



DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADOS

Tema:

“ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR EN LOS TALLERES DE SERVICIO DE AUTOMOTORES DE LA SIERRA S.A EN EL PERIODO 2012”

Tesis de Grado previo a la obtención de Magister en Administración de Empresas con mención a Planeación

Línea de Investigación:
PRODUCCION Y COMPETITIVIDAD.

Autor:

RICARDO EDMUNDO HOLGUIN VÁSCONEZ, Ing

Director:

PATRICIO RAMIRO CARVAJAL LARENAS, Phd

Ambato-Ecuador

Febrero 2015

HOJA DE APROBACIÓN

Tema :

ANALISIS DEL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR EN LOS
TALLERES DE SERVICIO DE AUTOMOTORES DE LA SIERRA S.A EN
EL PERIODO 2012

Línea de Investigación:

PRODUCCION Y COMPETITIVIDAD.

Autor:

Ricardo Holguín Vásquez

Patricio Ramiro Carvajal Larenas, Phd f) _____

CALIFICADOR

Jorge Vladimir Núñez Grijalva, Mag f) _____

CALIFICADOR

Guillermo Osorio Zaldumbide, Mag f) _____

CALIFICADOR

Juan Ricardo Mayorga Zambrano, Phd f) _____

DIRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO

Hugo Rogelio Altamirano Villaroel, DR f) _____

SECRETARIO GENERAL PUCESA

Ambato-Ecuador

Febrero 2015

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, Ricardo Holguín Vásquez portador de la cédula de ciudadanía 180319145-9 declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo a la obtención del título de Magister en Administración de Empresas son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola exclusiva responsabilidad legal y académica.

Ricardo Holguín Vásquez

C.I. 180319145-9

Agradecimiento

A mi familia, por darme su apoyo y quererme por sobre todas las cosas, a mis profesores quienes me han enseñado a ser mejor en la vida y realizarme profesionalmente.

A mis compañeros de clases, quienes me acompañaron en esta trayectoria de aprendizaje y conocimientos.

A la PUCESA por los invaluable conocimientos implantados hacia mi, a través de sus docentes.

A los propietarios y personal de Talleres Automotores de la Sierra S.A., por la valiosa información y ayuda proporcionada para la elaboración de este trabajo.

Un agradecimiento muy especial a mi director Patricio Carvajal por hacer posible esta disertación, por todos los conocimientos que compartió conmigo y por su valioso tiempo dedicado a este trabajo y poder hacer de él una realidad.

Dedicatoria

Dedico este proyecto y toda mi carrera universitaria a Dios por ser quien ha estado a mi lado en todo momento dándome las fuerzas necesarias para continuar luchando día tras día y seguir adelante rompiendo todas las barreras que se me presenten.

A mis padres ya que gracias a ellos soy quien soy hoy en día, fueron los que me dieron el ejemplo, ese cariño y calor humano necesario, son los que han velado por mi salud, mis estudios, mi educación alimentación entre otros, son a ellos a quien les debo todo, horas de consejos, de regaños, de reprimendas de tristezas y de alegrías de las cuales estoy muy seguro que las han hecho con todo el amor del mundo, para formarme como un ser integral y de las cuales me siento extremadamente orgulloso, a mis hermanos los cuales han estado a mi lado, han compartido todos esos secretos y aventuras que solo se pueden vivir entre hermanos y que han estado siempre alerta ante cualquier problema que se me puedan presentar. También les agradezco a mis amigos más cercanos, a esos amigos que siempre me han acompañado y con los cuales he contado desde que los conocí.

Resumen

El presente trabajo de tesis tiene como objetivo de diseñar un plan estratégico que permita a la empresa Talleres Automotores de la Sierra S.A., con la finalidad de definir los objetivos de la empresa. El enfoque de la presente investigación es de tipo cuantitativo de carácter no experimental, debido a que no se elaboró ninguna situación en donde se manipularan las variables. Para lograr este objetivo se utilizó varias de las herramientas conocidas dentro del comportamiento del consumidor, las mismas que nos permitieron recolectar datos significativos de los clientes respecto a la calidad, servicio, promociones y necesidades; se procedió al levantamiento del FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), utilizando la matriz de auditoría interna y matriz de competitividad; manteniendo una continua comunicación e intercambio de información. Se concluye que con la implementación de un plan estratégico para fidelizar el 38% de clientes, se podrá obtener información oportuna de la promociones que brindan los talleres, interactuar con los clientes, comunicación efectiva de las ofertas de valor , análisis de mercado, costos bajos de mantenimiento, comunicación anticipadamente del precio y cambios que van a realizar en el vehículo.

Adicionalmente se podrá mejorar la zona de recepción de vehículos para los clientes, tener repuestos en stock; realizar promociones mensuales, reducir precios en servicios y repuestos, hacer prueba de ruta para verificar el trabajo realizado, eficiencia en el servicio brindado. A través del trabajo se creará

comodidad para el cliente y comunicación con el cliente respecto a los accesorios del vehículo con menos burocracia en servicio, y finalmente un call center más ágil y rápido.

Palabras Clave: Fidelización, Comunicación, Servicio, Promoción.

ABSTRACT

This dissertation project is aiming to design a strategic plan to define the objectives of Talleres Automotores de la Sierra S.A. Several tools regarding to Consumer Behavior were used to meet the objective, enabling to gather important information about the clients concerning to quality, service, promotions and needs. The SWOT analysis (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) was developed using the Internal Audit Matrix and the Competitive Position matrix, maintaining continuous communication and exchanging information.

It is concluded that by implementing the strategic plan to build 38% of customer loyalty, timely information about promotions provided by the workshops should be obtained, as well as a close relationship with the clients, effective communication of important offers, market analysis, low cost of maintenance, prompt price value and the changes that will be performed in the vehicle. Additionally, it will improve the vehicle's reception zone for clients, car parts in stock, monthly promotions, price cuts in service and auto parts, check lists to verify if the tasks were accomplished, and efficiency in the service.

Throughout the project, customer satisfaction and communication reducing procedures in the service will finally create an agile and fast call center.

Key words: Loyalty, Communication, Service, Promotion.

Índice de Contenidos

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD.....	iii
Agradecimiento.....	iv
Dedicatoria.....	v
Resumen.....	vi
Índice	ix
Indice de Gráfico	xiii
Indice de Tablas:.....	xv
CAPÍTULO I	1
1. MARCO TEÓRICO	1
1.1. Antecedentes de la Investigación	1
1.1. Fundamentación Científica.....	1
1.1.1. Comportamiento del consumidor.....	1
1.1.1.1. Tres elementos para el análisis del consumidor.....	1
1.1.1.2. Afectos y cognición del consumidor	2
1.1.1.3. Comportamiento del Consumidor.....	3
1.1.1.4. Ambiente del Consumidor	4
1.1.1.5. Procesos cognitivos que el consumidor participa en la interpretación	4
1.1.2. Beneficios y servicio al cliente.	6
1.1.2.1. Identificar a los clientes	6
1.1.2.2. Seleccionar clientes.....	7
1.1.2.3. El servicio de los servicios.....	8
1.1.2.4. La Prestación.....	8
1.1.2.5. La experiencia vivida.....	9
1.1.2.6. Impacto en la calidad de servicio.....	10
1.1.3. Valores agregados.....	11
1.1.3.1. Promover la diferencia.....	13
1.1.4. Fidelizar Clientes	14
1.1.4.1. Satisfacción del cliente	15
1.1.4.2. La encuesta de satisfacción.....	16

1.1.4.3. Indicadores de Satisfacción del Cliente	18
1.1.4.4. Métodos de análisis y medición del nivel de satisfacción del cliente.....	19
1.1.5. Problemas financieros	21
1.1.5.1. Métodos y técnicas del Análisis Económico Financiero.	22
1.1.5.2. Resumen de Razones Financieras:.....	27
1.1.6. Rentabilidad.....	29
1.1.6.1. Consideraciones para construir indicadores de Rentabilidad	29
1.1.6.2. Niveles de análisis de la rentabilidad empresarial	30
1.1.6.3. La rentabilidad económica.....	31
1.1.6.4. La rentabilidad financiera	31
1.1.7. Presupuesto de ventas.	31
1.1.7.1. Objetivos de los Presupuestos:	32
1.1.7.2. Funciones de los Presupuestos:.....	33
1.1.7.3. Métodos para determinar un presupuesto de ventas:	33
1.1.8. Deserción temprana de clientes	34
1.1.8.1. La diferenciación de la oferta	35
1.1.9. Talleres Automotores de la Sierra	36
1.1.9.1. Reseña Histórica	36
1.1.9.2. Misión	37
1.1.9.3. Visión.....	37
1.1.9.4. Misión área de servicio	38
1.1.9.5. Objetivos.....	38
CAPÍTULO II	39
2. METODOLOGÍA	39
2.1. Enfoque.....	39
2.2. Modalidad de Investigación.....	39
2.2.1. Nivel o tipo de investigación	40
2.2.2. Investigación Descriptiva:	40
2.3. Técnicas e Instrumentos de recopilación de información	40
2.4. POBLACIÓN Y MUESTRA	41
2.5. Análisis de resultados	42
CAPÍTULO III	46
3. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	46

3.1.	Cuestionario:.....	47
3.1.1.	Aspectos generales.....	47
3.1.2.	Percepción del Servicio	50
CAPÍTULO IV		60
4.	PROPUESTA	60
4.1.	Análisis del comportamiento del consumidor	60
4.2.	Perfil del Consumidor:.....	68
4.3.	Datos Informativos	69
4.4.	Antecedentes de la Propuesta	70
4.5.	Justificación.....	70
4.6.	Objetivos.....	71
4.7.	Análisis de Factibilidad	72
4.8.	Fundamentación.....	72
4.8.1.	Etapa I : Caracterización.....	72
4.8.1.1.	Caracterización de la Organización	72
4.8.1.2.	Misión	73
4.8.1.3.	Visión.....	73
4.8.1.4.	Servicios Posventa:	73
4.8.2.	Etapa II. Diagnóstico	74
4.8.2.1.	Análisis de la situación actual:.....	74
4.8.3.	Etapa III. Plan estratégico.....	75
4.8.3.1.	Misión:	75
4.8.3.2.	Visión:.....	75
4.8.3.3.	Valores:.....	75
4.8.3.4.	Objetivos:.....	76
4.8.3.5.	Elaboración de Matrices.	81
Acciones Realizadas:		81
4.8.3.6.	Análisis de Factores Externos EFE.....	84
4.8.3.7.	Análisis de Factores Internos EFI.....	86
4.8.3.8.	Análisis de Factores Internos EFI.....	88
4.8.3.9.	Matriz del Perfil Competitivo (MPC) ASSA.....	90
4.8.3.10.	Matriz de Auditoría Interna ASSA	92
4.8.4.	Etapa IV. Ejecución	95

4.8.5. Planes de Acción.....	96
4.8.5.1. Indicadores Operativos	97
4.8.5.2. El Cuadro de Mando Integral (CMI)	99
4.8.5.3. Perspectivas del Cuadro Integral	101
CAPÍTULO V	103
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	103
5.1. Conclusiones:.....	103
5.2. Recomendaciones:	105
6. Bibliografía	107
7. Anexos:	109
7.1. Encuestas:	109
7.2. Encuesta de CSI (Índice de satisfacción de cliente)	112
7.3. Ranking CSI (Índice de satisfacción de cliente).....	113

Índice de Gráfico

Gráfico #3.1: Modelos de Vehículos	46
Gráfico #3.2: ¿Qué edad tiene?	47
Gráfico #3.3: Género	48
Gráfico #3.4: Su promedio de ingresos mensualmente esta entre	49
Gráfico #3.5: Para realizar el mantenimiento de su vehículo que considera más importante	50
Gráfico #3.6: Con qué frecuencia realiza los mantenimientos de su vehículo	51
Gráfico #3.7: Con qué frecuencia cambia su vehículo	52
Gráfico #3.8: Usted prefiere comprar repuestos para su vehículo en	53
Gráfico #3.9: Usted prefiere que el asesor de servicio sea de sexo	54
Gráfico #3.10: Cómo prefiere realizar sus pagos en caja	55
Gráfico #3.11: Conoce usted las distintas promociones de servicio que oferta Automotores de la Sierra en los Talleres	56
Gráfico #3.12: Le informan oportunamente de las distintas promociones de los servicios que oferta Automotores de la Sierra en los talleres	57
Gráfico #3.13: Qué le pareció las instalaciones de servicio ASSA	58
Gráfico #3.14: Recomendaría a otras personas el servicio de talleres Automotores de la Sierra	60
Gráfico #4.15: Modelo de Vehículo comparado con Ingresos monetarios de los clientes	61
Gráfico #4.16: Modelo de Vehículo comparado con edad de los clientes	62
Gráfico #4.17: Modelo de Vehículo comparado importancia para los clientes	63
Gráfico #4.18: Modelo de Vehículo comparado con forma de pago de la factura. ...	64

Gráfico #4.19: Modelo de Vehículo comparado con tiempo de cambio de vehículo	65
Gráfico #4.20: Edad correlacionado con tiempo de cambio de vehículo	66
Gráfico #4.21: Edad correlacionado con forma de pago.....	67
Gráfico #4.22: Género comparado con conocimientos de promociones del taller: ...	68
Gráfico #23: Modelo de Valor Talleres ASSA.	95

Tablas:

Tabla 1: Fuente investigación de campo.....	19
Tabla 2: Métodos de análisis de la satisfacción del cliente	20
Tabla 3: Resumen de Razones Financieras.....	28
Tabla 4: Modelos de Vehículos	46
Tabla 5:¿Qué edad tiene?.....	47
Tabla 6: Género	48
Tabla 7: Su promedio de ingresos mensualmente esta entre	49
Tabla 8: Para realizar el mantenimiento de su vehículo que considera más importante.....	50
Tabla 9: Con qué frecuencia realiza los mantenimientos de su vehículo	51
Tabla 10: Con qué frecuencia cambia su vehículo	52
Tabla 11: Usted prefiere comprar repuestos para su vehículo en.....	53
Tabla 12: Usted prefiere que el asesor de servicio sea de sexo	54
Tabla 13: Cómo prefiere realizar sus pagos en caja	55
Tabla 14: Conoce usted las distintas promociones de servicio que oferta Automotores de la Sierra en los Talleres.....	56
Tabla 15: Le informan oportunamente de las distintas promociones de los servicios que oferta Automotores de la Sierra en los talleres.....	57
Tabla 16: Qué le pareció las instalaciones de servicio ASSA	58
Tabla 17: Recomendaría a otras personas el servicio de talleres Automotores de la Sierra.....	59
Tabla 18: Resumen de Factores Claves de Éxito.....	81
Tabla 19 Matriz de Factores Externos	84

Tabla 20 Matriz de Factores Internos	86
Tabla 21 Matriz de la gran estrategia.....	88
Tabla 22: Matriz del perfil competitivo	90
Tabla 23: Matriz de Auditoria Interna	92
Tabla 24:Matriz FODA.....	94
Tabla 25:Indicadores Operativos	98
Tabla 26: Cuadro de mando integral.....	100
Tabla 27:Perspectivas del cuadro de mando integral.....	102

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO

1.1. Antecedentes de la Investigación

De las consultas que se ha realizado en la Biblioteca de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, Tecnológico de Monterrey Sede Quito, bibliotecas virtuales, se desprende la afirmación de que no existen investigaciones similares a la que se está planteando en esta oportunidad.

1.1. Fundamentación Científica

1.1.1. Comportamiento del consumidor

J. Paul Peter y Jerry C.Olson (2006:22) opinan que el comportamiento del consumidor son los pensamientos y sentimientos que abarcan las personas y las acciones que emprenden para el proceso del consumo, incluyendo todo lo relativo al ambiente que influye en dichos pensamientos, sentimientos y acciones.

Estos comportamientos son dinámicos; es decir, que cada consumidor modifica sus pensamiento, sentimientos y acciones.

1.1.1.1. Tres elementos para el análisis del consumidor

La figura 1, muestra los tres elementos del análisis del consumidor y las relaciones entre ellos, cada uno es crítico para desarrollar la comprensión plena de los consumidores y elegir estrategias para influir en ellos.

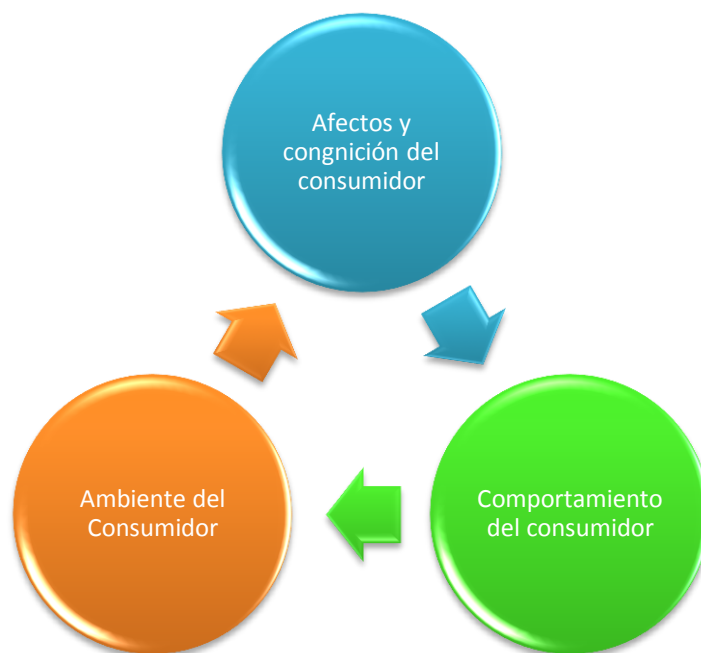


Figura 1. Tres elementos para el análisis del consumidor.

Fuente PETER J Paul , OLSON Jerry C “ COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR Y ESTRATEGIA DEL MARKETING” (2006: 22).

Estos tres elementos, se explican en los puntos que siguen a continuación.

1.1.1.2. Afectos y cognición del consumidor

Según PETER J Paul, OLSON Jerry C “COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR Y ESTRATEGIA DEL MARKETING” (2006), señalan que: “los afectos y cognición del consumidor, son dos tipos de respuestas mentales que los consumidores experimentan con respecto a los estímulos y eventos de sus ambientes. El término afectos, se refiere a los sentimientos que se tiene hacia esos estímulos y eventos, como el agrado o desagrado de la relación con un producto. La cognición abarca los pensamientos como las creencias relativas de un producto”. (p. 22).

Los autores afirman que las respuestas afectivas, pueden ser favorables o desfavorables y variar en su intensidad. La cognición, es quien controla estas respuestas afectivas, ya que los procesos mentales relacionados con el pensamiento, comprensión e interpretación de los estímulos y eventos, son los elementos que nos dirigen hacia una reacción favorable o desfavorable con el producto, creando un afecto positivo o negativo hacia el mismo.

1.1.1.3. Comportamiento del Consumidor

Según PETER J Paul , OLSON Jerry C “COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR Y ESTRATEGIA DEL MARKETING” (2006), afirman que: “ el término comportamiento se refiere a las acciones físicas de los consumidores que otras personas pueden observar y medir directamente...”

“... El comportamiento es crítico en la estrategia de marketing, ya que sólo a través de él ocurren las ventas y se obtienen utilidades. Aunque muchas estrategias de marketing están diseñadas para influir en los afectos y la cognición de los consumidores, en la última instancia deben dar por resultado un comportamiento evidente, si se pretende que tenga valor para las compañías. Así pues, resulta decisivo para que las empresas analicen, entiendan e influyan en el comportamiento evidente”. (p.24).

Los autores destacan que el comportamiento del consumidor, es una acción que se da por la estrategia de marketing, dicha estrategia por lo general está enfocada en el afecto y cognición que nosotros podemos construir en el consumidor, la utilidad de las compañías depende directamente del enfoque y

aceptación que la estrategia de marketing tenga sobre el afecto y cognición de los consumidores.

1.1.1.4. Ambiente del Consumidor

Continuando con PETER J Paul , OLSON Jerry C “ COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR Y ESTRATEGIA DEL MARKETING” (2006) “ El ambiente del consumidor es todo factor externo a éste, el cual influye en su manera de pensar, sentir y actuar. Ellos abarcan estímulos sociales, como: culturas, subculturas, clases sociales, grupos de referencia y familias, que influyen en los consumidores...”

“... El ambiente del consumidor es importante en la estrategia de marketing, ya que es el medio en el que se coloca estímulos para influir en los consumidores”. (p. 50).

El autor expresa que el ambiente es un factor externo, el cual, influye directamente en la manera de actuar, pensar y sentir de los consumidores; por esto, debemos prestar mucha atención en el ambiente que desarrollamos la estrategia de marketing, ya que debido a esto la estrategia no puede ser la correcta y estaremos transmitiendo un mensaje erróneo, y así no vamos a lograr los resultados que se busca con dicha estrategia.

1.1.1.5. Procesos cognitivos que el consumidor participa en la interpretación

J. Paul Peter y Jerry C. Olson (2006:108) manifiestan que: para determinar el proceso cognitivos de interpretación del consumidor en primer lugar, se

examina la manera en que los consumidores se ven expuestos a la información de marketing, posteriormente a esto se complementa con los procesos de atención a los que el consumidor elige la información del ambiente para interpretarla; por último, se estudian los procesos de comprensión, con los que el consumidor elabora significados para presentar esa información, los cuales organiza en estructuras del conocimiento almacenados en la memoria. Lo indicado, se puede ver en la figura 2, como sigue:

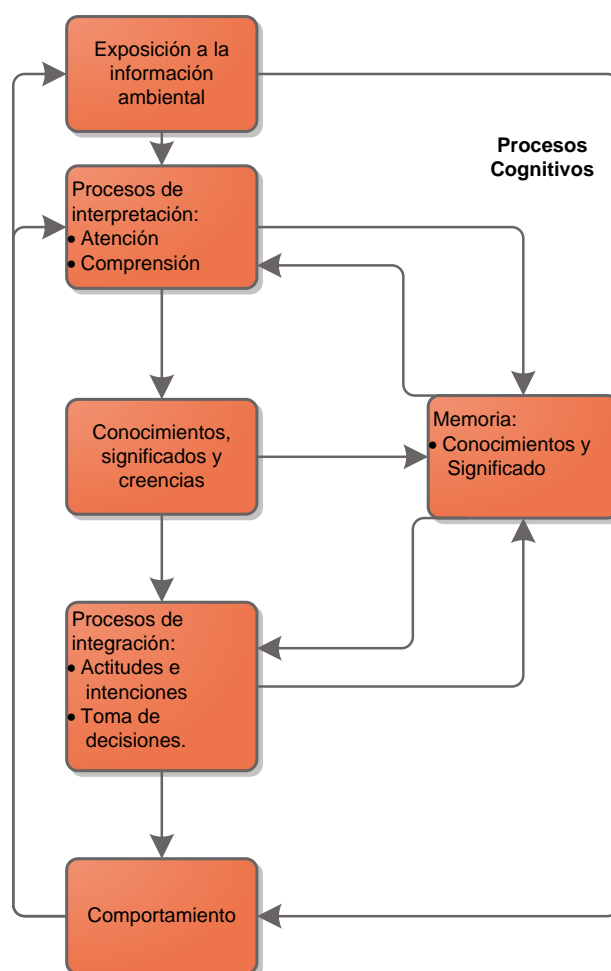


Figura 2. Procesos cognitivos que el consumidor participa en la interpretación.
Fuente PETER J Paul , OLSON Jerry C, “ COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR Y ESTRATEGIA DEL MARKETING” (2006:108).

1.1.2. Beneficios y servicio al cliente.

Editorial Vértice, “ Atención al cliente” (2009: 4), afirma que: el servicio al cliente es, un conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o servicio básico como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del producto que ofertamos.

En muchas ocasiones ciertos vendedores se limitan únicamente a ejercitar una actitud consentida ante los clientes, sin tener en cuenta sus necesidades y sin ayudarles en absoluto. El servicio al cliente tiene dos componentes, el grado de despreocupación y el valor añadido para el cliente, estos son los componentes que más interesan a nuestros clientes.

1.1.2.1. Identificar a los clientes

Promove consultoria e formación “Atraer y Fidelizar clientes” (2012:13) expone que “todas aquellas personas que actualmente no son clientes, lo son potencialmente. La prospección es un proceso que consiste en identificar clientes potenciales, es decir, que puedan ser clientes del establecimiento ahora y en el futuro.

Deben buscarse nuevos clientes que tengan un alto grado de probabilidad de necesitar el producto o servicio que se vende en el negocio. Por lo tanto, se trata no solo de captar clientes, sino adquirirlos inteligentemente, captar el cliente idóneo, aquel que puede reportar más beneficios para el negocio.

Para ello es necesario segmentar el mercado, es decir dividirlo en grupos con características homogéneas en base a necesidades y características similares. Teniendo en cuenta la actividad o servicio que presta la empresa.

En esta fase de prospección se trata de observar el contorno e identificar tantos segmentos como podamos.

Podemos encontrarnos con:

- Clientes fáciles de captar y de retener
- Clientes fáciles de captar, pero difíciles de retener
- Clientes difíciles de captar, pero fáciles de retener
- Clientes difíciles de captar y de retener”

1.1.2.2. Seleccionar clientes

Promove consultoria e formación “Atraer y Fidelizar clientes”(2012:14) Una vez identificados los segmentos, se analizan y se determina si son clientes potenciales y con ello tomar una decisión sobre si se invertirá tiempo y dinero en ellos o no. Este análisis se tendrá que llevar a cabo durante todo el proceso de venta a medida que vamos obteniendo más datos de este nuevo consumidor.

Así podremos responder a la cuestión de “¿Qué clientes se tiene que captar?”, cual es el segmento al que hay que dedicar mayores esfuerzos.

El empresario tiene que saber quién son esos clientes, cuya adquisición no solo va a aumentar la cuota de mercado a corto plazo, sino que elevará la rentabilidad y los beneficios de la empresa a largo plazo.

Para averiguar qué segmento de mercado es más atractivo para la empresa se pueden plantear diversas cuestiones como:

- ¿Cuál es la cantidad del bien o servicio que pueden necesitar o adquirir?
- ¿Cuál es la cantidad del bien o servicio que pueden necesitar o adquirir?
- ¿Qué valoran del producto o del servicio? Dispone el negocio de estos atributos?
- ¿Cuánto tiempo van a permanecer como clientes?
- ¿Cuál es su grado de dispersión?
- ¿Si compran un servicio, podrían comprar otros relacionados?
- ¿Cuál es su patrón de compra?

1.1.2.3. El servicio de los servicios

Según Editorial Vértice, “Atención al cliente” (2009), expresa que: “ al contrario de los productos, los servicios se caracterizan por su inmaterialidad. Solo existen como experiencias vividas. En la mayoría de los casos, el cliente de un “servicio de servicios”, comprende dos dimensiones propias: la prestación que busca el cliente y la experiencia que vive en el momento que hace uso del servicio”(p. 7.).

1.1.2.4. La Prestación

Continuando en Editorial Vértice, “Atención al cliente” (2009:7), dice que: todo lo que rodea al servicio, tiene una importancia primordial, el servicio de los servicios, no solo es importante para reforzar los beneficios que el comprador busca en la prestación de servicios, sino que se ha convertido también en una arma competitiva básica e indispensable en todos los sectores que el servicio no es algo insignificante.

1.1.2.5. La experiencia vivida

Siguiendo con la Editorial Vértice, “Atención al cliente” (2009), argumenta que: el servicio de los servicios puede provocar un impacto fundamental en la experiencia del consumidor y determinar así su grado de satisfacción. La sensación experimentada durante la prestación del servicio debe ser positiva o negativa; así tenemos:

- La posibilidad de opción.
- La disponibilidad.
- El ambiente.
- La actitud del personal en la venta y durante la presentación del servicio.
- El riesgo percibido al escoger el servicio, que va unido a la imagen y la reputación de la empresa.
- El entorno.

- Los otros clientes.
- La rapidez y precisión de las respuestas a sus preguntas.
- La reacción más o menos tolerante con respecto a sus reclamaciones.
- La personalización del servicio. (p. 8).

La fuente, señala que la investigación enfatiza en que el servicio al cliente, es muy importante para generar un comportamiento de lealtad hacia nuestros productos o servicios, la actitud, ambiente, entorno, etc., en la que, se lleva a cabo la compra del producto o servicio son muy indispensables para lograr una satisfacción idónea de nuestros servicios, para así llenar sus expectativas y que los clientes se sientan satisfecho con el servicio recibido.

1.1.2.6. Impacto en la calidad de servicio.

Citando a Editorial Vértice, “ Atención al cliente” (2009:9),explica que: la calidad del servicio, se ha convertido en un factor fundamental para la decisión de compra, por dos razones:

- La competencia cada vez es mayor y atrae al cliente, mediante una diversidad de servicios que añaden valor al producto que se ofrece.
- Los consumidores del pasado que favorecían a los productos que están disponibles y de bajo costo, para un consumidor más selectivo y mejor informado, que puede elegir entre multitud de ofertas y servicios diferentes.

La actitud del cliente respecto a la calidad del servicio cambia, a medida que va conociendo mejor el producto y, mejora su nivel de vida, en un principio el consumidor suele contentarse con el producto base, sin servicios; por lo tanto, más barato, poco a poco sus necesidades aumentan hasta terminar deseando lo mejor, este hecho ha sido el principal partícipe de muchas quiebras de varias empresas; por eso el, autor recomienda ser muy cuidadoso con el ciclo de compra y de gustos del consumidor.

Continuando con la misma fuente, “ El proceso de Venta” (2009:80). expresa que el consumidor de intangibles de servicio, se aferrará más en calidad de usuario a criterios que puede valorar inmediatamente, tales como :

- La apreciación física del lugar.
- El precio.
- El riesgo percibido.

Cuanto más se valore un producto por sus características físicas, más se apreciarán los factores indirectos, como: la experiencia ajena, la amabilidad de la acogida, la claridad de la información o la credibilidad de la empresa.

1.1.3. Valores agregados

Según Editorial Vértice, “ Atención al cliente” (2009), determina que el consumidor examina el valor que el proveedor añade al rendimiento técnico.

El valor añadido puede darse de las siguientes formas:

- El status social que el producto refuerza.

- La ayuda para resolver problemas de la empresa al consumidor.
- Se puede crear en el entorno de posventa.
- El valor añadido puede significar rapidez o flexibilidad.

Según Editorial Vértice, “Atención al cliente” (2009) define que: “Cada empresa debe definir sus prioridades y, debe optar por una política de servicio que apoye la comercialización del producto. Si una empresa opta, por ejemplo, por distinguirse por su “política de despreocupación” antes, durante, y después de la venta, deberá asegurar a los clientes los servicios siguientes: la posibilidad de establecer un contacto telefónico con el interlocutor adecuado de la empresa, facilitar una documentación legible, ayudar a poner en marcha el producto, entregarlo rápidamente, y facturar sin errores con textos claros y minimizando los costos de mantenimiento, averías y reparaciones”. (p.6.)

“ La clave para lograr una elevada lealtad de los clientes, consiste en ofrecer un valor añadido. Las empresas tienen que desarrollar un sistema de entrega de valor y una oferta de valor competitivamente superiores al mercado. La oferta de valor de una empresa, es mucho más que su posicionamiento respecto a un único atributo del producto; es una afirmación sobre la experiencia de este, es decir lo que reciben los clientes del proveedor. Para ello, la empresa debe ofrecer una promesa sustentada en adquirirla sobre la experiencia total y que el consumidor puede esperar recibir. Para que la promesa se cumpla, dependerá de la capacidad que tenga la compañía para gestionar su sistema de entrega de valor. El sistema de entrega de valor,

incluye todas las comunicaciones y todas las experiencias que tenga el cliente con el producto”. (p.6.).

1.1.3.1. Promover la diferencia.

Editorial Vértice, “ El proceso de Venta” (2009:99), explica que: “ Los argumentos que utilice el vendedor para convencer al cliente sobre la superioridad de un producto, deben adecuarse a la política elegida por la empresa, esto para transmitir a los clientes la diferenciación de su oferta. De esta forma, los clientes valorarán los beneficios que podrán obtener del producto y estarán más pre-dispuestos a pagar su precio.

Generalmente, para diferenciar una oferta de las existentes en su sector, los responsables de las empresas, suelen basarse en un beneficio único y superior. No obstante, un mismo producto u oferta puede ofrecer dos o más beneficios, es decir, cuando las características de los productos de la competencia, son muy similares.

Cuando una empresa quiere llamar la atención, para que el público valore de forma positiva sus servicios, ésta debe basarse en sus puntos fuertes. Estos es, para que un factor se considere como punto fuerte, debe ser siempre superior al nivel que en el mismo factor presenta la competencia. No todos los factores, son de igual importancia; es decir, no todos son imprescindibles para la empresa, algunos incluso carecen de importancia. En consecuencia, los factores que son especialmente relevantes, son aquellos que se denominan factores claves de éxito.

Por último, lo realmente importante para fidelizar a los clientes, es a través de la diferenciación de la oferta, es hacer que ésta sea memorable en la mente del público objetivo. Esto se consigue, a través de campañas publicitarias, en los medios de comunicación de masas (radio, televisión, prensa, vallas, folletos, Internet, etc.), mediante una buena gestión de la comunicación”. (p.99)

El autor enfatiza en esta investigación, que los valores agregados que la empresa oferta al consumidor, deben tener necesariamente una política preestablecida para transmitir la diferenciación de los productos o servicios de la misma, los valores agregados deben basarse en servicios únicos y superiores, no obstante a esto, el producto puede ofrecer dos o más valores diferenciadores, cuando las características de los productos o servicios de la competencia, pueden tener valores similares, teniendo en cuenta que para que un valor agregado sea fuerte, debe ser siempre superior al que oferta la competencia.

1.1.4. Fidelizar Clientes

Promove consultoria e formación “Atraer y Fidelizar clientes”(2012:21) dice que: “la selección y captación de clientes tiene un complemento fundamental en la fidelización de clientes, especialmente en las empresas en funcionamiento, ya que un aumento de la retención de los clientes en un 5%, puede llegar a suponer un incremento del beneficio final de un 75%. Siendo por lo tanto mucho más rentable fidelizar a los clientes que ya se tienen que captar nuevos compradores. La fidelización se entiende cómo una acción dirigida a conseguir que los clientes mantengan relaciones estables y

continuadas con la empresa a lo largo del tiempo. El fin es crear con el cliente un sentimiento positivo hacia el negocio, que sea lo que motive ese impulso de adhesión continuada. La fidelización se puede entender de dos maneras:

- Que el cliente siga comprando a lo largo del tiempo.
- Aumentar su volumen de compra.

Según el grado de satisfacción de la clientela, se pueden distinguir tres grupos de clientes:

- El cliente insatisfecho: muy vulnerable y fácil de captar por la competencia.
- El cliente satisfecho por inercia: el que no se cuestionó el servicio y es vulnerable si la competencia lo acecha.
- El cliente satisfecho: baja vulnerabilidad.

Debe señalarse que cualquier acción de fidelización tiene que ser dirigida a los clientes satisfechos.

1.1.4.1. Satisfacción del cliente

Según Editorial Vértice, “Atención al cliente” (2009:77), define que: el nivel de satisfacción de una persona, es el resultado de comparar su percepción de los beneficios de un producto, en relación con las expectativas antes de la compra, así se identifican tres niveles de satisfacción del cliente, los cuales son:

- Si la percepción se encuentra por debajo de las expectativas, el cliente estará insatisfecho.
- Si la percepción es igual con las expectativas el cliente, estará satisfecho.
- Si la percepción supera las expectativas el cliente, estará muy satisfecho.

Actualmente, las empresas que tienen más éxito son las que proporcionan el nivel de servicio que el cliente espera se cumpla; para ello, se requiere:

- Identificar los principales determinantes de la calidad.
- Manejar las expectativas del cliente.
- Impresionar al cliente.
- Instruir al cliente.
- Crear sistemas de apoyo fiables.
- Solicitar la opinión del cliente.

1.1.4.2. La encuesta de satisfacción

Según Editorial Vértice, “ Atención al cliente” (2009) (p.79 - p.81) expone que: el éxito de la encuesta de servicio, se basa en el diseño de un buen cuestionario, basándose en una recopilación de los sentimientos del cliente y no, en una lista que no les afecte.

Para la elaboración correcta de esta encuesta, el cuestionario debe ir precedido de una fase cualitativa; para lo cual, se realizan una serie de entrevistas, individuales o en grupo, que pueden poner de manifiesto las preocupaciones del cliente, sus expectativas y su forma de expresarse. Es muy importante recoger la opinión no sólo de los clientes actuales, sino también de los potenciales y de los antiguos clientes, las preguntas que surjan de dicha entrevista, deberán también centrarse en los aspectos más relevantes que le interesan al cliente.

La encuesta de servicio al cliente puede tener mediciones diarias, semanales, mensuales o anuales; todo dependerá de la frecuencia de compra y, de la rapidez con que la empresa puede modificar su programa de calidad.

Nunca se ha podido demostrar que el cuestionario influya de una manera directa desfavorablemente en los clientes; lo más probable es que la insatisfacción sea anterior a la recepción del cuestionario.

La encuesta debe estar orientada a hechos concretos. Los cuestionarios que se recopilan con el único objeto de contarlos, evidentemente no ayudan a la toma de decisiones de calidad y de mejoramiento continuo.

Después de obtenidos los resultados de la encuesta, se debería sacar algunas conclusiones sobre ellos; por ejemplo, si el 20 por 100 de clientes insatisfechos representa un 20 por 100 de clientes perdidos o, si solo una parte de ellos, ha decidido no volver a solicitar los servicios de la empresa.

Para resolver estas incógnitas hay que examinar el comportamiento de compra y, medir el alcance del boca a boca. De esta manera, se podrá

determinar el efecto de la calidad percibida por el cliente sobre las ventas futuras.

Las investigaciones han determinado que entre los clientes insatisfechos, existe casi siempre un 15 por 100 de clientes imposibles a los que no iba dirigido el servicio y a los que no hubiera sido posible satisfacer. Si la tasa de insatisfechos es de un 20 por 100, eso equivale a decir que el 3 por 100 de los clientes nos han abandonado.

A partir de una base de datos, es posible seleccionar las más fieles e interrogarles separadamente; para así, identificar las diferencias entre los clientes satisfechos y los insatisfechos.

1.1.4.3. Indicadores de Satisfacción del Cliente

Así mismo, Joaquín Membrado Martínez “Innovación y mejora continua según el Modelo EFQM (**Fundación Europea para la Gestión de la Calidad**) de excelencia. 2a Ed”.(2003:141), opina que: Los resultados de las encuestas deberán ser analizados y expresados en forma de indicadores de satisfacción del cliente. Dichos Indicadores deberán tener objetivos asignados, entre los más relevantes tenemos:

Indicador	Fórmula
Satisfacción con la oferta de servicios	$\frac{N^{\circ} \text{ de clientes satisfechos}}{N^{\circ} \text{ de clientes encuestados}} \times 100\%$
Satisfacción con la calidad del servicio	$\frac{N^{\circ} \text{ de clientes satisfechos}}{N^{\circ} \text{ de clientes encuestados}} \times 100\%$

Satisfacción con la atención recibida por el personal de la empresa	$\frac{N^{\circ} \text{ de clientes satisfechos}}{N^{\circ} \text{ de clientes encuestados}} \times 100\%$
Capacidad de respuesta	Respuestas: si y no
Flexibilidad	Respuestas: si y no
Accesibilidad	Respuestas: si y no
Satisfacción con el soporte y la asistencia recibidas	$\frac{N^{\circ} \text{ de clientes satisfechos}}{N^{\circ} \text{ de clientes encuestados}} \times 100\%$
Satisfacción con el precio	$\frac{N^{\circ} \text{ de clientes satisfechos}}{N^{\circ} \text{ de clientes encuestados}} \times 100\%$
Satisfacción con el plazo de entrega	$\frac{N^{\circ} \text{ de clientes satisfechos}}{N^{\circ} \text{ de clientes encuestados}} \times 100\%$
Satisfacción con la atención de quejas y reclamos	$\frac{N^{\circ} \text{ de clientes satisfechos}}{N^{\circ} \text{ de clientes encuestados}} \times 100\%$
Satisfacción con las comunicaciones y hacia la empresa	$\frac{N^{\circ} \text{ de clientes satisfechos}}{N^{\circ} \text{ de clientes encuestados}} \times 100\%$
Tiempo de espera	$\frac{N^{\circ} \text{ de clientes satisfechos}}{N^{\circ} \text{ de clientes encuestados}} \times 100\%$

Tabla 1. Fuente investigación de campo
Elaborado : HOLGUIN, Ricardo (2013)

1.1.4.4. Métodos de análisis y medición del nivel de satisfacción del cliente.

De acuerdo a Editorial Vértice, “Atención al cliente” (2009:88), existen cuatro métodos para medir la satisfacción del cliente; los cuales, se detallan a continuación:

Método	Comentario
Sistemas de quejas y sugerencias	Una empresa centrada en los clientes debería facilitar que éstos entregaran quejas y sugerencias.
Estudios del nivel de	Los estudios muestran que de cada cuatro

satisfacción del cliente	<p>compras los clientes, se encuentran insatisfechos en una ocasión, pero que solo unos pocos lo comunican a la empresa. La mayoría irá a otra empresa de la competencia en lugar de quejarse. Por tanto, las empresas no pueden utilizar el nivel de queja como única herramienta de valoración del nivel de satisfacción.</p> <p>Las empresas proactivas obtendrán una valoración del nivel de satisfacción del cliente, llevando a cabo periódicamente estudios del mismo. Enviarán cuestionarios o harán llamadas telefónicas a una muestra aleatoria de sus últimos clientes, para conocer como valoran los distintos aspectos de la oferta empresarial. Pedirán también a los clientes su punto de vista sobre los productos de la competencia.</p>
Compra fantasma	<p>Otra forma útil de reunir información sobre el nivel de satisfacción de los clientes, consiste en encontrar a personas para que actúen como compradores potenciales e informen sobre sus experiencias, comparando nuestros productos y servicios con los de la competencia. Estos clientes fantasma pueden incluso plantear problemas para comprobar si el personal de ventas de la compañía sabe tratar bien a las situaciones. Pero no sólo puede resultar interesante contratar a compradores fantasma, sino que los propios directivos, deberían abandonar sus oficinas y entrar en los puntos de venta de su empresa y en los de la competencia, donde no fuera conocidos, y comprobar el trato que reciben, haciéndose pasar por clientes. Una variante de esta situación tiene lugar cuando la dirección telefonea a su propia empresa y plantea preguntas y quejas diferentes, para ver cómo se manejan éstas.</p>
Análisis de los clientes perdidos	<p>Las empresas deberían contactar con los clientes que han dejado de comprar o, que han comenzado a hacerlo a la competencia para comprender por qué ha ocurrido esto.</p>

Tabla 2. Métodos de análisis de la satisfacción del cliente.
Según Editorial Vértice, "Atención al cliente" (p. 88).

Estos cuatro métodos mencionados en la tabla anterior, ayudan a entender mejor las necesidades del consumidor y la manera que están siendo atendidos

por la empresa; en muchas empresas, por su giro de negocio, se dificulta la medición tradicional de la satisfacción del cliente, que es mediante una Encuesta de Servicio, pero como podemos observar en la tabla anterior, podemos optar por cualquiera de los métodos de medición.

1.1.5. Problemas financieros

En 2006, Amat Álvarez, cita que: “ El correcto funcionamiento de cualquier sistema lo constituye el “Análisis Económico Financiero”, ya que el mismo representa un medio imprescindible para el control del cumplimiento de los planes y el estudio de los resultados de la empresa, posibilitando tomar decisiones eficientes, con el fin de garantizar el empleo racional de los escasos recursos: materiales, laborales y financieros.

El análisis de los Estados Financieros de la empresa, forma parte de un proceso de información, cuyo objetivo fundamental, es la de aportar datos para la toma de decisiones. Los usuarios de esta información, son muchos y variados, desde los gerentes de empresa interesados en la evaluación de la misma, directores financieros acerca de la viabilidad de nuevas inversiones, nuevos proyectos y, cual es la mejor vía de financiación, hasta entidades financieras externas sobre si, es conveniente o no conceder créditos para llevar a cabo dichas inversiones”.

El autor expresa que, para no tener problemas financieros futuros en una empresa, es indispensable el Análisis de los Estados Financieros de la Empresa, ya que estos son la fuente de información; en la cual, los directivos,

accionistas, etc, pueden basarse en la toma de decisiones futuras, ya sea de inversión o de re-direccionar el curso actual de la empresa.

1.1.5.1. Métodos y técnicas del Análisis Económico Financiero.

En 2006 (p.21- p.24), Amat Álvarez expresa, que: “ El análisis de los Estados Financieros mediante el método comparativo de cifras, puede adoptar dos formas, según la dirección en que se efectúan las comparaciones de las partidas. Estas formas de análisis son:

- El análisis vertical o método porcentual: Estudia las relaciones entre los datos financieros de una empresa para un solo juego de estados; es decir, para aquellos que corresponden a una sola fecha o a un solo período contable.
- El análisis horizontal o método comparativo: Estudia las relaciones entre los elementos financieros para dos juegos de estados.

El análisis de Estados Financieros normalmente, se refiere al cálculo de las razones para evaluar el funcionamiento pasado, presente y lo proyectado de la empresa. El análisis de razones es la forma más usual de análisis financiero, ya que ofrece las medidas relativas al funcionamiento de la entidad.

De lo expuesto anteriormente, se infiera la importancia que tiene para la administración el conocer si la entidad puede pagar sus deudas circulantes con prontitud, si se está utilizando efectivamente el capital de trabajo, si este es el necesario y si está mejorando la posición del circulante.

Al respecto, existen diferentes clasificaciones de las razones económicas financieras, en dependencia del uso que se persigue con ellas, aunque todas tienen características comunes entre sí, como se explica a continuación:

Razones de Liquidez: La liquidez de una empresa se juzga por su capacidad para satisfacer sus obligaciones financieras a corto plazo, a medida que estas se venzan, ésta se refiere no solamente a las finanzas totales de la empresa, sino a su habilidad para convertir en efectivo determinados activos y pasivos circulantes, como se explica a continuación:

- **Razón Circulante o Solvencia:** Es la forma de medir el margen de seguridad que la administración mantiene para protegerse de la inevitable irregularidad en el flujo de fondos, a través de las cuentas del activo circulante y pasivo circulante. Indica el grado en el cual los derechos del acreedor a corto plazo, se encuentran cubiertos por activos que se espera que se conviertan en efectivo en un período más o menos igual al de crecimiento de las obligaciones.

$$\text{Razón Circulante} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

- **Razón Rápida o Prueba Ácida:** Mide el grado en que los recursos líquidos están disponibles de inmediato para pagar los créditos a corto plazo. Expresa la capacidad real que tiene la entidad para cubrir sus obligaciones, contando con los activos más líquidos.

$$\text{Razón Rápida} = \frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inversiones}}{\text{Pasivos Circulantes}}$$

- **Razón de Caja o Tesorería:** Evalúa la disponibilidad de efectivo que tiene la empresa para cubrir de inmediato sus deudas a corto plazo. Una razón baja de tesorería refleja carencia de efectivo y pone de manifiesto el riesgo de endeudarse, se considera favorable cuando es mayor o igual a \$ 0.50.

$$\text{Razón de Caja} = \frac{\text{Efectivo}}{\text{Pasivos Circulantes}}$$

- **Capital de Trabajo o Fondo de Maniobra sobre Activos Totales:** Expresa el fondo para maniobra que tiene la instalación por cada dólar de activos totales.

$$\text{Fondos de Maniobra} = \frac{\text{Capital de Trabajo}}{\text{Activos Totales}}$$

Mientras más alto sea el resultado es mejor, ya que refleja que cuenta con una reserva potencial de tesorería para cubrir sus obligaciones.

Razones de Apalancamiento: Expresa el grado de dependencia que tiene la entidad con relación a los acreedores externos.

- **Razón de Endeudamiento:** Expresa en qué medida las deudas están financiando la inversión en activos de la entidad. Se evalúa de favorable, cuando se obtiene un resultado menor al 30%; por lo tanto, el 70% deben ser recursos propios.

$$\text{Razon de Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivos Totales}}{\text{Activos Totales}}$$

- **Razón de Autonomía:** Indica en qué medida los acreedores participan con financiamiento en la instalación. Una disminución en el indicador, en referencia para que la dirección tenga mayor autonomía desde el punto de vista financiero.

$$\text{Razón de Autonomía} = \frac{\text{Total de Obligaciones}}{\text{Patrimonio}}$$

Razones que expresan Eficiencia Operativa. Estas razones miden la efectividad con que la empresa emplea los recursos con los que dispone. En estos intervienen comparaciones entre el nivel de ventas y la inversión de las distintas cuentas del activo.

- **Rotación del Capital de Trabajo:** Nos indica la eficiencia de la dirección de la empresa, ya que a mayor volumen de ingresos una mayor habilidad de sus directivos en la gestión empresarial. Si la rotación es baja, podría indicar que la entidad no está generando el suficiente volumen de venta en la producción a la magnitud del capital de trabajo.

$$\text{Rotación del Capital de Trabajo} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Capital de Trabajo}}$$

- **Rotación de los Activos Totales:** Esta razón tiene por objeto mostrar las ventas generadas por cada dólar invertido o la inversión que se necesita para generar un determinado volumen de ventas. Una rotación alta indica que la entidad ha generado suficiente volumen de

ventas en proporción a la magnitud de su inversión. Se evalúa favorablemente siendo mayor o igual a \$ 0.50.

$$\text{Rotación de los Activos Totales} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activos Totales}}$$

- **Rotación de los Inventarios:** Muestra el número de veces que las existencias de inventarios rotan en el año. Es necesario aclarar que un exceso de inventario, conlleva altos costos de almacenamiento y el riesgo de que éstas se conviertan en obsoletos; un bajo nivel de inventario, puede ocasionar pérdidas de clientes por la carencia de mercancías.

$$\text{Rotación de Inventarios} = \frac{\text{Costos de Ventas}}{\text{Inventario Promedio}}$$

- **Período Promedio de Cobro:** Expresa el pago promedio de tiempo en que la entidad recupera sus ventas a créditos, se considera favorable cuando es igual o inferior a 30 días.

$$\text{Período Promedio de Cobro} = \frac{\text{Promedio de Cuentas por Cobrar} \times \text{Tiempo}}{\text{Ventas Netas}}$$

- **Período Promedio de Pago:** Representa el plazo promedio de pago al proveedor y muestra la eficiencia en la obtención de créditos. Se considera favorable cuando es igual a 30 días.

$$\text{Período Promedio de Pago} = \frac{\text{Promedio de Cuentas por Pagar} \times \text{Tiempo}}{\text{Costos de Ventas}}$$

- **Rotación de Caja:** Expresa la eficiencia en el uso del efectivo en el pago inmediato de la deuda a corto plazo, mientras más rote mejor. Se calcula de la siguiente forma:

$$\text{Rotación de Caja} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Efectivo}}$$

- **Rotación de los Activos Fijos:** Muestra cuánto se ha vendido por cada dólar de activo fijo, lo que permite evaluar la eficiencia en el uso de dichos activos. Una rotación alta indica que la entidad ha explotado sus activos fijos acorde a los niveles de venta obtenidos.

$$\text{Rotación de los Activos Fijos} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activos Fijos Tangibles}}$$

- **Rotación del Activo Circulante:** Expresa los niveles de ventas generados por dólares de activo circulante, mientras más alto sea mejor, ya que refleja que la gerencia ha utilizado con eficacia al circulante.

$$\text{Rotación de los Activos Circulante} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activo Circulante}}$$

1.1.5.2. Resumen de Razones Financieras:

La tabla a continuación muestra la interpretación de cada una de las razones financieras expuestas anteriormente:

Razón	Fórmula	Interpretación
-------	---------	----------------

Razón Circulante o Solvencia	$\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$	Lo óptimo es una relación 2 a 1
Razón Rápida o Prueba Ácida	$\frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inversiones}}{\text{Pasivos Circulantes}}$	Lo óptimo es una relación 1.5 a 1
Razón de Caja o Tesorería	$\frac{\text{Efectivo}}{\text{Pasivos Circulantes}}$	En esta relación se puede considerar buena de \$0.50 por un \$ 1.0
Capital de Trabajo	$\frac{\text{Capital de Trabajo}}{\text{Activos Totales}}$	Óptimo tiene que ser >0
Razón de Endeudamiento	$\frac{\text{Pasivos Totales}}{\text{Activos Totales}}$	Óptimo": 0.4 < RE < 0.6
Razón de Autonomía	$\frac{\text{Total de Obligaciones}}{\text{Patrimonio}}$	Lo óptimo es que sea < 0.5
Rotación del Capital de Trabajo	$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Capital de Trabajo}}$	Lo óptimo es una relación 2 a 1
Rotación de los Activos Totales	$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activos Totales}}$	Lo más alto posible
Rotación de los Inventarios	$\frac{\text{Costos de Ventas}}{\text{Inventario Promedio}}$	Lo más alto posible
Período Promedio de Cobro	$\frac{\text{Promedio de Cuentas por Cobrar}}{\text{Ventas Netas}}$	Lo óptimo es 60 días
Período Promedio de Pago	$\frac{\text{Promedio de Cuentas por Pagar}}{\text{Costos de Ventas}}$	Lo óptimo es 60 días
Rotación de Caja	$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Efectivo}}$	Lo más alto posible
Rotación de los Activos Fijos	$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activos Fijos Tangibles}}$	Lo más alto posible
Rotación del Activo Circulante	$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activo Circulante}}$	Lo más alto posible

Tabla 3. Resumen de Razones Financieras

Fuente: Investigación de campo

Elaborado : HOLGUIN, Ricardo (2013).

1.1.6. Rentabilidad

Sánchez Ballesta, Juan Pedro (2002:1): "Análisis de Rentabilidad de la empresa", explica que Rentabilidad es una noción que se aplica a toda acción económica en la que se movilizan unos medios, materiales, humanos y financieros, con el fin de obtener resultados. Se denomina rentabilidad a la medida del rendimiento que en un determinado periodo de tiempo producen los capitales utilizados en el mismo.

1.1.6.1. Consideraciones para construir indicadores de Rentabilidad

Sánchez Ballesta, Juan Pedro (2002:2): "Análisis de Rentabilidad de la empresa", determina que es necesario tener en cuenta una serie de cuestiones en la formulación y medición de la rentabilidad; para poder así, elaborar un indicador de rentabilidad con significado, como sigue a continuación:

- Las magnitudes cuyo cociente es el indicador de rentabilidad han de ser susceptibles de expresarse en forma monetaria.
- Debe existir, una relación causal entre los recursos o inversión considerados como denominador y el excedente o resultado al que han de ser enfrentados.
- En la determinación de la cuantía de los recursos invertidos habrá desconsiderarse el promedio del periodo, pues mientras el resultado es una variable de flujo, que se calcula respecto a un periodo, la base de comparación, constituida por la inversión, es una variable stock que sólo informa de la inversión existente en un momento concreto del

tiempo. Por ello, para aumentar la representatividad de los recursos invertidos, es necesario considerar el promedio del periodo.

- Por otra parte, también es necesario definir el periodo de tiempo al que se refiere la medición de la rentabilidad (normalmente el ejercicio contable).

1.1.6.2. Niveles de análisis de la rentabilidad empresarial

Sánchez Ballesta, Juan Pedro (2002:3): "Análisis de Rentabilidad de la empresa", dice que: los estudios de rentabilidad de la empresa podemos realizarlos de dos formas, las cuales son en función del tipo de resultados y/o de la inversión relacionada con el mismo que se considere, las cuales son:

- El análisis conocido como rentabilidad económica, en el que se relaciona un concepto de resultado conocido, antes de intereses, con la totalidad de los capitales económicos empleados en su obtención, sin tener en cuenta la financiación u origen de los mismos; por lo que, representa desde una perspectiva económica, el rendimiento de la inversión de la empresa.
- La rentabilidad financiera, en el que se enfrenta un concepto de resultado conocido o previsto, después de intereses, con los fondos propios de la empresa, y que representa el rendimiento que corresponde a estos.

La relación entre ambos tipos de rentabilidad, vendrá definida por el concepto conocido como apalancamiento financiero.

1.1.6.3. La rentabilidad económica

Sánchez Ballesta, Juan Pedro (2002:3): "Análisis de Rentabilidad de la empresa", dice que: la rentabilidad económica o de la inversión es una medida, referida a un determinado periodo de tiempo, del rendimiento de los activos de una empresa con independencia de la financiación de los mismos.

El autor, explica que la rentabilidad financiera, mide el rendimiento obtenido con respecto al total de la inversión y el beneficio por cada dólar de activo, la misma refleja la eficiencia y efectividad en el uso y provecho de la inversión total.

1.1.6.4. La rentabilidad financiera

Sánchez Ballesta, Juan Pedro (2002:6): "Análisis de Rentabilidad de la empresa", comenta que: la rentabilidad financiera o de los fondos propios, es una medida, referida a un determinado periodo de tiempo, del rendimiento obtenido por esos capitales propios, generalmente con independencia de la distribución del resultado, debido a esto es el indicador de rentabilidad que los directivos buscan maximizar en interés de los propietarios.

El autor, deduce que la rentabilidad financiera, es un concepto de rentabilidad final que al contemplar la estructura financiera de la empresa viene determinada, tanto por los factores incluidos en la rentabilidad económica, como por la estructura financiera, consecuencia de las decisiones de financiación.

1.1.7. Presupuesto de ventas.

Según Oswaldo Legro (2008:1), “Los presupuestos funciones, e importancia de los presupuestos”, dice que un presupuesto es un plan integrador y coordinador dirigido a cumplir una meta prevista de venta, expresada en términos financieros, que debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas.

1.1.7.1. Objetivos de los Presupuestos:

Según Oswaldo Legro (2008:2) “Los presupuestos funciones e importancia de los presupuestos”, determina que: los objetivos de un presupuesto son los siguientes:

- Ser una guía de acción, planear integralmente y sistemáticamente todas las actividades que la empresa debe desarrollar en un periodo determinado.
- Permite comparar lo real con lo planificado.
- Evaluar la actuación de la compañía.
- Optimizar el empleo económico de los recursos.
- Trabajar en forma anticipada y previniendo los hechos.
- Controlar y medir los resultados cuantitativos, cualitativos y, fijar responsabilidades en las diferentes dependencias de la empresa para lograr el cumplimiento de las metas previstas.
- Coordinar los diferentes centros de costo para que se asegure la marcha de la empresa en forma integral.

1.1.7.2. Funciones de los Presupuestos:

Según Oswaldo Legro (2008:2). “Los presupuestos funciones e importancia de los presupuestos”, expone que: las funciones que desempeñan los presupuestos, dependen en gran parte de la propia dirección de la empresa, siendo las más principales en mucho de los casos las siguientes:

- Una herramienta analítica, precisa y oportuna.
- La capacidad para pretender el desempeño.
- El soporte para la asignación de recursos.
- La capacidad para controlar el desempeño real en curso.
- Advertencias de las desviaciones respecto a los pronósticos.
- Indicios anticipados de las oportunidades o de los riesgos venideros.
- Capacidad para emplear el desempeño pasado como guía o instrumento de aprendizaje.
- Concepción comprensible, que conduzca a un consenso y al respaldo del presupuesto anual.
- La principal función de los presupuestos se relaciona con el control financiero de la organización.

1.1.7.3. Métodos para determinar un presupuesto de ventas:

Según Oswaldo Legro (2008:9) “Los presupuestos funciones e importancia de los presupuestos”, afirma que: existen dos clases de método para determinar un presupuesto de venta, los cuales son:

- **Métodos Objetivos:**

- Prueba de Mercado
- Análisis de Series de Tiempo
- Método de Regresión Simple.

- **Métodos Subjetivos:**

- Basado en las expectativas del usuario
- Basado en la opinión y experiencia de la Fuerza de Ventas
- Basado en la Opiniones de Ejecutivos y Directivos: Técnica Delfos

1.1.8. Deserción temprana de clientes

Editorial Vértice, “El proceso de Venta” (2009:96) explica que la fidelización de clientes, se basa en un buen servicio que los mismo reciban por parte de la empresa, las acciones que debemos emprender para garantizar un buen servicio son las siguientes:

- Ofrecer una imagen atractiva en todas las manifestaciones, para que la empresa llegue a todos sus consumidores.

- Crear una personalidad de marca claramente identificada, para que los clientes se sientan identificados con esta.
- Considerar al personal de la propia empresa como el colectivo clave, motivándolos para que estos estén dispuestos a ofrecer un servicio eficaz al cliente.
- Utilizar técnicas o estrategias que se usen poco en el sector, normalmente el impacto, debido a su singularidad, suele ser mayor.
- Resaltar alguna especialización a la que la empresa dedique su actividad empresarial.

Así el problema, es que muchos Gerentes tienen en las empresas de servicios, tienen la dificultad de diferenciar sus servicios, respecto a las empresas competidoras.

1.1.8.1. La diferenciación de la oferta

Editorial Vértice, “El proceso de Venta” (2009) (p.97-p.98), define que la diferenciación de la oferta consta de tres elementos, los cuales son:

- **La oferta:** Puede comprender características innovadoras que distingan a la empresa de las que ofrece la competencia. En este sentido, el cliente espera el primer paquete de servicios, y a este se le añaden las características secundarias del servicio.
- **La entrega:** Las empresas de servicios, tienen la capacidad de diferenciarse del resto de empresas de su sector, contratando a

personas preparadas y formadas, que den más confianza a los clientes a la hora de formalizar la entrega.

- **La imagen:** Uno de los factores fundamentales que ayuda a las empresas de servicio a diferenciarse, es su imagen transmitida a través de símbolos y marcas.

El autor define estos tres elementos claves, para poder fidelizar a los clientes de la empresa y no tener una temprana deserción de los mismos; es decir, que los clientes, deben sentir una oferta de servicio diferente, con el resto de compañías que poseen el mismo tipo de negocios, esta oferta debe ser sustentada con la entrega profesional de los servicios brindados por parte de los colaboradores de la empresa y así brindar una imagen de confianza, respaldo y más que todo de propiedad a nuestros clientes.

1.1.9. Talleres Automotores de la Sierra

1.1.9.1. Reseña Histórica

La compañía Automotores de la Sierra Sociedad Anónima, inicia su gestión formal en enero de 1960 y jurídicamente en junio del mismo año.

Nace de la necesidad de unir talento, esfuerzo y capital en un medio desacostumbrado a las fusiones humanas de esas características, inclinado más bien a la iniciativa individual o estrictamente familiar y al comercio, sin mayores obligaciones con el mediano o largo plazo; prueba de aquello, es que empresas mercantiles nacidas con la segunda mitad del siglo XX, ya no están más en el quehacer comercial. Una que otra, ha sobrevivido y la mayoría

desaparecieron en el tiempo, cambiaron de actividad o se estancaron o no tomaron en serio la necesidad de crecer.

Los ambateños Rodrigo Vela Barona y Temístocles Sevilla Sánchez, más la empresa quiteña Cabeza de Vaca Hnos. & Cía, se unen para formar la compañía AUTOMOTORES DE LA SIERRA SOCIEDAD ANÓNIMA (ASSA).

Actualmente, la marca líder en el mercado nacional automotriz con una participación del 45% es Chevrolet, marca que es distribuida por Automotores de la Sierra S.A., en la zona centro del país con seis puntos de ventas. Debido a esto existe una alta demanda de mantenimientos correctivos y predictivos de vehículos Chevrolet; por lo cual, existen un sinnúmero de talleres multimarca al cual acuden los propietarios de vehículos Chevrolet, para la prestación de sus servicios; por lo que, surgió la necesidad de desarrollar un proyecto dirigido a analizar la conducta del consumidor, respecto a este servicio.

1.1.9.2. Misión

Contar con clientes satisfechos y colaboradores entusiastas, entregando productos y servicios de calidad, generando fidelidad y progreso.

1.1.9.3. Visión

Ser la mayor empresa automotriz, líder en ventas, utilidad, innovación, tecnología, capacitación y bienestar de su gente: con servicio al cliente y calidad operativa optimas, incrementando el valor de las marcas ASSA-GM.

1.1.9.4. Misión área de servicio

Tener clientes satisfechos para toda la vida, brindando siempre un buen servicio de calidad, en la zona centro del país, con tecnología de punta, cuidando la rentabilidad del negocio, trabajando bajo la filosofía ASSA, diferenciándonos del resto de marcas, cuidando el medio ambiente y preocupándose por la capacitación de su gente.

1.1.9.5. Objetivos

- Fidelizar clientes.
- Incrementar el ingreso de vehículos al taller de latonería y pintura en un 10% anualmente.
- Mantener los estándares de calidad.

CAPÍTULO II

2. METODOLOGÍA

2.1. Enfoque

La metodología utilizada a lo largo de este trabajo de investigación, es la de Hernández, Fernández y Baptista (2006) del libro titulado Metodología de Investigación.

El enfoque de la presente investigación, es de tipo cuantitativo, de carácter no experimental, debido a que no se elaboró ninguna situación en donde se manipularan las variables. Los sujetos de estudio fueron clientes encuestados, el momento de la recepción de sus vehículos para realizar sus mantenimientos y, así analizar situaciones existentes del capital clientes.

El diseño es transaccional descriptivo, ya que se recolectarán datos en un solo momento, en un tiempo determinado, con el fin de describir variables y realizar comparaciones e identificar las reacciones y comportamientos del consumidor en los Talleres de Servicio de Automotores de la Sierra. (Hernández, Fernández y Baptista 2006).

2.2. Modalidad de Investigación

Las modalidades de investigación manejadas, fueron las siguientes:

- *Investigación Bibliográfica*, por cuanto se investigó los escritos de varios autores, respecto al campo de acción y aspecto de estudio planteado.

- *Investigación de Campo*, pues se aplicó técnicas y un método científico como la *encuesta* a los clientes internos y externos de los talleres Automotores de la Sierra.

2.2.1. Nivel o tipo de investigación

Los tipos de investigación utilizados en el presente proyecto serán las siguientes:

2.2.2. Investigación Descriptiva:

El tipo de investigación que se procederá a utilizar para llevar a cabo el proyecto es la Descriptiva, la cual se basa en la medición y comparación de resultados, a la vez que los interpreta de forma real.

Por medio de la utilización de la investigación descriptiva se descubren resultados cuantitativos que se deben de tomar en cuenta a la hora de efectuar la evaluación correspondiente.

2.3. Técnicas e Instrumentos de recopilación de información

El instrumento de medición seleccionado para el presente proyecto de investigación es una encuesta conformada por un total de 14 preguntas, que contienen escalas no comparativas y escalas comparativas entre algunos objetos, el cuestionario incluye respuestas 4 preguntas dicotómicas, 10 de opción múltiple; las cuales, están orientadas a la innovación, organización, socialización y cultura, incluyendo una sección de datos de clasificación.

2.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

El muestreo se aplica a la población constituida por la totalidad de personas que ingresen al taller de servicio de las distintas ciudades en un día normal de trabajo:

$$n' = \frac{\left(Z \times \frac{a}{2} \times \sqrt{p \times q} \right)^2}{e^2}$$

Al resultado de la ecuación anterior se le aplica la fórmula de corrección para población finita que se detalla seguidamente:

$$n = \frac{n'}{1 + \frac{n'}{N}}$$

$Z \times \frac{a}{2}$: Representa el nivel confianza que se desea de la muestra para inferirlo en el estudio de la población. Con un nivel de confianza del 95% $Z=1,96$ suministrado por la tabla de distribución normal

$\sqrt{p \times q}$: Desviación estándar, se supone que $p = 0.5$ y $q = 0.5$, con la utilización de estos valores se obtiene la desviación estándar máxima, lo que afecta al tamaño de la muestra haciéndola más grande y como resultado de una muestra mayor, se eleva la precisión de los resultados.

e : error máximo permisible en un estudio. Se acepta como máximo en un estudio de esta naturaleza que el error sea de 6%.

N : representa el tamaño de la población. En este estudio es de 2000 clientes

Donde

$N = 2000$

$$Z \times \frac{\alpha}{2} = 1,75$$

p y $q = 0,5$

$e = 8\%$

$n' = 119.$

$n = 112.$

2.5. Análisis de resultados

FODA:

(Análisis de Fortalezas: Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fuerzas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas y estrategias de debilidades y amenazas.

Con los resultados obtenidos de los criterios de los clientes del Taller de Servicio de Automotores de la Sierra se realizó un diagrama FODA para poder identificar las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas, y así enfocarnos en las necesidades de los clientes creando un adecuado plan estratégico.

Análisis de PEST (Político, Económico, Social, Tecnológico):

Este análisis nos permitió enfocarnos en las condiciones políticas, gubernamentales, sociales, tecnológicas, culturales, económicas por las que está atravesando el consumidor y el sector automotriz en la actualidad para escoger el mejor método de la planeación estratégica en este caso escogimos el método de la teoría del Océano Azul, la cual consiste en buscar nichos de mercados en los cuales no tiene presencia la competencia.

Matriz de factores internos y Matriz de factores externos

- (Matriz de Factores Externos): Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.
- Se asignó un peso entre 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante), el peso otorgado a cada factor, expresa la importancia relativa del mismo, y el total de todos los pesos en su conjunto tiene la suma de 1.0.
- (Matriz de Factores Internos): Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.
- Se asignó una calificación entre 1 y 4, en orden de importancia, donde las fortalezas tienen una clasificación de 3, 4, las debilidades de 1,2 y

las amenazas y oportunidades podemos calificarles en escala de 1 a 4 según sea la realidad de la Empresa.

- Efectuar la multiplicación del peso de cada factor para su calificación correspondiente, para determinar una calificación ponderada de cada factor, ya sea fortaleza o debilidad.

Matriz del perfil competitivo:

- Identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa.
- Se asignó un peso entre 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante), el peso otorgado a cada factor, expresa la importancia relativa del mismo y, el total de todos los pesos en su conjunto tiene la suma de 1.0.
- Se asignó una calificación entre 1 y 4, en orden de importancia, donde el 1 es irrelevante y el 4 se evalúa como muy importante.
- Efectuar la multiplicación del peso de cada factor para su calificación correspondiente, para determinar una calificación ponderada de cada factor, ya sea fortaleza o debilidad.
- Se suma las calificaciones ponderadas de cada factor para determinar el total ponderado de la organización en su conjunto.

Matriz de Auditoria Interna:

Se realizó una auditoría interna de las fortalezas y debilidades del Taller de Servicio de Automotores de la Sierra, la cual consiste en conocer si la empresa posee o no posee las fortalezas y debilidades que hemos obtenido en la tabulación de resultados para posteriormente darles una ponderación de acuerdo a su grado de prestación en el mercado.

CAPÍTULO III

3. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En el presente capítulo, se presentan los resultados obtenidos y su interpretación correspondiente, una vez realizadas las encuestas a 100 personas; para ello, se realizó un cuestionario enfocado a las preferencias del consumidor.

TALLER (Todas)	
TIPO VEHICULO	PARTICIPACION
CAMIONETA	22.11%
PASAJERO	41.05%
SUV	36.84%
Total general	100.00%

Tabla 4 Modelos de Vehículos

Fuente: Encuesta realizada

Elaborado: HOLGUIN, Ricardo (2013)

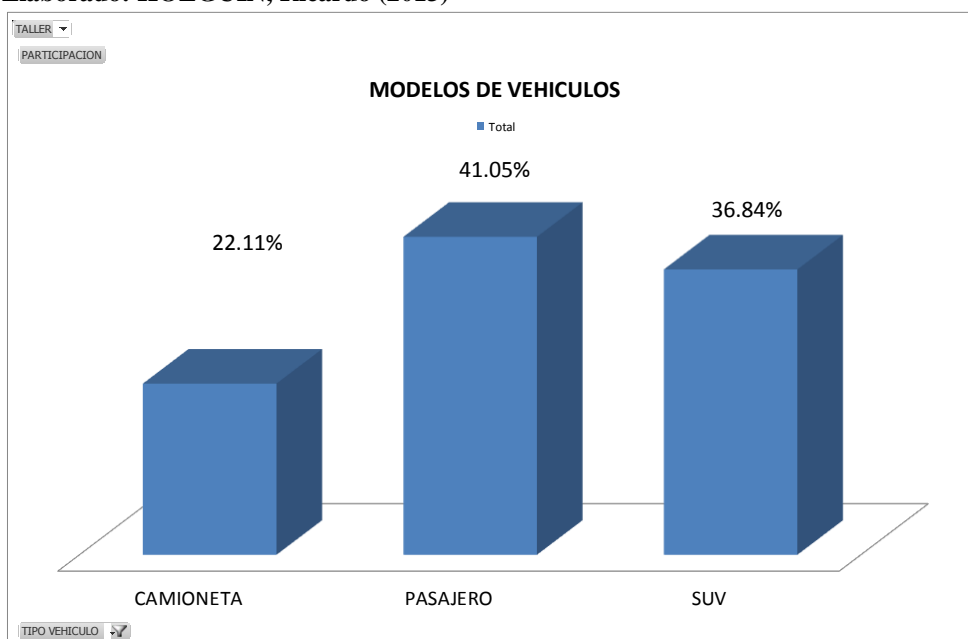


Gráfico #3.1: Modelos de Vehículos

Elaborado: HOLGUIN, Ricardo (2013)

3.1. Cuestionario:

3.1.1. Aspectos generales

De los 112 encuestados, la mayoría de ellos representado por el 42%; son consumidores de la ciudad de Ambato, el 26% de Riobamba y el 21% de Latacunga.

Pregunta #1: ¿Qué edad tiene?

TALLER (Todas) ▼

EDAD	PARTICIPACION
25-35	37.63%
Mas de 35 años	62.37%
Total general	100.00%

Tabla 5: ¿Qué edad tiene?

Fuente: Encuesta realizada

Elaborado: HOLGUIN, Ricardo (2013)

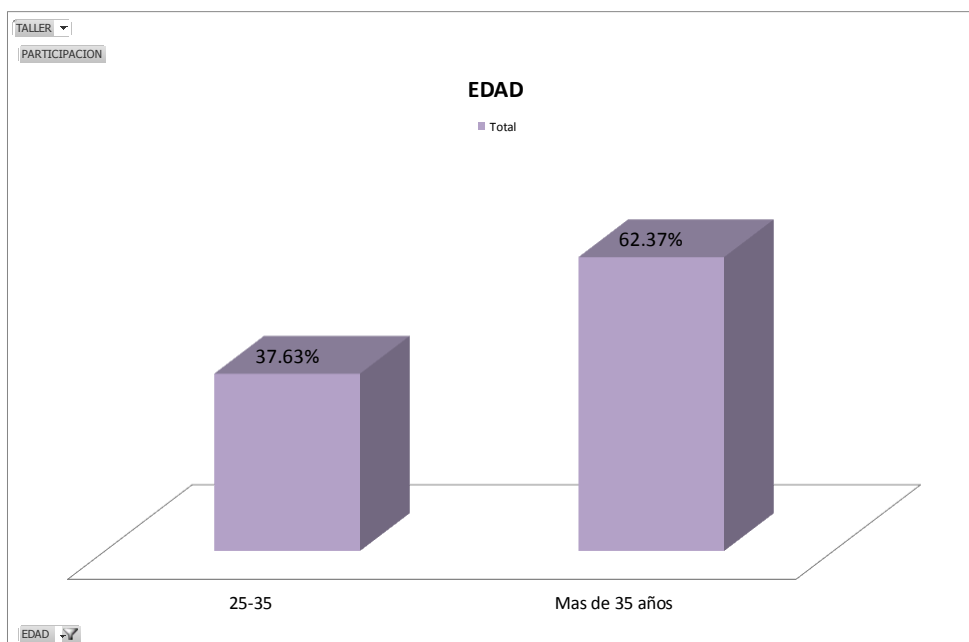


Gráfico #3.2: ¿Qué edad tiene?

Elaborado: HOLGUIN, Ricardo (2013)

Análisis e Interpretación: De los 112 encuestados, la mayoría de ellos representado por el 62.37%; tienen una edad promedio de más de 35 años de edad; es decir, que los clientes frecuentes que visitan el taller son de una edad de más de 35 años; por lo que, debemos enfocarnos en realizar estrategias de servicio al cliente, mercadeo enfocadas en este segmento de cliente.

Pregunta #2: ¿Género?

TALLER (Todas)	
GENERO	PARTICIPACION
FEMENINO	27.37%
MASCULINO	72.63%
Total general	100.00%

Tabla 6: Género

Fuente: Encuesta realizada

Elaborado: HOLGUIN, Ricardo (2013)

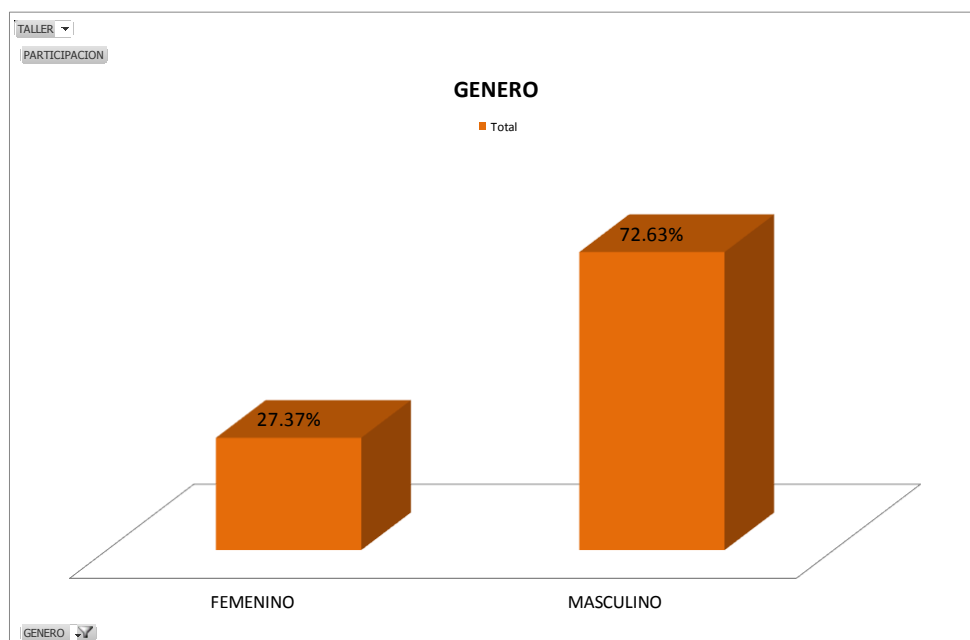


Gráfico #3.3: Género

Elaborado: HOLGUIN, Ricardo (2013)

Análisis e Interpretación: De los 112 encuestados, la mayoría de ellos representado por el 72,63%; pertenecen al sexo masculino; esto indica que los consumidores que visitan el taller son VARONES; por lo que, debemos atraer clientes femeninos con nuevas estrategias, promociones y ofertas.

Pregunta #3: ¿Su promedio de ingresos mensualmente esta entre?

TALLER (Todas) ▼

SALARIO	PARTICIPACION
MAS DE 1500	73.68%
MENOS DE 1500	26.32%
Total general	100.00%

Tabla 7: Su promedio de ingresos mensualmente esta entre

Fuente: Encuesta realizada

Elaborado: HOLGUIN, Ricardo (2013)

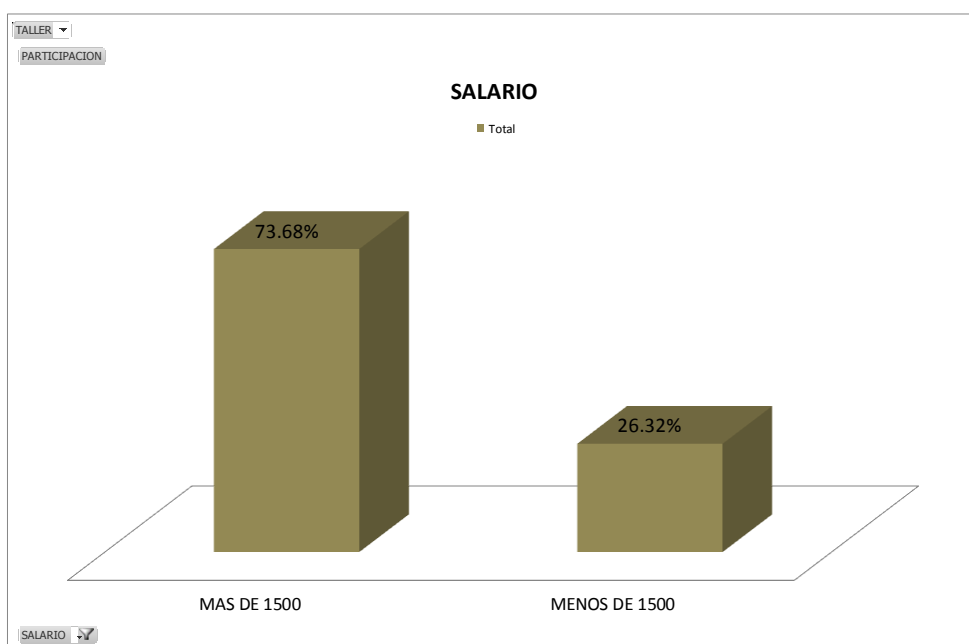


Gráfico #3.4: Su promedio de ingresos mensualmente esta entre

Elaborado: HOLGUIN, Ricardo (2013)

Análisis e Interpretación: De los 112 encuestados, la mayoría de ellos, representado por el 73.68%; tienen ingresos mayores de \$1500; es decir, que debemos cambiar la estrategia de promoción, ya que la capacidad adquisitiva de nuestros clientes es alta.

3.1.2. Percepción del Servicio

Pregunta #1: ¿Para realizar el mantenimiento de su vehículo que considera más importante?

TALLER (Todas)	
IMPORTANCIA	PARTICIPACION
AMBOS	55.79%
CALIDAD DE TRABAJO	36.84%
PRECIO	7.37%
Total general	100.00%

Tabla 8: Para realizar el mantenimiento de su vehículo que considera más importante

Fuente: Encuesta realizada

Elaborado: HOLGUIN, Ricardo (2013)

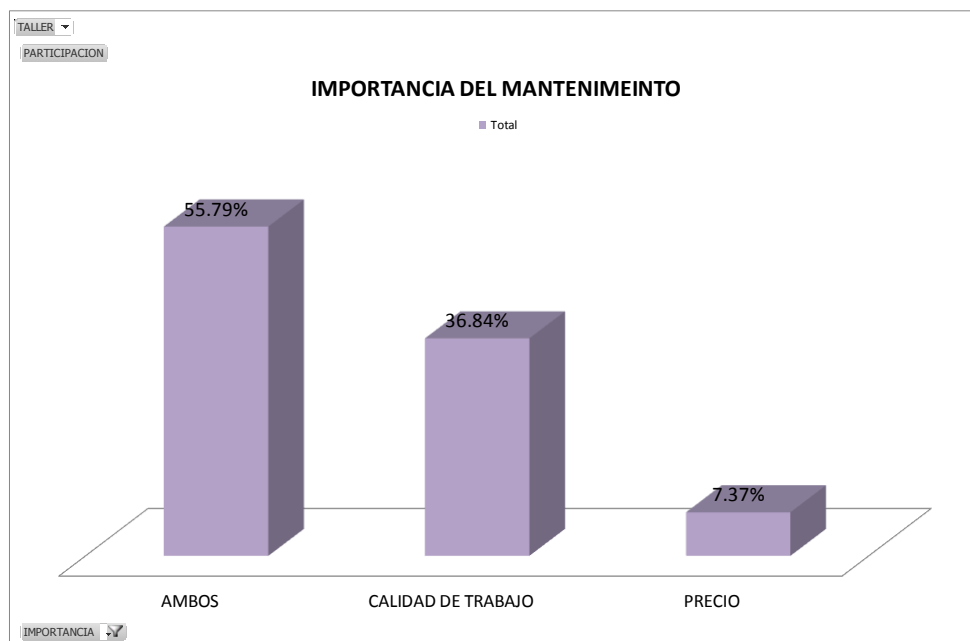


Gráfico #3.5: Para realizar el mantenimiento de su vehículo que considera más importante

Elaborado: HOLGUIN, Ricardo (2013)

Análisis e Interpretación: De los 112 encuestados, la mayoría de ellos representado por el 55.79%; consideran que al momento de realizar el mantenimiento del vehículo perciben la calidad del servicio; y el precio, es importante considerar que el factor precio no es tan indispensable para estos

clientes; por lo que, podemos mejorar nuestra calidad de trabajo para fidelizar a nuestros clientes.

Pregunta #2 ¿Con qué frecuencia realiza los mantenimientos de su vehículo?

TALLER (Todas)

FRECUENCIA MANTENIMIENTO	PARTICIPACION
CADA 3 MESES	62.37%
CADA 6 MESE	33.33%
CADA 9 MESES	4.30%
Total general	100.00%

Tabla 9: Con qué frecuencia realiza los mantenimientos de su vehículo

Fuente: Encuesta realizada

Elaborado: HOLGUIN, Ricardo (2013)

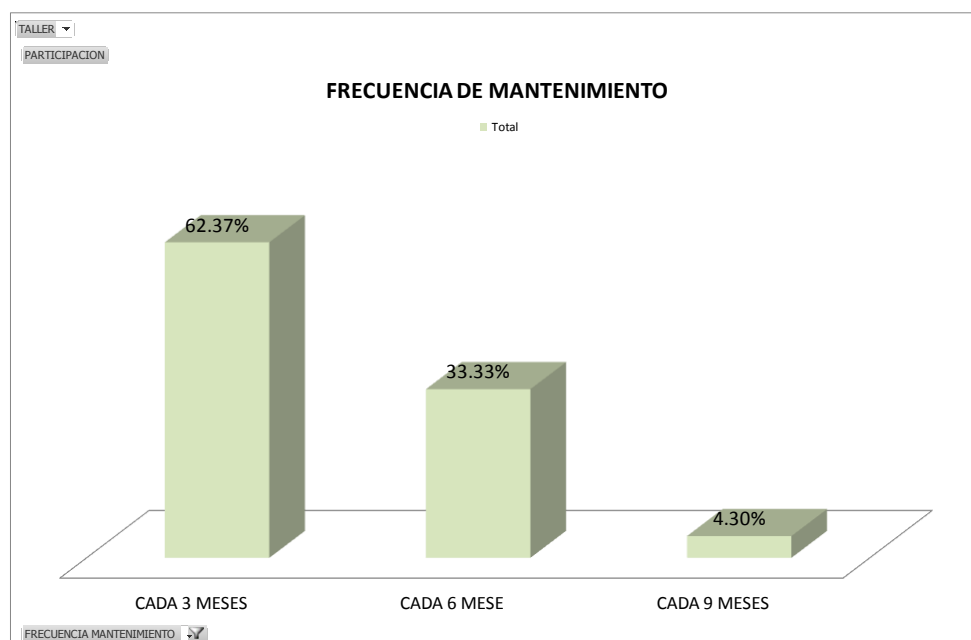


Gráfico #3.6: Con qué frecuencia realiza los mantenimientos de su vehículo

Elaborado: HOLGUIN, Ricardo (2013)

Análisis e Interpretación: De los 112 encuestados, la mayoría de ellos representado por el 62,37%; realizan el mantenimiento de sus vehículos cada 3 meses; es decir, que visitan al taller 4 veces al año, un porcentaje muy alto

de clientes, por lo que, se debe enfocar en mejorar el servicio y satisfacer sus necesidades para retener al cliente.

Pregunta #3: ¿Con qué frecuencia cambia su vehículo?

TALLER (Todas) ▼

CAMBIO VEHI	PARTICIPACION
1 AÑO	30.53%
2 AÑOS	23.16%
3 AÑOS	38.95%
MAS DE 3 AÑOS	7.37%
Total general	100.00%

Tabla 10: Con qué frecuencia cambia su vehículo

Fuente: Encuesta realizada

Elaborado: HOLGUIN, Ricardo (2013)

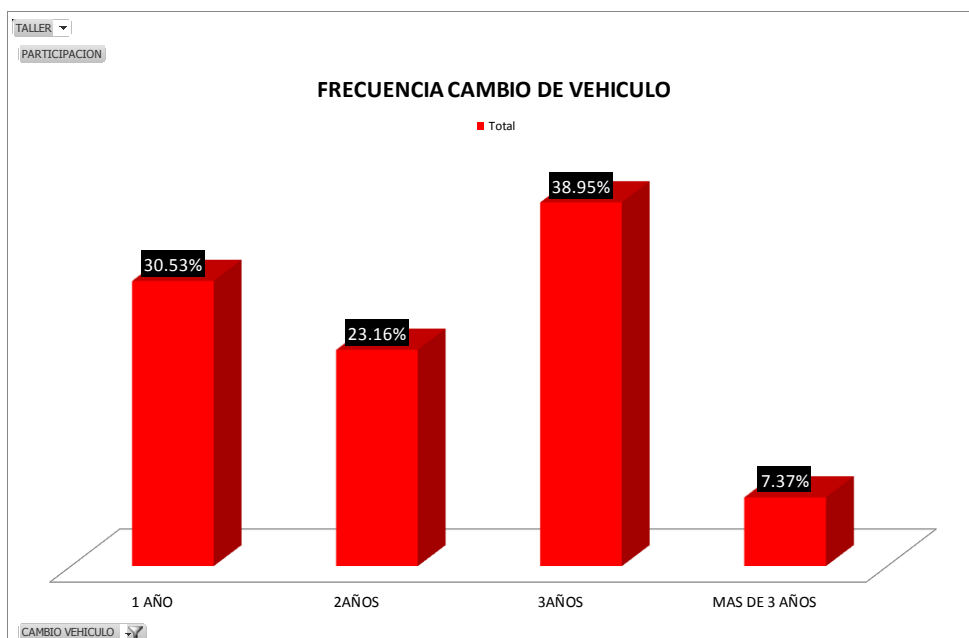


Gráfico #3.7: Con qué frecuencia cambia su vehículo

Elaborado: HOLGUIN, Ricardo (2013)

Análisis e Interpretación: De los 112 encuestados, la mayoría de ellos representado por el 92.64%; cambian de vehículos en un tiempo de hasta 3 años; por lo que, debemos realizar estrategias de mercadeo que nos permitan que los vehículos que han cambiado de dueños, ingresen nuevamente a

talleres, ya que estudios comprueban que cuando un vehículo cambia de dueño es poco probable que ingrese a un taller autorizado.

Pregunta #4: ¿Usted prefiere comprar repuestos para su vehículo en?

TALLER (Todas)	
REPUESTOS	PARTICIPACION
ALTERNOS	10.53%
ORIGINALES	89.47%
Total general	100.00%

Tabla 11: Usted prefiere comprar repuestos para su vehículo en

Fuente: Encuesta realizada

Elaborado: HOLGUIN, Ricardo (2013)

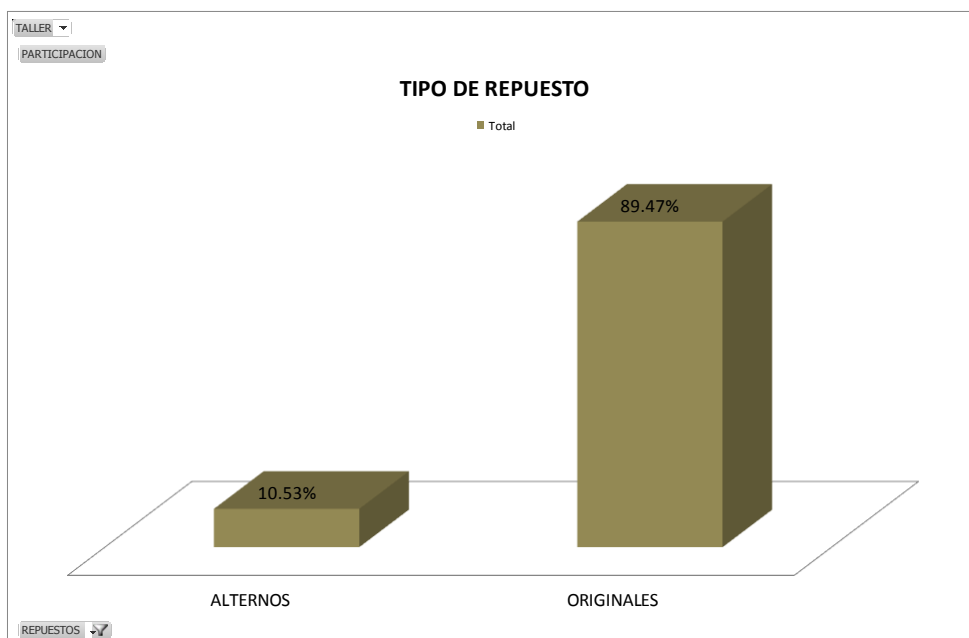


Gráfico #3.8: Usted prefiere comprar repuestos para su vehículo en

Elaborado: HOLGUIN, Ricardo (2013)

Análisis e Interpretación: De los 112 encuestados, la mayoría de ellos representado por el 89.47%; prefieren comprar repuestos originales; por esta razón, debemos comunicar al cliente de los beneficios de utilizar repuestos originales por su durabilidad y garantía.

Pregunta #5 ¿Usted prefiere que el asesor de servicio sea de sexo?

TALLER (Todas)

ASESOR DE SE	PARTICIPACION
FEMENINO	33.68%
MASCULINO	66.32%
Total general	100.00%

Tabla 12: Usted prefiere que el asesor de servicio sea de sexo

Fuente: Encuesta realizada

Elaborado: HOLGUIN, Ricardo (2013)

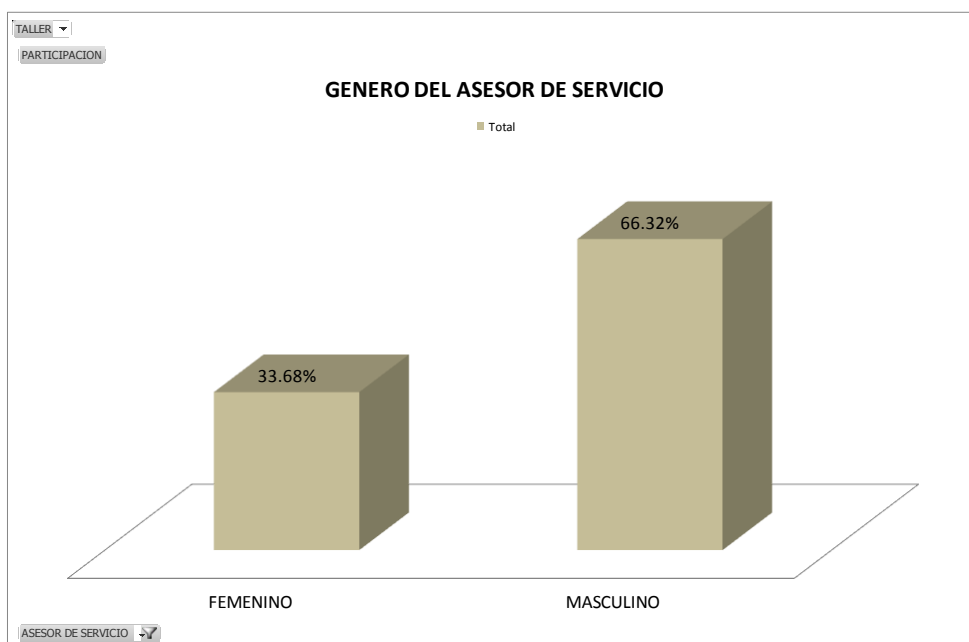


Gráfico #3.9: Usted prefiere que el asesor de servicio sea de sexo

Elaborado: HOLGUIN, Ricardo (2013)

Análisis e Interpretación: De los 112 encuestados, la mayoría de ellos representado por el 66.32%; prefieren que el asesor de servicio, sea de género masculino. Se cuenta con un personal capacitado en atención al cliente para brindar servicios eficientes y trato amable.

Pregunta #6 ¿Cómo prefiere realizar sus pagos en caja?

FORMA DE PAGO	PARTICIPACION
CHEQUE	11.58%
EFFECTIVO	38.95%
TARJETA	49.47%
Total general	100.00%

Tabla 13: Cómo prefiere realizar sus pagos en caja

Fuente: Encuesta realizada

Elaborado: HOLGUIN, Ricardo (2013)

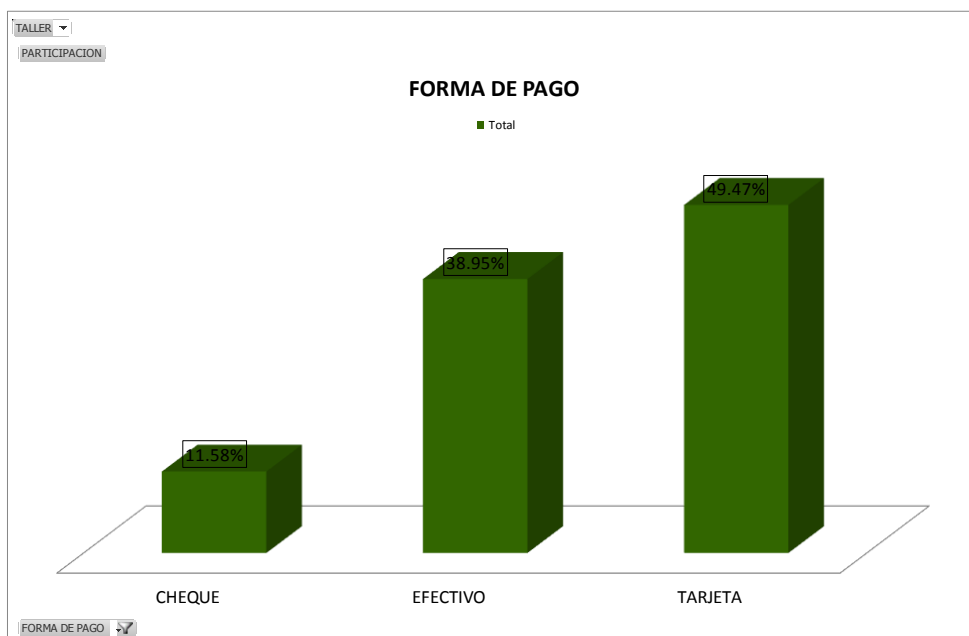


Gráfico #3.10: Cómo prefiere realizar sus pagos en caja

Elaborado: HOLGUIN, Ricardo (2013)

Análisis e Interpretación: De los 112 encuestados, la mayoría de ellos representado por el 49.47%; prefieren realizar sus pagos con tarjeta de crédito, debido a esto la empresa realiza convenios comerciales con las distintas tarjetas, para mejorar las condiciones de crédito de las mismas hacia nuestros clientes.

Pregunta #7 ¿Conoce usted las distintas promociones de servicio que oferta Automotores de la Sierra en los Talleres?

TALLER (Todas)	
PROMOCIONES	PARTICIPACION
NO	71.58%
SI	28.42%
Total general	100.00%

Tabla 14: Conoce usted las distintas promociones de servicio que oferta Automotores de la Sierra en los Talleres

Fuente: Encuesta realizada

Elaborado: HOLGUIN, Ricardo (2013)

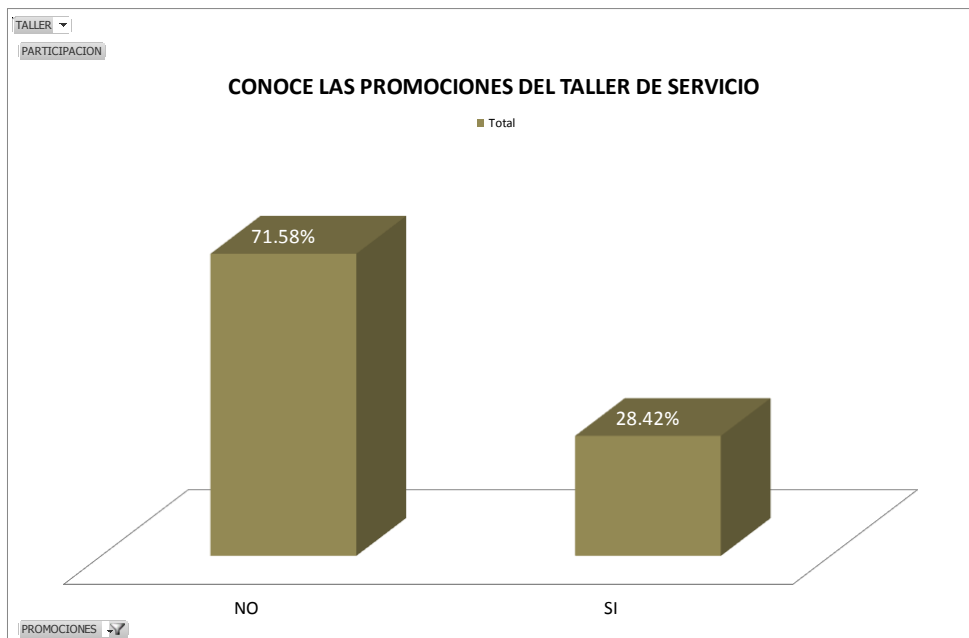


Gráfico #3.11: Conoce usted las distintas promociones de servicio que oferta Automotores de la Sierra en los Talleres

Elaborado: HOLGUIN, Ricardo (2013)

Análisis e Interpretación: De los 112 encuestados, la mayoría de ellos representado por el 71,58%; no conocen las distintas promociones de servicio que ofertan los talleres de Automotores de la Sierra. Esto indica que los medios por donde se están informando las distintas promociones, no son los adecuados.

Pregunta #8 ¿Le informan oportunamente de las distintas promociones de los servicios que oferta Automotores de la Sierra en los talleres?

TALLER (Todas) ▼

INFORMACION	PARTICIPACION
NO	25.26%
SI	74.74%
Total general	100.00%

Tabla 15: Le informan oportunamente de las distintas promociones de los servicios que oferta Automotores de la Sierra en los talleres

Fuente: Encuesta realizada

Elaborado: HOLGUIN, Ricardo (2013)

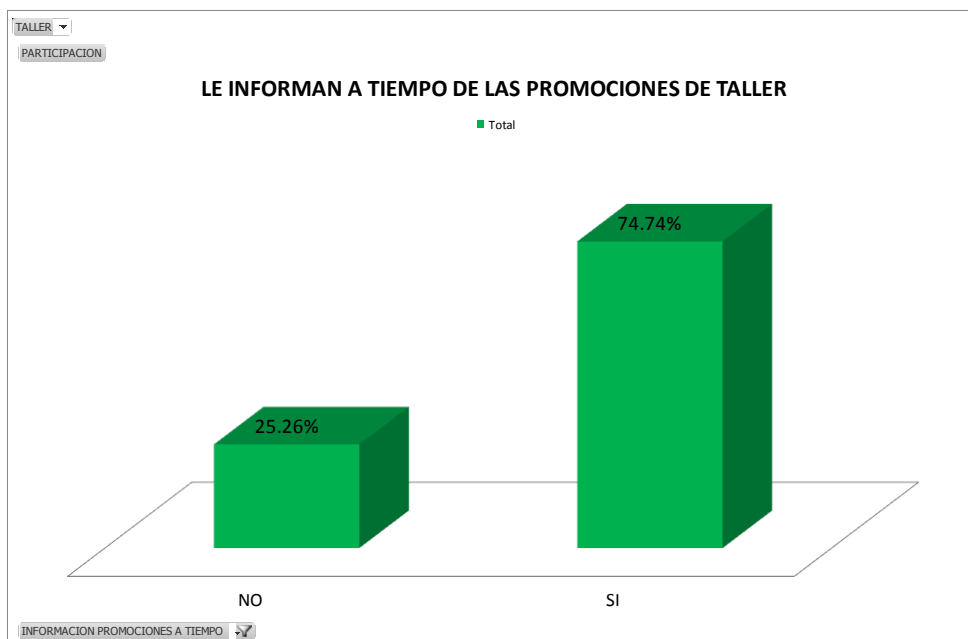


Gráfico #3.12: Le informan oportunamente de las distintas promociones de los servicios que oferta Automotores de la Sierra en los talleres

Elaborado: HOLGUIN, Ricardo (2013)

Análisis e Interpretación: Del 28.42% de los clientes que contestaron que si se les informan sobre las promociones de los Talleres de Automotores de la Sierra, el 74.74% contesto que son informados a tiempo.

Pregunta #9 ¿Qué le pareció las instalaciones de servicio ASSA?

TALLER (Todas)	
INSTALACIONES	PARTICIPACION
BUENO	22.11%
MUY BUENO	77.89%
Total general	100.00%

Tabla 16: Qué le pareció las instalaciones de servicio ASSA

Fuente: Encuesta realizada

Elaborado: HOLGUIN, Ricardo (2013)

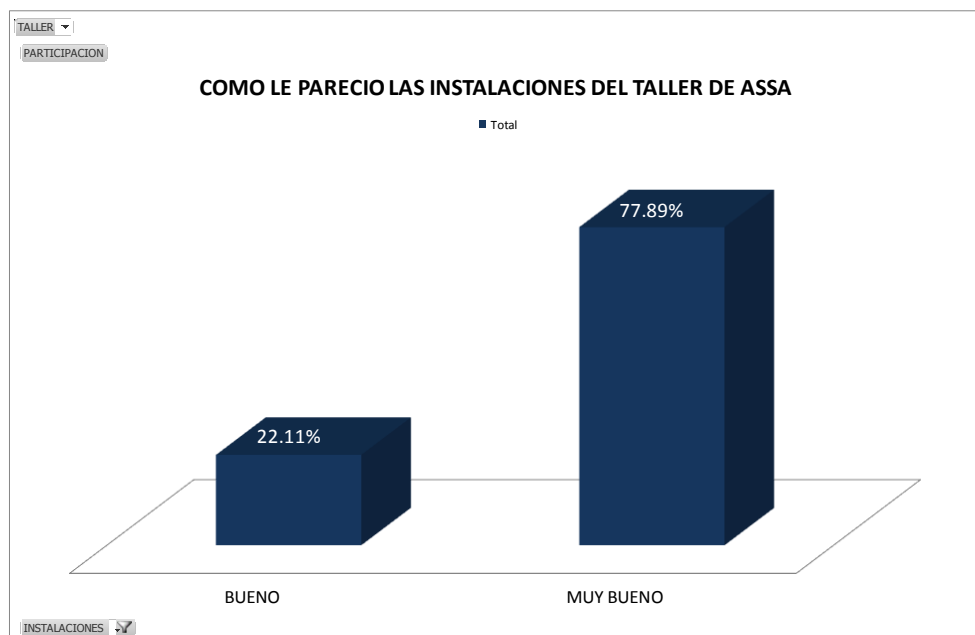


Gráfico #3.13: Qué le pareció las instalaciones de servicio ASSA

Elaborado: HOLGUIN, Ricardo (2013)

Análisis e Interpretación: El 77.89% de clientes manifiestan las instalaciones de los talleres de Automotores de la Sierra, son muy buenas. Esto señala que los clientes que han visitado las instalaciones de ASSA, se sienten muy cómodos y que satisface sus necesidades y expectativas respecto del servicio.

Pregunta #10 ¿Recomendaría a otras personas el servicio de talleres Automotores de la Sierra?

TALLER (Todas)

RECOMENDARIA PARTICIPACION	
NO	5.26%
SI	94.74%
Total general	100.00%

Tabla 17: Recomendaría a otras personas el servicio de talleres Automotores de la Sierra

Fuente: Encuesta realizada

Elaborado: HOLGUIN, Ricardo (2013)

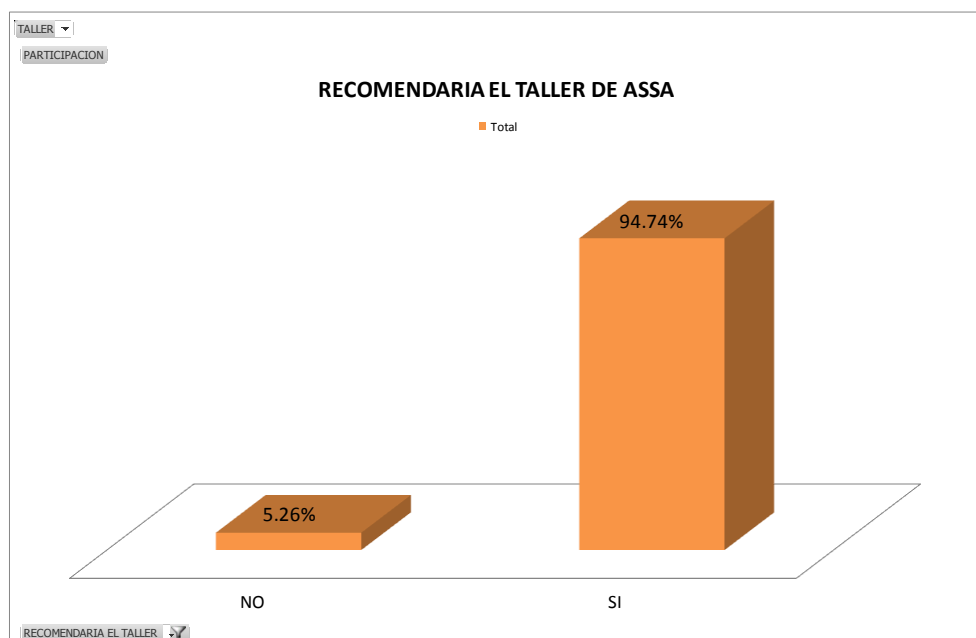


Gráfico #3.14: Recomendaría a otras personas el servicio de talleres Automotores de la Sierra

Elaborado: HOLGUIN, Ricardo (2013)

Análisis e Interpretación: La mayoría de ellos representado por el 94.74%; indican que si recomendarían a otras personas el servicio que ofrece talleres de automotores de la Sierra; es decir, que están satisfechos con el trabajo realizado y el trato brindado dentro de los talleres.

CAPÍTULO IV

4. PROPUESTA

4.1. Análisis del comportamiento del consumidor

Con el objetivo de profundizar y lograr una mayor correlación de los datos obtenidos a partir de la información levantada en el comportamiento del consumidor se construyeron las siguientes relaciones:

Relación#1: Modelo de Vehículo comparado con Ingresos monetarios de los clientes.

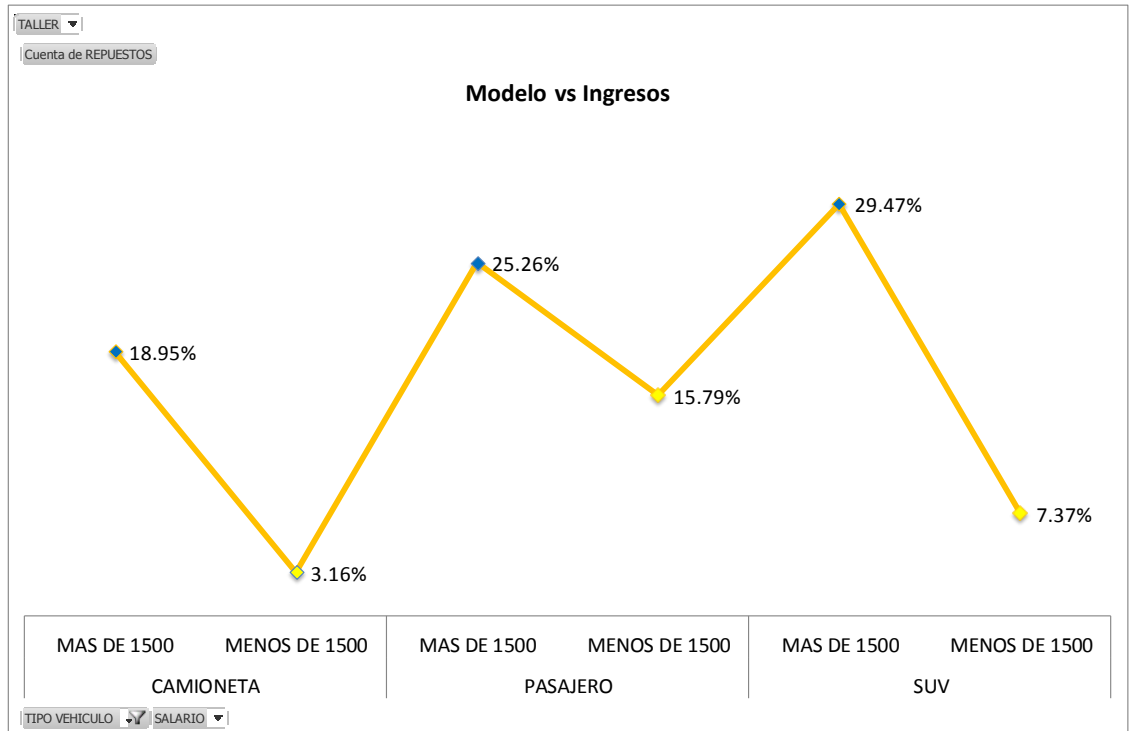


Gráfico #4.15: Modelo de Vehículo comparado con Ingresos monetarios de los clientes
 Elaborado: HOLGUIN, Ricardo (2013)

Análisis e Interpretación: El resultado de esta relación, vemos que la mayoría de nuestros clientes en los diferentes modelos, tienen un ingreso mayor a \$1500, divididos en un 19% en camionetas, 25,26% en pasajeros y un 29,47% en SUV; por lo que, se debe concentrar en mejorar la atención y el servicio que brindamos a los mismos.

En relación a los clientes con ingresos menores a \$1500 su porcentaje dentro del universo de clientes es muy bajo representado por el 3.16% en camionetas y el 7.37% en SUV dando una suma del 10.53% no es representativo para realizar un plan estratégico de retención para los mismos, ya que nuestro 80/20 se encuentra en los clientes que tienen ingresos mayores a \$1500.

Relación#2: Modelo de Vehículo comparado con edad de los clientes.

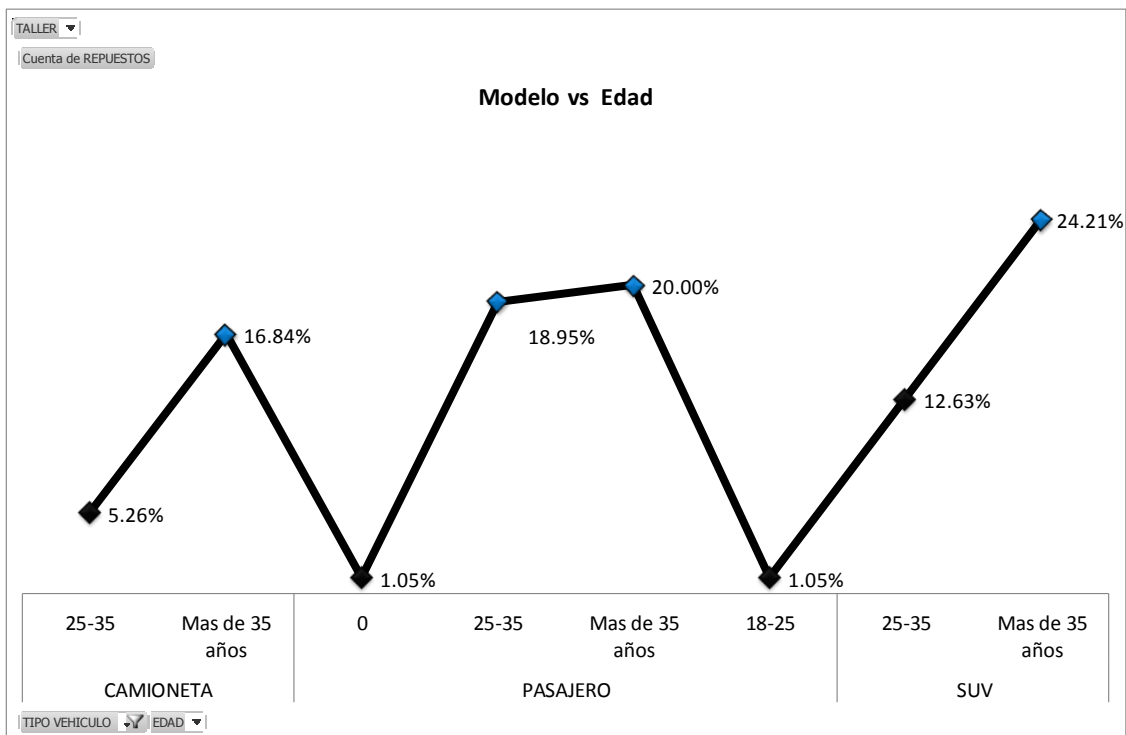


Gráfico #4.16: Modelo de Vehículo comparado con edad de los clientes.
Elaborado: HOLGUIN, Ricardo (2013)

Análisis e Interpretación:

La relación demuestra claramente que nuestro cliente potencial tiene más de 35 años, lo cual, nos ayuda a enfocarnos más en nuestras campañas de mercadeo enfocadas a un segmento de clientes maduros, los cuales exigen un mejor servicio y atención dentro los talleres de Automotores de la Sierra.

En relación a los clientes que tienen ingresos menores a \$1500 su porcentaje dentro del universo de clientes es muy bajo representado por el 3.16% en camionetas y el 7.37% en SUV dando una suma del 10.53%, que no es representativo para realizar un plan estratégico de retención para los mismos, ya que nuestro 80/20 se encuentra en los clientes que tienen ingresos mayores a \$1500.

Relación#3: Modelo de Vehículo comparado importancia para los clientes.

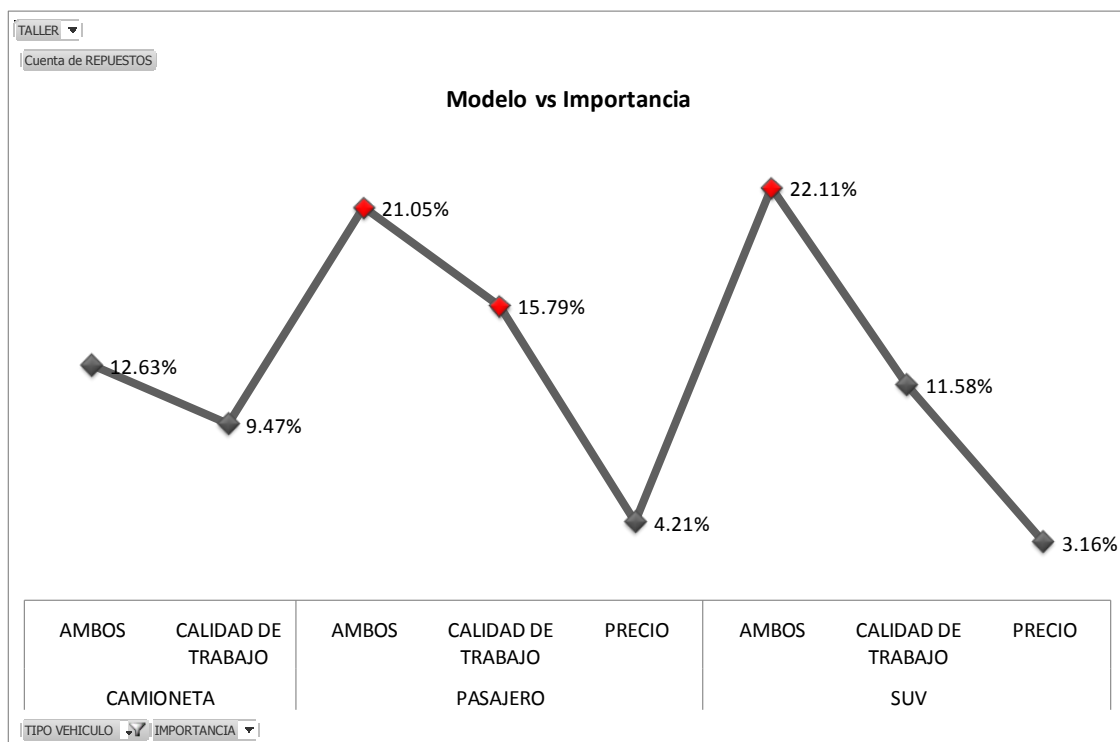


Gráfico #4.17: Modelo de Vehículo comparado importancia para los clientes.
Elaborado: HOLGUIN, Ricardo (2013)

Análisis e Interpretación:

La relación demuestra claramente, que nuestro cliente tiene diversas apreciaciones en lo que se refiere a la importancia de servicio y costos de mantenimiento, los valores fluctúan entre un 9.47% de calidad de trabajo en camionetas, hasta un 22.11% de la combinación de calidad de trabajo y precio en SUV.

Los valores del 4.21% y 3.16% en precio de pasajeros, SUV es muy marginal para tomar acciones comerciales, nuestro 92.63% tiende a ser más marcado en la calidad de trabajo y su combinación con precio; por lo que, debemos

concentrarnos en hacer un trabajo de calidad y ofrecer un descuento en ciertos trabajos que el consumidor aprecia como costosos.

Relación #4: Modelo de Vehículo comparado con forma de pago de la factura.

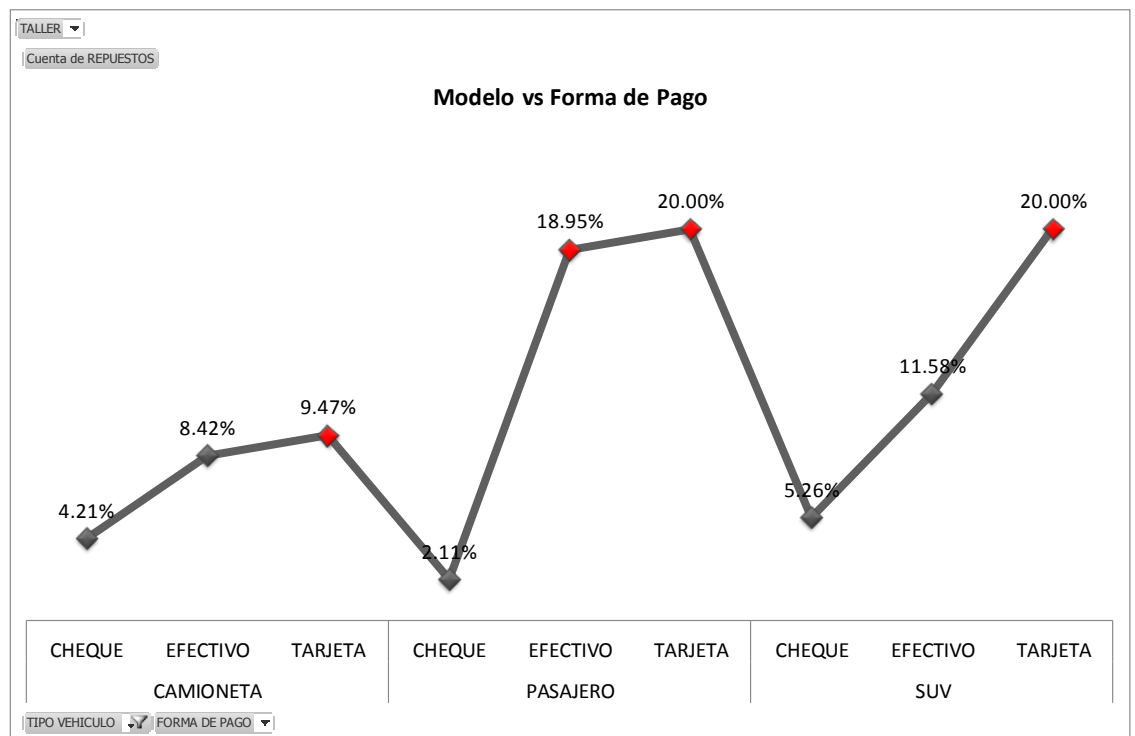


Gráfico #4.18: Modelo de Vehículo comparado con forma de pago de la factura.
Elaborado: HOLGUIN, Ricardo (2013)

Análisis e Interpretación:

La relación esclarece que más del 50% de los clientes que cancelan sus facturas de mantenimiento lo hacen con tarjetas de crédito; por lo que, debemos realizar convenios comerciales con las diferentes tarjetas de crédito para fidelizar a nuestros clientes y, de esta aumentar el ingreso de vehículos y facturación de los talleres de Automotores de la Sierra.

Relación #5: Modelo de Vehículo comparado con tiempo de cambio de vehículo

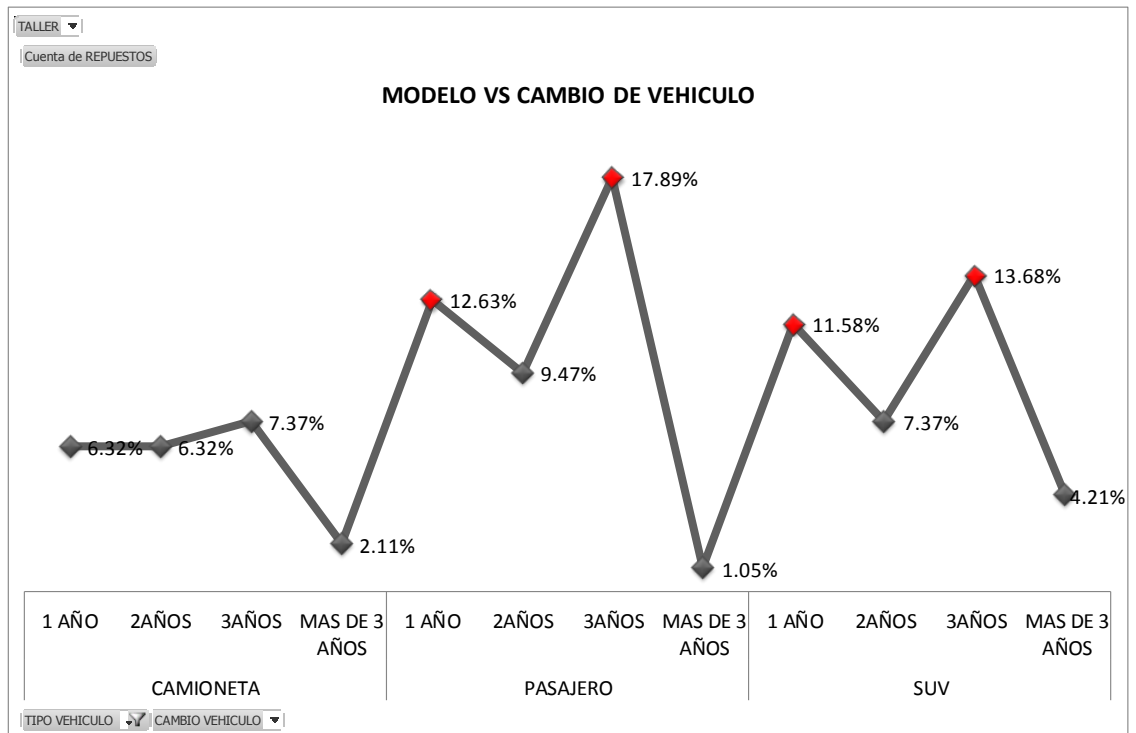


Gráfico #4.19: Modelo de Vehículo comparado con tiempo de cambio de vehículo
Elaborado: HOLGUIN, Ricardo (2013)

Análisis e Interpretación:

La relación aclara que un propietario de cualquier modelo de vehículo Chevrolet utiliza su vehículos hasta los tres años, posteriormente a este tiempo de uso del vehículo el nuevo dueño deja de realizar sus mantenimientos en el Taller de Automotores de la Sierra, debido a esto debemos enfocarnos mucho en realizar actividades de mercadeo, para que el nuevo dueño, ingrese nuevamente a realizar sus mantenimientos a talleres.

Relación #6: Edad correlacionado con tiempo de cambio de vehículo

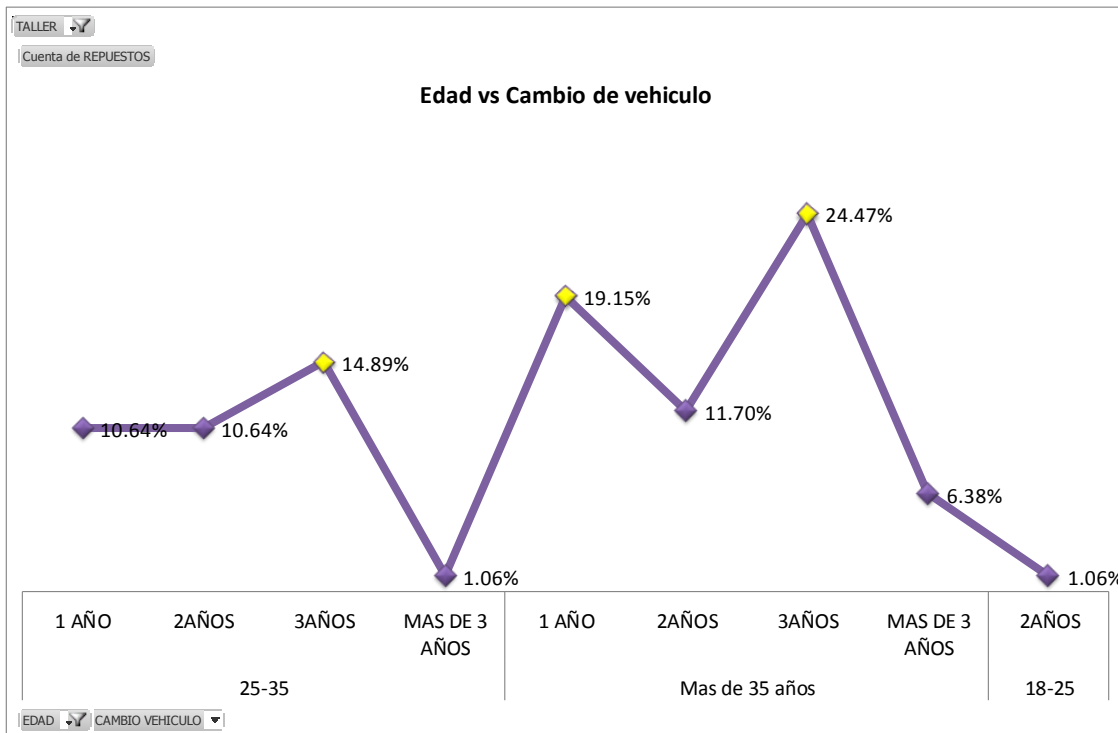


Gráfico #4.20: Edad correlacionado con tiempo de cambio de vehículo
 Elaborado: HOLGUIN, Ricardo (2013)

Análisis e Interpretación:

La relación indica que sin importar la edad que tenga nuestro cliente no mantiene su vehículo en su poder mas de tres años; lo cual, nos indica que con mas razón debemos realizar actividades promocionales para los nuevos dueños de los vehículos.

Relación #7: Edad correlacionado con forma de pago:

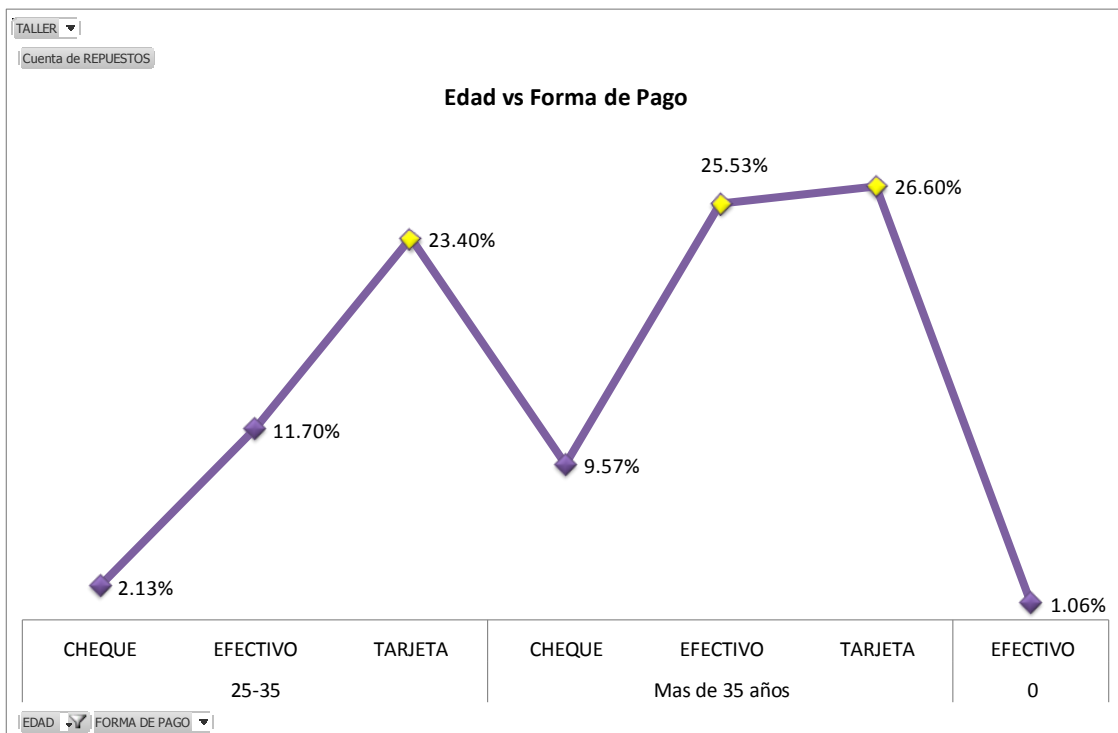


Gráfico #4.21: Edad correlacionado con forma de pago

Elaborado: HOLGUIN, Ricardo (2013)

Análisis e Interpretación:

La relación indica que la forma más habitual y común de pago es la tarjeta de crédito sin importar la edad del consumidor, se debe analizar la posibilidad de reducir la comisión hacia las tarjetas de crédito ya que el 50% de la utilidad bruta de la línea de negocio, está afectada en una reducción del 8% que es la comisión que reciben las emisoras de crédito.

Relación #8: Género comparado con conocimientos de promociones del taller:

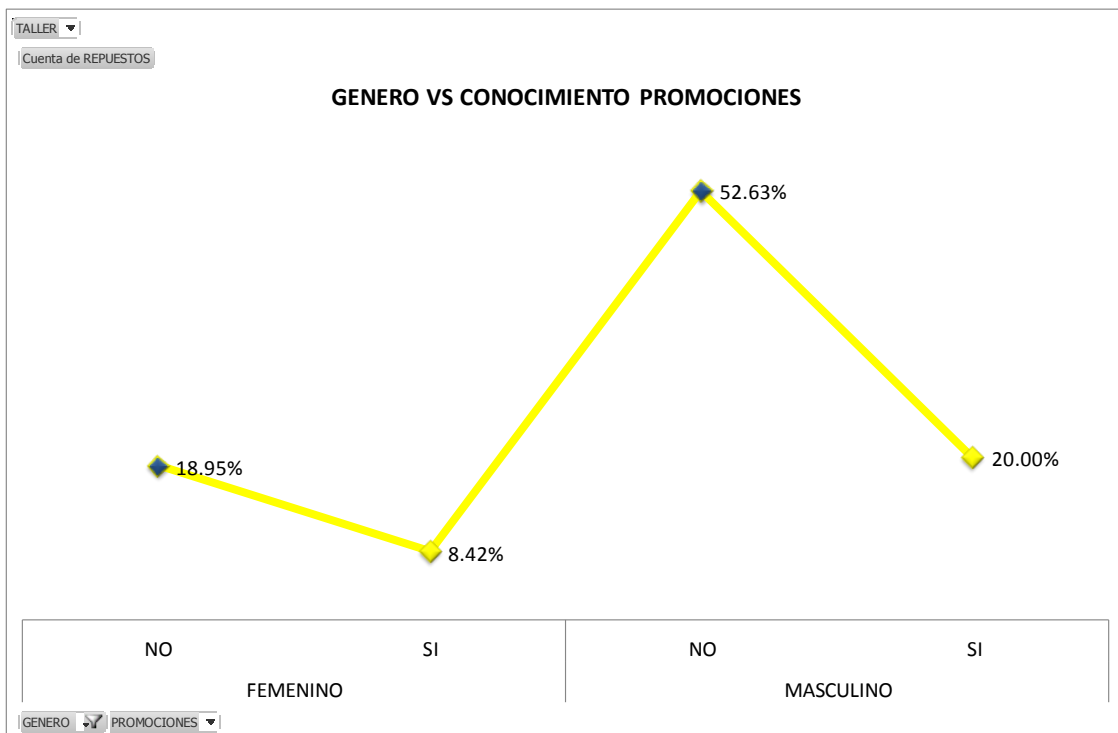


Gráfico #4.22: Género comparado con conocimientos de promociones del taller:

Elaborado: HOLGUIN, Ricardo (2013)

Análisis e Interpretación:

La relación indica claramente que los medios utilizados para comunicar las diferentes promociones del taller de servicio no están llegando a los clientes, se debe redefinir el modo de cómo se comunica las promociones del taller para que las mismas tengan la penetración que se pretende con las mismas.

4.2. Perfil del Consumidor:

En conclusión después de los datos obtenidos en el análisis del comportamiento del consumidor podemos destacar que el perfil del consumidor de automotores de la sierra es el siguiente:

- De género masculino, mayor de 35 años con un sueldo de \$1500 o más, de aspecto racional más no emotivo puesto que predomina el costo de mantenimiento a pagar y la calidad en el trabajo realizado, la

forma de pago de sus mantenimientos lo hacen mediante tarjeta de crédito.

- La mayoría de clientes tiene sus vehículos hasta tres años de haberlo comprado, lo cual nos indica que por lo menos debemos retenerle en nuestro taller de servicio hasta los 45000 KM de recorrido de sus vehículos, esto implica que estadísticamente nuestro cliente debe llevar su vehículo al taller por lo menos tres veces al año.
- Nuestros clientes no conocen de las promociones que realizamos en talleres, está claro que los medios de comunicación que estamos utilizando no son los adecuados para divulgar nuestras promociones a los consumidores.

Después de haber encontrado el perfil adecuado del comportamiento de los consumidores del Taller de Automotores de la Sierra, se debe realizar un plan estratégico el cual permita cumplir con las expectativas y dar soluciones a las necesidades del consumidor antes mencionadas.

4.3. Datos Informativos

TEMA : “ANALISIS DEL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR EN LOS TALLERES DE SERVICIO DE AUTOMOTORES DE LA SIERRA S.A EN EL PERIODO 2012.”

COBERTURA: TALLERES DE SERVICIO

INDUSTRIA: AUTOMOTORES DE LA SIERRA ASSA S.A.

BENEFICIARIOS: CONSUMIDORES INTERNOS Y EXTERNOS

EJECUTOR : SEÑOR RICARDO HOLGUIN VÁSCONEZ.

4.4. Antecedentes de la Propuesta

Si una empresa no puede retener un porcentaje significativo de sus clientes, es poco probable el éxito sostenido. Por esta razón, dentro de los talleres ASSA el estudio del comportamiento del consumidor, es importante porque no basta con tener clientes, es necesario conservarlos.

Los clientes abandonan un negocio, porque sus representantes no continúan con las acciones necesarias para retenerlos, completar ventas o de prestación de servicio de excelencia.

Para ello la investigación bibliográfica viabiliza el camino a seguir en el estudio del comportamiento del consumidor, para evitar la alta deserción de clientes en los Talleres ASSA.

Según los resultados obtenidos de las encuestas realizadas; los Talleres de servicio, ASSA requiere diseñar un plan estratégico para fidelizar clientes, evitando la pérdida de clientes y por ende la disminución de utilidad.

Los directivos de Talleres de servicio ASSA, consideran necesario el desarrollo un plan estratégico para fidelizar clientes, para que pueda ser aplicado dentro de la empresa y, se realice su evaluación y seguimiento.

4.5. Justificación

Los talleres de servicio ASSA, requiere de un plan estratégico para fidelizar clientes, a través de una capacitación permanente y mejora de los precios y servicios que ofrece.

Considerar lo expuesto por los diferentes autores en la presente investigación, ya que permitirá obtener una concepción básica respecto al plan estratégico para fidelizar clientes.

Analizar la situación de la empresa, para estar al tanto de los cambios internos y externos que afecten al cliente en servicio y comodidad.

Los directivos de Talleres de servicio ASSA deberán aprobar el desarrollo visible de la propuesta del diseño de un plan estratégico, para fidelizar clientes.

Para fidelizar clientes dentro de los Talleres de servicio ASSA, se deberá Diseñar un plan estratégico.

4.6. Objetivos

General

- Diseñar un Plan Estratégico en la empresa Talleres Automotores de la Sierra S.A.

Específicos

- Analizar la situación actual de la empresa.
- Diseñar mecanismos de fidelización de clientes.

- Identificar los elementos que intervienen en la construcción de un Plan estratégico.

4.7. Análisis de Factibilidad

Es una propuesta factible por cuanto existen recursos económicos, técnicos para realizar un plan estratégico, esto contribuirá a fortalecer a los Talleres Automotores de la Sierra ASSA, en brindar un servicio oportuno, eficiente satisfaciendo las necesidades de los clientes y por ende su fidelización.

Con la aplicación de un pan estratégico para retener clientes en los Talleres Automotores de la Sierra ASSA, puede identificar prácticas empresariales que necesitan mejorarse para procurar re-ganar al cliente que se fue y restablecer la relación con bases más firmes, considerando que cuesta dinero conseguir nuevos clientes, mientras que los clientes antiguos tienden a proporcionar más flujo de caja y ganancias que nuevos clientes.

4.8. Fundamentación

4.8.1. Etapa I : Caracterización

4.8.1.1. Caracterización de la Organización

La entidad nace en el año de 1960, donde paralelamente a la comercialización de vehículos y repuestos, se instaló el primer taller de servicio destinado al mantenimiento y reparación de la marca que la compañía representaba, Volkswagen.

La empresa tiene una mística de trabajo con principios y filosofías claras, desarrollo e innovación permanente, trabajar con y en nuestra gente,

capacitando y profesionalizando al recurso humano; cumpliendo con las diferentes leyes, basados siempre en principios éticos.

Automotores de la Sierra, forma parte de negocios automotrices Chevrolet en varias ciudades del país, con mucho éxito, trabajando muy fuerte en cada zona, con la misma mística de servicio y el cumplimiento de siempre.

La empresa está en constante innovación, no solo comercial y administrativa, sino también desarrollando y aplicando políticas con procedimientos, siempre pensando en los clientes.

4.8.1.2. Misión

Contar con clientes satisfechos y colaboradores entusiastas, entregando productos y servicios de calidad, generando fidelidad y progreso.

4.8.1.3. Visión

Ser la mayor empresa automotriz, líder en ventas, utilidad, innovación, tecnología, capacitación y bienestar de su gente: con servicio al cliente y calidad operativa óptimas, incrementando el valor de las marcas ASSA-GM

4.8.1.4. Servicios Posventa:

Plan de Mantenimiento Preventivo: El plan de mantenimiento propone llevar el vehículo al Taller cada 5.000 km de recorrido, donde se realizan trabajos que van desde cambios de aceite, revisión de frenos, mantenimiento de suspensión y motor, entre otros; todos estos estrictamente diseñados a fin de cuidar la vida útil del vehículo, ofreciendo de esta manera la garantía en servicio caracteriza.

Repuestos: Ofrece repuestos genuinos Chevrolet, con respaldo internacional de las marcas fabricantes para General Motors.

Tienen 1 año de garantía o 10.000 km. de recorrido, al instalarlos en cualquiera de los Talleres autorizados.

4.8.2. Etapa II. Diagnóstico

4.8.2.1. Análisis de la situación actual:

Talleres Automotores de la Sierra ASSA a lo largo de su trayectoria comercial, ha logrado obtener una participación importante en el mercado pese a la aparición de varios talleres informales en la ciudad.

Actualmente, cuenta con un local principal ubicado en la Av. Atahualpa frente al Mall de los Andes, genera mayor ventas por estar ubicado en una zona muy comercial.

En el año 2012, las retención de clientes, han tenido un comportamiento similar al 2011; sin embargo, debido a que no se ha realizado ninguna promoción o descuentos dirigidos a clientes con iguales características, no se observa comportamiento de fidelidad por parte de los mismos.

Las metas que se planteó la empresa fue, captar nuevos clientes e incrementar sus ventas, las cuales en parte se han cumplido, ya que por el análisis de las facturas en ventas de repuestos observamos que hay clientes nuevos e incremento de venta de servicios.

En el cuadro podemos observar que dentro de la empresa de Talleres de Servicio ASSA, el porcentaje de retención de clientes en el año 2009 fue de 31%; en el año 2010 de 26,50% y en el 2011 del 26,56%; se hace visible la

disminución de un 5% en los últimos años; por lo que, podemos decir que se ha descuidado al cliente que visita los talleres, siendo esto perjudicial para el desarrollo de la organización pues al desertar los clientes disminuye también la utilidad.

Como se puede apreciar, el porcentaje de vehículos atendidos en el 2009 es del 20,5%; disminuyó en 2010 al 20% y creció en el 2011 a 20,95%; esto quiere decir, que no hay la suficiente información para que el cliente pueda conocer los beneficios de los talleres, puesto que es un porcentaje bajo en relación a las ventas de vehículos marca Chevrolet.

Adicionalmente, la retención de clientes ha disminuido con respecto al 2009; esto quiere decir, que no se ha realizado ninguna estrategia para fidelizar clientes.

4.8.3. Etapa III. Plan estratégico

4.8.3.1. Misión:

Contar con clientes satisfechos y colaboradores entusiastas, entregando servicios de calidad con la más alta tecnología de punta, cuidando el medio ambiente, comprometiéndonos con un mercado cada vez más creciente y exigente, generando fidelidad y progreso.

4.8.3.2. Visión:

Ser el mejor taller de servicio en la Zona Centro del Ecuador.

4.8.3.3. Valores:

Actitud positiva y de servicio: Es tener la mente abierta al optimismo, es brindar entusiasmo a nuestros clientes, es pensar en nuestro futuro y en nuestro desarrollo profesional y familiar.

Liderazgo: Es actuar con criterio y decisión, asumiendo retos ambiciosos, trabajando en equipo. Es planificar y ejecutar estrategias claras y renovadoras.

Integridad: Es cumplir con nuestros deberes, actuar con principios, ser leales y trabajar con ética profesional, sin olvidar la humildad y pensando siempre en el bien común.

Calidad: Hacer las cosas bien, desde el inicio hasta el final.

Trabajar con y en la gente, potenciando el talento humano de la compañía.

4.8.3.4. Objetivos:

Estratégicos:

- Aumentar el índice de retención de vehículos a los talleres de servicio.

- **Meta:**

De un 29% a un 35% al 31 de Diciembre del 2013

- **Indicadores:**

Índice de retención de vehículos de los Talleres de Servicio

- |Descripción: El índice de retención de los vehículos a los talleres de servicio, se define, en el número de vehículos atendidos en un mes

divido para el número de vehículos vendidos en los últimos cinco años.

- Obtener un índice de satisfacción del 72% por parte de nuestros clientes.

- **Meta:**

Tener un índice de satisfacción del 72% en nuestra encuesta de servicio al cliente.

- **Indicador:**

Encuesta de Servicio

- Descripción: La Encuesta de Servicio se la realiza de forma mensual, el porcentaje de clientes que se aplica esta encuesta es el 60% de los clientes que obtuvieron un servicio en los talleres de Automotores de la Sierra.

- Alcanzar una rentabilidad neta del 25%

- **Meta:**

Tener una rentabilidad neta del 25% al 31 de Diciembre del 2013

- **Indicador:**

Porcentaje de utilidad sobre la venta

- Descripción: Es el valor porcentual de las ganancias netas de la empresa, sobre las ventas totales.

Tácticos:

- Incrementar el ingreso de vehículos al taller de mecánica y latonería

- **Meta:**

En un 10% al 31 de Diciembre del 2013.

- **Indicador**

Número de órdenes de trabajo:

- Descripción: Las órdenes de trabajo pertenecen a un solo vehículo, en ella se detallan los trabajos de mantenimiento a realizar.

- Incrementar las ventas de Mano de Obra

- **Meta:**

Incrementar en un 10% la venta de mano de obra con respecto al año 2012 al 31 de Diciembre.

- **Indicador:**

Presupuesto de Ventas

- Descripción: El presupuesto de ventas se basa en un incremento del 10%, con respecto al año anterior.

Operativos:

- Mantener los plazos de crédito a clientes corporativos, empresas gubernamentales y compañías de seguros .

- **Meta:**

El plazo de pago de las facturas será de 45 días, con un vencimiento no más del 10% de la cartera vencida.

- **Indicador:**

Porcentaje de Cartera Vencida del área

- Descripción: El porcentaje de cartera vencida del área, no debe ser mayor al 10% del valor de su cartera total.

- Mantener un Stock de repuestos para todos los modelos Chevrolet.

- **Meta:**

Tener un servido de repuestos al taller mayor del 85%

- **Indicador:**

Servido a Talleres

- Descripción: El porcentaje del servido, debe ser mayor al 85% para garantizar una satisfacción del Resumen de Factores Claves de Éxito:

En la tabla # 17, que a continuación, se detalla claramente, se indica cuál es el factor que nos va a ayudar en los aspecto que resulta crítico o clave, para la entrega o prestación satisfactoria de un servicio.

Los factores clave de éxito, pueden considerar elementos, tales como: tiempo de respuesta, capacitación del personal, temperatura ambiental, asesoría, calidez, cortesía, precisión, entre otros.

FACTOR CLAVE DE ÉXITO	OBJETIVOS	META	
		MAGNITUD	TIEMPO
DESCUENTO	Aumentar el índice de retención de vehículos a los talleres de servicio	Del 26% hasta el 35%	31 de Diciembre 2013
	Incrementar el ingreso de vehículos al taller de mecánica y latonería	De 25720 ingresos a 26831 ingresos	
	Alcanzar una rentabilidad neta del 25%	25%	
SERVICIO (ventas)	Obtener un índice de satisfacción del 72% por parte de nuestros clientes.	Del 60% al 72%	31 de Diciembre 2013
	Incrementar las ventas de Mano de Obra	De \$ 1,147,081.00 a \$ 1,376,379.29	31 de Diciembre 2013
	Mantener la tasa de interés	15.20%	A partir del 1 de Enero 2013

<p>CREDITO (área de crédito)</p>	Mantener plazo	45 días	A partir del 1 de Enero 2013
<p>DISPONIBILIDAD (logística)</p>	Mantener un Stock de repuestos para todos los modelos chevrolet	Servido a Talleres de un 85%	Todo el Tiempo.

Tabla 18: **Resumen de Factores Claves de Éxito**
Fuente: Investigación de campo
Elaborado: HOLGUIN, Ricardo (2013)

4.8.3.5. Elaboración de Matrices.

Acciones Realizadas:

FODA:

Con los resultados obtenidos de los criterios de los clientes del Taller de Servicio de Automotores de la Sierra se realizó una matriz FODA, para poder identificar: Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas, y así enfocarnos en las necesidades de los clientes creando un adecuado plan estratégico.

Análisis de PEST (Político, Económico, Social, Tecnológico) Este análisis nos permitió enfocarnos en las condiciones políticas, gurnamentales, sociales, tecnológicas, culturales, económicas; por las que, está atravesando el consumidor y el sector automotriz en la actualidad para escoger el mejor método de la planeación estratégica en este caso escogimos el método de la teoría del Océano Azul.

Matriz de factores internos y Matriz de factores externos

- Se asignó un peso entre 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante), el peso otorgado a cada factor, expresa la importancia relativa del mismo, y el total de todos los pesos en su conjunto tiene la suma de 1.0.
- Se asignó una calificación entre 1 y 4, en orden de importancia, donde las fortalezas tienen una clasificación de 3,4 , las debilidades de 1,2 y las amenazas y oportunidades podemos calificarles en escala de 1 a 4 según sea la realidad de la Empresa.
- Efectuar la multiplicación del peso de cada factor para su calificación correspondiente, para determinar una calificación ponderada de cada factor, ya sea fortaleza o debilidad.

Matriz del perfil competitivo:

- Se asignó un peso entre 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante), el peso otorgado a cada factor, expresa la importancia relativa del mismo, y el total de todos los pesos en su conjunto tiene la suma de 1.0.
- Se asignó una calificación entre 1 y 4, en orden de importancia, donde el 1,es irrelevante y el 4,se evalúa como muy importante.
- Efectuar la multiplicación del peso de cada factor para su calificación correspondiente, para determinar una calificación ponderada de cada factor, para identificar una fortaleza o debilidad.

- Se suma las calificaciones ponderadas de cada factor para determinar el total ponderado de la organización en su conjunto.

Matriz de Auditoría Interna:

Se realizó una auditoría interna de las fortalezas y debilidades del Taller de Servicio de Automotores de la Sierra, la cual consiste en conocer si la empresa posee o no posee las fortalezas y debilidades que hemos obtenido en la tabulación de resultados para posteriormente darles una ponderación de acuerdo a su grado de prestación en el mercado.

Las cuales, se detallan a continuación:

4.8.3.6. Análisis de Factores Externos EFE

Matriz de Factores Externos EFE. ASSA			
Factores Críticos para el éxito	Peso	Calificación	Total Ponderado
<i>Oportunidades</i>			
Tasas impositivas o impuestos	0,08	2	0,16
El 85% de los consumidores prefieren repuestos originales	0,08	3	0,24
Responsabilidad social	0,04	1	0,04
Reciclaje (Aceite y Chatarra)	0,04	1	0,04
Leyes para la protección del Medio Ambiente	0,04	1	0,04
Talleres de Chapa y Pintura, y Mecánica con tecnología ecológica	0,08	4	0,32
Herramientas especiales para vehículos livianos y pesados	0,08	4	0,32
Cobertura de Marca	0,08	3	0,24
Automotización de procesos	0,08	3	0,24
<i>Amenazas</i>			
Promedio del ingreso económico del 67% menor a 1500 USD	0,08	4	0,32
La introducción de Mecánicas Alternas en la zona de influencia	0,08	4	0,32
Ubicación geográfica de los deleares	0,04	3	0,12
Grado de subsidios gubernamentales	0,04	1	0,04
Renovación de Producto	0,08	2	0,16
Valor del dólar en los mercados mundiales	0,08	4	0,32
Total	1		2,92

Tabla 19 Matriz de Factores Externos
Fuente: Investigación
Elaborado: HOLGUIN, Ricardo (2013)

Interpretación:

En la Matriz de Factores Externos MFE, podemos observar que el total ponderado es de 2,96; es decir, que la empresa se encuentra en un sector atractivo y que dispone de oportunidades externas.

4.8.3.7. Análisis de Factores Internos EFI

Matriz de Factores Internos EFI. ASSA			
Factores Críticos para el éxito	Peso	Calificación	Total Ponderado
<i>Fortalezas</i>			
El Taller cuenta con conceptos de Administración Estrategia	0.06	4	0.24
Esta en buen posicionamiento el Taller frente a sus competidores	0.15	3	0.45
El Taller está en la capacidad de reunir el capital que necesite a corto plazo	0.06	4	0.24
Esta en buenas condiciones, el equipo, maquinaria, oficinas y las competencias tecnológicas	0.18	4	0.72
Los sistemas de cómputo y administración de información en el taller son adecuados para su operatividad	0.15	4	0.6
<i>Debilidades</i>			
La Estructura del Taller es inapropiada	0.12	2	0.24
El Taller no cuenta con una organización eficaz para el servicio de ventas de repuestos	0.09	2	0.18
Demasiada burocracia para nuevas inversiones	0.04	1	0.04
No son confiables y razonables los proveedores de repuestos e insumos	0.1	2	0.2
El Taller no cuenta con instalaciones para Investigación y Desarrollo	0.05	1	0.05
Total	1		2.96

Tabla 20 Matriz de Factores Internos

Fuente: Investigación

Elaborado: HOLGUIN, Ricardo (2013)

Interpretación:

En la Matriz de Factores Internos MFI, el total ponderado es de 2,96; es decir, que Talleres de Servicio ASSA, es una organización fuerte en el aspecto interno, porque dispone de un puntaje mayor a 2,25.

4.8.3.8. Análisis de Factores Internos EFI

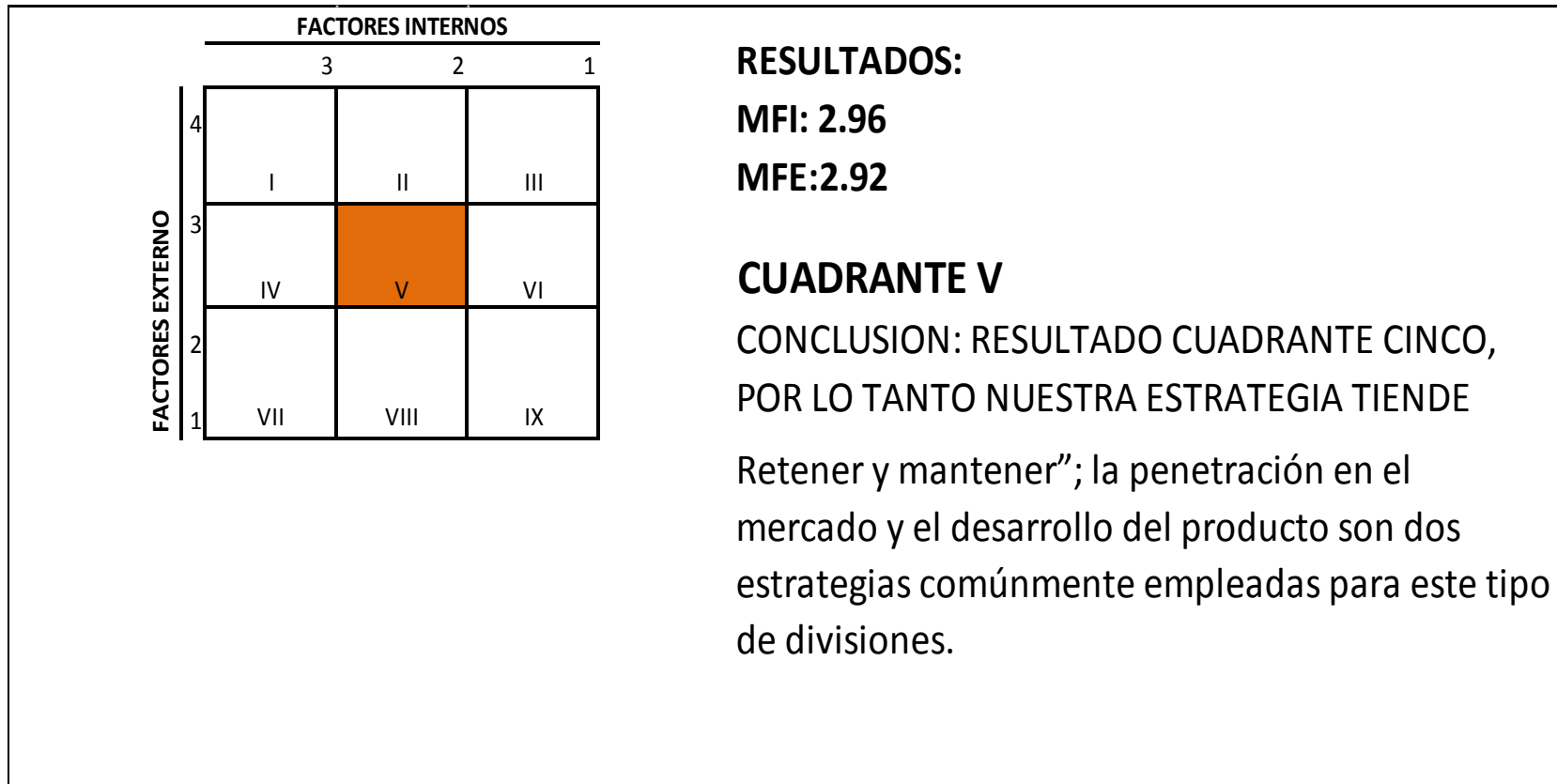


Tabla 21 Matriz de la gran estrategia

Fuente: Investigación

Elaborado: HOLGUIN, Ricardo (2013)

Interpretación:

La sumatoria de las matrices, son:

- Factores internos= 2,96
- Factores externos= 2,92

En la tabla #19, en el gráfico de cuadrantes se ubica en el casillero V; es decir, que la estrategia “Retener y mantener”; la penetración en el mercado y el desarrollo del producto, son dos estrategias comúnmente empleadas para este tipo de divisiones.

4.8.3.9. Matriz del Perfil Competitivo (MPC) ASSA

Matriz del Perfil Competitivo (MPC). ASSA												
Factores Críticos para el éxito	ASSA			HIUNDAY			KIA			VOLKSWAGEN		
	FODA	Peso	Calificación	Total Ponderado	Peso	Calificación	Total Ponderado	Peso	Calificación	Total Ponderado	Peso	Calificación
La disponibilidad de Repuestos Originales en Talleres	0,1	2	0,2	0,1	2	0,2	0,1	2	0,2	0,1	3	0,3
Talleres de Chapa y Pintura, y Mecánica con tecnología ecológica	0,11	4	0,44	0,11	1	0,11	0,11	1	0,11	0,11	2	0,22
Herramientas especiales para vehículos	0,09	4	0,36	0,09	3	0,27	0,09	2	0,18	0,09	3	0,27
Automotización de procesos	0,06	3	0,18	0,06	2	0,12	0,06	2	0,12	0,06	4	0,24
Aumento de talleres técnicos especializados no concesionados	0,05	2	0,1	0,05	2	0,1	0,05	2	0,1	0,05	3	0,15
Tiempo de ejecución de los trabajos	0,15	3	0,45	0,15	3	0,45	0,15	3	0,45	0,15	3	0,45
Precios competitivos en servicios del taller	0,12	4	0,48	0,12	3	0,36	0,12	3	0,36	0,12	1	0,12
Precios competitivos en repuestos originales	0,11	2	0,22	0,11	4	0,44	0,11	3	0,33	0,11	1	0,11
Servicio de asistencia mecánica de emergencia	0,11	4	0,44	0,11	1	0,11	0,11	1	0,11	0,11	1	0,11
Cantidad óptima de empleados para cubrir la demanda	0,1	1	0,1	0,1	3	0,3	0,1	3	0,3	0,1	2	0,2
Total	1		2,97	1		2,46	1		2,26	1		2,17

Tabla 22: Matriz del perfil competitivo

Fuente: Investigación

Elaborado: HOLGUIN, Ricardo (2013)

Interpretación:

En la matriz de perfil competitivo, se observa que el factor crítico mayor de la empresa son los precios competitivos en servicios del taller, lo cual, impacta significativamente en el resultado final. ASSA, es la empresa que posee mayor puntaje en este campo; por ende es la más fuerte, esto genera una oportunidad importante para la empresa, la que deberá ser aprovechada con una estrategia adecuada.

4.8.3.10. Matriz de Auditoría Interna ASSA

Matriz de Auditoria Interna. ASSA							
Preguntas	Posee	No Posee	Fortaleza		Debilidad		Sustento
			Mayor	Menor	Mayor	Menor	
La disponibilidad de Repuestos Originales en Talleres		X			X		Debido a que las importaciones dse demoran alrededor de 25 dias
Talleres de Chapa y Pintura, y Mecánica con tecnología ecológica	X		X				Evita la contaminación del medio ambiente, reduccion de costos y calidad de trabajo
Herramientas especiales para vehículos	X		X				Optimizan tiempos de procesos para entregas inmediatas al cliente
Automotización de procesos	X		X				Optimizamos mediante un sistema informatico desarrollado por la empresa
Tiempo de ejecucion de los trabajos	X		X				Debido a las herramientas especializadas, sistema informatico y por que cuenta con el personal tecnico almamente capacitado
Precios competitivos en servicios del taller	X		X				Debido a que por el volumen de clientes que tiene el taller se generan economias de escala, lo cual conlleva manejar precios mas bajos
Precios competitivos en repuestos originales	X		X				Debido al alto volumen de ventas, costo de producción, logrando economias de escala
Servicio de asistencia mecanica de emergencia	X		X				Brinda seguridad, respaldo y confianza lo que genera fidelidad a todos sus clientes
Cantidad optima de empleados para cubrir la demanda		X				X	Se podria mejorar con los tiempos de respuesta y entrega a menor tiempo de los vehiculos

Tabla 23: Matriz de Auditoria Interna
Fuente: Investigación
Elaborado: HOLGUIN, Ricardo (2013)

Interpretación:

En la matriz de auditoría interna podemos observar que una debilidad mayor, es la no disponibilidad de repuestos originales en los talleres, debido a que las importaciones se demoran alrededor de 25 días.

Otra debilidad mayor, es que no hay la cantidad óptima de empleados para cubrir la demanda, esto se podría mejorar con los tiempos de respuesta y entrega a menor tiempo de los vehículos a los clientes.

Matriz FODA ASSA

Matriz FODA. ASSA	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Esta en buenas condiciones, el equipo, maquinaria, oficinas y las competencias tecnológicas	Talleres de Chapa y Pintura, y Mecánica con tecnología ecológica
DEBILIDADES	AMENAZAS
La Estructura del Taller es apropiada	La introducción de Mecánicas Alternas en la zona de influencia
F/O	Aprovechar el 100% de la capacidad instalada para obtener mayor rentabilidad, trabajando a doble jornada, aumentando la rentabilidad a la Empresa
F/A	Promocionar el taller con una buena campaña publicitaria, mencionando la infraestructura tecnológica y servicio del taller ASSA
F/D	Realizar un estudio Costo - Beneficio del taller, para analizar la cantidad de personal versus el volumen de ventas del servicio
D/O	Identificar la necesidad de realizar doble jornada laborar o incrementar la cantidad de personal
O/A	Publicitar la calidad del trabajo y la garantía que ofrece nuestro taller, gracias a la tecnología de punta que ofrece el taller en comparación a los talleres alternos
D/A	Aumentar el Recurso Humano, para mejorar los tiempos de servicio e incrementar el volumen de ventas, permitiendo la fidelización y la fuga de clientes

Tabla 24: Matriz FODA

Fuente: Investigación

Elaborado: HOLGUIN, Ricardo (2013)

4.8.4. Etapa IV. Ejecución

Automotores de la Sierra

Unidad de Negocio: Talleres

Modelo de valor Automotores de la Sierra

El Modelo de valor es una comparación en la cual presenta el posicionamiento del mercado de la industria y competencia automotriz, contra las estrategias, objetivos del plan estratégico presentado anteriormente.

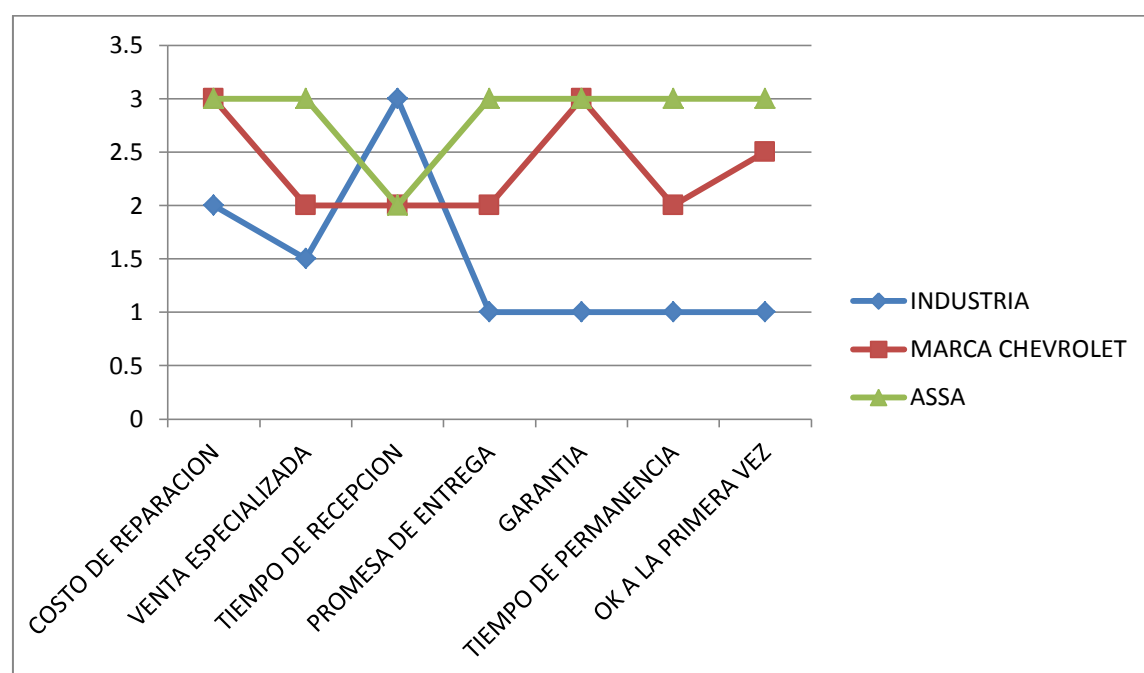


Gráfico #23: Modelo de Valor Talleres ASSA.
Elaborado: HOLGUIN, Ricardo (2013)

En la parte inferior del cuadro colocamos los principales factores críticos del negocio, analizados en el punto (5.6.3); los cuales, nos pueden dar un factor diferenciadores de la industria y de los competidores, en la parte izquierda la ponderación de cada factor la cual, va de 0 a 3.5, una vez realizada esta

ponderación en cada factor crítico, tenemos la curva referencial de posicionamiento de la industria y de la competencia. Para realizar los planes de acción indican que factor deben diferenciarse, para captar el mayor potencial en este nicho de mercado, una vez hecha esta ponderación tenemos nuestra curva de posicionamiento.

4.8.5. Planes de Acción

Después del análisis efectuado en el modelo de valor, podemos concluir que los principales planes de acción son los siguientes:

- Mejorar el porcentaje de clientes que agendan citas de mantenimiento en el Taller de Servicio a un 50% de los vehículos atendidos.
- Incrementar la venta de trabajos especializados como reparación de motores, transmisión, dirección, suspensión, etc., obteniendo una participación del 22% de los trabajos del taller.
- Cumplir al cliente con la hora de entrega de su vehículo luego de haber hecho su mantenimiento.
- Reducir los tiempos de permanencia del vehículo en taller, en niveles aceptables de dos días.
- Realizar los trabajos de una forma eficiente, evitando los retornos por trabajos mal realizados.

4.8.5.1. Indicadores Operativos

Los indicadores operativos tienen como finalidad materializar el avance y cumplimiento de los objetivos en el tiempo. A continuación, se presenta los principales indicadores para el cumplimiento de los objetivos mencionados en el punto 5.6.3.4; así:

INDICADORES	UNIDAD DE MEDIDA	Acumulado Jun-13			
		2012	Real ASSA	Objetivo	%
Retención de Clientes	%	34.91%	36.30%	36.90%	98%
Vehículos Atendidos Mecánica Livianos	Unidades	25,720	14016	13448	104%
Vehículos Atendidos Mecánica Pesados	Unidades	2,099	979	1066	92%
Facturación Mano de Obra Mecánica Livianos	(USD)	\$ 1,147,081	\$ 650,504	\$ 618,730	105%
Facturación Mano de Obra Mecánica Pesados	(USD)	\$ 114,917	\$ 58,101	\$ 69,459	84%
Vehículos Atendidos Latonería	Unidades	1,985	1258	1062	118%
Facturación Mano de Obra Latonería	(USD)	\$ 725,990	\$ 387,072	\$ 427,317	91%
Dolares facturados por Vehículo Mecánica	(USD)	\$ 45	\$ 47	\$ 47	101%
Dolares facturados por Vehículo L&P	(USD)	\$ 374	\$ 311	\$ 350	89%
Dolares Repuestos facturados por Vehículo Mecánica	(USD)	\$ 69.50	\$ 93	\$ 71	131%
Dolares Repuestos facturados por Vehículo L&P	(USD)	\$ 684	\$ 808	\$ 687	118%
Factura promedio por siniestro (L&P)	(USD)	\$ 1,047	\$ 1,119	\$ 1,060	106%
# Vehículos Atendidos por asesor al día	vehic. / Asesor	18	14	12	86%
CSI Q1 TOP BOX GARANTIAS	(%)	81.60%	95.20	75.00	127%
CSI Q1 TOP BOX PAGOS	%	75%	75.40%	78%	97%
Pregunta CSI Q2B (Satisfacción con el asesor)	%	88%	95.00%	75%	127%
W3 Proceso Consultivo de Servicio	(%)	98%	100.00%	100%	100%
W5 Administración de Servicios	(%)	100%	100.00%	100%	100%
W9 Administración de Garantías	(%)	100%	94.00%	98%	96%
Veh. Agendados (efectivos) / Total veh. Atendidos	%	35%	51%	50%	102%
Agendamientos efectivos / Agendamientos Realizados	%	70%	77%	50%	155%
% Gastos totales Taller / ventas Mano de Obra	(% sobre ventas)	82%	81%	81%	100%
% Utilidad neta de Taller Mecánica	(% sobre ventas)	18%	24%	19%	131%
% Gastos totales taller L&P/Ventas de Mano de Obra.	(% sobre ventas)	66%	62%	66%	105.62%
% Utilidad Neta Taller L&P	(% sobre ventas)	23%	30%	25%	120%
% Avance de campañas GM DE PRODUCTO	%	67%	75%	65%	115%
Capacidad Instalada (PRODUCTIVIDAD TALLERES (Hfact/Hdisp))	%	123%	104%	90%	116%
Capacidad de Parqueo	%	65%	81%	90%	111%

Tabla 25: Indicadores Operativos

Fuente: Investigación

Elaborado: HOLGUIN, Ricardo (2013)

4.8.5.2. El Cuadro de Mando Integral (CMI)

Es una herramienta de control empresarial que permite establecer y monitorizar los objetivos de una empresa y de sus diferentes áreas o unidades. También, se puede considerar como una aplicación que ayuda a una compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con su estrategia, mostrando de forma continuada cuándo la empresa y los empleados alcanzan los resultados definidos en el plan estratégico.

SCORECARD SERVICIO 2013	Objetivos				INDICADORES	UNIDAD DE MEDIDA	2012	Jun-13		
	Estratégicos	Tácticos	Operativos	Planes de Acción				Real ASSA	Objetivo	%
<p>Aumentar el índice de retención de vehículos a los talleres de servicio.</p> <p>• Obtener un índice de satisfacción del 72% por parte de nuestros clientes.</p> <p>• Alcanzar una rentabilidad neta del 25%</p> <p>• Incrementar el ingreso de vehículos al taller de mecánica y latonería</p> <p>• Incrementar las ventas de Mano de Obra</p> <p>• Mantener los plazos de crédito a clientes corporativos, empresas gubernamentales y compañías de seguros.</p> <p>• Mantener un Stock de repuestos para todos los modelos Chevrolet</p>				<p>• Incrementar la venta de trabajos especializados como reparación de motores, transmisión, dirección, suspensión, etc, obteniendo una participación del 22% de los trabajos del taller</p>	Retención de Clientes	%	34.91%	36.30%	36.90%	98%
					Vehículos Atendidos Mecánica Livianos	Unidades	25,720	14016	13448	104%
					Vehículos Atendidos Mecánica Pesados	Unidades	2,099	979	1066	92%
					Facturación Mano de Obra Mecánica Livianos	(USD)	\$ 1,147,081	\$ 650,504	\$ 618,730	105%
					Facturación Mano de Obra Mecánica Pesados	(USD)	\$ 114,917	\$ 58,101	\$ 69,459	84%
					Vehículos Atendidos Latonería	Unidades	1,985	1258	1062	118%
					Facturación Mano de Obra Latonería	(USD)	\$ 725,990	\$ 387,072	\$ 427,317	91%
					Dolares facturados por Vehículo Mecánica	(USD)	\$ 45	\$ 47	\$ 47	101%
					Dolares facturados por Vehículo L&P	(USD)	\$ 374	\$ 311	\$ 350	89%
					Dolares Repuestos facturados por Vehículo Mecánica	(USD)	\$ 69.50	\$ 93	\$ 71	131%
					Dolares Repuestos facturados por Vehículo L&P	(USD)	\$ 684	\$ 808	\$ 687	118%
					Factura promedio por siniestro (L&P)	(USD)	\$ 1,047	\$ 1,119	\$ 1,060	106%
					• Cumplir al cliente con la hora de entrega de su vehículo luego de haber hecho su mantenimiento.	# Vehículos Atendidos por asesor al día	vehic. / Asesor	18	14	12
				<p>• Reducir los tiempos de permanencia del vehículo en taller, en niveles aceptables de dos días</p>	CSI Q1 TOP BOX INTERNO	%	91.52%	-	96.00	0%
					CSI Q1 TOP BOX GARANTIAS	(%)	81.60%	95.20	75.00	127%
					CSI Q1 TOP BOX PAGOS	%	75%	75.40%	78%	97%
				<p>Mejorar el porcentaje de clientes que agendan citas de mantenimiento en el Taller de Servicio a un 50% de los vehículos atendidos</p>	Pregunta CSI Q2B (Satisfacción con el asesor)	%	88%	95.00%	75%	127%
					Pregunta CSI Q7 (Ok a la primera vez)	%	92%	95.70%	90%	106%
					W3 Proceso Consultivo de Servicio	(%)	98%	100.00%	100%	100%
					W5 Administración de Servicios	(%)	100%	100.00%	100%	100%
			W9 Administración de Garantías		(%)	100%	94.00%	98%	96%	
				Veh. Agendados (efectivos) / Total veh. Atendidos	%	35%	51%	50%	102%	
			<p>• Realizar los trabajos de una forma eficiente evitando los retornos por trabajos mal realizados. Indicadores de Gestión operativos</p>	Agendamientos efectivos / Agendamientos Realizados	%	70%	77%	50%	155%	
				% Gastos totales Taller / ventas Mano de Obra	(% sobre ventas)	82%	81%	81%	100%	
				% Utilidad neta de Taller Mecánica	(% sobre ventas)	18%	24%	19%	131%	
				% Gastos totales taller L&P/Ventas de Mano de Obra.	(% sobre ventas)	66%	62%	66%	105.62%	
				% Utilidad Neta Taller L&P	(% sobre ventas)	23%	30%	25%	120%	
				% Avance de campañas GM DE PRODUCTO	%	67%	75%	65%	115%	
				Capacidad Instalada (PRODUCTIVIDAD TALLERES (Hfact/Hdisp))	%	123%	104%	90%	116%	
				Capacidad de Parqueo	%	65%	81%	90%	111%	

Tabla 26: Cuadro de mando integral

Fuente: Investigación

Elaborado: HOLGUIN, Ricardo (2013)

4.8.5.3. Perspectivas del Cuadro Integral

- La perspectiva financiera incorpora la visión de los accionistas y mide la creación de valor de la empresa. Responde a la pregunta: ¿Qué indicadores tienen que ir bien para que los esfuerzos de la empresa realmente se transformen en valor?.
- La perspectiva del cliente refleja el posicionamiento de la empresa en el mercado o, más concretamente, en los segmentos de mercado donde quiere competir.
- La perspectiva interna recoge indicadores de procesos internos que son críticos para el posicionamiento en el mercado y para llevar la estrategia a buen puerto. En el caso de la empresa que compite en coste, posiblemente los indicadores de productividad, calidad e innovación de procesos sean importantes. El éxito en estas dimensiones no sólo afecta a la perspectiva interna, sino también a la financiera, por el impacto que tienen sobre las rúbricas de gasto.
- La perspectiva de aprendizaje y crecimiento, es la última que se plantea en este modelo de CMI. Para cualquier estrategia, los recursos materiales y las personas son la clave del éxito. Pero sin un modelo de negocio apropiado, muchas veces es difícil apreciar la importancia de invertir, y en épocas de crisis lo primero que se recorta es precisamente la fuente primaria de creación de valor: se recortan inversiones en la mejora y el desarrollo de los recursos.

A continuación, se detalla la perspectivas del mando integral de a cuerdo a lo expuesto en los párrafos anteriores:

Objetivos	Perspectiva	Departamentos			
		Comercial	Administrativo	Financiero	Crédito
Alcanzar una rentabilidad neta del 25%	Financiera	x		x	
Mantener la tasa de interés		x	x		x
Mantener plazo del credito otorgado		x	x		x
Aumentar el índice de retención de	Clientes	x	x		
Incrementar el ingreso de vehículos al taller de mecánica y latonería		x	x		
Obtener un índice de satisfacción del		x	x		
Mantener un Stock de repuestos para todos los modelos chevrolet	Procesos	x	x		
Incrementar las ventas de Mano de Obra	Innovación	x			

Tabla 27: Perspectivas del cuadro de mando integral

Fuente: Investigación

Elaborado: HOLGUIN, Ricardo (2013)

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones:

- Automotores tiene serios problemas con la retención y fidelización de clientes, el porcentaje de fidelización es de 29%, siendo muy bajo para las aspiraciones de la alta gerencia de la compañía, tener un porcentaje del 29%, repercute directamente en la venta directa de Mano de Obra y de Repuestos Originales, las dos líneas de negocio son muy importantes en los resultados finales de Utilidad Bruta de la empresa, ya que Posventa debe cubrir el 100% de costos fijos de la empresa.
- Presentar a la alta gerencia de Automotores de la Sierra un plan estratégico, basado en el comportamiento del consumidor, tomando en cuenta los resultados analizados en el Capítulo III, se propone objetivos los cuales son alcanzables, medibles e implementados en el corto y mediano plazo.
- Las promociones que realiza el área comercial del Taller de Servicio, no deben estar enfocados en el precio, sino evidenciando la calidad del trabajo realizado, puesto que la preferencia del consumidor en los mantenimientos de su vehículo predomina la calidad del trabajo; por eso, se debe procurar cumplir con la entrega del vehículo a tiempo eficacia evitando los retornos al taller por mal servicio.

- Le relaciones del Taller de Servicio con socios estratégicos de crédito que permitirán mejorar la satisfacción del cliente, deben ser evaluadas, debido a que la mayoría de los consumidores realizan sus pagos con tarjetas de crédito de muchas instituciones financieras, de la misma manera la comisión de estas instituciones emisoras de crédito, deben ser renegociadas, ya que la rentabilidad está siendo afectado por el incremento de clientes que utilizan tarjetas de crédito, la cual repercute en la comisión que estas se benefician, disminuyendo o afectando en la rentabilidad bruta final de la empresa
- Las promociones que realiza el departamento de mercadeo de los Talleres de Servicio, no están teniendo el resultado para lo que fueron creadas, debido a que los medios de comunicación que se utilizan no son los adecuados, ya que el 71,58% de los consumidores no conoce las promociones que brinda el Taller de Servicio de Automotores de la Sierra

5.2. Recomendaciones:

- Los principales comportamientos del consumidor según, el estudio realizado se concentran en:
 - Precio de los mantenimientos.
 - Pago de mantenimientos por medio de tarjetas de crédito.
 - Disponibilidad de Stock de repuestos.
 - Satisfacción de nuestros clientes con el servicio otorgado

De acuerdo a estos cuatro comportamientos principales analizados en el Capítulo III, el plan estratégico y sus objetivos, deben ser enfocados en los siguientes factores críticos de éxito:

- Descuento
 - Servicio
 - Crédito
 - Disponibilidad
-
- El tipo de marketing que se debe aplicar, deben estar dirigidos a los consumidores; esto es, las promociones que realiza el departamento de mercadeo de los Talleres de Servicio, debe ser un marketing relacional

(uno a uno), ya que el marketing masivo, no están teniendo el resultado deseado, debido a que los medios de comunicación que se utilizan, no son los adecuados, ya que el 71,58% de los consumidores, no conoce las promociones que brinda el Taller de Servicio de Automotores de la Sierra

- La relaciones con socios estratégicos en este caso las empresas emisoras de tarjetas de crédito, deben ser replanteadas ya que están afectando directamente a la rentabilidad bruta de la empresa.

6. BIBLIOGRAFÍA

ATENCION AL CLIENTE (2009). Editorial vértice. España

Álvarez, Amat (2006) “ EL CORRECTO FUNCIONAMIENTO DE CUALQUIER SISTEMA LO CONSTITUYE EL ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO”, (22-02-2013)

EL PROCESO DE VENTA (2008). Editorial vértice. España

Hernández, Fernández y Baptista (2006) . METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN. Editorial McGraw- Hill México

Joaquín Membrado Martínez (2003) INNOVACIÓN Y MEJORA CONTINUA SEGÚN EL MODELO EFQM DE EXCELENCIA. Ediciones Díaz de Santos.

José Antonio Contreras Camarena (2001), “ADMINISTRACION ESTRATÉGICA” (25-01-2013).

Legro, Oswaldo (2008),” LOS PRESUPUESTOS FUNCIONES E
IMPORTANCIA DE LOS PRESUPUESTOS” (22-02-2013)

Peter J Paul , Olson Jerry C (2006). COMPORTAMIENTO DEL
CONSUMIDOR Y ESTRATEGIA DEL MARKETING_Editorial Mc Graw- Hill
México.

Promove consultoria e formación (2012) “ATRAER Y FIDELIZAR
CLIENTES”_Editorial C.E.E.I Galicia S.A. España.

Sánchez Ballesta, Juan Pedro (2002):" ANÁLISIS DE RENTABILIDAD DE LA
EMPRESA", (22-02-2013).

7. ANEXOS:

7.1. Encuestas:

ENCUESTA DE PREFERENCIAS DEL CONSUMIDOR

OBJETIVO: Diagnosticar el comportamiento del consumidor en el segundo semestre del año 2012, para identificar las causas de la deserción de los clientes que acuden a los talleres de servicios de Automotores de la Sierra.

SCRIPT: Buenas días/tardes sr reciba un cordial saludo de parte de Automotores de la Sierra, mi nombre es, disculpe que le quite 5 minutos de su tiempo, mi llamada tiene como objeto hacerle una pequeña encuesta de satisfacción, la cual nos ayudará a mejorar la oferta de servicios de pos-venta.

A: ASPECTOS GENERALES

NOMBRE DEL CLIENTE		TIPO DE VEHICULO	
OCUPACION		MODELO	
ACTIVIDAD ECONOMICA		AÑO DEL VEHICULO	
CIUDAD DE LA ENCUESTA:			
Ambato	<input type="checkbox"/>	Latacunga	<input type="checkbox"/>
Riobamba	<input type="checkbox"/>		

1. QUE EDAD TIENE

- 18-25
- 25-35
- Más de 35 años

2. SEXO

- MASCULINO
- FEMENINO
-

3. SU PROMEDIO DE INGRESOS MENSUALES ESTA ENTRE:

- MENOS DE 1500

- MAS DE 1500

B: PERCEPCIÓN DEL SERVICIO

1. PARA REALIZAR EL MANTENIMIENTO DE SU VEHÍCULO QUE CONSIDERA MÁS IMPORTANTE

- CALIDAD DE TRABAJO
- PRECIO
- AMBOS

2. ¿CON QUÉ FRECUENCIA REALIZA LOS MANTENIMIENTOS DE SU VEHICULO?

- CADA 3 MESES
- CADA 6 MESES
- CADA 9 MESES
- MAS DE 9 MESES

3. ¿CON QUÉ FRECUENCIA CAMBIA SU VEHÍCULO?

- 1 AÑO
- 2AÑOS
- 3AÑOS
- MAS DE 3 AÑOS

4. USTED PREFIERE COMPRAR REPUESTOS PARA SU VEHÍCULO EN:

- ORIGINAL
- ALTERNO

5. USTED PREFIERE QUE EL ASESOR DE SERVICIO SEA DE SEXO:

- MASCULINO
- FEMENINO

6. COMO PREFIERE REALIZAR SUS PAGOS EN CAJA:

- TARJETA
- EFECTIVO
- CHEQUE

7. CONOCE USTED LAS DISTINTAS PROMOCIONES DE SERVICIO QUE OFERTA AUTOMOTORES DE LA SIERRA EN LOS TALLERES

- SI
- NO

8. LE INFORMAN OPORTUNAMENTE DE LAS DISTINTAS PROMOCIONES DE LOS SERVICIOS QUE SE OFERTA AUTORMOTORES DE LA SIERRA EN LOS TALLERES

- SI
- NO

9. ¿QUÉ LE PARECIO LAS INSTALACIONES DEL TALLER DE SERVICIO DE ASSA?

- MUY BUENO
- BUENO
- MALO

10. ¿RECOMENDARIA A OTRAS PERSONAS EL SERVICIO DE TALLER DE AUTORMOTORES DE LA SIERRA?

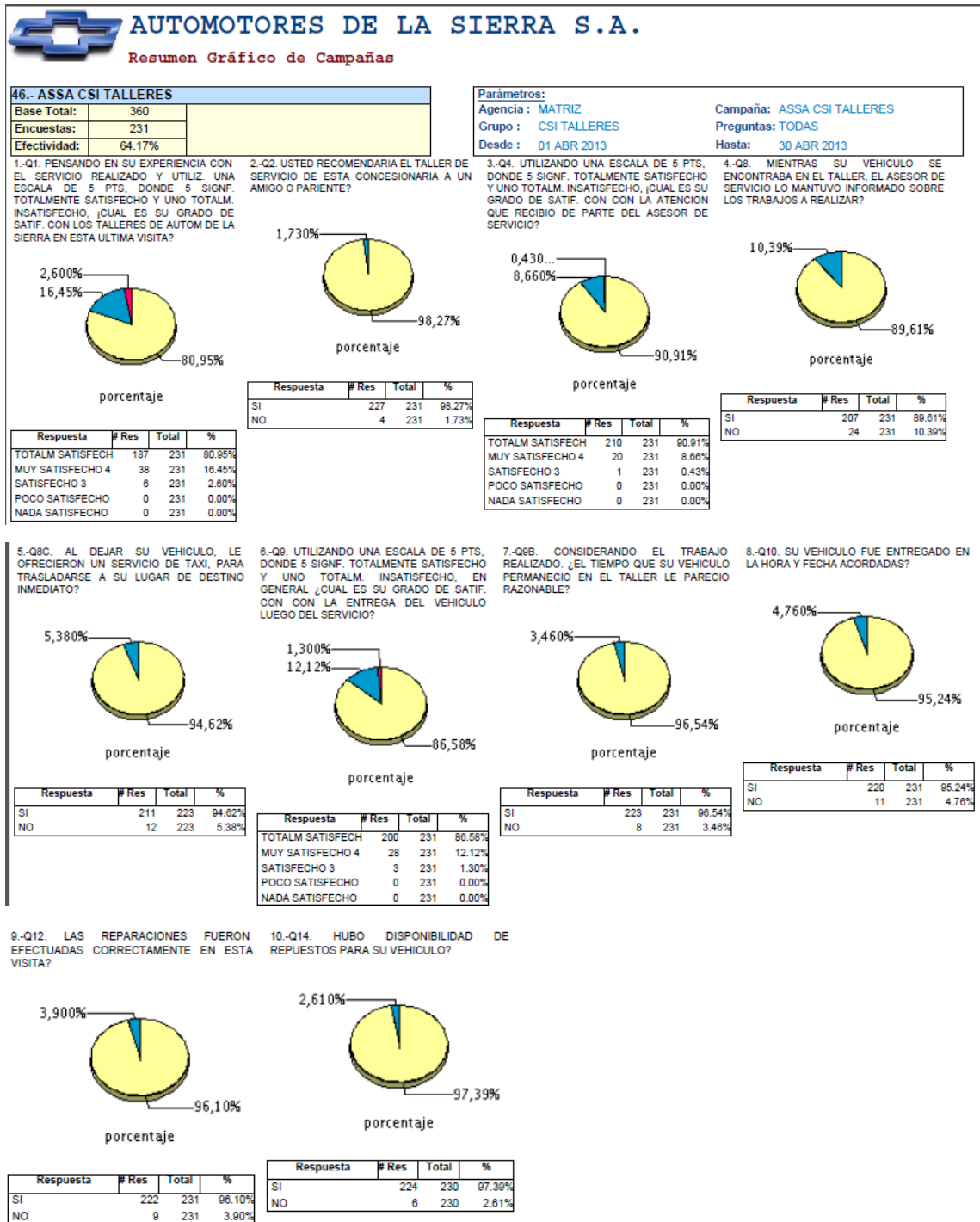
- SI
- NO

11. TIENE ALGUNA SUGERENCIA PARA MEJORAR EL SERVICIO DE3 TALLER

- SI
- NO

(SI) Sugerencias:

7.2. Encuesta de CSI (Índice de satisfacción de cliente)



Fuente: Encuesta de Satisfacción al Cliente
 Elaborado: Automotores de la Sierra

7.3. Ranking CSI (Índice de satisfacción de cliente)

RANKING Q1 GARANTÍAS	Concesionario	District	Resultados / CSI GARANTÍAS		Variación Ranking Q1 vs. Jun 2013	RANKING G Q1 PAGOS	Concesionario	District	Resultados / CSI PAGOS		Variación Ranking Q1 vs. Jun 2013
			Q1 - Top Box SATISFACCIÓN GENERAL	Q1 - BTB SATISFACCIÓN GENERAL					Q1 - Top Box SATISFACCIÓN GENERAL	Q1 - BTB SATISFACCIÓN GENERAL	
1	ANGLO	District 2	96.4%	0.0%	↑ +1	1	EMAULME	District 2	80.7%	4.6%	↑ +0
2	ASSA	District 3	95.2%	0.0%	↑ +1	2	VALLEJO ARAUJO GYE	District 1	77.4%	5.7%	↑ +0
3	CENTRALCAR	District 3	92.3%	0.0%	↑ +4	3	ASSA	District 3	75.4%	4.3%	↑ +1
4	VALLEJO ARAUJO GYE	District 2	90.0%	0.0%	↑ +0	4	INDUAUTO	District 2	74.4%	5.7%	↑ +5
5	AUTOLANDIA	District 1	85.7%	0.0%	↓ -4	5	CENTRALCAR	District 2	73.7%	1.9%	↓ -2
6	AUTOCONSA GYE	District 2	84.8%	6.1%	↑ +4	6	ANGLO AUTOMOTRIZ	District 2	73.1%	3.6%	↑ +0
7	INDUAUTO	District 2	84.4%	0.0%	↑ +1	7	ECUAAUTO	District 1	73.0%	4.6%	↑ +1
8	LAVCA	District 1	82.4%	0.0%	↑ +1	8	MIRASOL	District 1	72.5%	2.9%	↓ -3
9	AUTOCONSA UIO	District 1	75.9%	7.4%	↑ +2	9	AUTOCONSA GYE	District 2	71.4%	5.5%	↓ -2
10	E. MAULME	District 2	75.8%	0.0%	↓ -4	10	IMBAUTO	District 2	70.7%	3.6%	↑ +2
11	MIRASOL	District 3	75.0%	0.0%	↓ -6	11	AUTOLASA	District 1	69.3%	5.2%	↓ -1
12	IMBAUTO	District 3	74.1%	0.0%	↑ +1	12	AUTOLANDIA	District 3	66.8%	3.6%	↑ +4
13	ECUA AUTO	District 1	71.4%	9.5%	↑ +3	13	AUTOCONSA UIO	District 3	64.7%	4.6%	↓ -2
14	VALLEJO ARAUJO UIO	District 1	69.0%	9.5%	↓ -2	14	PROAUTO	District 1	60.7%	7.9%	↓ -1
15	AUTOLASA	District 2	61.5%	7.7%	↓ -1	15	METROCAR	District 3	60.5%	7.2%	↑ +2
16	PROAUTO	District 1	57.9%	7.9%	↓ -1	16	LAVCA	District 1	59.8%	5.7%	↓ -2
17	METROCAR	District 1	38.5%	15.4%	↑ +0	17	VALLEJO ARAUJO UIO	District 1	59.7%	7.9%	↓ -2

District 1	70.6%
District 2	84.5%
District 3	79.7%
NACIONAL	77.1%

District 1	64.0%
District 2	73.4%
District 3	67.0%
NACIONAL	68.9%

Fuente: General Motors del Ecuador