

**ESTRATEGIA DE MARKETING RELACIONAL DIRECCIONADO AL
DEPARTAMENTO POSVENTA EN LA EMPRESA MOTORESTE AUTOS S.A**

ERIKA FERNANDA SALAZAR LEÓN

U00103395

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MODALIDAD DUAL
BUCARAMANGA
2020**

**ESTRATEGIA DE MARKETING RELACIONAL DIRECCIONADO AL
DEPARTAMENTO POSVENTA EN LA EMPRESA MOTORESTE AUTOS S.A**

ERIKA FERNANDA SALAZAR LEÓN

Trabajo de Grado para Optar por el Título de Administradora de Empresas

Directora empresarial

Ana María Duarte
Ingeniera de Sistemas

Director Académico

Sergio Iván Ferreira Traslaviña
Magister en Dirección de Marketing

Director Metodológico

Oscar Mauricio Lizcano Moreno
Magister en Administración de Empresas

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MODALIDAD DUAL
BUCARAMANGA
2020**

NOTA DE ACEPTACIÓN:

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Bucaramanga, - de Julio 2020

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por haberme dado la vida y permitirme haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional, bendiciéndome y dándome las fuerzas necesarias para construir paulatinamente mi futuro.

A mi familia que me apoyó en las decisiones tomadas, soportó mi carácter en los tiempos difíciles y las ausencias que por cuestiones académicas o prácticas así lo ameritaron. En especial a mis padres, Emilsen León y Fernando Salazar, que cada día lucharon por sacarme adelante, darme su amor incondicional, guiarme por los mejores caminos de la vida, creer en mi potencial y ser mi ejemplo a seguir. Mis hermanos, Karen Fernanda y Fernando José, que celebraron cada avance obtenido, hicieron de mis recesos los más inolvidables y estuvieron dispuestos a trasnocharse junto a mí. Así mismo, agradecerle a mi pareja Yossie Esteban, por acompañarme en las largas horas de estudio, reconfortarme con su amor, ser mi refuerzo y compañía en los momentos de debilidad, motivándome cada día por alcanzar mis metas.

A la Universidad Autónoma de Bucaramanga y todo el personal de Administración de Empresas Dual; por darme la oportunidad de aprender con profesionales tan talentosos y llenos de conocimiento, paciencia y orientación. Destaco la labor del director académico, Sergio Iván Ferreira Traslaviña, quien estuvo dispuesto constantemente a asesorarme, corregirme y transmitirme su conocimiento y pasión por la profesión que ejerce.

Finalizando, agradezco a Motoreste por ser mi empresa formadora y brindarme un espacio de aprendizaje y construcción personal. A mis tutores de práctica y compañero de trabajo, les agradezco el tiempo que se tomaron para guiarme y llevar a cabo las actividades propuestas, por aportar conocimiento a mi aprendizaje, transmitirme sus experiencias y en especial, por los momentos compartidos.

A todos ustedes, muchas gracias.

TABLA DE CONTENIDO

1.	ESTRATEGIAS DE MARKETING RELACIONAL PARA EL ÁREA DE POSVENTA EN LA EMPRESA MOTORESTE PARA EL AÑO 2020	15
1.1	SITUACIÓN PROBLEMA.....	15
1.1.1	Pregunta Problema	21
1.2	JUSTIFICACIÓN.....	21
1.3	OBJETIVO GENERAL	22
1.3.1	Objetivo Específico.....	22
1.4	CONTEXTUALIZACIÓN.....	23
2.	MARCO TEÓRICO	28
2.1	REFERENTES INVESTIGATIVOS	28
2.1.1	Referente Internacional	28
2.1.2	Referente Nacional.....	30
2.1.3	Referente Local	31
2.2	MARCO DE REFERENCIA	33
2.3	MARCO CONCEPTUAL.....	34
2.3.1	Ciclo de servicio.....	34
2.3.2	Herramienta CRM.....	36
2.3.3	Fidelización del cliente	38
2.3.4	Indicadores de evaluación.....	42
3.	DISEÑO METODOLÓGICO.....	45
3.1	TIPO DE ESTUDIO, ENFOQUE Y DISEÑO	45
3.1.1	Hipótesis.....	46
3.1.2	Universo, población y muestra.....	46
3.1.3	Técnicas de recolección de la información	47
3.1.4	Triangulación de la información	48
3.1.5	Código ético del investigador	50
3.2	DISEÑO DEL PROYECTO	50
3.2.1	Cronograma del Proyecto.....	50
3.2.2	Presupuesto	52
4.	RESULTADOS	53
4.1	INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	53

4.2	MATRIZ FINAL DEL PROCESO INVESTIGATIVO	55
4.2.1	Ciclo de servicio empresarial	56
4.2.2	Matrices de análisis	60
4.2.3	Tácticas de fidelización del cliente	65
4.2.4	Indicadores de seguimiento y control	95
5.	CONCLUSIONES	102

LISTADO DE ILUSTACIONES

Ilustración 1. Marco Referencial.....	33
Ilustración 2. Triangulación de la Información	49
Ilustración 3. Ciclo de Servicio	56
Ilustración 4. Ciclo de Servicio Explicativo	58
Ilustración 5. Socialización Ciclo de Servicio	59
Ilustración 6. Matriz DOFA	60
Ilustración 7. Descripción de las actividades del plan de acción	67
Ilustración 8. Ejemplo de pieza informativa	69
Ilustración 9. Infografía Motoreste.....	70
Ilustración 10. Publicaciones conoce tú vehículo	71
Ilustración 11. Publicaciones servicio Motoreste.....	73
Ilustración 12. Diseño Página Web	76
Ilustración 13. Obsequios Motoreste.....	77
Ilustración 14. Cartilla Mantenimiento	78
Ilustración 15. Cuponera Motoreste	79
Ilustración 16. Capacitación 03 de diciembre.....	82
Ilustración 17. Capacitación virtual Motoreste.....	83
Ilustración 18. Comentarios capacitación virtual	84
Ilustración 19. Imágenes guía de la propuesta.....	86
Ilustración 20. Tarjeta de Felicitación.....	87
Ilustración 21. Bono de descuento Cumpleaños.....	88
Ilustración 22. Tarjeta de Aniversario.....	89
Ilustración 23. Kits de Desinfección	90
Ilustración 24. Datos Iniciales para Configuración Taller Autos	93
Ilustración 25. Plan de Mantenimiento Fiat	95

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1. Marketing Tradicional vs. Relacional	17
Tabla 2. Tipos de CRM.....	37
Tabla 3. Ficha Técnica	46
Tabla 4. Cronograma del Proyecto.....	51
Tabla 5. Presupuesto inicial del proyecto	52
Tabla 6. Matriz final del proceso investigativo	55
Tabla 7. Indicadores DOFA cruzada	61
Tabla 8. Propuesta de Convenios	74
Tabla 9. Capacitaciones Programadas.....	81

GLOSARIO

- **Prospecto:** Hoyos (2007) determina que es aquella persona que ya mostró interés por la marca, producto o servicio y requiere de seguimiento.
- **Postventa:** Para Motoreste (2019) postventa es una unidad de negocio que cuenta con el apoyo necesario para el cliente referente al uso del producto o servicio. Todo aquello que ocurre después de la venta.
- **Call Center:** Vargas (2014), menciona el call center como aquella área de la empresa que se encarga de gestionar y coordinar las comunicaciones con el cliente, integrado con un software que permite llevar a cabo esas comunicaciones y realizar seguimiento.
- **Infografía:** Nediger (2020), lo expresa como aquellos recursos gráficos que consigue de manera atractiva y visual, resumir gran cantidad de información en poco espacio.
- **Ciclo de servicio:** Conjunto de actividades que el cliente está obligado a realizar para adquirir un producto o servicio (COPEME, 2009).
- **Bahía:** parte complementaria de una estructura de la vía utilizada como zona de estacionamiento de vehículos (Motoreste, 2019).
- **CRM:** Customer Relationship Management o Gestión de relaciones con el cliente, lo describe Sims (2000) como el manejo de tecnología para entender y anticipar las necesidades de los clientes existentes y potenciales.
- **KPI:** Este tipo de herramientas de evaluación de rendimiento conocidos como Key Performance Indicators (KPI por sus siglas), permiten la evaluación de los objetivos de la organización y la buena gestión del rendimiento (Tsai y Cheng, 2011).
- **DOFA:** Representa las siglas de cada uno de los factores de evaluación internos y externos correspondientes a debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (Ponce, 2006).

RESUMEN

TÍTULO: ESTRATEGIA DE MARKETING RELACIONAL DIRECCIONADO AL DEPARTAMENTO POSTVENTA EN LA EMPRESA MOTORESTE AUTOS PARA EL AÑO 2020.

AUTOR: ERIKA FERNANDA SALAZAR LEÓN

PALABRAS CLAVE: Bahía, clientes, estrategia, fidelización, impacto, indicadores, marketing relacional, plan de acción, postventa, retención.

El marketing relacional ha ido tomando fuerza con el paso de los años; los clientes nuevos ya no se muestran tan provechosos como aquellos que han perdurado en el crecimiento de la organización. Este concepto tiene como objetivo fidelizar los clientes antiguos, de manera que conserven su preferencia por la compañía y se conviertan en clientes habituales; teniendo en cuenta que la retención de clientes en 5% puede convertirse en incrementos de beneficio final de un 75%(Negrete, 2012). Motoreste Autos S.A identificó una oportunidad de mejora en el aumento del 36% de la fidelización de los clientes postventa, siendo este el departamento con menores ingresos en los últimos años.

El presente proyecto tiene como objetivo establecer estrategias de marketing relacional que fomenten la fidelización de los clientes a partir del año 2020. Objetivo que se logra mediante el diseño del mapa de experiencia del cliente, análisis de la situación en las áreas arrojadas por el mapa y el planteamiento de tácticas mediante la elaboración de un plan de acción. Este plan de acción permitirá identificar, con base al total de tácticas propuestas, aquella estrategia que beneficiará el proceso de fidelización y guiará las acciones que deberán ser llevadas a cabo para el cumplimiento de la meta planteada.

Se espera que el plan de acción sea aprobado y ejecutado a partir del año 2020 con el fin de realizar una medición y un comparativo para el 2021, logrando evidenciar

el impacto que generó la estrategia dentro de la compañía y hacer entrega de herramientas orientadas a mantener la fidelización de los clientes a la compañía.

ABSTRACT

TITLE: RELATIONAL MARKETING STRATEGY DIRECTED TO THE AFTER-SALES DEPARTMENT AT THE MOTORESTE AUTOS S.A COMPANY FOR THE YEAR 2020.

AUTHOR: ERIKA FERNANDA SALAZAR LEÓN

KEY WORDS: Relationship marketing, loyalty, retention, customers, after-sales, bay, strategies, action plan, indicators, impact.

Relationship marketing has been gaining strength over the years; New customers are no longer as profitable as those who have endured the organization's growth. This concept aims to retain old customers, so that they retain their preference for the company and become regular customers; keeping in mind that customer retention of 5% can be converted into final profit increases of 75% (Negrete, 2012). Motoreste Autos S.A identified an opportunity for improvement in the 36% increase in customer loyalty after sales, I feel this is the department with the lowest income in recent years.

The objective of this project is to establish relational marketing strategies that promote customer loyalty from 2020. Objective that is achieved through the design of the customer experience map, analysis of the situation in the areas shown by the map and the approach of tactics by developing an action plan. This action plan will allow, based on the total number of tactics proposed, to identify the strategy that will benefit the loyalty process and guide the actions that must be carried out to achieve the goal set.

It is expected that the action plan will be approved and executed from 2020 in order to carry out a measurement and a comparison by 2021, achieving evidence of the impact that the strategy generated within the company and delivering tools aimed at maintaining customer loyalty to the company.

INTRODUCCIÓN

Debido al constante cambio de los gustos y preferencias de los consumidores, las empresas se han visto en la necesidad de modificar los métodos de promoción y comunicación de los productos o servicios ofrecidos; pasando de enfocarse en los beneficios del producto o servicio, a conocer de primera mano lo que los clientes desean o necesitan, generando una relación cliente-empresa donde se adquiera información constante y verídica que les permitirá la toma de decisiones a futuro.

Motoreste Autos S.A desea generar ingresos constantes y mejorar el nivel de atención al cliente en el área de posventa, unificando estos dos requerimientos en la implementación del marketing relacional, entendiéndose este como la creación de una relación estrecha con el cliente que permita identificar en tiempo real el comportamiento de los clientes, facilitando llevar a cabo actividades donde el cliente perciba el nivel de importancia que representa para la empresa y así mismo, vaya construyendo lazos de fidelización. Teniendo en cuenta que el CRM (*Customer Relationship Management*) consolida información de áreas fundamentales como lo son la gestión comercial, el servicio al cliente y el marketing digital; será uno de los instrumentos más importantes en la materialización de datos proporcionados por los clientes y la oferta de estrategias que fortalezcan la oferta comercial basado en esta información.

En el desarrollo del proyecto está dividido en tres partes; en primer lugar, se genera toda la descripción general del proyecto de investigación con la situación problema, justificación, objetivos, contextualización y marco de referencia. En segundo lugar, se realizó un diseño metodológico que integra el establecimiento del tipo de investigación, hipótesis, técnicas de recolección y metodología de información. Por último, la propuesta de tácticas con su respectiva descripción, planeación, desarrollo e indicadores de medición, que permita identificar el alcance de la hipótesis, generar conclusiones y recomendaciones para futuros planes de acción



relacionados a la continuidad de indicadores positivos de fidelización en Motoreste Autos S.A.

1. ESTRATEGIAS DE MARKETING RELACIONAL PARA EL ÁREA DE POSVENTA EN LA EMPRESA MOTORESTE PARA EL AÑO 2020

1.1 SITUACIÓN PROBLEMA

Post venta, nace como aquel departamento encargado de brindar atención al cliente después de generar la primera compra y manteniendo una relación duradera con el mismo (Onate, 2005). Si el cliente percibe que durante y después de adquirir su producto o servicio, la organización satisface gran parte de sus necesidades no solo generará lazos de preferencia con esta, sino además se convertirá en un canal de publicidad por referencia (Monferrer Tirado, 2013), debido a que ira comentando a sus allegados la experiencia obtenida en esta organización y las posibles razones que lo llevarían a escogerla nuevamente. Como menciona Salazar (2019), un buen servicio postventa contribuye a adquirir información valiosa y confiable para la toma de decisiones, pues quienes hayan tenido una experiencia satisfactoria brindarán información con actitudes pasivas en donde la perspectiva sobre la compañía es mucho más amplia; a diferencia de quienes hayan experimentado momentos de descontento que se traducen en sentimientos de ira e insatisfacción que pueden conllevar a generar mala imagen empresarial a largo plazo.

La oportunidad de atraer nuevos clientes, retener los actuales y generar conversión por referidos; se considera ganancia para las empresas pues entre mayor número de personas se acerquen a indagar por el bien o servicio ofrecido, mayor será la probabilidad de ocurrencia de una venta. Este es uno de los errores en los que suelen caer muchas empresas; invierten millonarias sumas de dinero en captación de nuevos clientes, descuidando aquellos que ya tienen (Kotler, 2005), considerando que la venta satisfactoria finaliza cuando el cliente se lleva su producto o servicio a casa, sin tener en cuenta que este mismo puede significar una venta segura en un futuro, si en la actualidad se establece una relación cercana que le permita identificar la constancia de calidad y buen servicio de la compañía.

El término *marketing* nace desde la era de las cavernas, donde se realizaban intercambios de producto y un comercio de mercancías; unos siglos más tarde con los nuevos descubrimientos; el proceso de fabricación con el que se contaba obligaba a que el consumo fuera inmediato y no hubiera producción en masa reflejándose en un aumento de la demanda sobre la oferta, sin hacer necesario el manejo de técnicas de comercialización especializadas. Sin embargo, para 1800, con la revolución industrial se empieza a desarrollar producciones en masa a un bajo coste y con mayor variedad de productos, pero la dicha se acaba cuando llega la crisis de 1920 que obliga a las pocas compañías a reducir su producción debido a la baja capacidad de compra de los consumidores, quienes empiezan a demandar productos con mayor calidad en vez de cantidad, llevando a las empresas a centrarse en mejorar sus productos y generar una competencia en el mercado para que los consumidores compraran los suyos antes que los de la competencia (Rodríguez Alba, 2016).

Pero la realidad, es otra, los consumidores se han vuelto más exigentes, están más informados y quieren tener participación constante con relación al producto de manera que las empresas han tenido que darle un enfoque nuevo al tipo de marketing que manejan; dejando atrás la importancia en las 4Ps (Producto, plaza, precio, promoción) y enfocándose en la relación con el cliente de manera que este sienta que hace parte primordial de la compañía. Rivera y Garcilán (2012) afirman que:

El *marketing* relacional consiste básicamente en crear, fortalecer y mantener las relaciones de las empresas con sus clientes, buscando lograr los máximos ingresos por clientes. Su objetivo es identificar a los clientes más rentables para establecer una estrecha relación con ellos, que permita

conocer sus necesidades y mantener una evolución del producto de acuerdo con ellas a lo largo del tiempo. (p. 44).

El marketing relacional se enfoca en las emociones de los consumidores optando por crear valor en el proceso de compra, en el momento de consumo y después de este, de manera que se inculque un sentimiento por la marca o el producto.

Algunos de los cambios por los que pasan las empresas de marketing tradicional al relacional, son:

Tabla 1. Marketing Tradicional vs. Relacional

TRADICIONAL	RELACIONAL
<ul style="list-style-type: none"> ● Captación de clientes nuevos constantemente 	<ul style="list-style-type: none"> ● Interés por los clientes ya asociados, buscando fidelizarlos
<ul style="list-style-type: none"> ● Persuadir al cliente basándose en la oferta de la propia marca 	<ul style="list-style-type: none"> ● Intercambio de información entre empresa y clientes para conocer sus necesidades
<ul style="list-style-type: none"> ● Acceder a información del público objetivo sin su consentimiento 	<ul style="list-style-type: none"> ● La entrega ● ha de información es voluntaria
<ul style="list-style-type: none"> ● Investigación de mercado enfocada únicamente con datos de los clientes 	<ul style="list-style-type: none"> ● La información manejada se debe a la constante relación con el cliente
<ul style="list-style-type: none"> ● Resultados y toma de decisiones a corto plazo 	<ul style="list-style-type: none"> ● Resultados y toma de decisiones a largo plazo
<ul style="list-style-type: none"> ● Productos homogenizados 	<ul style="list-style-type: none"> ● Productos diferenciados
<ul style="list-style-type: none"> ● Publicidad masiva 	<ul style="list-style-type: none"> ● Publicidad personalizada
<ul style="list-style-type: none"> ● Relación de competitividad 	<ul style="list-style-type: none"> ● Relación de colaboración
<ul style="list-style-type: none"> ● El producto es lo más importante 	<ul style="list-style-type: none"> ● Se centra en crear experiencia

Fuente: Elaboración del autor.

El *marketing* relacional tiene como objetivo fidelizar a los clientes que con anterioridad adquirieron algún producto o servicio; de manera que continúen interesados en la marca y se conviertan en clientes habituales, ya que un aumento de la retención de los clientes en un 5% puede llegar a suponer un incremento del beneficio final de un 75% (Negrete, 2012).

En 1970 Blue Ribbons Sports, comercializadora de la marca de zapatos deportivos Onitsuka Tiger, inicia un distanciamiento con la idea de comenzar nuevos proyectos de desarrollo propio mejorando los diseños importados de Japón lanzándose al mercado bajo el nombre de Nike inc.

En sus inicios, Nike, se enfoca en diseños con nuevas tecnologías para el mejoramiento en la comodidad de los deportistas, llegando a firmar para 1984 con el entonces famoso basquetbolista Michael Jordan como estrategia de marketing para llamar la atención de otros deportistas y así mismo de un mercado motivando por adquirir productos del entonces artista del año. Las promociones manejadas por la marca desde un principio, consistían en el manejo de los diferentes deportistas de la época quienes se encargaban de hacer uso de los productos y brindar información del mismo bajo la experiencia que este tenía (Nike, 2012) ; sin embargo en los últimos años la idea de marketing ha revolucionado y Nike no se ha quedado atrás, se ha enfocado en satisfacer el mercado con el que cuentan e interactuar con el mismo de manera que le permita facilitar información para la toma de decisiones. La primera estrategia desarrollada por Nike consistió en la elaboración de una red social llamada Nike+, un espacio donde los deportistas pueden colgar sus entrenamientos, competir con otros usuarios sin importar en que parte del mundo se encuentren, compartir sus itinerarios preferidos, crear retos que les motiven, conversar entre ellos o contactarse de manera más rápida con servicio al cliente; de manera que en la actualidad se considera la compañía de comunicación social mundial, otra de las opciones que brinda la plataforma consiste en la personalización que el cliente puede realizarle a los diferentes estilos de zapatos

que la marca ofrece, de manera que el cliente percibe la importancia que se le da dentro de la organización traduciéndose esto en fidelización a largo plazo (Villalobos, 2015). Los ingresos de Nike a nivel mundial desde 2005 hasta 2018 han ido incrementando en un 67% (Statista, 2019), lo que traduce a un buen manejo de las estrategias de mercadeo; donde se ha pasado de captar nuevos clientes a fidelizar aquellos que ya hacen uso de la marca.

David Gómez en su libro publicado en el 2017 titulado “*Detalles que enamoran*”, cuenta la historia del 101 Park House, un hotel independiente fundado hace 22 años en la ciudad de Bogotá, que cuenta con más de 68 suites, competencia constante en precios, sin ninguna afiliación a una red hotelera, con presencia exclusivamente en una ciudad. La razón de la permanencia de este hotel no ha sido otro que sus clientes, las redes sociales y las relaciones públicas; sus fundadores desde su inicio en el mercado hotelero han tenido presente que conocer a fondo a cada persona y crear experiencias memorables, hace que les permita identificar como operar entregando cada vez más una mayor satisfacción. Cada vez que llega una reserva o un cliente, el personal se encarga de pensar cómo sorprender a esa persona cada día. Si ya se ha hospedado, repasan la información disponible; de lo contrario empiezan a indagar, por los diferentes medios, todo lo que les ayude a identificar qué lo apasiona. En una ocasión, una importante ejecutiva estaba próxima a llegar al hotel y los colaboradores interesados en sorprenderla decidieron investigar en sus redes sociales; donde encontraron que hacía pocos días había compartido la receta de galletas que le hacía su madre. Cuando la ejecutiva llegó al hotel, grata sorpresa que se llevó al recibir una canasta de galletas preparadas por el chef, quien siguió al pie de la letra la receta y adjuntó una tarjeta emotiva de bienvenida al estilo hogareño. En otra ocasión una familia de venezolanos que llevaba residiendo en el hotel varios meses, se encontraban a días de marcharse y ante este suceso, el equipo de trabajo del hotel los sorprendió con una cena tradicional de su país con platos típicos y decoración temática. Muchos han sido los casos que han ocurrido

en el hotel, los mismos que le han permitido obtener un 98% de satisfacción en su servicio y un 54% de huéspedes que repiten la estadía en el hotel.

Motoreste Autos S.A desde 2010 a 2017 tuvo en promedio de entradas postventa de 268 vehículos por año; para el 2019 las cifras disminuyeron un 16% con ingresos de 225 vehículos en el año transcurrido; adicional a esto de los 5.322 vehículos que han ingresado en los últimos 5 años, solo el 40% ha asistido en más de dos o tres ocasiones. Debido a la alarmante situación de bajos ingresos en el departamento de postventa y consigo, disminución de la cartera, el equipo directivo Motoreste Autos S.A analizó a fondo la situación, identificando la inexistencia de mecanismos de control que permitan llevar un seguimiento de la relación entre cliente y departamento postventa; así como desactualización en herramientas y procesos de recolección de información del cliente. Motoreste Autos S.A (2019) menciona la falta de actividades, para cada una de las áreas, que generen un acercamiento relacional con el cliente de manera que se pueda adquirir información en tiempo real, de las necesidades y preferencias para así efectuar estrategias de fidelización posibilitando al corto plazo; incremento de la participación en el mercado, percepción positiva del servicio prestado y mejora en los procesos, al mediano plazo; aumento de los ingresos y toma confiable de decisiones; para que al largo se alcance la fidelización del mayor número de clientes posible que garanticen tanto la calidad de producto como el nivel superior de servicio al cliente.

Como alcance del proyecto; Motoreste Autos S.A desea implementar estrategias de fidelización que permitan aumentar el 36% de confianza que tiene el cliente respecto al servicio ofrecido y consigo generar una comunicación directa y constante para que, a futuro la toma de decisiones, la venta complementaria y el nivel de ingresos de cartera representen positivamente el accionar empresarial. La compañía espera permanecer en el mercado y para eso necesita conocer que requieren los clientes, acercarse a ellos para adquirir información que le permita tomar decisiones, identificar y satisfacer aquellos cambios por los que esté pasando; ahora no solo

busca comprometerse con la entrega satisfactoria de un vehículo de prestigio; adicional a esto espera mantener una relación duradera que permita identificar los deseos y necesidades del cliente para tomar las mejores decisiones que beneficie a ambas partes.

1.1.1 Pregunta Problema

¿Cuáles son las actividades de marketing relacional para la fidelización del cliente que beneficia al departamento de postventa en la empresa Motoreste Autos S.A?

1.2 JUSTIFICACIÓN

La aplicación del presente proyecto se realiza con el fin de formular aquella estrategia de fidelización que permitan generar confianza y comunicación con el cliente Motoreste Autos S.A; es decir, conocer el pensamiento, los gustos, la opinión, actividades favoritas o inconformidades, de manera constante y duradera para que al largo y corto plazo de tomen decisiones con bases sólidas y siguiendo la tendencia del mercado. De manera que, la ejecución de este proyecto pretende aumentar el índice de satisfacción del servicio y ofrecer entregables que faciliten la recolección de información.

El entregable de este proyecto demuestra el valor agregado que el programa de formación en modalidad Dual ofrece basado en el profesionalismo e implementación de la teoría a la práctica, donde el practicante retribuirá a la empresa formadora, el apoyo y compromiso que ha demostrado con la formación profesional. Este proyecto se presenta con el fin de aprobar los cursos necesarios para adquirir el título de administradora de empresas y demostrar los resultados de la correlación de aspectos teóricos basados en el aprendizaje en aula, junto con aspectos prácticos aprendidos en las diferentes áreas de rotación ejecutadas durante la fase empresa.

Por último, el tema general del proyecto consiste en la importancia de generar fidelización en los clientes, que lo explica Mesén (2011) como “*el conjunto de técnicas, estrategias y acciones que consiguen que el consumidor siga comprando y se convierta en cliente frecuente*”. Este tema es hoy un factor importante en las empresas porque logra facilitar la captación de información y ejecución de actividades en pro del cliente. Según la publicación realizada por *EAE Business School* (2017) “*fidelizar al cliente representa un mejor relacionamiento, conocimiento de las preferencias de los clientes, aumento de los ingresos, disminución de costos, frenar la competencia, generar venta cruzada y hacer publicidad más efectiva*”. Los temas tratados en el desarrollo del proyecto, permitirán ser base en la investigación de otros proyectos y plasmar la evolución que ha presentado el servicio al cliente donde el individuo se vuelve el centro de todo.

1.3 OBJETIVO GENERAL

Determinar la estrategia de marketing relacional partiendo de la propuesta de tácticas que fomenten la fidelización de los clientes Motoreste Autos S.A a partir del año 2020.

1.3.1 Objetivo Específico

- Diseñar la estructura del ciclo de servicio para Motoreste Autos S.A por medio del mapa de experiencia del cliente, determinando las fases que participan en la generación de las relaciones con el cliente.
- Realizar un diagnóstico situacional externo e interno determinando el estado actual del servicio al cliente mediante la elaboración de matrices de análisis.
- Planear tácticas de mercadeo que permitan la fidelización del cliente postventa a partir de los diferentes procesos que intervienen en el ciclo de servicio Motoreste Autos S.A.

- Establecer indicadores de seguimiento y control que permitan la medición del impacto de la estrategia, en las diferentes áreas de la organización.

1.4 CONTEXTUALIZACIÓN

En 1987 se reforma la sociedad Amaya Serrano LTDA, convirtiéndose en el hoy conocido AUTOMOTORESTE DEL ESTE AMAYA SERRANO S.A-MOTORESTE. Es una compañía dedicada a la venta, servicio de reparación y suministro de repuestos de las marcas Mercedes Benz, Jeep, Freightliner, Dodge, Fiat y Chrysler. Por otro lado, la compañía cuenta con otra unidad de negocio dedicada a la comercialización de pinturas e insumos para el campo automotriz, con las marcas Glasurit, Sallcomix, Sinteco, 3M, Carborumdum y Sika. El concesionario cuenta con tres puntos de venta en la ciudad de Bucaramanga y un punto en la ciudad de Barranquilla, con más de 200 empleados entre las dos ciudades. Con base al histórico de la compañía (2020) en 1992, la compañía era la única distribuidora de vehículos de la marca Toyota, sin embargo, termina su concesión en el año 2017. Hoy día, Motoreste Autos S.A se encuentra ampliando sus instalaciones al realizar inversiones en terrenos de Piedecuesta, donde actualmente se manejan las marcas de camiones y usados, zona que se espera adecuar para los talleres de las diferentes marcas y la venta de repuestos, dejando en el punto de la autopista únicamente la venta de vehículos nuevos.

Misión

“Crear una experiencia de compra por medio del completo asesoramiento, con el fin de satisfacer las necesidades de nuestros clientes” (Motoreste Autos S.A, 2020).

Visión

“Ser reconocidos por nuestros clientes como un concesionario que brinda asesoría y servicio de excelencia, cumpliendo con las promesas hacia el cliente y brindando el más alto estándar de servicio por medio de equipo calificado, comprometido y dedicado. Buscamos generar empleo en la región y contribuir de manera positiva al desarrollo de Santander” (Motoreste Autos S. A ,2020).

Salazar (2020) relacionando el direccionamiento estratégico y el proyecto afirma:

Como indica los componentes estratégicos, la empresa busca ofrecer un servicio según las necesidades y deseos de cada uno de sus clientes, garantizando que la experiencia será tan agradable al punto de convertirse en la preferencia de los clientes. Lo cual se alinea con el proyecto, al plantear aquellas estrategias que permitan generar una relación tan cercana entre clientes y empresa, donde se acceda a información en tiempo real para la toma de decisiones y mejoramiento de la prestación de servicio.

Entornos

- **Entorno Económico**

Según un informe realizado el pasado mes de febrero del presente año, PROCOLOMBIA estima que la demanda interna del mercado automotriz aumente de manera significativa con un promedio anual del 7,7% entre 2018 y 2022 (PROCOLOMBIA,2019), lo que se vería reflejado en la necesidad de competir en la captación de un mayor número de clientes que permitirían el aumento de los ingresos y esto, haciendo uso de estrategias que proyecten la buena imagen empresarial por medio de clientes actuales que reconozcan el alto nivel de calidad del servicio prestado.

Debido a los aproximados 13 tratados comerciales con arancel del 0%, el desarrollo de la industria manufacturera, los diferentes proyectos de infraestructura vial y teniendo en cuenta que el 73% de la carga se moviliza por vía terrestre; la demanda de vehículos de carga se ha visto incentivada a tal punto que grandes empresas ensambladoras han optado por ubicarse al interior del país de manera que puedan atender el mercado local y exportar a otros países a un menor costo (PROCOLOMBIA,2019). Sin embargo, no todo pinta bien para la industria automotriz donde las exportaciones de autopartes entre el 2018 y 2019 ha disminuido en un 14,7%, a pesar de que se cuenta con 100 zonas francas dedicadas al desarrollo de autopartes (PROCOLOMBIA, 2017).

A principio del 2020 el virus conocido como Covid-19 proveniente de China, catalogado por la Organización Mundial de la Salud como una emergencia publica de importancia internacional debido a su rápida y extensa propagación alrededor del mundo provocando más de 3.29 millones de muertes. Para el 6 de marzo el virus ya se encontraba en todos los continentes, obligando al 85% de las empresas en cerrar sus puertas paralizando la economía y disminuyendo más del 20% de sus ingresos frente al año anterior. Entre las industrias más afectadas se encontraron la construcción, minería y automotriz con descensos, a mayo del 2020, de más del 80% de su actividad comercial (Tiempo, 2020). El mercado automotor proyectó un descenso del 10% y hasta el 25% en comercialización de automóviles al cierre del 2020 (Hernández, 2020) y con bajas en la venta del 98% para el primer semestre del año.

El Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) informó durante el primer trimestre la cifra de 2,9 millones de desocupados ubicándose en un 12,3% frente al 10,8% registrado el mismo trimestre de 2019. Los 287.000 desocupados más que hace un año correspondieron a la decisión de muchos empresarios en entregar licencias no remuneradas debido a los casi nulos ingresos que impedían el cubrimiento de salarios. Debido al menor ritmo de las actividades económicas y la disminución en el consumo de hogares, Fedesarrollo pronostica que una

reducción en el crecimiento económico superior al 9% y un crecimiento relacionado al tiempo que dure el aislamiento (Dinero, 2019).

- **Entorno Socio-Cultural**

Actualmente el mercado laboral automotriz cuenta con un número significativo de graduados en áreas afines a la industria donde a partir del año 2010 y hasta el 2014 el aumento fue de un 15%; sin embargo, el salario por hora es el segundo más bajo de la región con un valor de \$8.350 pesos/hr. Pero las empresas y asociaciones están seguras que el mercado va a mejorar en los siguientes años y que para eso deben estar preparados con personal completamente capacitado para la atención, información, reparación y mejoramiento del servicio automotriz, siendo la asociación nacional de movilidad sostenible (ANDEMOS), la primera en generar cursos virtuales y presenciales, donde quienes deseen participar tendrán la oportunidad de estar a la vanguardia con las nuevas tendencias tecnológicas, de atención, estrategias, etc. (ANDEMOS,2019).

Con la llegada del virus, COVID 19, el 80% de las empresas se vio en la obligación de cerrar las puertas de las empresas y consigo, enviar con licencias no remuneradas a más del 50% de sus trabajadores los que significó un impacto en la disminución de salario para la manutención del encierro y consigo decaída en el consumo que afectaba aquellos que con sus propios productos medio sobrevivían, toda una cadena. El comportamiento de los consumidores cambió drásticamente, valores propios y familiares, compartir con amigos y concientizarse frente al medio ambiente, fueron algunos de los temas más representativos en la cuarentena. La compañía global Kantar publicó el 17 de abril, lo que serían los resultados de una encuesta sobre el comportamiento y hábitos de compra de los consumidores; arrojando como resultado preferencias de actividades familiares como ver televisión, contar historias o aprender nuevos hobbies; así mismo el abastecimiento de alimentos básicos presenta un aumento en el gasto de los hogares cada 15 a 20

días. Otro de los estudios realizados por la fundación CreSer y Cifras y Conceptos S.A; indicó que el 80% de los encuestados en la actualidad valoran más la vida, evitan el daño de la naturaleza, tienden a ser más solidarios, desean pasar más tiempo en familia y acercarse a Dios; adicional a esto los colombianos no están optimistas respecto a la situación económica después que pase la emergencia, donde el 59% menciona que la economía empeorará, el 34% considera que seguirá igual y el 7% señala una posible mejora (La Opinión, 2020).

2. MARCO TEÓRICO

2.1 REFERENTES INVESTIGATIVOS

A continuación, se hará uso de algunos proyectos a nivel internacional, nacional y local, los cuales sirven como guía o referencia para el desarrollo del proyecto.

2.1.1 Referente Internacional

La autora Diana Chilibingua (2012) escribió un trabajo de investigación con el objetivo de obtener el título de ingeniera en marketing y gestión de negocios en la universidad técnica de Ambato; al cual nombró “*Marketing Relacional y Satisfacción del cliente de la empresa STATIC MODA*”, cuyo fin consistía en identificar el nivel de satisfacción que presentaban los clientes con el manejo de marketing relacional y cómo beneficia este a la compañía. Para la recolección de datos, se aplicaron encuestas a los 80 clientes de la empresa STATIC MODA, arrojando como resultado algunas recomendaciones dirigidas al manejo de redes sociales, actualización de la base de datos, regalos de atracción para los clientes; con el fin de aumentar la calidad del servicio y fidelizar al cliente. En relación con el proyecto, permite identificar como el manejo de marketing relacional genera un alza en la confiabilidad de los clientes quienes a su vez entregan información útil para la toma de decisiones. Otra relación con el proyecto, es la serie de pasos que pueden llevarse a cabo para seleccionar las estrategias de fidelización que mejor se acomoden a cada tipo de cliente; partiendo de la gestión de clientes que traduce en agruparlos según ciertas características en común, seguidamente se analizan las estrategias más adecuadas según el tipo de cliente y para finalizar se genera una encuesta en la que el cliente participa entregando información correspondiente a que tan de acuerdo se encuentra con la estrategia y cómo posiblemente reaccionaría a esta para tomar la decisión de aplicarla o no definitivamente.

La autora Diana Mendoza en el año 2008, para la obtención del título de ingeniera en mercadotecnia en la escuela politécnica de la ciudad de Quito, escribió una tesis a la que le puso por nombre “*Plan estratégico de marketing relacional para incrementar los niveles de fidelidad de clientes de la empresa Rentautos*”. El objetivo fue desarrollar un plan estratégico de marketing relacional que permitiera el mejoramiento de la gestión de relaciones, incrementando los niveles de venta, reduciendo la tasa de pérdida de clientes tanto a nivel externo como interno. Los sujetos partícipes en la investigación fueron los 171 clientes de la empresa, de quienes se pudo obtener que el plan estratégico de marketing relacional permitirá potencializar las fortalezas presentadas por la empresa y prepararla para aprovechar las oportunidades de mercado, mediante estrategias ofensivas y defensivas. En relación al proyecto, el trabajo de esta autora permite identificar nuevamente la importancia de tener una base de datos confiable de los clientes que se han relacionado con la organización, quienes a su vez serán quienes generen la información correspondiente para la toma de decisiones frente a las futuras inversiones de la compañía para el alza de las ventas; así como, la importancia de crear una cultura a nivel general en todos los colaboradores de la organización siendo quienes entreguen desde el primer momento una referencia del nivel de servicio con el que cuenta la empresa teniendo en cuenta que, desde cómo atiende la persona de los tintos hasta como lo despide la persona encargada de seguridad, el cliente llevara una percepción negativa o positiva de la cultura organizacional. El presente proyecto se apoyará del método de cruce de información que permite identificar las actividades de mayor impacto en la relación con el cliente, de manera que se generen tácticas directamente relacionadas con los hallazgos prestando mayor grado de atención a la solución de estas; adicional a esto, cabe resaltar que la autora realizó una investigación de los procesos y de la percepción del cliente, a diferencia del presente proyecto que se basa en el análisis y solución de los procesos relacionados al servicio al cliente, para llevar a futuro un histórico y poder medir a partir de los clientes como ha sido la evolución del servicio.

2.1.2 Referente Nacional

Los autores Claudia Mayorga y Roberto Herrera (2012) realizaron un trabajo de grado para optar al título de especialista en gerencia de mercadeo estratégico en la universidad piloto de Colombia ; trabajo que recibió como nombre “*Modelo de fidelización de clientes Pragma Comunicación estratégica LTDA*” cuyo objetivo consiste en desarrollar un modelo de fidelización de clientes, basado en el estudios y análisis de oportunidades que se presentan en el mercado para implementar y mantener un sistema de calidad. El estudio fue realizado a las 37 empresas usuarias del servicio Pragma, a quienes se les realizó un análisis de necesidades por medio de diferentes fuentes como; referidos, página web, licitaciones, concurso de méritos, entre otras; exponiendo los datos encontrados para dar inicio al proyecto. Con el estudio realizado por la empresa Pragma; identificaron que para tener mayor fidelización de sus clientes debían alargar el servicio de consultoría a 3 meses después de la certificación. Al igual que en proyectos anteriormente revisados, se identifica en primera instancia la importancia que hay en entrevistar directamente a los usuarios de la empresa, determinando cómo se sientes con el servicio, en qué se puede mejorar o qué esperan a futuro; así como mejorar los procesos y la tecnología manejada para la recolección y entrega de información que facilite el contacto entre empresa y cliente. Actualmente, los clientes esperan no depender siempre del servicio humano de la compañía, si no contar con herramientas que faciliten el acceso y manejo de información en tiempo real, acortando los procesos e influyendo positivamente en la toma de decisiones, facilitando las cosas al cliente quien verá esto como algo positivo y satisfactorio en el servicio.

Los autores María Torres y Diana Jaramillo en el 2015, en su tesis de maestría en mercadeo de la Universidad de Manizales; documento que recibió como nombre “*El marketing relacional en el proceso de fidelización de clientes. Casos grandes constructoras de Manizales*”, en el cual se pretende analizar si las empresas constructoras cumplen o no con las características de marketing relacional

diseñadas por Lindgreen. La muestra de estudio fue tres de las más importantes empresas constructoras afiliadas al gremio CAMACOL, a quienes se les aplicó una entrevista estructurada y para los clientes leales de estas mismas empresas se les aplicó un cuestionario; todo esto con el fin de identificar la percepción de las dos partes frente al marketing relacional. Como resultado del análisis de la información se identificó que las constructoras de Manizales no cuentan con unas políticas de servicio al cliente lo que conlleva a no tener claridad de las necesidades del cliente y demorar el alcance del plan estratégico anual; por otro lado los clientes mencionaron que una característica positiva de relacionamiento es el manejo de los diferentes medios de comunicación con los que cuentan las constructoras, lo cual les permite acceder a información de manera rápida e instantánea y, que un aspecto negativo es el desconocimiento de la información en general debido a que en diferentes partes del procesos de comunicación, se les entregaba información diferente respecto a una determinada consulta. Es por lo anterior, que el proyecto actual además de contar con una capacitación general en la organización respecto a temas de fidelización y servicio al cliente; debe enfocarse en que el equipo de trabajo que mayor comunicación mantenga con los clientes, cuente con diferentes medios de comunicación que faciliten el acceso a información de la empresa y cuenten con la mayor cantidad de información relacionada a todos los procesos de manera que se facilite el despeje de dudas.

2.1.3 Referente Local

En la Universidad Industrial de Santander fue desarrollado por la autora Luz Hernández en 2017, el trabajo de grado para la obtención del título de Ingeniería Industrial titulado *“Evaluación y reorientación de la gestión de la base de datos de CLINIDENT, que permita plantear una propuesta de estrategias fundamentada en mercadeo relacional”*. El objetivo del trabajo consistió en analizar y diagnosticar la base de datos actual de la empresa manejada para reconocer los diferentes perfiles de los usuario, permitiendo identificar la completa y veraz cantidad de información

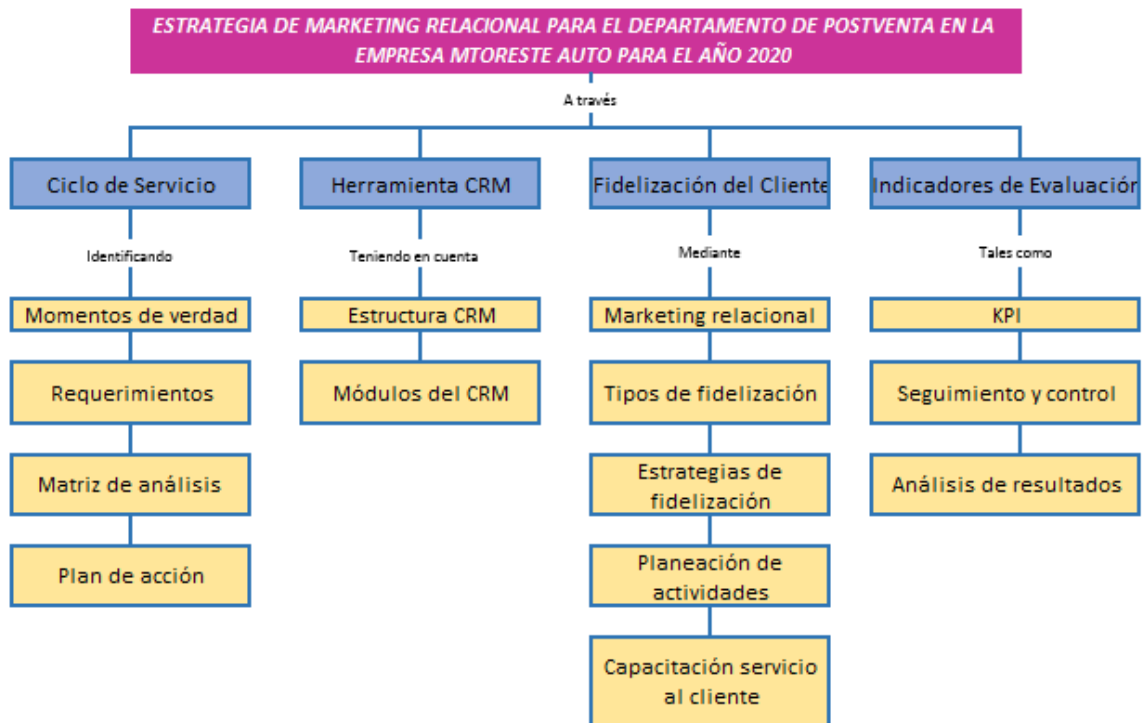
almacenada; posteriormente se realizó una investigación de mercado a tres herramientas de información, buzón de sugerencias, clientes, trabajadores, y por último con la información obtenida se generó una matriz DOFA para identificar las estrategias más adecuadas a proponer arrojando como resultado que 73% de los usuarios son referidos por familiares o amigos, la participación en actividades de salud bucal son altas pero con grandes costos y los amplios segmentos de clientes con los que cuenta permitiendo hacer uso de una variedad de estrategias. Al igual que la empresa CLINIDENT, hay que optar por revisar al detalle la base de datos que se maneja actualmente y hacer un barrido de la información que permita eliminar o mantener el listado de datos; por otro lado el proyecto de referencia demuestra la importancia de contar con base de datos y así mismo recolectar la información oportunamente pues es por medio del análisis de esta que le permite a las diferentes áreas identificar aquellas mejoras que deban implementar para prestar un mejor servicio al cliente y más aún, determinar qué actividades o eventos son los adecuados para el segmento de clientes manejado.

Otro de los trabajos analizados; fue el redactado por Oscar Vega de la Universidad Autónoma de Bucaramanga para la obtención del título de Administrador de Empresas, quien en 2018 en su proyecto titulado “*Diseño de estrategias CRM para fidelización de clientes de la empresa Agrovicola SanMarino S.A regional norte*”. El proyecto consistió en realizar un análisis de la relación general que presentaba la compañía con los clientes por medio de una matriz DOFA, luego se realizó un comparativo de procesos de gestión de clientes con otras empresas en Colombia que manejan CRM y una vez unificada la información se diseñó estrategias con base a la filosofía CRM, arrojando como resultado un mejoramiento en el desarrollo de los procesos, recolección valiosa de información y mejor servicio de relacionamiento, el manejo de esta herramienta en la empresa del autor le permitió que las operaciones fueran más efectivas ya que trabajaban con enfoque a las necesidades del cliente . Es de esta manera que se identifica la importancia de hacer uso de herramientas como CRM que facilita la recolección, almacenamiento

y análisis de la información relacionada a los clientes, así como en el proyecto de referencia, los colaboradores han comunicado la importancia de hacer uso de plataformas que les permita llevar una trazabilidad de cada uno de sus clientes por aparte así como permitirles entregar información instantánea si estos lo requieren; así como reforzar y complementar las habilidades de los colaboradores que interactúan con los clientes, ya que son ellos quienes alimentan la herramienta.

2.2 MARCO DE REFERENCIA

Ilustración 1. Marco Referencial



Fuente: Elaboración del autor, 2019.

2.3 MARCO CONCEPTUAL

2.3.1 Ciclo de servicio

Para la toma de decisiones respecto al servicio que se le ofrece al cliente, la mejora de la experiencia y la satisfacción de necesidades o deseos; es importante el manejo de información en momento real y constante que puede ser adquirido en aquellos espacios donde el cliente y un colaborador de la organización entablan una comunicación que se espera sea a largo plazo. El servicio al cliente es todo esfuerzo encaminado a atender al cliente y a resolver sus inquietudes, sugerencias, dudas o reclamos con el objetivo de estar un paso adelante para mitigar el inconformismo del servicio adquirido y generar confiabilidad en la compañía al punto de poder adquirir información por parte de él (UMB Virtual, 2015).

Momentos de verdad

En la actualidad los clientes esperan que, así como reciben un producto de calidad, el servicio al cliente tenga el mismo nivel, generando confiabilidad y comodidad en la relación que están a punto de crear. Esta relación se genera justamente en los conocidos “momentos de verdad”, en los cuales un cliente entra en contacto directo con personal de alguna de las áreas de la compañía y permite acceder a información constante y actual. Para Sumar y Gómez (Gomez & Sumar, s. f., p. 3), “la manera como respondemos al cliente en cada uno de los momentos de verdad será lo que vaya construyendo en su mente una identidad de nuestra organización y de la calidad del servicio que le brindamos”(p.4).Y si esta cumple con todas las expectativas del cliente, se convertirá en una relación a largo plazo donde la compañía podrá acceder constantemente a la información que desee.

Requerimientos

Una vez identificados los momentos que deben ser priorizados en el ciclo de servicio, hay que “ponerse” en los zapatos del cliente y determinar qué necesidades mínimas requieren en cada proceso de las áreas empresariales, estando un paso delante de lo que esperan recibir durante la relación con la compañía; preguntas como ¿Si nosotros fuéramos los clientes, que requerimientos mínimos necesitaríamos en el punto X de contacto? ¿los servicios propician la lealtad de los clientes?, permiten a la compañía determinar los factores clave de satisfacción y lealtad, para lo cual deben aplicarse en cada punto de contacto que se haga entre cliente y colaborador (COPEME, 2009).

Plan de acción

Plan de acción, son todas aquellas actividades programadas, asignadas a un determinado personal, en un plazo específico de tiempo, con recursos determinados; que deberán alcanzar satisfactoriamente un objetivo dado por cada área de la organización según las mejoras o necesidades percibidas inicialmente. Estas actividades deben ser controladas durante su ejecución, para que el responsable tenga la oportunidad de corregir las actividades que no salgan como lo esperado y al finalizar, para determinar el nivel de cumplimiento, los cambios percibidos o la necesidad de un cambio de plan de acción (Ramírez, 2015).

Todas las actividades programadas son importantes llevarlas a cabo según el plan de acción de mejora en una organización; sin embargo, hay que tener en cuenta que unas actividades permiten el cumplimiento del objetivo más rápido que otras, para lo cual es recomendable asignarle un nivel de importancia que vendrá dada por inversión, recursos necesarios, tiempo de ejecución, facilidad de desarrollo, etc. (Canive, 2018). La priorización de los procesos, les permite a las empresas llevar un orden de la ejecución de cada actividad y así mismo, el cumplimiento total del objetivo.

Matriz DOFA

DOFA es un acrónimo de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. El análisis DOFA ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio. Dicho análisis permitirá a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas. (Serna, 1997, p. 156)

El fin último de la DOFA, es poder identificar en comparación a factores internos y externos de la compañía, como está desarrollándose en el mercado, qué cosas puede mejorar y cuáles adaptar para continuar compitiendo al punto de sobresalir entre los demás participantes.

Matriz OET

El cuadro OET permite asignar un valor de importancia respecto a la relación que presenten dos factores o actividades, de manera que se puedan agrupar de más importante a menos importante para elaborar estrategias de acuerdo a su impacto en la organización. Salazar (2020) indica que para la elaboración del cuadro OET, se debe realizar inicialmente la matriz DOFA que permita identificar que actividades se cruzan para ser evaluadas. Es decir, si entre las actividades se cruza la baja cantidad de motores en stock vs ingresos a lavado, podemos observar que tienen nula relación por lo tanto tienen un bajo nivel de impacto y no son actividades que deban ser solucionados a corto plazo.

2.3.2 Herramienta CRM

CRM es una herramienta usada para definir el proceso de creación y mantenimiento de relaciones con proveedores o clientes. CRM permite integrar toda la cadena de

servicio para crear valor al cliente en todos los pasos que este debe realizar para obtener el servicio o producto (Strauss y Frost, 2002).

No podría hablarse de gestión de clientes; si no se cuenta con las herramientas apropiadas para su gestión, y más aún si se trata de compañías robustas con una cantidad significativa de clientes, es por tal razón que surgen los softwares alineados a las estrategias de aquellas empresas que tiene como fin único la gestión del cliente. Greenberg (2002) señala que, “Las herramientas de gestión de relaciones (Customer Relationship Management CRM) son las soluciones tecnológicas para conseguir desarrollar la “teoría” del marketing relacional” (p.7).

Estructura CRM

El CRM se divide en tres diferentes estrategias según la necesidad de la compañía; el **CRM OPERACIONAL** trata las interacciones del software y los demás sistemas contables, financieros, de producción que facilita las tareas de mercadeo y ventas. El **CRM ANALÍTICO** recolecta, transforma y realiza el análisis de información relevante sobre los clientes; por último, el **CRM COLABORATIVO** se relaciona con las nuevas tecnologías transformándose en E-CRM. (Croxatto, 2005, p.28)

Tabla 2. Tipos de CRM

CRM OPERATIVO	CRM ANALÍTICO	CRM COLABORATIVO
<ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento clientes • Agendas • Campañas • Soporte de ventas 	<ul style="list-style-type: none"> • Ciclos de ventas • Comportamiento del cliente • Fidelización del cliente • Obtención de clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • E-comunicación • Call center • Servicio web

Fuente: Boletín EAFIT.2005

Módulos del CRM

Contar con módulos permite organizar la información de manera más sencilla para su manejo en cada una de las áreas; existiendo 4 principales, pero no obligatorias para todas las empresas (Sánchez, 2017).

- Módulo servicio al cliente: Encargado de proporcionar información de clientes, resolver incidencias, relacionarse con el cliente, herramientas de comunicación, informes de ventas, segmentaciones, estados de consulta, etc.
- Módulo marketing: Permite monitorear las acciones llevadas a cabo para la atracción y retención de cliente en el plan de mercadeo, así como los indicadores de medición de efectividad y reacción de los clientes a las actividades.
- Módulo ventas: Donde se gestiona las oportunidades, pedidos, contactos, pronósticos, prospectos, generando informes en tiempo real para la toma de decisiones.
- Módulo de planificación: Manejado para temas internos de la organización; que permite incluir la agenda, las tareas, reuniones de equipos de trabajo, actividades de los empleados de manera que se tenga comunicación constante.

2.3.3 Fidelización del cliente

Durante muchos años las empresas han centrado sus esfuerzos en reducción de costos, generación de utilidades, innovación, infraestructura y una lista extensa donde el cliente se encuentra alejado de los intereses principales; sin embargo con el paso de los años los mercados han cambiado y la palabra *fidelización* ha salido cada vez más a la luz, entendiéndose esta palabra como la constancia, lealtad y

confianza que el cliente presenta como agradecimiento a algo o alguien (García & Andrea, 2014). Para conseguir esta fidelización, las organizaciones deben invertir todos sus esfuerzos en el cliente como centro de todo por medio de los diferentes canales de comunicación donde la información no requiera de externos o filtros que distorsionan los datos; si no por el contrario que la información llegue directamente a la empresa donde ésta podrá tomar cartas en los asuntos lo más pronto para mantener feliz a sus clientes en general.

Marketing Relacional

Para Dvoskin (2004), el marketing relacional es el proceso de identificar, establecer, mantener, reforzar y, de ser necesario, terminar las relaciones con los clientes y otros “*stakeholders*” de una manera rentable, de tal forma que los objetivos de todas las partes involucradas sean logrados. El marketing relacional, permitirá generar el acercamiento con el cliente con el objetivo de identificar los diferentes perfiles del consumidor y genera estrategias que se centren en el uso de la información ofrecida por los clientes. Con el marketing relacional, a pesar de que los momentos de verdad tienen mayor importancia a la hora de abordar el cliente, desde la persona del parqueo, el de cafetería o quien contesta el teléfono; juegan un papel importante en las impresiones que pueda llevarse el cliente.

Fidelización

Consiste en la búsqueda de que aquellos clientes que hayan hecho uso del producto o servicio, se conviertan en un cliente frecuente, fiel a la marca, repitiendo la compra y sea un canal de información. La fidelización para las compañías es importante debido a que en la actualidad es más económico mantener los clientes que conseguir nuevos; además de ser generadores constantes de ingresos a la organización. (Mesén, 2011, p.30)

Tipos de fidelización

Existen 4 posibles métodos de fidelización dependiendo del tipo de organización en la que se aplique, depende de los empleados, del nivel de servicio prestado, entre otros. La fidelización emocional, consiste en generar emociones entre el comprador y la empresa, a tal punto que el cliente mantenga su participación; la fidelización económica, donde el precio es alterado con el objetivo que el cliente no considere que por ser un precio demasiado bajo entonces es de baja calidad. Otro tipo de fidelización es, por contrato, donde radica en acuerdos legales obligatorios y, por último; la fidelización técnico-funcional, donde es obligatorio utilizar los servicios adicionales de la misma empresa. (Lemus y Herrera, 2012)

Estrategias de fidelización

El concepto estrategia puede resumirse como aquel conjunto de acciones que buscan alcanzar un objetivo específico, y fidelización, la búsqueda de retener un cliente a largo plazo. Como los clientes ahora son el centro de atención al interior de las compañías, todas las actividades que se desarrollen deberán ir planificadas de acuerdo a los deseos, opiniones y sugerencias del mismo, buscando un ganancia en el cual el cliente recibe un incentivo y la compañía, la permanencia de un cliente que genera ingresos año a año. Como menciona Silvestre (Silvestre, Jesica, 2013), Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, concebidos e iniciados de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada.

Penetración de mercado

La estrategia de penetración de mercado, consiste en incrementar la participación de la empresa en los mercados en los que ya opera y con los productos o servicios

que ya maneja. Este tipo de estrategia presenta reducidos riesgos debido al conocimiento profundo que tiene de sus productos o servicios y el manejo de un mercado en donde deberá hacer mayor énfasis para mantenerlo. La penetración de mercado permite combinarse con otro tipo de estrategias con el objetivo de complementarse y conseguir mejores resultados dependiendo del objetivo de la compañía (Ramírez y Sepúlveda, 2010). Al igual que todas las estrategias, representa un cierto grado de riesgo debido a la incursión en un mercado de alta competencia que ofrece una oferta amplia con largas bases de datos, sin embargo; es una fuerte estrategia para los pequeños negocios si presentan alta capacidad diferenciadora. (Domínguez y Gutiérrez,2010)

Para Fleishman (2002), el desarrollo de la demanda primaria, persuasión de los clientes de la competencia, adquisición de mercados, defensa de la posición en el mercado, reorganización del canal de distribución y reorganización del mercado; son algunos mecanismos que permiten alcanzar la penetración de mercado brindando un nuevo uso del producto a los clientes actuales.

Planeación de actividades

Un plan de actividades es un formato que recoge un conjunto de acciones necesarias para la obtención de un objetivo en concreto. En el formato de planeación debe ir incluido la fecha en que comienza cada una de las actividades, con su respectiva duración, responsables, alcance, recursos necesarios, inversión, etc. (Sinnaps,2017). Dentro de la misma planeación, los encargados deben tener en cuenta la posibilidad de que ocurra situaciones con impacto negativo de manera que el personal esté preparado para afrontarlos sin que desvíe la programación y presupuesto destinado (Salazar, 2020).

Capacitación servicio al cliente

Capacitar es un conjunto de actividades que proporcionan a los asistentes, las habilidades y conocimientos que los hagan más aptos y eficientes en la ejecución de su trabajo (Jaureguiberry, s.f). Para las organizaciones, la capacitación, implica una inversión que debe representarse en utilidad para el negocio, para lo cual se establecen indicadores que permitan medir el impacto generado antes y después de la capacitación. Según datos de La República, en 2017 Colombia destinaba 0,34% del PIB a programas de capacitación, siendo este un nivel extremadamente bajo debido a los avances tecnológicos y de evolución en procesos que vienen presentado las organizaciones en los últimos años.

Para Chiavenato (2007), la capacitación es el proceso mediante el cual la empresa estimula al trabajador a incrementar sus conocimientos, destrezas y habilidades para aumentar la eficiencia en la ejecución de una tarea, y así contribuir a su propio bienestar y al de la organización. Los objetivos de la capacitación van dirigidos a incrementar productividad, preparación al trabajador para el mejoramiento del desempeño, promover ambiente de mayor seguridad, mejoramiento de procedimientos y promueve la supervisión del personal para posibles ascensos según sus contribuciones.

2.3.4 Indicadores de evaluación

Seguimiento y control

Los indicadores son una característica específica, observable y medible usados para identificar los cambios y progresos de una determinada serie de actividades. Los atributos de un buen indicador; están compuestos por, disponibilidad, simplicidad, especificidad, confiabilidad, sensibilidad y alcanzable.

La disponibilidad de un indicador significa que los datos básicos de construcción deben ser de fácil obtención y sin restricción de ningún tipo. La especificidad determina que, si un indicador no mide lo que se desea medir, será un valor limitado, pues no permite evaluar la situación verdaderamente. La confiabilidad indica que los datos usados deben ser fidedignos. Kreitner y Knicki (1997) afirman que la sensibilidad del indicador permite identificar las distintas situaciones de salud aun en áreas con diferentes particularidades, independientemente del impacto que puedan generar y el alcance, define que el indicador debe resumir el mayor número posible de condiciones o de factores que afecten la situación descrita.

Los indicadores de seguimiento y control, son la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso que, al ser comparada con alguna referencia, permite identificar desviaciones pasadas que pueden ser intervenidas con acciones correctivas o preventivas en el presente y futuro de su ejecución. *“Existen tres dimensiones; el cumplimiento de metas, aprovechamiento de recursos y cumplimiento del propósito del proceso, que permiten a las organizaciones identificar problemas, comunicar estrategias y metas, mejorar el control, facilitar delegación de actividades y tomar un sin número de decisiones en busca del mejoramiento”*(Beltrán, Jesús;2013; p. 33-57).

Key Performance Indicators (KPI)

Los indicadores KPI o indicadores de desempeño, permiten medir el nivel de desempeño de un determinado proceso, indicando que tan efectivo es, que decisiones deben tomarse a corto y largo plazo con el objetivo de alcanzar el direccionamiento organizacional (Roncancio, 2018). Los KPI permiten conocer la distancia entre los objetivos planteados y el alcance hasta una determinada fecha de revisión, así como; la validación de los puntos que estén fallando, de tal modo que, se incrementen esfuerzos sobre dichos puntos (Buitrago, 2015). Los indicadores KPI además de informarnos a tiempo de las acciones que la organización debe

llevar a cabo para un mejoramiento en los procesos, permite acceder a datos numéricos con los cuales se pueda llevar una trazabilidad objetiva pues dichos resultados podrán ser registrados en una base de datos con su respectiva toma de decisiones y análisis de impacto para la organización (Diez Silva, 2013)

Análisis de resultados

Corresponde al paso final en la ejecución de determinadas actividades que buscan un fin en común. Al contar con la información y respectiva tabulación, el responsable, sigue a la etapa de análisis e interpretación; estas etapas están relacionadas directamente debido a que el análisis consiste en separar elementos básicos y examinarlos respondiendo a las cuestiones planteadas previamente y la interpretación, es el proceso encargado de encontrar un significado más amplio de la información obtenida (Rojas, 2013). La importancia de este paso conlleva a que se puedan tomar decisiones a corto y largo plazo con base a datos previos de la situación en estudio y el impacto negativo o positivo que vienen presentando y podrían presentar.

3. DISEÑO METODOLÓGICO

3.1 TIPO DE ESTUDIO, ENFOQUE Y DISEÑO

Para la elaboración del proyecto se hará un estudio concluyente de tipo descriptivo-aplicado, como afirma el autor Sampieri (2010)

Los estudios concluyentes tienen como propósito obtener un conocimiento más profundo probando hipótesis específicas y analizando sus relaciones con base a muestras grandes y representativas del estudio (p.73-74)

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren. (p. 76-77).

La investigación aplicada, trata de responder a problemas concretos que se presentan durante la investigación con el objetivo de encontrar una solución o respuesta, con base a los resultados arrojados, de manera que pueda aplicarse de manera inmediata (Vargas Cordero, 2009).

Por lo tanto, con la investigación se busca constituir estrategias que fidelicen al cliente con la empresa con base al análisis de los perfiles de las personas que hacen uso constante de los servicios de la compañía y comprobando la relación de estos resultados con la hipótesis inicialmente planteada. Así mismo, el presente proyecto tendrá un enfoque mixto; entendiéndose este como un sentido amplio para visualizar la investigación, donde se mezclan datos cuantitativos y cualitativos, centrándose en uno de éstos o dándole la misma importancia (Sampieri, 2008). Entendiéndose como método cualitativo; la explicación y obtención de datos

extensos narrativos de las personas implicadas utilizando instrumentos como entrevistas, imágenes, observaciones, historias de vida o descripción de rutinas. Para el caso del método cuantitativo; analiza una realidad objetiva a partir de datos numéricos y análisis estadístico para determinar predicciones o patrones de comportamiento (Fernández & Díaz, 2014).

Lo que se verá reflejado de manera cualitativa, con el análisis del espacio de trabajo, recolección de opiniones de los colaboradores, observación de las actividades diarias, análisis del historial de las operaciones; y cuantitativa, por medio de los resultados que se obtengan con las encuestas al cliente durante el ciclo de servicio.

3.1.1 Hipótesis

La estrategia que beneficiará el proceso de fidelización del cliente al departamento postventa de Motores Autos S.A es, penetración de mercado.

3.1.2 Universo, población y muestra

El universo estará compuesto por el total de ventas realizadas e ingresos a taller durante los últimos 4 años en la sede de Bucaramanga. La población será aquellos clientes que han adquirido los servicios de la empresa en más de dos ocasiones durante los años 2018 y 2020. Con una muestra probabilística aleatoria simple donde los participantes tienen una oportunidad igual e independiente de ser seleccionados para fines de investigación.

Tabla 3. Ficha Técnica

FICHA TÉCNICA	
Lugar de aplicación	Sede de Bucaramanga
Universo	5.322 clientes
Población	2.128 clientes

Muestreo	635 clientes
Tiempo	Segundo semestre 2019 al primer semestre 2020
Técnica de recolección	Observación directa
	Entrevista interna semiestructurada
	Encuesta estructurada
	Fuentes secundarias empresariales

Fuente: Elaboración del autor, 2019.

3.1.3 Técnicas de recolección de la información

Las técnicas de recolección de información que se implementan en el documento son:

Observación directa: Como indica Ander-Egg (2003) “la observación emplea de manera sistemática para obtener información a través de los principios del método científico buscando la validez y confiabilidad de los datos obtenidos”(p.4). La técnica permitirá recolectar información de los tiempos manejados en cada vehículo, la ocupación de las bahías día a día y actividades desarrolladas en las áreas que intervienen en el ciclo de servicio; técnica optada debido al tiempo con el que cuentan los colaboradores, la facilidad de tomar datos sin ninguna presión a las partes involucradas y con el análisis real de actividades diarias.

El instrumento de recolección corresponderá a un cuaderno de notas, que llevará registro de la información recolectada y luego, consolidada y organizada en determinados archivos de presentación_(Ver Anexo A. Notas Taller) (Ver Anexo B. Tiempos Operarios) (Ver Anexo C. Ocupación Bahía).

Entrevista interna semiestructurada: Con el objetivo de determinar los perfiles profesionales y personales del equipo de taller, las actividades relacionales con el cliente en las áreas del ciclo de servicio y confirmando información de los planes de

mantenimiento; esta técnica permitirá con base a preguntas exactas, identificar aquellos aspectos que se quieren conocer accediendo a la información de manera directa por parte de quienes participan en las diferentes áreas evaluadas. La entrevista semiestructurada es aquella donde se establece un guion de preguntas con posibilidad de elaborar de forma abierta otro tipo de preguntas que permitan ampliar la información deseada (Folgueiras,2005).

Los instrumentos manejados para esta técnica son; un archivo Excel con datos de los perfiles profesionales/personales de cada técnico y el segundo instrumento, las notas tomadas respecto a las actividades por área (Ver Anexo D. Perfiles Técnicos (Ver Anexo E. Fases Ciclo de Servicio)

Encuesta estructurada: Para Meneses y Rodríguez (Meneses & Rodríguez, s. f.) este tipo de encuesta está “previamente elaborada y tiene unos parámetros fijos y que no cambian con el tiempo, así mismo las preguntas mantienen un orden específico y son meramente de tipo cerradas”. Esta técnica será aplicada en tres momentos del servicio al cliente con el fin de identificar con exactitud qué fase del ciclo o qué procesos deben ser reevaluados y modificados para mejorar la experiencia del usuario; estas encuestas serán desarrolladas en la toma de orden de vehículo, entrega del vehículo y uso del servicio de taller.

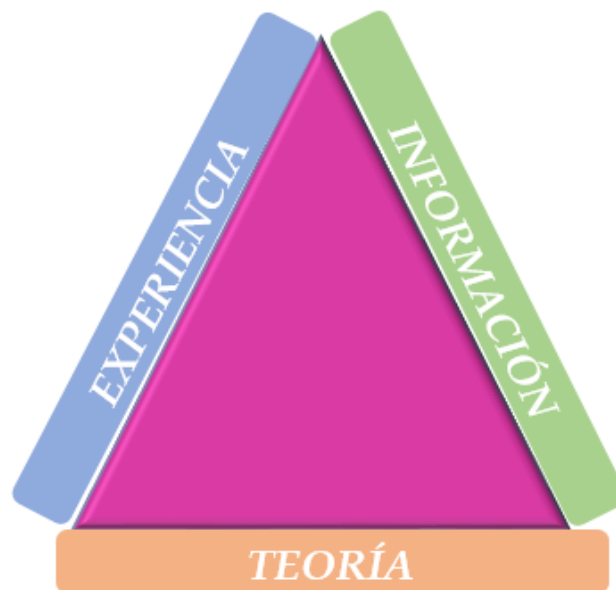
El instrumento de recolección de información corresponde a tres encuestas desarrolladas para cada uno de los momentos; encuesta “Tú cliente”, encuesta “satisfacción de entrega” y encuesta “servicio postventa” (Ver Anexo F. Encuesta Tú Cliente) (Ver Anexo G. Encuesta Satisfacción de Entrega) (Ver Anexo H. Encuesta Postventa)

3.1.4 Triangulación de la información

La triangulación es la combinación de diferentes métodos, que actúan como filtros a través de los cuales se capta la realidad de manera selectiva mediante diferentes

métodos de recolección que le brindan al investigador mayor grado de confianza (Ruth y Finol, 2009). En el respectivo proyecto, la triangulación relaciona la recolección de información primaria y secundaria, la experiencia adquirida durante el tiempo laborado en la compañía y la recolección de teoría extraída de diferentes autores. La información recolectada con ayuda de la compañía, colaboradores y empresarios relacionados permitieron la conformación de datos y pautas para el desarrollo del proyecto. La experiencia académica y empresarial, permite a la autora contar con el conocimiento y criterio de los temas tratados con base a la formación recibida en la carrera de administración de empresas y la experiencia laboral durante los últimos 3 años como practicante de las diferentes áreas de la empresa Motoreste. Los datos del presente proyecto se generaron con la teoría investigada, proveniente de autores como Chiavenato, Lemus y Herrera, David Gómez.

Ilustración 2. Triangulación de la Información



Fuente: Elaboración del autor, 2020.

3.1.5 Código ético del investigador

Para la Universidad Jaime Bausate y Meza (2016); el código ético de un investigador indica la conducta profesional con la que deben cumplir los investigadores al momento de realizar un proyecto o investigación. Algunos de los principios que deben seguirse, son:

- Mantener un ambiente de trabajo que propicie la diversidad cultural, respetando la idiosincrasia y la cultura de los participantes en la investigación.
- Evitar recibir incentivos, gratificaciones y obsequios que pongan en riesgo el cumplimiento honesto y honrado de su trabajo.
- Solicitar y obtener el consentimiento expresado e informado de las personas sujetos investigación, además de garantizar el almacenamiento adecuado de la información obtenida para el estudio guardando la confidencialidad y anonimato sobre los datos de las personas que participan en la investigación.
- Actuar con responsabilidad y honestidad, comunicando los hallazgos de la investigación de forma prudente y oportuna, citando las fuentes bibliográficas y siguiendo las normas de Derechos de Autor y de Propiedad Intelectual.
- Mantener la confidencialidad de la investigación si así se requiere.

3.2 DISEÑO DEL PROYECTO

El cronograma y presupuesto permiten a la compañía identificar con precisión el tiempo, fechas y gastos del proyecto de manera que se tenga con anticipación una idea clara de todo lo que conlleva llevar a cabo este tipo de proyectos (Ver Anexo I. Cronograma Proyecto)

3.2.1 Cronograma del Proyecto

A continuación, se describirán las actividades realizadas y su tiempo de ejecución:

Tabla 4. Cronograma del Proyecto

Proyecto	ESTRATEGIAS DE MARKETING RELACIONAL PARA EL DEPARTAMENTO DE POSVENTA EN LA EMPRESA MOTORESTE PARA EL AÑO 2020																																																											
Autor	Erika Fernanda Salazar León																																																											
Objetivo General	ESTRATEGIA DE MARKETING RELACIONAL DIRECCIONADO AL DEPARTAMENTO POSVENTA EN LA EMPRESA MOTORESTE AUTOS S.A																																																											
Etapas y Actividades	Duración del proyecto																																																											
	ago-19				sep-19				oct-19				nov-19				dic-19				ene-20				feb-20				mar-20				abr-20				may-20				jun-20				jul-20															
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4												
Elaboración Anteproyecto	■																																																											
Recolección de información	■																																																											
Validación y procesamiento	■		■																																																									
Selección y aprobación del proyecto	■		■																																																									
Redacción inicial de la primera entrega fase aula	■		■		■		■																																																					
Objetivo Específico 1																																	■																											
Entrevista a los colaboradores																																	■				■																							
Plasmar el ciclo de servicio																																	■				■				■																			
Comunicar el proceso de servicio y las recomendaciones																																	■				■				■																			
Objetivo Específico 2																																	■																											
Identificación de oportunidades y amenazas																																	■				■				■																			
Identificación de fortalezas y debilidades																																	■				■				■																			
Realizar cruce en matriz DOFA y OET																																	■				■				■																			
FASE AULA																																	■																											
Objetivo Específico 3																																	■																											
Definir los objetivos, estrategias y las tareas que se llevaran a cabo																																	■				■				■				■				■											
Elaborar el cronograma y presupuesto																																	■				■				■				■															
Ejecutar las diferentes actividades																																	■				■				■				■															
Objetivo Específico 4																																	■																											
Identificar factores clave de medición																																	■				■				■																			
Presentar los indicadores propuestos y generar la reglamentación correspondiente																																	■				■				■																			
Capacitar y comunicar indicadores de medición																																	■				■				■																			
Entrega Final																																	■																											
Elaboración de conclusiones																																	■				■				■																			
Entrega del proyecto																																	■				■				■																			
Sustentación																																	■				■				■																			

Fuente: Elaboración propia, 2019

3.2.2 Presupuesto

Tabla 5. Presupuesto inicial del proyecto

	CONCEPTO	VALOR UNITARIO	UNIDADES	VALOR TOTAL
RECURSO HUMANO	Contribución económica de la compañía	\$ 97,032	12	\$ 1,164,384.00
EQUIPOS	Computador	\$ 1,450,000	1	\$ 1,450,000.00
	Impresora	\$ 435,000	1	\$ 435,000.00
	Video Beam	\$ 900,000	1	\$ 900,000.00
	Memoria USB	\$ 20,000	1	\$ 20,000.00
	Teléfono celular	\$ 890,000	1	\$ 890,000.00
				\$ 3,695,000.00
MATERIALES E INSUMOS	Papelería	\$ 12,000	8	\$ 96,000
	Agenda	\$ 6,200	1	\$ 6,200
	Lapiceros	\$ 2,500	3	\$ 7,500
	Planes de Mantenimiento	\$ 50,000	1	\$ 50,000
	Capacitación de empleados	\$ 30,000	\$ 12	\$ 360,000
				\$ 519,700
SISTEMA	Software DMS	\$ 7,678,000	1	\$ 7,678,000
BIBLIOGRAFIA	Libros de Investigación	\$ 154,768	1	\$ 154,768
	Libros metodológicos	\$ 96,900	1	\$ 96,900
TOTAL				\$ 13,308,752.00

Fuente: Elaboración propia, 2019

4. RESULTADOS

4.1 INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Partiendo de la necesidad de generar una relación cercana con los clientes de la compañía, se desarrollaron los objetivos específicos propuestos en el proyecto de la siguiente manera:

Como primer objetivo, se planteó diseñar la estructura del ciclo de servicio identificando aquellas áreas en las que colaboradores y clientes se relacionan directamente. Entre los resultados, se identificaron ocho áreas que se relacionaban constantemente con los clientes, en las cuales el personal demuestra el nivel profesional y humano con el que cuentan para atender cualquier inquietud de los visitantes; así como la cultura organizacional en la que prestan los diferentes servicios de la compañía.

Teniendo en cuenta el impacto que los colaboradores pueden generar en la percepción del cliente; se plasmó y compartió, a las diferentes áreas de la organización, el ciclo de servicio con sus respectivas especificaciones de los momentos de interacción, de manera que se sensibilizan frente a la importancia de una adecuada presentación personal, un trato amable, manejo de vocabulario técnico y solución de situaciones de inconformidad, que fue apoyado por la empresa por medio de capacitaciones impartidas al 30% del personal comercial y 64% del personal postventa, siendo estos los departamentos donde se presentó el 2% y 98% de inconformidades respectivamente; de acuerdo a los resultados de encuestas telefónicas a clientes y llamadas incógnita al interior de la empresa. Una vez ejecutado el 40% del cronograma de capacitaciones, evaluado las actividades y realizada retroalimentación, se identificó que las inconformidades, pasados tres meses, aunque no habían variado significativamente; sí presentaba cambios en las

actitudes del personal, siendo este cuidadoso y organizado al abordar solicitudes de los clientes.

Una vez determinadas las fases del ciclo de servicio, se realizó un análisis a nivel interno y externo haciendo uso de la matriz DOFA, arrojando como resultado aquellas debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que presenta actualmente la compañía respecto al servicio al cliente centradas generalmente en el desconocimiento del perfil del cliente, explotación de recursos para el aumento del servicio, importancia de la retención y apoyo necesario desde postventa. A continuación, se evaluó el nivel de importancia de cada uno de los resultados, por medio de la matriz OET, permitiendo cruzar los datos para identificar aquellas actividades con mayor nivel de relación y que, por consiguiente, correspondía mayor nivel de impacto en el servicio actual. Como resultado final, las dos matrices arrojaron que la empresa presenta un 27% de potencialidad para aprovechar las oportunidades y fortalezas que posee; tiene 33% de limitaciones ya que sus debilidades son de gran impacto y deben reforzarse para afrontar las oportunidades. Un 20% de desafíos tiene actualmente la compañía para hacer frente a las amenazas, haciendo uso de las fortalezas con las que cuenta y, por último, tiene un 20% de riesgo por lo que debe establecer acciones para reforzar sus debilidades. La estrategia resultante del cruce en las dos matrices de análisis corresponde a la penetración de mercado, teniendo en cuenta que se desea incrementar la participación en el mercado fidelizando los clientes a través de los productos y servicios ya existentes en el portafolio de la organización.

Con base a los resultados de la investigación previa y las recomendaciones de jefes, directivos y colaboradores, se propuso una serie de tácticas relacionadas a la fidelización del cliente que impactaran todas las fases relacionadas al ciclo de servicio, mejorando la satisfacción y percepción frente a la compañía. Cada una de las tácticas fue analizada por los participantes directos del proyecto, quienes

tuvieron la última palabra en la decisión de aquellas actividades pertinentes para llevar a cabo a corto plazo.

Para la ejecución ordenada y satisfactoria de cada una de las tácticas, se elaboró un plan de acción encaminado al alcance de la estrategia penetración de mercado para la fidelización y retención de clientes; conformado por la descripción de cada actividad, cronograma, encargados, recursos y presupuesto. El proceso de ejecución se elaboró para un periodo de duración de 12 meses iniciando a partir del primer semestre del año 2020, y sujeto a modificaciones a largo plazo con la elaboración de nuevas tácticas de mercadeo. Del total de las tácticas propuestas, se ejecutó el 25% debido a temas de reestructuración de la empresa, sanidad y presupuesto.

4.2 MATRIZ FINAL DEL PROCESO INVESTIGATIVO

Tabla 6. Matriz final del proceso investigativo

OBJETIVO	TÉCNICA	CATEGORÍA NUCLEAR
Diseñar la estructura del ciclo de servicio para la empresa Motoreste a través del mapa de experiencia del cliente, determinando las fases que participan en la generación de las relaciones con el cliente.	Entrevista semi estructurada y observación directa	Ciclo de servicio Motoreste Autos S.A
Realizar un diagnóstico situacional externo e interno determinando el estado actual del servicio al cliente mediante la elaboración de la matriz DOFA.	Observación directa y análisis documental	Matrices de análisis para diagnóstico situacional
Planear tácticas de mercadeo que permitan la fidelización del cliente postventa a partir de los diferentes procesos que intervienen en el ciclo de servicio Motoreste	Fuentes históricas internas y encuesta estructurada	Tácticas de fidelización del cliente

Establecer indicadores de seguimiento y control que permitan la medición del impacto de las estrategias, en las diferentes áreas de la organización.	Fuentes internas	Indicadores de medición
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------	-------------------------

Fuente: Elaboración propia. 2020.

4.2.1 Ciclo de servicio Motoreste Autos S.A

Con el fin de identificar los momentos de verdad en los cuales el cliente se ve en la obligación de participar para adquirir un producto o servicio, se estableció el ciclo de servicio al cliente; diseñado mediante espacios de comunicación con los colaboradores encargados de cada fase, a quienes se les aplicó entrevistas semiestructuradas a profundidad, que permitieron generar un ambiente cómodo para ambas partes en donde se compartió intereses personales e información del proceso que realizan en sus puestos de trabajo, los momentos exactos que tienen contacto con el cliente e inconformidades o sugerencias del área en general.

Ilustración 3. Ciclo de Servicio



Fuente: Elaboración del autor, 2019.

Se determinó dos semanas para la recolección de información del ciclo de servicio. Para identificar el inicio del ciclo, se les preguntó a dos asesores de servicio como era el proceso de atención al cliente a partir de su puesto de trabajo, si asistían a las instalaciones por decisión propia o por motivación de la publicidad de la compañía y como se le daba continuidad a la venta del vehículo, siendo así como se identificaron los primeros seis momentos donde el cliente participa al adquirir el vehículo. Llegando al momento número seis correspondiente a la llamada que debe realizarle el asesor 5 días después de la venta del vehículo para identificar la experiencia obtenida y demostrar el acompañamiento con el que puede contar, se identificó que pasa un promedio de 3.5 meses para que nuevamente el cliente tenga contacto con la organización y pueda continuar el ciclo en los últimos dos momentos, correspondientes a la generación de la cita del primer mantenimiento y entrada del vehículo al taller (Ver Anexo J. Ciclo de Servicio).

Para un orden y seguimiento de las actividades que se desarrollan diariamente en pro del servicio al cliente, se propone el formato de ciclo de servicio; que especifica gráficamente cada una de las actividades correspondientes a cada fase donde existe comunicación directa entre empresa y cliente, permitiendo generar ideas adecuadas y ajustadas a las necesidades de cada una detectando oportunidades de mejora. El ciclo de servicio deberá ser actualizado cada dos años, detectando oportunidades de mejora, antelación frente a fallas en el servicio y disminución de las fases del ciclo; facilitando al cliente la obtención del producto o servicio(COPEME, 2009).

Ilustración 4. Ciclo de Servicio Explicativo



Fuente: Elaboración propia, 2019.

Como segunda etapa del diseño del ciclo de servicio, se realizó una socialización de manera virtual con todas las áreas de la empresa, con el objetivo de que reconocieran e identificaran todas las fases en las que el cliente participa y en especial, aquellos procesos con mayor interacción entre trabajador y cliente; de manera que generarán conciencia de la importancia de prestar un servicio de calidad y hacer que este sea continuo, pues de nada sirve crear una percepción satisfactoria de la empresa en la fase uno del ciclo y cuando el cliente vaya en la fase 5, la atención disminuya o desmejore.

Tiempo después de ser aplicada las encuestas; se realizó un informe a los jefes de sistemas y mercadeo, en el cual se presentaron los resultados de las encuestas y un consolidado de los comentarios aportados por los clientes (Ver Anexo M. Informe Encuestas Comercial) (Ver Anexo N. Informe Encuestas Postventa).

4.2.2 Matrices de análisis

Partiendo del ciclo de servicio y una vez identificado el proceso, se generó un diagnóstico situacional de aquellos momentos donde el cliente es atendido por algún funcionario de las instalaciones. El método manejado para la recopilación y análisis de la información consistió en la matriz DOFA elaborada con base a los datos recolectados anteriormente en el ciclo de servicio al cliente donde fueron compartidas aquellas fortalezas y oportunidades que deben ser aprovechadas con la generación de estrategias que contribuyan en la mitigación de aquellas amenazas y debilidades que al mediano plazo pueden convertirse en factores negativos afectando la imagen y ventas de la compañía (Ver Anexo O. Matriz DOFA-OET).

Ilustración 6. Matriz DOFA



Fuente: Alberto Cajal, 2017.

DOFA cruzada

Una vez realizada la matriz DOFA se procedió a realizar un cruce entre los diferentes factores a evaluar con el fin de identificar con exactitud que estrategias son las indicadas según el estado de la compañía en la actualidad, de la mano del cuadro OET; que consiste en determinar aquellas actividades a evaluar y asignarles un puntaje de 1 a 5, según la escala de Likert, al nivel de relacionamiento que presentan, siendo 1, muy baja relación y 5, muy alta relación. Una vez asignados los valores, la matriz arroja datos correspondientes al grado de vulnerabilidad, potencialidad, desafíos, riesgos y limitaciones, en los cuales Motoreste Autos S.A se encuentra con un 53% de vulnerabilidad empresarial y un porcentaje del 33% en limitaciones superando los datos restantes, lo que indica que no se han explotado oportunidades de mejora que permitan contrarrestar las debilidades con que se cuenta.

Tabla 7. Indicadores DOFA cruzada

VULNERABILIDAD	POTENCILIDAD	LIMITACIONES	RIESGOS	DESAFIOS
53%	27%	33%	20%	20%

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Después de realizar la matriz se pudo identificar aquellas actividades con puntuación cinco, correspondiente a muy alta relación, las cuales fueron analizadas con el fin de determinar qué tácticas son las más adecuadas para atacar cada una de las necesidades en el ciclo de servicio y así generar en el cliente una percepción satisfactoria de la prestación del servicio y lo direccionen a la fase de postventa donde se busca incrementar el relacionamiento.

Una de las razones por las que la vulnerabilidad de la organización se encuentre en 53% obedece al hecho del desconocimiento de lo importante que se ha convertido el cliente para la organización y más aquel que ya ha formalizado una relación con

esta. Muchas de las actividades, procesos y formaciones que realiza la organización en la actualidad, siguen enfocadas en la atracción de nuevos clientes, grandes inversiones en ventas o priorización al producto más que al cliente permanente. Han olvidado que con el paso de los años los gustos, necesidades, prioridades o percepciones cambian y consigo debe cambiar el enfoque de la compañía. Como se presenta en la matriz, la empresa cuenta con lo básico para la atención al cliente, pero no reconocen que este quiere ser el centro de todo el proceso.

Como resultado del diseño del ciclo de servicio y el cruce de actividades por medio de las matrices de evaluación, se identificó determinadas falencias en los procesos que obedecen a puntuación 5 de importancia, algunos de estos son:

Dentro del área de mercadeo, que se encarga de generar campañas publicitarias y promociones, se identificó que toda la inversión disponible va dirigida cada vez más a la atracción de nuevos clientes; dejando en el olvido aquellos que han adquirido algún tipo servicio en la organización y llevan permanencia. No existe datos que permitan identificar los gustos o preferencias del mercado o qué temporalidad tienen los clientes haciendo uso de los servicio; generando campañas a criterio propio y disponibilidad monetaria, el manejo de las redes sociales se lleva a cabo de manera superficial donde no hay un análisis de la interacción con los internautas; adicional a esto, los espacios en que participa la empresa para realizar marketing son decididos a preferencia de los jefes de área sin realizar un análisis previo o tener un histórico de los resultados en participaciones o promociones anteriores. Un ejemplo claro de esto se observa en la participación en el Centro Comercial Ventura de la ciudad de Cúcuta, donde realizan playas de venta al menos 3 veces en el semestre, sin identificar que tan viable fue la ejecución o cuánto fue el retorno de la inversión; sólo cuestionan al asesor comercial y con base a estas respuestas deciden participar nuevamente o no. Para la solución de estos hallazgos, se propuso las siguientes actividades:

- Generar indicadores que permitan evaluar las actividades de mercadeo para tomar decisiones a corto plazo.
- Desglose de las cuentas actuales de redes sociales, donde cada marca tenga su propio perfil en las diferentes redes.
- Mejorar el diseño de contenido de la página web de manera que le facilite la información al cliente.
- Manejar herramientas analíticas que permitan evaluar cómo participan los internautas en las diferentes redes sociales o la página web.

Entre el ingreso del prospecto y la toma de la orden; como parte del proceso, el asesor comercial debe recolectar información clave del cliente y cargarla al CRM donde luego es analizada por mercadeo para la toma de decisiones; sin embargo, por diferentes motivos expuestos por los asesores, el proceso no se está llevando a cabo como debería ser. Por otra parte, la encuesta al cliente se encontró desactualizada y con preguntas que no cumplían con el objetivo de la encuesta, adicional de que la mayoría de los asesores de las diferentes marcas desconocían la existencia de dicha encuesta. En el recorrido que el cliente y asesor realizan al vehículo, no hay información del acompañamiento continuo que la empresa ofrece de postventa, los beneficios de acceder a este servicio, información básica de la mecánica del automóvil y los complementos que se le pueden ofrecer en la adquisición del vehículo; por lo tanto, no se le comunica al cliente los demás servicios ofrecidos de los que dispone, para lo cual como medida de mejora se propuso:

- Capacitar a los asesores comerciales sobre el manejo de CRM y de la encuesta para la recolección de información; así como temas relacionados con servicio al cliente.
- Incentivar el conocimiento de mecánica básica o información de postventa al área comercial para su correspondiente comunicación al cliente.

- Actualizar las encuestas que permitan recolectar información de calidad para la toma de decisiones.

En la entrega del vehículo, las marcas asignan unos determinados obsequios que se les deben entregar a los clientes en el momento que reciban su vehículo; sin embargo, esta entrega no se lleva a cabo porque se le olvida al asesor, porque se hace entrega de otro obsequio equivalente al de la marca o porque en ocasiones en el transcurso de llegada del vehículo, los obsequios no llegan o llegan incompletos. Otra de las falencias ocurre en el alistamiento del vehículo, el cual se lleva a cabo el mismo día de la entrega, lo que conlleva al retraso de la misma o cambio de día, generando disgusto en el cliente. Por otro lado, los espacios de espera de las diferentes marcas, se encuentran deteriorados, sin ventilación pertinente y sin insumos para la comodidad de los clientes generando una percepción negativa. Como mecanismos de solución se propuso:

- Estandarizar los obsequios y hacer obligatoria su entrega
- Mejorar la experiencia de entrega del vehículo.
- Adecuar los espacios de espera, de manera que sean cómodos y brinden información al cliente.

Finalizando con los hallazgos del ciclo de servicio y la DOFA cruzada, se identificó la necesidad de estandarizar los planes de mantenimiento, los tiempos de las operaciones y capacitar al personal de taller respecto a los valores asociados a cada operación, los procesos exactos de las operaciones, el manejo de las diferentes plataformas de casa matriz y la manera adecuada de abordar a los clientes cuando estos presentan inconformidades directamente con quienes ejecutaron los procesos en el vehículo. Así mismo, los clientes comunicaron su inconformidad con el nivel de información que la empresa y los técnicos brindan respecto a mecánica básica o prevenciones en sus vehículos; dentro de los comentarios se expresaba el interés por recibir esta información a través de redes sociales o directamente en las

instalaciones, pues es de su interés estar al tanto de la marca que adquieren y todo lo que se desprende de ella. Para estas inconformidades se propuso llevar a cabo:

- Estandarización de los planes de mantenimiento, tiempos, precios y procesos.
- Diseño y comunicación de información de la marca y servicios de la compañía.
- Capacitación del personal administrativo y técnico del departamento postventa.

Otro tipo de falencias encontradas corresponden a la dificultad de ingreso a la compañía, limitación en los perfiles financieros, bajo soporte técnico por parte de la casa matriz, competencia con talleres no autorizados, entre otros que no se tuvieron en cuenta en el desarrollo del proyecto debido a su bajo impacto dentro de la matriz y su nulo relacionamiento con el objetivo del proyecto.

4.2.3 Tácticas de fidelización del cliente

Para la generación de tácticas de fidelización y retención de clientes; se manejaron resultados de tres bases de datos como soporte, las cuales corresponden a los resultados de las encuestas implementadas en el primer objetivo y las matrices de análisis DOFA y OET.

Estos resultados se socializaron con los jefes de área, directivos y tutora, con el fin de determinar en conjunto aquellas propuestas que pueden alcanzarse a corto plazo y permitan el mejoramiento de la calidad del servicio al cliente. Estas propuestas se desarrollan en las diferentes fases del ciclo de servicio; sin embargo, los esfuerzos van dirigidos al departamento postventa, donde el 83% de 1.253 encuestados expresó inconformidad tanto en los procesos como en la calidad del personal viéndose reflejado en la disminución de ingresos año a año.

Para la presentación organizada de las tácticas, se asignaron tres variables que agrupan actividades con características en común:

- **Comunicación:** Entrega de información a través de los diferentes medios de comunicación.
- **Personal:** Preparar el personal de la organización en temas relacionados a la ejecución adecuada de sus labores; así como participación en la toma de decisiones.
- **Producto:** Actividades que correspondan a la entrega de artículos complementarios o que mejoren la prestación del servicio.

Estas tácticas están diseñadas para todo el personal directo de Motoreste Autos S.A de la ciudad de Bucaramanga. Es decir que el total de los colaboradores tendrán conocimiento de las propuestas por medio de comunicados vía correo electrónico y en otros casos, abriendo espacios para la socialización y solución de dudas.

A manera de presentar las diferentes tácticas que se propusieron; se diseñó un plan de acción, enfocado en aumentar la satisfacción del cliente, el cual contiene una serie de actividades para las diferentes fases del ciclo de servicio. Este archivo se documenta en Excel como entregable que contiene la información necesaria para plantear una estrategia de fidelización; el documento incluye las actividades, la descripción, cronograma y presupuesto (Ver Anexo P. Plan de Acción Motoreste).

Ilustración 7. Descripción de las actividades del plan de acción



Fuente: Elaboración de autor, 2020.

El plan de acción se dividió en tres variables encargadas de agrupar las diferentes tácticas propuestas durante la ejecución del proyecto. La variable comunicación, está compuesta por aquellas actividades relacionadas a informar al cliente con todo tipo de temas relacionados a la empresa; así como el manejo de redes sociales y entrega de beneficios direccionados al ingreso a postventa. La variable personal, va dirigida al personal de la organización a través de la capacitación en variedad de temas relacionados al cliente, la empresa y el puesto de trabajo; y por último la variable producto, donde se generan maneras diferentes de incentivar la fidelidad y vender los productos relacionados a la compañía de manera que sea atractivo para los clientes.

El presupuesto total para la ejecución de 23 actividades del plan de acción corresponde a \$ 328.382.865 pesos con los que se espera incrementar el 36% de confiabilidad de los clientes Motoreste Autos S.A a largo plazo. La evaluación

financiera del proyecto, donde la inversión se realiza al 100% en el periodo uno, con proyecciones de hasta cinco periodos correspondientes al ciclo de vida del proyecto y en un escenario optimista donde el mercado responde positivamente, arroja como resultado un retorno de la inversión en 1 año, con un VAN (Valor Actual Neto) de \$1.022.341.196 pesos manejando una tasa de descuento de 1.2%, que indica que el proyecto está generando flujos de efectivo traídos a valor presente superiores a lo invertido en el periodo cero. La TIR (Tasa Interna de Retorno) correspondiente al tipo de interés en el que el VAN se hace cero, arroja como resultado un 67% indicando que el proyecto es rentable y es la tasa de interés más elevada que podría pagar el inversionista sin perder dinero en caso de que el proyecto estuviera financiado en su totalidad por un préstamo. Se debe tener en cuenta que el plan de acción a pesar de aplicarse en el corto plazo, sus resultados reales se ven reflejados a largo plazo a medida que el cliente conoce, se relaciona, se siente atraído y decide mantener su relación con la organización.

El total de las actividades propuestas no fueron ejecutadas en su totalidad debido a factores como tiempo, situación del país, recursos y disponibilidad de personal; sin embargo, quedan planteadas para llevarse a cabo al mediano y largo plazo.

COMUNICACIÓN

Por intermedio de esta variable se generaron ideas relacionadas a la entrega directa e indirecta de información empresarial, recordación de marca mediante obsequios de bienvenida e interacción en redes sociales para el relacionamiento con el cliente e identificación de sus gustos y necesidades.

- **Diseño y envío de piezas de comunicación**

Con el fin de mantener mayor contacto con los clientes y entregarles información de manera efectiva; se propone realizar 4 piezas presenciales o

digitales que contengan datos relacionados al manejo del vehículo, promociones, productos de lanzamiento, invitación a eventos, recordación de citas a mantenimiento o informe del estado del vehículo; mediante los diferentes medios de comunicación descritos a través de la encuesta aplicada en la fase de entrega en el ciclo de servicio. La publicación de las piezas será llevada a cabo 4 veces a la semana durante la proyección de ejecución del plan de acción o de acuerdo con las necesidades de la organización.

Ilustración 8. Ejemplo de pieza informativa

The infographic is divided into two main sections. The left section, titled 'PLAN DE MANTENIMIENTO BÁSICO' (Basic Maintenance Plan), is set against an orange background and lists five key maintenance tasks: 1. 'INSPECCIÓN GENERAL' (General Inspection) - checking interior and exterior for anomalies. 2. 'ACEITE Y FILTRO' (Oil and Filter) - changing oil and filter. 3. 'LIMPIA PARABRISAS Y FRENSOS' (Clean Windshield and Brakes) - cleaning windshield and checking brake pads. 4. 'PURIFICACIÓN DE CABINA AIRLIFE' (Cabin Air Purification) - cleaning filters. 5. 'ALINEACIÓN Y BALANCEO' (Alignment and Balancing) - checking wheel alignment. The right section, titled 'ENFRENTA LA EXPERIENCIA 4X4' (Face the 4x4 Experience), is set against a green background and provides tips for off-road driving: 1. 'ENEMIGO #1' (Enemy #1) - avoiding potholes. 2. 'CUIDA EL FILTRO DE AIRE' (Take care of the air filter) - cleaning it before trips. 3. 'LLANTAS EN BUEN ESTADO' (Tires in good condition) - checking tire pressure. 4. 'RUDO PERO CON DELICADEZA' (Rough but with delicacy) - driving smoothly. 5. 'REVISIÓN Y LIMPIEZA' (Inspection and cleaning) - checking for damage. The bottom of the infographic features the Motoreste logo and the slogan 'MOTORESTE, ACOMPAÑANDO EN LA AVENTURA'.

Fuente: Elaboración del autor, 2019.

- **Interacción en redes sociales**

Con el ánimo de brindar más información sobre temas relacionados al manejo adecuado de la mecánica vehicular, servicios empresariales, datos relevantes de cada marca e información de interés en el momento; se

diseñaron publicaciones en redes sociales e infografías en las instalaciones de la organización.

Conoce tu vehículo: Permite informar sobre novedades de los vehículos, tips de cuidado del carro, recomendaciones, identificación de funcionalidad, entre otros temas de interés con los que el cliente percibirá como la empresa le informa constantemente sobre datos significativos de las diferentes marcas; además de ser un mecanismo de persuasión debido a que en estas mismas infografías se hará hincapié en la importancia de asistir al taller autorizado, de hacer uso de repuestos originales y generar conciencia de cómo están conformadas las actividades; referente a tiempo y valor. Adicional; se publicará en redes sociales, datos históricos de las diferentes marcas con el objetivo de que el cliente conozca de dónde viene la marca que maneja y las mejoras que ha presentado con el paso de los años. Las infografías serán ubicadas en puntos estratégicos de la compañía, según el tema de cada una, al igual que en las salas de espera y proyectadas en los televisores de recepción taller, emitidas cada trimestre con temas relacionados de las marcas Jeep, Dodge, Peugeot, Fiat.

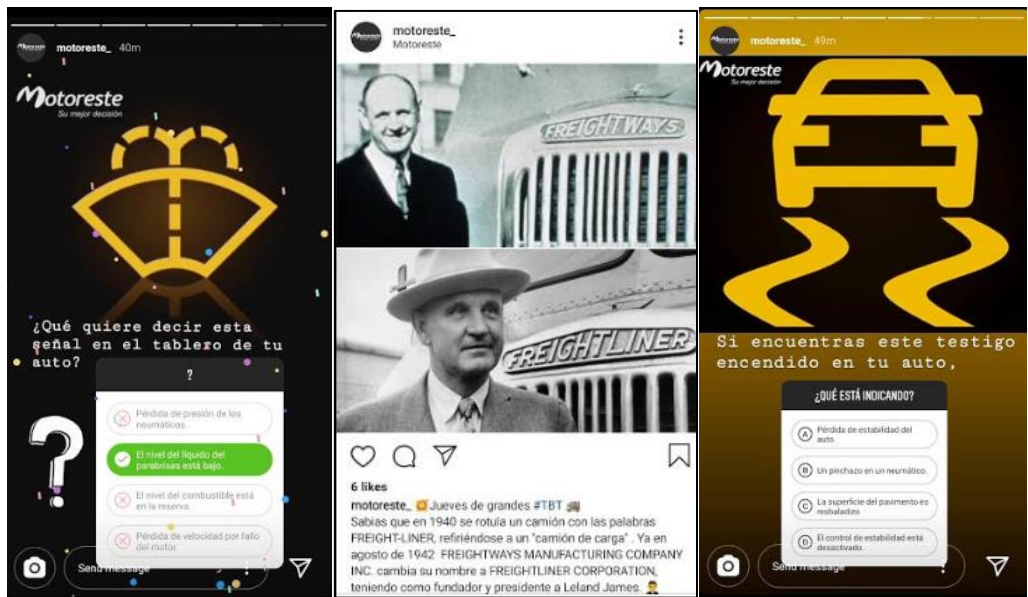
Ilustración 9. Infografía Motoreste





Fuente: Elaboración propia, 2019

Ilustración 10. Publicaciones conoce tú vehículo





Fuente: Red social empresarial, 2020.

Servicios Motoreste: El cliente actual está interesado en conocer a profundidad la empresa con la que se relaciona, la manera en que ejecutan las operaciones y estar al tanto en tiempo real de lo que suceda con su vehículo; es por esto que por medio de las campañas informativas se busca brindar información de servicios adicionales de la compañía; tales como seguros, productos 3M, colisión, pintura y especificaciones de las operaciones, de manera que se atraiga al cliente al uso de estos servicios adicionales, garantizando calidad y acompañamiento si así lo requieren. Al igual que las infografías o publicidad de los temas relacionados al vehículo, esta información se brindará en espacios estratégicos de la compañía y por medio de redes sociales.

Ilustración 11. Publicaciones servicio Motoreste



Fuente: Red social empresarial, 2020.

Con el manejo de publicaciones relacionadas a la historia de las marcas, fotos representativas de las entregas de vehículos, recomendaciones del cuidado del vehículo e interacción en las historias de las cuentas; el interés de los usuarios empezó a notarse a través de los mensajes privados y los ingresos a la cuenta aumentaron un promedio de 4% frente al año pasado.

- **Convenios con empresas locales**

Teniendo en cuenta la situación económica del país, la necesidad de ayuda entre empresas y la opción de realizar entrega variable de obsequios según la temporalidad del calendario comercial; se propone generar convenios con empresas dedicadas a la producción y comercialización de productos de interés de los clientes de manera que la adquisición de estos productos sea más económica para la organización, se atraiga atención de más consumidores y como segundo plano, se promoció estas compañías

locales. Entre el total de empresas locales, se acogerán 10 de acuerdo con los beneficios y características de los productos, estas empresas estarán relacionadas a la moda, repostería, diseño de regalos personalizados y la parte automotriz que la empresa no cubra.

Tabla 8. Propuesta de Convenios

Empresa	Cuenta	Célular
Snob	Sobpremiumdonuts	3177593439
Bacca	dulcebacca	3175676248
Menta	menta_oficial	3124380245
Cookie Land	cookieland_bucaramanga	3158681149
Sorpresas Goyito	sospresasgoyito	3008301658
Font Cake	fontcake	3002888350
Casa Flor	casafior_bucaramanga	3156657895
Floristeria Milenio	floristeria_milenio	3017855420
El Guacal	elguacalbucaramanga	3017285507
Manos de Azucar	manosdeazucar	3015933089
De La Villa	delavilla_co	
Cólor	colorconsultoresdeimagen	3106951847
Tienda de regalo	detalles_amor22	3187219266

Fuente: Elaboración del autor, 2020

- **Capacitación a clientes**

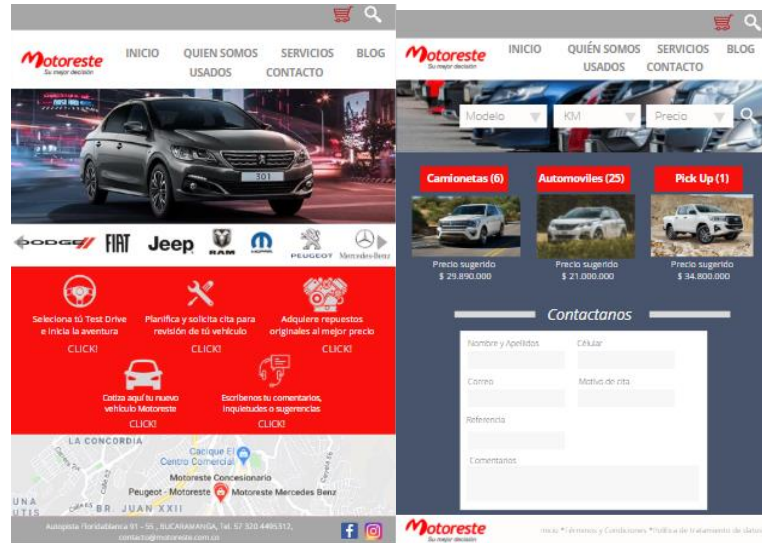
Con ánimos de crear espacios para interactuar con los clientes y demostrarles el respaldo que entrega la empresa más allá de la venta y arreglo del vehículo; se propone generar capacitaciones para grupos pequeños de clientes que estén interesados en aprender más sobre sus vehículos. Estos espacios serían ejecutados por los jefes de taller, con implementos propios de la empresa, práctica de lo aprendido, entrega de refrigerios y un conversacional donde se resuelvan dudas (Ver Anexo Q. Capacitación Clientes).

- **Video testimonial y empresarial**

Es importante presentarle al cliente espacios adecuados para el manejo de sus vehículos o atención de sus necesidades; sin embargo, algunos de estos lugares no se encuentran siempre a la vista de los visitantes debido a restricciones de seguridad o lejanía desde el punto de atención al cliente. Como medida de mejora, se propone difundir a través de las redes sociales y página web un video que permita recorrer la empresa en su totalidad, reconociendo todas aquellas áreas que la conforman y el personal que encontrarán en estas áreas junto con los datos de información de contacto si así lo desean.

Así como la entrega de confiabilidad de los espacios donde se trabaja es importante para la seguridad del cliente, conocer la calidad del servicio también lo es; ya que permite validar el nivel de profesionalismo y la calidez de atención del personal a la hora de abordar las solicitudes del cliente. Mediante videos testimoniales los clientes podrán contar su mejor experiencia al interior de la organización, reconocer al colaborador que hizo posible ese momento e incentivar al resto de la organización a continuar mejorando y generando experiencias inolvidables al interior de la empresa (Ver Anexo R. Propuesta Página Web).

Ilustración 12. Diseño Página Web



Fuente: Elaboración del autor, 2020

- **Entrega de obsequios bienvenida**

Esta táctica busca que el cliente recuerde permanentemente la empresa y el respaldo que ofrece en todos los temas relacionados al vehículo, mediante la colocación del logo empresarial en todos los obsequios entregados junto con el vehículo. Para esto, inicialmente se debe estandarizar aquellos obsequios que vayan por parte de la marca para identificar qué opciones adicionarse en la canasta de bienvenida acorde a la temporada, el calendario comercial o las actividades del sector. Adicional, buscando generar percepción positiva y recordación de marca, se hará entrega de una tarjeta bienvenida direccionada a la parte postventa donde contará con el mantenimiento de los 5.000 km totalmente gratis y descuento en los accesorios por un determinado tiempo.

Ilustración 13. Obsequios Motoreste



Fuente: Elaboración del autor, 2019.

- **Entrega de cartilla informativa**

Entre las propuestas de obsequios en la entrega del vehículo y teniendo en cuenta que el cliente desea estar al tanto de los mantenimientos, las operaciones que se realizan y los precios aproximados; se generan dos propuestas encargadas de informar e incentivar. La primera consiste en un calendario con datos relacionados a los mantenimientos; los cuales, al ser completados tres veces consecutivamente, tendrán un incentivo en el cuarto mantenimiento accediendo a este por mitad de precio. Para el caso de la propuesta de incentiviación; junto con los obsequios de bienvenida se adjunta una cuponera con diversas promociones para el departamento postventa que podrán ser redimidos una única vez durante el transcurso del año.

Ilustración 14. Cartilla Mantenimiento

Plan de Mantenimiento

		
10.000 KM	20.000 KM	40.000 KM
<ul style="list-style-type: none"> • Cambio de aceite y filtro • Verificación de los niveles de líquidos • Verificación de las tuberías • Tratamiento carburante • Revisión filtros de climatización 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambio de aceite y filtro • Verificación de los niveles de líquidos • Verificación de las tuberías • Tratamiento carburante • Revisión filtros de climatización • Cambio filtro de aire • Cambio líquido de frenos 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambio de aceite y filtro • Verificación de los niveles de líquidos • Verificación de las tuberías • Tratamiento carburante • Revisión filtros de climatización • Cambio de bujías
FIRMA: _____	FIRMA: _____	FIRMA: _____

Bucaramanga - Autopieta Floridablanca # 91.55. Cel 9204495812
Baranquilla - Carrera 55475-17. Tel 9770155

 Motoreste
  motoreste_



Indicaciones

En los primeros tres mantenimientos deberá presentarse la siguiente tarjeta para ser firmada y sellada por el jefe de taller al darle salida al vehículo. Esta tarjeta tendrá un único uso para el año 2020 y al completar los mantenimientos aquí descritos, se obsequiará al usuario la mitad del precio del cuarto mantenimiento.

Cabe resaltar que esta tarjeta aplica para un único vehículo y los tres primeros mantenimientos del carro.

EL CLIENTE en nombre propio y/o en representación de la persona jurídica que representa, actuando como titular de datos personales, en términos del artículo 6,8,9,11 y demás de la ley 1581 de 2012 "Ley de datos personales", autoriza a MOTORESTE AUTOS S.A a utilizar los datos personales proporcionados por él mismo para el cumplimiento del objeto social de MOTORESTE AUTOS S.A



Fuente: Elaboración del autor, 2020.

Ilustración 15. Cuponera Motoreste

CUPONERA Cuidar tu vehículo es parte de nuestra prioridad, por eso te obsequiamos los siguientes descuentos que podrás redimir este 2020		* TÉRMINOS Y CONDICIONES	
<p>30% Mano de Obra PRIMER MANTENIMIENTO</p> <p>Presente este cupón en talleres autorizados Motoreste y obtenga un 30% en mano de obra de su primer mantenimiento. Oferta válida para el año 2020 realizando la cita al número 3138736453</p>	<p>15% Repuestos COMPRAS SUPERIORES \$180.000+IVA</p> <p>Por compras superiores a \$180.000+IVA, obtenga 15% de descuento en repuestos seleccionados. Oferta válida a partir del 01 de Marzo y hasta el 31 de abril.</p>	<p>30% Mano de Obra</p> <p>NOMBRE: _____ TELÉFONO: _____ PLACA: _____ MODELO: _____</p>	<p>15% Repuestos</p> <p>NOMBRE: _____ TELÉFONO: _____ PLACA: _____ MODELO: _____</p>
<p>Día de la Madre BOUTIQUE</p> <p>Obsequiamos un 15% en boutique en las marcas seleccionadas. No es acumulable con otros descuentos. Aplica para el mes de MAYO</p>	<p>Día del Padre BOUTIQUE</p> <p>Obsequiamos un 15% en boutique en las marcas seleccionadas. No es acumulable con otros descuentos. Aplica para el mes de JUNIO</p>	<p>Día de la Madre</p> <p>NOMBRE: _____ TELÉFONO: _____ PLACA: _____ MODELO: _____</p>	<p>Día del Padre</p> <p>NOMBRE: _____ TELÉFONO: _____ PLACA: _____ MODELO: _____</p>
<p>Amor y Amistad DESCUENTO ESPECIAL</p> <p>Agradece tu visita al taller y recibe 20% en mano de obra + 10% en repuestos y participa de una rifa mensual para 2. Oferta válida para el mes de septiembre.</p>	<p>15% Descuento</p> <p>Adquiere un 15% de descuento en la compra e instalación de tus llantas XLX. Válido para tu compra en el año 2020.</p>	<p>Amor y Amistad</p> <p>NOMBRE: _____ TELÉFONO: _____ PLACA: _____ MODELO: _____</p>	<p>15% Descuento</p> <p>NOMBRE: _____ TELÉFONO: _____ PLACA: _____ MODELO: _____</p>
<p>Bucaramanga - Autopista Floridablanca # 91-55, Cel 3204495312 Barranquilla, Carrera 55875-17, Tel 3770155</p> <p>Motoreste Su mejor decisión</p>		<p>Bucaramanga - Autopista Floridablanca # 91-55, Cel 3204495312 Barranquilla, Carrera 55875-17, Tel 3770155</p> <p>Motoreste Su mejor decisión</p>	

Fuente: Elaboración del autor, 2020.

PERSONAL

La variable personal está relacionada con todas aquellas actividades que se lleven a cabo de la mano con el personal de la compañía, buscando la incentivación de sus esfuerzos diarios, el mejoramiento del conocimiento, habilidades, actitudes y conductas en la entrega del servicio a través de capacitaciones; y el diseño de espacios donde participen en la toma de decisiones. La meta de esta variable se centra inicialmente en capacitar el 80% de los colaboradores en la parte comercial y postventa.

- **Capacitación empresarial**

Para identificar aquellos temas principales de capacitación, se llevó a cabo junto con las encargadas de mercadeo y calidad, una evaluación incógnita del nivel de atención telefónica en las diferentes áreas con las que el cliente pudiera tener contacto, arrojando como resultado (Ver Anexo S. Llamadas Incógnita):

- Las llamadas son atendidas con un promedio de 15 minutos de espera.
- Una vez atendidas las llamadas, el personal no se presenta de manera formal y la persona al otro lado del teléfono no logra identificar nombre y área de quien lo atiende.
- Del 100% de las llamadas, un 35% no brinda la información correcta o suficiente.
- Los traslados de llamadas en un 65% caen en la extensión incorrecta y 35% se cae la llamada.
- Las áreas de recepción y call center presentan menor nivel de servicio al cliente por insuficiente información sobre temas de la organización.

Para mitigar este tipo de insuficiencias en el servicio al cliente, se establecieron determinados temas relacionados, proporcionados por capacitadores externos, capacitadores internos y la ARL; los cuales se impartirán de manera mensual (Ver Anexo T. Capacitación Personal).

Tabla 9. Capacitaciones Programadas

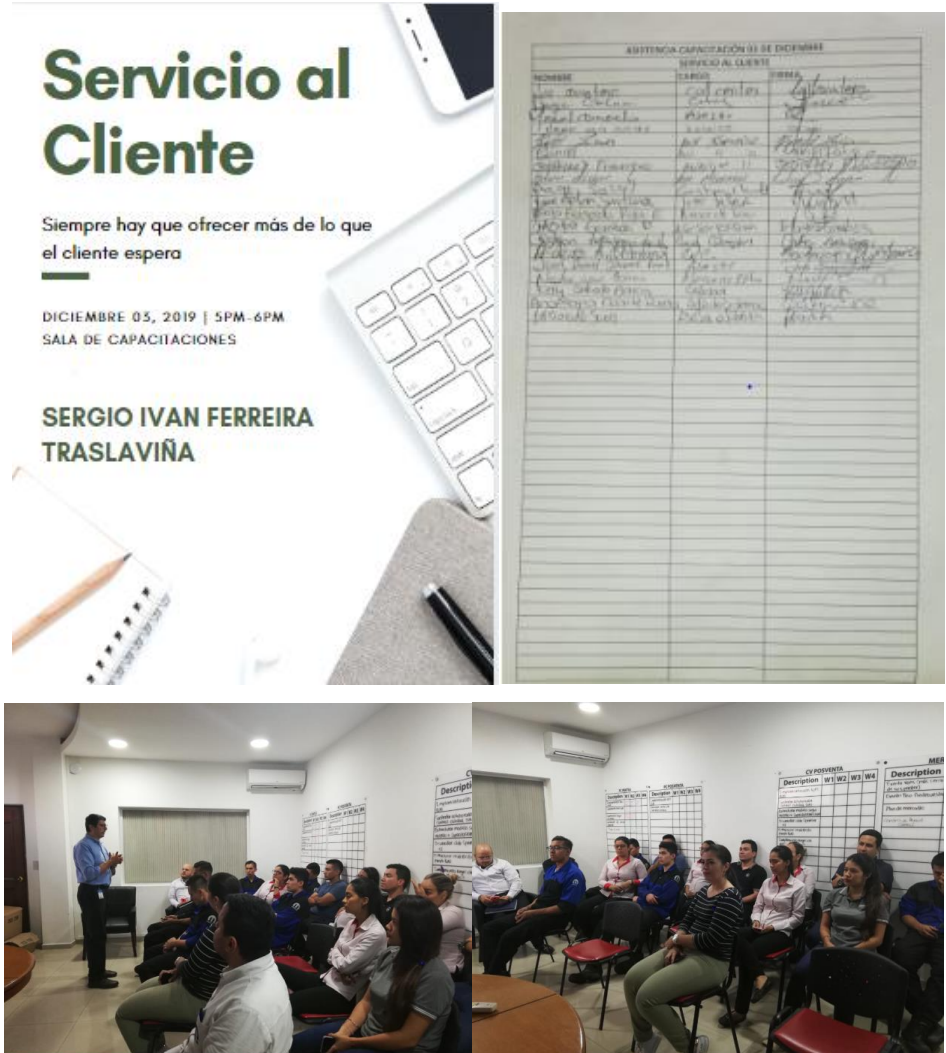
TEMA	ENCARGADO	MES	DÍA	HORA	OBJETIVO
Servicio al Cliente	Sergio Ferreira	Diciembre	4	05:00 p. m.	Identificar la importancia del servicio al cliente como propuesta de valor diferenciadora y como oportunidad para retener y atraer clientes
Diagnóstico empresarial	Erika Salazar	Enero	9	05:00 p. m.	Informar a los participantes de las diferentes áreas, los hallazgos relacionados con la atención al cliente y generar estrategias de mejora
Manejo de Tiempo	ARL	Febrero	17	04:30 p. m.	Reconocer la manera adecuada de distribuir las actividades diarias dándole su respectiva priorización, de manera que se cumplan en su totalidad
Trabajo en equipo	Katherine Villamizar	Marzo	26	05:00 p. m.	Implementar actividades con los diferentes participantes, que permitan identificar las habilidades de cada uno de ellos y la importancia del trabajo en equipo
Servicio al cliente	Sergio Ferreira	Abril	29	03:00 p. m.	Identificar la importancia del servicio al cliente como propuesta de valor diferenciadora y como oportunidad para retener y atraer clientes
Cómo reinventar su negocio y prepararse para el futuro	Webinar Bienpensado	Mayo	22	03:30 p. m.	acciones para implementar de inmediato y aquello en lo que debe prepararse para enfrentar un futuro mercado en recesión.
Cómo vender rentablemente en tiempo difíciles	Webinar Bienpensado	Junio	18	03:00 p. m.	En esta conferencia virtual, David Gómez le dará los 8 pasos para atraer, fidelizar y vender sin perder la dignidad.
10 Leyes de Bueno, bonito y carito	Webinar Bienpensado	Julio	6	04:30 p. m.	Estas 10 leyes resumen la filosofía para vender basados en el valor y no en el precio. Conceptos clave del libro Bueno, Bonito y Carito. Descargue los audios narradas por su autor David Gómez.
Solución de Conflictos	ARL	Agosto		04:30 p. m.	Identificar la manera correcta en que deben ser abordados los conflictos entre trabajadores y trabajador-cliente; y como solucionarlos en el menor tiempo posible
Sentido de pertenencia empresarial	Miguel Angel Cornejo	Septiembre	17	05:00 p. m.	Identificar como el marketing ha evolucionado, que comparativos existen entre el marketing tradicional y el relacional y actualizar los estándares de mercadeo que actualmente son manejados
Medios de comunicación	ARL	Octubre	15	04:30 p. m.	Impartir sobre: aspectos fundamentales de la atención telefónica, que debe decirse y que no, uso de otros medios de comunicación y estrategias de la atención por medios de tecnológicos
Evento Fin Año	Empresa	Diciembre	19	07:00 p. m.	Se realizara una pequeña actividad con los colaboradores de la empresa con el fin de agradecer y culminar el año de trabajo

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Cumpliendo con el programa de capacitaciones, el día 03 de diciembre del 2019, se llevó a cabo la primera capacitación que contaba como tema principal, Servicio al cliente, dirigida por el Ingeniero de Mercados Sergio Iván Ferreira. La convocatoria se realizó por medio del correo corporativo a las 28 personas del departamento de postventa.

La asistencia a la actividad fue del 71% conformado por asesores taller, jefes taller, encargada de PQR, calidad y mecánicos; mientras que el 29% restante no asistió a la capacitación por temas personales, trabajos pendientes o dificultad para llegar a tiempo al lugar de la reunión.

Ilustración 16. Capacitación 03 de diciembre



Fuente: Capacitación Motoreste, 2019

Al finalizar la capacitación, los participantes mencionaron su agradecimiento y satisfacción por la actividad informativa y recreativa; de manera que en la época de cuarentena se consideró importante abrir nuevamente el espacio aprovechando el tiempo, la comodidad y facilidad de abarcar mayor cantidad de personal de la compañía.

La convocatoria, para la segunda capacitación de servicio al cliente, se realizó a los más de 150 colaboradores de la ciudad de Bucaramanga y Barranquilla; a través del correo corporativo con una invitación gráfica y textual que contenía fecha y hora de la actividad.

Para esta segunda ocasión, la participación fue del 26% correspondiendo a asesores comerciales, jefes taller, asesores repuestos y jefes comerciales; mientras el otro 74% no asistió debido a que la fecha de ejecución se encontraba desvinculados de la organización y no hacían uso del correo corporativo, donde se les comunicó la actividad.

Ilustración 17. Capacitación virtual Motoreste



Fuente: Elaboración del autor, 2020.

Ilustración 18. Comentarios capacitación virtual



Fuente: WhatsApp del autor, 2020.

Por medio de las capacitaciones impartidas, el personal identificó errores que cometen de manera involuntaria, así como la importancia de la comunicación no verbal, los tipos de clientes, cómo abordar situaciones desagradables y la importancia que tenían ellos dentro del servicio al cliente. La capacitación, como comunicaron ellos, fue tan agradable que expresaron su interés en participar en actividades similares y surgieron realizar actividades prácticas donde pudieran reconocer por medio de la acción cómo abordar las situaciones.

PRODUCTO

Esta variable abarca todo lo relacionado a la generación de nuevos métodos de venta del producto, nuevos servicios o productos próximos a salir al mercado.

Para el plan de acción se propusieron 4 metas que buscan mejorar la percepción del cliente y hacer más cómoda la recepción del vehículo. Las metas buscan mejorar

la experiencia del cliente en 57% de las áreas, abrir espacios para celebrar el 78% de festividades incentivando el ingreso a las instalaciones, promover el cuidado de la salud del 100% de los visitantes con productos avalados para la desinfección de vehículos y personas; y mejorar la experiencia de recepción del 100% de los clientes.

- **Remodelar salas de espera**

Con ánimos de presentar al cliente espacios cómodos, atractivos y con los insumos necesarios para sus necesidades, se propone amoblar las salas de espera siguiendo los parámetros de la marca, adecuando cuadros llamativos de los vehículos manejados, aire acondicionado, muebles acordes a los colores de las marcas, pizarrón informativo, televisión con transmisión local y de publicidad interior, vitrina de accesorios, un minibar con productos básicos de consumo e implementos de cuidado de la salud. Al igual que amoblar de manera llamativa las salas de espera para que los clientes se sientan a gusto, es importante contar con un aroma característico y relajante debido a la ubicación aleadaña que tienen las salas a los talleres y la autopista, además de que contar con un aroma agradable les permitirá a los clientes sentirse mayormente cómodos y tendrán la recordación de estos espacios.

Adicional a la remodelación de las salas de espera y teniendo en cuenta la situación de sanidad por la que atraviesa el mundo; de manera estratégica se propone ubicar implementos de cuidado de la salud como antibacterial, alcohol y dulces vitamina C; que hagan parte de la decoración de la compañía brindando seguridad en el ingreso a la compañía.

- **Adecuar vitrinas de accesorios**

Actualmente, en los diferentes espacios de la organización, no se encuentran vitrinas de accesorios en exposición que motive a los clientes a informarse y adquirir artículos complementarios para sus vehículos; de manera que con esta propuesta se busca adecuar lugares estratégicos con vitrinas llamativas que contengan aproximadamente 40 accesorios con su nombre correspondiente, funcionalidad y valor; que sean de temporada o de interés para los clientes según el conocimiento de sus perfiles.

- **Celebrar festividades colombianas**

Al encontrarse con espacios alusivos a eventos importantes o festividades reconocidas; se tiene la percepción de un ambiente familiar, alegre y unido. Partiendo de lo anterior, se propone decorar las diferentes áreas de la organización de acuerdo a épocas especiales o festividades reconocidas que generen un ambiente llamativo y de agrado durante la visita de los clientes; adicional a esta decoración se hará entrega sorpresa de una cantidad mínima de obsequios relacionados a la festividad que contarán con el logo de la empresa llamando la atención de los visitantes y siendo un factor sorpresa que motivaría a estos ganadores a regresar nuevamente.

Ilustración 19. Imágenes guía de la propuesta



Fuente: Elaboración propia, 2020.

Estos espacios además de permitir celebrar la fecha especial y ambientar los espacios de trabajo; serán un factor desestresante para los visitantes debido a que anteriormente la empresa no ha llevado a cabo este tipo de actividades y con esta nueva propuesta, se sorprenderán generando cambios de ánimo en algunos clientes. Cabe resaltar que para la ejecución de estas actividades; el equipo de trabajo deberá participar y apoyar su ejecución manteniendo las políticas de servicio al cliente.

- **Celebrar el cumpleaños de los más fieles**

Una de las fechas más especiales o significativas es el día del cumpleaños, donde al festejado se le obsequia un pastel, cartas, regalos o se le realiza una celebración siendo el centro de atención. Como estrategia para agradecer y mantener el relacionamiento positivo con los clientes que han perdurado en la compañía haciendo uso de los diferentes servicios, se hará entrega de un regalo especial que contenga principalmente unas palabras de agradecimiento y felicitación por el día especial, acompañado de una torta pequeña y un bono de descuento para la parte postventa.

Ilustración 20. Tarjeta de Felicitación



Fuente: Elaboración del autor, 2020.

Ilustración 21. Bono de descuento Cumpleaños



Fuente: Elaboración del autor, 2020.

Se estima una entrega de seis bonos mensualmente, siendo como prioridad los clientes fieles de la compañía, que contarán con treinta días hábiles para ser reclamado. Entre los 72 bonos entregados anualmente, se proyecta que el 66% redima satisfactoriamente el bono cumpliendo con los parámetros establecidos.

- **Conmemorar aniversarios**

Con la celebración de los aniversarios; se busca agradecer, felicitar y motivar a los clientes para que continúen haciendo uso de los servicios de la organización. Por lo tanto, cada celebración de 3 o 5 años de aniversario, el cliente tendrá la oportunidad de acceder de manera gratuita a una revisión, desinfección o embellecimiento vehicular que podrán programar y redimir en un plazo máximo de 6 días a partir de la fecha de aniversario. Este aniversario inicia a partir de la compra del vehículo y se mantiene con el ingreso constante al área de taller. Para el caso de los clientes que no hayan comprado el vehículo en la empresa pero que mantienen entradas constantes a taller, podrán ser acreedores de un obsequio con el logo de la

compañía o de un bono de descuento para el departamento postventa que tendrá validez por un mes.

Para iniciar la celebración de los aniversarios, se les enviará a los clientes una tarjeta de agradecimiento por su fidelidad, donde se describirán todos los requisitos y términos para redimir el obsequio. Cada tarjeta de agradecimiento contará con un boleto que deberá ser entregado a los asesores postventa que permitirá validar la reclamación del obsequio; teniendo en cuenta que esta solo podrá ser redimida una única vez.

Ilustración 22. Tarjeta de Aniversario



Fuente: Elaboración del autor, 2020.

- **Desinfección en taller**

Debido a la situación de salubridad del país ocasionado por el covid-19 y cumpliendo con las medidas gubernamentales de salubridad; se propone a partir de la fecha de ejecución del plan de acción, ofrecer a los clientes el servicio de desinfección exterior e interior del vehículo y la entrega de un kit de aseo personal o vehicular. La desinfección del vehículo se realizará

mediante el manejo de insumos especializados no tóxicos para la limpieza de muebles y partes interiores, junto con un humidificador no tóxico inoloro para la desinfección general interna y externa del vehículo.

Se ofrecerán dos tipos de kit; el primero corresponderá a un kit personal que contará con alcohol, gel antibacterial, pañitos húmedos y 3 tapabocas lavables, que podrán usar los clientes para su cuidado personal. El segundo kit, tendrá alcohol, paños absorbentes, crema de desinfección y pañitos húmedos especiales que, a diferencia del kit personal, funcionará para la desinfección y cuidado del vehículo. Los dos kits vendrán con diseños personalizados de las marcas de la compañía y serán productos no tóxicos e inoloros.

Ilustración 23. Kits de Desinfección



Fuente: Compañía B.H Group, 2020.

- **Entrega en la puerta de la casa**

Debido a que los clientes expresaron su dificultad de movilizarse en algunas ocasiones, las medidas de seguridad planteadas por el gobierno respecto a quedarse en casa y una idea de mejorar la entrega del vehículo nuevo; se propone realizar la entrega del vehículo en la puerta de la casa sin costo adicional, para los clientes que así lo requieran.

La opción de entrega del vehículo en casa se hará en el momento en que ingrese a taller y el cliente manifieste la improbabilidad de recogerlo en el horario mencionado por el asesor o en el caso que no se cumpla con la fecha de entrega programada inicialmente. El responsable de hacer la entrega, será la persona encargada de realizar la revisión de calidad del servicio; quien deberá contar con el uniforme que lo identifique como empleado de la organización y una carta de autorización por parte del cliente para ejecutar esta actividad de entrega del vehículo. Para el caso en la entrega del vehículo nuevo, la opción será mencionada al cliente en el momento que se pacte la fecha de entrega. La persona encargada de la entrega en casa será el personal de revisión de calidad o el asesor que realizó la venta, según disponibilidad del personal. Esta entrega en casa deberá contar con la carta de autorización por parte del cliente, los obsequios establecidos por la empresa y la decoración que se considere necesaria, como si la entrega se realizará en la empresa (Ver Anexo U. Carta Entrega Vehículo en Casa).

La entrega en casa, solo podrá ser aplicable para la ciudad de Bucaramanga donde se encuentra personal de la compañía. Para las entregas en municipios aledaños a las ciudades principales, se hará un cobro adicional que cubra el 70% del traslado de la persona que hace la entrega. Y para los casos fuera de las ciudades anteriormente mencionadas; la entrega se hará

en locaciones con las que se tenga acuerdos de entrega, cumpliendo con los parámetros de presentación, organización y ejecución.

- **Decoración de vehículos**

La entrega del vehículo es uno de los momentos más especiales para los clientes; pues es justo ese momento donde finalmente se llevan a sus casas el automóvil por el que durante meses estuvieron esperando; es por esto que es de importancia realizar la entrega generando emotividad mediante el arreglo especial del vehículo y el espacio de entrega, relacionando la decoración con los gustos del cliente o la ocasión especial de entrega. Qué mejor sorpresa que justo el mes del cumpleaños, el concesionario sorprenda al cliente entregando su vehículo con bombas, un cartel de felicitación, una torta personalizada y la canción del cumpleaños; o que justo el vehículo haya sido comprado como regalo de aniversario y el día de la entrega este venga acompañado con un ramo de flores, una champagne y chocolates.

Este tipo de espacios, que no siempre deben ser demasiado ostentosos, pueden hacer la diferencia para el cliente entre solo recibir un vehículo más a recibir un regalo sorpresa, una experiencia memorable o un recuerdo atado al vehículo y a la compañía; que a fin de cuentas llevan a ser el motivador número uno de regresar a la compañía con la expectativa de que otras sorpresas se encontraran o por el simple hecho de que fue tan agradable ese momento que desean continuar siendo parte de la empresa.

- **Activación DMS Taller**

Con el fin de brindarle atención más confiable sobre el estado del vehículo en tiempo real; la empresa adquirió a finales del año 2018, un software complementario, con el cual se realiza una asignación organizada en la zona

de taller, se identifica el técnico que realiza la labor, el tiempo real de trabajo, siendo esta información accesible para el cliente de manera inmediata y con el cual, a futuro, se podrá tomar decisiones frente a temas postventa.

Plataforma DMS Taller

Para iniciar con la alimentación del programa se debía contar con datos básicos del taller, de manera que los encargados del montaje del DMS enviaron un documento con la información inicial requerida; donde se podía encontrar datos empresariales, datos generales, prerequisites de sistema y la relación de bodegas, asesores, técnicos, entre otros requerimientos (Ver Anexo V. Datos Configuración DMS Taller).

Ilustración 24. Datos Iniciales para Configuración Taller Autos

MONTAJE TALLER WEB		TECNICOS				
IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA		CEDULA	NOMBRE	BODEGA MOTORS	HORARIO LUN A VIE	HORARIO SABADO
Concesionario:	MOTORESTE	1,095,821,790	DANIEL TARAZONA	61	6AM-5PM	7AM-1PM
Ciudad:	BUARAMANGA	1,095,804,861	MICHAEL CAPACHO	61	6AM-5PM	7AM-1PM
Marca:	AUTOS	1,193,115,289	JHON GOMEZ	61	6AM-5PM	7AM-1PM
Nombre contacto Sistemas	ANA MARIA DUARTE		MAIRO MERCHAN	61	6AM-5PM	7AM-1PM
Teléfono	3167502218		ELKIN GALVIS	61	6AM-5PM	7AM-1PM
Email	SISTEMAS@MOTORESTE.COM.CO	1,005,370,439	JHONATAN PEÑA	6	6AM-5PM	7AM-1PM
Nombre contacto Posventa	KELLY SALCEDO		FRANKLIN RINCON	6	6AM-5PM	7AM-1PM
Teléfono	3208485476	13,719,598	JHON FREDY ROBLES	6	6AM-5PM	7AM-1PM
Email	CALIDAD@MOTORESTE.COM.CO	1,098,733,019	JHON PARDO	6	6AM-5PM	7AM-1PM
Nombre de la base de datos	AUTOS	91,487,329	JUAN BAUTISTA	6	6AM-5PM	7AM-1PM
Tiempo promedio para recibir un vehículo en el taller	20 MINUTOS	1,095,836,019	DANIEL TARAZONA	6	6AM-5PM	7AM-1PM
DATOS GENERALES		1,098,739,817	DIEGO MENDOZA	6	6AM-5PM	7AM-1PM
Tienen planes de mantenimiento creados?	Si	1,095,954,096	SEBASTIAN ACEVEDO	6	6AM-5PM	7AM-1PM
Usan tempario por línea?	Si	1,005,449,590	JULIAN GAMBOA	6	6AM-5PM	7AM-1PM
Usan módulo 4119 para solicitud de repuestos al almacén?	Si	13,874,053	IVAN SERRANO	6	6AM-5PM	7AM-1PM
Usan el módulo 4113 para agendar citas al taller?	Si					
Usan el módulo 4104 para fichar los trabajos del técnico (inicio, pausa y terminado)	Si					
Usan el módulo 4114 para registrar las campañas de servicio (OTS, Recall, etc.)?	Si					

Fuente: DMS Web, 2019.

Adicional, sugirieron determinar qué capacidad presentaba el área de taller para lo cual se realizó un seguimiento por medio de la observación, que se llevó a cabo durante una semana con un muestreo de dos técnicos por día, arrojando como resultado que los técnicos ejecutaban actividades en máximo tres vehículos por día cuando el tempario y el promedio encontrado arrojaba que debían atender mínimo cinco vehículos diarios. En este mismo proceso

de observación, se identificó que el taller se encontraba constantemente ocupado con vehículos inactivos debido a la demora en la llegada de repuestos importados o la falta de respuesta por parte de fábrica, generando un estancamiento del vehículo entre 7 a 40 días que conllevaba a la demora de reparación y entrega del vehículo, lo que para el cliente representa insatisfacción en el servicio debido a que muchas veces no se cumple con la fecha programada o la reparación se convierte en demasiado tiempo de desuso del vehículo (Ver Anexo W. Resultados Bahía) (Ver Anexo X. Resultados Tiempo Operario).

Otros datos sugeridos para analizar, corresponden a los perfiles que tiene cada técnico, los cuales se generaron por medio de entrevista no estructurada al jefe de taller quien es el encargado de asignar los trabajos a cada uno de los técnicos según considere necesario; junto con la extracción de una base de datos de las actividades facturadas en los últimos 5 años por cada técnico (Ver Anexo Y. Resultados Perfiles Técnicos).

Plan de mantenimiento renovado

Debido a que los planes de mantenimiento no se encontraban actualizados y el manejo en el DMS (*Document Management System*) no estaba siendo el adecuado por la misma desactualización; se tomó la decisión de estandarizar las operaciones, los tiempos y los valores de cobro. Para iniciar con el proceso; se acudió a documentos internos de la organización que contaban con la información respectiva para su actualización, soportado de los manuales de cada uno de los modelos manejados por marca. Al contar con este comparativo, se estandarizó cada una de las operaciones correspondientes a cada kilometraje junto con los insumos necesarios para su elaboración, el código de identificación en el DMS y el tiempo que la casa matriz considera aceptable para llevar a cabo las operaciones. Una vez

unificada la información en archivo Excel, se traspasó la información al gerente de taller para su respectiva aprobación y al área de sistemas para cargar los códigos al software interno de la compañía, DMS (Ver Anexo Z. Planes de Mantenimiento).

Ilustración 25. Plan de Mantenimiento Fiat



AÑO		2018...	
REPUESTO/INSUMO	CANT.	REFERENCIA	
FILTRO ACEITE	1	7087808	\$ 43,967
ACEITE	4	5W30	\$ 26,607
FILTRO AIRE	1	52046268	\$ 37,012
ACONDICIONADO	1	51842923	\$ 43,776
LIMPIA PARABRISA	1	P0500DL458-C2	\$ 5,042
LUBIA	1	2500000100-C2	\$ 980
LIMPIADOR FRENO	1	B2001T0404-C2	\$ 21,849

REVISIÓN 10.000/50.000/70.000/110.000/130.000/170.000 Km			PRECIO CLIENTE	
AÑO	CANT.	REFERENCIA	VALOR UND.	VALOR TOTAL
ACEITE	4	5W30	\$ 26,607	\$ 106,428
FILTRO ACEITE	1	7087808	\$ 43,967	\$ 43,967
FILTRO AIRE	1	52046268	\$ 37,012	\$ 37,012
LIMPIA PARABRISA	1	P0500DL458-C2	\$ 5,042	\$ 5,042
LUBIA	1	2500000100-C2	\$ 980	\$ 980
LIMPIADOR FRENO	1	B2001T0404-C2	\$ 21,849	\$ 21,849
AIRLIFE	1	ARL01TT001-C2	\$ 68,150	\$ 68,150
ALINEACIÓN Y BALANCEO	1	K7	\$ 95,000	\$ 95,000
MANO DE OBRA	1.5		\$ 95,000	\$ 142,500
			SUBTOTAL	\$ 520,928
			IVA	\$ 98,976
			TOTAL	\$ 619,904

REVISIÓN 20.000/40.000/80.000/100.000/140.000/160.000 Km			PRECIO CLIENTE	
AÑO			VALOR UND.	VALOR TOTAL

Fuente: Elaboración del Autor, 2019.

4.2.4 Indicadores de seguimiento y control

Los indicadores de seguimiento y control; permiten medir el cumplimiento o alcance que se obtiene en la ejecución de las tácticas del plan de acción de mercadeo. Estos indicadores están divididos en generales y secundarios:

Los indicadores generales corresponden a aquellos que miden el impacto de la estrategia como un todo.

Crecimiento de ventas: Aquellos indicadores que permiten identificar si crecieron o decrecieron las ventas. Este indicador puede llevarse a cabo anual o semestral y soportado por otros indicadores financieros.

- **Tasa de aumento de ingresos:** Este indicador permite identificar que tan efectivas son las actividades y el trabajo del equipo de trabajo.

$$((\text{Ingresos actuales} / \text{Ingresos anteriores}) / \text{Ingresos anteriores}) * 100$$

- **Retorno de la inversión:** Valor económico generado como resultado de la implementación de diferentes acciones

$$((\text{Ingresos Brutos} - \text{Inversión de Marketing}) / \text{Inversión de Marketing}) * 100$$

Crecimiento de fidelización: Medición del crecimiento o decrecimiento de clientes que se fidelizan o se mantienen fieles con la empresa, después de ejecutar una serie de acciones. Los indicadores pueden ser medidos de manera semestral o anual según se considere necesario.

- **Incremento de clientes:** Permite conocer el porcentaje de clientes que manejan los servicios de la empresa de manera más recurrente.

$$((\text{Clientes actuales con ingresos recurrentes} / \text{Clientes anteriores con ingresos recurrentes o clientes fieles}) / \text{Clientes anteriores con ingresos recurrentes o clientes fieles}) * 100$$

- **Tasa de compra reiterada:** Es el porcentaje de clientes actuales que han vuelto a comprar en la empresa nuevamente.

$$(\text{Número de clientes habituales} / \text{Número de clientes totales}) * 100$$

- **Índice de deserción de clientes:** Mide la imagen de la empresa ante los clientes.

$$(\text{Cantidad de clientes año corriente} / \text{Cantidad de clientes año anterior-1}) * 100$$

Indicadores Financieros: Relación entre cifras extraídas de los estados financiero e informes contables que permiten reflejar el comportamiento de la empresa.

- **Tasa interna de retorno (TIR):** Rentabilidad que genera un proyecto después de su inversión.

$$TIR = \sum_{T=0}^n \frac{F_n}{(1+i)^n} = 0$$

- **Valor Presente Neto:** Permite identificar la viabilidad de una inversión en términos de rentabilidad y ganancia. Traer todos los flujos de caja al momento presente descontados a un tipo de interés determinado.

$$VAN = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+k)^t} = -I_0 + \frac{F_1}{(1+k)} + \frac{F_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{F_n}{(1+k)^n}$$

- **Flujo de caja:** Diferencia entre los cobros y pagos realizados en un periodo de tiempo concreto.

Beneficio Neto + Amortizaciones + Provisiones

Por otro lado, los indicadores secundarios son aquellos que miden el cumplimiento de cada una de las actividades propuestas en el plan de acción y que en conjunto buscan el alcance de las metas.

Entrega de información del calendario comercial: Son todas aquellas actividades mediante las cuales se mantiene informado a los clientes actuales de la organización y a aquellos que inician una relación.

- **Porcentaje de datos actualizados:** Consiste en recolectar y registrar datos actualizados de todos los clientes de manera permanente

*(Total de registros actualizados/ Total de contactos en la base de datos) *100*

- **Diseño de piezas de comunicación:** El indicador permite identificar el porcentaje de piezas que se lograron diseñar al finalizar el mes teniendo como base la generación de al menos 4 piezas semanales.

*(Número de piezas diseñadas/ Número de piezas programadas) *100*

- **Divulgar piezas de comunicación:** Este indicador permite medir si las piezas diseñadas fueron enviadas al total de la base de datos.

*(Número de personas contactadas/ Total de personas de la base de datos) *100*

- **Interacción en redes sociales:** Mide la cantidad de leads con los que se obtuvo comunicación en doble vía a través de las publicaciones en los perfiles de la compañía o en las historias.

*(Número de clientes con interacción/Número de clientes participantes) *100*

- **Convenios empresariales:** Porcentaje de empresas que aceptaron la participación con la compañía para la generación de campañas u obsequios para sus clientes.

*(Total empresas con convenio/ Total de empresas programadas) *100*

- **Capacitar clientes:** Porcentaje de clientes que asisten a las actividades de capacitación frente al total de clientes que pertenecen al club Motoreste.

*(Total de clientes capacitados/Total de clientes fieles) *100*

Recordación de marca: Actividades diseñadas para generar emociones en los clientes a través de la entrega de obsequios informativos con el logo de la compañía que al tiempo genera recordación.

- **Entrega de obsequios:** Llevar un seguimiento del cumplimiento de la entrega de obsequios a los clientes que reciben su vehículo nuevo.

*(Total de obsequios entregados/ Total de clientes nuevos) *100*

- **Obsequio primer mantenimiento:** Llevar seguimiento del total de tarjetas de regalo que se entregan en la bienvenida a la empresa y la cantidad de entradas a mantenimiento que realmente se llevan a cabo.

*(Total de tarjetas entregadas/ Total de clientes nuevos) *100*

*(Total de mantenimientos por primera vez/ Total de mantenimientos programados) *100*

- **Cartillas de mantenimiento:** Llevar un seguimiento de los clientes que reciben cartilla de mantenimiento premiadas respecto al total de clientes fieles.

*(Total de cartillas entregadas/ Total de clientes fieles) *100*

Capacitación del personal: Generación de diferentes propuestas para que el personal se forme y mejore constantemente la ejecución de sus labores.

- **Participación:** Identificar el total de personal que fue capacitado en las diferentes actividades frente al total de convocados.

*(Total de capacitados / Total de convocados) *100*

Mejora de la experiencia Motoreste: Entregar espacios donde los clientes se sientan a gusto al visitar las instalaciones.

- **Remodelaciones:** Porcentaje de remodelaciones que se realizaron en cada uno de los espacios propuestos para el cliente.

*(Total de cambios realizados/ Total de cambios programados) *100*

- **Vitrinas de accesorios:** Porcentaje de adecuaciones a las vitrinas de accesorios.

*(Total de artículos exhibidos /Total artículos programados) *100*

- **Entrega en puerta:** Medición del cumplimiento de las entregas programadas en la puerta de la casa de los clientes.

*(Total de vehículos entregados en casa/ Total de vehículos por entregar) *100*

Celebraciones Motoreste: Actividades llevadas a cabo para la llamada a la acción de los clientes y como medio de agradecimiento por su fidelidad.

- **Celebraciones Colombianas:** Seguimiento de las celebraciones llevadas a cabo sobre las que se plantean inicialmente.

*(Total de celebraciones ejecutadas/ Total de celebraciones planeadas) *100*

- **Cumpleaños a los más fieles:** Porcentaje de cumpleaños celebrados entre el total de los clientes más fieles de la compañía.

*(Total de obsequios entregados/Total de clientes fieles de la base de datos) *100*

- **Aniversarios:** Porcentaje de aniversarios celebrados entre el total de aniversarios programados.

*(Total de aniversarios celebrados/ Total de aniversarios programados) *100*

5. CONCLUSIONES

- Las tácticas propuestas en el plan de acción corresponden en 80% a actividades relacionadas a la estrategia penetración de mercado, validando su beneficio en la fidelización del cliente al departamento postventa.
- Las actividades que benefician a la compañía actualmente corresponden a aquellas que pueden llevarse de manera digital por la página web o redes sociales y aquellas que de manera indirecta atraen a los clientes y consigo a la adquisición de productos o servicios.
- Reconocer la importancia del cliente para una compañía es fundamental para que los procesos y esfuerzos giren entorno del mismo. Generar relaciones con los clientes a través de los diferentes medios de comunicación permite contar con información necesaria para actuar a tiempo frente aquello que esperan de la empresa. Esta trazabilidad constante de la información del cliente también es un mecanismo de autoevaluación que permite atacar y mejorar de manera más rápida aquellos factores que presentan debilidad en temas de servicio al cliente.
- Las matrices de análisis permiten un mayor reconocimiento de las necesidades de la compañía y más cuando estas se realizan conjunto al equipo de trabajo de cada una de las áreas a evaluar. Para que la información manejada tenga mayor validez debe hacerse uso de por lo menos dos tipos de matrices anualmente; la primera encargada de clasificar las actividades entre fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; mientras que la segunda atribuye un calificativo de impacto o relación entre las actividades, facilitando el manejo de las mismas.
- Se debe prestar atención a todos los resultados obtenidos, en especial aquellos negativos o que signifiquen una alarma a la acción, pues de no ser tratados a tiempo pueden llegar a aumentar significativamente. Para este proyecto, el resultado que llamó la atención correspondió al 33% de limitaciones entre las actividades entrelazadas de oportunidades y amenazas

con las que cuenta la empresa; las cuales fueron utilizadas para generar tácticas en el plan de acción buscando disminuir este indicador.

- Cada actividad debe contar con una planeación, organización y evaluación, que permita conocer las acciones de mejora que deban llevarse a cabo para mantener un mejoramiento continuo; cumpliendo con el objetivo propuesto y midiendo el impacto una vez sean ejecutadas las actividades.
- Es importante contar con variedad de actividades que impacten las diferentes áreas de la organización como los diferentes perfiles de clientes o personal; permitiendo alcanzar con mayor facilidad el objetivo del plan de mercadeo y abarcar todos los factores que impactan la percepción de los clientes frente al servicio al cliente. En el proyecto se propuso actividades tanto para la formación del personal en temas de servicio al cliente que les permita brindar un mejor servicio y una búsqueda rápida de soluciones a los reclamos, como actividades para reconocer a los clientes fieles e incentivar al uso de los servicios a los clientes nuevos.
- Respecto a los resultados de las encuestas realizadas vía teléfono; se puede concluir que los clientes desean y esperan que la empresa muestre mayor interés por las necesidades manteniendo contacto frecuente y haciéndolos parte de la toma de decisiones o la creación de estrategias.
- El manejo de un sistema CRM para el área de postventa permite contar con mayor organización, evaluación y seguimiento de las actividades ejecutadas en esta área y consigo facilidad de entrega de información en tiempo real para los clientes que así lo deseen.
- El diseño de indicadores permite identificar la viabilidad de las actividades y su posible manejo a lo largo del tiempo. Con el cruce de los resultados de cada indicador se puede realizar otro tipo de análisis como el manejo que se realiza del dinero para inversiones o la ejecución de las actividades al interior de la compañía; así como identificar un panorama amplio del comportamiento que muestran los clientes.

RECOMENDACIONES

Se recomienda a Motoreste Autos S.A realizar continuamente la recolección de información durante todo el ciclo de servicio para obtener datos en tiempo real y tomar decisiones que mejoren los diferentes servicios prestados. Esta actividad debe volverse una política de la empresa y asegurar que todos los responsables cumplan con la recolección de información y hagan entrega de informes de manera anual. Para el caso de postventa, debe contarse con el suficiente personal capacitado para delegarle las diferentes bases de datos; de manera que las actividades no se ejecuten medianamente por falta de personal o tiempo si no por el contrario puedan abarcar todos los clientes de las bases de datos y llegar a su objetivo.

También se recomienda colocar todos los esfuerzos en los clientes que han mantenido su fidelidad con la compañía, a través de las actividades propuestas en el plan de acción, teniendo en cuenta que la captación de un cliente nuevo puede venir de las recomendaciones de un cliente que sienten satisfacción con la empresa, mientras que un cliente insatisfecho puede generar un impacto negativo en hasta diez posibles clientes futuros. Es así como vemos la importancia de iniciar un cambio en el enfoque de la organización cautivando y manteniendo a quienes conocen y adquieren los servicios garantizando el éxito del negocio a un plazo mucho más largo y demostrándoles a los clientes la importancia e inclusión que tienen en la compañía para la toma de decisiones. Se recomienda al área de mercadeo llevar a cabo la ejecución y medición del plan de acción, porque de lo contrario será difícil identificar qué tan favorable es invertir en actividades para fidelización y si estas realmente generan un impacto en los clientes al punto de que su respuesta sea positiva para la empresa en términos de ventas y perfil en el mercado.

Por último, es recomendable finalizar con el proceso de adaptación del CRM a postventa; pues al ser un software nuevo requiere de un análisis y organización más detallada de la información, así como capacitaciones personalizadas para los encargados de manejarla. Entre los factores más importantes a evaluar se encuentran la estandarización de los tiempos para cada operación, los valores a cobrar ya que en la actualidad se encuentran 12% por encima del mercado y los códigos de identificación de las operaciones.

BIBLIOGRAFÍA

- *Ingresos mundiales de Nike 2005-2018 | Statista.* (s. f.). Recuperado 7 de octubre de 2019, de <https://es.statista.com/estadisticas/634952/ingresos-de-nike-a-nivel-mundial-2005/>
- (1) (PDF) *Kreitner Robert—Comportamiento De Las Organizaciones.PDF | Jorge Hernández—Academia.edu.* (s. f.). Recuperado 13 de febrero de 2020, de https://www.academia.edu/35636754/Kreitner_Robert_-_Comportamiento_De_Las_Organizaciones.PDF
- *15.pdf.* (s. f.). Recuperado 10 de diciembre de 2019, de <http://www.postgradoune.edu.pe/pdf/documentos-academicos/ciencias-de-la-educacion/15.pdf>
- *77015932X.pdf.* (s. f.). Recuperado 13 de marzo de 2020, de <http://www.gbv.de/dms/zbw/77015932X.pdf>
- *1128277405.2015.pdf.* (s. f.). Recuperado 13 de marzo de 2020, de <http://bdigital.unal.edu.co/51185/1/1128277405.2015.pdf>
- *54317603005.pdf.* (s. f.). Recuperado 9 de febrero de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/543/54317603005.pdf>
- admin-andemos. (s. f.). *INSCRIPCIONES ABIERTAS! Google Dealer Academy | ANDEMOS.* Recuperado 7 de noviembre de 2019, de <http://www.andemos.org/index.php/2019/09/09/inscripciones-abiertas-google-dealer-academy/>
- Chiavenato, I. (s. f.). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones.* 518.

- *Colombianos poco optimistas ante percepción por COVID-19.* (s. f.). Recuperado 18 de mayo de 2020, de <https://www.laopinion.com.co/cucuta/colombianos-poco-optimistas-ante-percepcion-por-covid-19-196220>
- *Comoreteneryfidelizarclientes.pdf.* (s. f.). Recuperado 9 de febrero de 2020, de <http://recursos.eaeprogramas.es/PDF/comoreteneryfidelizarclientes.pdf>
- COPEME. (2009). *Ciclo de Servicio.* 16.
- Díez Silva, H. M., Pérez Ezcurdia, M. A., Pérez Ramos, F. N. G., & Montes Guerra, M. I. (2013). Medición del desempeño y éxito en la dirección de proyectos: Perspectiva del manager público. *Revista EAN*, 73, 60. <https://doi.org/10.21158/01208160.n73.2012.586>
- Dinero. (s. f.). *Economía colombiana podría decrecer entre 2,7% y 7,9% en el 2020.* Crecimiento económico Colombia 2020. Recuperado 18 de mayo de 2020, de <http://www.dinero.com/economia/articulo/crecimiento-economico-colombia-2020/284486>
- *Domínguez Doncel y Muñoz Vera—2010—Métricas del marketing.pdf.* (s. f.). Recuperado 13 de marzo de 2020, de https://www.esic.edu/documentos/esicpress/archivos_download/metricas_del_marketing.pdf
- *Entrevista pf.pdf.* (s. f.). Recuperado 6 de febrero de 2020, de <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/99003/1/entrevista%20pf.pdf>
- *Espinosa—APROBACIÓN DEL TUTOR.pdf.* (s. f.). Recuperado 17 de septiembre de 2019, de <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/2845/1/678%20ING.pdf>
- Fernández, P., & Díaz, P. (s. f.). *Investigación cuantitativa y cualitativa.* 4.

- García, R., & Andréa, P. (2014). *La fidelización de clientes una nueva opción estratégica*.
- Gomez, H. S., & Sumar, G. (s. f.). *MANUAL DE MOMENTOS DE VERDAD*. 107.
- *Inversión en el sector Automotriz en Colombia*. (s. f.). Invierta en Colombia. Recuperado 7 de noviembre de 2019, de <https://www.inviertaencolombia.com.co/sectores/manufacturas/automotriz.html>
- Kotler, P. (2005). *Fidelización, Philip Kotler*. 14.
- *La triangulación como procedimiento de análisis para investigaciones educativas*. (s. f.). Recuperado 12 de marzo de 2020, de <http://ojs.urbe.edu/index.php/redhecs/article/download/84/4001?inline=1>
- *Lemus y Herrera—2012—MODELO FIDELIZACION DE CLIENTES “PRAGMA COMUNICACI.pdf*. (s. f.). Recuperado 1 de octubre de 2019, de <http://polux.unipiloto.edu.co:8080/00000729.pdf>
- *Manual_indicadores.pdf*. (s. f.). Recuperado 13 de febrero de 2020, de https://www.economicas.unsa.edu.ar/afinan/informacion_general/book/manual_indicadores.pdf
- Meneses, J., & Rodríguez, D. (s. f.). *El cuestionario y la entrevista*. 54.
- Monferrer Tirado, D. (2013). *Fundamentos del marketing*. Universitat Jaume I. <https://doi.org/10.6035/Sapientia74>
- Negrete, E. M. (2012). *Del marketing tradicional al marketing relacional*. 13.
- Onate, J. (2005). *¿Que es Posventa?* <https://www.gerenciadigital.com/articulos/posventa.htm>
- *Que es la Capacitación*. (s. f.). 4.

- *¿Qué es un prospecto?* (s. f.). Jesús Hoyos - CRM en Latinoamérica. Recuperado 4 de marzo de 2020, de https://jesushoyos.typepad.com/crm_en_latinoamerica/2007/05/que_es_un_prosp.html
- *Radiografía de la industria automotriz en Colombia.* (s. f.). Invierta en Colombia. Recuperado 7 de noviembre de 2019, de <https://www.inviertaencolombia.com.co/noticias/1219-radiografia-de-la-industria-automotriz-en.html>
- Ramirez, M. (s. f.). *QUE ES UN PLAN DE ACCION. 2.*
- Santacruz, I. (s. f.). *Ander Egg Ezequiel Introduccion a las tecnicas de investigacion social.* Recuperado 6 de febrero de 2020, de https://www.academia.edu/12170970/Ander_Egg_Ezequiel_Introduccion_a_las_tecnicas_de_investigacion_social
- *SERVICIO AL CLIENTE.* (s. f.). 40.
- Silvestre, Jesica. (2013). *Fidelización Estratégica de Clientes.* http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0847_SilvestreJP.pdf
- Valverde, F. (s. f.). *Metodología de la Investigación—Hernández Sampieri.* Recuperado 16 de septiembre de 2019, de https://www.academia.edu/39036101/Metodolog%C3%ADa_de_la_Investigaci%C3%B3n_-_Hern%C3%A1ndez_Sampieri
- Vargas Cordero, Z. R. (2009). La Investigación aplicada: Una forma de conocer las realidades con evidencia científica. *Revista Educación*, 33(1), 155. <https://doi.org/10.15517/revedu.v33i1.538>

- Vargas, I. P. (s. f.). *IMPORTANCIA DE UN BUEN SERVICIO AL CLIENTE EN UN CALL CENTER*. 17.
- Villalobos, A. (2015). *Caso de Marketing de Nike | Marketing | Producto (Negocios)*. Scribd. <https://es.scribd.com/document/325964494/Caso-de-Marketing-de-Nike>