MODELO DE GESTIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE SERVICIO EN CONCESIONARIOS Y DISTRIBUIDORES AUTOMOTRICES.

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA

MODELO DE GESTIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE SERVICIO EN CONCESIONARIOS Y DISTRIBUIDORES AUTOMOTRICES.

Autor:
Almeida, Helys

Bárbula, Julio de 2013

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA

MODELO DE GESTIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE SERVICIO EN CONCESIONARIOS Y DISTRIBUIDORES AUTOMOTRICES.

Autor:
Almeida, Helys

Trabajo de Grado presentado para optar al título
De Magister en Administración de Empresas Mención Gerencia

Bárbula, Julio de 2013

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA

CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

MODELO DE GESTIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE SERVICIO EN CONCESIONARIOS Y DISTRIBUIDORES AUTOMOTRICES.

Tutor:
Souri Anderi

Aceptado en la Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Área de Estudios de Postgrado
Por: Souri Anderi
C.I. 3.442.113

Bárbula, Julio de 2013

DEDICATORIA

Todo el empeño, amor, esfuerzo, sacrificio y las ganas que invertí en esta investigación te la dedicamos a ti Corazón de Jesús, a Dios todo poderoso y a la Virgen, por ser la esencia que me alienta, mantiene y acompaña día a día.

A mi esposa y padres por siempre brindarme todo el apoyo necesario para el cumplimiento de esta importante meta y por darnos la mejor herencia del universo, la educación. A mi hermana, abuelas, familiares, tíos, primas y primos.

A todos aquellos profesores y amigos que desde un principio creyeron en mí, para la realización de este trabajo de investigación.

RECONOCIMIENTO

Ante todo a ti, Nuestro Señor Dios, por iluminarme por el camino del bien, canalizando éste sueño, llenándome de tantos dones.... perseverancia, trabajo, constancia, dedicación, amor y de ganas por seguir viviendo para luchar por lo que quiero.

Gracias enormemente a mi esposa, padres y hermana, que siempre han sido símbolo de apoyo y amor, por estar conmigo en los momentos difíciles, guiándome por el camino del bien y ser un agente de enlace hacia el camino del éxito.

Les agradezco a los amigos, profesores y a la Universidad por siempre apoyarme en todo momento. En especial, al tutor Souri Anderi que me ha brindado un gran apoyo para alcanzar las metas planteadas; así como también, a la Profesora Paulina Riera.

A todo el valioso personal de Renault Venezuela, por brindarme toda su disposición y apoyo para la realización de éste trabajo de investigación, entre ellos están, Pablo Rullán, Evencio Rivas, Norma Mora, Maximiliano Montilla, Jorge Castillo, Cheila Chacón, Eduardo Terraza, María Angélica Guanipa, entre otros.

MODELO DE GESTIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE LA CALIDAD DE SERVICIO EN CONCESIONARIOS Y DISTRIBUIDORES AUTOMOTRICES.

Autor: Almeida, Helys
Tutor: Anderi, Souri
Fecha: Julio, 2013

RESUMEN

A nivel mundial se ha comenzado a difundir la cultura de la globalización, la adaptación al constante cambio y la exigencia por parte del usuario de una cultura de calidad, prácticamente ningún sector en el ámbito Nacional ha pasado desapercibido con respecto a este hecho. En la mayoría de los casos, las ineficiencias se presentan por la carencia de una cultura de calidad en la población venezolana. Los concesionarios automotrices no han sido una excepción, ofreciendo a los clientes un deficiente servicio en cuanto a satisfacción y atención al cliente. Es por ello, que el objetivo general de este estudio es desarrollar un modelo de gestión, para fomentar la calidad de servicio en las salas de ventas de los concesionarios, mediante herramientas gerenciales que permitan elevar su competitividad. Como objetivos específicos están: diagnosticar la situación actual de las salas de ventas de los concesionarios, determinar la situación del mercado automotriz venezolano, realizar un modelo de gestión para mejorar la calidad de servicio en el área estudiada y por último definir los criterios de universalidad, mediante el establecimiento de parámetros generales. Se efectúo una investigación descriptiva, con un diseño documental y de campo. La población estudiada fueron cien clientes insatisfechos del área comercial de los concesionarios Renault, quienes se les aplicaron un cuestionario, el cual resultó ser validado por su viabilidad, con validez de contenido, de criterio y de concepto. Las herramientas utilizadas en la metodología del presente trabajo fueron: Diagrama causa-efecto, Matriz FODA, Análisis del Entorno, Cinco Fuerzas de Porter, entre otras. Todas estas herramientas permitieron diseñar el modelo de gestión, el cual arrojó dos estrategias fundamentales para el mejoramiento de la calidad de servicio en los concesionarios automotrices. Las estrategias fueron las siguientes: Impulsar una cultura de calidad de servicio y atención al cliente en el área comercial de los Concesionarios e Incentivar a los Asesores de Ventas y Gerentes, para que cumplan los objetivos de calidad planteados. Finalmente, entre las conclusiones más importante, se puede decir que la aplicación del Modelo de Gestión, brindará un aporte a la población venezolana sobre la difusión de la Cultura de Calidad de Servicio y Atención al Cliente. La principal recomendación es la puesta en marcha del Modelo de Gestión Estratégico, a la brevedad posible, en el área comercial de los concesionarios automotrices.

Palabras Clave: Calidad de Servicio, Concesionarios Automotrices, Modelo de Gestión.

MANAGEMENT MODEL FOR IMPROVING THE QUALITY OF SERVICE QUALITY AUTOMOTIVE DEALERS AND DISTRIBUTORS.

Author: Almeida, Helys
Tutor: Anderi, Souri
Date: July, 2013

ABSTRACT

Globally it has begun to spread the culture of globalization, adaptation to constant change and the requirement by the user of a culture of quality, virtually no sector at National has gone unnoticed on this fact. In most cases, inefficiencies presented by the lack of a culture of quality in the Venezuelan population. The auto dealers are not an exception, offering customers a poor service in terms of customer satisfaction and. Therefore, the objective of this study is to develop a management model to enhance the quality of service in the showrooms of dealers, using management tools to make them more competitive. The specific objectives are: to diagnose the current situation of the showrooms of dealers, determine the Venezuelan automotive market situation, design a management model to improve the quality of service in the study area and finally define the criteria of universality, by setting general parameters. A descriptive study was carried out, with a documentary and field design. The study population were hundred dissatisfied customers shopping area Renault dealers, who have conducted a questionnaire, which turned out to be validated for their viability, with content validity, criterion and conceptual. The tools used in the methodology of this study were: Cause-effect diagram, and Table SWOT Matrix, Environment Analysis, Porter's Five Forces, among others. All these tools allow design the management model, which yielded two fundamental strategies for improving the quality of automotive service dealers. The strategies were: To promote a culture of quality and customer service in the business area Encourage Dealers and Sales Advisors and Managers, to meet quality objectives proposed. Finally, among the most important findings, we can say that the implementation of the Management Model will provide a contribution to the Venezuelan population on the spread of the Culture of Quality and Customer Service. The main recommendation is the implementation of the Management Model, as soon as possible, in the commercial area automotive dealers.

Keywords: Quality of Service, Automotive Dealers, Management Model.

ÍNDICE GENERAL

Pág.

Dedicatoria…………………………………………………….……………….. v
Agradecimiento……………………………………………………………… vi
Resumen……………………………………………………………..…….. vii
Índice de Cuadros…………………………………………………..……….. xi
Índice de Tablas…………………………………………………………….. xii
Índice de Gráficos…………………………………………………………… xiii
Índice de Figuras……………………………………………………………. xiv
Introducción…………………………………………………………............ xv

CAPÍTULO I
EL PROBLEMA
Planteamiento del problema……….………..………..……………….. 4
Objetivos………………………………………………………...……. 9
Justificación......……………...…………..……………………………. 9

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL
Antecedentes……..…..………………………………………………12
Bases Teóricas…….……………………………………………………16
Definición de términos básicos……………………………………...32

CAPÍTULO III
MARCO METODOLÓGICO
Naturaleza de la Investigación……………...…………………………34
Desarrollo de las Fases Metodológicas.………………..……………… 35
Definición conceptual y operacional de las variables………………….. 37
Operacionalización de los Objetivos…………………………………… 39
Población y Muestra..……………………………………….……… 41
Técnicas e Instrumentos de recolección de información………...…....42
Diseño de Instrumentos……………………………………………… 42
Técnicas y organización para el tratamiento de los datos……………… 45

CAPÍTULO IV
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS..... 46

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES……...…….. 102

LISTA DE REFERENCIAS…… 106

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO No.	Pág.
1. Cuadro Foda	82
2. Matriz Foda en el área comercial de los concesionarios de Renault Venezuela	85
3. Actividades de la acción I	88
4. Actividades de la acción II	89
5. Actividades de la acción III	90
6. Actividades de la acción I, estrategia II	91
7. Actividades de la acción II, estrategia II	92
8. Descripción de los criterios de universalidad	96
9. Perfil de expertos	97

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA No.	Pág.
1. Operacionalización de los Objetivos	40
2. Ponderación del Instrumento	43
3. Motivos de Insatisfacción	59
4. Promedio, moda y ponderación de cada afirmación	63
5. Ranking de marcas del mercado venezolano	69
6. Resultados de la evaluación cuantitativa del panel de expertos	99
7. Resultados de la evaluación cualitativa del panel de expertos	101

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO No.	Pág.
1. Etapa de la evolución de la calidad	17
2. Etapas de la gestión de calidad	18
3. Género de los encuestados	46
4. Edad de los encuestados	47
5. Modelos de vehículos	47
6. Zona geográfica de Venezuela	48
7. Satisfacción Global	48
8. Apariencia de las instalaciones	49
9. Calidad del estacionamiento	50
10. Tiempo en ser atendido	50
11. Presencia de los Asesores de Ventas	51
12. Gestión Administrativa	52
13. Información de opciones disponibles	52
14. Tiempo de entrega del vehículo	53
15. Información del asesor acerca del retraso	53
16. Explicaciones del asesor de ventas	54
17. Explicaciones sobre el plan de mantenimiento	55
18. Contacto telefónico del asesor para la entrega de su vehículo	55
19. Tiempo previo a la entrega del vehículo	56
20. Vehículos en óptimas condiciones	57
21. Contacto del asesor de ventas para determinar la satisfacción	57
22. Tiempo en que el asesor de ventas contacto al cliente	58
23. Recomendación del cliente	60
24. Ventas totales del mercado venezolano	67
25. Ventas de Renault Venezuela en el mercado venezolano	70

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA No.	Pág.
1. Elementos del triángulo estratégico	30
2. El triangulo estratégico en la práctica	30
3. Diagrama causa – efecto	66
4. Esquematización de las cinco fuerzas de Porter, aplicado al sector automotriz	79

INTRODUCCIÓN

El pilar fundamental de esta investigación es la puesta en práctica de un Modelo de Gestión, el cual se diseñará para disminuir la incidencia de las deficiencias en cuanto a la calidad de servicio en los concesionarios automotrices.

En la mayoría de los casos, las ineficiencias se presentan por la carencia de una cultura de calidad en la población venezolana, lo cual se traslada hacia todos y cada uno de los ámbitos a nivel nacional. Los concesionarios automotrices, no han sido una excepción, al someter a los clientes a un servicio deficiente en cuanto a satisfacción y atención al cliente.

En sociedades como la venezolana, donde la competitividad cada día se va incrementando y los niveles de expectativas de los clientes son aún mayores, se planteó la latente necesidad de buscar la mejor alternativa para solventar la problemática, dando como resultado la creación del Modelo de Gestión, para mejorar la satisfacción del cliente y por ende la competitividad de los concesionarios automotrices. En consecuencia, el presente trabajo de investigación queda estructurado de la siguiente manera:

El primer capítulo hace referencia al problema de la investigación, mediante un planteamiento y formulación de la misma; así como también, los objetivos generales, específicos y la justificación.

El segundo capítulo se refiere al marco metodológico referencial en donde se incluyen los antecedentes, que son los trabajos anteriores relacionados con el tema que se está desarrollando y las bases teóricas de la investigación.

INTRODUCCIÓN

El pilar fundamental de esta investigación es la puesta en práctica de un Modelo de Gestión, el cual se diseñará para disminuir la incidencia de las deficiencias en cuanto a la calidad de servicio en los concesionarios automotrices.

En la mayoría de los casos, las ineficiencias se presentan por la carencia de una cultura de calidad en la población venezolana, lo cual se traslada hacia todos y cada uno de los ámbitos a nivel nacional. Los concesionarios automotrices, no han sido una excepción, al someter a los clientes a un servicio deficiente en cuanto a satisfacción y atención al cliente.

En sociedades como la venezolana, donde la competitividad cada día se va incrementando y los niveles de expectativas de los clientes son aún mayores, se planteó la latente necesidad de buscar la mejor alternativa para solventar la problemática, dando como resultado la creación del Modelo de Gestión, para mejorar la satisfacción del cliente y por ende la competitividad de los concesionarios automotrices. En consecuencia, el presente trabajo de investigación queda estructurado de la siguiente manera:

El primer capítulo hace referencia al problema de la investigación, mediante un planteamiento y formulación de la misma; así como también, los objetivos generales, específicos y la justificación.

El segundo capítulo se refiere al marco metodológico referencial en donde se incluyen los antecedentes, que son los trabajos anteriores relacionados con el tema que se está desarrollando y las bases teóricas de la investigación.

El tercer capítulo comprende el marco metodológico que contiene los aspectos que orientarán y regirán el estudio; tales como, la naturaleza de la investigación, estrategia metodológica a utilizar, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de la información; así como la confiabilidad y validez de los instrumentos.

El cuarto capítulo aborda el análisis e interpretación de los resultados. Para poder ofrecer un efecto confiable y veraz, se ha decidido utilizar herramientas de calidad de servicio, en las salas de ventas de los concesionarios de la marca Renault Venezuela, ubicados en todo el territorio Nacional. Las mismas están basadas en la estadística y mejoramiento continuo, que a su vez han sido aplicadas por numerosas empresas y organizaciones a nivel mundial. Algunas de las técnicas utilizadas fueron: cuestionarios para medir la calidad de servicio en el área de estudio, diagrama causa efecto, análisis del sector automotriz y entorno que lo rodea, cinco fuerzas de Porter, Matriz Foda, entre otras.

Estas herramientas y metodología no sólo ofrecen mejoras en cuanto a los procesos (ya sean de bienes y/o servicios), sino que buscan a su vez superar todas y cada una de las expectativas de los clientes, sean estos internos o externos a la organización.

Luego de haber aplicado estas herramientas, se pudo llegar a la elaboración del Modelo de Gestión, que se basa en evaluar cuáles son las necesidades de los clientes y brindarles una solución óptima y adecuada a sus percepciones. El plan posee como estructura de trabajo, aplicar una encuesta en la sede escogida para realizar los estudios. Estas servirán como patrón para reconocer cuáles son los requerimientos de los clientes y sus verdaderas necesidades y seguidamente abordar las mismas por medio de las herramientas de calidad mencionadas, para así proporcionar una solución que sea rentable tanto para los clientes como para la

organización. Entre las estrategias planteadas en el modelo de gestión, se destacan impulsar una cultura de calidad de servicio y atención al cliente en el área comercial de los Concesionarios; así como, incentivar a los Asesores de Ventas y Gerentes de los concesionarios, para que cumplan los objetivos de calidad planteados.

Por último, se presentará la definición de criterios de universalidad, para determinar la aplicación del Modelo de Gestión en otros departamentos de los concesionarios automotrices e inclusive en otros sectores económicos de empresas prestadoras de bienes y servicios. Al mismo tiempo, se desarrollarán las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

CAPITULO I
EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

La gerencia del servicio, como modelo de gestión y una filosofía, está llamando la atención de los ejecutivos en muchos negocios de servicios. Mejorar la calidad de servicio ya no puede considerarse una moda. En diversos países a nivel mundial, debido a las nuevas exigencias del consumidor y tendencias económicas del mercado, se han identificado a través de diferentes investigaciones, cuatro aspectos comunes que los clientes desean de sus proveedores de productos y servicios: "Lo quiero más rápido", "Lo quiero mejor", "Lo quiero más barato" y "Lo quiero como yo lo quiero".

Según Ron Zemke (2000), se realizó el siguiente estudio: ¿Paga enfocarse en lo que el cliente realmente quiere, necesita o espera? El instituto de Planificación Estratégica de Cambridge, MA. Tomó 400 empresas y las separó en dos grupos: aquellas que recibieron buenas notas en Calidad de Servicio y las que recibieron malas evaluaciones; e investigaron cómo se comparaban los resultados de sus indicadores de negocio.

Descubrieron que aquellas organizaciones reconocidas por la calidad de sus productos y servicios *no eran las más económicas* en sus mercados; en realidad cobraban de 8% a 10% más que las que recibieron bajas calificaciones de sus clientes. Las empresas con mejores evaluaciones mejoraban su cuota de mercado más rápidamente, 6% de crecimiento contra 1% a 2% de las más débiles; y su utilidad en ventas era 12% contra 5% a 6% del grupo que recibió peores calificaciones. Pero el estudio produjo una información adicional muy importante: en tiempos de recesión, estas diferencias tienden a ser más pronunciadas aún; las

empresas mejor evaluadas mejoraban sus resultados consistentemente, mientras que las peor posicionadas tenían que recurrir a reducciones de precios para mantenerse en el mercado.

En la sociedad venezolana, se ha notado con mayor frecuencia y aunado al gran impacto que ha generado la globalización, la forma como el consumidor nacional ha incrementado sus parámetros de exigencias al momento de adquirir un bien o servicio. Es por ello, que el sector automotriz, para ser cada día más competitivo, debe adaptarse a estas nuevas exigencias.

Hoy en día para prestar servicios se requiere de altísimas competencias: entender las necesidades del cliente, medir el grado de satisfacción y mantener su fidelidad. Estos elementos permiten mantener o aumentar las cuotas del mercado. Tener un instrumento o un proceso que permita saber exactamente el grado de satisfacción del cliente y sus expectativas hacia el producto o servicio, permite diseñar estrategias orientadas a mantener la fidelidad del cliente y la captación de otros nuevos.

Para que un servicio sea evaluado y considerado de calidad, es necesario tomar en cuenta ciertas variables que lo afectan y que determinan un resultado exitoso. En este caso, un factor fundamental es la atención brindada y la calidad de servicio; así como también, la necesidad de que tanto la administración como los empleados estén alineados hacia un mismo fin.

Un componente importante para lograr el éxito dentro del sector de comercialización de vehículos, es el énfasis y desarrollo de la calidad de servicio tanto interno como externo. Es por ello que Franco, L (2006), Presidenta de la Empresa Consultora especializada en procesos de calidad Factor Humano, señala:

> La percepción que tienen los clientes externos de la calidad de atención que reciben de una compañía depende directamente de la calidad del servicio que ésta posea internamente. En consecuencia, la prioridad de una organización que desea alcanzar niveles superiores en calidad de servicio, debe estar focalizada en la creación y reforzamiento de una cultura cuya base sea la satisfacción de su propio recurso humano. En líneas generales, el empresariado piensa y cree que un comportamiento gentil y amistoso por parte de los profesionales que tienen trato directo con los clientes es suficiente para garantizar satisfacción en el consumidor. La calidad de servicio es diferente a la calidad de atención al cliente. Muchas organizaciones invierten grandes cantidades de dinero en capacitar y optimizar el trabajo de quienes están al frente de las oficinas de atención al consumidor, olvidándose de otros elementos y procesos internos que son, tal vez, mucho más importantes.

Una evaluación general de los servicios que se prestan en Venezuela realizada por Datanálisis (2006) determinó que 78% de los entrevistados consideró que la calidad del servicio en Venezuela es mala o muy mala; 15% opinó que es regular y solo 7% afirmó que es buena o muy buena. El trato recibido por parte de quienes les atendieron, fijó en los clientes una mala imagen de la compañía y colocó este renglón como el más importante y al mismo tiempo el más descuidado en la pirámide empresarial. Ante la pregunta ¿Cuáles son las peores cosas que le han pasado para que usted evalúe negativamente el servicio en Venezuela?, 39% de los entrevistados respondió que lo trataron mal y que la gente es mal educada, antipática, irrespetuosa y brusca; 18% consideró que "solo les importaba ganar dinero y me quieren robar" manifestaron los entrevistados; 10% criticó el establecimiento y lo calificó como "un rancho" informaron los entrevistados, y 8% se fijó en el producto para decir que "lo que me ofrecen es de mala calidad"

La deficiente calidad de servicio que ofrecen hoy día los distribuidores y concesionarios de Vehículos en Venezuela, pudiera atribuirse al mal trato y falta de asesoría profesional por parte del personal de ventas, debido al largo tiempo de espera de los clientes por recibir su vehículo nuevo, a las malas infraestructuras de

algunos distribuidores o concesionarias, a la falta de procedimientos y estándares de calidad de servicio que propicien uniformidad en los mismos, el mal estado en que el cliente recibe su vehículo nuevo por primera vez, teniendo que regresar nuevamente al distribuidor para presentar el reclamo, causando insatisfacción en el cliente y más aún, cuando no es de la zona geográfica donde adquirió su vehículo. Todo esto es originado por la carencia de un modelo de gestión estratégica y una cultura organizacional de calidad de servicio en los distribuidores y concesionarios.

Uno de los aspectos más importante a considerar, es que, cada día el cliente se vuelve más exigente y el hecho de que la problemática sea abordada de manera parcial, genera un menor grado de satisfacción en los mismos que preferirán a su vez visitar distribuidores de vehículos que les brinden todas y cada una de sus necesidades. Ello implica que los más fuertes sobrevivirán a los efectos de la globalización.

De continuar la situación actual, en un mercado donde sea oferente y no demandante, los distribuidores y concesionarios de vehículos que no establezcan desde ya un modelo de gestión estratégica para mejorar la calidad de servicio, simplemente se verán afectados por una disminución de sus ventas e inclusive, en tiempos de incertidumbre y altos riesgos económicos como se caracteriza el mercado venezolano, los distribuidores y concesionarios pueden irse a la quiebra o cierre de sus negocios.

Para poder prevenir esta situación, se hace indispensable que los distribuidores y concesionarios de Vehículos, sean organizaciones más dinámicas capaces de adaptarse a su ambiente y que evalúen constantemente las expectativas de sus clientes, para lograr un fuerte posicionamiento dentro de su sector. Esto permitirá fijar una plantilla de clientes recurrentes y empleados más satisfechos con sus

labores y beneficios, coadyuvando esto al incremento de la rentabilidad para el distribuidor.

Los aspectos antes mencionados, han desembocado en una problemática que es la insatisfacción del cliente, causada por la ausencia de calidad de servicio en las salas de ventas de los distribuidores o concesionarios de Vehículos. Esta situación se ha agudizado por los efectos arrojados por el incremento de las ventas a partir del año 2.003 en el sector automotriz, en el cual se han descuidado progresivamente varios aspectos, entre los cuales se destaca la calidad de servicio al cliente, así como también la falta de planificación estratégica, liderazgo, estructuras organizativas efectivas y carencia de una cultura de calidad de servicio que permita la consolidación y posicionamiento del servicio en el reñido mercado. La calidad de servicio tiene la finalidad de satisfacer las necesidades y expectativas del cliente y por ende consiste en el diseño, concordancia y disponibilidad del producto para ofrecer un buen servicio.

Para minimizar esta problemática, se propone diseñar un modelo de gestión estratégica que ayude a mejorar la calidad de servicio en las salas de ventas de los distribuidores y concesionarios de Vehículos. Es importante destacar, que los distribuidores y concesionarios que se preocupen por la calidad del servicio y apliquen herramientas gerenciales para estandarizar los procedimientos y métodos de calidad en la organización, estarán orientados a fidelizar a los clientes y por ende deberán tener mayor rentabilidad en el negocio, que se traducirá en un mejor posicionamiento en el mercado altamente competitivo del sector automotriz venezolano. En consecuencia, todo esto arroja una interrogante ¿Cuáles serán los elementos que conforman un modelo de gestión de la calidad del servicio que permitan incrementar los niveles de satisfacción del cliente, en las salas de ventas de los concesionarios?

1.2. OBJETIVO GENERAL.

Diseñar un Modelo de Gestión, para fomentar la calidad de servicio en las salas de ventas de los concesionarios, mediante herramientas gerenciales que permitan mejorar la satisfacción del cliente y por ende elevar sus niveles de competitividad.

1.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Diagnosticar la situación actual dentro de las salas de ventas de los distribuidores y concesionarios de vehículos nuevos, a través de herramientas de recopilación de información.
- Determinar la situación del mercado automotriz venezolano, mediante el análisis político, económico, social y tecnológico del entorno.
- Realizar un modelo de gestión para mejorar la calidad de servicio en los concesionarios automotrices.
- Definir los criterios de universalidad, mediante el establecimiento de parámetros generales, a fin de evaluar la factibilidad de aplicación del Modelo de Gestión.

Es importante destacar, que para cumplir con éstos objetivos específicos, se realizará el desarrollo de las fases metodológicas, específicamente en el capítulo del marco metodológico de la investigación, con el objetivo de determinar las actividades que darán fiel cumplimiento a los objetivos de la indagación.

1.4. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.

La sociedad en la actualidad se ha preocupado por aceptar, entender y aplicar cualquier tópico que relacione la calidad a su negocio. Es por ello que vemos

posibles negocios considerados “sencillos” (tales como: comida rápida, tiendas de lavanderías, ventas de ropa, entre otros) aplicando una gran cantidad de herramientas que le permitan incrementar su productividad y casi de manera directa sus beneficios.

Existen muchos sectores económicos venezolanos que basan sus actividades productivas en la calidad de servicio específicamente, siendo una de los más resaltantes los que involucran la comercialización y la distribución de Vehículos, ya que se exige no solo una calidad atractiva de un producto específico, sino que solicita una atención excepcional y personalizada luego de realizada la compra del mismo. Y es precisamente en este punto cuando todo el proceso de adquisición demanda un buen servicio.

El desarrollo de un nuevo Modelo de Gestión, para el mejoramiento de la calidad de servicio en los distribuidores y concesionarios de vehículos, representa un verdadero reto para la aplicación de conocimientos adquiridos durante los años de estudio. Como trabajo de campo, representa una enseñanza valiosa para la investigación, ya que permite interactuar directamente con las necesidades y expectativas del cliente, en el área de comercialización de Vehículos.

Es innovador, debido a que el diseño de un Modelo de Gestión Estratégica, proporcionará un impacto trascendental de la calidad de servicio en los distribuidores y concesionarios de Vehículos, específicamente en sus respectivas las salas de ventas. También ocasionaría en los empleados una verdadera concienciación, y motivación en el área de calidad de servicio y atención al cliente, con el fin de poder satisfacer las necesidades y expectativas del consumidor.

Es importante destacar, que el presente Trabajo Especial de Grado, originará un beneficio en lo económico, ya que ayudará a los distribuidores y concesionarios a aumentar su competitividad y rentabilidad, mediante el aumento de sus ventas afianzando la fidelidad de los consumidores. Igualmente permitirá incrementar la motivación y participación de los trabajadores, traduciéndose esto en un mayor rendimiento en el área laboral, disminución de quejas e insatisfacciones de los clientes, una gerencia comprometida con los objetivos de calidad y cada día más profesionalizada; en lo social, ayudará a la satisfacción de necesidades y expectativas de una sociedad que cada día será más exigente y fomentará una cultura de calidad de servicio, generando una armonía entre los clientes, distribuidores y concesionarios.

Lo más importante del desarrollo del Modelo de Gestión, es crear una fidelidad y prestigio de la marca de los clientes hacia los distribuidores y concesionarios, lo cual ayudaría a la ampliación del segmento de mercado y a su vez un incremento progresivo de sus ventas. La cultura de calidad de servicio hay que comenzarla desde ahora, porque cada día los clientes se tornan más exigentes y la competencia del sector económico es aún mayor.

La presente investigación está enmarcada dentro de la Línea de Investigación ***Propuesta de Soluciones a Problemas, partiendo del desarrollo de modelos sobre Servicios***, de la Maestría en Administración de Empresas Mención Gerencia en la Universidad de Carabobo.

1.5. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El presente Trabajo Especial de Grado, se llevará a cabo en las diferentes Salas de Ventas de los concesionarios Renault, ubicados en todo el territorio Nacional.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGADOS SOBRE EL TEMA

Varios investigadores han estudiado el tema de calidad de servicio y por ende existe la necesidad de referirnos a las siguientes investigaciones realizadas anteriormente, tanto de corte nacional, ya que aportan elementos de interés para lo que se presume, suceden en el sector automotriz, específicamente en los distribuidores de Vehículos Nuevos:

Rack, D. (2006) en su trabajo de grado para optar al título de Licenciado en Ciencias Gerenciales y Administrativas Mención Procedimientos y Métodos, titulado **Plan estratégico "Almedor" para el mejoramiento de la calidad de servicio en estaciones surtidoras de combustible (caso estudio: e/s Lagoval PDV®)**. El mismo fue realizado en la Universidad Tecnológica del Centro. El objetivo general de dicha investigación fue Desarrollar el Plan Estrategico "ALMEDOR" para mejorar la calidad de servicio en la estación de servicio caso – estudio PDV®, mediante herramientas estadísticas y una metodología de calidad. Los objetivos específicos son los siguientes: Actualizar el diagnóstico de la situación que se presenta en la estación caso-estudio, para realizar los ajustes necesarios en las bases teóricas de la investigación, Desarrollar un estudio de costo – beneficio, para conocer el potencial de aplicación y la disponibilidad de recursos que necesitará el Plan Estratégico "ALMEDOR", Aplicar el Plan Estratégico "ALMEDOR", para evaluar el comportamiento y los efectos que causará sobre la muestra y finalmente Definir los criterios de universalidad, mediante el establecimiento de parámetros generales, a fin de evaluar la factibilidad de aplicación de "ALMEDOR".

Las herramientas utilizadas en la metodología del presente trabajo fueron: aplicación de la técnica Servqual, que mide las percepciones y expectativas del cliente de la estación de servicio caso-estudio, cinco fuerzas de Porter, cuadro FODA, matriz efi y efe, matriz externa-interna y matriz FODA, todas ellas con la finalidad de definir al sector y el caso-estudio. También se empleó el Flujograma de Procesos que describe la secuencia de aplicación del Plan Estratégico, así como encuestas a los clientes para conocer sus percepciones y requerimientos.

De acuerdo a las herramientas aplicadas en la investigación, se pudieron detectar las mejoras en cuanto a la calidad de servicio, satisfacción del cliente y normas de seguridad. En consecuencia se demostró cuantitativamente, que mediante el Plan Estratégico ALMEDOR, la estación de servicios Lagoval logró mejorar la prestación de servicios a un 93, 64%, representando esto un incremento del 29,16%, con respecto a una medición realizada previamente. Por ende, se obtuvo una mejora de la calidad de servicio hacia los clientes. El aporte realizado al presente trabajo de investigación fueron las herramientas impulsadoras de la calidad, etapas de evolución de la calidad, aportes destacables de los padres de la administración.

Por otra parte, Delgado, F. (2004) en su trabajo de grado para optar al título de Magíster en Administración de Empresas Mención Gerencia de la Universidad de Carabobo, titulado **Metodología para el mejoramiento de la calidad de servicio en instituciones bancarias, basada en el análisis del valor. (Caso estudio: Banco de Venezuela).** El objetivo general de dicha investigación es diseñar una metodología que permita incrementar los niveles de calidad de servicio que brindan las instituciones bancarias, por medio de la conformación de un portafolio de herramientas de calidad orientadas a la generación de valor en los productos y servicios ofrecidos.

Por medio del trabajo de investigación se diseñó una metodología que considera la ejecución de fases estructuradas que permiten conocer el ambiente organizacional de la institución, conocer el ambiente externo (competencia), diagnosticar los recursos internos, involucrar a los clientes externos, hasta llegar a recopilar suficiente información que soporte la creación y/o mejora de los productos y servicios ofrecidos.

El trabajo citado concluyó que es muy importante aplicar un enfoque integral al momento de conformarse programas de mejora de la calidad de servicio, de forma tal que se consideren todos los factores claves que realmente inciden dentro y fuera de la organización. En otro orden de ideas, el uso de diferentes técnicas de recolección como análisis de información, permitirá conformar un producto innovador que aporte realmente valor a la organización.

Es importante considerar las opiniones y diferentes puntos de vistas del personal involucrado dentro del proceso de servicio, ya que se podrán identificar las brechas y puntos de mejora, que permitirán generar soluciones reales a la problemática generada.

El aporte realizado para el presente trabajo de investigación es en el uso de una metodología que permita identificar la problemática, para luego generar soluciones y controlarlas de manera eficiente, tomando en cuenta una visión amplia dentro de la organización.

Igualmente, Acuña, E. (2002) en su trabajo de grado para optar al título de Magíster en Administración de Empresas Mención Gerencia en la Universidad de Carabobo, titulado **Propuesta para mejorar el servicio al contribuyente en un ente público recaudador de impuestos (Caso estudio: Alcaldía de Valencia).** El objetivo general de dicha investigación fue Formular una propuesta para

mejorar el servicio al contribuyente en el sistema de recaudación de la Alcaldía de Valencia. La metodología utilizada en dicha investigación fue la Planificación Estratégica, sin embargo para el diagnóstico de la situación actual en ente gubernamental caso estudio se utilizó el diamante de Hammer y Champú, para referenciar los factores de mayor influencia en el proceso y luego proceder a diseñar un plan estratégico con acciones asertivas que propicien una cultura de servicio y gestión pública dentro de la organización.

El aporte realizado para este trabajo especial de grado fue el uso de la metodología de investigación, es decir en entender cómo la planificación estratégica ayuda a establecer planes de acción que propician una mejora en la calidad de servicio en la institución pública.

En el mismo orden de ideas Flores, M. (1999) en su trabajo de grado para optar al título de Magíster en Administración de Empresas Mención Gerencia en la Universidad de Carabobo, titulado **Modelo de gerencia de calidad de servicio basado en el aprendizaje organizacional de la relación con los clientes en la industria cauchera.** El objetivo general de dicha investigación fue Proponer un modelo aproximado de Gerencia de Calidad de Servicios para la industria cauchera, que permita lograr la competitividad organizacional, basado en el aprendizaje de la relación con los clientes. El modelo de gerencia de calidad de servicios, está conformado por estrategias con carácter metodológico que permiten abordar la transición hacia la organización que aprende de la relación con sus clientes, está integrado por fases de enfoque, diagnóstico, transformación, diálogo y aprendizaje. Este modelo destaca e incorpora los elementos que permitirán establecer una sólida cultura organizacional que aliente, mantenga, promueve, monitoree, reconozca la calidad de servicio y la satisfacción superior del cliente; así como también, el rol del liderazgo, el rol individual dentro de un contexto de clientes internos que serán los aspectos fortalecedores del proceso de

focalización y aprendizaje de los clientes constituyendo una ventaja competitiva organizacional factible de aplicar dada la viabilidad de las propuestas enmarcadas en el sentido-respuesta de la organización.

El aporte que propicia el trabajo de investigación citado, entender cómo el desarrollo organizacional y una cultura de calidad enfocada hacia el cliente, ayuda a mejorar la calidad de servicio en las organizaciones.

2.2. BASES TEÓRICAS.

Para efecto de ubicarnos dentro de la temática que se desarrolla en la presente trabajo de grado, es necesario aclarar algunos términos que son utilizados a lo largo de la misma y estarán organizados en dos importantes áreas de la administración las cuales son Calidad de Servicio y Gerencia Estratégica.

I. CALIDAD DE SERVICIO

2.2.1 Calidad de Servicio

Según Ruiz Olalla, C. (2001), la abundante literatura de los últimos años sobre el tema de la calidad puede hacer pensar que se trata de un concepto nuevo. Sin embargo, desde sus orígenes el ser humano ha tratado de corregir y mejorar todas las actividades que lleva a cabo, ya sean deportivas, económicas, sociales, entre otros. El espíritu de superación, unido a la satisfacción que reporta, conduce a comportamientos que tienden a evitar los errores y a perfeccionar lo que previamente se podía dar por bueno.

Pero es justo reconocer que la calidad asociada a las organizaciones empresariales ha sufrido una importante evolución en las últimas décadas. En un principio la calidad se asociaba con las secciones de inspección y control, donde a través de un análisis estadístico se trataba de determinar si la producción cumplía con los estándares de calidad previamente establecidos. El objetivo básico en estos casos consistía en conseguir niveles aceptables de errores en la fase de producción. Posteriormente, el concepto de calidad se extendió a todas las fases de la vida de un producto o servicio, desde su concepción o diseño hasta su fabricación y posterior uso por parte del cliente, siendo el lema "Cero Defectos"

En la actualidad los productos y servicios no sólo tienen que ser aptos para el uso que se les ha asignado sino que además tienen que igualar e incluso superar las expectativas que los clientes han depositado en ellos. El objetivo consiste en satisfacer a los clientes desde el principio hasta el fin. Esta nueva concepción de la calidad es lo que se conoce como "Calidad del Servicio". La calidad ha experimentado un profundo cambio hasta llegar a lo que hoy se conoce como calidad total, como sinónimo de sistema de gestión empresarial para conseguir la satisfacción de los clientes, los empleados, los accionistas y de la sociedad, en su sentido más amplio. El gráfico Gráfica Nº 1, muestra las etapas en la evolución de la calidad:

Gráfico 1. Etapas de la Evolución de la Calidad

Fuente: Ruiz Olalla, C. (2001).

En los años 50´s, surgió el término “Quality Assurance” que se puede traducir como garantía o aseguramiento de la calidad y que engloba al conjunto de actividades planificadas y sistemáticas, necesario para dar confianza de que un producto o servicio va a satisfacer los requerimientos establecidos, tal como se muestra en el Gráfico Nº 2:

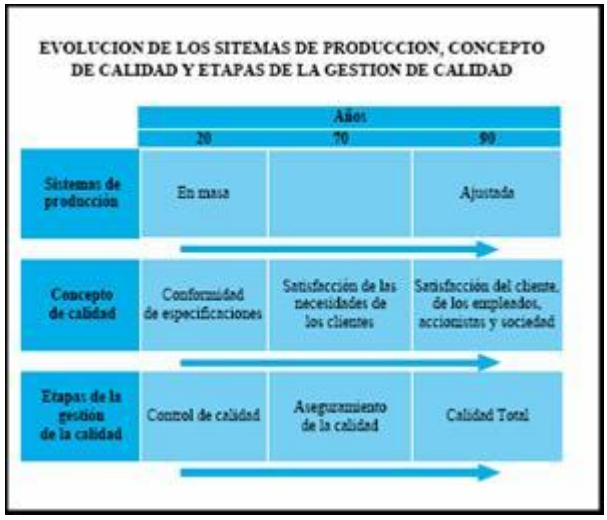

Gráfico 2. Etapas de la Evolución de la Calidad.

Fuente: Ruiz Olalla, C. (2001).

Según Horowitz, J. (1994), la calidad de servicio solo puede ser percibida por el cliente. Un servicio de calidad no es ajustarse a las especificaciones sino más bien ajustarse a los requerimientos del cliente. Una buena calidad de servicio se refiere a tratar al cliente como quiere ser tratado.

La calidad de servicio puede ser tanto realidad como percepción, la química de lo que realmente tiene lugar en el encuentro del servicio, y cómo el cliente percibe lo que ocurre basándose en las expectativas del servicio. La calidad del servicio puede ser definida por cinco dimensiones totales de funcionamiento del servicio como:

- Tangibles: Es la parte visible de la oferta de servicio tales como, instalaciones, equipos y apariencia del personal de contacto que da indicaciones de la naturaleza del servicio mismo.
- Fiabilidad: Implica la realización del servicio prometido con formalidad y exactitud. La fiabilidad implica mantener la promesa de servicio.
- Responsabilidad: La responsabilidad implica el deseo de servir a los clientes pronta y eficazmente.
- Seguridad: Se refiere a la competencia y a la cortesía del personal de servicio que infunde confianza en el cliente. Cuando los clientes tratan con el personal de una organización que son tanto agradables como confiables, sienten la tranquilidad de negociar con la empresa adecuada.
- Empatía: Es el deseo de comprender las necesidades precisas del cliente. La empatía es un servicio individualizado, esmerado que satisfaga al cliente.

En la actualidad, no hay empresas viables sin atención al cliente y sin la calidad del servicio que se debe ofrecer. Por ello, para poder estar presente en un mercado cada vez más competitivo, las empresas tienen que apostar por la calidad del servicio, considerada por muchos autores como la "quinta p" del marketing mix.

2.2.2 Factores que influyen en la calidad de servicio esperada.

Dentro de la teoría actual de calidad, y en especial de la que se enfoca en los servicios, se conocen 4 factores fundamentales bajos los cuales se asegura la prestación de un servicio a la altura de las exigencias del cliente. Ellos son, según Cantú, H. (2001):

- Comunicación boca a boca: la opinión que se forma el potencial cliente depende de lo que oye decir sobre él a otros consumidores.
- Necesidades personales: las características y circunstancias personales de cada cliente modifican las expectativas que se pueden llegar a crear.
- Experiencias anteriores: las expectativas que tienen los clientes que no han utilizado nunca el servicio no suelen ser las mismas que las de aquellos que ya han experimentado con el uso de ese servicio o con otro de características similares.
- Comunicación externa: se refiere a los mensajes directos e indirectos que lanzan las empresas a sus clientes, de los cuales merece la pena destacar el precio.

A su vez, una organización que pretenda alcanzar altos niveles en la calidad del servicio que suministra, debe prestar una especial atención a los atributos en los que se fija los clientes, para juzgarla.

Con el estudio de los mismos, la organización dispondrá de información relevante que le indicará en qué aspectos debe centrar los esfuerzos para que sean realmente apreciados, consiguiendo altas tasas de retorno en sus inversiones.

2.2.3 Servicio

Según Horowitz, J. (1994), el servicio más que un producto es un proceso intangible, las personas que van a comprar un servicio no van a adquirir un producto tangible, no se le puede oler, tocar, probar ni ver. Los servicios son mayormente llevados por los seres humanos y por ende muchas veces pueden tener sus días malos, pueden cometer un error y hasta le pueden pasar su mal

estado de ánimo al cliente. Un servicio generalmente se consume mientras se está llevando a cabo es decir cuando se está atendiendo a una persona en algún establecimiento ya se está llevando a cabo el servicio.

La invisibilidad de los servicios impone una carga especial sobre lo que sí es tangible asociado a ellos. Por ejemplo, facilidades de servicio o la apariencia personal del servicio para comunicar el mensaje de calidad apropiado.

En la mayoría de los productos que adquirimos o a los sitios a los que van las personas, se encuentra involucrado el servicio. Por ejemplo cuando se va a un restaurante el cliente no solo evalúa la comida que está consumiendo si no también la atención brindada en el establecimiento e inclusive el servicio brindado en ese momento puede jugar un papel preponderante para hacer que el cliente vuelva nuevamente.

2.2.4 Gerencia de Servicio

Según Thompson, A; Strickland, A. (2001), es un método organizacional total para hacer del mejor servicio la fuerza motriz del negocio, es un concepto transformativo, una filosofía, un proceso de pensamiento, un conjunto de valores y actitudes, creando así una gran diferencia con los competidores. Uno de los métodos más poderosos de crear diferenciación del mercado es vinculando la calidad del servicio con la calidad del producto y por tanto la reducción de costos. En la actualidad muchas organizaciones quedan atrapadas al hacer una elección forzosa entre los tres elementos.

La Gerencia de Servicio es un enfoque total de la organización que hace de la calidad de servicio, una filosofía organizacional, para satisfacer las necesidades y

expectativas de los clientes. Es una alternativa válida para que la empresa y su más alta dirección construyan ventajas competitivas que le permitan sobrevivir y desarrollarse, crecer, posicionarse, diferenciarse y obtener utilidades.

El servicio es una diferenciación clave en un mercado, especialmente cuando la elección se hace entre productos que no se pueden distinguir por ninguna otra dimensión significativa para el consumidor. Sea que el servicio se valore simplemente porque es una estrategia útil para la diferenciación del producto o porque el servicio es una convicción organizacional innata, el resultado es el mismo. Ante todo, es el estímulo competitivo porque los clientes no compran sólo bienes o servicios, también tienen expectativas y motivaciones intrínsecas por satisfacer. Se está comprobando que el servicio es tanto un gran negocio como un reto al satisfacer las necesidades y expectativas más exigentes de los clientes. La capacidad de servir a los consumidores de manera efectiva y eficientemente, es un problema que toda organización debe afrontar.

2.2.5 Calidad en los Servicios

Se ha definido el servicio como un acto social que ocurre en contacto directo entre cliente y representantes de la empresa de servicio. Según James R. y Lindsay W. (1994), un servicio pudiera ser tan sencillo como manejar una queja, o tan complejo como la hipoteca de una casa. Muchas de las organizaciones son negocios puramente de servicio; sus productos son intangibles, ejemplos que incluirían tanto un despacho de abogados, cuyo producto es asesoría legal, como una instalación de cuidados a la salud, cuyo producto es el bienestar y una mejor salud.

El contexto de servicio es importante para la percepción de calidad de los clientes. Si bien es importante que la infraestructura de un negocio opere como un

contexto de servicio satisfactorio para el cliente, lo fundamental es el servicio en sí mismo. De cualquier manera, el mantenimiento del contexto del servicio (limpieza, iluminación, comodidad, etc.) es importante en la percepción del cliente. Puede afectar el concepto que el cliente tenga del negocio, y poco tiempo después puede comenzar a considerar la posibilidad de cambiar de prestador. Muchas veces el contexto de servicio se va degradando lentamente sin que la empresa tome conciencia de ello.

En el mercado de los servicios, calidad no significa necesariamente lujo, ni tampoco un elevado nivel de excelencia. Un servicio alcanza el nivel de calidad adecuado cuando responde a las demandas del grupo de clientes-meta. Otro aspecto a resaltar es que el servicio va más allá de la amabilidad y de la gentileza, aunque una sonrisa nunca está de más. En todos los casos se trata de establecer métodos y no basarse en la simple cortesía.

2.2.6 Clientes

Los clientes son aquellas personas que tienen necesidad de un producto o servicio, que cualquier empresa puede satisfacer. Es por ello, que las organizaciones deben aplicar estrategias que permitan descifrar las exigencias de los clientes, con la finalidad de diseñar productos y servicios que satisfagan sus necesidades y expectativas, para que la empresa eleve su competitividad y pueda tener una mayor rentabilidad.

Harrington, H. (2000) define a los clientes como:

- Las personas más importantes para cualquier negocio.
- No son una interrupción de nuestro trabajo, son un fundamento.

- Son personas que llegan a nosotros con sus necesidades y deseos, y nuestro trabajo consiste en satisfacerlos.
- Merece que le demos el trato más atento y cortés que podamos.
- Representan el fluido vital para este negocio o de cualquier otro, sin ellos nos veríamos forzados a cerrar.
- Los clientes de las empresas de servicios se sienten defraudados y desalentados, no por sus precios, sino por la apatía, la indiferencia y la falta de atención de sus empleados.

2.2.7 Características de la atención al cliente:

La atención al cliente de los trabajadores de una empresa que ofrezca productos y/o servicios forma parte de una cultura de calidad, es por ello que deben establecerse métodos de atención para canalizar de manera eficiente las exigencias, peticiones, quejas o reclamos de los clientes. En la medida que la atención brindada sea cortes, honesta, profesional, diligente y efectiva, los clientes estarán satisfechos y verán cubiertas sus expectativas, creando así una fidelidad con la empresa prestadora del servicio.

Desatnick, R. (1990) destaca que las características más importantes que deben considerarse en la atención al cliente, son las siguientes:

- La labor debe ser empresarial con espíritu de servicio eficiente, sin desgano y con cortesía.
- El empleado debe ser accesible, no pertenecer ajeno al público que lo necesita.
- El público se molesta cuando el empleado de la organización que está frente a él no le habla con claridad, utiliza un vocabulario muy técnico,

cuando no se le cumple con los compromisos y cuando se le atiende descortésmente.

- Se debe procurar adecuar el tiempo de servir no al propio tiempo del empleado, sino al tiempo que dispone el cliente, es decir, tener rápidez
- Es muy recomendable concentrarse en captar lo que solicita el cliente, si hay algo imperfecto, puede rectificarse sin reserva.
- Las organizaciones deben tener procedimientos de recepción de peticiones, quejas y reclamos de los consumidores, para luego ser gestionadas satisfactoriamente al cliente

2.2.8 Clientela Clave

Según Desatnick, R. (1990), es aquella que, por sus expectativas y sus necesidades, impone a la empresa el nivel de servicio que debe alcanzar. Hoy en día, tanto en el terreno industrial como en el del gran consumo, los mercados se segmentan cada vez más de acuerdo con la diversidad creciente de los clientes. Ante la diversidad de necesidades, cada servicio debe seleccionar una clientela clave. La tentación de satisfacer a todos un poco ha pasado a ser el medio más seguro de fracasar.

2.2.9 Nivel de Excelencia

Según Desatnick, R. (1990), destaca que un servicio alcanza su nivel de excelencia cuando responde a las demandas de un grupo seleccionado. Si un segmento de la clientela quiere que las reparaciones se efectúen en tres (3) días, no hay necesidad alguna de realizarlo en tres (3) horas. Según el objetivo a que se tienda, tres (3) días o tres (3) horas pueden ser niveles de excelencia totalmente

válidos. Cada nivel de excelencia debe responder a un cierto valor que el cliente esté dispuesto a pagar, en función de sus deseos y de sus necesidades.

2.2.10 La Conformidad

Según Desatnick, R. (1990), se trata de mantener el nivel de excelencia en todo momento y en todo lugar. No se puede recibir una acogida mejor por la mañana que por la tarde. Cuanto más se ofrezca un servicio en lugares diferentes o a través de intermediarios diferentes, mayor es el riesgo de desviación con respecto al nivel de excelencia.

Las empresas que sirven de distribuidores, como las de seguros, informática, turismo, tienen ante sí un trabajo doblemente difícil: mantener su calidad de servicio de cara a sus distribuidores y ayudar a éstos a ofrecer en todo momento y en todo lugar una calidad igualmente buena para sus clientes.

2.2.11 El Momento de Verdad

Según Horowitz, J. (1994), el momento de verdad es ese preciso instante en que el cliente se pone en contacto con nuestro negocio y, sobre la base de la calidad del servicio y virtualmente la calidad del producto. Un momento de la verdad, no necesariamente lo determina el contacto humano. Cuando el cliente llega al lugar del servicio y entra en contacto con cualquier elemento de la empresa (infraestructura, señalamientos, oficinas, etc.), es también un momento de la verdad. Para poder ofrecer un mejor servicio al cliente, se requiere controlar cada momento de la verdad.

En la actualidad se ha convertido en el himno de la gerencia del servicio porque permite que la empresa mejore todos los contactos que el cliente tiene con

ésta, desde su llegada hasta que culmina el proceso de compra del producto o servicio.

En la presente investigación se determina cuál es el ciclo del servicio de un distribuidor de vehículos nuevos, para conocer cuáles son los momentos de verdad que experimentan los clientes, que determinarán la decisión de comprar o no el bien o servicio ofrecido.

2.2.12 Los siete pecados del servicio

Según Horowitz, J. (1994), estos pecados se cometen reiteradamente y se encuentran entre los desaciertos más comunes que molestan a los clientes. En realidad hay pocas cosas que verdaderamente enojan y exasperan a los clientes; entre ellas están:

- Tratar a los clientes con apatía: Cuando los empleados del servicio dejan de preocuparse por su trabajo, sus clientes y por ellos mismos, es el momento de hacer un cambio personal y profesional.
- Desairar a los clientes: Este pecado se presenta cuando el empleado trata de deshacerse de un cliente. Generalmente sucede cuando un trabajador de la organización no le brinda importancia a los clientes y prefiere atender sus tareas laborales, antes de darle prioridad a los clientes que necesitan de su colaboración.
- Ser frío con los clientes: Es un escenario laboral donde la llama humana ya no existe y es el cliente que sufre tales consecuencias. Éste pecado se refiere a una recepción helada, mirada fija de hielo y el corazón frío son frases que vienen a la mente para describir tal escena.

- Tratar a los clientes con aire de superioridad: Es un escenario donde predomina abrumar con palabras a los clientes, se utiliza jerga que ellos no pueden entender, se le gritan a las personas de edad y a quienes no hablan bien el idioma y se apartan a los niños.
- Trabajar como un robot: Cuando una persona llega a rutinizarse tanto que hace todo de la misma manera, día tras día, el pecado del servicio del robotismo puede ir avanzando lentamente en el comportamiento diario hacia los clientes.
- Ceñirse al reglamento: Este pecado ocurre en todo momento. Cuando las reglas y regulaciones de una organización se crean más para la conveniencia de ésta que para la del cliente.
- Dar evasivas al cliente: La evasiva es una forma de deshacerse del cliente para que el empleado pueda hacer algo distinto.

En la investigación de éste trabajo se determinará si estos pecados están siendo aplicados en las salas de ventas de los concesionarios Renault en Venezuela, con la finalidad de establecer un modelo estratégico que permita erradicar esta situación.

II GERENCIA ESTRATÉGICA

2.2.1 Gestión Estratégica

Según Thompson, A; Strickland, A. (2001), es la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permiten que una organización logre sus objetivos. La formulación de estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las amenazas y oportunidades

externas de una firma, el establecimiento de misiones de la industria, la fijación de los objetivos, el desarrollo de las estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuáles escoger. La ejecución de estrategias requiere que la firma establezca metas, diseñe políticas, motive a sus empleados y asigne recursos de tal manera que las estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo en forma exitosa. La evaluación de estrategias comprueba los resultados de la ejecución y formulación.

El proceso de la planeación estratégica comprende de las siguientes fases:

- Definir el negocio y la visión
- Establecer los objetivos estratégicos y las metas
- Formular la estrategia (plan de acción) para alcanzar los objetivos
- Implementar y ejecutar el plan estratégico
- Evaluar la ejecución y formular las medidas correctivas.

La esencia de la Planeación Estratégica es organizar, de una manera disciplinada y sistemática, las tareas que la administración tiene que ejecutar para guiar a la organización hacia un futuro estable. En este sentido, el objetivo de la planeación estratégica es definir los objetivos a largo plazo de la organización y la manera de lograrlos. Debe tenerse presente que la Planeación Estratégica no pretende predecir el futuro ni tomar decisiones futuras, sino tomar decisiones con impacto en el futuro.

El objetivo de la planeación estratégica tampoco es eliminar los riesgos ni minimizarlos. Su finalidad es asegurar que se tomen los riesgos correctos en el momento oportuno.

Este proceso consiste fundamentalmente en responder a las siguientes preguntas:

- ¿Dónde queremos ir?
- ¿Dónde estamos hoy?
- ¿Adónde debemos ir?
- ¿Adónde podemos ir?
- ¿Adónde iremos?
- ¿Cómo estamos llegando a nuestras metas?

2.2.2 El triangulo estratégico

Según James R; Lindsay W (1994), cuando se elabora cualquier plan empresarial deben tenerse en cuenta los tres principales actores de una estrategia competitiva: la Compañía (entendida esta como los accionistas y su alta gerencia), el Cliente y los Colaboradores.

Cada una de estas "3C" estratégicas es una entidad viviente con sus propios intereses y objetivos y del adecuado balance y satisfacción de esos intereses y objetivos depende en últimas el éxito de la empresa. Por esto se le denomina el "Triángulo Estratégico". Según se evidencia en las siguientes figuras:

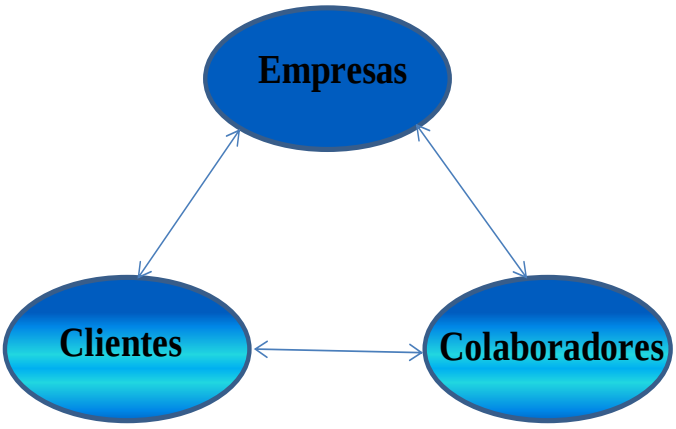

Fig. 1 Elementos del triángulo estratégico

Fuente: James R; Lindsay W (1994)

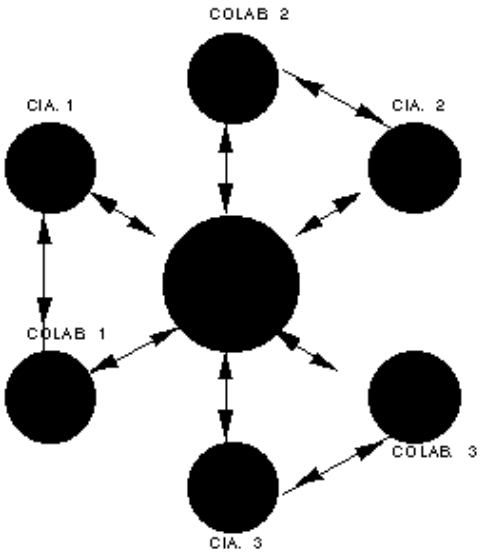

Fig. 2 El triángulo estratégico en la práctica

Fuente: James R; Lindsay W (1994)

Cuando se observan estos tres elementos en el contexto amplio del mercado, se tienen relaciones como las mostradas en la Fig. 2. En este caso, se muestran tres compañías (con sus propios intereses y valores) que a su vez, tienen su propio grupo de colaboradores. Ellos como personas, tienen también sus propias aspiraciones y muy probablemente los mismos valores, pero de acuerdo con las posibilidades e intereses de sus compañías, tienen distintos niveles y perspectivas de desarrollo, por lo cual su desempeño es diferente. Por otra parte, cada compañía está tratando de satisfacer al mismo grupo de clientes y sólo aquella que desarrolle mejores estrategias en función de esos clientes y que contrarresten las de los competidores, será la que gane la batalla del mercado.

Ahora, las empresas para satisfacer los intereses propios y las necesidades de los clientes no sólo generan ideas y desarrollan estrategias sino que hacen los aportes de capital requeridos para comprar o desarrollar tecnología; pero es su grupo de colaboradores quienes llevan a la práctica las estrategias y dependiendo de su labor, éstas serán más o menos exitosas. Por esta razón, el plan estratégico debe considerar los tres elementos del triángulo estratégico: los intereses de la compañía (accionistas y alta gerencia), de los colaboradores y de los clientes.

De esta forma, la tarea del grupo de planeación estratégica consiste en lograr el mejor desempeño de la empresa en los factores claves del éxito del negocio en relación con la competencia, combinando adecuadamente sus puntos fuertes con las necesidades de los clientes y alcanzando simultáneamente un excelente desarrollo del recurso humano que haga factible los dos aspectos anteriores, y por lo tanto, garantice la permanencia de la empresa en el largo plazo.

2.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

Asesor Comercial: Ejecutivo de ventas con una gran formación técnica que comercializa una gama de productos determinados.

Calidad: Grado en el que un conjunto de características inherentes, cumplen con los requisitos o parámetros determinados por los clientes.

Calidad de servicio: Es el grado de satisfacción de los clientes en cuanto atención que se les presta, al venderle un producto y/o servicio.

Concesionario Automotriz: Término que, jurídicamente, indica al que trabaja en nombre propio, pero por cuenta de terceros. El concesionario de una empresa automovilística adquiere los vehículos para revenderlos posteriormente, con un margen de ganancia prefijado por el propio fabricante; se ocupa además de la asistencia técnica a los clientes.

Estrategia: Consiste en el proceso de toma de decisiones sobre el futuro de la empresa y la puesta en práctica de dichas decisiones. En la estrategia empresarial se distinguen dos fases: Planificación estratégica e implementación estratégica.

Fidelidad de marca: Se produce cuando los consumidores, a la hora de comprar un producto, confían siempre en la misma marca. Resulta ventajosa para la empresa, pues estabiliza sus ventas y facilita las tareas de previsión. Para conseguirla ha de actuarse sobre el producto, la fuerza de ventas, el establecimiento y comunicación con el cliente.

Gerente de Ventas: Persona responsable de la gerencia de la fuerza de ventas. Suele compartir alguna otra responsabilidad como el servicio de atención a

clientes, servicios generales de ventas, etc. Dependiendo del tamaño del concesionario, puede tener bajo su responsabilidad otros gerentes que son responsables de otras unidades de negocios o cuentas claves.

Modelo de Gestión: Es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad, con la finalidad de obtener una ganancia económica o beneficio social. Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en el sector privado, como público.

Servicio: Oferta intangible, objeto de transacción o que se incorpora a un producto y forma parte inseparable de él.

Servicio al cliente: Se trata de aquella parte de la organización empresarial que se dedica a satisfacer las necesidades del cliente que lo requiera. Este aspecto resulta complementario a la venta del producto.

CAPITULO III
MARCO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

La metodología en una investigación tiene el propósito de darle un rigor científico que le confiera a la debida confiabilidad y validez al proyecto. En este sentido, Arias (2006:110), indica que "la metodología del proyecto incluye el tipo de investigación, las técnicas y los instrumentos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación", al tema objeto de estudio. Agregando que el marco metodológico está referido al "cómo" se realizará el estudio para responder al problema planteado.

En este sentido, este capítulo se refiere al Marco Metodológico, el cual expone los aspectos que orientarán y regirán el estudio; tales como, naturaleza de la investigación, estrategia metodológica a utilizar, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de la información, así como la confiabilidad y validez de los instrumentos.

3.1. CLASIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.1. Según su nivel de conocimiento.

La investigación se definirá como descriptiva, ya que permitirá la obtención de datos y de información a través de la observación e identificación de los puntos críticos a tratar dentro de los distribuidores y concesionarios de vehículos nuevos, para que así, mejoren su productividad por medio de las actividades que se fomenten en el Modelo de Gestión Estratégica.

3.1.2 Según la estrategia empleada por el investigador.

La investigación se consideró de campo, ya que el sistema a desarrollar está basado en la búsqueda de bibliografía apropiada, en investigaciones y experiencias de otros distribuidores y concesionarios de Vehículos Nuevos, así como también en información recopilada dentro de los mismos, además de analizar los datos recogidos y buscar de esta manera la metodología efectiva para la implementación del Modelo de Gestión Estratégica.

3.2 DESARROLLO DE LAS FASES METODOLÓGICAS.

3.2.1. Fase I: Diagnóstico de la situacion actual en las salas de ventas de los concesionarios de Vehículos Nuevos de Venezuela.

Esta fase se encarga de la búsqueda e investigación de toda la información que se necesitará para el desarrollo de las bases teóricas de la investigación. También, se pretende lograr el reconocimiento de las variables que ocasionan la problemática presente en el universo a investigar.

Las actividades que se realizarán en esta fase metodológica, serán las siguientes:

- Investigación en fuentes secundarias de información como: libros, guías, artículos y reseñas periodísticas, entre otros.
- Investigaciones basadas en artículos buscados en Internet.
- Aplicación de técnicas de recolección de información y observación directa para conocer los requerimientos del mercado y problemática que se presenta.
- Definición de las diversas variables que intervendrán en el estudio.

- Aplicación del instrumento de medición desarrollado por el autor (Ver anexo Nº 1), para identificar las variables que ocasionan la problemática presente en las salas de ventas.
- Análisis de los datos obtenidos en la aplicación de técnicas de recolección de información y observación directa.

3.2.2. Fase II: Determinar la situación del mercado automotriz venezolano

El desarrollo de esta fase permitirá conocer el análisis interno y externo de los concesionarios y distribuidores a estudiar, para identificar los factores claves de éxito; así como también, se conocerá las oportunidades de mejora que ofrece el sector automotriz venezolano.

Entre las actividades que contempla esta fase, podemos mencionar las siguientes:

- Aplicación de técnicas de análisis de la situación actual (5 Fuerzas de Porter, Matriz FODA, Evaluación de Factores Externos e Interno), para identificar la situación actual en el universo a estudiar y del sector industrial a que ésta pertenece.
- Selección de las herramientas de calidad de servicio y estadísticas que ayuden a la determinación de las estrategias.

3.2.3. Fase III: Diseño del Modelo de Gestión.

Aquí se empezará a estructurar los parámetros que regirán el Modelo de Gestión, para lograr así minimizar las problemáticas existentes en el universo a estudiar. Las actividades que se realizarán en esta fase metodológica, serán las siguientes:

- Diseño de estrategias en base a las herramientas de calidad de servicio y estadísticas seleccionadas.

3.2.4. Fase IV: Definición de los criterios de universalidad.

Con esta fase, lo que se busca es implementar criterios que ofrezcan soluciones tanto a empresas del mismo sector económico, como en cualquier otro. Las actividades que se realizarán en esta fase metodológica, serán las siguientes:

- Elaboración de un esquema, mediante el cual se pueda medir el grado de adaptabilidad del Modelo de Gestión Estratégica, a las necesidades de otras empresas dentro del sector y fuera del mismo.
- Validación del esquema por medio de expertos en cada una de las áreas representativas dentro y fuera del sector.

3.3 DEFINICIÓN CONCEPTUAL Y OPERACIONAL DE LAS VARIABLES DE ESTUDIO.

3.3.1 Variables del Estudio

- **Percepción del cliente:** El cliente podrá brindar su impresión y sentir cual es el grado de percepción sobre el servicio comercial de los concesionarios, durante su permanencia en las salas de ventas. Se evaluará por medio de una escala de Lickert y se considerará como valor óptimo, mientras más se aproxime a 5 “Totalmente de Acuerdo”.

- **Atención al Cliente:** El cliente podrá evaluar el desempeño de los asesores de ventas que lo atendieron, en los siguientes factores: presencia y amabilidad, conocimientos técnicos y garantía de los productos, disponibilidad

de productos, comunicación con el cliente, desempeño en la gestión administrativa, tiempo en atender al cliente, entre otros aspectos. Se evaluará por medio de una escala de Lickert y se considerará como valor óptimo, mientras más se aproxime a 5 "Totalmente de Acuerdo". (definición operacional).

- **Satisfacción:** El cliente podrá evaluar si el asesor de ventas y los servicios que se brindan en las salas de ventas de los concesionarios, ofrecen, satisfacen o cubren sus expectativas y necesidades. Aquí el cliente se sentirá en la libertad de emitir opinión acerca de las razones que causaron su insatisfacción. Estará expresada en pregunta abierta y se informará las razones más repetitivas o con mayor frecuencia.

- **Calidad de las Instalaciones:** El cliente podrá valorar el estado en que se encuentran las instalaciones del concesionario, específicamente las condiciones de las salas de ventas, estacionamiento, fachada externa. . Se evaluará por medio de una escala de Lickert y se considerará como valor óptimo, mientras más se aproxime a 5 "Totalmente de Acuerdo".

Seguidamente se presentará un esquema de trabajo, a través de la operacionalización de los objetivos del estudio, con la finalidad de tener una guía de trabajo para el cumplimiento de las metas planteadas en ésta investigación. Es importante acotar, que en dicha operacionalización se reflejarán las variables que han sido explicadas en esta sección

3.4 OPERACIONALIZACIÓN DE OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

A continuación se presenta una tabla con la operacionalización de los objetivos de la investigación realizada para la evaluación de la calidad de servicio percibida por los clientes en las salas de ventas de los concesionarios automotrices:

Tabla Nº 01. Operacionalización de los Objetivos .

Fuente: Almeida, H. (2010).

OPERACIONALIZACIÓN DE OBJETIVOS. MODELO DE GESTIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE SERVICIO EN CONCESIONARIOS AUTOMOTRICES								
Objetivo General: Diseñar un Modelo de Gestión, para fomentar la calidad de servicio en las salas de ventas de los concesionarios, mediante herramientas gerenciales que permitan mejorar la satisfacción del cliente y por ende elevar su competitividad.								
OBJETIVOS	**ACCIONES**	**CATEGORÍAS**	**¿PARA QUÉ?**	**INDICADORES**	**ITEMS**	**TÉCNICA**	**INSTRUMENTO**	**FUENTE**
1. Diagnosticar la situación actual dentro de las salas de ventas de los concesionarios de vehículos	Determinar la problemática presente en la prestación del servicio, por parte de los concesionarios	Nivel de Calidad de Servicio percibida por el cliente en las salas de ventas de los concesionarios del sector automotriz.	Proponer soluciones alternativas a la problemática identificada	º Satisfacción al cliente º Nivel de recomendación del cliente º Tiempo en ser atendido el cliente, por el asesor de ventas º Nivel de atención al cliente por parte de los asesores de ventas.	º ¿Cuál es el tiempo promedio de espera de los clientes en ser atendidos? º ¿Cómo cataloga la infraestructura del distribuidor? º ¿Cómo ha sido la amabilidad y receptividad de los asesores de ventas? º ¿Cómo ha sido la gestión administrativa del asesor de ventas? º ¿El tiempo de entrega del vehículo ha sido respetado? º ¿Cómo cataloga la calidad del vehículo nuevo al momento de la entrega? º ¿Cómo ha sido la asesoría y explicación del producto, por parte del asesor de ventas? º ¿Usted está totalmente satisfecho de la calidad de servicio recibida por el distribuidor? º ¿Usted Recomendaría al concesionario donde adquirió su vehículo nuevo a un familiar o amigo?	º Observación Directa en el área de Estudio. º Encuesta a la muestra deseada en el área de Estudio. º Revisión de datos estadísticos de Calidad y Servicio	º Ficha de Registro de Resultados º Cuestionario	Clientes que visitan las salas de ventas de los concesionarios
2. Determinar la situación del mercado automotriz venezolano	Elaborar analísis interno y externo en la organización para identificar los factores claves éxito	Amenazas del sector económico y Oportunidades del mercado	Analizar el sector automotriz e identificar las oportunidades de mejoras que éste ofrece.	º Demografía º Economía º Tecnología º Situación Política º Leyes º Aspectos Socio - Económicos	º¿Las variables macroeconómicas influyen en el crecimiento de los concesionarios? º ¿El mercado en crecimiento y desatendido proporciona una oportunidad para los concesionarios? º ¿Los convenios internacionales e interinstitucionales proporcionan una ventaja competitiva para los concesionarios? º ¿Existe una plataforma tecnológica actualizada con los nuevos requerimientos del mercado? º ¿Cuáles son las amenazas del entorno que tienen los concesionarios actualmente? º ¿Cuáles son las oportunidades del entorno que tienen los concesionarios actualmente?	Revisión de datos cualitativos y cuantitativos del Mercado	Análisis Externo	Revistas, Periódicos, Información de los Minestrios (MILCO), Camara automotriz de Venezuela (CAVENEZ), Internet, Libros, entre otros.
		Fortalezas y Debilidades de los concesionarios del Sector Automotriz		º Mercadeo º Finanzas º Producción - Operaciones º Organización	º ¿Cómo es la calidad de servicio? º ¿Cómo es el posicionamiento de marca de los concesionarios? º ¿Cuál es la participación de mercado de los concesionarios? º ¿Existe un plan de publicidad y promoción? º ¿Los estados financieros de los concesionarios representan una amaneza? º ¿Cuáles son las fortalezas técnicas del recurso humano? º ¿Cómo es el nivel académico del recurso humano? º ¿Se cuenta con un software actualizado? º ¿Los concesionarios cuentan con líderes capacidados? º ¿Los concesionarios son flexibles ante las necesidades de los clientes? ¿Los concesionarios cuentan con una orientación y planificación estratégica para el cumplimiento de sus objetivos? ¿Existe planes de capacitación continua? ¿El personal tiene sentido de pertenencia hacia la organización?	Revisión de datos cualitativos y cuantitativos de los concesionarios	Análisis Interno	Datos cualitativos y cuantitativos de los concesionarios
3. Diseñar un Modelo de Gestión para mejorar la calidad de servicio en los distribuidores y concesionarios automotrices, mediante la optimización de los procesos y la aplicación de herramientas impulsoras de la calidad.	Formular un plan de acción para la mejora continua.	Calidad de Servicio	Mejorar la calidad de servicio en los concesionarios automotrices, satisfaciendo las necesidades y expectativas de los clientes	º Objetivos direccionales, operativos y tácticos º Formulación º Seguimiento y Control	º¿Se cuenta con un plan de acción para mejorar la calidad de servicio? º¿Cuál es el plan de acción para mejorar continuamente la calidad de servicio en las salas de ventas de los concesionarios? º ¿Que, cómo, para qué, quién, cuándo y dónde? º ¿Cuáles son los indicadores de gestión más adecuados?	N/A	Plan de Acción	N/A

3.5 UNIDAD DE ESTUDIO Y ANÁLISIS

3.5.1. Muestreo para el estudio

Según Hernández, R. (1998), la ventaja de una muestra no probabilística es su utilidad para determinado diseño de estudio que requiere no tanto una representatividad de elementos de una población, sino una cuidadosa y controlada elección de sujetos con ciertas características especificadas previamente en el planteamiento del problema.

En consecuencia, para ésta investigación se realizará un muestreo no probabilístico de decisión, tomando como referencia una definición clara de la población objetivo, la cual comprenderá encuestar a cien (100) clientes insatisfechos del área comercial de la Marca Renault, que han comprado vehículos nuevos en los diferentes concesionarios o distribuidores ubicados en todo el territorio Nacional, entre los años 2008 y 2009. La data de clientes insatisfechos se originó producto del estudio de satisfacción que generó la empresa Renault Venezuela, para los años mencionados. Estos clientes son mayores de edad, de género masculino y femenino, que no estén trabajando en el sector automotriz, para no influenciar o sesgar los resultados.

Es importante destacar que estos clientes insatisfechos de la marca mencionada, poseen similares patrones de compra, necesidades, expectativas y exigencias de clientes de otras marcas comerciales e importantes en Venezuela; tales como, General Motors, Toyota, Ford, Chrysler, Jeep, entre otras. En consecuencia, los resultados que se deriven del estudio, podrán ser perfectamente aplicables para la elaboración de un plan de mejora de la calidad de servicio, en el sector automotriz venezolano.

3.6 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.

Las técnicas de recolección de información que se utilizarán en éste trabajo son las siguientes:

- Cuestionario para medir la calidad de servicio en el área comercial de los concesionarios automotrices; Almeida, H., (2010) (Ver Anexo Nº 1).
- Instrumento de Validación del cuestionario para medir la calidad de servicio en las salas de ventas de los concesionarios automotrices; Universidad de Carabobo; Almeida, H., (2010) (Ver Anexo Nº 2).
- Instrumento de Validación de los Criterios de Universalidad; Almeida, H. (2013) (Ver Anexo Nº 3).

3.6.1 Diseño de Instrumentos.

3.6.1.1 Cuestionario para medir la calidad de servicio en el área comercial de los concesionarios automotrices.

El diseño de éste instrumento consistió en la realización de varias afirmaciones o enunciados y una pregunta abierta, las cuales fueron adaptadas al área comercial de los concesionarios automotrices. La encuesta se aplicó telefónicamente y tuvo un tiempo promedio de ejecución de cinco minutos con seis segundos.

El objetivo del instrumento es identificar los aspectos que les generan a los clientes mayor insatisfacción en el área comercial del concesionario, para establecer un plan de acción que permita mejorar la situación y así poder brindarle una mejor satisfacción al cliente.

La primera parte del instrumento consta de unas preguntas filtro y verificación de datos, que permiten atestiguar que el cliente encuestado haya participado en todo el proceso de compra del vehículo nuevo; así como también, que no esté laborando en el sector automotriz, para que los resultados no se vean influenciados o alterados. Al mismo tiempo, en esa primera parte se hicieron preguntas acerca el género y edad del cliente; así como también, el modelo y año del vehículo que éste adquirió. La segunda parte del instrumento, consta de un enunciado o afirmación acerca de la satisfacción global del cliente; la tercera parte, contiene afirmaciones referentes a las instalaciones del concesionario. Una cuarta sección, se refiere a la evaluación que hace el cliente sobre todo el proceso de compra del vehículo nuevo. Luego está la pregunta abierta de las razones de insatisfacción que tiene el cliente sobre el área comercial al momento de adquirir su vehículo y por último la afirmación de recomendación del concesionario a familiares y amigos. A continuación se presenta una tabla con la ponderación de cada enunciado o pregunta en el instrumento de medición:

Ponderación	Valoración
1	Totalmente en Desacuerdo
2	Parcialmente Desacuerdo
3	Parcialmente de Acuerdo
4	De Acuerdo
5	Totalmente de Acuerdo

Tabla Nº 02. Ponderación del Instrumento

Fuente: Almeida, H. (2013).

El listado con los datos personales de los clientes insatisfechos para la posterior aplicación del instrumento mencionado, fue propiciado por la reconocida empresa automotriz Renault Venezuela, C.A., con el objetivo de contribuir con la

realización del modelo de gestión estratégica para mejorar la problemática en el área comercial de los concesionarios automotrices.

3.6.1.2. Instrumento de Validación del cuestionario para medir la calidad de servicio en las salas de ventas de los concesionarios automotrices

Éste formato tiene como objetivo validar la encuesta que mide la calidad de servicio en las salas de ventas de los concesionarios automotrices. Es decir, que el instrumento tenga claridad, pertinencia y precisión en las preguntas o enunciados realizados.

El instrumento de medición fue validado antes de su aplicación, por un experto en el área de Calidad y Servicio del sector automotriz en Venezuela y Argentina (Ver Anexo Nº 4). Adicionalmente, fue validado por un profesor universitario de la Maestría en Gerencia de la Universidad de Carabobo (Ver Anexo Nº 5) y por último, fue certificado por un experto en el área de logística y distribución de productos de consumo masivo (Ver Anexo Nº 6).

3.6.1.3. Instrumento de Validación de los criterios de universalidad, para fomentar la calidad de servicio en las salas de ventas de los concesionarios.

Por medio de este instrumento se podrá conocer la universalidad que tiene la aplicación del Modelo de Gestión Estratégica tanto en concesionarios de diferentes marcas que comercializan vehículos en Venezuela, como otras empresas prestadoras de servicio, que se encuentran ubicadas en otros sectores económicos diferentes al automotriz. El instrumento se les aplicará a expertos de empresas de servicio, con el objetivo de evaluar la metodología de manera objetiva y poder así determinar el grado de universalidad del Modelo.

Es importante señalar, que los criterios de evaluación del instrumento están validados por una experta con amplia experiencia en la parte de Proyectos Institucionales, esto con el propósito de que el mismo, tenga la mayor objetividad y entendimiento por parte de los expertos.

3.7 TÉCNICAS Y ORGANIZACIÓN PARA EL TRATAMIENTO DE LOS DATOS.

Los datos serán organizados y tabulados en cuadros y tablas del Software estadístico SPSS 15 (for Windows versión 7) y Microsoft® Excel. Estos datos estarán presentados en función de promedios, modas, porcentajes, unidades de tiempo y monetarias ya conocidas.

CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LA INVESTIGACIÓN.

4.1 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL EN LAS SALAS DE VENTAS DE LOS CONCESIONARIOS DE VEHÍCULOS NUEVOS.

A continuación se presentan los datos estadísticos y herramientas empleadas en la investigación, con el fin de brindar los resultados que han arrojado los diversos estudios aplicados.

Seguidamente se muestran los resultados que arrojó la encuesta de satisfacción y que fueron tabulados a través del software estadístico SPSS 15:

El género de los encuestados fue cincuenta y ocho por ciento (58%) sexo masculino y cuarenta y dos por ciento (42%) sexo femenino.

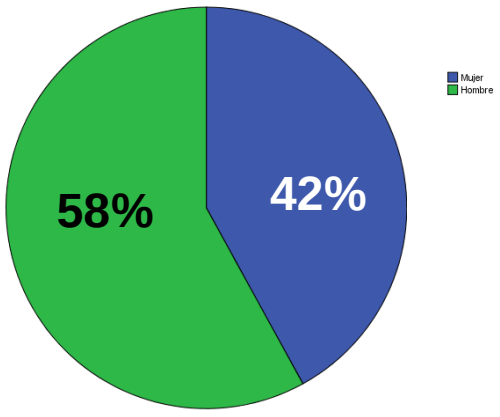

Gráfico Nº 3. Género de los encuestados

Fuente: Almeida, H. (2013).

La edad promedio de la mayoría de los encuestados oscila entre treinta y uno (31) y cincuenta (50) años de edad. Un cuarenta y nueve por ciento (49%) de los entrevistados tiene una edad comprendida entre treinta y uno (31) y cuarenta (40) años. Un veintisiete por ciento (27%) posee una edad comprendida entre cuarenta y uno (41) y cincuenta (50) años de edad.

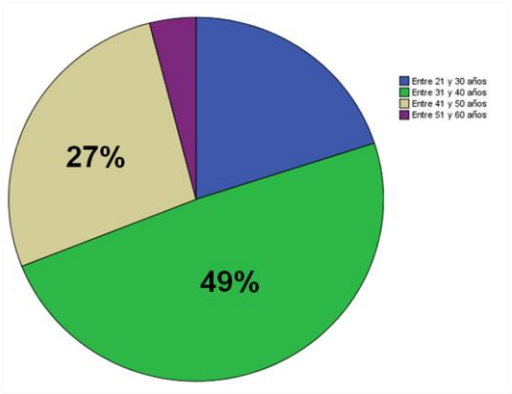

Gráfico Nº 4. Edad de los encuestados

Fuente: Almeida, H. (2013).

Entre los modelos Renault que adquirieron los clientes encuestados, están los siguientes: El veintiocho por ciento de los encuestados (28%) adquirió el modelo Logan del año 2.009, el diecisiete por ciento (17%) Sandero del año 2.009 y un dieciséis por ciento (16%) Logan del año 2.008.

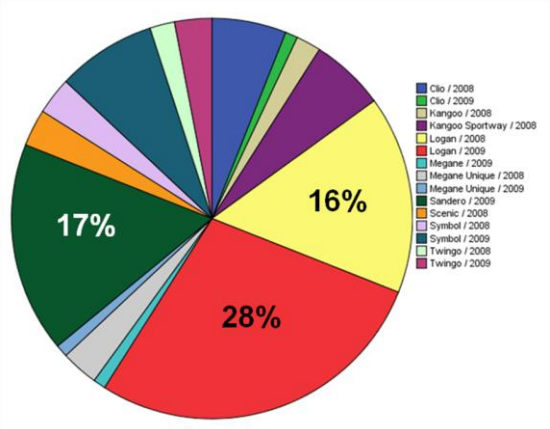

Gráfico Nº 5. Modelos de Vehículos

Fuente: Almeida, H. (2013).

La zona geográfica de Venezuela más afectada por insatisfacción de los clientes encuestados, donde se encuentran los concesionarios Renault, es la región central con el sesenta y cuatro (64%), luego le sigue la región occidental con veintiún por ciento (21%) y por último está la región oriental con quince (15%).

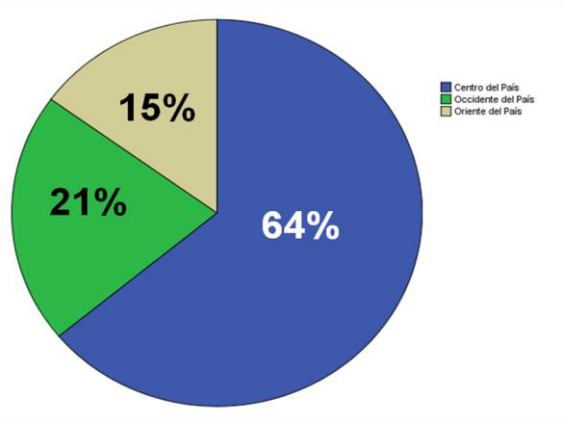

Gráfico Nº 6. Zona geográfica de Venezuela

Fuente: Almeida, H. (2013).

A continuación se presenta el resultado referente a la satisfacción global de los encuestados, referente al servicio comercial que le brindo el concesionario:

4.1.1. Su impresión sobre el servicio comercial que el Concesionario tuvo con Ud. Durante todo el proceso de compra y entrega de su nuevo vehículo es excelente.

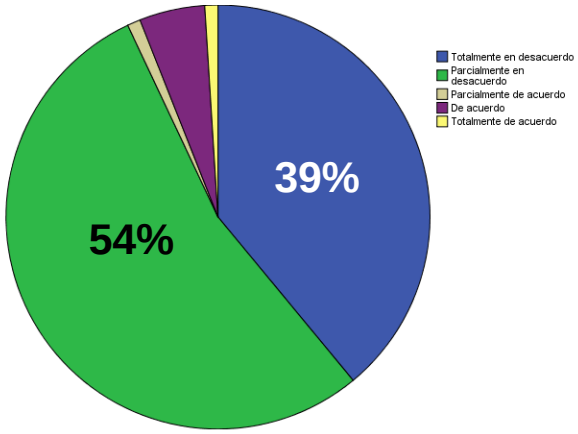

Gráfico Nº 7. Satisfacción Global

Fuente: Almeida, H. (2013).

Un cincuenta y cuatro (54%) de los encuestados está parcialmente en desacuerdo que el concesionario Renault le haya brindado un servicio comercial excelente, durante todo el proceso de compra y entrega del vehículo nuevo. Al mismo tiempo, un treinta y nueve por ciento (39%) está totalmente en desacuerdo con el enunciado. Es decir, un noventa y tres por ciento (93%) valora que el servicio comercial brindado por el concesionario, no ha sido excelente.

Seguidamente se presentan los resultados de los clientes encuestados, sobre la apariencia de las instalaciones de los concesionarios visitados.

4.1.2. Las instalaciones del concesionario (Estacionamiento, sala de ventas, baños, estado de la infraestructura) están iluminadas, limpias, seguras y modernas.

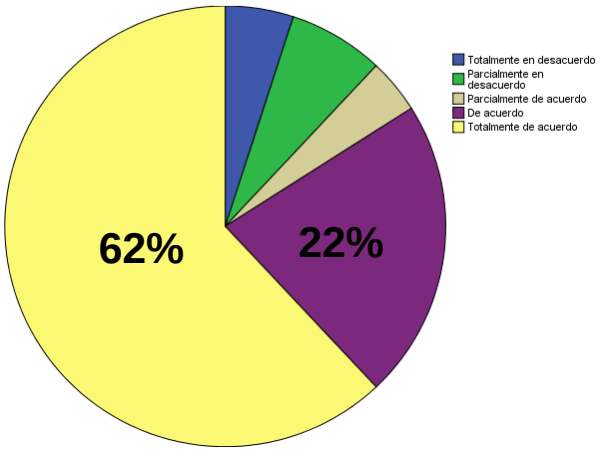

Gráfico Nº 8. Apariencia de las Instalaciones

Fuente: Almeida, H. (2013).

Un sesenta y dos por ciento (62%) de los encuestados, está totalmente de acuerdo que las instalaciones de los concesionarios están iluminadas, limpias, seguras y modernas. Un veintidós por ciento (22%) está de acuerdo con dicha afirmación.

4.1.3. El concesionario cuenta con amplio estacionamiento, vigilancia y fácil acceso.

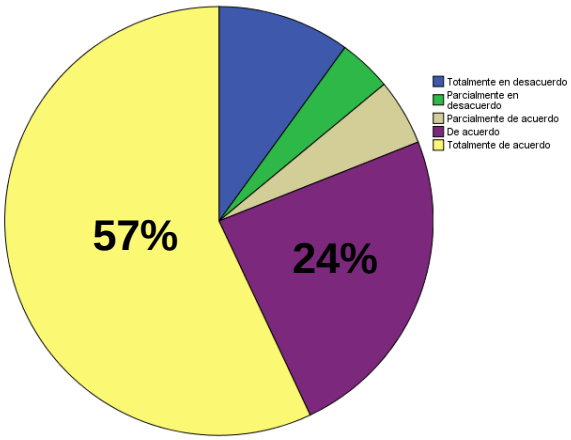

Gráfico Nº 9. Calidad del Estacionamiento

Fuente: Almeida, H. (2013).

El cincuenta y siete por ciento (57%) de los encuestados está totalmente de acuerdo con que el concesionario cuenta con amplio estacionamiento, vigilancia y fácil acceso. Un veinticuatro por ciento (24%) están de acuerdo con dicha afirmación.

A continuación se presentan los resultados de los clientes encuestados, sobre la calificación del proceso de compra del vehículo nuevo en el concesionario.

4.1.4. El tiempo en ser atendido por un asesor de ventas, fue excelente

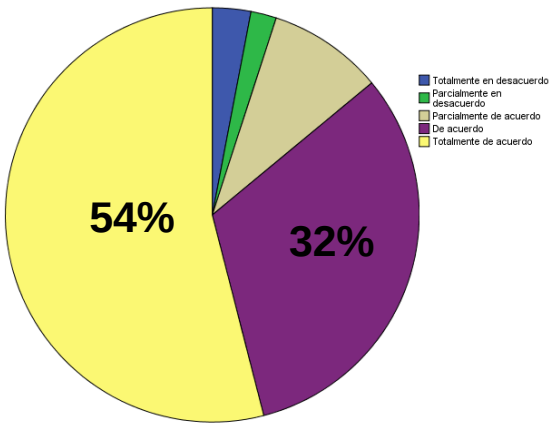

Gráfico Nº 10. Tiempo en ser atendido

Fuente: Almeida, H. (2013).

El cincuenta y cuatro por ciento (54%) de los encuestados manifestó que estar totalmente de acuerdo con que el tiempo en ser atendido por el asesor de ventas del concesionario, fue excelente. Al mismo tiempo, un treinta y dos por ciento (32%) dijo estar de acuerdo con la afirmación mencionada.

4.1.5. El concesionario tiene asesores de ventas que poseen excelente presencia y amabilidad.

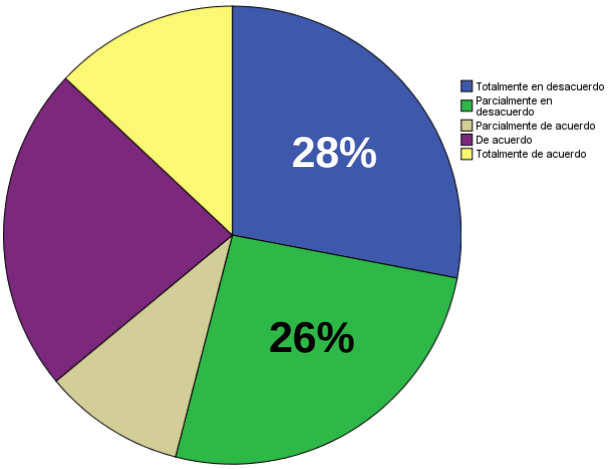

Gráfico Nº 11. Presencia de los Asesores de Ventas

Fuente: Almeida, H. (2013).

El veintiocho por ciento de los encuestados (28%) afirmó estar totalmente en desacuerdo con que el concesionario tiene asesores de ventas que poseen excelente presencia y amabilidad. Un veintiséis por ciento (26%) manifestó estar parcialmente desacuerdo con tal afirmación.

4.1.6. La gestión administrativa realizada por el asesor de ventas en el concesionario (trámite de crédito, cancelación de la factura, cancelación del seguro) fue excelente

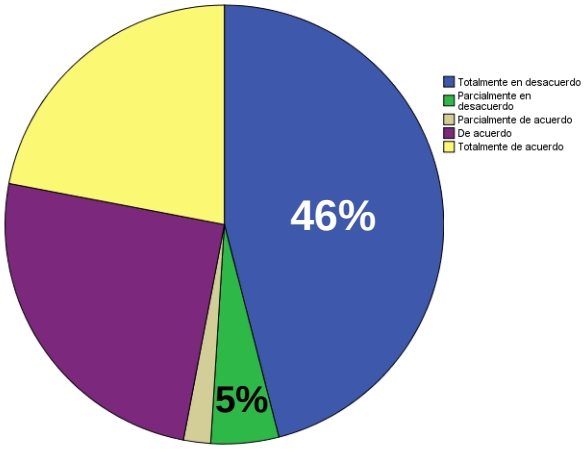

Gráfico Nº 12. Gestión Administrativa

Fuente: Almeida, H. (2013).

Un cuarenta y seis por ciento (46%) de la población encuestada afirma estar totalmente en desacuerdo con que la gestión administrativa realizada por el asesor de ventas del concesionario, fue excelente. Un cinco por ciento (5%) manifiesta estar parcialmente en desacuerdo.

4.1.7. La información que el asesor de ventas le brindó sobre los diferentes modelos, las opciones que tenían, los colores que había, etc., lo satisfizo completamente

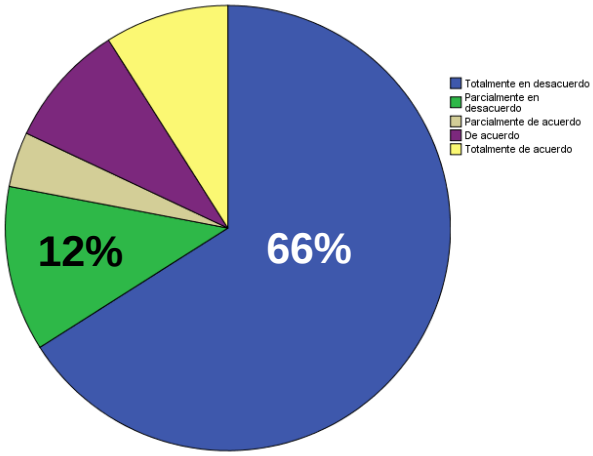

Gráfico Nº 13. Información de Opciones Disponibles

Fuente: Almeida, H. (2013).

El sesenta y seis por ciento de los encuestados (66%) afirma estar totalmente en desacuerdo con que la información que el asesor de ventas le brindó sobre los diferentes modelos, las opciones que tenían, los colores de los vehículos nuevos

que habías disponibles, etc., lo satisfizo completamente. Al mismo tiempo, un doce por ciento (12%) manifestó estar parcialmente desacuerdo con dicha afirmación.

4.1.8. El tiempo de entrega acordado por su asesor de ventas, lo satisfizo completamente.

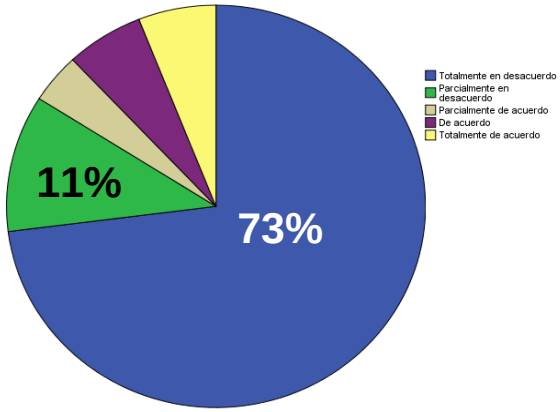

Gráfico Nº 14. Tiempo de Entrega del Vehículo

Fuente: Almeida, H. (2013).

El setenta y tres por ciento (73%) de los encuestados manifestó estar totalmente en desacuerdo con que el tiempo de entrega de su vehículo, acordado por el asesor de ventas, lo satisfizo completamente. Al mismo tiempo, un once por ciento (11%) afirmó estar parcialmente en desacuerdo con tal enunciado.

4.1.8.1. Le informó su asesor de ventas acerca del retraso de entrega y explicó los motivos.

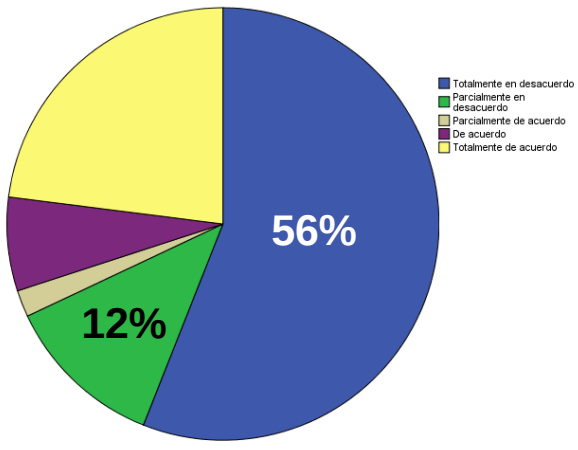

Gráfico Nº 15. Información del Retraso

Fuente: Almeida, H. (2013).

El cincuenta y seis por ciento (56%) de los entrevistados afirman estar totalmente en desacuerdo con que su asesor de ventas le informó acerca del retraso de entrega y le explicó los motivos. Un doce por ciento (12%) manifiesta estar parcialmente desacuerdo con dicho enunciado.

4.1.9. Las explicaciones recibidas sobre el uso de los diferentes mandos y accesorios de su vehículo en el momento de la venta y entrega, fueron excelentes.

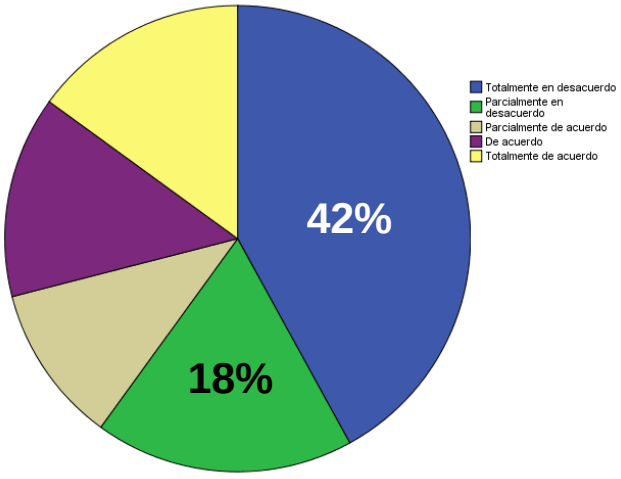

Gráfico Nº 16. Explicaciones del Asesor de Ventas

Fuente: Almeida, H. (2013).

El cuarenta y dos por ciento (42%) de los clientes, manifestó estar totalmente en desacuerdo con que las explicaciones brindadas por su asesor de ventas sobre los diferentes mandos y accesorios de su vehículo en el momento de la venta y entrega, fueron excelente. Adicionalmente, un dieciocho por ciento (18%) está parcialmente desacuerdo con dicho enunciado.

4.1.10. Las explicaciones recibidas cuando le entregaron el vehículo, sobre el plan de mantenimiento y la garantía, fueron excelentes.

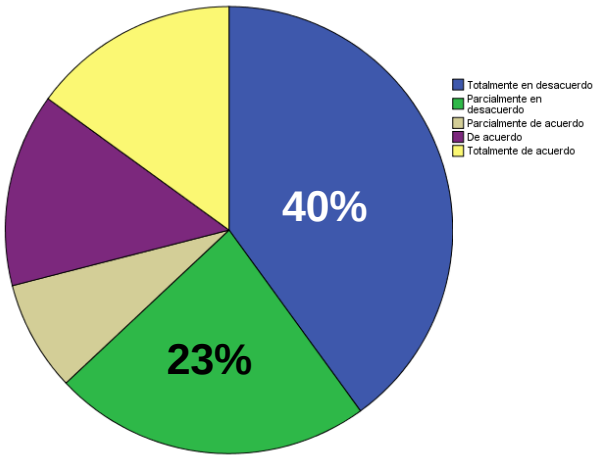

Gráfico Nº 17. Explicaciones del plan de mantenimiento

Fuente: Almeida, H. (2013).

El cuarenta por ciento (40%) de los encuestados afirmó estar totalmente en desacuerdo con que fueron excelentes las explicaciones sobre el plan de mantenimiento y garantía, brindadas por el asesor de ventas a los clientes, al momento de que le entregaran el vehículo nuevo. El veintitrés por ciento (23%) de los clientes entrevistados, manifiestan estar parcialmente en desacuerdo con tal afirmación.

4.1.11. Su asesor de ventas lo contacto con tiempo suficiente para coordinar la entrega de su vehículo.

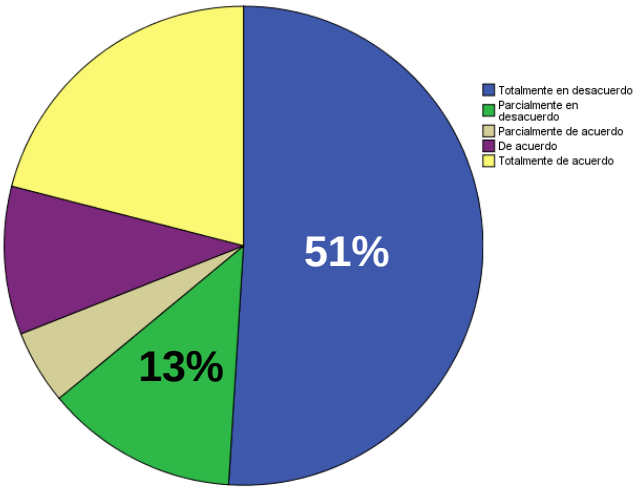

Gráfico Nº 18. Contacto telefónico del Asesor para la entrega del vehículo

Fuente: Almeida, H. (2013).

El cincuenta y un por ciento (51%) de los clientes entrevistados, está totalmente en desacuerdo con que su asesor lo contacto telefónicamente con tiempo suficiente, para coordinar la entrega de su vehículo. Un trece por ciento (13%) está parcialmente en desacuerdo con dicha afirmación.

4.1.11.1. Indique con cuánto tiempo previo a la entrega de su vehículo, fue usted contactado por su asesor de ventas:

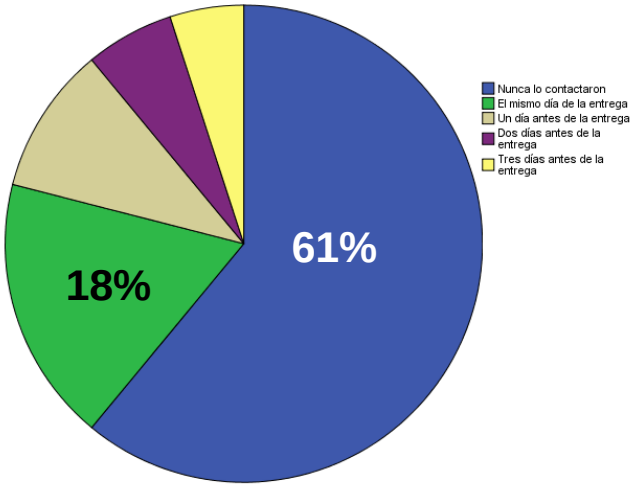

Gráfico Nº 19. Tiempo previo a la entrega del vehículo.

Fuente: Almeida, H. (2013).

Un sesenta y un por ciento (61%) de los clientes encuestados, informaron que nunca lo contactaron para coordinar la entrega de su vehículo, demostrando que existe una falta de comunicación y planificación por parte del asesor de ventas del concesionario. Un dieciocho por ciento (18%) de los entrevistados, fue contactado para coordinar la entrega de su vehículo nuevo, el mismo día.

4.1.12. Al momento de la entrega, su vehículo estaba en óptimas condiciones (limpio, sin rayas o sin desperfectos en la latonería, óptimos accesorios y comandos electrónicos a bordo)

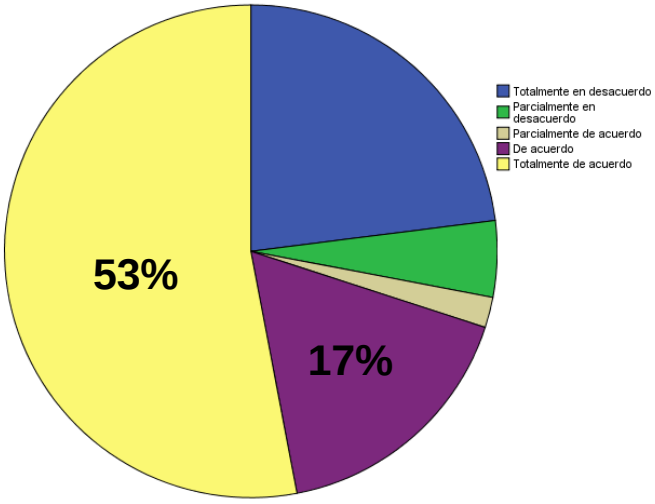

Gráfico Nº 20. Vehículo en óptimas condiciones

Fuente: Almeida, H. (2013).

El cincuenta y tres por ciento (53%) de los entrevistados manifestó estar totalmente de acuerdo con que recibió su vehículo nuevo en óptimas condiciones. Un diecisiete por ciento (17%) dijo estar de acuerdo con dicho enunciado. Es decir, un setenta por ciento (70%) dice estar conforme con las condiciones en que recibió el vehículo nuevo; por ende, los motivos de insatisfacción de los clientes entrevistados, no se les pueden atribuir a procesos de alistamiento o logística comercial, al momento de entregarles los vehículos nuevos a los clientes.

4.1.13. Considera que su asesor de ventas lo contactó en un tiempo prudencial, para determinar su satisfacción, después de haberle entregado su vehículo.

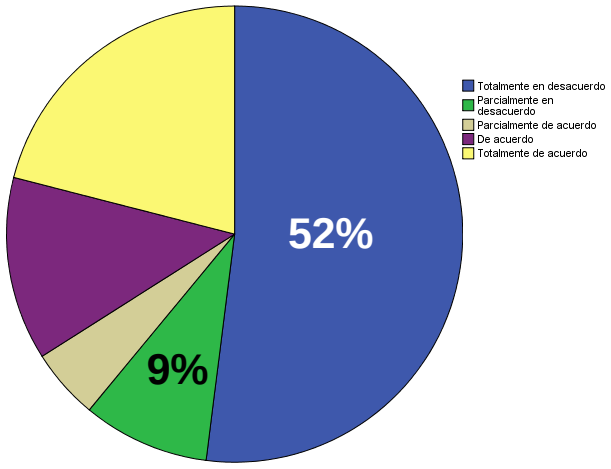

Gráfico Nº 21. Contacto del asesor de ventas para determinar la satisfacción

Fuente: Almeida, H. (2013).

El cincuenta y dos por ciento (52%) de los entrevistados, están totalmente en desacuerdo con que su asesor de ventas lo contacto en un tiempo prudencial, para determinar su satisfacción, después de haberle entregado su vehículo. Un nueve por ciento (9%) manifestó estar parcialmente en desacuerdo con dicho enunciado.

4.1.13.1. Indique en cuánto tiempo su asesor de venta lo contactó, después de haberle entregado su vehículo.

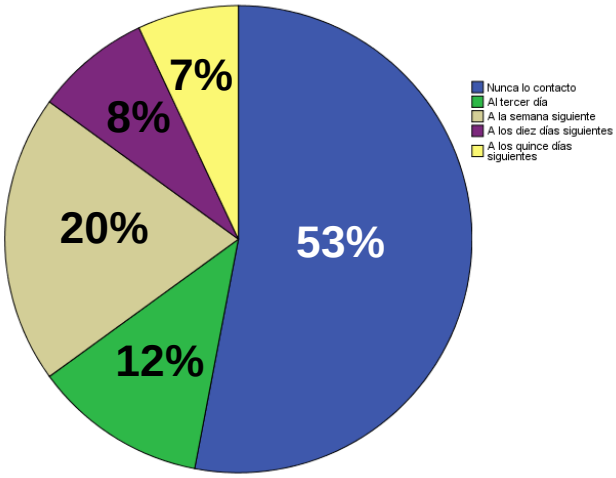

Gráfico Nº 22. Tiempo en que el asesor de ventas contacto al cliente

Fuente: Almeida, H. (2013).

El cincuenta y tres por ciento (53%) de los clientes encuestados, manifestó que nunca fueron contactados por su asesor de ventas, para medir el nivel de satisfacción, después de haberle entregado su vehículo nuevo. Un veinte por ciento (20%) afirmó que fueron contactado por el asesor de ventas a la semana siguiente de haberle entregado su vehículo, el doce por ciento (12%) informó que lo llamaron al tercer día, el ocho por ciento (8%) lo contactaron a los diez días siguientes y por último un siete por ciento (7%) lo llamaron durante los quince días siguientes de haberle entregado su vehículo nuevo.

Al no realizarse esta llamada de seguimiento, el asesor de ventas está perdiendo la oportunidad de conocer el nivel de satisfacción que tiene su cliente sobre todo el proceso de gestión comercial o compra de vehículo nuevo; también, de conocer las posibles fallas o dudas técnicas que tenga el cliente sobre el producto adquirido para remitirlo de inmediato al servicio postventa del concesionario.

4.1.14. ¿Cuál fue el principal factor que determinó su insatisfacción en el proceso de compra?

Al momento de realizarle ésta pregunta abierta a todos los entrevistados, se obtuvo un total de doscientos cuarenta y siete (247) respuestas, las cuales se presentan en la siguiente tabla:

Motivos de Insatisfacción	Frecuencia	Porcentaje
Pésima actitud de servicio por parte del asesor de ventas	53	21%
El asesor de ventas no era comunicativo conmigo	48	19%
Tuve que esperar mucho tiempo para que entregaran el vehículo	46	19%
Mala gestión administrativa del asesor de ventas	23	9%
Problemas de alistamiento del vehículo nuevo	17	7%
Tuve que comprar lo que había disponible	14	6%
El vehículo me lo entregaron sucio y con detalles en la latonería	11	4%
No le instalaron los accesorios solicitados	11	4%
Mala Calidad del Producto	10	4%
Me obligaron a realizar la poliza de seguros con el concesionario	5	2%
El asesor no me hablo claramente de los servicios postventa	6	2%
El concesionario no me dio un obsequio	2	1%
Me obligaron a comprar los accesorios del vehículo	1	0%
Total	**247**	**100%**

Tabla Nº 03. Motivos de Insatisfacción

Fuente: Almeida, H. (2013).

Los motivos de insatisfacción más nombrados por los clientes encuestados es la pésima actitud de servicio por parte de su asesor de ventas, con cincuenta y tres (53) respuestas, que representan el veintiún por ciento (21%). Al mismo tiempo,

"el asesor no era comunicativo conmigo", fue el segundo motivo de insatisfacción más nombrado, con cuarenta y ocho (48) respuestas, que representan el diecinueve por ciento (19%). También el motivo "Tuve que esperar mucho tiempo para que entregaran el vehículo", fue el segundo más mencionado por los clientes encuestados.

Éste último se le atribuye a la poca oferta de vehículos nuevos que empezó a agudizar a partir del año 2009 en el sector importador y productor automotriz venezolano.

Indudablemente la falta de actitud de servicio y la poca de comunicación de los asesores de ventas con el cliente, generan una gran insatisfacción en los compradores, que de no ser corregida de inmediato traerá consecuencias económicas negativas en los concesionarios.

4.1.15. Recomendaría a sus familiares y amigos, al concesionario donde adquirió su vehículo nuevo.

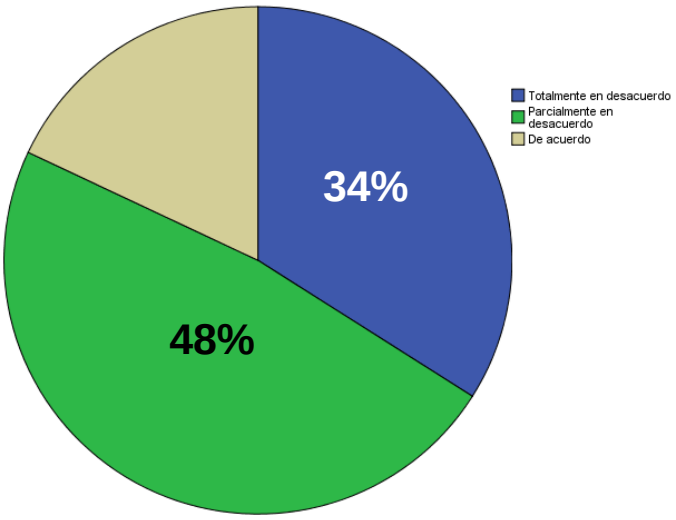

Gráfico Nº 23. Recomendación del Cliente

Fuente: Almeida, H. (2013).

El cuarenta y ocho por ciento (48%) de los clientes encuestados manifestaron estar parcialmente en desacuerdo en recomendar a sus familiares y amigos, al concesionario donde adquirieron el vehículo nuevo. El treinta y cuatro (34%) dijo estar totalmente en desacuerdo con tal enunciado. En consecuencia, un ochenta y dos por ciento (82%) de los encuestados insatisfechos no recomendarían al concesionario donde adquirió su vehículo.

4.1.16. Análisis de los resultados obtenidos.

A continuación, se presentará un cuadro resumen que señala el promedio, moda y ponderación por cada enunciado o afirmación, de los valores seleccionados por los clientes encuestados, con la finalidad de determinar las causas de su insatisfacción y establecer el plan de acción que permita mejorar la situación:

Enunciado	Media	Moda	Ponderación
1.- Su impresión sobre el servicio comercial que el Concesionario tuvo con Ud. durante todo el proceso de compra y entrega de su nuevo vehículo es excelente	***1,75***	***2***	***Parcialmente en desacuerdo***
2.- Las instalaciones del concesionario (Estacionamiento, Sala de Ventas, Baños o Estado de la Infraestructura) están iluminadas, limpias, seguras y modernas	4,29	5	Totalmente de Acuerdo
3.- El concesionario cuenta con amplio estacionamiento, vigilancia y fácil acceso.	4,14	5	Totalmente de Acuerdo
4.- El tiempo en ser atendido por un asesor de ventas fue excelente	4,32	5	Totalmente de Acuerdo
5.- El concesionario tiene asesores de ventas que poseen excelente presencia y amabilidad	***2,67***	***1***	***Totalmente en Desacuerdo***

6.- La gestión administrativa realizada por el asesor de ventas en el concesionario (trámite de crédito, cancelación de la factura, cancelación del seguro) fue excelente	***2.72***	***1***	***Totalmente en Desacuerdo***
7.- La información que el asesor de ventas le brindó sobre los diferentes modelos, las opciones que tenían, los colores que había, etc., lo satisfizo completamente	***1,83***	***1***	***Totalmente en Desacuerdo***
8.- El tiempo de entrega acordado por su asesor de ventas, lo satisfizo completamente	***1,61***	***1***	***Totalmente en Desacuerdo***
8.1.- Le informó su asesor de ventas acerca del retraso de entrega y explicó los motivos	***2,29***	***1***	***Totalmente en Desacuerdo***
9.- Las explicaciones recibidas sobre el uso de los diferentes mandos y accesorios de su vehículo en el momento de la venta y entrega, fueron excelentes	***2,42***	***1***	***Totalmente en Desacuerdo***
10.- Las explicaciones recibidas cuando le entregaron el vehículo, sobre el plan de mantenimiento y la garantía, fueron excelentes.	***2,41***	***1***	***Totalmente en Desacuerdo***
11.- Su asesor de ventas lo contacto con tiempo suficiente para coordinar la entrega de su vehículo	***2,37***	***1***	***Totalmente en Desacuerdo***
11.1- Indique con cuánto tiempo previo a la entrega de su vehículo, fue usted contactado por tu asesor de ventas	***1,76***	***1***	***Nunca lo contactaron***
12.- Al momento de la entrega, su vehículo estaba en óptimas condiciones (limpio, sin rayas o sin desperfectos en la latonería, óptimos accesorios y comandos electrónicos a bordo)	3,72	5	Totalmente de Acuerdo
13.- Considera que su asesor de ventas lo contactó en un tiempo prudencial, para determinar su satisfacción, después de haberle entregado su vehículo	***2,42***	***1***	***Totalmente en desacuerdo***
13.1.- Indique en cuánto tiempo su asesor de venta lo contactó, después de haberle entregado su vehículo	***2,04***	***1***	***Nunca lo contactaron***
14.- ¿Cuál fue el principal factor que determinó su insatisfacción en el proceso de compra?	***1.- Pésima actitud de servicio por parte del asesor de ventas***		

	2.- Falta de comunicación por parte del asesor de ventas 3.- Largo tiempo de espera para que le entregaran el vehículo nuevo.		
15.- Recomendaría a sus familiares y amigos, al concesionario donde adquirió su vehículo nuevo.	***2,02***	***2***	***Parcialmente en desacuerdo***

Tabla Nº 04. Promedio, Moda y Ponderación de cada Afirmación.

Fuente: Almeida, H. (2013).

Los enunciados o afirmaciones que se visualizan con letras más oscuras y en cursiva, quieren decir que obtuvieron ponderaciones más bajas o negativas por la mayoría de los clientes insatisfechos encuestados y aquellas que se visualizan con letras normales, fueron ponderadas bastante altas o positivas.

En consecuencia, los clientes evaluaron de manera positiva las condiciones de la infraestructura y ambiente de trabajo (iluminación, limpieza, seguridad, temperatura ambiente, entre otros), de los diferentes concesionarios de la marca francesa; esto se debió, a que a partir del año 2008, los inversionistas en conjunto con las políticas de Renault Venezuela, cambiaron la imagen visual de los concesionarios. Al mismo tiempo, los clientes encuestados evaluaron mayoritariamente de manera positiva las condiciones en que recibieron su vehículo nuevo, ratificando que el proceso logístico de alistamiento no era motivo de su insatisfacción. También el tiempo de espera que demoró el cliente en ser atendido por su asesor de ventas del concesionario, satisfizo a los encuestados. El tiempo de espera está acorde con las exigencias de los clientes, debido a las nuevas adecuaciones de las salas de ventas de los concesionarios Renault, las cuales ayudan a que la permanencia del cliente sea placentera y que su percepción de espera sea mínima. Se pudo observar que las salas de ventas poseen diferentes espacios que son del agrado de la mayoría de clientes; tales como, boutique,

cafetín, televisores plasma con videos alusivos a la marca, áreas de espera con revistas, entre otros atributos que satisfacen las expectativas del cliente.

Ahora bien, los clientes insatisfechos ratificaron a través del estudio, que su impresión sobre el servicio comercial que el concesionario les brindó durante todo el proceso de compra y entrega de su vehículo nuevo, fue negativa. En consecuencia, los encuestados no recomendarían a sus familiares y amigos, al concesionario donde adquirieron su automóvil. Indudablemente la evaluación de satisfacción global de un producto o servicio está relacionada con el índice de recomendación; es decir, si un cliente está insatisfecho por el producto o servicio recibido, no podrá recomendarlo.

La gestión eficiente del asesor de ventas es de suma importancia para lograr la satisfacción del cliente al momento de que éste empieza a realizar el proceso de compra del vehículo nuevo en cualquier concesionario, donde el asesor realiza una serie de acciones que permiten cumplir con las necesidades y expectativas del comprador. Sin embargo, el presente estudio arrojó las siguientes fallas o puntos de mejoras, que son responsabilidad de los asesores de ventas de los concesionarios Renault, con la finalidad de establecer acciones correctivas que mejoren la situación diagnosticada:

4.1.16.1. Fallas relacionadas con el asesor de ventas del concesionario:

- Los asesores de ventas no poseen una excelente presencia y amabilidad
- Deficiencia con la gestión administrativa (trámites de crédito, cancelación del seguro, gestión de facturación)
- Falta de conocimiento del producto al momento de la compra y entrega del vehículo nuevo.
- Falta de conocimiento del plan de mantenimiento y garantía de la marca.

- Falta de comunicación con el cliente, durante todo el proceso de compra e inclusive después de la entrega del vehículo nuevo.
- Pésima actitud de servicio y atención al cliente.

Adicionalmente, se diagnostico otras fallas originadas por agentes externos que no pueden ser controladas, ni modificadas por los concesionarios Renault, produciendo un efecto devastador en la imagen y reputación de la marca; dentro de estas se encuentran las siguientes:

4.1.16.2. Fallas relacionadas por agentes externos al concesionario:

- Escasez de productos en las salas de ventas.
- Largo tiempo de espera para recibir el vehículo nuevo. Aproximadamente entre dos y cuatro meses esperaron los clientes por sus automóviles.

Luego de conocer las causas de insatisfacción del estudio, se realizó un diagrama causa – efecto, para conocer las posibles causas más amplias, que pudiesen originar que el cliente esté insatisfecho del área comercial de un concesionario. Esto con el objetivo de tener un amplio conocimiento del diagnóstico y así poder estructurar un plan de acción que erradique la situación. Entre las principales áreas del problema, se mencionan los siguientes:

- Problemas con los Asesores de Ventas: Talento Humana
- Inconvenientes con la Gerencia del Concesionario.
- Fallas en la Infraestructura del concesionario.
- Carencia de Procedimientos y Métodos.
- Problemas internos en las ensambladoras e importadoras de vehículos.
- Amenazas del entorno que afectan al sector automotriz

Cada una de las áreas mencionadas, poseen posibles causas que originan el problema. A continuación se presenta el diagrama causa – efecto:

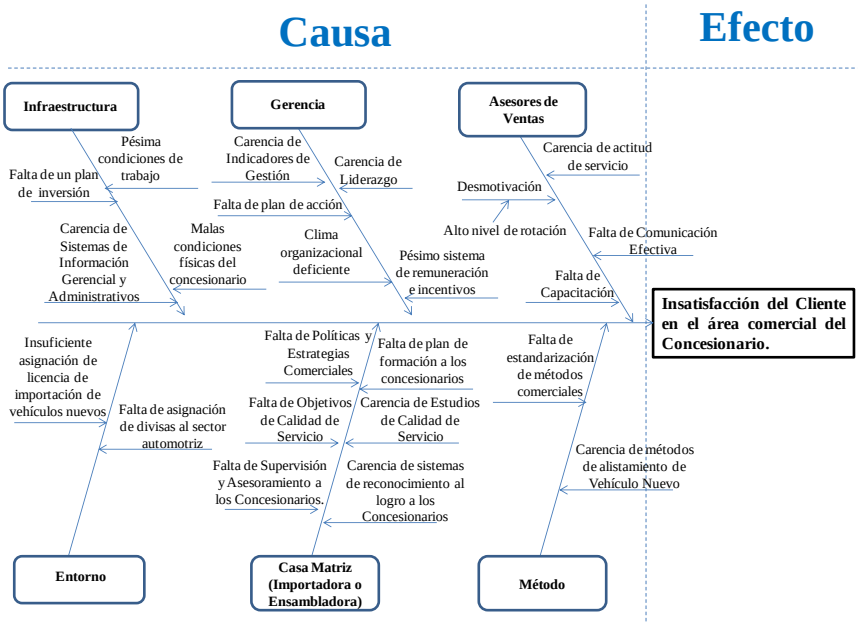

Figura Nº 3. Diagrama Causa - Efecto

Fuente: Almeida, H. (2013).

4.2. DETERMINAR LA SITUACIÓN DEL MERCADO VENEZOLANO.

4.2.1. Ventas de vehículos nuevos en el mercado venezolano.

A continuación se reflejan los resultados de ventas de vehículos nuevos en el mercado venezolano, datos que fueron brindados por la Cámara Automotriz de Venezuela CAVENEZ:

- Ventas de Vehículos Nuevos en el mercado venezolano desde el año 2005 hasta el acumulado a mayo de 2013:

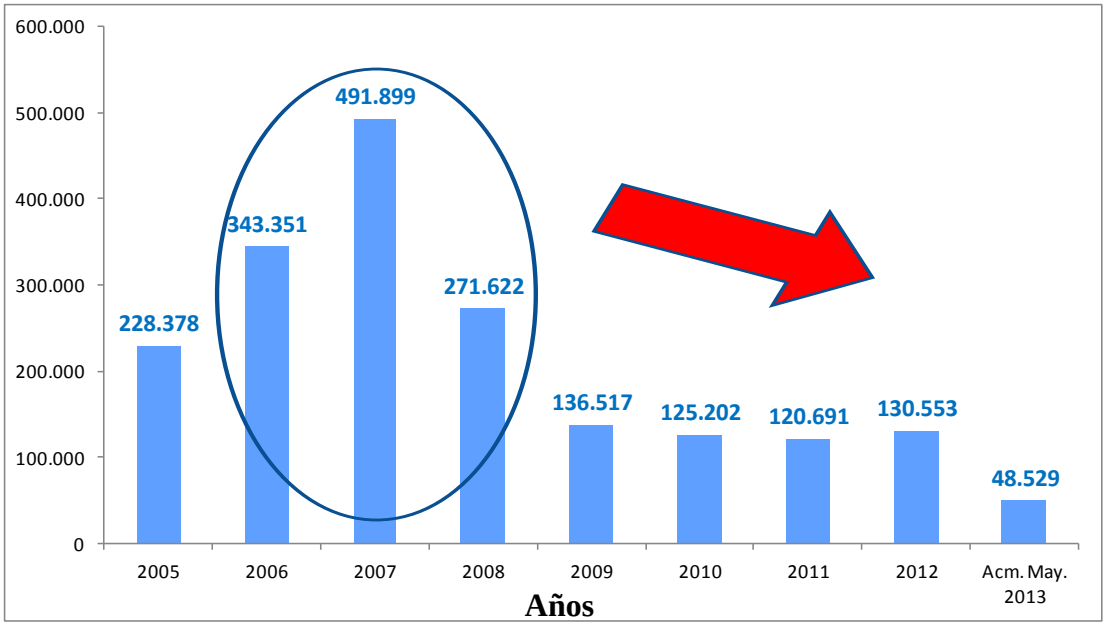

Gráfico Nº 24. Ventas totales en el mercado venezolano

Fuente: Almeida, H. (2013).

En el gráfico se observan las ventas en Venezuela, de todos los tipos de vehículos (autobuses, vehículos particulares, rústicos, camiones, entre otros), durante los años 2005 y acumulado a mayo de 2013. La mayor venta de vehículos ocurrió en los años 2006 y 2007 con 343.351 y 491.899 unidades respectivamente, siendo el año de ventas record en el sector automotriz venezolano. Para esos dos años mencionados anteriormente, hubo políticas gubernamentales que beneficiaron a la industria y que permitieron a la población, incrementar la demanda del mercado, renovando así el parque automotor. Al mismo tiempo, las ensambladoras, importadoras y concesionarios de vehículos nuevos, se adaptaron a las nuevas exigencias del mercado, aumentando sus líneas de producción, capacidad de servicio, nuevos portafolios de productos, nuevas contrataciones de personal, remodelación de los concesionarios, entre otras acciones que permitieron satisfacer las necesidades del consumidor.

A partir del año 2008 comenzó la aplicación de nuevas políticas gubernamentales que empezó a afectar la oferta de vehículos nuevos en el mercado venezolano. Una de las más significativas es la asignación de licencias de importación de vehículos nuevos, la cual ha sido mucho menor a la demanda del mercado; así como también, la poca asignación de divisas a las empresas ensambladoras para potenciar su producción. En consecuencia, hubo una reducción en la venta de vehículos del cuarenta y cinco por ciento (45%) respecto al año 2007, con un mercado de doscientos setenta y un mil seiscientos veintidós unidades. (271.622).

Entre el período 2009 y acumulado a mayo de 2013, la situación se ha agudizado aún más, debido a que las ventas han caído hasta un setenta y cinco (75%), respecto al año 2007. Por ejemplo, en el año 2011 las ventas del mercado automotriz fueron de ciento veinte mil seiscientos noventa y un unidades (120.691) y el promedio de ventas del sector en los últimos cuatro años, ha sido de ciento veintiocho mil doscientos cuarenta unidades (128.240). Por ende, las políticas económicas actuales han producido una gran escasez de vehículos nuevos.

A continuación se presentará una tabla que muestra el ranking de ventas de las marcas del mercado venezolano, con el objetivo de visualizar las unidades vendidas de aquellas ensambladoras e importadoras en Venezuela.

- Ranking de marcas del mercado venezolano entre el período año 2005 y acumulado a Mayo de 2013:

Ranking	Marcas	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	may-13	Acumulado
1	General Motors	65.430	91.659	151.115	90.118	49.220	50.989	42.028	43.708	11.492	595.759
2	Ford Motor	40.678	61.702	74.793	42.690	28.859	23.064	25.978	23.447	7.773	328.984
3	Toyota de Venezuela	36.329	49.010	60.319	38.696	17.046	15.318	10.714	12.931	4.246	244.609
4	MMC Automotriz	19.671	27.857	32.197	22.422	8.020	8.413	14.195	12.681	4.267	149.723
5	Daimler Chrysler - Mercedes Benz	14.950	20.262	25.172	18.034	13.628	10.542	10.347	9.481	1.813	124.229
6	Comercializadora Todeschini (FIAT)	12.231	22.891	23.606	5.313	1.185	199	706	1.050	1.860	69.041
7	Renault Venezuela	9.148	12.518	28.430	9.913	1.406	1.001	1.096	388	459	64.359
8	Vas Venezuela (VOLKSWAGEN)	7.699	12.296	19.477	5.761	849	982	306	1.567	676	49.613
9	Distribuidora Universal KIA	1.948	6.310	11.580	5.026	4.300	4.538	5.577	6.017	2.813	48.109
10	Mazda de Venezuela	6.568	7.984	15.506	5.031	109	646	946	3.102	2.432	42.324
11	Autoambar (NISSAN)	4.414	8.918	9.419	5.288	1.453	379	20	11	32	29.934
12	Iveco Venezuela	3.426	5.252	5.881	3.647	3.064	2.521	2.638	2.388	661	29.478
13	Cinascar	0	4.023	9.849	4.757	1.938	12	0	0	0	20.579
14	Dipromuro (HONDA)	2.846	5.491	5.523	4.035	1.164	177	0	0	0	19.236
15	PS Auto (PEGEUT)	0	1.306	5.900	3.164	637	916	1.768	2.002	1.347	17.040
16	Mack de Venezuela	2.207	2.344	2.966	1.737	912	671	674	814	221	12.546
17	Civetchi	0	0	0	1.004	1.085	493	261	3.478	7.323	13.644
18	Seauto de Venezuela (SEAT)	426	481	1.108	190	2	0	0	0	0	2.207
19	Bavarian Motors (BMW)	373	653	670	364	57	21	19	18	5	2.180
20	Great Wall	0	0	0	1.198	320	0	0	0	0	1.518
21	Hyundai Comerciales	0	0	0	140	214	0	0	291	960	1605
22	International (CAMIONES)	0	0	0	320	401	190	18	0	0	929
23	Tata	0	0	0	504	206	0	0	0	0	710
24	Scaniven (SCANIA BUS)	47	205	221	65	39	27	7	0	0	611
25	Citroen	0	0	0	0	0	0	0	320	149	469
26	Sports Car Center (Mini Cooper)	84	63	78	33	4	2	0	0	0	264
27	Ssanyong	0	0	0	170	85	0	0	0	0	255
Total Ventas											1.869.955

Tabla Nº 05. Ranking de marcas del mercado venezolano.

Fuente: Almeida, H. (2013).

En la tabla se refleja el ranking de marcas de ensambladoras e importadoras de vehículos utilitarios, comerciales y pasajeros (camiones, autobuses, rústicos, particulares) del mercado venezolano, entre el período 2005 y acumulado a mayo de 2013. Existen veintisiete (27) marcas entre importadoras y ensambladoras en el país, las cuales han generado unas ventas totales, durante el período mencionado, de un millón ochocientos sesenta y nueve mil novecientos cincuenta y cinco unidades (1.869.955).

La marca General Motors ha sido la marca líder del mercado con quinientos noventa y cinco mil setecientos cincuenta y nueve unidades (595.759), lo que representa un treinta y dos por ciento (32%) del mercado.

Renault Venezuela está ubicada en la séptima posición, como la segunda marca importadora de vehículos, con un total de sesenta y cuatro mil trescientos cincuenta y nueve unidades (64.359), representando un tres punto cuarenta y cuatro por ciento (3,44%) del mercado total de ventas de vehículos nuevos. En el gráfico Nº 25, que se presentará a continuación, se observa la variación en las

ventas de vehículos nuevos de Renault Venezuela, entre los años 2005 y acumulado 2013. La empresa importadora tuvo cifras record, durante los años 2006 y 2008; siendo el año 2007 de mayor ventas, con un total de veintiocho mil cuatrocientos treinta unidades (28.430). Para esos años, la marca tuvo una buena participación en el mercado, logrando satisfacer la demanda de los clientes. Luego a partir del año 2009, empezó la caída de las ventas hasta la actualidad, trayendo como consecuencia, clientes insatisfechos al no tener los modelos de su preferencia.

Ventas de Renault Venezuela entre los Años 2005 y Acumulado de 2013

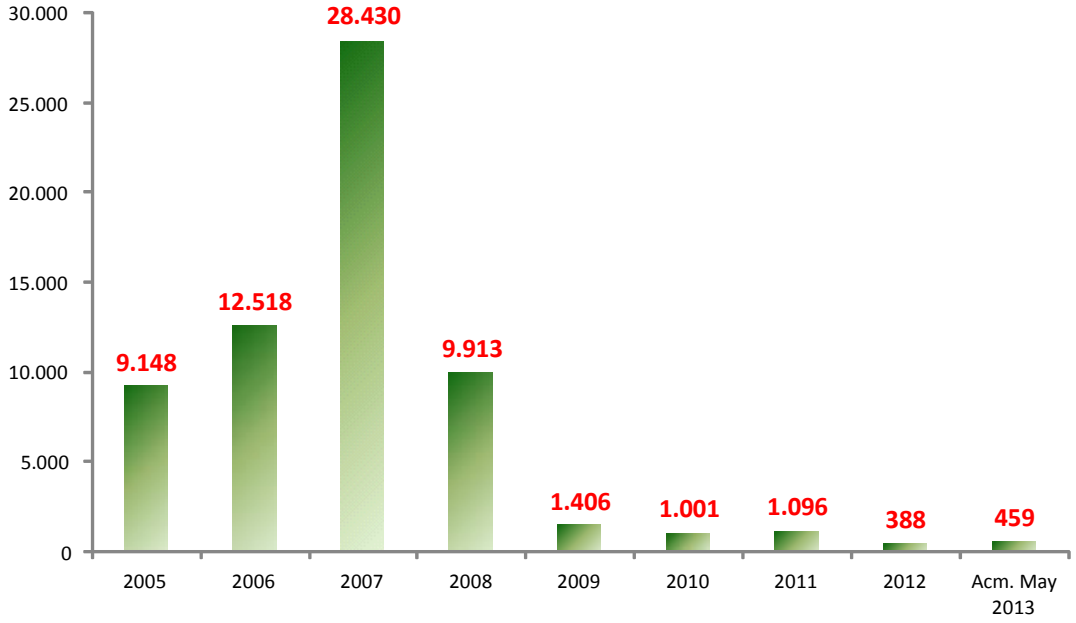

Gráfico Nº 25. Ventas de Renault Venezuela en el mercado venezolano

Fuente: Almeida, H. (2013).

Como parte del diagnóstico de la situación actual del mercado venezolano, se presentará a continuación un análisis del entorno, específicamente en el área política, económica, social y tecnológica, con el objetivo de determinar los factores que puedan afectar el sector en automotriz; con la finalidad de tener una visión más amplia, al momento establecer estrategias y acciones que permitan mejorar la problemática presentada.

4.2.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO.

4.2.2.1 Análisis PEST en:

A) Entorno político.

- **Leyes gubernamentales.**

Existen diversas leyes que están involucradas directamente con el negocio de Comercialización de Vehículos en Venezuela, entre éstas podemos incluir la **Ley Ordinaria contra los Ilícitos cambiarios.** Ésta ley desde el punto de vista de transacciones comerciales para la importación de vehículos nuevos, componentes o piezas para el ensamblaje en Venezuela, representa una amenaza para el sector automotriz y para las demás empresas venezolanas que realizan cualquier tipo de importación. Ésta ley es un complemento al Control de Cambio y según un artículo publicado en la web de venelogía.com "busca erradicar el mercado alterno de divisas penalizando a cualquier persona o entidad que compre o venda dólares sin la mediación del Banco Central de Venezuela (BCV). Con esta ley, el BCV tiene la competencia exclusiva en la venta y compra de divisas, de esta manera, cualquier operación con divisas que se realice fuera del control impuesto por el Gobierno será considerada como un delito".

Otra de las leyes en el ámbito tributario y de regulaciones es la **Ley del Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (SENIAT),** ya que las operaciones de nacionalización de las importaciones del sector automotriz en las aduanas, en un gran número de las ocasiones generan retrasos en la llegada, lo cual conlleva a retrasos en los pedidos e incumplimiento con los clientes. Sin embargo, en la página web SENIAT.com, el Superintendente

Nacional Aduanero y Tributario José David Cabello anunció que el SENIAT prevé mejorar el proceso de nacionalización de importaciones en los principales puertos del país, mediante la ejecución de constantes operativos de descongestionamiento y movilización de contenedores.

En otro orden de ideas, otro de los decretos que influye en la comercialización de vehículos nuevos y las demás empresas que hacen vida en el país, es el Decreto Nº 5752 o **Decreto de Inamovilidad Laboral** en el año 2008; así como también, el decreto de **La Nueva Ley Orgánica del Trabajo,** que entró en vigencia a partir del 01 de mayo de 2013 y posee nuevos beneficios para el trabajador; tales como, la reducción de la jornada laboral, el incremento de los días feriados en el calendario, reducción del período de prueba del trabajador, entre otros aspectos. Sin embargo, el decreto de la inamovilidad laboral en su artículo Nº 2, no excluye la posibilidad de convenios o acuerdos entre patronos, por una parte, y trabajadores, por la otra, para lograr la reducción de personal, mediante el procedimiento de negociación colectiva voluntaria establecido en el ordenamiento jurídico vigente. Lo antes expuesto limita o condiciona el despido de trabajadores en el sector automotriz en el futuro, ya que está sujeta a discusión entre ambas partes.

Otra ley que influye en la gestión del sector automotriz es la **LEDEPABIS**, el cual el pasado 01 de febrero de 2010 fue publicado en Gaceta Oficial Nº 39.358 la reforma parcial de la Ley para la Defensa de las Personas en el Acceso a los Bienes y Servicios, la cual declara de utilidad pública e interés social a todos los bienes necesarios, para desarrollar las actividades de producción, fabricación, importación, acopio, distribución, comercialización y transporte de bienes y servicios. Uno de los puntos más relevantes de esta ley es la prohibición del remarcaje de precios, especulación en la venta, afectación al consumidor por ventas de productos y servicios de mala calidad, entre otros.

Por último, otra ley que regulará la comercialización de vehículos es la Ley de Compra y Ventas de Vehículos Nuevos, Usados, Nacionales e Importados. Posee treinta y dos (32) artículos que tienen la finalidad de reducir la especulación en la comercialización de vehículos. Actualmente se encuentra en discusión en la Asamblea Nacional y se estima que entre en vigencia para el segundo semestre de 2013.

- **Acuerdos Inter-gubernamentales.**

Los acuerdos intergubernamentales del gobierno venezolano se ven materializados con el otorgamiento de licencias de importación a las diferentes marcas de vehículos que se encuentran en el territorio Nacional. Estas licencias de importación están enmarcadas en las buenas relaciones diplomáticas entre Venezuela y mayoritariamente con los países de Suramérica, Rusia, China, Irán y Centro América.

Las diferentes marcas que existen en Venezuela, han recibido licencias de importación de Vehículos Nuevos provenientes de países como Brasil, Ecuador, Argentina, Colombia, China e Irán. Cabe destacar, que estos países poseen un sector automotriz robusto que tienen la capacidad instalada para abastecer parte del mercado venezolano. Sin embargo, el otorgamiento de estas licencias no han sido de manera frecuente o regular, generando una demanda mayor a la oferta y a su vez una insatisfacción en los clientes. Con la entrada de Venezuela al Mercosur, se estima fortalecer la relación comercial entre los países del Sur y potenciar el sector automotriz venezolano.

- **Relaciones internacionales.**

Uno de los factores que afecta en gran parte al sector automotriz en Venezuela, son las relaciones internacionales diplomáticas entre Venezuela y Estados Unidos, específicamente a las marcas líderes del mercado como lo son General Motors y Ford quienes representan históricamente el cincuenta por ciento (50%) de las ventas del sector. En los últimos años dichas relaciones no han sido buenas, pero se prevé que puedan mejorar con el nombramiento de un nuevo encargado de negocios de Venezuela en Washington. Obama en su programa de gobierno prometió un acercamiento en las relaciones bi-nacionales Venezuela-Estados Unidos, sin embargo en un reportaje de Juan Alberto Sánchez Marín de YVKE Mundial en la Web, indica que a pesar de que existe la esperanza de un acercamiento entre dichas relaciones bi-nacionales, cuando se realiza un análisis de los vínculos y compromisos del ahora presidente de los Estados Unidos con los actores que lo ayudaron a conseguir el poder, se deja ver un porvenir un poco gris en su visión hacia Venezuela, como el que ha tenido el saliente presidente de los Estados Unidos.

Al mismo tiempo, en los últimos años se han visto mejores relaciones con otros países como China, Rusia, Irán, países del Sur y Centro América, tanto en el área energética, tecnológica y comercial, ésta situación ya es tomada por el sector automotriz, para enfocar su visión a otras latitudes diferentes a las tradicionales.

- **Clima político.**

El pasado 14 de abril de 2013 se realizó una nueva elección presidencial, debido al fallecimiento del Ex Presidente Sr. Hugo Chavez. En esta elección ganó el partido oficialista, presidido por el Sr. Nicolas Maduro, por un margen estrecho menor a doscientos cincuenta mil votos (250.000). Sin embargo, el candidato de la oposición Sr. Capriles Radonski impugno las elecciones antes el Consejo

Nacional Electoral y Tribunal Supremo de Justicia, debido a una serie de irregularidades que ocurrieron en dicho evento. Por ende, la actividad comercial desde finales de 2012 y el primer semestres de 2013, ha estado influenciada por los hechos políticos ocurridos en el país, donde el gobierno oficial utilizó gran parte de los recursos económicos del Estado, en las campañas electorales y gasto público.

B) Entorno económico.

Según varios expertos y analistas económicos, coinciden que el comportamiento de la economía venezolana para el 2013 se perfila como complejo y adverso. Los desequilibrios fiscal, monetario, cambiario, productivo y de abastecimiento, hoy presentes, habrá que afrontarlos, lo que exigirá una serie de ajustes en variables fundamentales que impactarán la realidad económica del país.

El aumento desmedido del gasto público, particularmente en 2012, combinado con ciertas restricciones a los ingresos, ha generado enormes necesidades de financiamiento para el sector público en su conjunto, que se calculan en una magnitud equivalente a diecisiete por ciento (17%) del PIB por año. Eso ha hecho que el endeudamiento de los entes públicos, tanto externo como interno, haya crecido intensamente haciendo que a futuro haya que destinar ingentes cantidades de fondos al servicio de estos compromisos, limitándose los recursos que se puedan destinar a gasto primario; como por ejemplo al sector alimentos o automotriz. El enorme desequilibrio de las finanzas públicas ha llevado a altos voceros gubernamentales a plantear la necesidad de aumentar las tarifas de los servicios públicos, a elevar los impuestos y a restringir el gasto, acciones que, de darse este año, generarían efectos recesivos.

En el ámbito cambiario se produjeron ajustes en las tasas de cambio oficiales, ya que el altísimo nivel de sobrevaluación de la moneda, el divorcio entre los tipos de cambio oficiales y libre, la escasa disponibilidad de reservas internacionales líquidas, y las restricciones en la asignación de dólares preferenciales por las limitaciones de obtención de divisas del Banco Central de Venezuela, hicieron necesaria la devaluación. Los ajustes cambiarios esperados aumentarían los costos de los productos importados de los que tanto dependemos, generando presiones alcistas en los precios y, consecuentemente, limitaciones en la capacidad de compra de los ingresos de la población, restricción de la demanda y efectos recesivos.

Los severos controles de precios, combinados con las restricciones para acceder a las divisas, han causado problemas de desabastecimiento que podrían agravarse si no se corrigen las circunstancias que los produjeron, lo cual es necesario, pues ello ayudaría a mejorar la oferta de productos, evitándose el aumento desproporcionado de los precios que ha originado la escasez.

Para finalizar, cabe destacar que la inflación acumulada según el Banco Central de Venezuela, ha sido de veinticinco por ciento (25%), durante el primer semestre de 2013. Se estima que haya una inflación del cuarenta y cinco por ciento (45%) al cierre del año.

C) Entorno social.

La población venezolana según reporte del Instituto Nacional de Estadística (INE), superó los 28 millones de habitantes; sin embargo, la tendencia en el crecimiento de la población es menguante y se está asimilando al patrón de las naciones más avanzadas. En ese sentido hace sesenta (60) años, Venezuela tenía

una tasa de crecimiento de la población de tres por ciento (3%); mientras que actualmente, es de uno punto sesenta y siete por ciento (1,67%.). La tasa de fecundidad seis décadas atrás era de siete por ciento (7%), frente a dos punto setenta y ocho por ciento (2,78%) actual, con una tendencia a situarse por debajo del dos por ciento (2%) hacia el año 2020.

La población venezolana está dividida en cinco clases de acuerdo a su poder adquisitivo y van desde la A hasta la E. Las clases E y D enmarcan el ochenta y un por ciento (81%) de la población, y es conocido como la clase baja, con un promedio de ingresos familiares entre ochocientos (800) y mil quinientos bolívares fuertes (1.500 Bs.F.), pero que pudiera llegar a dos mil (2500 Bs.F.) con la inclusión de las utilidades y beneficios mensuales, lo que significa que no pueden cubrir sus costos cotidianos y mucho menos ahorrar. El estrato E agrupa el cuarenta y cuatro por ciento (44%) de la población, mientras que el estrato D agrupa el treinta y siente (37%).

La clase C enmarca el dieciséis por ciento (16%) de la población, es conocida como la clase media, y tiene ingresos familiares cotidianos promedios entre tres mil (3.000) y cinco mil Bolívares Fuertes (5.000 Bs.F.), pero la clase alta de este estrato pudiera alcanzar entre seis mil (6.000) y nueve mil bolívares fuertes (9.000 Bs.F.). La inversión de ésta clase social la realiza con mayor regularidad en viviendas, vehículos nuevos o usados. Las clases A y B tan sólo enmarcan el tres por ciento (3%) de la población, es conocida como la clase alta o pudiente de la sociedad. Se describen como sectores con miedo a arriesgar._Se trata de un inversionista más sofisticado, asociado al sector empresarial.

D) Entorno tecnológico.

La era del nuevo milenio ha traído consigo constantes cambios y adelantos tecnológicos, los cuales involucran a las empresas y sus negocios. El sector automotriz no escapa de ello, debido a que las ensambladoras en Venezuela, realizan esfuerzos económicos grandes para la adquisición de equipos tecnológicos automatizados, que les brinde ensamblar sus vehículos de manera eficiente, con calidad y en rápidos tiempos. También, se preocupan por adecuar a los concesionarios de vehículos con equipos de última generación, sistemas de información gerencial y administrativos para brindar servicios que satisfagan las necesidades y expectativos de los clientes. En la actualidad se vive la era de la tecnología en la informática, telecomunicaciones y redes, beneficiando a los diferentes sectores económicos de un país, con lo finalidad que sean más eficiente en su gestión.

4.2.3. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter para el sector automotriz.

Esta herramienta de análisis es considerada por muchos estudiosos del área como un instrumento útil para diagnosticar las principales presiones a las que está sometida una empresa en el mercado en el que participa, y a la vez poder evaluar el impacto que genera cada una de ellas. Para ello se diagnostican los siguientes tópicos: Rivalidad entre los competidores de la industria (que incluyen las barreras de entrada y salida), la amenaza de nuevos competidores, el poder de negociación de los proveedores y el de los compradores, así como la oferta de productos sustitutos.

La esquematización de las cinco fuerzas de Porter tendrá como sujeto al sector de comercialización automotriz en Venezuela; es decir, los concesionarios. En la figura Nº 4, el resultado del análisis competitivo de las cinco fuerzas de Porter:

Sujeto: Sector de comercialización de vehículos nuevos en Venezuela.

(Concesionarios automotrices)

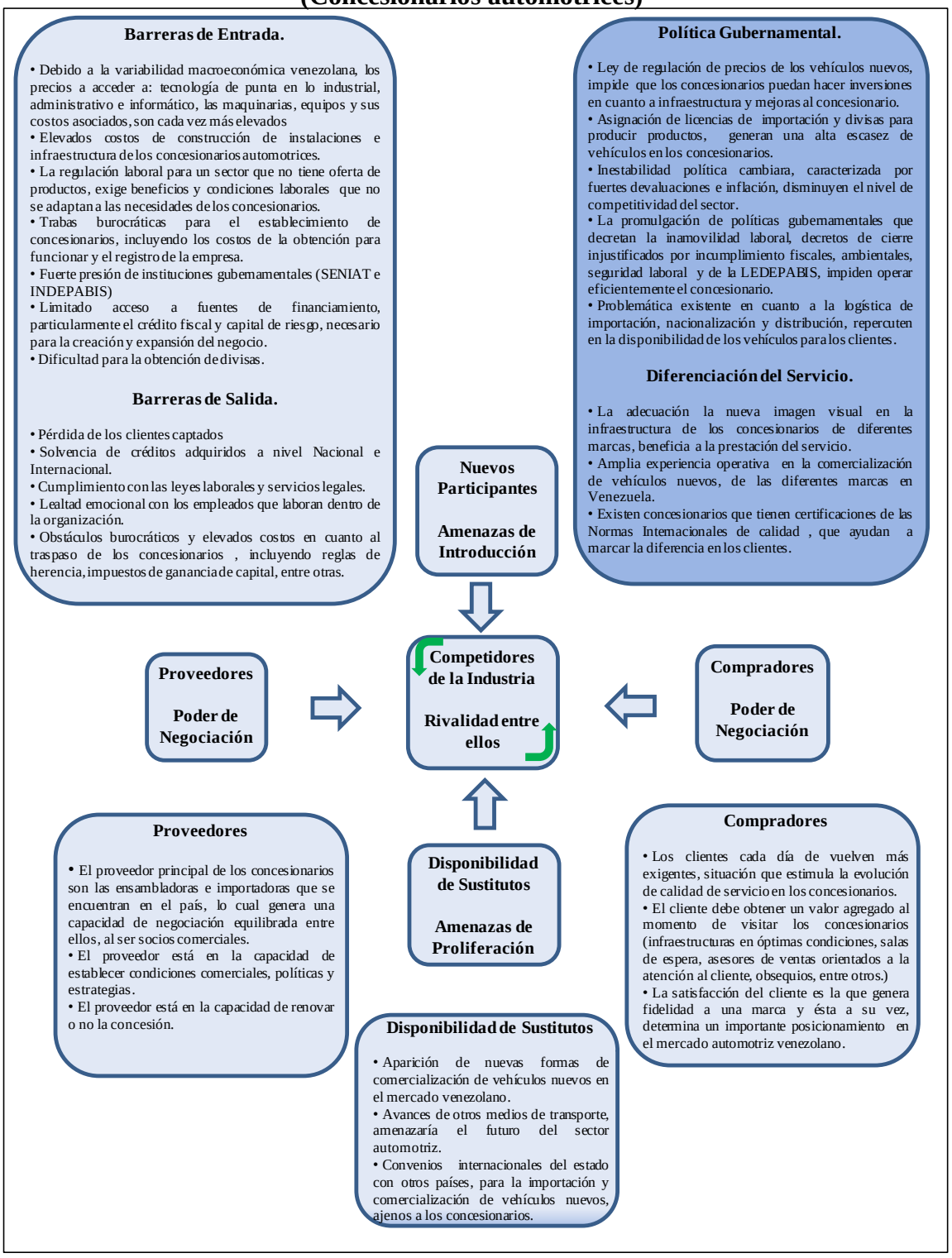

Figura Nº 4. Esquematización de las cinco fuerza de Porter, aplicado al sector automotriz en Venezuela.

Fuente: Almeida, H. (2013).

Conclusiones de las Cinco Fuerzas de Porter:

En el sector de comercialización de vehículos nuevos en Venezuela, específicamente en los concesionarios, existen clientes que cada día se vuelven más exigentes y dinámicos, esperando que le superen sus necesidades y expectativas de manera eficiente. Esto se debe a lo cambiante de la demanda y de los factores de la globalización que han azotado al sector automotriz. Por ende, es necesario que los concesionarios pongan en práctica estrategias de mejoramiento continuo en cuanto a sus procesos operativos y calidad de servicos, con el objetivo de diferenciarse de los competidores para lograr una posición en el mercado sólida y estable.

Cabe destacar que las políticas gubernamentales han afectado en los últimos años a dicho sector, con regulaciones en el precio de venta de los vehículos nuevos, escasa asignación de divisas para producir en Venezuela; así como también, la lenta asignación de licencias de importación para la comercialización de vehículos, limitando que los concesionarios puedan seguir realizando inversiones en infraestructura y tecnología que satisfagan las exigencias de los clientes. Al mismo tiempo, esto trae como consecuencia que las salas de ventas de los concesionarios no dispongan de una variedad de productos que supere la demanda, generando insatisfacción entre los consumidores. A su vez, la desvalorización de la moneda y alta inflación son otros aspectos que desequilibran la estructura de costos de los concesionarios y generan incertidumbre entre los inversionistas, al momento de querer mejorar el negocio.

Es importamte señalar que existen barreras de entrada en el sector de comercialización de vehículos nuevos, siendo una de las más importantes, las limitaciones burocráticas al momento de las permisologías correspondientes para el funcionamiento u operatividad de los concesionarios, al igual que el elevado

costo en el que se debe incurrir para la construcción de infraestructura y adquisición de equipos y tecnología.

Como aspecto relevante, se encuentra también que este sector no escapa de la posibilidad que existan medios alternativos de transporte que brinden un servicio de calidad; así como también, que el gobierno realice convenios internacionales con otros países, para que ellos mismos se encarguen de la importación, distribución y ventas de vehículos nuevos, afectando financieramente al sector automotriz.

4.2.4. Cuadro FODA.

Las herramientas cualitativas indudablemente permiten establecer una visión subjetiva y de apreciación de los componentes involucrados en la conformación de las organizaciones; comprender que la vinculación de factores internos y externos de las empresas es determinante, permite entablar un criterio más amplio a la hora de tomar decisiones, conformar juicios de opinión, y en última instancia, poner en práctica metodologías, acciones y estrategias.

El Cuadro FODA es una herramienta que permite acoplar los Factores Internos (Fortalezas y Debilidades) con los Factores Externos (Oportunidades y Amenazas). Este cuadro que se presentará a continuación, servirá posteriormente como insumo para la elaboración de las estrategias dentro de la Matriz FODA.

Es importante mencionar, que las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de los concesionarios automotrices, que se presentarán en el cuadro a continuación, fueron realizadas bajo las situaciones del entorno analizado anteriormente; a través del análisis Pest y cinco fuerzas de Porter, el cual permite tener una visión completa del estado actual de los concesionarios.

Sujeto: Área comercial de los Concesionarios Renault en Venezuela

Factores Internos.			Factores Externos.
	Fortalezas.	**Oportunidades.**	
	1. Generan fuentes de empleo. 2. Poseen una infraestructura moderna, con amplias salas de ventas, buena iluminación, café boutique, aire acondicionado, amplios estacionamientos y seguridad. 3. Amplia experiencia del personal que labora en los concesionarios. 4. Tienen procesos logísticos de alistamiento que satisfacen las exigencias de los clientes. 5. La Gerencia General e inversionistas tienen muchos años de experiencia en el sector y con la marca. 6. Algunos concesionarios están certificados con normas de calidad. 7. Tienen presencia en las principales ciudades del país. 8. Reciben el asesoramiento, lineamientos y objetivos estratégicos de la importadora Renault Venezuela. 9. Los asesores de ventas han participado en programas de capacitación que le brinda la filial. 10. Marca reconocida en Venezuela por más de cincuenta y cinco (55) años. 11. Poseen un mobiliario y herramientas de ventas acorde con las exigencias del cliente.	1. Posee la capacidad de ampliación de sus instalaciones. 2. Existen profesionales en el mercado con amplios conocimientos en cuanto al tema de la calidad de servicio. 3. Aparición de nuevos segmentos de mercado y otras alternativas de negocios del mismo sector. 4. Presencia de nuevas tecnologías en el mercado. 5. Tener acceso a la información, para realizar un benchmarking de las mejores prácticas, con otros concesionarios de diferentes países.	
	Debilidades.	**Amenazas.**	
	1. Las salas de ventas pasa la mayor cantidad de tiempo sin vehículos nuevos que ofrecer; es decir, hay una escasez de productos. 2. Los clientes deben esperar mucho tiempo para recibir su vehículo nuevo. 3. Como consecuencia de la misma escasez, los clientes deben comprar lo que hay disponible. 4. Hay una alta rotación de personal. 5. Hay desmotivación del personal de ventas, debido a la incertidumbre que hay en el sector. 6. Los asesores de ventas carecen de actitud de servicio; así como también, de uniformes que les brinde una excelente presencia. 7. En la gestión de ventas, los asesores no son comunicativos con el cliente. 8. Los asesores de ventas carecen de conocimientos de los productos; así como también, del servicio postventa. 9. No hay un plan de reconocimiento al logro por parte de la marca. 10. No existe un plan estratégico que ayude a mejorar la calidad de servicio en las salas de ventas de los concesionarios. 11. No se han realizado nuevas auditorías y estudios de satisfacción en el área comercial. 12. No existe un plan de marketing enfocado en la calidad de servicio y atención al cliente. 13. Los asesores de ventas no poseen un plan de entrenamiento que los motive a profesionalizarse.	1. Escasa asignación de divisas y licencias de importación de vehículos nuevos. 2. Lentitud en la fabricación de la planta de vehículos Renault en Venezuela. 3. Continuación del desabastecimiento de vehículos nuevos en las salas de ventas. 4. Establecimiento de pocas estrategias por parte de Renault Venezuela para fomentar e impulsar una filosofía y políticas de calidad de servicio y atención al cliente en los concesionarios. 5. Incremento de los niveles de calidad de servicio en concesionarios de otras marcas. 6. 78% de los venezolanos opina que la calidad de servicio en el país es mala o muy mala. (Datanálisis. 2006). 7. Acuerdos internacionales entre del gobierno y otros países, para que ellos importen, comercialicen y vendan vehículos nuevos, sin que los concesionarios perciban ninguna utilidad.	

Cuadro Nº 01. Cuadro FODA de los concesionarios Renault en Venezuela.

Fuente: Almeida, H. (2013).

Conclusión del Cuadro FODA.

A través de esta herramienta se pudo identificar la situación actual de las salas de ventas de los concesionarios Renault en Venezuela y los factores internos y externos que inciden en ellos.

En cuanto a los aspectos destacados, se menciona que poseen una infraestructura moderna con nueva imagen visual, en las principales ciudades del país, logrando satisfacer las expectativas de los clientes. También, cuentan con una gerencia general e inversionistas de mucha experiencia en el sector en el sector automotriz. Al mismo tiempo, reciben el apoyo y asesoramiento por parte de Renault Venezuela, empresa con más de cincuenta y cinco años de presencia en Venezuela, para la comercialización de vehículos nuevos.

Por su parte, dentro de los aspectos relevantes a mejorar se encuentra la detección de la necesidad de capacitar a los asesores de ventas y Gerencia de los concesionarios, estableciendo un plan de profesionalización, con el fin de poder cubrir y sobrepasar las expectativas de atención que demandan los clientes. Este aspecto es fundamental para crear una fidelidad del consumidor con la marca. Al mismo tiempo se carece de un sistema de remuneración e incentivos que genere motivación en el personal y evite la alta rotación en las salas de ventas.

Finalmente, es necesario tomar en cuenta la constante amenaza por la que atraviesa el sector automotriz, que le impide ser más eficiente, generar nuevas fuentes de empleos y ofrecer diferentes tipos de vehículos a precios competitivos, que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes.

4.2.5. Matriz FODA

La Matriz FODA es un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita el apareamiento entre las Amenazas y Oportunidades externas con las Fortalezas y Debilidades internas de una organización. La misma atañe a un punto temporal en particular. De acuerdo a (Koontz, H.; Weihrich, H. 2001) las condiciones externas e internas son dinámicas: algunos factores cambian con el paso del tiempo, mientras que otros sufren modificaciones. Es por ello que a partir de la Matriz FODA aquí elaborada, se determinan todos los elementos que inciden directamente sobre el desempeño competitivo de la microempresa en el mercado venezolano, así como las ventajas comparativas y competitivas que ha logrado desarrollar en el tiempo, permitiéndole no solo penetrar en el sector, sino sostenerse con proyecciones de expansión. Incluso, las estrategias derivadas de la concatenación de las celdas, ofrecen posibilidades viables que pueden ser consideradas por el planificador para ser aplicadas en el mediano-largo plazo de sus objetivos corporativos.

Sujeto: Área Comercial de los Concesionarios de Renault Venezuela

		Fortalezas	Debilidades
		1. Generan fuentes de empleo. 2. Poseen una infraestructura moderna, con amplias salas de ventas, buena iluminación, café boutique, aire acondicionado, amplios estacionamientos y seguridad. 3. Amplia experiencia del personal que labora en los concesionarios. 4. Tienen procesos logísticos de alistamiento que satisfacen las exigencias de los clientes. 5. La Gerencia General e inversionistas tienen muchos años de experiencia en el sector y con la marca. 6. Algunos concesionarios están certificados con normas de calidad. 7. Tienen presencia en las principales ciudades del país. 8. Reciben el asesoramiento, lineamientos y objetivos estratégicos de la importadora Renault Venezuela. 9. Los asesores de ventas han participado en programas de capacitación que le brinda la filial. 10. Marca reconocida en Venezuela por más de cincuenta y cinco (55) años.	1. Las salas de ventas pasa la mayor cantidad de tiempo sin vehículos nuevos que ofrecer; es decir, hay una escasez de productos. 2. Los clientes deben esperar mucho tiempo para recibir su vehículo nuevo. 3. Como consecuencia de la misma escasez, los clientes deben comprar lo que hay disponible. 4. Hay una alta rotación de personal. 5. Hay desmotivación del personal de ventas, debido a la incertidumbre que hay en el sector. 6. Los asesores de ventas carecen de actitud de servicio; así como también, de uniformes que les brinde una excelente presencia. 7. En la gestión de ventas, los asesores no son comunicativos con el cliente. 8. Los asesores de ventas carecen de conocimientos de los productos; así como también, del servicio postventa. 9. No hay un plan de reconocimiento al logro por parte de la marca. 10. No existe un plan estratégico que ayude a mejorar la calidad de servicio en las salas de ventas de los concesionarios. 11. No se han realizado nuevas auditorías y estudios de satisfacción en el área comercial. 12. No existe un plan de marketing enfocado en la calidad de servicio y atención al cliente.
Oportunidades	1. Posee la capacidad de ampliación de sus instalaciones. 2. Existen profesionales en el mercado con amplios conocimientos en cuanto al tema de la calidad de servicio. 3. Aparición de nuevos segmentos de mercado y otras alternativas de negocios del mismo sector. 4. Presencia de nuevas tecnologías en el mercado. 5. Tener acceso a la información, para realizar un benchmarking de las mejores prácticas, con otros concesionarios de diferentes países.	**Potencialidades** 1. Capacitar a todos los empleados de las salas de ventas de los concesionarios en el tópico de calidad de servicio y atención al cliente, a través del Modelo de Gestión (F9; O2) 2. Hacer benchmarking con los concesionarios que poseen certificaciones de calidad para todos tengan procesos estandarizados. (F6; O5;) 3. Capacidad de ampliar su infraestructura, para realizar adecuaciones que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes. (F2; O1) 4. Buscar nuevas alternativas de comercialización; como por ejemplo, la estandarización de ventas de vehículos usados. (F8; F5; O3; F3) 5. Manejar herramientas tecnológicas de información gerencial, para fidelizar al cliente. (O4; F8)	**Desafíos** 1. Aplicar el Modelo de Gestión, para aumentar el nivel de calidad de servicio y atención al cliente (O2; D6; D7; D8; D10; D11). 2. Realizar un plan de incentivo y reconocimiento al logro para motivar al personal y así evitar el alto índice de rotación. (O2; D4; D5; D9) 3. Realizar un plan comunicacional en las salas de ventas de los concesionarios, enfocado en la calidad de servicio y atención al cliente. (D12; O5)
Amenazas	1. Escasa asignación de divisas y licencias de importación de vehículos nuevos. 2. Lentitud en la fabricación de la planta de vehículos Renault en Venezuela. 3. Continuación del desabastecimiento de vehículos nuevos en las salas de ventas. 4. Establecimiento de pocas estrategias por parte de Renault Venezuela para fomentar e impulsar una filosofía y políticas de calidad de servicio y atención al cliente en los concesionarios. 5. Incremento de los niveles de calidad de servicio en concesionarios de otras marcas. 6. 78% de los venezolanos opina que la calidad de servicio en el país es mala o muy mala. (Datanálisis. 2006). 7. Acuerdos internacionales entre del gobierno y otros países, para que ellos importen, comercialicen y vendan vehículos nuevos, sin que los concesionarios perciban ninguna utilidad.	**Riesgos** 1. Renault Venezuela debe promover el dialogo y establecer mesas de trabajo con el Ministerio del Poder Popular para el Comercial MILCO, con la finalidad de agilizar la fabricación de la planta, que le asignen divisas y licencias de importación (F10; A1; A2; A3) 2. La filial debe establecerle a los concesionarios un plan de calidad para el área comercial (A6; A5; A4; F8; F6)	**Limitaciones** 1. Concienciar a los Inversionistas y Gerentes de los concesionarios que la calidad siempre debe aplicarse, para lograr el éxito cuando el mercado lo permita. (A6; A5; A7; D10). 2. Fortalecer el dialogo entre la filial y los concesionarios, para el establecimiento de mesas de trabajo, con la finalidad de generar y aplicar nuevas alternativas de comercialización. (A7; A1; A2; D1; D2; D3).

Cuadro Nº 02. Matriz FODA del área comercial de los Concesionarios Renault Venezuela

Fuente: Almeida, H. (2013).

Análisis de la matriz FODA

Se puede concluir que hay estrategias que son necesarias de aplicar para la prevención de posibles dificultades a futuro. Dentro de las Potencialidades y Desafíos identificados en los concesionarios, destaca el hecho de poder capacitar a los empleados de las salas de ventas en el tópico de calidad de servicio y atención al cliente, por medio del modelo de Gestión Estratégica. También es necesario proponer un plan de incentivo y motivación al logro para que los asesores se sientan identificados con los objetivos que se plantee en la organización.

En cuanto a los Riesgos y Limitaciones, se determinó la necesidad que Renault Venezuela promueva un plan de calidad a las salas de ventas de los concesionarios; así como también, el establecimiento de mesas de trabajo con el Ministerio del Poder Popular para el Comercio, con el fin de mejorar la situación de asignación de divisas, licencias de importación y fabricación de la planta ensambladora. Es importante destacar, que en tiempos difíciles, el trabajo en equipo, las ideas y la comunicación efectiva debe prevalecer; en consecuencia, es de mucha relevancia el fortalecimiento del dialogo entre la filial y los concesionarios con la finalidad de establecer mesas de trabajos, para generar y aplicar nuevas alternativas de comercialización.

Luego del análisis de la Matriz Foda, se procederá al diseño del modelo de gestión, con la finalidad de establecer estrategias y acciones que permitan mejorar la problemática existente en esta investigación. Es importante destacar, que se seleccionaron dos estrategias que incidirán directamente en el mejoramiento de la calidad de servicio de los concesionarios automotrices de Renault Venezuela. Estas estrategias son viables para que la marca seleccionada las ponga en ejecución, ya que dependen y pueden ser controladas por ellos mismos.

A continuación se presenta el diseño del modelo de gestión:

4.3. DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN

4.3.1. Diseño de Estrategias.

El diseño del Modelo de Gestión se enfocó en establecer un plan de acción sobre aquellas fallas que fueron diagnosticados con el instrumento de medición, para mejorar la calidad de servicio en las salas de ventas de los concesionarios. El mismo consta de dos (2) estrategias fundamentales y éstas a su vez poseen varias acciones, que al implementarse en el área estudiada, podrán causar un impacto positivo en la satisfacción del cliente.

A continuación se presentan las estrategias de mejora con sus respectivos planes de acción:

Estrategia I.

Impulsar una cultura de calidad de servicio y atención al cliente en el área comercial de los Concesionarios.

Acción I.

Definición de objetivos de calidad de servicio y atención al cliente en las salas de ventas de los Concesionarios.

Actividades de la Acción I.

¿Qué?	¿Cómo?	¿Cuándo?	¿Dónde?	¿Quién?	¿Para qué?
Definir los objetivos de calidad de cada concesionario.	A través del departamento de calidad de servicio de la filial, junto a los concesionarios de la Marca y expertos en el área de planificación estratégica - calidad.	A finales de cada año	En reuniones de trabajo con cada Concesionario	Gerentes del Concesionario, expertos en el área de planificación estratégica - calidad y Gerentes de la Filial.	Para medir el nivel de calidad de servicio que ofrecerá el concesionario, en el área comercial.
Supervisar el cumplimiento de los objetivos de calidad planteados	Analizando el desempeño de los indicadores y objetivos de calidad de servicio planteados	Todas las semanas	Reuniones de Calidad en el concesionarios, que se pueden denominar "La Voz del Cliente"	El Gerente de Ventas, Gerente General, Representante de la Filial y todo el personal que labora en el área comercial del concesionario.	Para hacer cumplir los objetivos de calidad de servicio definidos.

Cuadro Nº 03. Actividades de la Acción I

Fuente: Almeida, H. (2013).

Acción II.

Diseño de un plan de adiestramiento para los Asesores de Ventas y Gerencia del Concesionario.

Actividades de la acción II.

¿Qué?	¿Cómo?	¿Cuándo?	¿Dónde?	¿Quién?	¿Para qué?
Diseñar un programa de profesionalización y certificación de Asesores de Ventas y Gerentes del Concesionario.	Con apoyo de la filial y expertos en el área de calidad de servicio, liderazgo, atención al cliente, coaching, comunicación efectiva, técnicas de ventas, clima organizacional, manejo de conflictos,	De inmediato	En reuniones de trabajo entre la filial y los concesionarios	Gerentes del Concesionario, Gerentes de la Filial y expertos en las áreas mencionadas	Para profesionalizar y certificar a los Asesores Ventas y Gerentes de la Marca.

	metodología de venta de la marca, garantía – servicios postventa y conocimientos básicos de los productos que comercializan.				
Crear y aplicar una prueba de nivelación que mida el conocimiento actual de los asesores de ventas y gerentes del concesionario	En base al contenido bibliográfico de cada uno de los cursos mencionados en la actividad anterior.	Cada vez que ingrese un nuevo asesor de ventas o gerente al concesionario.	En la sala de reuniones del concesionario.	Profesionales y Expertos en la formación a impartir.	Para determinar en qué nivel del programa de profesionalización podrá empezar.

Cuadro Nº 04. Actividades de la Acción II

Fuente: Almeida, H. (2013).

Acción III.

Puesta en marcha y mejora continúa del plan de adiestramiento para los Asesores de Ventas y Gerencia de los Concesionarios.

Actividades de la Acción III.

¿Qué?	¿Cómo?	¿Cuándo?	¿Dónde?	¿Quién?	¿Para qué?
Aplicación del programa de Profesionalización y Certificación de Asesores de Ventas y Gerentes del Concesionario.	Mediante exposiciones, formaciones teóricas y prácticas; así como material informativo y didáctico a los asesores de ventas y gerentes del concesionario	Según lo establecido en el cronograma de formación	En las salas de reuniones de los concesionarios o centro de formación de la filial.	Profesionales y Expertos en la formación a impartir.	Para incrementar los niveles de conocimiento en el área comercial y elevar el nivel de calidad de servicio de los concesionarios.
Seguimiento de la aplicación del programa de profesionalización	Por evaluaciones periódicas de desempeño (Instrumento o	1.- Cuestionario para medir la calidad de servicio: Todos los meses del año.	En la sala de ventas del concesionario.	Para la aplicación y tabulación del cuestionario debe ser una consultora	Para la detección de oportunidades de mejora a los

y certificación.	cuestionario para medir la calidad de servicio); así como también, las evaluaciones de cada formación realizada.	2.- Examen de cada formación: Una vez finalizado el taller.		o departamento externo a la sala de ventas del concesionario. Para el examen de cada formación, deben aplicarlo los profesionales y expertos de la formación.	participantes del plan de adiestramiento.
Mejoramiento Continuo	Aplicación del cuestionario de calidad de servicio	Todos los meses	En la sala de ventas del concesionario.	Consultora o departamento externo a la sala de ventas del concesionario.	Para la corrección y prevención de las oportunidades de mejoras, detectadas en el seguimiento.

Cuadro Nº 05. Actividades de la Acción III

Fuente: Almeida, H. (2013).

Estrategia II.

Incentivar a los Asesores de Ventas y Gerentes de los concesionarios, para que cumplan los objetivos de calidad planteados.

Acción I.

Aplicar un plan de incentivos y reconocimiento al logro para los asesores de ventas y gerentes de los concesionarios.

Actividades de la Acción I, Estrategia II.

¿Qué?	¿Cómo?	¿Cuándo?	¿Dónde?	¿Quién?	¿Para qué?
Definir los criterios de reconocimiento al logro; así como también, el tipo de premiación que se	Considerando como criterios el cumplimiento del plan de adiestramiento y objetivos de	Cuando se definan los objetivos de calidad, una vez cada año	En reuniones de trabajo entre la filial y los concesionarios	Gerentes de los concesionarios y Filial.	Para ser objetivos al momento de la entrega de reconocimientos y no genere

les entregará a los asesores de ventas y Gerentes de los Concesionarios.	calidad planteados.				desmotivación entre los participantes.
Certificar a los asesores de ventas y gerentes de los concesionarios que hayan aprobado el plan de adiestramiento.	Una vez culminado y aprobado el programa de adiestramiento, se procede a la entrega de un diploma y distintivo de la marca.	Una vez al año, cuando hayan aprobado las formaciones de cada nivel académico.	En las instalaciones de la filial, mediante un evento corporativo con los Gerentes y Presidente de la Marca.	Gerentes de la Filial y el personal que dicto las formaciones del programa de adiestramiento.	Para reconocer el esfuerzo y motivar al personal del área comercial de los concesionarios.
Premiar a los mejores asesores de ventas y gerentes de los concesionarios que cumplan exitosamente con el plan de adiestramiento y objetivos de calidad del área comercial	Una vez culminado y aprobado el programa de adiestramiento y el concesionario haya cumplido con los objetivos de calidad, se procede a la entrega de incentivos y reconocimientos.	Una vez al año, cuando hayan aprobado el plan de adiestramiento y se conozca el desempeño de los objetivos de calidad del concesionario	En las instalaciones de la filial, mediante un evento corporativo con los Gerentes y Presidente de la Marca.	Gerentes de la Filial y el personal que dicto las formaciones del programa de adiestramiento.	Para incentivar a los mejores asesores de ventas y gerentes de los concesionarios que hayan obtenido un excelente desempeño en el plan de adiestramiento y objetivos de calidad.

Cuadro Nº 06. Actividades de la Acción I, Estrategia II.

Fuente: Almeida, H. (2013).

Acción II.

Diseñar un plan comunicacional en el área comercial de los concesionarios, para motivar y transmitirle a los asesores de ventas y gerentes, la importancia de cumplir con los objetivos de calidad, plan de adiestramiento y reconocimiento al logro.

Actividades de la Acción II, Estrategia II

¿Qué?	¿Cómo?	¿Cuándo?	¿Dónde?	¿Quién?	¿Para qué?
Definir los objetivos y conceptualización del plan comunicacional: ¿Qué se quiere transmitir? ¿Por qué? ¿Cómo? ¿Cuándo? ¿Dónde?	Considerando que se desea comunicar la importancia de cumplir con los objetivos de calidad, el plan de adiestramiento y por consecuencia, los incentivos para los asesores de ventas y gerentes del concesionario.	Cuando se definan los objetivos de calidad, una vez cada año	En reuniones de trabajo entre el departamento de Marketing y Calidad de servicio de la filial.	Personal de Marketing y Calidad de Servicio de la filial	Para que el plan comunicacional tenga un excelente alcance y se puedan cumplir los objetivos de calidad, plan de adiestramiento y a su vez el plan de incentivos.
Difundir el plan comunicacional en el área comercial de los concesionarios.	A través de material POP, folletos, calcomanías y pendones, alusivos al plan de adiestramiento, incentivos y cumplimiento de los objetivos de calidad.	Todo el año	En la sala de ventas del concesionario, sala de reuniones, mobiliario, baños, comedor, entre otros espacios donde frecuente el personal del área comercial.	Personal de Marketing y Calidad de Servicio de la filial.	Para informar al personal del área comercial, la importancia de cumplir con los objetivos de calidad; a través de la formación del personal y reconocimiento al logro.

Cuadro Nº 07. Actividades de la Acción II, Estrategia II.

Fuente: Almeida, H. (2013).

Conclusiones del Modelo de Gestión

Las estrategias plasmadas en el modelo buscan elevar el nivel de calidad de servicio y atención al cliente en el área comercial de los concesionarios. Las acciones que permiten el cumplimiento de las estrategias, son realizables si existe la voluntad de mejorar la situación actual de los concesionarios, ya que los costos de su ejecución pudiesen ser bajos si Renault Venezuela y los inversionistas de los concesionarios, trabajan de manera coordinada. Es importante destacar, que para promover una cultura de calidad de servicio en los concesionarios, es necesaria la

definición de los objetivos de calidad, conociendo la realidad del entorno y siendo conscientes al momento de cuantificarlos para que puedan ser alcanzables.

Para llegar a altos estándares de calidad de servicio, las organizaciones deben invertir tiempo, esfuerzo y dinero en tecnología, formación y adecuación de los procesos que logran el éxito del negocio; es por ello, que éste plan ofrece una serie de acciones que van enfocadas hacia la formación constante del personal, con un plan de adiestramiento sólido que satisfaga las exigencias de los clientes, la certificación y profesionalización de los trabajadores del área comercial del concesionario; así como también, a un plan de incentivos y reconocimiento al logro que pueden generar un retorno de inversión, con clientes totalmente satisfechos y fidelizados a la marca. Otros de los puntos que deben ser tomado en cuenta, es que la capacitación puede resultar un arma de doble filo para los concesionarios automotrices que decidan aplicar éste modelo de gestión, ya que, pretendiendo elevar su productividad o la mejor atención al cliente, si paralelamente, no introducen constantemente los modernos conceptos de las relaciones con el cliente en su gestión del negocio, los resultados que se obtendrán no cumplirán a cabalidad con las expectativas creadas alrededor a ello.

La motivación del personal, una comunicación efectiva de la estrategia de calidad en el área comercial y el buen ambiente de trabajo, juegan un papel muy importante en el cumplimiento de los objetivos de calidad establecidos. A veces los incentivos no necesariamente se traducen en altas remuneraciones o sueldos a los empleados; sino en el reconocimiento al logro por parte de los jefes, gerentes o directores de los concesionarios e importadoras o ensambladoras automotrices. Es por ello, que las acciones y estrategias del modelo de gestión, buscan ofrecer un sistema de incentivos y reconocimiento al logro, que realce el orgullo del talento humano que cumple una importante meta de profesionalización en su carrera.

La calidad debe siempre medirse, mediante la filosofía de mejora continua. Es por ello, que el modelo de gestión presentado posee una metodología de supervisión a través del cuestionario de medición de la calidad de servicio, que debe aplicarse constantemente a todos los clientes que compren vehículos nuevos. Será así, la única manera de detectar los posibles puntos de mejora en la calidad de servicio y atención al cliente, para luego establecer acciones que permitan cambiar la percepción manifestada por los clientes.

4.4. UNIDAD IV: DEFINICIÓN DE LOS CRITERIOS DE UNIVERSALIDAD

4.4.1. Establecimiento de los parámetros de universalidad.

4.4.1.1. Elaboración de un cuadro descriptivo con los criterios de universalidad

La definición de los criterios estándares y universalidad del Modelo de Gestión, estuvo orientada a definir aquellas características que podrían poseer los concesionarios automotrices que deseen aplicar éste modelo de gestión estratégico.

De esta manera se planteó un listado de criterios en relación al tipo de concesionario automotriz, área o departamento del concesionario que se le puede aplicar el plan, estructura organizacional, grado de instrucción de los aplicadores del modelo, intereses de la empresa, nivel de ventas de vehículos nuevos de los concesionarios, grado de instrucción de los usuarios del plan, los responsables de la aplicación del modelo de gestión y el tipo de actividad económica de empresas

de productos y servicios, los cuales posteriormente fueron evaluados por un conjunto de expertos relacionados.

Área	Opciones de criterio
Con respecto al tipo de concesionario automotriz: señalamiento del tipo de productos y servicios que se pueden comercializar en un concesionario y que se le puede aplicar el modelo de gestión.	• Para venta de Vehículos Comerciales • Para venta de Camiones • Para venta de Autobuses • Para venta de Motos • Repuestos y Accesorios • Vehículos Usados • Otros productos del sector automotriz
Con respecto al departamento del concesionario: se refiere a al área laboral que se le puede implantar el modelo de gestión	• Área Comercial • Área Postventa • Área Administrativa
Con respecto a la estructura organizacional: se establecen los distintos aspectos que pueden influir en la aplicación del modelo de gestión.	• Decisiones centralizadas. • Decisiones descentralizadas.
Con respecto al grado de instrucción de los aplicadores del Modelo de Gestión Estratégica: se refiere al conocimiento profesional que debe tener o no los que apliquen o emprendan el modelo de gestión estratégico en los concesionarios.	• Técnico Superior Universitario. • Licenciado o Ingeniero. • Estudios de Postgrado.
Con respecto a los intereses de los concesionarios: se refiere a los diversos intereses que la organización puede poseer como principal motivación para adquirir el modelo de gestión.	• Necesidad del concesionario para mejorar su gestión de calidad de servicio y atención al cliente. • Necesidad de conocer los requerimientos de los clientes, para satisfacer sus necesidades. • Interés por la capacitación de empleados. • Interés de motivar al talento humano. • Interés del usuario en comprender el proceso de planificación estratégica de forma sistémica y dinámica
Con respecto al nivel de asignaciones de vehículos nuevos en los concesionarios: se refiere a las ventas de vehículos nuevos, que debe tener los concesionarios, para la implementación del modelo de gestión.	• Entre (0 - 20) vehículos/mes. • Entre (21 – 40) vehículos/mes. • Entre (41 - 80) vehículos/mes. • Entre (81 – 120) vehículos/mes • Más de 120 vehículos/mes.
Con respecto a la Responsabilidad de la Aplicación del Plan: Representa a los organismos que pueden llevar a cabo la implantación del Modelo de Gestión Estratégica.	• Un equipo multidisciplinario de la Importadora o Ensambladora de vehículos. • Consultores en Calidad de Servicio. • Empleados del concesionario automotriz.
Con respecto al grado de instrucción de los usuarios del Modelo de Gestión: se refiere al nivel de instrucción que deben poseer los usuarios que recibirán los aportes del Plan.	• Bachiller. • Técnico Superior Universitario. • Licenciado o Ingeniero. • Estudios de Postgrado.

Con respecto al tipo de actividad económica de empresas prestadoras de productos y servicios: Se refiere al tipo de negocio de otros sectores económicos diferentes al automotriz, que también pueden aplicar el Modelo de Gestión	• Restaurantes • Establecimientos comerciales (venta de ropa, calzado, carteras, accesorios, entre otros) • Supermercados • Lavanderías • Panaderías • Licorerías • Entre otros

Cuadro Nº 08. Descripción de los Criterios de Universalidad.

Fuente: Almeida, H. (2013).

4.4.2. Diseño y aplicación del instrumento de evaluación.

4.4.2.1. Elaboración del instrumento de evaluación con los criterios de universalidad.

Al inicio se realizó una breve introducción que invitó a los expertos en el proceso de evaluación de los criterios de universalidad, donde se explica a detalle las instrucciones necesarias para evaluarlos. Se dispuso de espacios para que el experto colocara sus datos tales como: nombre, experiencia profesional y grado de instrucción.

Se presentó un total de nueve (9) criterios de universalidad abordando aspectos como: tipo de concesionario automotriz, área o departamento que puede ser aplicado el plan, estructura organizacional, grado de instrucción de los aplicadores del modelo de gestión, intereses de los concesionarios, nivel de ventas de vehículos nuevos, grado de instrucción de los usuarios del plan y los responsables de la aplicación del mismo.

Posteriormente se presenta en el mismo documento dos (2) escalas de evaluación las cuales son: **Si Aplica y No Aplica**. Dicha escala permitió

identificar el grado de universalidad y estandarización que posee el modelo de gestión en cada uno de los criterios abordados. Para mayor detalle puede dirigirse al Anexo N^{o} 03

4.4.2.2. Selección de expertos a través de un cuadro de perfil.

Para dicha actividad se tomaron una serie de expertos los cuales expresaron sus opiniones acerca de los criterios de universalidad que tiene la metodología los expertos seleccionados fueron los siguientes:

Nombre del experto	Experiencia	Cargo
Gladys de Texeria.	Ingeniero Industrial, jurado de tesis en el área de calidad y servicio en UNITEC, actualmente posee una distribuidora de alimentos, llamada CYG Distribuciones, C.A.	Presidente de la Distribuidora de Alimentos
Luisana Anderi	Licenciada en Ciencias Gerenciales y Administrativas, mención Logística, jurado de tesis en el área de Medio Ambiente en UNITEC, actualmente posee una distribuidora de Carteras y Accesorios para Damas.	Director General de Anderimport, C.A.
Gisela Torres	Ingeniero Químico; ha sido jurado de tesis en el área de Alimentos en UNITEC, actualmente tiene una distribuidora de Ropa y Calzado para Damas.	Director Administrativo de Gath´s Fashion, C.A.

Cuadro Nº 09. Perfil de Expertos.

Fuente: Almeida, H. (2013).

4.4.2.3 Evaluación de los criterios de universalidad del Modelo de Gestión.

Para la aplicación del instrumento se procedió a contactar a cada uno de los expertos seleccionados, a fin de puntualizar una reunión en la cual fue entregado el instrumento de evaluación. Al momento de la entrega de dicho documento, se explicó cómo debía ser su llenado y respondiendo a cualquier duda que se suscitara en el momento.

Posteriormente se concertó la fecha de entrega del instrumento, la mayoría de los expertos necesito de cinco (5) días para el análisis y evaluación del mismo.

4.4.2.4 Tabulación y análisis de los resultados.

Una vez aplicado el instrumento se procedió al análisis de los resultados obtenidos, de esta tarea se pudo concluir que el Modelo de Gestión Estratégica diseñado para mejorar la calidad de servicio en los concesionarios y distribuidores automotrices, posee un alto grado de universalidad en el sector automotriz.

A continuación se presenta una tabla con los resultados cuantitativos, obtenidos de la evaluación realizada por el panel de expertos en relación a los criterios de universalidad:

Área	Opciones de criterio	Resultados de los 3 expertos
Con respecto al tipo de concesionario automotriz	• Para venta de Vehículos Comerciales	3
	• Para venta de Camiones	3
	• Para venta de Autobuses	3
	• Para venta de Motos	3
	• Repuestos y Accesorios	3
	• Vehículos Usados	3
	• Otros productos del sector automotriz	3
Con respecto al departamento del concesionario	• Área Comercial	3
	• Área Postventa	3
	• Área Administrativa	3
Con respecto a la estructura organizacional	• Decisiones centralizadas.	3
	• Decisiones descentralizadas.	3

Con respecto al grado de instrucción de los aplicadores del Modelo de Gestión Estratégica	• Técnico Superior Universitario. • Licenciado o Ingeniero. • Estudios de Postgrado.	3 3 3
Con respecto a los intereses de los concesionario	• Necesidad del concesionario para mejorar su gestión de calidad de servicio y atención al cliente. • Necesidad de conocer los requerimientos de los clientes, para satisfacer sus necesidades. • Interés por la capacitación de empleados. • Interés de motivar al talento humano • Interés del usuario en comprender el proceso de planificación estratégica de forma sistémica y dinámica	3 3 3 3 3
Con respecto al nivel de asignaciones de vehículos nuevos en los concesionarios	• Entre (0 - 20) vehículos/mes. • Entre (21 – 40) vehículos/mes. • Entre (41 - 80) vehículos/mes. • Entre (81 – 120) vehículos/mes • Más de 120 vehículos/mes.	3 3 3 3 3
Con respecto a la Responsabilidad de la Aplicación del Plan	• Un equipo multidisciplinario de la Importadora o Ensambladora de vehículos. • Consultores en Calidad de Servicio. • Empleados del concesionario automotriz.	3 3 3
Con respecto al grado de instrucción de los usuarios del modelo de gestión	• Bachiller. • Técnico Superior Universitario. • Licenciado o Ingeniero. • Estudios de Postgrado.	3 3 3 3
Con respecto al tipo de actividad económica de empresas prestadoras de productos y servicios: Se refiere al tipo de negocio de otros sectores económicos diferentes al automotriz, que también pueden aplicar el Modelo de Gestión	• Restaurantes • Establecimientos comerciales (venta de ropa, calzado, carteras, accesorios, entre otros) • Supermercados • Lavanderías • Panaderías • Licorerías • Entre otros	3 3 3 3 3 3 3

Tabla Nº 06. Resultados de la evaluación cuantitativa del panel de expertos.

Fuente: Almeida, H. (2013).

Seguidamente, se presenta un cuadro resumen producto de la evaluación cualitativa realizada por el panel de experto, en relación a los criterios de universalidad:

Área	Opciones de criterio	Resultados
Con respecto al tipo de concesionario automotriz	• Para venta de Vehículos Comerciales • Para venta de Camiones • Para venta de Autobuses • Para venta de Motos • Repuestos y Accesorios • Vehículos Usados • Otros productos del sector automotriz	En relación a éste criterio el 100% de los expertos aprueban que la aplicación del modelo de gestión, puede realizarse en cualquier tipo de concesionario del sector automotriz.
Con respecto al departamento del concesionario	• Área Comercial • Área Postventa • Área Administrativa	Todos los expertos coincidieron que el modelo de gestión se puede aplicar en cualquier área de los concesionarios.
Con respecto a la estructura organizacional	• Decisiones centralizadas. • Decisiones descentralizadas.	Los expertos opinan que para el desarrollo eficiente del modelo de gestión, las decisiones de aplicación del plan deben ser descentralizadas.
Con respecto al grado de instrucción de los aplicadores del modelo de gestión	• Técnico Superior Universitario. • Licenciado o Ingeniero. • Estudios de Postgrado.	Los expertos afirmaron que el nivel de instrucción para que el Plan sea aplicado es indiferente, siempre y cuando se tenga conocimiento acerca de calidad de servicio.
Con respecto a los intereses de los concesionario	• Necesidad del concesionario para mejorar su gestión de calidad de servicio y atención al cliente. • Necesidad de conocer los requerimientos de los clientes, para satisfacer sus necesidades. • Interés por la capacitación de empleados. • Interés de motivar al talento humano. • Interés del usuario en comprender el proceso de planificación estratégica de forma sistémica y dinámica.	Este criterio fue considerado como uno de los más relevantes por los expertos, ya que los mismos generan beneficios intangibles a cualquier tipo de concesionario automotriz, generando una mejor calidad de servicio y atención al cliente, en cada uno de ellos.
Con respecto al nivel de asignaciones de vehículos nuevos en los concesionarios	• Entre (0 - 20) vehículos/mes. • Entre (21 – 40) vehículos/mes. • Entre (41 - 80) vehículos/mes. • Entre (81 – 120) vehículos/mes • Más de 120 vehículos/mes.	Los expertos consideraron que el modelo de gestión puede ser aplicado para concesionarios que vendan cualquier cantidad de vehículos mensuales.
Con respecto a la Responsabilidad de la Aplicación del Modelo de Gestión	• Un equipo multidisciplinario de la Importadora o Ensambladora de vehículos. • Consultores en Calidad de Servicio. • Empleados del concesionario automotriz.	El panel coincidió que el plan debe ser aplicado por grupos de trabajo que sean expertos en el área de calidad de servicio, que a su vez trabajen en la importadora o ensambladora y concesionarios de vehículos.
Con respecto al grado de	• Bachiller.	Los expertos aprobaron que es

instrucción de los usuarios del Modelo de Gestión	• Técnico Superior Universitario. • Licenciado o Ingeniero. • Estudios de Postgrado.	indiferente el grado de instrucción de los usuarios y beneficiarios del plan.
Con respecto al tipo de actividad económica de empresas prestadoras de productos y servicios	• Restaurantes • Establecimientos comerciales (venta de ropa, calzado, carteras, accesorios, entre otros) • Supermercados • Lavanderías • Panaderías • Licorerías • Entre otros	Los expertos afirmaron que éste modelo de gestión puede ser aplicado en empresas prestadoras de productos y servicios que se encuentren en otro sector económico diferente al automotriz. Sin embargo, coincidieron que hay que adecuar el diseño de la encuesta de calidad y servicio, de acuerdo al establecimiento o negocio que se le aplicaría el modelo de gestión.

Tabla Nº 07. Resultados de la evaluación cualitativa del panel de expertos.

Fuente: Almeida, H. (2013).

CONCLUSIONES

Mediante el trabajo investigativo, se pudo comprender la diversidad de factores que pueden llegar a afectar la calidad de servicio en las salas de ventas de los concesionarios, generando una gran insatisfacción en los clientes.

De acuerdo a las herramientas aplicadas en la investigación, se pudieron detectar las deficiencias en el área de atención al cliente y calidad de servicio, en su mayoría responsabilidad del talento humano de las salas de ventas. Estas oportunidades de mejoras, ofrecieron las bases para diseñar el modelo de gestión, basado en actividades sencillas, comprensibles y de gran factibilidad de aplicación, dando así cumplimiento a los objetivos planteados en la investigación. También, estas actividades buscan de sobremanera, identificar las necesidades y expectativas de los clientes, de forma permanente.

El principal aporte que tendrá la aplicación del Modelo de Gestión, será la difusión de una Cultura de Calidad de Servicio y Atención al Cliente en la población venezolana, la cual es cada vez más relevante en cualquiera de los aspectos de la vida cotidiana. Esta propagación de cultura, permite el establecimiento de competencias entre las empresas del sector automotriz, incrementando así la productividad de los concesionarios.

A su vez, se hace reflexión con la situación actual que atraviesa el sector automotriz, específicamente las importadoras como Renault Venezuela, donde no se lleva a cabo un plan de calidad de servicio en el área comercial, debido a la escasez de vehículos nuevos para la comercialización. Sin embargo, la situación debe cambiar con la implantación del modelo de gestión, ya que permite establecer acciones de mejoras constantes de calidad de servicio y atención al

cliente, hayan disponibilidad o no de productos para comercializar, entendiendo que la excelencia en el servicio siempre debe predominar para satisfacer las necesidades de los clientes e incrementar la rentabilidad del negocio.

Mediante la utilización de herramientas estratégicas como la Matriz Foda, Diamante de Porter, entre otras, los concesionarios en Venezuela, pueden mejorar su modelo de negocio en forma efectiva, ya que les permitirá profesionalizar, certificar y motivar al talento humano en el área comercial de la empresa, crear una mayor lealtad de marca de los clientes, mejoramiento de la satisfacción y relaciones con los mismos, una cultura de calidad, captación de nuevos clientes, retención de los ya existentes y una mayor competitividad en el sector automotriz.

RECOMENDACIONES

Se recomienda a la brevedad posible, la puesta en práctica del Modelo de Gestión en las salas de ventas de los concesionarios Renault, para mejorar la calidad de servicio y atención al cliente. Al mismo tiempo, se propone adaptar y ejecutar éste plan en otras áreas de los concesionarios, para que la calidad abarque todos los departamentos de la organización y así ofrecer un servicio aún más competitivo y de calidad. Inclusive se recomienda implementar el modelo de gestión estratégica en otros sectores económicos, adaptándolo a las necesidades y entorno del sector.

Respecto a la ejecución de las acciones del modelo de gestión, se recomienda que el plan de adiestramiento sea diseñado por nivel académico; es decir, que existan dos (2) o tres (3) niveles con diferente formación por nivel, para que una vez aprobado por los participantes, puedan ser certificados y reconocidos. Las ideas y acciones correspondientes al plan de incentivos y reconocimiento al logro, pueden ser de bajo impacto económico, lo más importante es que generen gran emotividad y realce el orgullo del talento humano que haya participado.

Se recomienda evaluar constantemente el entorno del sector automotriz, con la finalidad de adaptar el modelo de gestión a las futuras exigencias y necesidades de los clientes. También se le recomienda a las empresas del sector automotriz que establezca mesas de trabajo de manera permanente con el Ministerio del Poder Popular para el Comercio (MILCO), con la finalidad de mejorar el problema de escasez de asignación de divisas y licencias de importación.

Por último, se le sugiere a los concesionarios automotrices que supervise y apoye constantemente el desarrollo del modelo de gestión, con la finalidad que se

cumplan los objetivos de calidad planteados y se mejore la atención al cliente en el área comercial de los concesionarios.

LISTA DE REFERECNICAS

Albrecht, K. Bradford, L. (1998) **La excelencia en el servicio ¡Conozca y comprenda a sus clientes!** México: 3R EDITORES LTDA

Acuña, E. (2002) **Propuesta para mejorar el servicio al contribuyente en un ente público recaudador de impuestos (Caso estudio: Alcaldía de Valencia)**

Arias, F (2006) **El proyecto de Investigación (Introducción a la Metodología Científica).** Venezuela: Editorial Episteme, C.A.

Cantú, H. (2001). **Desarrollo de una Cultura de Calidad.** México: Editorial Mc Graw Hill.

CAVENEZ (2013). **Cifras de Ventas del Mercado Venezolano.** http://www.cavenez.com. Obtenido de la red mundial el 15 de junio de 2013.

Datanálisis. (2006). **Estudio de Benchmarking de la Calidad de los Servicios en Venezuela.** http://www.datanalisis.com/lista.asp?sec=110003. Obtenido de la red mundial el 17 de Diciembre de 2005.

Delgado, F. (2004) **Metodología para el mejoramiento de la calidad de servicio en instituciones bancarias, basada en el análisis del valor. (Caso estudio: Banco de Venezuela).**

Desatnick, R. (1990) **Cómo conservar su clientela**. México: Legis Editores 1990

Flores, M. (1999) **Modelo de gerencia de calidad de servicio basado en el aprendizaje organizacional de la relación con los clientes en la industria cauchera.**

Franco, L. (2006). **Artículo: En busca de la satisfacción.** Venezuela: Revista Producto.

Harrington, H. (2000). **Mejoramiento de los procesos de la Empresa**. Colombia: Editorial Mc Graw Hill.

Hernández, R. Fernando, C. & Baptista P. (1998). **Metodología de la Investigación Segunda Edición.** México: Editorial Mc Graw Hill

Horowitz, J. (1994). **Serie Calidad de Servicio y Atención al Cliente.** México: Editorial Mc Graw Hill.

Humberto Serna Gómez (1999) **"Gerencia Estratégica".** Colombia: Editorial: 3R EDITORES LTDA.

James R. y Lindsay W. (1994), **Administración y Control de Calidad.** México: Cengage 07 de febrero de 1994.

Koontz, H; Weihrich, H. (2001). **Administración: Una perspectiva Global.** México: Editorial Mc Graw Hill.

Paul Sallenave (1985) **"Gerencia y Planificación Estratégica"** Editorial: Norma S.A

Pujol Bruno (1999) **Diccionario de Marketing**. España: Editorial Cultural, S.A.

Ruiz-Olalla, C. (2001). **Gestión de la calidad del servicio** (en línea). http://www.5campus.com/leccion/calidadserv. Obtenido de la red mundial el 12 de Enero de 2006.

Rack, D. (2006) **Plan estratégico "Almedor" para el mejoramiento de la calidad de servicio en estaciones surtidoras de combustible (caso estudio: e/s Lagoval PDV®)**

Serna, H (1999) **Servicio al Cliente Métodos de auditoría y medición. Colombia:** 3R EDITORES LTDA.

Thompson, A; Strickland, A. (2001). **Administración Estratégica. Conceptos y Casos.** México: Editorial Irwin-Mc Graw Hill.

Zemke, R. (2000) **8 Estrategias para lograr la calidad de servicio y la superioridad en el mercado.** Caracas Venezuela.

ANEXOS

ANEXO Nº 1
CALIDAD DE SERVICIO EN LOS CONCESIONARIOS AUTOMOTRICES DE VENEZUELA

ESTUDIOS SUPERIORES PARA GRADUADOS
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Universidad de Carabobo

Encuestador _____

Cuestionario No._____

INTRODUCCIÓN
Buenos días/tardes Sr. (a) _____ **(nombre del cliente),** mi nombre es ....., en nombre del Postgrado de la Universidad de Carabobo, quiero realizarle una encuesta de 05 minutos, con el fin de evaluar la calidad del servicio que le ofrecieron en "Concesionario ……..,"¿Me permite unas preguntas?. Gracias!

ACEPTA SER ENTREVISTADO _____(SI) NO ACEPTA SER ENTREVISTADO _____(NO)

- Metodología de Aplicación: → La encuesta se realizará a través de telemarketing y se le aplicará a una muestra representativa de clientes insatisfechos, que hayan adquiridos vehículos nuevos en el Estado Carabobo, entre el año 2008 y 2010.
- ¿De qué se trata esto? → El área de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, está realizando un estudio a fin de medir el nivel de satisfacción de los clientes en los concesionarios. Sus respuestas permitirán a los concesionarios automotrices a mejorar la calidad de sus servicios para atender mejor sus necesidades. Es por esta razón que sus respuestas son tan importantes.
- ¿Quién es usted? → Soy Helys Almeida, estudiante de la Maestría en Administración de Empresas Mención Gerencia, de la Universidad de Carabobo, realizo esta medición de satisfacción para los concesionarios Renault ubicados en todo el territorio Nacional, garantizándole anonimato y objetividad a sus respuestas.

PREGUNTAS FILTRO – VERIFICACIÓN DE DATOS

F1: Queremos validar la siguiente información. Sabemos que usted **compró recientemente** en el **"concesionario",** un **"tipo de vehículo……."**, **"modelo/año".**
*(**ENTREVISTADOR:** confirme la información en la tabla que aparece a continuación)*

Concesionario	Tipo de Vehículo	Modelo / Año	Placas

F2: ¿Trabaja usted para un concesionario, ensambladora ó importadora automotriz?

☐ SI ....._____(1) Registre y termine
☐ NO ....._____(2)

Género:

☐ Hombre ____(1)
☐ Mujer ____(2)

Edad:

☐ Entre 0 y 20 años
☐ Entre 21 y 30 años
☐ Entre 31 y 40 años
☐ Entre 41 y 50 años
☐ Entre 51 y 60 años
☐ Mayor a 60 años.

F3: ¿Fue **Ud. personalmente a recoger** su nuevo vehículo?

☐ Sí (Sólo/a o acompañado/a) → F4
☐ No (no fue, no estuvo presente) → Terminar

F4: Además de recogerlo, ¿**participó Ud. desde el principio hasta el final** en el proceso de compra o más bien fue **otra persona quien gestionó la compra**?

☐ Participó en todo el proceso de compra ____(1)
→ E1
☐ Sólo lo recogió, no participó en todo el proceso de compra ____(2)
→ F5

F5: (Pregunta de cortesía)
Y, ¿**cómo lo atendieron?** ¿Bien o mal? → Despedida

☐ Bien ____(1)
☐ Mal ____(2)

ENUNCIADO O AFIRMACIÓN SOBRE LA SATISFACCIÓN GLOBAL

E1. Su impresión sobre el servicio comercial que el Concesionario tuvo con Ud. durante todo el proceso de compra y entrega de su nuevo vehículo es excelente.

1 (Totalmente en Desacuerdo)
5 (Totalmente de Acuerdo)

1	2	3	4	5

ENUNCIADO O AFIRMACIÓN SOBRE LA APARIENCIA DE LAS INSTALACIONES

E2. Las instalaciones del concesionario (Estacionamiento, Sala de ventas, Baños o Estado de la Infraestructura) están iluminadas, limpias, seguras y modernas.

1 (Totalmente en Desacuerdo)
5 (Totalmente de Acuerdo)

1	2	3	4	5

E3. El concesionario cuenta con amplio estacionamiento, vigilancia y fácil acceso.

1 (Totalmente en Desacuerdo)
5 (Totalmente de Acuerdo)

1	2	3	4	5

ENUNCIADO SOBRE EL PROCESO DE COMPRA

E4. El tiempo en ser atendido por un asesor de ventas, fue excelente

1 (Totalmente en Desacuerdo)
5 (Totalmente de Acuerdo)

1	2	3	4	5

E5. El concesionario tiene asesores de ventas que poseen excelente presencia y amabilidad.

1 (Totalmente en Desacuerdo)
5 (Totalmente de Acuerdo)

1	2	3	4	5

E6. La gestión administrativa realizada por el asesor de ventas en el concesionario (trámite de crédito, cancelación de la factura, cancelación del seguro) fue excelente

1 (Totalmente en Desacuerdo)
5 (Totalmente de Acuerdo)

1	2	3	4	5

E7. La información que el asesor de ventas le brindó sobre los diferentes modelos, las opciones que tenían, los colores que había, etc., lo satisfizo completamente

1 (Totalmente en Desacuerdo)
5 (Totalmente de Acuerdo)

1	2	3	4	5

E8. El tiempo de entrega acordado por su asesor de ventas, lo satisfizo completamente.

1 (Totalmente en Desacuerdo)
5 (Totalmente de Acuerdo)

1	2	3	4	5

E8.1. (si la respuesta anterior fue 1,2 ó3), le informó su asesor de ventas acerca del retraso de entrega y explicó los motivos.

1 (Totalmente en Desacuerdo)
5 (Totalmente de Acuerdo)

1	2	3	4	5

E9. Las explicaciones recibidas sobre el uso de los diferentes mandos y accesorios de su vehículo en el momento de la venta y entrega, fueron excelentes.

1 (Totalmente en Desacuerdo)
5 (Totalmente de Acuerdo)

1	2	3	4	5

E10. Las explicaciones recibidas cuando le entregaron el vehículo, sobre el plan de mantenimiento y la garantía, fueron excelentes.

1 (Totalmente en Desacuerdo)
5 (Totalmente de Acuerdo)

1	2	3	4	5

E11. Su asesor de ventas lo contacto con tiempo suficiente para coordinar la entrega de su vehículo.

1 (Totalmente en Desacuerdo)
5 (Totalmente de Acuerdo)

1	2	3	4	5

E11.1 Indique con cuánto tiempo previo a la entrega de su vehículo, fue usted contactado por su asesor de ventas: _____

E12. Al momento de la entrega, su vehículo estaba en óptimas condiciones (limpio, sin rayas o sin desperfectos en la latonería, óptimos accesorios y comandos electrónicos a bordo)

1 (Totalmente en Desacuerdo)
5 (Totalmente de Acuerdo)

1	2	3	4	5

E13. Considera que su asesor de ventas lo contacto en un tiempo prudencial, para determinar su satisfacción, después de haberle entregado su vehículo.

1 (Totalmente en Desacuerdo)
5 (Totalmente de Acuerdo)

1	2	3	4	5

E13.1 Indique en cuánto tiempo su asesor de venta lo contactó, después de haberle entregado su vehículo:

_____

RAZONES DE INSATISFACCIÓN

E14. ¿Cuál fue el principal factor que determinó su insatisfacción en el proceso de compra?

.

_____

_____

_____

RECOMENDACIÓN

E15. Recomendaría a sus familiares y amigos, al concesionario donde adquirió su vehículo nuevo.

1 (Totalmente en Desacuerdo)
5 (Totalmente de Acuerdo)

1	2	3	4	5

DESPEDIDA

ESTO HA SIDO TODO, EN NOMBRE DE LA MAESTRÍA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN GERENCIA, MUCHAS GRACIAS POR SU AMABILIDAD Y SU TIEMPO, LE DESEO BUEN DÍA /TARDE/.

ANEXO Nº 2

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
CAMPUS BÁRBULA

ESTUDIOS SUPERIORES PARA GRADUADOS
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Universidad de Carabobo

SOLICITUD DE VALIDACION PARA EL INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE INFORMACION.

Estimado Sr.

La presente comunicación tiene por finalidad solicitar su valiosa colaboración, como experto, para evaluar la pertinencia, claridad y precisión de las preguntas (ítems) del instrumento de recolección de datos anexo, el cual será utilizado para la obtención de información referida a un trabajo de investigación que se está desarrollando en la Universidad de Carabobo, núcleo Bárbula, para optar al título de Magíster en Administración de Empresas, Mención Gerencia, el cual se titula: **"MODELO DE GESTIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE SERVICIO EN CONCESIONARIOS Y DISTRIBUIDORES AUTOMOTRICES"**

La información obtenida con este instrumento será de carácter confidencial, utilizada con fines investigativos, por lo que se solicita que responda con la mayor sinceridad de acuerdo a su reconocimiento y experiencia profesional.

De antemano le expreso mi agradecimiento por la atención, apoyo y colaboración prestados por usted en la elaboración de este instrumento.

Atentamente,
Lic. Helys Almeida

UNIVERSIDAD DE CARABOBO.
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES.
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
CAMPUS BÁRBULA

POST GRADO FACES
ESTUDIOS SUPERIORES PARA GRADUADOS
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Universidad de Carabobo

INSTRUCCIONES Y FORMATO PARA LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO MEDIANTE EL JUICIO DE EXPERTOS.

Con el fin de facilitar la labor de evaluación y validación del presente instrumento se solicita considerar la siguiente instrucción: Evalúe la redacción (claridad), congruencia y precisión de cada ítem, tomando en consideración las siguientes definiciones:

Claridad: Exactitud y precisión con que fueron elaboradas las preguntas. Se trata de establecer el criterio que expresa si la redacción ha sido correcta, si las palabras han sido bien empleadas en cada pregunta.
Pertinencia: Criterio con el que se indica la correspondencia de cada pregunta en relación con el tema tratado en la investigación. Dicho en otras palabras, si el contenido atañe, incumbe o se encuentra relacionado con el tema.
Precisión: Criterio para establecer si existe exactitud y objetividad en cada pregunta, para indicar si la redacción empleada permite la obtención de la información que requiere.

Determine la calidad técnica de cada pregunta utilizando los siguientes criterios:

Escala	Calidad	Ponderación	Grado de Aceptación.
De Acuerdo (DA)	Buena	3	Mantener
Parcialmente de Acuerdo (PA)	Regular	2	Reforzar
Desacuerdo (D)	Deficiente	1	Eliminar

Marque con una “X” en la casilla que corresponda a la alternativa de manera acorde con su apreciación del aspecto a evaluar contemplado en la “Tabla para

Validación “que se anexa. Escriba cualquier observación que crea necesaria en el espacio “Observaciones”. Finalmente firme la evaluación, como constancia de su trabajo.

TABLA PARA LA VALIDACION DEL INSTRUMENTO.

Ítem	Aspectos a Evaluar									Observaciones.
	Claridad			Pertinencia			Precisión			
	3	2	1	3	2	1	3	2	1	
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										
11										
12										
13										
14										
15										
16										

Observaciones Generales:

_____

Firma: _____

UNIVERSIDAD DE CARABOBO.
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES.
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
CAMPUS BÁRBULA

POST GRADO FACES
ESTUDIOS SUPERIORES PARA GRADUADOS
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Universidad de Carabobo

EMISION DEL JUICIO DEL EXPERTO.

Yo, _____ , docente en ejercicio, Magíster, Especialista o Experto en el área de _____ portador de la cédula de identidad Nº_____, por medio de la presente hago constar que he examinado el instrumento de recolección de datos presentado por el Lic Helys Almeida C.I. 16.449.592, cuyo fin consiste en recabar información necesaria para realizar su Trabajo de Grado, para optar al título de Magíster en Administración de Empresas, Mención Gerencia, el cual se titula: **"MODELO DE GESTIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE SERVICIO EN CONCESIONARIOS Y DISTRIBUIDORES AUTOMOTRICES"**

Luego de haber examinado la estructura y contenido de dicho instrumento, he encontrado que tiene claridad, pertinencia y precisión en sus preguntas, por lo que a mi juicio, lo catalogo como un instrumento válido, luego de realizadas las modificaciones que han sido señaladas.

Sin más que agregar,

Firma: _____

ANEXO Nº 3

UNIVERSIDAD DE CARABOBO.
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES.
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
CAMPUS BÁRBULA

ESTUDIOS SUPERIORES PARA GRADUADOS
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Universidad de Carabobo

INSTRUCCIONES Y FORMATO PARA LA VALIDACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN MEDIANTE EL JUICIO DE EXPERTOS.

Con el fin de facilitar la labor de evaluación y validación del presente modelo de gestión, se solicita considerar la siguiente instrucción: Evalúe si los criterios de universalidad aplican o no para la implantación del modelo estratégico, marcan con una X los siguientes criterios:

Área	Opciones de criterio	Si Aplica	No Aplica
Con respecto al tipo de concesionario automotriz: señalamiento del tipo de productos y servicios que se pueden comercializar en un concesionario y que se le puede aplicar el modelo de gestión.	• Para venta de Vehículos Comerciales • Para venta de Camiones • Para venta de Autobuses • Para venta de Motos • Repuestos y Accesorios • Vehículos Usados • Otros productos del sector automotriz		
Con respecto al departamento del concesionario: se refiere a al área laboral que se le puede implantar el modelo de gestión	• Área Comercial • Área Postventa • Área Administrativa		
Con respecto a la estructura organizacional: se establecen los distintos aspectos que pueden influir en la aplicación del modelo de gestión.	• Decisiones centralizadas. • Decisiones descentralizadas.		
Con respecto al grado de instrucción de los aplicadores del modelo de gestión: se refiere al conocimiento profesional que debe tener o no los que apliquen o emprendan el modelo de gestión estratégico en los concesionarios.	• Técnico Superior Universitario. • Licenciado o Ingeniero. • Estudios de Postgrado.		
Con respecto a los intereses de los concesionarios: se refiere a los diversos intereses	• Necesidad del concesionario para mejorar su gestión de		

que la organización puede poseer como principal motivación para adquirir el modelo de gestión.	calidad de servicio y atención al cliente. • Necesidad de conocer los requerimientos de los clientes, para satisfacer sus necesidades. • Interés por la capacitación de empleados. • Interés de motivar al talento humano. • Interés del usuario en comprender el proceso de planificación estratégica de forma sistémica y dinámica		
Con respecto al nivel de asignaciones de vehículos nuevos en los concesionarios: se refiere a las ventas de vehículos nuevos, que debe tener los concesionarios, para la implementación del Modelo de Gestión.	• Entre (0 - 20) vehículos/mes. • Entre (21 – 40) vehículos/mes. • Entre (41 - 80) vehículos/mes. • Entre (81 – 120) vehículos/mes • Más de 120 vehículos/mes.		
Con respecto a la Responsabilidad de la Aplicación del Plan: Representa a los organismos que pueden llevar a cabo la implantación del Modelo de Gestión Estratégica.	• Un equipo multidisciplinario de la Importadora o Ensambladora de vehículos. • Consultores en Calidad de Servicio. • Empleados del concesionario automotriz.		
Con respecto al grado de instrucción de los usuarios del Modelo de Gestión: se refiere al nivel de instrucción que deben poseer los usuarios que recibirán los aportes del Plan.	• Bachiller. • Técnico Superior Universitario. • Licenciado o Ingeniero. • Estudios de Postgrado.		
Con respecto al tipo de actividad económica de empresas prestadoras de productos y servicios	• Restaurantes • Establecimientos comerciales (venta de ropa, calzado, carteras, accesorios, entre otros) • Supermercados • Lavanderías • Panaderías • Licorerías • Entre otros		

Observaciones Generales:

_____

Firma: _____

UNIVERSIDAD DE CARABOBO.
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES.
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
CAMPUS BÁRBULA

ESTUDIOS SUPERIORES PARA GRADUADOS
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Universidad de Carabobo

EMISION DEL JUICIO DEL EXPERTO.

Yo, _____ , docente en ejercicio, Magíster, Especialista o Experto en el área de _____ portador de la cédula de identidad Nº_____, por medio de la presente hago constar que he examinado el modelo de gestión presentado por el Lic Helys Almeida C.I. 16.449.592, cuyo fin consiste en recabar información necesaria para realizar su Trabajo de Grado, para optar al título de Magíster en Administración de Empresas, Mención Gerencia, el cual se titula: **"MODELO DE GESTIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE SERVICIO EN CONCESIONARIOS Y DISTRIBUIDORES AUTOMOTRICES"**

Luego de haber examinado la estructura y contenido de dicho modelo de gestión, he encontrado que tiene claridad, pertinencia y precisión en sus preguntas, por lo que a mi juicio, lo catalogo como un modelo de gestión estratégica universal.

Sin más que agregar,

Firma: _____

ANEXO Nº4

UNIVERSIDAD DE CARABOBO.
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES.
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
CAMPUS BÁRBULA

EMISION DEL JUICIO DEL EXPERTO.

Yo, Ing. Pablo Rollán, docente en ejercicio, Magister, Especialista o Experto en el área de Calidad de Servicios portador de la cédula de identidad Nº 20392069, por medio de la presente hago constar que he examinado el instrumento de recolección de datos presentado por el Lic Helys Almeida C.I. 16.449.592, cuyo fin consiste en recabar información necesaria para realizar su Trabajo de Grado, para optar al titulo de Magister en Administración de Empresas, Mención Gerencia, el cual se titula: **"MODELO DE GESTIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE SERVICIO EN CONCESIONARIOS Y DISTRIBUIDORES AUTOMOTRICES"**

Luego de haber examinado la estructura y contenido de dicho instrumento, he encontrado que tiene claridad, pertinencia y precisión en sus preguntas, por lo que a mi juicio, lo catalogo como un instrumento válido, luego de realizadas las modificaciones que han sido señaladas.

Sin más que agregar,

Firma: Pablo Rollán

ANEXO Nº5

UNIVERSIDAD DE CARABOBO.
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES.
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
CAMPUS BÁRBULA

EMISION DEL JUICIO DEL EXPERTO.

Yo, Aurelio Rodriguez A., docente en ejercicio, Magíster, Especialista o Experto en el área de Administración - Gerencia portador de la cédula de identidad Nº 7.019.532, por medio de la presente hago constar que he examinado el instrumento de recolección de datos presentado por el Lic Helys Almeida C.I. 16.449.592, cuyo fin consiste en recabar información necesaria para realizar su Trabajo de Grado, para optar al título de Magíster en Administración de Empresas, Mención Gerencia, el cual se titula: **"MODELO DE GESTIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE SERVICIO EN CONCESIONARIOS Y DISTRIBUIDORES AUTOMOTRICES"**

Luego de haber examinado la estructura y contenido de dicho instrumento, he encontrado que tiene claridad, pertinencia y precisión en sus preguntas, por lo que a mi juicio, lo catalogo como un instrumento válido, luego de realizadas las modificaciones que han sido señaladas.

Sin más que agregar,

Firma: _____

ANEXO Nº6

UNIVERSIDAD DE CARABOBO.
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES.
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
CAMPUS BÁRBULA

EMISION DEL JUICIO DEL EXPERTO.

Yo, Carlos Morales, docente en ejercicio, Magíster, Especialista o Experto en el área de logística y distribución portador de la cédula de identidad Nº 15.977.580, por medio de la presente hago constar que he examinado el instrumento de recolección de datos presentado por el Lic Helys Almeida C.I. 16.449.592, cuyo fin consiste en recabar información necesaria para realizar su Trabajo de Grado, para optar al título de Magíster en Administración de Empresas, Mención Gerencia, el cual se titula: **"MODELO DE GESTIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE SERVICIO EN CONCESIONARIOS Y DISTRIBUIDORES AUTOMOTRICES"**

Luego de haber examinado la estructura y contenido de dicho instrumento, he encontrado que tiene claridad, pertinencia y precisión en sus preguntas, por lo que a mi juicio, lo catalogo como un instrumento válido, luego de realizadas las modificaciones que han sido señaladas.

Sin más que agregar,

Firma: Carlos Morales