

ANÁLISIS DE LA RETENCIÓN A PARTIR DEL VÍNCULO COMERCIAL ENTRE
EL CLIENTE Y EL CONCESIONARIO AUTOMOTOR DURANTE LOS
MANTENIMIENTOS PERIÓDICOS DE VEHÍCULOS

DAVID ALBERTO RINCÓN MUÑOZ

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN - MBA
BOGOTÁ D.C.
2019

ANÁLISIS DE LA RETENCIÓN A PARTIR DEL VÍNCULO COMERCIAL ENTRE
EL CLIENTE Y EL CONCESIONARIO AUTOMOTOR DURANTE LOS
MANTENIMIENTOS PERIÓDICOS DE VEHÍCULOS

David Alberto Rincón Muñoz

Trabajo de grado como requisito para optar al título de Magíster en Administración - MBA

Asesor: Juan Esteban Escalante

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN – MBA
BOGOTÁ
2019

A mi familia, por su apoyo
incondicional

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi familia, por el apoyo brindado durante todo este proceso; a la Universidad EAFIT, por abrirme sus puertas para seguir creciendo en el camino del conocimiento, con la tutoría de excelentes maestros que aportaron diariamente en mi formación no solo académica sino también personal.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	11
1. OBJETIVOS.....	12
1.1 OBJETIVO GENERAL.....	12
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	12
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	13
2.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	13
2.2 JUSTIFICACIÓN.....	13
3. MARCO TEÓRICO.....	14
3.1 CATEGORÍA DE ANÁLISIS.....	17
3.1.1 Estrategia.....	17
3.1.2 Escuelas de la estrategia.....	21
3.1.3 Estrategia comercial.....	23
3.1.4 Marketing relacional.....	24
3.1.5 Retención.....	29
3.2 ESTADO DEL ARTE.....	30
4. MATERIALES Y MÉTODOS.....	33
4.1 MATERIALES.....	33
4.2 METODOLOGÍA.....	34
4.2.1 Método de investigación.....	34
4.2.2 La hermenéutica.....	35
4.2.3 Población.....	36
4.2.4 Procedimiento.....	39
4.2.5 Técnicas de obtención de investigación.....	41
4.2.6 Técnicas de análisis de información.....	42
5. DESARROLLO DEL PROYECTO.....	47
5.1 ANÁLISIS DEL DESARROLLO DEL PROYECTO.....	47
5.1.1 Análisis cuantitativo de la información.....	47

5.1.2 Análisis cualitativo de la información.....	71
6 CRONOGRAMA.....	79
7. CONCLUSIONES.....	80
8. RECOMENDACIONES.....	81
9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	84

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Cuadro de análisis de entrevistas basado en De Castro, Cardona, Gordillo y Támara (2007).....	45
Tabla 2. Ponderación de la pregunta 1 MSI.....	48
Tabla 3. Ponderación de la pregunta 2 MSI.....	49
Tabla 4. Ponderación de la pregunta 3 MSI.....	50
Tabla 5. Ponderación pregunta 4 MSI.....	51
Tabla 6. Ponderación pregunta 5 MSI.....	52
Tabla 7. Ponderación de la pregunta 6 MSI.....	53
Tabla 8. Categoría-preguntas MSI comercial.....	55
Tabla 9. Ejemplo cálculo IRC primer ingreso.....	57
Tabla 10. IRC primer ingreso.....	57
Tabla 11. Relación de los períodos de medición.....	59
Tabla 12. Escala de las preguntas 1 a la 4 MSI servicio.....	62
Tabla 13. Escala de la pregunta 5 MSI servicio.....	65
Tabla 14. Relación categorías - preguntas MSI servicio.....	66
Tabla 15. IRC servicio.....	67
Tabla 16. Relación de los períodos IRC versus MSI servicio.....	69
Tabla 17. Análisis hermenéutico del MSI.....	72
Tabla 18. Cronograma del proyecto.....	80

LISTA DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Variables del marketing relacional.....	29
Gráfica 2. Tiempo de recorrido de los primeros 5000 kilómetros en Chía.....	44
Gráfica 3. Atención del Asesor Comercial MSI.....	49
Gráfica 4. Comprensión de los requerimientos del cliente MSI.....	50
Gráfica 5. Presentación de los vehículos MSI.....	51
Gráfica 6. Seguimiento del negocio MSI.....	52
Gráfica 7. Recomendaría el MSI comercial.....	53
Gráfica 8. Intención de recompra pregunta 6 MSI.....	54
Gráfica 9. Categorías puntuación MSI.....	56
Gráfica 10. IRC del primer ingreso.....	58
Gráfica 11. Atención asesor comercial vs IRC.....	59
Gráfica 12. Seguimiento versus IRC.....	60
Gráfica 13. Intención vs. IRC.....	61
Gráfica 14. Asesor de servicio MSI.....	62
Gráfica 15. Atención y amabilidad del MSI servicio.....	63
Gráfica 16. Explicaciones y asesorías de MSI servicio.....	64
Gráfica 17. Información del avance de los trabajos MSI.....	64
Gráfica 18. Volvería al taller.....	65
Gráfica 19. Categorías de MSI servicio.....	66
Gráfica 20. Porcentaje de retención del IRC servicio.....	68
Gráfica 21. Asesor de servicio versus IRC.....	69
Gráfica 22. Información del avance de los trabajos versus el IRC servicio.....	70
Gráfica 23. Volvería versus IRC.....	71

LISTA DE FIGURAS

Ilustración 1. Ciclo de compra-proceso clientes.....	38
Ilustración 2. Fases del proyecto.....	41

LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1. ENCUESTA M.S.I. COMERCIAL.....	94
ANEXO 2. ENCUESTA M.S.I. SERVICIO.....	95
ANEXO 3. TABLERO DE KPI MAZDA CHÍA.....	96
ANEXO 4 – GLOSARIO.....	101

RESUMEN

Objetivo: analizar el vínculo inicial de la relación comercial entre el cliente y el asesor desde la venta del vehículo nuevo y determinar su influencia en la retención del cliente en las futuras revisiones de mantenimiento periódico. *Método:* investigación descriptiva tanto cuantitativa como cualitativa, mediante entrevistas semiestructuradas con una orientación desde el método hermenéutico. *Problema de investigación:* Cuáles son las estrategias comerciales que retienen a los clientes de talleres de marca del sector automotriz para realizar de manera continua las revisiones de mantenimiento periódico hasta los 20.000 kilómetros. *Resultados:* se identifican las estrategias comerciales que satisfacen a los clientes y que le permiten al concesionario automotriz retenerlos en el servicio posventa.

Palabras clave: estrategia, estrategia comercial, *marketing* relacional, retención

ABSTRACT

Objective: Analyze the initial link of the commercial relationship between the customer and the adviser from the sale of the new vehicle and determine its influence on customer retention in future periodic maintenance reviews. *Method:* Descriptive research, both quantitative and qualitative, through semi-structured interviews with an orientation based on the hermeneutical method. *Research problem:* What are the commercial strategies that retain customers of brand workshops in the automotive sector to perform periodic maintenance up to 20,000 kilometers continuously. *Results:* the commercial strategies that satisfy the customers are identified, allowing the automotive dealer to retain them in the after-sales service.

Keywords: strategy, commercial strategy, relational marketing, retention

INTRODUCCIÓN

En Colombia, para 2017 el sector automotor representa el 12,2% del total de las ventas del comercio nacional, con 30,5 billones de pesos (Dane, 2017). Adicionalmente, sobre el PIB total, el valor de las ventas anuales de vehículos nuevos corresponde al 1,5%. De acuerdo con el informe *Situación Automotriz Colombia 2018*, del BBVA (Téllez, Llanes y Suárez, 2018), el ritmo de caída de las ventas de vehículos nuevos en los últimos cuatro años se ha ido moderando, al cerrar un 2017 con 238.000 unidades vendidas en el territorio colombiano, luego de haber tenido un 2014 con 326.000 unidades vendidas (pág. 22).

Este comportamiento del mercado automotor muestra que los concesionarios deben garantizar un modelo integral que desde la posventa cubra los gastos operacionales, dado que el mercado de venta de vehículos puede desacelerarse, y en consecuencia reducirse la venta de unidades a un nivel mínimo o, en un caso hipotético, incluso presentarse el cierre de las importaciones por algún factor político. Debido a esto, los concesionarios identifican en la operación de posventa una oportunidad para aprovechar todo el potencial del parque automotor que se encuentra circulando en las calles sin ingresar a un taller autorizado por la marca, y así incrementar las utilidades brutas y cubrir los gastos generales. Sin embargo, no se tiene un método claro que garantice que el cliente que ha comprado un vehículo ingrese al taller a realizar sus mantenimientos periódicos y tenga presente al taller de servicio autorizado como su primera opción.

Partiendo de la importancia que tiene el equipo comercial de los concesionarios, quienes son el primer contacto con el cliente que compra vehículo nuevo, y al que generalmente buscan los clientes cuando se les presenta alguna dificultad, permite cuestionar sobre cuáles serían las estrategias comerciales que se deben asegurar para que el cliente asista a los primeros mantenimientos periódicos de su vehículo y tenga al concesionario como su primera opción.

Para desarrollar el presente estudio se hace uso de la investigación descriptiva, mediante entrevistas semiestructuradas siguiendo la orientación del método hermenéutico, que permite interpretar y comparar una serie de revisiones documentales con las situaciones actuales de insatisfacción que perciben los clientes durante el servicio de posventa, y que se encuentran directamente involucradas con la relación comercial y la retención hacia el concesionario.

1. OBJETIVOS

1.1 OBJETIVO GENERAL

Analizar el vínculo inicial de la relación comercial entre el cliente y el asesor desde la venta del vehículo nuevo y determinar su influencia en la retención del cliente en las futuras revisiones de mantenimiento periódico.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar, mediante métodos cuantitativos y cualitativos, entrevistas y encuestas de satisfacción al cliente para determinar la influencia de la relación comercial en la retención de este.
- Caracterizar las variables que impactan directamente en la fidelidad del cliente durante el ciclo de compra.
- Analizar el vínculo inicial de la relación comercial desde la venta del vehículo y determinar su impacto en la retención del cliente en el taller de servicio.
- Diseñar estrategias comerciales a partir de la información analizada y ajustadas a las necesidades identificadas en la organización investigada.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Esta investigación aspira a abordar el contexto y las consecuencias de mantener un relacionamiento directo del equipo comercial durante los primeros cuatro mantenimientos de los vehículos de la marca Mazda, en el concesionario Vardí Chía. Estos mantenimientos se realizan cada 5000 kilómetros, hasta completar los 20.000 kilómetros, con el objetivo de que el cliente ingrese constantemente al taller a realizar estos trabajos. Se busca transmitirle al cliente la sensación respaldo y de constante acompañamiento por parte del concesionario, minimizando así la percepción de abandono asociada al cambio del asesor comercial por el asesor de servicio posventa. Adicionalmente, se pretende entender cómo el cliente percibe esa atención prestada desde una posición comercial que busque solucionar sus inquietudes y dificultades, fortaleciendo así ese vínculo con la persona que le vendió su vehículo.

2.2 JUSTIFICACIÓN

En la actualidad, para los concesionarios y las marcas los clientes son importantes no solamente por el interés de satisfacer sus necesidades y brindarles una mejor experiencia, sino también por el ingreso promedio que generan por cada una de sus transacciones, por lo cual es de vital importancia extender su retención a lo largo de los años, a partir de experiencias positivas que, a su vez, garantizarán la existencia y la sostenibilidad de la compañía.

Los concesionarios de marca de la industria automotriz han procurado mantener dos canales de venta muy marcados: un primer canal, de venta de vehículos nuevos, administrado desde un área comercial, y un segundo canal, de taller y de repuestos, denominado posventa; sin embargo, ambos canales tienen en común

el objetivo de retener el mismo cliente a lo largo de todo el ciclo, que inicia con la venta del vehículo nuevo, y que continúa con la posventa y con la recompra del vehículo, cuando el cliente tenga esa nueva necesidad.

La relación del cliente con el concesionario no siempre es la mejor. Algunas veces, luego de finalizar la entrega del vehículo nuevo por el área comercial, esta relación se ve deteriorada debido a que el cliente pasa de una gran experiencia positiva de compra de su vehículo, por la emotividad de su nueva adquisición, a tener que ingresar al taller de servicio a realizar sus mantenimientos periódicos preventivos y los trabajos correctivos, para garantizar el correcto funcionamiento del vehículo, que en la mente del cliente se perciben como un gasto adicional, ya que le son cobrados (en la gran mayoría de marcas), ocasionando que esta experiencia no sea igual de emotiva que la de la compra del vehículo.

El esfuerzo y el reto de los concesionarios radica en generarles una experiencia positiva a los clientes en la posventa de su vehículo y en hacerles más ameno el pago de su mantenimiento y todas las dificultades que este conlleva; sin embargo, esto no se ha logrado puesto que en la actualidad los concesionarios siguen manteniendo el mismo esquema, de un equipo comercial que vende el vehículo y que luego le entrega el cliente a un equipo técnico del área de posventa, para que sea este el que resuelva todas sus necesidades.

3. MARCO TEÓRICO

Para llevar a cabo la presente investigación se han tenido en cuenta algunos conceptos relacionados con la retención, que permiten ampliar los conocimientos frente al problema planteado. Los referentes teóricos son investigados de forma separada, pero se van relacionando entre sí para el desarrollo de la investigación.

Para desarrollar los referentes teóricos de la estrategia y de las escuelas de la estrategia se revisan los conceptos desarrollados en los siguientes cinco libros y artículos:

- 1) *Dirección estratégica* (Johnson, Scholes y Whittington, 2006). Explica los conceptos y parte de la terminología principal necesaria para comprender el campo de la estrategia y de la dirección estratégica; adicionalmente, busca la comprensión, la relación entre sí y las diferencias de la posición estratégica, las elecciones estratégicas y la estrategia en acción en el contexto de la organización.
- 2) *El concepto de estrategia de la empresa* (Andrews, 1984). Busca comprobar que la estrategia corporativa es el recurso más importante del director, a través de la exposición de sus usos y limitaciones, los criterios que pueden utilizarse para probar su validez y la utilidad continua de una estrategia.
- 3) *Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico* (Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 1999). Explica el campo del *management* estratégico desde una posición abierta, reconciliando las diferentes tendencias sin reforzar su separación y partiendo desde la formación de estrategia.
- 4) “Una Mirada a la Evolución Histórica de la Estrategia Organizacional” (Castellanos y Cruz, 2014). En este artículo se busca dar un panorama general del concepto de estrategia y de cómo este ha ido evolucionando a través del tiempo, con la intervención de nuevos y más autores en la temática.
- 5) *Fundamentos de estrategia empresarial* (Tarziján, 2008). El autor plantea un recorrido por la estrategia empresarial, resaltando los pilares que le

permiten a una organización alcanzar los objetivos en el mercado mediante la planificación y estructuración de estrategias adaptables al entorno.

Con respecto a los referentes teóricos de la estrategia comercial, el *marketing* relacional y la retención de los clientes se revisan los conceptos desarrollados en los siguientes cinco libros y artículos:

- 1) *Fundamentos de Marketing. Entorno, consumidor, estrategia e investigación comercial* (Baena, 2011). Muestra la funcionalidad del *marketing* y los elementos básicos como influencia del entorno y del mercado, la conducta del consumidor, las herramientas de segmentación de mercados y la planificación estratégica, entre otros, siempre desde un ámbito académico.
- 2) *Marketing de fidelización: Como obtener clientes satisfechos y leales bajo una perspectiva latinoamericana* (Schnarch, 2011). Busca ir más allá, al mostrar que el tener clientes satisfechos ya no es suficiente, y que es necesario lograr sentimientos y conductas de lealtad por medio del desarrollo de programas de fidelidad. Las empresas deben ser proactivas en encontrar y desarrollar vínculos afectivos duraderos con sus clientes, para que sientan el producto o servicio como algo propio y quieran contribuir a su crecimiento y supervivencia.
- 3) *Marketing* (Kotler y Armstrong, 2017). En este libro se plantean las bases y los pilares fundamentales del *marketing*. Está basado en casos de estudio de las principales y más reconocidas empresas a nivel mundial, lo cual, al validar sus planteamientos con la realidad empresarial, lo ha convertido en un referente teórico en esta temática.
- 4) *Retención vs fidelización vs lealtad* (González, 2009). El autor muestra la constante pérdida de clientes que tienen las empresas, y su impacto

negativo en la rentabilidad de estas, por lo que centra sus esfuerzos en evidenciar el valor de la fidelización y la retención de clientes.

- 5) “Marketing relacional para fidelizar a los clientes de Baratodo S.A. en la ciudad de Guayaquil” (Choca, López y Freire, 2019). Estos investigadores en su artículo plantean el estudio del *marketing* relacional a través de ciertas variables principales que enmarcan este concepto, y los comportamientos asociados o derivados al desarrollo de dichas variables, mostrando la relación directa que hay, entre la percepción de satisfacción y la calidad de una relación comercial, con la fidelización, recomendación e intención de recompra del cliente, y la comparan con la realidad por medio de la investigación que llevaron a cabo por medio de una muestra de clientes de las tiendas Baratodo S.A., que le da sustento a su base teórica.

Mediante el estudio de los referentes teóricos anteriores se busca comprender la relación comercial de los clientes con el servicio posventa del sector automotriz, y de esta forma diseñar estrategias que buscan la retención de los clientes.

3.1 CATEGORÍA DE ANÁLISIS

3.1.1 Estrategia

Según Castellanos y Pulido (2014) citando a Codina (2006), la palabra estrategia se deriva de la palabra griega *strategos*, y significa: ‘general’, y fue usada principalmente en la guerra, y como lo explica, sus referencias se extrapolan a diversos campos, tales como el empresarial, en el que se cambian términos como ‘ejército’ por ‘empresa’, ‘armamento’ por ‘recurso’ o ‘enemigo’ por ‘competencia’ (pág. 29).

Para Johnson y otros (2006), la estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo que permite lograr una ventaja en un entorno cambiante mediante la configuración de sus recursos y competencias, con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas (pág. 10). Según Chandler (1962), también puede entenderse como la determinación de las metas básicas de largo plazo, los objetivos de una empresa, la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar esas metas (pág. 13).

Según Vásquez (2002), la estrategia a nivel empresarial podría resumirse como: “El acto de alinear operaciones y mejoramientos con metas del negocio, y hay sólo una manera de hacerlo exitosamente: enfocándose en tres claves para traducir la estrategia a la acción: procesos, medidas y responsabilidad” (pág. 65).

Parafraseando a Tarzijan (2008), citado por Castellanos y Cruz (2014), la historia de la evolución y desarrollo del pensamiento estratégico se puede dividir en cuatro etapas. La primera está enfocada en la planificación financiera (1920). El eje central de esta fase es el presupuesto, donde la base de las acciones dependía del cumplimiento o no del mismo, en especial de los presupuestos relacionados a la producción, ventas, inventario y caja (pág. 29).

Según Tarzijan (2008), citado por Castellanos y Cruz (2014), la segunda es la planificación financiera de largo plazo (1950). Es en esta fase donde las proyecciones de ventas y presupuestos toman fuerza, ya que el objetivo del pensamiento estratégico era predecir lo que podría suceder en la organización a través del modelamiento de diferentes escenarios. Desde un análisis funcional de la empresa, es decir, una evaluación independiente de cada una de las áreas de la organización (págs. 29-30).

De acuerdo con Johnson (2006):

Para la década de los sesenta y setenta también se trabajó sobre la planificación estratégica que analizaba el bienestar de la organización identificando oportunidades y amenazas para el desarrollo futuro. Estos planteamientos incorporaban técnicas y conceptos de la investigación operativa, el cual supone que los directivos deben de conocer y entender todo sobre su organización, permitiéndoles tomar decisiones optimas sobre el futuro. Este planteamiento de gran influencia permitió a las organizaciones crear departamentos para la planeación estratégica. (pág. 21).

Siguiendo con Tarzijan (2008), citado por Castellanos y Cruz (2014), una tercera etapa es la visión global de la organización. En esta etapa se visualiza la empresa como un conjunto teniendo en cuenta el medio ambiente competitivo donde se desenvuelven cada una de sus áreas, realizando un análisis del mercado y de los competidores que enfrenta. De acuerdo con Tarzijan, estos planteamientos fueron generados por autores como Peter Drucker, Kenneth Andrews, Alfred Chandler e Igor Ansoff (pág. 30).

Para Johnson y otros (2006):

Otras grandes influencias salieron de Quinn y Mintzberg (1983) quienes aseguraron que el mundo era complejo e incierto por lo que era imposible analizarlo todo y anticiparse al futuro. Es por esto que se debía aceptar el mundo de la organización como es y asumir que los directivos tomaran decisiones a partir de las experiencias colectivas e individuales, las políticas de la organización y la historia. También afirmaron que sería importante analizar con más tiempo los procesos directivos dada la complejidad de la dirección estratégica en la realidad de su contexto social político y cultural. (pág. 21).

Por último, para Tarzijan (2008), citado por Castellanos y Cruz (2014), la cuarta etapa del pensamiento estratégico corresponde al aprendizaje organizacional y al

análisis del entorno. En esta fase la base de la estrategia es un entendimiento del contexto donde se encuentra la empresa, tanto interno como externo y como la organización puede evolucionar a partir de estos insumos de información, conociendo sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (pág. 30).

En este sentido, Johnson y otros (2006) agregan:

A partir de la década de los ochenta, Michael Porter, y de los noventa, Hamel y Prahalad (1980, 1985, 1987), influenciaron por sus teorías que partieron de las ciencias económicas, sobre las que se construyeron marcos conceptuales claves para la estrategia. En una época más reciente la estrategia se vio influenciada por Stacey, Brown y Eisenhardt (1992) quienes definieron la organización como un organismo vivo, es decir que experimentan, interpretan, viven y son cambiantes según el entorno en que se encuentren. (pág. 21).

Dirección estratégica

Según Vargas y Guillén (2005), debido al entorno cambiante:

Los estrategas ya no sólo se enfrentan a fuerzas del contexto conocidas, sino también a un nivel de complejidad e incertidumbre cada vez mayores, dado como resultado la imposibilidad de predicción, para enfrentar los retos que la nueva realidad impone. El pensamiento estratégico requiere un entendimiento de los sutiles ocultamientos impuestos por la cultura y la estrategia, y las conexiones entre el pensamiento, la acción y la reacción. El más importante atributo que las organizaciones deben conseguir para operar eficazmente en un ambiente competitivo es el de la flexibilidad estratégica. (pág. 79).

Para Johnson y otros (2006), todo ejecutivo que aspire a dirigir una organización o a influir sobre la estrategia corporativa debe desarrollar la capacidad de incorporar un planteamiento general y concebir a la organización como un todo. La dirección

estratégica se ocupa de la complejidad que surge de afrontar situaciones ambiguas que no son rutinarias y que presentan consecuencias que impactan a la organización como un todo, y no a una determinada operación (Vargas y Guillén, 2005; Johnson y otros, 2006). Para lograr una dirección estratégica acorde a su propósito es importante tener en cuenta que se debe comprender la posición estratégica, las elecciones estratégicas y la estrategia en acción.

Dentro de la posición estratégica se pretende identificar el efecto que sobre la estrategia tiene el entorno externo, y la capacidad estratégica que tiene la organización en cuanto a recursos y competencias. Las elecciones estratégicas buscan la comprensión de las bases subyacentes para la estrategia futura tanto desde la unidad de negocio como desde la vista corporativa, sin perder el enfoque para desarrollar la estrategia en función de su dirección o norte y del método de desarrollo. En cambio, la estrategia en acción pretende garantizar que las estrategias funcionen en la práctica.

En resumen, como lo plantea Gutiérrez (2012), la estrategia ha convertido a la gerencia empresarial en un componente multipropósito, en el cual se deben considerar varios aspectos ajenos a la realidad monótona en la que vive la empresa en cualquier entorno, o incluso al interior de esta.

3.1.2 Escuelas de la estrategia

Para Mintzberg y otros (1999), las escuelas de pensamiento emergen debido a los distintos puntos de vista o a la perspectiva única que se centra en un aspecto importante del proceso de creación de estrategia. La formación de la estrategia, según estos autores, se describe a partir de las siguientes diez escuelas de pensamiento que constituyen la espina dorsal del libro *Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico*, de Mintzberg y otros

(1999), que contemplan un enfoque limitado, interesante y diferente, y que contribuyen al desarrollo de la estrategia:

- 1) Escuela de diseño. La estrategia como un proceso de concepción.
- 2) Escuela de planificación. La estrategia como un proceso formal.
- 3) Escuela de posicionamiento. La estrategia como un proceso analítico.
- 4) Escuela empresarial. La estrategia como un proceso visionario.
- 5) Escuela cognoscitiva. La estrategia como un proceso mental.
- 6) Escuela de aprendizaje. La estrategia como un proceso emergente.
- 7) Escuela de poder. La estrategia como un proceso de negociación.
- 8) Escuela cultural. La estrategia como un proceso colectivo.
- 9) Escuela ambiental. La estrategia como un proceso reactivo.
- 10) Escuela de configuración. La estrategia como un proceso de transformación.

Mintzberg y otros (1999) agrupan en cuatro conjuntos las escuelas de pensamiento. En la primera escuela, de naturaleza prescriptiva, se encuentran las tres primeras: la escuela de diseño, la planificación y la de posicionamiento, enfocadas en cómo deberían formularse las estrategias, las cuales van desde la creación de estrategia como un proceso de diseño informal, en la década de los sesenta, pasando por un proceso más independiente y sistemático de planificación formal, en la década de los sesenta y setenta, hasta la selección de posiciones dentro del mercado económico, en la década de los ochenta. Las tres escuelas siguientes: la empresarial, la cognoscitiva y la de aprendizaje, consideran aspectos específicos e importantes del proceso de creación de estrategias para resaltar, y se interesan más en la manera de describirlo en lo individual que en establecer un comportamiento absoluto. El tercer grupo de escuelas busca trascender de la descripción individual a la descripción colectiva de la organización. En este grupo se encuentran la escuela de poder, la cultural y la ambiental. En el último grupo solo se encuentra la escuela integradora o de configuración, que busca agrupar y comprender el proceso de creación de

estrategia, el contenido de las mismas, la estructura de las organizaciones y sus contextos, considerando el proceso como de transformación y evolución a lo largo de las escuelas.

3.1.3 Estrategia comercial

Según Rumelt (2011), se entiende como estrategia comercial el diseño, creación y formulación de un plan multisectorial que busca superar los obstáculos para lograr un objetivo de venta. Esta hace parte del nivel estratégico operativo o funcional de la organización y debe estar alineada con los objetivos estratégicos corporativos y de unidad de negocio de la compañía para su desarrollo. Para Schnarch (2011), la base de la estrategia comercial está en conocer el tipo de negocio en el que opera y para dónde se proyecta la compañía, y de esta forma enfocar su esfuerzo en entender el mercado, el cliente y los productos y servicios comercializados por la compañía.

En el interior de las compañías se desarrollan diferentes actividades que son agrupadas en ciertas áreas o funciones llamadas departamentos. La comercial es una de esas áreas fundamentales para la compañía, debido a que genera ingresos tangibles como producto de su gestión. Por esta razón la estrategia comercial presenta retos constantes, y no basta con tener buenos productos y servicios, sino que se debe saber cómo comercializarlos. En la medida en que las empresas han evolucionado se han venido garantizando diferentes enfoques, orientados hacia el producto, las ventas y el cliente.

Schnarch (2011) considera que la atención de las organizaciones siempre debe estar en el cliente, como usuario, comprador y consumidor de productos y servicios, y de esta forma se podrá garantizar su continuidad y progreso dentro de un mercado, y agrega que la estrategia comercial debe mantenerse siempre en la

búsqueda de satisfacerle al cliente sus verdaderas necesidades, deseos y expectativas de mejor manera que la competencia, para no perder a ese cliente.

3.1.4 Marketing relacional

El *marketing* ha venido evolucionando a lo largo de la historia, y hoy día uno de los principales enfoques, es el *marketing* relacional. Según Alet (2002), el *marketing* relacional tiene como objetivo la creación y el fortalecimiento de relaciones duraderas con los clientes. Este concepto es relativamente moderno, ya que, según Berry (2002), empezó a ser utilizado a principios de los años 80.

Una de las mejores definiciones de *marketing* es la de Kotler y Armstrong (2017):

El marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual los individuos y las organizaciones obtienen lo que necesitan y desean creando e intercambiando valor con otros. En un contexto de negocios más reducido, el marketing implica establecer relaciones de intercambio de valor y redituables con los clientes. Por lo tanto, definimos el marketing como el proceso mediante el cual las compañías crean valor para sus clientes y establecen relaciones sólidas con ellos para obtener valor a cambio de ello. (pág. 5).

Otros autores como Schnarch (2011) lo definen como: “El proceso de identificar, captar, satisfacer, retener y potenciar (y, cuando sea necesario, terminar) relaciones rentables con los mejores clientes y otros colectivos, de manera que se logren los objetivos de las partes involucradas” (pág. 78). Dicho autor habla también de otros conceptos como: “Un conjunto de procesos de negocio y de políticas de nivel global empresarial, que están diseñadas para captar, retener y dar servicio a los clientes” (pág. 78).

Del mismo modo, Schnarch (2011) señala:

Es un conjunto coherente y completo de procesos y tecnologías para gestionar las relaciones con clientes actuales y potenciales y con asociados de la empresa, a través de los departamentos de marketing, ventas y servicio, con independencia del canal de comunicación. (pág.78).

Dicho autor agrega: “La meta de CRM (*Customer Relationship Management*) es optimizar la satisfacción de los clientes y asociados, las ventas de la empresa y su eficiencia, construyendo las relaciones más fuertes posibles en el nivel organizativo” (pág. 78), lo cual tiene como centro de acción el servicio al cliente. Según Christopher, Payne y Ballantyne (1994), esta es una cultura conformada por diferentes relaciones que se generan entre diversos grupos y que interrelacionan a la mayoría de áreas de la organización para su adecuado funcionamiento.

Para Reinares y Calvo (1999), el *marketing* relacional intenta darle respuesta a esta necesidad poniendo énfasis en el desarrollo de relaciones a la medida de los perfiles, necesidades y hábitos de cada cliente a través de la fidelización del cliente. La fidelización es un elemento importante para optimizar los recursos de una organización, ya que mientras la consecución de nuevos clientes requiere inversiones representativas, disminuir en un 5% la pérdida de clientes ya existentes podría conducir a que las utilidades de la compañía tuvieran aumentos entre un 35% y 85%.

Schnarch (2011) indica que se trata de un modelo de gerencia que pone al cliente en el centro de los procesos y prácticas de la empresa. El concepto de gestión de las relaciones con los clientes (CRM, por sus siglas en inglés *Customer Relationship Management*) se basa en el uso de las más avanzadas herramientas de la tecnología o los sistemas de información, porque integra la planificación estratégica, las técnicas y la herramientas de mercados más avanzados, con el fin

de construir relaciones internas y externas que incrementan los márgenes de rentabilidad de cada cliente, y de esta manera valorar la relación que se establece con ese cliente en el largo plazo. De acuerdo con Acevedo (2006), para su correcto desarrollo y funcionamiento estos sistemas deben contener las siguientes tres fases principales: conocer (identificar cada cliente), retener (crear relaciones a largo plazo) y rentabilizar (generar las máximas utilidades producto de las relaciones).

Schnarch (2011) expresa que se pueden identificar cuatro perspectivas acerca de los beneficios que le trae a una organización la implantación de un CRM:

1) *Perspectiva del cliente:*

- Visión clara del cliente y gestión de toda la información asociada a él (rentabilidad, historial, compras, llamadas, faxes y estado de las interacciones realizadas).

2) *Perspectiva comercial:*

- Gestión de las agendas de los asesores comerciales.
- Introducción de los pedidos generados, a través del portátil o del dispositivo móvil de los comerciales o técnicos.
- Gestión de los seguimientos comerciales, asignando determinadas acciones de seguimiento de manera automática.
- Gestión y seguimientos de todos los servicios realizados, de los tiempos de respuestas, de los contratos de mantenimiento, de las garantías, etc.

3) *Perspectiva de la planificación:*

- Visión del estado de todas las oportunidades de negocio (probabilidades de éxito, tiempo aproximado de cierre e importe).

- Planificación de las acciones de los vendedores en función de la estrategia diseñada.
- Visión de la personas más adecuada o preferida por el cliente, para darle un servicio adecuado.

4) *Perspectiva de la información:*

- Acceso, para todos los usuarios del sistema, a todo tipo de información sobre clientes, oportunidades o acciones de *marketing*.
- Conocimiento de la estructura de costes del área comercial (coste de adquisición por cliente, el valor de un cliente, la rentabilidad, etc.).
- Integración de los pedidos y los contactos, mediante la conexión de los sitios web con el sistema.

Adicionalmente, el *marketing* relacional se puede entender desde una serie de variables que lo integran; por ejemplo, Choca y otros (2019) en su tesis *Marketing relacional para fidelizar a los clientes de Baratodo S.A.* plantean como pilares del *marketing* relacional en la actualidad las variables que se presentan a continuación en la gráfica 1.



Gráfica 1. Variables del marketing relacional

Fuente: elaboración propia, a partir de Choca y otros (2019).

Choca y otros (2019) definen las anteriores variables de la siguiente manera:

- **Compromiso:** cumplimiento de las promesas de los actores de la relación hacia la generación de valor en un intercambio relacional, para fortalecer y motivar tanto al asesor como al cliente, manteniendo una relación duradera, beneficiosa y rentable para las partes involucradas.
- **Confianza:** es la percepción del cliente frente a la credibilidad, la integridad y la buena voluntad en la relación comercial; es decir, que las expectativas del cliente son satisfechas por el asesor, a través de sus habilidades de comunicar información confiable, veraz y relevante.
- **Satisfacción:** "Es el estado efectivo y emocional del cliente frente la relación comercial, por el cual la sensación del cliente es el resultado de un juicio comparativo del rendimiento del producto y de sus expectativas" (pág. 5).
- **Calidad:** es el indicador global del adecuado nivel de cumplimiento de las variables de compromiso, confianza y satisfacción; es decir, en la medida en que estas variables sean positivas, así mismo lo será la calidad global de la relación.

3.1.5 Retención

La retención de clientes está directamente relacionada con la satisfacción de los consumidores de un producto o servicio y es esencial o clave para que la empresa que comercializa logre retenerlos como clientes; es decir, la retención de clientes consiste en lograr que los consumidores vuelvan a comprar productos comercializados por la misma empresa (Baena, 2011). Para llegar a esto, las expectativas generadas al cliente sobre un bien o servicio deben ser satisfechas, para que el valor agregado percibido por el cliente contribuya con la retención (González, 2009).

Baena (2011) indica que un cliente satisfecho tendrá una menor probabilidad de explorar la oferta de los competidores; adicionalmente, que un consumidor satisfecho es menos sensible a precios similares ofrecidos por los competidores, y agrega que el grado de satisfacción de los clientes como elemento clave para la retención se puede medir de la siguiente forma:

- *Índice de Retención de Clientes (IRC)*. Porcentaje de clientes que compran nuevamente productos comercializados por la empresa.
- *Índice de Conversión de Clientes (ICC)*. Porcentaje de clientes potenciales que finalmente, adquieren el producto.
- *Índice de Recuperación de Clientes (IRC)*. Porcentaje de clientes que dejan de comprar los productos o servicios comercializados por la empresa. (págs. 34-35).

Peña, Ramírez y Osorio (2015) afirman que la retención de clientes hace parte de la fidelización desde el enfoque de la satisfacción del cliente y que conlleva a que este recompre. Según Baena (2011), las organizaciones deben contemplar acciones en las que su finalidad sea incrementar la satisfacción de clientes, y entre dichas acciones destacan:

- Analizar qué puede salir mal.
- Ofrecer garantías de satisfacción.
- Priorizar la satisfacción al cliente.
- Diseñar programas de fidelización.
- Gestionar las expectativas de los consumidores.
- Centrarse en los aspectos controlables por la empresa.
- Gestionar con eficiencia las quejas de los clientes. (págs. 35-36).

3.2 ESTADO DEL ARTE

Durante la revisión de investigaciones realizadas sobre el problema, acerca de la pregunta por *cuáles son las estrategias comerciales que retienen a los clientes de talleres de marca del sector automotriz para realizar de manera continua las revisiones de mantenimiento periódico hasta los 20.000 kilómetros*, se relacionan a continuación las de Santamaría (2016), Drogett (2012) y Ramírez y otros (2010).

Análisis de la calidad del servicio posventa y la satisfacción de clientes de los concesionarios de la industria automotriz en Colombia

Estudio de caso efectuado por Santamaría (2016) para los concesionarios Continautos y Centro Diesel, referente a la percepción de los clientes. Indica una alta satisfacción del servicio recibido, dado principalmente por los valores agregados que se generan, tales como el servicio de alto impacto, la construcción de experiencia del cliente, el servicio personalizado, la transparencia durante el proceso, el servicio a domicilio, la incorporación de nuevas tecnologías e incluso la capacitación gratuita en buenas prácticas.

Santamaría (2016) se refiere al modelo *servperf*, que fue planteado por Cronin y Taylor (1992) con el objetivo de evaluar la calidad del servicio basado en las experiencias y en sus percepciones asociadas, excluyendo las expectativas del

cliente, y de generar una relación directa entre el rendimiento percibido y la calidad del servicio.

Durante la investigación de Santamaría se utilizó el modelo *servperf* para medir la calidad del servicio, traducida en el nivel de satisfacción de los clientes de acuerdo con las percepciones del cliente frente a las expectativas esperadas. Este modelo resulta adecuado para el suministro de información, debido a su escala metodológica eficiente en términos de la densidad de preguntas del cuestionario, de la eliminación de las redundancias sobre las expectativas y del alto grado de fiabilidad.

Al realizar el análisis de correlación positiva entre las diferentes preguntas del modelo *servqual*, Santamaría determina lo siguiente:

- El éxito del servicio que desempeña el concesionario en la primera interacción con el cliente (cliente nuevo) se encuentra altamente relacionado con el comportamiento que asumen sus empleados frente a este, lo cual se traduce en la generación de confianza del cliente hacia la compañía.
- La disposición de los empleados para atender las necesidades de los clientes se encuentra ligada directamente a las formas de cortesía y del trato adecuado al usuario.
- La seguridad y tranquilidad que sienten los clientes al realizar transacciones con el concesionario se favorece a través de los servicios de atención personalizada, pues le brindan al usuario la sensación de confianza, respaldo y atención al detalle de sus necesidades.

En el análisis que nos presenta Santamaría (2016) se muestra claramente que el servicio es valorado por el cliente cuando este se vincula con el empleado del taller a partir del comportamiento que el empleado asume, y que le genera al cliente confianza no solo en el empleado como tal sino en la compañía.

Adicionalmente, la investigación enseña que la relación es fundamental para brindarle al cliente un respaldo que es asociado por este a la seguridad y tranquilidad.

Calidad y satisfacción en el servicio a clientes de la industria automotriz: Análisis de principales factores que afectan la evaluación de los clientes

Investigación llevada a cabo por Droguett (2012), en la cual es clave la satisfacción del cliente en el proceso de servicio al vehículo, pues es acá donde se juega en gran parte el establecimiento de una relación a largo plazo con el cliente. Los resultados del análisis muestran que para el cliente lo más importante es la calidad de los trabajos realizados, seguido del cumplimiento de la promesa de entrega y del valor en dinero de los trabajos realizados.

El análisis llevado a cabo por Droguett (2012) se desarrolla a partir de las encuestas que las marcas efectúan a los clientes que ingresaron al taller de los diferentes distribuidores. También hace referencia a que las marcas presentan factores comunes que generan la insatisfacción en los clientes, en las que se interpreta que la insatisfacción de los clientes es consecuencia de cómo la industria automotriz ha interactuado con los clientes.

Análisis de la calidad en el servicio del taller mecánico de las agencias automotrices

Ponencia de Ramírez y otros (2010), en la cual plantean que la calidad en el servicio se debe abordar como un factor para tener en cuenta, por el profundo impacto que tiene sobre la participación en el mercado y en la experiencia total del servicio, el cual permite construir relaciones de por vida con los clientes que se encuentren satisfechos. La metodología aplicada para el desarrollo de este trabajo de investigación se elaboró a partir de una encuesta telefónica realizada a los

usuarios que visitaron el taller de servicio, hecha con el objetivo de conocer las diferentes no conformidades que los clientes experimentan a lo largo del proceso de servicio en el taller. Esto con el fin de detectar las áreas de oportunidad y así plantear una serie de recomendaciones tendientes a brindar un servicio que satisfaga y sobrepase las expectativas del cliente. De acuerdo con Ramírez y otros, es muy importante evaluar a los usuarios que han visitado el taller automotriz, para poder conocer de primera mano las no conformidades que tiene el cliente y entender con claridad cuáles son las expectativas que se le tienen que resolver al cliente dentro del servicio prestado (pág. 21).

4. MATERIALES Y MÉTODOS

4.1 MATERIALES

Para desarrollar el presente proyecto se toman como insumos tres herramientas de captura y análisis de datos, que son fundamentales para el cumplimiento de los objetivos y que se describen a continuación.

Encuesta de satisfacción de cliente MSI comercial: aplicada a los clientes que finalizan su proceso de compra de vehículo nuevo. Por medio de este instrumento se evalúa la satisfacción del cliente y sus percepciones frente a la experiencia vivida en el proceso de compra. La encuesta se aplica máximo 72 horas después de que el vehículo fue entregado al cliente, y se realiza por vía telefónica.

Encuesta de satisfacción de cliente MSI servicio: es aplicada a los clientes que finalizan su proceso servicio en el taller posventa. Por medio de este instrumento se evalúa la satisfacción del cliente y sus percepciones frente a la experiencia vivida en el proceso de compra de servicios posventa en el concesionario. La

encuesta se realiza máximo 72 horas después de que el vehículo ha salido del taller, y es aplicada por vía telefónica.

KPI concesionario Mazda municipio de Chía: el indicador clave de desempeño (KPI, por sus siglas en inglés *Key Performance Indicator*) es el tablero de control donde están los indicadores más relevantes de la gestión y operación del concesionario, asociados tanto a los ingresos y a la utilidad, la calidad, la oportunidad y la efectividad de los procesos, como también a la satisfacción del cliente.

4.2 METODOLOGÍA

4.2.1 Método de investigación

Teniendo en cuenta el propósito del presente proyecto se hace uso de la investigación descriptiva, para comprender el fenómeno de las situaciones de insatisfacción que perciben los clientes durante el proceso del servicio posventa, que impactan directamente en la relación comercial y en su retención hacia el concesionario.

Según Gutiérrez, citado por Sarabia (1999):

En las ciencias sociales, los estudios descriptivos se proponen realizar esencialmente una medición precisa de una o más variables en alguna población definida o en una muestra de dicha población. La descripción es, pues un discurso que evidencia y significa el ser de una realidad a través de sus partes, sus rasgos estructurales, sus cualidades, sus propiedades, sus caracteres estructurales o sus circunstancias. (pág. 57).

Por este motivo, la base de la presente investigación es el análisis de ciertas variables que definen los comportamientos y percepciones de dos poblaciones de clientes: venta y posventa, frente a la relación comercial generada con los

asesores y el concesionario, con el objetivo de identificar si tienen o no influencia en la retención y recompra de los servicios de posventa. Sin embargo, esta investigación se puede extrapolar hacia otros objetivos relacionados.

Como lo menciona Tinto (2013), la investigación descriptiva es un proceso inicial y previo de alguna otra investigación. Debido a que el fenómeno que se estudia hace parte de un sistema complejo y amplio, la investigación descriptiva nos permite limitarlo, organizarlo, caracterizarlo y clasificarlo. En otras palabras, hacer una descripción del fenómeno con precisión y exactitud, pero el contexto general sigue siendo aplicable a cualquier otro fenómeno del mismo sistema.

Adicionalmente, como lo plantean Berelson y Lazarsfeld (1948) citados por Tinto (2013) y Sarabia (1999), la investigación descriptiva, al ser una técnica objetiva y sistemática, puede analizarse desde una óptica cuantitativa y, a su vez, desde un enfoque cualitativo, en el estudio de la complejidad de algún fenómeno, lo que robustece los resultados y el contenido de la investigación.

4.2.2 La hermenéutica

La presente investigación tiene un carácter hermenéutico. Según Arráez, Calles y Moreno de Tovar (2006), la hermenéutica nace como un arte interpretativo de los textos sagrados: “Del griego *hermeneutiqué*, que corresponde en latín a *interpretâri*, o sea el arte de interpretar los textos, especialmente los sagrados, para fijar su verdadero sentido” (p. 173). Así, la hermenéutica es una disciplina que busca la comprensión de un texto o de un discurso o relato. Si bien la hermenéutica nace como una actividad referida exclusivamente a los textos escritos, actualmente es posible utilizar dicho método para analizar discursos verbales y entrevistas, entre otros. Es una actividad que implica una responsabilidad ética, que aspira a evitar o al menos poner en suspenso los propios prejuicios o preconcepciones que se tengan del tema investigado. La

hermenéutica es propicia para llevar a cabo investigaciones cualitativas y con una técnica de revisión documental, porque se intenta interpretar; esto es, realizar conjeturas con respecto a los revisados, exponer las ideas más relevantes de los autores y realizar comparaciones comprensivas de sus posturas teóricas. Lo anterior supone una actitud desprejuiciada frente a las teorías, al igual que sensibilidad por el tema, pero sin posturas dogmáticas frente a estos.

4.2.3 Población

Como parte fundamental del desarrollo del proyecto se encuentra la definición de la población y de la muestra que se va a investigar, con el fin de obtener información relevante de la percepción de los clientes frente a su experiencia en el uso de los servicios de posventa en el concesionario autorizado de la marca Mazda para el municipio de Chía.

Para ello, según lo define la Nissan (2017) en su *Programa H1 Nissan LATAM*, es importante conocer las perspectivas del cliente durante el ciclo de compra (preventa, venta, posventa y recompra), para tener elementos comparativos y equiparables a la hora de analizar las percepciones frente a los servicios de posventa del concesionario (ilustración 1).

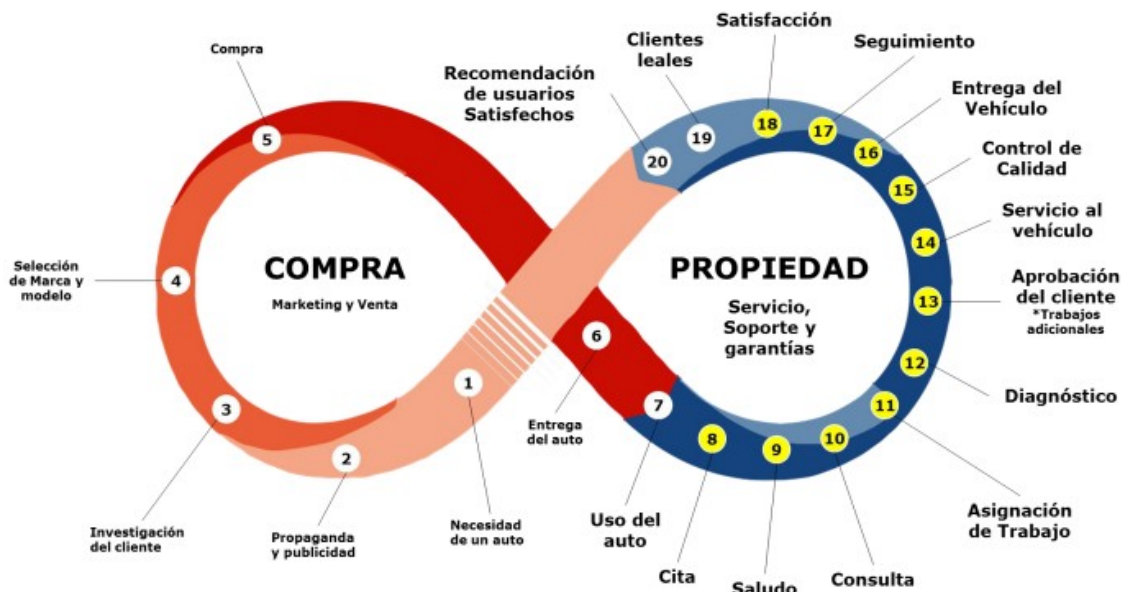


Ilustración 1. Ciclo de compra-proceso clientes

Fuente: Nissan (2017).

Por lo anterior, se decidió enmarcar a los clientes en los dos grupos poblacionales, con sus respectivas muestras, que se describen a continuación.

Población 1: clientes que hayan adquirido su vehículo nuevo en el concesionario autorizado de la marca Mazda para el municipio de Chía, en el período comprendido entre septiembre y diciembre de 2018. No existe distinción de edad, sexo o nivel académico.

Muestra poblacional 1: para el cálculo de la muestra tomamos de base una distribución normal para la población de clientes que hayan adquirido su vehículo nuevo en el concesionario autorizado de la marca Mazda para el municipio de Chía, en el período comprendido entre septiembre y diciembre de 2018.

Por tal motivo, la formula estadística por aplicar es la siguiente (ecuación 1):

Tamaño de la muestra:

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q} \quad (1)$$

donde:

N : tamaño de la población: 80

Z : nivel de confianza (valor z para $\alpha = 95\%$)

p : probabilidad de éxito: 50%

q : probabilidad de fracaso: 50%

d : margen de error: 5%

El tamaño de la población, N , se calcula teniendo en cuenta que mensualmente el concesionario Mazda Chía vende en promedio 20 vehículos nuevos, por lo que para el período definido en la población tipo 1, hablamos de $N = 80$.

Al aplicar la fórmula estadística, esta nos arroja un tamaño de muestra poblacional de $n = 67$.

Población 2: clientes que hayan ingresado al taller autorizado de la marca Mazda para el municipio de Chía, haciendo uso de los servicios de posventa para su vehículo, en el período comprendido entre julio y octubre de 2018.

Muestra poblacional 2: con el fin de calcular el tamaño de la muestra, tomamos de base una distribución normal para la población de clientes que hayan hecho uso de los servicios de posventa (taller), en el concesionario autorizado de la marca Mazda para el municipio de Chía, en el período comprendido entre julio y octubre de 2018.

Debido a lo anterior, se aplica la siguiente fórmula para el cálculo (ecuación 2):

Tamaño de la muestra:

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q} \quad (2)$$

donde:

N : tamaño de la población: 480

Z : nivel de confianza (Valor z para $\alpha = 95\%$)

p : probabilidad de éxito: 50%

q : probabilidad de fracaso: 50%

d : margen de error: 5%

El tamaño de la población, N , se calcula teniendo en cuenta que mensualmente el concesionario Mazda Chía atiende en promedio 120 órdenes de trabajo (OT) en su taller de servicio, por lo que para el período definido en la población tipo 2, hablamos de $N = 480$.

Al aplicar la fórmula estadística, esta nos arroja un tamaño de muestra poblacional de $n = 214$.

4.2.4 Procedimiento

El desarrollo de esta investigación se llevará a cabo en tres fases que se presentan a continuación en la ilustración 2.

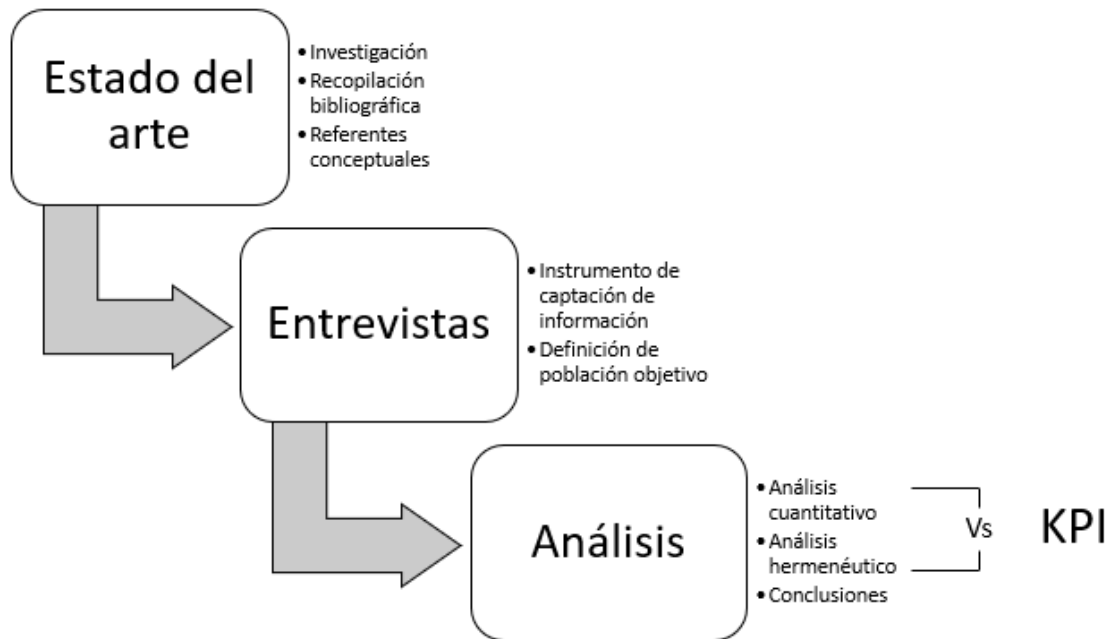


Ilustración 2. Fases del proyecto

Fuente: Elaboración propia.

La primera fase consiste en la construcción de un estado del arte y del marco teórico enfatizando en la comprensión de las siguientes cinco categorías: estrategia, escuelas de estrategia, estrategia comercial, *marketing* relacional y retención, a través de la identificación de referentes conceptuales y del fortalecimiento de las bases teóricas asociadas a esta investigación.

La segunda fase es la utilización de un instrumento para obtener la información: una entrevista semiestructurada con preguntas mixtas referentes a las variables y categorías mencionadas, basada en una metodología de investigación cuantitativa y cualitativa, y de tipo descriptiva, con un método hermenéutico. Para esto se hace uso de las entrevistas de satisfacción del cliente (MSI) realizadas por la marca y por el concesionario a los clientes tanto de vehículos nuevos como a los de taller posventa.

La tercera fase consiste en el análisis cuantitativo de las entrevistas y de los indicadores asociados, y posteriormente en un análisis hermenéutico, particularizando las semejanzas y diferencias encontradas en cada una de las encuestas con respecto a los efectos observados.

4.2.5 Técnicas de obtención de investigación

4.2.5.1 Entrevistas semiestructuradas

Según Turner (2010), las entrevistas: “Proveen información a profundidad relacionada con las experiencias de los participantes, así como sus puntos de vista sobre un tema particular”; además, permiten recolectar información asociada a las percepciones, actitudes o sentimientos de las personas sobre un tema puntual, de una forma natural (Dörnyei, 2007; Zhang y Wildemuth, 2009).

Las entrevistas semiestructuradas, por su parte, son un medio idóneo para obtener información relevante para la investigación. Distan de ser homologables a una conversación cotidiana, pues el entrevistado tiene una intención que se enmarca en el objeto de su investigación. Las entrevistas desde una perspectiva de segundo orden tienen varios propósitos, entre los cuales encontramos los siguientes: a) permiten la reflexividad de los entrevistados en torno al tema investigado, b) buscan recrear situaciones significativas de los entrevistados, susceptibles de ser reconstruidas como relatos comprensivos de una realidad, c) se busca la dialéctica de los discursos; esto es, la intermodificación de los puntos de vista del entrevistado y el entrevistador, d) lo registrado en las entrevistas sirve como material para construir una triangulación entre la teoría, lo dicho por los entrevistados y la interpretación del investigador (De Castro, Cardona, Gordillo y Támara, 2007). Lo que, según Riach (2009), plantea un reto adicional para el investigador que no solo radica en la aplicación de la entrevista, si no, adicionalmente, en el análisis de datos y en la presentación de los hallazgos.

En este sentido, las entrevistas de la presente investigación buscan acercarse a la comprensión de la realidad de los entrevistados, para ser analizada y sistematizada. Se tiene y se tendrá cuidado con la confidencialidad de los entrevistados, en tanto no se presentan nombres personales ni aspectos muy detallados de los entrevistados, buscando con ello una actitud de respeto por el decir y por la vida de estos.

Las entrevistas son realizadas por vía telefónica, a más tardar en las 72 horas posteriores a la salida del vehículo de donde el concesionario, bien sea por compra de vehículo nuevo (población 1) o por el uso de los servicios de taller (población 2).

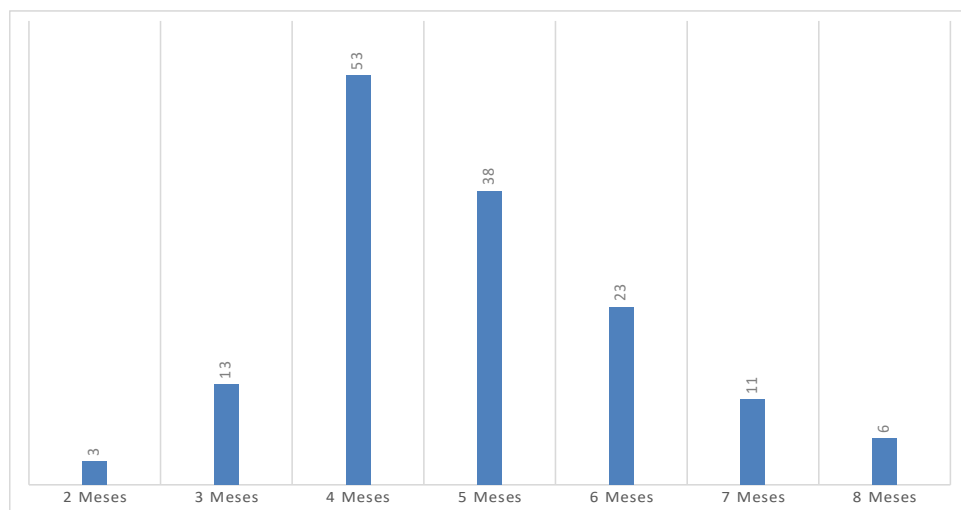
La llamada se le hace directamente al cliente que estuvo presente en el proceso de compra, y que fue quien vivió la experiencia en el concesionario, con el objetivo de tener información real y veraz sobre su percepción frente al proceso. Estas llamadas han sido grabadas, con previa autorización del cliente, y las respuestas serán registradas en los formatos diseñados para este fin (anexos A y B).

4.2.6 Técnicas de análisis de información

4.2.6.1 Análisis cuantitativo

Con el objetivo de comprender el impacto generado en la retención del concesionario por la satisfacción del cliente en su proceso de compra, bien sea de vehículo nuevo o de servicio de posventa, se hace un análisis comparativo de los resultados de MSI (índice de satisfacción del cliente) con los índices de retención del concesionario, para identificar qué tipo de relación manejan estas dos variables, lo que nos permitirá entender cuál es la manera adecuada de abordarlas.

Según un estudio realizado en el concesionario Mazda en el municipio de Chía para enero de 2018, en el cual se compara la fecha de entrega del vehículo nuevo con la fecha de entrada a la revisión de 5000 kilómetros, para los 147 vehículos que durante ese año fueron vendidos por el concesionario e ingresaron para este tipo mantenimiento, se llegó a la conclusión de que los vehículos Mazda en esta zona recorren sus primeros 5000 kilómetros en un promedio de cuatro meses (gráfica 2), lo cual es un índice bastante diferente a los que se manejan al interior de la ciudad de Bogotá, donde está entre 6 y 7 meses.



Gráfica 2. Tiempo de recorrido de los primeros 5000 kilómetros en Chía

Lo anterior debido a que, al encontrarse en una zona periférica, los recorridos diarios son bastantes largos, sumado a las variables normales que aceleran el tiempo de recorrido de estos primeros kilómetros, como lo son el uso del vehículo nuevo para la mayoría de las actividades diarias, por el factor de novedad, y la realización de largos viajes de manera constante a bordo del vehículo, por las características de bajo consumo de combustible, confort y tecnología de los vehículos de esta marca.

Por tal motivo, para la población 1 se hace el análisis comparativo entre los resultados de MSI de septiembre a diciembre de 2018 versus el índice de retención del primer ingreso a los 5000 kilómetros al concesionario, para los meses de enero a abril de 2019. Esto con el objetivo de comparar en la misma ventana de tiempo el comportamiento de estos clientes, desde su percepción de satisfacción e intención de compra hasta la materialización o no de la misma.

Para la población 2, por su parte, los períodos para evaluar son de julio a octubre de 2018, en MSI de servicio posventa, y de enero a abril de 2019, en el índice de retención de cliente (IRC) en la primera revisión de mantenimiento periódico, manejando un margen de seis meses para el proceso de recompra de servicio en el taller.

Lo anterior debido a que el índice de frecuencia de uso de servicio posventa para el concesionario Mazda del municipio de Chía está en promedio en dos órdenes de trabajo (OT) al año por vehículo, lo que en meses se traduce en una OT cada seis meses por vehículo.

4.2.6.2. Análisis cualitativo

Para el análisis de la información de las entrevistas se utiliza como instrumento de análisis el modelo propuesto por De Castro y otros (2007), el cual permite interpretar la información de forma desprejuiciada y comprensiva.

Categoría de Análisis	Unidad de sentido (fragmentos textuales de entrevista)	Transformación en lenguaje administrativo	Interpretaciones del investigador	Conclusiones

Tabla 1. Cuadro de análisis de entrevistas basado en De Castro, Cardona, Gordillo y Támara (2007).

De acuerdo con De Castro y otros (2007), el proceso de análisis de las entrevistas se realiza sistematizando la información de las entrevistas en el cuadro anterior, el cual será un insumo para el informe final de la investigación. Esto debido a que, según Martínez (2002), se busca: “Introducirse en el contenido y la dinámica de la persona estudiada y en sus implicaciones”, para tener una interpretación lo más cercana posible a la realidad de la experiencia vivida.

Teniendo en cuenta los planteamientos de autores como Devereux (1967), Gadamer (1991[1977]), Kvale (1983), Martínez (2002) y Dahlberg, Drew y Nystrom (2002), y la interpretación dada por De Castro y otros (2007), los pasos para incorporar la información en este proyecto son los seis siguientes:

- 1) *Aplicar un instrumento de entrevista semiestructurada*: la aplicación y tabulación de las encuestas de satisfacción al cliente MSI, tanto en el área comercial como en la posventa, para el concesionario Mazda del municipio de Chía.
- 2) *Familiarizarse con la lectura de las transcripciones de la entrevista*: para esto se hizo lectura de todos los comentarios y respuestas de cada uno de los clientes de las dos poblaciones investigadas.
- 3) *Seleccionar verbatimnes, o fragmentos de las entrevistas, que se vayan a citar textualmente como apoyo del análisis de los resultados de la investigación*: se seleccionaron los comentarios o fragmentos textuales de los clientes relacionados con las categorías planteadas, sus variables y los comportamientos asociados.
- 4) *Convertir o relacionar estos fragmentos con la teoría referente de la investigación*: se relacionaron estos fragmentos con los conceptos descritos en la definición de las categorías y sus variables.
- 5) *Generar conclusiones e interpretaciones de parte del investigador*: se generaron conclusiones basadas en el método hermenéutico, relacionando los

conceptos teóricos con la percepción del cliente acerca de sus experiencias vividas.

5. DESARROLLO DEL PROYECTO

5.1 ANÁLISIS DEL DESARROLLO DEL PROYECTO

5.1.1 Análisis cuantitativo de la información

5.1.1.1. Resultados MSI comercial (índice de satisfacción del cliente) período septiembre-diciembre de 2018

A continuación, en las tablas 2 a la 7 y en las gráficas 3 a la 8 se muestran los resultados promedio del concesionario obtenidos en cada una de las preguntas seleccionadas según el foco teórico de este proyecto, y realizadas a los clientes después de terminar su proceso de compra de vehículo nuevo en el concesionario Mazda del municipio de Chía durante los meses de septiembre a diciembre de 2018.

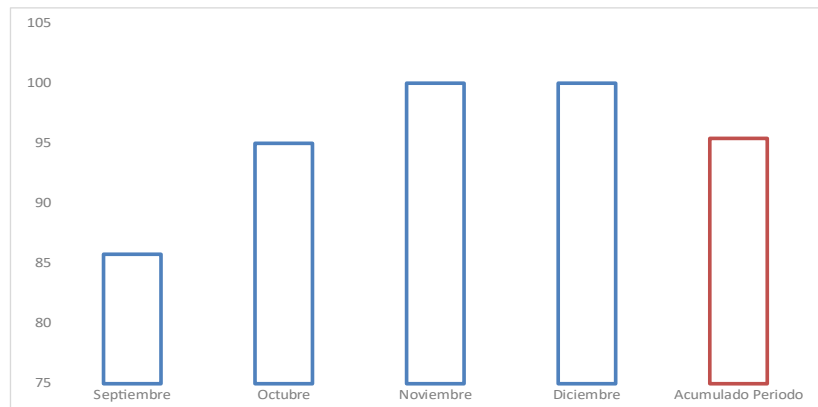
Como se mencionó anteriormente, la muestra evaluada en el transcurso de los cuatro meses fue de 66 clientes.

Pregunta 1: *La atención que le ofreció el Asesor Comercial fue...*

Tabla 2. Ponderación de la pregunta 1 MSI

Escala de la pregunta 1	
Respuesta	Ponderación
Muy bueno	100%
Bueno	66%
Regular	33%
Malo	0%

En la gráfica 3 se presentan los resultados de la pregunta 1.



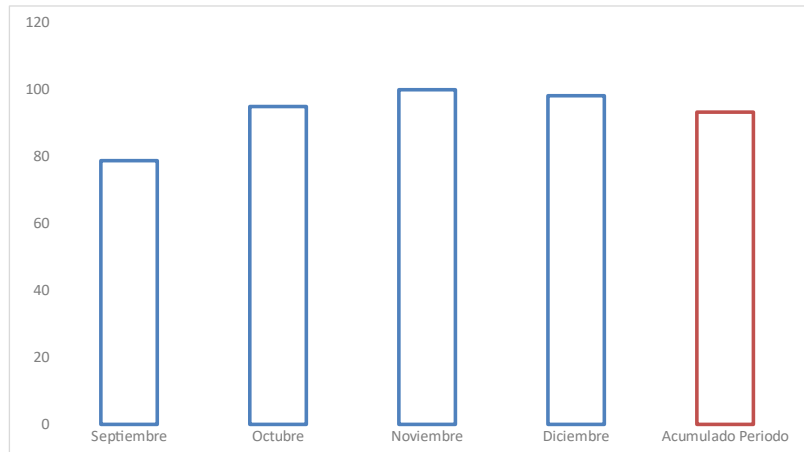
Gráfica 3. Atención del Asesor Comercial MSI

Pregunta 2: *La habilidad del A.C. para entender sus requerimientos durante la compra del vehículo fue...*

Tabla 3. Ponderación de la pregunta 2 MSI

Escala de la pregunta 2	
Respuesta	Ponderación
Muy bueno	100%
Bueno	66%
Regular	33%
Malo	0%

En la gráfica 4 se presentan los resultados de la pregunta 2.



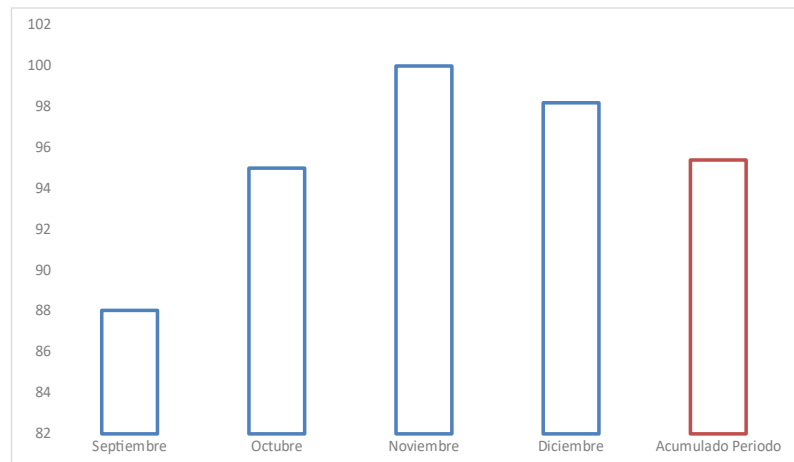
Gráfica 4. Comprensión de los requerimientos del cliente MSI

Pregunta 3: *La habilidad del A.C. para la presentación de las características de los vehículos Mazda fue...*

Tabla 4. Ponderación de la pregunta 3 MSI

Escala de la pregunta 3	
Respuesta	Ponderación
Muy bueno	100%
Bueno	66%
Regular	33%
Malo	0%

En la gráfica 5 se presentan los resultados pregunta 3.



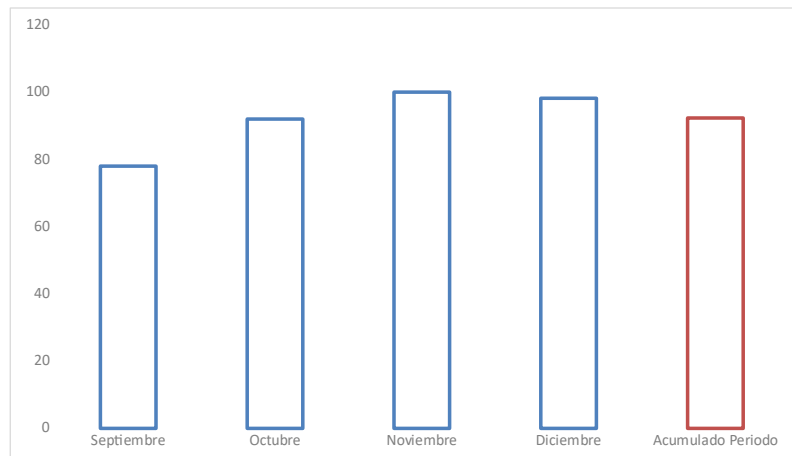
Gráfica 5. Presentación de los vehículos MSI

Pregunta 4: *El seguimiento del A.C. previo al cierre del negocio fue...*

Tabla 5. Ponderación pregunta 4 MSI

Escala de la pregunta 4	
Respuesta	Ponderación
Muy bueno	100%
Bueno	66%
Regular	33%
Malo	0%

En la gráfica siguiente se muestran los resultados de la pregunta 4.



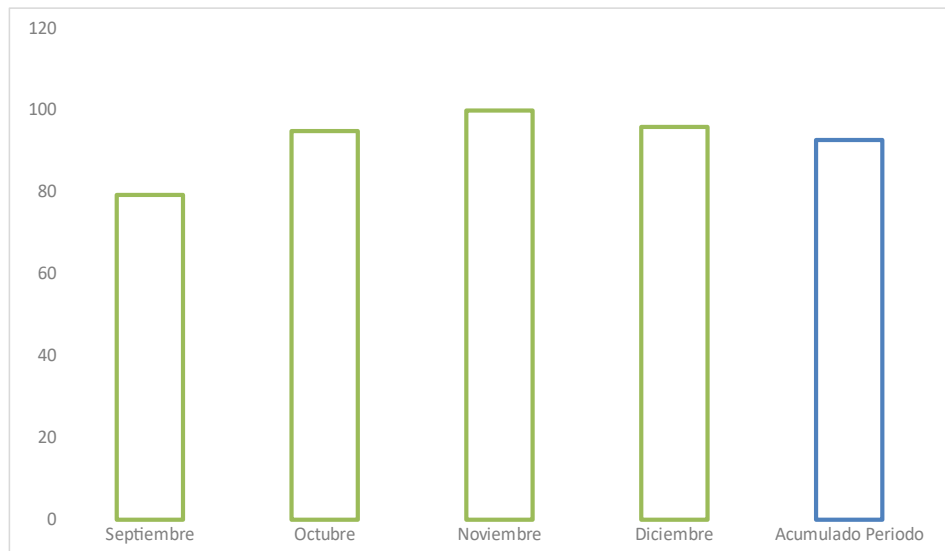
Gráfica 6. Seguimiento del negocio MSI

Pregunta 5: *¿Recomendaría este concesionario a sus amigos o familiares?*

Tabla 6. Ponderación pregunta 5 MSI

Escala de la pregunta 5	
Respuesta	Ponderación
Definitivamente	100%
Probablemente	66%
Probablemente no	33%
Definitivamente no	0%

En la gráfica 7 se presentan los resultados de la pregunta 5.



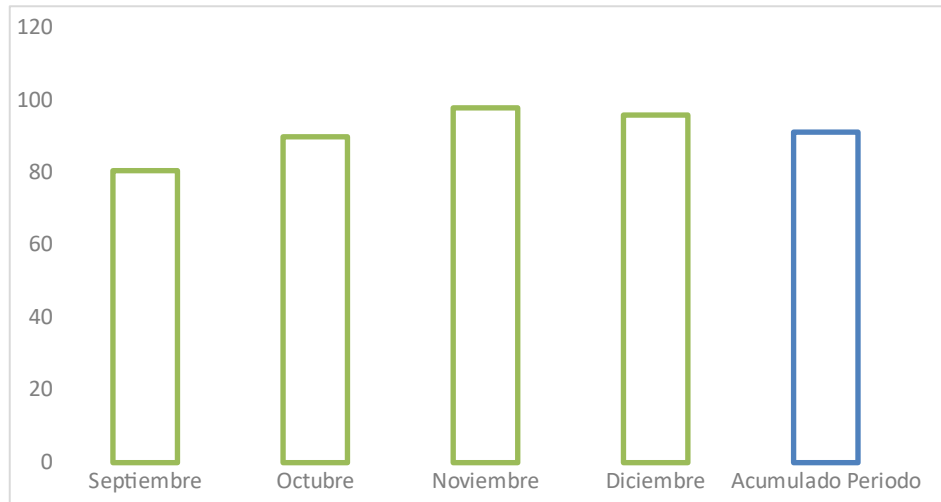
Gráfica 7. Recomendaría el MSI comercial

Pregunta 6: *¿Compraría un vehículo al mismo concesionario?*

Tabla 7. Ponderación de la pregunta 6 MSI

Escala de la pregunta 6	
Respuesta	Ponderación
Definitivamente	100%
Probablemente	66%
Probablemente no	33%
Definitivamente no	0%

En la gráfica 8 se presentan los resultados de la pregunta 6.



Gráfica 8. Intención de recompra pregunta 6 MSI

En general, la percepción de los clientes en los diferentes aspectos interrogados es favorable para el concesionario, teniendo en cuenta que la media nacional se encuentra en 92 puntos.

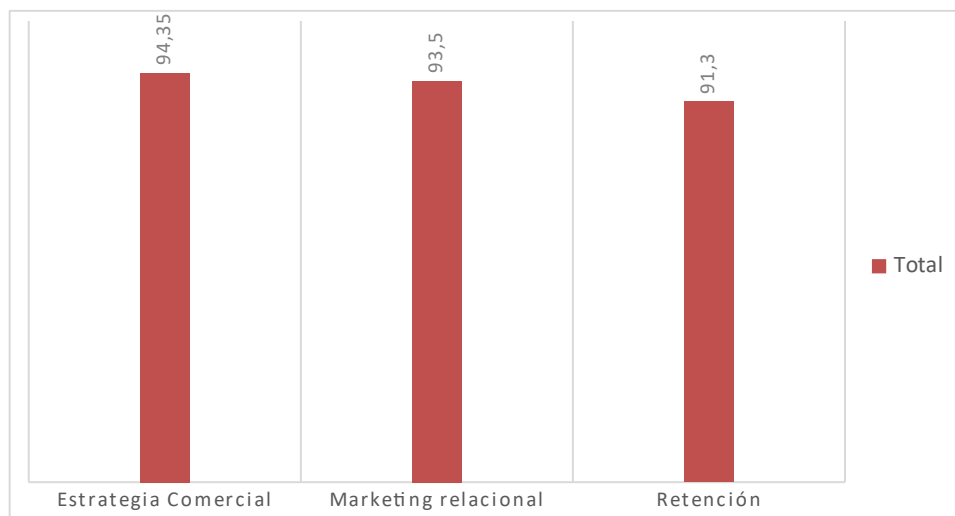
Un ejemplo claro es el puntaje de 95,4 puntos en la pregunta 1, asociada a la satisfacción de la relación, ya que esta variable se ve impactada principalmente por la identificación de las necesidades del cliente y el adecuado cumplimiento de sus expectativas y demandas. De acuerdo con Vaca y Vásquez (2010), esta variable en la mayoría de los casos conlleva a comportamientos de lealtad y a la recomendación que hace el cliente en su entorno (publicidad positiva de boca en boca).

Lo anterior se evidencia en el puntaje obtenido en la pregunta 5, ya que, como se mencionó, la positiva satisfacción del cliente se ve reflejada en la intención del mismo en recomendar esta relación en su entorno (tabla 8).

Tabla 8. Categoría-preguntas MSI comercial

Categoría	Preguntas	Acumulado período
Marketing relacional	La atención que le ofreció el asesor comercial	95,4
Estrategia comercial	La habilidad del A.C. para entender sus requerimientos durante la compra del vehículo	93,3
Estrategia comercial	La habilidad del A.C. para la presentación de las características de los vehículos Mazda	95,4
Marketing relacional	El seguimiento del A.C. previo al cierre del negocio	92,3
Marketing relacional	¿Recomendaría este concesionario a sus amigos o familiares?	92,8
Retención	¿Compraría un vehículo al mismo concesionario?	91,3

Por otro lado, es importante ver cómo se comportan, desde la perspectiva del cliente, las categorías investigadas que fueron asociadas a cada pregunta. Para este caso puntual se refleja un impacto positivo del equipo comercial, y su estrategia para la satisfacción del cliente, así como en sus estrategias de relacionamiento y fidelización. Adicionalmente, el comportamiento de estas categorías son un reflejo de la evolución de la estrategia y del *marketing* en sí, ya que si bien el cliente siente satisfechas sus necesidades en un 94,35%, todavía hay elementos en cuanto a la experiencia que le hace falta satisfacer y, por ende, su percepción sobre la calidad de relación para mantenerla en el futuro es menor (91,3%).



Gráfica 9. Categorías puntuación MSI

5.1.1.2 Resultados del índice de retención de cliente en la primera revisión de mantenimiento periódico de 5000 kilómetros, entre enero y abril de 2019

El cálculo del KPI IRC para el primer ingreso (índice de retención de cliente primera revisión de mantenimiento periódico a los 5000 kilómetros), para el concesionario de la marca Mazda en el municipio de Chía se realiza mensualmente, mediante la comparación de los VIN de los vehículos nuevos vendidos durante el transcurso del año versus los VIN de las OT registradas en el mes, bajo el concepto de RMP 5000 Km. El valor del indicador se da calculando el total de los VIN que ingresaron por este concepto, sobre el VIN mensual estimado para el mes en curso. Este último valor se define como el 50% del total de vehículos nuevos vendidos entre el cuarto y el quinto mes anterior a la fecha de medición.

A continuación, en la tabla 9 se presenta un ejemplo que ilustra lo ya descrito.

Tabla 9. Ejemplo cálculo IRC primer ingreso

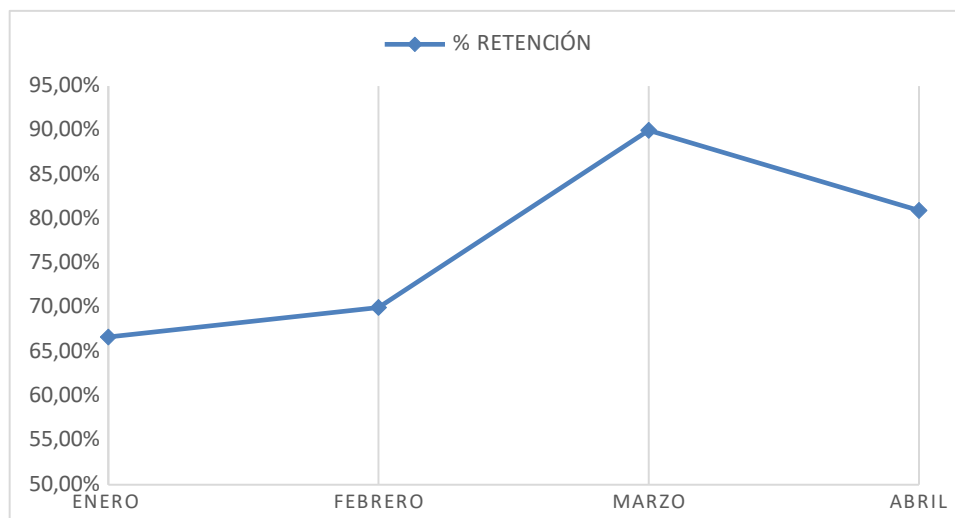
Mes de medición:	Enero
Quinto mes anterior:	Agosto
Unidades vendidas en quinto mes anterior:	24
Cuarto mes anterior:	Septiembre
Unidades vendidas en cuarto mes anterior:	17
Estimado mensual de VIN para enero:	$\frac{24+17}{2} = 20,5 \approx 21$
Total OT concepto RMP 5.000 Km:	14
I.R.C.:	66,67%

El resultado del índice de retención de cliente (IRC) para los primeros cuatro meses del 2019, que se presenta a continuación en la tabla 10, refleja un crecimiento de la retención para los dos últimos meses de este período.

Tabla 10. IRC primer ingreso

MES	VEHÍCULOS EN 2019			% RETENCIÓN
	TOTAL DE VEHÍCULOS	VEHÍCULOS QUE ASISTIERON	VEHÍCULOS QUE NO ASISTIERON	
ENERO	21	14	7	66,67%
FEBRERO	20	14	6	70,00%
MARZO	20	18	2	90,00%
ABRIL	21	17	4	80,95%

En general el IRC para este período se considera bueno, ya que se percibe un alto nivel de recompra del 76,8% en el concesionario para el primer ingreso al taller por concepto de RMP 5000 Km (gráfica 10).



Gráfica 10. IRC del primer ingreso

5.1.1.3 Comparativo de la relación IRC del primer ingreso versus el MSI comercial

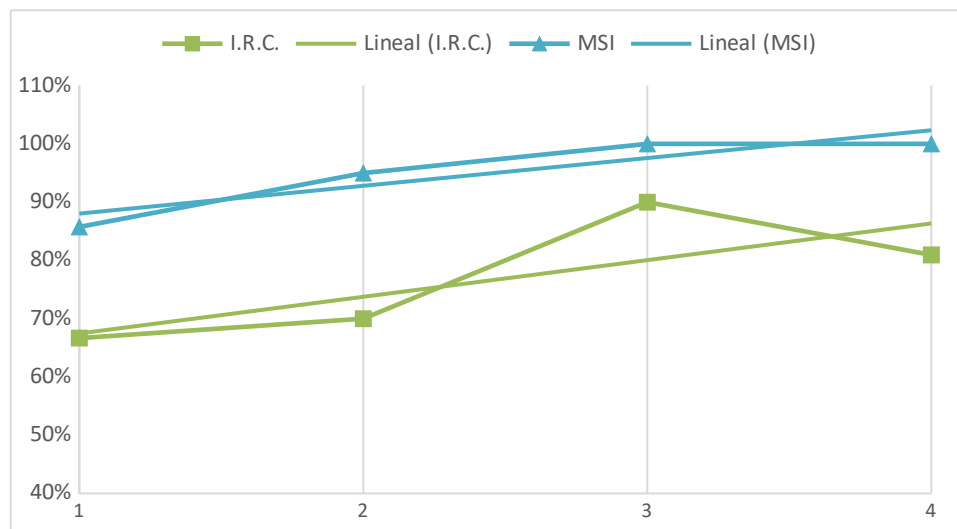
Con el objetivo de comparar la satisfacción del cliente, en su proceso de compra de vehículo nuevo en sus diferentes variables frente a la materialización de la recompra medida a través de IRC, se estimó una ventana temporal de cuatro meses, como se mencionó anteriormente; es decir, que mientras para el cálculo del MSI se tuvieron en cuenta los resultados de septiembre a diciembre de 2018, para el IRC se tuvieron en cuenta los indicadores de los cuatro meses siguientes; es decir, de enero a abril de 2019, ya que, según la argumentación mencionada en apartados anteriores, los clientes que compraron su vehículo nuevo en septiembre deberían estar próximos a su primera revisión de los 5000 kilómetros en el mes de enero.

Por tal motivo, se definieron las relaciones para tener un comparativo adecuado de estos dos indicadores, que se presentan a continuación en la tabla 11.

Tabla 11. Relación de los períodos de medición

Período	IRC	MSI
1	Enero	Septiembre
2	Febrero	Octubre
3	Marzo	Noviembre
4	Abril	Diciembre

Como primera medida, se hace el comparativo entre la percepción del cliente respecto a la atención del asesor comercial, y cómo sería su relación con la retención del mismo, para su primer ingreso a taller (gráfica 11).

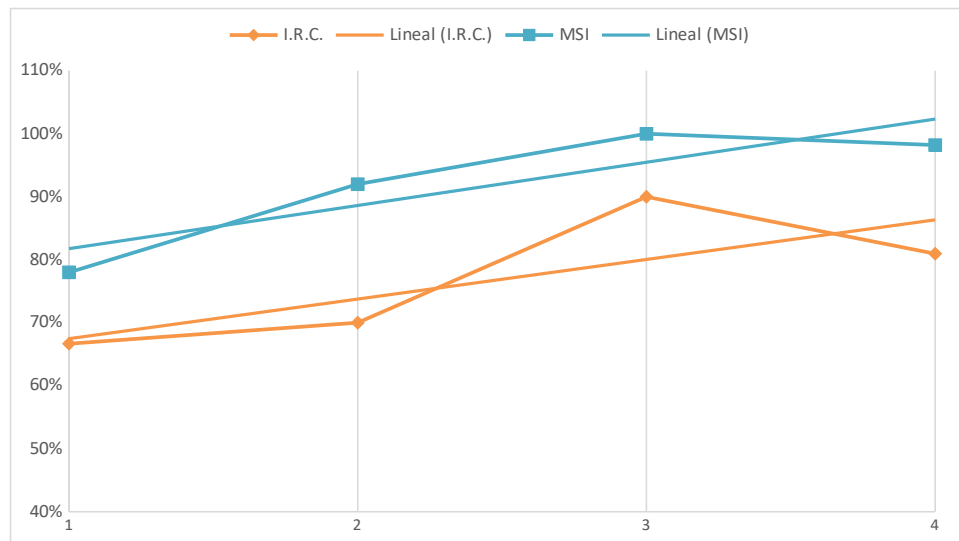


Gráfica 11. Atención asesor comercial vs IRC

El resultado nos arroja una tendencia de crecimiento lineal de ambas variables con un índice de correlación de $r = 0,84$, lo que podría llevarnos a concluir que la retención del cliente sí se ve influenciada por la percepción del cliente frente a su satisfacción relacional con el asesor, factor que, según Vaca y Vásquez (2010), no solo afecta el fortalecimiento y la percepción de calidad de esta relación puntal,

sino que también tiene otros frutos como la recomendación que hace el cliente en su entorno.

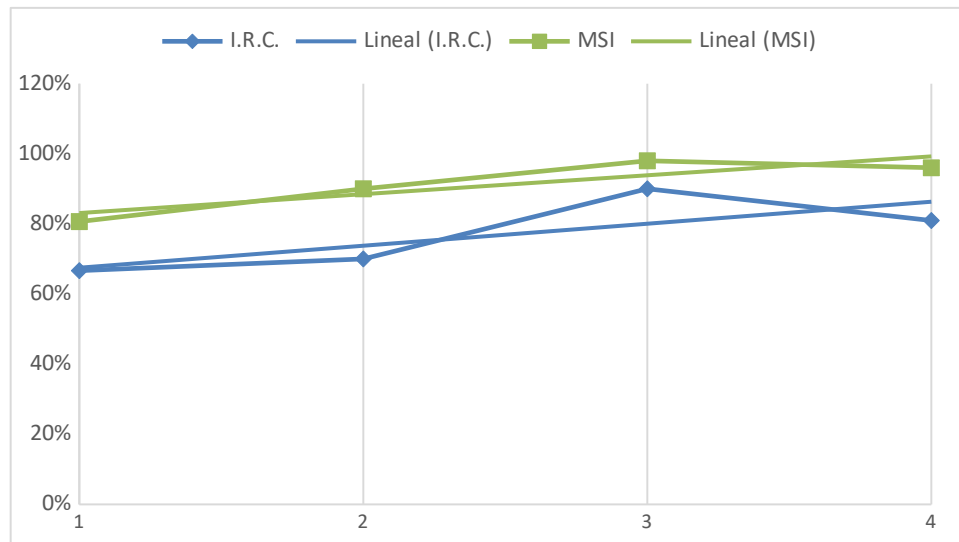
En segunda instancia se evalúa la relación de impacto de un adecuado seguimiento y acompañamiento comercial por parte del asesor en la retención del cliente para su ingreso al concesionario, en su RMP de 5000 kilómetros (gráfica 12).



Gráfica 12. Seguimiento versus IRC

El índice de correlación entre estas dos variables es de $r = 0,85$ lo que indica una relación positiva entre ambas variables, siendo así un factor de impacto en la retención el adecuado proceso de seguimiento del asesor comercial, que también refleja un adecuado desarrollo de la variable de compromiso (cumplir con lo pactado y asegurarse que el cliente lo sienta de esta manera durante el proceso). Lo que valida lo planteado por R. Muñiz y V. Muñiz (2016), cuando afirman que cumplir las promesas genera un vínculo entre el concepto de intercambio y compromiso directamente con un desarrollo fuerte de relaciones sostenibles entre cliente – concesionario.

Finalmente, se analiza la relación entre la intención de recompra en el concesionario versus la materialización de la misma reflejada en el IRC (gráfica 13).



Gráfica 13. Intención vs. IRC

Este comparativo muestra qué tanto la intención del cliente al finalizar su proceso de compra perdura en el tiempo, materializándose en el primer ingreso de su vehículo al taller meses después. En este caso se observa una correlación con un índice r igual a 90, lo que claramente refleja que la intención se mantiene, y que las sensaciones experimentadas en el proceso de compra de vehículo nuevo son un factor decisorio para la elección de taller en el momento de la primera revisión de mantenimiento periódico. Adicionalmente, valida la percepción positiva en la calidad de la relación para el cliente, ya que, según Choca y otros (2019), es esta variable la que enmarca el correcto desarrollo de las diferentes estrategias que se desprenden de las otras variables (compromiso, confianza y satisfacción).

5.1.1.4. Resultados MSI servicio (índice de satisfacción del cliente) para el período julio-octubre de 2018

Siguiendo la misma metodología utilizada para el análisis del índice de satisfacción del cliente en la población 1 se presentarán los resultados promedio de MSI de posventa, para el concesionario Mazda del municipio de Chía, durante los meses de julio a octubre de 2018. Igualmente, se mostrará el detalle de los resultados por pregunta seleccionada según las categorías de estudio.

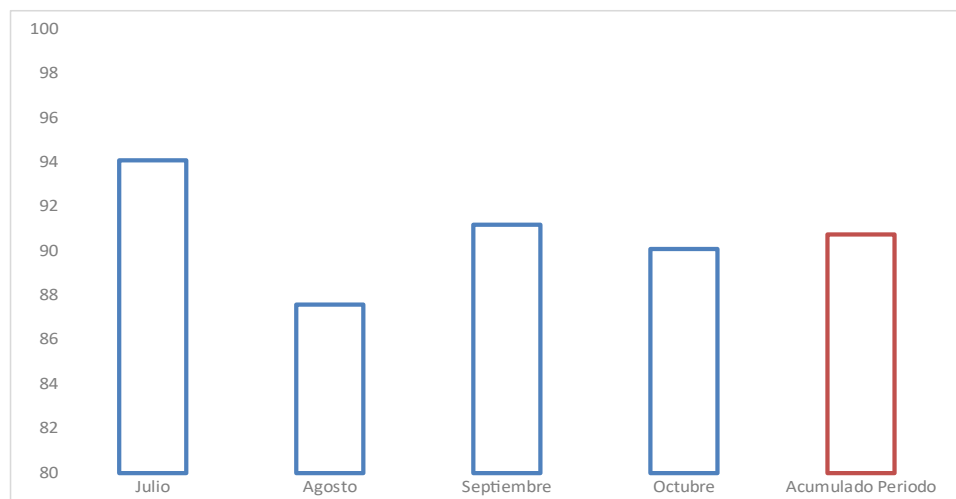
Como se mencionó anteriormente, la muestra evaluada en el transcurso de los cuatro meses fue de 214 clientes.

Tabla 12. Escala de las preguntas 1 a la 4 MSI servicio

Escala preguntas 1 a la 4	
Respuesta	Ponderación
Muy bueno	100%
Bueno	66%
Regular	33%
Malo	0%

Pregunta 1: *En general, el asesor de servicio fue...*

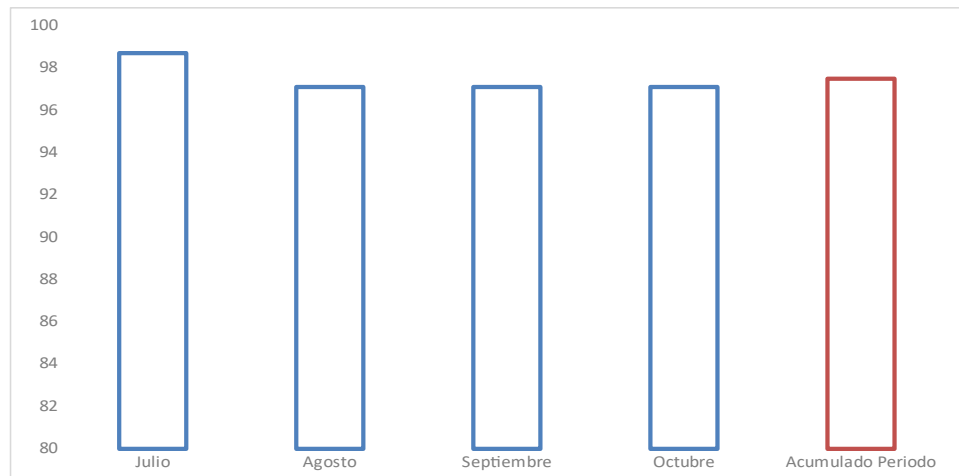
En la gráfica 14 se presentan los resultados de la pregunta 1.



Gráfica 14. Asesor de servicio MSI

Pregunta 2: *La atención y amabilidad del Asesor de servicio fue...*

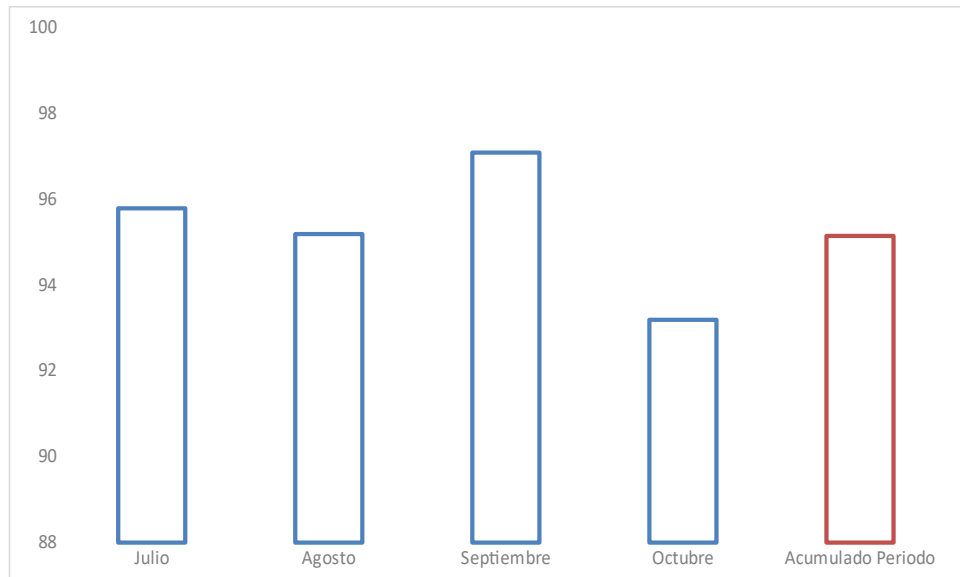
En la gráfica 15 se presentan los resultados de la pregunta 2.



Gráfica 15. Atención y amabilidad del MSI servicio

Pregunta 3: *La explicación y asesoría que le brindó el asesor de servicio fue...*

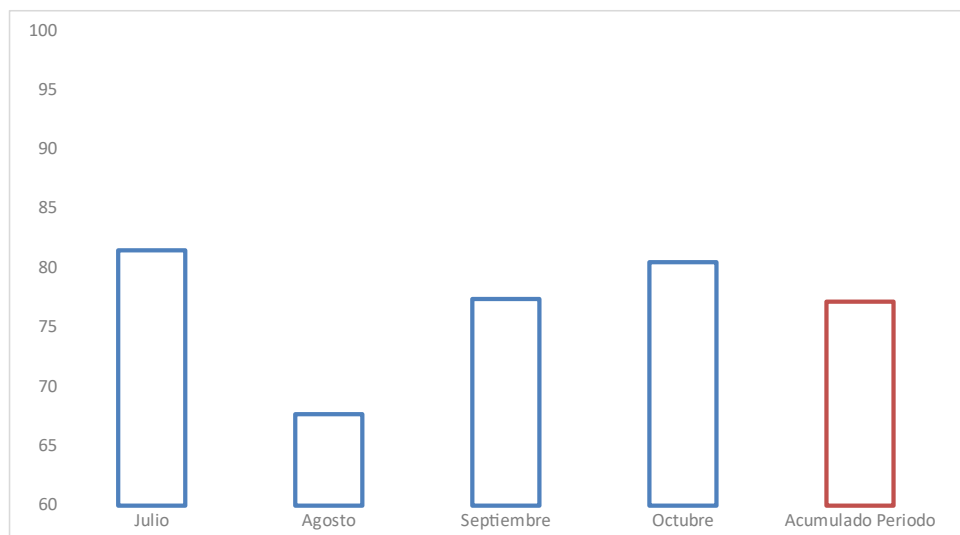
En la gráfica 16 se presentan los resultados de la pregunta 3.



Gráfica 16. Explicaciones y asesorías de MSI servicio

Pregunta 4: *La Información sobre el avance de trabajos que le brindó el asesor fue...*

En la gráfica 17 se presentan los resultados de la pregunta 4.



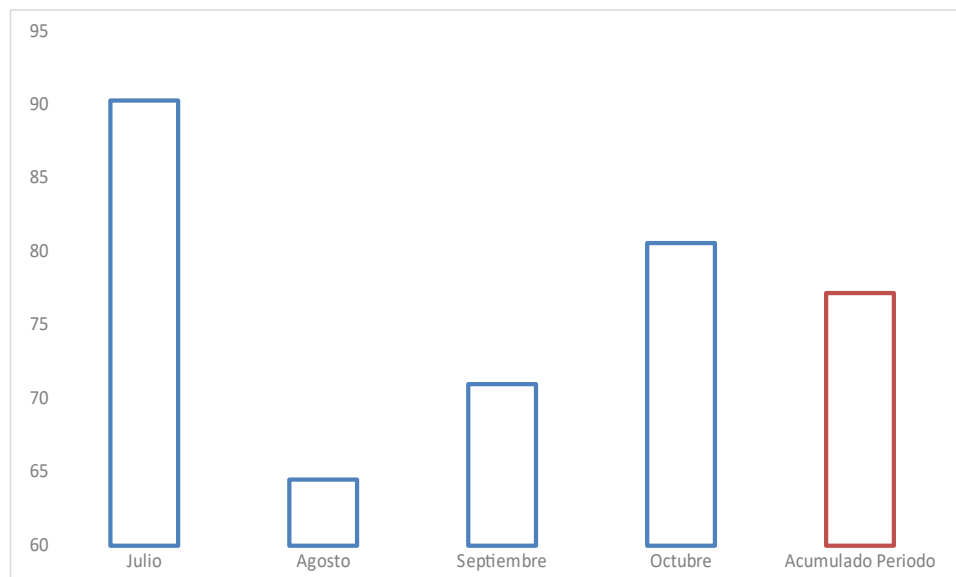
Gráfica 17. Información del avance de los trabajos MSI

Pregunta 5: ¿Volvería al taller de servicio?

Tabla 13. Escala de la pregunta 5 MSI servicio

Escala de la pregunta 5	
Respuesta	Ponderación
Definitivamente	100%
Probablemente	66%
Probablemente no	33%
Definitivamente no	0%

En la gráfica 18 se presentan los resultados de la pregunta 5.



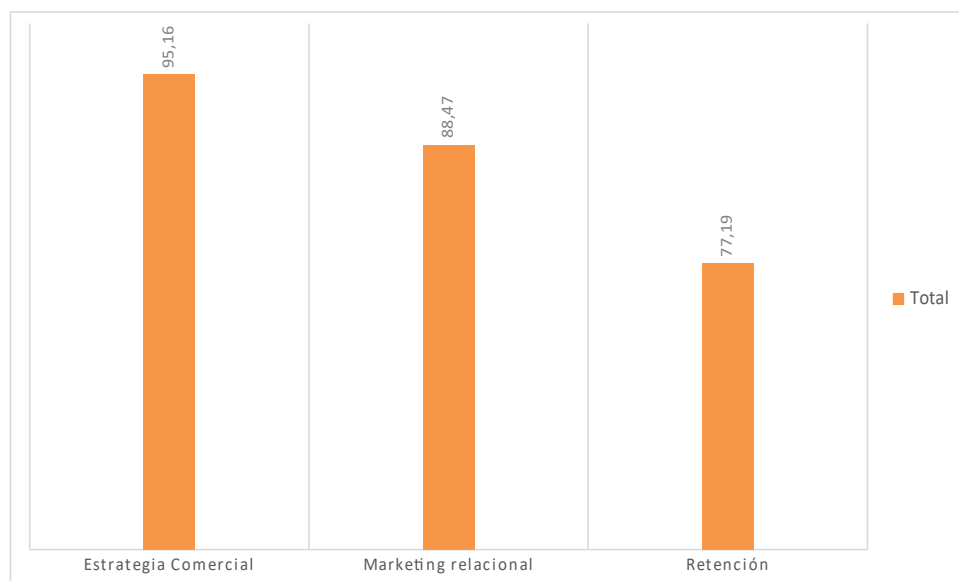
Gráfica 18. Volvería al taller

Los resultados de la encuesta de MSI de servicio reflejan el vacío en la calidad de la relación del cliente en el área de posventa y la gran oportunidad de mejora que se tiene en esta área para potenciar esta debilidad en una relación de alto valor para el cliente, fomentando mejores desarrollos en las variables de satisfacción, compromiso y confianza, lo que de acuerdo con González (2014), repercute en comportamientos favorables tales como la lealtad y la intención de recomendación.

Esto se refleja en el puntaje de 90,76% en la pregunta 1 (tabla 14), asociada a la satisfacción de la relación, debido a que esta variable está influenciada principalmente por la correcta escucha e identificación de los requerimientos del cliente, y su posterior solución. Al tener un porcentaje poco elevado de cumplimiento se evidencia el impacto en los comportamientos asociados, tales como la lealtad y la intención de recomendación (Vaca y Vásquez, 2010). En este caso puntual vemos cómo la intención de recompra (asociada a la lealtad) es bastante baja (77,19%).

Tabla 14. Relación categorías - preguntas MSI servicio

Categoría	Preguntas	Acumulado Período
Marketing relacional	En general el asesor de servicio	90,76
Marketing relacional	La atención y amabilidad del asesor de servicio	97,49
Estrategia Comercial	La explicación y asesoría que le brindó el asesor de servicio	95,16
Marketing relacional	La Información sobre el avance de trabajos que le brindó el asesor	77,18
Retención	Volvería al taller de servicio	77,19



Gráfica 19. Categorías de MSI servicio

En cuanto a las categorías (gráfica 19), vemos que se mantiene la relación entre las necesidades, expectativas y calidad de la relación para una posterior recompra; sin embargo, a diferencia de los evidenciado en los resultados del MSI comercial, en la que los aspectos positivos desarrollados en cada variable impactaban considerablemente en las otras categorías, en el caso del MSI servicio tiene lugar un comportamiento contrario, en el que los factores positivos pierden relevancia frente a los factores negativos, lo que muestra el decrecimiento de la percepción de satisfacción del cliente en las categorías.

5.1.1.5 Resultados del índice de retención del cliente servicio entre enero y abril de 2019

Para realizar el cálculo del KPI IRC servicio (índice de retención de cliente en servicio posventa) para el concesionario de la marca Mazda en el municipio de Chía se toman como base los VIN de los vehículos que han ingresado al taller bajo cualquier concepto de OT durante el transcurso del año, versus los VIN de las OT registradas en el mes. El valor del indicador se obtiene calculando el total de los VIN que registran ingreso al taller en el mes (no primer ingreso; es decir, vehículos que ya habían ingresado anteriormente al taller), sobre el mensual de VIN estimado para retención del mes en curso. Este valor estimado es el 50% de las OT atendidas por el taller en el sexto y quinto mes anteriores a la fecha de medición.

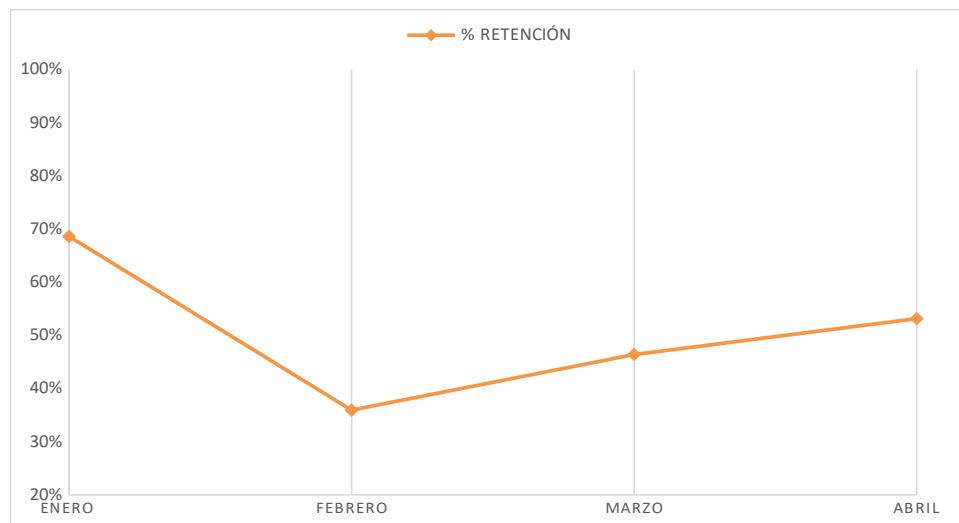
Tabla 15. IRC servicio

MES	VEHÍCULOS EN 2019			
	TOTAL DE VEHÍCULOS	VEHÍCULOS QUE ASISTIERON	VEHÍCULOS QUE NO ASISTIERON	% RETENCIÓN
ENERO	118	81	37	68,64%
FEBRERO	114	41	73	35,96%
MARZO	112	52	60	46,43%
ABRIL	126	67	59	53,17%

Los valores arrojados en IRC de servicio muestran el porqué de los esfuerzos por parte de los concesionarios por establecer relaciones duraderas con los clientes

para mantener un comportamiento de lealtad, ya que los porcentajes de retención son muy bajos y, en la medida en que transcurre el kilometraje de los vehículos el índice disminuye considerablemente (tabla 15) y gráfica 20).

Lo anterior es una brecha de oportunidades en el desarrollo de estrategias de *marketing* relacional para crear relaciones de calidad y a largo plazo con los clientes, dándole alto valor a sus intereses y así generar un intercambio favorable para las partes, en donde el concesionario mejora sus índices de retención y, con ello, la rentabilidad de las que hablan Sellers y Casado (2010).



Gráfica 20. Porcentaje de retención del IRC servicio

5.1.1.6 Comparativo de la relación IRC servicio versus MSI servicio

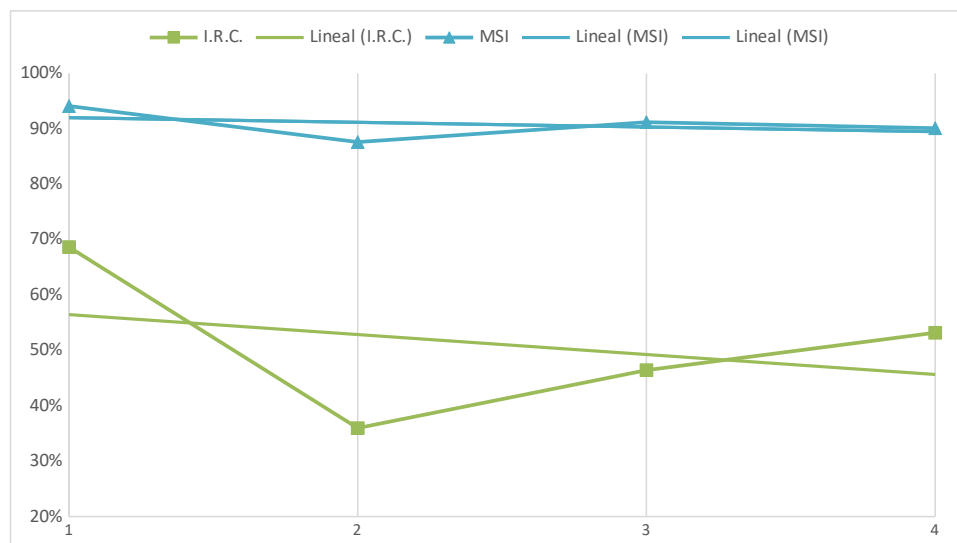
Con el fin de comparar de manera adecuada la satisfacción del cliente en su proceso de compra de servicios de posventa, en sus diferentes variables frente a la materialización de la recompra medida a través de IRC de servicio, se estimó una relación de tiempo igual a seis meses, es decir, para el cálculo del MSI se tuvieron en cuenta los resultados de los meses de julio a octubre de 2018, mientras que para el IRC se tuvieron en cuenta los indicadores de enero a abril de

2019, ya que, según la argumentación mencionada en apartados anteriores, los clientes que llevaron su vehículo al taller en julio deberían estar próximos a realizar su próximo mantenimiento en el mes de enero. Por tal motivo, se definieron las relaciones para tener un comparativo adecuado de estos dos indicadores que se presentan a continuación en la tabla 17.

Tabla 16. Relación de los períodos IRC versus MSI servicio

Período	IRC	MSI
1	Enero	Julio
2	Febrero	Agosto
3	Marzo	Septiembre
4	Abril	Octubre

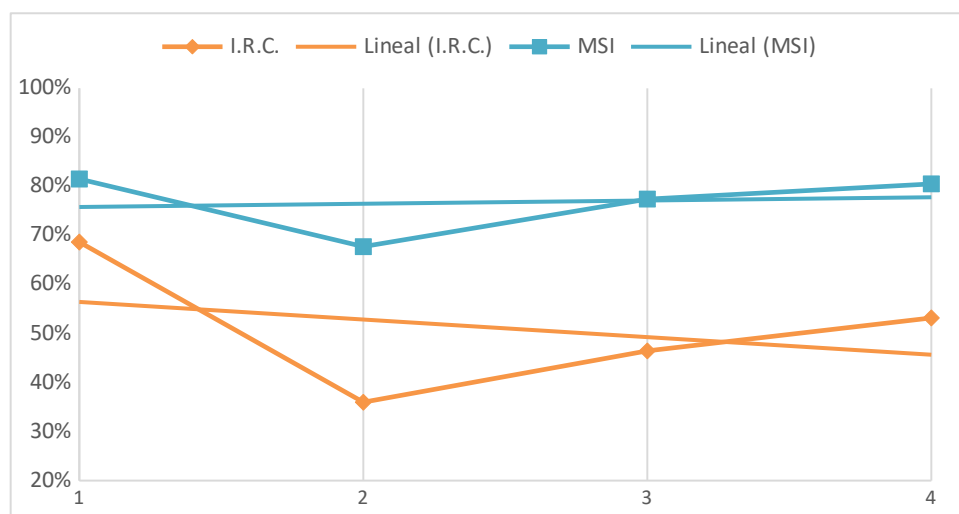
El primer comparativo de las variables se realiza entre la percepción del cliente frente al asesor de servicio y su comportamiento general versus la retención del mismo, para su siguiente ingreso al taller (gráfica 21).



Gráfica 21. Asesor de servicio versus IRC

El resultado nos arroja una tendencia de decrecimiento lineal de ambas variables con un índice de correlación de $r = 0,93$, lo que demuestra que la retención del cliente es influenciada por la percepción del mismo frente a su satisfacción relacional con el asesor, lo que en este caso puntual no solo afecta el deterioro y la baja percepción de calidad de esta relación, sino que también impacta negativamente en la intención de recomendación por parte del cliente a su entorno, de la que hablan Vaca y Vásquez (2010).

Como segundo parámetro se evalúa el impacto del acompañamiento del proceso de mantenimiento por parte del asesor en la retención del cliente para su posterior ingreso al taller (gráfica 22).

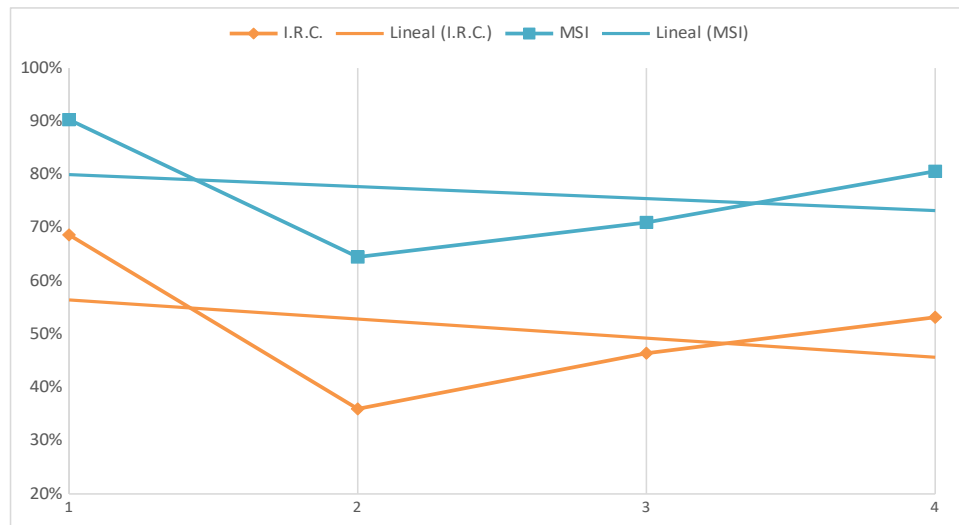


Gráfica 22. Información del avance de los trabajos versus el IRC servicio

El índice de correlación entre estas dos variables es de $r = 0,87$, que indica una relación de comportamiento entre las dos variables mencionadas, siendo así un factor de influencia en la retención la manera en que se lleve el proceso de acompañamiento y comunicación de los trabajos realizados al vehículo durante su estadía en el concesionario. En este punto se abre una brecha considerable que también refleja debilidades en la variable de compromiso (cumplir con lo pactado y

asegurarse de que el cliente lo sienta de esta manera durante el proceso), lo que impacta negativamente en el desarrollo fuerte de relaciones sostenibles cliente-concesionario (Muñiz y Muñiz, 2016).

Por último, se analiza la relación entre la intención de recompra del cliente en los servicios de posventa ofertados en el taller versus la materialización de la misma reflejada en el IRC (gráfica 23).



Gráfica 23. Volvería versus IRC

En este caso vemos una correlación con un índice r igual a 98, lo que es casi una relación directamente proporcional entre la intención de recompra y la materialización de la misma, evidenciando que la intención se mantiene y que las sensaciones experimentadas en sus anteriores visitas al taller son una variable primordial para la futura elección de concesionario; sin embargo, esta relación directa va en decrecimiento, lo que refleja una mala la percepción en la calidad de la relación para el cliente, y al ser esta el indicador global de las otras variables del *marketing* relacional conlleva a un decrecimiento de la retención y de la lealtad del cliente a las que se refieren Choca y otros (2019).

5.1.2 Análisis cualitativo de la información

Para la realización del análisis hermenéutico de la información, se tomaron las preguntas abiertas aplicadas en las encuestas de satisfacción MSI comercial y servicio, durante los periodos planteados en la metodología (Población 1: Septiembre a Diciembre 2018, Población 2: Julio a Octubre 2018), analizando uno a uno los *verbatim* del cliente y llevando al cuadro de interpretación los comentarios más repetitivos y con mayor impacto en las categorías relacionadas al *marketing* relacional.

Tabla 17. Análisis hermenéutico del MSI

Categoría de análisis	Unidad de sentido (fragmentos textuales de entrevista)	Transformación en lenguaje administrativo	Interpretaciones del investigador	Conclusiones
<i>Marketing</i> relacional	No me dieron ninguna información asociada a las garantías.	Falta de acompañamiento e información del asesor.	El asesor no brinda la información adecuada para satisfacer las necesidades del cliente, lo que afecta la variable de compromiso de la relación comercial.	La interpretación de las necesidades del cliente es un factor esencial para el correcto acompañamiento del proceso, junto con el cumplimiento correcto de los compromisos pactados, lo que fortalecerá la relación comercial, generando lealtad en el cliente. Por el contrario,

				una inadecuada o incompleta identificación de los requerimientos del cliente generará una percepción negativa frente a la calidad de la relación y, por ende, conllevará a comportamientos no favorables para la sostenibilidad de la organización.
<i>Marketing relacional</i>	Hay promesas que no me cumplieron. Por ejemplo, la cojinería del carro tiene el hilo diferente al color del cuero, y eso nunca me lo explicaron.	Incumplimiento de compromisos por parte del asesor.	El asesor no cumplió con los compromisos y afectó la confianza del cliente en la relación comercial.	El indeseado deterioro de la relación comercial se ve afectado por el desarrollo negativo de las variables de compromiso y confianza (Muñiz y Muñiz, 2016), que en muchas ocasiones son producto de ofrecer al cliente beneficios o compromisos que en la realidad no son alcanzables, y que en el momento pueden impulsar la compra inmediata, pero a futuro son un factor determinante para la no retención del cliente.
Estrategia comercial-	Intenté comunicarme con el asesor en	El asesor no se encontraba disponible	La falta de oportunidad en la	La variable de calidad relacional engloba las otras variables del

<i>marketing</i> relacional	varias ocasiones, y no era posible, me devolvía la llamada después de tres o cuatro días.	cuando el cliente lo requería.	respuesta del asesor impacta negativamente la satisfacción del cliente y, por ende, la calidad de la relación.	<i>marketing</i> relacional, por lo que situaciones como la falta de atención al cliente impactan negativamente en la percepción general de la relación, lo que, a su vez, influirá en la lealtad del cliente afectando directamente la retención (González, 2014).
Estrategia comercial- <i>marketing</i> relacional	El asesor prestó poca importancia a mis inquietudes, se demoró en la explicación de elementos que no eran relevantes, y de lo esencial no me explicó nada.	El asesor no atendió los requerimientos del cliente.	Impacto negativo en la percepción de compromiso de la relación.	La variable de calidad relacional engloba las otras variables del <i>marketing</i> relacional, por lo que situaciones como la falta de atención al cliente impactan negativamente en la percepción general de la relación, lo que, a su vez, influirá en la lealtad del cliente afectando directamente la retención. (González, 2014).
Estrategia comercial- <i>marketing</i> relacional	No recibí información asociada a los mantenimientos de mi vehículo.	Falta de identificación de necesidades y de comunicación de información relevante para el cliente, por parte del asesor.	El asesor no brinda la información adecuada para satisfacer las necesidades del cliente, lo que afecta la variable	La interpretación de las necesidades del cliente es un factor esencial para el correcto acompañamiento del proceso, junto con el cumplimiento correcto de los compromisos pactados, lo que fortalecerá la

			compromiso de la relación comercial.	relación comercial, generando lealtad en el cliente. Por el contrario, una inadecuada o incompleta identificación de los requerimientos del cliente generará una percepción negativa frente a la calidad de la relación y, por ende, conllevará a comportamientos no favorables para la sostenibilidad de la organización.
Estrategia comercial- <i>marketing</i> relacional	El asesor fue bueno para venderme el vehículo, pero no para el proceso después de cerrar el negocio. Estuvo ausente en muchas ocasiones.	El asesor no realizó el adecuado acompañamiento (solución de dudas y atención de requerimientos) posterior al cierre del negocio.	Al desentenderse de la situación del cliente, el asesor impacta negativamente en la variable compromiso y confianza de la relación comercial.	La relación comercial se ve afectada por el desarrollo negativo de las variables compromiso y confianza (Muñiz y Muñiz, 2016). Esto sucede cuando el compromiso de brindarle atención e información oportuna y fiable al cliente no se cumple. En algunas ocasiones se debe a que el asesor ya cerró el negocio y no ve la importancia de mantener una buena relación comercial para una futura compra, ya que se encuentra

				<p>pensando solo en el momento inmediato y les da prioridad a otros posibles negocios por cerrar, afectando así la sostenibilidad del ciclo comercial.</p>
<p><i>Marketing</i> relacional</p>	<p>La atención no fue la mejor después de cerrar el negocio, no entregaron el vehículo en el tiempo acordado.</p>	<p>El asesor no realizó el adecuado acompañamiento (solución de dudas y atención de requerimientos) posterior al cierre del negocio.</p>	<p>Al desentenderse de la situación del cliente, el asesor impacta negativamente en la variable compromiso y confianza de la relación comercial.</p>	<p>La relación comercial se ve afectada por el desarrollo negativo de las variables compromiso y confianza (Muñiz y Muñiz, 2016). Esto sucede cuando el compromiso de brindarle al cliente atención e información oportunas y fiables no se cumple. En algunas ocasiones, se debe a que el asesor ya cerró el negocio y no ve la importancia de mantener una buena relación comercial para una futura compra, ya que se encuentra pensando solo en el momento inmediato y les da prioridad a otros posibles negocios por cerrar, afectando así la sostenibilidad del</p>

				ciclo comercial.
<i>Marketing</i> relacional	Después de que ya el negocio estaba listo el asesor no se contactaba conmigo, yo tenía que llamar.	El asesor no realizó el adecuado acompañamiento (solución de dudas y atención de requerimientos) posterior al cierre del negocio.	Al desentenderse de la situación del cliente, el asesor impacta negativamente en la variable compromiso y confianza de la relación comercial.	La relación comercial se ve afectada por el desarrollo negativo de las variables compromiso y confianza (Muñiz y Muñiz, 2016). Esto sucede cuando el compromiso de brindarle atención e información oportuna y fiable al cliente no se cumple. En algunas ocasiones, se debe a que el asesor ya cerró el negocio y no ve la importancia de mantener una buena relación comercial para una futura compra, ya que se encuentra pensando solo en el momento inmediato y les da prioridad a otros posibles negocios por cerrar, afectando así la sostenibilidad del ciclo comercial.
<i>Marketing</i> relacional	Quiero dejar una felicitación a la asesora, ya que fue muy atenta en el	La asesora le brindó una atención adecuada al cliente, al proporcionarle la	El adecuado acompañamiento del asesor durante todo el proceso comercial, la	Un adecuado desarrollo de las diferentes variables (confianza y compromiso) del <i>marketing</i> relacional por parte del asesor

	negocio con el vehículo, tuvo una muy buena asesoría y un excelente trato conmigo en el concesionario.	información adecuada y el acompañamiento requerido.	disponibilidad constante para brindar la información requerida por el cliente, la identificación oportuna de las necesidades y el cumplimiento de los compromisos pactados son las acciones fundamentales que fortalecen una relación comercial duradera y rentable.	generan un estado de satisfacción alto en el cliente y un fortalecimiento de la relación comercial dada la calidad de esta, lo que impactará a futuro en comportamientos de recompra y en la recomendación del cliente a su entorno (Vaca y Vásquez, 2010).
<i>Marketing relacional</i>	El asesor estuvo muy atento y pendiente.	El asesor le brindó una atención adecuada al cliente, al proporcionarle la información adecuada y el acompañamiento	El adecuado acompañamiento del asesor durante todo el proceso comercial, la disponibilidad constante para brindar	Un adecuado desarrollo de las diferentes variables del <i>marketing relacional</i> por parte del asesor generan un estado de satisfacción alto en el cliente y un fortalecimiento de la relación comercial dada la

		requerido.	la información requerida por el cliente, la identificación oportuna de las necesidades y el cumplimiento de los compromisos pactados son las acciones fundamentales que fortalecen una relación comercial duradera y rentable.	calidad de la misma, lo que impactará a futuro en comportamientos de recompra y en la recomendación del cliente a su entorno (Vaca y Vásquez, 2010).
<i>Marketing relacional</i>	No me siento conforme con la experiencia de la compra, ya que en el momento de la entrega, que es lo más importante, no me prestaron la	Falta de asesoría y acompañamiento al cliente por parte del asesor.	La no respuesta oportuna a las inquietudes del cliente y la falta de identificación de las necesidades del mismo afectan la percepción positiva de	Elementos y acciones que generen alto valor para el cliente inciden directamente en la percepción de satisfacción del cliente, lo que impacta en el resultado global de la calidad relacional, por lo que, a su vez, las acciones negativas tendrán una influencia no deseada en

	importancia que debía ni me brindaron una información completa del vehículo.		compromiso y confianza de la relación comercial.	comportamientos como la recompra y la recomendación del cliente (González, 2014).
<i>Marketing relacional</i>	La asesora me ofrecía cosas las cuales no eran posibles, siento que el servicio fue muy descuidado.	Incumplimiento de compromisos por parte del asesor.	El asesor no cumplió con los compromisos y afectó la confianza del cliente en la relación comercial.	El indeseado deterioro de la relación comercial se ve afectado por el desarrollo negativo de las variables compromiso y confianza (Muñiz y Muñiz, 2016), que en muchas ocasiones son producto de ofrecerle al cliente beneficios o compromisos que en la realidad no son alcanzables, y que en el momento pueden impulsar la compra inmediata, pero que a futuro son un factor determinante para la no retención del cliente.
<i>Estrategia comercial-marketing relacional</i>	Presento mi inconformidad, ya que la asesora me ofreció beneficios, y a los cinco días me informa	Incumplimiento de compromisos por parte del asesor.	El asesor no cumplió con los compromisos y afectó la confianza del cliente en la relación comercial.	El indeseado deterioro de la relación comercial se ve afectado por el desarrollo negativo de las variables compromiso y confianza (Muñiz y Muñiz, 2016), que en muchas

	que ese beneficio no se podía dar, porque la jefe de ella no lo había aprobado.			ocasiones son producto de ofrecerle al cliente beneficios o compromisos que en la realidad no son alcanzables, y que en el momento pueden impulsar la compra inmediata, pero que a futuro son un factor determinante para la no retención del cliente.
--	---	--	--	--

6 CRONOGRAMA

El siguiente fue el cronograma elaborado para la investigación (tabla 18).

Tabla 18. Cronograma del proyecto

CRONOGRAMA-1													
Actividad	2018-1		2019-1					2019-2					
	Juni o	Julio	Agost o	Septiembr e	Octubr e	Noviembr e	Diciembr e	Enero	Febrer o	Marz o	Abri l	May o	Junio
Anteproyecto	X												
Inicio de redacción del trabajo de grado		X	X										
Fase de investigación de referentes conceptuales				X	X								
Proceso de aplicación de la herramienta y trabajo de campo		X	X	X	X	X	X						
Transcripción de información obtenida de la herramienta					X	X	X	X	X				
Análisis de la información										X	X	X	
Redacción del trabajo de grado dando conclusiones y recomendaciones												X	X
Correcciones													X

7. CONCLUSIONES

- Existe un gran vacío en la calidad de la relación del cliente en el área de posventa, lo que abre una oportunidad para potenciar esta debilidad en una relación de alto valor para el cliente fomentando mejores desarrollos en las variables de satisfacción, compromiso y confianza, lo que repercute en comportamientos favorables tales como la lealtad y la intención de recomendación.
- La retención del cliente es influenciada por la percepción que este tiene frente a su satisfacción relacional con el asesor, lo que en el caso de servicio posventa no solo afecta el deterioro y la baja percepción de calidad de esta relación, sino que también impacta negativamente en la intención de recomendación por parte del cliente a su entorno.
- Se evidencia una relación directa entre las categorías estrategia comercial, marketing relacional y retención, las cuales, en la medida en que se genere una buena planificación y desarrollo de las mismas, la percepción del cliente será positiva; pero que, al ingresar elementos negativos, el cliente los ponderará con mayor valor, cambiando el sentido de la tendencia de esta correlación hacia el decrecimiento de la percepción y la satisfacción.
- Elementos y acciones que generen alto valor para el cliente inciden directamente en la percepción de satisfacción del cliente, lo que impacta en el resultado global de la calidad relacional, por lo que, a su vez, acciones negativas tendrán una influencia no deseada en comportamientos tales como la recompra y la recomendación del cliente.
- La intención de recompra que presenta el cliente al final del proceso es la variable con mayor índice de correlación con la retención, lo que indica que

la percepción de satisfacción del cliente con la relación comercial perdura en el tiempo, motivo por el cual el proceso de acompañamiento entre la compra y la recompra toma mayor importancia, ya que permite fortalecer y mejorar la calidad de la relación comercial.

- El proceso de acompañamiento y comunicación de los trabajos realizados al vehículo durante su estadía en el concesionario son elementos que impactan directamente en la retención del cliente. Para este caso puntual se evidencia una brecha considerable, que también refleja debilidades en la variable de compromiso (cumplir con lo pactado y asegurarse de que el cliente lo sienta de esta manera durante el proceso).

8. RECOMENDACIONES

Establecer un modelo comercial que le permita al asesor comercial ser parte activa en todo el ciclo de compra del cliente, incluyendo la posventa, ya que es evidente que la percepción del cliente sobre la calidad de la relación comercial con el asesor de vehículo nuevo es más positiva que la percepción de calidad de la relación con el área de servicio. Adicionalmente, se evidenció el impacto directo que tienen esta percepción y el fortalecimiento de la relación comercial con la recompra en los servicios de posventa.

En este orden de ideas, si el asesor comercial hace parte de todo el proceso, la relación se irá fortaleciendo, ya que comienza en un estado alto de percepción positiva, lo que generará en el cliente mayor fidelidad e intención de recomendación en su entorno, alcanzando así los objetivos del *marketing* relacional.

En suma, se concluye que el espacio de tiempo entre la compra y la recompra es una oportunidad importante para mejorar y fortalecer la relación comercial, junto con la percepción de satisfacción inicial del cliente, ya que la variable de seguimiento tiene un impacto directo en la calidad de la relación.

Para ello es importante establecer un modelo de comisión para el asesor por cada ingreso del cliente a taller por concepto de RMP, lo que motivará al asesor a realizar constantemente las acciones de identificación de necesidades del cliente, a la comunicación de información relevante, al acompañamiento durante todo el proceso de compra (incluyendo posventa), al seguimiento continuo del cliente, a una atención adecuada y a un correcto cumplimiento de las promesas de venta; a su vez se mitiga el riesgo de comportamientos indebidos por parte del asesor, tales como pactar compromisos inalcanzables o al abandono del cliente, ya que tiene que pensar en una relación a futuro con este.

El modelo actual de comisión del asesor comercial termina en la entrega del vehículo nuevo al cliente. Esta es la razón por la cual en algunos casos se evidencia falta de compromiso del asesor en el acompañamiento posterior al cliente, mientras que para el cliente esa relación creada está totalmente ligada a su experiencia con el vehículo, lo que conlleva a alimentar dicha relación con sus experiencias y necesidades producto del uso de su vehículo.

Por tal motivo, generarle un incentivo al asesor comercial para que realice un acompañamiento constante no solo tendrá un impacto positivo tanto en la calidad de la relación como en la retención, sino que será un proceso de fácil aceptación para los clientes, quienes en el análisis llevado a cabo reflejan que el acompañamiento es algo imprescindible en su proceso de compra/recompra, y evidencian que actualmente existente bastantes debilidades en este tema.

Teniendo en cuenta lo anterior se recomienda crear un esquema de comisión que aumente gradualmente el porcentaje para el asesor comercial, en la medida en que el cliente vaya ingresando a sus RMP. Esto debido a que el valor del vehículo nuevo no es comparable con los precios de las revisiones, y para el asesor debe ser atractivo desde todos los ámbitos seguir el proceso de acompañamiento al cliente; es decir, el asesor comercial actualmente maneja un porcentaje de comisión sobre el precio del vehículo nuevo vendido, y ahora se le generaría un porcentaje de comisión adicional, y superior al de los puntos porcentuales de la venta de nuevos, sobre el precio de la RMP de 5000 kilómetros, cuando el cliente ingrese por ese motivo al taller. Si el cliente ingresara a su RMP de 10.000 kilómetros, el porcentaje de comisión para el asesor comercial sería mayor que el recibido por la RMP de 5000 kilómetros, y así sucesivamente, motivando al asesor a no descuidar al cliente en ningún momento del proceso y a estar lo más cerca posible al mismo cuando él requiera iniciar nuevamente el proceso de compra de vehículo nuevo, para generar así sostenibilidad en la relación entre el cliente, el asesor y el concesionario.

Todas estas acciones que se enmarcan en la confianza y el compromiso, y que por tal motivo impactan en la satisfacción del cliente y en el fortalecimiento de la relación comercial, generan vínculos duraderos, sostenibles y rentables para ambas partes y permiten no solo cerrar las grandes brechas que se tienen actualmente en el servicio de posventa, sino también aumentar la retención de clientes.

9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acevedo, A. (2006). Modelo de gestión de las relaciones con los clientes para clusters de PYMES peruanas del sector de confecciones para la exportación [Tesis de maestría]. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima. Disponible en <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/2703>
- Alet, J. (2004). *Marketing relacional: Cómo obtener clientes leales y rentables*. Barcelona: Gestión 2000.
- Andrews, K. (1984). *El concepto de estrategia de la empresa*. Orbis: Barcelona.
- Arráez, M., Calles, J., y Moreno de Tovar, L. (2006). La Hermenéutica: una actividad interpretativa. *Sapiens*, 7(2), 171-181. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/410/41070212.pdf>
- Baena, V. (2011). *Fundamentos de marketing. Entorno, consumidor, estrategia e investigación comercial*. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya.
- Berelson B., & Lazarsfeld, P. (1948). *The analysis of communication content*. Universidad de Chicago, Chicago.
- Berry, L. (2002). Relationship Marketing of Services Perspectives from 1983 and 2000. *Journal of Relationship Marketing*, 1(1), 59-77 https://doi.org/10.1300/J366v01n01_05
- Castellanos, J., y Cruz, M. (2014). Una Mirada a la Evolución Histórica de la Estrategia Organizacional. *Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo (real)*, 1(3), 28-51. Disponible en <https://www.regent.edu/acad/global/publications/real/vol1no3/full.pdf>
- Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge: M.I.T. Press. Disponible en https://archive.org/details/strategystructur00chan_0

- Choca, I., López, K., y Freire, F. (2019). Marketing relacional para fidelizar a los clientes de Baratodo S.A. en la ciudad de Guayaquil. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*. Disponible en <https://www.eumed.net/rev/oel/2019/01/index.html>
- Christopher, M., Payne, A., & Ballantyne, D. (1994). *Marketing relacional. Integrando la calidad, el servicio al cliente y el marketing* (C. Soriano, trad.). Madrid: Díaz de Santos S.A.
- Codina, A. (21 de diciembre, 2006). Sun Tzu y el Arte de la guerra para los negocios. En *deGerencia.com*. Disponible en https://degerencia.com/articulo/sun_tzu_y_el_arte_de_la_guerra_para_los_negocios/
- Cronin, J. & Taylor, S. (1994). SERVPERF Versus SERVQUAL: Reconciling Performance-Based and Perceptions-Minus-Expectations Measurement of Service Quality. *Journal of Marketing*, 58(1), 125-131. <https://doi.org/10.1177/002224299405800110>
- Dahlberg, K., Drew., N. & Nystrom, M. (2002). *Reflective Lifeworld Research*. Universidad de Copenhagen, Copenhagen. Disponible en https://psy.au.dk/fileadmin/site_files/filer_psykologi/dokumenter/CKM/NB37/dahlberg.pdf
- De Castro, A., Cardona, E., Gordillo, M., y Támara, S. (2007). Comprensión de la experiencia de ansiedad en un estudiante que pertenece a un grupo de la Universidad del Norte de la ciudad de Barranquilla. *Psicología desde el Caribe*, 19, 49-80. Disponible en <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/psicologia/article/viewFile/2126/9346>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística – Dane (2017). *Encuesta Anual de Comercio (EAC)*. Disponible en

<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-interno/encuesta-anual-de-comercio-eac>

- Devereux, G. (1967). *From anxiety to method in the behavioral sciences*. The Hague: Mouton.
- Dörnyei, Z. (2007). *Research Methods in Applied Linguistics: Quantitative, Qualitative, and Mixed Methodologies*. Oxford University Press, Oxford.
- Drogguet, F. (2012). *Calidad y Satisfacción en el servicio a clientes de la industria automotriz: análisis de principales factores que afectan la evaluación de los clientes* [tesis de pregrado]. Universidad de Chile, Santiago. Disponible en <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/108111>
- Gadamer, H. (1991[1977]). *Verdad y método: Fundamentos de una hermenéutica filosófica* (4ª. ed.). Salamanca: Sígueme.
- González, F. (coord.) (2014). *Mercadotecnia estratégica: teoría e impacto en las unidades de información*. México: UNAM.
- González, P. (2009). Retención vs fidelización vs lealtad. *MK – Marketing más Ventas*, 249, 14-26. Disponible en <http://pdfs.wke.es/9/8/3/9/pd0000049839.pdf>
- Gutiérrez, J. (2012). Redefinición y tendencias de estrategia para el gerente colombiano. *Estudios Gerenciales*, 28(122), 153-167. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(12\)70199-7](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(12)70199-7)
- Johnson, G., Scholes, K., y Whittington, R. (2006). *Dirección estratégica*. Madrid: Pearson.
- Kvale, S. (1983). The Qualitative Interview: A Phenomenological and Hermeneutical Made of Understanding. *Journal of Phenomenological Psychology*, 14(1-2), 171-196. <http://dx.doi.org/10.1163/156916283X00090>
- Kotler, P., y Armstrong, G. (2017). *Marketing* (16a. ed.) (trad. L. Amador). Ciudad de México: Pearson.

- Martínez, M. (2002). *Comportamiento humano: Nuevos métodos de investigación*. México: Trillas.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., y Lampel, J. (1999). *Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico*. Buenos Aires: Granica.
- Muñiz, R., y Muñiz, V. (2016). *Marketing en el siglo XXI* (2ª. ed.). Madrid: Centro de Estudios Financieros.
- Nissan (2017). *Programa H1 Nissan LATAM*. México: Nissan LATAM.
- Peña, S., Ramírez, G., y Osorio, J. (2015). Evaluación de una estrategia de fidelización de clientes con dinámica de sistemas. *Revista Ingenierías Universidad de Medellín*, 14(26), 87-104. Disponible en <https://doi.org/10.22395/rium.v14n26a6>
- Ramírez, F., Ramos, V., y Rojas, N. (2010). Análisis de la calidad en el servicio del taller mecánico de las agencias automotrices [ponencia]. *XV Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática*. México: Anfeca. Disponible en <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xv/ponencias/116.pdf>
- Reinares, P., y Calvo, S. (1999). Una aproximación a las aplicaciones del marketing relacional en la empresa [ponencia]. *XIII Congreso Nacional, IX Congreso Hispano-Francés*. Madrid: Universidad Europea de Madrid. Disponible en <https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/565042.pdf>
- Riach, K. (2009). Exploring Participant-centred Reflexivity in the Research Interview. *Sociology*, 43(2), 356-370. <https://doi.org/10.1177/0038038508101170>
- Rumelt, R. (2011). *Good Strategy, Bad Strategy: The Difference and Why it Matters*. Nueva York: Crown Business.
- Santamaría, O. (2016). *Análisis de la calidad del servicio posventa y la satisfacción de clientes de los concesionarios de la industria automotriz en*

- Colombia* [tesis de Maestría]. Universidad Nacional de Colombia, Bogotá. Disponible en <http://bdigital.unal.edu.co/57508/1/1022367912.2017.pdf>
- Sarabia, J. (coord.) (1999) *Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas*. Madrid: Pirámide.
- Sellers, R., y Casado, A. (2010). *Introducción al marketing* (2ª. ed.). Alicante: Club Universitario.
- Schnarch, A. (2011). *Marketing de Fidelización. Cómo obtener clientes satisfechos y leales, bajo una perspectiva latinoamericana* . Bogotá: Ecoe.
- Tarziján, J. (2008). *Fundamentos de estrategia empresarial*. Santiago: Alfaomega.
- Téllez, J., Llanes, M., y Suárez, D. (2018). *Situación Automotriz Colombia 2018*. Colombia: BBVA Research. Disponible en <https://www.bbvaresearch.com/publicaciones/situacion-automotriz-colombia-2018/>
- Tinto, J. (2013). El análisis de contenido como herramienta de utilidad para la realización de una investigación descriptiva. Un ejemplo de aplicación práctica utilizado para conocer las investigaciones realizadas sobre la imagen de marca de España y el efecto país de origen. *Provincia*, 29, 135-173. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55530465007>
- Turner, D. (2010). Qualitative Interview Design: A Practical Guide for Novice Investigators. *The Qualitative Report (TQR)*, 15(3), 754-760. Disponible en <https://nsuworks.nova.edu/tqr/vol15/iss3/19>
- Vaca, H., y Vásquez, J. (2010). *Guía de marketing relacional orientado a las buenas prácticas para la atención al cliente en las “operadoras de transporte convencional en taxis”, de la ciudad de Latacunga*. Escuela Politécnica del Ejército-ESPE, Latacunga. Disponible en <http://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/4632>

- Vargas, J., y Guillén, I. (2005). Los procesos de transformación estratégica en relación con la evolución de las organizaciones. *Estudios Gerenciales*, 94, 65-80. Disponible en https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/156
- Vásquez, O. (2002). La idónea implementación estratégica es condición necesaria para aspirar al éxito de la empresa. *Estudios Gerenciales*, 85, 41-66. Disponible en https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/issue/view/14
- Zhang, Y., y Wildemuth, B. (2009). Qualitative analysis of content. En B. Wildemuth (ed.). *Applications of Social Research Methods to Questions in Information and Library Science* (págs. 308-319). Westport: Libraries Unlimited.

ANEXO 3. TABLERO DE KPI MAZDA CHÍA



KPIs MAZDA VARDÍ CHÍA

**Abril
2019**



Contenido

- Índice de retención del cliente
- M.S.I. Comercial
- M.S.I. Servicio



VARDÍ

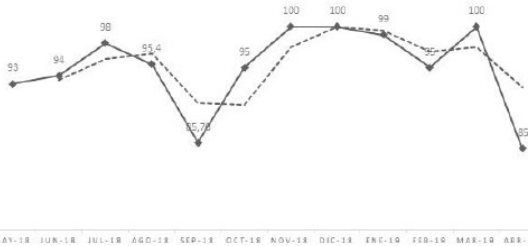
Índices de Retención de cliente



VARDÍ

M.S.I. Comercial

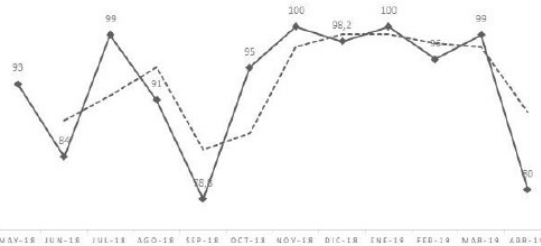
Atención Asesor Comercial.



Promedio 12 meses: 95 (May-18 Abr-19)
 M.S.I. Mazda Chía —
 M.S.I. Promedio - - - - -



Requerimientos del cliente

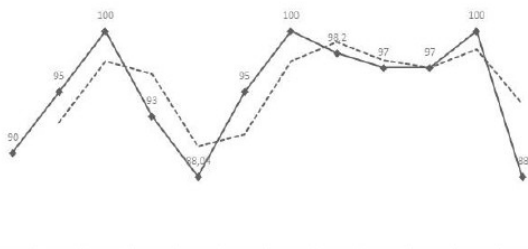


Promedio 12 meses: 92.8 (May-18 Abr-19)
 M.S.I. Mazda Chía —
 M.S.I. Promedio - - - - -



M.S.I. Comercial

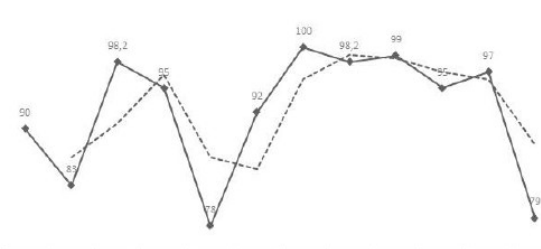
Presentación de los vehículos



Promedio 12 meses: 95,1 (May-18 Abr-19)
 M.S.I. Mazda Chía —
 M.S.I. Promedio - - - - -



Seguimiento del negocio

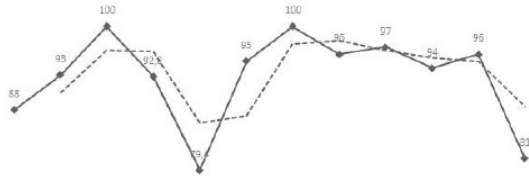


Promedio 12 meses: 92 (May-18 Abr-19)
 M.S.I. Mazda Chía —
 M.S.I. Promedio - - - - -



M.S.I. Comercial

Recomendaría

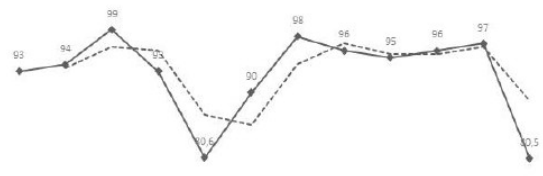


MAY-18 JUN-18 JUL-18 AGO-18 SEP-18 OCT-18 NOV-18 DIC-18 ENE-19 FEB-19 MAR-19 ABR-19

Promedio 12 meses: 92,7 (May-18 Abr-19)
 M.S.I. Mazda Chía ———
 M.S.I. Promedio - - - - -



Seguimiento del negocio



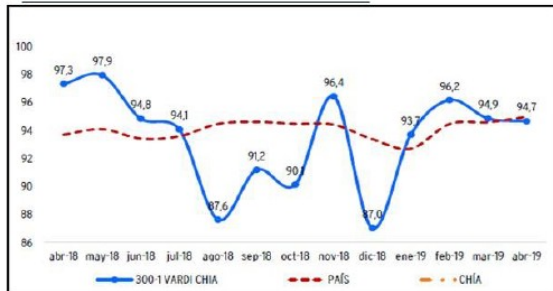
MAY-18 JUN-18 JUL-18 AGO-18 SEP-18 OCT-18 NOV-18 DIC-18 ENE-19 FEB-19 MAR-19 ABR-19

Promedio 12 meses: 92,7 (May-18 Abr-19)
 M.S.I. Mazda Chía ———
 M.S.I. Promedio - - - - -



M.S.I. Servicio

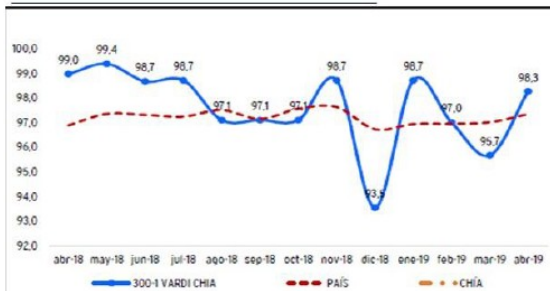
Asesor de servicio



Promedio 12 meses: 93,18 (May-18 Abr-19)



Atención y amabilidad



Promedio 12 meses: 97,5 (May-18 Abr-19)

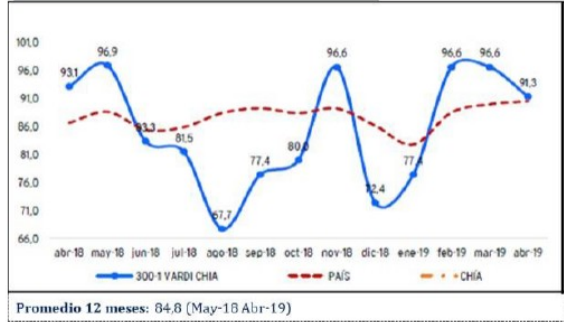


M.S.I. Servicio

Explicación y asesorías



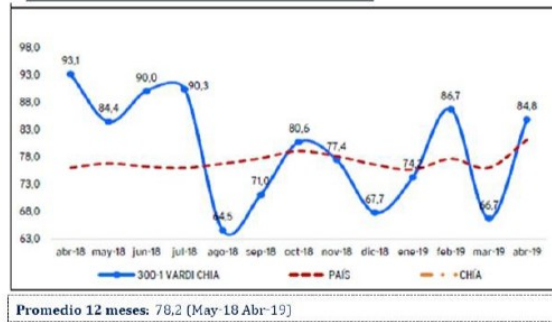
Información avance trabajos



VARDÍ

M.S.I. Servicio

Volvería



VARDÍ

ANEXO 4 – GLOSARIO

ASESOR COMERCIAL: persona encargada de asesorar y acompañar al cliente en el proceso de compra de vehículos nuevos.

ASESOR DE SERVICIO: persona encargada de asesorar y acompañar al cliente en el proceso de compra de servicios de taller posventa.

COMPROMISO: cumplimiento de las promesas de los actores de la relación, hacia la generación de valor en un intercambio relacional, para fortalecer y motivar tanto al asesor como al cliente manteniendo una relación duradera, beneficiosa y rentable para las partes involucradas.

CONFIANZA: es la percepción del cliente frente a la credibilidad, la integridad y la buena voluntad en la relación comercial.

ESTRATEGIA: es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo, que permite lograr una ventaja en un entorno cambiante mediante la configuración de sus recursos y competencias.

ESTRATEGIA COMERCIAL: es el diseño, la creación y la formulación de un plan multisectorial que busca superar los obstáculos para lograr un objetivo de venta.

FIDELIZACIÓN: es el desarrollo de un vínculo emocional entre el cliente y la organización.

HERMENÉUTICA: arte basado en la interpretación de textos.

I.R.C.: índice de retención de cliente.

INDICADOR CLAVE DE DESEMPEÑO: KPI, por sus siglas en inglés *Key Performance Indicator*.

KPI (Key Performance Indicator): indicador clave de desempeño.

MARKETING: es el proceso mediante el cual las compañías crean valor para sus clientes y establecen relaciones sólidas con ellos para obtener valor a cambio de ello.