



**EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE PRESTADO
POR EMPLEADOS DEL CONCESIONARIO AUTOKAREX LTDA EN UNA
MUESTRA DE USUARIOS DE AUTOS HYUNDAI EN CARTAGENA (2000
– 2003)**

**SANDRA DE LA ROSA MONTOYA
KATHERINE ROSADO TORRES**

Monografía para optar el título de Administrador de Empresas

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARTAGENA DE INDIAS, D.T.**

©2004

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	4
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	6
1.1. Descripción del Problema	6
1.2. Formulación del Problema	8
1.3 OBJETIVOS	9
1.3.1. Objetivo General	9
1.3.2. Objetivos Específicos	9
1.4. JUSTIFICACIÓN	10
1.5. MARCO REFERENCIAL	11
1.5.1. Marco Teórico	11
1.5.2. Marco Conceptual	26
1.6. DISEÑO METODOLÓGICO	27
1.6.1. Tipo de Investigación	27
1.6.2.. Población y muestra	28
1.7. Recolección de la Información	29
1.7.1. Fuentes de Información Primaria	29
1.7.2. Fuentes de Información Secundaria	30
1.7.3. Técnicas de Recolección de Información	30
1.7.4. Procesamiento de la Información	30
2. ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA AUTO KAREX LTDA.	31
2.1. Generalidades de la empresa	31
2.1.1. Presentación de Auto Karex LTDA	31
2.1.1.1.Misión corporativa	32
2.1.1.2.Visión Corporativa	32
2.1.1.3.Propósitos	32
2.1.1.4. Valores	32
2.1.1.5. Principios	33
2.1.1.6. Alcances	33
2.1.1.7. Análisis de la Misión y Visión	34
2.1.2. Productos y/o servicios que ofrece	34

2.2. Estructura Organizacional	36
2.3. Comportamiento Organizacional	36
2.4. Resultados del Análisis Interno	39
2.5. Conclusiones y Sugerencias del Análisis Interno	39
3. ANÁLISIS EXTERNO DE LA EMPRESA AUTO KAREX LTDA.	41
3.1. Análisis del Sector Automotriz Local	41
3.2. Análisis de los datos sobre la calidad del servicio en Auto Karex	42
3.3. Análisis del Benchmarking	64
3.3.1. Calidad	64
3.3.2. Productividad	65
3.3.3. Tiempo	66
3.4. Resultados del Análisis Externo	66
3.5. Conclusiones y Sugerencias del Análisis Externo	68
4. PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING	69
4.1. Pronóstico	69
4.2. Objetivos	69
4.3. Etapas del Plan Estratégico	70
4.3.1. Análisis de la Situación	70
4.3.2. Estrategias	71
4.3.3. Tácticas a Utilizar	74
4.3.4. Controles de Empleados	74
4.3.5. Retroalimentación	74
4.3.6. Planeación Financiera	75
4.3.7. Dificultades Principales	75
4.3.8. Resumen del Plan	76
5. CONCLUSIONES	80
6. RECOMENDACIONES	82
BIBLIOGRAFÍA	83
ANEXO	84

INTRODUCCIÓN

En la presente monografía se pretende evaluar la calidad del servicio al cliente de la empresa AUTO KAREX LTDA., concesionario HYUNDAI, mediante un análisis del área administrativa y de servicios, con el fin de formular un plan estratégico de mejoramiento del servicio. En tanto, estas consideraciones, permite a la empresa en mención identificar las debilidades y fortalezas del servicio que presta como son servicio técnico, repuestos y administración que comprende ventas y mercadeo. Por su parte, al considerar un plan estratégico de marketing se debe considerar el sistema de pensamiento de la empresa, precisar los fundamentos ideológicos de la óptica del marketing y analizar las principales implicaciones en el funcionamiento y en la organización de la empresa. En tanto que un sistema de acción en el marketing, realiza un cierto número de tareas necesarias para el funcionamiento de una labor basada en la comercialización de productos y servicios.

También se esbozan aspectos relacionados con el benchmarking que se convierte en una herramienta fundamental que puede guiar a la empresa AUTO KAREX LTDA., hacia el proceso de analizar el exterior en busca de ideas e inspiración en esencia, es una herramienta para la organización que aprende de otra, que para el caso, se optó por observar las prácticas que se llevan a cabo en términos de calidad en el servicio de la empresa AUTOBOL S.A. Además de esta teoría, el proceso de aprender de otros y de investigar continuamente permite que el marketing se oriente hacia el mejoramiento continuo de los procesos como la Teoría del KAIZEN, que se tendrá en cuenta para plantear el plan estratégico a tres años en aras de mejorar la calidad del servicio.



Los objetivos específicos de esta investigación, así como los medios que se emplearán para la recolección de la información necesaria proporcione información suficiente para entender, comprender y emitir algunas recomendaciones que ayuden a mejorar el servicio prestado por AUTO KAREX LTDA., concesionario HYUNDAI, de la misma manera se muestran algunos datos concernientes a la formación y composición de la empresa concesionaria.

EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE PRESTADO POR EMPLEADOS DEL CONCESIONARIO AUTOKAREX LTDA EN UNA MUESTRA DE USUARIOS DE AUTOS HYUNDAI EN CARTAGENA (2000 – 2003)

1. Planteamiento y Formulación del Problema

1.1. Descripción del Problema

Los clientes constituyen el elemento vital e impulsor de las organizaciones, ya que hacia ellos va dirigido el producto o servicio final; por ello desde pequeñas como medianas y grandes empresas, el satisfacer las expectativas de sus clientes ha sido la herramienta estratégica para el éxito de éstas. Sin embargo, el hecho de no implementar una cultura organizacional basada en el servicio al cliente puede representar en problemas como la disminución de las ventas y o pérdida del número de clientes.

Igualmente, es la pertinencia de enmarcar dentro de la filosofía de la organización el concepto de mercadotecnia encerrando en éste la satisfacción de las necesidades del cliente, para cimentar aun más la relación con ellos cumpliendo con sus expectativas esperadas.

Sin embargo, de no realizarse un servicio adecuado y la puesta en marcha de programas utilizados para el logro de un servicio de calidad, en cuanto a la resolución de problemas referentes al servicio técnico y venta de repuestos, atención administrativa puede traer consigo una disminución en la productividad de los empleados que laboran en estas áreas.

Esto hace que la empresa AUTO KAREX LTDA., se vea preocupada por los inconvenientes en cuanto a servicio se refiere y por tanto, tiene como prioridad evaluar y fomentar la prestación de un servicio de calidad, lo implicaría implementar estrategias encaminadas a mejorar los niveles de satisfacción de sus clientes a través de los diferentes canales de marketing a que haya lugar¹.

Sin embargo, el problema actual del servicio prestado por AUTO KAREX LTDA., proporciona una idea de la baja tasa en ventas mensuales que en número de unidades representan 8 vehículos cada mes. Por eso para el año anterior (2003), el volumen de ventas totales fue de 80 unidades.

Así, el servicio a los usuarios de vehículos se convierte en un factor esencial para la competitividad en el sector automotriz, tanto a nivel local como nacional, para ello, se necesita conocer las prácticas en términos de calidad que se están llevando a cabo en la empresa. De esta manera el conocimiento de la situación interna de la misma permite adentrarse en las debilidades y fortalezas que pueden afectar los procesos de venta de servicio y atención al cliente, básicos para la supervivencia en el mercado.

Así, el análisis externo permite observar las oportunidades y amenazas para enfatizar en aspectos claros que puedan demostrarse y llegar a ser factibles al momento de implementar un Plan de Marketing Estratégico².

¹ PELTON, Lou, STRUTTON, David y LUMPKIN, James R. *Marketing Estratégico y Canales de Distribución Comercial* Mc Graw Hill Irwin, Bogotá, D.C. Colombia, 1999.

² AGUIRRE, Miguel Ángel. *La Dirección Revolucionaria: preguntas que todo directivo debe formularse para ejercer una dirección eficaz*. Prentice Hall Interamericana. Madrid, España. 2003.



1.2. Formulación del Problema

¿Cómo es la calidad del Servicio al Cliente prestado por los empleados del concesionario AUTO KAREX LTDA., en una muestra de usuarios de autos HYUNDAI en Cartagena durante el período 2000 – 2003?.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo General

Evaluar la calidad del servicio al cliente de la empresa AUTO KAREX LTDA-HYUNDAI, mediante un análisis de cada área de la empresa, con el fin de formular un plan estratégico de mejoramiento del servicio.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Identificar las debilidades y fortalezas incluyendo cada una de las áreas que conforman la organización a través de un diagnóstico integral de la empresa AUTO KAREX LTDA., para el fortalecimiento en su prestación del servicio.
- Determinar las oportunidades y amenazas de cada una de las áreas de la organización mediante un análisis de benchmarking, con el fin de mejorar las posibilidades de éxito.
- Formular un plan estratégico de marketing de servicio proyectado a tres años para el mejoramiento de la calidad del servicio en AUTO KAREX LTDA.

1.4. JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo de investigación es un tema de gran interés para todos los estudiantes, empresarios y público en general; en la actualidad las empresas dan más intereses en la administración de cómo se debe dirigir, administrar los recursos económicos, humanos y materiales, dejando a un lado la importancia del servicio al cliente, tanto externo como interno.

Por tal razón se ha considerado necesario realizar ésta investigación con el propósito de evaluar la calidad del servicio al cliente, debido a la importancia que tiene la satisfacción del mismo porvenir de la empresa AUTO KAREX LTDA.

Los resultados obtenidos a través de esta investigación permiten mejorar las políticas referentes al servicio que la empresa ofrece a sus clientes.

La posibilidad de realizar esta investigación trae sustento en la disposición que ha manifestado la gerencia del mercadeo y publicidad de apoyo en todo momento del estudio, puesto que su preocupación es tratar de conseguir clientes satisfechos que se conviertan en portavoces de la calidad del servicio prestado por AUTO KAREX LTDA.

1.5. MARCO REFERENCIAL

1.5.1. Marco Teórico

El mensaje fundamental del concepto de marketing, es que el rendimiento económico de la empresa depende esencialmente de su capacidad de responder con eficiencia a las necesidades del mercado y de redespigar sus actividades en función de la evolución de las necesidades y de las posibilidades ofrecidas por la tecnología. Detrás del concepto de marketing se encuentran, por consiguiente, dos dimensiones: una dimensión “acción” sobre el mercado de una dimensión “análisis” o comprensión de los mercados.

Los términos “mercadeo” y “mercadotecnia”, expresan bien esta dualidad; pero en la práctica son pocos utilizados, la tendencia general es reducir el marketing a la dimensión *acción*, es decir, al marketing operacional y subestimar la dimensión *análisis* que es la preocupación del marketing estratégico. Estas dos caras del marketing son muy diferentes, y al mismo tiempo, estrechamente complementarias³.

Para lograr los objetivos de estudio, conviene plantear el concepto de *marketing estratégico*, ya que éste se apoya de partida en el análisis de la necesidad de los individuos y de la organización. Desde el punto de vista del Marketing, lo que el comprador busca no es el producto como tal, sino el *servicio* que el producto es susceptible de ofrecerle; este servicio puede ser obtenido por diferentes tecnologías, las cuales están, a sus vez, en un continuo cambio. La función del marketing estratégico es seguir la evolución del mercado de referencia e identificar los diferentes productos – mercados y segmentos actuales o potenciales, sobre la base de un análisis de la diversidad de necesidades y funciones a encontrar. Los productos –

³ FELTON, Louise *Marketing Estratégico*. Trillas. México, D.F. 1987. 2ª reimpresión 1998

mercados identificados, representan una oportunidad económica cuyo atractivo de mercado es preciso evaluar. El atractivo de un producto mercado, se mide en términos cuantitativos por la noción de mercado potencial, también en términos dinámicos y por la duración de su vida económica, representado por su ciclo de vida. Para una empresa determinada, sin embargo, el atractivo de un producto – mercado depende de su competitividad, es decir, de su capacidad para hallar mejor la demanda de los compradores, que sus competidores. Esta competitividad existirá en la medida en que la empresa detecte una ventaja competitiva ya sea por la presencia de cualidades distintivas que la diferencia de sus competentes ya sea por una productividad superior.

La función del marketing estratégico es orientar la empresa hacia la oportunidad económica atractiva para ella, es decir, adaptarse a sus recursos y a lo que sabe hacer ya que de esta manera, ofrece un potencial atrayente de crecimiento y de rentabilidad a la gestión de marketing que se sitúa en el mediano y largo plazo. Su objeto es precisar la misión de la empresa, definir sus objetivos, elaborar una estrategia de desarrollo y velar por mantener una estructura equilibrada de la cartera de productos⁴.

Esta función de reflexión y de planificación estratégica es muy diferente de la planteada por el marketing operacional e implica otros tipos de habilidades en los individuos que ejercen éstas funciones que son: complementaria de forma total, en el sentido de que la elaboración de un plan estratégico debe hacerse en estrecha relación con el marketing operacional. Algunas empresas tienen tendencias a aislar la reflexión estratégica en los *staff* establecidos como apoyo de la dirección general, muy alejado de la realidad, ahora bien, para ser eficaz, una estrategia debe apoyarse de un conocimiento profundo del mercado y su puesta en acción, suponen planes

⁴ CARLSON, Jan *La Estrategia del Marketing en la Calidad del Servicio*. Mc Graw Hill Hispanoamericana. Madrid, España 2001.

coherentes de inclusión al mercado, políticas de distribución, precio y producción, sin los cuales el plan tiene menos posibilidad de éxito. La organización de marketing adoptada, deberá inspirarse en esta necesidad y velar para que las preocupaciones de marketing estratégico sean asumidas por los diferentes niveles de la organización.

En las grandes empresas, la estructura de organización por producto – mercado (*product management*) han demostrado su gran eficacia a este respecto; en las pequeñas y medianas empresas, los mismos resultados pueden ser obtenidos por estructuras temporales o periódicas, como un comité de reflexión estratégica compuesto por los principales responsables de la empresa. Esta función de reflexión estratégica, existe de una forma o de otra, en la mayor parte de las empresas rentables. Se concibe que esta función toma una importancia nueva frente a los cambios tecnológicos, económicos, competitivos y socio-culturales que caracterizan el entorno de los años 80's.

Estos cambios reclaman en particular, una consolidación del marketing estratégico en la empresa con el objeto: (a), de fundamentar su actividad en opciones estratégicas y sólidas claramente definidas; (b), desarrollar sistemas de vigilancia del entorno y análisis de la competencia; (c), de reforzar la capacidad de adaptación de los cambios del entorno, y (d), de prever regularmente la renovación de la cartera de productos – mercado⁵.

La eficacia del marketing estratégico ha sido puesta en evidencia en numerosos estudios empíricos realizados tanto en Europa como en los Estados Unidos. Cooper (1979a y 1981b) principalmente ha analizado las causas del éxito de más de 200 nuevos productos industriales, para lo cual se han determinado que la comercialización de los mismos genere una

⁵ HARRINGTON, John. *Administración del Mejoramiento Continuo*. Mc Graw Hill, 1997

ventaja competitiva con relación a las compañías que fabrican estos productos. Para ello, es necesario considerar la importancia del servicio al cliente para el acercamiento a mercados objetivos.

Por esta razón, con más frecuencia se asegura que el Servicio al Cliente es la ventaja competitiva para las compañías, en un mercado más dinámico y agresivo. Se afirma también que sin Servicio al Cliente no se genera valor agregado, único elemento que asegurará la lealtad y permanencia de los clientes con la Organización.

Sin embargo muchas empresas han confundido el Servicio al Cliente con la amabilidad, con la buena atención al cliente, pero no llegan al fondo de lo que realmente significa un servicio generador de valor. Se quedan entonces en los elementos subjetivos del servicio, olvidando los elementos objetivos, que son los que generan realmente la satisfacción del cliente. La amabilidad no es suficiente, el cliente quiere algo más real, algo que le provea valor agregado, dentro de lo cual, claro está, hace parte la amabilidad⁶.

En la antigüedad, las empresas basaban en su producción la efectividad ante el mercado comercial; entre mayor volumen de productos o servicios, mayor competitividad. La cultura de la producción permeaba toda la organización.

Los tiempos cambiaron, la comunicación y el mercadeo empiezan a cobrar más interés. Se cambia entonces a la idea de que los productos y costos tienen la primacía dentro de los procesos de comercialización. Importa entonces más adquirir el producto de moda que la utilidad que le preste al consumidor final. Es la era del “consumismo”

⁶ SERNA G., Humberto. *Cómo obtener índices de satisfacción al cliente*. Teorías, Estrategias y Metodologías.

Es en esta época donde la publicidad se convierte en una herramienta importante para “crear necesidades” en la gente, lograr mayores ventas y, por ende, mayor rentabilidad en las empresas.

En la década de los 90 los mercados se vuelven más competitivos, el aspecto diferencial de las empresas se centra en el servicio que reciben sus clientes. Toma importancia la dirección de la empresa orientada a la calidad del servicio. Aparecen en el ámbito empresarial conceptos tales como Calidad Total, Reingeniería, entre otros, los cuales proponen que la organización se vuelque hacia el cliente o usuario como principal y único motor de la empresa. Es él quien marca las tendencias, segmenta los mercados, aprueba o desaprueba un producto; en resumen, es quien da las directrices para la organización empresarial moderna.

Todo esto nos ubica en la importancia que actualmente tiene el Servicio al Cliente, como herramienta básica para generar valor y satisfacción, como indicador fundamental de gestión dentro de la dinámica de las empresas. Y nos conduce a la gerencia de clientes como la estrategia que genera una ventaja competitiva real.

Qué es la Gerencia de Clientes?

Es el conjunto integral y global de estrategias orientadas hacia la anticipación y satisfacción de las necesidades de los clientes, buscando mantener y consolidar su lealtad, permanencia y, por lo tanto, la estabilidad, crecimiento y rentabilidad de la Organización.

En esta definición es importante destacar lo siguiente:

1. La Gerencia del Cliente es un conjunto integral y global de estrategias, lo que quiere decir que no es una estrategia puntual. No es un programa temporal, no es responsabilidad de un área o de una oficina de servicio al cliente. Es responsabilidad de toda la Organización.
2. La Gerencia de Clientes busca anticipar y satisfacer las necesidades de los clientes. Es decir que es una función proactiva, que se anticipa al cliente y no solo es un sistema para resolver reclamos. Es, por lo tanto, una función dinámica, permanente e innovadora. Debe generar en la Organización una cultura del servicio volcada hacia el cliente, anticipadora, con capacidad de reaccionar oportunamente a sus requerimientos.
3. La Gerencia de Clientes tiene como objeto mantener y consolidar la lealtad y permanencia de los clientes. Se concibe así el Servicio al Cliente como una relación permanente con los clientes, como un sistema de mantenimiento. Es darle igual importancia a los clientes nuevos y a los antiguos. Hay que recordar que siempre cuesta menos mantener un cliente que conseguir uno nuevo. Sin embargo, la gran mayoría de los esfuerzos han estado orientados hacia la consecución de nuevos clientes, muy pocas hacia el mantenimiento de ellos. Es necesario entonces diseñar un sistema de mantenimiento y seguimiento de clientes, igual que buscar nuevos clientes.
4. La Gerencia Integral de los Clientes asegurará la estabilidad, crecimiento y rentabilidad de la Organización. Es, por lo tanto, la estrategia que asegura la competitividad de la Empresa en mercados más globales, agresivos y dinámicos.

Cuáles son los elementos que integran la Gerencia de Clientes?

Los elementos de la Gerencia de Clientes son:

1. Formulación de la Estrategia del Servicio.
2. Educación del Cliente Interno y Externo.
3. Conocer al cliente.
4. Satisfacer al cliente.
5. Escuchar al cliente.
6. Contacto directo con el cliente.
7. Gerencia visible frente al cliente.
8. Seguimiento al cliente Post Venta.
9. Obtención de Índices de satisfacción de los clientes.
10. Referenciamiento Competitivo.

El conjunto de estos elementos constituye en su totalidad un sistema de relaciones con el cliente. Se sale entonces de los esquemas tradicionales de mercadeo y entramos dentro de un modelo de *Mercadeo Relacional*.

Los elementos aquí planteados mas la integración de toda la información disponible en la compañía sobre el cliente (personal, financiero, comercial, etc.) es un modelo sistematizado, hoy conocido como CRM (*Customer Relationship Management*). Empresa que no diseñe y ponga en marcha un CRM en la dimensión que lo requiera, tendrá una desventaja competitiva de mucho impacto hacia el futuro⁷.

No es el objetivo de este trabajo adentrarse en los componentes y servicios del CRM, sin embargo los elementos de la Gerencia de Clientes forman parte de un Sistema Gerencial de Relaciones con el cliente.

⁷ SERNA G., Humberto. *Op Cit. Pág. 2 -4.*

Por ello es muy importante que veamos así sea someramente estos diez elementos, pues esta monografía centrará su análisis y desarrollo en uno de los elementos del Gerenciamiento de Clientes, como son los Sistemas de Medición de la Calidad del Servicio. Por eso, es necesario tener en cuenta que el servicio al cliente es uno de los procedimientos vanguardista en el siglo XXI, ya que trae consigo elementos importantes para las transformaciones en la empresa y que contribuyen a la generación de cambios para mejorar los procesos de trabajo, que involucran innovación y adaptación a los cambios del entorno.

Sin embargo, la innovación trajo consigo grandes cambios y revolucionó el entorno industrial y comercial de las compañías más sólidas. Tales mejoramientos se cimientan en lo que se conoce como *benchmarking*, y fue en 1982, cuando Rochester, durante una reunión con la Corporación Xerox trato el aspecto organizacional de esta, con respecto a sus competidores, y se utilizó por primera vez la palabra Benchmarking Competitivo, cuyo sistema impresionó por la manera en que se recopiló la información. Allí se conocieron dos facetas del Benchmarking; la primera era un proceso para entender a los competidores o no competidores, donde su clave era separar las medidas comunes en funciones similares, la segunda se enfatizo en los aspectos del proceso, no solamente de la producción, sino como se diseñaba, fabricaba, comercializaba y proporcionaba el servicio o producto. A raíz de esto Xerox continuo perfeccionando el concepto de Benchmarking Competitivo durante los años 80 y solo a finales de estos se dio forma a lo que hoy es.

Definir el Benchmarking sería una proposición sin sentido porque a éste, como vocablo, le han quitado partes y lo han adaptado a sus circunstancias tantas organizaciones, que intentar definirlo podría tan solo aislar o irritar a

esas organizaciones que han intentado trabajar formalmente con ese proceso⁸.

Michael Spendolini en 1987, visitó 57 empresas para entrevistar a los expertos en Benchmarking, de las 57 empresas que contactó, 49 habían implantado algún tipo de definición formal de Benchmarking. De las 49 definiciones, 41 eran variantes de otras definiciones que habían sido expuestas por los expertos por medio de conferencias, por asesores e instructores o por contacto con otras empresas, como Xerox. Después de recopilar las 49 definiciones, profundizó en patrones de lenguaje, donde las definiciones eran de una o dos frases, resumiendo la lista de palabras para desarrollar una sola definición que pudiera servir de base genérica para el término. Finalmente creó un menú en el cual se elige una palabra de la columna A, otra de la columna B, etc. Este menú permite a cualquiera llegar a una definición que satisfaga sus preferencias y, a la vez, mantenga la integridad básica de la definición. Este modelo también obliga a los definidores a pensar en las palabras de cada grupo con un poco de más cuidado y los involucra creativamente en el proceso de creación de su propia definición.

Con base en esas integraciones de conceptos, la definición del Benchmarking se orientó entonces como un proceso de "aprendizaje"; específicamente este concepto es otra forma o alternativa de desarrollo profesional que complementa las otras maneras en que la gente aprende de quien más sabe. Dentro de este contexto, se encontró que el Benchmarking era muy razonable y complementaba los métodos de un desarrollo profesional. Es importante que detrás de todas las actividades de planificación, organización y análisis que definen el Benchmarking como experiencia estén los objetivos fundamentales del aprendizaje de algo nuevo

⁸ JAMES, Paul. *Gestión de la Calidad Total: Un texto Introductorio*, Prentice Hall, 1997.

y el aprovechamiento de nuevas ideas para la organización. Un término de mayor importancia es la organización que aprende, y su concepto es que las empresas deben situarse por fuera de ellas y examinar cuidadosamente sus puntos de vista acerca del mundo⁹.

El Benchmarking se convierte en una herramienta fundamental que puede guiar a la gente hacia el proceso de analizar el exterior en busca de ideas e inspiración en esencia, una herramienta para la organización que aprende. Por ello, existen varios tipos de actividades de Benchmarking, cada uno de los cuales se define como objetivo u objeto de la actividad del Benchmarking.

¿Por qué emplear el Benchmarking?

Las organizaciones emplean el Benchmarking con diferentes fines. Algunas posicionan el Benchmarking como parte total de un proceso global de solución de problemas con el claro propósito de mejorar la organización, otras posicionan el Benchmarking como un mecanismo activo para mantenerse actualizadas en las prácticas más modernas del negocio.

El Benchmarking se puede describir como un proceso estructurado. La estructura de proceso de Benchmarking suele darse por el desarrollo de un modelo de proceso, paso a paso. Sin embargo, un proceso estructurado no debe agregarle complejidad a una idea simple. Y la estructura no debe interponerse en el camino del proceso.

Por qué un modelo de proceso?

Los modelos de proceso tienen dos atributos básicos que los hacen útiles cuando se usan apropiadamente. Ellos proporcionan una estructura y un lenguaje común.

⁹ SPENDOLLINI, Michael. *Benchmarking*. Andina Ediciones. Bogotá, D.C. 1997.

- Estructura

Cualquier tipo de modelo de proceso de Benchmarking debe proporcionar una estructura apropiada para la planificación exitosa y la ejecución de la investigación de Benchmarking. Además, debe ser lo suficientemente flexible como para animar a la gente a modificar el proceso para que se adapte a sus necesidades y a los requerimientos del proyecto.

- Lenguaje común

Los diversos pasos o etapas de un modelo también ayudan a establecer un lenguaje común entre sus usuarios. Los pasos del proceso ayudan a definir grupos de actividades o tareas relacionadas. El modelo de Benchmarking ha proporcionado un lenguaje especial que les permite comunicarse con eficacia sobre un proceso que puede ser relativamente nuevo para ellos.

Localizar Modelos De Las Funciones Del Benchmarking

- La compañía tenía que emplear algún tipo de proceso organizado para Benchmarking.
- El proceso de Benchmarking tenía que estar incorporado en el proceso normal de toma de decisiones.
- El proceso debía estar bastante extendido en toda la organización.
- La compañía tenía que haber demostrado que había empleado con éxito el proceso.
- La organización debía estar dispuesta a compartir con otras compañías el resultado de los esfuerzos del proceso.

Requisitos Para Un Modelo Exitoso de Benchmarking

- Seguir una sencilla y lógica secuencia de actividades: el mensaje fundamental aquí no es acerca de los términos pasos o fases o del número de pasos o fases sino de la claridad. Tal vez la mejor manera

de medir el nivel de claridad de un modelo de proceso es la habilidad de las personas para describírselo a otras personas, incluyendo la habilidad de explicar por qué es importante cada parte del proceso para el usuario.

- Ponga un vigoroso énfasis en planificación y en organización: Las clases de actividades incluidas en esta parte del proceso comprenden un claro entendimiento de las necesidades del cliente del BM, obtención de recursos apropiados para que el equipo de BM pueda cumplir su misión, selección de miembros del equipo e instrucciones a ese equipo, utilización de herramientas y técnicas para una planificación, desarrollo de instrumentos específicos para reunir información, e implantación de protocolos que defina comportamientos.
- Emplee Benchmarking enfocado en el cliente: Un proceso de BM enfocado en el cliente pone un fuerte énfasis en establecer contacto con los clientes de Benchmarking y en usar algún tipo de proceso formal para identificar las necesidades específicas de los clientes acerca del proceso, del protocolo y de la información misma.
- Conviértalo en un proceso genérico: Esto significa que el proceso de Benchmarking debe ser coherente en una organización. Aunque debe haber alguna flexibilidad en todo proceso para acomodar cierto nivel de variación, no hay necesidad de un modelo exclusivo de proceso de Benchmarking para cada departamento, división o sección de una organización¹⁰.

Para concretar la utilidad práctica del benchmarking, es bueno considerar la posibilidad de entenderlo por los postulados de las mejores prácticas administrativas de desarrollo continuo de procesos de trabajo, productos o servicio en constante mejoramiento, por ello, para lograr que todos los

¹⁰ VILLEGAS, Jesús. *Cambio y Mejoramiento Continuo*. Diana, 1999

gerentes busquen que sus empresas mejoren continuamente sus productos, la prestación de sus servicios o sus procesos, este es un común denominador que atañe a todas las personas que dirigen empresas, el mejoramiento continuo trae como consecuencias menores costos, mayor capacidad de cumplir en los tiempos de entrega, mayor calidad del servicio, mayores ventas... Pero, por qué es una realidad que se ve materializada en muy pocas empresas y por qué la gran mayoría de ellas no puede lograr la mejora continua real. La respuesta está en el "Kaizen".

A pesar de ser un término reciente, acerca de Kaizen se han escrito muchos artículos y varios libros, se han desarrollado seminarios y cursos en los cuales se enseña cómo aplicar el Kaizen en la empresa, pero aun así, su verdadera implementación ha sido muy poco desarrollada. Aunque se dice que Kaizen es un ala del control total de la calidad y que proviene de las enseñanzas de dos grandes, Deming y Juran (1989), el Kaizen ha sido entendido, en la mayoría de los casos como una herramienta de solución de problemas y no como una cultura que se enfoca en la gente y busca la estandarización de los procesos, ahí radica el problema.

Kaizen no es un programa de eliminación de desperdicios o de reducción de costos, entenderlo así limita su verdadero alcance y hace que no se implemente con su potencial verdadero.

Maasaki Imai, creador del concepto, plantea el Kaizen como la conjunción de dos términos japoneses, *kai*, cambio y, *zen*, para mejorar, luego se puede decir que Kaizen es "cambio para mejorar", pero haciendo más extensivo el concepto, Kaizen implica una cultura de cambio constante para evolucionar hacia mejores prácticas, es lo que se conoce comúnmente como "mejoramiento continuo"¹¹.

¹¹ MASAASI, Imai, *Como Implementar El KAIZEN en el Sitio de Trabajo*. Mc Graw Hill, 1998

El mejoramiento continuo es una filosofía que trasciende a todos los aspectos de la vida, no solo al plano empresarial, ya que de por sí, los hombres tienen una necesidad de evolucionar hacia el autoperfeccionamiento. Esta base filosófica hace que la mejora continua se convierta en una "cultura para ser mejores" que va más allá de lo económico y en este sentido es casi una cuestión ética que se entremezcla con las veteranas teorías de Maslow¹².

Además, Kaizen, al contrario de otras "filosofías empresariales", no se trata de realizar grandes cambios, más bien se enfoca en realizar mejoras pequeñas pero continuadas en todas las actividades, es una cuestión paso a paso y no de grandes revoluciones.

Aunque se dice que el mejoramiento continuo no es cuestión de oficina, sino que empieza en el *gemba* (donde ocurre la acción), sí se debe involucrar desde un comienzo a la alta dirección en su aplicación, ésta debe implantar el concepto Kaizen como una estrategia corporativa y a partir de allí se realiza un planeamiento estratégico que se inicia con el clásico análisis DOFA o DAFO, mediante el cual se identifica de manera clara el rumbo de la empresa.

Después de tener claro "para dónde" quiere ir la empresa sí se empieza a trabajar en las áreas de *gemba* a través de las "5 s", las siete herramientas estadísticas para la solución de problemas y el trabajo en equipo; el objetivo es elevar la productividad mediante el control de los procesos de manufactura reduciendo tiempos de ciclo, estandarizando criterios de calidad, y empleando los métodos de trabajo por operación.

La aplicación del Kaizen consiste básicamente de cuatro pasos que conforman un proceso estructurado, a saber:

- Verificación de la misión: planeamiento estratégico

¹² CHIAVENATO, Idalberto *Administración en los Nuevos Tiempos*. Mc Graw Hill Interamericana

- Diagnóstico de la causa: identificación y diagnóstico de problemas
- Solución de la causa raíz
- Mantenimiento de resultados

Una vez que se ha logrado cumplir con estos cuatro pasos y se ha conseguido mejorar en cuanto a satisfacción del cliente, se debe proceder a buscar nuevos objetivos que permitan reiniciar el proceso, realizando esto de manera fluida y continua en cada *gemba*. Cada vez que se logra finalizar el proceso, es decir cuando se llega al paso de mantenimiento de resultados, resulta oportuno que se recompense al equipo involucrado en la mejora, dicha recompensa debe ser proporcional al logro alcanzado. La búsqueda constante de nuevos objetivos en los equipos de trabajo, por lo general trae consecuencias benéficas en términos de innovación y lógicamente en calidad¹³.

Para que el Kaizen de resultados positivos, hay que dar participación a los empleados, es decir, hay que mirar la empresa al revés, colocando a las personas de base en los primeros lugares ya que son ellos quienes generalmente conocen qué y cómo se puede mejorar, esto implica que la dirección y los empleados deben apostar por un cambio de mentalidad, en el cual los primeros aprenderán a soltar las riendas y los segundos a afrontar mayores responsabilidades. Esta nueva mentalidad empodera a los trabajadores y les permite a los directivos trabajar como catalizadores en la toma de decisiones.

El mejoramiento continuo permite identificar problemas y trabajar en su resolución, por ello genera bienestar, no solo en la empresa sino en la vida personal ya que no reconocer las fallas propias es el primer paso para detener el crecimiento.

S.A. 2001.

¹³ VILLEGAS, Jesús. *Op. Cit.*, 1999

1.5.2. Marco Conceptual

Actitud de Servicio: Es la manera de ofrecer y atender al cliente de una empresa, tal atención debe ser formal, adecuada y en procura de satisfacer las necesidades o las expectativas.

Benchmarking: Es un proceso continuo que debe ser adoptado como una forma habitual de mejorar la calidad y la productividad de la empresa.

Calidad de Servicio: Es la forma en que una empresa u organización vende un servicio o producto, basados en las necesidades del cliente y satisfacer sus necesidades permanentemente.

Cultura de Servicio: Es la orientación que se da al servicio teniendo en cuenta al cliente quien busca una oportunidad de satisfacer necesidades.

Estructura: Es cualquier tipo de modelo de proceso de Benchmarking debe proporcionar una estructura apropiada para la planificación exitosa y la ejecución de la investigación, debe ser lo suficientemente flexible a la modificación del proceso para que se adapte a las necesidades de la gente y a los requerimientos del proyecto.

Lenguaje común: Son los diversos pasos o etapas de un modelo también ayudan a establecer un lenguaje común entre sus usuarios.

Marketing Estratégico: Es el análisis de la necesidad de los individuos y de la organización a través de planes estratégicos de acción, para ello, el producto o servicio ofrecido debe estar en un continuo cambio.

1.6. DISEÑO METODOLÓGICO

1.6.1. Tipo de Investigación

Para poder llevar a cabo un trabajo exitoso, es necesario tomarse un tiempo previo al mismo para planear todos y cada uno de los pasos que componen el proceso de elaboración de la Evaluación de la Calidad del Servicio.

Esto nos permitirá llevar un control permanente de todas las etapas de la investigación, prever posibles contratiempos y asegurar un resultado final que sea idóneo para poder identificar la satisfacción actual de los clientes de la Organización y facilite tanto la identificación de fortalezas y oportunidades de mejoramiento, como la Toma de Decisiones final.

Las etapas de la Evaluación de la calidad del Servicio son:

- A. Planeación del Trabajo: Etapa en la que se realiza toda la tarea de identificación de necesidades con el cliente, se organiza la información, se plantean los objetivos a desarrollar y se determina la metodología a utilizar.

- B. Ejecución del Proyecto: Esta parte se ocupa de la recolección de información por parte de los clientes a través del Trabajo de Campo, así como de todo el procesamiento de los datos, para obtener la información estadística sobre la cual se trabajará posteriormente las conclusiones de la investigación.

C. Presentación de Resultados y Análisis: Consiste en el diseño gráfico adecuado de los resultados obtenidos, para que sea fácil el entendimiento de los datos arrojados y sirva de apoyo al proceso de análisis y conclusiones de la investigación.

1.6.2. Población y Muestra

La población que participaron en el estudio fueron usuarios de los servicios de AUTO KAREX LTDA., considerándose como población finita, que en número representa 262 usuarios que han comprado vehículo y que solicitado servicio en el concesionario.

Para tener una muestra representativa de estos usuarios, se ha teniendo en cuenta la siguiente fórmula:

$$N_0 = \frac{Z^2 \pi (1 - \pi)}{E^2}$$

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}}$$

Donde:

Z = Valor de la distribución de probabilidades normal estándar que corresponde a una confianza del 90% en la estimación de π

π = Proporción de población conformada por los usuarios de vehículos. Se asume que π tiene un valor de 0.7.

E = Error que se asume en la estimación de π . Se asume un margen de error de 0.1

N = Tamaño de la población.

n_0 = Tamaño de la muestra preliminar

Al reemplazar los valores se tiene que se seleccionaron 47 usuarios del servicio técnico y de venta repuestos. Y para garantizar la representatividad de la muestra frente a la población, se aplicó el método de selección sistemático el cual consiste en elegir aleatoriamente un elemento cada cierto intervalo, hasta obtener el tamaño definitivo de la muestra.

Tal intervalo se calcula con el recíproco de la fracción de muestreo, entendida como la relación entre el tamaño de muestra y el total de usuarios de vehículos de AUTO KAREX HYUNDAI, que conforman la población.

Fracción de muestreo, $f = n/N$, su recíproco es $K = 1/f$

Dado que la fracción de muestreo es $f = (262/47) = 5,574$, lo cual significa que se escogerá un usuario entre cada 6 personas. El primer usuario se selecciona al azar entre los 6 primeros. Éste resultó ser el usuario que corresponde a A.A. (mujer). El segundo usuario de la muestra es aquel numerado con el valor $(2 + f)$, $2 + 6 = 8$, que según la base de datos corresponde a R.B. (hombre). El proceso continúa de esta manera hasta agotar el tamaño de la muestra. Por tanto, se ha determinado como muestra 47 usuarios del servicio AUTO KAREX LTDA., en la ciudad de Cartagena durante los años 2000 a 2003.

1.7. Recolección de la información

1.7.1. Fuentes de Información Primaria

Las fuentes de información primaria fueron todos los usuarios seleccionados como muestra, que fueron evaluados con la encuesta, así como los empleados de las áreas de Gerencia Administrativa y Comercial, Contabilidad, Gerencia de Servicio, Ventas, Repuestos y Área de Taller, los

cuales fueron evaluados por una entrevista abierta personalizada, en la cual se esbozaban aspectos relacionados con el análisis interno de la empresa.

1.7.2. Fuentes de Información Secundaria

Las fuentes de información secundaria fueron: textos relacionados con la Teoría del Kaizen, Mejoramiento continuo, de servicio al cliente y de planeación estratégica, revistas y trabajos de investigación.

1.7.3. Técnicas de Recolección de Información

Para medir las variables a estudiar, se ha optado para la recolección de la información, el uso de encuesta y entrevista. La encuesta, fue diseñada teniendo en cuenta los siguientes aspectos: el servicio al cliente, momentos de verdad, la calidad del servicio, los índices (perceptivo, real, de competitividad y lealtad). La entrevista, fue diseñada basándose en aspectos propios de la empresa en términos de su conformación estructural y organizacional.

1.7.4. Procesamiento de la Información

Una vez fue recolectada la información, se procedió a hallar los índices respectivos de acuerdo a lo que contemplaba la encuesta y por medio de operaciones aritméticas, se procedió a especificar la calidad del servicio prestado por AUTO KAREX LTDA.

2. ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA AUTO KAREX LTDA.

2.1. Generalidades de la empresa

En este capítulo, se analizan aspectos generales acerca de la empresa AUTO KAREX LTDA., concesionaria de HYUNDAI, en el cual se esboza la misión, visión, propósitos, valores, principios, alcances; también, se describen los productos y servicios que ofrece a los usuarios de autos de la marca. Con respecto a la misión y a la visión, se realiza un análisis en sus partes constitutivas, en aras de conocer la complejidad de las mismas.

Además, se analiza la estructura organizacional de la empresa y el comportamiento que se observa en la misma por parte de los empleados, aspectos sobre la administración de los mismos, tales como: motivación, reconocimientos o méritos, comunicación, clima social en la empresa, planeación de carrera, seguridad en el puesto, reclutamiento y capacitación, toma de decisiones, planeación de actividades, liderazgo, asesoría y coordinación.

2.1.1. Presentación de AUTO KAREX LTDA.

AUTO KAREX LTDA., nació en Junio de 1993 con el fin de proyectarse hacia el futuro. Es una organización profesional en constante crecimiento gracias al apoyo y a la fidelidad de sus clientes y a la solidez comercial, financiera y administrativa de la empresa. Esto ha contribuido al posicionamiento y crecimiento de la marca HYUNDAI que actualmente cuenta con más de 65.000 vehículos rodando por todo el territorio colombiano. De su historia hay poco que contar ya que pocos han sido los cambios que ha guardado remembranza.

2.1.1.1. Misión Corporativa

Representar con honor y distinción a HYUNDAI y otras marcas, proporcionando seguridad, confianza y satisfacción a nuestros clientes brindándoles un excelente servicio, con un recurso humano calificado, capacitado y comprometido a ofrecer una asesoría personalizada en la adquisición de vehículos nuevos, usados certificados, servicios y repuestos, aplicando una alta tecnología que nos garanticen la satisfacción al cliente externo y buen rendimiento a la organización.

2.1.1.2. Visión Corporativa

Ser una empresa posicionada sólidamente dentro del mercado automotriz, bajo las directrices de eficacia, eficiencia y productividad, que asegure su permanencia y crecimiento, sobresaliendo ante la competencia.

2.1.1.3. Propósitos

Beneficiar a los clientes que confíen en nuestra empresa, vendiéndoles productos de excelente calidad, con tecnología de punta que mejoren su calidad de vida y con ellos generemos empresa, empleo y desarrollo para nuestro país.

2.1.1.4. Valores

- Entusiasmo, alegría y pasión en la ejecución de las labores.
- Perseverancia y desarrollo hacia la consecución de las metas laborales.
- Excelencia y dedicación.
- Honestidad e integridad.

- Positivismo, voluntad y disposición de servicio.
- Compromiso y responsabilidad por los deberes y resultados.

2.1.1.5. Principios

- Calidad en nuestras acciones y actividades.
- Servicios de alta calidad a nuestros clientes porque son nuestra razón de ser.
- Respeto por el recurso humano como elemento potencializador del progreso.
- Un constante mejoramiento de nuestras actividades.
- Manejar los negocios con ética y profesionalismo.
- Un permanente compromiso por el trabajo en equipo que produzca excelentes resultados.

2.1.1.6. Alcances

- Con nuestros clientes: Ofrecer facilidades en los procesos de compra de nuestros servicios y productos para el óptimo disfrute de los mismos.
- Con nuestros funcionarios: Ofrecer oportunidades de trabajo con un ambiente propicio para su desarrollo personal y profesional.
- Con los accionistas: Mantener una organización empresarial integrada, rentable, reconocida y respetada en la comunidad.
- Con la comunidad: Ser un aporte para el desarrollo económico, social del país y de la región a través de la generación de empleos y de la participación en proyectos que vayan en beneficio de la comunidad.

2.1.1.7. Análisis de la misión y la visión

Observando las partes constitutivas de la misión de la empresa AUTO KAREX LTDA., (Qué, como propósito, por medio de qué, para quién, con qué, para que fin). Con base en esto, se tiene que la misión del concesionario, se ajusta a las partes que debe tener la formulación de una misión organizacional.

No obstante, los empleados no conocen, ni asimilan el significado de la misión aplicada a su membresía dentro de AUTO KAREX LTDA.

En cuanto a la visión, se tiene que se analizará teniendo en cuenta los siguientes aspectos: lo que se quiere ser, medios para llegar a ser, en cuanto tiempo se llega a ser y la proyección local, regional, nacional o internacional. Con base en estos, se observa que la visión de AUTO KAREX LTDA., carece de proyección en el tiempo y requiere reestructurarse de acuerdo a las partes que la constituyen para que sea acorde a sus propósitos.

2.1.2. Productos y/o servicios que ofrece

El concesionario cuenta con un amplio portafolio de vehículos de la marca HYUNDAI que se caracterizan por ser excelentes, dinámicos, modernos y de alta tecnología. Actualmente los modelos que se comercializan son *Atos Prime, Accent Next, Getz, Accent Gyro, Elantra, Tiburón, Santafé y Terracan*, así mismo, vende vans *Grace*, camiones, arañas para busetas y la gama de taxis como son *Atos City* y el *Súper Pony*, a estos hay que agregarles la disponibilidad de la caja mecánica, automática y los vehículos de la marca "tata" en las versiones de Taxi Diesel, camionetas 4x2 y 4x4, con plato y doble cabina.



Además, ofrece un servicio integral de garantía total en el departamento de repuestos, servicio mecánico, latonería y pintura multimarca, alineación, balanceo y demás servicios. El taller tiene capacidad para atender varios vehículos simultáneamente, con puesto de trabajo dotado con la más alta tecnología disponible para la reparación de los mismos.

El concepto de multimarca en latonería y pintura los ha llevado a buscar una alta productividad y calidad en la reparación de colisiones para todo tipo de vehículos, utilizando los equipos más tecnificados existentes en el mundo. Cuentan con un sistema de medición para toda la carrocería y con información de las medidas de todos los vehículos, enderezadores de carrocería en frío, soldadores de punto, desabolladores de golpes, lijado en seco, estaciones de preparación, sistema de aspiración, cabina horno de pintura y demás equipos que facilitan la entrega de su trabajo superior.

Mediante filtros especiales, métodos de control y capacitación a sus técnicos, están totalmente comprometidos con la protección al medio ambiente.

Su almacén de repuestos originales con más de 14 referencias e inventarios les provee a los usuarios de la marca HYUNDAI la tranquilidad de poder tener siempre su vehículo como nuevo, con piezas originales que le garantizan la seguridad y la larga vida del mismo.

También, en cuanto al trámite de créditos, documentos de matrícula, o el pago de los impuestos anuales, así el cliente no tiene que hacer colas, ya que AUTO KAREX cuenta con un Departamento de documentación dispuesto a brindarle un mejor servicio.

Además, AUTO KAREX LTDA., pone a disposición de la comunidad en general, la venta, compra y retoma de vehículos usados de todas las

marcas, certificados en buen estado, ya que son revisados mediante inspección técnica para garantizar la autenticidad de los mismos.

2.2. Estructura organizacional

La empresa AUTO KAREX LTDA., legalmente constituida como sociedad de responsabilidad limitada, cuenta con un organigrama general de tipo piramidal, según lo graficado. Consta de tres niveles el directivo, conformado por la Junta de Socios, el Gerente General, y como staff están los Auditores de C.M.H; el administrativo que se encuentra conformado por la Gerencia Administrativa y Comercial, la Gerencia de Servicios, como staff está el Contador y el nivel operativo que lo conforman Vigilancia, Jefe de Repuestos, Asesores Comerciales, Recepcionista, Mensajería, Oficios Varios, Mecánicos, Recepción Taller, Latonería y Pintura como contrato externo. En total hay 23 personas que conforman la empresa.

En esta empresa se denota una estructura reactiva y con tendencia a un sistema gerencial de tipo autocrático, ya que no se observa clara participación de los empleados en los niveles más bajos. La toma de decisiones la tiene la Gerencia Administrativa en la ciudad de Barranquilla y los procesos se canalizan por esa entidad.

2.3. Comportamiento organizacional

La empresa AUTO KAREX LTDA., se caracteriza por poseer empleados poco motivados, ya que la empresa no tiene programas de motivación para los mismos, según un plan de desarrollo personal. Además, esto concuerda con que no existe un plan de incentivos para las ventas que sirva como “motivador” para el desempeño.

Por su parte, la comunicación dentro de la empresa, se tergiversa mucho, ya que la misma información original de un emisor, no se recepta de igual manera como el mensaje fue emitido. Por ejemplo, si la gerencia en Barranquilla, emite un concepto éste en Cartagena, no se recibe adecuadamente.

En la empresa, el clima social en los empleados tiende a crear malestares, por medio del rumor. El ambiente se vuelve tenso, la crítica se convierte en un factor que afecta el clima entre los empleados, además, de no existir planes de incentivos diseñados para cada puesto de trabajo.

En cuanto a la planeación de carrera, los empleados anotan que no existen planes de promoción y ascenso para el personal administrativo, sin embargo, pueden darse promociones en el área de servicios y ventas.

En las áreas de trabajo de la empresa AUTO KAREX LTDA., la seguridad en el puesto para los empleados tanto administrativos como operativos, es adecuada para los procesos que realizan, aún el Taller y Repuestos.

Los procesos de reclutamiento en la empresa, no se llevan a cabo por *outsourcing* de talento humano, no aplican pruebas psicológicas, ni técnicas, no siempre colocan anuncios en los periódicos y emplean la recomendación de otros funcionarios para la selección del candidato.

La capacitación se realiza para los mecánicos la mayoría de las veces, ya que son invitados por Hyundai Colombia Automotriz (H.C.A.); en cambio para la parte administrativa, no se planifican programas de actualización y otros.

En vista de lo anterior, los empleados administrativos consideran que la Toma de decisiones se debe descentralizar para que aquí se tomen las

medidas necesarias para la resolución de problemas y atención al usuario, que se presenten.

Entonces, si existe una descentralización de la toma de decisiones, se puede realizar una planeación de actividades ajustada para el sector local en la venta de vehículos. Esta actividad no es desarrollada de forma adecuada por la gerencia, ya que su principal problema es la incapacidad para preparar un programa de sus propias acciones, lo cual origina nunca tener tiempo suficiente.

Por tanto, el liderazgo no es claro ya que la efectividad de este no va en función del ambiente del problema en el cual la persona encargada de ésta con sus empleados, no ejerce capacidad de mando según el ambiente donde se presente, sin embargo, el estilo de liderazgo no está definido.

En la empresa, la gerencia no asesora adecuadamente a sus empleados en cuanto a sus inconvenientes, conflictos y situaciones administrativas complejas, sin embargo, esta función se delega a la Gerencia principal.

En AUTO KAREX LTDA., no se observa claramente procesos de coordinación de las actividades en cada una de las áreas, lo cual no recurre a sus habilidades para enfocar las tareas que conlleven a los logros y objetivos propuestos.

Existe deserción en especial, por parte del área comercial, quienes se sienten desmotivados con las ganancias que se arrojan un 0.7% sobre el valor de la ventas para vehículos nuevos y 0.16% para vehículos usados después de utilidades.

2.4. Resultados del Análisis Interno

Se observa que en la empresa AUTO KAREX LTDA., se presenta un estilo de gestión autocrática, no participativa. La administración se denota muy despreocupada por los procesos que se han presentado como problema en el servicio de venta, garantía e ingreso a taller. Los funcionarios tienden a la ser reactivos frente a las situaciones de conflicto, bien sea con ellos mismos y con los clientes.

La deserción es un factor producto de la falta de planes de incentivos y la remuneración, ya que los asesores comerciales sólo cuentan con un salario básico (\$160.000.00) inferior al salario mínimo legal.

El clima dentro de la empresa desmejora notablemente, ya que las relaciones interpersonales tienden a emplear estilos de comunicación de tipo informal y con orientación horizontal, garantizando la tergiversación de la misma y consecuentemente, sea producto de conflictos latentes entre los empleados.

2.5. Conclusiones y Sugerencias del Análisis Interno

Se concluye que:

- ✓ El estilo de gerencial es autocrático, poco participativo.
- ✓ La estructura organizacional es piramidal y no plana
- ✓ La toma de decisiones se centraliza en una sola persona.
- ✓ Predominio de la reactividad frente a los problemas y conflictos.
- ✓ El clima social en la empresa decae por los conflictos interpersonales y el manejo del rumor.
- ✓ Hay predominio de desmotivación en los empleados del Área Comercial.
- ✓ Carecen de un plan de incentivos y remuneración.

- ✓ Hay deserción de los empleados comerciales y se han ido para otras empresas concesionarias.

Se sugiere:

- ✓ Crear espacios para hacer partícipes de los planes de mejoramiento, a los empleados de más bajo nivel, al fin y al cabo, son ellos los que conocen las necesidades de los clientes.
- ✓ La toma de decisiones debe compartirse con otros administrativos para que se lleve un engranaje de lo que se hizo, se hace y se irá hacer en los procesos de trabajo para todos.
- ✓ Crear una cultura de proactividad para afrontar los problemas y conflictos, para ello, la empresa debe capacitar al personal en general.
- ✓ Se debe planear estratégicamente las acciones a seguir cuando inicie cada año.
- ✓ Formular planes de incentivos para asesores comerciales, con el fin de mantener sus niveles de motivación, de esta manera, se controla la deserción.
- ✓ Reestructurar la visión enmarcada en el tiempo de consecución futura de los objetivos y propósitos tenidos en cuenta en la misión.

3. ANÁLISIS EXTERNO DE LA EMPRESA AUTO KAREX LTDA.

3.1. Análisis del Sector Automotriz Local

La empresa HYUNDAI COLOMBIA AUTOMOTRIZ, actualmente en el país ha tenido un volumen en ventas de 7.163 unidades para Marzo de 2004, liderando el segmento de los Taxis por un alto margen con relación a la competencia, que contribuyó a su crecimiento en un 14.1%. Para el sector local, AUTO KAREX LTDA, tiene un nivel de participación del 0.1% del mercado automotriz en Cartagena que representa el 2.05%, del 45% del resto del país, siendo Bogotá, D.C., la ciudad que tiene la mayor participación en ventas con el 55%. De esta manera, la posición en ventas a nivel local, por parte de HYUNDAI AUTO KAREX LTDA., está distribuido de la siguiente manera:

VEHICOSTA S.A.	0.7%
AUTOBOL S.A.	0.4%
JUANAUTOS S.A.	0.3%
DAEWOO	0.2%
AUTO KAREX HYUNDAI	0.1%
AUTOS EL CERRO TOYOTA	0.1%
FORD	0.05%
HONDA	0.05%
MITSUBISHI	0.05%
SKODA	0.05%
NISSAN	0.05%
TOTAL.....	2.05%

Observando sus estadísticas de participación del mercado, AUTO KAREX LTDA., no cuenta con un posicionamiento claro de la marca, y se denota con baja participación a diferencia de VEHICOSTA Y AUTOBOL, quienes lideran las ventas de vehículos en la ciudad. Esto puede deberse apoyado aún más por las instalaciones y el decremento de los planes de ventas sin pensar en mercados futuros.

Para efectos de control de cumplimiento de planes de venta, se realizan reuniones diarias donde se evalúa el comportamiento y la tendencia de las ventas por parte de los vendedores que tiene AUTO KAREX LTDA.

3.2. Análisis de los datos sobre la calidad del servicio en AUTO KAREX LTDA., por parte de los usuarios.

A continuación se presentan el análisis de los índices de calidad del servicio prestado por AUTO KAREX LTDA., teniendo en cuenta que la encuesta diseñada posee los siguientes: índices perceptivo, real y de competitividad que son calificados con escalas de satisfacción, calidad y frecuencia. Para ello, se determinarán de acuerdo a la metodología empleada y los conocimientos sobre gerencia de servicio adquiridos.

Para desarrollar el tratamiento de los datos, conviene conocer que la metodología empleada posee unas Escalas de calificación para hallar los índices antes mencionados como se muestra:

Las escalas utilizadas en el presente trabajo, se denominan escalas de (5) puntos, es decir, se orden de 5 a 1, según la opción cualitativa que se elija en la escala (por ejemplo, MS = 5, S = 4, IND = 3, INS = 2, MINS = 1). De esta manera, se establece una escala porcentual para cada orden (por ejemplo, 5 = 100%, 4 = 75%, 3 = 50%, 2 = 25%, y 1 = 0%). Y una vez conocidos los valores porcentuales, y el número de respondientes en cada

uno de los ítems de la escala, se halla el índice de calidad del servicio, teniendo en cuenta la siguiente fórmula:

$$\frac{(n \cdot P1) + (n \cdot P2) + (n \cdot P3) + (n \cdot P4) + (n \cdot P5)}{N - (NA)}$$

Donde,

n = Número de personas que responden para cada ítem.

P = Valor Porcentual (ponderación) para cada ítem.

N = Número total de personas que responden de la pregunta

NA = Entrevistados que no aplican

Basado en lo anterior, se procede a hallar los momentos de verdad para las preguntas de la 1 a la 8, que emplean escalas de 5 puntos. A continuación, la tabla 1, muestra los resultados de las 47 personas distribuidas, teniendo en cuenta que se evalúa el nivel de satisfacción con respecto al servicio prestado por la empresa AUTO KAREX LTDA.

Tabla 1. Nivel de satisfacción con respecto al Servicio de AUTO KAREX LTDA.

Escala	ítems de la Escala	Número de respondientes
1	MINS (Muy Insatisfecho)	10
2	INS (Insatisfecho)	15
3	REG (Regular)	5
4	S (Satisfecho)	9
5	MS (Muy Satisfecho)	8
NA (No Aplica)		

Establecida la escala de calificación, se procede a hallar el índice de acuerdo a la fórmula:

$$\frac{(10 \times 0\%) + (15 \times 25\%) + (5 \times 50\%) + (9 \times 75\%) + (8 \times 100\%)}{47 - 0}$$

Obteniéndose el siguiente resultado:

$$\frac{(0\%) + (375\%) + (250\%) + (675\%) + (800\%)}{47}$$

$$\frac{2100}{47} = 44.68\%$$

El Índice de Satisfacción del Servicio en AUTO KAREX LTDA., es de 44.68%

Teniendo como base la clasificación que hace ISO 9000 para empresas de servicios, los resultados de los índices pueden ser ubicados dentro de la siguiente escala:

- ✓ Servicio Excelente 100%
- ✓ Servicio Bueno 90%
- ✓ Servicio Aceptable 80%
- ✓ Servicio Regular 70%
- ✓ Servicio Malo 60%
- ✓ Servicio Muy Malo 50% o menos

Para lo cual, el índice de satisfacción del servicio es “Muy Malo” comparando el 44.68% con respecto a la escala anterior.

Y para el nivel de satisfacción de la imagen de la empresa en los usuarios, se tiene los siguientes resultados en la Tabla 2.

Tabla 2. Nivel de satisfacción por la imagen de la empresa.

Número de respondientes						
Escala	Ítems de la Escala	Seriedad	Responsabilidad	Confianza	Solidez	Servicio
1	MINS (Muy Insatisfecho)	19	8	10	7	13
2	INS (Insatisfecho)	11	11	15	20	7
3	REG (Regular)	10	24	12	9	14
4	S (Satisfecho)	4	3	7	1	3
5	MS (Muy Satisfecho)	3	1	3	10	10
Total		47	47	47	47	47

Establecida la escala de calificación, se procede a hallar el índice de satisfacción para los aspectos de seriedad, responsabilidad, confianza, solidez, servicio prestado y gama de productos acuerdo a la fórmula, arrojaron los siguientes datos:

✓ Seriedad	23.40%
✓ Responsabilidad	38.29%
✓ Confianza	38.29%
✓ Solidez	43.08%
✓ Servicio prestado	51.06%

Aplicando el concepto, se suman todos los Índices evaluados en cada aspecto y se dividen por el número de procesos evaluados, de la siguiente manera:

$$\frac{23.40\% + 38.29\% + 38.29\% + 43.09\% + 51.06}{5}$$

Obteniéndose el siguiente resultado:

$$\frac{194.12}{5} = 38.82\%$$

El Índice de Satisfacción por la imagen de la empresa AUTO KAREX LTDA., es de 38.82%

Y basado en la clasificación que hace ISO 9000, se tiene que la empresa posee un índice de satisfacción por la imagen como “Muy Malo” comparando el resultado con respecto a la escala.

Para evaluar la infraestructura general de la ubicación de la empresa (oficinas, zonas de parqueo, distribución de las áreas, materiales de publicidad, orden y aseo), se muestran en la Tabla 3.

Tabla 3. Evaluación Infraestructura General de la Empresa

Número de respondientes							
Escala	Ítems de la Escala	Oficina	Parqueo	Orden/Aseo	Distrib. en planta	Material de Publicidad	Gama de productos
1	MINS (Muy Insatisfecho)	3	5	3	15	4	1
2	INS (Insatisfecho)	7	13	2	12	19	8
3	REG (Regular)	12	5	11	6	5	15
4	S (Satisfecho)	15	8	14	7	8	10
5	MS (Muy Satisfecho)	10	16	17	10	4	13
Total		47	47	47	47	47	47

Establecida la escala de calificación, se procede a hallar los índices perceptivos y se pueden encontrar los siguientes momentos de verdad para la ubicación de la oficina, la disponibilidad de parqueaderos, el orden y aseo, la distribución en planta, el material de publicidad y la gama de productos acuerdo a la fórmula, arrojaron los siguientes datos:

- ✓ Ubicación de la Oficina 61.70%
- ✓ Parqueo disponible 59.00%
- ✓ Aseo y orden 71.00%
- ✓ Distribución en Planta 45.00%
- ✓ Material Publicitario 37.00%
- ✓ Gama de productos 63.82%

Aplicando el concepto, se suman todos los Índices evaluados en cada aspecto y se dividen por el número de procesos evaluados, de la siguiente manera:

$$\frac{61.70\% + 59.00\% + 71.00\% + 45.00\% + 37.00 + 63.82}{6}$$

6

Obteniéndose el siguiente resultado:

$$\frac{337.52}{6} = 56.25\%$$

El Índice de Percepción de la Infraestructura en general de la empresa AUTO KAREX LTDA., es de 56.25%

Y con respecto a la clasificación que hace ISO 9000, se tiene que la empresa posee un índice perceptivo de la infraestructura en general como “Malo” comparando el resultado con respecto a la escala.

Para evaluar la distribución en planta de la empresa (fachada, iluminación, ventilación, distribución de muebles y el estado de los mismos), se muestran en la Tabla 4.

Tabla 4. Evaluación de la Distribución en Planta

Escala	Ítems de la Escala	Número de respondientes				
		Fachada	Iluminación	Ventilación	Distr. Muebles	Estado Muebles
5	MB (Muy Bueno)	8	10	3	3	6
4	B (Bueno)	9	7	2	10	4
3	REG (Regular)	15	6	11	4	7
2	M (Malo)	5	12	14	11	12
1	MM (Muy Malo)	10	15	17	19	18
Total		47	47	47	47	47

Dada la escala de calificación, se procede a hallar los índices perceptivos y se pueden encontrar los siguientes momentos de verdad para la fachada de la oficina, la iluminación, la ventilación, la distribución de los muebles y el estado de los muebles, que de acuerdo a la fórmula, se obtuvieron los siguientes datos:

✓ Fachada	50.00%
✓ Iluminación	45.00%
✓ Ventilación	28.27%
✓ Distribución de Muebles	32.44%
✓ Estado de los Muebles	32.97%

Aplicando el concepto, se suman todos los Índices evaluados en cada aspecto y se dividen por el número de aspectos evaluados, de la siguiente manera:

$$\frac{50.00\% + 45.00\% + 28.27\% + 32.44\% + 32.97}{5}$$

Obteniéndose el siguiente resultado:

$$\frac{188.68}{5} = 37.73\%$$

El Índice perceptivo de la distribución en planta de la empresa AUTO KAREX LTDA., es de 37.73%

Y con respecto a la clasificación que hace ISO 9000, se tiene que la empresa posee un índice perceptivo de la infraestructura en general como “Muy Malo” comparando el resultado con respecto a la escala.

Para evaluar los detalles de Atención al Usuario por parte de los funcionarios (Amabilidad del funcionario, presentación personal, conocimiento de la empresa, conocimiento del producto, Interés por la atención y la solución a las inquietudes), se muestran en la Tabla 5.

Tabla 5. Detalles en la Atención al Usuario por los Funcionarios

Número de respondientes							
Escala	Ítems de la Escala	Amable	Presentación Personal	Conoce la Empresa	Conoce el Producto	Interés Por la Atención	Soluciona Inquietudes
5	MB (Muy Bueno)	3	15	3	5	7	1
4	B (Bueno)	10	12	7	2	4	10
3	REG (Regular)	7	6	10	19	8	8
2	M (Malo)	14	7	12	10	9	13
1	MM (Muy Malo)	13	10	15	11	20	15
Total		47	47	47	47	47	47

Establecida la escala de calificación, se procede a hallar los índices reales y se pueden encontrar los siguientes momentos de verdad para la amabilidad del funcionario, presentación personal, conocimiento de la empresa, conocimiento del producto, Interés por la atención y la solución a las inquietudes acuerdo a la fórmula, arrojaron los siguientes datos:

✓ Amabilidad	37.23%
✓ Presentación personal	61.17%
✓ Conocimiento de la empresa	36.70%
✓ Conocimiento del producto	39.36%
✓ Interés por atención	34.57%
✓ Solución a Inquietudes	33.51%

Aplicando el concepto, se suman todos los Índices evaluados en cada aspecto y se dividen por el número de procesos evaluados, de la siguiente manera:

$$\underline{37.23\% + 61.17\% + 36.70\% + 39.36\% + 34.57 + 33.51}$$

Obteniéndose el siguiente resultado:

$$\frac{248.54}{6} = 41.42\%$$

El Índice Real de la Atención de los Usuarios por parte de los funcionarios de AUTO KAREX LTDA., es de 41.42%

Y según la clasificación que hace la norma ISO 9000, se tiene que la empresa posee un índice real de atención al usuario como “Muy Malo” comparando el resultado con respecto a la escala.

Para evaluar la calidad del servicio de AUTO KAREX LTDA., (oportunidad del servicio, facilidad para la prestación del servicio, claridad en la información y confiabilidad en la misma), se muestran en la Tabla 6.

Tabla 6. Evaluación de la calidad del servicio de AUTO KAREX LTDA.

Número de respondientes					
Escala	Ítems de la Escala	Oportu. Servicio	Facilidad Prest Serv.	Claridad Informac.	Confiab. Informa.
5	MB (Muy Bueno)	10	6	10	5
4	B (Bueno)	1	14	12	15
3	REG (Regular)	9	16	6	9
2	M (Malo)	20	2	7	10
1	MM (Muy Malo)	7	8	10	8
	NA		1	5	
Total		47	47	47	47

Dada la escala de calificación, se procede a hallar los índices reales y se pueden encontrar los siguientes momentos de verdad para la oportunidad del servicio, facilidad para la prestación del servicio, claridad en la información y confiabilidad en la misma, que de acuerdo a la fórmula, se obtuvieron los siguientes datos:

✓ Oportunidad del Servicio	43.08%
✓ Facilidad del Servicio	54.34%
✓ Claridad de la Información	56.54%
✓ Confiabilidad de la Información	49.46%

Aplicando el concepto, se suman todos los Índices evaluados en cada aspecto y se dividen por el número de aspectos evaluados, de la siguiente manera:

$$\frac{43.08\% + 54.34\% + 56.54\% + 49.46\%}{4}$$

Obteniéndose el siguiente resultado:

$$\frac{203.42}{4} = 50.85\%$$

El Índice real para la calidad del servicio en la empresa AUTO KAREX LTDA., es de 50.85%

Y según la clasificación que hace ISO 9000, se tiene que la empresa posee un índice real para la calidad del servicio como “Muy Malo” comparando el resultado con respecto a la escala.

Para evaluar el servicio prestado vía telefónica (facilidad en la comunicación, transferencia de llamadas, contestación rápida, funcionario disponible, devolución de llamadas), se muestran en la Tabla 7.

Tabla 7. Evaluación del servicio prestado vía telefónica

Número de respondientes						
Escala	Ítems de la Escala	Fácil Comuni.	Transf. Llamadas	Contestan Rápido	Funcionario Disponible.	Devolución de Llamadas
5	S (Siempre)	12	5	3	7	20
4	CS (Casi Siempre)	18	16	7	20	19
3	AV (A Veces)	6	13	22	1	4
2	CN (Casi Nunca)	4	5	5	9	3
1	N (Nunca)	7	8	10	10	1
Total		47	47	47	47	47

Dada la escala de calificación, se procede a hallar los índices reales y se pueden encontrar los siguientes momentos de verdad para la facilidad en la comunicación, transferencia de llamadas, contestación rápida, funcionario disponible, devolución de llamadas, que de acuerdo a la fórmula, se obtuvieron los siguientes datos:

✓ Facilidad de Comunicación	62.76%
✓ Transferencia de Llamadas	52.65%
✓ Contestación Rápida	43.61%
✓ Funcionario Disponible	52.65%
✓ Devolución de Llamadas	78.72%

Aplicando el concepto, se suman todos los Índices evaluados en cada aspecto y se dividen por el número de aspectos evaluados, de la siguiente manera:

$$\frac{62.76\% + 52.65\% + 43.61\% + 52.65\% + 78.72}{5}$$

5

Obteniéndose el siguiente resultado:

$$\frac{290.39}{5} = 58.07\%$$

5

52

El Índice real para la atención del servicio vía telefónica de la empresa AUTO KAREX LTDA., es de 58.07%

Y con respecto a la clasificación que hace ISO 9000, se tiene que la empresa posee un índice real del servicio prestado vía telefónica como “Malo” comparando el resultado con respecto a la escala.

Para evaluar la calidad de la respuesta vía telefónica (línea de servicio al cliente, amabilidad del funcionario, claridad de la información y la calidad de la solución al problema), se muestran en la Tabla 8.

Tabla 8. Evaluación de la calidad de la respuesta vía telefónica

Escala	Ítems de la Escala	Número de respondientes			
		Línea Servicio	Amabilidad Empleado	Claridad Informac.	Calidad Solución
5	MB (Muy Bueno)	13	4	10	1
4	B (Bueno)	14	11	12	10
3	REG (Regular)	10	19	15	20
2	M (Malo)	7	8	3	7
1	MM (Muy Malo)	3	5	7	9
Total		47	47	47	47

Dada la escala de calificación, se procede a hallar los índices reales y se pueden encontrar los siguientes momentos de verdad para la línea de servicio al cliente, amabilidad del funcionario, claridad de la información y la calidad de la solución al problema, que de acuerdo a la fórmula, se obtuvieron los siguientes datos:

- ✓ Línea de Servicio al Cliente 64.36%
- ✓ Amabilidad del Empleado 50.63%

- ✓ Claridad de la Información 60.10%
- ✓ Calidad en la Solución a Inquietudes 43.08%

Aplicando el concepto, se suman todos los Índices evaluados en cada aspecto y se dividen por el número de aspectos evaluados, de la siguiente manera:

$$\frac{64.36\% + 50.63\% + 60.10\% + 43.08\%}{4}$$

Obteniéndose el siguiente resultado:

$$\frac{218.17}{4} = 54.54\%$$

El Índice real para la calidad de la respuesta vía telefónica del servicio en la empresa AUTO KAREX LTDA., es de 54.54%

Y según la clasificación que hace ISO 9000, se tiene que la empresa posee un índice real para la calidad de la respuesta de servicio vía telefónica, como “Malo” comparando el resultado con respecto a la escala.

Para evaluar la calidad del servicio por atención personalizada (claridad en la información, tiempo de solución, calidad de la solución y la amabilidad del personal), se muestran en la Tabla 9.

Tabla 9. Evaluación de la calidad del servicio por atención personalizada

Número de respondientes					
Escala	Ítems de la Escala	Claridad Inform.	Tiempo Solución	Calidad Solución	Amabilidad Personal
5	MB (Muy Bueno)	7	7	1	5
4	B (Bueno)	10	12	10	6
3	REG (Regular)	6	8	9	10
2	M (Malo)	15	14	20	19
1	MM (Muy Malo)	12	6	1	7
Total		47	47	47	47

Dada la escala de calificación, se procede a hallar los índices reales y se pueden encontrar los siguientes momentos de verdad para claridad en la información, tiempo de solución, calidad de la solución y la amabilidad del personal, que de acuerdo a la fórmula, se obtuvieron los siguientes datos:

✓ Claridad de la Información	45.21%
✓ Tiempo de Solución	45.74%
✓ Calidad de la Solución	37.23%
✓ Amabilidad del Personal	40.95%

Aplicando el concepto, se suman todos los Índices evaluados en cada aspecto y se dividen por el número de aspectos evaluados, de la siguiente manera:

$$\frac{45.21\% + 45.74\% + 37.23\% + 40.95\%}{4}$$

Obteniéndose el siguiente resultado:

$$\frac{169.13}{4} = 42.28\%$$

El Índice real para la calidad del servicio por atención personalizada en la empresa AUTO KAREX LTDA., es de 42.28%

Y según la clasificación que hace ISO 9000, se tiene que la empresa posee un índice real para la calidad de la respuesta de servicio vía telefónica, como “Muy Malo” comparando el resultado con respecto a la escala.

Para evaluar el concepto dado por la atención de Taller y Repuestos (Oportuna Solución, Solución Clara y Actitud Receptiva), se muestran en la Tabla 10.

Tabla 10. Evaluación del concepto dado por la atención de Taller y Repuestos

Número de respondientes				
Escala	Ítems de la Escala	Oportuna Solución	Solución Clara	Actitud Receptiva
5	MS (Muy Satisfecho))	5	3	10
4	S (Satisfecho)	5	7	1
3	REG (Regular)	16	12	9
2	INS (Insatisfecho)	8	15	20
1	MINS (Muy Insatisfecho)	13	10	7
Total		47	47	47

Dada la escala de calificación, se procede a hallar los índices reales y se pueden encontrar los siguientes momentos de verdad para oportuna solución al problema, la solución es clara y existencia de actitud receptiva del empleado, que de acuerdo a la fórmula, se obtuvieron los siguientes datos:

- ✓ Oportuna Solución al Problema 39.89%
- ✓ Solución Clara 38.29%
- ✓ Actitud Receptiva del Empleado 43.08%

Aplicando el concepto, se suman todos los Índices evaluados en cada aspecto y se dividen por el número de aspectos evaluados, de la siguiente manera:

$$\frac{39.89\% + 38.29\% + 43.08\%}{3}$$

Obteniéndose el siguiente resultado:

$$\frac{121.26}{3} = 40.42\%$$

El Índice real para el concepto dado por la atención en el Taller y Repuestos en la empresa AUTO KAREX LTDA., es de 40.42%

Y según la clasificación que hace ISO 9000, se tiene que la empresa posee un índice real para la el concepto dado por la atención en el Taller y Repuestos, como “Muy Malo” comparando el resultado con respecto a la escala.

Del anterior análisis de la calidad del servicio prestado por la empresa concesionaria AUTO KAREX LTDA., se tiene que, en términos generales, la tendencia del servicio no supera las expectativas de la norma ISO 9000, de acuerdo a los resultados hallados. Esto quiere decir que se observan grandes falencias en el servicio para que los índices reales y perceptivos arrojen tales deficiencias por parte de los usuarios.

Al haberse obtenido los Índices Perceptivos para cada momento de verdad, estos se agrupan por Procesos o Conceptos previamente definidos por la Organización para generar un índice por cada uno de ellos.

Para generar el índice por proceso, se toman cada uno de los índices perceptivos generados de cada momento de verdad que lo conforman, se suman entre sí y se calcula el promedio de la operación, el resultado será el Índice del Proceso evaluado, como sigue:

- ✓ Infraestructura General de la Empresa 56.25%
- ✓ Distribución en Planta 37.73%

$$\frac{56.25\% + 37.73\%}{2}$$

2

Obteniéndose el siguiente resultado:

$$\frac{93.98}{2} = 46.99\%$$

El Índice del Proceso Infraestructura de la Empresa es de 46.99%.

Por su parte, teniendo el índice para cada uno de los procesos establecidos previamente, se tomarán estas cifras y se sumarán entre sí, luego se dividirá por el número de procesos evaluados, el resultado será el Índice Real, el cual mide la satisfacción real que el cliente tiene con la Organización en todo el Ciclo de Servicio.

Retomando el ejemplo de la empresa AUTO KAREX LTDA., encontramos que los Índices por Procesos evaluados arrojaron los siguientes datos:

✓	Atención al Usuario	41.42%
✓	Cualidad del Servicio	50.85%
✓	Atención Telefónica	58.07%
✓	Atención Personalizada	54.54%
✓	Calidad de Respuesta Telefónica	42.28%
✓	Atención Taller y Repuestos	40.42%

Aplicando el concepto, se suman todos los Índices por Procesos y se dividen por el número de procesos evaluados, de la siguiente manera:

$$\underline{41.42\% + 50.85\% + 58.07\% + 54.54\% + 42.28\% + 40.42\%}$$

6

$$\underline{287.58\%} = 47.93\%$$

6

El Índice Real de la Organización es de 47.93%

Se observa que al realizar los cálculos para los índices perceptivo y real del servicio prestado por la empresa AUTO KAREX LTDA., se observa que el índice perceptivo es inferior al índice real, ($46.99 < 47.93$). Lo que significa que si el Perceptivo es menor que el real, se vislumbra una tendencia a la deslealtad, ya que el cliente evalúa realmente el servicio con un índice mayor frente a la imagen que tiene de él.

Estas apreciaciones de los usuarios no se desligan de la realidad, ya que al solicitarles una recomendación del servicio a otra empresa amiga o conocida, la mayoría respondió que *probablemente no lo haría*, con un número de 18, seguido de 12 personas que dicen que *seguramente no lo haría*, lo que denota la deslealtad con la empresa. No obstante, 6 de los usuarios de vehículos HYUNDAI, adquiridos en AUTO KAREX LTDA., dicen que *seguramente lo harían*, 4 *probablemente lo harían* y, 7 no sabe si lo haría.

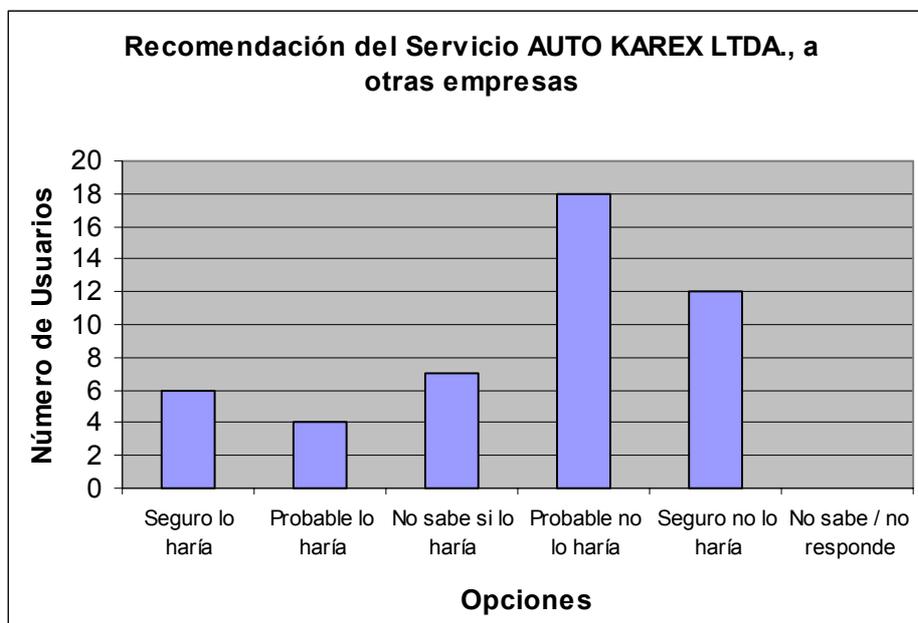
La Tabla 11, muestra el esquema de frecuencia de este análisis.

Tabla 11. Recomendación del Servicio a otras empresas

Opciones	Frecuencia
Seguramente lo haría	6
Probablemente lo haría	4
No sabe si lo haría	7
Probablemente no lo haría	18
Seguramente no lo haría	12
No sabe / no responde	0

La Figura 1, muestra la distribución de los datos para este esquema.

Figura 1. Recomendación del Servicio a otras Empresas



Ahora, al analizar las respuestas de los usuarios referentes a la recomendación se observa que la mayoría es desleal con el servicio que presta la empresa concesionaria, ya que todos los datos tienden a respuestas poco alentadoras para considerar un servicio de calidad.

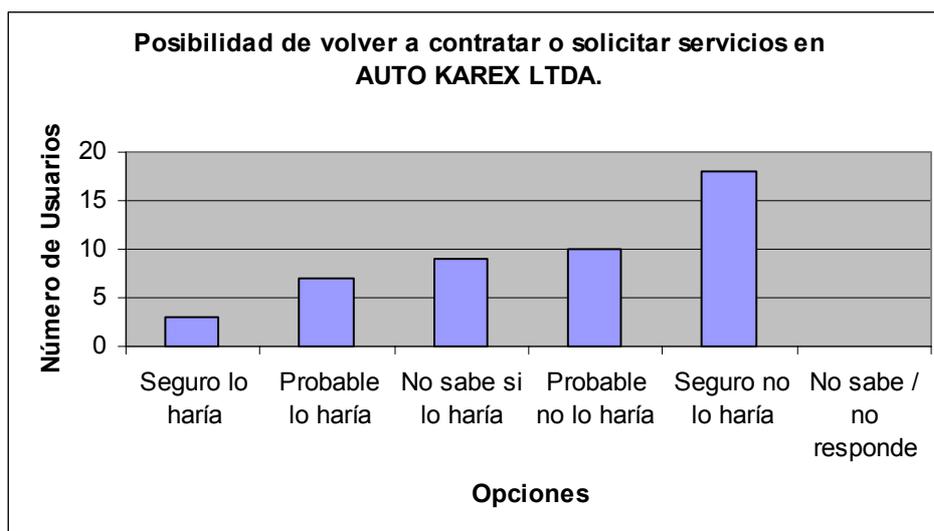
Dado que si los usuarios tienen un rasgo de deslealtad, es probable que no vuelvan a contratar o solicitar servicios de venta, reparación y adquisición de repuestos en la empresa. Este el caso de la pregunta 10 de la encuesta, que se muestra en la Tabla 12.

Tabla 12. Posibilidad de volver a contratar o solicitar servicios en AUTO KAREX LTDA.

Opciones	Frecuencia
Seguramente lo haría	3
Probablemente lo haría	7
No sabe si lo haría	9
Probablemente no lo haría	10
Seguramente no lo haría	18
No sabe / no responde	0

La Figura 2, muestra la distribución de los datos para este esquema.

Figura 2. Posibilidad de volver a contratar o solicitar servicios en AUTO KAREX LTDA.



Al analizar la figura, se observa que la tendencia a la deslealtad con el servicio continúa en ascenso, y son más las personas que afirman no volver a solicitar servicios en la empresa AUTO KAREX LTDA., concesionaria de HYUNDAI COLOMBIA AUTOMOTRIZ. Esto se encuentra preocupante ya que perjudica el posicionamiento de la empresa en mención dentro del sector automotriz local que obligaría a tener efectos sobre las ventas y entraría a desaparecer.

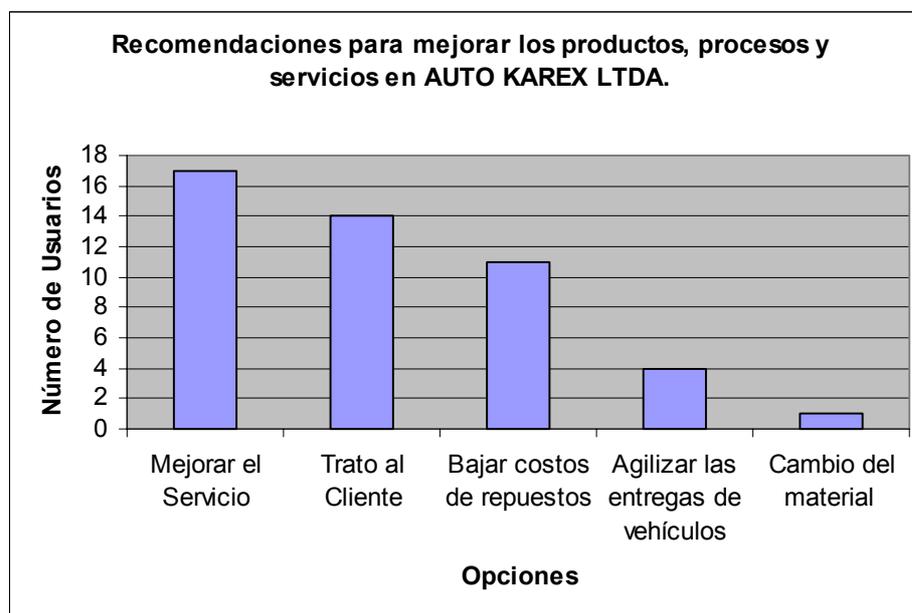
Por tanto, dentro de las recomendaciones que los usuarios dan al concesionario para mejorar sus productos, procesos y servicios, se esbozan en la Tabla 13.

Tabla 13. Recomendaciones para mejorar los productos, procesos y servicios en AUTO KAREX LTDA.

Opciones	Frecuencia
Mejorar el Servicio	17
Trato al Cliente	14
Bajar costos de repuestos	11
Agilizar las entregas de vehículos	4
Cambio del material del tablero del <i>Accent</i> ya que se muestra quebradizo	1

La Figura 3, muestra la distribución de los datos para este esquema.

Figura 3. Recomendaciones para mejorar los productos, procesos y servicios en AUTO KAREX LTDA.



La figura 3, muestra la distribución de las respuestas de los usuarios, donde la mayoría (17) anotan que la empresa debe mejorar el servicio, (14) tratar

mejor al cliente, (11) bajar los costos de los repuestos, (4) agilizar las entregas de los vehículos y sólo una persona afirmó que debe hacer cambios en el material de tableros.

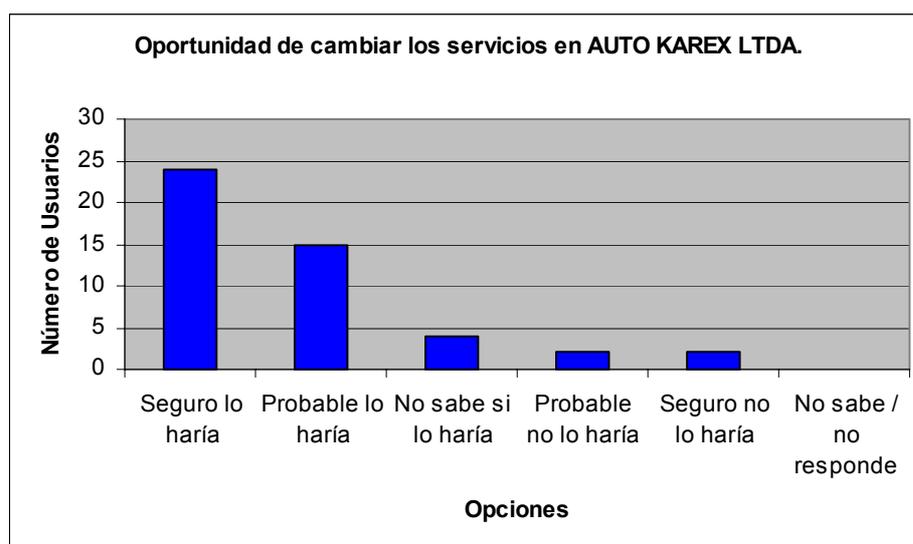
También, los usuarios respondieron a la oportunidad de cambiar los servicios del concesionario, para lo cual la Tabla 14 muestra tal distribución de datos.

Tabla 14. Oportunidad de cambiar los servicios en AUTO KAREX LTDA.

Opciones	Frecuencia	Razones
Seguramente lo haría	24	Mala atención, no hay precios bajos.
Probablemente lo haría	15	Tramitación lenta de los vehículos
No sabe si lo haría	4	Repuestos caros, pero originales.
Probablemente no lo haría	2	Disponibilidad del Taller
Seguramente no lo haría	2	Hay más garantía del vehículo.
No sabe / no responde	0	

La Figura 4, muestra la distribución de los datos para este esquema.

Figura 4. Oportunidad de cambiar los servicios en AUTO KAREX LTDA



La figura 4, muestra la distribución de frecuencias para las respuestas de los usuarios acerca de tener la oportunidad de cambiar los servicios en AUTO KAREX LTDA., para lo cual, 24 personas dijeron que *seguramente si lo harían*, porque dicen que la atención es “mala” y los precios son muy elevados; mientras que 15 anotan que *probablemente si lo haría*, ya que la tramitación de los vehículos es lenta. Sólo 4 dicen que *no saben si lo harían*, porque los repuestos son caros, pero originales de la marca. Por el contrario, 2 dicen que *probablemente no lo harían* porque existe la disponibilidad del Taller y otros 2, afirman que los vehículos HYUNDAI dan más garantía.

3.3. Análisis de Benchmarking

Para abordar el análisis de Benchmarking, para AUTO KAREX HYUNDAI LTDA., se ha tomado como referencia a AUTOBOL S.A., empresa concesionaria de vehículos de la marca japonesa MAZDA, para lo cual se indagaron aspectos sobre calidad, productividad y tiempo.

3.3.1. Calidad

Entre los aspectos que maneja AUTOBOL S.A. es la calidad, tanto en el servicio como en la adquisición de productos de repuestos y accesorios para vehículos. Dentro de este aspecto el benchmarking en MAZDA ha alcanzado todas las normas ISO 9000, y ya están alcanzando la Calidad Total. El sistema de mejoramiento de los productos y servicios radica en los requerimientos del cliente, para la empresa es muy importante saber qué quieren los clientes ya que el servicio para MAZDA, es importante. Los planes de mejoramiento vienen directamente de la casa matriz en Japón con el programa líder de KAIZEN o Mejoramiento Continuo.

A nivel de sector automotriz local, MAZDA se observa muy fuerte con 35 años de participación en el mercado cartagenero y su principal fortaleza es vender autos a mejor precio y de alta calidad, tanto es así que la MAZDA COLOMBIA, distribuye a Suramérica las unidades requeridas en cada país. La principal debilidad de MAZDA con relación a la competencia es que no posee una amplia gama de productos por esta razón pierde ventaja en la porción de mercado.

En términos de calidad, AUTO KAREX LTDA., puede aprender de MAZDA en que para lograr la calidad todo debe estar por escrito, es decir, la documentación de los procesos, la evaluación de los mismos, las reuniones de mejoramiento continuo, participación de todos y cada uno de los empleados para exponer ideas en aras de resolver los problemas o conflictos que se presenten. Otra forma de lograr calidad es buscar las formas de atender al cliente en el momento adecuado casi inmediato, ya que la calidad en el servicio es determinada por la relación con el cliente, la satisfacción del mismo. Estas comparaciones con la competencia, permite a que AUTO KAREX HYUNDAI, mejore en los procesos de producción, venta y distribución de vehículos; así como los procesos de apoyo como contabilidad, finanzas, etc., para tocar el aspecto del desarrollo organizacional con base en el Talento Humano, que debe estar capacitándose permanentemente con un sentido de compromiso e involucramiento con el cliente.

3.3.2. Productividad

Para MAZDA, la productividad es la búsqueda de la excelencia en las áreas que controlan los recursos de entrada, y la productividad puede ser expresada por el volumen de producción y el consumo de recursos los

cuales pueden ser costos o capital. En el caso, MAZDA ha realizado franquicias en aras de abarcar otros ingresos y poder vender de todo un poco, es decir, estas alianzas permiten que la empresa constantemente produzca utilidades. Estas franquicias las ha realizado con la FORD con quien tiene exclusividad ya que controla al mercado, de acuerdo a las preferencias de los clientes.

La Automotriz MAZDA, ha aprendido mucho de la TOYOTA, otra compañía Japonesa en cuanto a desarrollo tecnológico y de procesos de diseño y manufactura de vehículos. Por eso, es hora de que HYUNDAI, en la empresa AUTO KAREX, aprenda de MAZDA, ya que es la cuarta compañía automotriz más grande del mundo y sobre todo con la mejor calidad y productividad.

3.3.3. Tiempo

Para MAZDA, el tiempo es vital al momento de atender al cliente o prestar un servicio. El modelo de *Just in Time* permite que se mejore el servicio cada día más por eso, el desarrollo de programas enfocados en el tiempo han demostrado una habilidad para recortar los tiempos de entrega de los vehículos que se reparan o que se venden nuevos.

3.4. Resultados del Análisis Externo

La participación en el mercado automotriz se ve afectada porque a pesar de haber oferta de una gama de productos, las condiciones de servicio personalizado tiende a deteriorar la imagen de la empresa, motivo por el cual, puede verse afectada notablemente en el futuro sino toma los correctivos a tiempo para no desaparecer. Hay disminución de las ventas, ya que se venden 8 vehículos mensuales, tasa muy inferior con relación al resto de concesionarios.

En términos generales, los 47 usuarios del servicio AUTO KAREX LTDA., evalúan la calidad del mismo, entre “malo” y “muy malo”. En tanto que el índice perceptivo es inferior al índice real (46.99 menor que 47.93), lo que significa que si el perceptivo es inferior al índice real, se vislumbra una tendencia a la *deslealtad* por parte del usuario, ya que evaluaron el servicio con índice porcentual mayor que la imagen creada del mismo.

También, la mayoría de los usuarios no recomendarían el servicio a otras empresas, no volverían a contratar o solicitar servicios en AUTO KAREX LTDA.; y recomiendan mejorar el servicio, el trato al cliente y reducir o bajar los costos de los repuestos al cliente.

Los usuarios encuestados respondieron en su mayoría que seguramente cambiarían los servicios de AUTO KAREX LTDA., por otros.

En lo relacionado con el Benchmarking, se tiene que la empresa AUTO KAREX LTDA., debe alcanzar procesos de mejoramiento continuo, acogerse a procesos de normas de calidad ISO 9000, en cuanto a la comercialización de la marca HYUNDAI; el proceso de Benchmarking puede basarse en un plan de investigación constante, basado en la problemática del servicio al cliente, la venta de repuestos y el nivel de competitividad de los empleados, así como aprender a competir en precios, calidad y compromiso con los requerimientos del cliente, justo a tiempo. Este modelo de aprendizaje de las mejores prácticas, tanto administrativas como operativas, se han basado en la multinacional japonesa MAZDA.

3.5. Conclusiones y Sugerencias del Análisis Externo

Debe procurar mayor participación del sector por medio de estudios de mercado y el uso de grupos de referencia consolidados como son los clientes antiguos. También, debe prestar atención a los sistemas de financiación existentes para brindar mayores facilidades al cliente, disminuir los costos de repuestos, accesorios y equipos.

Si realizan labores de publicidad deben procurar a que éstas cumplan su objetivo y no tiendan a caer en publicitar engaños contra los usuarios.

Promover la cultura del mejoramiento continuo en los próximos años en aras de mejorar el servicio al cliente y aumente los índices de calidad.

Fomentar la lealtad en los futuros usuarios en aras de preservar a los clientes potenciales para la empresa, como una forma de asegurar la fidelidad a los servicios de Taller, Venta de repuestos y de Vehículos.

4. PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING

4.1. Pronóstico

De acuerdo a lo encontrado, se puede deducir que la situación de AUTO KAREX LTDA., se está viendo afectada por la disminución de las unidades vendidas mensualmente. A mediano plazo, se observa la posibilidad de obtener ingresos por las ventas de sistema de avalúo comercial de vehículos usados y a largo plazo, la posibilidad de abarcar otros segmentos de mercado como las tendencias juveniles, ya que la gama de vehículos que se ofrecen son para segmentos de adultos.

4.2. Objetivos

- Ingresar al mercado juvenil de la ciudad, para tener participación de utilidades mayores de las que se presentan en la actualidad.
- Considerar la venta de servicios por Internet y el acercamiento al cliente en el lugar donde se encuentre, aprovechando las ferias de autos programadas en el año por el Departamento de Mercadeo.
- Capacitar a los empleados en sistemas de incentivos y brindarles un plan para mejorar su productividad.
- Mejorar consecuentemente las condiciones de servicio en todos los niveles, en especial, el trato para el usuario.
- Mejorar las condiciones de financiación de créditos para vehículos teniendo su propia línea de crédito personal.
- Considerar una nueva visión ajustada a las condiciones del servicio actual en pro de aumentar la cobertura del mercado y la fidelidad del cliente al proyectarse el plan estratégico.

4.3. Etapas del Plan Estratégico

4.3.1. Análisis de la Situación.

Se analiza que la competencia existente son los concesionarios VEHICOSTA y AUTOBOL S.A., quienes cuentan con más oportunidad de ser elegidos para compra de vehículo nuevo o usado, por parte de usuarios potenciales.

El siguiente Análisis Estratégico, permitirá conocer las situaciones a la que debe reforzar, corregir, prevenir y aprovechar la empresa AUTO KAREX LTDA.

- **DAFO (Debilidades, Amenazas, Fuerzas y Oportunidades)**

Debilidades del Servicio:	Amenazas del Servicio
<p>Trato poco amable y cordial con los usuarios. Falta de capacitación de los vendedores en estrategia de venta. El costo de los repuestos es elevado. El servicio tiende de malo a muy malo. No hay una buena imagen de la empresa por parte de los usuarios. No se preocupan por satisfacer al cliente: la entrega y trámites del vehículo son lentas y demoradas. Los clientes evalúan negativamente las instalaciones. No hay una Línea de Servicio al Cliente especial para quejas y reclamos. No soluciona oportunamente las inquietudes. La información no es de suficiente calidad. No hay soluciones rápidas a los problemas, en especial a los reclamos. No motivan al empleado del área comercial. No tienen planes de incentivo para el trabajo. Existe deserción laboral en el mercadeo.</p>	<p>Aumentaría el margen de contrabando de repuestos. Franquiciar un nuevo concesionario HYUNDAI en la ciudad que sea competencia. Aumento de repuestos económicos y accesorios no originales en el mercado debido a alta demanda. Disminución de la capacidad de compra debido al desempleo.</p>

Fortalezas del Servicio	Oportunidades del Servicio
<p>Disponibilidad de taller con tecnología de avanzada.</p> <p>Los modelos de los vehículos son buenos y bonitos.</p> <p>Los repuestos son originales.</p> <p>La publicidad de los vehículos es adecuada.</p> <p>Acogida del programa “Yo Amo mi Taxi HYUNDAI”.</p>	<p>Disminución de los aranceles e impuestos para los procesos de importación.</p> <p>Aprovechar al máximo los tratados de libre comercio.</p> <p>Buscar otras formas de financiación con créditos personalizados empresa – cliente, ya que muchas veces las entidades financieras no dan muchas ventajas.</p> <p>Aumento de los salarios por parte del gobierno para así tener poder y capacidad de compra.</p>

4.3.2. Estrategia

Se analizarán cuatro pasos especiales, como son: las políticas de servicio, las de precios, las de distribución, las de promoción y publicidad; y los factores críticos de éxito.

Políticas de Servicio

Las políticas de servicio se orientarían a la Misión, la visión y a las estrategias enmarcadas en un plan de contingencias proyectado a tres años, donde se manejarán las principales debilidades y se mantendrán las fortalezas necesarias.

Políticas de Precios

Las tarifas de costo de vehículos y de venta de repuestos se ajustarán de acuerdo al análisis de la oferta y la demanda, con relación a los costos de transportes operación y control de fletes de importación de los vehículos. Habrá tarifas especiales para clientes fieles.

Políticas de Distribución

La empresa debería seguir prestando este servicio en las instalaciones del Pie del Cerro y los vehículos serán adquiridos por HYUNDAI Colombia Automotriz, por medio de camiones “Niñeras” quienes los traen del interior del país; y se venderán en la misma vitrina en Cartagena, tanto automotores nuevos, o usados.

La red de ventas se aumentará en la base de datos de los clientes que se tienen desde el año 2000 hasta 2004, con el fin de conservar a los mismos para tenerlos en cuenta en futuras Ferias de Vehículos y otras formas de promoción.

Políticas de Publicidad y Promoción

Proponemos que se realicen campañas para anunciar las novedades de productos a través de ferias de automotores, propaganda en prensa, radio, televisión y en página web de la misma casa matriz en aras de masificar el producto para luego “ofrecer” el servicio por medio de anuncios y promociones.

Factores Críticos de Éxito

- Rediseñar una estrategia de mercadeo horizontal del servicio con los usuarios por medio de campañas de publicidad para aumentar la promoción de los nuevos productos que ofrece el concesionario.
- Invertir financieramente en lograr el reposicionamiento en el mercado automotriz local con la ayuda de la Hyundai Automotriz de Colombia, de la cual es filial, dando aportes de parte de los asociados para aumentar el volumen de ventas en un 10% más para el 2005.
- Investigar las necesidades de los usuarios del servicio con el fin de mejorar aspectos para reposicionarse con los clientes potenciales.
- Explorar nuevos segmentos de mercado como los jóvenes y tener líneas de vehículos especiales para éste tipo de segmentos.
- Reestructurar las políticas de remuneración de la empresa para los asesores comerciales, ya que con esta medida se pueden ver más motivados a trabajar y en un lapso de tres años puedan acceder a un plan de incentivos mejor.
- Conocer quiénes de los usuarios son verdaderamente los clientes, y enfatizar por cimentar la lealtad y mantener la fidelidad tanto con el producto, como el servicio.
- El mercado objetivo seguirá siendo la línea de taxis como se ha venido manejando.
- Los costos de productos y servicios serán evaluados para competir con los del mercado externo que no son originales.

4.3.3. Tácticas a utilizar

De acuerdo con los resultados del estudio, se propone el siguiente plan de actividades:

- Buscar el apoyo de la Junta Directiva y los propietarios para publicitar el servicio en lo referente a las novedades en el mismo y la oferta de costos.
- Los empleados también pueden participar activamente mostrando la imagen de la empresa de forma positiva en aras de cambiar la actitud de los usuarios.
- Realizar reuniones periódicas con los vendedores, para evaluar continuamente el proceso de mercadeo que se lleva a cabo.
- Emplear los recursos de utilidad para invertir en campañas, adquisición de nuevas líneas de vehículos, capacitación de los empleados de mercadeo.

4.3.4. Controles a emplear

Teniendo en cuenta la naturaleza del plan estratégico se podrá utilizar el procedimiento de control preventivo que permita determinar con anticipación las causas de las acciones tanto internas como externas, para así tener una acción correctiva en caso de producirse. También, debido a que es el momento de pasar a la proactividad para el manejo y control de las situaciones conflictivas en especial con los usuarios.

4.3.5. Retroalimentación

Durante la implementación del Plan es conveniente retroalimentar los procesos con base en los objetivos perseguidos con el fin de que las amenazas no logren afectar los procesos de la empresa. Para ello, es

conveniente realizar mejoramientos continuos en los procesos, tanto de trabajo, como en el talento Humano con el fin de brindar mayor calidez en el servicio que se presta.

El plan que se diseñe, no debe ser rígido e inflexible. Por el contrario debe mostrar ciertos ajustes en su aplicación, ya que es importante establecer un plan de contingencias para cada situación nueva que se presente tales como las planteadas en las amenazas.

4.3.6. Planeación financiera

Para la empresa es importante tener previstos los costos para la investigación de mercados, los presupuestos de publicidad y promoción, ingresos del servicio y costos de incentivos para empleados, etc.

4.3.7. Dificultades principales

Quizás las dificultades que se pueden presentar para el desarrollo del Plan de Marketing Estratégico de AUTO KAREX LTDA., sería la falta de medios técnicos, humanos o financieros que ayuden a que no se lleve a cabo. También, están la no previsión de posibles reacciones de la competencia, el no disponer de planes alternativos para ajustarse a esos cambios, la poca planificación en cuanto a la ejecución de las acciones planteadas, la falta de implicación por parte de la Gerencia Comercial, el no establecer controles adecuados, contar con personal poco motivado o formado en mercadeo, estar explorando un mercado objetivo inadecuado, que haya falta de previsión en cuanto a planes de contingencia, que exista escasa información del mercado por no realizar estudios de mercado y por tanto, el análisis de la información sea poco preciso. De igual forma, si la empresa recurre a

intermediarios, el exceso de información y de trámites burocráticos se vuelve innecesario para el proceso de mejoramiento continuo

4.3.8. Resumen del Plan

Aquí se plantea el contenido general del plan estratégico para el servicio en esquemas de acción proyectado a tres años.

PLAN DE ACCIÓN						
QUÉ	CÓMO	CUAN DO	RESULTA DO ESPERAD O	QUIÉN	CON QUÉ	CONTROL DE GESTIÓN
Puesta en marcha de estrategia de integración horizontal que permitirá incrementar las ventas y posicionarse en el mercado, realizando acciones de mercadeo agresivo en empresas del sector industrial y comercial, además, de clientes en general	Publicidad, bonificaciones a vendedores, comisiones superiores al 0.7%, Listado de Cámara de Comercio, Seguir empleando las Ferias de Carros, Realizar Visitas periódicas a posibles clientes, Contratación de un Especialista en Mercadeo para apoyo de la Gerencia Administrativa y Comercial	Junio de 2004 a Junio de 2007	Incremento porcentual del 10% para el primer año, del 12% para el segundo; y del 15% para el tercer año.	Gerencia Comercial y Especialista en Mercadeo	Recursos por el orden de \$53'000.000 aportados por los socios.	Los mecanismos o formas de evaluación del cumplimiento de la estrategia estará a cargo de la gerencia a través del seguimiento continuo del plan de acción

MAPA ESTRATÉGICO

MISION CORPORATIVA AUTO KAREX

Representar con honor y distinción a HYUNDAI y otras marcas, proporcionando seguridad, confianza y satisfacción a nuestros clientes brindándoles un excelente servicio, con un recurso humano calificado, capacitado y comprometido a ofrecer una asesoría personalizada en la adquisición de vehículos nuevos, usados certificados, servicios y repuestos, aplicando una alta tecnología que nos garanticen la satisfacción al cliente externo y buen rendimiento a la organización.

1. Adecuar la Estructura del Talento Humano.
2. Configurar una eficiente estructura financiera.
3. Dirigir esfuerzos hacia ka buena atención al cliente y la venta de los vehículos.
4. Enfatizar en los mecanismos de ventas externas

VISIÓN CORPORATIVA FUTURA

Para el 2007, seremos una empresa posicionada en el mercado automotriz local, basados en indicadores de eficiencia y eficacia en el trato al cliente, calidad del servicio y ventas de vehículos y repuestos, en aras de asegurar la satisfacción y fidelidad del cliente externo.

FORTALEZAS

- Buena calidad de los vehículos de marca reconocida.
- Servicio integral de Taller, Venta de Repuestos y Accesorios.
- Buena Gama de Vehículos.
- Garantía de la mejor.
- Buen Personal Técnico

E
S
T
R
A
T
E
G
I
A
S

CONDICIONES IDEALES

- Personal de ventas altamente capacitado, al igual que el resto del personal.
- Óptima infraestructura física.
- Flexibilidad en las políticas de crédito.
- Máximos ingresos y costos razonables.
- Absoluto cumplimiento de metas y presupuestos.
- Lograr mayor reconocimiento en otros segmentos de mercado.

ESTRATEGIA DE INTEGRACIÓN HORIZONTAL AUTO KAREX LTDA.

TIEMPO	Jun - Ago 2004	Sept - Nov 2004	Dic - Feb 2005	Marz- May 2005	Jun - Ago 2005	Sept - Nov 2005	Dic - Feb 2006	Marz- May 2006
ACTIVIDADES								
Contratación Especialista en Mercadeo y venta de estrategias	→							
Selección del Mercado específico	→							
Consulta Clientes Actuales	→							
Creación de subgrupos de trabajo.		→						
Definición de Políticas de Ventas			→					
Lanzamiento campaña publicitaria					→		→	
Visitas personalizadas a clientes potenciales		→						
Feria de Autos		→						
Proyección de Ventas		→						
Pago comisión equivalente a 1% por incremento en ventas de vehículos trimestral por vendedor, más bonificación semestral por cumplimiento de meta		→						
Seguimiento al proceso de venta								

HYUNDAI

5. CONCLUSIONES

Al encontrar aspectos de la evaluación de la calidad del servicio se concluye que la empresa AUTO KAREX LTDA., en términos generales es evaluada con un servicio que tiende a caracterizarse, de acuerdo a los índices real y perceptivo como “malo” y “muy malo”, no superando los valores de 50% o menos con respecto a cada uno de los ítems.

También, cabe anotar que posee muchas debilidades como empresa, tanto a nivel estructural como a nivel de gestión en especial, la atención al usuario y la prestación de servicios, solicitud de inquietudes, etcétera.

Sus fortalezas se orientan a la calidad del vehículo, la originalidad de los repuestos, el liderazgo en ventas para la línea taxi, la disponibilidad de un taller con buena tecnología y la publicidad de los vehículos y repuestos.

Los usuarios consideran en mayoría que no recomiendan los servicios de AUTO KAREX LTDA., y que muy seguramente, no volverían a usar sus servicios. En cambio, si están seguros de poder cambiar de concesionario para sentirse mejor atendidos y responsabilizados de que el problema se lo van a solucionar.

En cuanto al aprendizaje de Benchmarking, se ha optado por comparar las mejores prácticas de calidad en servicio y mejoramiento continuo con la automotriz MAZDA, la cual recomienda que se implante la atención al cliente como lo más importante y que investigue los deseos del usuario, ofreciendo un vehículo de calidad a costo asequible.

Y por último, el Plan de Marketing Estratégico se proyectó a tres años, donde debe haber participación de los socios en cuanto a inversiones en campañas



de venta agresiva y abarcar otros segmentos de mercado, para ello la empresa debe investigar los mercados posibles, los gustos de las personas, mejorar las ferias de autos, capacitar al personal del área comercial y motivarla con incentivos para que trabajen satisfechos.

6 . RECOMENDACIONES

Se le recomienda a la empresa AUTO KAREX LTDA., ajustarse a los cambios que puedan conllevar al mejoramiento de los productos y servicios en aras de buscar la satisfacción al cliente ofreciendo tecnología, y bienestar al momento de recurrir a la empresa por ayuda. Se debe reorganizar las políticas de atención al cliente y poder enfocarse a planes de acción a corto y mediano plazo.

Debe conseguir su posicionamiento, mejorando en todos los aspectos: desde la infraestructura física, hasta la capacitación al personal para atender los problemas que se presenten.

En cuanto a ventas y servicios, debe plantear planes a corto y mediano plazo para conseguir resultados inmediatos, de lo contrario puede recurrir al plan de mejoramiento proyectado a tres años, en aras de reposicionarse como empresa del sector automotriz.

BIBLIOGRAFÍA

AGUIRRE, Miguel Ángel. *La Dirección Revolucionaria: preguntas que todo directivo debe formularse para ejercer una dirección eficaz*. Prentice Hall Interamericana. Madrid, España. 2003.

CARLSON, Jan *La Estrategia del Marketing en la Calidad del Servicio*. Mc Graw Hill Hispanoamericana. Madrid, España 2001.

CHIAVENATO, Idalberto *Administración en los Nuevos Tiempos*. Mc Graw Hill Interamericana S.A. 2001.

FELTON, Louise *Marketing Estratégico*. Trillas. México, D.F. 1987. 2ª reimpresión 1998

HARRINGTON, John. *Administración del Mejoramiento Continuo*. Mc Graw Hill, 1997

JAMES, Paul. *Gestión de la Calidad Total: Un texto Introductorio*, Prentice Hall, 1997.

MASAAKI, Imai, *Como Implementar El KAIZEN en el Sitio de Trabajo*. McGrawHill, 1998

PELTON, Lou, STRUTTON, David y LUMPKIN, James R. *Marketing Estratégico y Canales de Distribución Comercial* Mc Graw Hill Irwin, Bogotá, D.C. Colombia, 1999.



SERNA, Humberto. *Cómo obtener índices de satisfacción del Cliente*. Teorías, Estrategia y Metodología. 2000

SPENDOLLINI, Michael. *Benchmarking*. Andina Ediciones. Bogotá, D.C. 1997.

VILLEGAS, Jesús. *Cambio y Mejoramiento Continuo*. Diana, 1999

ANEXOS


HYUNDAI
AUTO KAREX LTDA.**EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO****GUÍA DE ENCUESTA:**

Encuestador: "Buenos días mi nombre es..., estudiante de la **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR**, la cual aplicaremos con esta encuesta con el propósito de evaluar la calidad del servicio que actualmente le brinda al cliente. Le agradezco su amable colaboración para responder una serie de preguntas.

PERFIL DEL ENCUESTADO

NOMBRE: _____ TELÉFONO: _____
CIUDAD: _____ OFICINA: _____
TIEMPO DE VINCULACIÓN _____ ENCUESTADOR _____

ASPECTOS GENERALES

- A. De acuerdo con la experiencia que usted ha tenido con AUTO KAREX LTDA. HYUNDAI, ¿cuál es su nivel de satisfacción con respecto al servicio que en general le ofrece este concesionario?

Escala: MS= Muy Satisfecho S= Satisfecho REG= Regular INS= Insatisfecho MINS= Muy Insatisfecho NA= No Aplica

MS	S	REG	INS	MINS	NA

B. Cuál es su nivel de satisfacción con la imagen en general del concesionario **AUTO KAREX LTDA. HYUNDAI**, en relación con:

Escala: MS= Muy Satisfecho S= Satisfecho IND= Indiferente INS= Insatisfecho
MINS= Muy Insatisfecho NA= No Aplica

Aspectos de Imagen	MS	S	IND	INS	MINS	NA
a. Seriedad						
b. Respaldo (Asesoría)						
c. Confianza						
d. Solidez						
e. Servicio Personalizado						
f. Gama de Servicios						

ASPECTOS DE EVALUACIÓN DEL SERVICIO

1. Cómo evalúa usted la oficina del concesionario **AUTO KAREX HYUNDAI**, en cuanto a:

Escala: MS= Muy Satisfecho S= Satisfecho REG= Regular INS= Insatisfecho MINS= Muy Insatisfecho NA= No Aplica

Infraestructura General	MS	S	REG	INS	MINS	NA
a. Ubicación de la Oficina						
b. Disponibilidad de parqueadero						
c. Orden y Aseo en la oficina						
d. Distribución de las áreas						
e. Material Publicitario						

2. Califique la presentación de la oficina

Escala: MB= Muy Bueno B= Bueno REG= Regular M= Malo MM= Muy Malo NA= No Aplica

Distribución en planta	MB	B	REG	M	MM	NA
a. Fachada						
b. Iluminación						
c. Ventilación						
d. Disponibilidad de muebles						
e. Estado de los muebles						

ATENCIÓN DEL FUNCIONARIO

3. De acuerdo con la experiencia que usted ha tenido en la última visita en el concesionario AUTO KAREX Ltda. HYUNDAI, como califica usted:

Escala: MB= Muy Buena B= Buena REG= Regular M= Mala MM= Muy Mala NA= No Aplica

Especifique detalles de la Atención del Director o Funcionario:

Detalles de Atención al cliente	MB	B	REG	M	MM	NA
a. Amabilidad del funcionario						
b. Presentación Personal						
c. Conocimiento de la entidad						
d. Conocimiento de los productos						
e. Interés que le prestó						
f. Solución a inquietudes						

4. Cómo califica usted el servicio recibió la última vez, en lo relacionado con:

Escala: MB= Muy Buena B= Buena REG= Regular M= Mala MM= Muy Mala NA= No Aplica

Cualidad del Servicio	MB	B	REG	M	MM	NA
a. Oportunidad del servicio						
b. Facilidad en la prestación del servicio						
c. Claridad de la información recibida						
d. Confiabilidad de la información recibida						

5. Cuando usted se comunica telefónicamente con el concesionario **AUTO KAREX HYUNDAI**?

Escala: S= Siempre CS= Casi Siempre AV= A Veces CN= Casi Nunca N= Nunca NA= No Aplica

Acceso Vía telefónica	S	CS	AV	CN	N	NA
a. Le es fácil comunicarse						
b. Le transfieren rápidamente la llamada						
c. En el área solicitada contestan rápidamente						
d. Se encuentra el funcionario que necesita						
e. Si no se encuentra, el funcionario devuelve la llamada						

6. En caso de un problema comunicado vía telefónica, cómo califica usted el proceso de solución del mismo, en cuanto a:

Escala: MB= Muy Buena B= Buena REG= Regular M= Mala MM= Muy Mala NA= No Aplica

Calidad de Respuesta	MB	B	REG	M	MM	NA
a. Facilidad para comunicarse con la Línea de Servicio al Cliente.						
b. Amabilidad del funcionario						
c. Claridad de la información suministrada						
d. Calidad de la solución del problema						

7. ¿Cómo calificaría usted la solución que le fue dada a su problema en cuanto a...?

Escala: MB= Muy Bueno B= Bueno REG= Regular M= Malo MM= Muy Malo NA= No Aplica

Acción ejecutada	MB	B	REG	M	MM	NA
a. Claridad de la información suministrada						
b. Tiempo de solución de su problema						
c. Calidad de la solución						
d. Amabilidad de la persona que lo atendió						

PERFILES DEL SERVICIO

8. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con la solución?

Escala: MS= Muy Satisfecho S= Satisfecho REG= Regular INS= Insatisfecho MINS= Muy Insatisfecho NA= No Aplica

Concepto	MS	S	REG	INS	MINS	NA
a. Fue oportuna la solución	<input type="text"/>					
b. Fue clara la solución	<input type="text"/>					
c. Fue receptiva la actitud del funcionario que recibió su reclamo	<input type="text"/>					

9. ¿Si tuviera que recomendar el servicio del concesionario **AUTO KAREX HYUNDAI** a otra empresa amiga o conocida, lo haría?

a. Seguramente lo haría	<input type="text"/>
b. Probablemente lo haría	<input type="text"/>
c. No sé si lo haría	<input type="text"/>
d. Probablemente no lo haría	<input type="text"/>
e. Seguramente no lo haría	<input type="text"/>
f. No sabe / No responde	<input type="text"/>

¿Por qué?

10. ¿De acuerdo con la situación actual de su empresa, considera que volverían a contratar los servicios del concesionario **AUTO KAREX HYUNDAI** en un futuro?

a. Seguramente lo haría	<input type="text"/>
b. Probablemente lo haría	<input type="text"/>
c. No sé si lo haría	<input type="text"/>
d. Probablemente no lo haría	<input type="text"/>
e. Seguramente no lo haría	<input type="text"/>
f. No sabe / No responde	<input type="text"/>

¿Por que?

11. ¿Qué recomendaciones le haría usted al concesionario **AUTO KAREX HYUNDAI** en cuanto a la mejora de los productos o procesos actuales, para que ofreciera a usted productos y servicios adecuados a sus necesidades?

12. ¿Si tuviera la oportunidad de cambiarse de concesionario **AUTO KAREX HYUNDAI**, lo haría?

a. Seguramente lo haría	<input type="checkbox"/>
b. Probablemente lo haría	<input type="checkbox"/>
c. No sé si lo haría	<input type="checkbox"/>
d. Probablemente no lo haría	<input type="checkbox"/>
e. Seguramente no lo haría	<input type="checkbox"/>
f. No sabe / No responde	<input type="checkbox"/>

¿Por qué?

13. ¿Me podría mencionar en orden de importancia, los 3 principales factores, para usted, cuando califica un concesionario de automóviles?

1. _____

2. _____

3. _____

ESQUEMA DE ENTREVISTA ABIERTA

La presente entrevista se diligencia para los empleados de la empresa AUTO KAREX LTDA., en aras de contribuir a analizar los aspectos internos de la empresa.

1. ¿Qué tan motivados se sienten desempeñándose laboralmente en la empresa AUTO KAREX LTDA.?
2. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de comunicación en sus áreas de trabajo?.
3. ¿Cuáles son las posibilidades de promoción y ascenso en la empresa para los diferentes empleados?.
4. ¿Qué tipo de reconocimientos hace la empresa con respecto a sus metas y logros?.
5. En cuanto a la seguridad, ¿Cuál es el nivel de seguridad del puesto de trabajo?.
6. ¿Cuáles son los procesos de reclutamiento que la empresa tiene?.
7. ¿Quién y cómo se toman las decisiones en la empresa, en cuanto a los problemas y conflictos del área de trabajo?
8. ¿Cómo se realizan las actividades en la empresa?, ¿existe un plan de acciones para tal fin?.
9. ¿Cómo percibe el ejercicio del liderazgo por parte de la gerencia?.
10. Explique ¿De qué forma la gerencia participa en la asesoría a empleados y la coordinación de las actividades que se realizan en el área?.