dejarlo en taller y no pase por inconvenientes o riesgos al querer trasladarlos de un lado al otro. De igual forma, se propone que los talleres cuenten con cámaras

de seguridad, para que los clientes se sientan más seguros estando en el establecimiento o dejando sus vehículos. Es importante mencionar que, para llevar a cabo esta última propuesta, primero debe haberse adquirido la computadora o laptop propuesta en el pétalo de toma de pedidos.

Este tipo de propuestas están vinculada a las dimensiones de empatía y elementos tangibles del modelo Servperf, por lo que aplicarlas correctamente ayudará a la zona de Lima Norte a seguir mejorando su calificación en esta dimensión.

4.6 Excepciones

Las excepciones, son aquellos servicios complementarios que no se consideran dentro de las actividades o servicios rutinarios de la realización del servicio, pero que sin embargo los negocios deben considerarlos, con la finalidad de anticiparse a los problemas y tener planes de contingencia (Lovelock & Wirtz, 2009).

Luego de analizar toda la información obtenida de las técnicas de recolección de datos, se ha evidenciado que muchos de los talleres mecánicos no cuentan con el libro de reclamaciones o ciertos servicios excepcionales para clientes especiales.

Por ello, a los talleres que se encuentren en la etapa de existencia, en primera instancia, se les recomienda que deben tener el libro de reclamaciones disponible y a la vista en el taller, ya que según la Ley 29751, este debe estar disponible en todos los lugares comerciales que brinde productos o servicios. Además, se propone que cuenten con el servicio de asistencia o auxilio mecánico a clientes especiales que han sufrido un accidente o algún desperfecto vehicular inesperadamente (mecánico a domicilio). Cabe mencionar que el taller cobraría un monto adicional por este servicio y que solo se brindaría en casos de emergencia.

De manera adicional a lo antes mencionado, los talleres que se encuentren en la etapa de supervivencia se les propone que en caso el taller no cumpla con la fecha de entrega pactada del vehículo, deberá cubrir un porcentaje de los traslados del cliente, con la finalidad de que este no se vea perjudicado en sus labores y compromisos.

Este tipo de propuestas están vinculada a las dimensiones de fiabilidad y seguridad del modelo Servperf, por lo que aplicarlas correctamente ayudará a la zona de Lima Norte a seguir mejorando su calificación en esta dimensión.

4.7 Facturación

El producto de este proceso es la boleta o factura, las cuales sirven para acreditar que el establecimiento brindó el servicio solicitado por el cliente, así como para que el cliente pueda realizar un reclamo posterior si es que por algún motivo el establecimiento no cumple con lo

pactado o la garantía ofrecida. Al ser un proceso esencial, se requiere que se lleve a cabo con el mayor cuidado, claridad y transparencia posible (Lovelock & Wirtz, 2009).

De las técnicas de recolección de datos realizadas para la presente investigación, se evidencia que, en los talleres mecánicos, en su mayoría, no entregan boletas o facturas por iniciativa propia, sino que esperan a que el cliente la solicite para otorgarla, evadiendo así el impuesto general a las ventas [IGV]. Además, también se observó que no entregan proforma de cotización al cliente, cuando este solicita o pregunta por un servicio.

Teniendo en cuenta ello, para los talleres mecánicos que se encuentran en la etapa de existencia, se propone, en primer lugar, que, cuando un cliente pregunte por algún servicio en especial o se pacte la prestación del servicio, se le entregue una proforma donde se detalle el servicio, lo que incluye y el costo, ya que este documento servirá como una guía y compromiso del servicio coordinado previamente entre el cliente y el taller. También se propone que, luego de terminar el servicio y antes de facturarlos formalmente, se debe confirmar con el colaborador que realizó el servicio si los servicios que figuran en la proforma son los que se realizaron o si en el transcurso de la prestación del servicio se agregó o cambio alguno, ello con la finalidad de que se cobre el precio correcto por cada uno de los servicios brindados.

Luego de confirmados los servicios y precios con el colaborador que realizó el servicio, se propone comunicarle la información de los servicios y precios al cliente y una vez dada la conformidad de este último, proceder al canje de la proforma por la boleta o factura, según corresponda.

Cabe resaltar que, es de suma importancia que tales documentos contengan la información de la empresa, la de la persona que recibe el servicio, así como de los productos o servicios que se brindaron, la cantidad y precio de cada uno de ellos a detalle. Además, se debe colocar la fecha en se realizó el servicio, y si hubiera periodos de prueba o garantía, colocarlos también en la boleta y/o factura. Si en caso hubiera descuentos o promociones deben aplicarse antes de la emisión del documento formal.

Para los talleres que se encuentren dentro de la etapa de crecimiento de supervivencia, se propone que sigan las mismas recomendaciones dadas en los párrafos anteriores, a diferencia que, en vez de entregar la boleta o factura tradicional, se entregue la boleta o factura electrónica, los cuales desde su emisión ya son validados por la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria. Es importante mencionar que esta propuesta debe habilitarse una vez se haya adquirido la computadora o laptop propuesta en el pétalo de toma de pedidos.

Uno de los beneficios de entregar boletas y facturas electrónicas es que ayuda a mejorar el manejo de la información, pues los documentos se pueden almacenar de manera digital, también ayuda al negocio a llevar un mejor control de las obligaciones tributarias y con ello a una mayor formalización, también ayuda a mejorar la eficiencia debido a la optimización del proceso de facturación y por último, también ayuda a mejorar la experiencia del cliente, pues estos documentos se pueden consultar de manera virtual en cualquier momento, ayudando a su vez a mejorar la calidad del servicio.

Este tipo de propuestas están vinculada a las dimensiones de fiabilidad y seguridad del modelo Servperf, por lo que aplicarlas correctamente ayudará a la zona de Lima Norte a seguir mejorando su calificación en esta dimensión.

4.8 Pago

A través de este servicio se da por terminado el servicio solicitado por el cliente. Es de suma importancia que sea rápido, cómodo y fácil para el cliente (Lovelock & Wirtz, 2009).

Gracias a las técnicas de recolección de datos llevadas a cabo para la presente investigación, se ha podido identificar que, en su mayoría, los talleres no cuentan con una caja registradora o cajón de seguridad para guardar el dinero recaudado por los servicios brindados, pues no solo lo mezclan con su dinero personal, sino que también lo guardan en sus bolsillos o algún cuaderno. Además, se pudo evidenciar que solo aceptan efectivo, habiendo aumentado el nivel de bancarización en el Perú y existiendo opciones para aceptar el pago con tarjetas de débito y crédito.

En primera instancia, para los talleres que se encuentren dentro de la etapa de crecimiento de existencia, se propone que el taller cuente con una caja de seguridad o gaveta especial para resguardar el dinero recaudado de los servicios que se brindan, ya sea por motivos de seguridad, orden y control. Además, también se propone que brinde distintas modalidades de pago, a fin de que el cliente tengas más opciones de pagar los servicios recibidos. Así, se podrá pagar en efectivo, como con tarjetas de crédito o débito.

Esta última propuesta es muy importante, ya que como señala el gerente de comercio corporativo de VisaNet en Perú, Víctor Gonzales, las ventas podrían llegar a crecer hasta en un 20% o 30% si es que se acepta el pago con tarjetas de crédito o débito. Además, también señala que implementar esta nueva forma de pago en los negocios, ayudará a ganar muchos más clientes y a elevar la demanda promedio (El Comercio, 2014).

Cabe mencionar que para que algún establecimiento pueda aceptar el pago con tarjetas de débito o crédito, primero debe contar con un equipo POS en su establecimiento, actualmente

en el mercado existen equipos portátiles y de bolsillos, los cuales son ofrecidos por compañías como Visa o Izipay (La República, 2018). Se recomienda evaluar las múltiples opciones disponibles y elegir la que más se ajuste a sus necesidades.

Para finalizar, a los talleres que se encuentran en la etapa de supervivencia se les aconseja que, al finalizar el servicio, el cliente pueda valorar la atención recibida y brindar sugerencias respecto a la misma; por ello, se propone que se implementen encuestas de valoración de servicios que se aplicarán a cada uno de los clientes, lo cual ayudará a implementar mejoras posteriores.

Este tipo de propuestas están vinculada a las dimensiones de empatía, fiabilidad y seguridad del modelo Servperf, por lo que aplicarlas correctamente ayudará a la zona de Lima Norte a seguir mejorando su calificación en esta dimensión.

5. Propuestas de Mejora a Mediano y Largo Plazo

Una adecuada planeación estratégica en la organización es vital para lograr el éxito de toda empresa sin importar su tamaño. Para ello, se propone como un adicional las propuestas a mediano y largo plazo.

5.1. Propuestas a mediano plazo

El análisis de las encuestas realizadas en las zonas de Lima Metropolitana, así como las entrevistas realizadas en los talleres de mecánica, permitieron conocer oportunidades de mejora y, a partir de estas, generar propuestas que puedan desarrollarse e implementarse en el mediano plazo.

Según lo expuesto por los dueños, los factores económicos están relacionados más a pagos fijos que variables. Si bien la inversión para entrar al mercado no es alta, consideran que deben tener un capital regular para poder empezar con un pequeño taller y cubrir gastos de alquiler, pago de proveedores, pago de personal y otros. Además, consideraron que otro limitante es el bajo conocimiento técnico que tienen sus trabajadores, los cuales incluyen practicantes de instituciones de estudios superiores técnicos.

Lo mencionado por los entrevistados mantiene gran similitud con lo expresado por los clientes encuestados, quienes expresaron que los talleres mecánicos debían mejorar aspectos de la dimensión empatía, como ofrecer productos y servicios teniendo en cuenta también la capacidad de pago que prefieren los clientes.

- ***Contratación y formación del personal***

Según lo mencionado por los dueños de las mecánicas, existe una baja proporción del personal que se ha formado en institutos técnicos, en especial los practicantes. La crítica estuvo enfocada en el poco desarrollo profesional y escasa formación técnica de los estudiantes, así como la falta de seguimiento a estos cuando realizan prácticas en los talleres, en donde según lo recogido de los dueños de las mecánicas, aseguran que se les ofrece un 80% de teoría y 20% de práctica a través de talleres (comunicación personal, 30 de julio, 2019).

Teniendo en cuenta ello, se propone la creación de un convenio de prácticas técnicas que pueda ser elaborado por el dueño/jefe del taller mecánico y un jefe de práctica de las instituciones técnicas. Esto a partir de identificar que la persona que realmente guiaba y orientaba profesional y técnicamente al estudiante era el dueño/jefe del taller y no el personal académico del instituto, además de permitir a un profesional experimentado en el rubro encaminar la experiencia del estudiante, pues no solo le brindaría su conocimiento, sino también tendría el apoyo de los técnicos egresados.

Conociendo que el convenio de prácticas es elaborado por el taller y revisado por la institución técnica, se propone que se incluya un plan de acción en el cual cada tema de estudio esté ligado a horas practicadas dentro del taller; además, deberán figurar indicadores con los cuales se puedan medir el desempeño de estos. En la misma línea, el instituto podría incentivar el buen desempeño técnico de los estudiantes en los talleres mediante becas. De esa manera, los estudiantes pueden tener tanta experiencia técnica como conocimientos teóricos. Ello no solo ayudaría a su formación, sino también ayudaría a que la productividad y eficiencia del taller incrementen, pues de acuerdo a las entrevistas, así como los dueños, los técnicos egresados orientan y emplean parte de su tiempo para explicar y enseñarles gran parte de las actividades técnicas que se realizan.

5.2. Propuestas a largo plazo

Las mypes se han caracterizado por la búsqueda de resultados inmediatos; es decir, por objetivos de corto y hasta mediano plazo, mas no de largo plazo, ello por la necesidad de contar con una mejor situación económica para realizar mejoras y modificaciones. Teniendo en cuenta ello, se propone lo siguiente:

- ***Ampliación del local e instalaciones***

Para lograr la ampliación del local, se requiere buena inversión económica por parte de la empresa, ya que necesitará cambiar de alquiler del local para trasladarse a un espacio más amplio. Sin embargo, por las entrevistas que se hicieron los jefes de los talleres, prefirieron aumentar sus talleres en otras zonas o alrededores a donde se encontraban, este nuevo local tenía el

mismo nombre de la empresa. Así, los talleres de mecánica automotriz tienen más filiales en las zonas y cubren un mayor mercado.

La ampliación del local es una opción tentadora que puede generar buenas ventas, incrementar los clientes, mayor orden y trabajadores más cómodos. A pesar de ello, existen situaciones que, tras una ampliación no se consiguió rentabilizar la inversión, por lo que las expectativas puestas en el local no se logran cumplir. Esto puede ocasionar miedos y frustración a los jefes de los talleres mecánicos. Hay varios factores que cambian al ampliar el local comercial o taller mecánico, tales como más metros cuadrados para realizar tus ventas, cambios en la logística como la gestión del inventario, los procesos en la ejecución del servicio, mayor necesidad de personal, etc (Carrillo, 2014). Cabe mencionar que la rutina y los procedimientos establecidos en el antiguo local ya no servirán, pues se tendrá que emplear nuevas estrategias. Para Carrillo (2014), “el aumento de la superficie de una propiedad funciona como un puzle”; es decir, al añadir nuevas piezas al taller de mecánica automotriz, las demás piezas se desordenan, por lo que tienen que retornar a la búsqueda de un nuevo sitio; en consecuencia, se pasa por una fase de inestabilidad.

De este modo, surge la propuesta de ampliación del local basado en el arte del Feng Shui. Según Madeddu y Zhang (2017), el Feng Shui se originó hace muchos siglos en China, que está fuertemente identificado con la filosofía China, el cual está basado en la ocupación consciente y armónica entre los espacios, el entorno y las personas. Este arte consiste en fomentar un buen clima laboral a través del entorno y espacio; para eso, es importante que las herramientas estén ordenadas y cercanas al acceso del trabajador al momento de realizar el servicio a fin de que se disminuyan los tiempos ociosos del traslado o de la búsqueda de las herramientas necesarias para realizar sus labores. Del mismo modo, es importante tener armonía con los elementos tangibles del local, pues pueden provocar comodidad, tranquilidad y conocimiento para el cliente y trabajador.

Asimismo, para la distribución de la planta comercial e instalaciones tiene como objetivo el movimiento de materiales según distancias mínimas, circulación del trabajo al momento del servicio, utilización efectiva del área, que promueva seguridad y menor esfuerzo para los trabajadores. El tipo de distribución debe ser por distribución de posición fija, ya que por la maquinaria que suelen usar estos tipos de talleres, así como sus materiales deben estar situados en un solo lugar, en el que los trabajadores confluyen hacia estos. Se debe recalcar que la ubicación de cada instalación dependerá de la empresa y qué servicios brinda, los cuales podrían ser talleres de mecánica automotriz como el pintado, freneros, llanteros, alineamientos y hasta electricistas. En las entrevistas, también hay gerentes que prefieren remodelar las instalaciones

a fin de que sea más espacioso y ordenado, por lo que pedían recomendaciones sobre cómo organizar sus espacios y hacer distribución de estos (comunicación personal, 30 de julio, 2019).

6. Elaboración de la prueba piloto

Para la presente investigación se decidió realizar una prueba piloto a dos mypes ubicadas en la zona de Lima Norte. Uno de los talleres se encontraba en el distrito de Independencia y el otro en Comas. Luego de terminado el periodo de prueba del piloto, se procedió a conversar con los dueños de los dos establecimientos para conocer sus perspectivas y comentarios respecto a la prueba.

Limitaciones encontradas en la aplicación

Como sucede en toda prueba piloto, se presentaron ciertas dificultades que no se tenían pensadas. Una de ellas, como nos comentaba uno de los dueños del taller mecánico, fue la resistencia al cambio por parte de los colaboradores, ya que en su mayoría son personas mayores de 40 años que ya están acostumbradas a una forma de trabajo ya establecida, por lo que se les hace muy difícil cambiarla, lo que los lleva a estar en desacuerdo con los cambios y nuevas formas de trabajo y sobre todo a poner barreras en la implementación de los mismos.

Una segunda barrera es la falta de tiempo del dueño o de la persona a cargo del taller mecánico; pues como en todo nuevo cambio, se necesita que la alta dirección sea quien ponga el primer esfuerzo para a cabo los cambios, pues sirve de ejemplo para el resto de los colaboradores. Por otro lado, la alta dirección también se encarga de guiar y monitorear la implementación de los cambios, pues es la persona que sabe cuál es el nuevo camino que quiere tomar la organización. Por último, es importante mencionar, que la alta dirección motive a los colaboradores a lo largo del proceso del cambio para que puedan concluirlo satisfactoriamente. Lamentablemente, en uno de los casos, el dueño del taller mecánico no tenía el tiempo suficiente para guiar y explicar a sus colaboradores el motivo y la finalidad de la prueba piloto debido a las múltiples tareas que tenía que realizar y coordinar en el taller.

Esta última dificultad está relacionada a que, en muchas, los dueños de estos establecimientos no tienen a alguien de confianza al cual dejar como sucesor y encomendar las decisiones importantes. En ambos casos, ninguno de los dueños estos talleres contaban con alguien de confianza que le ayude a reforzar y llevar a cabo el plan piloto, lo que dificultad aún más la puesta en marcha del mismo.

Por último, otra dificultad que se presentó a lo largo de la prueba piloto es la falta de profesionalismo y sobre todo de compromiso por parte de los colaboradores, pues en algunos casos solo ponían en práctica los pasos de la prueba piloto si el dueño del taller estaba

observándolos. Esto se debe a que muchas veces los colaboradores no sienten como suyos los valores ni los objetivos organizacionales, por lo que les es indiferente si debido a su comportamiento o falta de compromiso el establecimiento se ve afectado.

Feedback y resultados obtenidos

Los resultados obtenidos en las dos pruebas pilotos fueron diferentes en una se obtuvo más retroalimentación de acuerdo a las propuestas y en el otro caso se le hizo mucho más fácil su elaboración. Cabe resaltar que, para medir de manera general los resultados obtenidos se decidió desarrollar encuestas de satisfacción

al cliente y al gerente general. El primer tipo de encuestas con un total de 30 por cada empresa; se realizó en dos momentos, unas 15 encuestas antes de la implementación o de explicar las propuestas y las otras 15 posterior a las propuestas ya explicadas por las estudiantes de la presente tesis. Por lo que, la cantidad total de encuestas entregadas a las dos empresas fue de un total de 60. Por otro lado, para explicar mejor los resultados es necesario dividirlo por empresas.

Para el caso del Lubricentro Mauricio, las propuestas de reunión de ventas le fue de mucha ayuda, puesto que la microempresa desarrolla un proceso de venta tradicional y directo, lo cual no lo permite conocer muy bien a su cliente. De acuerdo, a lo mencionado por la dueña del taller que realizó la propuesta de reunión de ventas, le sirvió para conocer las necesidades del cliente desde un principio, así como la revisión de autos antes de ofrecer los productos, lo cual, según lo mencionado por ella, le permitía atender otros problemas que contaba el vehículo y así poder crecer en sus ventas.

Además, las técnicas de venta propuesta, en especial las frases u oraciones de que decir en una venta y en cada etapa de la reunión de ventas le fue de ayuda al momento de enseñarlo a su personal, pues omitían los saludos y la cortesía que se debe de brindar al cliente. propuesto, lo cual le trajo un mayor acercamiento al cliente y percibió una mayor satisfacción de sus clientes, el cual lo pudo medir a través de las encuestas de satisfacción realizadas por la empresa post-servicio. Finalmente, la dueña de la empresa propuso a la investigación que no solo se las investigadoras se queden con esas áreas tales como talento humano, fuerza de ventas o comercial; pues para ella uno de los problemas más latentes al momento de vender un servicio que va acompañado de un producto es la gestión de inventario. Puesto que, no tiene un control de ello como software o excel. Por lo que a ella le gustaría saber más sobre gestión de inventario, ya que a veces tarda en buscar si cuenta o no con el producto que le pide el cliente.

Por otro lado, en el segundo caso de estudio elaborado en la empresa Unicars, el señor se le fue más fácil su elaboración respecto a las propuestas comerciales, pues él seguía un modelo

de reunión de ventas muy similar a lo propuesto. Sin embargo, en el caso de las otras propuestas como recursos humanos, ampliación de fábrica y servicios complementarios lo vio factible realizarlo en un futuro. Debido a que, tenía en mente remodelar su taller mecánico en apoyo de sus hijos.

En la primera reunión de la propuesta de implementación que se tuvo con el dueño de la empresa, brindó muchas sugerencias, entre ellas estaba tener un amplio conocimiento sobre los talleres mecánicos en Lima Norte y que es lo que lo hacía diferenciador de otras zonas. Además, pidió ayuda sobre cómo podría realizar los cambios en las instalaciones de su taller a fin de que se haga más atractivo a su cliente. Con respecto al inventario, el no manejaba mucho de esto, pues gran parte de sus ventas se debía netamente a los servicios.

Así, en el caso de fidelización de clientes usaba un método tradicional, pero que era de mucha utilidad para brindarle confianza y atención personalizada a sus clientes. Este método consistía en una tabla en hoja, en el cual registraba la atención a cada cliente, ponía la última visita realizada qué productos o servicios recibió y en qué fecha. Para que así, en un futuro si contaba con algún problema el cliente tenía la seguridad de que podía resolverlo yendo al mismo taller a presentar su molestia y con su registro archivado la empresa podría buscar una solución.



CONCLUSIONES

Actualmente, a consecuencia de las nuevas exigencias competitivas y de las constantes innovaciones del mercado, se ha vuelto imprescindible que las organizaciones gestionen adecuadamente la calidad de cada uno de los servicios que brinda, ya que la falta de su control podría perjudicar el nivel de satisfacción de los clientes y; con ello, la participación de mercado de la empresa. Además, el lograr relaciones exitosas con los clientes es esencial para fidelizar y generar recompras futuras. Por ello, es sumamente importante que las empresas presten atención a la percepción de los clientes sobre la calidad de cada uno de los servicios solicitados, pues permitirá saber en qué momento se deben aplicar acciones correctivas que ayuden a revertir posibles resultados negativos, así como también conocer más al cliente, sus necesidades, deseos y poder entablar vínculos duraderos.

Luego de analizar los distintos modelos de medición de la calidad, el modelo que más se ajusta para llevar a cabo la evaluación de la calidad de servicio en los talleres mecánicos es el modelo Sevperf, ya que, a través de sus cinco dimensiones, permite evaluar cuales es la percepción que tiene el cliente respecto a la calidad del servicio que recibe, solo considerando la situación actual de la empresa.

Para saber cómo está la situación de la calidad de servicio de una zona determinada, es necesario hacer una evaluación en todo el sector. De la evaluación de la calidad de todos los talleres de Lima Metropolitana, en promedio, los encuestados se sienten medianamente satisfechos, pues consideran que este sector tiene oportunidades de mejora que aún puede trabajar, con la finalidad de no solo satisfacer la demanda del servicio, sino también las necesidades de los clientes.

En el caso de Lima Metropolitana las dimensiones según el modelo Servperf que generaron un mayor impacto fue la de seguridad y fiabilidad, teniendo un mayor puntaje, lo que quiere decir, que un cliente recuerda en primer momento a la empresa que le brinda confianza y brinda un servicio de acuerdo a lo prometido. Así mismo, el estudio dio como resultado que la percepción que tienen los clientes de la calidad del servicio que brindan los talleres de mecánica automotriz varía de acuerdo a la zona en la que se encuentre ubicado el taller mecánico. En consecuencia, la zona percibida con una mayor calidad del servicio es la de Lima Sur y la zona con menor calidad del servicio es Lima Norte.

Según el análisis de los resultados obtenidos en los talleres de Lima Norte, se pudo identificar que esta zona posee los niveles más bajos en todas las dimensiones, respecto a las demás zonas de Lima Metropolitana. En este punto, es importante mencionar que la zona norte

presenta brechas más amplias en las dimensiones de fiabilidad, capacidad de respuesta y seguridad con respecto a las demás. Esto quiere decir, que el cliente no está satisfecho, pues la empresa no cumple con lo prometido y la voluntad de los empleados en lograr resolver las dudas de los clientes no es lo óptimo, ya sea porque son poco empáticos, no cuentan con conocimientos técnicos o no hay vocación al cliente.

La menor valoración en Lima Norte coincidió con la información recopilada de los dueños/jefes de las mecánicas automotriz de la zona norte, pues consideraron que se mantienen deficiencias debido a factores económicos, conocimientos del personal ligados al sector educativo de esta especialidad y a instalaciones e infraestructura. Las brechas que se mantienen entre Lima Norte y las demás zonas están relacionados al orden, limpieza y distribución de instalaciones de los talleres, así como el trato que ofrecen los trabajadores, preparación técnica y la confianza que transmiten.

La situación actual del sector de servicios de mantenimiento y reparación de vehículos automotores enfrenta ciertas complicaciones, como la elevada competencia a la que están expuestos, la informalidad y las formas de gestionar el negocio. Es importante mencionar que uno de los principales problemas que enfrentan, es la desconfianza que tienen los clientes para dejar su vehículo en manos de establecimientos y personas que no conocen. Esa desconfianza se debe a la pésima percepción que tienen los clientes del servicio brindando por los talleres de mecánica automotriz; la cual es claramente notoria, ya que los clientes no suelen dejar su vehículo a solas a lo largo de toda su estadía en el taller mecánico, por motivos de seguridad tanto del vehículo como del servicio que le están brindando.

Teniendo en cuentas las oportunidades de mejoras identificadas por los clientes y los hallazgos dentro de las visitas y observaciones, se elaboraron estrategias enfocadas en la gestión de talento humano, gestión comercial, fidelización de clientes y servicios complementarios, así como el desarrollo de propuestas a mediano y largo plazo. Ello con el fin de potenciar y ayudar a mejorar la calidad de servicio en los talleres de Lima Norte.

Finalmente, con los resultados obtenidos de la investigación se pudo comprobar las hipótesis inicialmente presentadas. Sobre ello, referente a la variación de la percepción de la calidad de servicio en las zonas, se identificó una menor valoración en la zona de Lima Norte con respecto a las demás zonas estudiadas de Lima Metropolitana. Además, a partir de las encuestas y entrevistas, se pudo identificar que los aspectos más importantes para los clientes están relacionados a las dimensiones de empatía y seguridad, pues en su opinión los descuentos, promociones, servicios complementarios y confianza tanto personal como técnica con los trabajadores serían aspectos decisivos para requerir el servicio y elegir la empresa.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda que se realicen capacitaciones trimestrales a los trabajadores y que esto esté junto con talleres de motivación, ya que suelen tener funciones de ventas los mismos técnicos. Asimismo, el programa debe seguir un uso de indicadores de gestión para la evaluación del desempeño de los trabajadores y el impacto que tienen en su área laboral.
- Se identificó que existe una considerable cantidad de gerentes de los talleres de mecánica automotriz que no cuentan con conocimientos de gestión, por lo que sería fundamental capacitarlos en ello, se propone un convenio realizado con alguna institución profesional para que los asesore en este aprendizaje. También podrían asistir a los talleres que se dictan de forma gratuita por las entidades del Estado como el Ministerio de Trabajo y Educación.
- Se recomienda la permanencia de limpieza en los talleres, pues es un aspecto muy valorado por el trabajador y por el cliente. Respecto a los elementos tangibles y distribución de instalaciones, es primordial que exista orden y espacio para la comodidad en la espera del servicio. Además, se recomienda el uso de overall o mameluco para los trabajadores, pues brinda mejor apariencia a la empresa y confianza al cliente.
- Se recomienda establecer una reunión de ventas a fin de que cada trabajador y jefe tenga conocimiento del proceso de ventas y no solo de resolver problemas específicos, sino también de las dudas y necesidades que puedan tener los clientes.
- Teniendo en cuenta que los clientes valoran la comunicación y la empatía en las actividades del taller, se recomienda el uso de herramientas ofimáticas básicas que puedan permitir al jefe/dueño realizar la gestión de clientes y dar seguimiento a estos, para poder generar una relación a largo plazo. Además, los usos de estas herramientas pueden permitir llevar un control sobre el inventario de repuestos que tenga el taller. Para ello, se recomienda el equipamiento de activos electrónicos básicos que puedan permitir el uso de estas herramientas.
- En base a la importancia que le dan los clientes a los descuentos y promociones, se recomienda la promoción de eventos de integración entre los colaboradores del taller de mecánica y los clientes, en las cuales se pueda premiar con descuentos y vales para sus servicios y, con ello, generar relaciones más sólidas con los clientes.
- Se recomienda establecer servicios complementarios, a fin de brindar mayor valor agregado tales como variedad de pago (débito, crédito y efectivo), recojo a domicilio del

vehículo, reservas, catálogo de servicios, horarios flexibles y comunicación rápida sobre cotización de productos.



REFERENCIAS

- Afthinos, Y., Theodorakis, N. D., & Howat, G. (2017). How do perceptions of other customers affect satisfaction and loyalty in public aquatic centres? *Managing Sport & Leisure*, 22(6), 428. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edb&AN=131859950&lang=en&site=eds-live&scope=site>
- Albrecht, K., Bradford, L. J., Villamizar, H. J., & Serna, G. H. (1998). *La excelencia en el servicio*. Santafé de Bogotá: 3R Editores, 51-70.
- Alcaide, J. C. (2015). *Fidelización de clientes*. Madrid: ESIC,30.
- Alén, M. (2006). Comparación de escalas para la medición de la calidad percibida en establecimientos termales. *Revista Galega de Economía*, 15 (2) (2006), 1-19.
- Alzamora, S. & González, J. (2017). Diagnóstico de la gestión del transporte de colaboradores de servicio en una empresa de energía y automatización mediante la adaptación del modelo de calidad EFQM. (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de: http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/9792/ALZAMORA_GONZALES_DIAGNOSTICO_DE_LA_GESTION_DEL_TRANSPORTE_DE_COLABORADORES_DE_SERVICIO_EN_UNA_EMPRESA_DE_ENERGIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- American Marketing Association (1988): Developing, Disseminating and Utilizing Marketing Knowledge. *Journal of Marketing*, 52 (4), 1-25.
- América Noticias (2017, Diciembre 06).Mantenimiento de un auto: ¿En qué consiste y cada cuánto tiempo hacerlo?. América Noticias. Recuperado de <https://www.americatv.com.pe/noticias/autos/mantenimiento-auto-que-consiste-y-cada-cuanto-tiempo-hacerlo-n302103>
- América Noticias (2018, Junio 15). ¿Cada cuánto tiempo debes darle mantenimiento a tu auto?. América Noticias. Recuperado de <https://www.americatv.com.pe/noticias/autos/mantenimiento-auto-kilometraje-n294158>
- Andina (2018, Febrero 08). Asociación Automotriz respalda proyecto de ley del Ejecutivo para viabilizar empresas. Andina Agencia Peruana de Noticias. Recuperado de

<https://andina.pe/agencia/noticia-asociacion-automotriz-respalda-proyecto-ley-del-ejecutivo-para-viabilizar-empresas-698665.aspx>

Arroyo, F. & Buenaño, C. (2017). Calidad en el servicio: oportunidad para el sector automotor en el Ecuador. *INNOVA Research Journal*, 2(9), 42-52. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6128451>

Asociación Automotriz del Perú (2018). Estadísticas. Recuperado de <https://aap.org.pe/estadisticas/>

Asociación Automotriz del Perú (2018). *Notas de prensa*. Recuperado de: <https://aap.org.pe/notas-de-prensa/>

Asociación Automotriz del Perú (2018). *Boletines*. Recuperado de: <https://aap.org.pe/boletin-aap/b2019/>

Babic-Hodovic, V., Arslanagic-Kalajdzic, M., & Imsirpasic, A. (2017). Perceived Quality and Corporate Image in Mobile Services: The Role of Technical and Functional Quality. *South East European Journal of Economics & Business (1840118X)*, 12(1), 114–125. <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.1515/jeb-2017-0011>

BBVA Research (2010). Situación Automotriz Perú 2010. Recuperado de peru_automotriz_2010_tcm346-274709.pdf

BBVA Research (2019). Análisis Económico. Situación Perú. Primer trimestre de 2019 (Informe). Recuperado de <https://www.bbvarsearch.com/publicaciones/situacion-peru-primer-trimestre-2019/>

BBVA Research (2019). Análisis Económico. Situación Perú. Segundo trimestre de 2019 (Informe). Recuperado de <https://www.bbvarsearch.com/publicaciones/situacion-peru-segundo-trimestre-2019/>

BBVA Research (2019). Análisis Económico. Situación Perú. Tercer trimestre de 2019 (Informe). Recuperado de <https://www.bbvarsearch.com/publicaciones/situacion-peru-tercer-trimestre-2019/>

Benzaquen, J. (2019). *La dirección de la calidad y la administración*. México: Cengage Learning.

Berry, L. L., Bennett, D. R., & Brown, C. W. (1989). *Calidad de servicio: Una ventaja estratégica para instituciones financieras*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

- Bhatt, A., Bhanawat, D. (2016). Service Quality in Retail - a Literature Review. *International Journal for Research in Business, Management and Accounting*, 2(3), 27-35. Recuperado de: http://internationaljournalsforresearch.com/Pdf/International%20Journal%20for%20Research%20in%20Business%20Management%20and%20Accounting/BMA-MARCH-2016/BMA-MARCH_2016-4.pdf
- Billón, M. (2015). Plan de negocio de un taller mecánico en un centro comercial. (Tesis de licenciatura, Universidad Carlos III de Madrid, Madrid, España). Recuperado de https://e-archivo.uc3m.es/bitstream/handle/10016/25649/PFC_Manuel_Billon_Timon.pdf
- Cabello, E. y Chirinos, J. (2012). Validación y aplicabilidad de encuestas SERVQUAL modificadas para medir la satisfacción de usuarios externos en servicios de salud. *Revista Médica Herediana*, 23(2), 88–95. <http://dx.doi.org/10.20453/rmh.v23i2.1037>
- Cámara de Comercio de Lima (2017). *SUV Y hatchback, segmentos claves en el sector automotor*. Recuperado de https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r795_2/infesp.pdf
- Camisón, C., Cruz, S. & González, T. (2006). *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid: Pearson-Prentice Hall.
- Carrillo, E. (2014). *Como acertar en la ampliación de tu local comercial*. Recuperado de <https://www.esthercarrillo.com/como-acertar-en-la-ampliacion-de-tu-local-comercial/>
- Carrión, A. (2006). “El modelo EFQM: más allá de ISO 9000”. *IB Revista de la Información Básica*, 1, No (1).
- Carro, R. y González, D. (2012). *Administración de la calidad total*. Universidad Nacional de Mar de Plata. Recuperado de http://nulan.mdp.edu.ar/1614/1/09_administracion_calidad.pdf
- Castro, J., Gonzáles, M., Guenaga, G & Mijangos, J. (2009). El factor liderazgo en el Modelo EFQM de Excelencia: análisis empírico en el País Vasco. *Estudios de Economía Aplicada*, 27(2), 1-34.
- Catalán, C. (2010). Modelo de Calidad de servicios para el sector previsional. *Revista Observatorio Previsional* n°1, Santiago Chile. 1 (6), 4-40.

- Chao, P. (2008) Exploring the nature of the relationships between service quality and customer loyalty: an attribute-level analysis. *The Service Industries Journal*, (95-115).
- Chirinos, C., Diez, O. & Palacios, J. (2018). *Diagnóstico de la calidad del proceso de atención administrativa en el Hospital de la Solidaridad de Mirones*. Recuperado de <http://search.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login.aspx?direct=true&db=ir00558a&AN=pucp.123456789.13073&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Churchill, N. y Lewis, V. (1983). The Five Stages of Small Business Growth. *Harvard Business Review*
- Cole, R.E. y Flynn, M.S. (2009). Automotive Quality Reputation: Hard to Achieve, Hard to Lose, Still Harder to Win Back. *California Management Review*, 52(1):67-93.
- Córdova, C. & Moreno, D. (2017). La importancia de una buena estrategia de fijación de precios como herramienta de penetración de mercados. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas*, XVIII (2), 58-68. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/tend/v18n2/v18n2a04.pdf>
- Cronin, J. & Taylor, S. (1992). "Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension". *Journal of Marketing*, vol. 56, julio, (55-68).
- Cronin, J. & Taylor, S. (1994): "Servperf versus Serqual: Reconciling performance-Based and Perceptions-Minus-Expectations Measurement of Service Quality". *Journal of Marketing*, vol. 58, (125-131).
- De Andrés, J. (2008). *Marketing en Empresas de Servicios*. México: Alfaomega Grupo Editor SAC.
- De Dios Maese Núñez, J., Alvarado Iniesta, A., Valles Rosales, D. J., & Báez López, Y. A. (2016). Coeficiente alfa de Cronbach para medir la fiabilidad de un cuestionario difuso. *Cultura Científica y Tecnológica*, 13(S1), 146-156. Recuperado de <http://search.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=120886492&lang=es&site=ehost-live>
- De Negri, C. C. (2011). El vendedor del siglo XXI Dirigir vendedores en épocas de incertidumbre. *Capital Humano*, 24(250), 48-50. Recuperado de <http://search.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=59570581&lang=es&site=ehost-live>
- Denton, W. (1991). *Calidad en el servicio a los clientes*. EE.UU: Ediciones Díaz de Santos

- Duque, E.J. y Dios, Y.G. (2014). Evolución conceptual de los modelos de medición de la percepción de calidad del servicio: una Mirada desde la educación superior. *Suma Negocios*. Recuperado de <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S2215910X14700400?token=C93197BFA9A108AA25D6D77EE35910C8D8ED76FA7A8F63316522684383BC98E0279B3897616F7A10815B4CE6F3DE6298>
- Duque, E. (2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. *INNOVAR, Revista de ciencias administrativas y sociales*, 15 (25), 64-80. Universidad Nacional de Colombia.
- Droguett, 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. (Tesis de licenciatura, Universidad de Chile, Santiago de Chile, Chile. Recuperado de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/108111/Droguett%20Jorquera%2c%20F..pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- D'Alessio, I. F. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México, D.F: Pearson.
- Elías, J. (2000). *Cientes contentos de verdad: Claves para comprender a clientes y usuarios*. Barcelona: Gestión 2000.
- El Comercio (2014, Octubre 29). ¿Vale la pena implementar un POS en el negocio? Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/vale-pena-implementar-pos-negocio-179315-noticia/?ref=ecr>
- El Comercio (2016, Junio 24). Ventas de camiones y vehículos pesados crecen en el Perú. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/mercados/ventas-camiones-vehiculos-pesados-crecen-peru-279351-noticia/?ref=ecr>
- El Comercio (2019, Julio 08). Martha Hildebrandt: el significado de “Parque automotor”. Recuperado de <https://elcomercio.pe/opinion/habla-culta/martha-hildebrandt-significado-parque-automotor-noticia-653235-noticia/>
- Elizalde, A., Martí, Manuel, & Martínez, F. (2006). Una revisión crítica del debate sobre las necesidades humanas desde el Enfoque Centrado en la Persona. *POLIS, Revista Latinoamericana*, 5(15), 1-7. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/305/30517306006.pdf>
- Equipo Vértice (2008). *La Calidad en el Servicio al Cliente*. Editorial Vértice

- Gadotti, S. & Franca, A. (2009). La medición de la calidad de servicio: una aplicación en empresas hoteleras. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 18(2), 175-186.
- Garvin, D. (1987). Compitiendo en las ocho dimensiones de la calidad. *Harvard Business Review*, 87, 101-109.
- Gestión (2014). Mantenimiento de un auto: Es momento de elegir: ¿SUV o sedán?. Recuperado de <https://archivo.gestion.pe/suplementos/momento-elegir-suv-sedan-2145747>
- Gestión (2015, Febrero 15). Registro de vehículos nuevos cayó 8.5% en enero, según la AAP. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/mercados/registro-vehiculos-nuevos-cayo-8-5-enero-aap-77127-noticia/>
- Gestión (2018, Marzo 13). Perú: Venderían 188,000 vehículos nuevos el 2018, creciendo por segundo año seguido. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/peru-venderian-188-000-vehiculos-nuevos-2018-creciendo-segundo-ano-seguido-229229-noticia/>
- Gestión (2019, Marzo 10). Scotiabank: Este año se venderán 174 mil vehículos nuevos, 5% más que en el 2018. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/scotiabank-ano-venderan-174-mil-vehiculos-nuevos-5-2018-260636-noticia/>
- Gestión (2019, Marzo 16). Parque automotor se renueva en 6% al año, cuando debería hacerlo en 10%. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/parque-automotor-renueva-6-ano-deberia-hacerlo-10-261551-noticia/>
- Gestión (2019, Agosto 06). Venta de vehículos livianos revierte su tendencia a la baja y crece 5.14% en julio. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/venta-vehiculos-livianos-revierte-tendencia-baja-crece-5-14-julio-274812-noticia/>
- Gómez, M. (2006). *Introducción a la Metodología de la Investigación Científica*. Editorial Brujas. Córdoba, Argentina.
- Gil, G. (2010). *Los 14 puntos de Deming*. Documento en línea. Recuperado de <http://calidadtotalqm.blogspot.com/2010/02/los-14-puntos-de-deming-explicados.html>. Consulta: 07/08/2014.
- González, R. (2015). Evaluación De La Calidad Del Servicio Percibida en Entidades Bancarias a Través De La Escala Servqual. *Ciencia e Ingeniería Neogranadina*, Vol 25, Iss 1, Pp 113-135 (2015), (1), 113. Recuperado de <http://ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?>

direct=true&db=edsdoj&AN=edsdoj.19d1e788ad64c8c84677a885467609e&lang=es&site=eds-live&scope=site

- Gounaris, S. (2005). Internal-market orientations and its measurements. *Journal of Business Research*, vol, 59, (432-448)..
- Grande, I. (2005) *Marketing de los servicios*, (4ª. ed.), España: Esic Editorial.
- Grönroos, C. (1994). *Marketing y gestión de servicios: : la gestión de los momentos de la verdad y la competencia en los servicios*. Madrid: Díaz de Santos.
- Guerrero, A. C. E., & Narváez, R. A. (2004). *Atraiga, enamore y retenga a sus clientes*. Bogotá, Colombia: 3R Editores,17.
- Heras, I., Arana, G., Camisón, C., Casadesús, M., & Martiarena, A. (2008). *Gestión de la calidad y competitividad de las empresas de la CAPV*. Recuperado de <http://www.deusto-publicaciones.es/deusto/pdfs/orkestra/orkestra07.pdf>
- Hernández, H., Barrios, I., & Martínez, D. (2018). Gestión De La Calidad: Elemento Clave Para El Desarrollo De Las Organizaciones. *Revista Criterio Libre*, 15(28), 180–195. Recuperado de <http://search.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=131479702&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Heskett, J., Jones, T., Loveman, G., Sasser, E., & Schlesinger, L. (2008). Putting the Service-Profit Chain to Work. *Harvard Business Review*, 86(7/8), 118–129. Recuperado de <http://search.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=32709006&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Hoskisson, R. E., & Mascaró, S. P. (2008). *Administración estratégica: Competitividad y globalización : conceptos y casos*. Mexico, D.F: Thomson.
- Hope, J. y Player, S. (2012). *Mejores prácticas de gestión empresarial*. España: Profit editorial.
- Huete, L. M. (2005). *Servicios & beneficios: La fidelización de clientes y empleados. La inteligencia emocional en los negocios*. Bilbao: Deusto S.A
- Ibarra, L. y Casas, E. (2015). *Aplicación del modelo Servperf en los centros de atención Telcel, Hermosillo: una medición de la calidad en el servicio Contaduría y Administración*. Recuperado de [http://dx.doi.org/10.1016/S0186-1042\(15\)72153-4](http://dx.doi.org/10.1016/S0186-1042(15)72153-4)
- Ildefonso, E. (2005). *Marketing de los servicios*. España: ESIC Editorial

- Íñiguez Mendoza, J. L. (2018). Mecanicos a domicilio sufren por desconfianza. *Entrepreneur Mexico*, 26(8), 96. Recuperado de <http://ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=b9h&AN=132693983&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (2014). *Anuario de estadísticas institucionales 2014*. Recuperado de <https://indecopi.gob.pe/documents/20182/175196/2014/9bde3a77-27a7-46e1-b869-4e03ab34d76b>
- Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (2018). *Anuario de estadísticas institucionales 2018*. Recuperado de <https://www.indecopi.gob.pe/documents/20182/1651242/Anuario+2018+GEE+%281%29.pdf/f94d1524-e7e8-2fee-ff8a-ae4d90b23133>
- Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (2019). *Reporte de estadísticas institucionales 2019*. Recuperado de <https://indecopi.gob.pe/documents/20182/3026558/II+trim+19.pdf/83d8dcb7-0063-d23a-e50a-a314f6d126ea>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2015). *Producción Nacional de Junio, Informe Técnico (07)*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n08_produccion_jun2016.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017). Análisis de la Estructura Empresarial en Lima Metropolitana. *Perú: Estructura Empresarial, 2016*, IV, 105-110.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017). *Resultados definitivos de los Censos Nacionales 2017, Región Lima (02)*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1550/
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2018). *Producción Nacional de Junio, Informe Técnico (07)*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/08-informe-tecnico-n08_produccion-nacional-junio2017.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2018). *Perú: Compendio Estadístico, 2017*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1483/index.html

- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2018). *Perú: Estructura Empresarial, 2017*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1586/libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2018). *Producción Nacional de Junio, Informe Técnico (07)*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/08-informe-tecnico-n08_produccion-nacional-jun2018.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2019). *Producción Nacional de Agosto, Informe Técnico (10)*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin-del-sector-servicios-10-octubre-2019.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2019). Perú: Compendio Estadístico, 2019. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1483/index.html
- IPSOS (2018, junio 14). *Perfil del adulto peruano 2018*. Recuperado de <https://www.ipsos.com/es-pe/perfil-del-adulto-peruano-2018>
- Ishikawa, K. (1990). *¿Qué es el control total de calidad?* España: Parramón.
- Juran, J. (1990). *Juran y la planificación para la calidad*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos.
- Kim, H.; Lavetter, D., y Lee. J. (2006). "The influence of service quality factors on customer satisfaction and repurchase intention in the Korean professional basketball league". *International Journal of Applied Sports Sciences*, 18(1), 39-58.
- Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Marketing Management* (14ª ed.). New Jersey: Prentice Hall. p.405
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). *Fundamentos de marketing*. México: Pearson Educación de México. pp. 13-14.
- Kritikos, K., Pernici, B., Plebani, P., Cappiello, C., Comuzzi, M., Benrernou, S., Brandic, I., Kertész, A., Parkin, M. & Carro, M. (2013). *A survey on service quality description*. *ACM Comput. Surv.* 46, 1, Article 1 (July 2013), 58 pages. DOI: <https://doi.org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.1145/2522968.2522969>

- La República (2018, Agosto 26). Llega al Perú primer equipo POS de bolsillo que acepta todas las tarjetas del mundo. Recuperado de <https://larepublica.pe/economia/1306239-llega-peru-primer-equipo-pos-bolsillo-acepta-tarjetas-mundo/>
- Lara, R. (2002). La gestión de calidad en los servicios. *Conciencia Tecnológica*, 19,1 – 6. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/944/94401905.pdf>
- Loria, M. (2019). *Cómo alcanzar metas y objetivos en una empresa*. Mi propio jefe. Recuperado de <https://mipropiojefe.com/como-alcanzar-metas-y-objetivos-en-una-empresa/>
- López, P. (2006). *La gestión como factor de calidad educativa: hacia un modelo causal*. Foro Educativo, 10, 107-132.
- Lovelock, C. & Wirtz, J. (2009). *Marketing de servicios*. México DF: Pearson.
- Lovelock, C. H., Sánchez, C. M. A., Mascaró, S. P., Cabrera, M. K. V., Gómez, M. A. J., Reynoso, J., D'Andrea, G., ... Huete, L. (2011). *Administración de servicios: Estrategias para la creación de valor en el nuevo paradigma de los negocios*. México: Pearson /Educación.
- Machado, M. (2016). Indicadores para la evaluación de la calidad de los Servicios de Información de Medicamentos. XIV Congreso Internacional de Información 2016.
- Malik, G., & Oberoi, M. K. (2017). Analyzing the impact of elevated service quality in online banking services on customer satisfaction. *Aweshkar Research Journal*, 22(1), 107–119. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=124266522&lang=en&site=eds-live&scope=site>
- Martínez-Tur, V., Peiró, S. J. M., & Ramos, J. (2001). Calidad de servicio y satisfacción del cliente. Madrid: Editorial Síntesis, 13, 32-33.
- Martínez, M., Blanco, M., & Castán, J. (2013). Las dimensiones de la calidad del servicio percibida en entornos virtuales de formación superior. *Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento (RUSC)*, 10, 89-106.
- Martínez, J. V., & Mascarúa, M. T. E. (2014). Atributos relevantes de calidad en el servicio y su influencia hacia la lealtad de marca en la industria aseguradora de automóviles en México. *Contaduría y Administración*, 59, 285–306. Recuperado de [https://doi.org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.1016/S0186-1042\(14\)71273-2](https://doi.org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.1016/S0186-1042(14)71273-2)
- Mastache, A. (2012). Implantación del Modelo EFQM y su impacto en la competitividad de la empresa: Un análisis de casos de empresas localizados en Asturias. (Tesis de maestría,

Universidad de Oviedo, Oviedo, España). Recuperado de http://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/10651/5601/6/TFM_Alexia%20Mastache%20Mendez.pdf

Matsumoto, R. (2014). Desarrollo del Modelo Servqual para la medición de la calidad del servicio en la empresa de publicidad Ayuda Experto. *Revista Perspectivas*, vol,34, 181-209. Cochabamba, Bolivia. Recuperado de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1994-37332014000200005

Ministerio de la Producción (2017). *Estadística MIPYME*. Recuperado de <http://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/shortcode/estadistica-oe/estadisticas-mipyme>

Miltenburg, J. (2009). Setting manufacturing strategy for a company's international manufacturing network. *International Journal of Production Research*, 47 (22). Recuperado de <http://ehis.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=decb9df8-de00-4d43-8619-8defeebedb79%40sessionmgr14&hid=8>

Nieves, C. & Ros, L. (2006). Comparación entre modelos de Gestión de Calidad: EFQM, Gerencial de Deming, Iberoamericano para la Excelencia, Malcom Baldrige y situación frente al ISO 9000. X Congreso de ingeniería de la organización. Recuperado de: https://cursos.campusvirtualsp.org/pluginfile.php/2332/mod_resource/content/1/Modulo_4/Semana_4_M4.S4_LB_6.Comparacion_EFQM.ISO.MB_OPS.pdf

Niño de Guzmán, J. (2014). Estrategia de marketing relacional para lograr la fidelización de los clientes. *Apuntes Universitarios*, 4(2), 25-42.

Ojo, O (2010). The Relationship Between Service Quality and Customer Satisfaction in the Telecommunication Industry: Evidence From Nigeria. *Brand Research in Accounting, Negotiation and Distribution*, (1), 88. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsdoj&AN=edsdoj.219ae0ab1d2f476ea8c459e354483a97&lang=es&site=eds-live&scope=site>

Orgambidez, A., & Almeida, M. (2015). Antecedentes organizacionales de la calidad de servicio: un modelo de relaciones estructurales. *Tourism & Management Studies*, 11(2), 167–173. Recuperado de: <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.18089/tms.2015.11220>

Organización Mundial del Comercio. (2019). El crecimiento del comercio mundial pierde impulso en tanto que persisten las tensiones comerciales. Recuperado de https://www.wto.org/spanish/news_s/pres19_s/pr837_s.htm

- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49, 41-50.
- Parasuraman, A.; Zeithaml, V., & Berry, L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1993). *Calidad total de la gestión del servicio: cómo lograr el equilibrio entre las percepciones y las expectativas de los clientes*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Parra, C., Villa, V. & Restrepo, J. (2009). Gestión De La Calidad Con El Modelo Efqm en 10 Pymes Metalmeccánicas De Medellín Gestão Da Qualidade Com O Modelo Efqm Em 10 Pemes Metalmec Ânicas De Medellín Quality Management with Model Efqm in 10 Metallurgical Smes in Medellin. *Revista EIA*, (11), 9. Recuperado de <http://search.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login.aspx?direct=true&db=conedsqd&AN=edsdoj.150408eachf64bed87585f2454a40733&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Parra, E. (2017). La educación superior en Colombia. una mirada a los conceptos de calidad y evaluación. el caso de las pruebas saber pro. *Revista Boletín Redipe*, 4(9), 95-103.
- Pasco, M. & Ponce, M (2015). *Guía de Investigación Gestión*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Pérez, D, & & Pérez, I. (2006). La fidelización de los clientes. Técnicas CRM. Las nuevas aplicaciones del Marketing Moderno. En *Escuela de Negocios* (1-53).
- Perú 21 (2016, Junio 24). Venta de autos nuevos repuntará 2% en 2019 tras cambios en el ISC, proyecta Scotiabank. Recuperado de <https://peru21.pe/economia/venta-autos-nuevos-crecera-2-2019-cambios-isc-proyecta-scotiabank-nndc-486438-noticia/>
- Porter, M. E. (2015). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Grupo Editorial Patria.
- Quiroga, A. (2007). Ventas en el taller mecánico: Conviértase en un vendedor asesor. Recuperado de <http://www.ganaropciones.com/taller.htm>
- Ramírez, F., Ramos, V., & Rojas, N. (2010). Análisis de la calidad en el servicio del taller mecánico de las agencias automotrices. *XV Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática*, 1 - 26. Recuperado de <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xv/docs/116.pdf>

- Ramírez, A. (2017). Servqual o Servperf ¿Otra alternativa?. *Revista de investigaciones de la Institución Universitaria EAM*, 1 (9), 59 - 63. Recuperado de Dialnet-ServqualOServperf-6172070%20.pdf
- Reynoso, H (2013). *Modelo de un plan de capacitación*. Madrid: Escuela de Organización Industrial. Recuperado de <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/05/14/modelo-de-un-plan-de-capacitacion-2/>
- Rios (2014). Consecuencias de la no calidad, en materia de satisfacción de las expectativas del cliente y percepción del mercado a la organización. (Tesis de licenciatura, Universidad Católica de Manizales, Caldas, Colombia). Recuperado de <http://repositorio.ucm.edu.co:8080/jspui/bitstream/handle/10839/960/Daniel%20Alejandro%20Rios%20Montoya.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Robledillo, A. & Velázquez, D. (2013). Introducción a los Sistemas de Gestión de la Calidad Total: modelo de Excelencia EFQM y Autoevaluación. *Medicina y Seguridad Del Trabajo*, (232), 302. <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.4321/s0465-546x2013000300002>
- Rodríguez, A. (2007). *Gestiópolis: Elaboración del marco teórico referencial que sustente la aplicación de la metodología Servperf para la gestión de la calidad en una empresa de servicios*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/modelo-servperfpara-gestion-calidad-empresa-servicios-marco-teorico/>
- RPP Noticias (2012, Marzo 18). Parque automotor genera el 70% de la contaminación en el Perú. Recuperado de <https://rpp.pe/lima/actualidad/parque-automotor-genera-el-70-de-la-contaminacion-en-el-peru-noticia-462603>
- Segura, O. (2018). *Negocios: Talleres mecánicos no logran cubrir el parque automotor de Lima*. *El Economista América Perú*. Recuperado de <https://www.eleconomistaamerica.pe/mercados-eAm-peru/noticias/9121351/05/18/Negocios-Talleres-mecanicos-no-logran-cubrir-el-parque-automotor-de-Lima.html>
- Setó, D. (2004). *De la calidad de servicio a la fidelidad del cliente*. Tarragona: ESIC Editorial.
- Sierra, L., Orta, M., Moreno, F. (2016). Elaboración y validación de un instrumento de medida de la calidad del servicio de auditoría. *Revista de Contabilidad*, 20 (2), 167 - 175. Recuperado de Dialnet-DesarrolloYValidacionDeUnInstrumentoDeMedidaDeLaDi-251467.pdf

- Sociedad del Comercio Exterior del Perú [ComexPerú] (2017, Junio 12). *Cadenas de valor: La llave del sector automotriz peruano*. Sociedad del Comercio Exterior del Perú. Recuperado de <https://www.comexperu.org.pe/articulo/cadenas-de-valor-la-llave-del-sector-automotriz-peruano>
- Sociedad del Comercio Exterior del Perú [ComexPerú] (2019, Junio 21). *Una mirada al sector comercio*. Sociedad del Comercio Exterior del Perú. Recuperado de <https://www.comexperu.org.pe/articulo/una-mirada-al-sector-comercio>
- Spreng, R. & Mackoy, R. (1996) Empirical examination of a model of perceived service quality and satisfaction. *Journal of retailing*, 72, pp. 201-214
- Stoklasa, J., Talasek, T., Kubatova, J., & Seitlova, K. (2017). Likert Scales in Group Multiple-criteria Evaluation. *Journal of Multiple-Valued Logic & Soft Computing*, 29(5), 425–440. Recuperado de <http://search.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login.aspx?direct=true&db=iih&AN=126360084&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Todoautos (2016, Marzo 07). Cómo y cuándo cambiar las llantas de nuestro auto. [Blog]. Recuperado de <http://www.todoautos.com.pe/portal/autos/200-especiales/10143-como-y-cuando-cambiar-las-llantas-de-nuestro-auto>
- Todomotor(2018, Septiembre 27). Parque automotor en Lima es cada vez más obsoleto y contaminante. Recuperado de <http://www.todomotorperu.com/2018/09/27/parque-automotor-en-lima-es-cada-vez-mas-obsoleto-y-contaminante/>
- Torres, M. & Vásquez, C. (2015). Modelos De Evaluación De La Calidad Del Servicio: Caracterización Y Análisis. *Compendium*, 18(35), 57–76. Recuperado de <http://search.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=117338797&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Torres, J. & Luna, I. (2017). Evaluación de la percepción de la calidad de los servicios bancarios mediante el modelo Serperf. *Contaduría y Administración*, 62(4), 1270–1293. <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.1016/j.cya.2016.01.009>
- Total (S/F). ¿Cada cuánto debe hacerse un cambio de aceite?. [Blog]. <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:46fsDf256ukJ:www.total.com.pe/tips/cambio-de-aceite/tiempo-hacer-cambio-aceite.html+&cd=3&hl=es-419&ct=clnk&gl=pe>

- Trujillo, A. (2017). *Gestión hotelera a partir de la identificación de las brechas del servicio : el caso de los servicios de alojamiento del distrito de Huari, provincia de Huari, Ancash – Perú*. (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de <http://ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=ir00558a&AN=pucp.123456789.9747&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Vega (2003). Customer Relationship Management. (Tesis de maestría, Universidad Autónoma de Nuevo León, Monterrey, México). Recuperado de <http://eprints.uanl.mx/5282/1/1020148824.PDF>
- Velázquez, M., & Contrí, B. (2001). La importancia de la performance y las expectativas en la formación de la satisfacción del consumidor. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 7 (3), 155 - 172. Recuperado de Dialnet-[LaImportanciaDeLaPerformanceYLasExpectativasEnLaFo-206181%20.pdf](#)
- Vidal, M. (2008). Estudio de pre-factibilidad para la creación de un taller automotriz de atención continua para vehículos ligeros en la ciudad de Lima Metropolitana. (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/1339>
- Zeithaml, V.A. (1988). “Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence”. *Journal of Marketing*, 52(3), 2-22.

ANEXOS

ANEXO A: Diez tendencias en fidelización y gestión de clientes

Multicanalidad en la experiencia del cliente	Las empresas orientadas al cliente han de ser capaces de ofrecer un servicio de calidad e integrar la atención al cliente en todos los puntos de entrada.
Hipersonalización y marketing de preferencias	Las empresas orientadas al cliente aprovechan el conocimiento profundo de este para hacer propuestas diferenciadas y a medida.
Gamificación y juego	Las compañías dirigidas al cliente generan cada vez más promociones divertidas y fidelización mediante premios e incentivos combinando beneficios para el cliente en el corto y largo plazo, así como beneficios indirectos y personalizados.
Marketing social, local y móvil	Empresas realizan mayor esfuerzo por conseguir un mix de geolocalización, comportamiento, actitud y preferencias.
Fidelización y compromiso	Empresas trabajan más en el marketing social y solidaridad online.
Marketing boca a boca	Las empresas dedican esfuerzos para que el boca a boca sea positivo sobre su marca.
Retención de clientes “de tarjeta”	Las empresas se muestran interesadas en la contención de las bajas.

Interacción con la comunidad	Las empresas ofrecen recompensas para que sea continua la fidelidad de los consumidores.
Creación entre empresa y consumidor	Las compañías se ayudan con las ideas que brindan los consumidores.
Empleados como base importante	Los trabajadores son reconocidos como embajadores de la marca.

Adaptado de: Alcaide (2015)

ANEXO B: Definiciones de calidad

Autor, año	Concepto desarrollado
(Garvín, 1987)	Proporciona ocho pilares que permite ampliar las perspectivas del concepto de calidad, los cuales comprenden: el rendimiento, características, confianza, aceptación, durabilidad, capacidad de servicio, estética y calidad percibida.
(Juran, 1990)	La calidad es la adecuación al uso, que se explica en dos camino como un conjunto de características de un producto que cumple con la satisfacción de las necesidades de los clientes y la ausencia de deficiencias.
(Denton, 1991)	Se considera un atributo que construye una barrera de entrada a fin de hacer difícil la imitación de los servicios frente a la competencia
(Zeithmal, Parasuraman, & Berry, 1993)	La calidad es la diferencia entre lo que el cliente espera recibir y lo que realmente recibe, en otros términos, se basa en la diferencia entre expectativas y percepciones de los clientes.
(Kim, Lavetter & Lee, 2006)	Considerado un fuerte predictor de la satisfacción, pero, no lo es tanto sobre las intenciones de volver a consumir.
(Gil, 2010)	Se define en dos términos como satisfacción del cliente y multidimensional, es decir, sería casi imposible definir la calidad de un producto o servicio en base a

	una simple característica o persona.
(González, 2015)	Como una evaluación de la calidad desde la percepción de los clientes, donde estos comparan el servicio que esperan con las percepciones del servicio que ellos reciben.
(Bhatt & Bhanawat, 2016)	Como un área de la gestión de la calidad, por un lado, y por otro, como línea de acción de mercadeo en la que está enfocado en la satisfacción del cliente.
(Parra, 2017)	La definición de calidad radica en la experiencia práctica vivida por el cliente al acceder a un servicio o producto.

ANEXO C: Contraste entre los modelos de medición de la calidad

MODELOS	CARACTERÍSTICAS
Deming	<ul style="list-style-type: none"> ● Herramienta que evalúa la calidad de las empresas a fin de mejorarla. ● Su enfoque se basa en el control estadístico, solucionar problemas y mejora continua. ● A la hora de implementar el modelo es muy técnico. ● Elementos: planificar, hacer, comprobar y actuar
Malcolm Baldrige	<ul style="list-style-type: none"> ● Se ocupa en la mejora de la calidad, feedback sobre las experiencias y uso de directrices. ● Su enfoque se basa en el liderazgo hacia el cliente, soporte a la empresa, índice de medición de calidad y benchmarking. ● Evalúa criterios de calidad y excelencia empresarial. ● Elementos: estrategia, despliegue y revisión.
Servqual	<ul style="list-style-type: none"> ● Modelo que mide la calidad de servicio, tomando en cuenta las percepciones y expectativas de los clientes. ● Aplicado a empresas enfocadas en los servicios ● Elementos: cinco dimensiones de la calidad con 44 preguntas en un cuestionario
E.F.Q.M	<ul style="list-style-type: none"> ● Modelo que en un principio cumplía con premiar a empresas europeas que se acercan a la excelencia de los elementos. ● Se basa en que los resultados excelentes, en el rendimiento, personas, clientes, sociedad se logra en base a las estrategias, alianzas, liderazgo y procesos. Lo que comprende los agentes facilitadores y los resultados. ● Evalúa criterios de calidad y excelencia empresarial.

	<ul style="list-style-type: none"> ● Elementos: enfoque, estrategia, despliegue y evaluación.
Servperf	<ul style="list-style-type: none"> ● Modelo que mide la calidad de servicio, tomando en cuenta sólo las percepciones de los clientes. ● Aplicado a empresas enfocadas en los servicios ● Elementos: cinco dimensiones de la calidad (elementos tangibles, fiabilidad, empatía, capacidad de respuesta y seguridad) con 22 preguntas en un cuestionario
Familia ISO	<ul style="list-style-type: none"> ● Es un modelo prescriptivo, que no concede premios, sino certificaciones según las normas establecidas. ● Norma internacional, que es aplicada para todo tipo de organizaciones. ● Comprenden varias áreas desde calidad, personas y ambiente.

Adaptado de Nieves y Ros (2006)

ANEXO D: Cinco fuerzas de Porter

AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES	ALTA	MEDIA	BAJA
Economías de escala por parte de la oferta	X		
Beneficios por parte de la demanda		X	
Costes por el cambio de clientes		X	
Requisitos de capital			X
Beneficios para los miembros independientemente del tamaño		X	
Acceso a los canales de distribución	X		
Política restrictiva del gobierno		X	
Represalias esperadas		X	

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	ALTA	MEDIA	BAJA
Concentración de proveedores		X	
Costos de cambio de proveedores			X
Presencia y disponibilidad de sustitutos de productos de los proveedores		X	
Contribución de los proveedores a la calidad del producto		X	
Diferenciación de insumos		X	
Importancia del volumen para el proveedor	X		
Costo relativo a las comprar totales en la industria		X	
Amenaza de integración hacia adelante relativa al riesgo de integración hacia atrás por las empresas de la industria			X

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES	ALTA	MEDIA	BAJA
Concentración de compradores frente a concentración de empresas	X		
Número de compradores	X		
Costos cambiantes de los compradores en relación con los de las empresas		X	

Acceso a información de los compradores		X	
Disponibilidad de producto sustitutos			X

AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	ALTA	MEDIA	BAJA
Disponibilidad de sustitutos cercanos			X
Desempeño relativo de los sustitutos en el precio	X		
Costos cambiantes		X	
Propensión de los compradores a sustituir			X

RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	ALTA	MEDIA	BAJA
Número de competidores	X		
Crecimiento de la industria		X	
Costos fijos		X	
Diferenciación de los productos y/o servicios		X	
Barreras de salida			X

ANEXO E: Formulario de encuesta Seryperf

Encuesta a clientes de talleres mecánicos de Lima Metropolitana

Estimado participante esta encuesta busca conocer su percepción sobre la calidad del servicio brindado en su ÚLTIMA VISITA a alguno de los talleres de mecánica automotriz de Lima Metropolitana.

*Obligatorio

1. Nombre y Apellidos *

2. Edad *

Marca solo un óvalo.

- 18 - 25
 26 - 33
 34 - 40
 41 - 55
 56 a más

3. Sexo *

Marca solo un óvalo.

- Mujer
 Hombre

4. Zona de Residencia *

Marca solo un óvalo.

- Lima Norte (Carabayllo, Cómas, Independencia, Los Olivos, Puente Piedra, San Martín de Porres, Ancón y Santa Rosa)
 Lima Centro (Cercado de Lima, Breña, La Victoria, Barranco, San Borja, San Isidro, Santiago de Surco, Jesús María, Lince, Magdalena del Mar, San Miguel, Pueblo Libre, Surquillo, Rímac)
 Lima Este (Ate, Cieneguilla, La Molina, Miraflores, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, El Agustino, San Luis, San Juan de Lurigancho)
 Lima Sur (Chorrillos Lurín, Pachacámac, San Juan de Miraflores, Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Pucusana, Punta Hermosa, Punta Negra, San Bartolo, Santa María del Mar)

5. ¿Posee algún vehículo liviano? *

Son considerados vehículos livianos: Automóviles, Station Wagon, SUV, Camionetas (hasta 16 pasajeros) y Pick Up.

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

6. ¿Cuál es la placa de su vehículo? *

7. ¿Cuándo fue la última vez que llevó su vehículo al taller mecánico? *

Marca solo un óvalo.

- Hace 1 semana - 1 mes
 Hace 2 meses - 5 meses
 Hace 6 meses - 12 meses
 Hace 13 meses a más

8. ¿Cuál fue el servicio que solicitó en su última visita al taller? Especificar. *

9. ¿En qué zona está ubicado el último taller mecánico que visitó? *

Marca solo un óvalo.

- Lima Norte (Carabayllo, Cómas, Independencia, Los Olivos, Puente Piedra, San Martín de Porres, Ancón y Santa Rosa)
 Lima Centro (Cercado de Lima, Breña, La Victoria, Barranco, San Borja, San Isidro, Santiago de Surco, Jesús María, Lince, Magdalena del Mar, San Miguel, Pueblo Libre, Surquillo, Rímac)
 Lima Este (Ate, Cieneguilla, La Molina, Miraflores, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, El Agustino, San Luis, San Juan de Lurigancho)
 Lima Sur (Chorrillos Lurín, Pachacámac, San Juan de Miraflores, Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Pucusana, Punta Hermosa, Punta Negra, San Bartolo, Santa María del Mar)

Pasa a la pregunta 10.

Dimensión 1

Por favor, para cada afirmación indícanos tu apreciación teniendo en cuenta que no hay respuesta correcta ni incorrecta.

10. Elementos Tangibles *

Marca solo un óvalo por fila.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
El taller mecánico cuenta con equipos modernos y herramientas necesarias para brindarle un buen servicio.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las instalaciones físicas del local son cómodas y visualmente atractivas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El personal del taller mecánico mantiene una apariencia limpia y ordenada.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los elementos materiales (folletos, afiches y otras publicidades) son visualmente atractivos y pertinentes con respecto al servicio.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Dimensión 2

Por favor, para cada afirmación indicanos tu apreciación teniendo en cuenta que no hay respuesta correcta ni incorrecta.

11. Fiabilidad *

Marca solo un óvalo por fila.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Cuando la empresa y/o empleado le prometen hacer algo, lo cumplen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cuando usted tiene un problema, la empresa muestra un sincero interés en solucionarlo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La empresa realiza bien el servicio a la primera.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La empresa concluye y/o entrega los servicios en el tiempo prometido.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La empresa se esfuerza por realizar sus servicios sin errores y/o fallas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Dimensión 3

Por favor, para cada afirmación indicanos tu apreciación teniendo en cuenta que no hay respuesta correcta ni incorrecta.

12. Capacidad de respuesta *

Marca solo un óvalo por fila.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Los empleados le comunican a los clientes el tiempo en el que se concluirá el servicio.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los empleados ofrecen un servicio rápido y de calidad a los clientes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los empleados siempre están dispuestos a ayudar a los clientes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los empleados siempre están dispuestos a responder las preguntas y/o dudas de los clientes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Dimensión 4

Por favor, para cada afirmación indicanos tu apreciación teniendo en cuenta que no hay respuesta correcta ni incorrecta.

13. Seguridad *

Marca solo un óvalo por fila.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
El comportamiento de los empleados le transmite suficiente confianza.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Usted se siente confiado y seguro con el servicio que se le brinda en el taller mecánico.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los empleados son siempre amables, educados y respetuosos con usted.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los empleados tienen los conocimientos y herramientas suficientes para que realicen su trabajo correctamente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Dimensión 5

Por favor, para cada afirmación indicanos tu apreciación teniendo en cuenta que no hay respuesta correcta ni incorrecta.

14. Empatía *

Marca solo un óvalo por fila.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
El taller mecánico le brinda una atención adaptada a lo que usted quiere.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El taller mecánico tiene horarios de trabajo convenientes para usted.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los empleados del taller le ofrecen una atención personalizada a usted.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El taller mecánico se preocupa por sus intereses.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El taller mecánico comprende sus necesidades específicas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Comentarios finales

Por favor, nos gustaría saber sus comentarios acerca de su experiencia en los talleres mecánicas.

15. ¿Qué propondría para mejorar la calidad del servicio en los talleres de mecánica que frecuenta?

16. En su opinión, ¿en qué área usted realizaría cambios para tener una mejor experiencia del servicio en el taller mecánico?

Marca solo un óvalo.

- Marketing (Publicidad, afiches y otros medios de comunicación)
- Comercial (Promociones, precio, puntos de venta, etc)
- Talento Humano (Capacitaciones, trabajadores y jefes de tienda)
- Maquinaria y equipos
- Instalaciones y limpieza

ANEXO F: Guía de entrevista al encargado del taller mecánico automotriz

Entrevistado: _____

Cargo: _____

Entrevistador: _____

Fecha: _____

Lugar _____

Hora de inicio/fin: _____ / _____

Buenos días/tardes, señor(a) mi nombre es y soy estudiante de décimo ciclo de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Junto con mis compañeras estamos desarrollando una tesis de investigación denominada “Análisis y propuestas de mejora para la percepción de la calidad del servicio en las mypes del sector de mecánica automotriz de Lima Norte, basado en la metodología Servperf aplicado en los clientes de los talleres mecánicos de Lima Metropolitana”, cuyo propósito es evaluar cómo está la percepción de la calidad del servicio de los talleres de mecánica automotriz de Lima Norte a través del modelo SERVPERF, para posteriormente proponer estrategias que mejoren y/o nivelen la calidad del servicio brindado por los talleres mecánicos de Lima Norte, respecto a las otras zonas de Lima Metropolitana.

Consideramos valioso conversar con usted debido a que, con su vasta experiencia de la industria y el negocio nos puede ayudar a ampliar los conocimientos que tenemos, además también nos ayudará a identificar y saber más sobre las fortalezas, debilidades y hechos que suceden en el sector de los talleres automotrices, así como permitirnos elaborar las propuestas de mejora para el sector con mayor certeza y confianza.

En nuestra facultad se considera importante que las tesis incorporen los diversos principios de la ética de la investigación. En ese sentido, antes de iniciar la entrevista le agradeceríamos mucho que revise el siguiente protocolo de consentimiento informado.

De antemano, le agradecemos por su tiempo y la oportunidad de realizar esta entrevista.

Consideraciones generales:

¿Cómo definiría que es el requerimiento de capital (alto, medio, bajo) y en qué invierte?

¿Cuáles son sus principales gastos/costos fijos y variables?

¿Tiene interés en diferenciarse de los demás talleres? ¿Cómo lo hace? ¿Cómo sabe que se está diferenciando de los otros talleres?

¿Existen barreras gubernamentales y/o legales para abrir un taller? ¿Y para tenerlo en marcha?

¿Si por algún tema tendría que salir del mercado, existe alguna barrera que se lo impida? ¿Cuáles es?

¿Cómo considera que ha sido el crecimiento del sector en los últimos años?

¿Tiene muchos competidores a su alrededor? ¿Porque los considera competidores?

¿Aproximadamente cuántos talleres formales e informales hay alrededor?

En su mayoría, ¿cuáles son sus clientes principales? ¿cuáles son sus principales características?

¿Qué es lo que más valora el cliente? Mencione dos aspectos

¿Los clientes suelen negociar los precios de los servicios? ¿Cómo lo hacen?

¿Los clientes identifican sus servicios y su marca, respecto a los demás competidores?

¿Cómo se abastece de sus productos? ¿Tiene proveedores para ello? ¿Por qué es su proveedor, que lo diferencia de los demás?

¿Qué es lo que más valora al elegir a su proveedor?

¿Existe algún costo o barrera por cambiar de proveedor?

En el caso de que no pueda acceder a ningún proveedor o insumo ¿Considera que existen insumos sustitutos para brindar sus servicios?

En el caso de que las personas no tengan los medios para acceder a algún taller mecánico

¿Considera que existen servicios sustitutos a los que brinda un taller mecánico?

Por ejemplo, un sustituto podría ser que la persona misma arregle su auto

¿Considera usted que esto le implique costos a la persona (por los materiales, herramientas, etc)?

¿Qué beneficios y contras cree que existan de ello?

Más sobre el taller:

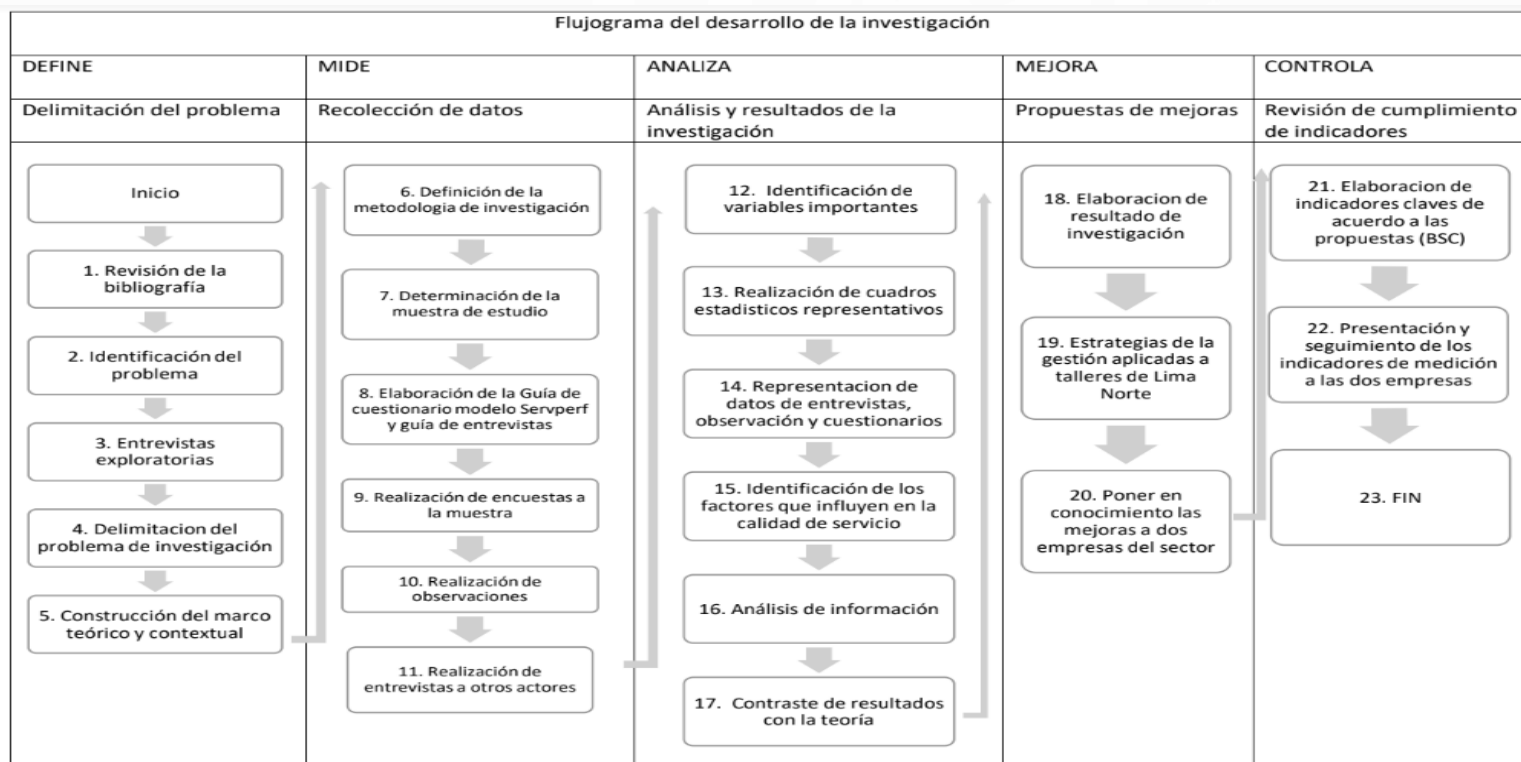
1. ¿Cuántos años tiene la empresa en el mercado automotriz?
2. ¿Qué tamaño de empresa considera que tiene su taller mecánico? (micro, pequeño, mediano y grande) explicar, Si, ¿Tiene otras sucursales de su taller en algún otro distrito?

3. ¿Existe mucha competencia en su entorno? si es SI ¿qué ha hecho frente a eso?
4. Desde su experiencia, ¿Qué considera que caracteriza a los talleres mecánicos? ¿En qué cosas se debería mejorar?
5. ¿Cuánto personal labora en el taller?, que te explique en breve el organigrama de la pyme
6. ¿el personal de tu taller tiene conocimientos técnicos suficientes para ofrecer un servicio de calidad?
7. ¿Qué servicios y productos ofrece? ¿Cuál de todos le es más rentable?
8. ¿cuánto tiempo demora en ofrecer el servicio al cliente desde la primera etapa del convencerlo hasta terminar el servicio?
9. ¿Qué considera usted cuando le hablo de calidad del servicio en su taller? ¿Se preocupa por la calidad del servicio en su taller? ¿Qué hace para mejorarlo?
10. ¿cómo describirían a sus clientes? ¿qué es lo que más valoran?
11. ¿Se ofrece algún tipo de promoción u ofertas a los clientes? ¿Cómo identifica lo que necesita?
12. ¿existe suficiente confianza con los clientes? ¿cómo explicaría esto?
13. ¿Ofrece un servicio personalizado? ¿Ofrece servicio rápido y se preocupa por los intereses del cliente? ¿De qué forma lo realiza?
14. ¿Qué le gustaría tener para ofrecer un mejor servicio? (¿espacio más amplio, trabajadores comprometidos y con conocimientos técnicos?)
15. ¿cuáles considera como principales limitantes para crecer como empresa o para ofrecer un servicio mejor? (pueden ser factores económicos, sociales o de conocimientos de gerencia, etc)
16. ¿ha realizado algún cambio para mejorar su servicio a los clientes? ¿Funcionó o no?
17. ¿Que suelen pedir los clientes respecto al servicio recibido? que mencione ¿si ha tenido alguna queja?
18. Teniendo en cuenta el mercado ¿qué considera que es lo más importante para fidelizar al cliente y que este satisfecho con el servicio? explicar

Cierre

¿Algún comentario adicional sobre los temas abordados?

ANEXO G: Fases de la metodología - modelo Six Sigma



ANEXO H: Factores claves de éxito

Financiera	<input type="checkbox"/> Alta rentabilidad
Clientes	<input type="checkbox"/> Alta satisfacción del cliente
Procesos Internos	<input type="checkbox"/> Efectividad en los procesos del servicio
Aprendizaje y Crecimiento	<input type="checkbox"/> Desarrollar y potenciar las habilidades de los colaboradores <input type="checkbox"/> Mejoras en el diseño de instalaciones e infraestructura <input type="checkbox"/> Involucramiento sistemas de información y tecnología

ANEXO I: Objetivos estratégicos

Financiera	<input type="checkbox"/> Incrementar las ventas respecto al año anterior <input type="checkbox"/> Aumentar la utilidad neta <input type="checkbox"/> Reducir los costos y gastos
Clientes	<input type="checkbox"/> Aumentar el número de potenciales clientes <input type="checkbox"/> Aumentar el número de clientes retenidos/fidelizados <input type="checkbox"/> Mantener y reforzar las relaciones con los clientes actuales <input type="checkbox"/> Aumentar el grado de satisfacción de los clientes
Procesos Internos	<input type="checkbox"/> Mejorar los plazos de entrega de pedidos de los clientes <input type="checkbox"/> Mejorar la eficiencia y la productividad en el proceso del servicio de los trabajadores <input type="checkbox"/> Adaptar mejoras en el proceso y control de los inventarios <input type="checkbox"/> Desarrollar diversificación de servicios y productos para los clientes
Aprendizaje y Crecimiento	<input type="checkbox"/> Incrementar el número de personal capacitado respecto al uso de las nuevas tecnologías y los procesos clave de la cadena de suministro <input type="checkbox"/> Reforzar la retención y desarrollo del personal clave <input type="checkbox"/> Aumentar el número de sugerencias por parte de los empleados, acerca de formas creativas de mejorar los procesos internos y el servicio al cliente

ANEXO J: Balanced Scorecard

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Fórmulas	Periodicidad	Metas	Iniciativas
Financiera	Incrementar las ventas (productos y servicios)	Crecimiento de ventas	$[(\text{Ventas Año Actual} - \text{Ventas Año Anterior}) / \text{Ventas Año Anterior}] * 100$	Anual	Crecimiento de 12% en las ventas	Implementar acciones de gestión de calidad y estrategias que permitan mejorar el servicio y aumentar las ventas
	Aumentar la utilidad neta	Crecimiento de utilidad neta	$[(\text{Utilidad Neta Año Actual} - \text{Utilidad Neta Año Anterior}) / \text{Utilidad Neta Año Anterior}] * 100$	Anual	Crecimiento de la utilidad neta en 8%	Aumentar las ventas y disminuir los costos fijos con la finalidad de aumentar el margen operativo
	Reducir los costos y gastos	% de reducción de costos	$[(\text{Costos del servicio del trimestre actual} - \text{costos del servicio del trimestre anterior}) / \text{costos del servicio del trimestre anterior}] * 100$	Trimestral	Reducir los costos en un 5%	Gestionar adecuadamente los costos fijos y variables
Cliente	Aumentar el número de potenciales clientes	% de clientes nuevos	$[(\text{N}^\circ \text{ de nuevos clientes Trimestre actual} - \text{N}^\circ \text{ de nuevos clientes Trimestre anterior}) / \text{N}^\circ \text{ de nuevos clientes Trimestre anterior}] * 100$	Trimestral	Aumentar en 20% la cantidad de nuevos clientes	Generar nuevos servicios y venta de productos que puedan adaptarse a la economía y necesidad de cada cliente
		Cientes nuevos por el "Plan de referidos"	$[(\text{N}^\circ \text{ de clientes referidos Mes actual} - \text{N}^\circ \text{ de clientes referidos Mes anterior}) / \text{N}^\circ \text{ de clientes referidos Mes anterior}] * 100$	Mensual	Aumentar en 15% la cantidad clientes nuevos por medio del "Plan de Referidos"	Implementar el "Plan de Referidos", en el cual se premia al cliente por promocionar al taller

	Aumentar el número de clientes retenidos/fidelizados	% de clientes retenidos	$[(\text{N}^\circ \text{ de clientes que realizan su compra por segunda vez en el semestre} / \text{Total de clientes}) * 100]$	Semestral	Lograr retener al 40% de los clientes actuales	Implementar la cartilla de servicios y las activaciones en días festivos para motivar la recompra y fidelidad del cliente
	Mantener y reforzar las relaciones con los clientes actuales	Número de clientes que han referido	$[(\text{N}^\circ \text{ de clientes que han referido semestre actual} / \text{N}^\circ \text{ de clientes que han referido semestre anterior}) - 1] * 100$	Semestral	Aumentar en 15% el número de clientes que han referido	Otorgar premiaciones que motiven a los clientes actuales a recomendar el taller mecánico (Programa de referidos)
	Aumentar el grado de satisfacción de los clientes	Índice de satisfacción de los clientes	$[(\text{N}^\circ \text{ de respuestas positivas de clientes} / \text{Total de respuestas de clientes encuestados}) * 100\%]$	Mensual	Lograr un nivel de satisfacción de 70%	Luego de cada servicio o venta, pedir al cliente que responda una encuesta de satisfacción y brinde recomendaciones de mejora
		Número de incidencias	$[(\text{N}^\circ \text{ de reclamos y quejas Mes actual} - \text{N}^\circ \text{ de reclamos y quejas Mes anterior}) - 1] * 100$	Mensual	Reducir el número de reclamos y quejas en un 5%	Revisar el libro de reclamaciones, así como los correos y mensajes recibidos para evaluar el número de quejas y reclamos recibidos
Procesos Internos	Mejorar los plazos de entrega de pedidos de los clientes	Tiempo promedio de entrega del servicio	$[(\text{N}^\circ \text{ de servicios entregados a tiempo} / \text{Total de servicios entregados}) * 100]$	Mensual	Lograr que el 80% de los servicios se entreguen en el tiempo prometido	Realización del plan de capacitación a los trabajadores por parte de profesionales técnicos para generar rapidez y calidad en el servicio
	Mejorar la productividad en el proceso del servicio de los trabajadores	Índice de productividad de trabajo	$[(\text{N}^\circ \text{ de servicios realizados} / \text{N}^\circ \text{ de trabajadores}) * 100]$	Mensual	Lograr aumentar en 30% la productividad de los trabajadores	Modernizar el equipamiento usado por los trabajadores para generar mayor rapidez en la realización de servicios
	Adaptar mejoras en el proceso y control de los inventarios	Días de rotación de inventarios	$\{[(\text{Inventario promedio Trimestre actual} / \text{Costo de Ventas Trimestre actual}) * 360 - (\text{Inventario promedio Trimestre anterior} / \text{Costo de Ventas})]$	Trimestral	Disminuir en 20% la cantidad de días en que rota el inventario	Mejorar la capacidad de ventas de los trabajadores mediante la capacitación en reunión de ventas por parte de personal especializado

			Trimestre anterior) *360] -1} * 100			
	Desarrollar diversificación y/o renovación de servicios (principales o complementarios) para los clientes	Cantidad de nuevos servicios que se brindan	Número de nuevos servicios que se ofrecen a los clientes	Anual	Incluir 2 nuevos servicios a la gama de servicios que ya ofrece el taller mecánico	Gestionar adecuadamente el capital para poder invertir en la implementación de nuevos servicios
	Mejorar la calidad de los servicios entregados	% de servicios entregados correctamente al cliente	[(N° de servicios entregados sin observaciones del cliente / Total de servicios entregados) *100]	Trimestral	Lograr que el 90% de servicios se hayan entregado correctamente al cliente	Realización del plan de capacitación a los trabajadores por parte de personal técnico para brindar servicios con calidad y exentos de errores
	Aumentar la línea de productos disponibles	Cantidad de nuevos productos ofrecidos	Número de nuevos productos que se ofrecen a los clientes	Anual	Incluir 2 nuevos productos a la línea de productos que ya ofrece el taller mecánico	Gestionar las relaciones con los proveedores, para que a través de ellos se obtenga el acceso a nuevos productos que se puedan agregar a la línea que ya se ofrece
Aprendizaje y Crecimiento	Incrementar el número de personal capacitado respecto al uso de las nuevas tecnologías y los procesos clave de la cadena de suministro	Mayor porcentaje de trabajadores aprobados en el programa de capacitación de elementos técnicos	[(N° de trabajadores aprobados / N° de trabajadores totales) * 100]	Trimestral	Alcanzar el 70% del personal aprobado	Realización de programa de capacitación para los trabajadores, mediante el personal con mayor antigüedad o el gerente que cuenta con mayores conocimientos para llevarse a cabo.
		Cantidad de trabajadores que obtienen calificación de satisfecho	[(N° de trabajadores con calificación satisfactoria / N° de trabajadores totales) * 100]	Trimestral	Alcanzar el 70% el personal con calificación de satisfecho	Realización de programa de capacitación para los trabajadores, mediante una persona que tenga habilidades de venta

		en las simulaciones de ventas y de la habilidades de un vendedor				
	Reforzar la retención y desarrollo del personal clave	% de rotación de personal respecto al año anterior	$[(\text{N}^\circ \text{ de trabajadores nuevos} - \text{N}^\circ \text{ de trabajadores del año anterior}) / \text{N}^\circ \text{ de trabajadores del año anterior}] * 100$	Anual	Reducir en 50% el personal rotado	Estableciendo motivación intrínseca y extrínseca
	Aumentar el número de sugerencias por parte de los empleados, acerca de formas creativas de mejorar los procesos internos y el servicio al cliente	Incrementar la participación y número de sugerencias por parte de los trabajadores, a fin de ofrecer un mejor servicio	Número de sugerencias por trabajador	Trimestral	Incrementar 2 sugerencias de lo aprendido	Estableciendo tiempos de conversacion en equipo, que va de la mano con la motivación intrínseca y extrínseca

ANEXO K: AMOFHIT – Talleres mecánicos Lima Metropolitana

Etapa	Descripción
Administración y Gerencia	Estructura organizacional no definida. Presencia de un jefe a cargo (suele ser el dueño o algún familiar como esposa o hijos) y personal que brinda el servicio.
Marketing y Ventas	Falta de promoción de los servicios que brindan. Marketing (en el puesto de venta, paredes pintadas, etc.) de las marcas con las que trabajan o que venden. Presencia de publicidad y afiches que no necesariamente mantienen una relación pertinente con el servicio.
Operaciones y Logística	Las instalaciones no están adecuadamente definidas. Se presencia desorden en la separación de las áreas, no hay un sitio específico para los equipos, maquinarias y repuestos. Por otro lado, el tiempo de duración del servicio varía mucho, pues depende del tipo de servicio solicitado. Respecto a la calidad del servicio, este depende de los repuestos y herramientas usadas, así como de la experiencia y conocimientos de la persona que realiza el servicio. En su mayoría no realizan inventarios, solo llevan la cuenta en su mente o se guían de lo que tienen a la vista para solicitar nuevos productos a sus proveedores.
Finanzas y Contabilidad	El financiamiento se controla de manera interna entre el proveedor y dueño o persona a cargo del taller mecánico. La principal forma de pago es el efectivo, además muy pocos establecimientos aceptan tarjetas como otro medio de pago, lo cual otorga facilidades de pago para el cliente. Por otro lado, en su mayoría, no entregan boleta, a menos que el cliente se la pida.
Recursos Humanos	Alta rotación de los trabajadores debido al pago mínimo que reciben y a la gran estacionalidad del trabajo. Por otro lado, no existe mucha oferta de la mano de obra especializada en este sector.
Sistemas de	Falta de sistemas de información y de aparatos electrónicos en la mayoría

Información	de mecánicas. Existe una gran brecha de infraestructura para el uso de equipos informáticos.
Tecnología	Se observa muy baja inversión en tecnología para los equipos y herramientas. La mayoría de estas se observan oxidadas o con gran desgaste por uso.



ANEXO L: Matriz FODA

	<p>FORTALEZAS (F)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Capacidad de ofrecer promociones y precios atractivos ● Buena relación con los proveedores ● Cluster estratégicos en la variedad de la oferta 	<p>DEBILIDADES (D)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Bajo conocimiento en temas de negocio y administración ● Trabajadores poco capacitados, carencia técnica y habilidad en ventas ● Instalaciones y espacio reducido que permita realizar los servicios adecuadamente ● Manejo de materiales es muy lento y difícil ● No se cuenta con un sistema de gestión de calidad que les permita acceder a licitaciones públicas y a recomendaciones por aseguradoras de autos
<p>OPORTUNIDADES (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Alta demanda en el sector automovilístico ● Economía en crecimiento y los salarios ● Promoción “boca a boca” de los clientes del sector ● Amenaza de productos sustitutos ● Bajos costos fijos en el sector ● Participación en la ExpoMecánica y ferias relacionadas ● Posibilidad de acceder a licitaciones públicas de servicio de mantenimiento automotriz 	<ul style="list-style-type: none"> ● Implementación de un “Plan de referidos” (recomendados por otros clientes) ● Implementación de cartillas de descuentos por la compra de servicios continuos ● Realización de activaciones en días festivos con premios para los clientes ● Participación y exposición en ferias del sector para promocionar la marca ● Implementación de servicios complementarios 	<ul style="list-style-type: none"> ● Gestión del talento humano mediante la capacitación continua. ● Realización de una capacitación comercial mediante la reunión de ventas para lograr llegar al cliente y cerrar la venta. ● Establecimiento de un modelo de gestión de calidad para cumplir con los estándares de la licitación pública ● Gestión de inventarios
<p>AMENAZAS (A)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Alta sensibilidad del sector automotriz al sector del comercio, industrial y producción ● Multas por el uso del espacio público de las municipalidades de Lima Norte y otras entidades públicas ● Sensibilidad al incremento de los commodities que son materia prima de los suministros utilizados por los talleres mecánicos ● Presencia de numerosas empresas informales del sector 	<ul style="list-style-type: none"> ● Diversificación del riesgo a través de las buenas relaciones con los proveedores para protegerse frente a la posible subida de precios de suministros ● Establecer relaciones de confianza con empresas que ofrecen productos sustitutos a fin de la recomendación mutua 	<ul style="list-style-type: none"> ● Implementación de una pequeña sala de espera para los clientes ● Diseño de espacios estratégicos y mejora en la distribución de instalaciones a fin de no invadir espacio público y de ofrecer rapidez en el servicio

ANEXO M: Matriz de consistencia

Tema de investigación	Preguntas de investigación	Objetivos	Metodología	VARIABLES DE ESTUDIOS	Indicadores	Técnicas Recolección de Datos	Criterios selección muestra	Guías
Análisis y propuestas de mejora de la calidad de servicio de las mypes del sector de mecánica automotriz de Lima Norte, basado en la metodología Servperf aplicado en los clientes de los talleres mecánicos de Lima Metropolitana	Pregunta principal: ¿Cuál es la percepción del cliente sobre la calidad de servicio que recibe en los talleres de mecánica automotriz en Lima Metropolitana, en base al modelo Servperf?	Objetivo principal: Medir la percepción de la calidad del servicio de los clientes de talleres de mecánica automotriz en Lima Metropolitana, en base al modelo Servperf y desarrollar propuestas de mejora para los talleres ubicados en Lima Norte	Mixta	Variable Dependiente: Percepción de la calidad del servicio	Dimensiones del modelo Servperf	Cuestionario del modelo Servperf Entrevistas semi-estructurada	Muestreo probabilístico para encuestas Muestreo no probabilístico para entrevistas	Preguntas correspondientes a: Cuestionario Servperf Guía de entrevistas
	Preguntas secundarias: P1: ¿Cuáles son los enfoques existentes sobre los modelos de medición de la calidad del servicio?	O.S.1: Examinar los diferentes modelos de medición de la percepción de la calidad del servicio, aplicable a los talleres de mecánica automotriz.	Cualitativa	VARIABLES INDEPENDIENTES: SERVQUAL SERVPERF EFQM	No aplica	Revisión de fuentes bibliográficas	No aplica	Preguntas correspondientes a: No aplica
	P2: ¿La percepción de los clientes respecto a la calidad de servicio varía de acuerdo a la zona en la que se encuentra ubicado el taller de mecánica automotriz?	O.S.2: Evaluar la percepción del cliente sobre la calidad del servicio de los talleres de mecánica automotriz en Lima Metropolitana, a través del cuestionario Servperf.	Cualitativa	VARIABLES INDEPENDIENTES: -Dimensión de Elementos Tangibles -Dimensión de Fiabilidad -Dimensión de Capacidad de Respuesta -Dimensión de Empatía -Dimensión de Seguridad	Dimensiones del modelo Servperf	Cuestionario del modelo Servperf	Muestreo probabilístico	Preguntas correspondientes a: Cuestionario Servperf Guía de entrevistas

<p>P3: ¿Cuál es el principal problema de los talleres de mecánica automotriz que afecta la calidad del servicio ofrecido, teniendo como base las dimensiones del modelo Servperf.</p>	<p>O.S.3: Analizar e identificar las dimensiones del modelo ServPerf que generan mayor impacto en la percepción de la calidad del servicio de los clientes de los talleres de mecánica automotriz de Lima Metropolitana.</p>	<p>Cuantitativo</p>	<p>Variables independientes: -Dimensión de Elementos Tangibles -Dimensión de Fiabilidad -Dimensión de Capacidad de Respuesta -Dimensión de Empatía -Dimensión de Seguridad Variable dependiente: -Percepción de la calidad de servicio</p>	<p>Dimensiones del modelo Servperf</p>	<p>Cuestionario del modelo Servperf Entrevistas semi-estructurada</p>	<p>Muestreo probabilístico para encuestas Muestreo no probabilístico para entrevistas</p>	<p>Preguntas correspondientes a: Cuestionario Servperf Guía de entrevistas</p>
<p>P4: ¿Los talleres en Lima Norte tienen una baja percepción de la calidad de servicio, en comparación a las otras zonas de Lima Metropolitana?</p>	<p>O.S.4: Analizar las brechas de calidad de servicio ofrecido por los talleres de mecánica automotriz en Lima Norte, respecto a la calidad de servicio de las demás zonas de Lima Metropolitana.</p>	<p>Cualitativa (análisis cuantitativo)</p>	<p>Variables independientes: Zonas geográficas de Lima Metropolitana -Dimensiones del Servperf Variables dependientes -Percepción de la calidad del servicio</p>	<p>Dimensiones del modelo Servperf</p>	<p>Cuestionario del modelo Servperf Entrevistas semi-estructurada</p>	<p>Muestreo no probabilístico</p>	<p>Preguntas correspondientes a: Cuestionario Servperf Guía de entrevistas</p>
	<p>O.S.5: Analizar la situación actual de talleres de mecánica- automotriz en Lima Metropolitana y el estado interno de las mipymes del mismo sector en Lima Norte, así como su relación con el déficit de la calidad del servicio.</p>	<p>Cualitativa</p>	<p>- Calidad del servicio ofrecido en base a la percepción de los jefes de los talleres mecánica automotriz</p>	<p>-% de clientes retenidos -Nivel de satisfacción de los clientes -Evolución de las ventas</p>	<p>Entrevistas semi-estructurada observación participante</p>	<p>No aplica</p>	<p>Preguntas correspondientes a: Guía de entrevistas</p>
<p>P5: ¿Qué es lo que más valoran los clientes cuando acuden a los talleres de mecánica automotriz de Lima Metropolitana, teniendo como base las dimensiones del modelo Servperf?</p>	<p>O.S.6: Elaborar recomendaciones y propuestas de mejora en los talleres de mecánica automotriz de Lima Norte a fin de ser aplicable en similares pymes de la zona geográfica.</p>	<p>Cualitativa</p>	<p>Variables independientes: Zonas geográficas de Lima Metropolitana -Dimensiones del Servperf Variables dependientes -Percepción de la calidad del servicio</p>	<p>-Nivel de conocimientos técnicos de los trabajadores -Nivel de inversión -Tiempo de entrega del servicio -Nivel de satisfacción</p>	<p>Entrevistas semi-estructurada</p>	<p>Muestreo no probabilístico</p>	<p>Preguntas correspondientes a: Guía de entrevistas</p>