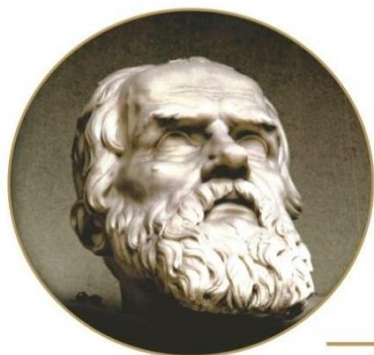


UNIVERSIDAD GALILEO  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN



*Galileo*  
UNIVERSIDAD

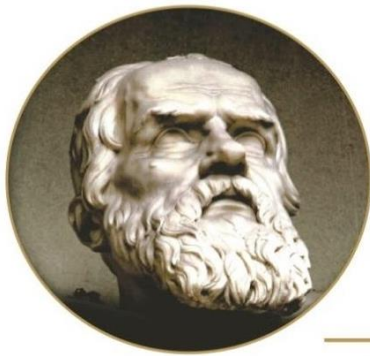
La Revolución en la Educación

**IMPLEMENTACIÓN DE ADMINISTRACIÓN  
BASADA EN LA RELACIÓN CON LOS  
CLIENTES PARA EL INCREMENTO DE SU  
SATISFACCIÓN EN UNA EMPRESA  
AUTOMOTRIZ**

BARBARA NICOLLE COLLIER LEÓN

GUATEMALA, DICIEMBRE DE 2019

**TESINA DE PRÁCTICA PROFESIONAL  
SUPERVISADA**



*Galileo*  
UNIVERSIDAD

La Revolución en la Educación

**IMPLEMENTACIÓN DE ADMINISTRACIÓN BASADA EN LA  
RELACIÓN CON LOS CLIENTES PARA EL INCREMENTO  
DE SU SATISFACCIÓN EN UNA EMPRESA AUTOMOTRIZ**

BARBARA NICOLLE COLLIER LEÓN

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE:

**MERCADOTECNISTA**

EN EL GRADO ACADÉMICO DE:

**LICENCIADA**

GUATEMALA, DICIEMBRE DE 2019

---

## AUTORIDADES DE UNIVERSIDAD GALILEO

Rector	Dr. José Eduardo Suger Cofiño
Vicerrectoría Académica	Dra. Mayra Roldán de Ramírez
Vicerrectoría Administrativa	Lic. Jean Paul Suger Castillo
Gerencia Financiera	Lic. Oscar Donald Ruíz

## AUTORIDADES FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

Decano	M.Sc. René de León
Vicedecano	M.Sc. Luis Ernesto Arboleda
Directora Académica	M.Sc. Mónica Girón
Coordinadora Académica	María José Púlex

---

Guatemala, 13 de diciembre de 2019

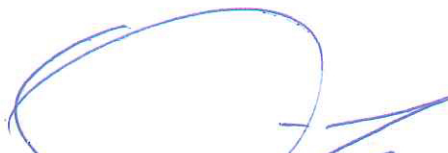
Alumna  
Barbara Nicolle Collier León  
Carné 16004285  
Presente

Estimada alumna:

Tengo el gusto de informarle que después de revisar su trabajo de Tesis cuyo título es **"Implementación de administración basada en la relación con los clientes para el incremento de su satisfacción en una empresa automotriz"** y de haber obtenido el dictamen del asesor específico; la Licda. Adelita Virineya Ruíz Hernández, autorizó la publicación del mismo.

Aprovecho la oportunidad para felicitarla por el magnífico trabajo realizado.

Atentamente,



M.Sc. René de León  
Decano Facultad de Administración  
Universidad Galileo

## **Dedicatoria**

Primero, le dedico esta tesis a Dios por guiarme y haberme abierto las puertas necesarias que me permiten estar donde estoy ahora. También, por permitirme despertar cada mañana con salud y fuerzas renovadas, así como por haberme dado la oportunidad de estudiar la carrera que estoy estudiando.

A mi familia por apoyarme en cada decisión y proyecto ofreciéndome lo mejor y buscando siempre lo mejor para mí, especialmente a mi abuela, Adela Hernández de León, quien aunque no está con nosotros físicamente, vive en mi mente y mi corazón. Asimismo, por preocuparse por mi avance y por alentarme a cumplir con excelencia el desarrollo de mis estudios profesionales.

A mis amigos por su compañía, apoyo y fortaleza, los cuales me motivaron a seguir adelante cada vez que sentía que me era difícil continuar.

A Luis Mansilla, colaborador de Masesa por hacerme sentir bienvenida con su amabilidad y paciencia, también por sus conocimientos transmitidos acerca del funcionamiento de la empresa para la realización de este proyecto y el tiempo que ello conllevaba.

A mis supervisores de prácticas la Licda. Eliset Barillas, Lic. Édgar Córdova y el Ing. Ronal Leiva, por haberme aceptado como practicante en la empresa, depositar su confianza en mí al creer en mi potencial para desarrollar el proyecto propuesto, por aconsejarme y haber compartido su conocimiento conmigo.

## Contenido

Introducción .....	3
I. Antecedentes.....	5
II. Marco Teórico.....	10
2. 1. Satisfacción del cliente .....	10
2. 1. 1. Rendimiento percibido .....	10
2. 1. 2. Expectativas .....	12
2. 1. 3. Niveles de satisfacción.....	13
2. 1. 4. Servicio al cliente .....	13
2. 1. 5. Medición de satisfacción al cliente .....	13
2. 2. Gestión de las relaciones con los clientes .....	15
2. 2. 1. Procesos de la gestión de relaciones con los clientes.....	16
2. 2. 2. Factores críticos de éxito .....	16
2. 2. 3. Implementación de un CRM.....	17
2. 2. 4. Desarrollo de indicadores en el CRM.....	18
2. 2. 5. Posibles errores en el proyecto CRM.....	19
2. 2. 6. Beneficios de la gestión de la relación con los clientes .....	19
III. Planteamiento del problema .....	21
IV. Hipótesis .....	25
V. Marco Metodológico .....	26
5. 1. Establecimiento de los objetivos de información.....	26
5. 1. 1. Objetivo general.....	27
5. 1. 2. Objetivos específicos .....	27
5. 2. Diseño de la muestra.....	27
5. 2. 1. Definir la población .....	27
5. 2. 2. Definir el tamaño de la muestra .....	27
5. 2. 3. Procedimiento de muestreo .....	28

5. 2. 4. Selección de muestra.....	28
5. 3. Selección de método de investigación.....	28
5. 3. 1. Técnica cualitativa .....	28
5. 3. 2. Técnica cuantitativa .....	28
5. 3. 3. Diseño del instrumento .....	28
5. 3. 4. Trabajo de campo .....	30
5. 3. 5. Análisis e interpretación de resultados.....	55
VI. Conclusiones.....	65
VII. Recomendaciones.....	67
VIII. Bibliografía .....	69
Anexos .....	71

## **Introducción**

El cliente es el origen de los ingresos de una compañía, por lo que los esfuerzos de la entidad deben de centrarse en él. Si hay un cliente inconforme, este podría dar una mala referencia personalmente o a través de redes sociales, no sólo del colaborador que le atendió, sino también de la empresa, causando una disminución en las ventas debido a que el cliente potencial no los considera como opción, y el cliente actual no hace una recompra.

La presente investigación describe cómo la implementación de una herramienta de gestión al cliente puede incrementar la satisfacción de este en empresas automotrices. Esta herramienta también recibe el nombre de Customer Relationship Management (CRM por sus siglas en inglés) y se refiere a un instrumento que facilita el conocimiento del cliente para alinear los objetivos de la empresa con sus requerimientos. Para poder resolver el problema, es necesaria la implementación de una herramienta tecnológica que permita la recolección de datos del cliente, más allá de datos demográficos, para poder conocer qué es aquello que valora y sus necesidades con el fin de otorgarle un servicio que incremente el rendimiento percibido más allá de sus expectativas.

En la industria automotriz la implementación de dicha técnica permitirá hacer más eficientes las áreas que sirvan como un punto de contacto con el comprador y destacar dentro de la competencia a través de una mercadotecnia orientada al cliente y un mejor servicio que satisfaga sus necesidades. Ante ello se plantea la hipótesis de que la implementación de una herramienta de gestión de la relación con el cliente incrementa su satisfacción.

El estudio se realizó por interés de proponer una solución a las frustraciones más comunes de los clientes respecto a la empresa a través de una solución que modifica la oferta para incrementar la demanda. Para ello, se realizó una serie de encuestas a los clientes de Mayor Servicios, S. A. (Masesa), seleccionando una muestra no probabilística, para conocer cuál es su perfil demográfico, geográfico, psicográfico y conductual, también, se efectuó un análisis documental sobre sus inconformidades con el fin de recomendar acciones específicas que incrementen su satisfacción; y se llevaron a cabo entrevistas a profundidad a expertos en servicio al cliente, ventas y CRM para determinar los efectos de dicha herramienta sobre la complacencia al consumidor.



La investigación tiene como fin determinar la relación entre la implementación de una herramienta de gestión de la relación con el cliente en empresas dedicadas a la comercialización de motocicletas, repuestos y accesorios y el incremento de su satisfacción. Asimismo busca determinar el perfil de sus clientes, identificar las principales frustraciones de sus compradores, determinar su medio predilecto para plantear sus inconformidades acordes con su categoría, examinar cómo la insatisfacción al cliente afecta las ventas, averiguar formas de incrementar la satisfacción al cliente, identificar cómo un CRM puede afectar la satisfacción al cliente y explicar cómo implementar un CRM en una empresa automotriz.

### **Antecedentes**

La industria automotriz está formada por organizaciones que realizan actividades necesarias para manufacturar vehículos de motor, esto también comprende cada uno de sus elementos, sin embargo, no incluyen artículos como baterías, llantas y gasolina.<sup>1</sup> Los productos que ofrece la industria pueden clasificarse en vehículos ligeros como vehículos de tracción animal, bicicleta, ciclomotor, motocicleta, motocarro, automóvil de tres ruedas y “quad”; vehículos pesados como automóviles de turismo, autobuses, camiones, furgones y furgonetas, derivados de turismo y vehículos mixtos adaptables; finalmente, vehículos agrícolas como el tractor agrícola, motocultor, portador, tractocarro, remolque agrícola, máquina agrícola automotriz y máquina agrícola remolcada.<sup>2</sup>

Los orígenes de la industria automotriz son posteriores a la invención de los vehículos potenciados por vapor, entre 1860 y 1870 en Alemania, en seguida se sumó Francia, Reino Unido y Estados Unidos. Con la expansión de estos, previo a la Primera Guerra Mundial, surgieron pequeñas tiendas que también funcionaban como talleres donde manufacturaban bicicletas, carrozas impulsadas por caballos y maquinaria. Posteriormente, se introdujo el concepto de producción en masa donde además iniciaron la experimentación con motores de vapor y eléctricos. En la industria moderna, una de cada seis empresas en Estados Unidos depende de la fabricación, distribución o uso de los vehículos.<sup>3</sup>

Esta manufactura se ve altamente afectada por los cambios en la economía; por lo que es importante conocer el entorno económico, el cual se ve perjudicado por las tensiones comerciales entre Estados Unidos y China, los problemas en el sector automotriz alemán, las políticas de crédito en China, entre otros. Es así que se espera una contracción en el crecimiento del año 2019 de un 70 por ciento en la economía mundial, considerando que las cifras son del 4 por ciento para el 2017, 3,6 por ciento en el 2018 y de un 3,3 por ciento para

---

<sup>1</sup> Bell Rae, J., & Binder, A. K. (2 de agosto de 2018). *Automotive Industry*. Obtenido de <https://www.britannica.com/technology/automotive-industry>

<sup>2</sup> Autoescuela Go. (10 de octubre de 2016). Tipos de vehículos. Obtenido de <https://www.autoescuelago.com/tipos-de-vehiculos/>

<sup>3</sup> Ibidem

el 2019;<sup>4</sup> sin embargo, la perspectiva para Guatemala es diferente. El Banco Mundial indicó “En los últimos años, gracias a un manejo macroeconómico prudente, Guatemala ha tenido uno de los mejores desempeños económicos de América Latina, con una tasa de crecimiento por encima del 3 por ciento desde 2012 y que alcanzó el 4.1 por ciento en 2015. El país creció a un 2.8 por ciento en 2017 y un 3.0 por ciento en 2018, según las últimas estimaciones, y se prevé que en 2019 crezca un 3.3 por ciento.”<sup>5</sup> Sin embargo, esta industria debe de apreciarse en términos globales ya que, aun cuando la economía guatemalteca ha tendido al alza, los vehículos son importados, esto quiere decir que la industria automotriz se ve más alterada por la economía global que por la nacional.

En Guatemala, según datos proporcionados por la Superintendencia de Administración Tributaria, para julio de 2019, el parque vehicular del país correspondía a 3,76 millones de unidades, de las cuales el 40 por ciento son motocicletas. Durante el 2017 se exportó a Centroamérica un total de \$420 millones, Guatemala importó \$182 millones, en segundo lugar se encuentra Honduras con \$92 millones, El Salvador con \$53 millones, Costa Rica con \$49 millones, Nicaragua con \$36 millones y Panamá con \$8 millones. El 55 por ciento de estas importaciones fueron originarias de China, 29 por ciento de India, 3 por ciento de Estados Unidos, 2 por ciento de Japón y 1 por ciento de Alemania.<sup>6</sup>

El parque vehicular de motocicletas se concentra en el departamento de Guatemala donde en el año 2017 se comercializaron y matricularon 43,000 unidades. Escuintla fue quien tuvo un mayor crecimiento porque hasta el mes de noviembre se vendieron más de 13,000 motocicletas. En términos nacionales, de 2005 al 2014 el mercado incrementó en 439 por ciento, lo cual implicó un aumento de 167.643 a 904.747. En el 2005, únicamente el 15,2 por ciento eran motocicletas, para el año 2017 ese número ascendió al 34,3 por ciento. Sin

---

<sup>4</sup> Fondo Monetario Internacional. (abril de 2019). Perspectivas de la Economía Mundial. Obtenido de <https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2019/03/28/world-economic-outlook-april-2019>

<sup>5</sup> Banco Mundial. (4 de abril de 2019). Guatemala Panorama General. Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/country/guatemala/overview>

<sup>6</sup> CentralAmericaData. (2018). Motocicletas: Cifras del mercado regional en 2018. Obtenido de <https://centralamericadata.com/es/product/inteligenciaComercialReporte/8869044>

embargo, de 2017 para 2018 este número disminuyó un 0,5 por ciento pasando de \$422 millones a \$420 millones.<sup>7</sup>

Roberto Álvarez, expresidente de la Asociación de Importadores de Motocicletas, indicó a Prensa Libre que el incremento de ventas de este tipo de vehículos se debió tanto a la facilidad de financiamiento que empezaron a ofrecer los bancos como al ingreso de más marcas en el mercado, además indicó que alrededor del 90 por ciento se vende al crédito.<sup>8</sup> Otros factores que incidieron en el incremento de usuarios fueron la reducción del tiempo en el tránsito agilizando el trabajo en la industria, el ahorro de combustible y la reducción de inseguridad percibida por personas que previamente se movilizaban a pie o en transporte público.<sup>9</sup>

Según el portal de noticias Mundo Chapín, para el 2017 las marcas más comercializadas en Guatemala fueron,

1. Suzuki con el 20 por ciento de la participación de mercado, siendo la más vendida la GN 125 con 13 mil unidades.
2. Bajaj, principalmente el modelo Pulsar.
3. Honda.
4. Italika.
5. Yamaha.<sup>10</sup>

---

<sup>7</sup> Central america data. (6 de agosto de 2019). Parque vehicular: Motos ganan terreno. Obtenido de [https://www.centralamericadata.com/es/article/home/Parque\\_vehicular\\_Motos\\_ganan\\_terreno](https://www.centralamericadata.com/es/article/home/Parque_vehicular_Motos_ganan_terreno)

<sup>8</sup> Soy 502. (18 de septiembre de 2017). La venta de motocicletas se sigue incrementando en Guatemala. Obtenido de <https://www.soy502.com/articulo/venta-motocicletas-sigue-incrementando-guatemala-32539>

<sup>9</sup> Prensa Libre. (5 de agosto de 2019). Por qué creció el parque vehicular de motos en Guatemala. Obtenido de <https://www.prensalibre.com/economia/por-que-crecio-el-parque-vehicular-de-motos-en-guatemala/>

<sup>10</sup> Mundo chapín. (marzo de 2018). Las motocicletas más vendidas en Guatemala. Obtenido de <https://mundochapin.com/2018/03/las-motocicletas-mas-vendidas-en-guatemala/54251/>

En términos de cilindraje, el más vendido es de 125 c.c., en segundo lugar, 150c.c y de tercero 200c.c. <sup>11</sup>

En el contexto anterior, cabe destacar a una empresa guatemalteca que nació dentro de otro modelo de negocio. Se fundó el 10 de septiembre de 1990 con el objetivo de arrendar motocicletas a empresas de mensajería y reparto a domicilio, esto para atender la flotilla de motocicletas de Mayorpit quien comercializa la marca Domino's Pizza para su servicio a domicilio. Mayor Servicios, S. A. (MASESA) el 28 de septiembre de 1994 deja de vender exclusivamente a Mayorpit e inicia a comercializar servicios y reparaciones de motocicletas a terceros. En diciembre de 1997 se formaliza la importación y distribución de multimarcas, bajo una marca propia con la que hasta la fecha se habían expandido en el país, Centroamérica y México. Además, adquirieron la empresa Motosport, una compañía guatemalteca que operó durante cuatro años las marcas Bajaj y Hero.

Siendo así MASESA establece una amplia red de distribución integrándola con agentes departamentales y centros de servicio en el territorio guatemalteco, que cubre tanto ciudades importantes como pequeños pueblos. Después del éxito alcanzado en Guatemala, MASESA decide iniciar operaciones en otros países, siendo el primero El Salvador el 30 de Julio de 2003. En octubre del mismo año nace Mayor Servicios de Honduras, S. A; en agosto de 2004 se funda Mayor Servicios de Nicaragua, S. A; y en noviembre de 2004 se funda Mayor Servicios de Costa Rica, S.A. En 2017 dejaron de comercializar las marcas Bajaj y Yumbo para introducir las marcas que actualmente manejan. Asimismo, inició un proceso de reestructuración en el cual pasaron de 16 salas propias a 1 dándole mayor atención a los distribuidores franquiciados.

La misión de Masesa es ofrecer motocicletas y vehículos livianos de desempeño superior, confiables, emocionantes y amigables con el medio ambiente, a través de una red de puntos de venta integrales con quienes mantienen alianzas estratégicas mutuamente rentables y de largo plazo. Son un ejemplo de responsabilidad con la comunidad, accionistas, colaboradores

---

<sup>11</sup> Pasión por las motos. (16 de enero de 2018). El parque vehicular de motos es el más grande del país. Obtenido de <https://www.pasionporlasmotos.com.gt/noticias/item/1795-el-parque-vehicular-de-motos-es-el-mas-grande-del-pais>

y grupos de interés. Para cumplir con su misión diariamente ponen en práctica valores como la pasión, integridad, trabajo en equipo, satisfacción del cliente e innovación.<sup>12</sup>

Actualmente comercializan repuestos de diferentes marcas, cascos, accesorios, motocicletas, entre otros. Como estrategia de marketing, es posible entregar la motocicleta a cambio de dinero el cual podrá utilizarse para el pago de otra para posteriormente revender la unidad que les fue entregada.

---

<sup>12</sup> MASESA. (s.f.). Quiénes somos. Recuperado el 21 de agosto de 2019, de <https://www.masesa.com/quienes-somos>

## **Marco Teórico**

### **2. 1. Satisfacción del cliente**

La satisfacción puede definirse, según Philip Kotler, como el sentimiento de placer o decepción resultantes de la comparación entre el valor percibido contra sus expectativas. Dicha comparación depende de varios factores siendo el principal la lealtad a la marca ya que las personas son más susceptibles a comprar a las empresas hacia las cuales tengan sentimientos positivos. Es importante que las empresas se centren en el cliente buscando incrementar su satisfacción, no obstante, debe de suceder sin comprometer la rentabilidad al disminuir precios o aumentar los servicios beneficiando a todos los interesados, incluyendo los socios. Para lograrlo, es necesario que se involucren todas las áreas funcionales como mercadotecnia, producción, finanzas, recursos humanos, entre otros. <sup>13</sup>

#### **2. 1. 1. Rendimiento percibido**

El rendimiento percibido es el desempeño en la entrega de valor que el cliente, en su opinión, obtuvo después de adquirido el producto o servicio. Este rendimiento se caracteriza por ser la percepción del cliente, no de la empresa; se basa en resultados; no constituye necesariamente la realidad ya que solamente es una percepción; puede ser impactado por las opiniones de los influyentes del comprador y depende tanto del estado de ánimo del cliente, como de su juicio por lo que para evaluarlo es necesario investigar al individuo. <sup>14</sup>

##### **2. 1. 1. 1. Valor percibido por el cliente**

El cliente escoge un producto por sobre otro cuando lo valora más, esto significa que la suma de beneficios que le otorga es mayor que los costos tangibles e intangibles representados. El beneficio mencionado anteriormente puede definirse como el valor en dinero de los beneficios económicos, funcionales y psicológicos esperados del producto, servicio, la imagen de la empresa y el personal involucrado. Por el contrario, el costo es todo aquello en lo que incurre el cliente al evaluar, obtener, usar y rechazar lo ofrecido, por ejemplo, los costos monetarios,

---

<sup>13</sup> Thompson, I. (julio de 2019). La Satisfacción del Cliente. Obtenido de [https://moodle2.unid.edu.mx/dts\\_cursos\\_md/pos/MD/MM/AM/03/Satisfaccion\\_del\\_Cliente.pdf](https://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md/pos/MD/MM/AM/03/Satisfaccion_del_Cliente.pdf)

<sup>14</sup> Ibidem

de tiempo y de oportunidad. Para aumentar el valor, se debe manipular una de las dos variables, ya sea incrementar el beneficio o disminuir los costos. Es así que el valor también puede definirse como la combinación entre calidad, servicio y precio, mejor conocido como la triada de valor del cliente.<sup>15</sup>

La calidad puede definirse de distintas formas, como por ejemplo aptitud para uso, “cumplimiento con los requerimientos” y “ausencia de variaciones”. Sin embargo, Kotler y Keller en el libro Dirección de Marketing, utilizaron la definición de la Asociación Americana para la Calidad la cual está completamente centrada en el cliente e indica que para que un producto o servicio sea de calidad, debe de poder satisfacer las necesidades del comprador, de forma que cumpla o sobrepase sus expectativas. Asimismo, una empresa de calidad es “aquella que satisface la mayor parte de las necesidades de sus clientes casi todo el tiempo”.<sup>16</sup>

El servicio son las actividades donde interactúan la organización con el cliente, de otra forma, constituyen el punto de contacto entre ambos. Depende está la permanencia del cliente, así como la promoción gratuita de boca en boca, siendo este un factor esencial en la organización.<sup>17</sup>

El precio es la cantidad a pagar por un bien o servicio, este también funciona como uno de los principales determinantes que impulsan a los compradores a escoger la oferta del bien o servicio.<sup>18</sup>

### **2. 1. 1. 2. El proceso de entrega de valor**

Tradicionalmente las empresas se dedicaban a la fabricación y venta, siendo el marketing una herramienta durante el proceso comercial. Estas organizaciones tienen éxito cuando hay

---

<sup>15</sup> Philip, K., & Keller, K. (2012). Dirección de Marketing (Decimocuarta edición ed.). México: PEARSON EDUCACIÓN. Páginas 11-383.

<sup>16</sup> Ibidem

<sup>17</sup> Montoya Agudelo, C. A., & Boyero Saavedra, M. R. (2012). El CRM como herramienta del Servicio al Cliente. Obtenido de Revista Científica Visión del Futuro: <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935480005.pdf>

<sup>18</sup> Ibidem



escasos bienes y los consumidores no son exigentes. Sin embargo, las empresas que funcionan en un ambiente donde hay diversidad de personas y criterios de compra, deben de diseñar ofertas bien definidas involucrando la mercadotecnia desde el inicio de la planificación. El reconocimiento de este hecho inspiró una nueva visión de los procesos de negocio, colocando al marketing en el inicio de la planificación enfatizando el elegir el valor antes de que exista el producto. Seguidamente, deben de proveer ese valor al definir su producto, precio y plaza para finalmente poder comunicarlo.<sup>19</sup>

### **2. 1. 2. Expectativas**

Se refiere a lo que espera el cliente después de haber conseguido la oferta. Esta expectativa puede construirse por promesas de la empresa, experiencias anteriores, opiniones de una tercera persona o la oferta del competidor. Es importante que la empresa establezca de una manera adecuada las expectativas y las monitoree, ya que si las establecen muy bajo es probable que no le resulte lo suficientemente atractivo al cliente como para realizar la compra, en cambio si las establecen muy alto el cliente puede sentirse decepcionado.<sup>20</sup> Según Avelina Koenes (1995), los factores que determinan las expectativas de los clientes son las siguientes:

- Expectativas controlables directamente por la empresa: Dentro de ellas se encuentra la comunicación por parte del departamento de mercadotecnia, como la publicidad, promoción, venta personal, relaciones públicas y redes sociales. También, incluye la comunicación por parte de los empleados, papelería comercial, infraestructura física, entre otros.
- Expectativas controlables indirectamente por la empresa: Estas expectativas son consecuencia de las acciones de la empresa, como las experiencias pasadas de los clientes; o de la comunicación boca a boca, condicionada por las opiniones ajenas.
- Expectativas no controlables por la empresa: En este caso los clientes se plantean las expectativas basadas en experiencias pasadas con empresas anteriores.<sup>21</sup>

---

<sup>19</sup> Ibidem

<sup>20</sup> Ibidem

<sup>21</sup> Ramírez Hernández, F., Ramos Mora, V., & Rojas Molina, N. (2010). Análisis de Calidad en el Servicio de Taller Mecánico de las Agencias Automotrices. Obtenido de <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xv/docs/116.pdf>. Páginas 11-12

### **2. 1. 3. Niveles de satisfacción**

Una vez hecha la comparación entre sus expectativas y el rendimiento percibido, los clientes pueden experimentar uno de los tres niveles de satisfacción. El primero es la insatisfacción dada cuando el valor percibido es menor a las expectativas, es allí cuando el cliente cambiará de empresa; el siguiente nivel es la satisfacción la cual se produce cuando ambas variables coinciden por lo que el comprador será leal a la empresa siempre y cuando no encuentre otro proveedor con una mejor oferta; el último nivel es la complacencia la cual resulta cuando el rendimiento es superior a las expectativas, es entonces cuando el cliente será incondicionalmente leal a la organización oferente debido a una afinidad emocional la cual superará la preferencia racional.<sup>22</sup>

### **2. 1. 4. Servicio al cliente**

El servicio al cliente son las actividades donde interactúa el suministrador con el cliente y constituye una oportunidad para poder diferenciarse de sus competidores optimizando los factores que intervienen en dicho proceso. Dentro de esos factores se encuentran el priorizar al cliente, cumplir con lo prometido a lo largo de todo el proceso, superar sus expectativas, entre otros.<sup>23</sup>

### **2. 1. 5. Medición de satisfacción al cliente**

Es común que las empresas que evalúan periódicamente el servicio al cliente con el objetivo de retenerlos, también evalúen los factores que contribuyen a que el cliente se sienta satisfecho para poder reorientar sus actividades de mercadotecnia y operativas. Pero, cabe destacar que la satisfacción al cliente y su lealtad no es proporcional debido a que, si la satisfacción al cliente se mide en una escala del 1 al 5, la calificación más baja (uno) producirá que el cliente no vuelva a comprar o incluso hable mal de la empresa, la calificación más alta (cinco) indica una alta probabilidad de recompra, pero los niveles intermedios nos indican que existe una mediana probabilidad de que no haya recompra.

---

<sup>22</sup> Ibidem

<sup>23</sup> Ibidem

### **2. 1. 5. 1. Encuesta de promotor neto**

Frederick Reichheld, de Bain, considera que para evaluar la satisfacción al cliente es necesaria una única pregunta “¿Qué probabilidad hay de que usted recomiende nuestro producto o servicio a un amigo o colega?” puesto que una alta puntuación, la cual demuestra una alta probabilidad de recomendación, evidencia que el cliente está altamente satisfecho. Para poder determinar el resultado de una encuesta de promotor neto, primero, se les pide a los clientes que califiquen la probabilidad de que hagan recomendaciones en una escala de 0 a 10, seguidamente, se restan los detractores (puntajes de 0 a 6) de los promotores (puntajes de 9 y 10). Aquellos clientes que califican la empresa con 7 u 8 son considerados pasivamente satisfechos, y no se incluyen en la ecuación.<sup>24</sup>

### **2. 1. 5. 2. Índice de “cosas que salieron mal”**

Tiene un enfoque el Lean Seis Sigma y “es un índice se logra midiendo las quejas que se reciben por cada unidad vendida. Es un enfoque desde lo negativo, pero sirve para ver los dos extremos. Cabe destacar que hay clientes que están insatisfechos e incluso molestos, pero no se quejan si no se les da la oportunidad.”<sup>25</sup>

### **2. 1. 5. 3. Quejas de los clientes**

El equipo de mercadotecnia de la empresa de 3M Company indicó que gran parte de sus ideas de innovación surgen de informarse sobre las quejas de sus clientes. Adicional a ello, estudios demuestran que “a pesar de que los clientes se muestran insatisfechos con sus compras más o menos el 25% de las veces, sólo el 5%, aproximadamente, se queja. El otro 95% siente que no vale la pena el esfuerzo de quejarse, o no sabe ante quién o cómo hacerlo. Estos clientes simplemente dejan de comprar” Kotler añade que “De los clientes que registran una queja, entre el 54 y 70% volverá a hacer negocios con la organización si ésta resuelve su insatisfacción. La cifra aumenta a 95% si el cliente siente que la queja fue resuelta rápidamente. Los clientes cuyas quejas se resuelven de manera satisfactoria le cuentan a un

---

<sup>24</sup> Ibidem

<sup>25</sup> Emprendedoras.com. (15 de febrero de 2018). Cómo medir la experiencia de cliente. Obtenido de <http://emprendedoras.com/como-medir-la-experiencia-de-cliente/>

promedio de cinco personas sobre el buen trato que recibieron. Sin embargo, el cliente insatisfecho promedio se quejará con 11 personas.”<sup>26</sup>

## **2. 2. Gestión de las relaciones con los clientes**

La gestión de las relaciones con el cliente (CRM, por sus siglas en inglés) es una herramienta que permite conocer al consumidor, sus preferencias, comportamiento y estilo de vida; además de manejar de manera eficiente dicha información con el fin de alinear los procesos internos de la compañía con sus necesidades. Asimismo, pretende atraer al cliente, analizarlo y fidelizarlo, a través de la mejora del servicio, lo cual es importante debido a que contribuye al éxito de la empresa, así como a su diferenciación frente a la competencia. Es posible analizar el concepto de CRM desde tres perspectivas, la primera se centra totalmente en la tecnología la cual se enfoca en el posicionamiento de los productos y una respuesta sistemática a los problemas administrativos; la segunda se centra en el ciclo de vida del cliente, el cual incluye factores como atracción, transacción, servicio y mejoramiento; y centrada en sus estrategias, la cual se refiere a las técnicas usadas para administrar a los clientes que pretenden generar valor también a los accionistas de la compañía.

Es entonces que “El CRM puede constituirse en una estrategia de negocio enfocada hacia el logro de una nueva ventaja competitiva a un largo plazo, gracias a la entrega óptima de valor al cliente y a la misma obtención de valor que tiene un negocio de manera simultánea.” <sup>27</sup> Dicho de otra manera, la administración de las relaciones con el cliente es un enfoque empresarial para conocer el comportamiento de los compradores con el fin de aumentar la captación, retención lealtad y rentabilidad a través de la satisfacción de sus necesidades como consecuencia de factores como el desarrollo de nuevos productos, reabastecimiento de inventarios, distribución por canales y servicio al cliente lo que los lleva a ser más rentables. <sup>28</sup>

---

<sup>26</sup> Ibidem

<sup>27</sup> Ibidem

<sup>28</sup> Swift, R. (2002). CRM: Cómo manejar las relaciones con los clientes. México: Pearson Educación. Obtenido de Pearson Educación: <https://books.google.com.gt/books?id=yn1Jbi3sBKQC&lpg=PA7-IA2&ots=xxquSYwr9s&dq=CRM%20beneficios&lr&hl=es&pg=PA28#v=onepage&q&f=false>

### **2. 2. 1. Procesos de la gestión de relaciones con los clientes**

Implementar una herramienta para gestionar la relación con los clientes implica la adopción de una filosofía empresarial donde todos sus esfuerzos serán orientados hacia la satisfacción del cliente a través del aprendizaje de las necesidades y comportamiento de los clientes. Sin embargo, también puede adaptarse desde un punto de vista tecnológico, siendo este una parte de la herramienta, pero no su totalidad. Al unir ambos conceptos se puede definir como un proceso que reúne elementos de información de los clientes, el mercado, las ventas, las respuestas, la efectividad y las tendencias que podrá tener el mercado. Para ello se establecieron ciertas funciones que debería de proveer esta estrategia por áreas, tales como:

“Mercadeo: Construcción de la base de datos para envío de información, así como perfilación y segmentación del mercado meta; envío de correos electrónicos con boletines informativos o promociones personalizadas; administración de primeros contactos; y calificación de clientes potenciales.

Ventas: Gestión de cuentas y contactos; administración de fuerza de ventas; administración de cuotas; planes de visitas; registro de información transaccional, como inventarios, precios, pedidos, entre otros; administración de cotizaciones y propuestas; y pronósticos de ventas.

Servicio al cliente: Call center; quejas y reclamos; administración de contratos de servicio; y portales de auto asistencia para los clientes.”<sup>29</sup>

### **2. 2. 2. Factores críticos de éxito**

Para que una herramienta de gestión de la relación con los clientes sea exitosa es necesario tener un grupo de colaboradores entrenados, convencidos de sus beneficios y proactivos los cuales cumplan con programas de capacitación periódica. Además, debe de implementarse de una manera gradual debido a que cada empresa es diferente y le permitiría corregir errores a medida que se adopta.<sup>30</sup>

---

<sup>29</sup> Ibidem

<sup>30</sup> Ibidem

### **2. 2. 3. Implementación de un CRM**

Para poder implementar una herramienta de tal índole, las empresas deben de dividir el proyecto en subproyectos que sean más fáciles de administrar, además de implementar programas pilotos con controles a corto plazo involucrando a todas las áreas pertinentes y realizando correcciones cada vez que sea necesario. En segundo lugar, es necesario hacer un análisis de los datos que le interesan a la empresa y cómo se almacenarán, sin embargo, el almacenamiento de datos poco útiles constituye una pérdida de tiempo y, con ello, dinero. Al momento de dar inicio a la administración de datos es necesario establecer claramente los objetivos los cuales pueden estar encaminados a solucionar inconvenientes detectados con referencia a los clientes, la cual puede abarcar desde la selección de clientes hasta incrementar el consumo de bienes o uso de servicios de la empresa; además es importante el identificar las actividades críticas que deben de adelantarse previo a su implementación.<sup>31</sup>

Finalmente, todos los empleados deberían de participar en su implementación, desde el recepcionista hasta el vendedor. A continuación el CRM se practica en dos niveles, el primero, consiste en informar a todos los involucrados de la mayor cantidad de datos al menor costo posible; el segundo, se enfoca en brindar esos mismos datos a un grupo especializado en el manejo de la relación con un grupo selecto de clientes.<sup>32</sup>

#### **2. 2. 3. 1. CRM en compañías pequeñas**

Existen numerosas compañías pequeñas alrededor del mundo que son capaces de implementar un CRM fácilmente mediante el contacto con un grupo determinado de personas con el fin de venderles productos y servicios, además, con ello se busca el que nuevamente, tal como sucedió en décadas anteriores, no haya solamente una unión comercial, sino que también familiar y comunitaria.<sup>33</sup>

#### **2. 2. 3. 2. CRM en compañías grandes**

Muchas de las empresas conocen el término de cliente únicamente en términos de mercadotecnia, sin realmente conocerlos. Es por ello que la compañía puede afirmar que

---

<sup>31</sup> Ibidem

<sup>32</sup> Ibidem

<sup>33</sup> Ibidem

vende a millones de clientes a la semana, pero no podría definir quiénes son nuevos, cuáles volvieron a comprar, cuándo compraron por última vez y en qué consistió la transacción. Como consecuencia, las personas que deberían de ser el enfoque principal del negocio son relegados a un segundo lugar. La causa de ello, en muchas ocasiones, se debe a que su estructura actual no se los permite, además para la búsqueda de clientes recurren a el uso de correos electrónicos, telemarketing o ventas.<sup>34</sup>

#### **2. 2. 4. Desarrollo de indicadores en el CRM**

Una vez implementado la estrategia para administrar las relaciones con los clientes es necesario medir el cumplimiento de los objetivos y responder a ciertas interrogantes como ¿Qué ha aprendido la organización?, ¿Qué se ha mejorado y que se mejorará?, ¿Qué se ha actualizado en la organización?, ¿Qué se está mejorando?, ¿Qué cosas aún siguen igual? Y ¿Qué tanto se está centrado en los clientes? La respuesta a dichas preguntas permitirá realizar un diagnóstico con el fin de averiguar si las inconformidades de los clientes están siendo abordadas o no y así poder trasladar la información a la gerencia para realizar cambios en los procesos de la empresa.

Medir un CRM es una tarea compleja, pero pueden implementarse indicadores estratégicos y operacionales, los cuales dependerán de la planificación estratégica y los cambios en el mercado. Tobón Quintero señala “Según los estilos internos de decisión, los modelos utilizados para la medición son: retorno a la inversión, beneficios o activos intangibles, valoración competitiva, orientación al valor, y experiencia e instinto. Las empresas suelen adoptar más de uno de estos estilos de manera consciente o inconsciente.”

Cabe mencionar que los indicadores de medición deben de contar con factores del comportamiento de clientes, gestión de activos y desempeño de la marca, marketing, ventas, servicio, cadena de abastecimiento, página web, entre otros. Además, debe de ser capaz de medir todo punto de contacto con el comprador.<sup>35</sup>

---

<sup>34</sup> Ibidem

<sup>35</sup> Ibidem

### **2. 2. 5. Posibles errores en el proyecto CRM**

Durante la ejecución de la herramienta de gestión pueden ocurrir una serie de errores como asumir que los beneficios radican en la herramienta tecnológica más que en la estrategia en sí; no definir estrategias orientadas hacia los clientes; no definir el tipo de información requerido ni su fin; no establecer la forma de recolectar datos por parte de la organización, así como su almacenamiento y su uso.<sup>36</sup>

### **2. 2. 6. Beneficios de la gestión de la relación con los clientes**

Dentro de los beneficios obtenidos de la implementación de un CRM se encuentran

- Obtención de clientes, así como su conocimiento profundo para facilitar la comunicación con ellos.
- Incremento de la satisfacción al comprador ya que al conocer cuáles son sus necesidades, la empresa puede adaptarse en cuanto a los productos y el servicio que ofrecen, siempre que sea rentable.
- No es necesario captar gran cantidad de clientes y habrá un menor costo de captación, ya que se conoce su perfil y no se desperdiciarán recursos en personas que no llegarán a comprar.
- Menor costo de ventas: debido a que se fidelizan los compradores existentes y se utilizan los canales y distribuidores más eficientes para conseguirlo.
- Mayor rentabilidad de los clientes: gracias a la automatización de tareas de esta herramienta, se facilita el seguimiento de ventas, además de recomendar a la empresa posibilitando incrementar el beneficio para la compañía.
- Mayor retención y lealtad de los consumidores: debido a que éstos van a permanecer con la compañía por más tiempo y compran con mayor frecuencia.
- Evaluación de la rentabilidad del cliente: conocer cuáles clientes son rentables, cuáles no lo serán y con quiénes se podrán realizar negociaciones en el futuro. Este debería de ser un objetivo primordial para la empresa ya que se enfoca en la eficiencia ahorrando así recurso humano y financiero. El retorno de inversión se acelera cuando la organización retiene a los clientes rentables que adquirirán repetidamente sus

---

<sup>36</sup> Ibidem



productos y servicios hasta que estos se conviertan en promotores para atraer a nuevos consumidores.<sup>37</sup>

---

<sup>37</sup> Ibidem

### **Planteamiento del problema**

El cliente es la fuente de ingresos de una empresa, es por ello que todos los esfuerzos deben concentrarse en escuchar y atender sus necesidades. Estudios demuestran que a pesar de que el 25% de las veces el comprador se muestra insatisfecho con su transacción, únicamente el 5% presenta una queja, el resto de las personas considera que no vale la pena o no conoce cómo hacerlo, por lo que solamente dejan de comprar.<sup>38</sup> La inconformidad del consumidor podría considerarse una oportunidad en términos de que, para poder satisfacerlo, es necesario conocer las causas de su descontento el cual surge cuando las expectativas superan al rendimiento percibido.<sup>39</sup> Para poder evaluar el origen del problema, es necesario conocer ambas variables, las cuales empiezan y terminan con el conocimiento profundo del cliente y la forma en la que la empresa gestiona dicha información.

En la actualidad el incremento de la demanda de motocicletas ha causado que la oferta de las mismas también se desarrolle, sin embargo, no es al mismo ritmo, lo que implica que el cliente tiene mayor poder de decisión sobre lo que quiere para cubrir sus necesidades de transporte. El comprador se ha vuelto más exigente debido a que ha aumentado sus expectativas ya sea por las promesas realizadas por los departamentos de mercadotecnia de dichas empresas, experiencias del cliente con la competencia u opiniones de sus allegados. Entonces, si la empresa donde compra su vehículo está centrada en el producto y no en el consumidor, es posible que el rendimiento percibido sea bajo ya que tanto el servicio al cliente como el producto no cumplirán con sus necesidades y aquello que percibe como valioso.

El descontento del cliente cobra mayor importancia cuando no sólo no vuelve a comprar, sino también transmite su queja, en promedio a 11 personas.<sup>40</sup> Esto, registrado en una curva de ventas proyecta como resultado una curva leptocúrtica, la cual es caracterizada por un crecimiento rápido desde su introducción, una madurez corta y un declive rápido, puesto que

---

<sup>38</sup> Philip, K., & Keller, K. (2012). Dirección de Marketing (Decimocuarta edición ed.). México: PEARSON EDUCACIÓN. Página 129.

<sup>39</sup> Thompson, I. (julio de 2019). La Satisfacción del Cliente. Obtenido de [https://moodle2.unid.edu.mx/dts\\_cursos\\_md/pos/MD/MM/AM/03/Satisfaccion\\_del\\_Cliente.pdf](https://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md/pos/MD/MM/AM/03/Satisfaccion_del_Cliente.pdf)

<sup>40</sup> Ibidem

no hubo recompra.<sup>41</sup> Sin embargo, sabemos que “Un cliente altamente satisfecho suele ser más perdurable; compra más a medida que la empresa introduce productos nuevos o mejorados; habla bien a otros sobre la empresa y sus productos; pone menos atención a las marcas competidoras, es menos sensible al precio, y ofrece ideas para el desarrollo de productos y servicios; además, cuesta menos atenderlo que a un cliente nuevo, ya que las transacciones pueden volverse rutinarias.<sup>42</sup>

Valga como ilustración el caso de la empresa multinacional Tutto. “Tutto se dedica a la confección de ropa, morrales, mochilas, bolsos, maletines y accesorios. Años atrás realizaron un autodiagnóstico donde llegaron a la conclusión de que carecían de un programa para fidelizar a sus clientes, no poseían los datos de sus compradores, tampoco tenían un modelo de segmentación al cual enfocaran todos sus esfuerzos mercadológicos, tenían una mayor orientación en el mercadeo transaccional centrado en el producto, el mercado cada vez se volvía más difícil de satisfacer y sus competidores cobraban mayor fuerza marcando una tendencia hacia el mercadeo centrado en el usuario a través de un mayor enfoque en la identificación del perfil del cliente ideal, qué compra y cuáles son las características de la transacción.

El fin de la autoevaluación era poder identificar a los compradores con mayor importancia, aumentar su satisfacción y con ello su fidelidad para poder incrementar la rentabilidad del negocio. Es por ello que se diseñó y lanzó el programa de Gestión de Relación con Clientes o CRM, por sus siglas en inglés. Como resultado consiguieron un nuevo modelo de segmentación que les fueran leales, conjuntamente obtuvieron la información acerca de sus hábitos de compra, inscripción de clientes al programa, los cuales se convertirían en el 4,4% de las ventas totales y una efectividad del 100% en el envío de mails con una lectura del 61%.

De este proceso los resultados tanto financieros, como de experiencia y de mercadeo fueron bastante positivos, ya que se logró definir la segmentación del mercado, incrementar el número de clientes, conocer en profundidad sus hábitos de compra y aumentar las ventas a los clientes

---

<sup>41</sup> Asteguieta, E. (2012). Marketing Estratégico. Guatemala: Asteguieta. Página 36.

<sup>42</sup> Ibidem

con los que ya se tenía una relación. En este caso podemos ver como se cumplieron los objetivos financieros, de mercadeo y de experiencia y se generó un valor tanto a las relaciones con el cliente como a la compañía, la implementación de los factores de éxito desencadenó en la consecución de los objetivos planteados.”<sup>43</sup>

Ahora bien, los clientes actuales de la empresa sujeta de estudio indicaron a través de una serie de entrevistas que se sienten insatisfechos con el servicio, esto debido principalmente a la falta de comunicación y seguimiento a requerimientos de reparación que repercuten en la entrega tardía de su vehículo con respecto a la fecha prometida, así como en largas esperas en el taller. Dicho de otra manera, un usuario disconforme en este aspecto entrega su motocicleta al asesor técnico el cual le da una copia de la orden de trabajo que incluye el nombre del usuario, los datos de la motocicleta, la fecha y hora de ingreso, una descripción de la tarea a realizar con su respectivo presupuesto, número de orden, notas de carácter legal y finaliza con una firma de autorización del asesor y del cliente; además, estos datos son guardados en el sistema, sin embargo, no se registra la fecha de entrega. Como consecuencia, se dificulta la tarea de seguimiento a las unidades en servicio y reparación en función al nivel de urgencia dictado por el fin de dicho plazo.

El sistema mencionado anteriormente tampoco registra información adicional referente a sus hábitos de compra ni a aspectos psicográficos haciendo a este instrumento útil únicamente desde el punto de vista operativo, es por ello que el no conocer en profundidad el perfil del cliente sumado a un personal en el área de servicio poco afectivos provocado por el clima organizacional actual, hace que se sientan como un número más dentro de la compañía y perciben que su trato no es personalizado. Ante ello surge la incógnita ¿Cómo la implementación de una herramienta de gestión de información del cliente puede incrementar su satisfacción?

---

<sup>43</sup> Gestione GRP. (s.f.). Administración de las relaciones con el cliente CRM. Recuperado el septiembre de 2019, de <https://gestionegrp103.weebly.com/casos-de-eacutexito.html>

Collier, Bárbara  
Implementación de administración basada en la relación con los clientes para el incremento  
de su satisfacción en una empresa automotriz  
Planteamiento del problema

El presente trabajo de investigación se realizará en el departamento de ventas, taller, servicio al cliente y mercadotecnia de la empresa Mayor Servicios, S. A. Central limitándose a comprobar la hipótesis y proponer una solución a la problemática planteada.

### **Hipótesis**

Conforme se eleva el nivel de exigencia del cliente han surgido diferentes herramientas que permiten su conocimiento profundo las cuales permiten orientar todos los esfuerzos de la empresa hacia la complacencia de sus necesidades y con ello lograr que esté satisfecho para que no sólo se fidelice, sino que también sea promotor de la organización.

Para poder resolver el problema, es necesaria la implementación de una herramienta tecnológica que permita la recolección de datos del cliente, más allá de datos demográficos, para poder conocer qué es aquello que valora y sus necesidades con el fin de otorgarle un servicio que incremente el rendimiento percibido más allá de sus expectativas. Así también este instrumento debe ser capaz de registrar las transacciones de los consumidores a lo largo del tiempo para analizar patrones conductuales de compra y así darle un trato personalizado y adelantarse a sus necesidades, como por ejemplo un recordatorio por teléfono de un servicio menor o mayor que se aproxima. Finalmente, la estrategia debería permitir la automatización de tareas para darle seguimiento a los ingresos de motocicletas al taller basados en recordatorios de entrega próxima, pedido de repuestos e incluso una llamada posterior a la entrega para asegurarse de que el cliente está conforme.

En la industria automotriz la implementación de dicha técnica permitirá hacer más eficientes las áreas que sirvan como un punto de contacto con el comprador y destacar dentro de la competencia a través de una mercadotecnia orientada al cliente y un mejor servicio que satisfaga sus necesidades. Ante ello se plantea la hipótesis de que la implementación de una herramienta de gestión de la relación con el cliente incrementa su satisfacción.

Dentro de los beneficios esperados de esta herramienta para un negocio dedicado a comercializar y reparar motocicletas se encuentran el análisis de datos para fines de mercadotecnia y previsión de ventas, la identificación de clientes potenciales, el trato personalizado a los compradores, la automatización de tareas para recordatorios de seguimiento, previsión de necesidades del cliente en el área de mecánica preventiva y correctiva, y el contacto con clientes que no volvieron a comprar.

## Marco Metodológico

### 5. 1. Establecimiento de los objetivos de información

El propósito de la presente investigación es analizar cómo la implementación de una herramienta de gestión de información al cliente en una empresa dedicada a la comercialización de motocicletas, repuestos y accesorios puede incrementar su satisfacción. A través de ella se busca examinar una metodología centrada en el consumidor que permita que las empresas triunfen en los mercados competitivos debido a que, el gestionar la cartera de clientes es crucial para satisfacer al consumidor para fidelizarlo y ser más rentables.<sup>44</sup>

En ocasiones el departamento de mercadotecnia en el afán de vender más sugiere que para incrementar la satisfacción al cliente se deben de disminuir los precios o incrementar la cantidad de servicios, sin embargo, estas dos alternativas impactan directamente en la rentabilidad de la empresa. Para poder satisfacerlos de una manera rentable, es necesario generar más valor, esto a través de superar sus expectativas en el servicio. El servicio es la experiencia donde entra en contacto la organización y el cliente; depende de este si se conserva o se pierde. Para conservarlo es necesario que las empresas valoren a la persona más allá de una simple transacción, al registrar todas las negociaciones e interacciones a lo largo del servicio, para realizar un análisis profundo de dicha información y así comprender de mejor manera y predecir el comportamiento del usuario. Por su parte, el comprador percibirá todos los factores que diferencien a la organización con su competencia estudiando si volverá a comprar allí o no.

Como se mencionó anteriormente, la implementación de un CRM tiene como fin la satisfacción al cliente, lo cual es fundamental considerando que los valores para la empresa expuesta anteriormente han sido los cimientos por sobre los cuales ha ido creciendo, pudiéndose ver reflejados tanto en los colaboradores como en los fundadores. Estos determinan la manera en la que van a desempeñarse en sus labores diarias y de la misma manera guían la toma de decisiones. Los valores que promueve son pasión, integridad, trabajo en equipo, innovación y

---

<sup>44</sup> Valenzuela, L. (2010). Marketing orientado al cliente y ética. Obtenido de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/139748/Marketing-orientado.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

satisfacción al cliente por lo que el presente estudio también busca dar validez a sus valores empresariales, principalmente este último.

### **5. 1. 1. Objetivo general**

Determinar la relación entre la implementación de una herramienta de gestión de la relación con el cliente en empresas dedicadas a la comercialización de motocicletas, repuestos y accesorios y el incremento de su satisfacción.

### **5. 1. 2. Objetivos específicos**

- Determinar el perfil de sus clientes.
- Identificar las principales frustraciones de sus compradores.
- Determinar el medio predilecto de los clientes de Mayor Servicios S. A. para plantear sus inconformidades acordes con su categoría.
- Examinar cómo la insatisfacción al cliente afecta las ventas.
- Averiguar formas de incrementar la satisfacción al cliente.
- Identificar cómo un CRM puede afectar la satisfacción al cliente.
- Explicar cómo implementar un CRM en una empresa automotriz.

## **5. 2. Diseño de la muestra**

### **5. 2. 1. Definir la población**

La presente investigación se realizó a expertos en servicio al cliente con experiencia en software de administración de información del cliente y ventas en empresas de la industria automotriz; clientes de Mayor Servicios S. A. Central; además se analizaron documentos primarios que contienen quejas expresadas por los compradores de la empresa.

### **5. 2. 2. Definir el tamaño de la muestra**

El estudio de campo se efectuó a tres peritos en servicio al cliente; dos grupos de compradores, el primero de 66 individuos, y el segundo de 83; y 85 casos expuestos de inconformidad del cliente en la documentación mencionada previamente.



### **5. 2. 3. Procedimiento de muestreo**

El presente estudio se realizará a través del procedimiento no probabilístico seleccionando la muestra por conveniencia.

### **5. 2. 4. Selección de muestra**

La muestra seleccionada consistió en dos expertos en servicio al cliente los cuales poseen amplia experiencia tanto en el manejo de CRM como en ventas, específicamente en la industria automotriz; dos grupos de clientes de Mayor Servicios S. A. de 66 y 83 sujetos cuyo motivo de visita fuese recoger las placas de su vehículo, compra, entrega o recepción de su motocicleta posterior a servicio de taller, reclamos y compra de repuestos; y 85 casos desglosados de la siguiente manera: 12 en la página de fans de la empresa en Facebook, 14 en el libro de la DIACO y 59 a través de la encuesta número 1 (ver anexo 1).

## **5. 3. Selección de método de investigación**

### **5. 3. 1. Técnica cualitativa**

El siguiente estudio es de carácter cuantitativo debido a recopila información a través de entrevistas a profundidad para su posterior interpretación presentando el resultado de su análisis de forma narrativa.

### **5. 3. 2. Técnica cuantitativa**

Como complemento de la investigación se aplicó el método cuantitativo en donde la información recabada a través de encuestas se presentó de forma numérica con el fin de analizar posibles enlaces entre variables. Además, se realizó un análisis documental en la cual las opiniones fueron clasificadas bajo distintos criterios para su clasificación y presentación numérica.

### **5. 3. 3. Diseño del instrumento**

#### **5. 3. 3. 1. Técnicas cualitativas**

Los instrumentos utilizados para la recolección de datos cualitativos fueron una guía para la realización de entrevistas a profundidad (ver anexo 2) realizada a expertos en servicio al cliente para conocer sus opiniones acerca de la satisfacción al consumidor y la administración de sus datos.

### **5. 3. 3. 2. Técnicas cuantitativas**

Para obtener los datos cuantitativos se utilizaron dos modelos de encuestas, la encuesta número uno (ver anexo 1) que plantea veinticinco preguntas y la encuesta número dos (ver anexo 3) la cual contiene ocho; a través de dichos cuestionarios se busca conocer factores geográficos, demográficos, psicográficos y conductuales de los clientes de Masesa Central que permitan elaborar el perfil de los consumidores en función del uso que le dan a su motocicleta, rango de edad, rango de ingresos y marca de su vehículo.

Además, se hizo uso de una cédula documental (ver anexo 4) para transformar los documentos primarios provenientes de las inconformidades de las clientes expresadas en la página de fans de Masesa en Facebook, el libro de la DIACO y en la encuesta número uno mencionada anteriormente en un documento secundario de mayor comprensión el cual cataloga los casos en diez categorías diferentes.

### 5. 3. 4. Trabajo de campo

#### Encuesta 1

La encuesta uno (ver anexo 2) recaba información acerca de los clientes de Masesa Central y pretende determinar su perfil tomando en cuenta variables demográficas, geográficas, psicográficas y conductuales. Fue omitida la pregunta 2, debido a que de la totalidad de encuestados únicamente una persona correspondía al género femenino; la pregunta 3 por dificultades en su clasificación; la pregunta 7 por posible sesgo en las respuestas; y las preguntas 8, 9, 19, 20, 21 por ser poco relevantes para la investigación. Vale la pena destacar que el total por preguntas, si pertenece a la columna del número de personas, se refiere al total de encuestados, no al total de respuestas. Adicional a ello, el total de la columna de porcentaje en las preguntas 7, 10, 11, 12, 18 y 22 suma más del 100% ya que estas admitían más de una elección.

#### 1. ¿Qué edad tiene?

Opciones	Número de personas	Porcentaje
18 a 25	22	34%
26 a 33	27	42%
34 a 41	10	15%
42 a 49	4	6%
50 a 57	2	3%
Total	65	100%

#### 4. ¿En dónde vive?

Departamento	Número de personas	Porcentaje
Chimaltenango	1	2%
Escuintla	2	3%
Guatemala	60	91%
Sacatepéquez	2	3%
Seattle	1	2%
Total	66	100%

<b>Ciudad</b>	<b>Número de personas</b>	<b>Porcentaje</b>
Ciudad de Guatemala	31	53%
Mixco	16	27%
Carretera a El Salvador	3	5%
Amatitlán	2	3%
Villa Nueva	2	3%
San Miguel Petapa	2	3%
Santa Catarina Pinula	1	2%
San José Pinula	1	2%
Villa Canales	1	2%
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>

5. ¿Cuáles son sus ingresos aproximados?

<b>Opciones</b>	<b>Número de personas</b>	<b>Porcentaje</b>
2,500 - 5,000	28	58%
5,001-10,000	13	27%
+ 10,000	7	15%
<b>Total</b>	<b>48</b>	<b>100%</b>

6. ¿Cómo pagó su moto?

<b>Opciones</b>	<b>Número de personas</b>	<b>Porcentaje</b>
Contado	32	48%
Crédito	34	52%
<b>Total</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>

7. ¿Para qué utiliza su moto?

<b>Opciones</b>	<b>Número de personas</b>	<b>Porcentaje</b>
Transporte	51	77%
Paseo	31	47%
Trabajo	21	32%
<b>Total</b>	<b>66</b>	<b>156%</b>

10. ¿Qué lo motiva a salir a trabajar todos los días?

Opciones	Número de personas	Porcentaje
Alcanzar Metas	1	2%
Compromisos económicos	9	14%
Estabilidad económica	4	6%
Familia	31	47%
Gastos personales	4	6%
Hijos	5	8%
Le gusta su trabajo	2	3%
Superación personal	10	15%
Superación profesional	5	8%
Viajar	3	5%
<b>Total</b>	<b>66</b>	<b>112%</b>

11. ¿En qué es lo que piensa por las noches antes de dormir?

Opciones	Número de personas	Porcentaje
Agradecer a Dios	13	24%
Bienestar personal	7	13%
Metas	2	4%
Moto	3	5%
No poder hacer bien el trabajo	1	2%
Pendientes del día siguiente	1	2%
Planificación del día siguiente	20	36%
Provisión económica	3	5%
Repaso del día	2	4%
Trabajo	2	4%
Trabajo y universidad	1	2%
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

12. ¿Cuáles son sus sueños y aspiraciones?

Opciones	Número de personas	Porcentaje
Casa	17	26%
Economía	8	12%
Educación	15	23%
Emprender	11	17%
Familia	13	20%
Moto	3	5%
Personal	10	15%
Profesional	15	23%
Vehículo	4	6%
Viajar	6	9%
<b>Total</b>	<b>66</b>	<b>155%</b>

13. ¿Qué opinan su pareja, familia y amigos de que use moto?

Opciones	Número de personas	Porcentaje
0%	20	42%
33%	2	4%
50%	8	17%
100%	18	38%
<b>Total</b>	<b>48</b>	<b>100%</b>

Las opciones se clasificaron por porcentajes para medir el grado de aceptación, 0% significa que su pareja, familia y/o amigos no están de acuerdo con que el encuestado utilice motocicleta; 100% indica que están completamente de acuerdo.

14. ¿Escucha radio?

Opciones	Número de personas	Porcentaje
Sí	39	60%
No	26	40%
<b>Total</b>	<b>65</b>	<b>100%</b>

15. ¿Cuál es su género musical favorito?

Opciones	Número de personas	Porcentaje
Cumbia	1	2%
Electrónica	6	9%
Cristiana	6	9%
Heavy metal	3	5%
Indie	2	3%
Música Clásica	1	2%
Pop	3	5%
Pop rock	2	3%
R&B	1	2%
Rancheras	11	17%
Reggaetón	6	9%
Rock	8	12%
Románticas	1	2%
Todo	11	17%
Todo menos reggaetón	3	5%
<b>Total</b>	<b>65</b>	<b>100%</b>

16. ¿Qué programas de tv le gustan más?

Opciones	Número de personas	Porcentaje
Animal planet	3	5%
Anime	1	2%
Deportes	9	15%
Documentales	2	3%
Fox	2	3%
History Channel	4	7%
Nat Geo	4	7%
No mira televisión	15	25%
Noticias	3	5%
Películas	5	8%
Reality Show	1	2%
Series	2	3%
Series de acción	2	3%
Series de crimen	3	5%
Series de suspenso	2	3%
TLC	1	2%
Vehículo	1	2%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

17. ¿Lee el periódico? si es así, ¿cuáles?

Opciones	Número de personas	Porcentaje
Si	26	43%
No	35	57%
Total	61	100%

Opciones	Número de personas	Porcentaje
Nuestro diario	8	42%
Prensa libre	11	58%
Total	19	100%

18. ¿Usa redes sociales? si es así, ¿cuáles?

Opciones	Número de personas	Porcentaje
Facebook	59	89%
Instagram	30	45%
Twitter	4	6%
Total	66	

22. ¿Cuáles son sus principales obstáculos para alcanzar lo que desea?

Opciones	Número de personas	Porcentaje
Competencia laboral	1	2%
Dinero	23	35%
Disciplina	4	6%
Educación	4	6%
Energía	1	2%
Falta de disciplina	1	2%
Falta de oportunidad laboral	3	5%
Miedo	2	3%
No hay	4	6%
No tener moto	3	5%
Nosotros mismos	2	3%
Personas	1	2%
Pesimismo	1	2%
Entorno	2	3%
Salud	1	2%
Tiempo	14	21%
Tomar decisiones	1	2%
Total	66	103%



25. ¿Como mide el éxito? En otras palabras, ¿cómo sabe que lo que está haciendo lo está haciendo bien?

Opciones	Número de personas	Porcentaje
Resultados	25	51%
Sentimientos	23	47%
Resultados y sentimientos	1	2%
Total	49	100%

## Encuesta 2

La encuesta dos (ver anexo 3) reúne información complementaria a la encuesta uno, determinando aspectos como razón de compra de motocicleta, razón de visita a Masesa Central, motocicleta del cliente, entre otros. Se omitió la pregunta 4 ya que se consideró que era poco relevante para la investigación. Nuevamente, es necesario señalar que, si pertenece a la columna del número de personas, se refiere al total de encuestados, no al total de respuestas. Adicional a ello, el total de la columna de porcentaje en las preguntas 1, 5, y 8 suman más del cien por ciento ya que estas admitían más de una elección.

### 1. ¿Cuál es el motivo de su visita?

Opciones	Número de personas	Porcentaje
Compra de repuestos	31	38%
Servicio de taller	36	44%
Compra de motocicleta o recoger placas	16	20%
Compra de accesorios	0	0%
Reclamo	2	2%
<b>Total</b>	<b>82</b>	<b>104%</b>

### 2. Género

Opciones	Número de personas	Porcentaje
Hombre	77	94%
Mujer	5	6%
<b>Total</b>	<b>82</b>	<b>100%</b>

### 3. ¿Cuál es su edad?

Opciones	Número de personas	Porcentaje
18 a 25	30	37%
26 a 33	32	39%
34 a 41	12	15%
42 a 49	6	7%
50 a 57	2	2%
<b>Total</b>	<b>82</b>	<b>100%</b>

5. ¿Para qué utiliza su moto?

Opciones	Número de personas	Porcentaje
Transporte	57	70%
Paseo	8	10%
Trabajo	25	30%
Total	82	110%

6. ¿Qué motocicleta tiene?

Opciones	Número de personas	Porcentaje
Bajaj	24	29%
Benelli	6	7%
Cfmoto	1	1%
KTM	10	12%
MRT	7	9%
TVS	29	35%
Otros	5	6%
Total	82	100%

Marca Bajaj

Modelo	Número de personas	Porcentaje
Boxer	8	33%
CT	2	8%
Discover	2	8%
Jumbo	1	4%
Platina	2	8%
Pulsar	8	33%
Star	1	4%
Total	24	100%

c. c. Motor	Número de personas	Porcentaje
100	6	29%
110	1	5%
125	3	14%
135	4	19%
150	4	19%
180	2	10%
200	1	5%
Total	21	100%

Marca Benelli

Modelo	Número de personas	Porcentaje
TNT	3	50%
Blanco	3	50%
Total	6	100%

c. c. Motor	Número de personas	Porcentaje
150	2	33%
135	1	17%
250	3	50%
Total	6	100%

Marca Cfmoto

Modelo	Número de personas	Porcentaje
NK	1	100%
Total	1	100%

c. c. Motor	Número de personas	Porcentaje
400	1	100%
Total	1	100%

Marca KTM

Modelo	Número de personas	Porcentaje
Duke	9	90%
Super adventure	1	10%
Total	10	100%

c. c. Motor	Número de personas	Porcentaje
200	3	30%
250	2	20%
390	4	40%
1290	1	10%
Total	10	100%

Marca MRT

<b>Modelo</b>	<b>Número de personas</b>	<b>Porcentaje</b>
Rad	2	40%
Pro mini	1	20%
RTR	2	40%
Total	5	100%
<b>c. c. Motor</b>	<b>Número de personas</b>	<b>Porcentaje</b>
150	3	60%
200	2	40%
Total	5	100%

Marca TVS

<b>Modelo</b>	<b>Número de personas</b>	<b>Porcentaje</b>
Apache	28	97%
NTR	1	3%
Total	29	100%

<b>c. c. Motor</b>	<b>Número de personas</b>	<b>Porcentaje</b>
125	1	4%
160	10	36%
180	8	29%
200	9	32%
Total	28	100%

7. ¿Por qué compró esa motocicleta y no otra?

Opciones	Número de personas	Porcentaje
Estilo	36	44%
Precio	17	20%
Marca	12	15%
Calidad	7	9%
Económico	7	9%
Motor	7	9%
Uso	7	9%
Empresa	4	5%
Recomendación	3	4%
Respaldo	2	2%
Prestaciones	1	1%
Recompra	1	1%
Reventa	1	1%
Tamaño	1	1%
Única	1	1%
Upgrade	1	1%
ABS	1	1%
<b>Total</b>	<b>82</b>	<b>133%</b>

8. ¿Por qué escogió Masesa y no otra tienda?

Opciones	Número de personas	Porcentaje
Es la distribuidora	22	26%
Calidad	12	14%
Buenos precios	8	10%
Prestigio	7	9%
Recomendación	7	9%
Empresa	6	7%
Ubicación	4	5%
Crédito	3	4%
Recompra - Bajaj	3	4%
Fiel a la tienda	2	2%
Garantía	2	2%
Por respaldo	2	2%
Recompra -Calidad	2	2%
Buen servicio	1	1%
Mala experiencia con UMA	1	1%
Mecánico	1	1%
Por necesidad	1	1%
Quería probar	1	1%
Quería una motocicleta modelo Pulsar	1	1%
Repuestos para modelo Apache	1	1%
Variedad de motos	1	1%
Es conocido	0	0%
<b>Total</b>	<b>82</b>	<b>104%</b>

**Cédula documental**

Documento que se analiza: Facebook (ver anexo 4)

Descripción del contenido: A continuación, se presentan las quejas expresadas a través de la sección de opiniones en la página de fans de Masesa realizadas del 1 de enero al 30 de abril del 2019.

<b>Queja</b>	<b>Cantidad de casos</b>	<b>Porcentaje</b>
Desperfecto de fábrica	0	0%
Falta de amabilidad del personal	0	0%
Falta de comunicación y seguimiento	4	29%
Falta de información de garantías	1	7%
Falta de repuestos	3	21%
Inconformidad con servicio de taller	4	29%
No genera suficiente valor al cliente	0	0%
Trámite de placas extenso	2	14%
Ubicación	0	0%
N/A	0	0%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

Documento que se analiza: Libro DIACO (ver anexo 4)

Descripción del contenido: La siguiente tabla reúne las inconformidades de los clientes de Masesa Central realizadas a través del libro de la DIACO realizadas del 1 de enero al 30 de abril del 2019.

<b>Queja</b>	<b>Cantidad de casos</b>	<b>Porcentaje</b>
Desperfecto de fábrica	6	40%
Falta de amabilidad del personal	0	0%
Falta de comunicación y seguimiento	5	33%
Falta de información de garantías	1	7%
Falta de repuestos	0	0%
Inconformidad con servicio de taller	2	13%
No genera suficiente valor al cliente	0	0%
Trámite de placas extenso	1	7%
Ubicación	0	0%
N/A	0	0%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>



Documento que se analiza: Encuesta 1 (ver anexo 2)

Descripción del contenido: El cuadro mostrado a continuación expresa las quejas de los clientes de Masesa Central realizadas al encuestador del 12 de marzo al 4 de abril del 2019.

<b>Queja</b>	<b>Cantidad de casos</b>	<b>Porcentaje</b>
Desperfecto de fábrica	0	0%
Falta de amabilidad del personal	3	4%
Falta de comunicación y seguimiento	35	51%
Falta de información de garantías	3	4%
Falta de repuestos	6	9%
Inconformidad con servicio de taller	8	12%
No genera suficiente valor al cliente	5	7%
Trámite de placas extenso	2	3%
Ubicación	3	4%
N/A	3	4%
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>100%</b>

Resultado general

<b>Queja</b>	<b>Cantidad de casos</b>	<b>Porcentaje</b>
Desperfecto de fábrica	6	6%
Falta de amabilidad del personal	3	3%
Falta de comunicación y seguimiento	44	45%
Falta de información de garantías	5	5%
Falta de repuestos	9	9%
Inconformidad con servicio de taller	14	14%
No genera suficiente valor al cliente	5	5%
Trámite de placas extenso	5	5%
Ubicación	3	3%
N/A	3	3%
<b>Total</b>	<b>97</b>	<b>100%</b>

## Entrevista abierta

### 1. Lic. Jorge Mejía

Vendedor de automóviles nuevos. Entrevista realizada en sala de ventas de agencia de Toyota Km.14 5-25, Z.3 de Mixco.

#### **Examinar cómo la insatisfacción al cliente afecta las ventas.**

- ¿Qué entiende por insatisfacción al cliente y cuáles cree que son sus principales causas?

La insatisfacción al cliente surge a partir de no hablar con claridad con el cliente y no establecer reglas claras. El vendedor deberá de decidir si cerrar la negociación aunque tenga una insatisfacción con el cliente, por ejemplo, si el personal de ventas, con el objetivo de cerrar una negociación, realiza promesas que no se pueden cumplir; quedarse con un cliente satisfecho exponiendo con claridad sus proposiciones aunque no sean del agrado del cliente; o no realizar la venta ya que causaría molestias, problemas con la empresa y quejas. Otra de las causas es no darle toda la información al comprador, para ello es necesario estar concentrado y tener presentes todos los procesos. Adicionalmente, es importante hacerle saber al cliente que existen procesos externos que están fuera del control de la empresa, por ejemplo, con el banco que financia el préstamo para la compra del vehículo, y el trámite de placas ante la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT). Finalmente, es preciso realizar un seguimiento al cliente manteniéndolo informado acerca del progreso de su caso.

- ¿Cuál cree que son las principales consecuencias de tener compradores insatisfechos?

El tener clientes insatisfechos causa molestias con el vendedor y crea una mala imagen de la empresa lo que ocasiona que el cliente no vuelva a comprar, no refiera ni haga buenos comentarios de la empresa. Esto es importante ya que en la industria automotriz se trabaja con base en referencias y con clientes que repiten la compra.

- ¿Cree que es importante escuchar al cliente inconforme? ¿por qué?

Sí es importante escuchar el cliente debido a que en ocasiones se debe a mal entendidos. La mejor opción debería ser que el colaborador de la empresa que ocasionó el disgusto sea quien lo escuche y trate de solucionarlo.

- ¿Cuál considera que es el mejor medio para poder escuchar a un usuario descontento con el servicio?

El mejor medio para poder escuchar a un usuario descontento es a través del teléfono ya que se expresa con palabras y tono de la voz; en segundo lugar se encuentran las aplicaciones para celular o mensajes de WhatsApp, debido a que no podemos atender una llamada pero si contestar un mensaje. La encuesta a través de correo electrónico es la menos efectiva ya que en muchas ocasiones es obviado.

- ¿Cómo puede la insatisfacción al cliente afectar las ventas?

La insatisfacción al cliente puede afectar las ventas por la publicidad de boca en boca. Por ejemplo, si en redes sociales se realiza una queja esta por ser pública puede volverse viral.

- ¿Qué otros factores podrían afectar las ventas?

Otros factores que podrían afectar las ventas son los requisitos pedidos para la compra debido a que el cliente puede sentirse abrumado. Además, los procedimientos y tiempos dados pueden aumentar el tiempo de entrega del vehículo haciendo que prefieran a la competencia por sobre la organización. Un último factor es la falta de financiamiento bancario.

### **Averiguar formas de incrementar la satisfacción al cliente**

- ¿Qué habilidades deberían de tener los colaboradores de una empresa que tienen contacto con el cliente?

En ocasiones las empresas establecen que el personal que tiene contacto con el cliente tenga cierto tipo de carácter. Sin embargo, no es necesario que sea así. Lo ideal es que sea empático puesto que recibe información privada del cliente la cual no obtendrá si no consigue ganarse su confianza. Lo ideal es salirse de su rol como colaborador y llevar una relación de amistad conociendo más al cliente como persona que como comprador.

- ¿Cómo se podría incrementar la satisfacción al cliente?

Para obtener un nivel de satisfacción normal, es necesario cumplir lo que se le ofrece al cliente. Ahora, para superar sus expectativas se recomienda darle algo adicional, por ejemplo algún detalle adicional el cual el cliente tendrá presente y promoverá a sus conocidos.

- ¿Cómo mediría la satisfacción del cliente?

La mediría a través de la instalación de una tableta electrónica que mida la opinión del cliente en 5 fases.

### **Identificar cómo un CRM puede afectar la satisfacción al cliente**

- ¿Cómo puede conocer cuáles son las expectativas del cliente?

Para conocer las expectativas del cliente hay que hacerle preguntas lo cual nos permitirá, desde la presentación original con el cliente, conocer cuáles son sus necesidades, saber qué busca y ofrecerle el bien o servicio que se asemeje a ello. En una entrevista con el cliente quien brinda la información es el cliente hablando un 70% y el vendedor un 30%.

- ¿Cuáles cree que son las expectativas de un cliente de motocicletas?

El comprador de motocicletas busca que esta sea duradera, no dé problemas, no sea un modelo muy robado y que la marca ofrezca respaldo en repuestos.

- ¿Cuáles cree que son las expectativas de un cliente de un taller de servicio de motocicleta?

Este tipo de cliente busca un taller que se vuelva un aliado, esto es que no se le vea únicamente como un generador de dinero, sino que quien tenga contacto con él se vuelva un asesor, el cual sea totalmente sincero, aconsejándole y permitiéndole escoger entre las opciones. Además, busca que no se le cobre más que el presupuesto original, sin embargo, si se encuentra fuera de él, se debe autorizar. Finalmente, busca que se le solucione el problema por el cual decidió reparar su vehículo.

- ¿Cómo puede un CRM afectar la satisfacción al cliente?

Un CRM afecta de forma positiva la satisfacción al cliente puesto que la herramienta busca el conocimiento profundo del consumidor, además de darle un seguimiento adecuado. Dicho seguimiento puede facilitarse a través de la automatización que este tipo de software permite a través de, por ejemplo, el recordar al vendedor realizar una llamada al comprador a los 3 días de la entrega del vehículo.

**Explicar cómo implementar un CRM en una empresa automotriz.**

- ¿Qué departamento de la empresa debería encargarse de la implementación del CRM?

La gestión de la información del cliente debe ser un esfuerzo conjunto que involucre principalmente al departamento de servicio al cliente, ventas y marketing.

- ¿Qué pasos son necesarios para implementar un CRM?

Primero es necesario conocer las necesidades de cada una de las partes interesadas, ya que, de no ser así, podría repercutir de forma negativa ya que el llenar los campos de información Iniciar por conocer las necesidades que tiene cada uno de los personajes en ventas, servicio al cliente y marketing. De no ser así, podrían existir campos los cuales no provean de información valiosa a la empresa y se incurra en desperdicio de tiempo. Después de ello, se debe de capacitar al personal en el uso del software.

- ¿Qué elementos debería incluir un CRM para una agencia de motocicletas que se dedique a la venta de vehículos, accesorios, repuestos y servicios de taller?

Un CRM debería de incluir campos como:

Categoría	Elementos
Primer contacto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vehículo actual</li> <li>• Línea actual</li> <li>• Modelo actual</li> <li>• Edad</li> <li>• Rango de ingresos</li> <li>• ¿Está cotizando otras marcas?</li> <li>• Vehículos de su interés</li> <li>• Profesión</li> <li>• Uso del carro</li> <li>• ¿Está interesado en una demostración?</li> <li>• Primer carro o reemplazo</li> <li>• Quien lo usará</li> <li>• Donde lo usará</li> <li>• Grado de interés del cliente</li> <li>• Dónde se enteró de promociones</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dónde vio precios.</li> <li>• Notas.</li> </ul>
Negociación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Términos de la negociación</li> <li>• ¿Acepta la negociación?</li> </ul>
Reserva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Va a reservar?</li> </ul>
Pago y Financiamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forma de pago: contado, leasing, financiamiento bancario.</li> <li>• ¿El financiamiento fue aprobado?</li> <li>• Banco que financió</li> <li>• Plazo de financiamiento</li> </ul>
Datos de facturación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre</li> <li>• NIT</li> <li>• Dirección</li> </ul>
Preparación y entrega	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estado del trámite de pago</li> <li>• Estado del trámite de placas</li> <li>• Estado del proceso de entrega de vehículo</li> </ul>
Seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recordatorio de llamada a los 3 días posteriores a la compra</li> <li>• Recordatorio de llamada a las 3 semana posteriores a la compra</li> <li>• Recordatorio de llamada a los 3 meses posteriores a la compra</li> <li>• Recordatorio de llamada a 1 año posterior a la compra</li> <li>• Recordatorio de llamada a 2 años posteriores a la compra.</li> </ul>

### **Cierre**

- ¿Recomendaría la implementación de un CRM en las empresas automotrices? ¿por qué?

Sí recomendaría si el CRM dispone de elementos sencillos, básicos y prácticos para que evite que la creación de casos y su seguimiento sean un proceso lento. En cambio, este debe de ser práctico y dinámico, optimizando así el número de respuestas.

## 2. Lic. Harold Zaldaña

Ex Gerente de ventas de Isuzu, actual catedrático universitario. Entrevista realizada en Universidad Galileo.

### Examinar cómo la insatisfacción al cliente afecta las ventas

- ¿Qué entiende por insatisfacción al cliente y cuáles cree que son sus principales causas?

La insatisfacción al cliente sucede cuando no cumplimos promesas, lo cual nos lleva a crear un entorno en el cual el cliente no satisfecho queda al margen de la organización y en lugar de crear un círculo de referencia, crea una mala reseña de esta. Esto es consecuencia de perder el enfoque en el cliente, definir mal los objetivos de la empresa, falta de experiencia en el campo, carencia de adiestramiento de las personas involucradas en el proceso de atender y servir al cliente.

- ¿Cuál cree que son las principales consecuencias de tener compradores insatisfechos?

Un comprador insatisfecho causa que las personas conozcan la compañía de una manera negativa, lo que a su vez produce que se obtengan de 8 a 10 malas referencias, dependiendo de su experiencia con el servicio.

- ¿Cree que es importante escuchar al cliente inconforme? ¿por qué?

Sí es importante porque en ocasiones las inconformidades surgen a raíz de malentendidos ya que en ocasiones se define mal un proceso el cual rectificándolo se puede corregir, sin embargo, si el cliente pide imposibles es necesario aclarar por qué no se puede realizar. Para ello existe el buzón de sugerencias y el libro de la DIACO.

- ¿Cuál considera que es el mejor medio para poder escuchar a un usuario descontento con el servicio?

El mejor medio para poder escuchar a un usuario descontento es la entrevista personal. En los medios escritos se subestiman o engrandecen los inconvenientes; en el caso del teléfono, los clientes pueden aprovecharse de no estar cara a cara y por ello hablan cosas incoherentes.



En cambio, cuando se está cara a cara con el comprador, este le está concediendo tiempo, mostrando interés y se puede gestionar de una mejor manera las quejas.

- ¿Cómo puede la insatisfacción al cliente afectar las ventas? ¿y la satisfacción?

La insatisfacción puede afectar las ventas porque no permite escalar en el proceso de conocer bien las necesidades del cliente, tener el acercamiento adecuado y trabajar sobre la opción de cierres de negocio. Dicho de otra forma, en ventas, una queja podría ser una objeción y esta a su vez es una oportunidad para acercarse más a un cierre.

- ¿Qué otros factores podrían afectar las ventas?

Dentro de los factores que pueden afectar las ventas se encuentra la competencia, los diferenciales cambiarios, estar cursando un año político, la mala referencia crediticia del cliente, así como la recepción de su carro usado (vehículo usado o de agencia)

#### **Averiguar formas de incrementar la satisfacción al cliente**

- ¿Qué habilidades deberían de tener los colaboradores de una empresa que tienen contacto con el cliente?

El colaborador que tiene contacto con el cliente debería de tener empatía para poder entender sus necesidades de una mejor manera. Este debe de tener la capacidad de escucha activa y asertiva, puesto que es importante poner ciertos límites y parámetros dentro de la negociación y ser directo y claro con el cliente. Adicional a ello, debe de contar con habilidades blandas para poder servir en el proceso de venta de vehículos nuevos.

- ¿Cómo se podría incrementar la satisfacción al cliente?

Para incrementar la satisfacción al cliente primero es necesario saber cuál es la causa, es por ello por lo que se realizan las encuestas de servicio para que este sea calificado y se hagan anotaciones y así se conozcan los puntos de mejora.

- ¿Cómo mediría la satisfacción del cliente?

La satisfacción al cliente se mide a través de los indicadores claves de rendimiento, que dependerán del objetivo planteado.

### **Identificar cómo un CRM puede afectar la satisfacción al cliente**

- ¿Cómo puede conocer cuáles son las expectativas del cliente?

En la industria automotriz la compra es planificada y racional, es por ello que el cliente busca formas de justificar la compra y eso se logra a través de realizar preguntas para conocer los aspectos que fundamentan la compra. Para conocer las expectativas del cliente se debe de preguntar el cómo, cuándo, por qué, entre otros. Estas son preguntas básicas que aplican a diversas áreas de la vida, por ejemplo: ¿cómo quiere pagar el vehículo? ¿cuándo quiere comprarlo? ¿quién lo va a usar? ¿con quién se hará el negocio? ¿por qué le llama la atención la marca? Y ¿cómo le puede servir?

- ¿Cuáles cree que son las expectativas de un cliente de motocicletas?

Las expectativas de un cliente de motocicletas varían acorde con su segmento, dentro de ellos se pueden mencionar dos. Primero se encuentra el comprador que ya tiene un automóvil y espera de su nuevo vehículo aventura y estatus. Además, está el comprador que no tiene la posibilidad económica de comprar un carro, el cual compra por necesidad, capacidad de pago de letras y la eficiencia del consumo de la motocicleta.

- ¿Cuáles cree que son las expectativas de un cliente de un taller de servicio de motocicleta?

El cliente de un taller de servicio busca que este sea práctico, eficiente y directo ya que desea saber qué reparaciones le están realizando a su motocicleta. También, busca que no aumente la cuenta.

- ¿Cómo puede un CRM afectar la satisfacción al cliente?

Un CRM permite a una empresa poder conocer a su consumidor para así poder personalizar el servicio y que éste sienta que la organización está pendiente de él como persona.

### **Explicar cómo implementar un CRM en una empresa automotriz.**

- ¿Qué departamento de la empresa debería de encargarse de la implementación del CRM?

La implementación de la gestión de la información del cliente debe de ser conjunta con el departamento de sistemas, ventas, finanzas (para tratar temas de rentabilidad) y gerencia general para el análisis de data.

- ¿Qué pasos son necesarios para implementar un CRM?

Para implementar el CRM es preciso dimensionar el proceso, conocer los productos a vender, el mercado, perfil del cliente y los parámetros de información básica y necesaria para realizar un seguimiento adecuado al cliente y así realizar todas las anotaciones que mejoren el servicio post venta con el fin de lograr la recompra.

- ¿Qué elementos debería incluir un CRM para una agencia de motocicletas que se dedique a la venta de vehículos, accesorios, repuestos y servicios de taller?

Esta herramienta debe de incluir elementos como los datos generales de un cliente, el tipo de vehículo con el cual se negocia; y si se trata de servicios, su récord de reparaciones para que además de fidelizarlo se le otorgue a un mantenimiento óptimo de la solución que haya comprado.

### **Cierre**

- ¿Recomendaría la implementación de un CRM en las empresas automotrices? ¿por qué?

Sí recomendaría la implementación de dicho instrumento de gestión porque permite controlar procesos para hacer crecer las oportunidades de negocios ante sus consumidores, dejar de enfocarse en la competencia, y enfocarse en sus clientes.

### **5. 3. 5. Análisis e interpretación de resultados**

#### **Encuesta 1 y encuesta 2**

Tanto en las microempresas como en las grandes empresas es necesario conocer profundamente al cliente para así saber lo que le gusta y lo que no, con el fin de crear nuevos productos o adaptar el servicio brindado; asimismo, si además de ofrecerles el bien o servicio que ellos esperaban, perciben un mejor desempeño, estos se fidelizarán y recomendarán a la organización. Cabe destacar que esta no es la única manera en la que pueden incrementarse los ingresos a partir de la comprensión del comprador, en cambio también permite al departamento de mercadotecnia el adaptar sus promociones, crear mensajes y dirigirlos al mercado adecuado optimizando el presupuesto; por mencionar algunos de sus beneficios. La encuesta dos se realizó de forma complementaria por lo que, en los datos de clasificación repetidos, se utilizará la encuesta uno. Mediante las encuestas se observó que:

#### Aspectos demográficos

Los clientes de Masesa Central son, en su mayoría, hombres (94%) y tienen de 26 a 33 años (42%); en segundo lugar, se encuentra el rango de 18 a 25 años (34%); y finalmente de 34 a 41 años (15%). El 58% de sus compradores ganan de Q2,500 a Q5,000 mensuales o incluso menos; seguido de ellos, el 27% obtiene al mes de Q5,001 a Q10,000 y el resto se encuentra ganando más de Q10,000.

#### Aspectos geográficos

Dichos compradores viven, en su mayoría, en el departamento de Guatemala (91%) dado que la empresa objeto de estudio está localizada en la zona 11 de la ciudad capitalina y posee distribuidores a nivel nacional por lo que los compradores del interior de la república no tienen que viajar fuera de su departamento. Del 100% de las personas del departamento de Guatemala, el 53% provienen de la ciudad capital y el 27% del municipio de Mixco.

#### Aspectos psicográficos

El 17% de las personas que realizaron la encuesta indicaron que la música ranchera es su favorita, de la misma manera el 17% indicó que escucha “de todo” y un grupo menor expresó que prefiere la música rock (12%). En cuanto a los medios, el 25% no mira televisión, sin embargo, el 15% indicó que ve deportes; el 43% de los encuestados sí leen el periódico y

prefieren Prensa Libre (58%) frente a Nuestro Diario (42%), es importante señalar que la empresa pauta en su mayoría en este último. Vivimos en un mundo que cada vez tiende más hacia lo digital, prueba de ello es que el 100% de los encuestados utiliza, por lo menos, una red social siendo las favoritas Facebook (89%) e Instagram (45%).

A un nivel más íntimo, las personas objeto de investigación a través de la encuesta 1 expresaron que su mayor motivación para trabajar es su familia (47%), superarse a nivel personal (15%) y sus compromisos económicos (14%). Antes de irse a dormir el 36% se ocupa en planificar qué hará el día siguiente y el 24% en agradecer a Dios, esto último unido al hecho de que el 9% prefiere la música góspel indica que un porcentaje significativo de sus clientes es religioso. Sus sueños y aspiraciones, si nos ubicamos en la pirámide de Maslow, se ubican en los niveles más bajos (fisiológicos y de seguridad) ya que el 26% desea comprar una casa, el 23% busca continuar o finalizar sus estudios y el 20% anhela tener una familia. Asimismo, el 51% define el éxito por los resultados observados, el 47% por cómo se siente al final del día (por ejemplo, si tiene paz), y el 2% considera que ambos factores son igualmente importantes. Sus mayores obstáculos para alcanzar lo que desean son el dinero (35%) y el tiempo (21%). A nivel social, el 42% de las parejas, familias y amigos de los usuarios de motocicletas está completamente en desacuerdo con que utilicen dicho vehículo, mientras que el 38% está completamente de acuerdo con ello.

#### Aspectos conductuales

Del total de los encuestados el 52% compró su motocicleta al crédito y el 48% al contado, y mientras mayores sean sus ingresos, incrementa la probabilidad de que compren de esta última forma en vista de que, del 100% de las personas que ganan de Q2,500 a Q5,000 el 57% compra al crédito, quienes ganan de Q5,001 a Q10,000, el 54% paga de esta forma, y aquellos que ganan más de Q10,001, únicamente el 29% paga en cuotas. El 70% de los usuarios de motocicleta encuestados utilizan su motocicleta como transporte, el 10% para paseo y el 30% para trabajo.

Los clientes de Masesa tienen en su mayoría motocicletas marca TVS (35%) y Bajaj (29%), marca que fue incluida ya que, a pesar de que no comercializa esa motocicleta, aún vende sus repuestos y les presta servicio de taller. Dichos clientes escogieron su vehículo por su percepción de buen estilo de la unidad (33%), buen precio (16%) y la reputación de la marca

(11%), datos que se ven evidenciados en las elecciones de marcas señaladas anteriormente ya que ambas presentan un estilo similar (especialmente los modelos Boxer y Apache), un precio similar y en ambos casos las empresas son de origen indio. En cuanto a la razón de elección de la empresa objeto de estudio por sobre otras tiendas se debe a que es la distribuidora de las marcas que el cliente busca (25%) y a su percepción de brindar buena calidad en sus motocicletas (14%).

### **Cédula documental**

Los clientes pueden plantear su queja por varios factores y éstos dependerán en gran medida del giro de la empresa. Es necesario que las organizaciones identifiquen rápidamente cuáles son estas causas para que dicha inconformidad sea resuelta de la manera más efectiva. Para ello, se analizó la página de Facebook de la empresa, específicamente la pestaña de opiniones; el libro de la DIACO; y se complementó con los resultados obtenidos en la pregunta 25 de la encuesta 1.

El 3% de los 97 casos indicaron que le disgusta la falta de amabilidad del personal ya que lo considera poco afectivo, el único medio usado para expresarlo fue en la encuesta, sin embargo, constituye solamente el 4% del 100% de las quejas realizadas por dicho canal.

El 3% del total de argumentos se centró en la mala ubicación debido a que es la única sala de venta donde puede obtener lo que desea y le es difícil acceder por cuestiones de tráfico o distancia. Estos casos fueron vistos únicamente a través de la encuesta, pero constituyen exclusivamente el 4% del 100% de las quejas realizadas por dicho medio.

El 5% de los casos analizados indicaba que se sentían inconformes por las garantías ya que al momento de solicitar la reparación se les hizo saber que el desperfecto no era cubierto por la misma, sin embargo sí se les indicó en un inicio a través de un documento que se les es compartido por lo que se llegó a la conclusión de que la inconformidad se crea en vista de que no conocen qué cubre la garantía y no por engaños por parte de la empresa. Este tipo de quejas constituyó el 7% de los casos expresados a través de Facebook y el libro de la DIACO, pero sólo el 4% expresado en entrevistas.

El 5% de los clientes está frustrado por los “precios altos”, esto es porque tienen la percepción de que el servicio o producto brindado no les genera suficiente valor que justifique el pago. Todos estos casos fueron manejados a través de la entrevista, siendo el 7% del total.

El 5% del total de argumentos exteriorizaba su inconformidad hacia el trámite extenso de las placas de su vehículo debido a que la promesa de tiempo para la entrega de placas es de 20 días hábiles, sin embargo, los clientes que mostraron inconformidad han esperado de 36 a 56 días naturales. Este tipo de comentarios constituyó el 5% del total de casos y fue realizado a través de Facebook (14% del total de opiniones), libro de la DIACO (7% del total de quejas) y la encuesta (3% del total de encuestas).

El 6% del total de argumentos se refiere a algún desperfecto de fábrica y se refiere a fallas mecánicas en motos nuevas producto de errores en el ensamblaje o de fábrica. El total de estas quejas fue hecho a través del libro de la DIACO, conformando el 40% de todos los comentarios de dicho canal en el lapso indicado anteriormente.

El 9% de los casos indicaban inconformidad por falta de repuestos y hace referencia a que buscan los repuestos y no los localizan, además, en ocasiones les exponen que tardarán en abastecerse. La causa de esto es que una motocicleta contiene una cantidad de 900 a 1,400 piezas que se manejan por consumibles, o sea usables a través del tiempo; y no consumibles, esto es, correctivos. También se maneja una amplia variedad de marcas y modelos lo que hace del pronóstico de ventas una tarea compleja. Estas quejas fueron expresadas en su mayoría a través de redes sociales (21%).

El 14% de los casos corresponden a inconformidad con el servicio de taller expresando que están inconformes debido a que cuando llevan su moto al taller y la reciben los mecánicos no realizan lo que se les solicitó o tienen nuevos fallos. Estos comentarios fueron realizados mayormente a través de redes sociales conformando el 29% del total de opiniones en ese medio.

El 45% de las inconformidades se refieren a la falta de comunicación y seguimiento. Esta categoría abarca largas esperas en el servicio de taller las cuales se clasificaron dentro de

este rubro debido a que, de darles seguimiento diario, se ejerce mayor presión para conseguir los repuestos faltantes; también, se refiere a las promesas de tiempo de entrega, ya que al darle seguimiento y conocer la fecha de entrega, si no está la moto el receptor puede llamar al cliente para indicarle una nueva fecha, de la misma manera, permitiría realizar una mejor planificación para una mejor estimación de tiempos de entrega. En el área de venta y servicio postventa, el cliente se siente como un número y desea un comportamiento más afectivo. El medio preferido para esta queja fue la encuesta (51% del total). Además, es el rubro más grande en los comentarios de Facebook junto con la inconformidad del servicio de taller (29%) y el segundo del libro de la DIACO (33%).

Finalmente, el 3% de las quejas realizadas no fueron analizadas ya que sólo indicaban que les frustraba el “servicio al cliente”, sin embargo, no especificaron alguna situación.



## **Entrevista abierta**

### **Examinar cómo la insatisfacción al cliente afecta las ventas**

La insatisfacción al cliente es un concepto que implica que el rendimiento de la empresa no cumplió con las expectativas establecidas por la misma. Es importante conocer cuáles son sus quejas ya que en muchas ocasiones estas surgen de malentendidos los cuales, si se escuchan y atienden, pueden ser corregidos. Se sugiere que quien atienda la queja sea el colaborador de la empresa que lo ocasionó. Sin embargo, es necesario recordar que las empresas buscan lucrar por lo que si el comprador realiza solicitudes que le resulten contraproducentes a la empresa, se debe de aclarar por qué no se pueden realizar.

El mejor medio para poder escuchar a un usuario descontento es a través de la entrevista personal ya que se le está concediendo tiempo, mostrando interés y se gestionan de una mejor manera las quejas. En segundo lugar se encuentran las llamadas puesto que le permiten a la empresa oír tanto sus palabras como su tono de voz, sin embargo no todos tendrán el tiempo para poder contestar y algunos, tomando en consideración que no se encuentran cara a cara, podrán hablar con dureza y brusquedad. Por último, si no le es posible al usuario contestar vía telefónica, se encuentran los medios escritos, no obstante, a través de ellos se puede subestimar o engrandecer el inconveniente.

La insatisfacción al cliente se debe a la pérdida de enfoque en este, la falta de comunicación de información necesaria para el comprador desde un inicio, omitiendo parte de ella con el fin de realizar la venta y realizando promesas difíciles de cumplir, que al no ser efectuadas causan descontento en el comprador. En segundo lugar, puede ser resultado de procesos externos que se encuentran fuera del control de la empresa, por ejemplo, con el banco que financia el préstamo para la compra del vehículo, y el trámite de placas ante la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT). También, puede ser resultado de no realizar un seguimiento al cliente manteniéndolo informado acerca del progreso de su caso. Por último, las inconformidades también pueden ser resultado de la falta de experiencia en el campo y la falta de adiestramiento de las personas involucradas en el proceso de atender y servir al cliente.

Por el otro lado, la inconformidad del cliente puede causar que se obtengan de 8 a 10 malas referencias, la cantidad dependerá de qué tan inconformes se encuentren con el servicio, lo cual a su vez provoca que la percepción de mala imagen no sólo afecte al colaborador que lo

ocasionó, sino también a la empresa. Como consecuencia, el cliente no comprará nuevamente, no referirá ni hará buenos comentarios de la empresa causando una disminución en las ventas ya que en la industria automotriz una gran cantidad de clientes actuales realiza la recompra, mientras que los clientes potenciales se aproximan por referencias de otra persona. Otros factores que podrían afectar las ventas son la competencia, los diferenciales cambiarios, estar cursando un año político, la mala referencia crediticia del cliente, la recepción del carro usado (vehículo usado o de agencia) del cliente, los requisitos necesarios para la compra, los amplios tiempos de entrega y la falta de financiamiento bancario, por mencionar algunos.

### **Averiguar formas de incrementar la satisfacción al cliente**

La medición de satisfacción al cliente se realiza a través de la definición de los indicadores claves de rendimiento el cual dependerá del objetivo planteado. Una opción, consistiría en la utilización de una tableta electrónica que mida la opinión del cliente como el índice de satisfacción del cliente (CSAT).

Un nivel de satisfacción normal se obtiene si se cumple lo prometido al cliente. Para que este aumente se debe, ya sea al disminuir sus expectativas o incrementar el rendimiento percibido. Para esto último, se debe de indagar cuáles son sus puntos de mejora a través de instrumentos como una encuesta de servicio. Pero, en términos generales se recomienda otorgarle algo adicional que esté fuera de sus expectativas. Una parte muy importante del servicio es el talento humano detrás de él. El colaborador que trate directamente con el cliente debe de tener empatía para poder comprender sus necesidades, como persona y comprador, de una mejor manera al recibir información privada del cliente la cual no obtendría si no consigue ganarse su confianza. También debe de tener la capacidad de escucha activa y asertiva y a su vez ser directo y claro.

### **Identificar cómo un CRM puede afectar la satisfacción al cliente**

Un CRM contribuye a la satisfacción al cliente debido a que es una herramienta que tiene por objetivo conocer a su consumidor para poder personalizar el servicio y darle un rastreo adecuado al facilitar el que la información del cliente pueda ser vista por los distintos departamentos de la empresa y a través de la automatización de tareas, como por ejemplo, recordatorios de seguimiento según lo programado, con el fin de que el rendimiento que

perciba supere sus expectativas. Además, nos permite conocer la otra variable mencionada anteriormente.

Para poder saber cuáles son las expectativas del cliente es importante realizarle preguntas las cuales permitirán, desde un inicio, conocer cuáles son sus necesidades a través de entender qué es lo que busca y que bien o servicio se posee que pueda igualarlo. En la entrevista con el cliente, éste último debe de hablar el 70% del tiempo y el colaborador un 30%. Dentro de las preguntas a realizar se encuentran el cómo, cuándo y por qué; por ejemplo: ¿cómo quiere pagar el vehículo? ¿cuándo quiere comprarlo? ¿quién lo va a usar? ¿con quién se hará el negocio? Y ¿por qué le llama la atención la marca?, por mencionar algunos ejemplos. Dicha información posteriormente alimentará la base de datos de la herramienta de gestión.

Si hacemos énfasis en la industria automotriz, específicamente en las motocicletas, sus esperanzas se centran en que estas sean duraderas, tengan la menor cantidad de fallas, no sea un modelo muy robado y tenga respaldo en repuestos. Ahora bien, existen diferencias que radican en el segmento al cual pertenecen. Primero se encuentra el comprador que ya tiene un automóvil y espera de su nuevo vehículo aventura y estatus. Además, está el comprador que no tiene la posibilidad económica de comprar un carro, el cual compra por necesidad, capacidad de pago de letras y la eficiencia del consumo de la motocicleta.

El cliente de un taller de servicio busca que éste se vuelva un aliado, donde no se le perciba únicamente como un generador de dinero, sino que se le asesore para que sea él quien escoja dentro de las opciones. También, busca que su pago no se exceda del presupuesto original sin antes haberlo autorizado, que se le haga la reparación correspondiente y sea un proceso eficiente y transparente.

### **Explicar cómo implementar un CRM en una empresa automotriz.**

Para implementarlo, en primer lugar es necesario dimensionar el proceso a través del conocimiento del producto a vender, el mercado y perfil del cliente. Seguido de ello, se debe conocer las necesidades de cada uno de los departamentos interesados ya que, de no ser así, podrían crearse campos de información innecesarios que solamente hagan que el proceso de recolección de información se extienda u obviarse casillas importantes que tengan como

consecuencia la falta de información para la toma de decisiones. Después se debe de crear el software o adquirir uno ya existente para modificarlo, para posteriormente capacitar al personal para su uso.

La ejecución de un CRM debe de ser un esfuerzo conjunto que involucre los departamentos de servicio al cliente, ventas, marketing, sistemas, finanzas (con un énfasis en temas de rentabilidad) y gerencia general para el análisis de datos.

Una herramienta de gestión de la información del cliente podría incluir los siguientes elementos:

Categoría	Elementos
Primer contacto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vehículo actual</li> <li>• Línea actual</li> <li>• Modelo actual</li> <li>• Edad</li> <li>• Rango de ingresos</li> <li>• ¿Está cotizando otras marcas?</li> <li>• Vehículos de su interés</li> <li>• Profesión</li> <li>• Uso del carro</li> <li>• ¿Está interesado en una demostración?</li> <li>• Primer carro o reemplazo</li> <li>• Quien lo usará</li> <li>• Donde lo usará</li> <li>• Grado de interés del cliente</li> <li>• Dónde se enteró de promociones</li> <li>• Dónde vio precios.</li> <li>• Notas.</li> </ul>
Negociación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Términos de la negociación</li> <li>• ¿Acepta la negociación?</li> </ul>
Reserva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Va a reservar?</li> </ul>

Pago y Financiamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forma de pago: contado, leasing, financiamiento bancario.</li> <li>• ¿El financiamiento fue aprobado?</li> <li>• Banco que financió</li> <li>• Plazo de financiamiento</li> </ul>
Datos de facturación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre</li> <li>• NIT</li> <li>• Dirección</li> </ul>
Preparación y entrega	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estado del trámite de pago</li> <li>• Estado del trámite de placas</li> <li>• Estado del proceso de entrega de vehículo</li> </ul>
Seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recordatorio de llamada a los 3 días posteriores a la compra</li> <li>• Recordatorio de llamada a las 3 semana posteriores a la compra</li> <li>• Recordatorio de llamada a los 3 meses posteriores a la compra</li> <li>• Recordatorio de llamada a 1 año posterior a la compra</li> <li>• Recordatorio de llamada a 2 años posteriores a la compra.</li> </ul>
Récord de reparaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo realizado</li> <li>• Fecha</li> <li>• Precio pagado</li> <li>• Mecánico que le atendió</li> <li>• Orden de trabajo</li> <li>• Notas adicionales</li> </ul>

### **Conclusiones**

- El cliente de Mayor Servicios S. A. es de sexo masculino, tiene de 18 a 33 años, gana de Q2,500 a Q5,000 mensuales o incluso menos. Vive en la ciudad capital del departamento de Guatemala. Dicho comprador sí oye radio y no tiene una preferencia muy marcada por algún género musical, sin embargo, destaca ligeramente la música ranchera. Esta persona generalmente no ve televisión, pero cuando lo hace, mira programas deportivos; tampoco lee el periódico, pero sí utiliza redes sociales, siendo su preferida Facebook. Su principal motivación para trabajar es su familia y sus sueños se centran en adquirir una casa y continuar o finalizar sus estudios, el obstáculo que presentan para lograrlos son dinero y tiempo. Cabe mencionar que, sus familiares y amigos no están de acuerdo con que el usuario maneje motocicleta. Finalmente, el cliente de Masesa compra al crédito y utiliza su vehículo para transportarse; su marca predilecta es TVS, la cual escogieron por el buen estilo y precios bajos; y decidió comprar en Masesa ya que es quien distribuye la marca que deseaba.
- Las mayores frustraciones de los clientes de Masesa se centran en la falta de comunicación y seguimiento; y en la inconformidad con servicios de taller, ya que expresaron que cuando llevan su motocicleta, los mecánicos no realizan la labor solicitada y surgen nuevos fallos.
- El medio preferido por los clientes para expresar sus inconformidades es a través de la encuesta personal. Los comentarios relacionadas con desperfectos de fábrica son realizadas a través del libro de quejas de la Diaco; aquellos más subjetivos como los relacionados con la ubicación y la falta de amabilidad y de carencia de percepción de valor son realizadas a través de la encuesta personal, sin embargo, también es el medio favorito para expresar la falta de comunicación y seguimiento; los descontentos como falta de repuestos, inconformidad con el servicio de taller y el trámite de placas extenso son realizados a través de redes sociales.
- Si el rendimiento de la empresa no cumple con las expectativas del comprador, se produce insatisfacción, lo que puede causar que no vuelva a comprar y se obtengan de 8 a 10 malas referencias las cuales no solo afectan al personal involucrado, sino también la empresa, lo que afecta las ventas puesto que en la industria automotriz la compra, en muchas ocasiones, se origina por repetición o por referencia.

- Es posible aumentar la complacencia al consumidor de distintas formas. En primer lugar, si se busca cumplir con sus expectativas, es factible realizar encuestas personales para poder conocer los puntos específicos de mejora. Ahora bien, para lograr un nivel alto de satisfacción se debe de otorgar un elemento adicional que supere sus perspectivas.
- Una herramienta de gestión de la información del cliente afecta su satisfacción de forma positiva puesto que facilita el conocimiento de las necesidades del consumidor, así como el otorgarle un seguimiento adecuado a través de la mejora de la comunicación interna y la función de automatización de tareas utilizando recordatorios.
- La implementación de una herramienta de gestión de la información del cliente inicia por dimensionar el proceso y los aspectos generales de la empresa. Posterior a ello se deben de conocer los requerimientos de los departamentos interesados para evitar falta o exceso de información, es entonces que se procede a crear o modificar el CRM. Por último, se debe de capacitar al personal que lo utilizará.

### **Recomendaciones**

- Dirigir las pautas en redes sociales a hombres de 18 a 33 años, en las zonas 6 y 7 de Mixco, así como en las zonas 7 y 18 de la Ciudad de Guatemala, en su mayoría, pautar motocicletas similares al modelo Apache de la marca TVS, tanto en precio como en estilo.
- Pautar en radio, principalmente en emisoras de música ranchera y rock durante los horarios en los cuales sus clientes se transportan de su casa a su lugar de trabajo.
- Para incrementar la cantidad de efectivo de la empresa, pautar en redes sociales motocicletas marca TVS con un tamaño de motor de 100 a 200cc bajo la promesa de ser “la moto ideal para el trabajar” invirtiendo la mayor cantidad de presupuesto en un público de hombres entre las edades de 26 a 33 años, además de tener intereses en empresas, economía, negocios, emprendimiento, así como Glovo, Uber Eats y Hugo. Ya que la mayoría de las personas que utilizan su motocicleta para este propósito, pagan al contado. (ver anexo 5)
- Aumentar su presencia en redes sociales a través de la publicación de contenido variado con el cual el cliente de Masesa pueda identificarse, por ejemplo, consejos para el manejo de los obstáculos mencionados anteriormente, publicidad que relate cómo la adquisición de una motocicleta en Masesa puede contribuir a que alcancen sus sueños; y la divulgación de consejos en video para incrementar la seguridad del usuario de este tipo de vehículo y así incrementar la aceptación de su familia y amigos hacia el uso de motocicleta.
- Implementar un CRM que permita incrementar la cantidad de clientes así como la tasa de retención de los actuales, a través de la automatización de tareas con recordatorios para darle seguimiento a sus motocicletas, y permita mejorar la comunicación interna, recopilar información para dirigir las campañas de marketing, identificar clientes potenciales, incrementar las ventas a raíz de seguimiento en servicios de taller, contactarse con clientes que ya no habían comprado, recordarles la importancia de realizar un servicio para ciertas épocas del año, etc.
- Realizar encuestas telefónicas posterior a la compra de la motocicleta y a los servicios de taller para conocer su nivel de satisfacción, así como sus áreas de mejora.



- Realizar entrevistas personales con clientes disconformes con el fin de conocer cuáles son sus quejas, donde el colaborador que la ocasionó, la atiende para poder buscar una solución.
- Comunicar toda la información sobre el producto o servicio al comprador desde un inicio, aún si esto significa no realizar la venta. Ya que si se realiza, el cliente crea expectativas las cuales al no ser cumplidas podrían causar descontento y malas referencias.
- Darle seguimiento al cliente manteniéndole informado acerca del progreso de su caso a lo largo de las fases que componen dicho proceso.
- Definir indicadores claves de rendimiento de satisfacción al cliente, como por ejemplo, el CSAT.
- Selección de talento humano empático, que escuche activamente y sepa comunicarse de forma asertiva, pero que también hable de forma clara y directa, para las áreas de la empresa que tengan contacto con el comprador.
- Enfocar las publicaciones en redes sociales y la publicidad tanto para el comprador que ya tiene vehículo y busca aventura y estatus, como para aquel que no tiene la capacidad económica de comprar un carro.

### Bibliografía

- Asteguieta, E. (2012). *Marketing Estratégico*. Guatemala: Asteguieta.
- Autoescuela Go. (10 de octubre de 2016). *Tipos de vehículos*. Obtenido de <https://www.autoescuelago.com/tipos-de-vehiculos/>
- Banco Mundial. (4 de abril de 2019). *Guatemala Panorama General*. Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/country/guatemala/overview>
- Bell Rae, J., & Binder, A. K. (2 de agosto de 2018). *Automotive Industry*. Obtenido de <https://www.britannica.com/technology/automotive-industry>
- Central america data. (6 de agosto de 2019). *Parque vehicular: Motos ganan terreno*. Obtenido de [https://www.centralamericadata.com/es/article/home/Parque\\_vehicular\\_Motos\\_ganan\\_terreno](https://www.centralamericadata.com/es/article/home/Parque_vehicular_Motos_ganan_terreno)
- CentralAmericaData. (2018). *Motocicletas: Cifras del mercado regional en 2018*. Obtenido de <https://centralamericadata.com/es/product/inteligenciaComercialReporte/8869044>
- Emprendedoras.com. (15 de febrero de 2018). *Cómo medir la experiencia de cliente*. Obtenido de <http://emprendedoras.com/como-medir-la-experiencia-de-cliente/>
- Fondo Monetario Internacional. (abril de 2019). *Perspectivas de la Economía Mundial*. Obtenido de <https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2019/03/28/world-economic-outlook-april-2019>
- Gestione GRP. (s.f.). *Administración de las relaciones con el cliente CRM*. Recuperado el septiembre de 2019, de <https://gestionegrp103.weebly.com/casos-de-eacutextito.html>
- MASESA. (s.f.). *Quiénes somos*. Recuperado el 21 de agosto de 2019, de <https://www.masesa.com/quienes-somos>
- Montoya Agudelo, C. A., & Boyero Saavedra, M. R. (2012). *El CRM como herramienta del Servicio al Cliente*. Obtenido de Revista Científica Visión del Futuro: <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935480005.pdf>
- Mundo chapín. (marzo de 2018). *Las motocicletas más vendidas en Guatemala*. Obtenido de <https://mundochapin.com/2018/03/las-motocicletas-mas-vendidas-en-guatemala/54251/>
- Pasión por las motos. (16 de enero de 2018). *El parque vehicular de motos es el más grande del país*. Obtenido de <https://www.pasionporlasmotos.com.gt/noticias/item/1795-el-parque-vehicular-de-motos-es-el-mas-grande-del-pais>
- Philip, K., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing* (Decimocuarta edición ed.). México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Prensa Libre. (5 de agosto de 2019). *Por qué creció el parque vehicular de motos en Guatemala*. Obtenido de <https://www.prensalibre.com/economia/por-que-crecio-el-parque-vehicular-de-motos-en-guatemala/>

- Raffino., M. E. (6 de diciembre de 2019). *Concepto de Problema*. Recuperado el 10 de diciembre de 2019, de Concepto.de: <https://concepto.de/problema/#ixzz67iicfpEu>
- Ramírez Hernández, F., Ramos Mora, V., & Rojas Molina, N. (2010). *Análisis de Calidad en el Servicio de Taller Mecánico de las Agencias Automotrices*. Obtenido de <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xv/docs/116.pdf>
- Soy 502. (18 de septiembre de 2017). *La venta de motocicletas se sigue incrementando en Guatemala*. Obtenido de <https://www.soy502.com/articulo/venta-motocicletas-sigue-incrementando-guatemala-32539>
- Swift, R. (2002). *CRM: Cómo manejar las relaciones con los clientes*. México: Pearson Educación. Obtenido de Pearson Educación: <https://books.google.com.gt/books?id=yn1Jbi3sBKQC&pg=PA7-IA2&ots=xxquSYwr9s&dq=CRM%20beneficios&lr&hl=es&pg=PA28#v=onepage&q&f=false>
- Thompson, I. (julio de 2019). *La Satisfacción del Cliente*. Obtenido de [https://moodle2.unid.edu.mx/dts\\_cursos\\_mdl/pos/MD/MM/AM/03/Satisfaccion\\_del\\_Cliente.pdf](https://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_mdl/pos/MD/MM/AM/03/Satisfaccion_del_Cliente.pdf)
- Valenzuela, L. (2010). *Marketing orientado al cliente y ética*. Obtenido de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/139748/Marketing-orientado.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

*Anexo 1*

Encuesta 1 sobre variables demográficas, psicográficas, geográficas y conductuales del  
Cliente de Masesa

Solicitud de cooperación

Buenos días/tardes, estamos realizando una encuesta para poder conocerle como persona, más que como cliente, y así poder adaptar nuestro servicio a sus necesidades. ¿Podría concedernos unos minutos de su tiempo, por favor?

Instrucciones

- La encuesta será llenada por el encuestador.
- Son 25 preguntas.
- La duración promedio es de 15 minutos.
- No es necesario responder todas las preguntas.

1. ¿Qué edad tiene?

---

2. Género  
a) Hombre  
b) Mujer

3. ¿De qué trabaja?

---

4. ¿En dónde vive?

---

---

5. ¿Cuáles son sus ingresos aproximados?  
a) 2,500 - 5,000  
b) 5,001-10,000  
c) + 10,000

6. ¿Cómo pagó su moto?  
a) Crédito  
b) Contado

7. ¿Para qué utiliza su moto?  
a) Trabajar  
b) Transportarse  
c) Para pasear

8. ¿Su motocicleta es KTM?  
a) Si  
b) No

9. ¿Qué es algo que le importe y no se atreve a decir en público?

---

---

---

10. ¿Qué lo motiva a salir a trabajar todos los días?

---

---

---

11. ¿En qué es lo que piensa por las noches antes de dormir?

---

---

---

12. ¿Cuáles son sus sueños y aspiraciones?

---

---

---

13. ¿Qué opinan su pareja, familia y amigos de que use moto?

---

---

---

14. ¿Escucha radio?

- a) Sí
- b) No

15. ¿Cuál es su género musical favorito?

---

---

---

16. ¿Qué programas de tv le gustan más?

---

---

---

17. ¿Lee el periódico? si es así, ¿cuáles?

---

---

---

18. ¿Usa redes sociales? si es así, ¿cuáles?

---

---

---

19. ¿Va al supermercado? si es así, ¿cuál?

---

---

---

20. ¿Cuál es su actitud en público?

- a) Extrovertido
- b) Introverso
- c) Se ve nervioso
- d) Se ve cómodo

21. ¿Hay algún mensaje que le gustaría darle a los motoristas en la calle?

---

---

22. ¿Cuáles son sus principales obstáculos para alcanzar lo que desea?

---

---

---

23. ¿Qué es lo que más lo frustra de las agencias de motos?

---

---

---

24. ¿Qué es lo que realmente desea lograr?

---

---

---

25. ¿Cómo mide el éxito? En otras palabras, ¿cómo sabe que lo que está haciendo lo está haciendo bien?

---

---

---

## *Anexo 2*

### Guía de Entrevista a Profundidad a Expertos en Mercadotecnia

#### Introducción

- Saludo y objetivo de la investigación: Buenos días/tardes. Mi nombre es Bárbara Collier y estoy realizando una investigación acerca de cómo la implementación de una herramienta de gestión de información del cliente puede incrementar su satisfacción.
- Con esto se busca conocer las opiniones de expertos en el área para colaborar con la ejecución y perfeccionamiento relacionado con el tema de CRM. Es así, que siéntase libre de comunicar sus conocimientos en este espacio ya que no habrá respuestas correctas o equivocadas, lo que se busca es que exprese su opinión. La información recopilada será únicamente para esta investigación y lo que exprese será incorporado con las opiniones de todos los participantes.
- Para hacer más ágil el procesamiento de la información, me gustaría grabar la conversación en vista de que las notas a mano toman mucho tiempo y podría no anotar situaciones importantes. ¿Hay algún inconveniente con que grabe? Su uso es únicamente para fines de análisis. Desde ya quiero agradecerle por su tiempo.

#### Examinar cómo la insatisfacción al cliente afecta las ventas

- ¿Qué entiende por insatisfacción al cliente y cuáles cree que son sus principales causas?
- ¿Cuál cree que son las principales consecuencias de tener compradores insatisfechos?
- ¿Cree que es importante escuchar al cliente inconforme? ¿por qué?
- ¿Cuál considera que es el mejor medio para poder escuchar a un usuario descontento con el servicio?
- ¿Cómo puede la insatisfacción al cliente afectar las ventas?
- ¿Qué otros factores podrían afectar las ventas?

#### Averiguar formas de incrementar la satisfacción al cliente

- ¿Qué habilidades deberían de tener los colaboradores de una empresa que tienen contacto con el cliente?
- ¿Cómo se podría incrementar la satisfacción al cliente?

- ¿Cómo mediría la satisfacción del cliente?

Identificar cómo un CRM puede afectar la satisfacción al cliente

- ¿Cómo puede conocer cuáles son las expectativas del cliente?
- ¿Cuáles cree que son las expectativas de un cliente de motocicletas?
- ¿Cuáles cree que son las expectativas de un cliente de un taller de servicio de motocicleta?
- ¿Cómo puede un CRM afectar la satisfacción al cliente?

Explicar cómo implementar un CRM en una empresa automotriz

- ¿Qué departamento de la empresa debería encargarse de la implementación del CRM?
- ¿Qué pasos son necesarios para implementar un CRM?
- ¿Qué elementos debería incluir un CRM para una agencia de motocicletas que se dedique a la venta de vehículos, accesorios, repuestos y servicios de taller?

Cierre

- ¿Recomendaría la implementación de un CRM en las empresas automotrices? ¿por qué?
- ¿Le gustaría ampliar sobre algún tema?
- Agradecer



Anexo 3

Encuesta 2 sobre variables demográficas, psicográficas, geográficas y conductuales del  
Cliente de Masesa

Solicitud de cooperación

Buenos días/tardes, estamos realizando una encuesta para poder conocerle como persona, más que como cliente, y así poder adaptar nuestro servicio a sus necesidades. ¿Podría concedernos unos minutos de su tiempo, por favor?

Instrucciones

- La encuesta será llenada por el encuestador.
- Son 8 preguntas.
- La duración promedio es de 15 minutos.
- No es necesario responder todas las preguntas.

1. ¿Cuál es el motivo de su visita?

- a) Compra de repuestos
- b) Servicio de taller
- c) Recoger placas o compra de motocicleta
- d) Compra de accesorios
- e) Otros: \_\_\_\_\_

2. Género

- a) Hombre
- b) Mujer

3. ¿Cuál es su edad?

\_\_\_\_\_

4. ¿Cuál es su estatura?

\_\_\_\_\_

5. ¿Para qué utiliza su moto? Marque todas las que aplique.

- a) Transporte
- b) Trabajo
- c) Paseo

6. ¿Qué motocicleta tiene?

\_\_\_\_\_

7. ¿Por qué compró esa moto y no otra? Marque todas las que aplique.

- a) Precio
- b) Estilo
- c) Economía
- d) Uso

- e) Altura de la moto
- f) Marca
- g) Respaldo
- h) Calidad
- i) Otros: \_\_\_\_\_

8. ¿Por qué escogió Masesa y no otra tienda? Marque todas las que aplique.

- a) Respaldo
- b) Precios bajos
- c) Porque es la distribuidora
- d) Publicidad
- e) Crédito
- f) Necesidad
- g) Recomendación
- h) Otros: \_\_\_\_\_

Anexo 4  
 Cédula de Análisis Documental

Formato

Código	Queja	Caso

Código: Número de caso

Quejas (Categorías)

- Desperfecto de fábrica: se refiere a fallas mecánicas en motos nuevas producto de errores en el ensamblaje o de fábrica.
- Falta de amabilidad del personal: hace referencia a que el personal es poco afectivo.
- Falta de comunicación y seguimiento: esta categoría tiene un amplio espectro ya que abarca largas esperas en el servicio de taller las cuales se clasificaron dentro de este rubro debido a que, de darles seguimiento diario, se ejerce mayor presión para conseguir los repuestos faltantes; también, se refiere a las promesas de tiempo de entrega, ya que al darle seguimiento y conocer la fecha de entrega, si no está la moto el receptor puede llamar al cliente para indicarle una nueva fecha, de la misma manera, permitiría realizar una mejor planificación para una mejor estimación de tiempos de entrega. En el área de venta y servicio postventa, el cliente se siente como un número y desea un comportamiento más afectivo.
- Falta de información de garantías: no conocen qué cubre la garantía o lo conocen y no están conformes.
- Falta de repuestos: buscan los repuestos y no los localizan, además, en ocasiones les indican que tardarán en abastecerse.
- Inconformidad con servicio de taller: estas personas están inconformes debido a que cuando llevan su moto al taller y la reciben los mecánicos no realizan lo que se les solicitó o tienen nuevos fallos.
- No genera suficiente valor al cliente: son personas que indicaron que manejan precios altos, esto es así ya que tienen la percepción de que no vale lo que pagan.
- Trámite de placas extenso: la promesa de tiempo para la entrega de placas es de 20 días hábiles, sin embargo, los clientes que mostraron inconformidad han esperado de 36 a 56 días naturales.

- Ubicación: No está conforme con la ubicación ya que es la única sala de venta donde puede obtener lo que desea y le es difícil acceder por cuestiones de tráfico o distancia.
- N/A: No fue analizado ya que sólo indicaban que les frustraba el “servicio al cliente”, sin embargo, no especificaron alguna situación.

Caso: Describe lo expuesto en el documento analizado.

## Anexo 5

### Perfil del Cliente de Masesa Central

A continuación se detalla el perfil del cliente de Masesa Central en general, según sus ingresos, su edad, el uso que le da a su motocicleta y la marca de su vehículo.

#### Resultados de la población en general

- Aspectos demográficos
  - Los clientes de Masesa Zona 11, tienen, en su mayoría 26 a 33 años (42%) y de 18 a 25 años (34%).
  - Ganan de Q2,500 a Q5,000.
- Aspectos geográficos
  - Proviene del departamento de Guatemala (91%) y un 9% del interior de la república y del extranjero.
  - Si viven en el departamento de Guatemala provienen de la Ciudad de Guatemala (53%) y de Mixco (27%).
  - Si viven en la Ciudad de Guatemala provienen de Zona 7, Zona 18 (26% cada uno) y de zona 12 (16%).
  - Si viven en Mixco provienen de Zona 7 (31%) y de zona 6 (19%).
- Aspectos psicográficos
  - Oyen cualquier género musical o rancheras (17% cada uno).
  - Medios
    - Sí oyen radio (60%)
    - No ven televisión (25%) o ven deportes (15%).
    - No leen periódico (57%), aunque una cantidad muy similar sí (43%). Si lo leen, buscan el periódico "Prensa libre" (58%), aunque una cantidad muy similar lee "Nuestro Diario" (42%).
    - Utilizan en su mayoría Facebook (89%), en segundo lugar, usan Instagram (45%).
  - Los motiva a trabajar su familia (47%) y su superación personal (15%).
  - Antes de irse a dormir piensan en la planificación del día siguiente (36%) y en agradecer a Dios (24%).

- Tienen como meta tener su propia casa (26%) y mejorar académica y profesionalmente (23% cada uno).
- La familia, pareja y amigos de los clientes está en desacuerdo de que su allegado use moto (42%) sin embargo, una cantidad muy similar está de acuerdo (38%).
- Define el éxito por resultados (51%), sin embargo, una cantidad muy similar lo mide por cómo se siente (47%).
- Consideran que sus mayores obstáculos que no les permite alcanzar sus metas son la falta de dinero (35%), la falta de tiempo (21%), la falta de disciplina, falta de educación o indican que no tienen (6% cada uno).
- Aspectos conductuales
  - Pagan al crédito (52%), aunque una cantidad muy similar paga al contado (48%).
  - Usan su moto para transportarse (77%),
  - Están frustradas por el tiempo de espera (35%) y el mal servicio al cliente (18%) en las agencias de motos.

#### Resultados por ingresos

Perfil del cliente que gana de Q2,500 a Q5,000

- Aspectos demográficos
  - Las personas que ganan de Q2,500 a Q5,000, tienen, en su mayoría de 18 a 25 años (39%).
- Aspectos geográficos
  - Viven en la ciudad de Guatemala, en su mayoría en la zona 18 (38%).
- Aspectos psicográficos
  - Oyen rancheras (31%), cualquier género musical (19%), reggaetón (15%) o góspel (12%)
  - Medios
    - Sí oyen radio (68%)
    - No ven televisión (28%) o ven deportes (24%).)

- Sí leen el periódico (56%), aunque una cantidad muy similar no lo lee (44%). Si lo leen, buscan el periódico “Prensa libre” (54%), aunque una cantidad muy similar lee “Nuestro Diario” (46%).
- Utilizan en su mayoría Facebook (86%), seguido de Instagram (29%).
- Los motiva a trabajar su familia (59%) y la superación personal (11%).
- Antes de irse a dormir piensan en agradecer a Dios y planificar el día siguiente (30% cada una).
- Tienen metas en el ámbito profesional (20%), educativo (15%) y buscan tener una casa propia (15%).
- La familia, pareja y amigos del cliente está en desacuerdo con que use moto (46%), aunque una cantidad similar está completamente de acuerdo (36%).
- Define el éxito por resultados (56%).
- Consideran que sus mayores obstáculos para alcanzar lo que desean son el dinero (39%) y el tiempo (18%).
- Aspectos conductuales
  - Pagan al crédito (57%),
  - Usan su moto para transportarse (50%)
  - Están frustradas por el tiempo de espera (26%), servicios mal hechos (15%) y la falta de repuestos (15%) en las agencias de motos.

#### Perfil del cliente que gana de Q5,001 a Q10,000

- Aspectos demográficos
  - Las personas que ganan de Q2,500 a Q5,000, tienen en su mayoría de 26 a 33 años (54%).
- Aspectos geográficos
  - Viven en la ciudad de Guatemala en la zona 6, 12 o 18 (29% cada uno).
- Aspectos psicográficos
  - Oyen rock y todos los géneros musicales (15%), aunque la opinión está muy dividida.
  - Medios
    - Sí oyen radio (68%)
    - No ven televisión (17%) o ven series de crimen (24%)

- No leen el periódico (67%). Si lo leen, buscan el periódico “Prensa libre” (60%), aunque una cantidad muy similar lee “Nuestro Diario” (40%).
- Utilizan en su mayoría Facebook (100%), seguido de Instagram (62%).
- Los motiva a trabajar su familia (38%), compromisos económicos, gastos y superación personal (15% cada una).
- Antes de irse a dormir piensan en planificar el día siguiente (33%) y en agradecer a Dios (25%).
- Tienen metas en el ámbito personal y educativo (31% cada uno).
- La familia, pareja y amigos del cliente está de acuerdo con que use moto (38%) aunque una cantidad similar está en desacuerdo (31%).
- Define el éxito por resultados (60%).
- Consideran que sus mayores obstáculos para alcanzar lo que desean son el dinero (31%) o creen que no tienen obstáculos (15%).
- Aspectos conductuales
  - Pagan al crédito (54%)
  - Usan su moto para transportarse (53%)
  - Están frustradas por el tiempo de espera (31%) y por la falta de confianza (19%) en las agencias de motos.

#### Perfil del cliente que gana de más de Q10,001

- Aspectos demográficos
  - Las personas que ganan más de Q10,001, tienen en su mayoría de 26 a 33 años (67%).
- Aspectos geográficos
  - Viven en la ciudad de Guatemala en la zona 12 y 21 (50% cada uno).
- Aspectos psicográficos
  - Oyen, pop (29%) y cualquier género musical (29%), aunque la opinión está muy dividida.
  - Medios
    - Sí oyen radio (60%), sin embargo, una cantidad muy similar no lo oye (40%).



- No ven televisión o ven deportes, películas y series (20% cada una), aunque su opinión está muy dividida y los encuestados por categoría son muy pocos.
- No leen el periódico (83%). Si leen el periódico, escogen “Prensa libre” (54%), aunque la cantidad de respuestas no permite llegar a una conclusión.
- Utilizan en su mayoría Facebook (100%) seguido de Instagram (71%).
- Los motiva a trabajar, su familia (57%), estabilidad económica, superación profesional y viajes (14% cada una).
  - Antes de irse a dormir piensan en planificar el día siguiente (67%).
  - Tienen metas para emprender y en el ámbito profesional (50% cada una).
  - Define el éxito por resultados o por sentimientos (50% cada una).
  - Consideran que sus mayores obstáculos para alcanzar lo que desean son el tiempo (44%) y el macroentorno (22%).
- Aspectos conductuales
  - Pagan al contado (71%),
  - Usan su moto para pasear (67%),
  - Están frustradas por el tiempo de espera (23%), servicios mal hechos, mal servicio al cliente y no cumplir con su palabra (15% cada uno).

#### Resultados por edad

##### Perfil del cliente entre 18 a 25 años

- Aspectos demográficos
  - Las personas en el rango de 18 a 25 años ganan, en su mayoría de Q2,500 a Q5,000.
- Aspectos geográficos
  - Viven en la Ciudad de Guatemala (52%) y Mixco (33%).
- Aspectos psicográficos
  - Oyen cualquier género musical (24%) o rancheras (14%).
  - Medios
    - Sí oyen radio (55%), sin embargo, una cantidad muy similar no lo oye (45%).

- Ven deportes (25%) o no ven televisión (20%).
- Sí leen el periódico (57%), aunque una cantidad muy similar no lo lee (43%). Si lo leen, buscan el periódico el periódico “Prensa libre” (75%).
- Utilizan en su mayoría Facebook (86%), seguido de Instagram (73%).
- Los motiva a trabajar su familia (29%) y la superación personal (24%).
- Antes de irse a dormir piensan en su bienestar personal (37%), agradecer a Dios y planificar el día siguiente (16% cada uno).
- Tienen metas en el ámbito educativo (50%) y profesional (23%).
- La familia, pareja y amigos del cliente está en desacuerdo con que use moto (41%), aunque una cantidad igual está completamente de acuerdo (41%).
- Definen el éxito por sentimientos (53%), aunque una cantidad muy similar lo define por resultados (47%).
- Consideran que sus mayores obstáculos para alcanzar lo que desean son el dinero (26%) y el tiempo (22%).
- Aspectos conductuales
  - Pagan al crédito (73%)
  - Usan su moto para transportarse (82%) y para pasear (59%)
  - Están frustradas por el tiempo de espera (41%) y el mal servicio al cliente (19%) en las agencias de motos

#### Perfil del cliente entre 26 a 33 años

- Aspectos demográficos
  - Las personas en el rango de 26 a 33 años ganan, en su mayoría de Q2,500 a Q5,000, sin embargo, una cantidad muy similar gana de Q5,000 a Q10,000.
- Aspectos geográficos
  - Viven en la Ciudad de Guatemala (41%) y Mixco (27%).
- Aspectos psicográficos
  - Oyen cualquier género musical (20%), rancheras (20%) o góspel (12%).
  - Medios
    - Sí oyen radio (63%), sin embargo, una cantidad muy similar no lo oye (37%).
    - No ven televisión (32%) o ven series de crimen (21%).

- No leen el periódico (65%). Si lo leen, buscan el periódico “Nuestro Diario” (57%), aunque una cantidad muy similar lee “Prensa Libre” (43%).
- Utilizan en su mayoría Facebook (93%), seguido de Instagram (41%).
- Los motiva a trabajar, en su mayoría, su familia (52%) y sus hijos específicamente (15%).
- Antes de irse a dormir piensan, en su mayoría, en planificar el día siguiente (46%) y en agradecer a Dios (25%).
- Tienen metas de emprendimiento (30%), familiares y buscan tener una casa propia (19% cada una).
- La familia, pareja y amigos del cliente está completamente de acuerdo con que use moto (42%), aunque una cantidad similar está en desacuerdo (37%).
- Definen el éxito por resultados (67%).
- Consideran que sus mayores obstáculos para alcanzar lo que desean es el dinero (58%).
- Aspectos conductuales
  - Pagan al contado (59%)
  - Usan su moto para transportarse (81%) y para pasear (41%)
  - Están frustradas por el tiempo de espera y la falta de repuestos (24% cada uno) en las agencias de motos

#### Perfil del cliente entre 34 a 41 años

- Aspectos demográficos
  - Las personas en el rango de 26 a 33 años ganan, en su mayoría Q2,500 a Q5,000.
- Aspectos geográficos
  - Viven en la Ciudad de Guatemala (67%) y Mixco (22%).
- Aspectos psicográficos
  - Oyen rancheras (31%), cualquier género musical (19%), reggaetón (15%) o góspel (12%).
  - Medios

- No oyen radio (60%), sin embargo, una cantidad muy similar sí lo oye (40%).
- No ven televisión (33%), si miran, ven noticias (22%).
- No leen el periódico (60%), aunque una cantidad muy similar sí lo lee (40%).
- Utilizan en su mayoría Facebook (90%), seguido de Instagram (10%).
- Los motiva a trabajar su familia (89%) y su superación personal (11%).
- Antes de irse a dormir piensan en planificar el día siguiente (43%) y en agradecer a Dios (29%).
- Tienen metas en el ámbito económico, familiar, profesional y buscan tener una casa propia.
- La familia, pareja y amigos del cliente está en desacuerdo con que use moto (57%).
- Definen el éxito por sentimientos (63%).
- Consideran que sus mayores obstáculos para alcanzar lo que desean son el dinero (45%) y el tiempo (27%).
- Aspectos conductuales
  - Pagan al contado (60%).
  - Usan su moto para transportarse (70%) y para trabajar (70%).
  - Están frustradas por servicios mal hechos y mal servicio al cliente (25% cada uno) en las agencias de motos.

## Resultados por uso

### Perfil del cliente que utiliza su moto para transportarse

- Aspectos demográficos
  - Las personas que usan su moto para transportarse ganan, en su mayoría de Q2,500 a Q5,000 (79%), en segundo lugar, ganan de Q5,001 a Q10,000 (36%).
- Aspectos geográficos
  - Viven en la Ciudad de Guatemala (51%) y Mixco (28%).
- Aspectos psicográficos
  - Oyen cualquier género musical, rancheras o rock (17% cada uno).
  - Medios

- Sí oyen radio (52%), sin embargo, una cantidad muy similar no lo oye (48%).
- No ven televisión (20%) o ven deportes (17%).
- No leen el periódico (57%), aunque una cantidad muy similar sí lo lee (43%). Si lo leen, buscan el periódico “Prensa libre” (56%) aunque una cantidad muy similar lee “Nuestro Diario” (44%).
- Utilizan en su mayoría Facebook (90%), seguido de Instagram (49%).
- Los motiva a trabajar su familia (42%) y la superación personal (13%).
- Antes de irse a dormir piensan en planificar el día siguiente (36%) y en agradecer a Dios (26%).
- Buscan tener una casa propia (27%) y tienen metas en el ámbito educativo (25%).
- La familia, pareja y amigos del cliente está en desacuerdo con que use moto (37%), aunque una cantidad igual está completamente de acuerdo (37%).
- Definen el éxito por resultados (51%), aunque una cantidad muy similar lo define por sentimientos (49%).
- Consideran que sus mayores obstáculos para alcanzar lo que desean son el dinero (36%) y el tiempo (17%).
- Aspectos conductuales
  - Pagan al crédito (59%),
  - Están frustradas por el tiempo de espera (32%) y el mal servicio al cliente (14%) en las agencias de motos.

#### Perfil del cliente que utiliza su moto para pasear

- Aspectos demográficos
  - Las personas que usan su moto para pasear ganan, en su mayoría de Q2,500 a Q5,000 (77%), en segundo lugar, ganan más de Q10,001 (46%).
- Aspectos geográficos
  - Viven en la Ciudad de Guatemala (52%) y Mixco (21%).
- Aspectos psicográficos
  - Oyen cualquier género musical (21%) o rock (18%).
  - Medios

- No oyen radio (52%), sin embargo, una cantidad muy similar sí lo oye (48%).
- No ven televisión (29%) o ven deportes (13%).
- No leen el periódico (57%), aunque una cantidad muy similar sí lo lee (43%). Si lo leen, buscan el periódico el periódico “Prensa Libre” (75%).
- Utilizan Facebook (90%), seguido de Instagram (52%).
- Los motiva a trabajar su familia (43%), la superación personal y los compromisos económicos (17% cada una).
- Antes de irse a dormir piensan, en su mayoría, en planificar el día siguiente (35%) y en agradecer a Dios (27%).
- Buscan tener una casa propia (27%) y tienen metas en el ámbito educativo (32%), en el ámbito profesional y buscan tener una casa propia (19% cada uno).
- La familia, pareja y amigos del cliente está en desacuerdo con que use moto (48%), aunque una cantidad similar está completamente de acuerdo (43%).
- Definen el éxito por sentimientos (54%), aunque una cantidad muy similar lo define por resultados (46%).
- Consideran que sus mayores obstáculos para alcanzar lo que desean es el dinero y el tiempo (28% cada una).
- Aspectos conductuales
  - Pagan al crédito (55%),
  - Están frustradas por el tiempo de espera (36%) y el mal servicio al cliente (14%) en las agencias de motos.

#### Perfil del cliente que utiliza su moto para trabajar

- Aspectos demográficos
  - Las personas que usan su moto para trabajar ganan, en su mayoría de Q2,500 a Q5,000 (76%), en segundo lugar, ganan de Q5,001 a Q10,000 (29%).
- Aspectos geográficos
  - Viven en la Ciudad de Guatemala (70%) y Mixco (20%).
- Aspectos psicográficos
  - Oyen cualquier género musical o rancheras (20%).
  - Medios

- Sí oyen radio (59%), sin embargo, una cantidad muy similar no lo oye (41%).
- No ven televisión (39%) o ven deportes (17%).
- No leen el periódico (55%), aunque una cantidad muy similar sí lo lee (45%). Si lo leen, buscan el periódico “Nuestro Diario” (57%), aunque una cantidad muy similar lee “Prensa Libre” (43%).
- Utilizan en su mayoría Facebook (86%), seguido de Instagram (32%).
- Los motiva a trabajar, en su mayoría, su familia (52%) y los compromisos económicos (19%).
- Antes de irse a dormir piensan en agradecer a Dios (33%) y en planificar el día siguiente (22%).
- Buscan tener una casa propia (27%), tienen metas en el ámbito profesional (27%) y buscan tener una casa propia (23%).
- La familia, pareja y amigos del cliente está en desacuerdo con que use moto (47%), aunque una cantidad igual está completamente de acuerdo (47%).
- Definen el éxito definen el éxito por sentimientos (60%).
- Consideran que sus mayores obstáculos para alcanzar lo que desean son el dinero (45%) y el tiempo (23%).
- Aspectos conductuales
  - Pagan al contado (68%).
  - Están frustradas por el tiempo de espera (32%), el mal servicio al cliente y la falta de repuestos (18% cada uno) en las agencias de motos.

Anexo 6

**Carta de Autorización por Uso de Nombre de Masesa**



Guatemala 16 de septiembre 2019

SEÑORES  
UNIVERSIDAD GALILEO  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
Ciudad de Guatemala

Por este medio autorizamos a la Señorita Barbara Nicolle Collier León, quien se identifica con el número de carné 16004285 de la Universidad Galileo para que pueda utilizar la denominación social, marca o nombre comercial de Mayor Servicios S. A. (MASESA) en su trabajo de graduación haciendo responsable al autor del contenido del mismo. A tales efectos, la estudiante se compromete a utilizar los signos de identidad conforme estén registrados sin perjudicar la reputación en el mercado de la entidad autorizante. Adicional a ello, la presente autorización de uso y exhibición no constituye la transferencia de algún derecho patrimonial de autor.

Cordialmente,

F: \_\_\_\_\_  
Eliset Barillas  
Jefe de Desarrollo Organizacional

28 calle 9-19 zona 11, colonia Granai & Townson I  
PXB: 2324-4400