



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
Vice- Rectorado Académico
Dirección General de Estudios de Postgrado
Postgrado en Administración de Empresas

TRABAJO DE GRADO

Presentado para optar al título de:

MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**DISEÑO DE UN MODELO DE ORGANIZACIÓN Y
GESTIÓN DE UN CENTRO DE SERVICIO DE MOTOS
EN CARACAS**

Autor: Ing. Luisa Ramón

Tutor: Prof. Vincenzo Ruggiero

CARACAS, FEBRERO 2010

ÍNDICE

RESUMEN	1
INTRODUCCIÓN	3
CAPÍTULO 1: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	4
1.1. Planteamiento del Problema	4
1.2. Formulación del Problema	8
1.3. Justificación	8
1.4. Objetivos	8
1.4.1. Objetivo General	8
1.4.2. Objetivos Específicos	8
1.5. Limitaciones y Alcance	10
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	12
2.1. Antecedentes	12
2.1.1. Antecedentes Teóricos	12
2.1.2. Antecedentes Prácticos	12
2.1.3. Información del mercado de motos en Venezuela	13
2.2. Bases Teóricas	16
2.3. Definición de términos básicos	28
2.4. Evolución y nuevas tendencias en mercadeo de servicios	31

CAPÍTULO 3: MARCO METODOLÓGICO	40
3.1. Nivel de Investigación	40
3.2. Diseño de Investigación	41
3.3. Población y Muestra	41
3.4. Técnicas e Instrumentos para la recolección de datos	42
3.4.1. Estudio Cualitativo	42
3.4.2. Estudio Cuantitativo	42
CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DE RESULTADOS	44
CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	45
BIBLIOGRAFÍA	46
ANEXOS	50

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1.1. Listado de Referencias por autor vs. características de servicios.	5
Tabla 4.2.1. Resumen de resultados arrojados en las entrevistas realizadas a centros de servicios de motos y vehículos	44

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 2.1.3. Tendencia unidades motociclistas en circulación en Venezuela	13
Gráfico 2.2.1. El triángulo de los servicios y la tecnología	21
Gráfico 2.2.2. Triángulo del marketing de servicios	22
Gráfico 2.3.1. El cliente como centro de toda actividad postventa	30
Gráfico 4.3.1. Persona que realiza el mantenimiento a su moto	45
Gráfico 4.2.2. Nivel de satisfacción con los servicios de mantenimiento para motos en Caracas actualmente	46
Gráfico 4.2.3. Puntos que se deberían mejorar relativos a servicios de mantenimiento de motos en Caracas actualmente	47
Gráfico 4.2.4. Frecuencia de mantenimiento de su moto	47
Gráfico 4.2.5. Motivos para hacer mantenimiento a su moto	48
Gráfico 4.2.6. Características más importantes que quisiera tenga un centro de servicio para el mantenimiento de su moto	49
Gráfico 4.2.7.1. Marca de la moto que posee actualmente	50
Gráfico 4.2.7.2. Cilindrada de su moto	50
Gráfico 4.2.7.3. Año de su moto	50
Gráfico 4.2.8. Años de experiencia como motociclista	52
Gráfico 4.2.9. Edad del usuario encuestado	52
Gráfico 4.2.10. Motivos por los que tiene moto	52

ÍNDICE DE ANEXOS

A1. Entrevista a expertos	61
A2. Encuesta a usuarios	62

RESUMEN

Mercadeo de Servicios versus Mercadeo de Productos, ¿ Son modelos similares o diferentes ?. Esta discusión ha estado presente desde la década de los 70's, fecha en la que varios autores comenzaron a publicar sus teorías y modelos sobre los servicios versus el enfoque utilizado para mercadear y vender productos.

Los servicios se han convertido en la característica diferenciadora de muchas empresas y su fortaleza en el mercado. Tal como cita Grande E. Ildfonso (2005) en la frase de A. de Saint-Exupéry “ Lo esencial es invisible a los ojos. Lo esencial es lo intangible”, resumiendo lo que representan los servicios para las empresas y sus clientes, en la actualidad.

Considerando que en los últimos años, el número de unidades y motociclistas en Venezuela ha crecido vertiginosamente, se ha generado la necesidad de disponer de servicios postventa para satisfacer a estos clientes particulares, sin distinción de marca o cilindrada.

Para confirmar la situación y nivel de satisfacción actual de los motociclistas en Caracas, además de las características del servicio que ellos esperan recibir, se realizó un trabajo de campo que incluyó tanto recolección de información cuantitativa como cualitativa, complementándose a su vez con investigación de las tendencias y modelos de servicio disponibles, en la teoría y en la práctica, para diseñar el modelo de organización y gestión que satisfaga las necesidades del cliente potencial de un centro de servicio para motos en Caracas.

Palabras Claves: mercadeo, ventas, servicios, bienes, postventa, modelo, teorías, necesidades, atención y satisfacción del cliente, calidad, productos, precio – valor

INTRODUCCIÓN

El mercadeo de productos es ampliamente conocido tanto por los fabricantes, como por los comercializadores, y por los usuarios finales a los que va dirigido el producto que se les está ofreciendo. Sin embargo, cuando se trata de servicios, productos intangibles y difíciles de inventariar, la práctica del mercadeo no resulta tan habitual ni cotidiana y podría ameritar un cambio de esquema respecto al mercadeo de productos.

En este trabajo se propone analizar las diferentes tendencias teóricas respecto al mercadeo y venta de servicios e investigar las prácticas actuales, considerando ambos puntos de vista, el de productos y el de servicios, diseñando y proponiendo un modelo de organización y gestión de servicios que se adapte a las necesidades y expectativas de los usuarios motociclistas particulares en Caracas.

Este trabajo de investigación implica las siguientes fases: Capítulo 1. se formulan las bases, el planteamiento del problema a analizar, los objetivos generales y específicos, además de la importancia y alcance. En el Capítulo 2., se establece el marco teórico asociado indicando antecedentes, modelos y tendencias, además de términos básicos e información del mercado venezolano, que ayudarán a la propuesta del diseño del modelo de centro de servicio. Por su parte, en el Capítulo 3., se plantea el marco metodológico para validar los requerimientos de los clientes, confirmando su nivel de satisfacción actual y obteniendo opiniones de expertos. En el Capítulo 4., se analizan los resultados de los datos recopilados, que llevan a plantear las conclusiones y recomendaciones plasmadas en el Capítulo 5. Por último, se mencionan las referencias bibliográficas consultadas y se muestran los anexos que soportan la investigación cualitativa y cuantitativa realizada.

CAPÍTULO 1:

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del Problema

Según afirman Cohen y Agrawal (2006), estos son los años dorados de los servicios, y para sobrevivir y prosperar, cada compañía debe transformarse a sí misma en un negocio de servicios. Nadie puede escapar en su quehacer diario de los servicios. Sea como cliente o como proveedor, nuestra existencia está signada por la presencia de algún servicio y, globalmente, el sector terciario o de los servicios es el que ha mostrado mayor dinamismo en los últimos años. En Venezuela, como referencia, ya representa más de la mitad del producto interno bruto (PIB) generado en el país, tal como indican D'Alvano y Giménez (2005).

Considerando el crecimiento de este sector, muchas compañías eligen usar la calidad de su servicio postventa como una característica diferenciadora para ser más competitivas en el mercado, según Cohen y Whang (1997). En la práctica, se tiene el caso de la empresa Daimler-Chrysler, en la que de los ingresos generados durante el ciclo de vida de un vehículo, sólo un tercio resulta de la venta del producto, mientras que dos tercios se derivan de los servicios adicionales relacionados con la venta y mantenimiento del vehículo tal como afirma Raquel Puente (2005). Más aún, en la industria automotriz, existe una significativa correlación entre la calidad del servicio postventa y los intentos de recompra del cliente según Cohen y Whang (1997).

En la era industrial, a finales del siglo XVII y durante el siglo XVIII, en pleno desarrollo de la producción en serie y del capitalismo, de la aparición de grandes empresas y de la globalización incrementándose el uso de maquinarias sustituyendo la mano de obra humana, tal como menciona Babini (1972); los servicios eran considerados “productos complementarios”: algo necesario para

entregar los bienes o productos físicos, pero que no agregaban mucho valor a la empresa ni a la sociedad.

La teoría del mercadeo comenzó a desarrollarse sobre el argumento de que mercadear bienes era “diferente” a mercadear servicios, debido a la naturaleza de los servicios: intangibilidad, heterogeneidad, inseparabilidad de inventariar servicios, según Raquel Puente (2005).

Sin embargo, una nueva tendencia desarrollada en la era post-industrial, a mediados del siglo XX, en la que se ha producido una transición económica, que reestructura la sociedad entera, entre una economía basada en la industria a otra basada en los servicios, una difusión del capital nacional y global (globalización) y una privatización masiva y en la que hay un considerable aumento de las tecnologías de información, donde conocimiento, información y creatividad son las nuevas materias primas de la economía (pudiéndose hablar de revolución de la información) según Ritzer (2007); objeto esta diferencia: tales características no son específicas de los servicios, para Grönroos (2000).

Así pues, desde finales de los años 70's y principios de los años 80's, varios autores han desarrollado diferentes modelos basados en sus posiciones sobre el mercadeo de servicios y su naturaleza versus mercadeo de productos, tal como se resume en la tabla anexa donde se muestran: características versus autor, consolidada por Zeithaml, Parasuraman y Berry (1985).

Los motociclistas, representan un atractivo mercado de posibles usuarios (por encima de 500.000 unidades activas en Venezuela), potenciales de consumir servicios postventa. Se anexa más detalle en los siguientes capítulos.

Por otro lado, es importante indicar que actualmente en Venezuela no existe un modelo formal de servicios postventa para motos. Solo hay algunos antecedentes de propuestas iniciales de servicios. Sin embargo, en el área automotriz, si se considera como un mercado similar, sí existe una estructura y red de concesionarios de venta de productos y servicios bien establecida, que pudiera ser considerada como referencia práctica de la implementación del mercadeo y venta de servicios en el segmento transporte.

De hecho, según Rastrollo y Martínez (2004), el sector postventa del automóvil evoluciona desde un modelo de organización jerarquizado, fragmentado hacia otro basado en redes de colaboración entre distintos tipos de agentes de la cadena aguas abajo y existen estimaciones que permiten afirmar, que si el precio de compra representa un 40% del costo, otro 40% corresponde al mantenimiento del vehículo.

Las implicaciones básicas de un servicio postventa involucran, entre otros, los mecanismos para el mantenimiento periódico y/o preventivo del producto adquirido, reparaciones básicas y avanzadas, cumplimiento de la garantía por parte del fabricante, disponibilidad y variedad de repuestos y accesorios del producto en cuestión y para el usuario que lo utiliza, fácil acceso al sitio donde se brinda el servicio postventa, buena atención al cliente, personal especializado y confiable, promociones y campañas de fidelidad, entre muchos otros atributos, tal como refieren Prieto, A., Martínez, M., Rincón, Y. y Carbonell, D. (2007).

Además, en el caso de servicios mantenimiento y reparación de automóviles, se puede encontrar el cliente que es más fiel al taller autorizado de la marca del automóvil y el cliente que, una vez superado el período de garantía, se

dirige al taller independiente que proporciona los servicios a menor precio. En efecto, se está produciendo una tercerización de la cadena de valor del automóvil, aunque los fabricantes de vehículos contra-atacan usando estrategias diferentes (ampliación garantía ó el desarrollo de cadenas express ó “fast-fit”), según Rastrollo y Martínez (2004).

1.2. Formulación del Problema

Considerando lo antes expuesto, el problema se formula de la siguiente manera:

- ¿ Cuáles son las necesidades de servicio postventa de un usuario motociclista en Caracas, cuáles sus expectativas ?
- ¿ Es posible desarrollar un centro de servicios para motos en Caracas ?
- ¿ Qué lineamiento o tendencia, teórica y/o práctica, debe ser seleccionada para plantear este modelo de servicio de una manera eficiente ?
- ¿ Qué organización y modelo de gestión debe tener un centro de servicios postventa para satisfacer las necesidades del usuario motociclista actual en Caracas ?

1.3. Justificación de la investigación

Actualmente, el mercado de transporte, y particularmente el segmento de motos, representa un gran potencial en Venezuela, por su crecimiento acelerado de unidades en los últimos años, con un nicho de mercado en el área de servicios que va a ir en aumento a medida que las unidades de motos activas requieran soporte y asistencia técnica para su mantenimiento durante su vida útil.

Hasta ahora, los fabricantes y comercializadores de motos, se han enfocado a la búsqueda de nuevos clientes para venta de unidades adicionales, con el

esquema de bien ó producto y el enfoque de brindar un servicio postventa a los usuarios captados ha quedado rezagado en Venezuela. De hecho, actualmente, no existe un modelo estándar desarrollado y comprobado de servicios postventa para el segmento de motos. Algunas aproximaciones se pueden encontrar en el sector automotriz, como referencia, aunque no son replicables en su totalidad.

1.4. Objetivos de la investigación

1.4.1. Objetivo General

Diseñar un modelo de organización y gestión de un centro de servicios postventa enfocado en atender y satisfacer las necesidades del usuario motociclista particular en Caracas.

1.4.2. Objetivos Específicos

1.4.2.1. Analizar las diferentes teorías y modelos desarrollados sobre mercadeo y venta de servicios, comparados con el mercadeo y venta de productos a lo largo de los años, definiendo cuál de las teorías se considerará como base para el modelo de negocio a desarrollar en este estudio.

1.4.2.2. Indagar sobre los modelos de servicio postventa que actualmente están disponibles en el mercado venezolano, en el sector de motos o sectores similares como el automotriz.

1.4.2.3. Identificar las necesidades y expectativas de los usuarios de servicios postventa de motos en Caracas.

1.4.2.4. Evaluar la información teórica y práctica, además de las expectativas de los clientes potenciales de un centro servicio postventa.

1.4.2.5. Plantear un modelo de servicios que cumpla los requerimientos de los clientes potenciales.

1.5. Limitaciones y Alcance de la investigación

1.5.1. Limitación

Actualmente, la información relacionada a estadísticas y datos del sector motociclista en Venezuela está limitada. No existe una cámara que agrupe este sector, hay una carencia de información confiable y precisa a través de la federación, clubes y asociaciones que agrupan a este sector de transporte. Además hay escasa información en entes públicos y gubernamentales tales como: INTT, INE.

1.5.2. Alcance

El modelo de la empresa de servicio postventa se desarrolla con un alcance espacial en la Gran Caracas, involucrando las variables principales de usuarios particulares, sin distinción de marca.

Se consideran dos aspectos fundamentales: la organización y la gestión, partiendo del análisis de las experiencias con objetivos similares en el país y de otros conceptos desarrollados en sectores como el automotriz.

El alcance temporal abarca el primer semestre del año 2009, considerando el estudio en campo.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación

2.1.1. Antecedentes Teóricos

Hasta los momentos, se tienen como antecedentes teóricos de este trabajo, las diferentes investigaciones que, a nivel general, se han venido desarrollando desde los años setenta alrededor del mundo y que ponen de manifiesto diferentes tendencias del planteamiento y aplicación del mercadeo de servicios. Cada uno de estos hallazgos, modelos y teorías fueron mencionados, en parte, en el planteamiento del problema de este trabajo y serán profundizados en las bases teóricas que en la siguiente sección se detallarán.

Por otro lado, se puede hacer referencia a la evaluación y formulación de proyecto realizada por Crespo, Pérez, Flores y Ramón (2007) en la UCAB sobre la “Factibilidad de un centro de servicios postventa para motoristas particulares y corporativos en Caracas”, donde se pone de manifiesto un modelo teórico propuesto para brindar los servicios postventa en este sector transporte.

2.1.2. Antecedentes Prácticos

En cuanto a los antecedentes prácticos, en el proyecto realizado por Crespo, Pérez, Flores y Ramón (2007) en la UCAB, se exponen las opciones de servicios actualmente disponibles en el mercado venezolano de motos. Por medio de entrevistas, se identificó la situación actual en cuanto a servicios brindados por las principales marcas:

a. Actualmente, la mayoría de los entes son importadores y comercializadores que venden las unidades y repuestos a su red de distribuidores,

pero ninguno de ellos presta especial atención al servicio post-venta. Aunque es importante acotar que durante el año 2009, el gobierno no ha otorgado licencias de importación, en general, y esto ha impactado el número de unidades nuevas vendidas. Solo están vendiendo nuevas unidades las marcas con ensamblaje local y algunas marcas como SUZUKI con pocas licencias de importación.

b. YAMAHA posee almacén y distribuidores (no posee centro de servicio como tal, sino un pequeño taller en Caracas).

c. SUZUKI posee almacén y distribuidores (no posee centro de servicio como tal, sino brinda servicio a los entes corporativos en sus respectivas sedes)

d. KAWASAKI posee almacén, un pequeño taller en Caracas y brinda servicio a los entes corporativos en sus respectivas sedes

e. BMW posee tienda en Caracas y brinda servicio a los entes corporativos en sus respectivas sedes.

f. VESPA y PIAGGIO, poseen tiendas en Caracas

g. Empire Moto, con ensamblaje local, posee tiendas y distribuidores, además de 1 centro servicio inaugurado en el 2007 en Caracas.

h. Otras marcas (Asiáticas), son importadores que no poseen tienda propia ni centro de servicio.

2.1.3. Información del mercado de motos en Venezuela

Para facilitar el entendimiento de este trabajo, se muestra a continuación un resumen del comportamiento del mercado venezolano considerando: la tendencia del N° de motos en Venezuela, además de la diversidad de marcas, tipos de motos y cilindrada que componen el mercado.

- **Tendencia estimada de unidades motociclistas en Venezuela:**

Aunque no hay, como en el caso de los automóviles, una cámara que agrupe a las empresas del sector que suministre las cifras de la industria, se puede tener una idea del parque automotor gracias a los datos que provee el Instituto Nacional de Tránsito y Transporte Terrestre (INTT), que indica 200 mil motocicletas aprox. en el Dto Capital, según reporte publicado en Mayo 2007 en la página del Ministerio del Poder Popular para la comunicación e información.

Además, se consultó el Censo 2001 en el Instituto Nacional de Estadística (INE) y 2 artículos de la revista PRODUCTO (2006, 2009) relacionados al sector, para lograr obtener la gráfica con las unidades motociclistas estimadas en circulación en Venezuela, observando el mayor crecimiento (17 – 20)% entre los años: 2005 – 2007, durante los cuales, se ubicaron entre 50.000 – 80.000 nuevas unidades en el mercado, por año respectivamente. Sobre todo, impulsado por el otorgamiento de licencias de importación a empresas que se limitaron a vender unidades provenientes de Asia, de baja cilindrada.

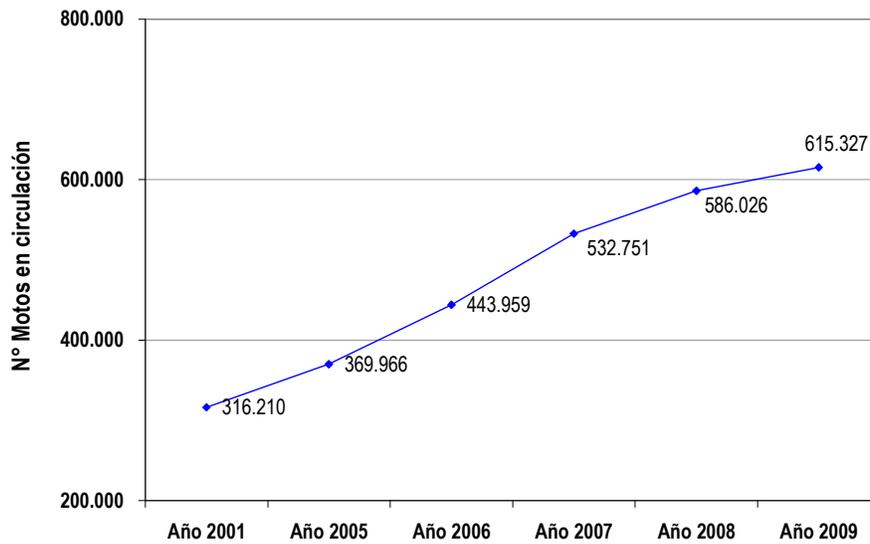


Gráfico 2.1.3. Tendencia de unidades motociclistas en circulación en Venezuela (INTT, Censo 2001, INE, Rev. PRODUCTO)

- **Marcas:**

- Puede ser importadas de Asia, US, Europa, Latinoamérica: YAMAHA; SUZUKI, HONDA, KAWASAKI, BMW, DUCATI, TRIUMPH, HARLEY, KTM, APRILIA, entre otras
- Importación de partes de Asia, con ensamble local: AVA, UNICO, BERA, EMPIRE



- **Tipos de Motos:**

Dependiendo del uso al que va a estar sometida y de la preferencia del usuario, se pueden encontrar varios tipos: RACING, SCOOTER, SPORT TOURING, CRUISERS, TOUR, ENDURO, CROSS, CUSTOM, OFF ROAD, SUPER SPORT, TRAIL, entre otros.



SCOOTER



CROSS



CUSTOM



**SPORT
TOURING**



**OFF
ROAD**



**SUPER
SPORT**



TRAIL



ENDURO



CRUISER



RACING

- **Cilindrada:**

Capacidad de respuesta que tiene el motor de la moto y la unidad de medida es: cc ó cm³.

- Baja Cilindrada: Entre 50cc y 250cc aprox.
- Media Cilindrada: Entre 300cc y 550cc aprox.
- Alta Cilindrada: Entre 600cc y 2100cc aprox.



**BAJA
CILINDRADA**



**MEDIA
CILINDRADA**



**ALTA
CILINDRADA**

2.2. Bases Teóricas

Hasta la fecha, varias teorías de mercadeo de servicios han sido propuestas y se pudiera decir que el mercadeo de servicio ahora está en el mismo auge en que el mercadeo industrial o de productos, estaba hace diez años, según Grönroos (2001).

La primera teoría comprensiva sobre mercadeo de servicios fue, probablemente, una publicada por Rathmell (1974). Él trató de usar los conceptos tradicionales y modelos de teorías de mercadeo enfocados en servicios. Sin embargo, sus propias conclusiones fueron que “definiciones, clasificación, data y conceptos eran carentes, no comparables y no reales desde una perspectiva de mercadeo”.

Más aún, los hallazgos de Rathmell y reportes sobre la carencia de orientación en mercadeo de empresas de servicios, evidenciaron la necesidad de una teoría de servicios, si los negocios de servicios van a estar soportados en su propia orientación de mercadeo, Grönroos (2001).

El desarrollo de teorías generales o esquemas para mercadeo de servicios parece haber seguido dos diferentes vertientes. De acuerdo a una de ellas, los servicios ofrecidos por compañías de servicios pudieran ser amoldados en la plantilla de “productos”, entonces, las teorías de mercadeo existentes pudieran ser aplicadas, Levitt (1976).

Por otro lado, la otra ruta, comienza desde la noción que servicios son diferentes en comparación con productos físicos y sostiene que conceptos y modelos de mercadeo tienen que ser desarrollados en una dirección más orientada a servicios, diferente de la manera tradicional de productos, Shostack (1977).

Adicionalmente, una nueva tendencia desarrollada en la era post-industrial, objeta la diferencia de mercadear bienes y servicios, debido a la naturaleza que en los servicios hay una intangibilidad, heterogeneidad, inseparabilidad de los procesos de consumo - compra y la imposibilidad de inventariar servicios según Grönroos (2000). Por ejemplo, en la mente del consumidor, un perfume puede ser tan intangible como un servicio de comunicación, la venta de muebles modulares implica la participación del consumidor en el proceso de compra y evaluar un sistema de sonido sin instalarlo en casa puede ser tan difícil como evaluar un servicio financiero antes de comprarlo.

Por lo tanto, podría incluso decirse que la perspectiva de mercadeo de servicios es mucho más amplia y aplicable a todos los casos, pues considera variables que no se tomaban en cuenta en el mercadeo tradicional de bienes o productos físicos, Grönroos (2000).

Así pues, se dice que la era post-industrial ha dado paso a la era del servicio. Si algunas empresas toman la delantera en la carrera por ofrecer excelencia en servicios, y otras no compiten adecuadamente, pronto se habrán quedado rezagadas y les será difícil tomar la delantera e incluso sobrevivir. Como la lealtad de los clientes con los servicios es mucho mayor que la basada en otras ventajas, a algunas de estas empresas les será más difícil recuperar los clientes perdidos, Grönroos (2000).

Los servicios de postventa siempre generarán una inversión de dinero inicialmente, pero a largo plazo, es compensada con una mejor atención a los clientes, lo que fortalecerá sus ventas y mejorará su relación, además de ser más ventajosos desde el punto de vista de productividad, ya que los futuros pedidos de los clientes actuales compensan los altos costos iniciales para lograr su primera compra, según manifiesta Villar (1998).

Cancer (2005) menciona en su estudio que más del 52% de los clientes renuevan una marca, aún reconociendo que el producto adquirido no llenó sus expectativas sobre la calidad del mismo, pero el servicio que se les ha brindado durante la vida del producto era muy bueno. Por el contrario, solo renuevan el 36% de los clientes que adquieren un producto de alta calidad, si el servicio recibido no estaba a la altura de lo que estimaban satisfactorio. Así pues, el servicio postventa se convierte en herramienta fundamental en la fidelidad de los clientes.

Otros autores tienen una visión más amplia de las especificidades de los servicios, englobando los elementos diferenciadores de todas las funciones internas y externas de la empresa de este sector. Leonard Berry, resume estas especificidades en tres puntos: los servicios son relativamente intangibles, se producen y consumen simultáneamente y a menudo son menos estandarizados que los productos. Seguidamente extrae las consecuencias en la gestión de estas diferencias:

- Se tiene que practicar el marketing: interno. Consiste en obtener por parte del personal la máxima colaboración y entusiasmo a fin de crear la satisfacción de la clientela.

- El grado de estandarización, o al contrario de individualización, del servicio, debe ser rigurosamente calculado y aplicado en función de las características de la clientela, o del segmento meta.

- Hay que administrar cuidadosamente los aspectos visibles del servicio, pues son signos reveladores, para los clientes, de la calidad de éstos (en comparación a otros).

- Finalmente, hay que esforzarse en sincronizar la oferta y la demanda, porque el almacenamiento de servicios es imposible, ya que a menudo son temporales.

Pierre, Eiglier y Eric Langeard han sido pioneros en el campo de los servicios. También con una preocupación por la gestión, resumido en tres puntos: inmaterialidad del servicio, contacto directo entre organización y cliente, y participación del usuario en la producción del servicio. Eiglier y Langeard extraen de estas tres características una serie de consecuencias para la gestión de las empresas de servicios. En relación a lo visto, añaden:

- Dificultad para calcular el precio de coste, productividad, y precio de venta;
- Personalización de las relaciones comerciales, comportando relaciones de amistad y/o dependencia, y de identificación;
- Impacto del comportamiento del consumidor sobre la naturaleza del servicio comercializado, dificultad creciente de innovación.

Además de lo mencionado anteriormente, Lovelock (1981) y Shaw (1991) indican otras diferencias fundamentales entre bienes y servicios:

- La Productividad definida como cantidad de producto por unidad de factor se mide con facilidad cuando se trata de bienes, sin embargo, para valorar la productividad de los servicios debe prestarse, además, atención a la calidad del proceso de su prestación. Por ejemplo, si un asesor A atendió a seis clientes y otro asesor B atendió a 10, no implica

que uno sea más productivo que otro, porque puede ser que el que atendió a seis clientes prestó un servicio de mayor calidad que y tal vez los clientes del asesor B fueron mal atendidos y, en consecuencia, insatisfechos.

- Economías de escala: Las empresas que producen bienes pueden reducir los precios a medida que incrementan la producción (siempre que exista exceso de capacidad) o aumentar su rentabilidad si no los bajan. Las empresas de servicios pueden ver cómo aumenta su rentabilidad a medida que aprovechan al máximo su capacidad, pero si tratan de incrementar su dimensión, incurren en nuevas cargas de estructura que pueden absorber los aumentos de los beneficios.
- Curva de Experiencia: El efecto de la experiencia puede ser opuesto entre bienes y servicios. A los bienes les permite bajar los precios, y a los servicios, subirlos, porque la mayor calidad supone un mejor servicio y permite elevar los precios que se cobren por ellos.
- Lanzamiento de nuevos productos: Si se obvia el costo del proceso de innovación, el riesgo de lanzamiento de nuevos servicios es mayor que el de lanzar bienes nuevos. La causa radica en el riesgo de pérdida de confianza o credibilidad defraudada en caso de fracaso.
- Barreras de entrada en el mercado: En general, las exigencias de inversión son menores en el sector servicios que en el industrial, y por ello las barreras de entrada en aquél son más débiles, a excepción de compañías aéreas o cadenas hoteleras, que implican grandes inversiones.

- Realización de cambios: En las empresas de servicios el factor humano forma parte de la tecnología de su producción y es fundamental, pues es quien determina en gran medida la calidad de su prestación, por lo tanto, la gestión de recursos humanos es esencial.
- Importancia del factor tiempo: Un exceso sobre la espera, afectará negativamente a la calidad percibida del servicio, y proporcionará mala imagen, aunque objetivamente el servicio en los demás aspectos haya sido bueno. Cuando se trata de bienes la importancia del factor tiempo es mucho menor, e incluso puede ser irrelevante.

Por otro lado, Zeithaml, V. y Bitner, M. (2005), introducen tres modelos efectivos como referencia conceptual del mercadeo de servicios:

1. ***El triángulo del marketing de servicios:***

Muestra tres grupos relacionados entre sí que trabajan en conjunto para desarrollar, impulsar y proporcionar los servicios. Los principales participantes se ubican en los vértices del triángulo: la compañía (o unidad de servicios del negocio o departamento de administración), los clientes y los proveedores (o quien quiera que sea el que presta el servicio a los clientes).

Entre los tres vértices del triángulo existen tres tipos de marketing que deben llevarse a cabo de manera conveniente para que el servicio funcione: marketing externo, interactivo e interno. El propósito central de todas estas actividades consiste en formular y cumplir las promesas que se establecen con los clientes. En el caso de los servicios, los tres tipos de actividades de marketing resultan fundamentales para construir y sostener la relación con los clientes.

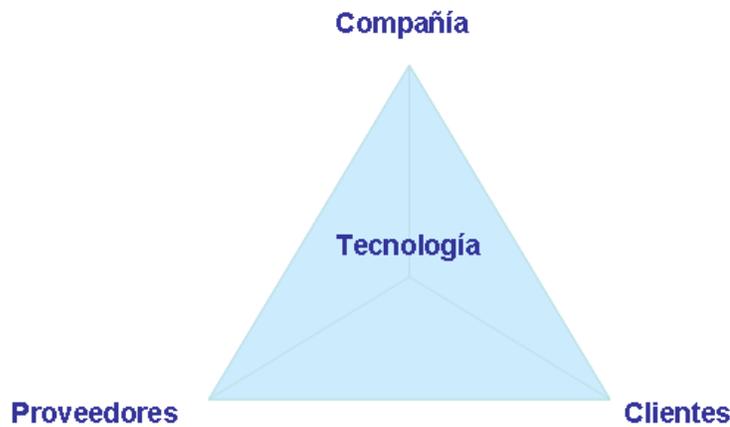


Gráfico 2.2.1. El triángulo de los servicios y la tecnología
(Zeithaml, V. y Bitner, M., 2005)

- **Marketing externo: Formulando la promesa**

La compañía formula promesas a sus clientes en relación con lo que pueden esperar recibir y la forma en que se entregará. Esto es solo el principio. Las actividades tradicionales de marketing como la publicidad, las ventas, las promociones especiales y la determinación de precios facilitan esta clase de actividad. En cuanto a los servicios, existen otros factores que comunican la promesa a los clientes. Los empleados del servicio, el diseño y decoración de las instalaciones y el proceso del servicio en sí mismo, también comunican y ayudan a situar las expectativas de los clientes. Las garantías del servicio y la comunicación ida y vuelta, son formas de comunicar las promesas del servicio. Aunque la relación se expone a un comienzo precario cuando existe la tendencia de prometer exageradamente, además de no ser realistas ni congruentes.

- **Marketing interactivo: Cumpliendo las promesas**

Es el segundo tipo de actividad de marketing que se contempla en el triángulo y, desde el punto de vista del cliente, la más crítica. Sin embargo, los que generalmente cumplen o rompen las promesas

del servicio son los empleados de la compañía o las terceras partes proveedoras, con mayor frecuencia. El marketing interactivo ocurre en el momento de la verdad, es decir, cuando el cliente interactúa con la organización y el servicio se produce y consume. Cada vez que el cliente interactúa con la organización las promesas se cumplen o se rompen y la confiabilidad del servicio se pone a prueba.

- **Marketing interno: Facilitando la promesa**

Tiene lugar cuando se hace posible el cumplimiento de las promesas. Para que los proveedores y los sistemas del servicio puedan cumplir con las promesas que efectuaron, deben contar con las destrezas, habilidades, herramientas y motivaciones que permiten prestar el servicio. Resulta fácil prometer, pero mientras a los proveedores no se les reclute, entrene y proporcione las herramientas y los sistemas internos apropiados, y se les recompense cuando presten un buen servicio, las promesas pueden quedarse sin cumplir. Depende del reconocimiento de un estrecho vínculo que existe entre la satisfacción del empleado y la satisfacción del cliente

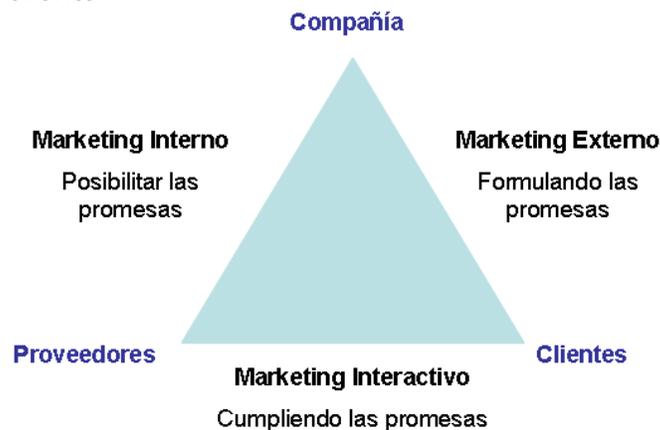


Gráfico 2.2.2. Triángulo del marketing de servicios

(Zeithaml, V. y Bitner, M., 2005)

2. *La mezcla del marketing de servicios:*

La mezcla de marketing tradicional se compone de las cuatro Ps: producto, precio, plaza y promoción. La noción de la mezcla implica que todas las variables se interrelacionan y que dependen unas de otras en cierta medida y existe una mezcla óptima de los cuatro factores para cada segmento de mercado determinado, en algún momento del tiempo en particular. No obstante, cuando las estrategias de las cuatro Ps se aplican a los servicios es necesario modificarlas y transformarlas en siete Ps.

Tal como ratifica, Puente (2005 y 2000), donde el mercadeo de servicios requiere expandir a siete las tradicionales P del mercadeo. Agregar personas, perceptibles y procesos, permite a las empresas implantar adecuadamente la perspectiva de servicio y brindar al cliente una oferta total consistente en cada paso del proceso. Profundizando en cada una de estas variables, se tiene:

- **Personas:** empleados y clientes: La apariencia, la habilidad y la dedicación, es decir, las competencias del personal de servicio son fundamentales para producir en el cliente la impresión adecuada. Cortesía, conocimiento, responsabilidad y facilidad de comunicación son características generalmente requeridas. Muchas veces están presentes varios consumidores que comparten la escena y las acciones de uno de ellos pueden afectar la experiencia de otro.
- **Perceptibles:** el escenario: “El empaque” del servicio ayuda al consumidor a verificar sus expectativas, minimizan el riesgo que corre frente a cualquier oferta de servicio y aumentan su valor percibido. El escenario abarca todo lo sensorialmente apreciable por el consumidor:

colores, sonidos, olores, decorado, diseño, equipos, apariencia de los empleados.

- **Procesos:** el desempeño del servicio: Asegurar un desempeño adecuado requiere planificar cada paso del proceso, mediante diagramas de flujo que detallen los procesos, los papeles y los perfiles requeridos de las personas, el tiempo y los recursos físicos necesarios, entre otros. Así la organización podrá optimizar el proceso de entrega, en cuanto a horarios, colas o picos de demanda, recursos, excepciones, quejas o fallas y los empleados de contacto podrán adaptarse a las circunstancias o improvisar de manera adecuada, de acuerdo con las exigencias del consumidor, en la medida en que sea posible.

3. ***El modelo integral de las brechas sobre calidad en el servicio:***

Este modelo centra su atención en las estrategias y los procesos que las empresas pueden emplear para alcanzar un servicio de excelencia. El modelo de brechas y sus componentes pueden emplearse tanto para conducir estrategias como para poner en práctica las decisiones.

El enfoque central del modelo de brechas es la brecha del cliente, la diferencia entre las expectativas del cliente y sus percepciones. Las empresas necesitan cerrar una brecha entre aquello que los clientes esperan y reciben con el fin de satisfacer a sus clientes y crear relaciones duraderas con ellos. Para cerrar esta importante brecha del cliente, el modelo plantea que deben cerrarse otras cuatro brechas: las brechas del proveedor del servicio.

Las siguientes cuatro brechas del proveedor del servicio, son las causas subyacentes a la brecha del cliente:

- Brecha 1: No saber lo que el cliente espera
- Brecha 2: No seleccionar los diseños y estándares de servicio correctos
- Brecha 3: No entregar los estándares de servicio
- Brecha 4: No igualar el desempeño con las promesas

En pocas palabras, las empresas que vendan y además den buen servicio, logran la lealtad de los clientes, y con ello, su permanencia mediante sus productos y servicios en un mercado cada vez más competitivo (Reyes, 2005). Además, es un hecho que mantener un cliente cuesta cinco veces menos que conseguir uno nuevo, sostenerlo implica que él vea y sienta que sus expectativas son superadas, logrando así la lealtad del cliente (Walter, 1997). Un cliente leal se transforma en el primer vendedor de la empresa, ya que es promotor de ventas de la organización y establece relaciones cliente-empresa a largo plazo.(Reyes, 2005).

Así mismo, Grande E., Ildfonso (2005), propone cuatro modelos de organización de una empresa de servicios, atendiendo a la tangibilidad y al grado de contacto con el cliente:

1. Empresas que proporcionen productos intangibles con alto grado de contacto con los clientes, como: servicios médicos, legales, de publicidad, otros. La orientación al consumidor, la flexibilidad y la creatividad son esenciales. Estas empresas necesitan una estructura orgánica, procesos de toma de decisiones descentralizados, actividades definidas por el propio empleado y comunicación lateral entre grupos o departamentos.

2. Empresas que proporcionen productos intangibles con poco contacto con los clientes, como: entidades financieras no especializadas, de seguros, de mensajería o compañías aéreas y hoteles. Pueden adoptar una estructura híbrida en la que domine la jerárquica y sea más centralizada que en el caso anterior, pues las tareas se encuentran estandarizadas.
3. Empresas que suministren productos poco intangibles pero con mucho contacto con los clientes. Pueden adoptar una estructura híbrida en la que domina la orgánica. Las decisiones estarán descentralizadas, las funciones preestablecidas y especializadas en los departamentos. La comunicación será lateral.
4. Empresas que proporcionen productos poco intangibles con poco contacto con los clientes, como: restaurantes autoservicio, pizzerías o McDonalds. En este caso se puede adoptar una estructura organizativa jerárquica, con decisiones centralizadas, funciones preestablecidas y especializadas para cada persona. La comunicación será vertical.

Además, no hay que olvidar que el continuo lanzamiento de nuevos productos y servicios, que rápidamente adquieren rasgos “genéricos”, coloca la necesidad de innovar en el centro de la estrategia competitiva de las organizaciones. Existe una relación directa entre innovación y ventas , donde su principal fuente de información son las bases de datos que se traducen en las necesidades de los clientes, tal como lo demuestra D’Alvano (2009).

2.3. Definición de Términos Básicos

El concepto de “**mercadeo**” establece como firme objetivo la satisfacción de las necesidades del cliente. El valor de un producto para un cliente radica en la habilidad de satisfacer esas necesidades. Para productos manufacturados, así como servicios, las necesidades de los clientes son satisfechas por los atributos que el mercado ofrece. Sin embargo, la naturaleza simultánea de producción y consumo de servicios con contacto relativamente cercano del cliente, hacen que el manejo de las actividades de mercadeo en servicios sea única, tal como mencionan Tansuhaj, Randall y McCullough (1988).

El significado literal de “**producto**” es cualquier cosa que sea posible ofrecer a un mercado para su atención, su adquisición, su empleo o su consumo y que podría satisfacer un deseo o una necesidad. Es un simple conjunto de características tangibles o intangibles y los consumidores los consideran como conjuntos completos de beneficios que satisfacen necesidades. De hecho, toda actividad empresarial conduce a un producto, que puede ser un bien o un servicio, según Grande E., Ildefonso (2005). Por otro lado, un consumidor toma decisiones respecto a un producto individual en base a sus atributos, la marca, el envasado, el etiquetado y el servicio de apoyo del producto, entre otras consideraciones, tal como lo manifiestan Kotler, P. y Armstrong, G. (1998).

Por su parte, un “**bien**” es el resultado tangible de una actividad transformadora en distinto grado, tal como menciona Grande E., Ildefonso (2005).

En términos simples, los “**servicios**” son acciones, procesos y ejecuciones, que generalmente se consumen en el momento que se producen y que proporcionan valor agregado al añadir aspectos (como la conveniencia, entretenimiento, oportunidad, comodidad o salud) que esencialmente son preocupaciones intangibles para quien lo adquiere por primera vez. Esta definición

posee el enfoque de integración del cliente a la empresa de Zeithaml y Bitner (2005).

En general, identificar y clasificar los servicios es más difícil que hacerlo con los bienes, no existen críticos únicos, según Grande E., Ildfonso (2005). Algunas clasificaciones de servicios se mencionan a continuación:

- Por su naturaleza: Observa el objeto de su actividad. La AMA (1985) considera que los servicios se pueden clasificar en los grupos: Servicios de salud, financieros, profesionales, de hostelería, viajes y turismo, relacionados con el deporte / arte / diversión, proporcionados por los poderes públicos y organizaciones sin fines de lucro, de distribución y alquiler, de educación e investigación, de telecomunicaciones, personales y de reparaciones o mantenimiento.
- Por el sector de actividad: Debida a Browing y Singelmann (1978), con criterios de destino de los productos y el carácter de la prestación, individual o colectiva: Servicios de distribución, de producción, sociales y personales.
- Por su función: Atendiendo diversas funciones según Cuadrado y Del Río (1993): Servicios de gestión y dirección empresarial, de producción, de información y comunicación, de investigación, de personal, de ventas, operativos.
- Por el comportamiento del consumidor: La clasificación más completa tiene que ver con el comportamiento del consumidor con relación a los productos, según Grande E., Ildfonso (2005). Se centra en las fases que sigue un consumidor durante el proceso de compra. Se consideran: la frecuencia de la misma, la importancia que tiene para el comprador, el proceso de búsqueda de información para tomar la decisión de compra,

la importancia del riesgo percibido, la influencia de los grupos y el grado de complejidad de la decisión de compra. Desde esta perspectiva cabe distinguir: Servicios de conveniencia, de compra, de especialidad, especiales, no buscados.

Por otro lado, la empresa u organización de este siglo debe establecer una serie de actividades encaminadas a la “**satisfacción del cliente**” después de realizada la compra, actividades éstas íntimamente relacionadas con la “**atención al cliente**” (Kotler, 2005), como establecer garantías de sus productos, entrenamiento en el uso del producto, sugerencias para usos alternativos del producto, reparación de componentes defectuosos, seguimiento del contacto con el cliente, clubes u organizaciones de usuarios, monitoreo y adaptación de productos para satisfacer las necesidades cambiantes del cliente, libro de quejas, entre otras.

A este respecto, Hermida, Serra y Kastika (1992), consideran que la “**atención al cliente**” implica la ejecución de una estrategia cuya pauta fundamental será saber no solo las actividades que realizan los clientes, sino también, qué resultados esperar, que habilidades entrenar, qué elementos controlar y qué situaciones evitar. Esto se resume hoy en día en “CRM – Customer Relationship Management”, que fundamentalmente consiste en construir una base de datos con toda la información relativa al cliente y que puede ser utilizada para adaptar productos a sus propias necesidades y alcanzar la satisfacción plena como usuario de un producto en particular.

La palabra “**postventa**” puede ser definida, según su etimología, como “después de la venta”. Sin embargo, el conjunto de operaciones que se verifican con este nombre va más allá de los actos subsiguientes a la venta, según Prieto, A.; Martínez. M; Rincón, Y. y Carbonell, D. (2007). La “postventa” es un ejercicio de atención al cliente como lo manifiesta Kotler (2005), integra un conjunto de facetas diversas, desde la asistencia técnica, gestión de garantía, formación

técnica en el caso de red de distribuidores, cuidado de la imagen de la marca, comercialización de recambios y accesorios, entre otros, coordinando las acciones de fábrica y red de distribución, para obtener la satisfacción del cliente, tal como se aprecia en el esquema planteado por Cancer (2005) y se convierte en herramienta fundamental en la fidelidad de los clientes.

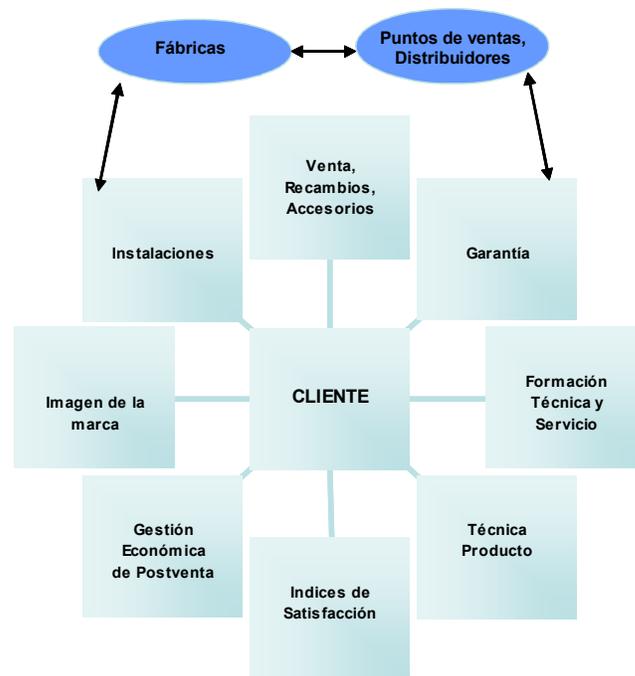


Gráfico 2.3.1. El cliente como centro de toda la actividad de postventa y las interacciones entre fabricante y distribución (Cancer, 2005)

2.4. Evolución y Nuevas Tendencias

El entorno actual se caracteriza por el **cambio**. Donde estarse quieto significa retroceder. Así, la empresa industrial para mantener su posición en el mercado debe estar en constante movimiento. Además, velocidad y flexibilidad son aspectos esenciales en el mundo actual, pero generalmente adoptan direcciones opuestas y sobrevivir es algo complicado, tal como indica Agirre, Izaskun (2008). La idea es escapar de la mentalidad de producto y pasar de suministrador de producto a proveedor de valor.

Cuando el crecimiento se ralentiza, las compañías tienden a recurrir a tácticas válidas en el pasado: centrar su portafolio en el producto más fuerte, reducir costos a partir de mejoras en los procesos o expandirse a otros mercados. Sin embargo, las actividades de servicio son más rentables para la empresa (mayor flujo de ingresos, menos costes de capital y altos márgenes). Parece ser el camino ideal hacia la mejora de rentabilidades. Desafortunadamente, la transición de una compañía orientada al producto hacia una orientada al servicio al cliente no es directa, ni siquiera fácil. Para muchas organizaciones industriales es un verdadero laberinto.

Para recorrer este camino, Agirre, Izaskun (2008), sugiere centrarse en preparar su empresa para el recorrido, lo que implica contemplar de una forma totalmente nueva a sus clientes y a su modelo de negocio. Por lo tanto, se debe:

- Observar lo que los clientes requieren, no lo que su compañía vende
- Concentrar en el proceso, no en el producto
- Crear su propio ecosistema
- Replantear su organización

Y no hay que olvidar que el objetivo base es que sea un negocio de servicios rentable, para ello, Frei, Frances X (2008) sugiere cuatro elementos vitales:

1. El diseño de la oferta
2. La gestión de los empleados
3. La gestión de los clientes
4. El mecanismo de financiamiento

Al igual que un producto que sale al mercado, un servicio debe ostentar un diseño interesante, y la dirección debe desplegar una fuerza de trabajo capaz de producirlo a un precio atractivo. Sin embargo, las empresas también deben gestionar a sus clientes, que no sólo usan el servicio sino que pueden ser una

parte integral de su producción: puesto que la participación de los clientes como productores puede disparar los costos, las empresas también deben desarrollar formas creativas de financiar sus ofertas distintivas, por ejemplo, compensando los gastos con ahorros operacionales.

Así mismo, Reinartz, W y Ulaga, W (2008), realizaron estudios en profundidad a 18 empresas líderes en una amplia variedad de mercados de productos para saber qué distinguía a las exitosas de las demás. Descubrieron cuatro pasos para desarrollar una oferta de servicios rentable:

1. Reconocer que tiene una empresa de servicios. Puede identificar y cobrar por servicios simples, como hizo Merck cuando silenciosamente dejó absorber los costos de envío. Cambiar los servicios de gratis a pagados clarifica su valor para los ejecutivos y los clientes.
2. Industrializar el back office. Para evitar que los costos de entrega se coman los márgenes de la oferta de servicios, se pueden construir plataformas flexibles de servicios, monitorear de cerca los procesos de costos, y explotar nuevas tecnologías que posibilitan procesos innovadores.
3. Crear una fuerza de ventas conocedora de los servicios. Los servicios requieren ciclos de ventas más largos y, a menudo, decisiones tomadas en los niveles más altos de la jerarquía de los clientes; es más, la fuerza de ventas de los productos puede oponerse al cambio.
4. Enfocarse en los procesos del cliente y en las oportunidades que representan para nuevas ofertas de servicios. Puede necesitar adquirir nuevas capacidades para aprovechar esas oportunidades: el

especialista en revestimientos industriales PPG tuvo que aprender cómo funcionaban los robots de pintado después de ofrecer hacerse cargo del taller de pintura de Fiat en Turín.

Los servicios pueden fidelizar clientes y ayudar a adquirir nuevas cuentas. Deberían ser desarrollados con cuidado y atención.

La mayoría de los fabricantes industriales se percata de que las ganancias no están en los productos sino en los servicios. Empresas como General Electric e IBM han hecho la transición: una buena parte de sus ingresos y márgenes proviene de servicios de valor agregado a los clientes.

Los autores dicen que no basta sólo con ofrecer servicios. Las empresas deben ahora brindar **servicios inteligentes**: incorporar inteligencia (percepción y conectividad) a los productos en sí. Citando ejemplos como los de Heidelberger Druckmaschinen y el servicio de monitoreo del hogar de Eaton, los autores demuestran cómo un producto que puede informar sobre su estado a su fabricante representa una oportunidad para cultivar relaciones con los clientes más ricas y de largo plazo.

Cuatro modelos de negocios emergen en este mundo nuevo y conectado en red, según Lombreglia, R y Allmendinger, G (2005):

- Si se aventura en solitario, puede que lo haga como un innovador integrado; esto es, su producto en red puede ayudarle a optimizar la entrega del servicio, y aumentar los márgenes de éste.
- O puede perseguir un modelo de negocios más agresivo y solucionador; esto es, posiciona a su producto en red como **proveedor de solución total**, capaz de brindar un rango más amplio de servicios de alto valor que aquellos que son brindados por el producto del innovador integrado.

- En el caso de un sistema que agrega y procesa datos de múltiples productos en un hogar o en un edificio, puede ser un agregador o un sinergista, asociándose con otros para perseguir una oportunidad de servicios inteligentes.
- El producto de un agregador es el eje que colecta y procesa la información de uso, y que crea un cuerpo de datos de alto valor. El producto del sinergista es el rayo, que contribuye con información o funcionalidad valiosas. Pobre de la empresa que no siga ninguna de estas sendas, pronto descubrirá a sus ex clientes amarrados, y muy contentos, a otros proveedores de servicios inteligentes

Paralelamente, para los fabricantes, los clientes son las billeteras abiertas al final de la cadena de suministro. Pero para la mayoría de las empresas de servicios, son los insumos clave del proceso de producción. Los clientes introducen una variabilidad enorme en el proceso, pero también se quejan de toda falta de consistencia y no les importa la rentabilidad de la empresa, según manifiesta Frei, Frances X (2007).

Gestionar la variabilidad introducida por los clientes, sostiene la autora, es un desafío central para las empresas de servicios. El primer paso es diagnosticar qué tipo de variabilidad causa problemas: los clientes pueden llegar en cualquier hora, pedir diversos tipos de servicio, poseen capacidades desiguales, hacen esfuerzos distintos y tienen preferencias diferentes.

¿ Las empresas deberían acomodar la variabilidad o reducirla ? La acomodación a menudo implica pedir a los empleados que compensen las variaciones entre los clientes, lo que es una solución potencialmente costosa. La reducción a menudo significa ofrecer un menú limitado de opciones, lo que puede expulsar a los clientes.

Algunas empresas han aprendido a lidiar con la variabilidad introducida por los clientes sin dañar ni su ambiente de operaciones ni las experiencias de servicio al cliente. Starbucks, por ejemplo, gestiona la variabilidad de capacidades entre sus clientes enseñándoles el protocolo correcto para hacer una orden. Dell, maneja las variabilidades de llegada y de pedidos en su negocio de servidores de alto precio tercerizando el servicio al cliente, mientras sigue en contacto cercano con sus clientes para discutir sus necesidades y evaluar sus experiencias con los proveedores externos.

La gestión eficaz de la variabilidad a menudo requiere que una empresa influya en el comportamiento del cliente. Los ejecutivos que intenten ese tipo de intervención pueden seguir un proceso de tres etapas: diagnosticar el problema conductual, diseñar un rol operacional para los clientes que sea mutuamente beneficioso y probar y refinar los enfoques para influir en la conducta.

Así mismo, la tendencia es que los servicios se están industrializando. Tres factores se unen a la tercerización y el offshoring para impulsar esta transformación, según Karmarkar, U. (2004):

- El primero es la creciente competencia global. Al igual como ocurrió con los bienes manufactureros hace un tiempo, empresas extranjeras están ofreciendo más servicios en Estados Unidos, restándoles participación de mercado a las compañías locales.
- El segundo es la automatización. Nuevos sistemas de hardware y software que asumen tareas administrativas y de la línea del frente, tales como operaciones sobre el mostrador, seguridad, facturación y recepción de pedidos, les están permitiendo a las empresas prescindir de empleos administrativos, contables y similares.

- El tercer factor es el autoservicio. ¿Para qué usar a un agente de viajes si usted puede reservar su vuelo, hotel y arriendo de automóvil por Internet? A medida que estas fuerzas se combinan para arrasar con los servicios, todo ejecutivo debería pensar acerca de defenderse, tal como lo hicieron sus pares manufactureros hace una generación. Ello requerirá cambios proactivos y de largo alcance, incluyendo una atención especial en las preferencias de los consumidores, la calidad, las interfaces tecnológicas; reconectar la estrategia para extraer valor nuevo de fuentes existentes o desconocidas; de-integrar y volver a armar los procesos operacionales, y reestructurar la organización para acomodar estos nuevos tipos de trabajos y destrezas.

Además, existe la posibilidad de comercializar los negocios de servicios globalmente, tal como se vende una franquicia o se envía un software. De hecho, hay una variedad de maneras de exportar servicios profesionales, según Downey, Lloyd (2005).

Algunos servicios requieren una presencia física, por ejemplo, banca y servicios de publicidad, generalmente requieren estar ubicados en oficinas cercanas a los clientes, aunque hay casos que se manejan virtualmente o a distancia.

Por otro lado, resulta curioso constatar que, a pesar de que el sector de los servicios (entendido en sentido amplio) es, sin duda, el elemento clave de las economías desarrolladas, apenas existe una formalización de los principios, técnicas, herramientas y habilidades de los profesionales que desempeñan su laboren él. Este hecho es el que está motivando en los últimos tiempos un interés por desarrollar lo que se conoce como "Ciencia de los Servicios", aunque su acepción más amplia y completa sería la de "Ciencia, Gestión e Ingeniería de los Servicios" (Services Sciences, Management and Engineering, o SSME), tal como

consta en el artículo “La Ciencia de los Servicios: un nuevo enfoque para la innovación en compañías de servicios” de Martínez, A y Lázaro, P (2007).

La Ciencia de los Servicios es la aplicación de disciplinas científicas, de gestión y de ingeniería a los trabajos que una organización (la proveedora de los servicios) realiza para y con otra organización (la receptora de los mismos).

En los términos en los que se emplea en esta definición, un "servicio" es aquello que tiene un valor económico pero carece de una consistencia material. Se concreta en intenciones de coproducción de materiales y/o de corealización de acciones conjuntamente entre los proveedores y los receptores mencionados más arriba. Estas intenciones se reflejan en un hecho contractual en donde se especifican la forma de repartir riesgos, tareas, información y activos, así como el proceso de gestión de tal contrato (toma de decisiones, formas de pago, penalizaciones, etc.).

La definición amplia, arriba mencionada, de la Ciencia de los Servicios ("Ciencia, Gestión e Ingeniería de los Servicios"), nos da además las claves para entender cómo se desarrolla la actividad dentro de esta área de conocimiento:

- Ciencia es la forma de crear conocimiento, el cual es necesario si realmente queremos estar hablando de una nueva disciplina académica y de un cuerpo razonablemente sólido de actividad profesional y empresarial.
- La gestión es clave para asegurar que este conocimiento se convierte en valor empresarial. Aquí nos preocupamos de la documentación y optimización de los procesos asociados a la conversión del conocimiento en valor.
- Con un enfoque de ingeniería, reconociendo de esta forma la contribución que las aportaciones de la ingeniería (entendida en sentido amplio) ha supuesto para el desarrollo técnico y social.

Claramente, la Ciencia de los Servicios es una llamada a la acción. Hay varios actores sociales que están profundamente interesados en su desarrollo, y que, al mismo tiempo, son parte de su propia definición. Uno de tales actores son las compañías que proporcionan servicios de cualquier tipo a sus clientes (financieras, aseguradoras, tecnologías de la información, sanitarias, etc.) quienes ven en la Ciencia de los Servicios la posibilidad de formalizar e industrializar una parte importante de su actividad que, en la actualidad, se realiza por medios ad-hoc, en función de cada oportunidad, y no basados en principios fiables y contrastados.

Igualmente interesados están los poderes públicos, en cuanto que de ellos es la responsabilidad del crecimiento económico de sus áreas de influencia (local, regional o estatal) y ven en la Ciencia de los Servicios la posibilidad de aumentar significativamente las contribuciones del sector terciario a la economía.

Por último, todo el mundo académico es parte fundamental en el desarrollo de esta nueva disciplina. Es de él de donde deben surgir los científicos que exploren las leyes y los métodos de la misma, y que formen a los estudiantes que, posteriormente, tendrán que aplicarlos a su actividad profesional. Cuentan para ello con un importante cuerpo de conocimiento ya desarrollado en torno a la Teoría General de Sistemas, la Investigación Operativa y el estudio de la Complejidad de los sistemas biológicos y artificiales. El interés en su desarrollo está dominado por el esperado impacto socio-económico de los resultados.

CAPÍTULO 3:

MARCO METODOLÓGICO

El desarrollo de esta investigación se realizó en varias etapas, tal como se muestra a continuación:

1. Investigación y análisis de las diferentes teorías y modelos desarrollados sobre mercadeo de servicios comparados con el mercadeo de productos a lo largo de los años.
2. Análisis del entorno mediante el estudio de modelos de servicio postventa que actualmente están disponibles en el mercado venezolano, en el sector de motos o similares como el automotriz.
3. Identificación de las expectativas de los usuarios de servicios postventa de motos en Caracas, mediante entrevistas a expertos y encuestas a usuarios.
4. Formulación de propuesta de modelo de centro de servicio de motos para Caracas, cumpliendo los requerimientos de los clientes potenciales.

Para lograr obtener la información necesaria en cada una de las fases mencionadas y tomando como referencia los esquemas de investigación sugeridos por Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006) y Méndez, C. (2001), se consideró el siguiente esquema para la investigación:

3.1. Nivel de Investigación

- **Investigación cualitativa:** que corresponde metodológicamente a la modalidad de Investigación Exploratoria, de tal manera de:

- a. Definir el problema e indagar sobre él para llegar a una formulación más precisa del mismo
- b. Formular nuevas hipótesis
- c. Identificar las variables pertinentes
- d. Encontrar explicaciones probables
- e. Descubrir nuevas ideas o relaciones
- f. Obtener un conocimiento preliminar de la situación con un gasto mínimo de tiempo y dinero.

- **Investigación cuantitativa:** que corresponde metodológicamente a la modalidad de Investigación Descriptiva, de tal manera de:

- a. Describir las variables del problema
- b. Dar una base para predecir soluciones, sin llegar a explicar la naturaleza de la relación involucrada
- c. Tiene un diseño formal, para cubrir todos los aspectos deseados
- d. Existe un planteamiento preciso del problema
- e. Establece claramente lo que se quiere investigar
- f. Obtiene la data a través de fuentes secundarias, como encuestas
- g. Establece tendencias ó pronósticos

3.2. Diseño de Investigación

El análisis metodológico se planteará mediante la realización de una Investigación Documental - De Campo, mediante:

- Búsqueda e interpretación de datos obtenidos por otros investigadores en fuentes relativas al mercadeo y venta de servicios. Por medio de: análisis documental y de contenido.

- Recolección de datos directamente de los usuarios en campo, mediante: observación directa, encuestas a usuarios, entrevistas personalizadas a expertos. (Ver anexos A1 y A2)

3.3. Población y Muestra

La muestra estadística a aplicar en el caso de las entrevistas a expertos, será del tipo Probabilística por Proporciones, aprox. a 4 expertos. Estará enmarcada en una estrategia que pretenda capturar información de los expertos del área de servicios del sector automotriz y de motos, además de las expectativas de los usuarios y los representantes de las diferentes marcas de motos que se comercializan actualmente en el país.

Para el caso de las encuestas a clientes potenciales, su alcance estará enmarcado en Caracas y el tamaño de la muestra se calculó en base Distribución Normal (Z) con 96% confianza y 10% de error aprox., utilizando la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2}{4 \epsilon^2} = \frac{(2)^2}{4 (0,1)^2} = \frac{1}{1 / 100} = 100$$

Lo que implica realizar 100 encuestas aprox. a usuarios de motos, con el respectivo planteamiento del número de preguntas y su tabulación.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Las técnicas e instrumentos que serán utilizados en la investigación se basarán en:

- Observación directa
- Entrevistas a expertos
- Encuestas a usuarios
- Análisis documental

3.4.1. Entrevistas a expertos y observación directa (Estudio Cualitativo)

Con el objetivo de obtener los datos primarios se realizará un estudio cualitativo consistente en 4 entrevistas a expertos en instalaciones similares a un centro de servicio, a personas relacionadas al sector en estudio (motos y automotriz). La entrevista consta de 14 preguntas donde se engloban todos los aspectos más importantes de su modelo de gestión y organización para brindar servicio a los usuarios. (Ver anexo A1)

Así mismo, se realizarán observaciones en diferentes locales de características similares. De la observación de las mismas y de las entrevistas se determinará cuál es la tendencia del mercado y del entorno, además de las necesidades de los usuarios.

3.4.2. Encuestas a usuarios (Estudio Cuantitativo)

Con el objetivo de obtener la opinión de los usuarios respecto a la calidad de los centros de servicios para motos, se realizó un estudio cuantitativo consistente en la selección de una muestra significativa de la composición de la población actual de motoristas en Caracas.

Para ello, se formuló una encuesta a 100 usuarios, fundamentada en el modelo de mercadeo de servicios de las 7 P's (Producto, Promoción, Precio, Plaza, Personas, Percepción y Proceso), compuesta por 6 preguntas psicográficas (relativas a la necesidad del servicio) y 4 preguntas demográficas (relativas a las características de los encuestados), en total 10 preguntas, siguiendo la metodología de Kinneer y Taylor (2004). (Ver anexo A2)

CAPÍTULO 4:

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Tal como se planteó en el marco metodológico, el desarrollo de la investigación se realizó con las siguientes etapas:

4.1. Investigación de referencias bibliográficas

En el marco teórico, se investigaron y analizaron las diferentes teorías y modelos sobre mercadeo de servicios versus mercadeo de productos, desarrollados a lo largo de los años.

4.2. Entrevistas a expertos y observación directa

Como parte del marco teórico y metodológico, se analizó el mercado actual y el entorno, mediante el estudio de modelos de servicio postventa que actualmente están disponibles en el mercado venezolano, tanto en el sector de motos, como el automotriz. Además se validaron sus características, mediante entrevista planteada a 3 centros de servicio de motos y 1 de vehículos:

1. Concesionario y Centro de Servicio en La Castellana (Marca de motos: TRIUMPH)
2. Distribuidor y Centro de Servicio en Las Mercedes “MOTOMACÍA” (Marca de motos: YAMAHA)
3. Distribuidor y Centro de Servicio en Bello Monte “MOTOLÍDER” (Marca de motos: SUZUKI)
4. Concesionario y centro de servicio para vehículos en Las Mercedes “SOICHIRO MOTORS” (Marca de vehículos: HONDA)

Los resultados de las 4 entrevistas realizadas, se muestran de manera consolidada en la tabla 4.2.1. anexa a continuación.

Tabla 4.2.1. Resumen de resultados arrojados en las entrevistas realizadas a centros de servicios de motos y vehículos

INFORMACIÓN	TRIUMPH	MOTOMACÍA	MOTOLÍDER	SOICHIRO	CONCLUSIONES
Ubicación	La Castellana	Las Mercedes	Bello Monte	Las Mercedes	
Enfoque del centro servicio	Motos Venta unidades 2008, accesorios (moto y piloto), repuestos, servicio express, pultura, mantenimiento preventivo	Motos Venta unidades, accesorios (moto y piloto), repuestos, servicio express, pultura, mecánica gral	Motos Venta unidades, accesorios (moto y piloto), repuestos, mantenimiento preventivo	Vehículos No venta (sin licencia importac), accesorios carro, repuestos, mantenimiento preventivo, servicio express, latonería, mecánica gral	Venta unidades, accesorios (moto y piloto), repuestos, mantenimiento preventivo
Tipo de Servicios que brindan	2 servicios por día	10 servicios por día	9 servicios por día	25 servicios por día	6 servicios por día promedio
Nº Servicios promedio por día			cambio aceite/filtro, revisión completa		cambio aceite/filtro, revisión general
Servicio más solicitado	cambio aceite/filtro, revisión general	cambio aceite/filtro, revisión fluidos		Mantenimiento por kilometraje	
Horario de atención	L - V (9 a 12 y 2 a 6pm); Sáb 9 a 12pm	L - V (8 a 12 y 2 a 6pm); Sáb 10 a 12pm	L - V (8 a 6pm); Sáb 8 a 1pm	L - V (8 a 12 y 2 a 6pm); Sáb 9 a 1pm	L - V (9 a 12 y 2 a 6pm); Sáb 9 a 12pm
Dimensiones del local	150m2	120m2	100m2	784m2	120m2
Nº Empleados	10	16	10	Hasta 2008 (54), ahora (21)	10
Perfil de los mecánicos	TSU mecánica o con experiencia de otros centros de servicio	Mecánicos con experiencia de otros centros de servicio	Mecánicos con experiencia de otros centros de servicio	TSU Mecánica automotriz	TSU Mecánica o con experiencia
Actualización del personal	Curso presencial y virtual en VZla e Inglaterra	Cursos presenciales en YAMAHA y SUZUKI, KTM	Cursos presenciales en YAMAHA y SUZUKI (Distrib), YAMAHA, HONDA, KAWASAKI	Curso virtual HONDA	Cursos presenciales y virtuales
Tiempo en el mercado /					
Sucursales	3 años / 3 sucursales	30 años	Más de 30 años	6 años	10 años
Tiempo promedio por servicio	2 hrs. / servicio aprox.	45 minutos (cambio aceite / filtro)	2 hrs. / servicio aprox.	1 hr. / servicio express	2 hrs. / servicio aprox.
Tiempo de espera usuarios a ser atendidos	10 minutos aprox.	10 minutos aprox.	10 - 15 minutos aprox.	10 minutos aprox.	10 minutos aprox.
¿ Trabajan con previa cita ?	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Marcas que comercializan	TRIUMPH	YAMAHA (Distrib), SUZUKI, KTM	SUZUKI (Distrib), YAMAHA, HONDA, KAWASAKI	HONDA	Venta de una sola marca y servicios en todas
Forma de Pago	Todas (efectivo, cheque, débito, crédito)	Todas (efectivo, cheque, débito, crédito)	Todas (efectivo, cheque, débito, crédito)	Todas (efectivo, cheque, débito, crédito)	Todas (efectivo, cheque, débito, crédito)
¿ Tienen página web ?	www.triumph.co.uk	www.motomacia.com	No	www.soichromotors.com.ve	Sí
Si tienen web, ¿ qué opciones tiene ?	Solo consulta (modelos y servicios)	no la usan mucho y no está actualizada	No aplica	no la usan mucho y no está actualizada	No la actualizan ni la usan
¿ Promociones ó Desc por temporadas ?	Sí, por mercancía seleccionada ó por aniversario	Sí, por productos seleccionados ó por temporada	No	Promoción Revisión 21 pto. preventivos por viaje (antes de vacaciones)	Sí, por productos seleccionados ó por temporada
¿ Aplican encuesta de satisfacción al usuario después del servicio ?	No formalmente, el usuario regresa si no está satisfecho	No formalmente, el usuario se queja personalmente	No formalmente, el usuario se queja personalmente	Vía telefónica y por email	No formalmente, el usuario se queja personalmente
Lo más importante para un usuario de servicio de mantenimiento es...	Experticia mecánico, calidad del servicio y atención al usuario	Calidad del servicio y atención al usuario (no precio)	Atención al usuario y precio	Atención al usuario	Atención al usuario
¿ La demanda de servicios varía dependiendo de la época del año ?	Cada 10.000Km / moto (no hay pico en el año)	La demanda es similar todo el año	La demanda es similar todo el año	Ene y Sep sube la demanda, pero en July y Dic baja	Demanda similar en todo el año.

4.3. Encuestas a usuarios

Según lo planteado en el marco metodológico, se encuestaron 100 usuarios de motos en Caracas con el objetivo de conocer sus necesidades e identificar su grado de satisfacción y expectativas en cuanto a los centros de servicios postventa de motos en la ciudad capital actualmente.

Los resultados consolidados de las encuestadas, se muestran a continuación reflejando las respuestas a cada una de las 10 preguntas que conformaban la encuesta.

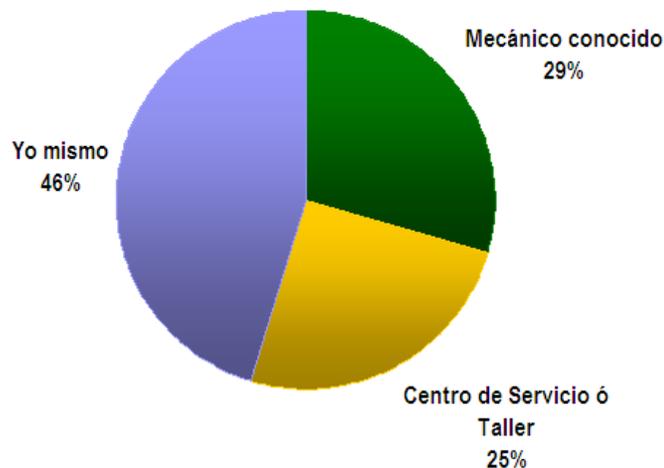


Gráfico 4.3.1. Persona que realiza el mantenimiento a su moto

El 46% de los encuestados manifestaron que ellos mismos hacen el mantenimiento a su moto (cambio de aceite, filtro, frenos, revisión fluidos y cauchos), porque: estos usuarios ya tienen muchos años de experiencia con motos, no tienen un mecánico ó un centro de servicio de confianza al cual llevar la moto, les gusta y prefieren hacerlo ellos mismos.

El restante 54%, lleva su moto a un taller ó a un mecánico que les inspire confianza, aunque manifestaron que no hay muchas opciones o variedad en Caracas.

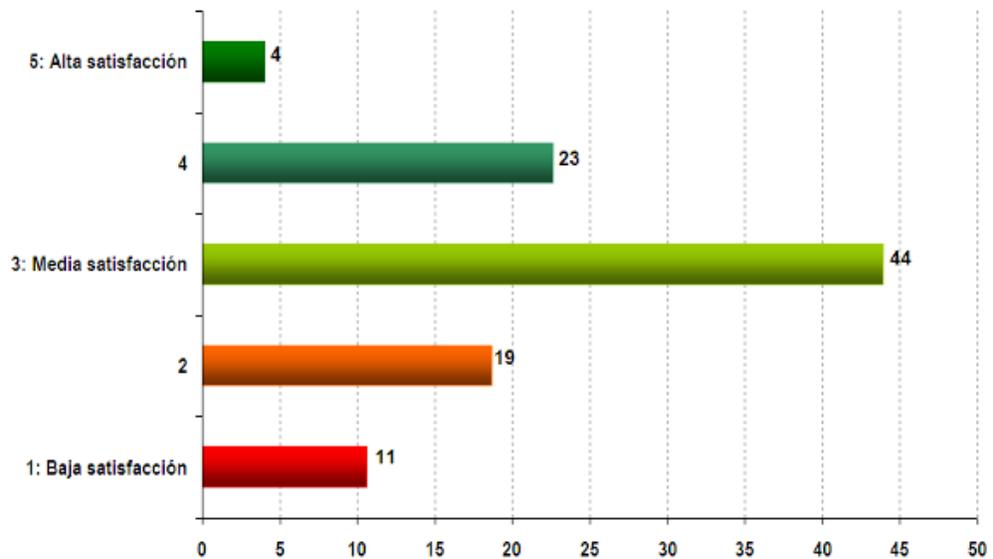


Gráfico 4.2.2. Nivel de satisfacción con los servicios de mantenimiento para motos en Caracas actualmente

El 73% de los usuarios encuestados, manifestó que su nivel de satisfacción actual con los centros de servicio para motos en Caracas está entre bajo a medio, principalmente porque son escasos y la atención no tiene el nivel que ellos quisieran. Por otro lado, el 27% está satisfecho con los centros de servicios a los que lleva su moto actualmente.

Ahora, al ver el detalle de los aspectos que deberían mejorarse en Caracas en cuanto al servicio postventa de motos, los 5 principales en orden de importancia son:

1. Disponibilidad de repuestos
2. Variedad de centros de servicio para motos
3. Grado de especialización del mecánico
4. Calidad en atención al usuario
5. Relación: precio / valor del servicio

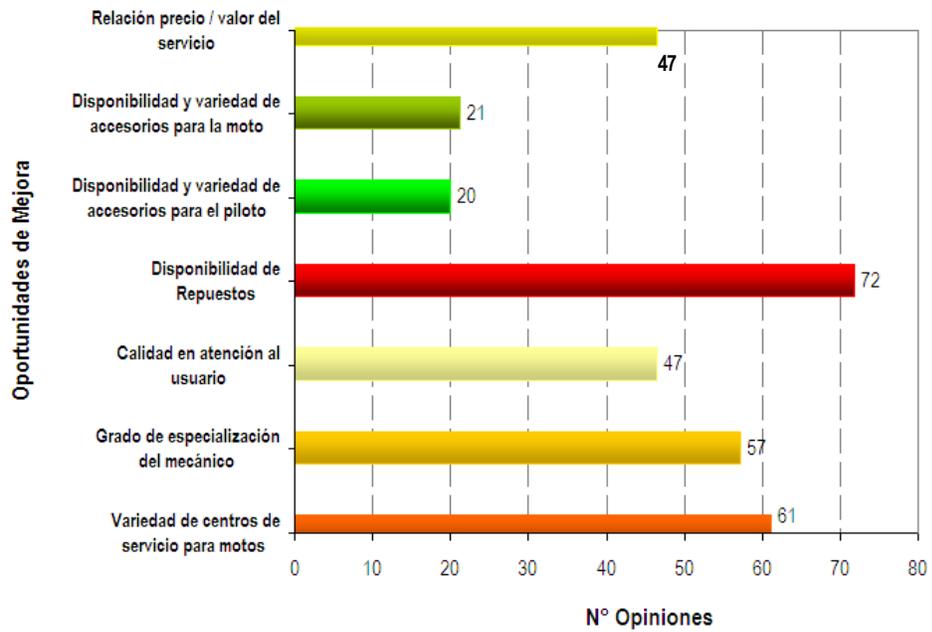
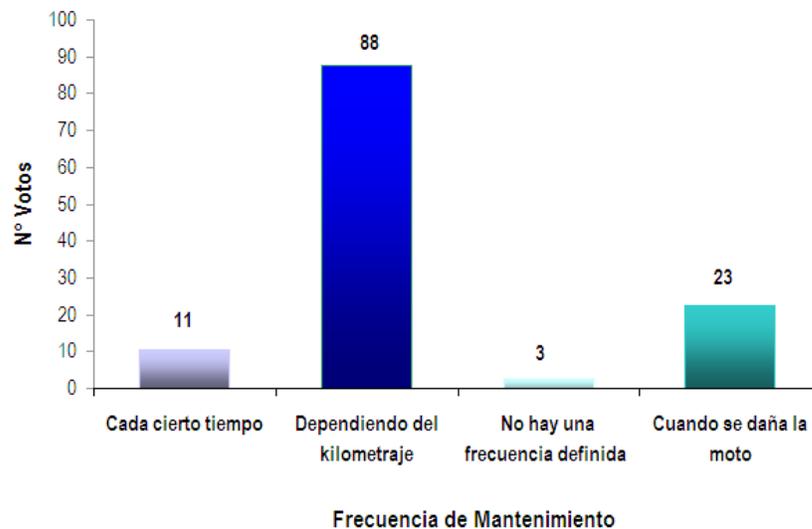


Gráfico 4.2.3. Puntos que se deberían mejorar relativos a servicios de mantenimiento de motos en Caracas actualmente

Por otro lado, el 80% de los usuarios hace mantenimiento periódico – preventivo a su moto, resultando el kilometraje, el factor que determina la frecuencia del servicio. Solo el 20% lleva su moto al centro de servicio motivado a desperfectos ó daños, tal como se observa en las siguientes gráficas.

Gráfico 4.2.4. Frecuencia de mantenimiento de su moto



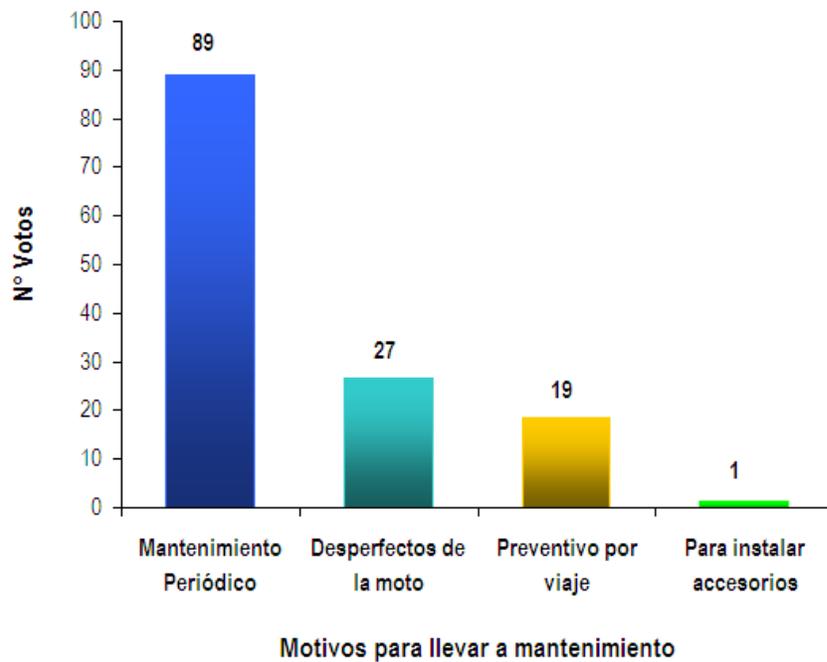


Gráfico 4.2.5. Motivos para hacer mantenimiento a su moto

Las principales 5 características que valorarían más los usuarios para un centro de servicio de motos, en orden de importancia, son:

1. Disponibilidad de repuestos
2. Buena atención al usuario
3. Que ofrezcan variedad de servicios
4. Rapidez y buen tiempo de respuesta
5. Precios adecuados

Que coincide, en general, con las características que tienen en común la mayoría de los centros de servicio de motos / vehículos entrevistados personalmente y que se detallaron en la tabla 4.2.1.

Definitivamente, la teoría de las 7P's, principalmente: personas, perceptibles y procesos, marcan la diferencia para lograr tener las

características deseadas por el usuario en un centro de servicio, más aún considerando el alto nivel de intangibilidad, heterogeneidad e inseparabilidad que tienen los servicios en general.

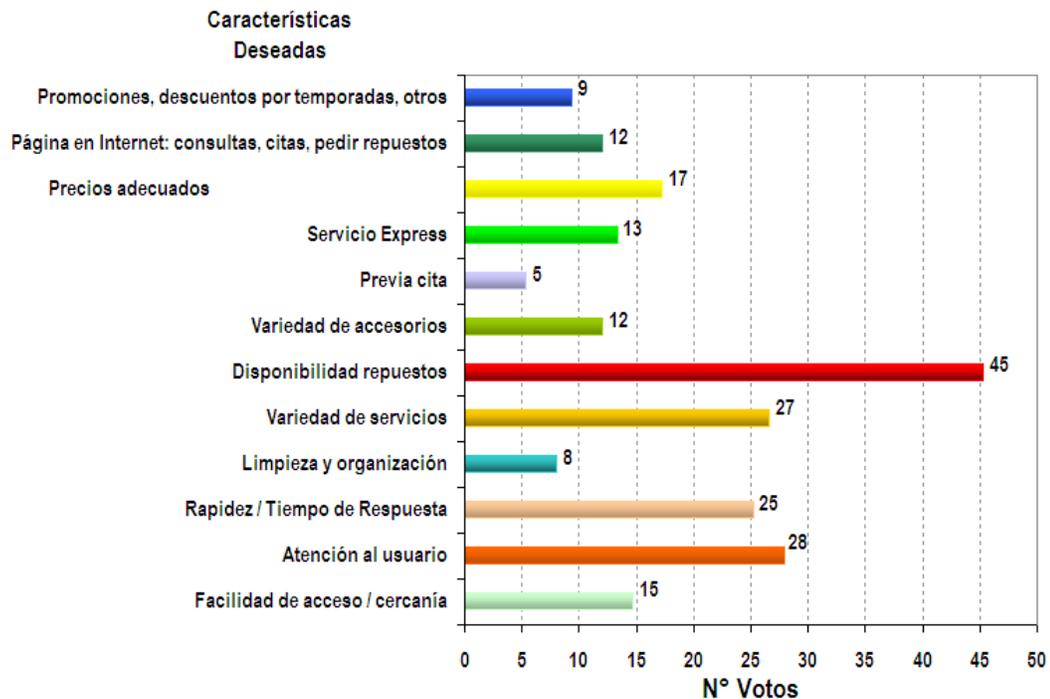


Gráfico 4.2.6. Características más importantes que quisiera que tenga un centro de servicio para el mantenimiento de su moto

En cuanto a la distribución actual del mercado de motociclistas, el 55% está dominado por 2 marcas: YAMAHA y SUZUKI, aunque en total, está diseminado por más d 10 marcas entre importadas y nacionales, donde EMPIRE, con permiso de ensamblaje local desde hace más de 3 años, está incrementando su participación hasta llegar a tener 19% hoy en día.

Tanto YAMAHA, como SUZUKI, tienen la mayor antigüedad en el mercado y una “red” de distribuidores a nivel nacional donde venden unidades y, a su vez, tratan de brindar los servicios que el usuario requiere durante la vida útil de su moto. Además, la mayoría de estos distribuidores y/o puntos de

venta, brinda servicios también a otras marcas, ayudando a cubrir un poco las necesidades del restante 45% del mercado.

Al mismo tiempo, es importante destacar que el 62% del parque automotor es de baja cilindrada y más del 85% de las motos son de la década de los años 2000, es decir, motos nuevas considerando la vida útil promedio de una moto de 10 años aprox.

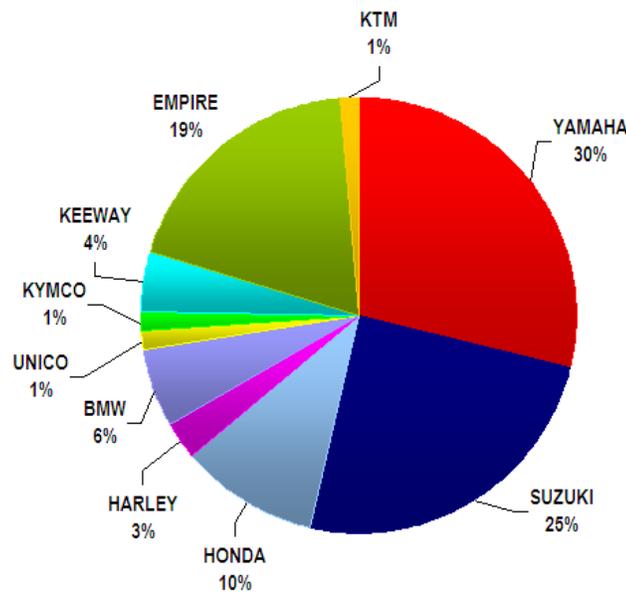


Gráfico 4.2.7.1. Marca de la moto que posee actualmente

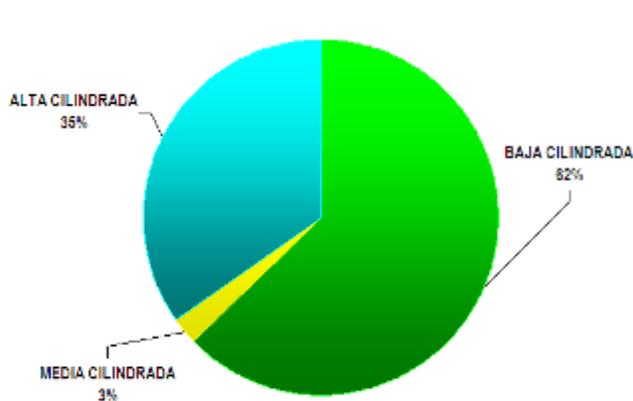


Gráfico 4.2.7.2. Cilindrada de su moto

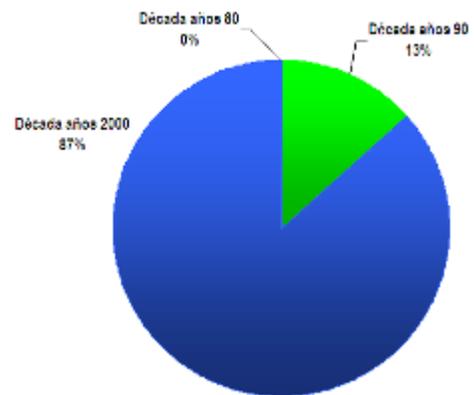


Gráfico 4.2.7.3. Año de su moto

En el caso de baja cilindrada, la tendencia que domina es que el usuario realiza la revisión y mantenimiento básicos (filtro, aceite, pastillas frenos) por sí mismo y realmente son los servicios mínimos que una moto de reciente data, con pocos años de actividad, necesita. Esta tendencia se ha visto acentuada en los últimos años al incrementarse la comercialización de marcas asiáticas de baja cilindrada con bajo costo.

Por otro lado, en el caso de alta cilindrada, el usuario está dispuesto a pagar por gozar de un servicio con alto nivel de atención y especialización del mecánico, en donde entran a jugar como factores claves: la curva de experiencia y el factor humano disponible en el centro de servicio.

Aquí, el mercadeo interno, el grado de estandarización, los aspectos visibles, la sincronización de la oferta y la demanda, para dar un tiempo de respuesta óptimo, son otros factores claves de éxito a considerar para lograr la fidelización y lealtad del usuario a la marca y al centro de servicio.

Paralelamente, el hecho de que el 54% de los usuarios tenga menos de 5 años de experiencia con motos, los hace relativamente dependientes de un asesor ó centro de servicio que le brinde el soporte y experiencia para mantener su inversión, su moto, rodando en buenas condiciones

En cuanto a la edad del usuario, casi el 70% de los usuarios tiene más de 30años, lo que los convierte en una población con conciencia para preservar y conservar la inversión que realizaron en su moto, además de tener, en promedio, un mayor poder adquisitivo que los jóvenes menores de 30 años, según se muestra en las gráficas anexas a continuación.



Gráfico 4.2.8. Años de experiencia como motociclista

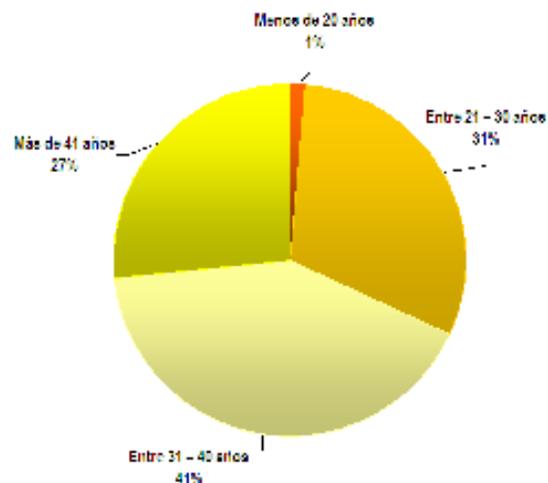


Gráfico 4.2.9. Edad del usuario encuestado

En relación a los motivos que impulsaron a los usuarios encuestados a tener una moto, el hecho de que al 43% de ellos le gusten las motos y sea para ellos un motivo de diversión y satisfacción, los lleva a querer conservarlas y mantener en excelentes condiciones. Más aún, para el 55%, su moto es la herramienta de trabajo y le evitar el stress del tráfico capitalino, así que va a desear mantenerla al día y en óptimas condiciones.

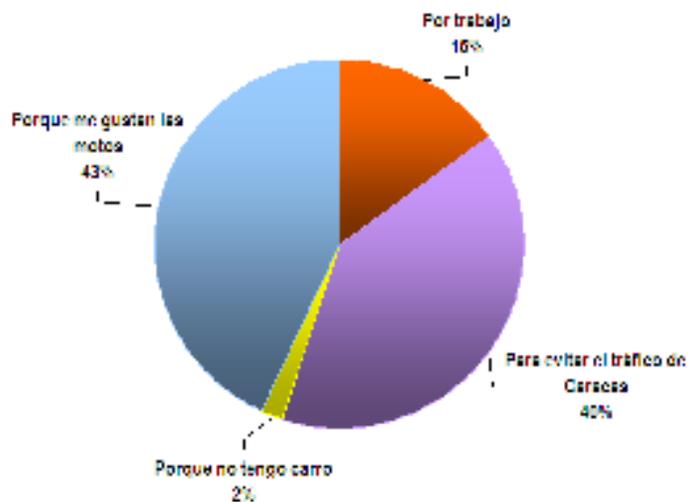


Gráfico 4.2.10. Motivos por los que tiene moto

En relación a las nuevas tendencias de automatización vía Internet y “autoservicio”, en estos momentos, esta modalidad no está muy arraigada en el mercado venezolano de servicios postventa, evidenciándose en las entrevistas realizadas donde solo algunos centros de servicio tienen página web, pero no la actualizan, ni tienen opciones de consultas, reservas de cita o compras vía electrónica. Además, se suma que el hecho de que solo el 30% de los usuarios tiene menos de 30 años y estos representarían la población con mayor inclinación y facilidad de adaptación a las herramientas tecnológicas como punto a considerar para complementar y mejorar la calidad del servicio brindado en el mercado actualmente. Sin embargo, en un futuro cercano, cuando se fortalezca la cultura de comercio electrónico, este puede ser un aspecto a considerar para complementar los servicios al usuario motociclista en Caracas.

En resumen y después del análisis de los resultados cualitativos y cuantitativos, se concluye que existe un nivel medio de satisfacción con los servicios postventa de motos en Caracas, con muchas oportunidades de mejora. Y para aumentar ese nivel de satisfacción, el usuario motociclista espera que existan más centros de servicios reuniendo estas características en grado óptimo, por orden de importancia:

1. Disponibilidad de repuestos
2. Nivel de especialización de los mecánicos
3. Calidad en la atención al usuario
4. Variedad de servicios que ofrecen
5. Tiempo de respuesta / rapidez
6. Relación precio / valor

CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES

Después de analizar la información expuesta en los capítulos anteriores y a manera conclusiones, a continuación se detallan las respuestas a los objetivos específicos establecidos en el capítulo 1 de esta tesis:

- Existen más de 40 teorías o modelos enfocadas en mercadeo de servicios desarrolladas desde fines de la década de los 70's hasta nuestros días, que se detallaron y analizaron en el marco teórico
- Definitivamente, se requieren esquemas diferentes al mercadear servicios versus productos para alcanzar con éxito al potencial consumidor
- Los modelos de servicio postventa entrevistados en Caracas, en general: brindan cierta variedad de servicios, con un horario de servicio de lunes a sábado, con más de 100m² de dimensión, con 10 empleados y mecánicos con experiencia en motos, actualizados con cursos prácticos y teóricos, tienen previa cita y el tiempo de espera del cliente es 10 minutos, manejan promociones especiales y variedad de formas de pago, consideran como lo más importante la calidad en la atención, pasando el precio a segundo plano y el usuario le dice personalmente su nivel de satisfacción después de recibir el servicio.
- Las expectativas de los usuarios motociclistas de un centro de servicio en Caracas, por orden de importancia:
 - Disponibilidad de repuestos
 - Nivel de especialización de los mecánicos
 - Calidad en la atención al usuario
 - Variedad de servicios que ofrecen
 - Tiempo de respuesta / rapidez

- Relación precio / valor
- El modelo de “la mezcla del mercadeo de servicios”, donde se expanden a siete las tradicionales P del mercadeo, agregando personas, perceptibles y procesos, es la referencia básica para el planteamiento del modelo de centro de servicio de motos. Tal como lo describen Puente (2000 / 2005), Zeithaml, V. y Bitner, M. (2005)

Así mismo, de manera de contestar el objetivo general establecido en el capítulo 1, “el modelo planteado de organización y gestión de un centro de servicio de motos en Caracas” debería estructurarse y considerar lo siguiente:

- **Producto:** Es un servicio – intangible, heterogéneo, variado, se produce y se consume al mismo tiempo y no se puede inventariar, pero es necesario tener todos los insumos para producirlo (repuestos, fluidos, herramientas, sistemas, personal, estructura). A su vez, pueden existir productos complementarios (accesorios piloto, moto, entre otros)
- **Precio:** Basado en la complejidad, calidad y garantía del servicio a brindar, alcanzando una buena relación precio / valor.
- **Plaza:** Se requieren variedad de centros con fácil acceso y la estructura de espacio y equipos adecuados.
- **Promoción:** Lanzamiento de promociones con nuevos servicios y productos, por temporadas vacacionales.
- **Personas:** Son el insumo principal para marcar la diferencia al brindar servicios. Desde el mecánico, hasta el vendedor y el asesor de servicio, deben tener buena presencia, cortesía, preparación técnica, paciencia y responsabilidad.
- **Procesos:** Deben estar bien engranados y documentados, todas las personas del centro de servicio deben conocerlos para lograr engranar la logística para optimar tiempos de espera y entrega.

- **Perceptibles:** La apariencia, organización y limpieza del centro de servicio y sus empleados es clave para dar confianza y buena impresión al usuario.

RECOMENDACIONES

Considerando el análisis realizado como un planteamiento teórico del modelo, lo que se recomendaría es hacer la implementación práctica mediante:

- Una prueba piloto del modelo planteado en uno de los centros de servicio de motos ya establecido en Caracas para validar la productividad, su impacto en ventas y nivel de satisfacción de los usuarios, antes y después de los ajustes.
- Evaluar la factibilidad económica y financiera del modelo planteado para desarrollar un nuevo centro de servicios en Caracas

BIBLIOGRAFIA

1. Libros y Trabajos de grado

- (1) Babini, J. (1972). *Las revoluciones industriales*. Buenos Aires: Centro Editor de América Latina.
- (2) Browing, H. y Singelmann, J. (1978). *The emergente of a Service Society*. Springfield.
- (3) Crespo, S., Flores, J., Pérez, R. y Ramón, L. (2007). *Formulación y Evaluación de un proyecto de un centro de servicio para motociclistas particulares y corporativos en Venezuela*. Trabajo de evaluación y formulación de proyectos no publicado, UCAB, Caracas.
- (4) Cuadrado Roura, J.C. y Del Río Gómez, C. (1993). *Los Servicios en España*. Pirámide
- (5) Eiglier y Langeard (1993). *Servucción*, McGraw-Hill.
- (6) Grande Esteban, Ildefonso (2005). *Marketing de los Servicios* (4ta edición). Madrid: ESIC Editorial
- (7) Grönroos, C. (2000). *Service management and marketing: a customer relationship management approach*. Thousand Oaks: Wiley.
- (8) Hermida, J., Serra, R. y Kastika, E. (1992). *Administración y Estrategia*. (4ta Edición). Buenos Aires - Bogotá: Ediciones Macchi.
- (9) Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. (3era Edición). México: McGraw-Hill.
- (10) Kinneer y Taylor. (2004). *Investigación de Mercados*. (5ta Edición). Colombia: McGraw-Hill.
- (11) Kotler, P y Armstrong, G. (1998). *Fundamentos de Mercadotecnia*. (4ta Edición). México: Prentice-Hall, Inc.
- (12) Méndez, C. (2001). *Metodología: diseño y desarrollo del proceso de investigación* (3ra Edición). Caracas: McGraw-Hill.
- (13) Rathmell, J. (1974). *Marketing in the Service Sector*. Cambridge: Mass., Winthrop Publishers.

- (14) Ritzel, R. (2007). *The Coming of Post-industrial Society* (Second Edition). New York: McGraw-Hill.
- (15) Shaw, J.C. (1991). *Gestión de Servicios*. Díaz de Santos
- (16) Villar L, J. (1998). *La postventa. Manual de Gestiones para la atención al cliente*. (1era Edición). Madrid: Ediciones Index.
- (17) Walther, G. (1997). *Marketing al Revés. Cómo convertir a sus anteriores clientes en sus mejores clientes*. Colombia: McGraw-Hill Interamericana, S.A.
- (18) Zeithaml, V. y Bitner, M. (2005). *Marketing de Servicios* (2da Edición). México: McGrawHill.

2. Artículos y Revistas consultadas

- (19) Afonso, Julián (2009). Consumir para rodar. Revista PRODUCTO, Edición 308, 10 – 15.
- (20) Agirre, Izaskun (2008). Modelo de servicio, Disponible: www.marketingdeservicios.com/articulos/modelo-de-servicio, (Consulta: 06/07/2008)
- (21) American Marketing Association (1985). Services Marketing in a Changing Environment. *Proceedings Series*.
- (22) Berry, L. (1980). Service Marketing in Different, *Business*, May-June.
- (23) Cancer, A. José M. (2005). La denostada postventa. Disponible: www.revistaICE.com (Consulta: 10/1/2007)
- (24) Cohen, M., Agrawal, N. y Agrawal, V (2006). Winning in the Aftermarket. *Harvard Business Review*, Vol 84 N° 8, 129 – 138.
- (25) Cohen, M. y Whang, S. (1997). Competing in Product and Service: A Product Life-Cycle Model. *Management Science*, Vol 43 N°4, 535 – 545.
- (26) D'Alvano, L. y Giménez. J. (2005). Tres retos para mejorar la oferta de servicios, *Debates IESA*, Volumen X N° 3, 30 – 33.
- (27) D'Alvano, Luigi (2009). Innovación en servicios, lo único seguro, *Debates IESA*, Volumen XIV N° 2, 66 – 68.

- (28) Downey, Lloyd (2005). Marketing Services: How TOPs can help. *International Trade Forum*. Issue 4
- (29) Frei, Frances X. (2008). Las cuatro cosas que una empresa de servicios debe hacer correctamente. *Harvard Business Review*. Vol 86 N° 4, 74-85
- (30) Frei, Frances X. (2007). Cómo romper el trade-off entre eficiencia y servicio. *Harvard Business Review*, Vol 85 N° 8, 101-111
- (31) Grönroos, C. (2001) An applied service marketing theory. *European Journal of Marketing*, Vol.16 N°2, 30 – 41.
- (32) Karmarkar, Uday S. (2004). ¿ Sobrevivirá usted a la revolución en los servicios ? . *Harvard Business Review*,. Vol 82 N° 6, 80-88
- (33) Kotler, Philip. (2005). Hacer Marketing en el año 2005.
Disponible: <http://mkturl.tripod.com/MKT/plan/pla20.htm>
(Consulta:10/1/2007)
- (34) Levitt, T. (1976) The industrialization of service. *Harvard Business Review*. Sep-Oct.
- (35) Lombreglia, R y Allmendinger, G. (2005). Cuatro estrategias para la era de los servicios inteligentes. *Harvard Business Review*, Vol 83 N° 10, 112-122
- (36) Lovelock, C. (1981). *Why marketing management needs to be different for services*. Marketing Services. Proceedings Series. American Marketing Association, 5-9
- (37) Martínez, Angel y Lázaro, Pedro. (2007). La ciencia de los servicios: un nuevo enfoque para la innovación en compañías de servicios. *Universia Business Review*, 3er trimestre 2007, 120-127
- (38) Martínez, Enrique (2006). No hay vía para tanto carro – Escapar del tráfico. *Revista PRODUCTO*, Edición 275, 25 – 28.
- (39) Prieto, A., Martínez, M., Rincón, Y. y Carbonell, D. (2007). Importancia de la postventa en la mezcla de mercadeo actual. *Revista NEGOTIUM*, Año 3 N° 7, 47 – 64.
- (40) Puente, R. (2005). Del mercadeo de servicios a la gerencia de servicios. *Debates IESA*, Volumen X N° 3, 13 – 16.

- (41) Puente, R. (2000). Servicios: Las nuevas armas del mercadeo. *Estudios Gerenciales*, N° 075 Universidad ICESI, 43 – 48.
- (42) Rastrollo, Ma Angeles y Martínez, Pilar. (2004). El mercadeo de servicios postventa del automóvil – Tendencias hacia un nuevo modelo de organización. *Boletín Económico de ICE*, N° 2790, 17 - 29
- (43) Reinartz, W. y Ulaga, W. (2008). Cómo vender servicios rentablemente. *Harvard Business Review*, Vol. 86 N° 5, 75-83
- (44) Reyes, J. (2005). El servicio de postventa en el Mercado de la tecnología. *La Revista de Tecnología de Información para la Gerencia*. Disponible: www.emb.cl/gerencia/articulo.mv?sec=11&num=92&mag=1&wmag=50
(Consulta: 10/1/2007)
- (45) Shostack, G. (1977) Breaking free from product marketing. *Journal of Marketing*, N° 2, April.
- (46) Tansuhaj, P., Randall, D. y McCullough, J. (1988). A services marketing management model: Integrating internal and external marketing functions. *The Journal of services marketing*, Vol.2 N°1, 31 – 38.
- (47) Zeithaml, V., Parasuraman, A. y Berry, L. (1985). Problems and strategies in services marketing, *Journal of Marketing*, Vol. 49, 33 – 46.

ANEXOS

A1. Entrevista a expertos

Preguntas básicas para entrevistas a expertos
(pueden variar según el experto):

1. ¿ Qué tipo de servicios brindan ?
 - Venta de unidades,
 - Accesorios,
 - Repuestos,
 - Mantenimiento preventivo
 - Servicio Express
 - Otros

2. ¿ Promedio diario de números de servicios realizados ?
¿Cuál es el más demandado por los usuarios ?

3. ¿Qué horario de trabajo tienen y qué días de la semana ?

4. ¿Qué áreas posee, aprox. cuántos m² ?

5. ¿ Cuántos empleados posee y cómo es su paquete, frecuencia pago, esquema por comisión ?

6. ¿ Qué perfil tienen los mecánicos ? ¿ Reciben entrenamientos ?

7. ¿ Cuánto tiempo tiene el local, tienen sucursales ?

8. ¿ cuánto tiempo tarda un servicio de mantenimiento ?
¿Cuál es el tiempo de espera de los usuarios para ser atendidos ?

¿ Trabajan previa cita o no ?

9. ¿ Qué marcas comercializan, de dónde vienen y cuál se vende más ?

10. ¿Cuál es la forma de pago ?

11. ¿ Tienen página en internet ?

¿ Qué opciones tiene (cita para servicio, consultas mecánica, disponibilidad de repuestos, solicitud de repuestos, promociones, compras electrónicas, otros) ?

12. ¿ Tienen promociones por temporada ó Desc ?

13. ¿ Realizan una encuesta de satisfacción al usuario después del servicio (personalmente, vía email, telefónica) ?

14. Según su experiencia, ¿ qué es lo más importante para un usuario que viene por un servicio ?

15. Cómo se comporta la demanda de servicios por parte de los usuarios durante el año: cuáles son los meses de mayor trabajo y los de menor ?

A2. Encuesta a usuarios

La presente encuesta tiene por objeto conocer cuáles son las necesidades de servicio que actualmente tienes relacionadas con tu moto y sus componentes.

Para ello necesitamos conocer tu opinión y preferencias. Responderla sólo te tomará unos minutos. De antemano, mil gracias por tu colaboración.

1. ¿ Quién realiza el mantenimiento de tu moto ?

- Un mecánico conocido Un centro de servicio ó taller
 Tú mismo revisas y mantienes tu moto

2. Tu nivel de satisfacción en servicios de mantenimiento para motos en Caracas es:

Bajo 1 2 3 4 5 **Alto**

3. Selecciona el ó los puntos que deberían mejorar en cuanto al mantenimiento de motos en Caracas:

- Variedad de centros de servicio para motos
 Grado de especialización del mecánico
 Calidad en atención al usuario
 Disponibilidad de Repuestos
 Disponibilidad y variedad de accesorios para el piloto
 Disponibilidad y variedad de accesorios para la moto
 Relación precio / valor del servicio

4. ¿ Con qué frecuencia realizas mantenimiento a tu moto ?

- Cada cierto tiempo Dependiendo del kilometraje
 No hay una frecuencia definida Cuando se daña la moto

5. ¿ Cuáles han sido los motivos para hacer mantenimiento a tu moto ?

- Mantenimiento Periódico Desperfectos de la moto
 Preventivo por viaje Para instalar accesorios

6. ¿ Cuáles son las características más importantes que quisieras de un centro de servicio para realizar el mantenimiento a tu moto ?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Facilidad de acceso / cercanía | <input type="checkbox"/> Atención al usuario |
| <input type="checkbox"/> Rapidez / Tiempo de Respuesta | <input type="checkbox"/> Limpieza y organización |
| <input type="checkbox"/> Variedad de servicios | <input type="checkbox"/> Disponibilidad repuestos |
| <input type="checkbox"/> Variedad de accesorios | <input type="checkbox"/> Previa cita |
| <input type="checkbox"/> Servicio Express | <input type="checkbox"/> Precios adecuados |
| <input type="checkbox"/> Página en Internet para: consultas, citas, pedir repuestos, otros | |
| <input type="checkbox"/> Promociones, descuentos por temporadas, otros | |

7. ¿ Qué moto posees actualmente ?

Marca: _____ Modelo: _____ Cilindrada: _____ Año: _____

8. ¿ Hace cuántos años tienes moto ?

Menos de 1 año De 1 a 5 años Más de 5 años

9. ¿ Qué edad tienes ?

Menos de 20 años Entre 21 – 30 años
 Entre 31 – 40 años Más de 41 años

10. ¿ Por qué motivo tienes moto ?

Por trabajo Para evitar el tráfico de Caracas
 Porque no tengo carro Porque me gustan las motos