



UNIVERSIDAD CATOLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRIA DE GERENCIA EN MARKETING

Trabajo de Titulación Examen Complexivo para la obtención  
del grado de Magister en Gerencia de Marketing

"Estudio del nivel de satisfacción del servicio de postventa para la  
marca chevrolet concesionario automotores continental, del primer  
semestre del año 2015 de la agencia principal de la ciudad de  
Guayaquil."

Autor:Lcda. María Isabel Bayas Maruri

Tutor:

Econ. Danny Barbery

Guayaquil, 19 de Octubre del 2015



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRIA EN GERENCIA DE MARKETING**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

**Yo, Lcda. María Isabel Bayas Maruri**

**DECLARO QUE:**

El examen complejo: **“Estudio del nivel de satisfacción del servicio de postventa para la marca chevrolet concesionario automotores continental, del primer semestre del año 2015 de la agencia principal de la ciudad de Guayaquil”**, previo a la obtención del **Grado Académico de Magister en Gerencia de Marketing**, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de investigación del Grado Académico en mención.

**Guayaquil, a los 19 días del mes de Octubre del año 2015**

**EL AUTOR**

---

**María Isabel Bayas Maruri**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN GERENCIA DE MARKETING**

**AUTORIZACIÓN**

**Yo, Lcda. María Isabel Bayas Maruri**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del examen complejo “**Estudio del nivel de satisfacción del servicio de postventa para la marca chevrolet concesionario automotores continentales, del primer semestre del año 2015 de la agencia principal de la ciudad de Guayaquil**”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 19 días del mes de octubre del año 2015**

**EL AUTOR:**

---

**María Isabel Bayas Maruri**

## **AGRADECIMIENTO**

Al dar por terminado un trabajo de titulación tan arduo, quisiera agradecer a Dios por darme la guía y a mi querido tutor, quien supo siempre darme las herramientas y pautas efectivas y precisas para preparar un trabajo de calidad y demostrar a través del mismo, el conocimiento adquirido.



## **DEDICATORIA**

La familia consta de una importancia que sencillamente no alcanzan palabras para definirla, es la organización más importante que se puede llevar a cabo y se ve representada en lo que somos como seres humanos y lo que guardamos en el corazón. Dedicó el presente trabajo a mi familia, mi soporte, mi base y mi motivación.

## INDICE GENERAL

<b>Contenido</b>	
INTRODUCCION .....	6
PROBLEMATICA.....	<input type="text"/>
JUSTIFICACION .....	8
OBJETIVOS .....	9
MARCO REFERENCIAL.....	9
MARCO TEORICO.....	13
Marketing Sensorial .....	13
Marketing de Servicio .....	15
Entorno del Servicio .....	17
El personal como una ventaja competitiva.....	19
Marketing Relacional .....	20
Experiencia del Usuario .....	21
METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION .....	23
Objetivo de la investigación .....	23
Objetivo General .....	23
Objetivos específicos.....	23
Diseño investigativo .....	24
Tipo de investigación: .....	24
Tipo de datos .....	24
Fuentes de información .....	24
Herramientas de investigación .....	25
Informe de Entrevistas a profundidad.....	25

Conclusiones .....	31
Resultados de encuestas (datos históricos de la empresa) .....	32
Conclusiones .....	33
Encuesta a clientes de cero retención.....	34
Conclusiones: .....	38
Elaboración de informe final.....	38
Conclusiones .....	40
Bibliografía .....	42
Anexos .....	44

## **INTRODUCCION**

El presente trabajo expone la problemática en los niveles de satisfacción en el concesionario Automotores Continental, agencia Tanca Marengo, y como el cliente percibe el servicio brindado al momento de ingresar su vehículo por un mantenimiento preventivo.

Se tratan diferentes temas y conceptos para poder comprender de una manera más profunda y específica como los diferentes factores internos y externos influyen en la satisfacción final del cliente. Posteriormente se realizará un análisis de los factores encontrados, para presentar propuestas y obtener las respectivas conclusiones.

El método empleado en el siguiente trabajo ha sido bajo una investigación de mercado concluyente, aplicado a una problemática empresarial y obtener una propuesta a partir de los hallazgos obtenidos, cuenta con los componentes respectivos para una evaluación consistente del tema expuesto.

En su elaboración no se experimentaron limitaciones, ya que se contaba con la información histórica de la empresa y las entrevistas llevadas a cabo fueron de gran aceptación por parte de los clientes que participaron, ya que estaba de por medio la mejora de nuestros servicios.

## **PROBLEMÁTICA**

La problemática que se expone es acerca de los niveles de satisfacción en cuanto al servicio de postventa en la concesionaria Chevrolet de Automotores Continental, de su agencia Principal ubicada en la Juan Tanca Marengo.

Dentro de las causas empíricamente determinables, es decir que se basa en la experiencia y en la observación de los hechos, se tienen las siguientes:

- La empresa no invierte en planes de incentivos internos, ni programas de CRM que aporte a conocer a los clientes uno a uno y de esta manera determinar sus necesidades puntuales.
- Falta de compromiso de los trabajadores en la calidad del servicio que se entrega al cliente.
- Falta de mano de obra calificada y capacitación a los asesores y técnicos que conforman el área, para facilitar el conocimiento de los procesos.
- No se cumplen los procesos establecidos para otorgar un servicio ágil y de calidad.

Una vez identificadas estas causas, se puede determinar que la situación problemática es que no se puede garantizar que un cliente que ingresa al taller por un servicio de postventa obtenga una prestación que satisfaga sus necesidades o logre superar sus expectativas.

Los efectos empíricamente estimables que arrojarán las causas identificadas anteriormente, se enuncian a continuación:

- Bajo retorno de los vehículos al taller.
- Reclamos de clientes en el servicio de Postventa.
- Percepción de un servicio costoso y altos tiempos de permanencia en el taller.
- Resta valor a la marca, en cuanto a credibilidad y calidad de servicio.
- Deserción en los kilometrajes iniciales, donde reside la mayor oportunidad de fidelizar al cliente.
- Migración de clientes a talleres de otros concesionarios o talleres multimarca.

De acuerdo a lo antes expuesto se puede evidenciar que el nivel de satisfacción con el servicio de postventa, está relacionado con la poca o nula inversión en esquemas de fidelización a clientes y en un programa de entrenamiento para el cliente interno, enfocado a una cultura de servicio, que al mismo tiempo permita identificar los puntos débiles y evaluar si amerita todo un programa de entrenamiento o revisar el proceso de reclutamiento como tal con el Departamento de Talento Humano.

## **JUSTIFICACION**

En vista de lo que se ha detectado en la situación problemática, es necesario identificar las razones por las que no se puede garantizar, que un cliente que ingresa al taller por un servicio de postventa, obtenga un servicio que satisfaga sus necesidades o logre superar sus expectativas. Por otro lado es importante mencionar que el área de postventa aporta con utilidades muy altas para la empresa, con una factura promedio de \$121.44 en repuesto y \$55.34 en mano de obra, por lo que se hace imprescindible mantener clientes satisfechos con el servicio que se entrega.

El presente estudio será de gran utilidad y aporte para incrementar los niveles de satisfacción por parte del servicio que los clientes reciben y por ende será un negocio con tasas de rentabilidad mucho más altas.

Los beneficios no solo están dados para el proceso como tal, sino para las personas que están involucradas en todo el servicio de postventa, desde los altos mandos hasta los más bajos, ya que todos forman parte de la cadena de valor. Estará beneficiada la empresa porque la marca va a posicionarse con un valor agregado que serán excelentes bases para crear clientes para toda la vida y un factor multiplicador de buenas referencias; beneficiará el cliente al recibir un excelente servicio bajo los estándares de calidad que aseguren su permanencia en la empresa, hasta renovar el ciclo de vida del servicio.

Finalmente beneficiará a las ciencias sociales, ya que se realizarán análisis de nuevas variables y de conceptos relacionados a este tema, con el fin de conjugar la información que

se ha investigado y estructurar un nuevo concepto sobre el servicio, partiendo de 3 elementos importantes: producto, proceso y evidencia física.

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo principal**

Conocer los elementos que inciden en la satisfacción del cliente

### **Objetivos específicos**

1. Conocer los elementos que inciden en la percepción del valor del servicio
2. Los elementos en los que se falla en la prestación del servicio
3. Elaborar una propuesta de experiencia emocional positiva en el servicio

## **MARCO REFERENCIAL**

Chevrolet, marca líder en el mercado automotriz, cuenta con sus aliados estratégicos para el desarrollo de su negocio en las áreas de ventas, servicio, repuestos, talleres y productos de valor agregado como garantía, accesorios y servicio pre-pagado.

Automotores Continental concesionario de Chevrolet, se encuentra ubicada en la ciudad de Guayaquil, ciudad en la cual existen 3.645.483 habitantes según datos del (INEC, s.f.) Inicia sus actividades en el año 1972 como una de las empresas del Señor Bela Botar Kendur, posicionándose desde sus inicios como el concesionario integral de General Motors. Ha centrado sus actividades en lograr siempre la satisfacción del cliente más exigente, asumiendo este reto como su filosofía de trabajo, por lo cual ha llegado a ser reconocida como el mega concesionario Chevrolet, por ser el más completo, todo esto avalado por más de 55.000 clientes que han confiado y siguen confiando en la marca.

Sus instalaciones se encuentran en:

Quito:

- Av.10 de Agosto N45-266 y Amazonas

- Panamericana Norte Km. 4 ½ diagonal al Parque de los Recuerdos
- Av. Maldonado s/n y Teodoro Gómez De la Torre, junto al C.C. El Recreo
- Av. Mariscal Sucre S24-174 y Tabiázo (sector Santa Bárbara Bajo)
- Avenida Interoceánica sector Centro Comercial Villa. Cumbayá

Guayaquil:

- Av. Juan Tanca Marengo y Calle 11, Cda. ADACE
- Av. Francisco de Orellana, junto al Hipermarket

Salinas:

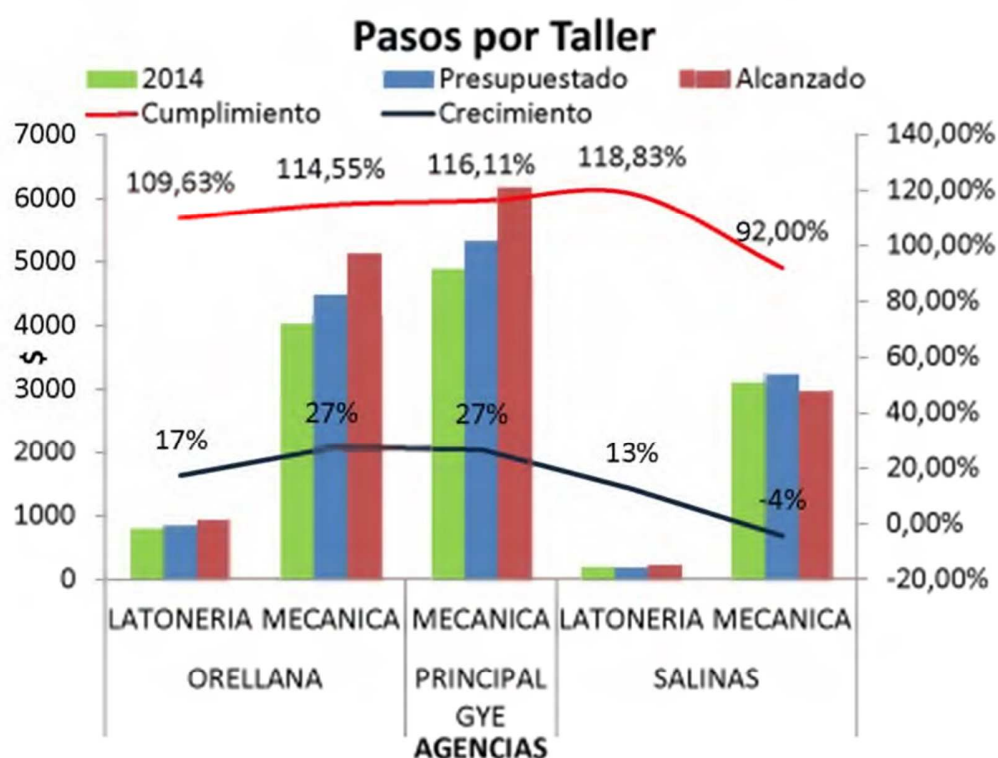
- José Luis Tamayo, Urb. Nautilus, frente al Colegio Muey

Cuenta con más de 40 años de experiencia en el mercado y ofrece variedad de vehículos, servicio de postventa con un amplio *stock* de repuestos y accesorios genuinos. Compite fuertemente por el comprador aspiracional, promocionando modelos de precios bajos, tratando de ganar lealtad de estos clientes y mantenerlos en la marca de por vida.

Entre sus principales competidores en el servicio de posventa, se encuentran los talleres autorizados de concesionarios Chevrolet y talleres Multimarca no autorizados. (Roberts, Mundial, & Saatchi & Saatchi, 2004) Nos señala, que cuantas más marcas existan, menos percibimos las particularidades de cada una de ellas y cuanto mayor es el número de marcas en una categoría, más escasos son los recursos para promocionarlas. Se ingresa en el círculo vicioso de novedad, valor, cambios incrementales mínimos, promociones, tácticas y eventos.

El presente estudio se enfoca en la parte del servicio de postventa de la agencia principal de la ciudad, donde el modelo de negocio está enfocado a los mantenimientos preventivos y de mecánica. La competencia que enfrenta no solo es muy fuerte, sino que pertenecen a la misma red de concesionarios Chevrolet. En la ciudad de Guayaquil está representado por cuatro concesionarios más, cada uno con sus diferentes sucursales, ofrecen los repuestos y accesorios de la misma marca, no obstante, cada uno maneja sus políticas de precios y promociones.





*Fig. 1*

*Evolutivo de pasos por taller en latonería y mecánica al año 2014*

*Fuente: Automotores Continental, (2015)*

En cuanto al tráfico de clientes, la *Fig. 1* muestra una gráfica donde se puede observar que existe un crecimiento del 27% vs al año pasado, el objetivo presupuestado fue superado y esto es meritorio, ya que las estrategias de intervención en la Industria Automotriz que el Gobierno Nacional ha desarrollado, incluyen aranceles variables de hasta el 20% sujeto a tasa de desempeño, asignación de cupos de importación, donde varios importadores enfrentan restricciones superiores al 50%, imposibilitando sustentar los actuales niveles de operación, de acuerdo a lo indicado por la (AEADE, s.f.). Dentro del proceso de prestación, Automotores Continental cuenta con un servicio personalizado para atención de clientes; sin embargo, el proceso no se cumple a cabalidad dando espacio para quejas y la insatisfacción de los clientes. Cabe recalcar que el negocio del Servicio de Postventa es muy rentable para la compañía: en el primer semestre del año 2015 cuenta con un margen

bruto de utilidad del 26.6% frente a un 12.50% del negocio de ventas. En la Fig. 2, se muestra el total de ventas generadas, correspondientes al área del taller del mes de junio 2015, alcanzando un crecimiento del 23.68% vs el año anterior, logrando superar las cifras presupuestadas.

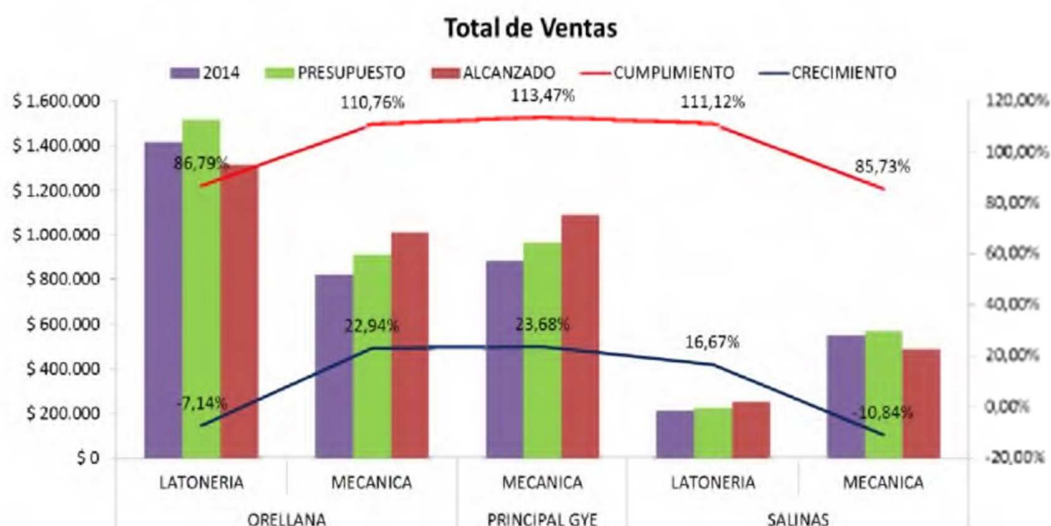


Fig. 2

### Total de Ventas Área de Talleres Junio 2015

Fuente: (Automotores Continental, 2015)

Esto arroja resultados positivos donde existe un modelo de negocio, cuyos réditos económicos son altos vs la inversión realizada, un punto más a favor de que el presente estudio sea llevado a cabo, ya que se debe garantizar que el proceso del servicio de Postventa se realice de manera eficaz y eficiente.

Es muy importante introducirse en el modelo de negocio de la empresa, sus procesos el personal involucrado, la promesa de valor o ese plus que se está comunicando como una ventaja competitiva y desintegrar cada partícula de información, para llegar a los detalles y encontrar oportunidades que agreguen valor no solo a los procesos, al servicio, sino también que permita evolucionar al modelo de negocio en vista del cambiante entorno en los que actualmente interactúan los clientes potenciales.

## MARCO TEORICO

### Marketing Sensorial

Con relación al marketing sensorial (Hultén, Broweus, y Van Dijk, 2009), señalan:

*El creciente interés en el marketing sensorial entre los profesionales, consultores y los investigadores, indica que los cinco sentidos humanos están hoy recibiendo una mayor atención. Más a menudo, el interés se centra en hacer que los clientes sean conscientes de un producto o una marca con el fin de llegar a tácticas y a los objetivos de ventas a corto plazo. En contraste con esto, el marketing sensorial en nuestra opinión, es para ser visto estratégicamente como una forma de aclarar la identidad de una empresa y sus valores, con el objetivo a largo plazo de crear conciencia de marca y establecer una sostenible imagen de marca. (p.17-18).*

Es a través de los sentidos que cada individuo toma conciencia y percibe los productos o servicios; es importante tener un claro conocimiento acerca de cómo los sentidos influyen directamente en la interacción entre la empresa y el cliente y cómo su estimulación puede llegar a cambiar de manera efectiva y exitosa la manera en que el cliente percibe a la empresa como tal, esto permitiría que las empresas no solo comercialicen productos o servicios, sino construyan experiencias personalizadas en torno a sus clientes.

Hoy en día se establecen relaciones comerciales en un mercado muy competitivo, por lo que hay que cuidar más de los detalles, ir de lo masivo al *marketing* relacional y de éste evolucionar al *marketing* sensorial, donde se pueda ofrecer algo personal a través de un diálogo interactivo que a lo largo puedan establecer relaciones fuertes y perdurables en el tiempo.

Hultén *et al.* (2009), indican que cada individuo tiene una experiencia subjetiva llamada “experiencia de la lógica”, esta lógica es individual y personal. Esto es el resultado de como los cinco sentidos humano de un individuo, perciben e interpretan la experiencia, ya sea individualmente o en conjunto. Y para crear esta experiencia, se cuenta con estrategias que van desde relacionar la marca con olores, que permite establecer un buen ambiente y aumentar el bienestar del cliente.

Una estrategia de sonido, puedo lograr que un cliente reaccione con sentimientos, al momento que la música o la voz se introducen en el entorno del servicio. Una estrategia de la vista requiere en cambio un elemento que marque la diferencia cuando ya todos los elementos visuales son descubiertos por el espectador. De acuerdo a lo que señala Hultén *et al.* (2009), la vista es el más poderoso de los sentidos humanos y también el más seductor. El sentido de la vista y el sistema visual son los que permiten descubrir los cambios y diferencias cuando se descubren nuevos diseños o un empaque diferente.

Una estrategia táctil hace posible que un cliente realmente se sienta identificado con la marca, tan solo con poderla sentir y tocar, es a través de los sentidos humanos que un cliente puede diferenciar una marca de otra y llegar a descubrir ese elemento diferenciador que hará única la experiencia, transportando el servicio a un escenario que involucra a toda la organización de manera integral.

Involucrar a la organización de una manera integral hace referencia a que el cliente al ingresar a una empresa, ya sea por un producto o servicio debe vivir una experiencia y para que sea extraordinaria definitivamente hay que involucrar el marketing sensorial, para crear una atmósfera completa de servicio, donde las emociones puedan expresarse en un ambiente familiar, personalizado, cálido. Los diseños juegan un papel importante como parte del bienestar que se logre generar, todo estos elementos deben ir alineados a la identidad o razón de ser de la empresa, con la cual el individuo también pueda estar finalmente identificado.

En la etapa donde se visualiza a la marca como una experiencia sensorial, ya no se trata de adquirir clientes, ni siquiera retenerlos, sino de crear y familiarizar el trato con ellos. Es de suma importancia que los clientes empiecen a disfrutar de la marca en las que ellos invierten su dinero, por lo tanto es hora de ir pensando en estrategias sensoriales efectivas, que permiten reconocer el alma de la marca, a través de los sentidos y valores. Como se indicó anteriormente, estas estrategias deben estar alineadas, relacionadas, totalmente

enfocadas y ajustadas a la identidad y características que la marca de la empresa desea comunicar a sus clientes.

### **Marketing de Servicio**

Lovelock y Wirtz (2009), señalan que la proposición de valor debe abordar e integrar tres componentes:

1. El producto básico
2. Servicios complementarios
3. Proceso de entrega

Se acota lo señalado por el autor anteriormente mencionado, porque aplica perfectamente al negocio del servicio de postventa de un taller mecánico. El producto básico es el componente principal de este negocio, la solución que se ofrece a las diferentes necesidades de los vehículos de los clientes, con una mecánica especializada o con un plan de mantenimiento, con el fin de satisfacer la necesidad de que su vehículo funcione correctamente y se encuentra en un excelente estado para conducirlo.

En cuanto a servicio complementario, se refiere a ampliar el producto básico, es decir si el cliente ingresa por un mantenimiento de 100,000 Km., porqué no ofrecerle adicionalmente una pulida para su vehículo, esto sin duda aumentará el valor y atractivo del servicio que se va a entregar y sobre todo marcará una gran diferencia con respecto a la competencia y finalmente no se ha regalado nada inicialmente, pero de acuerdo a la necesidad del cliente se pueden añadir elementos complementarios que aumente el valor del servicio percibido y por supuesto permita a la empresa cobrar un precio más alto y volverse más rentable.

El tercer componente se refiere a procesos de entrega, qué procesos se van a utilizar para entregar tanto el producto básico como el complementario. Este diseño debe abordar los siguientes puntos:

1. La manera en que los distintos componentes del servicio realizado se entregan al cliente.
2. La naturaleza del papel del cliente en dichos procesos.
3. La duración de la entrega, cumplir con los tiempos establecidos o con un plan de contingencia en caso de que se presente cualquier novedad.
4. El nivel y estilo de servicios prescritos que se ofertarán.

Es importante planificar la secuencia de la entrega del servicio a través del tiempo; el tiempo es importante no solo desde el punto de vista operativo sino desde la perspectiva del propio cliente. Las expectativas de los clientes cambian durante el transcurso de la prestación del servicio debido a la calidad percibida de cada encuentro secuencial. De manera ideal, las empresas de servicios deberían proporcionar un buen desempeño en cada paso; en la realidad, muchos desempeños de servicios son inconsistentes o al menos ciertas partes del proceso no se ejecutan correctamente.

Con relación al marketing de servicio, Lovelock *et al.* (2009), señalan:

*La intensidad de la competencia y las expectativas de los clientes se están incrementando en casi todas las industrias. De esta manera, el éxito no sólo reside en lograr una buena prestación de los servicios existentes, sino en crear nuevos métodos de atención. Es necesario abordar ambos aspectos en el desarrollo de nuevos servicios, debido a que el resultado y los aspectos del proceso de un servicio a menudo se combinan para crear la experiencia y los beneficios de los clientes. (p.113)*

Entregar un buen servicio ya no es suficiente, al menos si se desea clientes para toda la vida: la competencia es fuerte y creativa. El enfoque es no despegarse de la realidad, de lo que los clientes están buscando, de ir más allá y entregar un servicio combinado con una experiencia de marca, que no solo permita un posicionamiento sino un bienestar cuando el cliente visita las instalaciones de una empresa y trata con todo el personal involucrado en los procesos para la entrega de su producto o en este caso de su servicio.

Experimentar los beneficios de un servicio siempre ha resultado más complicado que los de un producto que pueden ser tangibles. Hoffman y Bateson (2010) indican que es necesario

utilizar la evidencia física para diseñar entornos de servicio, ya que debido a la intangibilidad de servicios, los clientes suelen tener problemas al momento de evaluar objetivamente la calidad como tal. Por eso es importante que las empresas reconozcan la importancia de manejar o desarrollar entornos de servicio, en especial en los siguientes roles:

- Empaque del servicio
- Facilitar el proceso de entrega del servicio
- Socializar a clientes y colaboradores
- Diferenciar a la empresa de sus competidores

Darle la importancia a estos roles, permitirán crearle una experiencia al usuario y facilitar su evaluación final sobre la calidad.

### **Entorno del Servicio**

Lovelock *et al.* (2009), señalan que el entorno físico de servicio que los clientes experimentan es el punto final del sistema de prestación de servicios en los servicios de alto contacto, tiene un papel fundamental en la creación de la experiencia del servicio y en el incremento (o disminución) de la satisfacción del cliente.

Esto quiere decir que un buen ambiente del servicio, ya sea el estilo, la apariencia del ambiente físico y otros elementos, hace que cada cliente se sienta cómodo y muy satisfecho y deje en el cliente una impresión duradera, pasa a ser un componente importante para una proposición general de valor. Cabe recalcar que diseñar un entorno agradable de servicio demanda no solo esfuerzo, sino tiempo y una alta inversión, se debe realizar pensando en cada detalle de lo que se quiere transmitir, ya que una vez que se construya no resulta fácil su modificación.

Trabajar con los elementos de un entorno de servicio, ayudan a una percepción mucho más positiva del servicio que se entrega, ya que si se evalúa el servicio únicamente, la evaluación de su calidad puede resultar no tan acertada o con puntos que sumen a la imagen de la empresa, pero si va respaldado por elementos que estimulen los sentidos, va a



incrementar los niveles de satisfacción, porque indirectamente estará ligado con la calidad y la imagen que la empresa desea mostrar.

En el negocio del servicio de postventa es muy sensible, ya que siempre va a implicar un malestar, ya sea porque el vehículo presente un daño o simplemente se le tenga que realizar un mantenimiento preventivo, ya que involucra desembolsar dinero. En estos casos el mal comportamiento de clientes se encuentra a flor de piel, mala predisposición para aceptar presupuestos o quedarse sin auto por horas o días debido al servicio que se debe aplicar, este comportamiento resulta difícil y hasta premeditado aunque en otros casos es situacional.

(Keller, 2008) nos indica, que quizás sea preciso crear un nuevo programa de *marketing* para mejorar las asociaciones fuertes, favorables y únicas que constituyen la imagen de marca, aterrizando este concepto al área de servicio de postventa, se debe disminuir el riesgo a fracasar, eliminando los pasos que no añadan valor para el cliente, que evite esperas indeseables y que se mantenga en un entorno cómodo donde el tiempo que deba de esperar le parezca aceptable y ayude a reducir algunos factores de enojo y hasta porque no de frustración. El simple detalle de cómo está uniformado el personal que atiende, distribución de espacios, en fin todos estos detalles que el cliente descubra a su llegada, deben de aportar para mejorar la oferta de valor y lograr reacciones apropiadas de los clientes, aún en situaciones difíciles y de alto conflicto.

Becerra, Fábregas y Pizzabioche (2006) indican que el punto de venta pasó a ser un *driver* de experiencias y el diseño el vehículo para proyectarlas, alimentándose de la observación *in situ* de las conductas que los diferentes grupos construyen en su resistencia a la permanente entropía de anonimato y des-identidad que la gran ciudad genera. Ciudad, cultura, consumo, experiencias, ciudadanos-usuarios, son componentes de un sistema que opera hoy profundamente entrelazado y que en términos de negocios no reconoce grandes diferencias en escalas o volúmenes.



## **El personal como una ventaja competitiva**

(Wheelen & Hunger, 2007) Indica, que el origen de una ventaja competitiva reside en la capacidad para identificar y responder al cambio ambiental mucho antes que la competencia. La razón por la cual algunas empresas se adaptan mejor que otras, es porque existen diferencias en la capacidad de los administradores para reconocer y entender los asuntos y factores estratégicos externos.

Con relación a la administración del personal, Lovelock *et al.* (2009), señalan:

*Detrás de la mayor parte de las empresas de servicios exitosas de la actualidad hay un firme compromiso por administrar los recursos humanos (RH) de manera efectiva, incluyendo el reclutamiento, la selección, capacitación, motivación y retención de los empleados. Las empresas que manifiestan este compromiso comprenden el beneficio económico que deriva de invertir en su personal. (p. 335)*

El personal que trabaja en talleres de mecánica brindando un servicio de postventa, a menudo está expuesto a mucho estrés, una alta demanda de trabajo bajo presión, reclamos de clientes, gritos, manejo de conflictos y demás exigencias. En un negocio de alto contacto, como es el que se acaba de describir, el personal a menudo es un factor clave para la entrega de un servicio de excelencia y para marcar una ventaja competitiva frente a la competencia, ya que son quienes aseguran el cumplimiento de la promesa de valor de la marca, se puede señalar que el personal está adherido al servicio final que se entrega, es parte de ese servicio y como tal será evaluado.

Por lo tanto es importante cuidar de este elemento clave del negocio, desde la elaboración de su perfil, pruebas de conocimiento y todo lo necesario que conlleve a la contratación eficaz del personal ideal que cubra las diferentes áreas del negocio. La excelencia en el servicio y su productividad tiene base en el personal que gestiona las relaciones con el cliente y entrega el servicio. A continuación se detallan los puntos importantes acorde a Lovelock *et al.* (2009) a considerar con respecto al personal:

- Contratar al personal correcto: Intensificar los procesos de selección, bajo patrones preferidos en el mercado de talento, esto quiere decir que hay que competir por las solicitudes de los mejores empleados del mercado laboral.

- Facultar al personal: Contar con un amplio programa de capacitación que cubra las necesidades de estar actualizado tanto en habilidades técnicas, conocimiento del producto, de la empresa y su cultura organizacional. Transmitir poder al personal que se va a contratar, para una correcta toma de decisiones y solución de problemas, desarrollar estructuras y habilidades de equipo que funcionen.
- Motivar e impulsar al personal: Usar todo tipo de recompensas, bonos, pagos adicionales, comunicar los logros de las metas, reconocimiento del buen trabajo para contar con un personal más motivado

### **Marketing Relacional**

Hoy en día, ya no se puede entregar lo que el cliente solicita, si la empresa se dedica a tomar pedidos, no alcanzará niveles de confianza por parte del cliente, es necesario dar esa milla adicional que permita descubrir los motivos de la otra parte, lo que hace realmente que ingrese por la puerta de una empresa, entregar finalmente aquello no que solicita, sino lo que realmente necesita, que muy probablemente serán diferentes a las anunciadas, bajo una asesoría profesional y con altos niveles de calidad.

Reinares y Ponzoa (2002) señalan que una diferencia básica entre un acuerdo transaccional y otro relacional estriba en las posibilidades de continuidad del mismo en el futuro. El enfoque que se debe tener al hablar de *marketing* relacional es lograr acompañar al cliente en todo su ciclo de vida, hasta que vuelva a iniciar, no hay que olvidar que un cliente es constantemente seducido por la competencia, por lo que la relación que se establezca desde el inicio, debe ser basada en confianza, con un beneficio para ambas partes y lograr una fidelización.

Dentro de un negocio de postventa, el manejo inteligente de sus bases de datos es un punto esencial para incrementar una relación positiva con el cliente, segmentar bases para poder comunicar algo particular a un grupo específico. Lo masivo ya no sirve, se necesita de un plan de comunicación personalizado, que el cliente perciba que la empresa se preocupa por su bienestar, que recuerde su cumpleaños, que le recuerde en qué fecha debe realizar el siguiente mantenimiento de su vehículo, que le comunique acerca de precios especiales de

sus accesorios favoritos, son detalles que al cliente lo mantienen involucrado con la marca, permite que se posicione en la mente del consumidor y será más difícil que la competencia ingrese y ataque.

## **Experiencia del Usuario**

Verhoef *et al.* (2009), indican que la experiencia del cliente se origina de un conjunto de interacciones entre un cliente y un producto o empresa o parte de su organización, lo que provoca una reacción. Esta experiencia es estrictamente personal e implica la participación de los clientes en los diferentes niveles; racional, emocional, sensorial, físico y espiritual.

Esta experiencia no es otra cosa que la respuesta de los clientes a cualquier momento de contacto con la empresa, sea directo o indirecto, por lo general esto es dado desde que el cliente inicia su búsqueda por el producto o servicio deseado, esto puede darse a través de diversos canales que cada día se incrementan y vuelven más interactivos.

Antes de entrar al tema de experiencia de usuario, es importante revisar el concepto de comportamiento del consumidor. (Solomon, Marshall, & Stuart, 2012), Nos señala que es el proceso individual o en grupo, que se debe atravesar para seleccionar, comprar, usar y disponer de servicios, ideas o experiencias para satisfacer sus necesidades y deseos. Hay que reconocer que la decisión de los consumidores es un proceso en curso que va más allá de lo que sucede en el momento que el consumidor paga una cantidad de dinero por recibir un producto o servicio.

Lograr crear una experiencia positiva en el usuario al momento de consumir un producto o servicio, diseñará un momento memorable en el tiempo. (Lleida, 2010), señala que se está viviendo en la era de las experiencias, en sí que lo que en realidad se adquiere son experiencias, no son productos ni servicios. Esto aportará de gran manera para que la marca se posicione en la mente del consumidor y al momento de que la necesidad vuelva a surgir, prefiera la misma marca que irse con la competencia, es esa experiencia que se pueda lograr, la razón de ser de la compra.

Arhippainen y Tähti (2003) indican que el usuario y el producto interactúan en un contexto particular de uso, donde los factores sociales y culturales son de gran influencia. El usuario dispone de los siguientes aspectos: valores, emociones, expectativas y experiencias previas, entre otros. También el producto tiene factores influyentes, por ejemplo: la movilidad y adaptabilidad.

Con todas estas interacciones son las que se debe crear la experiencia, enfocado al servicio de postventa, el servicio como tal si bien es cierto no es tangible, pero lo son los repuestos que se utilizan, los insumos, el personal que atiende que finalmente forma parte del servicio. El contexto; tiempo, lugar, temperatura también son parte de que el cliente tenga un momento memorable o no.

Para evaluar las experiencias de los usuarios existen varios métodos entre ellos:

- Entrevistas
- Observación
- Grabación de Videos
- Aplicaciones móviles de adaptación

Sea el método que se seleccione para evaluar, capturar las experiencias de los usuarios será muy difícil porque hay muchos factores que inciden en la momento de la interacción entre el cliente y el producto o servicio que está recibiendo. Antes de realizar cualquier tipo de evaluación, es importante tener claramente definido los factores que están inmersos consciente o inconscientemente, para ayudar a que los resultados sean más eficientes, precisos y reales, ya que la interpretación de esos resultados, será la base para planificar estrategias y toma de decisiones.

Roto (sf.) Indica que antes que una persona comience a interactuar con un producto, ya tiene expectativas. El aspecto o como luce es la primera idea y los comentarios de las demás personas añaden detalles a esa expectativa, pero hasta que no inicie la interacción con el producto o servicio no se puede hablar acerca de la experiencia del usuario. En este aspecto el entorno en que se desenvuelva el servicio de postventa es importante y genera un mayor compromiso el poder generar una buena expectativa al cliente y en cada momento de verdad poder no solo cubrir esa expectativa sino dar esa milla adicional.

Gómez (sf) indica que la experiencia del usuario representa un cambio emergente del propio concepto de usabilidad donde el objetivo no se limita a mejorar el rendimiento del usuario en la interacción-eficacia, eficiencia y facilidad de aprendizaje, sino que se intenta resolver el problema estratégico de la utilidad del producto y el problema psicológico.

Mattelmäki (2006), explica que la forma de pensar del usuario ha asumido nuevos matices de significado. En áreas como la facilidad de uso, se ha descubierto que la toma de decisiones no se basa en el razonamiento racional y lógico, las emociones tienen un significado vital. En el servicio de postventa como se indicaba anteriormente, las emociones juegan un papel importante, ya que el cliente que asiste a un taller sabe que va a invertir una cantidad importante y no necesariamente se encuentra feliz por eso.

Yogasara, Popovic, Kraal y Chamorro-Koc (2011) señalan que se puede inclusive aprender a anticiparse a las consecuencias que incluyen los resultados emocionales de ciertos actos ocurridos en experiencias pasadas. Para esto es importante saber escuchar lo que el cliente indica, comenta, muchos dan las pautas de su insatisfacción ya sea con la empresa o competencia, pero muchas veces por tener el enfoque única y exclusivamente en el servicio como tal, no se presta atención a lo que realmente el cliente está solicitando y de esta manera evitar que malas experiencias se vuelvan a dar.

## **METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION**

### **Objetivo de la investigación**

#### **Objetivo General**

Identificar los factores que inciden en la insatisfacción con el servicio de postventa.

#### **Objetivos específicos**

1. Conocer la satisfacción en cuanto a la evidencia física del taller.
2. Conocer la percepción de los clientes en cuanto al recurso humano.
3. Extraer sugerencias y recomendaciones para obtener el servicio ideal.

## **Diseño investigativo**

### **Tipo de investigación:**

**Exploratoria:** Con esta investigación se obtendrá una visión general respecto a una realidad determinada, permitirá identificar relaciones potenciales entre variables y tendencias que incidan en la problemática de la insatisfacción de clientes con el servicio.

**Descriptiva concluyente:** Con esta investigación se conocerá las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción de las actividades, procesos y personas. Su investigación no se limita a recolección de datos sino a identificar la relación que existen entre dos o más variables.

### **Tipo de datos**

**Cuantitativos:** Este tipo de datos permitirán medir las causas para que los clientes no se sientan satisfechos con el servicio que se brinda, lo vital en estos tipos de datos es saber como interpretarlos y darles un análisis que tenga lógica para la investigación. Estos datos serán de gran ayuda para que la investigación tenga un respaldo a todo lo que en ella se haga referencia.

**Cualitativos:** Estos datos nos brindan un enfoque o punto de vista de la muestra o de una variable hacia lo que indica la investigación. Estos datos son igual de importante aunque no son numéricos, se pueden medir de ciertas maneras y conocer la tendencia de una población hacia lo que se necesite saber.

### **Fuentes de información**

**Primarias:** Se considera toda la información de primera mano, es decir la materia prima para llevar a cabo el presente trabajo. La fuente principal son los datos

históricos con los que cuenta la empresa, tanto de los procesos, personas y evolución del taller.

**Secundarias:** Se basa también en información secundaria, ya que incluye el micro y macro entorno de la organización, gobierno, información basada en archivos, internet, bases de datos y asociaciones automotrices.

### **Herramientas de investigación**

**Encuesta:** Se recogen datos mediante la aplicación de un cuestionario a una muestra de individuos, en este caso las encuestas son realizadas a manera de censo ya que se cuenta con datos históricos de todos los clientes que indican haber tenido una insatisfacción con el servicio de postventa.

**Entrevista a profundidad:** Se seleccionaron al azar cinco personas que hayan asistido al taller y se conversó con ellos a través de un diálogo estructurado y preparado, donde se desplegaron a lo largo de la conversación elementos cognoscitivos, creencias, y deseos en torno al tema planteado que es conocer sobre su satisfacción con el servicio que recibió en el taller.

### **Informe de Entrevistas a profundidad**

El siguiente informe muestra los resultados de las entrevistas realizadas a cinco personas que asistieron al taller por un servicio postventa (mantenimiento preventivo). De estas cinco personas, cuatro son clientes y una asiste por primera vez. Con la finalidad de evaluar su satisfacción sobre el servicio que ha recibido y poder obtener una retroalimentación en cuanto a las oportunidades de mejora.

<b>Variables</b>	<b>Aspectos Positivos</b>	<b>Aspectos Negativos</b>
------------------	---------------------------	---------------------------

<b>Personal</b>	No se registran aspectos positivos durante la entrevista.	Mala percepción con el servicio que brinda el personal (asesores de servicio) No cumplen con la oferta de valor (no cumplen con los horarios de entrega ni corrigen los daños del vehículo) Mala percepción en cuanto a conocimiento del asesor de servicio, no pudo despejar las dudas del cliente.
<b>Procesos</b>	Proceso correcto en cuanto a facturación no experimentó problema alguno.	No le comunicaron el retraso de entrega de su vehículo.
<b>Evidencia Física</b>	Cliente se sintió cómoda en las instalaciones.	No indica comentarios negativos.

Tabla. 1

Entrevista # 1 (Chevrolet Optra-Mantenimiento 30.000KM), cliente de Automotores Continental.

Fuente: Elaboración Propia.



<b>Variables</b>	<b>Aspectos Positivos</b>	<b>Aspectos Negativos</b>
<b>Personal</b>	No se registran aspectos positivos durante la entrevista.	El asesor de servicio tenía que estar consultando al técnico, mostraba poco conocimiento del tema mecánico. No pudo despejar las dudas, percepción de un servicio poco profesional. Personal poco capacitado para la atención de los clientes
<b>Procesos</b>	Le recibieron el vehículo sin retraso y sin novedad alguna.  Proceso de facturación correcto no se experimentó novedad-	Percepción de mal manejo de tiempos de entrega del vehículo No comunicaron trabajos realizados en el vehículo ni el retraso en la entrega.
<b>Evidencia Física</b>	Hay caramelos.	No hay agua para tomar Aire no funciona No se preocupan por la comodidad del cliente.

Tabla. 2

Entrevista # 2 (Corsa Evolution 2005-Trabajo correctivo), cliente de Automotores Continental

Fuente: Elaboración Propia.

<b>Variables</b>	<b>Aspectos Positivos</b>	<b>Aspectos Negativos</b>
<b>Personal</b>	Trato amable por parte del personal. Personal con dominio y conocimiento sobre trabajos realizados.	No supo despejar todas las dudas y preguntas que el cliente realizó, no supo dar solución a su inconveniente. El personal se demora mucho en atender.
<b>Procesos</b>	Si la mantuvieron comunicada sobre los trabajos. Proceso correcto en cuanto a la facturación.	Procesos poco amigables No solucionaron los problemas del vehículo, tuvo que llevarlo a otro lugar para que le solucionaran el inconveniente.
<b>Evidencia Física</b>	Instalaciones cómodas	No le brindaron bebida ni se preocuparon si el cliente necesitaba algo mientras espera.

Tabla. 3

Entrevista # 3 (Chevrolet Grand Vitara-Mantenimiento 35.000 KM), cliente de Automotores Continental

Fuente: Elaboración Propia.

<b>Variables</b>	<b>Aspectos Positivos</b>	<b>Aspectos Negativos</b>
<b>Personal</b>	Si existe amabilidad en las personas. Respuestas correctas pero no son respuestas técnicas.	Falta de conocimiento técnico en los asesores de servicio
<b>Procesos</b>	Si comunicaron a través de mensaje que ya estaba listo el vehículo. Satisfecho con el trabajo realizado.	Se espera mucho para la recepción del vehículo. Filas largas en horas pico(final del día).
<b>Evidencia Física</b>	No se registran aspectos positivas durante la entrevista.	Instalaciones poco cómodas. Olores Fuertes Muchas gente esperando

Tabla. 4

Entrevista # 4 (Chevrolet Grand Vitara SZ TA-Mantenimiento 30.000 KM), cliente de Automotores Continental.

Fuente: Elaboración Propia.

<b>Variables</b>	<b>Aspectos Positivos</b>	<b>Aspectos Negativos</b>
<b>Personal</b>	Trato amable	No despejó dudas, no indicó nada acerca del mantenimiento realizado. No le dieron sugerencias ni preguntaron acerca de los problemas de su vehículo. No regresaría a Automotores Continental.
<b>Procesos</b>	Proceso correcto en cuanto a facturación no experimentó problema alguno.	Se demoraron mucho tiempo en recibir su vehículo. Nunca llamaron a indicar que el vehículo estaba listo. Se demoró la atención en la caja.
<b>Evidencia Física</b>	No se registran aspectos positivos durante la entrevista.	Instalaciones poco cómodas. Mucha gente. Piso sucio. No le brindaron bebida ni se preocuparon si se encontraba cómoda mientras esperaba por su vehículo.

Tabla. 5

Entrevista # 5 (Chevrolet Sail-Mantenimiento 30.000 KM), cliente por primera vez que visita por recomendación.

Fuente: Elaboración Propia.

## Conclusiones

- La percepción de los clientes es que el técnico es quién realmente tiene conocimiento y está capacitado, mientras que los asesores de servicio necesitan mayor capacitación para atender a los clientes que ingresan por un servicio de postventa.
- Los clientes solicitan un mayor seguimiento en los trabajos que le realizan al vehículo y que exista mayor comunicación, ya que muchas veces existen retrasos o inconvenientes que no son comunicados y generan gran malestar en el cliente, porque lo hacen perder tiempo valioso.

Como principal barrera para brindar un buen servicio se identifica:

- Personal poco capacitado para atender clientes de servicio postventa.
- No respetan los horarios de los procesos, dando como resultado una percepción de contar con procesos poco amigables, a pesar de contar con un sistema de agendamiento de citas.
- Contar con mayor personal, porque los clientes perciben mucha demora en la atención en general.
- Falta de venta consultiva, sugerir o dar consejos acerca de lo que el vehículo necesita para un mejor funcionamiento. Solo están limitados o enfocados a realizar lo que el cliente solicita, más no en lo que el cliente necesita realizarle a su vehículo para mantenerlo en un correcto estado.
- Los clientes que no conocen nada acerca de vehículos prefieren ir a un taller autorizado, por el respaldo de la marca, de los técnicos capacitados, de la garantía en los repuestos originales, pero existe una gran disyuntiva al experimentar el servicio en general.
- Las instalaciones se perciben como lugares poco cómodos, sin limpieza y en si no hay una preocupación por el bienestar del cliente al ingresar a una sala de espera del taller.

## Resultados de encuestas (datos históricos de la empresa)

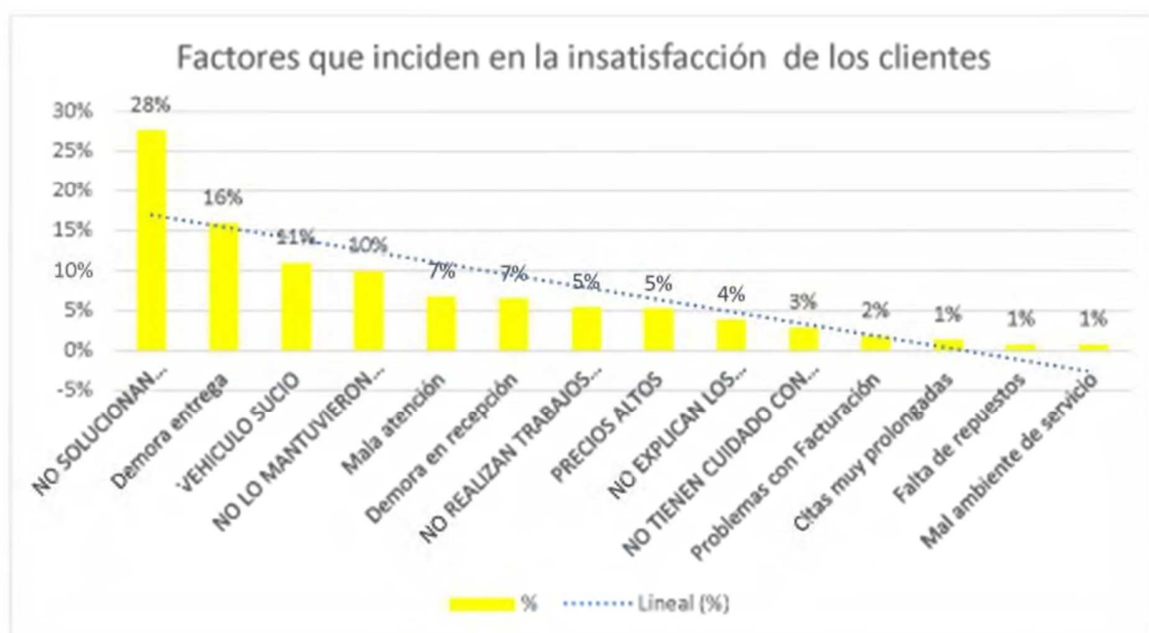


Fig. 3

*Factores de insatisfacción de clientes Postventa, Enero a Junio, 2015*

*Fuente:* (Automotores Continental, 2015)

De acuerdo a las encuestas realizadas a los clientes insatisfechos por el servicio, se identifican los cuatro factores más relevantes que inciden para que el cliente se marche insatisfechos con el servicio de postventa:

1. **No solucionan problemas con el vehículo:** Este factor hace referencia a que el cliente debe ingresar nuevamente su vehículo, porque en la primera visita no se corrigieron los daños y el malestar persiste. El cliente concluye en que el personal no está capacitado para realizar los trabajos y realizan la entrega del vehículo sin percatarse si realmente se encuentra en buenas condiciones.
2. **Demora en entrega del vehículo:** No cumplen con los horarios de entrega del vehículo, ni tampoco comunican si va a existir un retraso. De ser el caso el cliente

no se encontraría tan enojado si al menos comunicaran que alguna novedad ha ocurrido, pero esperan a que el cliente se acerque a retirar su vehículo al taller, para indicar que no está listo aún, esto genera un gran malestar porque el cliente percibe que el personal no es profesional para trabajar, considerando que en algunos casos los clientes se acercan con el tiempo justo para retornar a sus labores.

3. **No mantienen informado acerca de los trabajos realizados:** Este factor hace referencia a que el cliente espera que lo llamen para indicarle que ha sucedido con su vehículo, si existe alguna novedad al respecto, en que proceso se encuentra, si va a existir algún trabajo adicional por aprobar y la hora de entrega del mismo. Los clientes indican que los asesores de servicio no se contactan con el cliente y cuando el cliente quiere tomar contacto con ellos, nunca contestan el teléfono o número de celular entregado.
4. **Entregan vehículo sin lavar:** En este caso lo que el cliente percibe, es que los costos son tan elevados, que lo mínimo que esperan que el servicio sea excelente y eso no excluye entregar un vehículo totalmente limpio, es un servicio que el cliente valora y espera ya como algo agregado, lejos de convertirse en un plus o ventaja competitiva.

## **Conclusiones**

Los reclamos de los clientes están estrechamente ligados con los procesos y personas que laboran en los talleres. Es necesario realizar una revisión no tanto de los procesos, sino de cómo el personal los está ejecutando, porque aunque el cliente no deba estar enterado del detalle del proceso como tal, está percibiendo falencias en el mismo ya que el resultado final es que su vehículo debe retornar dos hasta tres veces al taller por el mismo inconvenientes, cuando el objetivo inicial del cliente al decidir llevar su vehículo a un taller especializado, es que su problema sea resuelto por expertos en la menor cantidad de tiempo posible, es decir que puedan determinar cuál es el daño del vehículo y lo reparen definitivamente.

Existe un factor que no involucra procesos, sino estar comprometido realmente con el trabajo y desear entregar esa milla adicional, comunicar los avances, problemas o novedades en el proceso de atención del vehículo va a mermar los reclamos de los clientes, porque sentirán que hay un real interés en brindar un buen servicio pese a que se presenten novedades o complicaciones en el camino.

Hay que trabajar de la mano con un equipo altamente capacitado y especializado, los clientes se están llevando consigo la impresión de que en los talleres no se cuenta con un capital humano capaz de llevar a cabo los trabajos encomendados y eso sería una dura crítica para un concesionario representado por la marca líder en el mercado automotriz en el Ecuador.

Hoy en día existen las herramientas y los canales para mantener una comunicación interactiva con los clientes, desde un Smartphone, canales digitales o tradicionales, el problema es que hay que trabajar en la cultura de la comunicación. Los clientes no están dispuestos a perder tiempo en el taller, pero si estarán dispuestos a comprender si con anticipación se les comunica que algo ha sucedido, cambia por completo el panorama y se estrechan los lazos con el cliente al mantener una relación honesta desde el inicio hasta el final del proceso de atención.

### **Encuesta a clientes de cero retención**

A continuación se presentan los resultados obtenidos de la encuestas realizadas a los clientes facturados, desde enero hasta octubre del 2014, cuyas unidades no han sido ingresadas a los talleres para un mantenimiento preventivo. El objetivo de esta encuesta, es conocer y entender los motivos por los que estas unidades no están retornando al taller y que medidas se pueden tomar para que lo empiecen a realizar.

El universo tomado fue de 372 clientes, con el siguiente status en la contactabilidad:



Status	Cantidad	%
Efectivos	199	53%
No Colaboran	26	7%
Difícil Localizar	147	40%
Total	372	100%

Es importante destacar que de la cantidad total de efectivos, solo se tomaron 189 registros para encuestar, quienes tenían el auto bajo su propiedad.

Los clientes contactados están distribuidos de acuerdo a su localidad, de la siguiente manera:

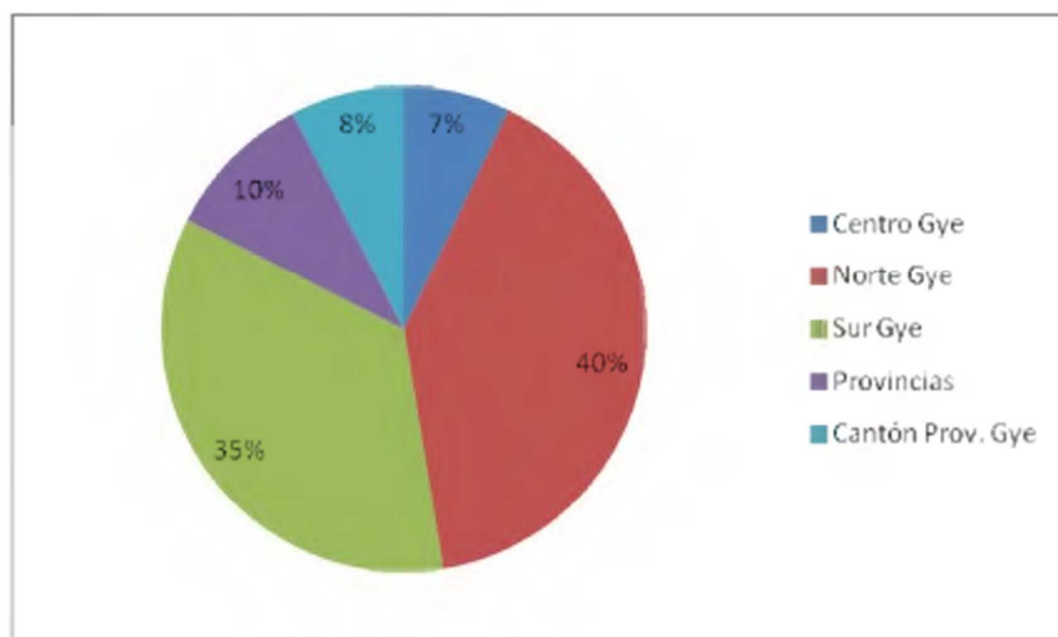


Fig. 4

Distribución Geográfica de clientes cero retención, enero a octubre 2014.

Fuente: (Automotores Continental, 2014)

Localidad	%
centro Gye	7%
Norte Gye	40%
Sur Gye	35%
Provincias	10%
Cantón Prov. Gye	8%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

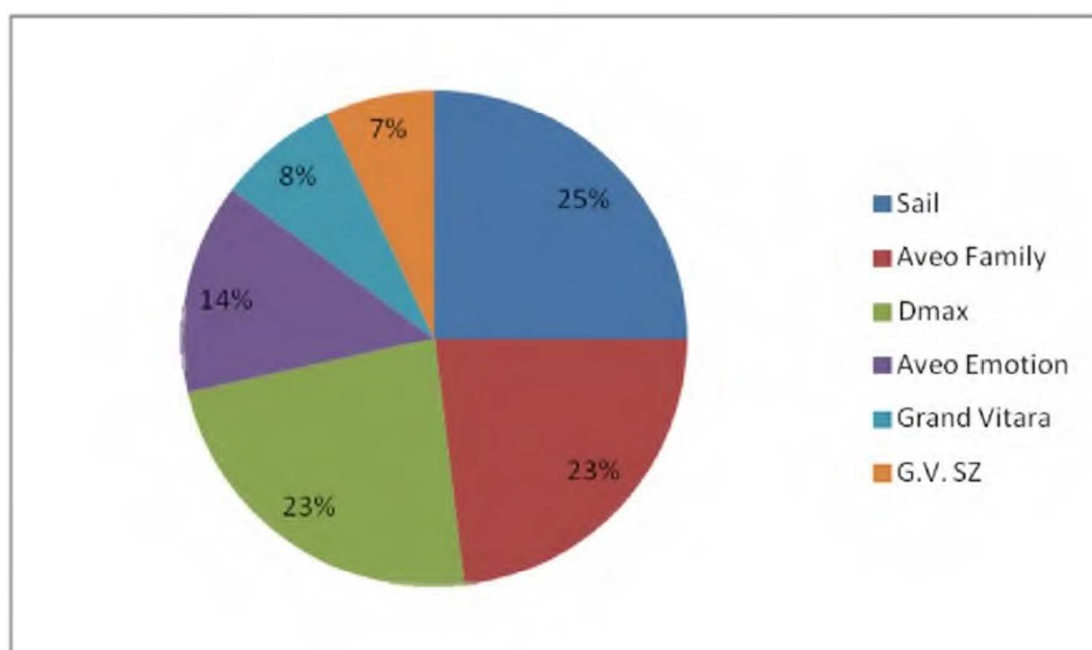


Fig. 5

Modelo de Vehículos de clientes cero retención, enero a octubre 2014.

Fuente: (Automotores Continental, 2014)

Los modelos de autos considerados para esta encuesta son :

- Aveo Emotion
- Aveo Family
- Dmax
- Grand Vitara
- Grand Vitara SZ
- Sail

El modelo Sail es el de más alta deserción seguido del Aveo Family y Dmax.

**Resultados obtenidos:**

1. El 92% de los clientes indicaron si estar informados, desde que el asesor comercial realiza la entrega del vehículo nuevo, sobre el servicio de talleres, así como la importancia de realizar sus mantenimientos en talleres autorizados para mantener la garantía.
2. El 72% de los clientes indican que es sumamente importante conservar y hacer uso de la garantía de su vehículo.
3. El 60% de los clientes que adquirieron su auto en Automotores Continental, ingresaron o ingresarán su auto en Talleres especializados Chevrolet, mientras que el 40% en talleres Multimarca.
4. Del 60% que indicó ingresa o ingresaría su auto a un taller especializado Chevrolet, el 61% hizo referencia a Automotores Continental, el 19% no recuerda el nombre del taller, el 11% a Induauto y 5% a Emaulme.
5. El 78% de los clientes indicaron que ingresan su vehículo a mantenimiento cada 5.000 Km, el 11% solo a cambiar aceite y el 10% cuando tienen tiempo libre o se acuerdan.
6. El 28% de los clientes no han ingresado aún su auto al taller porque no ha cumplido con el kilometraje, el 25% por la ubicación del taller, el 19% por los elevados costos y el 11% por demoras en los tiempos de trabajo.
7. De los clientes que dieron sus sugerencias, el 26% indica que para asistir a nuestros talleres deberíamos de bajar los precios, el 12% entregar mayor información acerca de los mantenimientos y el 11% más rapidez y agilidad en el servicio.

## **Conclusiones:**

- El 60% de los clientes están dispuestos a llevar sus autos a un taller especializado Chevrolet.
- Más del 70% realiza su mantenimiento cada 5.000 Km.
- Las razones principales por las cuales no han ingresado su auto a nuestros talleres:
  - No cumplen aún con el kilometraje
  - Ubicación de taller; considerando que un 18% no vive dentro de la urbe, un 37% vive al sur de Gye, 7% en el centro y un 40% en el norte.
  - Elevados costos.
  - Demoras en tiempo de trabajo.

Las tres razones principales que motivarían a un cliente, que no está ingresando su auto a nuestros talleres, a ingresarlos son:

- Bajar precios.
- Informar acerca de los mantenimientos.
- Más rapidez y agilidad en el servicio.
- El modelo de mayor deserción a talleres, entre los modelos encuestados es el Sail, con un 25%.

## **Elaboración de informe final**

La responsabilidad de una organización con la calidad no cesa cuando sus productos o servicios se han entregado o comercializado. Existen grandes oportunidades luego que este proceso de entrega de producto o servicio se efectiviza.

Para el caso de un servicio de posventa, es mucho más retador lograr o mantener niveles altos de satisfacción, por la propia naturaleza del negocio se encuentra expuesto a casos de reclamos y detalle que fácilmente pueden lograr la insatisfacción en el cliente. Por tal

motivo es imprescindible demostrar en todo momento que la empresa y sus socios están preocupados por el cliente, no solo en caso de presentar un reclamo sino como acompañamiento durante la permanencia del cliente en el taller.

Tanto en los resultados de las entrevistas a profundidad como en las encuestas a clientes insatisfechos, se ha realizado un cruce en los resultados, dando como aporte final al presente proyecto, las tres razones principales que influyen directamente para que el cliente se retire del taller con una mala experiencia e insatisfecho:

1. Personal poco capacitado.
2. Comunicación muy pobre entre asesor-cliente para informar sobre los trabajos realizados al vehículo.
3. Demora en la atención.

Estos tres aspectos en los que se han concluido como los principales, han sido identificados por los propios clientes, quizás hay que remontarse en los viejos conceptos de que un cliente insatisfecho es un cliente perdido o que recuperar un cliente es mucho más costoso que enamorar a uno nuevo.

Como una gran oportunidad de mejora, tenemos la evidencia física del lugar donde se desarrolla todo el proceso de servicio de postventa. El ambiente, diseño, señalización y entorno son señales tangibles que los clientes requieren con frecuencia para poder evaluar el servicio antes de comprar y evaluar su satisfacción durante y después del consumo.

Un diseño eficaz de evidencia física es importante para cerrar la brecha entre el cliente y la empresa, se debe reconocer su impacto estratégico para una experiencia de consumo enriquecedora y positiva. Las entrevistas a profundidad reflejan que los clientes demandan más a la empresa con respecto a sus instalaciones y a la atención que reciben durante su permanencia en el taller, no hay que olvidar que la imagen no solo habla de la persona sino también del lugar de atención y contar con un lugar cómodo y un ambiente de servicio agradable aporta de una manera favorable en el momento de la evaluación del servicio en general.

Las propuestas que se realizan para incrementar los niveles de satisfacción son:

1. Crear un módulo inteligente para seguimiento de trabajos: Este módulo estaría anclado con el sistema de gestión utilizado por los asesores, mismo que les permita, de acuerdo a la información ingresada del cliente y trabajos a realizar, llevar un seguimiento de cada proceso y poderlo comunicar al cliente y en casos que existan novedades con los trabajos, así como retrasos en la entrega, poder comunicar al cliente, bajo un respaldo de historial de llamadas salientes con fecha y hora para asegurar que el proceso sea cumplido por todos y hacia todos los clientes.
2. Trabajar con el Departamento de Talento Humano y perfeccionar el proceso de reclutamiento y selección del personal destinado al departamento de Servicio de Postventa, debe considerarse que cuenten con los debidos títulos o estudios relacionados con el trabajo a realizar, ya que es un área donde necesarimanete debe existir personal con estudios y preparación técnica y especializada. Y para el personal ya enrolado, crear un plan de capacitación constante y establecer métricas que permitan evaluar el desempeño de sus funciones para identificar oportunidades de mejora y de desarrollo para el colaborador y motivar su crecimiento laboral y personal.
3. Implementar buzón de sugerencias en la agencia, donde el cliente tendrá la opción de calificar el servicio y colocar las observaciones correspondientes con respecto a la atención brindada, con el fin de evaluarla diariamente y detectar la insatisfacción del cliente y tomar correctivos inmediatos.
4. Implementar una estación de bebidas frias y calientes exclusivamente para los clientes de postvena, con el fin de que sientan un servicio un poco más personalizado y cálido por parte de la empresa.

## Conclusiones

Automotores Continental tiene aún por explotar su potencial en cuanto al servicio de postventa y de esta manera ofrecer a sus clientes una experiencia de consumo, con el cuidado de su vehículo y que a la vez pueda repercutir en rentabilidad para la empresa a través de:

- ✓ Agendamiento de citas al taller
- ✓ Captación de clientes nuevos
- ✓ Fidelización de clientes
- ✓ Generación y recordación de marca

Las estrategias que se implementen deben ser comunicadas a través de canales de comunicación internos y externos, para que no solo los clientes conozcan o perciban que existe un real interés por parte de la empresa en mejorar, sino también los colaboradores se involucren en el proceso y contribuyan a lograr las mejoras propuestas.

(General Motors, 2014), nos indica que los talleres Multimarca cuentan con el liderazgo en el mercado, en cuanto a mantenimiento preventivo se refiere, con el 43% de participación. La preferencia por ir a uno de estos talleres son precio y rapidez, aun conociendo que no tendrán garantía sobre los trabajos realizados.

Es importante trabajar con la percepción que tienen los clientes sobre los talleres de Automotores Continental, a través de ganchos promocionales atractivos que inviten al cliente a ingresar su vehículo y comprobar los cambios realizados para una atención de calidad.

Realizar visitas fantasmas, es una excelente manera de monitorear el cumplimiento de los cambios que se implementen, así como la satisfacción del cliente. Esto debe realizarse de forma permanente a todos los asesores y realizar luego de cada visita un informe y revisar con el equipo de asesores de servicio y técnico los puntos positivos y negativos que se hayan presentado durante la visita del cliente fantasma, con el fin de ir puliendo los procesos y corrigiendo errores.

## Bibliografía

- AEADE. (s.f.). *Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador* . Obtenido de <http://www.aeade.net/web/>
- Arhippainen, L., & Tähti, M. (2003). *Empirical Evaluation of User Experience*. Finland: University of Oulu.
- Automotores Continental. (2014). Guayaquil.
- Automotores Continental. (2015). *Factores de insatisfacción de clientes Postventa*. Guayaquil.
- Automotores Continental. (Septiembre de 2015). Histórico de post-ventas al año 2014. Ecuador.
- Automotores Continental. (2015). *Total de ventas talleres junio*. Guayaquil.
- Becerra, P., Fábregas, S., & Pizzabioche, G. (2006). *Through experiences*. Buenos Aires: Instituto Metropolitano de Diseño e Innovación.
- General Motors. (2014). *Indicadores de Marca*. Quito.
- Gómez, M. (sf). *La Experiencia del Usuario y su importancia en el Comercio Electrónico*. La Habana, Cuba.
- Hoffman, K., & Bateson, J. (2010). *Services Marketing* . Colorado, United States: South Western Cengage Learning.
- Hultén, B., Broweus, N., & Van Dijk, M. (2009). *Sensory Marketing*. London: Palgrave Macmillan.
- INEC. (s.f.). *Instituto Nacional de Estadística y Censos*. Recuperado el 16 de Octubre de 2015, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/>
- Keller, K. L. (2008). *Administración Estratégica de Marca*. México: Pearson Educación.
- Lleida, L. (2010). *Marketing Emocional*. España: Marcom Direction.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2009). *Marketing de servicios. Personal, tecnología y estrategia*. México: Pearson Educación.
- Mattelmäki, T. (2006). *Design probes*. Vaajakoski, Finland: University of Art and Design Helsinki.



- Reinares, P., & Ponzoa, J. (2002). *Marketing Relacional*. Madrid: Prentice Hall Financial Times.
- Roberts, K., Mundial, C., & Saatchi & Saatchi. (2004). *Lovemarks*. España: Empresa Activa.
- Roto, V. (sf.). User Experience from Product Creation Perspective. Finland: Nokia Research Center.
- Solomon, M., Marshall, G., & Stuart, E. (2012). *Marketing Real People Real Choice*. New Jersey: Prentice Hall.
- Verhoef, P., Lemon, K., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., & Schlesinger, L. (2009). *Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics*. Massachusetts, United States: Elsevier Inc.
- Wheelen, T., & Hunger, D. (2007). *Administración Estratégica y Política de Negocios*. México: Pearson Educación.
- Yogasara, T., Popovic, V., Kraal, B., & Chamorro-Koc, M. (2011). General Characteristics of anticipated User Experience (AUX) with interactive products. Australia: Queensland University of Technology.

## **Anexos**

### **Modelo de encuesta e entrevista a profundidad**

#### **Entrevistas a profundidad a clientes de Servicio de Postventa de la Agencia Tanca Marengo de Automotores Continental.**

Buenos días/tardes. Mi nombre es Ma. Isabel Bayas y estamos realizando un estudio sobre los niveles de satisfacción del servicio de postventa.

La idea es poder conocer distintas opiniones para colaborar con el desarrollo e implementación de estrategias para incrementar la satisfacción en nuestros clientes. En este sentido, siéntase libre de compartir sus ideas en este espacio. Aquí no hay respuestas correctas o incorrectas, lo que importa es justamente su opinión sincera. Cabe aclarar que la información es sólo para nuestro trabajo, sus respuestas serán unidas a otras opiniones de manera anónima y en ningún momento se identificará qué dijo cada participante

¡Desde ya muchas gracias por su tiempo!

#### **1. Datos**

Modelo del vehículo ingresado en el taller:

Mantenimiento: (Kilometraje)

¿Es ud cliente de Automotores Continental o es su primera visita?

#### **2. Personas**

- a) ¿Cómo percibió ud la atención del personal?, cree ud que fue atendido con un trato amable desde el ingreso de su vehículo hasta la salida del mismo?
- b) ¿La persona que lo atendió mostró dominio y conocimiento sobre los trabajos que le realizaron a su vehículo?, ¿Pudo despejar las dudas que ud tenía? ¿Qué cree que fue lo correcto o qué cree que fue lo incorrecto? Faltó algo en la atención brindada? ¿Qué faltó?

- c) ¿Lo mantuvieron comunicado acerca de los trabajos a realizarle a su vehículo?, ¿le indicaron cuando estuvo listo el vehículo?

### **3. Procesos**

- a) ¿Existió algún tipo de retraso desde la recepción hasta el momento de entrega del vehículo? ¿le dijeron algo sobre el tema? (en caso en que haya habido retraso)
- b) La atención en la caja, el proceso de facturación ¿Estuvo correcta? ¿Qué le faltó?
- c) ¿Estuvo ud de acuerdo y satisfecho con los trabajos que le realizaron a su vehículo?

### **4. Evidencia física**

- a) ¿Considera ud que nuestras instalaciones son cómodas? Refiérase al mueble donde esperó, el ambiente estaba confortable (niveles de aire), limpieza, olores.
- b) ¿Le brindaron alguna bebida o se preocuparon porque ud esté cómodo mientras esperaba?
- c) Si yo le digo: “instalaciones que brindan un estado de confort, tranquilidad y bienestar” ¿Que se le viene a la mente?

Ahora bien para cerrar, ¿Cuál considera ud que es la principal barrera para que los clientes no se sientan satisfechos con el servicio que reciben en este taller? (esta pregunta en caso de que corresponda) ¿Cuáles son las mejoras que ud haría para tener el servicio ideal?

Finalmente ¿Algún otro comentario que desee agregar?

Muchas gracias.

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Bayas Maruri María Isabel, con C.C: # 0924149750 autora del trabajo de titulación: *"Estudio del nivel de satisfacción del servicio de postventa para la marca Chevrolet Concesionario Automotores Continental, del primer semestre del año 2015 de la agencia principal de la ciudad de Guayaquil"* previo a la obtención del grado de **MÁSTER EN GERENCIA DE MARKETING** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 29 de octubre de 2015

f.   
Bayas Maruri María Isabel  
C.C: 0924149750

## **REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

### **FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN**

<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b>	Estudio del nivel de satisfacción del servicio de postventa para la marca Chevrolet concesionario automotores continental, del primer semestre del año 2015 de la agencia principal de la ciudad de Guayaquil.		
<b>AUTOR(ES)</b> (apellidos/nombres):	Bayas Maruri, María Isabel		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b> (apellidos/nombres):	Barbery Montoya, Danny Christian		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>UNIDAD/FACULTAD:</b>	Sistema de Posgrado		
<b>MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:</b>	Maestría en Gerencia de Marketing		
<b>GRADO OBTENIDO:</b>	Máster en Gerencia de Marketing		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	29 de octubre de 2015	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	48
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Comportamiento de Compra, Investigación de Mercados y Marketing de Servicios		
<b>PALABRAS CLAVES/KEYWORDS:</b>	Satisfacción, Consumidores, Concesionario, Servicio Postventa		
<b>RESUMEN/ABSTRACT</b> (150-250 palabras):	<p>El presente trabajo muestra el estudio de satisfacción del servicio postventa para la marca Chevrolet concesionario Automotores Continental de la agencia principal de la ciudad de Guayaquil. El objetivo principal establecido en esta investigación de mercados es levantar información que permita a la empresa conocer factores internos y externos que influyen en la satisfacción final del cliente.</p> <p>En la recopilación de información se utilizó una investigación de mercados concluyente realizando encuestas y entrevistas a profundidad. Como resultados se obtuvieron, entre otros, que las razones por las cuales no se han ingresado los autos a los talleres son: no cumplimiento de kilometraje, ubicación del taller, elevados costos y demoras en el tiempo de trabajo. En el desarrollo del presente documento se encontrarán las propuestas para incrementar los niveles de satisfacción de los clientes en virtud de la información obtenida en la investigación de mercado realizada.</p>		
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> +593-4- 031799 / 2289200/ 0984586799	E-mail: <a href="mailto:mari_fc_bayasmaruri@hotmail.com">mari_fc_bayasmaruri@hotmail.com</a>	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:</b>	<b>Nombre:</b> Correa Macías, Servio Tulio		
	<b>Teléfono:</b> +593-4 0980680701		
	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:servio.correa@cu.ucsg.edu.ec">servio.correa@cu.ucsg.edu.ec</a> / <a href="mailto:servio_correa@yahoo.com">servio_correa@yahoo.com</a>		
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>			
<b>Nº. DE REGISTRO</b> (en base a datos):			
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>			
<b>DIRECCIÓN URL</b> (tesis en la web):			