



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

**DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN DE LA APLICACIÓN DE LOS MODELOS ACSI Y EXQ PARA
DETERMINAR LA ESTRATEGIA EFICAZ Y EFICIENTE, PARA AUMENTAR LA SATISFACCIÓN
DEL CLIENTE EN EL MERCADO DE AUTOMÓVILES DE LUJO EN GUATEMALA**

Pablo Santa María Pacheco

Asesorado por la Msc. Inga. Ericka Nathalie López Torres

Guatemala, marzo de 2014

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN DE LA APLICACIÓN DE LOS MODELOS AC SI Y EXQ PARA DETERMINAR LA ESTRATEGIA EFICAZ Y EFICIENTE, PARA AUMENTAR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN EL MERCADO DE AUTOMÓVILES DE LUJO EN GUATEMALA

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA
POR

PABLO SANTA MARÍA PACHECO

ASESORADO POR LA MSC. INGA. ERICKA NATHALIE LÓPEZ TORRES

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, MARZO DE 2014

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
VOCAL I	Ing. Alfredo Enrique Beber Aceituno
VOCAL II	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
VOCAL III	Inga. Elvia Miriam Ruballos Samayoa
VOCAL IV	Br. Walter Rafael Véliz Muñoz
VOCAL V	Br. Sergio Alejandro Donis Soto
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Sydney Alexander Samuels Milson
EXAMINADOR	Ing. César Ernesto Urquizú Rodas
EXAMINADORA	Inga. Rossana Margarita Castillo Rodríguez
EXAMINADOR	Ing. Edwin Antonio Echeverría Marroquín
SECRETARIO	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

En cumplimiento con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

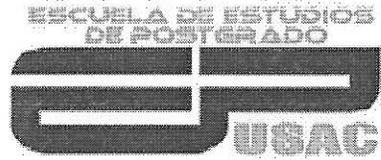
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN DE LA APLICACIÓN DE LOS MODELOS ACASI Y EXQ PARA DETERMINAR LA ESTRATEGIA EFICAZ Y EFICIENTE, PARA AUMENTAR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN EL MERCADO DE AUTOMÓVILES DE LUJO EN GUATEMALA

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Estudios de Postgrado, con fecha 22 de junio de 2013.


Pablo Santa María Pacheco



USAC
TRICENTENARIA
Universidad de San Carlos de Guatemala



000131

Escuela de Estudios de Postgrado
Facultad de Ingeniería
Teléfono 2418-9142 / Ext. 86226

AGS-MGIPP-0005-2014

Guatemala, 19 de febrero de 2014.

Director
César Ernesto Urquizú Rodas
Escuela de Ingeniería Industrial
Presente.

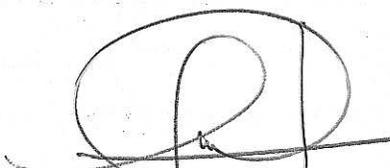
Estimado Director:

Reciba un atento y cordial saludo de la Escuela de Estudios de Postgrado. El propósito de la presente es para informarle que se ha revisado los cursos aprobados del primer año y el Diseño de Investigación del estudiante **Pablo Santa María Pacheco** carné número **86-13081**, quien optó la modalidad del **“PROCESO DE GRADUACIÓN DE LOS ESTUDIANTES DE LA FACULTAD DE INGENIERÍA OPCIÓN ESTUDIOS DE POSTGRADO”**. Previo a culminar sus estudios en la **Maestría de Gestión Industrial**.

Y si habiendo cumplido y aprobado con los requisitos establecidos en el normativo de este Proceso de Graduación en el Punto 6.2, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ingeniería en el Punto Decimo, Inciso 10.2, del Acta 28-2011 de fecha 19 de septiembre de 2011, firmo y sello la presente para el trámite correspondiente de graduación de Pregrado.

Sin otro particular, atentamente,

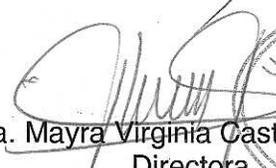
“Id y enseñad a todos”


MSc. Inga. Erick Nathalie López Torres
Asesor (a)

Ericka Nathalie López Torres
Ingeniera Industrial
Colegiada No. 10,613


MSc. Ing. César Augusto Akú Castillo
Coordinador de Área
Gestión y Servicios

César Akú Castillo MSc.
INGENIERO INDUSTRIAL
COLEGIADO No. 4,073


Dra. Mayra Virginia Castillo Montes
Directora
Escuela de Estudios de Postgrado



Cc: archivo
/la



El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación en la modalidad Estudios de Postgrado titulado **DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN DE LA APLICACIÓN DE LOS MODELOS ACSI Y EXQ PARA DETERMINAR LA ESTRATEGIA EFICAZ Y EFICIENTE, PARA AUMENTAR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN EL MERCADO DE AUTOMÓVILES DE LUJO EN GUATEMALA**, presentado por el estudiante universitario Pablo Santa María Pacheco, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


Ing. César Ernesto Urquizú Rodas
DIRECTOR
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial



Guatemala, marzo de 2014.

/mgp



El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al trabajo de graduación titulado: **DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN DE LA APLICACIÓN DE LOS MODELOS ACSI Y EXQ PARA DETERMINAR LA ESTRATEGIA EFICAZ Y EFICIENTE, PARA AUMENTAR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN EL MERCADO DE AUTOMOVILES DE LUJO EN GUATEMALA**, presentado por el estudiante universitario: Pablo Santa María Pacheco, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE.

Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
Decano



Guatemala, marzo de 2014

/cc

ACTO QUE DEDICO A:

- Dios** Mi Padre, mi anhelo más profundo, deseo más sublime, fuerza, alegría y amor de mi vida, la razón de mi existencia y meta final. A ti sea toda la gloria y la honra por siempre.
- Mi esposa** Bendita y amada mujer, ayuda idónea, alegría de mi casa, herencia de Jehová, compañera fiel, mi ícono de prosperidad y mi corona.
- Mis padres** Benditos sean, no pude tener otros mejores. Han cuidado de mí durante toda la vida, Dios los recompense abundantemente, ejemplo de abnegación, paciencia, perseverancia y fortaleza.
- Mis hijos** Mis pequeños tesoros, de gran estima para Dios, por quienes ha valido la pena pelear la batalla de la vida, para quienes quiero ser ejemplo.

Mi pastor

Apóstol Dr. Sergio Guillermo Enríquez Oliva, siervo fiel, regalo de Dios, grandísima bendición, cobertura fuerte contra las tormentas, ejemplo de integridad, diligencia, fidelidad y amor. Mi padre espiritual quien me enseñó a terminar las cosas que empiezo. Instrumento que Dios usó para hacerme regresar a las sendas antiguas.

Mi abuelo

Apóstol Dr. Otoniel Ríos Paredes, poderoso león de Dios, tu legado permanece, abriste mis ojos a la revelación divina, rompiste las piedras, abriste brecha y me diste una herencia incorruptible. He de volverte a ver, esta vez ya no me regañarás y he de abrazarte y besarte siervo bendito.

AGRADECIMIENTOS A:

Universidad de San Carlos de Guatemala

Por ser mi casa de estudios, bendita institución que ha permitido a miles estudiar y formarse como profesionales. Dios bendiga a sus fundadores, familias y autoridades. Mi gratitud por el resto de mi vida.

Facultad de Ingeniería

Por tus aulas pasé y tuve la bendición de adquirir conocimiento precioso que me permite trabajar con mis manos para conseguir el sustento diario. Eres única, que tus hijos te honren con integridad con el saber que les heredaste.

Mis amigos de la Maestría

German Samayoa, Juan José Mendoza Marco de la Roca y nuestros compañeros de clase. Gracias por pelear esta batalla juntos, sin ustedes no hubiera sido posible. “¡Hasta el fin!”.

Mis catedráticos

Dios los bendiga por haber compartido el conocimiento con nosotros. Todos y cada uno tienen mi gratitud y se les recuerda con mucho cariño.

Ebenezer zona 5

Mirad cuán bueno y delicioso es habitar los hermanos juntos en armonía. Gracias a Dios por mis hermanos, su amistad y oraciones.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	V
LISTA DE SÍMBOLOS	VII
GLOSARIO	IX
RESUMEN	XI
INTRODUCCIÓN	XIII
1. ANTECEDENTES	01
2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	07
3. JUSTIFICACIÓN	11
4. OBJETIVOS	13
5. ALCANCES	15
6. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL	17
6.1. La estrategia	17
6.2. Los conceptos de eficacia y eficiencia	28
6.3. La satisfacción del cliente	29
6.4. La experiencia del cliente	34
6.5. El ACSI (American Customer Satisfaction Index)	38
7. ÍNDICE DE CONTENIDOS	45

8.	METODOLOGÍA	49
8.1.	Tipo de estudio y diseño de investigación.....	49
8.2.	Variables e indicadores.....	50
8.3.	Técnicas de investigación	51
8.4.	Muestreo	52
8.5.	Recursos.....	54
8.6.	Procedimientos y técnicas.....	55
8.6.1.	Fase 1: modelación de la encuesta.....	55
8.6.2.	Fase 2: realización de la encuesta.....	55
8.6.3.	Fase 3: tabulación de datos y análisis de resultados.....	55
8.6.4.	Fase 4: determinación de la estrategia de servicio para aumentar la satisfacción del cliente ..	56
8.6.5.	Fase 5: determinación de los factores clave en la etapa de preventa.....	56
8.6.6.	Fase 6: determinación de los factores clave en la etapa de venta.....	56
8.6.7.	Fase 7: determinación de los factores clave en la etapa posventa	57
8.6.8.	Fase 8: análisis financiero.....	57
8.6.9.	Fase 9: elaboración del informe final.....	57
8.6.10.	Fase 10: presentación del informe final.....	57
8.7.	Encuesta	57
8.8.	Análisis estadístico.....	60
9.	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	63
10.	RECURSOS FÍSICOS Y FINANCIEROS.....	65

11. BIBLIOGRAFÍA67

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1.	Enfoque basado en recursos para el análisis estratégico	23
2.	Recursos como base de la rentabilidad	25
3.	Modelo conceptual del EXQ.....	36
4.	El modelo ACSI.....	40
5.	Cronograma de actividades	63

TABLAS

I.	Confirmación de hipótesis.....	37
II.	Variables de medición del modelo ACSI.....	41
III.	Variables e indicadores.....	50
IV.	Variables de k y sus niveles de confianza	53
V.	Recursos físicos y financieros.....	65

LISTA DE SÍMBOLOS

Símbolo	Significado
<i>k</i>	Constante que depende del nivel de confianza
<i>e</i>	Error muestral deseado
<i>H_i</i>	Hipótesis número <i>i</i>
%	Porcentaje
<i>q</i>	Proporción de individuos que no poseen en la población la característica de estudio
<i>p</i>	Proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio
<i>Q</i>	Quetzales
<i>N</i>	Tamaño de la población

GLOSARIO

ACSI	Índice norteamericano de satisfacción del cliente (American Customer Satisfaction Index). Índice de medición creado en los Estados Unidos para medir la satisfacción del cliente a través de distintas industrias y en la nación completa.
EO	Eficiencia operacional, es el aumento de la eficiencia de los procesos y la utilización de los recursos repercutiendo en un aumento de la productividad.
EXQ	Calidad de la experiencia del cliente (Customer Experience Quality). Modelo tetra dimensional que prioriza la experiencia del cliente con la compañía en todas sus facetas como la fuerza más influyente en la satisfacción y lealtad de los clientes.
ROQ	Retorno sobre la calidad (Return On Quality). Índice que establece que la mejora en la calidad produce un retorno financiero que impacta positivamente los ingresos y la rentabilidad de una compañía.

ROS

Retorno sobre la satisfacción (Return On Satisfaction). Índice que establece que el aumento de la satisfacción del cliente produce un retorno que impacta positivamente los ingresos y la rentabilidad de una compañía.

TQM

Gestión total de la calidad (Total Quality Management). Sistema de gestión cuyo objetivo es crear conciencia de calidad en todos los procesos de una organización. Se utiliza el término total porque el sistema incluye el todo una organización, recursos y personas.

Trade-off

Sacrificio o concesión que una compañía debe hacer con el objeto de fijar una posición estratégica debido a que no se debe de abarcar múltiples posiciones según el concepto de estrategia.

RESUMEN

La aplicación de una estrategia adecuada es fundamental para el éxito y supervivencia de una compañía. Pero no es posible desarrollar una si no se define acertadamente en qué consiste. Se define el concepto de estrategia con base en desarrollos teóricos de dos pensadores modernos expertos en esta temática, Porter y Grant.

También se debe definir los conceptos de eficacia y eficiencia. Eficacia es el logro de un objetivo y eficiencia es la utilización óptima de los recursos para lograr dicho objetivo.

El mercado de automóviles de lujo en Guatemala tiene un tamaño determinado, esto con base en los registros históricos de ventas de los últimos años. Se estima que se venden un aproximado de 1 500 unidades de estos vehículos en el ciclo de un año.

Para determinar los factores clave que influyen positivamente en la satisfacción del cliente en el mercado a estudiar se utilizará una adaptación de los modelos ACSI (American Customer Satisfaction Index) y EXQ (Customer Experience Quality). Utilizando el marco teórico aplicado en estos modelos se determinará la información que se desea obtener del cliente para utilizarlos como base para delinear la estrategia.

Una vez determinados los factores clave que disparan la satisfacción del cliente en el mercado objetivo se procederá a enunciar la estrategia y las tácticas para implementarla.

Con una estrategia delineada junto con las tácticas a aplicar es necesario realizar un análisis de costos y proyectar el impacto en índices de rentabilidad de la compañía, para probar que la estrategia es eficiente en el uso de los recursos y también viable desde el punto de vista financiero.

INTRODUCCIÓN

Para las empresas es vital el conocer qué experiencia y cuál es la opinión de sus clientes acerca de sus productos y servicios. Esta información es indispensable para poder desarrollar estrategias que permitan elevar el nivel de satisfacción del cliente, aumentar la tasa de retención de clientes, las ventas y en general, mejorar los resultados financieros de una empresa.

En el ramo automotriz, y específicamente, en el segmento de automóviles de lujo en el mercado guatemalteco, es imperativo para las empresas la implementación de las estrategias adecuadas para lograr los objetivos deseados, que en general son maximizar los beneficios. Sin embargo ¿cómo saber cuáles estrategias de servicio al cliente puede ser eficaz y eficiente en el logro de los objetivos? Para determinar las estrategias que puedan lograr un aumento de la satisfacción del cliente es necesario desarrollar un trabajo de investigación.

Para toda compañía que comercializa servicios o productos el implementar la estrategia adecuada para desarrollar sus actividades puede significar el éxito o el fracaso en el mercado donde se desenvuelve. Es por esta razón que para la empresa donde se realizará el trabajo de investigación, el resultado de la misma deberá dar información importante para su actividad comercial y para mejorar su desempeño.

Cada vez más, la investigación incursiona en el sentir y en los pensamientos de los consumidores. De este trabajo propuesto se puede obtener información importante relacionada con el comportamiento del

consumidor, que puede tener amplia aplicación en distintos giros del negocio. Siempre que el servicio al cliente sea una prioridad, existirá la necesidad de desarrollar una estrategia adecuada.

Estudios recientes han encontrado una correlación entre la satisfacción del cliente y el aumento de la rentabilidad de las compañías (Oliver & Swan 1989, Fournier & Mick 1999, O'Sullivan & McCallig 2012). De hecho dentro del modelo ACSI, se ha determinado que las industrias donde el índice de satisfacción es más alto presentan una mayor rentabilidad que aquellas donde el índice es más bajo.

El modelo EXQ va un paso más adelante. Se centra en la experiencia del cliente y establece que la misma influye directamente en la satisfacción de este, la lealtad y los comentarios de boca en boca. Con la base teórica se establece que, el aumento de la satisfacción del cliente produce un aumento de los ingresos y la rentabilidad las compañías.

En el capítulo 1 se establecerá la base teórica que sustentará la implementación y el análisis de resultados del trabajo de investigación, para poder concluir acertadamente como consecuencia de dicho análisis.

En el capítulo 2 se darán los antecedentes generales de la empresa para que se pueda apreciar mejor el entorno del segmento de mercado a analizar y la posición de la empresa frente a la competitividad y dinamismo que se presenta en el mismo.

En el capítulo 3 se diseñan las encuestas con base en los modelos teóricos de satisfacción al cliente y se programa la realización de las mismas a la muestra.

En el capítulo 4 se logrará la determinación de los factores claves, que inciden positivamente en la satisfacción del cliente en cada una de las etapas del proceso de venta en el mercado en estudio. Con base en estos factores claves se puede proceder a formular una estrategia eficaz para cada una de las etapas.

En el capítulo 5 se formula la estrategia global de la compañía y para cada una de las etapas del proceso. Se hace un análisis financiero para comprobar que la estrategia cumpla con ser eficiente.

1. ANTECEDENTES

El desarrollo de una estrategia exitosa ha sido una parte fundamental de los líderes de diversas áreas y con diferentes objetivos a través de la historia. Sea en una guerra, en el ámbito comercial, político o social, las estrategias responden a objetivos que se persiguen y, si son nobles y loables, el resultado de la aplicación de una estrategia eficaz y eficiente será de beneficio para las partes involucradas.

El concepto de estrategia ha sido definido por muchos autores como Peter Drucker (1982), Alfred Chandler Jr (1998), Keneth Andrews (1984), Johnson & Scholes (1988), James Brian Quinn (1987), Igor Ansoff (1979) y Henry Mintzberg (1987). En el marco teórico se hace una reseña amplia del concepto sobre el cuál se piensa edificar, es decir, la columna vertebral donde se construirá y delineará la estrategia eficaz y eficiente de servicio al cliente que es la razón del presente trabajo de investigación.

Al hablar de estrategia su concepto es comúnmente confundido con el de eficiencia operativa. Es decir que para algunas empresas el lograr la eficiencia máxima en la cadena de suministros cuyo producto final es de calidad superior, es considerado como la estrategia misma. Sin embargo, el producir productos o servicios de calidad superior no es suficiente para tener liderazgo en un mercado ni para lograr los objetivos deseados por la mayoría de empresas: maximizar los beneficios.

La experiencia ha demostrado que cuando una empresa reduce sus costos, hace más eficientes sus procesos e incrementa su productividad, su competencia tiende a hacer lo mismo. Esto produce un efecto observado por la teoría de juegos en el cual los competidores entran en una relación de ganar-perder, esto es, cuando una empresa gana mercado otra lo pierde. Esto es una constante dentro del sistema capitalista y la consecuencia de la búsqueda del objetivo más común de las empresas: maximizar los beneficios. Entonces se puede definir la estrategia como la creación de una posición única y valiosa que involucra un conjunto diferente de actividades (Porter, 2011).

La creación de una posición única y valiosa, que conlleva hacer algo diferente, es lo que de inicio define a una estrategia. Esto permite a una empresa ser identificada por sus clientes actuales y potenciales de forma que pueden entender claramente cuál es su propuesta y qué pueden esperar de sus productos o servicios.

En el caso analizado se busca crear una estrategia que pueda aumentar la satisfacción del cliente, apegándose al concepto de estrategia, sería entonces la creación de una posición única y valiosa que involucra un conjunto diferente de actividades para la consecución de tal fin. Es conveniente hacer énfasis en “diferente”, es determinante para lograr una estrategia eficaz, que sea realmente una estrategia y no solamente una táctica.

Cabe mencionar que se busca determinar la estrategia eficaz y eficiente. Eficaz porque logra el objetivo deseado: aumentar la satisfacción del cliente. Eficiente por que lo hace minimizando los costos para lograr el objetivo y es financieramente viable no afectando negativamente la rentabilidad de la operación sino logrando el efecto diametralmente opuesto.

El hecho que la calidad en el servicio puede convertirse en una ventaja competitiva ha sido probado ya en la industria automotriz. Existen estudios a este respecto. Lo que se propone es determinar la estrategia de servicio específica que pueda ser aplicada con el resultado esperado y que pueda implementarse en el mercado guatemalteco (Machorro Rodríguez, Vanegas García, Resenos Díaz, Gallardo Córdova, & Acuña Maciel, 2009).

¿Qué se puede considerar satisfacción del cliente? Para medir la satisfacción del cliente se ha creado el concepto de índice de satisfacción del consumidor (cliente). En la década de los años noventa se desarrolló en los Estados Unidos el modelo ACSI (American Customer Satisfaction Index). Este índice toma en cuenta los siguientes aspectos:

- Calidad percibida
- Expectativas del cliente
- Valor percibido
- Satisfacción general del cliente
- Reclamos del cliente
- Fidelidad del cliente

De acuerdo al modelo del ACSI al incrementarse la satisfacción del cliente disminuye los reclamos y aumenta la fidelidad. El ACSI viene de los conceptos de calidad percibida, expectativas y valor percibido por el cliente (Anderson & Fornell, 2000).

La utilización del ACSI en los Estados Unidos ha tenido aplicaciones en diversos campos, principalmente es un índice útil de referencia para las empresas de los distintos sectores de la economía. Es un *benchmark*¹ para los que desean incursionar en nuevos campos de negocios y ha cobrado

importancia en la medida que se ha identificado que su incremento repercute positivamente en el desempeño financiero de las empresas (Fornell, Johnson, Anderson, Jaesung, & Bryant, 1996).

Lo que se pretende es aplicar la conceptualización del ACSI y adaptar una metodología de recopilación de datos, que permita determinar qué actividades (del concepto de estrategia) tenderán a elevar el índice de satisfacción del cliente de ser implementadas. Al igual que el ACSI estos datos se obtienen mediante encuestas diseñadas para tal fin, las cuales se pasarán a la muestra que se determina más adelante.

Basado en evidencias halladas por un estudio de Klaus y Maklan (2013), se puede tomar por cierto que la experiencia del cliente influye directamente sobre la satisfacción del mismo y algunos otros factores como la fidelidad y los comentarios de boca en boca de los consumidores. Sus estudios determinan que incluso la experiencia es superior a la satisfacción en cuanto a influenciar positivamente la fidelidad y los comentarios de boca en boca.

Estos investigadores han desarrollado el modelo EXQ el cual está basado en la experiencia del cliente. Juntamente con el modelo ACSI, el EXQ puede ser una herramienta útil para lograr determinar los factores que elevan la satisfacción del cliente en una industria específica.

Tradicionalmente las empresas han enfocado sus esfuerzos en lograr retornos sobre sus activos (Return On Investment, ROI) o capital (Return On Equity, ROE). Sin embargo recientes estudios desarrollados por Devasagayam, Stark, & Valestin han demostrado que existe algo llamado ROS (Return on Satisfaction) o retorno sobre la satisfacción del cliente. Un aumento de la satisfacción del cliente se traduce en mayores ingresos. Estos ingresos

administrados de una forma adecuada pueden incrementar el ROI y ROE de manera que accionando sobre ROS se puede influir positivamente sobre ROI y ROE (Devasagayam, Stark, & Valestin, 2013).

Estos investigadores logran demostrar la veracidad de su hipótesis en su trabajo del 2013, mediante un test en una institución educativa del medio oeste de los Estados Unidos. Utilizando los registros históricos de la institución para analizarlos estadísticamente, puede apreciarse un claro incremento de los ingresos en servicios de librería a los estudiantes, cuando se realizaron inversiones en mejorar aspectos claves que incrementaban la satisfacción de los estudiantes en el uso de dichos servicios.

Esta observación consideran los investigadores es útil para desarrollar futuras investigaciones, que agreguen otros factores que influyen dentro del aumento de los ingresos, como pudieran ser los aspectos contemplados en el mercadeo.

Esta última observación indica que el determinar las estrategias adecuadas para elevar la satisfacción del cliente es el paso inicial, para lograr satisfacción, fidelidad y mejores ingresos e índices financieros para cualquier empresa de productos o servicios.

2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

La experiencia que tienen los clientes con las empresas ha tomado una gran relevancia para los administradores modernos. De la percepción del consumidor y la opinión que se forma como consecuencia se deriva el comportamiento que este tendrá hacia cierta organización. En el presente trabajo se pretende obtener información de parte de los clientes potenciales del mercado analizado, para entender parte del proceso de formación de opinión hacia una compañía y los productos y servicios que ofrece.

Las empresas invierten grandes cantidades de recursos para lograr atraer a los clientes para lograr así hacerlos parte de su cartera. Esto generalmente se hace a través de actividades de mercadeo que buscan presentar una propuesta que tenga un atractivo que el cliente pueda valorar positivamente y por ende sea inducido a tener una experiencia inicial con una organización que desemboca en todo un proceso de evaluación y valoración para finalizar, en los casos en los cuales el encuentro sea exitoso para la empresa vendedora de bienes o servicios en una venta.

Una vez el cliente ha adquirido productos y/o servicios de parte de una compañía el reto es lograr retener a este, de manera que siga adquiriendo lo mismo de parte de la empresa oferente.

Para la mayoría de empresas que comercializan bienes y servicios en el mercado la operación generalmente involucra tres etapas. La primera de estas puede denominarse la etapa de preventa, posteriormente la venta y por último la posventa. Durante estas tres etapas, los clientes tienen una serie de

encuentros con la organización que representa a la empresa en donde se logra el éxito o se da el fracaso de los esfuerzos de la organización por lograr vender y retener a los clientes.

Para los administradores modernos está claro que en cada una de las etapas del proceso de ventas es fundamental contar con estrategias definidas, las cuales sean eficaces en el logro de los objetivos. Sin estrategia no hay dirección, sin objetivos no hay estrategia. Con estrategia se gana la guerra. Sin embargo, ¿cómo se puede saber cuáles son las estrategias eficaces y eficientes para lograr los objetivos trazados? El poder contestar esta pregunta es el problema que se trata de resolver.

Para poder contestar esta pregunta es necesario acudir a estudios que se han realizado, que tienen relación con conceptos como la satisfacción del cliente y más recientemente la experiencia del cliente. Con base en modelos conceptuales que se adentran en el proceso cognitivo que se da en la mente de los clientes, se estima que puede llegar a determinarse una estrategia exitosa para lograr aumentar la satisfacción, y hacer placentera la experiencia de los consumidores potenciales de una organización en los encuentros que los mismos tengan en las diferentes etapas del proceso de ventas.

Se analizará el proceso de ventas descrito en los párrafos anteriores en el mercado de automóviles de lujo en Guatemala. Este es un mercado dinámico y altamente competitivo cuyo perfil de comprador tienen, por su misma naturaleza, las expectativas más altas en cuanto a servicio al cliente.

Es necesario responder a las siguientes preguntas para lograr obtener los resultados que conllevan la investigación:

- ¿Cómo se puede determinar la estrategia de servicio eficaz para lograr un aumento de la satisfacción del cliente en el mercado de automóviles de lujo en Guatemala?
- ¿Cuáles son factores clave en los que debe enfocarse una estrategia de servicio al cliente eficaz en el proceso de pre-venta de automóviles de lujo en Guatemala?
- ¿Cuáles son los factores clave en los que debe enfocarse una estrategia de servicio al cliente eficaz en el proceso de venta de automóviles de lujo en Guatemala?
- ¿Cuáles son los factores clave en los que debe enfocarse una estrategia de servicio al cliente eficaz en el proceso de pos-venta de automóviles de lujo en Guatemala?
- ¿La incorporación de estos factores clave a la formulación de una estrategia de servicio al cliente es eficiente en el uso de los recursos?

En el marco teórico presentado más adelante se define la importancia de la satisfacción del cliente para las empresas y por qué el tener un alto índice de este indicador es fundamental para la sostenibilidad de la rentabilidad de una compañía.

La investigación se llevará a cabo de abril de 2014 a julio de 2014 en la empresa Transequipos, S. A., que importa y comercializa automóviles de lujo en el mercado guatemalteco.

3. JUSTIFICACIÓN

Una empresa que produce beneficios influye de una forma positiva en su micro y macroentorno, creando fuentes de trabajo estables y bien remuneradas además de generar desarrollo a través de las asociaciones con sus clientes, proveedores, gobierno y sociedad. Es aquí donde se encuentra la razón de ser del presente estudio. Se ha determinado que una empresa que tiene clientes satisfechos tiende a ser rentable de manera sostenida.

En el tiempo presente son muchas las empresas que involucran en su proceso de ventas las tres etapas que antes se mencionan. El tener compradores satisfechos en cada una de las etapas de este proceso puede lograr en un alto grado que la empresa que lo logre, pueda alcanzar una rentabilidad sostenida a través de un ROS (retorno sobre la satisfacción) positivo. Se considera que las experiencias obtenidas a través de la investigación propuesta, pueden ser útiles para los administradores cuyas empresas tengan un proceso similar de operación al de la industria automotriz en Guatemala.

Esta industria en Guatemala está compuesta por empresas que brindan servicios a sus clientes ya que su operación es puramente comercial, no involucra un proceso de manufactura. Este modelo de empresa puede tener grandes semejanzas con otras en distintos sectores de la economía del país. Por lo tanto los resultados a obtenerse en esta investigación pueden tener aplicación en una gran variedad de empresas de servicios y así contribuir a mejorar los procesos de servicio al cliente, generando así un índice más alto de satisfacción de los consumidores en las mismas.

Para la empresa donde se realizará el estudio los beneficios, anteriormente descritos, aplican y por ser el medio para investigar tendrá la oportunidad de conocer mejor a su clientela e implementar las estrategias en cada una de las etapas de su proceso de ventas, para aumentar la satisfacción de sus clientes y por ende aumentar su rentabilidad de una manera sostenible.

Una empresa que logra ser rentable de una manera sostenida beneficia a todo su entorno, pero principalmente e inicialmente a sus accionistas y empleados. De manera que se justifica la realización de esta investigación si sus resultados ayudan a Transequipos, S. A., a ser una empresa más rentable, lo cual es posible a través de la implementación de las estrategias adecuadas.

Con relación a la gestión industrial, en las líneas de investigación de la logística integral está el área de estrategias de servicio al cliente. En el marco teórico se establece la importancia de la implementación adecuada de conceptos como estrategia, servicio, satisfacción y experiencia de los clientes para lograr mejorar la situación de una compañía con relación a los beneficios que genera.

Los beneficios generalmente se miden monetariamente, pero al analizar introspectivamente a una compañía se puede observar que los efectos en su micro y macroentorno trascienden más allá del éxito financiero y se traducen en bienestar para todas las partes que interactúan con la misma. Es por esto que se considera importante esta investigación para la Maestría en Gestión Industrial, ya que se adentra en un área que tiene relevancia para las empresas de una manera determinante para su éxito.

4. OBJETIVOS

General

Determinar cuál es la estrategia de servicio eficaz y eficiente para lograr un aumento de la satisfacción del cliente en el mercado de automóviles de lujo en Guatemala, mediante la aplicación de los modelos ACSI y EXQ.

Específicos

1. Determinar cuáles son factores clave en los que debe enfocarse una estrategia de servicio al cliente eficaz en el proceso de preventa de automóviles de lujo en Guatemala, utilizando los modelos ACSI y EXQ.
2. Analizar los factores clave para enfocarse en una estrategia de servicio al cliente en el proceso de venta de los automóviles de lujo en Guatemala, al utilizar los modelos ACSI y EXQ.
3. Establecer una táctica en el servicio al cliente con factores clave en el proceso de posventa de automóviles de lujo utilizando los modelos ACSI y EXQ.
4. Determinar si la incorporación de dichos factores a la formulación de la estrategia es eficiente en el uso de los recursos.

5. ALCANCES

El trabajo de investigación se propone obtener información de una muestra de clientes de la empresa Transequipos, S. A., la cual comercializa automóviles de lujo en el mercado guatemalteco. La muestra es representativa del mercado total.

La información que se pretende recabar es con base en los modelos conceptuales de satisfacción del cliente y experiencia del cliente ACSI (American Customer Satisfaction Index) y EXQ (Customer Experience Quality) los cuales se explican en el marco teórico.

El proceso de venta que se estudiará conlleva las tres etapas anteriormente descritas y la información recabada de la muestra tendrá relación con cada una de ellas.

Los modelos ACSI y EXQ están basados en medición de variables que tienen que ver con la satisfacción y la experiencia del cliente. Para obtener la información que se necesita de la muestra, primero es necesario determinar qué factores son los que influyen positivamente en la satisfacción y la experiencia del cliente. Con base en el marco conceptual de los modelos se puede diseñar una encuesta de tipo analítico, mediante la cual se establecerán así los componentes clave que los encuestados valorarán para que una estrategia de servicio al cliente logre el fin que se busca: elevar la satisfacción del cliente.

Con base en los resultados obtenidos de la muestra en cada una de las etapas del proceso de ventas, y una vez determinados los factores clave que influyen positivamente en la satisfacción del cliente en el mercado estudiado, se procederá a realizar un análisis estadístico de las respuestas de los encuestados. Mediante estos datos se podrá establecer qué factores tienen más peso para ser tomados en cuenta, para determinar las estrategias de servicio al cliente que son congruentes con los objetivos planteados en el trabajo.

Para cumplir con una de las características de la estrategia que se busca que es la eficiencia, se hará un análisis del costo de implementación de la misma para establecer si su implementación es viable financieramente en la empresa objeto de este estudio.

El tipo de estudio es descriptivo, ya que se obtendrá información de la muestra la cual es representativa del mercado en estudio. Esta información se utilizará para formular la estrategia que se busca.

La implementación de la estrategia en cada una de las etapas del proceso de venta y la evaluación de sus resultados está fuera del alcance del presente trabajo. Sin embargo, se recomendará a la empresa su implementación y el debido registro de los resultados de manera que en el futuro se pueda cerrar el ciclo de desarrollo teórico y aplicación de la estrategia de servicio eficaz y eficiente que aumente la satisfacción del cliente en el mercado de automóviles de lujo en Guatemala.

6. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

6.1. La estrategia

La estrategia es fundamental para poder tener éxito en un emprendimiento. Su conceptualización y aplicación ha sufrido cambios en las últimas décadas. Las estrategias empresariales han tenido que evolucionar debido a las demandas que hacen la competencia y la globalización. Lo que funcionaba hace diez años puede ser que ya no sea efectivo ahora. Mucho menos lo que se hacía hace veinte.

Aunque hay principios que no varían aún cuando los tiempos cambien, el conocimiento avanza y crece, lo cual implica que las aplicaciones de los principios se amplían a través del tiempo, se perfeccionan. El asunto que se atiende en la presente investigación, demanda que se defina adecuadamente basado en conceptos desarrollados por estrategias empresariales modernos, qué es una estrategia y cómo puede desarrollarse una estrategia exitosa, apoyado en la definición de eficacia y eficiencia.

La segunda guerra mundial forzó a la industria a hacerse más eficiente. La demanda de suministros, municiones, tanques, aviones y recursos para poder derrotar al enemigo y la provisión de estos insumos, se convirtió en un punto clave para poder ganar la guerra. Es por esto que la eficiencia operacional cobró una importancia relevante en la industria de la guerra. Así también la cadena de suministros. Naciones enteras utilizaron la experiencia adquirida en este conflicto para desarrollar su industria local poniendo como fortaleza la eficiencia operacional. Un ejemplo adecuado de este proceso se

pudo observar en la Gran Bretaña, Alemania, Estados Unidos y Japón (Ritschl, 2008).

Ahora, la eficiencia operacional y la estrategia son cosas distintas. La primera es la que trata de llegar a la frontera de la productividad (Porter, 2011). La segunda, y que se trata de definir en este marco teórico, tiene relación con la primera y se ayudan mutuamente a lograr el objetivo, pero tiene un carácter totalmente diferente ya que pone la dirección hacia dónde se debe ir.

Por el éxito que muchas compañías tuvieron al aumentar drásticamente su eficiencia operacional, muchos administradores han confundido esta con la estrategia. Algunos ejemplos de conceptos relacionados con la EO podrían ser: la gestión de calidad total, el *benchmarking*, la competitividad basada en el tiempo, la tercerización, la colaboración con socios, la reingeniería, *kaizen* y la gestión del cambio.

Estos elementos han ayudado a muchas compañías a mejorar operacionalmente de una forma impresionante, pero esto no ha sido suficiente para mantener una rentabilidad sostenible. “Y poco a poco, de manera casi imperceptible, las herramientas de gestión han suplantado a la estrategia. A medida que los ejecutivos se esfuerzan por mejorar en todos los frentes, se apartan más de las posiciones competitivas viables” (Porter, 2011, pág. 101).

El hecho de centrarse en la EO solamente ha provocado en muchas compañías líderes en sus segmentos una baja porcentual en sus utilidades. El aumento de la EO se logra principalmente por el avance en el conocimiento combinado con un avance tecnológico. Sin embargo, en la era de la información la difusión de las mejores prácticas se hace de una manera vertiginosa. El negocio de la consultoría está siempre ávido de nuevas

tendencias y de estar actualizado para tener lo mejor que ofrecer a sus clientes corporativos (Porter, 2011).

Esto significa que el aumento de la EO está disponible para todas aquellas compañías que hagan el esfuerzo de invertir los recursos para obtenerlo, no solamente financieros sino humanos y tecnológicos. Por ende cuando una compañía ha alcanzado un nivel alto de EO se transforma en un *benchmarking* dentro de su segmento. Para los competidores el emular esta evolución no resulta tan difícil. Este proceso pone a las compañías en una carrera en la que además de no tener fin, los competidores corren todos a la misma velocidad, no hay quien pueda ganarla (Porter, 2011).

Entonces, ¿qué debe hacerse? Se ha establecido que el aumento en la EO es algo benéfico para las empresas, de hecho es un principio que debe respetarse a todo nivel, y es el de reducir los desperdicios de los recursos al máximo, sin caer en una obsesión. También se ha establecido que el atender únicamente este aumento y no enfocarse estratégicamente puede tener consecuencias desastrosas para una compañía, principalmente el entrar a una carrera con sus competidores en la cual sus beneficios se van a pique. Esto demanda el buscar un posicionamiento estratégico.

Según Porter (2011) existen tres fuentes para encontrar un posicionamiento estratégico: posicionamiento basado en la variedad, posicionamiento basado en las necesidades y posicionamiento basado en el acceso. Estas fuentes no se excluyen y en muchos casos se superponen.

Para encontrar un posicionamiento estratégico adecuado es necesario conocer muy bien el negocio y sus clientes. No se considera el buscar un posicionamiento estratégico basado en estas fuentes como una receta infalible, se considera un buen punto de partida.

El posicionamiento responde a una estrategia. La estrategia puede definirse en palabras de Porter como “la creación de una posición única y valiosa que involucra un conjunto diferente de actividades” (Porter, 2011, pág. 107).

Una posición única que crea valor para los clientes será más apreciada y habrá más disposición de pagar mejor por ella. Las empresas que no han encontrado esta posición para sus productos han llegado a comportarse de una manera similar a como se comporta el precio de las mercancías en las bolsas de valores internacionales.

Sujeto a la especulación, en este caso de los clientes, quienes tienen el poder de negociación para poner el precio que desean. Esto como se describió anteriormente, produce un descenso paulatino de las utilidades ya que cada vez es necesario hacer más sacrificios que cuestan dinero para lograr ganar una venta a los competidores que venden la misma mercancía (*commodity*).

Las palabras claves en este planteamiento son: posición única, valor, diferente.

Una vez creada esta posición, ¿podría un competidor imitarla con exactitud y quitar su cualidad de única y diferente? Se considera que sí es posible, sin embargo en la práctica los imitadores en la mayoría de casos han fracasado en sus intentos.

Uno de los ejemplos didácticos más utilizados de una posición estratégica exitosa es el caso de Southwest Airlines en los Estados Unidos, la cual tuvo un éxito rotundo cuando logró establecer una posición que le permitió diferenciarse de las grandes aerolíneas norteamericanas. Escogió rutas, bajó costos al máximo y su éxito logístico le permitió tener un porcentaje de ocupación de los asientos en sus vuelos al máximo. Utilizó un posicionamiento basado en las necesidades y el acceso. El viajero frecuente y las familias que buscan el ahorro se convirtieron en sus principales clientes y lograron sustituir de una manera creativa la ausencia de ciertos gustos que otras aerolíneas ofrecían como era los alimentos abordo. (Porter, 2011).

En este caso su EO permitía mantener precios bajos y una rentabilidad adecuada, basado esto en una posición estratégica que fue fácilmente identificable por su clientela objetivo. El éxito de esta pequeña aerolínea atrajo la ambición de una más grande la cual trató de abarcar tanto su mercado como este nuevo mercado creado por Southwest. La incursión de esta aerolínea fue desastrosa, millones en pérdidas y el despido del CEO de dicha compañía (Porter, 2011).

Este ejemplo muestra que según la teoría lo mejor es enfocarse en el posicionamiento elegido. Es donde los *trade-off's* aparecen. Un *trade-off* es el sacrificar una posición, el negarse a pretender abarcar un área fuera del planteamiento estratégico que se ha establecido para la compañía. En el ejemplo se puede ver que para la aerolínea competidora de Southwest, el no haberse apegado a su estrategia original y querer abarcar otro mercado haciendo un injerto estratégico resultó en fracaso. Desde el punto de vista de Southwest esta aerolínea está haciendo un *trade-off* al no incursionar en el mercado de las grandes aerolíneas tradicionales y apegarse a su posicionamiento estratégico lo cual ha sido exitoso para ella.

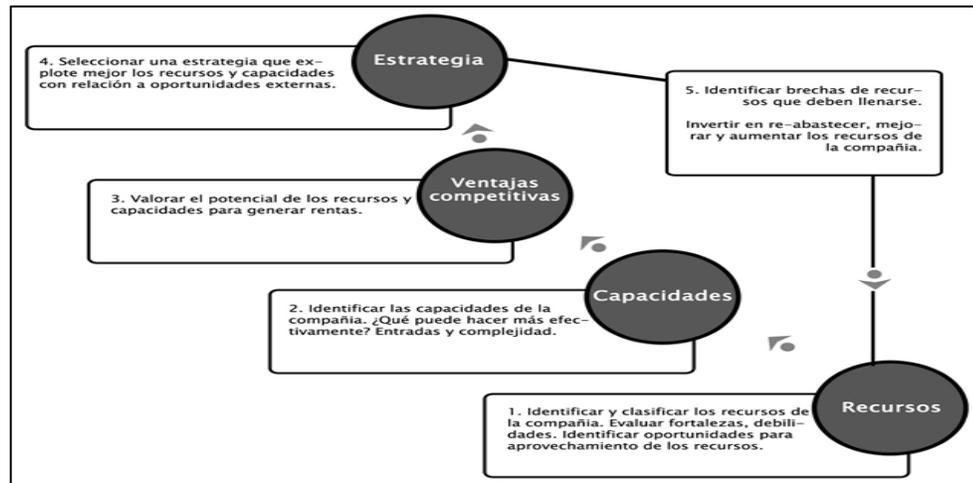
“La esencia del posicionamiento estratégico es elegir actividades que sean diferentes de las de los rivales” (Porter, 2011, pág. 107). Esta máxima reafirma la importancia que tienen los *trade-off's* en el diseño de una estrategia. No se puede abarcar todo, la estrategia debe ser única, valiosa y diferente.

La diferenciación de la posición de la compañía no puede basarse solamente en un modelo teórico. Debe contemplar los recursos con los que cuenta la compañía. Existe una teoría para la formulación de estrategias la cual se basa en recursos. Una definición de estrategia un poco más antigua y menos agresiva que la expuesta por Porter es la que establece que “la estrategia es la concordancia de los recursos y capacidades de una compañía con las oportunidades y riesgos que presenta su ambiente exterior” (Grant, 1991, pág. 117). Esta definición no contradice la definición de Porter, más bien la complementa.

Sin embargo si se limita la estrategia a los recursos y habilidades actuales de una compañía se estaría cerrando la puerta a nuevas formas y oportunidades de hacer negocios. No obstante se considera conveniente tomar en cuenta estos recursos y habilidades para formular la estrategia.

En la siguiente figura se puede observar el proceso que sugiere Grant para formular una estrategia con base en los recursos y habilidades de una empresa:

Figura 1. **Enfoque basado en recursos para el análisis estratégico**



Fuente: (Grant, 1991).

Como se puede apreciar en el esquema esta posición está basada en los recursos y habilidades de una compañía para encontrar una ventaja competitiva que permita crear una estrategia para aprovechar las oportunidades del ambiente externo.

Los postulados de Grant y Porter para la determinación de la estrategia se asemejan y sus fundamentos al explorar parten de los mismos fenómenos observados. Grant afirma que el descubrimiento de las ventajas competitivas, influyen más que el ámbito externo en las diferencias de beneficios entre compañías ha hecho que las mismas se enfoquen en los recursos que son la razón de dichas ventajas competitivas.

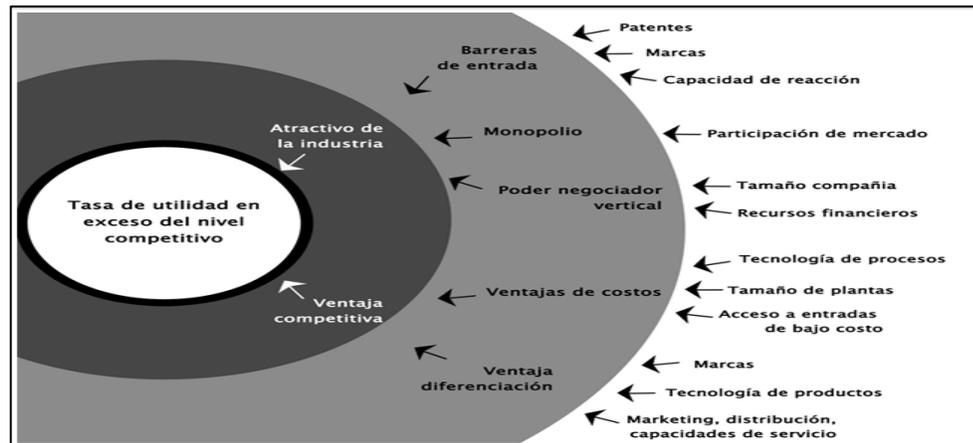
Las rentas, con base en esta posición, son producto de la explotación inteligente de los recursos. “Cuando los recursos se hacen obsoletos, se deprecian o son replicados por otras compañías entonces las rentas que estos producían tienden a desaparecer” (Grant, 1991, pág. 124).

En el diagrama de la figura 2 se ejemplifica cómo los recursos de una compañía contribuyen a crear ventajas competitivas y atractivo de la industria para al final contribuir a la tasa de utilidades por encima del nivel competitivo.

Los recursos por sí solos poco pueden hacer. Aquí es donde se vuelven relevantes las capacidades de una compañía. Las capacidades hacen que los recursos sean utilizados para realizar actividades que apuntalen a producir beneficios, los recursos son el origen de las capacidades y estas a su vez son el origen principal de sus ventajas competitivas.

El proceso de identificación de los recursos es importante pero a la vez complicado para algunas organizaciones. Un buen punto de inicio puede ser el basado en las seis áreas que se ha identificado que aglutinan los recursos de una compañía: financieros, físicos, humanos, tecnológicos, reputación y organizativos. Dentro de estos recursos hay algunos que son no tangibles, por lo tanto son más difíciles de identificar o cuantificar.

Figura 2. Recursos como base de la rentabilidad



Fuente: (Grant, 1991).

“Para formular la estrategia con base en recursos es necesario reconocer que los recursos más valiosos de una compañía son aquellos que son durables, difíciles de identificar o entender, imperfectamente transferibles, difíciles de replicar y que sean poseídos y controlados claramente por la compañía” (Grant, 1991, pág. 129). Por ello la esencia de la formulación de la estrategia es diseñar una que haga el uso más efectivo de estos recursos y capacidades.

El no poder identificar estos recursos y capacidades durables, difíciles de identificar o entender (por los competidores), imperfectamente transferibles (a la competencia), difíciles de replicar y poseídos y controlados por la compañía, se traduce en fracasos que llevan a las compañías a la quiebra o al borde de la misma. En épocas recientes existen compañías como RIM, ahora BlackBerry, Ericsson, Nokia, Motorola, quienes perdieron grandes porciones de participación en el mercado de teléfonos celulares por no haber podido identificar estos recursos y traducirlos en una estrategia sostenible que les permitiera permanecer y aumentar sus beneficios.

Actualmente se está dando un fenómeno también en el mercado de las PC el cual está metiendo en problemas a gigantes del segmento como DELL y HP, frente al gigante chino Lenovo. Los mercados están cambiando y los gustos de los consumidores de igual forma. Por lo tanto también la demanda de los productos está cambiando. Un caso dramático de los cambios que se han dado en las últimas dos décadas, es la desaparición de la tecnología de fotos con film la cual ha sido remplazada por la fotografía digital provocando la casi desaparición de un gigante como Kodak.

Esto muestra que la estrategia, aunque la misma debiera ser a largo plazo, debe ser bien pensada, pero se considera que no debe ser estática. La misma debe evolucionar al igual que los recursos y capacidades de la compañía de manera que se pueda permanecer a través del tiempo y de los cambios.

El diseñar una estrategia con base en los valiosos recursos (tomando como valiosos los conceptos descritos en los párrafos anteriores según lo propone Grant), puede implicar que la compañía tenga que circunscribirse a su espectro estratégico limitado por aquellas actividades donde se cuenta una ventaja competitiva.

Las ventajas competitivas que una empresa desarrolla y que se vuelven la base de su estrategia, pueden dejar de serlo si las mismas son fácilmente replicables. Ejemplos recientes de liderazgo tecnológico que con el paso del tiempo ha dejado de ser. Apple tomó gran parte del mercado de teléfonos celulares cuando introdujo el iPhone al mercado. Marcas como Sony Ericsson, Motorola, Nokia, BlackBerry, y otras que tenían una buena porción del mercado mundial de celulares comenzaron a sufrir fuertemente. Sin embargo Samsung emergió como un competidor formidable tomando el liderazgo mundial de

ventas de teléfonos inteligentes replicando o mejorando tecnología que originalmente introdujo Apple.

Esto demuestra que este tipo de empresas donde los cambios tecnológicos son muy rápidos y la innovación debe ser constante, tienen “ventanas” de tiempo donde sus ventajas competitivas les permiten tomar buenas porciones de mercado, sin embargo, cuando sus competidores comienzan a replicar estas ventajas o diferencias si se quiere mantener el liderazgo se debe tener ya en desarrollo y próximo lanzamiento innovaciones que permitan crear otra ventana de oportunidad.

Los recursos y capacidades de una empresa deben ser desarrollados continuamente de manera que puedan sustentar de una mejor manera la estrategia delineada por la dirección de la misma. No solamente es innovar y diferenciarse, sino desarrollar la base de recursos y capacidades que producen esas diferenciaciones e innovaciones.

La posición de Grant respecto a la formulación de la estrategia empresarial en conclusión es la siguiente. Los recursos y las capacidades de una compañía son las consideraciones centrales para formular su estrategia: “son las constantes primarias sobre las cuales una compañía puede establecer su identidad y enmarcar su estrategia, y son las fuentes primarias de la rentabilidad de la misma” (Grant, 1991, pág. 133).

La clave para un acercamiento basado en recursos para la formulación de la estrategia es el entendimiento de las relaciones entre los recursos, capacidades, ventaja competitiva y rentabilidad en particular, un entendimiento de los mecanismos a través de los cuales una ventaja competitiva puede ser

sostenible a través del tiempo. Esto requiere el diseño de estrategias que exploten al máximo efecto las características únicas de cada compañía.

Para el objeto de la investigación se considera conveniente la unión de los conceptos de Porter y Grant para la definición de estrategia. Los componentes clave de ambas posiciones son: posición única, valor, diferente, recursos, capacidades. Derivado de esto se define estrategia de la siguiente manera:

La creación de una posición única y valiosa que involucre un conjunto diferente de actividades basadas en los recursos y capacidades de una compañía, que sea sostenible a través de un lapso de tiempo.

Una frase sencilla que involucre una gran cantidad de investigación y trabajo de diseño bien meditado para lograr delinear una estrategia exitosa.

6.2. Los conceptos de eficacia y eficiencia

Según el diccionario de la real academia española, la eficacia es la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera. Esta definición es acertada para describir una de las cualidades que se desea para la estrategia que pretende determinar la presente investigación. En cuanto a la eficiencia la misma es la utilización de los recursos de la mejor manera posible.

La estrategia que se busca por medio de este trabajo de investigación debe tener ambas características. Eficacia para lograr el objetivo que es elevar la satisfacción del cliente y eficiencia para lograr el objetivo utilizando los recursos de la mejor manera posible, dicho de otra forma que sea viable desde el punto de vista financiero.

6.3. La satisfacción del cliente

La satisfacción del cliente ha sido de interés entre los estudiosos del *marketing* en las últimas tres décadas. Existen varias líneas de investigación que se basan en modelos alternos de definición, entendimiento y medición de las capas subyacentes que construyen la satisfacción del cliente. El vínculo entre satisfacción del cliente y la fidelidad del mismo ha sido investigado y se ha encontrado que es fuerte. Sin embargo, existe un vacío entre los costos que implica aumentar esta satisfacción del cliente y la mejora en los ingresos de una compañía. “Los costos incurridos en satisfacción del cliente son considerados inversiones estratégicas a las cuales se les debe acreditar un retorno sobre los ingresos de la compañía” (Devasagayam, Stark, & Valestin, 2013, pág. 1).

La satisfacción del cliente permite a una organización lograr una ventaja competitiva, el cual es un objetivo estratégico (Machorro Rodríguez, Vanegas García, Resenos Díaz, Gallardo Córdova, & Acuña Maciel, 2009). Sin embargo, la satisfacción del cliente no garantiza que este vaya a ser fiel (Sánchez-García, 2011). Al analizar los modelos de satisfacción y experiencia del cliente en los cuales se basará el estudio se puede ampliar el panorama a este respecto.

La literatura de *marketing* provee varios modelos alternativos de satisfacción al cliente. No existe un modelo general, por lo cual resulta conveniente analizar los modelos existentes y extraer aquello que puede resultar útil para la investigación.

El modelo CS/D se refiere a la satisfacción/insatisfacción de un cliente. Este modelo utiliza estándares de comparación de los clientes para evaluar la satisfacción o insatisfacción de un cliente respecto a algún producto. Estándares de comparación son estándares preconcebidos de algún producto

que se utilizan para comparar el desempeño de un producto nuevo respecto a productos existentes con el fin de juzgar el producto. Este modelo forma la base para un género de paradigma de estándares de comparación de satisfacción del cliente.

El modelo de expectativa predictiva establece que un cliente puede entrar en una situación de compra con expectativas positivas o negativas y la utilización de dicho producto puede ratificar o negar estas expectativas. Si las expectativas positivas o negativas se cumplen el cliente estará satisfecho. En la situación contraria si las expectativas positivas o negativas no se cumplen el resultado será la insatisfacción.

Una tercera corriente trata con la percepción del cliente y sus deseos. Se demuestra que los deseos son las características de un producto que un cliente considera son perfectas o que buscan la perfección. El cliente estará satisfecho una vez sus deseos sean cumplidos o excedidos.

Finalmente se han utilizado las normas basadas en la experiencia del cliente. En este caso el cliente estará satisfecho cuando su nivel de comparación sea alcanzado o excedido. Los niveles de comparación son determinados por experiencias previas, la opinión de un amigo o la promesa de *marketing*. En este modelo se toma en cuenta la dependencia del cliente en el producto. “Se define la dependencia de un producto como aquella situación en la que el cliente no puede vivir sin el mismo” (Kristensen & Kanji, 1992, pág. 125).

Cuando se miran los diferentes modelos se encuentra que de alguna manera todos responden al patrón de comparación de estándares. En su trabajo Devasagayam, Stark, & Valestin (2013) citan la sugerencia de Oliver y

Swan (1989) de que existen cinco modos de satisfacción: contentamiento, placer, alivio, novedad y sorpresa. Contentamiento es cuando el cliente está satisfecho con el desempeño de un producto, placer es cuando se va más allá de la mera satisfacción y tiene que ver más con felicidad. Alivio es el resultado de un estado negativo en el cual el miedo o preocupación de un individuo es quitado. La novedad se relaciona con la emoción causada por algo inesperado. La sorpresa puede ser el resultado de la indignación o el deleite.

A medida que la investigación ha avanzado se han descubierto nuevos modos de satisfacción. Algunos de ellos:

- Satisfacción como asombro (*satisfaction-as-awe*). Generalmente asociada con un producto tecnológico nuevo.
- Satisfacción como resignación (*satisfaction-as-resignation*). Cuando la satisfacción deseada es remplazada por un sustituto que cumple la función parcialmente.
- Satisfacción como confianza (*satisfaction-as-trust*). Cuando un cliente pone su confianza en un producto con base en experiencias previas con ese producto. Este modo explica los casos del porqué un cliente tiende a comprar siempre la misma marca.
- Insatisfacción como impotencia (*dissatisfaction-as-helplessness*). Cuando un cliente depende totalmente de un producto y cree que los productos alternativos son inaceptables.

El patrón de comparación de estándares tiene aspectos negativos según algunos investigadores. Estos modelos se basan en el hecho que un consumidor siempre va a tener un parámetro de comparación para evaluar un

producto, sin embargo, esto no es cierto en caso sea un producto totalmente nuevo. También se basan en que un individuo comparará un aspecto a la vez. En la práctica no es así, las personas comparan varios aspectos de un producto a la vez. Por último, la satisfacción que un producto o servicio genera no está circunscrita a una persona.

El comprador no es el único que utilizará el producto de manera que la comparación no aplica en este caso. La satisfacción del cliente es un proceso continuo y dinámico, la misma no solamente produce ingresos y beneficios inmediatos a las empresas sino que también influye de una manera determinante en la relación a largo plazo entre el cliente y la compañía.

¿Cuán importante es la satisfacción del cliente para una empresa? En el pasado se ha tenido en cuenta la satisfacción del comprador como un indicador de cuán bien está realizando su trabajo un departamento que tiene relación con los consumidores como pudiera ser ventas o posventas. Recientemente estudios han demostrado que los clientes satisfechos se traducen en mayores beneficios para las empresas. Se ha encontrado que la satisfacción del comprador impacta directamente las ganancias de una empresa (Kanji & Wallace, 2000).

En la década de los noventa las empresas dedicaron tiempo, esfuerzos y recursos en lograr un incremento de sus ingresos y ganancias a través de lo que se conoce como ROQ (Return on Quality). El retorno sobre la calidad o ROQ esgrime que los incrementos de la calidad de los productos o servicios impactan positivamente los ingresos y las ganancias de una compañía. No obstante como citan Devasagayam, Stark, & Valestin (2013), existe una buena cantidad de estudios que prueban que esta relación tiene sus limitantes y que no se logró establecer una relación clara entre ROQ y el aumento de las

variables mencionadas. Ellos plantean una alternativa: ROS (Return on Satisfaction) o retorno sobre la satisfacción del cliente.

Basados en el marco de ROQ Devasagayam, Stark, & Valestin (2013), proponen un marco para evaluar ROS como una alternativa basándose en estudios previos que demuestran un impacto más directo de la satisfacción de los clientes sobre los ingresos y beneficios de una compañía.

Como se plantea por este equipo de investigadores, ROS no puede producir un aumento ilimitado de rentabilidad. El éxito de su aplicación estriba en lograr un equilibrio que minimice la inversión para obtener un máximo beneficio a través de ROS, o sea, incrementar la satisfacción del cliente. Por análisis empírico se puede deducir que el umbral de satisfacción del cliente puede ser desconocido, probablemente infinito.

Por ejemplo: el desempeño de un vehículo de los años 50 con un vehículo producido más de 60 años después se encontrarán grandes diferencias. De manera que se puede deducir que la satisfacción del cliente actual variará considerablemente respecto de su colega de hace 60 años. Los gustos y las expectativas de los clientes cambian a través del tiempo debido a que las mejoras en los productos, cambios de hábitos, mayor información, avance tecnológico y otros factores producen estos cambios. De aquí que es necesario encontrar una mezcla adecuada, eficaz y eficiente, para lograr elevar la satisfacción de los clientes y producir un ROS que impacte significativamente las utilidades de la compañía.

Las compañías pueden lograr un alto ROS si logran identificar la fuente de la satisfacción del cliente, lo cual les otorgará una ventaja competitiva. El otro factor a considerar aquí es que las compañías deben evaluar si son capaces de

mantener esa ventaja competitiva, como se discutió en la parte relacionada con la estrategia. Los recursos obtenidos a través de mantener un alto ROS pueden después ser utilizados para nutrir y desarrollar los recursos estratégicos de la compañía como lo plantea Grant (1991).

6.4. La experiencia del cliente

Recientemente Klaus & Maklan (2013), han introducido un concepto nuevo basado en la evolución de la teoría de la gestión de la calidad total (TQM Total Quality Management) y del hecho que muchas compañías utilizan la satisfacción del cliente como una forma de medir la experiencia que sus clientes tienen con la compañía misma. Su propuesta es la creación de una forma mejor, a su criterio, de medir la experiencia del cliente. Se propone que el EXQ o la calidad de la experiencia del cliente (Customer Experience Quality) es una mejor forma de predecir el comportamiento del cliente que las técnicas basadas en la satisfacción del cliente.

Klaus & Maklan definen la experiencia del cliente como: “la valoración cognitiva y afectiva que un cliente hace de los encuentros directos e indirectos con la compañía en relación con su comportamiento de compra” (Klaus & Maklan, 2013, pág. 228).

Se consideran como el núcleo de la medición de la experiencia del cliente los siguientes aspectos:

- Es valorada como una percepción global de los clientes y no como una brecha en las expectativas.

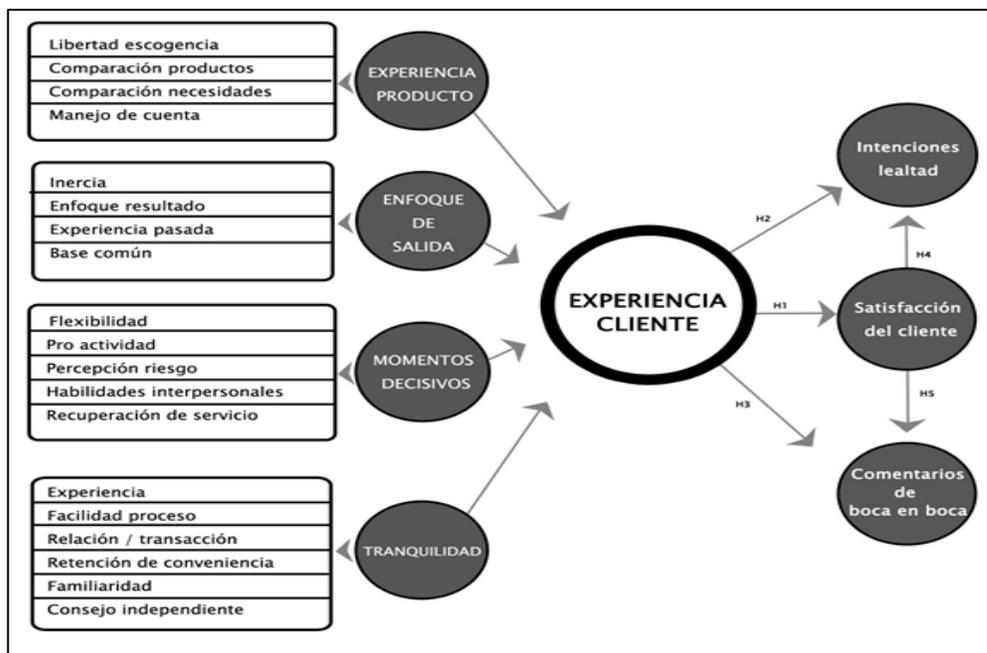
- La percepción de valor de los clientes se basa en el uso del producto o servicio en todos los aspectos y no simplemente con base en episodios aislados.
- La medición de la experiencia se basa en un espectro más amplio que la calidad del servicio, ya que toma en cuenta las emociones y la influencia de personas cercanas como amigos y parientes.
- La experiencia comienza antes del encuentro con el servicio y continúa después de dicho encuentro.
- La experiencia es valorada a través de encuentros con el servicio a través de todos los canales.
- Una medición ideal debe vincular más directamente el comportamiento del cliente que la calidad del servicio o la satisfacción del cliente.

La experiencia del cliente tiene relación con la satisfacción del cliente, la lealtad y los comentarios de boca en boca (*word-of-mouth*). Según estudiosos del tema la experiencia dirige el nivel de satisfacción en el cliente y la lealtad. Una experiencia positiva influye positivamente en la satisfacción del cliente la que a su vez influye sobre la lealtad. Sin embargo, no hay investigación determinante acerca de la satisfacción y una correlación sobre la lealtad ya que “la satisfacción del cliente es una condición deseable pero no suficiente para afectar el comportamiento del consumidor” (Klaus & Maklan, 2013, pág. 229).

Klaus & Maklan plantean las siguientes hipótesis en cuanto a la relación de estos elementos.

- H1: la experiencia del cliente tiene un impacto positivo significativo en la satisfacción del cliente.
- H2: la experiencia del cliente tiene un impacto positivo significativo en las intenciones de lealtad.
- H3: la experiencia del cliente tiene un impacto positivo significativo en el comportamiento del *word-of-mouth* (las recomendaciones entre parientes, amigos y conocidos).
- H4: la experiencia del cliente tiene un impacto positivo más fuerte en las intenciones de lealtad que la satisfacción del cliente.
- H5: la experiencia del cliente tiene un impacto positivo más fuerte en el comportamiento del *word-of-mouth* que la satisfacción del cliente.

Figura 3. **Modelo conceptual del EXQ**



Fuente: (Klaus & Maklan, 2013).

Los resultados de la investigación de Klaus & Maklan muestran que la experiencia del cliente tiene una vasta influencia sobre la satisfacción del cliente (0,64) lo cual soporta H1. La experiencia del cliente también tuvo gran influencia sobre las intenciones de lealtad (0,59) lo cual soporta H2. Similarmente sucede con el comportamiento del *word-of-mouth*, soportando H3, H4 y H5 también son soportadas por los resultados. Se resumen los resultados en la tabla I.

Tabla I. **Confirmación de hipótesis**

Hipótesis	La experiencia del cliente tiene un impacto positivo significativo sobre...	Confirmación	Evidencia (puntuación estimada de ruta)
1	Satisfacción del cliente	Sí	Estimado de ruta de 0,64
2	Lealtad	Sí	Estimado de ruta de 0,59
3	Comentarios de boca en boca	Sí	Estimado de ruta de 0,63
La experiencia del cliente tiene un impacto positivo más alto que la satisfacción del cliente sobre...			
4	Lealtad	Sí	0,59 vs 0,58 directo 0,57 indirecto
5	Comentarios de boca en boca	Sí	0,63 vs 0,46 directo 0,35 indirecto

Fuente: (Klaus & Maklan, 2013).

El EXQ diseñado por Klaus & Maklan consta de cuatro dimensiones que son:

- Experiencia del producto (*product experience*).

- Enfoque en lo obtenido (*outcome focus*).
- Tranquilidad (*peace-of-mind*).
- Momentos decisivos (*moments-of-truth*).

Según la investigación se encontró que las cuatro dimensiones del EXQ tienen un efecto positivo significativo en resultados importantes de *marketing*, validando la noción que la evaluación de la experiencia del cliente va más allá del encuentro directo con el servicio e incluye encuentros directos e indirectos con todas las funciones de la organización y posibles canales y puntos de contacto como podrían ser comunicaciones de *marketing*, publicidad, presencia en internet y cuidado posventa (Klaus & Maklan, 2013).

6.5. El ACSI (American Customer Satisfaction Index)

El ACSI por sus siglas en inglés es el índice de satisfacción del consumidor en los Estados Unidos. Este índice mide la calidad de los bienes y servicios con base en la experiencia de quien los consume.

A un nivel básico el ACSI utiliza el único medio directo para saber cuán satisfecho o insatisfecho está un cliente: preguntándole.

Comenzó a calcularse en la década de los noventa en los Estados Unidos. Es un sistema de medida basado en los consumidores para evaluar y mejorar el desempeño de las compañías, industrias, sectores económicos y economías de una nación. Anualmente el sistema ACSI estima un índice de satisfacción del cliente para cada compañía que participa en el programa. En la década de los noventa el número de empresas participantes eran 200 y sus ventas excedían los 2,7 billones de dólares. Las compañías correspondían a 40 industrias diferentes. Al obtener los índices la metodología permite hacer

comparaciones entre industrias y obtener índices por sectores de la economía y de la nación entera (Anderson & Fornell, 2000).

Este índice toma en cuenta los siguientes aspectos:

- Calidad percibida
- Expectativas del cliente
- Valor percibido
- Satisfacción general del cliente
- Reclamos del cliente
- Fidelidad del cliente

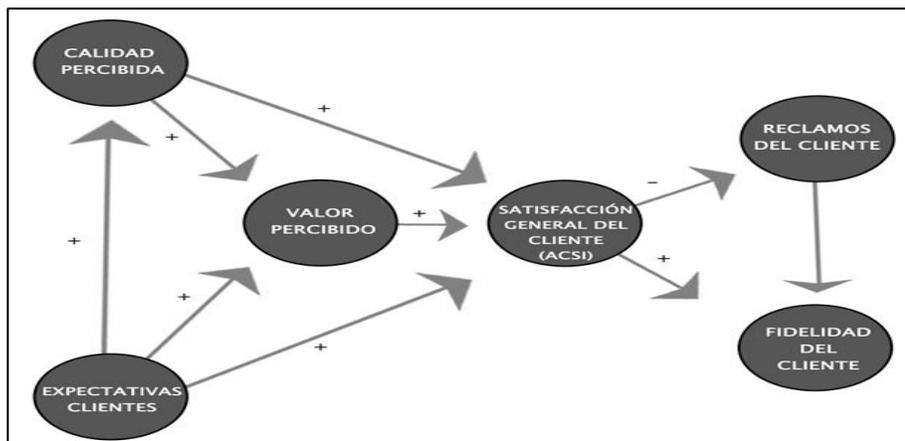
De acuerdo al modelo del ACSI al incrementarse la satisfacción del cliente disminuye los reclamos y aumenta la fidelidad. El ACSI viene de los conceptos de calidad percibida, expectativas y valor percibido por el cliente. Esto puede apreciarse en la figura 4.

Aunque el desarrollo del modelo ACSI es previo al del más reciente EXQ su utilización ha tenido aplicaciones en diversos campos, principalmente como un índice útil de referencia cuando una compañía desea incursionar en un segmento nuevo de negocios.

El modelo ACSI arroja resultados que establecen un *benchmark* inicial para las compañías que buscan desarrollar nuevos mercados para sus productos. Los números fríos que reporta este índice periódicamente en los Estados Unidos, por simple comparación, son una prueba que las empresas o segmentos de la industria que tienen índices más altos de satisfacción del cliente tienen un mejor desempeño financiero.

Aunque no se puede atribuir esto cien por cien a la satisfacción del cliente como lo comprueban las hipótesis del modelo EXQ, es indiscutible que brindar niveles más altos de satisfacción para los consumidores conlleva una mejora de todos los procesos presentes en una organización. Se puede deducir entonces que el buscar satisfacer al comprador es una fuerza dinámica que impulsa mejoras en toda la organización y a todo nivel.

Figura 4. **El modelo ACSI**



Fuente: (Fornell, Johnson, Anderson, Jaesung, & Bryant, 1996).

En la tabla II se aprecian las variables que se miden a través de las encuestas con los clientes para determinar el ACSI.

Tabla II. **Variables de medición del modelo ACSI**

	Variable de medición	Variable latente
1.	Satisfacción en general del cliente (antes de la compra)	Expectativas del cliente
2.	Expectativas con relación a la personalización, o cuán bien el producto llena los requerimientos personales (antes de la compra)	Expectativas del cliente
3.	Expectativas con relación a la confiabilidad, o cuán seguido las cosas saldrán mal (antes de la compra)	Expectativas del cliente
4.	Evaluación en general de la experiencia acerca de la calidad (posventa)	Calidad percibida
5.	Evaluación de la experiencia de personalización, o cuán bien el producto satisfizo los requerimientos personales (posventa)	Calidad percibida
6.	Evaluación de la experiencia de confiabilidad, cuántas veces las cosas salieron mal (posventa)	Calidad percibida
7.	Calificación de la calidad dado el precio	Valor percibido
8.	Calificación del precio dada la calidad	Valor percibido
9.	Satisfacción en general	ACSI
10.	Des confirmación de la expectativa (cuando excede o se queda corta)	ACSI
11.	Desempeño contra el producto ideal del cliente en la categoría	ACSI
12.	¿Ha reclamado el cliente formal o informalmente acerca del producto o servicio?	Reclamos del cliente
13.	Calificación probable de recompra	Fidelidad del cliente
14.	Tolerancia de precio (incremento) dada la recompra	Fidelidad del cliente
15.	Tolerancia de precio (decremento) para inducir recompra	Fidelidad del cliente

Fuente: (Fornell, Johnson, Anderson, Jaesung, & Bryant, 1996).

Como puede apreciarse en la figura 4, en el modelo ACSI la satisfacción del cliente tiene tres antecedentes: calidad percibida, valor percibido y expectativas del cliente. El primer determinante de satisfacción es la calidad percibida o desempeño, que es la evaluación del mercado objetivo sobre la experiencia reciente de uso o consumo y se espera que tenga un efecto directo sobre la satisfacción. Para hacerlo operacional dentro del modelo se toman en cuenta dos componentes de la experiencia de utilización o consumo: personalización, que es el grado en que la oferta puede satisfacer las necesidades de clientes heterogéneos; y la confiabilidad, que es el grado en que la oferta es confiable, estandarizada y libre de deficiencias.

El segundo determinante es el valor percibido, el cual se define como el nivel percibido de la calidad del producto o servicio con relación al precio pagado por él. La incorporación de este determinante incorpora la variable precio al modelo. Esto permite a los investigadores hacer comparaciones entre diferentes industrias y sectores económicos e incluso hacer restricciones entre los ingresos y restricciones presupuestales de los encuestados.

El tercer determinante son las expectativas del cliente. Este involucra las experiencias previas que el cliente ha tenido con la firma y una predicción de las expectativas que este tiene sobre la calidad que puede esperar en el futuro de la misma. Este determinante tiene relevancia, ya que la relación entre la compañía y su base de clientes es permanente (o se espera que así sea), de manera que es de crítica importancia la calidad futura que el cliente espera de su proveedor.

Por último el modelo presenta como consecuencia del aumento de la satisfacción menos reclamos y más clientes fieles. “Las empresas que manejan bien los reclamos de sus clientes los utilizan como una ventaja competitiva ya

que un buen manejo de reclamos influye positivamente en la lealtad de los clientes, un mal manejo lo opuesto, aumenta la deserción de clientes” (Fornell, Johnson, Anderson, Jaesung, & Bryant, 1996, pág. 9).

Las aplicaciones que este modelo puede tener no solamente en los Estados Unidos sino en lo general son vastas. Los índices que arrojan sus cálculos sirven como un parámetro comparativo útil para evaluar el desempeño de las empresas e incluso de la economía de una nación. Es interesante que por ejemplo una empresa como Wal-Mart haya tenido un ACSI de 80 cuando la media de su sector es de 74. El liderazgo de una empresa en un sector tiene alguna relación con lo satisfechos que sus clientes están con sus productos o servicios.

7. ÍNDICE DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

LISTA DE SÍMBOLOS

GLOSARIO

RESUMEN

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y FORMULACIÓN DE PREGUNTAS

ORIENTADORAS

OBJETIVOS

MARCO METODOLÓGICO

INTRODUCCIÓN

1. MARCO TEÓRICO

- 1.1. La estrategia empresarial
- 1.2. Concepto de eficacia y eficiencia
- 1.3. La gestión integrada
- 1.4. Administración de procesos
- 1.5. La satisfacción y la experiencia del cliente
- 1.6. Análisis estadístico para encuestas de satisfacción
- 1.7. Análisis financiero para evaluación de proyectos
 - 1.7.1. Relación beneficio-costos
 - 1.7.2. Valor presente neto
 - 1.7.3. Tasa interna de retorno
- 1.8. Aspectos generales de la empresa
 - 1.8.1. Historia
 - 1.8.2. Actividades de la empresa
 - 1.8.3. Ubicación

- 1.8.4. Misión
- 1.8.5. Visión
- 1.8.6. Estructura organizacional
- 1.9. Situación actual de la empresa
 - 1.9.1. Análisis FODA de la empresa
 - 1.9.1.1. Fortalezas
 - 1.9.1.2. Oportunidades
 - 1.9.1.3. Debilidades
 - 1.9.1.4. Amenazas
 - 1.9.2. El mercado de automóviles de lujo en Guatemala
 - 1.9.3. La empresa en el contexto del mercado en estudio

2. PROPUESTA DE LA IMPLEMENTACIÓN

- 2.1. Diseño de la encuesta para la etapa de preventa
 - 2.1.1. Factores a evaluar con base en el modelo ACSI
 - 2.1.2. Factores a evaluar con base en el modelo EXQ
- 2.2. Diseño de la encuesta para la etapa de venta
 - 2.2.1. Factores a evaluar con base en el modelo ACSI
 - 2.2.2. Factores a evaluar con base en el modelo EXQ
- 2.3. Diseño de la encuesta para la etapa de posventa
 - 2.3.1. Factores a evaluar con base en el modelo ACSI
 - 2.3.2. Factores a evaluar con base en el modelo EXQ
- 2.4. Realización de la encuesta
 - 2.4.1. Planificación de recursos
 - 2.4.2. Prueba piloto de la encuesta
 - 2.4.3. Programación de la encuesta a la muestra

3. ANÁLISIS DE RESULTADOS

- 3.1. Determinación de factores decisivos que aumentan la satisfacción del cliente en la etapa de preventa
 - 3.1.1. Análisis estadístico de resultados
 - 3.1.2. Enumeración de factores estratégicos
- 3.2. Determinación de factores decisivos que aumentan la satisfacción del cliente en la etapa de venta
 - 3.2.1. Análisis estadístico de resultados
 - 3.2.2. Enumeración de factores estratégicos
- 3.3. Determinación de factores decisivos que aumentan la satisfacción del cliente en la etapa de posventa
 - 3.3.1. Análisis estadístico de resultados
 - 3.3.2. Enumeración de factores estratégicos

4. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

- 4.1. Estrategia de la empresa
 - 4.1.1. Estrategia en la etapa de preventa
 - 4.1.2. Estrategia en la etapa de venta
 - 4.1.3. Estrategia en la etapa de posventa
- 4.2. Análisis del costo de la implementación
 - 4.2.1. Costo en la etapa de preventa
 - 4.2.2. Costo en la etapa de venta
 - 4.2.3. Costo en la etapa de posventa

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFÍA

APÉNDICES

ANEXOS

8. METODOLOGÍA

8.1. Tipo de estudio y diseño de investigación

Para determinar los factores que disparan positivamente la satisfacción del cliente en el mercado en cuestión, es necesario revisar datos históricos recientes y también recabar información presente y del futuro cercano de manera que se puedan determinar los factores clave que aumentan la satisfacción con base en la metodología del ACSI y el EXQ. Es por esto que en este aspecto el trabajo de investigación se desarrollará de una manera retro prospectiva.

El tipo de estudio es cualitativo y el diseño de investigación es no experimental.

Está fuera del presente estudio el determinar si los factores cualitativos de los individuos que componen el mercado a investigar cambian a través del tiempo. Pero es inevitable recabar la información en un período de tiempo. Si se dice que se utilizará información pasada, presente y futura se estaría hablando de un tipo de investigación longitudinal, sin embargo el factor tiempo no se tomará como una variable que afecte las cualidades de los individuos investigados, en este caso se habla de los factores que aplicados aumenten su satisfacción como clientes en el mercado de automóviles de lujo en Guatemala.

De aquí que se considera que a pesar de existir la necesidad ineludible de recabar datos en un período de tiempo se considera que la investigación es de

tipo transversal al no considerar el tiempo como un factor que haga variar la receptibilidad de los clientes hacia una estrategia de servicio eficaz y eficiente.

El trabajo de investigación propone formular una estrategia, la mejor posible, para lograr el objetivo buscado: aumentar la satisfacción del cliente. Es por esto que se considera el tipo descriptivo como el adecuado para realizarla.

La investigación es aplicada. Basado en un marco teórico que muestra la existencia de una metodología probada para medir la satisfacción del cliente y que indica que existe un retorno financiero derivado del aumento de la satisfacción del cliente, se pretende aplicar este conocimiento para determinar la mejor estrategia posible para lograr el objetivo buscado.

8.2. Variables e indicadores

La tabla III muestra las variables e indicadores que sustentarán la investigación y son las siguientes:

Tabla III. **Variables e indicadores**

Variables	Indicadores	Observaciones
Expectativas del cliente (del modelo ACSI)	<ul style="list-style-type: none"> • Encuentros previos • Medios publicitarios • Confiabilidad • Percepción de la compañía • Valor percibido • <i>Word-of-mouth</i> 	Antes de tener un cliente una experiencia con una empresa y su producto el mismo tiene expectativas según hayan sido sus encuentros previos con la empresa y sus productos. Etapa preventa.

Continuación de la tabla III.

Experiencia del cliente (del modelo EXQ)	<ul style="list-style-type: none"> • Momentos decisivos • Tranquilidad • Calidad percibida • Valor percibido • Experiencia producto • Satisfacción del cliente 	La experiencia del cliente una vez adquirido el producto arroja más información relacionada a su percepción previa y posterior a un encuentro directo con la empresa y su producto. Etapa de venta.
<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia del cliente (del modelo EXQ) • Satisfacción general del cliente (del modelo ACSI) 	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad percibida • Valor percibido • Reclamos • Fidelidad del cliente • <i>Word-of-mouth</i> 	En el uso activo del producto y su experiencia con el mantenimiento del mismo el cliente tiene una experiencia adicional y se culmina de establecer su satisfacción general con el producto y la empresa. Etapa de posventa.

Fuente: elaboración propia.

8.3. Técnicas de investigación

Se utilizará un estudio de campo, para lo cual se utilizarán las siguientes herramientas:

- Observación: con base en las variables definidas se determinarán los aspectos a observar en cada una de las etapas del proceso de venta

apoyándose en doce años de experiencia del investigador en el mercado objetivo.

- Encuestas: se define más adelante los aspectos que la encuesta tomará en cuenta para tratar de determinar los factores que influyen en cada una de las variables definidas.
- Registro de datos: los datos obtenidos a través de las encuestas se analizarán estadísticamente para ver cuáles de los factores analizados son los que influyen más en la satisfacción de los clientes.

8.4. Muestreo

En Guatemala existen registros históricos de la venta de vehículos automotores de todo tipoⁱⁱ. Utilizando los registros del 2010-2013 se puede determinar que se vende un aproximado de 1 500 unidades de vehículos que corresponden a la tipificación de vehículo de lujo. En los apéndices puede apreciarse el historial de ventas de este período y el criterio y método utilizado para calcular el tamaño del mercado de este tipo de vehículo en el país.

Con base en las cifras obtenidas de los registros históricos se puede asumir con certeza que el universo que se pretende estudiar corresponde a un máximo de 1 500 clientes.

Para determinar el tamaño de la muestra se utilizará la siguiente fórmula:

$$\text{Muestra} = \frac{k^2 N p q}{e^2 (N - 1) + k^2 p q}$$

En donde:

N : es el tamaño de la población o universo (número total de posibles encuestados), en el presente estudio el dato de N es 1 500.

k : es una constante que depende del nivel de confianza que se asigne. El nivel de confianza indica la probabilidad de que los resultados de la investigación sean ciertos. Los valores de k se obtienen de la tabla de la distribución normal estándar $N(0,1)$.

e : es el error muestral deseado, en tanto por uno. El error muestral es la diferencia que puede haber entre el resultado que se obtiene preguntando a una muestra de la población y el que se obtendría si se pregunta al total de ella. Se utilizará 5,0 %.

p : proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio. Utilizaremos el dato $p = 0,95$ ya que los individuos a encuestar se obtendrán de la base de datos de la empresa Transequipos, S.A. la cual comercializa vehículos de lujo en Guatemala.

q : proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, es $1-p$, o sea para el caso estudiado el valor es de 0,05.

Los valores de k más utilizados y sus niveles de confianza se pueden apreciar en la tabla IV.

Tabla IV. **Valores de k y sus niveles de confianza**

Valor de k	1,15	1,28	1,44	1,65	1,96	2,24	2,58
Nivel de confianza	75 %	80 %	85 %	90 %	95 %	97,5 %	99 %

Fuente: elaboración propia (tabla de distribución normal estándar).

Se utilizará un $k = 2,24$ para tener un nivel de confianza de 97,5 %.

Utilizando la fórmula con los datos definidos tenemos lo siguiente:

$$\text{Muestra} = [(2,24^2) * 1\ 500 * 0,95 * 0,05] / [(0,05^2) * (1\ 500 - 1) + (2,24^2 * 0,95 * 0,05)] = 90$$

Se encuestará a 90 clientes para obtener resultados con los niveles de confianza y error determinados.

8.5. Recursos

- Humanos
 - Maestrando: Pablo Santa María Pacheco
 - Asesora: Ingeniera Ericka Nathalie López Torres
 - Personal de la empresa Transequipos, S. A.

- Institucionales
 - Facultad de Ingeniería
 - Universidad de San Carlos de Guatemala
 - Transequipos, S. A.

- Materiales y equipo
 - Encuestas
 - Equipo de cómputo
 - Software para manejo de estadística
 - Reportes y planeación.

8.6. Procedimientos y técnicas

Es importante la implementación de técnicas para poder lograr cada uno de los objetivos por lo que a continuación se describen las fases en las cuales este trabajo de investigación se desarrollará.

8.6.1. Fase 1: modelación de la encuesta

Con base en el modelo EXQ de Klaus & Maklan (2013), y el modelo ACSI (Fornell, Johnson, Anderson, Jaesung, & Bryant, 1996) para medir la experiencia y satisfacción de clientes se elaborará una encuesta que permita determinar los factores clave que influyen positivamente sobre la satisfacción de los clientes en el mercado que se va a estudiar. Se pretende recabar información que involucre las tres etapas del proceso de venta: preventa, venta y posventa.

8.6.2. Fase 2: realización de la encuesta

Se realizará la encuesta de acuerdo a la muestra. Para este efecto se delegará esta actividad a los ejecutivos de venta de Transequipos, S. A. Se ha establecido un número de 90 encuestas para lograr el nivel de confianza y error determinados.

8.6.3. Fase 3: tabulación de datos y análisis de resultados

Se determinarán los factores que más influyen sobre la satisfacción del cliente en cada una de las etapas del proceso de venta.

8.6.4. Fase 4: determinación de la estrategia de servicio para aumentar la satisfacción del cliente

Con base en los factores clave que se han determinado se delinearán una estrategia enfocada en aumentar la satisfacción del cliente en el mercado objetivo. Asimismo, se establecerán las tácticas a utilizar para implementarla. Se construirá con base en la definición del marco teórico de manera que no se replique lo que ya existe, sino que se obtenga la diferenciación y la innovación. Con esto se logrará cumplir el objetivo general de este trabajo de investigación.

8.6.5. Fase 5: determinación de los factores clave en la etapa de preventa

En base en los resultados obtenidos y alineados con la estrategia general de la empresa en esta fase se determinan los factores clave donde debe aplicarse la estrategia para elevar la satisfacción del cliente en la etapa de preventa.

8.6.6. Fase 6: determinación de los factores clave en la etapa de venta

Con los resultados obtenidos y alineados con la estrategia general de la empresa, en esta fase se determinan los factores clave donde debe aplicarse la estrategia para elevar la satisfacción del cliente en la etapa de venta.

8.6.7. Fase 7: determinación de los factores clave en la etapa de posventa

Según los resultados obtenidos y alineados con la estrategia general de la empresa en esta fase se determinan los factores clave donde debe aplicarse la estrategia para elevar la satisfacción del cliente en la etapa de posventa.

8.6.8. Fase 8: análisis financiero

Se hará un estudio de costos para determinar si la estrategia es viable en el sentido financiero y es eficiente en la utilización de los recursos. Con esto se cumple la parte eficiente del objetivo general y el último objetivo específico.

8.6.9. Fase 9: elaboración del informe final

Se adjuntará toda la información pertinente con relación a la metodología y al mercado que está siendo analizado en los apéndices del trabajo de investigación.

8.6.10. Fase 10: presentación del informe final

Después de realizar cada una de las fases, logrando cumplir con los objetivos trazados y adjuntando la información se procederá entonces a presentar el informe para la aprobación del mismo.

8.7. Encuesta

A través de la encuesta se pretende obtener información con relación a la experiencia y satisfacción de los clientes en el mercado que se investiga. Como

se menciona en los antecedentes se escoge el tipo de encuesta analítica (aunque hay aspectos descriptivos del estudio que también se incluirán). De acuerdo con los modelos EXQ y ACSI se investigará los siguientes aspectos en los clientes:

- Encuentros previos del cliente con la empresa y el producto: este aspecto incluye los medios publicitarios y de todo tipo.
- Confiabilidad: producto y empresa, percepción previa.
- *Word-of-mouth*: comentarios de personas que influyen sobre el cliente: amigos y familia cercana. Modeladores de opinión.
- Experiencia con el producto: se determinará qué cualidades del producto son determinantes para que las mismas influyan positivamente sobre la satisfacción del cliente. Es necesario hacer la observación que ninguna compañía que comercializa vehículos de lujo en Guatemala, puede hacer cambios inmediatos en este aspecto ya que los vehículos que se comercializan son diseñados como producto de la investigación y desarrollo de los fabricantes. No obstante la información obtenida de este aspecto puede servir para reportar al fabricante datos acerca de las preferencias de los clientes en este mercado, lo cual puede resultar útil en el desarrollo de nuevos productos o modificación de los actuales.
- Momentos decisivos: en los procesos de compra y recompra los clientes tienen una serie de momentos decisivos en los cuales su experiencia se torna positiva o negativa en cuanto a influencia de satisfacción al cliente se refiere. Aquí se tienen aspectos como flexibilidad, pro actividad,

percepción de riesgo, habilidades inter personales, recuperación del servicio.

- Tranquilidad: en esta área se evalúan aspectos como familiaridad, grado de experiencia, facilidad del proceso, relación/transacción, consejo independiente, retención de la comodidad.
- Expectativas del cliente.
- Calidad percibida.
- Valor percibido.
- Satisfacción del cliente.
- Reclamos.
- Fidelidad del cliente.

El proceso de venta de vehículos de lujo, al igual que la mayoría de productos que se comercializan en los mercados, tiene tres etapas que se describen a continuación:

- Preventa: esta etapa son todos los encuentros previos a visitar una sala de ventas que un cliente potencial tiene con la compañía y el producto que esta comercializa. Incluye publicidad, influencia de personas cercanas, comentarios de publicaciones impresas o digitales y cualquier otro medio de contacto que pueda generar una percepción de calidad y/o valor en el cliente.

- Venta: esta etapa inicia desde que el cliente visita la sala de ventas hasta concretar la adquisición del vehículo.
- Posventa: esta etapa es la experiencia que el cliente tiene en el uso de su vehículo, seguimiento del Departamento de Ventas y el Mantenimiento del vehículo por el Departamento de Posventa.

Cada una de estas etapas tiene varios pasos los cuales se contemplan, el conjunto de dichos pasos engloban la experiencia del cliente que influye sobre la satisfacción. La encuesta pretende evaluar todos los aspectos que apliquen en cada una de las etapas.

Se utilizará la escala Likertⁱⁱⁱ para la formulación de las preguntas con una escala del 1 al 5 con los extremos siendo totalmente de acuerdo, totalmente en desacuerdo, totalmente satisfecho, totalmente insatisfecho. Asimismo, se utilizarán preguntas de selección múltiple cuando el aspecto a evaluar así lo determine. Se evaluará más adelante si el incluir preguntas abiertas pueda resultar beneficioso para la investigación.

8.8. Análisis estadístico

Los resultados de la encuesta se analizarán utilizando el software para análisis estadístico Epidat.

Cada uno de los sujetos de la muestra responderá a una encuesta que busca determinar los factores claves que aumentan la satisfacción del cliente en cada una de las etapas del proceso de venta. Por medio de un análisis de consistencia utilizando el *alpha* de Cronbach se determinará cuáles de los

factores tienen preeminencia para formar parte de la estrategia de servicio buscada.

10. RECURSOS FÍSICOS Y FINANCIEROS

La tabla IV se refiere a los diferentes recursos que serán necesarios para poder desarrollar la investigación que se está proponiendo a la compañía.

Tabla V. Recursos físicos y financieros

Rubro	Costo unitario (Q)	Unidades	Total (Q)
Horas investigador	227,27	120	27 272,73
Horas encuestadores	62,50	270	16 875,00
Asesoría de tesis	227,27	11	2 500,00
Costos administrativos			1 000,00
Costos de operación			3 000,00
Materiales e insumos			1 500,00
		Total	52 147,73

Fuente: elaboración propia.

Los recursos que son necesarios para el desarrollo de la investigación y análisis de la misma, serán financiados por el investigador.

11. BIBLIOGRAFÍA

1. Anderson, E. W., & Fornell, C. (2000). Foundations of the american customer satisfaction index. *Total Quality Management.*, 11 (7), 14.
2. Choi, E. K., Wilson, A., & Fowler, D. (2013). Exploring customer experiential components and the conceptual framework of customer experience, customer satisfaction, and actual behavior. *Journal of Foodservice Business Research*, 16 (4), 347-358.
3. De la Fuente Mella, H., & Díaz Bravo, I. (2013). Análisis de los factores determinantes de la calidad percibida del servicio prestado por una cooperativa de ahorro y crédito: una aplicación basada en modelos de ecuaciones estructurales. *INGENIARE – Revista Chilena de Ingeniería*, 21 (2), 232-247.
4. Devasagayam, R., Stark, N.R., & Valestin, L.S. (2013). Examining the linearity of customer satisfaction: return on satisfaction as an alternative. *Business Perspectives & Research*, 1 (2), 1-8.
5. Fornell, C., Johnson, M. D., Anderson, E. W., Jaesung, C., & Bryant, B. E. (1996). The american customer satisfaction index: nature, purpose, and findings. *Journal of Marketing*, 60 (4), 7-18.
6. Grant, R. M. (1991) The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 22.

7. Kanji, B. D., & Wallace, W. (2000). Business excellence through customer satisfaction. *Total Quality Management*, 11 (7), 20.
8. Khalaf, A. B., Rasli, A., & Ratyan, A. T. (2013). Building customer satisfaction from the perspective of employee satisfaction. *International Journal of Academic Research*, 5 (2), 297-301.
9. Klaus, P., & Maklan, S. (2013). Towards a better measure of customer experience. *International Journal of Market Research*, 55 (2), 227-246.
10. Kristensen, K., & Kanji, G. K. (1992). On measurement of customer satisfaction. *Total Quality Management*, 3 (2), 6.
11. Lee, H. S. (2013). Major moderators influencing the relationships of service quality, customer satisfaction and customer loyalty. *Asian Social Science*, 9 (2), 11.
12. Machorro Rodríguez, Á., Vanegas García, A., Resenos Díaz, E., Gallardo Córdova, M., & Acuña Maciel, B. A. (2009). La calidad en el servicio como ventaja competitiva en una empresa automotriz. *Revista de la Ingeniería Industrial*, 3 (1), 1-16.
13. Porter, M. E. (2011). ¿Qué es estrategia? *Harvard Business Review*, 100-117.
14. Ritschl, A. (2008). The anglo-german industrial productivity puzzle, 1895-1935: a restatement and a possible resolution. *Journal of Economic History*, 68 (2), 535-565.

15. Sánchez-García, I. (2011). ¿Por qué algunos clientes satisfechos desean cambiar proveedor? *Universia Business Review* (31), 30.
16. Velásquez, B. M. & Contrí, G. B. (2011). El efecto de la satisfacción del cliente en la lealtad: aplicación en establecimientos minoristas. *Cuadernos de Administración (01203592)*, 23 (42), 101-124.

ⁱ El “benchmarking” es una técnica que utiliza parámetros de cierta industria o área de negocios para establecer estándares mínimos de desempeño, calidad, expectativas de clientes o lo que se desee medir.

ⁱⁱ Datos registrados por la Asociación de Importadores de Vehículos Automotores de Guatemala, AIDVA.

ⁱⁱⁱ La escala Likert es una escala psicométrica inventada por el psicólogo Rensis Likert que es ampliamente utilizada en las investigaciones que involucran cuestionarios.