

**“COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL - IMPACTO EN LA CALIDAD DEL
SERVICIO DE LA CONCESIONARIA AUTOMOTRIZ CISNE SRL, AREQUIPA”.**

Alumno: Percy Alonso Regente Dueñas

Tutor: Hugo Nelson López

Fecha: Abril 2017

Lugar: Arequipa - Perú

A mi familia.

AGRADECIMIENTOS

A mi tutor, Hugo Nelson López, por su apoyo, dedicación y sus valiosas recomendaciones.

A la Universidad Torcuato Di Tella y a toda la comunidad académica por haberme brindado todas sus experiencias y conocimientos.

A mi padre por sus consejos y apoyo constante en este proyecto.

A mi familia y novia por creer en mí y brindarme todo su soporte.

A la familia Automotriz Cisne por proporcionarme toda la información y recursos que me permitieron alcanzar esta meta trazada.

Y mi más sincero agradecimiento a todas las personas que colaboraron de alguna u otra manera para poder realizar ésta tesis.

RESUMEN - PALABRAS CLAVE

En este trabajo de investigación se buscó analizar y determinar el nivel de satisfacción de los clientes y analizar cuáles son sus criterios o dimensiones que perciben como deficientes al utilizar el servicio durante la preventa y post venta de autos nuevos y así incrementar la competitividad de la empresa. Para ello se evaluó las expectativas y percepciones de los clientes adaptando el modelo de la escuela americana de Parasuraman Zeithaml, y Berry denominado SERVQUAL¹.

Utilizando un cuestionario estructurado se evaluó la calidad de servicio a través de cinco dimensiones: fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía, y elementos tangibles. Este instrumento está constituido por una escala de respuesta múltiple diseñada para comprender las expectativas de los clientes respecto a sus servicios. Por otro lado, mide lo que el cliente recibe en relación a sus expectativas. La obtención de las respuestas de los clientes se efectuó a través del trabajo de campo cara a cara, mediante una muestra definida aleatoria y estratificada temporalmente. El procesamiento y las mediciones de la satisfacción de la calidad de los servicios de pre y post venta se efectuó utilizando el paquete SPSS.

Con los resultados de la investigación se identificó el nivel de calidad de los servicios de la empresa Automotriz Cisne SRL y a su vez permitió conocer las necesidades y expectativas más importantes de los clientes de la concesionaria.

Palabras clave: Competitividad, Servicio, Calidad del Servicio, Percepción de la calidad del Servicio. Satisfacción del cliente, Servqual.

¹ Zeithaml, Parasuraman y Berry (1993). SERVQUAL Calidad total en la gestión de servicios Madrid: Diaz de Santos.

ÍNDICE

| | |
|---|----------|
| AGRADECIMIENTOS | 3 |
| RESUMEN - PALABRAS CLAVE | 4 |
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| I. MARCO TEÓRICO | 7 |
| CAPÍTULO 1: EL SECTOR AUTOMOTRIZ EN PERÚ | 7 |
| 1.1. El Mercado Automotriz en el Mundo y América Latina | 7 |
| 1.2. El sector automotriz en el Perú. | 9 |
| 1.2.1 Panorama del Sector Automotriz En Perú. | 9 |
| 1.3. Modelo de negocio de empresas concesionarias en el sector Automotriz. | 12 |
| 1.3.1 Cadena de Valor del Negocio de las Concesionarias | 15 |
| 1.4. Evolución de las ventas de vehículos nuevos a nivel de Perú y de la Región Arequipa. | 17 |
| CAPÍTULO 2: COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL | 23 |
| 2.1. Competitividad en un mundo globalizado | 23 |
| 2.2. Definición de competitividad | 23 |
| 2.3. Estrategias y Fuerzas de la Competitividad..... | 25 |
| 2.3.1. Definición de estrategia. | 25 |
| 2.3.2. Fuerzas de competitividad..... | 28 |
| 2.4. Condiciones genéricas del entorno organizacional – diamante de Porter..... | 32 |
| 2.4.1. Determinantes de la ventaja competitiva | 34 |
| CAPÍTULO 3: LA CALIDAD DE SERVICIO EN EL MUNDO AUTOMOTRIZ..... | 39 |
| 3.1. Importancia global de los Servicios. | 39 |
| 3.2. Calidad de servicio en el sector automotriz | 40 |
| 3.2.1. El concepto de servicio y la calidad de servicio | 41 |
| 3.2.2. Servicios | 46 |
| 3.2.2.1. Servicios: tipos | 47 |
| 3.2.2.2. Características de los Servicios..... | 47 |
| 3.3. Calidad del Servicio y Satisfacción en el Servicio..... | 49 |
| 3.4. La importancia de la competitividad en la calidad..... | 53 |
| 3.5. Problemas para ofrecer calidad..... | 54 |
| 3.6. Modelo Servqual. | 56 |

| | |
|--|-----------|
| II. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN..... | 58 |
| CAPÍTULO 4: FUNDAMENTACIÓN METODOLÓGICA..... | 58 |
| 4.1. Revisión bibliográfica | 59 |
| 4.2. Información Empresarial | 59 |
| 4.2.1 Misión y visión..... | 59 |
| 4.3. De los cuestionarios | 60 |
| 4.4. Diseño Muestral | 66 |
| 4.5. Trabajo de campo | 67 |
| 4.6. Procesamiento de datos..... | 68 |
| 4.7. Análisis de datos | 69 |
| III. ANÁLISIS DE LA EMPRESA CONCESIONARIA AUTOMOTRIZ CISNE..... | 71 |
| CAPITULO 5: ANÁLISIS DE SITUACIÓN..... | 71 |
| 5.1. Del cuestionario | 71 |
| 5.2. Tamaño de la muestra | 72 |
| 5.3. Resultados de la aplicación del modelo SERVQUAL | 73 |
| 5.3.1. Calidad de los servicios de ACA | 74 |
| 5.3.2. Del servicio de pre venta..... | 75 |
| 5.4. Del servicio de post venta | 82 |
| IV. CONCLUSIONES..... | 90 |
| BIBLIOGRAFÍA | 93 |
| ANEXOS | 101 |
| ANEXO A:..... | 101 |
| ANEXO B..... | 107 |
| ANEXO C..... | 108 |
| ANEXO D..... | 130 |
| ANEXO E..... | 132 |

ÍNDICE DE CUADROS

| | |
|--|----|
| Cuadro N° 1: Producción global de vehículos, principales jugadores | 8 |
| Cuadro N° 2: Venta total de vehículos, datos históricos y previsiones 2012-2017P) | 12 |
| Cuadro N° 3: Mercado vehicular: crecimiento según categorías | 18 |
| Cuadro N° 4: Venta de vehículos ligeros nuevos (Variación % Anual) | 19 |
| Cuadro N° 5: Venta total de autos nuevos en Arequipa ligeros y comerciales..... | 21 |
| Cuadro N° 6: Participación de mercado por marcas en Arequipa..... | 22 |
| Cuadro N° 7: Dimensiones básicas de la calidad | 43 |
| Cuadro N° 8: Clientes de venta y post venta, según domicilio distrital 2014-201666 | |
| Cuadro N° 9: Afijación muestral estratificada por años y distritos de Arequipa Metropolitana 2014-2016 | 73 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | |
|---|----|
| Gráfico N° 1: Ventas de Vehículos en América Latina | 8 |
| Gráfico N° 2: Circuito de producción y comercialización automotriz | 13 |
| Gráfico N° 3: Actividades del modelo de negocios automotriz..... | 14 |
| Gráfico N° 4: Modelo de Negocios Automotriz | 15 |
| Gráfico N° 5: Cadena de valor del negocio de las concesionarias | 16 |
| Gráfico N° 6: Evolución del mercado Automotriz Arequipa 210- 2015 | 22 |
| Gráfico N° 7: Fuerzas del mercado..... | 28 |
| Gráfico N° 8: Condiciones genéricas del entorno organizacional | 32 |
| Gráfico N° 9: Evolución de la visión de las marcas. | 40 |
| Gráfico N° 10: Modelo nórdico de la calidad del servicio | 45 |
| Gráfico N° 11: Conceptualización de la calidad de los servicios según el modelo Servqual. | 55 |
| Gráfico N° 12: Conceptualización de la calidad de los servicios | 63 |
| Gráfico N° 13: Percepción de la calidad de los servicios de la empresa ACA..... | 74 |
| Gráfico N° 14: Índice de Calidad de satisfacción de los servicios de preventa (1) post venta (2) y general (3) de la empresa ACA | 75 |
| Gráfico N° 15: Promedio de percepciones de la calidad de los servicios de pre venta..... | 76 |
| Gráfico N° 16: Índice de calidad de satisfacción en los servicios de pre venta por dimensiones..... | 77 |
| Gráfico N° 17: Índice calidad de satisfacción de los elementos tangibles los servicios de pre venta por variables | 78 |
| Gráfico N° 18: Índice de calidad de satisfacción de la fiabilidad de los servicios de pre venta por variables..... | 79 |
| Gráfico N° 19: Índice de calidad de satisfacción de la capacidad de respuesta de los servicios de pre venta por variables | 80 |
| Gráfico N° 20: Índice de calidad de satisfacción de la seguridad de los servicios de pre venta por variables..... | 81 |
| Gráfico N° 21: Índice de calidad de satisfacción de la empatía de los servicios de pre venta por variables..... | 82 |
| Gráfico N° 22: Calidad de los servicios de post venta de ACA | 83 |

| | |
|--|----|
| Gráfico N° 23: Índice de calidad de satisfacción de los servicios de post venta por dimensiones | 84 |
| Gráfico N° 24: Índice de calidad de satisfacción de los elementos tangibles los servicios de post venta por variables | 85 |
| Gráfico N° 25: Índice calidad de satisfacción de la fiabilidad de los servicios de post venta por variables | 86 |
| Gráfico N° 26: Índice de calidad de satisfacción de la capacidad de respuesta de los servicios de post venta por variables | 87 |
| Gráfico N° 27: Índice de calidad de satisfacción de la seguridad de los servicios de post venta por variables | 88 |
| Gráfico N° 28: Índice de calidad de satisfacción de la empatía de los servicios de post venta por variables | 89 |

INTRODUCCIÓN

Durante la primera década del siglo XXI el mundo de los negocios ha tenido una transformación rápida la cual ha puesto a las empresas de todo nivel en una incertidumbre continua sobre qué planes y modelos a largo plazo debe establecerse, es por esto que temas como la competitividad toman un interés importante, debido al impacto que tienen sobre el desarrollo y crecimiento de toda empresa. De allí que las empresas mejor posicionadas en el Perú que cuentan con un gran conocimiento en gestión empresarial y recursos están demostrando una mayor flexibilidad y afinidad al momento de implementar sus planes para crecimiento responsable y sostenido.

Por ello, Michael Porter (2002) señala que en todo plan estratégico la ventaja competitiva es clave en una empresa, la cual permitirá una mejor posición frente a sus competidores a través de sus capacidades. Esto quiere decir que con su implementación proveerá a la empresa una permanencia más sostenible y organizada en el mercado.

En cuanto a la industria automotriz la competencia es cada vez mayor y las experiencias de servicios a los clientes y su evaluación tienen una gran importancia. Los clientes no sólo deciden comprar una determinada marca por la calidad del vehículo, sino también por la calidad de los servicios que prestan las concesionarias. Es así que debido a esto surge la necesidad de identificar qué factores son los que tienen mayor relevancia en la evaluación que hacen los clientes acerca de sus experiencias en cuanto al servicio que reciben en esta industria. Por lo tanto, las calidades de las experiencias de los servicios están cobrando cada más valor para los clientes.

En el Perú el impacto de la globalización como en casi todo el mundo ha generado muchos cambios en el comportamiento de los mercados debido a que los clientes al contar con mayores opciones de compra se vuelven mucho más selectivos y buscan obtener el mejor producto posible con las mejores condiciones y un mejor trato.

En el mercado automotriz los cambios han sido más significativos, debido al crecimiento en cuanto al número de empresas automotrices “concesionarios”, por esta razón las empresas de este rubro han buscado formas de atraer y retener la mayor cantidad posible de clientes, ofreciendo atractivos financiamientos, descuentos, bonos y seguros.

Algunas empresas tienen conocimiento de que el servicio que se le da al cliente es un factor sumamente importante debido a que el producto que se vende necesita en todo su ciclo de vida un servicio constante, lo que lleva a que dar un buen servicio se convierte en un negocio sumamente atractivo porque representa un ingreso continuo y adicional para las empresas. Con esta idea las automotrices han dirigido muchos de sus esfuerzos para lograr la satisfacción del cliente en el servicio tradicional, que se brinda al vehículo en el taller, pero también debe considerarse la tarea de atender los reclamos de clientes insatisfechos.

La empresa en estudio es una concesionaria perteneciente a la industria automotriz, cuyo principal giro es el pre y post venta de autos. La marca de vehículos Chevrolet que comercializa es considerada como una de las mejores a nivel nacional. La concesionaria maneja una amplia gama que va desde los autos compactos hasta los de gran lujo. Los precios de los autos varían desde los \$ 8,000 dólares hasta más de \$55,000 dólares. La gran variedad de modelos hace que ellos estén dirigidos a adolescentes, jóvenes y personas adultas de distintas posiciones económicas. La concesionaria se localiza en La ciudad de Arequipa que tiene 1,2 millones de habitantes

En los últimos 8 años, la concesionaria ha tenido un crecimiento sostenido, debido a la gran acogida de sus modelos, generando resultados positivos y dando la oportunidad de abrir nuevos locales en la zona sur del Perú.

Sin embargo las oportunidades que se presentan en el mercado de comercialización de vehículos no los está aprovechando óptimamente la empresa Automotriz Cisne SRL, debido a que el conocimiento y evaluación de las actitudes y percepción de la satisfacción de los demandantes de vehículos Chevrolet lo efectúa la misma marca de manera estandarizada a nivel

internacional, lo cual no permite a la empresa precisar cuáles son las variables determinantes de la satisfacción que tienen sus clientes reales y potenciales arequipeños.

Este desconocimiento de la empresa Automotriz Cisne SRL se torna más crítico, debido al crecimiento e ingreso de nuevos concesionarios tornan más compleja la competencia en el sector, lo cual no permite a la empresa definir e implementar estrategias tendientes a enfrentar óptima y de manera simultánea a la competencia para lograr mantener y tener crecientemente nuevos clientes.

Por ello, como lo menciona Carlos Peñafiel, “Los procesos y sistemas perfectos no existen, la mente humana no es capaz de preverlo todo, las personas en cambio pueden resolver todo con criterio y actitud de servicio. La actitud de servicio se trabaja todos los días, es la clave del buen servicio”². Lo que quiere decir que para obtener un cambio significativo es de suma importancia implementar una cultura de servicio la cual deberá trabajarse diariamente por todos los miembros de la empresa.

En este sentido, este trabajo de investigación surge de la necesidad por parte de la empresa de elevar la calidad de sus servicios de pre y post venta para mejorar y perfeccionar de manera creciente y exitosa la comercialización de la marca Chevrolet.

Es necesario que el servicio prestado sea el esperado por los clientes. No obstante, la realidad es otra pues las personas no se encuentran conformes con el trato y el servicio recibidos. Esta es una de las razones por las que mi trabajo se centra en hacer una investigación acerca de cómo aumentar la competitividad del concesionario Automotriz Cisne SRL, ubicado en la ciudad de Arequipa, a través del mejoramiento y fortalecimiento de la calidad de servicio.

Pues, tal y como lo menciona Ted Levitt “una estrategia que no haga referencia explícita a los clientes y su entorno competitivo dejará, con toda seguridad, de generar y mantener un nivel satisfactorio de clientes y de conciencia

² Peñafiel, C. (2007). *Congreso internacional Gestión de Calidad de servicios*. Recuperado el 11 de Agosto de 2016, de <http://www.cnc.cl/pdfs/230407/VTR.pdf>

competitiva de su empresa, en especial en los importantes rincones en los que se lleva a cabo el trabajo real”³.

Es por eso que el objetivo general del presente trabajo es determinar los principales factores que definen el nivel de competitividad de la concesionaria, Automotriz Cisne SRL a través de las expectativas y percepciones de la calidad de sus servicios que brinda a sus clientes, para así lograr un mejoramiento en la calidad de ellos y por consiguiente en su competitividad.

En términos específicos, a través de esta investigación también se dará respuesta a las siguientes interrogantes:

¿Cuáles son las principales dimensiones determinantes del nivel de calidad y competitividad de la empresa Automotriz Cisne SRL?

¿Cuáles son las características más relevantes, positivas y negativas que tienen implicancias en los niveles de satisfacción de los servicios de pre venta de la concesionaria Automotriz Cisne SRL?

¿Cuáles son las características más relevantes, positivas y negativas que tienen implicancias en los niveles de satisfacción de los servicios de post venta de la concesionaria Automotriz Cisne SRL?

¿Qué tipo de estrategias deben realizarse para lograr mejorar la calidad del servicio y competitividad de la empresa Automotriz Cisne SRL en estudio?

Para alcanzar dichos objetivos se ha planteado una metodología que contempla evaluar la calidad de los servicios de pre y post venta que la Automotriz Cisne SRL implementa para realizar su gestión concesionaria y plantear estrategias que permitan consolidar sus fortalezas y minimizar las debilidades de su gestión empresarial.

³ Alet , J. (2004). *Cómo obtener clientes leales y rentables* (Tercera ed.). España: Grupo Planeta.

Por otro lado, planteamos las siguientes hipótesis:

- Los determinantes de la superior competitividad servicios de pre y pos venta se basan en el mejoramiento de la calidad de sus servicios de pre y pos venta a sus clientes.
- El nivel de satisfacción de la calidad de los servicios de pre y pos venta es positiva, pero no lo suficiente para mejorar la competitividad de la empresa Automotriz Cisne SRL en el tiempo.
- Existen deficiencias en los servicios de pre y pos venta de la empresa Automotriz Cisne SRL que están ocasionando insatisfacción en sus clientes.

Por todo lo señalado, hemos dividido el trabajo en cuatro capítulos. En el primero, se analizará la bibliografía existente sobre el sector automotriz, Veremos en qué consiste la competitividad empresarial, estrategias y fuerzas de competitividad. A continuación, se desarrollará el concepto de servicios, calidad del servicio, la importancia de la competitividad en la calidad, así como modelos de medición de la calidad del servicio. Finalmente analizaremos el Modelo Servqual y donde se mide la calidad del servicio.

En el segundo apartado, se presenta la metodología utilizada para el trabajo empírico, describiéndose la forma cómo se recolectaron los datos y los instrumentos necesarios para realizar el trabajo de investigación.

En la tercera parte se realizará un análisis situacional de la empresa Cisne, se revisa su misión, visión y valores. Se verá el contexto sectorial donde ésta se desenvuelve. Se analizará el estado actual de la calidad de servicios que brinda la empresa a los clientes en el proceso de preventa y post venta de la empresa. Se aplicará y validará el modelo SERVQUAL, y se presentará como herramienta estándar para su uso general en las empresas de la automotriz de automóviles y que ésta conlleve al mejoramiento de la calidad percibida del servicio en el proceso de preventa y post venta en los concesionarios que prestan servicios en el Perú, que, para efectos de esta investigación y medición, se utilizarán los de la empresa Cisne que están representados por la

marca Chevrolet. Esto con el fin de obtener indicadores de calidad servicio acordes a las capacidades y conocimientos del grupo de colaboradores de los puntos de atención al cliente y posteriormente tomar acciones de mejora de la calidad ofrecida de este servicio.

Por último, en el apartado cuarto, se expresarán las conclusiones a las que hemos arribado y expondremos algunas recomendaciones para mejorar la calidad de servicio de preventa y post venta de la empresa Cisne. El alcance de la tesis fue el diagnosticar la calidad de servicio de la empresa y relaciona cómo la misma tiene un impacto sobre la competitividad empresarial. Aunque realizaremos algunas recomendaciones para iniciar un proceso de cambio en el servicio que, no se propondrá un plan general para su intervención, dado la magnitud del mismo. Simplemente pretendemos que este estudio brinde un panorama acerca de la situación actual y sentar las bases para poder realizar un plan de transformación en la calidad del servicio que brinda la empresa en el proceso de preventa como el de post venta.

I. MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO 1: EL SECTOR AUTOMOTRIZ EN PERÚ

1.1. El Mercado Automotriz en el Mundo y América Latina

El vehículo aparece entre el siglo XVIII y XIX en la Revolución Industrial que se desarrolló en Europa. Nicolás Cugnot (1725-1804), inventor e ingeniero francés, fue el que construyó el primer vehículo de carretera a vapor con el objetivo de transportar cañones pesados en el 1769⁴.

Los avances tecnológicos en los siguientes años permitieron desarrollar nuevas técnicas innovando en mejoras a los vehículos, sobre todo en la segunda mitad del siglo XIX se empezó a fabricar con motores a de combustión interna, surgiendo las primeras compañías fabricantes de vehículos. Sin embargo, la fabricación en masa se dio a inicios del siglo XX.

Cabe resaltar que la compañía americana Ford de Henry Ford en 1913 empezó a fábrica los vehículos en líneas de montaje, convirtiéndose en el fabricante más grande del mundo. A partir de ello los vehículos fueron más accesibles para los distintos sectores sociales.

Luego empezaron a ingresar al mercado mundial una gran cantidad de nuevos fabricantes de todas las partes de mundo como, Europa, Estados Unidos y Japón, siendo distribuidos a todos los demás países para ser vendidos.

A nivel global la industria automotriz ha tenido un aumento significativo y nuevos jugadores se han venido perfilando como los mayores productores de vehículos, como es el caso de China, que en 2010 producía 18, 264,761 vehículos y para 2015 su producción fue de 24, 503,326 vehículos, siendo el país que creció en los últimos seis años, Cuadro 1.

Cabe resaltar que para el año 2015 la producción de China es el doble que la de EE.UU.

⁴ Página web de Discovery Channel: <http://www.yourdiscovery.com/cars/timeline/>.

Cuadro N° 1: Producción global de vehículos, principales jugadores

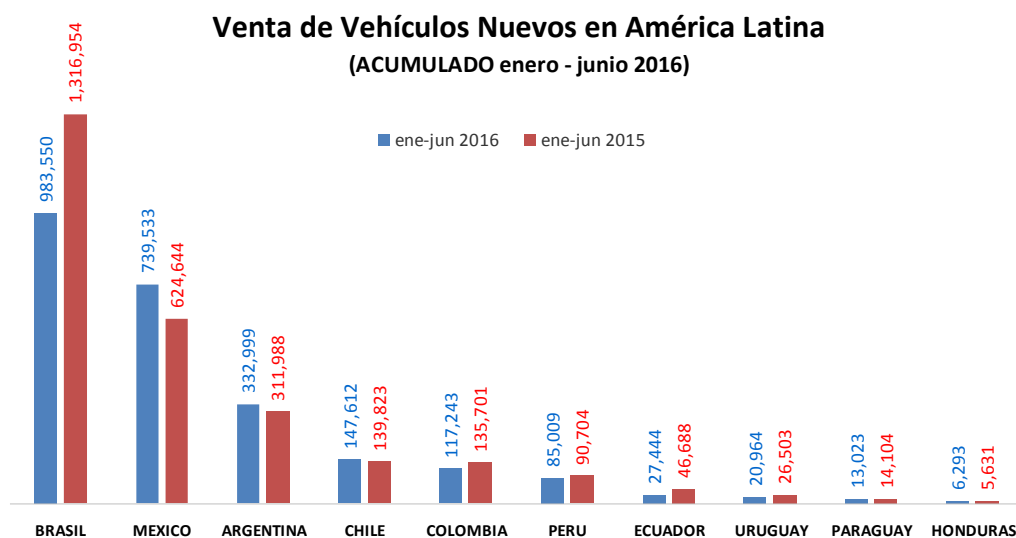
(Miles de Unidades)

| Posición | País | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|----------|-------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| 1 | China | 18,264,761 | 18,418,876 | 19,271,808 | 22,116,825 | 23,731,600 | 24,503,326 |
| 2 | USA | 7,743,093 | 8,661,535 | 10,335,765 | 11,066,432 | 11,660,702 | 12,100,095 |
| 3 | Japan | 9,628,920 | 8,398,630 | 9,943,077 | 9,630,181 | 9,774,665 | 9,278,238 |
| 4 | Germany | 5,905,985 | 6,146,948 | 5,649,260 | 5,718,222 | 5,907,548 | 6,033,164 |
| 5 | South Korea | 4,271,741 | 4,657,094 | 4,561,766 | 4,521,429 | 4,524,932 | 4,555,957 |
| 6 | India | 3,557,073 | 3,927,411 | 4,174,713 | 3,898,425 | 3,844,857 | 4,125,744 |
| 7 | Mexico | 2,342,282 | 2,681,050 | 3,001,814 | 3,054,849 | 3,368,010 | 3,565,469 |
| 8 | Spain | 2,387,900 | 2,373,329 | 1,979,179 | 2,163,338 | 2,402,978 | 2,733,201 |
| 9 | Brazil | 3,381,728 | 3,407,861 | 3,402,508 | 3,712,380 | 3,146,386 | 2,429,463 |
| 10 | Canada | 2,068,189 | 2,135,121 | 2,463,364 | 2,379,834 | 2,394,154 | 2,283,474 |

FUENTE, Elaboración propia con datos de la OICA.

En el Gráfico 1 podemos apreciar las ventas de vehículos nuevos para América Latina, dónde Brasil, México y Argentina son los principales vendedores de vehículos nuevos.

Gráfico N° 1: Ventas de Vehículos en América Latina



FUENTE: Asociación Automotriz Del Perú.

1.2. El sector automotriz en el Perú.

1.2.1 Panorama del Sector Automotriz En Perú.

En el Perú la automotriz es pequeña y en la actualidad no cuenta con algún fabricante de vehículos, está conformada por distribuidoras y centros de mantenimiento, limitándose al ensamblaje de chasis para camiones y ómnibus.

Absolutamente todos los vehículos se importan, provienen directamente de plantas de fabricantes del exterior, y los usados que son reparados, ingresan por los Centros de Exportación, Transformación, Industria, Comercialización y Servicios (Céticos), ubicados en Matarani e Ilo, y por la zona franca de Tacna, Zofra-Tacna, donde los importadores acceden a exoneraciones tributarias.

En el parque automotor peruano hay más de 1.300.000 unidades y tiene una antigüedad promedio de 15 años. Es uno de los países de América Latina con más baja densidad vehicular, que llega a 22 automóviles por cada 1 000 personas, mientras que en Chile es de 83 por cada 1 000 personas, por ejemplo.

La producción de vehículos finalizó en el 2002 con el cierre de la planta de camiones Volvo en Ate-Vitarte Lima. La competencia de vehículos usados, la baja productividad de las plantas y la casi inexistencia de barreras a la importación hacen que producir en el Perú no sea estratégico ni rentable. Los vehículos de Céticos ocupan el 35% del mercado automotor y, aunque han causado la casi desaparición de la manufactura local, han generado un pequeño mercado de exportación de vehículos refaccionados hacia países de Centroamérica y el Caribe.

La historia de la industria automotriz en el Perú se inició con la fabricación de camiones y automóviles de General Motors en 1945. Luego se desarrolló una básica pero importante industria automotriz con Chrysler (Dodge), Ford (Taunus), Datsun (hoy Nissan), Renault y Volkswagen (Escarabajo y Amazon). A fines de los 90, Fiat comenzó a producir en el país para fortalecer su posición en la zona andina, pero se vio obligada a cerrar su planta casi de inmediato por la competencia de vehículos usados.

Desde mediados de los años 60 hasta fines de los 70 se desarrolló en el Perú una pequeña industria de proveedores, entre los que resalta Moraveco, un intento por enriquecer la industria nacional aumentando el grado de contenido local, pero los resultados no fueron satisfactorios; si bien se creaban puestos de trabajo, la calidad no alcanzaba estándares de exportación. La apertura comercial y la importación ilimitada de la década del 90 impidieron impulsar la producción local y mantuvieron lejos a los fabricantes extranjeros. Además, la pronunciada desigualdad del ingreso dificulta la creación de mecanismos de créditos que faciliten la venta de vehículos, lo cual contribuye a mantener reducido el tamaño del parque automotor peruano.

Sin embargo, el Perú tiene ventajas que ofrecer. Es miembro de la Comunidad Andina de Naciones y ha firmado convenios con Mercosur, con lo cual puede acceder a un mercado mayor que le podría permitir generar ventajas comparativas focalizadas en partes del proceso productivo de mercados más grandes, como Brasil o Argentina, e incluso Colombia y Venezuela.

Políticas acertadas de apertura y cooperación tecnológica podrían impulsar el desarrollo de esta industria. En el pasado las plantas de ensamblaje requerían de mucha inversión en capital fijo, pero la organización productiva actual de la industria, basada en proveedores y módulos, si bien hace más sencillo cerrar plantas de producción también facilita su creación. Si se preparan las condiciones necesarias para proveer recursos humanos capacitados y acceso a mercados vecinos, el Perú, por su posición en el centro de la zona andina, podría convertirse en una de las bases logísticas de producción en América Latina.

Luego de ocho años consecutivos (con excepción de 2009) de crecimiento superior al 20% (entre 24% y 81%), el 2013 tuvo un incremento en ventas más moderado (12.6%) según cifras de la Asociación de Representantes Automotrices del Perú (Araper). Sin embargo, los nuevos proyectos mineros establecidos para entrar en funcionamiento en los próximos años, deberían impulsar la demanda de los vehículos industriales en particular.

En lo que respecta a las ventas de vehículos de pasajeros, los consumidores seguirán siendo moderados por la disminución del poder adquisitivo de la moneda local, el sol peruano, que se había depreciado en casi un 10% durante los primeros 11 meses de 2016, ya que los inversores internacionales han comenzado a retirarse de los países emergentes en previsión de una normalización de la política monetaria en los EUA. En el Cuadro 2 se aprecia el crecimiento continuo de la venta total de vehículos nuevos.

FORTALEZAS

- Fuerte crecimiento de las ventas, reflejado en los últimos años.
- El consumo de vehículos aún está lejos de alcanzar el punto de saturación en el largo plazo en el mercado peruano.

DEBILIDADES

- No hay capacidad de producción nacional en la actualidad.
- El mercado de las ventas de vehículos sigue siendo dominado por pocos fabricantes.
- La debilidad de la moneda local podría tener un impacto en el poder de compra de los ciudadanos peruanos.

OPORTUNIDADES.

- El TLC con la UE, recientemente firmado, debería permitir a los fabricantes de vehículos europeos aumentar la cuota de mercado.
- Las facilidades de crédito han mejorado, permitiendo a los consumidores comprar nuevos vehículos.
- El gobierno está tomando medidas para mejorar la infraestructura vial del país, la cual debe impulsar la demanda de vehículos.

AMENAZAS.

- Evaluación permanente de posible ampliación de plazo de zotac:

Existe un riesgo político de que se amplíe el plazo de vigencia de zotac para el ingreso de unidades de segundo uso, lo cual afectaría el nivel de ventas que se espera de nuestra marca, por lo cual hay que estar atento a lo que finalmente las autoridades determinen.

- Apertura de nuevas marcas y concesionarios:

Están ingresando nuevos actores en el mercado, marcas y concesionarios, por lo que se provee la apertura de locales de diferentes marcas, lo cual es una amenaza al desviar la atención del posible nuevo comprador.

- Ingreso de nuevas oportunidades por la zona franca de Tacna:

Existe la amenaza de ampliar la vigencia del sistema zotac y la ejecución de una serie de acciones de amparo para el ingreso de unidades de segundo uso, lo cual coparía una parte del mercado y frenaría en parte el crecimiento de nuestro producto.

Cuadro Nº 2: Venta total de vehículos, datos históricos y previsiones (2012- 2017P)

| | <i>Unidades</i> | <i>2012e</i> | <i>2013</i> | <i>2014p</i> | <i>2015p</i> | <i>2016p</i> | <i>2017p</i> |
|--------------------|-----------------|--------------|-------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Venta de vehículos | Unidades | 190,761 | 207,952 | 216,484 | 236,544 | 259,975 | 287,343 |
| Venta de vehículos | % | 27.1 | 9.0 | 4.1 | 9.3 | 9.9 | 10.5 |

Fuente: BMI, AMIA.

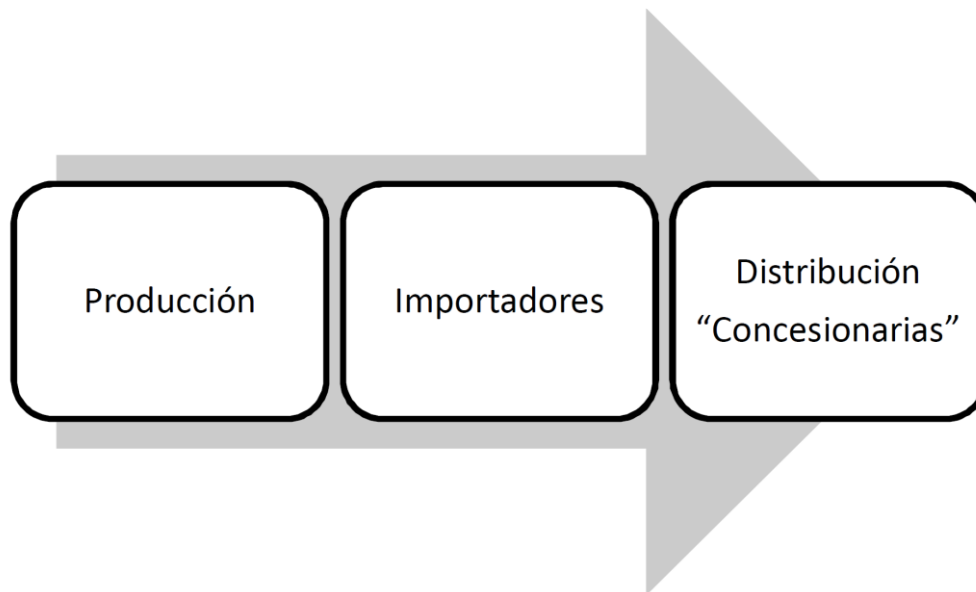
1.3. Modelo de negocio de empresas concesionarias en el sector Automotriz.

Este negocio se caracteriza por ofrecer vehículos de la concesión o vehículos usados tomados como parte de pago en la venta de vehículos nuevos. Se entiende por concesión al “Otorgamiento que una empresa hace a otra, o a un particular, de vender y administrar sus productos en una localidad o país distinto”⁵

⁵ Real Academia Española. ([s.a.].) [Online]. www.rae.es

En Perú, el negocio automotriz parte con la importación de vehículos nuevos por una empresa importadora, la cual entrega concesiones de la marca a empresas en Perú encargadas de preparar, distribuir y comercializar los vehículos en el país. De esta forma el circuito que realiza un vehículo es Gráfico 2:

Gráfico N° 2: circuito de producción y comercialización automotriz



Fuente: Elaboración Propia.

Cabe destacar que las empresas importadoras y distribuidoras se pueden integrar de forma vertical, vale decir, que sea la misma empresa la encargada de importar y distribuir. Algunos ejemplos en Perú son grupo Gildermeister, Mitsui, y Derco.

Es importante destacar que en el negocio automotriz existen servicios adicionales que complementan la propuesta de valor. A continuación, se esquematizan las actividades realizadas en el modelo de negocio automotriz Gráfico 3.

Gráfico N° 3: Actividades del modelo de negocios automotriz



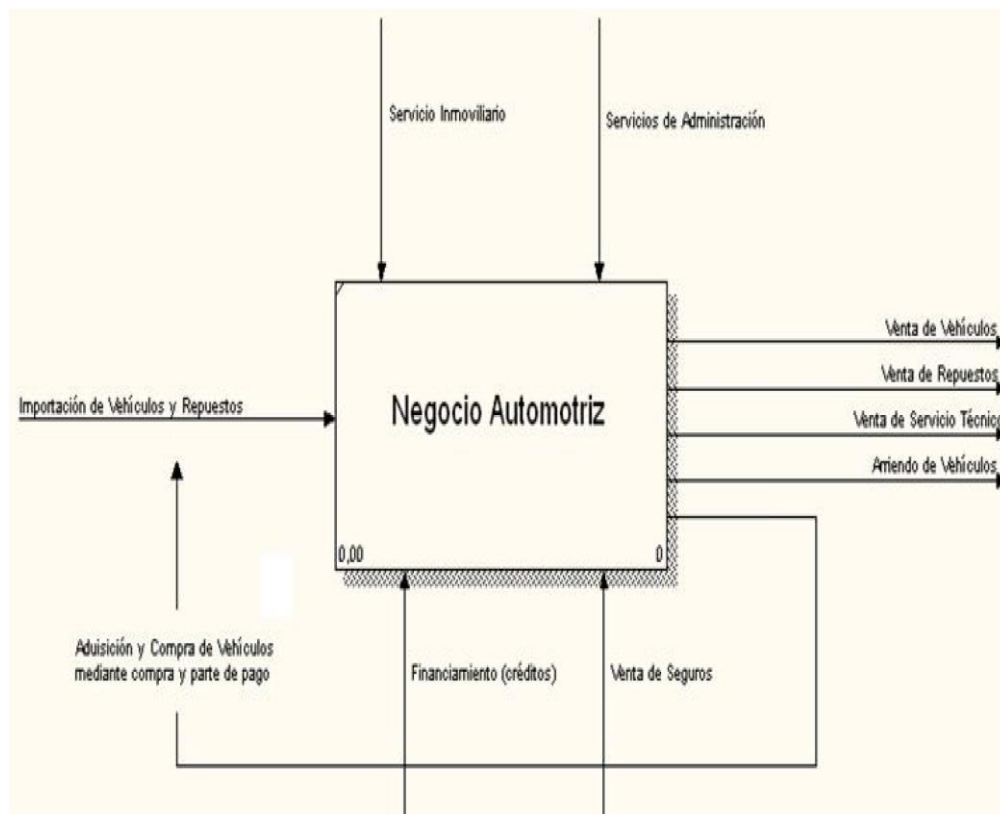
Fuente: "Estudio de Grupos empresariales 2014", INEI

El negocio comienza con la importación de los vehículos, a través de empresas que representan a diferentes marcas de automóviles que distribuyen a los concesionarios. En ocasiones comercializan directamente con el cliente la venta de los automóviles, de repuestos, servicio técnico y arriendo de vehículos.

Para complementar el producto final, hay dos actividades que forman parte del negocio y están destinadas a dar mejor servicio y satisfacción al cliente: Financiamiento a través de créditos, Venta de seguros automotrices.

Otras dos actividades que apoyan al funcionamiento del negocio son: Inmobiliaria: Está relacionada a las instalaciones dónde se desarrollan las actividades y Servicios administrativos (back-office): Son las que se requieren para sustentar el giro (administración, contabilidad, finanzas, recursos humanos, legal, entre otras). A continuación, en el Gráfico 4, se esquematiza el modelo de negocio del sector automotriz.

Gráfico N° 4: Modelo de Negocios Automotriz



Fuente: “Estudio de Grupos empresariales 2014”, INEI

El esquema descrito en el gráfico 4 puede ser realizado por una o varias empresas para cada una de las actividades mencionadas, las que pueden ser totalmente independientes entre sí, o formar parte de algún holding o grupo de empresas.

1.3.1 Cadena de Valor del Negocio de las Concesionarias

A través de diversas aportaciones teóricas se ha puesto de manifiesto un progresivo interés por conocer y valorar el interior de la empresa. Un primer intento destacado por desvelar el funcionamiento interno de la empresa, es el de Porter (1987, pp. 51-78), que, profundizando en su modelo, explica que la ventaja competitiva no puede entenderse a partir de la consideración de la empresa como un todo, sino que debe analizarse descomponiéndola en todas las actividades estratégicas que la forman; diseño, producción, marketing, distribución y apoyo de sus productos.

Para ello crea la llamada *Cadena de Valor* como instrumento para examinar todas las actividades parciales que desempeñan una empresa y las interrelaciones entre las mismas. En la formación de la cadena intervienen dos tipos de actividades: primarias (implicadas en la creación física del producto y su venta y posterior servicio postventa), y de apoyo (que sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos, etc.).

Este análisis permite comprender el comportamiento de los costes y las fuentes de diferenciaciones existentes y potenciales, dividiendo la empresa en aquellas actividades estratégicas en las que deberá ser mejor y más eficiente que sus competidores si quiere alcanzar la ventaja competitiva Gráfico 5.

La cadena de valor de una empresa está integrada en un campo más grande de actividades que el autor denomina *Sistema de Valor* y que reúne las distintas cadenas de valor de los proveedores, compradores y de los canales a través de los cuales fluyen los productos, de forma que el obtener y mantener la ventaja competitiva depende no sólo del análisis de la cadena de valor de la empresa sino también de cómo encaja la empresa en el sistema de valor general.

Gráfico Nº 5: Cadena de valor del negocio de las concesionarias

| | |
|-----------------------------|--|
| Actividades de Apoyo | Infraestructura Concesión Automotriz, Reinversión del capital, Buffet de abogados externos, Adm Financiera y Contabilidad Propia |
| | Gestión de RRHH Reclutamiento y capacitación descentralizada, sistema de remuneración y comisiones interno |
| | SOPORTE Tecnológico Negociaciones con Proveedor, Ingreso datos compra/venta, Gestión Ingresos/Egresos, Investigación de Mercados |
| | ADM. Y SERVICIOS GENERALES Revisión, almacenamiento y entrega de papeles en proceso compra/venta autmotriz Concesión automóbiles y componentes, autos en parte de pago, Negociaciones con empresas de Servicios Financieros y Aseguradoras, Compra materiales desabolladura y pintura, Política de abastecimiento, Subcontratación cobranzas |

| Actividades Primarias | GESTIÓN DE ABASTECIMIENTO y PRECIOS | VENTAS | OPERACIONES | POSTVENTA | MARKETING y SERVICIOS |
|------------------------------|--|---|---|---|---|
| | Agenda de Abastecimiento Negociaciones con proveedor Control de calidad ENTRADA Compra y almacenamiento Insumos para reparaciones Recepción de Autos y Repuestos Almacenamiento de Autos y Repuestos Abastecimiento materiales para administrativos Pricing Productos y Servicios | Acceso de clientes Asignación Vendedores Venta Vehículos Venta Servicios Financieros Venta Seguros Venta Accesorios Preventa Mantenciones | Procesamiento de Pedidos Manejo de Inventario vs Ordenes Despacho/Entrega Facturación Control de calidad SALIDA | Preparación de Informes Instalación Desabolladura y Pintura Venta y Colocación Repuestos Mantenciones Preventivas Mantenciones Correctivas Garantía Cobranza | Fuerza de ventas Promociones Publicidad Exposiciones Administración del cliente Investigación de mercado Análisis de ventas Soporte al Cliente Resolución de quejas |

MARGEN

Fuente: “Estudio de Grupos empresariales 2014”, INEI

1.4. Evolución de las ventas de vehículos nuevos a nivel de Perú y de la Región Arequipa.

La cadena de suministro en el rubro automotriz se compone de productores, importadores y distribuidores. Los productores corresponden a las marcas propias de países desarrollados como Estados Unidos, Japón, Francia y Alemania, los que tienen centros de fabricación de los vehículos en diferentes países como Japón, Estados Unidos, Corea del Sur, Alemania, y en mercados emergentes como India, China y Brasil. Los importadores son quienes gestionan la presencia de los productos en diferentes países del planeta y los distribuidores o concesionarios son empresas que venden los vehículos al cliente final.

La cadena del mercado de vehículos nuevos en el Perú consiste en empresas importadoras que entregan concesiones de la marca a ciertas compañías que se encargan de distribuir y vender dichos productos a los distintos consumidores finales del país.

Dichos concesionarios además de ofrecer autos nuevos, incorporan servicio de post venta (mantenimiento, reparaciones, repuestos), venta de autos usados y/o servicios adicionales como seguros automotrices y garantías. Los concesionarios representan en general sólo una marca; sin embargo, existen algunos que representan a varias, y otros que además de distribuidores, son importadores.

En el periodo 2007-2012, las ventas de vehículos a nivel de Perú crecieron a un ritmo de 30% promedio anual. Esto se explica principalmente por cuatro factores: (i) el fuerte crecimiento de la inversión privada que impulsó la generación de empleo formal; (ii) el menor precio de vehículos nuevos por un menor tipo de cambio; (iii) el mayor acceso a crédito vehicular; (iv) y factores comerciales como la fuerte entrada de marcas de menor precio.

En el 2013 el crecimiento de las ventas se desaceleró hasta alcanzar una tasa de 5,5%, debido a la moderación en el crecimiento de la inversión privada y la fuerte depreciación del nuevo sol.

Las ventas totales de vehículos crecieron en promedio 3,3% y 7% en el 2014 y 2015, respectivamente Cuadro 3. Esto se deberá a que la inversión privada continuará creciendo a tasas bajas, lo que repercute sobre el crecimiento del empleo formal. Además, el nuevo sol continuará depreciándose, aunque de forma más moderada, lo que encarece el precio de los vehículos expresados en nuevos soles.

Las ventas de vehículos ligeros y de ómnibus tendrán un mejor desempeño entre todos los rubros del mercado. Las ventas de vehículos ligeros crecieron 4,6% y 8% promedio anual en el 2014 y 2015, respectivamente. Esto se explica porque la tenencia de vehículos ligeros en los hogares de NSE ABC todavía es baja con un amplio espacio para seguir creciendo. Además, continuarán los esfuerzos comerciales de representantes de marca e instituciones financieras para lanzar nuevos productos (modelos, servicios, formas de financiamiento). Las ventas de ómnibus crecerán 6,3% y 15% promedio anual, respectivamente, debido a la compra de ómnibus para transporte público por la reforma implementada en Lima Metropolitana

Las ventas de vehículos comerciales y pesados, que tienen una mayor vinculación con el desempeño de la inversión privada, registrarán menores tasas de crecimiento. Las ventas de vehículos comerciales crecieron entre 0,6% y 4,7% promedio anual en el 2014 y 2015 respectivamente. Por su parte, las ventas de vehículos pesados bajaron 1,2 % en el 2014 y se recuperarán en el 2015, aumentando 2,9%.

Cuadro Nº 3: Mercado vehicular: crecimiento según categorías

| Crecimiento del mercado según categorías (Var. % anual) | | | | | |
|---|---------|-------------|---------|------------|-------|
| | LIGEROS | COMERCIALES | ÓMNIBUS | PESADOS 1/ | TOTAL |
| 2007-2012 | 35,2 | 21,5 | 13,4 | 24,5 | 30,2 |
| 2013 | 8,7 | -2,0 | 10,1 | 0,6 | 5,5 |
| 2014 | 4,6 | 0,6 | 6,3 | -1,2 | 3,3 |
| 2015 | 8,0 | 4,7 | 15,0 | 2,9 | 7,0 |

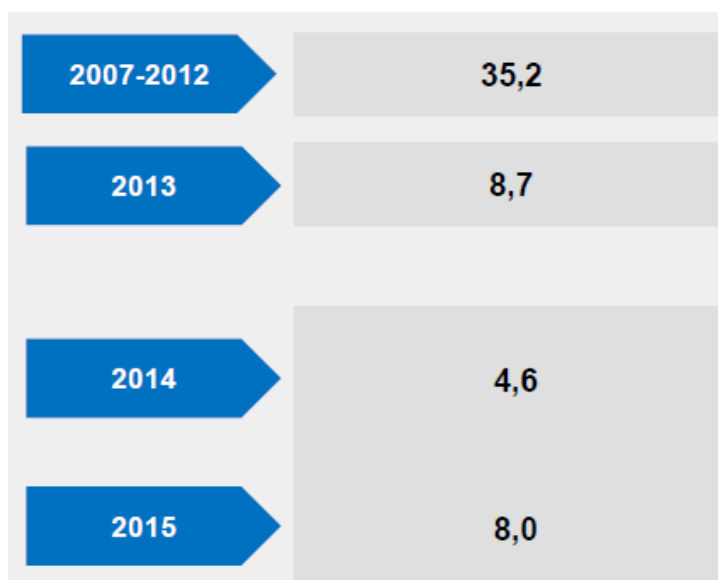
1/ Camiones y remolcadores. Fuente: Araper, APOYO Consultoría

Fuente: Araper. Apoyo Consultoría Perú.

Las ventas de vehículos ligeros crecieron en promedio 4,6% y 8% en el 2014 y 2015 respectivamente Cuadro 4. Este menor ritmo de crecimiento se debe a que la inversión privada continuará creciendo a tasas bajas. Esto repercutirá sobre el crecimiento del empleo formal. El sol continuará depreciándose, aunque de manera moderada.

Al 2016 seguirá aumentando el acceso al crédito vehicular ante la mayor presencia de productos como el *leasing* financiero. Sin embargo, continuarán las presiones al alza en la tasa de interés de este tipo de crédito en dólares.

Cuadro N° 4: Venta de vehículos ligeros nuevos (Variación % Anual)



Fuente: Araper. Apoyo Consultoría Perú

Otros factores que impulsarán el crecimiento de los próximos dos años son la baja tenencia de vehículos en los hogares de NSE ABC y los esfuerzos comerciales de las empresas por expandir su red de concesionarios y lanzar nuevos modelos.

En 2015 continuarán los esfuerzos comerciales de las principales empresas del sector a través de: (i) mayor variedad de productos (modelos y productos/servicios adicionales) por parte de los representantes de marca; (ii) e inversión en nuevos puntos de venta en Lima y provincias. Sin embargo, esta incorporación de marcas fue menor a la vista en el periodo 2007-2012.

En la Región Arequipa existe una variedad de marcas ha determinado un mercado muy competitivo, en que variables como el precio, créditos, diseños externos e internos y servicios adicionales de los vehículos han dejado de ser formas de diferenciarse, pues otras marcas ofrecen productos con características similares. Lo que durante el siglo XX fue la visión de las marcas del rubro automotriz, como la tecnología, los procesos y luego el diseño, está dando un gran giro hacia el enfoque en el cliente⁵.

Es por todo esto, que ya no basta con sólo ofrecer vehículos o resultados para los clientes, sino que parte fundamental en la diferenciación es la calidad del servicio que se presta, la relación que se construye con los clientes e incorporarlos en las decisiones de la organización, dando lugar a conceptos como retención y fidelización del cliente.

Se aprecia que la tendencia en el rubro es a incorporar diferentes servicios y ofrecer distintas marcas, lo que promueve la competencia, pues en ese escenario existe mayor variedad de productos y servicios que se venden en el mismo lugar. Por el hecho de que los concesionarios son los que se relacionan directamente con el cliente final, el buen desempeño en la calidad de servicio es parte de su responsabilidad.

A través de esto, aquellas empresas se aseguran buenos resultados en el largo plazo. Al brindarle un servicio satisfactorio al cliente, se aspira a retenerlo y fidelizarlo, de manera que vuelva a la empresa para solicitar servicios de post venta y para renovar su vehículo dejando el anterior en parte de pago.

Luego de la venta del vehículo, cada concesionario se puede diferenciar a través de un buen servicio de post venta y buena gestión de sus trabajadores al relacionarse con los clientes.

Se puede apreciar que finalmente existe una fuerte competencia no sólo entre las distintas marcas, sino también entre los distintos representantes o concesionarios tanto de la misma como de diferentes marcas.

El mercado de los automóviles ha crecido a la par con el PIB en Arequipa , de manera que en el año 2015 se vendió más de 5 veces lo que se vendió el año

1990 (2, 892 y 11, 595 respectivamente), según informes realizados por ARAPER.

Ante dicho escenario y el crecimiento sostenido del PIB en el tiempo, se plantea que la cantidad de vehículos vendidos seguirá aumentando, considerando además que la tasa de motorización (habitantes por vehículo) es alta en comparación con países que poseen niveles similares de PIB.

Un factor que ha favorecido la evolución del rubro corresponde a la baja de los precios, producto de la entrada de marcas con bajos costos como lo son las chinas, unido al fortalecimiento de la moneda local. Por otro lado, las posibilidades de financiación al adquirir un vehículo han determinado un mayor acceso al rubro para distintos sectores de la población.

Las ventas de vehículos nuevos livianos en Arequipa han presentado un crecimiento en los dos últimos años, siendo igual a un 67% entre los años 2015 y 2016, luego de la baja en ventas el año 2009 respecto a los años anteriores, producto de la crisis económica mundial, información obtenida de un comunicado publicado por la ARAPER.

Los tipos de vehículos que se venden se clasifican en vehículos livianos (automóviles, deportivos utilitarios o SUV, camionetas y furgones-minibuses), y pesados (camiones y buses). La participación de mercado de los segmentos de vehículos livianos se puede apreciar en el Cuadro 5.

Cuadro N° 5: Venta total de autos nuevos en Arequipa ligeros y comerciales

| | ENERO | | FEBRERO | | MARZO | | ABRIL | | MAYO | | JUNIO | | JULIO | | AGOSTO | | SEPTIEMBRE | | OCTUBRE | | TOTAL | | VarQ | Var% |
|----------|--------|--------|---------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|------------|--------|---------|--------|---------|---------|------|--------|
| | 2015 | 2016 | 2015 | 2016 | 2015 | 2016 | 2015 | 2016 | 2015 | 2016 | 2015 | 2016 | 2015 | 2016 | 2015 | 2016 | 2015 | 2016 | 2015 | 2016 | 2015 | 2016 | | |
| PERÚ | 12,764 | 12,354 | 12,609 | 12,333 | 15,060 | 13,267 | 13,335 | 12,925 | 13,143 | 12,768 | 12,614 | 12,705 | 13,301 | 12,783 | 12,193 | 13,200 | 12,575 | 13,719 | 12,537 | 13,366 | 130,131 | 129,420 | ↓711 | ↓0.55% |
| AREQUIPA | 1,074 | 970 | 1,030 | 934 | 1,324 | 1,200 | 1,335 | 1,225 | 1,173 | 1,186 | 1,160 | 1,304 | 1,247 | 1,060 | 1,121 | 1,141 | 1,061 | 1,184 | 1,070 | 1,119 | 11,595 | 11,323 | ↓272 | ↓2.35% |

FUENTE: ARAPER.

Los segmentos de camionetas y SUV presentan una tendencia al alza en participación, no así los segmentos restantes. Del mismo informe publicado por

ARAPER, en el mercado regional participan 10 marcas, las que poseen diferentes modelos y versiones de vehículos; sin embargo 6 de ellas suman el 60% de ventas totales del país, lo que refleja la existencia indiscutible de marcas líderes en ventas Cuadro 6.

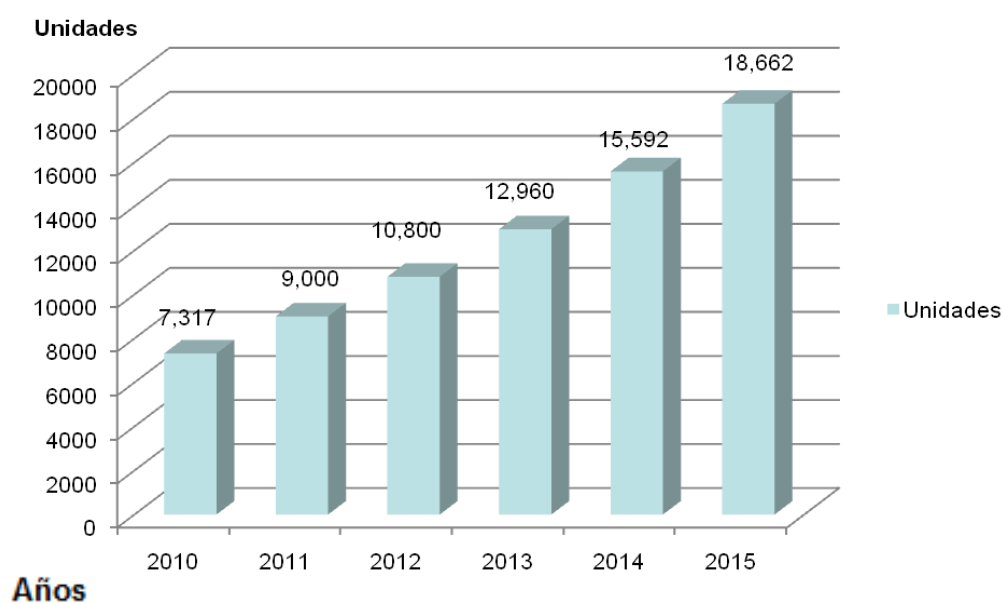
Cuadro N° 6: Participación de mercado por marcas en Arequipa

| MARCA | ENERO | | FEBRERO | | MARZO | | ABRIL | | MAYO | | JUNIO | | JULIO | | AGOSTO | | SEPTIEMBRE | | OCTUBRE | | TOTAL | | VarQ | Var% | SoM% 2015 | SoM% 2016 |
|---------------|-------|------|---------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|-------|------------|-------|---------|-------|--------|--------|-------|---------|-----------|-----------|
| | 2015 | 2016 | 2015 | 2016 | 2015 | 2016 | 2015 | 2016 | 2015 | 2016 | 2015 | 2016 | 2015 | 2016 | 2015 | 2016 | 2015 | 2016 | 2015 | 2016 | 2015 | 2016 | | | | |
| 1 KIA | 79 | 138 | 161 | 170 | 180 | 227 | 265 | 258 | 229 | 288 | 249 | 261 | 204 | 189 | 209 | 287 | 234 | 251 | 231 | 305 | 2,041 | 2,374 | ↑333 | ↑16.3% | 17.60% | 20.97% |
| 2 TOYOTA | 235 | 182 | 231 | 175 | 310 | 247 | 276 | 236 | 318 | 215 | 228 | 209 | 264 | 214 | 201 | 172 | 296 | 225 | 215 | 183 | 2,574 | 2,058 | ↓-516 | ↓-20.0% | 22.20% | 18.18% |
| 3 HYUNDAI | 169 | 151 | 157 | 115 | 186 | 165 | 212 | 203 | 227 | 187 | 205 | 240 | 227 | 208 | 130 | 200 | 110 | 237 | 150 | 204 | 1,773 | 1,910 | ↑137 | ↑7.7% | 15.29% | 16.87% |
| 4 CHEVROLET | 167 | 99 | 122 | 101 | 183 | 137 | 168 | 110 | 113 | 133 | 142 | 116 | 152 | 135 | 138 | 139 | 132 | 126 | 132 | 116 | 1,449 | 1,212 | ↓-237 | ↓-16.4% | 12.50% | 10.70% |
| 5 NISSAN | 104 | 65 | 77 | 66 | 99 | 105 | 91 | 71 | 50 | 74 | 47 | 60 | 105 | 46 | 64 | 45 | 34 | 55 | 50 | 43 | 721 | 630 | ↓-91 | ↓-12.6% | 6.22% | 5.56% |
| 6 CHANGAN | 33 | 59 | 22 | 52 | 25 | 48 | 28 | 39 | 25 | 37 | 28 | 52 | 26 | 36 | 35 | 48 | 33 | 56 | 40 | 48 | 295 | 475 | ↑180 | ↑61.0% | 2.54% | 4.20% |
| 7 MITSUBISHI | 60 | 40 | 46 | 48 | 32 | 36 | 38 | 60 | 52 | 31 | 48 | 57 | 28 | 60 | 67 | 25 | 27 | 51 | 57 | 54 | 455 | 462 | ↑7 | ↑1.5% | 3.92% | 4.08% |
| 8 RENAULT | 53 | 40 | 55 | 34 | 70 | 25 | 22 | 27 | 12 | 45 | 27 | 83 | 51 | 2 | 55 | 45 | 10 | 35 | 30 | 30 | 385 | 366 | ↓-19 | ↓-4.9% | 3.32% | 3.23% |
| 9 SUZUKI | 40 | 36 | 27 | 33 | 40 | 44 | 57 | 48 | 40 | 36 | 51 | 27 | 72 | 26 | 46 | 30 | 34 | 32 | 29 | 32 | 436 | 344 | ↓-92 | ↓-21.1% | 3.76% | 3.04% |
| 10 VOLKSWAGEN | 33 | 33 | 28 | 35 | 35 | 38 | 53 | 28 | 21 | 19 | 16 | 58 | 12 | 26 | 29 | 28 | 53 | 14 | 20 | 11 | 300 | 290 | ↓-10 | ↓-3.3% | 2.59% | 2.56% |
| OTROS | 101 | 127 | 104 | 105 | 164 | 128 | 125 | 145 | 86 | 121 | 119 | 141 | 106 | 118 | 147 | 122 | 98 | 102 | 116 | 93 | 1,166 | 1,202 | ↑36 | ↑3.1% | 10.06% | 10.62% |
| TOTAL | 1,074 | 970 | 1,030 | 934 | 1,324 | 1,200 | 1,335 | 1,225 | 1,173 | 1,186 | 1,160 | 1,304 | 1,247 | 1,060 | 1,121 | 1,141 | 1,061 | 1,184 | 1,070 | 1,119 | 11,595 | 11,323 | ↓-272 | ↓-2.3% | | |

FUENTE: ARAPER

En el Anexo F, Cuadro 1, se puede observar las ventas de vehículos nuevos por concesionarios en la región Arequipa durante los últimos años. Por otro lado según el Gráfico 6 el mercado automotriz ha crecido la venta de vehículos de 7,317 en 2010 a 18,662 en 2015.

Gráfico N° 6: Evolución del mercado Automotriz Arequipa 2010- 2015



Fuente: BMI, AMIA

CAPITULO 2: COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

2.1. Competitividad en un mundo globalizado

Hoy la competitividad es un tema de actualidad. A escala empresarial existen también poderosas presiones competitivas. “La supervivencia depende de la capacidad que muestren los negocios para afrontar los retos empresariales con decisiones directivas, sólidamente fundamentadas en la gestión y claramente opuestas a los sistemas tradicionales” (Monfort, 2006: 55). En este marco, es necesario identificar los factores que influyen en la competitividad y que permiten a las empresas distinguirse de sus rivales, en base a sus productos.

2.2. Definición de competitividad

En cuanto al concepto de competitividad empresarial se puede plantear que, al igual que la competitividad en general, éste presenta un sinnúmero de definiciones y no es fácil encontrar una en la que todos estén de acuerdo.

Autores como Villareal (2006, p 6) plantea que la competitividad va más allá de la productividad, representa un proceso centrado en generar y fortalecer las capacidades productivas y organizacionales para enfrentar de manera exitosa los cambios del entorno, transformando las ventajas comparativas en competitivas, dándole sustentabilidad a través del tiempo como condición indispensable para alcanzar niveles de desarrollo elevados.

Otro autor como Hernández (2000); se refieren a la competitividad, como el estadio compartido con las mejoras continuas, por el cual deben transitar las empresas en su camino hacia el éxito, en leal y solidaria competencia con otras de su tipo, sobre la base de ofertar productos u/o servicios de elevada calidad, con precios atractivos y plazos de entrega oportunos y confiables, que le permitan de manera creciente ganar la confianza de sus clientes.

De este planteamiento se deduce que la competitividad tiene que ver con los siguientes indicadores: costos, precios, cantidad, calidad, presencia en el mercado, con la innovación, la flexibilidad y adaptación a los cambios, fortalecer y desarrollar la reflexión, el análisis, romper con los paradigmas, ser

proactivo, estructurar, organizar y rediseñar las empresas, así como también con la evaluación periódica de las estrategias.

Para Porter (2000, p 13) la Competitividad surge de la productividad por lo que las empresas emplean sus factores para producir productos y servicios valiosos. Se puede inferir del referido planteamiento, que el único concepto significativo de la competitividad es la productividad, como única herramienta para competir en sectores más avanzados.

Otros autores conceptualizan a la competitividad como una necesidad de insertarse en el mercado internacional. Garay, por ejemplo, la define “como un grado al cual los bienes y servicios deben satisfacer las necesidades de los mercados internacionales” (Garay, 2005). Asimismo, Rojas hace énfasis en la capacidad de mejorar continuamente la calidad de los productos para que tengan la posibilidad de penetrar en la economía internacional compitiendo con productos y empresas de otros países (Rojas ,1999).

El IMD (Institute for Management and Development) define a “la competitividad como un campo del conocimiento económico, que analiza los hechos y políticas que forman la capacidad de una nación para crear y mantener un ambiente que sostenga más creación de valor para sus empresas y más prosperidad para su gente” (IMD, 2011).

Asimismo, Pérez define a la competitividad como la capacidad de competir de la empresa en su sector actual o potencial, capacidad que vendrá puntualizada por características de la empresa (análisis interno) y por condiciones y dimensiones del marco competitivo (análisis externo) (Pérez, 2010).

Por otro lado, “la productividad es un factor determinante de la competitividad, que se define como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados” (Aguilar, 2009:6). Cuyo incremento podría identificarse como un elemento fundamental para mejorar el nivel de vida de la población en el largo plazo.

Según Porter, “la principal meta económica de una nación es producir un alto y creciente nivel de vida para sus ciudadanos” (Porter, 1990:27), esto se

consigue con un eficiente empleo del trabajo y capital de una nación, es decir con la productividad. “Un creciente nivel de vida depende de la capacidad de las firmas de una nación para alcanzar altos niveles de productividad y para aumentar la productividad con el transcurso del tiempo” (Porter ,1990:29).

Para esta investigación se definirá la competitividad como la capacidad empresarial para desarrollar y comercializar productos de manera eficiente y de alta calidad para mejorar el nivel de bienestar de la población

2.3. Estrategias y Fuerzas de la Competitividad

Mintzberg y Quinn (1993) afirma: “la estrategia es el patrón o plan que integran las principales metas y políticas de una organización, y a su vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar”(p.5); además, el autor hace énfasis en la necesidad de alinear cada uno de los recursos de la compañía en función de los objetivos planteados analizando cada una de las variables que competen el desarrollo propio de la compañía, para así, poder generar estados sólidos contra situaciones o escenario futuros.

Las estrategias del mercado son incontables, pero la diferencia recae en su autenticidad y la manera como deben ser aplicadas; por tanto, es de indispensable importancia mostrar los componentes de la estrategia según diferentes autores para crear claridad en nuestro estudio de la estrategia del sector automotriz en el Sur del Perú.

2.3.1. Definición de estrategia.

Kenneth (2000) señala, que la estrategia competitiva es el patrón de las principales políticas y planes esenciales para alcanzar los objetivos establecidos.

Jaramillo (2002, p 35) por su parte, estudia la estrategia competitiva como un conjunto de acciones que la empresa pone en práctica para asegurarse una ventaja competitiva sostenible, pues, una ventaja competitiva preserva los beneficios frente a los competidores, presentes o potenciales que buscan ventajas competitivas.

Porter (2000, p 16) considera la estrategia competitiva como la acción que lleva a desarrollar una amplia formula de cómo la empresa va a competir, cuáles deberían ser sus objetivos y políticas que serán necesarias para alcanzar tales objetivos. Este autor afirma, que la estrategia competitiva es una combinación de los fines (metas) por los cuales se está esforzando la empresa y los medios (políticas) con las cuales se está buscando llegar a ellas. Partiendo de este enfoque el autor propone tres estrategias competitivas genéricas: la liderazgo en costos, la de diferenciación y de enfoque.

La estrategia de liderazgo en costos, se justifica, según el citado autor, cuando los consumidores de determinadas industrias son sensibles a los precios, cuando existen pocos cambios para lograr diferencias entre los productos, cuando a los compradores no les interesa las diferencias entre una marca y otra o cuando existe una gran cantidad de compradores con un poder de negociación considerable. Con relación a la estrategia de diferenciación el autor destaca además que esta se lleva a cabo cuando se introduce en los productos o servicios características distintas a los de la competencia. La estrategia de enfoque o de alta segmentación se implementa cuando las organizaciones atienden a mercados muy segmentados y generalmente pequeños en comparación con los mercados de las empresas o industrias.

Así mismo se presume que una empresa al implantar cualquiera de las estrategias, en un momento pueda combinar las estrategias de liderazgo en costos con las estrategias de diferenciación y así poder generar y sostener ventajas competitivas. Autores como Hill y otros (2004, p 149), expresan al respecto, que una estrategia integrada de bajos costos y diferenciación puede llegar a facilitar que la empresa logre adaptarse con rapidez a los cambios en el medio ambiente, aprender nuevas habilidades y tecnología, aprovechar en forma efectiva sus capacidades centrales en todas las unidades del negocio y en las líneas de productos.

Evidentemente los citados conceptos generales, pueden ser aplicables en todo tipo de empresa u organización, situación que me lleva a preguntar ¿cómo se formula una estrategia competitiva?

Al respecto autores como David F (2003), Hill y otros (2004), Hill, Ireland y Hoskisson (2004) y otros, plantean, que el proceso de formulación de una estrategia competitiva incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las amenazas y oportunidades externas de la empresa, el establecimiento de la misión, la fijación de los objetivos, el desarrollo de las estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuales escoger. En este proceso de formulación la misión puede verse como aquella que identifica el alcance de las operaciones de una organización, el cual debe formularse de forma clara, ser difundido, y conocido por los miembros de la empresa, las fortalezas internas se refieren a las actividades que se llevan a cabo de manera exitosa. Las debilidades internas en cambio, se refieren a las actividades de mercado, finanzas y desarrollo que limitan o inhiben el éxito general de una organización.

Porter (2002), al referirse al proceso de formulación de estrategias competitivas señala, que el mismo contiene tres pasos: el primero; identifica el sector del mercado en el que la empresa se encuentra actualmente posicionada, el segundo paso; indica la necesidad de llevar a cabo un análisis sobre lo que sucede en el entorno, implica: analizar la empresa, los competidores, la sociedad, el gobierno, la política y por ultimo analizar las fuerzas y debilidades de la empresa. El último y tercer paso, se centra en lo que debería estar haciendo la empresa para afrontar el entorno competitivo, para lo cual debería analizar las posibles estrategias que se piensan aplicar y elegir la idóneas a desarrollar.

En líneas generales, se puede afirmar que cada una de las consideraciones planteadas sobre la formulación de estrategias competitivas, los distintos autores contemplan en forma diferente el reconocimiento al valor o utilidad de tal proceso dentro de una organización, como el elemento que contribuye en lo posible a cambiar la situación competitiva de las empresas grandes o pequeñas, públicas o privadas.

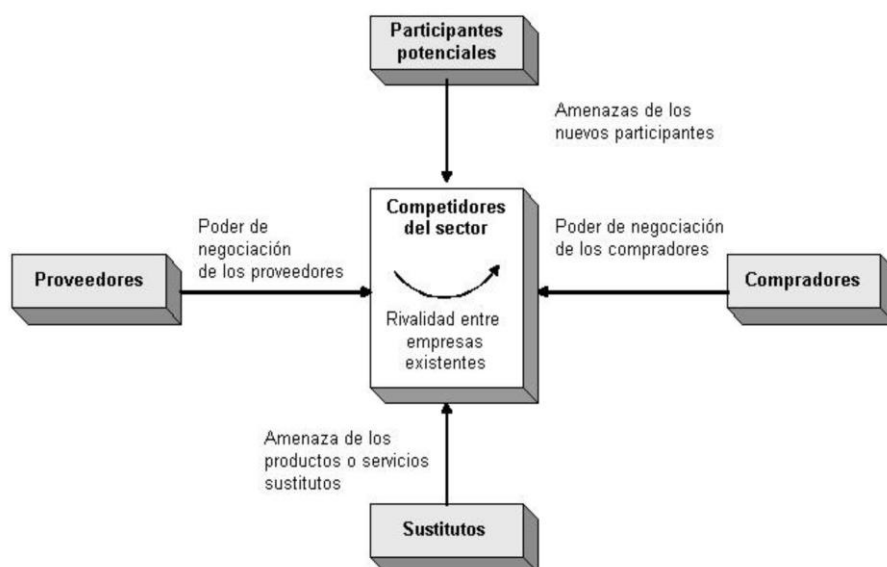
Así mismo, la conjunción entre estos cuatro ejes de acción: la formación gerencial, la competitividad, las estrategias competitivas y su formulación, constituyen factores claves para lograr que las organizaciones introduzcan de

forma rápida y eficiente los cambios requerido para generar un sistema productivo e innovador, dado que la realidad a los que se enfrentan las empresas en una economía mundial globalizada y competitivas (la elevada competencia, la necesidad creciente y progresiva innovación, la globalización de los mercados, la consolidación y declive de nuevas tecnologías), impone la necesidad de analizar e identificar cuáles serán las capacidades de la empresa, como una forma clave de la competitividad y de las estrategias competitivas para que las organizaciones puedan tomar posiciones, formular estrategias y elegir la más adecuada, que le permita ir en búsqueda del desarrollo empresarial.

2.3.2. Fuerzas de competitividad

Según Michael Porter el estratega corporativo tiene como meta encontrar una posición en la cual la organización pueda defenderse mejor contra las fuerzas competitivas, o sea capaz de influenciar sobre las mismas para crear una situación de favorabilidad. (Mintzberg y Quinn, 1993, p. 21). Ahora bien, vamos analizar en qué consiste cada una de las fuerzas de competitividad que a su vez generan la rentabilidad del sector industrial Gráfico 7:

Gráfico N° 7: Fuerzas del mercado



Fuente: Mintzberg, Henry, 1997

a) Amenaza de ingreso (Competidores potenciales): Con el ingreso de nuevos competidores dentro de la industria es posible la necesidad de bajar precios o inflar los costos de los fabricantes existentes, reduciendo la rentabilidad de la compañía.

“La amenaza de entrada coloca un límite en los precios y conforma la inversión requerida para desanimar a entrantes”. (Porter, 1995, p. 22).

La amenaza de ingreso de nuevos competidores depende de las barreras de ingreso presentes:

i. Economías a escala:

Reducción en los costos unitario de un producto en tanto que aumenta el volumen absoluto por periodo.

ii. Diferenciación del producto:

Identificación de marca y lealtad entre los clientes por medio de publicidad, servicio al cliente, etc.

iii. Requerimientos de capital:

Creación de barrera de ingreso debido a que es necesaria la inversión de grandes recursos financieros para poder competir.

iv. Desventajas en costos independientemente del tamaño:

Costos cargados al comprador por cambio de proveedor, como capacitación del personal, cambio de equipo, etc.

v. Acceso a los canales de distribución:

Aseguramiento de la distribución para el producto (canal logístico de distribución).

vi. Política gubernamental:

El gobierno puede limitar o incluso impedir el ingreso a industrias con licencias y limitaciones en cuanto al acceso en materias primas

(Regulaciones contra la contaminación del aire y del agua, seguridad y normas del producto y reglamentos de eficiencia).

b) Intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes (Industria competitiva):

La competencia del mercado debe competir entre sí por medio de factores como precio, publicidad, nuevos productos, servicio al cliente, garantía y demás factores que generen un valor agregado al producto generando un patrón de acción y reacción para reposicionar la compañía. (Porter, 2001, p. 36).

La disminución en precios no es la mejor estrategia a adoptar debido a que es fácilmente adoptada por los competidores, pero generando una disminución en los ingresos de la compañía, por el contrario de la competencia por medio de campañas publicitarias en las que se puede ampliar la demanda o incrementar el nivel de diferenciación del producto (estrategia con menos posibilidad de ser copiada).

c) Presión de productos sustitutos (Sustitutos): El producto sustituto es aquellos productos que pueden desempeñar la misma función o satisfacción para el cliente que nuestro producto. A su vez, generan un limitante respecto a la creación de un tope sobre los precios que las organizaciones en la industria pueden cargar rentablemente.

d) Poder negociador de los compradores (Compradores): El comprador o cliente posee siempre la necesidad de obtener una mayor calidad por un menor precio, de igual manera posee un poder en la industria respecto a sus precios y condiciones del producto debido a la importancia que representan sus compras al sector en comparación con el total de sus ventas.

Características de un comprador poderoso:

- i. Compra grandes volúmenes con relación a las ventas del proveedor.

- ii. Materias primas del sector representan una fracción importante de los costos o compras del comprador (el comprador compra el producto sin importar su costo).
- iii. Los productos que se compran para el sector son estándar o no diferenciados.
- iv. Costos bajos por cambio de proveedor.
- v. Devengar bajas utilidades (Necesidad de disminuir costos de compra).
- vi. Comprador con posibilidad de integración hacia atrás.
- vii. El producto no es importante para la calidad del producto o servicio demandado por el comprador.
- viii. El comprador tiene información total (Información completa sobre el mercado en ámbitos de costos y producción, etc.).

e) Poder de negociación de los proveedores (Proveedores): El proveedor o productor puede influir en el sector respecto al precio y calidad del producto si cumple con ciertas características:

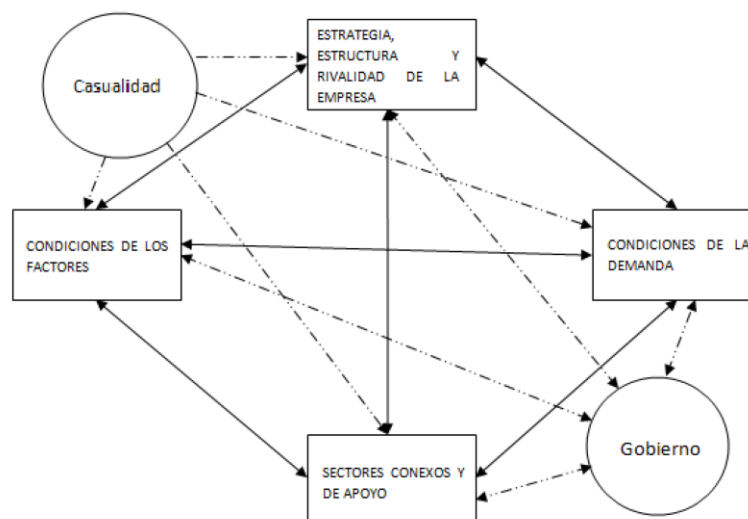
- i. Sector dominado por pocas empresas y concentrado en el sector al que vende.
- ii. No estar obligados a competir con productos sustitutos para la venta (sin productos sustitutos).
- iii. La organización no es un cliente importante del grupo proveedor (Mi compañía no es representativa como cliente para el sector).
- iv. El proveedor vende un producto insumo importante para el negocio del comprador.
- v. El proveedor posee productos diferenciados o con un costo elevado implícito por cambio de proveedor.
- vi. El proveedor representa una amenaza de integración hacia adelante.

Ahora bien, es necesario entender la realidad del mundo cambiante en el que vivimos. Hoy en día, es necesario tener un factor diferenciador frente a la competencia para lograr ser una organización competitiva y así mismo poder generar utilidades para los accionistas, pero además entender que el mercado no es un medio definido sino con el pasar del tiempo van surgiendo nuevas necesidades que deben ser satisfechas. (Porter, 2001, p. 46).

2.4. Condiciones genéricas del entorno organizacional – diamante de Porter

Michael Porter argumenta que la ventaja competitiva, el factor diferenciador, de una organización debe crearse, ganarse y mantenerse, hecho a lograr por medio de herramientas como la innovación, mejora continua y perfeccionamiento. Así mismo, para lograr mantener el factor de liderazgo es necesario poder contar con una inversión perpetua, es decir, con el pasar del tiempo deben existir inyecciones de capital con periodicidad constante para realizar estudios del mercado y suplir las nuevas necesidades generadas a lo largo del tiempo. (Porter, 1991, p. 109) Gráfico 8.

Gráfico N° 8: Condiciones genéricas del entorno organizacional



Fuente: Porter, Michael, 1991

Porter expresa cuatro condiciones genéricas que conforman el entorno en el cual la organización se desempeña favoreciendo o no la ventaja competitiva. Las cuatro condiciones son las siguientes:

a) Condiciones de los factores:

Hacen referencia a los factores de producción de la organización, es decir, los insumos necesarios para competir en el sector de desarrollo. Algunos de ellos son: mano de obra, recursos naturales, capital, infraestructura, terrenos, etc.

Pero Porter argumenta la necesidad de contar con insumos especializados, es decir, contar con excelentes condiciones de calidad y durabilidad, por el contrario de contar con una organización que posee numerosos factores de producción pero que cuentan con condiciones de especialización y desarrollo estándares, sin poder llegar a ser un factor diferenciador en el mercado (ventaja competitiva).

Además, la ventaja competitiva de los factores va ligada al grado de eficiencia y efectividad implícita en cada uno de ellos, hecho representado en la utilización o grado de tecnología en los diferentes procedimientos que generan la cadena de valor de la organización, como así mismo el nivel de especialización de la mano de obra es un factor determinante para ser una compañía que despliega los factores de una manera productiva, y no por el contrario siendo un ente que tiene acceso a las herramientas más no hacen uso de ellas.

b) Condiciones de la demanda:

La interpretación de las diferentes necesidades del consumidor es uno de los factores decisivos a la hora de crear una ventaja competitiva, ya que una correcta interpretación genera un producto con las condiciones y características demandadas por el cliente para satisfacer su necesidad.

El comprador o demandante es una persona con alto poder sobre el productor, debido a que es él quien ejerce la necesidad al productor por evolucionar hacia las necesidades de los demandantes.

En las empresas multinacionales es más complicado la satisfacción de la demanda, debido a que ellos poseen información sobre su mercado nacional más no una completa relevancia hacia el mercado extranjero (mercado ajeno), por tanto, las empresas multinacionales exitosas desarrollar estrategias de conocimiento del mercado para identificar las necesidades locales y de igual manera poder satisfacerlas. El mercado Americano posee diferentes expectativas y necesidades comparadas con los vecinos Europeos, es decir, una empresa debe ejercer estrategias de mercadeo acorde a las condiciones de su mercado objetivo.

c) Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa:

Contexto en que se crean, organizan y gestionan las empresas y así mismo la naturaleza de la rivalidad interior. La ventaja competitiva se determina por medio de la interacción entre las metas, estrategias y forma de organizar la empresa de manera que se optimice el proceso productivo, pero es relevante aclarar que la interacción de las mismas varía de una empresa a otra, ya que cada una es individual y posee su fórmula única del éxito.

d) Sectores conexos y de apoyo:

La presencia o ausencia en la nación de sectores proveedores y sectores afines que sean internacionalmente competitivos. Este cuarto atributo genera lo que Porter denomina clúster de empresas competitivas internacionalmente, que surgen por la relación entre diferentes industrias. Las empresas nacionales se benefician cuando sus proveedores son competidores globales. La presencia de empresas horizontalmente relacionadas e internacionalmente competitivas representa una fuente importante de ventajas competitivas; la relevancia de lo anterior es tanto mayor cuanto más interdependencia técnica exista entre las empresas integrantes de un clúster.

2.4.1. Determinantes de la ventaja competitiva

Para entender claramente los conceptos y relevancia de los factores que componen la ventaja competitiva en la estrategia, estructura y rivalidad de la empresa se va a explicar sus determinantes de ventaja competitiva:

- i. **Estrategia y estructura de las empresas domesticas:** Para Porter la dirección de la organización no es un método universal para todas las compañías. Cada empresa cuenta con su propia formula estratégica y de dirección para competir dentro del mercado, de igual manera, se expresa la individualidad de la organización en sus prácticas y enfoques en rubros como la formación, capacitación, orientación de líderes, entre otros, que representan factores claves para el éxito de una compañía.

El mix de los factores representa la ventaja o desventaja competitiva de la organización acompañado de la relación existente entre los trabajadores y los directivos, quienes son un determinante para la capacidad de la empresa respecto a mejoras e innovación. Además, en cualquier tipo de empresa el gobierno juega un papel importante como herramienta facilitadora o no facilitadora del ciclo productivo, por lo cual más adelante de aclarará su función o participación hacia la organización.

- ii. **Metas:** Las metas tienen que estar alineadas con la fuente de la ventaja competitiva de la compañía, es decir, las metas organizacionales deben estar en función del factor diferenciador que la compañía posee frente a su competencia (las metas deben encajar con las necesidades del sector). Además, Michael Porter argumenta como herramienta para lograr la ventaja competitiva la inversión sostenida. Como anteriormente se ha argumentado el mundo es un entorno cambiante en el cual se debe ir al menos al mismo ritmo de cambio, por tanto, con el cambio en las necesidades del mercado la compañía debe realizar inversiones para poder cumplir con las nuevas demandas o necesidades establecida por el consumidor (la meta de cualquier organización debe ser la satisfacción del cliente generando utilidades para los inversionistas).

Por último, el autor es preciso en la constante necesidad en innovación, medio por el cual una organización con rentabilidad baja puede crecer y llegar a ser fuertemente competitiva. Claramente la innovación es una herramienta esencial para lograr una ventaja competitiva en cualquier tipo de organización.

iii. Sectores afines y de apoyo:

Como cualquier economía u organización, es necesaria la existencia de los sectores proveedores o conexos, quienes se encargan del apoyo de la cadena de valor de la organización. Los sectores de apoyo son una fuente de ventaja competitiva ya que son organizaciones que ayudan a otras compañías a agilizar su cadena productiva, en otras palabras, una empresa necesita materias primas para su funcionamiento y sostenimiento, es muy dispendioso para una compañía ser autosuficiente por más integración hacia adelante o hacia atrás que pueda desarrollar.

Es necesario no bifocar y perder el horizonte de la compañía desarrollando actividades no propias de la cadena de valor, por tanto, es necesario dejar a las compañías especializadas desarrollar las actividades en las cuales poseen aptitudes y actitudes que satisfacen las necesidades del mercado y las propias de la compañía.

Como se ha mencionado anteriormente, es necesario que la organización tenga sus objetivos y metas bien definidas para lograr una ventaja competitiva, por tanto, la empresa siguiendo estos objetivos y metas no puede perder sus lineamientos e intentar desarrollar actividades que no hacen parte de su proceso, por el contrario si contar con otras empresas las cuales cuentan con la experiencia necesaria para cumplir con el proceso de innovación y desarrollo necesario para seguir siendo competitivos. (Porter, 1991, p. 110).

Adicionalmente el autor propone dos factores más que intervienen o afectan en el desarrollo del llamado “Diamante de Porter”, los cuales son:

a) El Gobierno:

Claramente el Gobierno interviene en los factores anteriormente mencionados, ya sea de forma positiva o negativa. El Gobierno establece las normas y reglamentos locales concernientes al producto que delimitan las necesidades de los compradores o influyen sobre ellas.

El Gobierno es un ente poderoso sobre una nación, puede ejercer poder sobre la misma por medio de mecanismos como la regulación de los mercados de

capitales, la política fiscal y la legislación. Pero es plenamente relevante aclarar que una organización no puede depender de la política gubernamental como única herramienta de ventaja competitiva.

b) La casualidad:

Son acontecimientos que tiene poco que ver con las circunstancias de una nación y que frecuentemente están fuera de control y de la capacidad de influir tanto de las empresas como frecuentemente del Gobierno Nacional. Las casualidades son factores a tener en cuenta ya que son hechos no previstos que causan cambios en el entorno de la ventaja competitiva, en donde es necesario realizar un nuevo análisis de la situación para así mismo realizar modificaciones en la estrategia competitiva de la organización y poder continuar con el ciclo del proceso productivo. (Porter, 1991, p. 178)

Es tal la importancia de la casualidad, que puede llegar a crear la pérdida de la ventaja competitiva de una compañía por causa de la modificación en los factores en que se desenvuelve, así mismo, pueden crear una situación que favorece a otras compañías, las cuales pueden tomar ventaja y así mismo tomar el puesto que ocupaba como empresa líder en el sector. Michael Porter es claro en el papel de la casualidad en el desarrollo de la actividad económica debido a que la discontinuidad producida por la casualidad altera las bases de la ventaja competitiva permitiendo la implementación de un nuevo diamante especializado que sustituye a otro.

Las empresas que están en constante proceso de innovación y desarrollo son aquellas las cuales pueden sacar ventaja de los sucesos casuales que afectan a un sector ya que poseen herramientas que van paralelas al cambio.

En conclusión, cada uno de los componentes del “Diamante de Porter” posee interrelaciones con los demás factores del sistema, por eso mismo es llamado un sistema, por tanto, es fundamental sintetizar la innovación y desarrollo como fuente para la ventaja competitiva. Además, es necesario comprender que, como sistema u organización, cualquier cambio en el balance de alguno de los componentes que integran el flujo se generará un desequilibrio, pero lo fundamental en este tipo de situaciones es actuar ante dicha brecha e invertir,

innovar, planear, diseñar, y ejecutar o desarrollar medidas que contrarresten la situación y recobrar el balance del sistema (proceso de innovación y desarrollo continuo).

CAPÍTULO 3: LA CALIDAD DE SERVICIO EN EL MUNDO AUTOMOTRIZ

Calidad y servicios son dos conceptos que resultan de suma importancia para los consumidores hoy en día, que, además de ser primordiales para el éxito de una empresa, constituyen parámetros de medición para obtener ventajas diferenciales en ambientes de alta competencia. De esta forma, ambos deben unirse en una fórmula que vuelva competitiva la continua relación con el cliente, buscando las mejores percepciones de éste (Botero y Peña, 2006).

3.1. Importancia global de los Servicios.

Mary Jo Bitner y Stephen Brown analizaron el fenómeno llamado el Imperativo del Servicio⁶, que consiste en la importancia que se le debe dar al desarrollo de los servicios en las empresas y en los países. Se sostiene que en economías actuales como Estados Unidos, Alemania, Finlandia, China e India, se le ha dado gran protagonismo a los Servicios; sin embargo existen compañías, gobiernos y universidades que aún no ponen sus esfuerzos en investigar e innovar acerca de este tema para obtener mejores resultados y generar valor en el servicio que brindan.

Por la gran cantidad de mercados y marcas existentes en el mundo que ofrecen bienes o servicios semejantes y ante los avances de la tecnología que han permitido traspasar las fronteras de manera más fácil, debe haber mecanismos para diferenciarse del resto⁶.

De esta manera, los autores mencionados sostienen que algunas formas de competir en los servicios son:

- A través de un servicio ejemplar al cliente.

⁶ “The Service Imperative” (2007) Artículo de W. P. Carey School of Business at Arizona State University.

- A través de servicios innovadores.
- Generando márgenes con servicios adicionales en empresas que son productoras de bienes tangibles.
- Estableciendo una cultura de servicios inigualable.
- Emprendiendo en servicios a través de la tecnología.

3.2. Calidad de servicio en el sector automotriz

La industria automotriz ha tenido un desarrollo marcado por los avances tecnológicos y el crecimiento de la población. Debido a los grandes cambios que se han generado en la sociedad, en que los gustos, intereses y expectativas de las personas han variado sustancialmente, las grandes empresas de automóviles han tenido que ajustarse y estar permanentemente preocupadas por observar el comportamiento de sus clientes.

Gráfico N° 9: Evolución de la visión de las marcas.



Fuente: Araper

Los cambios que han ocurrido en los siglos XX y XXI, la visión de las marcas han evolucionado de la forma que se aprecia en la Gráfico 9. En la primera mitad del siglo XX, la visión de las marcas era ser pioneras en tecnología. Luego de la masificación de los automóviles y la entrada de una gran cantidad de marcas, dicho enfoque ya no era una manera de establecer diferencia, por lo que se dio paso a los procesos, siendo líderes en eficiencia, producir y distribuir de manera óptima, utilizando una tecnología y equipos adecuados. En el siglo XXI, la visión que poseen dichas empresas pasa a ser el diseño de dichos productos en un contexto de clientes más exigentes, donde se le da gran importancia a las características y apariencia de su automóvil, producto de la gran cantidad de competencia que existe en el rubro. Actualmente, las marcas están apuntando a enfocarse en el cliente. Esto significa construir una

experiencia con ellos, que sean parte de los procesos, y conocerlos para tomar decisiones.

Esto se ha estudiado en la literatura, en particular por autores como Gerald Zaltman, que asegura que el cliente no debe seguir siendo considerado un ser racional, y Humberto Maturana quien ha desarrollado la teoría del Constructivismo.

La calidad del servicio se mide a través de la herramienta como SERVQUAL⁷, basado en el modelo de brechas entre las expectativas y percepciones que tienen los clientes, elaborando parámetros que miden dichas expectativas. Por otro lado, en la misma línea se destacan los CRM (Customer Relationship Management), que corresponden a modelos orientados al control y gestión de los clientes y del servicio que se les brinda.

Para estas herramientas se requiere de un gran uso de tecnología con el fin de poner en práctica sistemas informáticos o modelos de control que permitan apoyar la gestión de la relación con los clientes, almacenando gran cantidad de datos.

3.2.1. El concepto de servicio y la calidad de servicio

La calidad es un término difícil de definir, debido a que está en constante evolución, sin embargo, para efecto de esta investigación se define como, la reunión de todas las cualidades o atributos de un vehículo o del mantenimiento y reparación del mismo, cuya finalidad es satisfacer las necesidades del cliente, a través de procesos eficaces y eficientes, los cuales permitirán a cualquier negocio estar en la preferencia de los clientes.

Cantú (2006), menciona que en la actualidad los clientes han aprendido que la calidad es una dimensión fundamental del producto o servicio que están adquiriendo. Las organizaciones eficientes reconocen que el factor que desencadena el éxito del negocio es la calidad de la administración. Lo

⁷ Valarie Zeithaml, A. Parasuraman y Leonard Berry, "Calidad Total en la Gestión de Servicios", 1990.

principal es proporcionar mayor valor agregado a los clientes, encontrando nuevas fuentes de satisfacción con más rapidez que la competencia.

Por otro lado, la calidad y los servicios son dos conceptos que resultan de suma importancia para los consumidores hoy en día, que, además de ser primordiales para el éxito de una empresa, constituyen parámetros de medición para obtener ventajas diferenciales en ambientes de alta competencia como es el caso de comercialización de vehículos. De esta forma, ambos deben unirse en una fórmula que vuelva competitiva la continua relación con el cliente, buscando las mejores percepciones de éste (Botero y Peña, 2006).

Definir y medir la calidad ha sido bastante retador en las empresas prestadoras de servicios. El concepto de calidad es algo a lo que aún no se llega a una definición concreta, debido a las características propias de los servicios: su intangibilidad, inseparabilidad, variabilidad y caducidad, hace una tarea ardua poder cuantificarlos (Gronroos, 1994).

El concepto de calidad logra ser una herramienta fundamental dentro de todos los sectores de la economía y su búsqueda ha llevado a muchos conocedores del tema a orientar posiciones definidas y construir modelos de ella (Buttle, 1996). En la bibliografía sobre este particular, el constructo que tiene más alta aceptación es el conocido como el Modelo de las Discrepancias o Brechas tratado por Parasuraman, Zeithaml y Berry por primera vez en 1985.

A través del trabajo expuesto por Parasuraman (1985) quienes conceptúan la calidad del servicio como la discrepancia entre lo que se espera del servicio y lo que percibe el cliente sobre el servicio real entregado por la organización. Estos mismos autores afirman que es necesario eliminar o al menos reducir dicha discrepancia a la que llamaron Brecha 5 (GAP), y depende únicamente de la gestión de la empresa que presta el servicio, hacer un trabajo acorde frente a las otras 4 brechas (GAPS).

Otra de las relaciones que se analizan en el trabajo de investigación es la que se produce entre los conceptos de calidad y satisfacción. Estos son conceptos que están muy ligados debido a que una percepción positiva sobre la calidad del servicio producirá de manera consecuente, incrementar el nivel de satisfacción de quien consume el servicio. La calidad percibida se puede

entender como el juicio que realiza el cliente sobre la deficiencia o superioridad de la prestación de un servicio. Esto puede interpretarse como una actitud similar a la satisfacción pero que no es igual y que se obtiene luego de comparar las diferencias que existen entre expectativas y percepciones (Parasuraman, Zeithaml y Berry 1985).

Cuando se habla de calidad percibida, se puede definir como el proceso inmerso en el cerebro de cualquier consumidor, en que califica o emite un juicio basándose en los diferentes componentes que hacen parte de la prestación misma del servicio y que como resultado, puede tener percepciones positivas o negativas sobre el mismo.

Existen tres aspectos conceptuales que vale la pena mencionar en lo que refiere a calidad del servicio que se pueden observar en el Cuadro 7.

Cuadro Nº 7: Dimensiones básicas de la calidad

| | |
|---------------------------|--|
| Calidad Técnica-Objetiva | La calidad técnica tiene que ver con los aspectos científicos y tecnológicos que afectan al producto o servicio. Es decir son las características técnicas de un bien o servicio que, medidas y comparadas con las de otros productos, permiten establecer un juicio objetivo al respecto. |
| Calidad Percibida | Esta se refiere a la percepción (fenómeno relativo) que se entiende de manera subjetiva de los consumidores con respecto a los estímulos que resultan positivos o negativos según su juicio o entendimiento. |
| Calidad como satisfacción | La satisfacción se define como un estado psicológico resultante de la combinación de las expectativas antes de la recepción del servicio, combinadas de un sentimiento no profundo del consumidor sobre las lo esperado del servicio. Satisfacción es el juicio de una transacción específica, mientras que calidad es un juicio global, de tal manera que esta diferenciación es una acumulación de juicios de transacciones particulares conduce a un juicio global. |

Fuente: Elaboración en Valerie Zeithaml, A. Parasuraman y Leonard Berry.

La calidad de los servicios se demuestra haciendo que el cliente perciba la existencia de valor, y este valor se constituye en una promesa que debe mostrarse a los clientes y debe construirse de tal forma que el cliente lo entienda y lo perciba.

La calidad percibida del servicio depende de factores como la publicidad o estímulos externos y la prestación de servicios en sí, que de igual forma depende de lo que percibe la organización sobre las expectativas de los consumidores que debería de alguna manera investigar en un momento anterior a lo que espera el consumidor.

El gran desafío de ofrecer calidad, es hacer que las características del servicio y sus beneficios sean entregadas acorde y consistentemente de la misma forma cada vez y de esta manera, reunir las mejores cualidades del servicio prestado en el momento de verdad con los clientes para la plena satisfacción de sus deseos, expectativas y necesidades. Cuando un cliente expresa que tuvo una experiencia de calidad sobre el servicio que recibió, podría aseverarse que esa experiencia, al menos estuvo al nivel de sus expectativas y que si superó estas, la percepción será máxima.

La percepción se define como el juicio mental que una persona tiene sobre los estímulos que recibe en determinada acción. La percepción puede provenir de estímulos externos o internos. Para dos personas estar al aire libre a una misma temperatura, pueden significar percepciones distintas. Para una de ellas su temperatura corporal puede denotar que se encuentra en un ambiente frío, mientras que la otra podría percibir un ambiente más cálido.

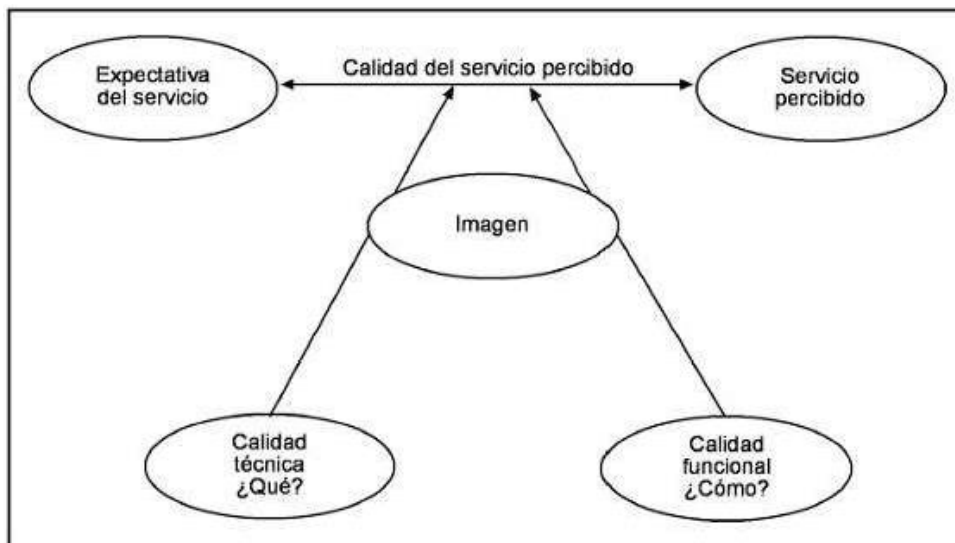
En el caso de los servicios de venta y post venta de vehículos, las percepciones que los clientes tienen sobre la experiencia con la prestación del servicio, tiene que ver en cómo estos interpretan cada una de las acciones que intervinieron en el proceso pero no de una manera específica sino general. La calidad del servicio envuelve no solamente el momento en que el servicio se entrega, sino desde el inicio del contacto hasta los momentos post-venta.

El concepto de calidad de servicio ha generado gran interés desde que se entendió la importancia en la evaluación por parte de los clientes. La teoría más aceptada dentro de las que se relacionan con la calidad de servicio (Teas, 1993) corresponde a la de Servqual, presentada por Parasuraman et al. (1985) y desarrollada y refinada por los mismos en los años 1988 y 1991 respectivamente. Posterior a ella, se desarrollan otras definiciones, algunas que la apoyan, como la desarrollada por Bolton y Drew (1991) y otras que la

critican y mejoran, como la planteada por Cronin y Taylor (1990), denominada como Servperf.

En la actualidad, las dos tendencias más grandes que existen sobre temas de medición de la calidad percibida de los servicios son escuela europea, liderada por Grönroos, et al. (1990), que muestran tres dimensiones de la calidad que se conceptúan como la calidad técnica, la calidad funcional y la calidad de imagen. Grönroos (1990) plantea que la calidad que perciben los clientes es la que se da por la integración de los tres elementos mencionados en el párrafo anterior Gráfico 10. La calidad técnica sugiere qué se da, mientras la calidad funcional explica cómo se da y estos se relacionan directamente con la imagen corporativa como elemento necesario para medir la calidad percibida en función única del desempeño (Duque, 2005).

Gráfico Nº 10: Modelo Nórdico de la calidad del servicio



Fuente: Grönross (1984, p. 40)

La segunda escuela, es liderada por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985, 1988), consideran al consumidor como el juez de la calidad. De esta corriente norteamericana se deriva el instrumento de medición que permitió cuantificar la calidad percibida del servicio el cual es conocido como el Servqual. Este instrumento de medición recoge 2 elementos básicos (expectativas y percepciones) que se agruparon a lo largo de 5 dimensiones (en un principio fueron 10, que posteriormente fueron reducidas a la mitad sustentado en

estudios estadísticos que establecieron correlaciones entre unas y otras) que pretenden establecer la superioridad general del servicio.

Kotler y Armstrong (2003), sostienen que la calidad tiene una directa vinculación con el valor y la satisfacción del cliente. Más ampliamente hablando, la calidad puede ser definida como la totalidad de aspectos y características de los bienes o servicios que se relacionan con su habilidad para satisfacer las necesidades del cliente. Kotler (2005) también afirma que la calidad va más allá de la cualidad de no tener ningún defecto, que inicia en lo que el cliente espera (las necesidades) y termina con el valor percibido (la satisfacción).

3.2.2. Servicios

Horovitz (2000) señala que el servicio es una transacción comercial por la cual se paga, para otros es una oferta que proporciona auténticos beneficios innovadores. De acuerdo con Cantú (2006) el servicio es una actividad o conjunto de actividades de naturaleza casi siempre intangible que se realiza a través de la interacción entre el cliente y el empleado y/o instalaciones físicas de servicio, con el objeto de satisfacer un deseo o necesidad del primero.

Evans y Lindsay (2008) definen servicio como cualquier actividad primaria o complementaria que no produce directamente un bien físico, es decir, la parte sin producto de la operación entre el comprador (cliente) y vendedor (proveedor). Para Zeithaml y Bitner (2002), los servicios son acciones, procesos y ejecuciones.

Los motivos por los cuales es importante estudiar los servicios son las diferencias que tiene su comercialización con la comercialización de bienes. Un experto en marketing de una empresa productora de bienes puede sufrir un enorme fracaso al quedar a cargo del marketing de una empresa de servicios, y esto es porque son dos mundos distintos, dos mundos donde, si bien se comparten ciertos aspectos generales, la satisfacción de los clientes y la rentabilidad de largo plazo se juegan en canchas distintas y bajo reglas un tanto diferentes (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985)

3.2.2.1. Servicios: tipos

El servicio puede clasificarse en cuatro categorías:

- **Industrias y compañías de Servicio:** Su producto principal es un servicio. En esta división se encuentran servicios hoteleros, de transporte y atención de salud.
- **Servicios como productos:** Corresponden a diferentes ofertas de productos intangibles que los clientes valoran y por los que pagan en el mercado.
- **Servicio al cliente:** Es el servicio proporcionado en apoyo de los productos centrales de una compañía.
- **Servicio derivado:** Es aquel servicio proporcionado por un producto o bien físico, que es valorado al momento de desear adquirirlo.

3.2.2.2. Características de los Servicios

Los servicios, a diferencia de los bienes, tienen varias características, las que se mencionan a continuación:

1. **Intangibilidad:** Los servicios al ser acciones o ejecuciones, no se pueden ver ni tocar. Por lo mismo, un servicio no puede ser inventariado, y no puede exhibirse o comunicarse con facilidad.
2. **Heterogeneidad:** Debido a que los servicios son ejecuciones con frecuencia producidas por humanos, no hay dos servicios que sean precisamente iguales. Esto ocurre también porque no hay dos clientes exactamente iguales, y los empleados pueden variar en su desempeño según el día y la hora en que estén trabajando.
3. **Producción y consumo simultáneos:** Los servicios generalmente se producen y se consumen a la vez, a diferencia de los bienes, que en su mayoría son producidos, y luego consumidos.
4. **Perecederos:** Los servicios se caracterizan por su caducidad, es decir, no pueden ser guardados, almacenados, revendidos o

devueltos. Esto se afirma considerando el hecho que, al producir un servicio, está siendo consumido a la vez, en cambio un bien ya se ha producido, por lo que, si un cliente desea comprarlo, puede exigir otro igual de cambio tiempo después.

También, los servicios se pueden agrupar según diferentes criterios⁸, entre los que se destacan:

1. **Grado de calidad tangible o intangible de los procesos de servicio:** Ciertos servicios incorporan productos físicos y tangibles en el proceso. Según esta clasificación, se define la importancia del empleado y de la experiencia del cliente.
2. **Receptor directo del proceso de servicio:** Un servicio puede diferenciarse de otro, según quien recibe directamente el servicio. De esta manera, se puede distinguir servicios que se realizan a la misma persona, o a posesiones suyas. De esta forma, se diferencia el servicio que brinda un hotel y la reparación de automóviles.
3. **Lugar y momento de la entrega del servicio:** Algunos servicios deben ser presenciales, de modo que el cliente debe acudir a las instalaciones de la empresa, o debe el servicio ser llevado al cliente. Por otro lado, la interacción puede ocurrir a través de canales físicos o electrónicos.
4. **Grado de personalización de los servicios:** Este criterio se basa en el grado de adaptación del servicio a las necesidades del cliente, o la estandarización a los requerimientos generales de los clientes.
5. **Naturaleza de la relación con los clientes:** En ciertos servicios, el cliente es identificado de manera que se genera una relación entre él y la empresa, pero en otros, el cliente aparece fugazmente, no siendo identificado. Aquí aparece el concepto de lealtad del cliente, pues al ser

⁸Christopher Lovelock, Javier Reynoso, Guillermo D'Andrea y Luis Huete, "Administración de Servicios", primera edición, 2004, p27-30.

capaces de identificar al cliente, es posible generar una relación a largo plazo, para asegurarse márgenes positivos en el futuro.

6. **Nivel de equilibrio entre la oferta y la demanda:** Algunas empresas de servicios enfrentan una demanda relativamente constante; sin embargo, aquellas que no pertenecen a ese grupo, deben realizar mayores esfuerzos para pronosticar y responder a dichas fluctuaciones de la demanda.
7. **Grado en el que las instalaciones, el equipo y las personas forman parte de la experiencia:** Existen muchos casos donde las exposiciones de elementos tangibles en el sistema de entrega del servicio influyen de gran manera en la experiencia del cliente. Tanto las instalaciones, como el equipo y el personal, determinan el grado de satisfacción del cliente con el servicio, especialmente en los casos donde la interacción es presencial.

3.3. Calidad del Servicio y Satisfacción en el Servicio.

Calidad del servicio y satisfacción son dos elementos que, a pesar de ser subjetivos, juegan un rol fundamental en la determinación de las elecciones de los consumidores, sus decisiones de profundizar o cortar una relación y, por lo tanto, en la retención de consumidores y las ganancias de largo plazo.

Estos conceptos son muy distintos y es de gran relevancia saber identificarlos. En el trabajo de Caruana, Money y Berthon podemos ver algunas de las diferencias que es posible encontrar en la literatura sobre el tema: La satisfacción o insatisfacción resulta de experimentar un encuentro de servicio y comparar ese encuentro con lo esperado (Oliver R.1980). La calidad de servicio percibida puede ser definida como el juicio del consumidor sobre la superioridad o excelencia del producto, mientras el valor percibido es la evaluación general de la utilidad de un servicio basado en percepciones de lo que se recibe y lo que se entrega (Zeithaml, 1988). Las dimensiones de la calidad son específicas, mientras los juicios de satisfacción tienen un rango más amplio de dimensiones que también incluyen aspectos de la calidad (Oliver R. 1993a). Además, la evaluación de la satisfacción requiere de la

experimentación del consumidor, mientras la calidad no (Bolton & Drew, 1991a). El valor es visto más como algo personal e individual que la calidad, e involucra dar y recibir (Zeithaml, 1988).

En esta sección se aclararán las confusiones mediante una explicación un poco más profunda de cada uno de los constructos. Comenzaremos por una revisión del concepto de “Satisfacción del Cliente”, para continuar con “Calidad del Servicio”.

Satisfacción del cliente

La satisfacción de las necesidades de los clientes es la clave de los intercambios entre empresas y mercado, y desde los orígenes del marketing la satisfacción ha sido considerada como el factor determinante del éxito (Gil, Sánchez, Berenguer, & González-Gallarza, 2005). Es sabido que el aumento de la satisfacción y de la retención de consumidores lleva a un aumento en las ganancias, word-of-mouth positivo, y menores gastos de marketing (Reichheld, 1996; Heskett, Sasser, & Schlesinger, 1997). Es decir, estamos a todas luces frente a un tema de gran relevancia para las empresas de servicio.

Son múltiples las definiciones que se han realizado sobre este constructo, siendo muchas de ellas no coincidentes (Giese & Cote, 2000; Vanhamme, 2001; Yi, 1990). Si bien esta variedad de definiciones ayuda a enriquecer su significado y elevan su conocimiento, también indica una cierta confusión en la investigación, tal vez explicada por el doble enfoque: *proceso-resultado* que ha marcado los aportes en la literatura (Gil, Sánchez, Berenguer, & González-Gallarza, 2005).

A la hora de hablar de los factores que determinan la satisfacción de un cliente, en base a lo mencionado por Zeithaml *et al* (2009) en su libro, se puede decir que “la satisfacción del cliente está influida por características específicas del producto o servicio, las percepciones de la calidad del producto y servicio, y el precio. Además, factores personales como el estado de ánimo o estado emocional del cliente y factores situacionales como las opiniones de los familiares también influirán en la satisfacción”.

Las empresas de servicio típicamente miden la satisfacción de manera regular usando escalas de tipo Likert que miden el nivel de satisfacción basándose en el último encuentro de servicio de los clientes (Heskett, Sasser, & Schlesinger, 1997; Peterson & Wilson, 1992). Lo que es muy importante no olvidar a la hora de medir niveles de satisfacción es que, al igual que lo que sucede con la calidad de servicio, la satisfacción es un constructo de características multidimensionales (Sureshchandar, Rajendran, & Anantharaman, 2002).

Calidad del Servicio

La calidad percibida del servicio es un juicio global de la superioridad o excelencia de una empresa, y se relaciona con la diferencia entre expectativas y percepciones (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988; Bolton & Drew, 1991b). Además, a la hora de definir este constructo se hace mención a que los consumidores juzgan la calidad de los servicios con base en sus percepciones del resultado técnico proporcionado, el proceso por el que se entregó este resultado y la calidad de los alrededores físicos donde se entrega el servicio (Brady & Cronin, 2001), es decir: Calidad del resultado, calidad de la interacción y calidad del ambiente físico. También hay otras definiciones que dividen la calidad percibida del servicio en dos dimensiones: Calidad técnica y calidad funcional (Grönroos, 1984). La primera dimensión hace referencia a “qué” es recibido por el consumidor, y la segunda a “cómo” es entregado el servicio. Esta última dimensión es la más importante, y hace referencia a la interacción psicológica que sucede durante el intercambio. Con esto último, estamos hablando no sólo de la percepción de la interacción con quien entrega el servicio, sino también con el entorno del servicio.

Estas y otras definiciones nos hablan de una calidad de servicio con características multidimensionales. En esta línea, uno de los trabajos que dio el puntapié inicial a muchos otros fue uno que proponía diez dimensiones que determinaban la calidad de servicio: fiabilidad, capacidad de respuesta, la competencia, el acceso, la cortesía, la comunicación, la credibilidad, la seguridad, la comprensión / conocimiento de los clientes, y tangibles (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985b). Acá se proponía que la percepción

general de calidad estaba determinada por las diferencias entre el desempeño esperado y el desempeño percibido en estas diez dimensiones.

Luego, a través de pruebas empíricas, nace SERVQUAL cambiando las diez dimensiones mencionadas antes por un modelo de 22 ítems en 5 dimensiones: confiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y tangibles (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988). Estas dimensiones muestran la forma en que los consumidores organizan la información de un servicio en sus cabezas para poder hacer un juicio acerca de la calidad de éste. La parte de las expectativas del instrumento tiene que ver con empresas ideales que entregan un servicio de excelente calidad.

A continuación se detallará cada una de estas 5 dimensiones basándose en el libro de Parasuraman, Zeithaml, & Berry (2009):

- **Confiabilidad:** Se define como la capacidad de entregar el servicio prometido de forma segura y precisa. Estamos hablando de una empresa que cumple sus promesas (sobre suministro del servicio, solución de problemas y fijación de precios). Cuando una empresa no entrega el servicio central que los clientes creen que están comprando les fallan a sus clientes en la forma más directa.
- **Capacidad de Respuesta:** Se define como la disposición a entregar un servicio expedito y a ayudar a los clientes. En esta dimensión se enfatiza la atención y la prisa al responder a las solicitudes, preguntas, quejas y problemas del cliente. Esta capacidad de respuesta se comunica a los clientes a través de la cantidad de tiempo que tienen que esperar por la asistencia, las respuestas a sus preguntas o la atención a los problemas.
- **Certeza:** Se define como el conocimiento y cortesía de los empleados, y la capacidad de la empresa y sus empleados para inspirar al cliente credibilidad y confianza. La confianza y credibilidad pueden encarnarse en una persona que vincula al cliente con la empresa, o en la organización misma.
- **Empatía:** Se define como la atención individualizada cuidadosa que la empresa proporciona a sus clientes. La esencia está en que, a través de

un servicio personalizado o adaptado al gusto del cliente, el cliente se sienta único y especial, y que que la empresa comprende sus necesidades.

- **Tangibles:** Se define como la apariencia de las instalaciones físicas, equipo, personal y materiales de comunicación. Estos elementos proporcionan representaciones físicas o imágenes del servicio que los clientes, en particular los nuevos, usarán para evaluar la calidad.

En conclusión, Calidad del servicio y Satisfacción son dos constructos distintos, pero estrechamente relacionados (Hurley & Estelami, 1998). Según algunos autores la calidad es una causa de la satisfacción (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985b; Oliver R., 1993b; De Ruyter, Bloemer, & Peeters, 1997), mientras que para otros es una consecuencia de la misma (Bitner, 1990; Bolton & Drew, 1991b). A pesar de estas dos visiones distintas, existe consenso creciente en torno a la idea de la calidad percibida como antecedente de la satisfacción (Bloemer, Ruyter, & Peeters, 1998), llegando a un estudio con evidencia empírica -consistente con estudios anteriores- que demostró que la calidad del servicio lleva a la satisfacción (Lee, Lee, & Yoo, 2000), y a definiciones que hablan de la satisfacción como resultado de la valoración que el cliente hace sobre la calidad percibida del servicio entregado por la empresa (Alet, 1994).

3.4. La importancia de la competitividad en la calidad

En este mundo globalizado, es preciso trabajar con calidad para poder ser competitivos ante la globalización que exige más cada día. Cantú (2006), comenta que es un hecho inevitable que en esta época, casi en cualquier parte del mundo, la clave del éxito reside en ser competitivos, entendiendo por ello el éxito que la sociedad obtenga los satisfactores materiales y emocionales que le permitan vivir con calidad. El conjunto de satisfactores es tan extenso como las expectativas de cada individuo en función de su nivel socioeconómico. Sin embargo, en todos los casos se requiere que las organizaciones dedicadas a generar dichos satisfactores sean competitivas, esto es, tener la capacidad de atraer el interés de accionistas (capital económico), empleados (capital intelectual) y clientes (ventas). La excelencia en la calidad se reconoce ahora como clave para la competitividad mundial y se promueve en gran medida en

todas las industrias. Por tanto, la competitividad es un criterio importante para las personas que desarrollan el producto, (Juran, 1990).

Se requiere de estrategias competitivas y una de ellas es ofrecer una mejor calidad en el servicio. El juicio sobre la calidad de un producto conduce al final a la medida de satisfacción del cliente, la que es proporcional, al grado en que las cualidades del producto, una vez en uso, cumplen con sus expectativas. Esto es lo que convierte a la calidad en un concepto cualitativo e intangible, que para poder controlar es necesario “traducirlo” a algo cuantitativo y tangible, (Cantú, 2006).

3.5. Problemas para ofrecer calidad

Las percepciones que se tienen sobre calidad del servicio van cambiando conforme el cliente va conociendo el producto y cuando sus hábitos y nivel de vida cambian también. A medida que van surgiendo estos cambios en sus gustos, hábitos y comportamientos, va también cambiando su exigencia en lo que refiere a la calidad para que al final termine deseando lo mejor.

Por otro lado, lo que se entiende como calidad concebida y lo que se percibe como calidad muy difícilmente se acompañan. La excelencia de un servicio nuevo muy rara vez resulta igual para un consumidor como para quien ofrece el servicio. Esto quiere decir, que expresar no estar satisfecho, puede suponer poner en ridículo a alguien o hacer ver mal a una persona, Es mucho más simple reclamar sobre un bien defectuoso que sobre un cajero sin experiencia o poco amable. Esa falta de oportunidad para conocer las percepciones de los clientes, en lo que refiere a servicios, es un asunto de importancia para las empresas, puesto que a un consumidor que después de su primera experiencia quede con una percepción negativa, la probabilidad que sea un cliente perdido tras esa relación con la empresa es absolutamente alta.

Así mismo, cuando un cliente hace la evaluación de la calidad del servicio que recibe, éste no puede desagregar sus elementos. El cliente hace un juicio completo evaluándolo como un todo, debido a que lo que realmente importa, es la impresión de todo el conjunto en sí, y es por esto que cuando existe alguna imperfección en un componente de un servicio, el cliente tiende a globalizar las

imperfecciones a todo el servicio. De esta manera, es esencial que en la política de calidad de servicio de la empresa, exista consistencia entre todos los elementos y actores que intervienen en la entrega del servicio. Por esta razón cuando se habla de servicios, se dice, que la calidad es total, o no existe.

Los servicios presentan la particularidad a diferencia de los bienes, y es que se producen y se consumen al mismo tiempo. Un saludo cordial en un almacén no puede fabricarse, controlarse, almacenarse y luego consumirse, es instantáneo. Un servicio defectuoso no se puede revender en el mercado de lo usado, tampoco es posible repararlo, ni se puede hacer el cambio por un buen servicio, de ahí que sea importante entregarlo bien en la primera ocasión.

Gráfico N° 11: Conceptualización de la calidad de los servicios según el modelo Servqual.



Fuente: Zeithaml (2002)

Por otro lado, otro problema que se encuentra para ofrecer buena calidad de los servicios es la distancia geográfica. Si una empresa produce un bien destinado a diferentes mercados, sin lugar a dudas es mucho más simple

controlar la calidad de producción, que la de los canales de distribución y los puntos de venta que van a llevar el bien hasta el consumidor final, a pesar de que sea el mismo producto, puede ser entregado de forma distinta en lo que a servicio se refiere. En el Gráfico 11 se puede observar como Zeithaml (2002) conceptualiza los servicios en las 5 dimensiones del modelo Servqual

3.6. Modelo Servqual.

Se han construido una cantidad de modelos que pretenden medir la calidad de los servicios como el Servqual (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985, 1988) Y el Servperf (Cronin y Taylor, 1992). Estos dos son los que han concentrado la mayor cantidad de aplicaciones y han aportado al desarrollo de investigaciones sobre el tema. La diferencia más notoria entre los dos modelos es que el Servqual utiliza un instrumento con el cual mide las percepciones y expectativas y las cruza, y el Servperf hace uso únicamente de las percepciones.

El modelo de discrepancias como se le llama también al modelo Servqual, tiene beneficios frente a otros instrumentos de medición parecidos puesto que unifica los aspectos básicos de una forma simple y no muy difícil de comprender y por supuesto aplicarlo. Investigadores del tema de la calidad de los servicios, comparan entre las más importantes tendencias que se han desarrollado en lo que refiere a este tema: la escuela norteamericana representada por Parasuraman, Zeithaml y Berry y la escuela nórdica representada por Gronroos. Los modelos planteados contemplan 5 brechas o Gaps que pueden resumirse así (Fernández, et al, 1997).

El Modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio fue elaborado por Zeithaml, Parasuraman y Berry cuyo propósito es mejorar la calidad de servicio ofrecida por una organización. Utiliza un cuestionario tipo que evalúa la calidad de servicio a lo largo de cinco dimensiones: fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos tangibles. Está constituido por una escala de respuesta múltiple diseñada para comprender las expectativas de los clientes respecto a un servicio. Permite evaluar, pero también es un instrumento de mejora y de comparación con otras organizaciones.

El modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio mide lo que el cliente espera de la organización que presta el servicio en las cinco dimensiones citadas, contrastando esa medida con la estimación de lo que el cliente percibe de ese servicio en esas dimensiones.

Determinando el gap o brecha entre las dos mediciones (la discrepancia entre lo que el cliente espera del servicio y lo que percibe del mismo) se pretende facilitar la puesta en marcha de acciones correctoras adecuadas que mejoren la calidad.

II. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El trabajo fue de tipo descriptivo, se analizó cómo es y cómo se manifestó el fenómeno de la calidad del servicio percibida y sus componentes y permitió detallarlo básicamente a través de la medición de algunos de sus atributos.

Se realizó un estudio documental, donde se recolectó información a través de medios impresos, audiovisuales, Internet, información de artículos científicos. Para la recolección de datos se utilizó la metodología de encuesta “cara a cara”. A través del Modelo SERVQUAL se pretendió conocer qué percepciones tienen los consumidores y cómo hacen un juicio de valor sobre el servicio; también permitió diagnosticar de manera global el proceso de servicio objeto de estudio y se estableció la técnica que se empleó para sustentar el modelo de medición propuesto en este trabajo.

CAPITULO 4: FUNDAMENTACIÓN METODOLÓGICA

De conformidad a la normatividad académica vigente y luego de tratar todo lo relativo a la presente investigación con el Tutor de la misma, se procedió a efectuar las actividades que se muestran a continuación:



4.1. Revisión bibliográfica

Definida los objetivos de la investigación y enmarcada en su temática, se procedió a revisar y captar la información secundaria sobre ella. Se consultó principalmente, bibliografía sobre competitividad, calidad, investigación de mercados, metodología de la investigación científica, estadística, comportamiento del consumidor; administración y gestión de empresas; así mismo, tesis, ensayos, investigaciones, etc., sobre medición de la calidad de los servicios del sector automotriz a nivel nacional e internacional. Todo este instrumental bibliográfico y documentario se puede ver al final de la presente investigación.

4.2. Información Empresarial

Con la aprobación de la empresa concesionaria AUTOMOTRIZ CISNE SRL, AREQUIPA se obtuvo información y realizó un análisis administrativo integral y funcional de la empresa, y en especial, de sus unidades de decisión, ejecutivos y técnicos responsables de brindar los servicios de venta y post venta de vehículos.

Automotriz Cisne SRL, es una empresa comercial creada el año 2007 en la ciudad de Arequipa-Perú, la cual tiene la exclusiva finalidad de desarrollar ventas y servicios para la marca Chevrolet en la región Arequipa, teniendo tres locales ubicados estratégicamente en zonas comerciales e industriales de los cuales uno de ellos es el más amplio de toda la Región Sur del Perú, contando para ello con los registros y autorizaciones correspondientes.

4.2.1 Misión y visión.

Misión

Consolidar la empresa como la Concesionaria Chevrolet más importante de la Región, hasta alcanzar el liderazgo de la marca en el mercado automotriz de la zona.

Visión

Es una empresa con sólidos valores profesionales y morales, que brinda completa satisfacción a sus clientes en la venta de sus productos y servicios automotrices, en un contexto de respeto al medio ambiente, responsabilidad social comprobada y en plena armonía con sus colaboradores.

Entorno: localización de la región

La Región Arequipa se encuentra ubicada en la Zona Sur del País, con una superficie de 63,345.39 Km que representa el 4.93 % del territorio nacional.

Limita por el norte con las Regiones de Ica y Ayacucho, por el este con Apurímac, Cuzco y Puno, por el sur con Moquegua, por el oeste con el Océano Pacífico

La capital de la Región es la provincia de Arequipa con la ciudad del mismo nombre, la cual dista 1,015 Km. de la capital del Perú, la ciudad de Lima.

Cuenta con ocho Provincias y ciento veinte y nueve distritos

Ciudades Importantes: Mollendo, Cumaná, Pedregal Majes, Chivay.

Otras ciudades alrededor: Moquegua, Tacna, Ilo (TACNA), Juliaca (PUNO) Espinar, (CUZCO), Nazca (ICA).

4.3. De los cuestionarios

Para el diseño y uso de este instrumento se tomó en cuenta, en primer término, las necesidades, percepción y actitudes de los clientes de tal forma que ello permitiera entender como ellos definen la calidad de los servicios de pre y post venta de venta automotriz y, en segundo lugar, las dimensiones, los constructos, criterios e indicadores observables, preguntas y respuestas relacionadas con los servicios de venta y post venta automotriz que permitieran evaluar la percepción de la calidad de estos servicios, tuvieron como referencia directa el modelo SERVQUAL o de las cinco brechas de medición de la calidad de los servicios desde el punto de vista del cliente, expuesto en diversos

investigaciones realizadas por Valarie Zeithaml, A. Parasuraman y Leonard Barry Gráfico 12.

Cabe mencionar que, el cuestionario SERVQUAL consta de tres secciones: en la primera se interroga al cliente sobre las expectativas que tiene acerca de lo que un servicio determinado debe ser. Esto se hace mediante 22 declaraciones en las que el usuario debe situar, en una escala de 1 a 7, el grado de expectativa para cada una de dichas declaraciones.

En la segunda, se recoge la percepción del cliente respecto al servicio que presta la empresa. Es decir, hasta qué punto considera que la empresa posee las características descritas en cada declaración.

Finalmente, otra sección, situada entre las dos anteriores, cuantifica la evaluación de los clientes respecto a la importancia relativa de los cinco criterios, lo que permitirá ponderar las puntuaciones obtenidas.

Las 22 declaraciones que hacen referencia a las cinco dimensiones de evaluación de la calidad citadas anteriormente, agrupados de la siguiente manera:

- Elementos tangibles: Ítems de 1 al 4.
- Fiabilidad: Ítems del 5 al 9.
- Capacidad de respuesta: Ítems del 10 al 13.
- Seguridad: Ítems del 14 al 17.
- Empatía: Ítems del 18 al 22.

Por lo tanto, el modelo se basa en la brecha que experimenta el cliente, que consiste en la diferencia entre las expectativas que tiene previamente del servicio y las percepciones que posee del mismo al experimentarlo. Las expectativas de los clientes provienen ya sea del precio y publicidad, que corresponden a factores controlados por la compañía, como de su estado de ánimo, necesidades y comunicación boca-a-oido, que no son controlados por ella.

Reiteramos que, las cinco dimensiones relativas a los criterios de evaluación que utilizan los clientes para valorar la calidad en un servicio son:

Confiabilidad: Habilidad de la empresa para realizar el servicio de pre y post venta de vehículos de forma cuidadosa y fiable.

Capacidad de respuesta: Disposición para ayudar a los usuarios y entregar los servicios de pre y post venta de vehículos de manera rápida.

Seguridad: Conocimientos y atención mostrados por los trabajadores y sus habilidades para generar credibilidad y confianza. Se puede dividir en las dimensiones Profesionalidad, Cortesía, Credibilidad (honestidad) y Seguridad (Inexistencia de riesgos).

Empatía: Entrega de una atención personalizada a los clientes de parte de la empresa. Existen tres dimensiones que son parte de la empatía: Accesibilidad, Comunicación y Comprensión del Usuario.

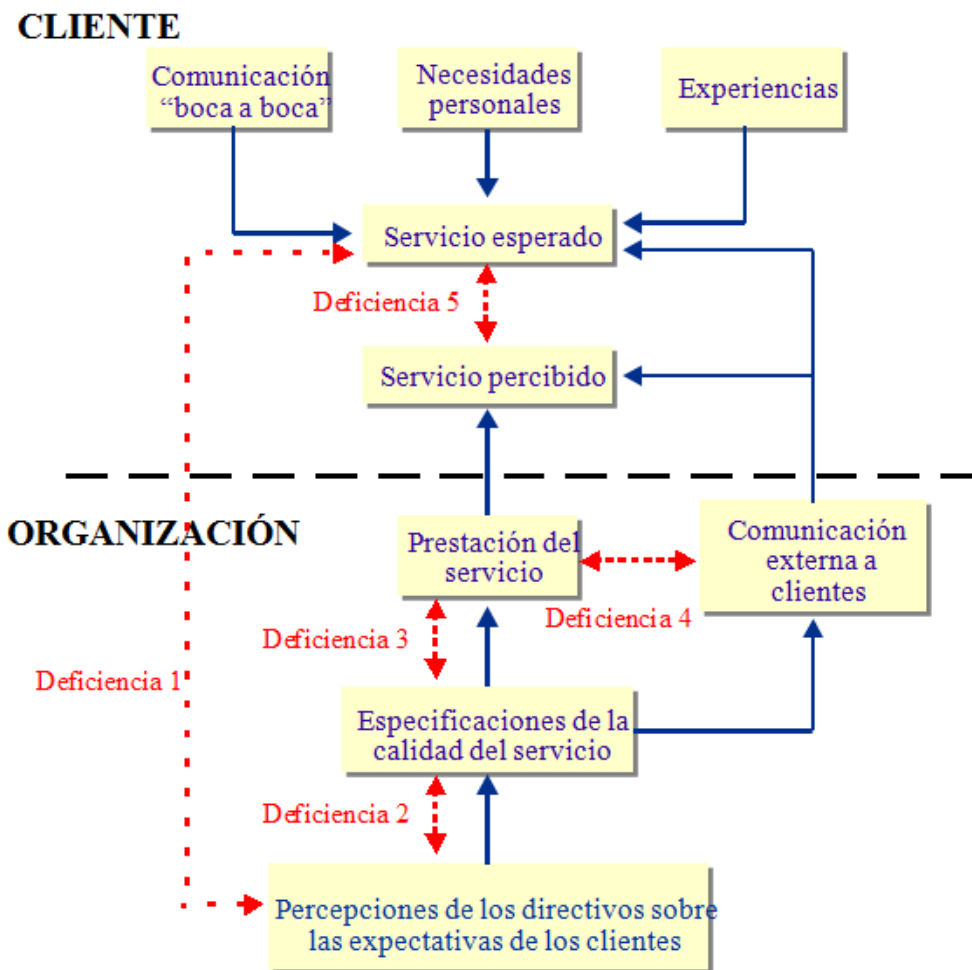
Elementos tangibles: Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.

La meta de la empresa de servicios de pre y post venta de vehículos sería cerrar aquella brecha existente entre lo que el cliente espera y lo que percibe. Por ello indicamos que las cinco brechas existentes (Gráfico 12) en el servicio brindado por la empresa son:

Brecha 1: Discrepancia entre las Expectativas de los clientes y percepciones de los directivos respecto a dichas expectativas: La principal causa de esta deficiencia es la carencia de comprensión por parte de la empresa de las expectativas de los clientes. Esto se puede deber a la orientación inadecuada de la investigación de mercados, falta de comunicación entre las partes o enfoque insuficiente en las relaciones con clientes⁹.

⁹Valarie Zeithaml, Mary Jo Bitner y Dwayne Gremler, "Marketing de Servicios", quinta edición, 2009, p34.

Gráfico Nº 12: Conceptualización de la calidad de los servicios



FUENTE: ZEITHAML (1992)

Brecha 2: Discrepancia entre la Percepción de los directivos respecto a las expectativas de los clientes y las especificaciones de la calidad en el servicio: Muchas veces las empresas de servicio no traducen de manera correcta las expectativas de sus clientes en especificaciones de calidad del servicio que los empleados comprendan y luego realicen.

Algunos factores que llevan a esta brecha son el diseño deficiente del servicio y la ausencia de estándares orientados al cliente.

Brecha 3: Discrepancia entre las especificaciones de la calidad del servicio y el servicio que actualmente se está brindando a los clientes:

Corresponde a la brecha del desempeño del servicio, y se basa en la idea de que los empleados deben realizar el trabajo que establecen los estándares de servicio orientados al cliente.

Algunas formas de explicar dicha discrepancia, son las deficiencias en las políticas de recursos humanos, fracaso en igualar oferta y demanda y problemas con intermediarios del servicio¹⁰.

Brecha 4: Discrepancia entre el servicio que actualmente se está brindando a los clientes y la comunicación externa entregada a los clientes:

Una gran brecha se genera al prometer un servicio mayor al que se brinda, a través de publicidad en los medios y comunicación a través de otras fuentes. De esta forma se elevan las expectativas que el cliente posee del servicio. Esta deficiencia se produce por una falta de comunicación integral de marketing de servicios, administración no efectiva de las expectativas del cliente, hacer promesas exageradas, comunicaciones inadecuadas entre áreas de la compañía o fijación de precios inapropiados¹¹.

Brecha 5: Discrepancia entre el Servicio esperado y servicio percibido por el cliente:

El modelo de las cinco brechas comienza al entender la naturaleza de esta deficiencia, punto de inicio del proceso de mejora de la calidad del servicio¹².

En concordancia con lo anterior debemos indicar que, por producir coeficiente de confiabilidad más altos y con menos elementos que otras escalas, se tomó como formato de respuesta para los cuestionarios el método de Dennis Likert, el cual presenta una escala bipolar de 1 a 5. El extremo inferior representa una

¹⁰ Valarie Zeithaml, Mary Jo Bitner y Dwayne Gremler, "Marketing de Servicios", quinta edición, 2009, p39.

¹¹ Valarie Zeithaml, Mary Jo Bitner y Dwayne Gremler, "Marketing de Servicios", quinta edición, 2009, p42.

¹² Valarie Zeithaml, Mary Jo Bitner y Dwayne Gremler, "Marketing de Servicios", quinta edición, 2009, p43.

respuesta negativa, mientras que el extremo superior representa una respuesta positiva

RESPUESTA TIPO LIKERT

| TOTAL DESACUERDO | DESACUERDO | NI ACUERDO NI DESCUERDO | ACUERDO | TOTAL ACUERDO |
|---------------------|------------|-------------------------------|---------|------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Para asegurar que las aseveraciones de los cuestionarios de pre y post venta no sean ambiguas y sean interpretadas de igual forma por los clientes que participen en la investigación, se procedió a utilizarlos tomando una muestra piloto de 20 clientes. Luego de analizar el contenido de las respuestas e informes de los encuestadores, se procedió a mejorar y definir los instrumentos finales. Finalmente, utilizando el en el software estadístico SPSS y el método de Alfa de Cronbach se estimó los coeficientes que nos permiten indicar que es excelente el grado de relación o confiabilidad entre sí de las aseveraciones que conforman los cuestionarios de pre y post venta definitivos.

Los rangos de percepción o satisfacción del cliente (RSC) en la escala de medición Likert que hemos utilizado son los siguientes:

| RSC | SATISFACCION |
|---------------|-------------------------------|
| De 80% a 100% | Totalmente Satisfecho |
| De 79% a 60% | Satisfecho |
| De 59% a 40% | Ni Satisfecho Ni Insatisfecho |
| De 39% a 20% | Insatisfecho |
| De 19% a 0% | Totalmente Insatisfecho |

4.4. Diseño Muestral

La definición del tamaño muestral de la presente investigación se realizó siguiéndolos pasos siguientes:

- En consideración a que los clientes que integran el mercado donde participa **AUTOMOTRIZ CISNE SRL, AREQUIPA** es la macro región sur del país y del tiempo, ubicación y costo elevadísimo que acarrearía tomar en cuenta dicho espacio para la realización del estudio, se determinó que el alcance o mercado objetivo de la investigación solo tuviera como marco muestral la metrópoli de Arequipa conformada por los distritos de: Alto Selva Alegre, Arequipa, Cayma, Cerro Colorado, Jacobo Hunter, José Luis Bustamante y Rivero, Mariano Melgar, Miraflores, Paucarpata, Sachaca, Socabaya, Tiabaya y Yanahuara.
- Teniendo el registro interno de clientes de pre y post venta de vehículos Chevrolet de AUTOMOTRIZ CISNE SRL, AREQUIPA (ACA), según razón social natural o jurídica, centro poblado y dirección del domicilio, y de los servicios de venta y post venta demandados por los clientes en el periodo 1914-1916, se procesó dicha información y se obtuvo la población total objetivo que se muestra en el Cuadro 8:

**Cuadro Nº 8: Clientes de venta y post venta, según domicilio distrital
2014-2016**

| DISTRITO | 2014 | | 2015 | | 2016 | | 2014-2016 | |
|-------------------------------|--------------|---------------|--------------|---------------|--------------|---------------|---------------|----------------|
| ALTO SELVA AELGRE | 209 | 1.97% | 215 | 2.03% | 217 | 2.05% | 641 | 6.04% |
| AREQUIPA | 654 | 6.16% | 983 | 9.26% | 1,107 | 10.43% | 2,744 | 25.86% |
| CAYMA | 256 | 2.41% | 323 | 3.04% | 294 | 2.77% | 873 | 8.23% |
| CERRO COLORADO | 289 | 2.72% | 507 | 4.78% | 471 | 4.44% | 1,267 | 11.94% |
| JACOBO HUNTER | 137 | 1.29% | 169 | 1.59% | 122 | 1.15% | 428 | 4.03% |
| JOSE LUIS BUSTAMANTE Y RIVERO | 327 | 3.08% | 407 | 3.84% | 409 | 3.85% | 1,143 | 10.77% |
| MARIANO MELGAR | 171 | 1.61% | 175 | 1.65% | 203 | 1.91% | 549 | 5.17% |
| MIRAFLORES | 160 | 1.51% | 195 | 1.84% | 228 | 2.15% | 583 | 5.49% |
| PAUCAPATA | 348 | 3.28% | 376 | 3.54% | 382 | 3.60% | 1,106 | 10.42% |
| SACHACA | 81 | 0.76% | 99 | 0.93% | 82 | 0.77% | 262 | 2.47% |
| SOCABAYA | 171 | 1.61% | 200 | 1.89% | 186 | 1.75% | 557 | 5.25% |
| TIABAYA | 43 | 0.41% | 58 | 0.55% | 45 | 0.42% | 146 | 1.38% |
| YANAHUARA | 82 | 0.77% | 124 | 1.17% | 105 | 0.99% | 311 | 2.93% |
| AREQUIPA METROPOLITANA | 2,928 | 27.60% | 3,831 | 36.11% | 3,851 | 36.30% | 10,610 | 100.00% |

FUENTE: AUTOMOTRIZ CISNE SRL. AREQUIPA

En razón a los objetivos de la investigación, los elementos y las unidades de muestreo son los clientes de venta y post venta que residen en la metrópoli de Arequipa y el periodo de estudio es de 1914 a 1916.

- Para obtener mejor precisión en la generalización de los resultados de la investigación, la determinación del tamaño muestral se enmarco, en primer lugar, en el muestreo aleatorio estratificado por años, distritos domiciliarios y demanda de los servicios de venta y post venta de los clientes, con afijación proporcional al número de clientes existentes en estos tres segmentos, y en segundo término, definiendo un error muestral tolerable del +/- 5% y un nivel de confianza del 95%.
- La selección sistemática de las unidades de muestreo o clientes a participar en el estudio fue de carácter aleatorio con base en intervalo fijo entre las unidades de muestreo listadas después de establecer el punto de partida. Este intervalo fijo se calculó dividiendo el tamaño de la población entre el tamaño de la muestra: $10,610/400 = 26.5$ redondeando al número entero más próximo se tiene 27, luego se estableció el punto de partida aleatorio seleccionando al azar un numero entre 1 y 27 que fue 14. Así, el primer cliente seleccionado fue el que tiene el código 14 y luego continuamos aplicándola cada 14 clientes a partir de ahí. De este modo, encuestaríamos a los clientes 14, 28, 42, y así sucesivamente, hasta tener los 400 clientes que es el tamaño de la muestra establecida.

4.5. Trabajo de campo

Con el propósito de tener un índice de respuesta del 100% de todas las encuestas que se administren para la obtención de los datos de satisfacción de los clientes de los servicios de venta y post venta, se cumplió los pasos siguientes:

- Tomando en cuenta el punto anterior, se realizó los listados de los clientes de pre y de post venta que participarían en la investigación. Se anotó en dichos listados, el nombre y apellidos del cliente y su dirección domiciliaria.

- Para administrar los instrumentos de la investigación se invitó, selecciono y capacito a 10 personas especializadas y con experiencia en entrevistas personales casa a casa y cara a cara.
- Se subrayó a los entrevistadores que señalaran a los clientes seleccionados para participar en las entrevistas que, la empresa AUTOMOTRIZ CISNE SRL, AREQUIPA (ACA) estaba realizando la investigación con el propósito de ser más competitiva mejorando los servicios de venta y post venta que estaba ofertando en el mercadeo de los vehículos marca Chevrolet. Así mismo, que por favor solicitaran, mostrando el cuestionario, en razón a sus vivencias o experiencias valoraran en una escala de 1 a 5 las aseveraciones descritas sobre las características, atributos o servicios de venta y post venta de ACA que se mostraban en los cuestionarios. En la que 1 significa que estaban totalmente en desacuerdo con que la empresa ACA posee esa aseveración y el numero 7 significa que están totalmente de acuerdo con la aseveración. Si sus percepciones no son definitivas pueden indicar o marcar cualquiera de los números intermedios que mejor represente su respuesta. Se debe remarcar que no hay respuesta correcta o incorrecta solo interesa conocer con precisión la percepción que el cliente tiene de la empresa ACA.
- La recopilación de los datos se efectuó los sábados y domingos de las 4 semanas del mes de marzo del 2017. Así mismo, se realizó una supervisión del 10% del total de entrevistas que se efectuaron en cada distrito, para verificar la selección de las unidades de muestreo y administración correcta de los cuestionarios.
- Finalmente, se procedió a efectuar el control de calidad uno por uno de todos los cuestionarios utilizados por los entrevistadores y supervisores, obteniéndose como validación del trabajo de campo un coeficiente del 100% de respuesta.

4.6. Procesamiento de datos

Por utilizarse cuestionarios de carácter estructural la edición, codificación y elaboración del libro de códigos se efectuaron utilizando el paquete de computo estadístico SPSS (Statistical Package for the Social Sciences). La transcripción

de los datos codificados de los cuestionarios se efectuó directamente y de manera manual a la computadora. Seguidamente se procedió a verificar la transcripción de los datos para resolver los errores existentes.

4.7. Análisis de datos

Tomando en cuenta la problemática y el diseño de la investigación, así como la escala de medición de las características de la información generada en el desarrollo del proyecto de investigación, se consideró conveniente utilizar la técnica estadística multivariable de interdependencia de las variables denominada análisis factorial.

Este tipo de análisis estadístico permitirá examinar el conjunto completo de relaciones interdependientes e identificar que dimensiones o factores utilizan los clientes de la metrópoli arequipeña para evaluar la calidad de los servicios de venta y post venta que comercializa AUTOMOTRIZ CISNE SRL, AREQUIPA, de tal forma que le permita definir estrategias de marketing adecuadas que le permitan superar las brechas existentes en la satisfacción o percepciones de la calidad de los clientes de dichos servicios.

Esta técnica estadística multivariable permitirá reducir las 22 variables correlacionadas y agrupadas en las 5 dimensiones de calidad de los servicios de pre y post venta, en uno nuevo dos o tres factores o dimensiones y de menos variables no correlacionadas que sobresalen y permitirán el análisis multivariado factorial.

Se ha tomado la prueba o test de Káiser, Meyer y Olkim (KMO) para evaluar si el análisis factorial en su conjunto es significativo o no. Estos autores proponen los siguientes rangos calificaciones de adecuación del análisis factorial sobre el total de datos:

| | |
|------------------------|---------------------------------|
| $1.0 \geq KMO > 0.90$ | Excelente adecuación muestral |
| $0.90 \geq KMO > 0.80$ | Buena adecuación muestral |
| $0.80 \geq KMO > 0.70$ | Aceptable adecuación muestral |
| $0.70 \geq KMO > 0.60$ | Regular adecuación muestral |
| $0.60 \geq KMO > 0.50$ | Mala adecuación muestral |
| $0.50 \geq KMO > 0.10$ | Adecuación muestral inaceptable |

Así mismo se ha utilizado la prueba o Test de Esfericidad de Bartlett para evaluar si el modelo es significativo o no y cuando se puede aplicar el análisis factorial.

| | |
|------------|---|
| Sig < 0.05 | Se acepta la Hipótesis Nula y se aplica el Análisis Factorial |
| Sig > 0.05 | Se rechaza la Hipótesis Nula y no se aplica el Análisis Factorial |

III. ANÁLISIS DE LA EMPRESA CONCESIONARIA AUTOMOTRIZ CISNE

En esta parte se busca llegar al objetivo final de la tesis: identificar cuáles son las principales causas de buena percepción de la calidad en el servicio de la empresa concesionaria automotriz Cisne, saber qué es lo más importante que salga bien para los clientes a la hora de decidir si la experiencia de servicio fue satisfactoria o no.

Para conseguir esto se realizarán pruebas estadísticas a una base de datos con respuestas a una encuesta de calidad percibida del servicio de clientes reales de la EMPRESA.

CAPITULO 5: ANÁLISIS DE SITUACIÓN.

5.1. Del cuestionario

Los cuestionarios o instrumentos que se administraron para realizar las entrevistas a los clientes son los que se muestran en el Anexo A.

Para la presente investigación la confiabilidad de estos dos instrumentos es excelente por tener los siguientes coeficientes:

| COEFICIENTE | PRE VENTA | POST VENTA |
|-------------------------|------------------|-------------------|
| Alfa de Cronbach | 0.927 | 0.900 |

Para cada una de las dimensiones del cuestionario de pre venta el valor de Alfa de Cronbach muestra una adecuación aceptable como se detalla en los siguientes coeficientes:

| DIMENSION | COEFICIENTE |
|-------------------------------|--------------------|
| ELEMENTOS TANGIBLES | 0.792 |
| FIABILIDAD | 0.771 |
| CAPACIDAD DE RESPUESTA | 0.559 |
| SEGURIDAD | 0.758 |
| EMPATIA | 0.776 |

Así mismo, en cuanto al cuestionario de post venta, también se tiene una adecuación aceptable por tener los coeficientes:

| DIMENSION | COEFICIENTE |
|------------------------|-------------|
| ELEMENTOS TANGIBLES | 0.708 |
| FIABILIDAD | 0.793 |
| CAPACIDAD DE RESPUESTA | 0.542 |
| SEGURIDAD | 0.785 |
| EMPATIA | 0.762 |

Finalmente, los contrastes de Bartlett nos dicen que nos es significativa la hipótesis nula de variables iniciales interrelacionadas, y por tanto tienen sentido aplicar el análisis factorial.

5.2. Tamaño de la muestra

Tomando en cuenta el mercado objetivo de la investigación, el aspecto temporal y tipo del servicio demandado, las características y la ubicación de los domicilios de los clientes y el presupuesto del trabajo de campo, así como, el error máximo aceptado en los resultados, para calcular el tamaño de la muestra se aplicó la siguiente formula:

$$n = \frac{\alpha^2 N p q}{e^2 (N-1) + \alpha^2 p q}$$

En donde:

| | | | | |
|------------|---|--------------------------|---|--------|
| α^2 | = | coeficiente de confianza | = | 3.84 |
| N | = | población o universo | = | 10,610 |
| p | = | probabilidad a favor | = | 50% |
| q | = | probabilidad en contra | = | 50% |
| e | = | error de estimación | = | 5% |
| n | = | tamaño de la muestra | = | ? |

$$n = 3.84 \times 10,610 \times 0.50 \times 0.50 / (0.05)^2 \times (10,610-1) + 3.84 \times 0.50 \times 0.50$$

$$n = 10,185.6 / 27.4725.$$

$$n = 370 \longrightarrow 400$$

En la investigación se tomó un tamaño muestra de 400 elementos, por lo cual a continuación estimamos la precisión realmente obtenida aplicando la siguiente fórmula para el cálculo del error de estimación dentro de un 95% de confianza:

:

$$e = \sqrt{\alpha^2 p q / n}$$

$$e = \sqrt{3.84 \times 50 \times 50 / 400}$$

$$e = 4.9\%$$

Utilizando el muestreo estratificado con afijación proporcional se seleccionó y fijo el tamaño de la muestra. En el Anexo B y en el siguiente Cuadro 9 se puede apreciar la afijación obtenida:

Cuadro N° 9: Afijación muestral estratificada por años y distritos de Arequipa Metropolitana 2014-2016

| DISTRITO | 2014 | 2015 | 2016 | 2014-2016 |
|-------------------------------|------------|------------|------------|------------|
| ALTO SELVA AELGRE | 8 | 8 | 8 | 24 |
| AREQUIPA | 25 | 37 | 42 | 103 |
| CAYMA | 10 | 12 | 11 | 33 |
| CERRO COLORADO | 11 | 19 | 18 | 48 |
| JACOBO HUNTER | 5 | 6 | 5 | 16 |
| JOSE LUIS BUSTAMANTE Y RIVERO | 12 | 15 | 15 | 43 |
| MARIANO MELGAR | 6 | 7 | 8 | 21 |
| MIRAFLORES | 6 | 7 | 9 | 22 |
| PAUCAPATA | 13 | 14 | 14 | 42 |
| SACHACA | 3 | 4 | 3 | 10 |
| SOCABAYA | 6 | 8 | 7 | 21 |
| TIABAYA | 2 | 2 | 2 | 6 |
| YANAHUARA | 3 | 5 | 4 | 12 |
| AREQUIPA METROPOLITANA | 110 | 144 | 145 | 400 |

Fuente: elaboración propia

Finalmente, los perfiles socioeconómicos de los clientes que han participado en la presente investigación se pueden distinguir al detalle en el ANEXO B.

5.3. Resultados de la aplicación del modelo SERVQUAL

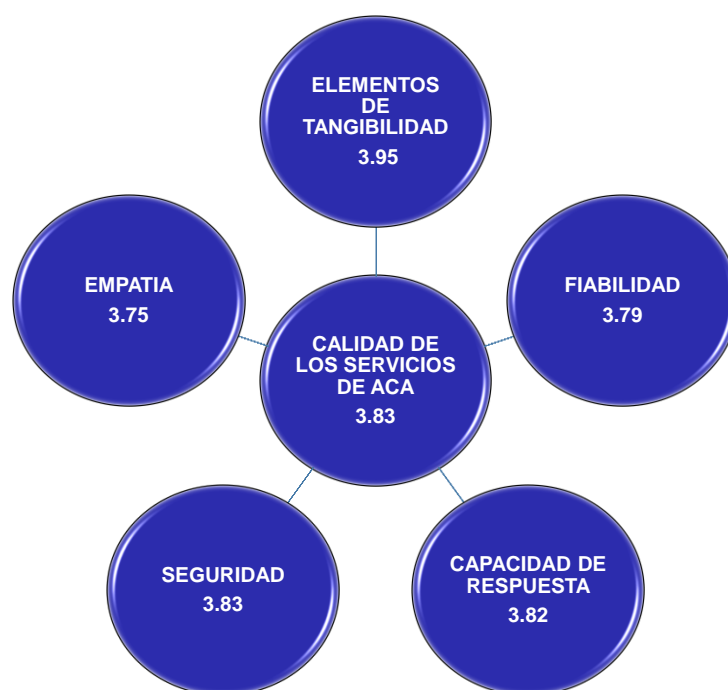
Para lograr los objetivos de la investigación y determinar cuáles son los factores determinantes del nivel de competitividad de la gestión de la empresa ACA se va a realizar, en primer lugar, el análisis simplificado y por separado de

los servicios de pre y post venta y luego trataremos en conjunto los factores determinantes que se deben mejorar para alcanzar mayores niveles de competitividad y por consiguiente de éxito empresarial.

5.3.1. Calidad de los servicios de ACA

En el Gráfico 13 se puede distinguir que el índice promedio general de la calidad de los servicios de pre y post venta de vehículos Chevrolet que oferta la empresa ACA es del orden del 3.83, lo cual significa que sus clientes en un 76.6% estén “satisfechos” respecto al nivel de expectativas y percepción de lo que recibieron los clientes.

Gráfico N° 13: Percepción de la calidad de los servicios de la empresa ACA



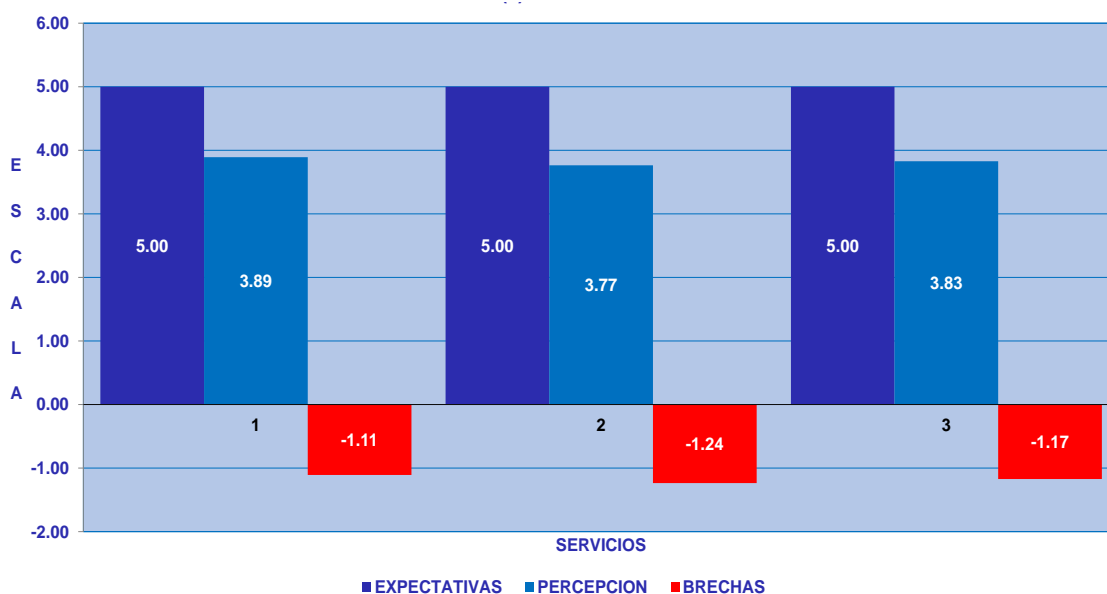
Fuente: Elaboración Propia

Todas las dimensiones consideradas para determinar la calidad de los servicios de pre y post venta que brinda la empresa ACA, muestran indicadores que están por debajo de las expectativas que tienen sus clientes y que no permiten que ellos estén “totalmente satisfechos”. Cabe resaltar que, las cinco dimensiones son consideradas como importantes, pero la relativa a Elementos de Tangibilidad es la que muestra una brecha menor entre las expectativas y

las percepciones de los clientes, ocurriendo lo contrario, es decir, la más crítica es la dimensión Empatía.

El Gráfico 14 nos muestra las brechas negativas que existen entre las expectativas (lo que se espera obtener) y las percepciones (lo que se ha recibido) de los clientes. El 23.3% (-1.17) de los clientes en general no están satisfechos con los servicios de pre y post venta que brinda la empresa ACA, es decir, los clientes han obtenido menos de lo que esperaban del servicio, ello debido a que la brecha negativa de los servicios de post venta del orden del 24.8% (-1.24) es superior a la brecha de los servicios de venta que es del 22.2% (1.11).

Gráfico N° 14: Índice de Calidad de satisfacción de los servicios de preventa (1) post venta (2) y general (3) de la empresa CAP



Fuente: Elaboración Propia

5.3.2. Del servicio de pre venta

En el Gráfico 15 se interpretan los resultados de las cinco dimensiones evaluadas correspondientes a los servicios de pre venta de la empresa ACA. Se puede apreciar que el nivel general de percepción positiva de los clientes que demandan este tipo de servicios es del orden del 77.8%, Esto quiere decir que, los clientes están “satisfechos” respecto a sus expectativas y percepción.

Gráfico N° 15: Promedio de percepciones de la calidad de los servicios de pre venta

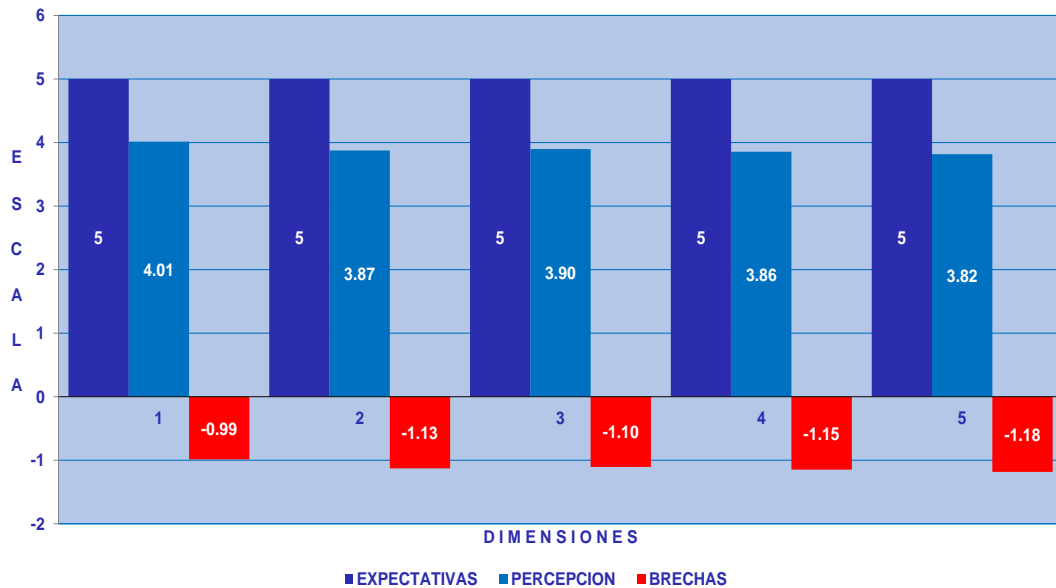


Fuente: Elaboración Propia.

Dicho nivel satisfactorio de los clientes se debe principalmente a que la dimensión Elementos de Tangibilidad muestra un índice del 4.01. Lo cual significa que los clientes perciben positivamente y estén totalmente satisfechos respecto a la modernidad y comodidad de las instalaciones de la empresa, al equipamiento y entrega de material de comunicación sobre los productos que se oferta y a la apariencia física del personal de ventas que atiende en las oficinas de ACA; por otro lado, la dimensión crítica es la Empatía, ya que muestra un índice de percepción del orden de 3.82 promedio que equivale a un 76.4% del rango positivo de satisfacción.

Al observar el Gráfico 16 se advierte que todos los índices de calidad son negativos, lo que indica que la percepción del cliente está por debajo de sus expectativas; así mismo, se puede reparar que la dimensión más cercana a cero, es la de Elementos Tangibles (-0.99), lo cual significa que los clientes se encuentran satisfechos como hemos indicado en el párrafo anterior; por otro lado, la dimensión Empatía tiene una brecha del -1.18 que significa que los clientes recibió y percibió menos de lo que esperaba.

Gráfico N° 16: Índice de calidad de satisfacción en los servicios de venta por dimensiones



Fuente: Elaboración Propia.

Estos resultados se dan, principalmente, debido a que a nivel de las cinco dimensiones que caracterizan el servicio, la más baja es la última denominada Empatía, lo cual advierte que, los clientes perciben que los ejecutivos y agentes de ventas de la empresa ACA no comprenden y corresponden de manera individualizada sus necesidades y expectativas, y el trato a ellos, tampoco es individualizada como es el deseo de este segmento que integran el mercado de demandantes de vehículos marca Chevrolet.

La fiabilidad, la capacidad de respuesta y la seguridad son dimensiones, que si bien cierto, tienen una observación positiva de parte de los clientes que demandan el servicio de venta, son las que representan una evaluación menor de las cinco dimensiones que comprende el modelo que se ha utilizado para el desarrollo de la presente investigación.

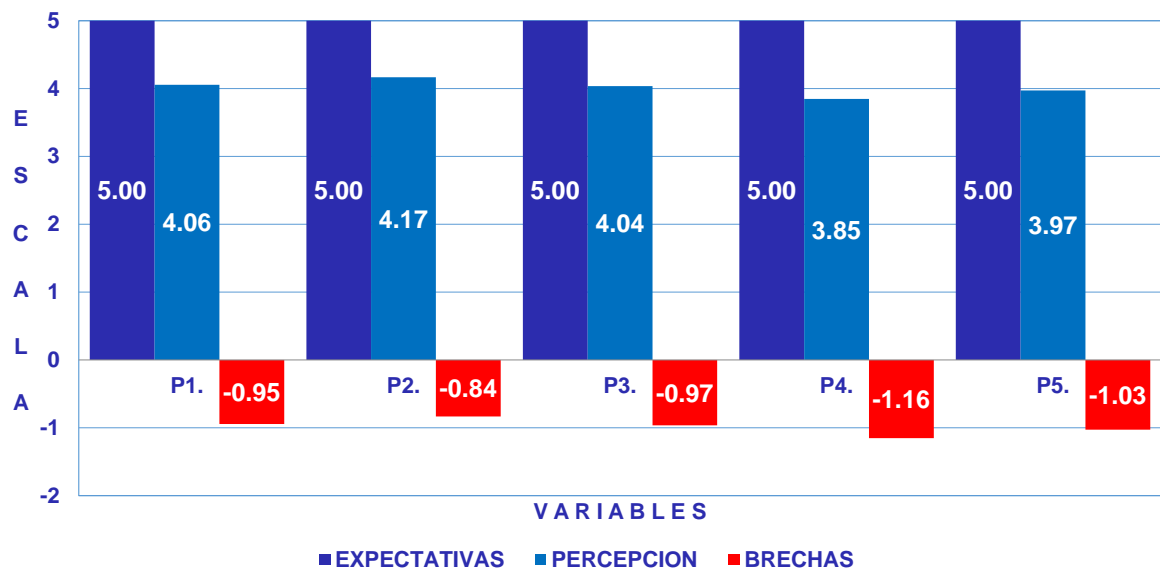
En efecto, dicha afirmación se presenta debido a que las variables que integran dichas dimensiones tienen indicadores positivos de satisfacción igual o menores al 76%, exceptuándose de esta apreciación la relativa a la prontitud con la que los ejecutivos de ventas atienden a los clientes y que supera el 80% de satisfacción.

Dichos resultados se presentan debido a que, en cada una de las variables que conforman las cinco dimensiones importantes y seleccionadas para analizar las características que tipifican la calidad de los servicios de pre venta de la empresa ACA presentan los siguientes resultados:

En primer término, la brecha más crítica, con un coeficiente negativo de -1.16, que se tiene en la dimensión Elementos Tangibles es la variable P4 relacionada con los volantes, folletos, guías y otra información escrita que se entregan a los clientes y que un 23.0 de los clientes perciben que son insulsos y desagradables.

Al analizar el Gráfico 17, se observa que la variable más cercana a las expectativas con un coeficiente del -0.84 es la P2 que se refiere a la imagen personal de los agentes de ventas es impecable, limpia y pulcra. Las variables que siendo positivas y tienen rachas en un promedio del -0.98 son las P1, P3 y la P5 relativas al local de ventas de vehículos, a los espacios de recepción, atención y de otros servicios para los clientes y finalmente al horario de atención definida por la empresa ACA para las ventas de vehículos Chevrolet.

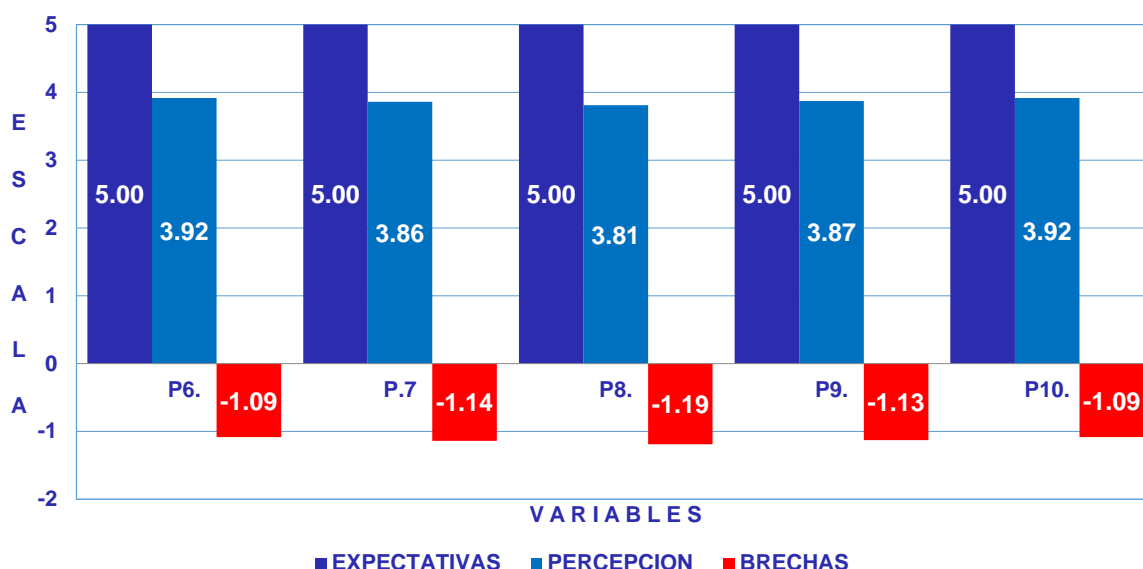
Gráfico N° 17: índice calidad de satisfacción de los elementos tangibles los servicios de pre venta por variables



Fuente: Elaboración Propia.

En segundo lugar, en el Gráfico 18 se distingue que, las cinco variables que conforman la dimensión Fiabilidad presentan brechas críticas, con un coeficiente promedio negativo del orden de -1.13, y por consiguiente, este índice de la calidad que se tiene en la venta correcta (P6), en la entrega del vehículo (P7), en el interés por la resolución de problemas (P8), en la información que se le entrega al cliente para concluir la venta (P9) y finalmente en la el cumplimiento temporal prometido para finalizar la venta del vehículo Chevrolet (P10) no es lo que espera el cliente y por ello se siente insatisfecho .

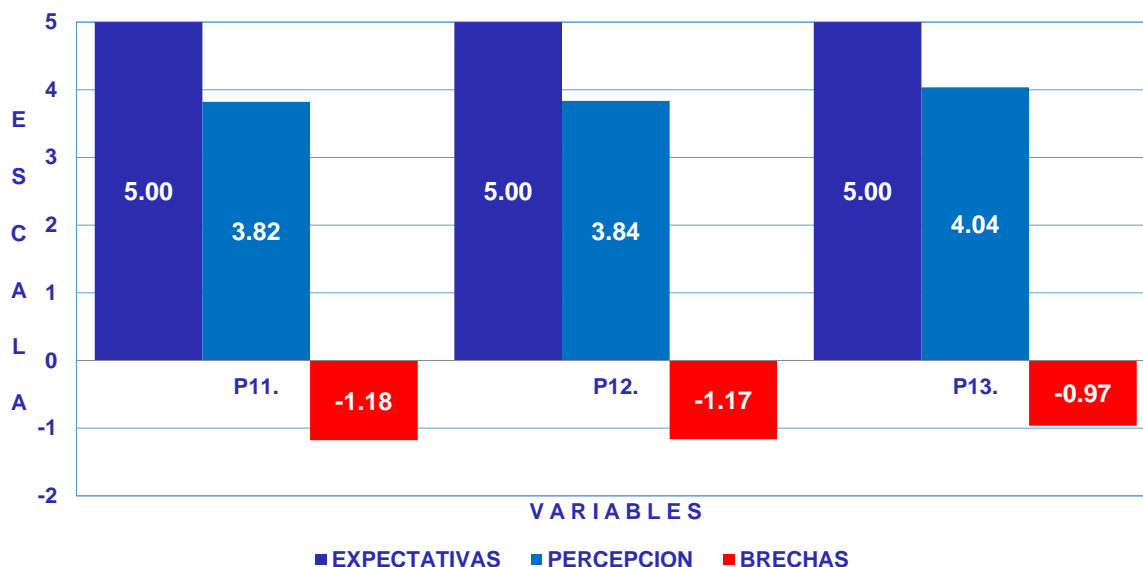
Gráfico Nº 18: Índice de calidad de satisfacción de la fiabilidad de los servicios de pre venta por variables



Fuente: Elaboración Propia.

Por otro lado, en el Gráfico 19 se muestra dos brechas de insatisfacción de -1.18 y -1.17 que se tienen en la dimensión Capacidad de Respuesta y que son las variables P11 y P12 y que están relacionadas con el apoyo y la atención permanente al cliente. La variable que se acerca a las expectativas de los clientes es la P13 que está relacionada a la prontitud con la cual se realiza la venta del vehículo Chevrolet y que permite indicar que solo el 18% de los clientes están insatisfechos respecto a esta modalidad de la gestión de ventas de la empresa ACA.

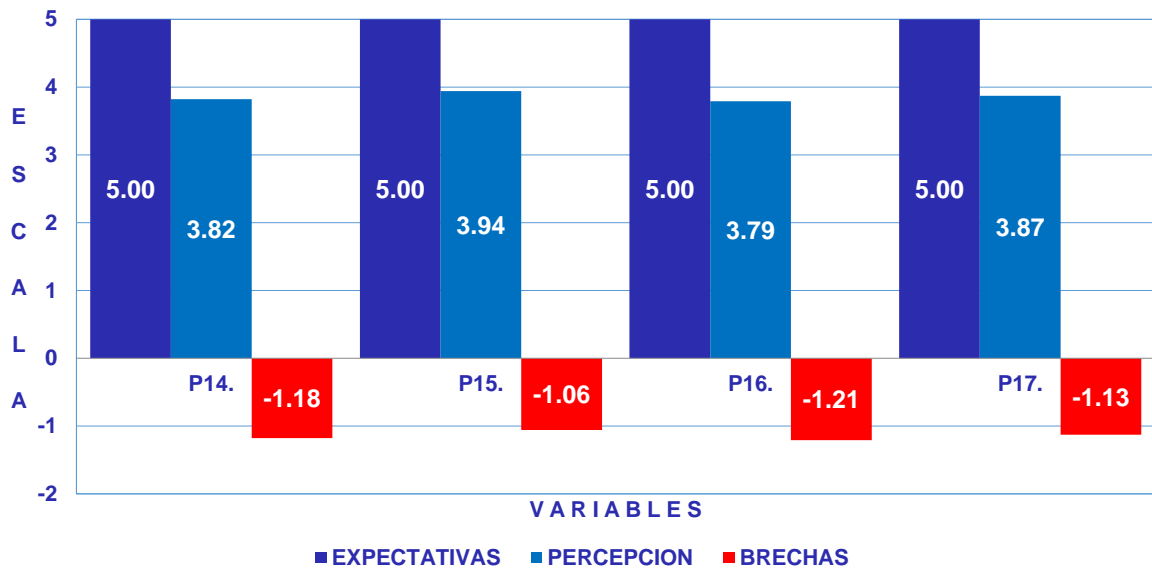
Gráfico N° 19: Índice de calidad de satisfacción de la capacidad de respuesta de los servicios de pre venta por variables



Fuente: Elaboración Propia.

En cuarto lugar, en el Gráfico 20 que se muestra a continuación se observa también que las cuatro variables que integran la dimensión Seguridad y que son la P14, P15, P16 Y P17 presentan brechas con un coeficiente negativo promedio de -1.15, relativas a la confianza, seguridad, cortesía y capacidad que inspiran y tienen los agentes en su relación con los clientes. Por ello, el 23% de los clientes experimentan una insatisfacción por no lograr lo que ellos deseaban obtener por parte de dichos funcionarios en la seguridad de la transacción comercial del vehículo Chevrolet.

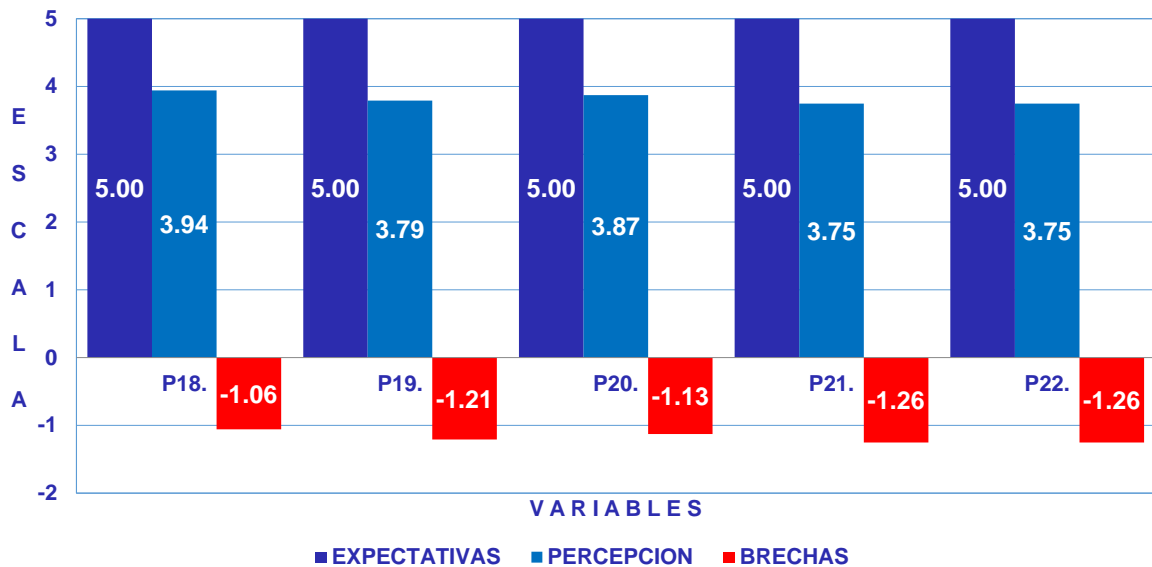
Gráfico N° 20: Índice de calidad de satisfacción de la seguridad de los servicios de pre venta por variables



Fuente: Elaboración Propia.

Finalmente, se advierte en el Gráfico 21 que, las cinco variables que conforman la dimensión Empatía presentan brechas críticas, con un coeficiente promedio negativo del orden de -1.18 y que es el más alto de todas las variables que se están analizando en los servicios de pre venta; por consiguiente, este índice medio de la calidad que se tiene en el servicio individual del agente vendedor (P18), en sus horarios de trabajo (P19), en la oferta de sus servicios a cada cliente (P20), en su preocupación de los intereses del cliente (P21) y finalmente, en la comprensión de las necesidades de los clientes que desean adquirir el vehículo Chevrolet (P22) no es lo que esperaban los clientes y por ello se siente insatisfecho.

Gráfico N° 21: Índice de calidad de satisfacción de la empatía de los servicios de pre venta por variables



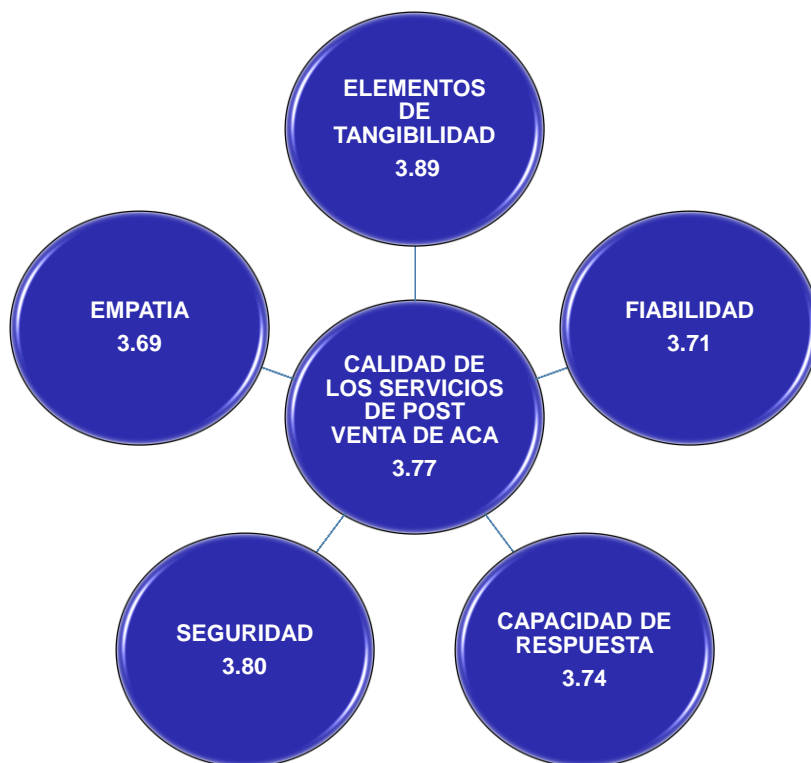
Fuente: Elaboración Propia.

5.4. Del servicio de post venta

En el Gráfico 22 se repara que la calificación global de reconocimiento de los demandantes de los servicios de post venta que oferta la empresa ACA para los vehículos Chevrolet es positiva.

En efecto, como se percibe en dicho gráfico los resultados relativos a las cinco dimensiones con las cuales se está evaluando la percepción y calidad de los servicios de post venta que demandan los clientes y que oferta la empresa ACA, presentan parámetros en un rango positivo que va del 74% al 78%, lo que nos permite señalar que, la percepción que tienen los clientes sobre dichos servicios es aceptable y por consiguiente están “satisfechos” respecto a las expectativas y percepción que sobre ellos tienen los clientes.

Gráfico N° 22: Calidad de los servicios de post venta de ACA



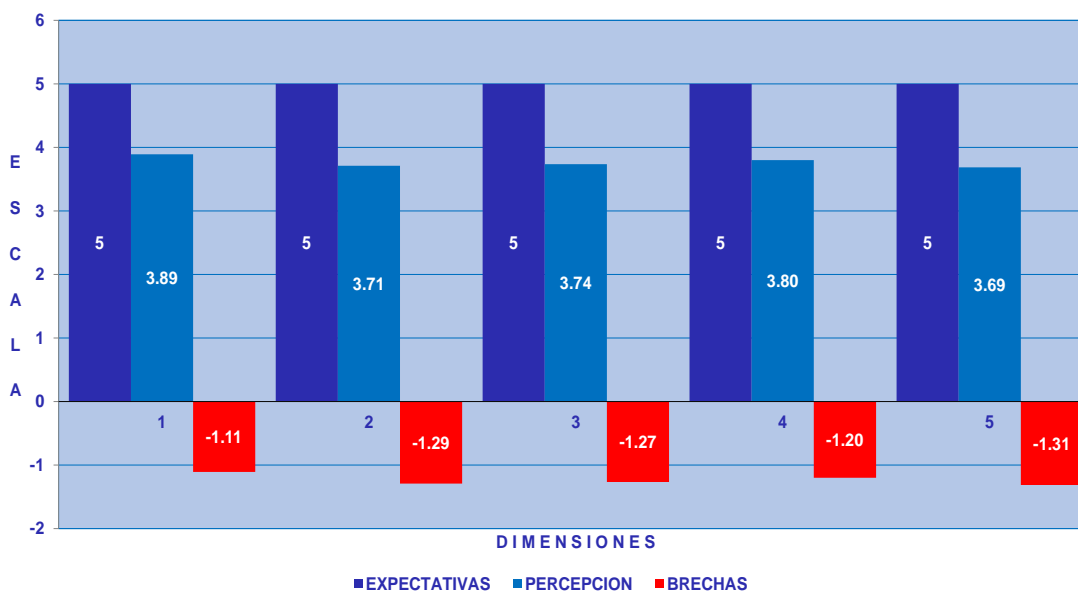
Fuente: Elaboración Propia.

La única variable y que está en la primera dimensión de las cinco que se están describiendo, es la relativa a la que señala que el taller donde se realizan los servicios de reparación y mantenimiento del vehículo Chevrolet es moderno, agradable e interesante para realizar dichos servicios. El resultado refleja un coeficiente de agrado del 77.8% indicando ello que los clientes están satisfechos con lo señalado para el taller. De las cinco dimensiones, la Fiabilidad y la Empatía, son las que tiene un coeficiente de satisfacción menor a las otras tres con un 74% promedio de nivel de satisfacción.

Al examinar el Gráfico 23, se advierte que todos los índices de calidad son negativos, lo que indica que la percepción de los clientes está por debajo de sus expectativas; así mismo, se puede reparar que la dimensión más cercana a cero, es la de Elementos Tangibles (-1.11), lo cual significa que los clientes se encuentran satisfechos debido a lo que hemos indicado en el párrafo anterior;

por otro lado, la dimensión Empatía tiene una brecha crítica del -1.31 que significa que los clientes recibieron y percibieron menos de lo que esperaban.

Gráfico N° 23: índice de calidad de satisfacción de los servicios de post venta por dimensiones



Fuente: Elaboración Propia.

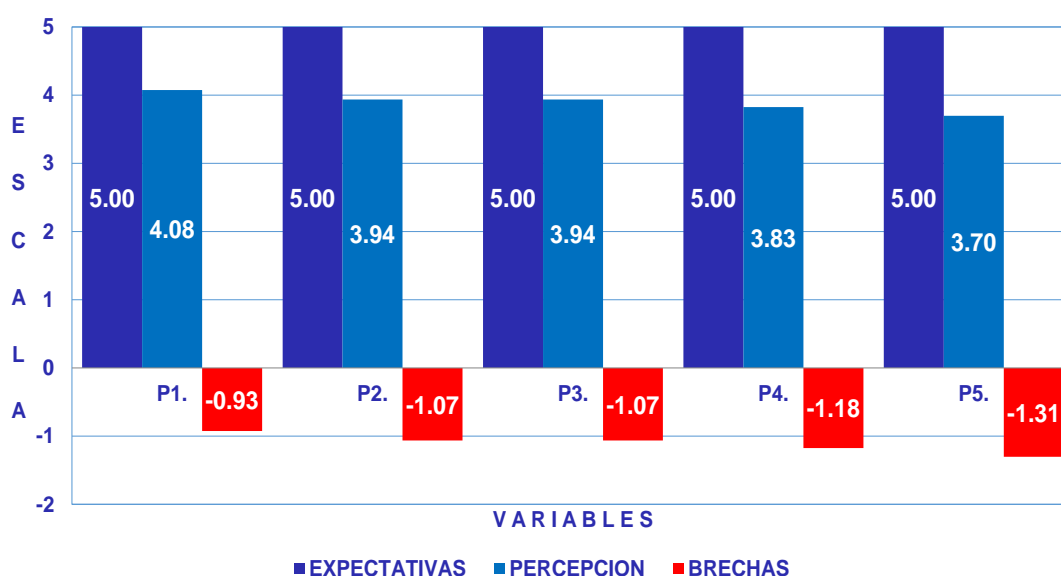
La fiabilidad y la capacidad de respuesta son dimensiones, que si bien cierto, tienen una observación positiva de parte de los clientes que demandan el servicio de post venta, son las que representan una evaluación menor del promedio de las cinco dimensiones que comprende el modelo que se ha utilizado para el desarrollo de la presente investigación.

Al igual que anotamos en el punto anterior, dichos resultados se advierten debido a que, en cada una de las variables que conforman las cinco dimensiones importantes y definidas para examinar los atributos que tipifican la calidad de los servicios de post venta de la empresa ACA explican los siguientes resultados:

En primer término, al analizar el Gráfico 24 se observa que la brecha menos crítica, con un coeficiente negativo de -0.93, que se tiene en la dimensión Elementos Tangibles es la variable P1 relacionada con las características del taller donde se brinda los servicios de reparación y mantenimiento de vehículos Chevrolet y que un 82% de los clientes perciben que es moderno y que cubren

sus expectativas. Las otras variables P2, P3, P4 y P5 relativas a la imagen del personal que labora en el taller, a las oficinas existentes en el taller, a la información escrita que se entrega a el cliente y al horario definido para atender al cliente, no se acercan a las expectativas que tienen los clientes por tener rachas negativas del orden de -1.07, -1.07, -1.18 y -1.31 respectivamente y por consiguiente nos permite indicar que, el 18% de los clientes experimentan una insatisfacción.

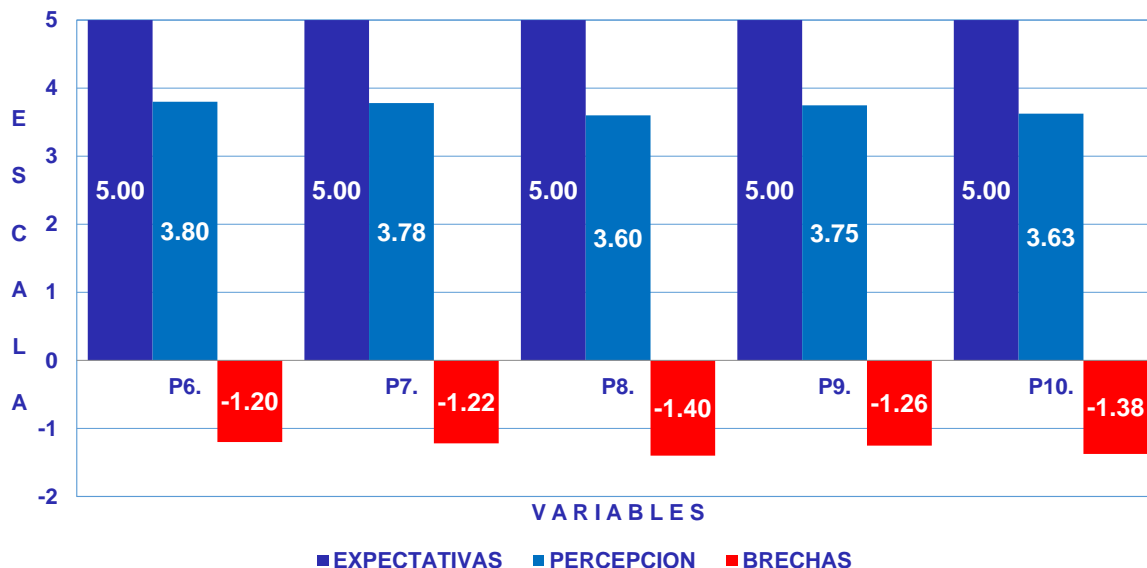
Gráfico Nº 24: índice de calidad de satisfacción de los elementos tangibles los servicios de post venta por variables



Fuente: Elaboración Propia.

En segundo lugar, en el Gráfico 25 que a continuación analizamos se distingue que, las cinco variables que conforman la dimensión Fiabilidad presentan brechas críticas, con un coeficiente promedio negativo del orden de -1.29, y por consiguiente, este índice de la calidad que se tiene en el trabajo correcto (P6), en la entrega a tiempo del vehículo (P7), en la resolución de problemas del servicio (P8), en terminación del servicio (P9) y finalmente, en el cumplimiento temporal prometido para concluir con el mantenimiento y/o reparación del vehículo Chevrolet (P10) no es lo que espera el cliente y por ello se sienten en un 26% insatisfechos.

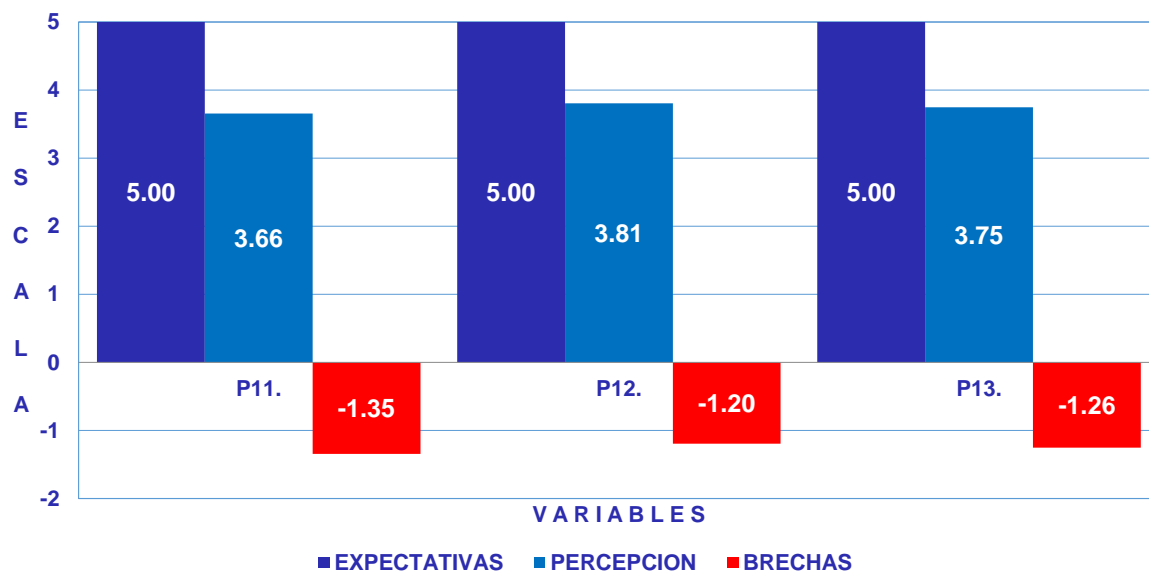
Gráfico N° 25: índice calidad de satisfacción de la fiabilidad de los servicios de post venta por variables



Fuente: Elaboración Propia.

En tercer lugar, al igual que el anterior, en el Gráfico 26, se distingue que, las tres variables que constituyen la dimensión Capacidad de Respuesta presentan brechas críticas, con un coeficiente promedio negativo del orden de -1.27, y por consiguiente, los clientes perciben en un 25% que, el apoyo permanente al cliente (P11), la disposición permanente de atención al cliente (P12) y prontitud con que desarrollan el servicio de post venta (P13) no es lo que esperaban y por ello están insatisfechos.

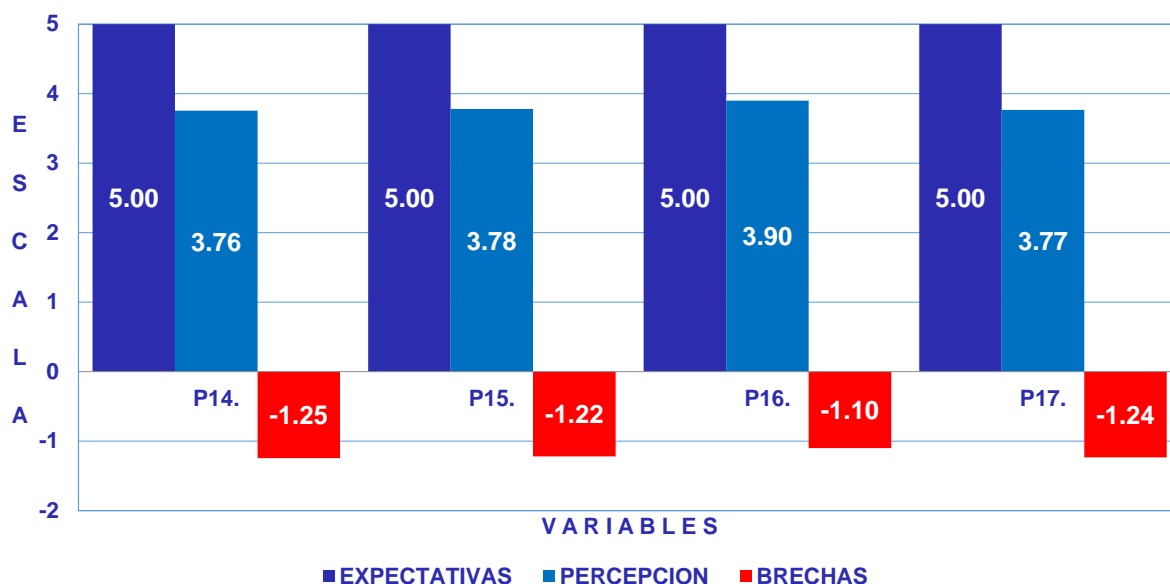
Gráfico N° 26: índice de calidad de satisfacción de la capacidad de respuesta de los servicios de post venta por variables



Fuente: Elaboración Propia.

Por otro lado, el Gráfico 27 muestra las cuatro brechas de insatisfacción que experimentan los clientes en relación a sus expectativas, según las variables que integran la dimensión Seguridad y que son las variables: P14, P15, P16 y P17, las cuales están relacionadas con la confianza que se tiene con el personal del taller (-1.25), con la seguridad que tiene dicho personal al prestar el servicio de post venta (-1.22), la sencillez de ellos en el trato a los clientes (-1.10) y la capacidad de los mismos trabajadores para absorber las consultas de los clientes respecto al vehículo Chevrolet que vende la empresa ACA

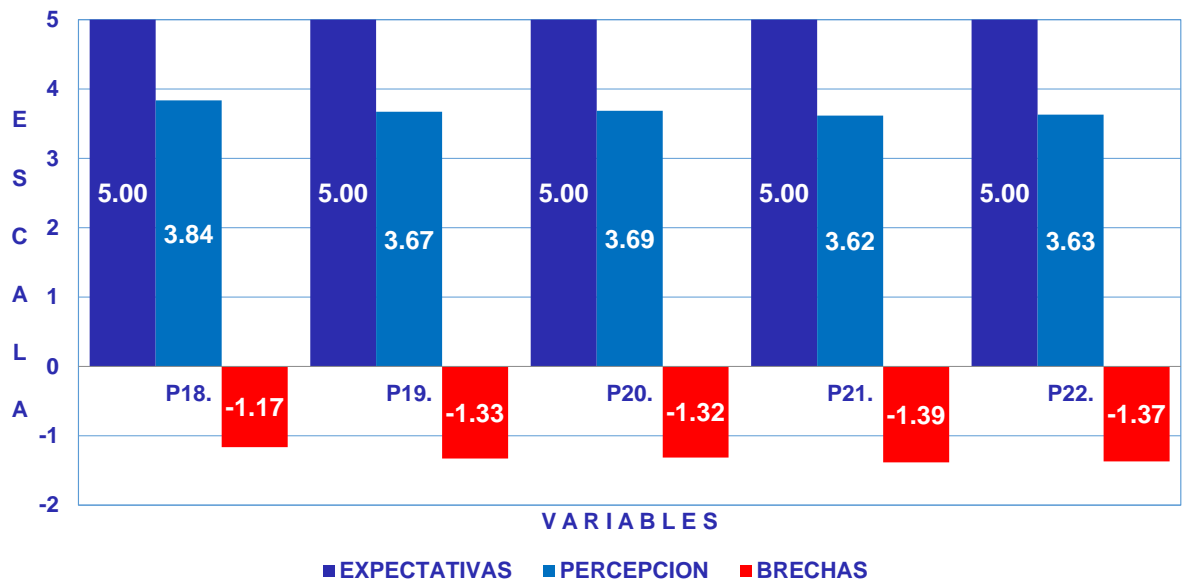
Gráfico N° 27: índice de calidad de satisfacción de la seguridad de los servicios de post venta por variables



Fuente: Elaboración Propia.

Por último, se puede ver en el Gráfico 28 siguiente que, las cinco variables que conforman la dimensión Empatía, al igual que el servicio de pre venta, presentan brechas críticas, con un coeficiente promedio negativo del orden de -1.16; por consiguiente, este índice medio de la calidad que se tiene en el servicio personal de los trabajadores del taller (P18), en sus horarios de trabajo apropiados (P19), en la oferta de sus servicios de post venta (P20), en su preocupación de los mejores intereses del cliente (P21) y finalmente, en la comprensión de las necesidades específicas de los clientes que demandan los servicios de post venta del vehículo Chevrolet (P22) no es lo que esperaban los clientes y por ello, en un 23% se siente insatisfechos.

Gráfico N° 28: Índice de calidad de satisfacción de la empatía de los servicios de post venta por variables



Fuente: Elaboración Propia.

IV. CONCLUSIONES

En este trabajo de investigación se han planteado diversas preguntas las cuales se han intentado responder en función al análisis de encuestas, de entrevistas, y mediante la aplicación del modelo SERVQUAL.

Como se ha podido observar en los resultados, en el análisis de satisfacción que perciben los clientes de los servicios de pre y post venta que comercializa la empresa ACA, las dimensiones: elementos tangibles, capacidad de respuesta y seguridad son determinantes del nivel de calidad y competitividad de los mismos, lo cual le permite a esta organización tener por primera vez, una visión cualitativa y cuantitativa de la situación actual de las dimensiones y variables importantes que tipifican el desempeño empresarial en el contacto directo con sus clientes. Por ello, el 77% del total de clientes que acuden a demandar los servicios de la empresa ACA en cuanto a la comercialización de vehículos Chevrolet se refiere, están satisfechos.

En cuanto a los servicios de pre venta, se tiene en primer término que los elementos tangibles del servicio son percibidos por los clientes de manera novedosa y agradable y que permiten señalar un nivel de calidad altamente competitiva. Las características más relevantes de dicho nivel son: local de ventas, la imagen personal del agente de ventas y la información escrita que se proporciona al cliente y que son percibidas de manera altamente positiva.

Por otro lado, las características relevantes negativas que tienen implicancias en un menor nivel de satisfacción de los servicios de pre venta son, en primer lugar, a que los clientes no son tratados por los agentes de ventas con la cordialidad que la comercialización amerita y así mismo, porque los horarios de atención no son satisfactorios, y en segundo término, a que la empresa ACA en general y sus agentes de ventas en particular, no entienden ni se preocupan por las necesidades e intereses individuales del cliente.

Como ya se mencionó anteriormente los servicios de post venta muestran un nivel de calidad inferior a los de pre venta, ello producto de que las cinco

dimensiones que tipifican a este tipo de servicio generan un nivel de satisfacción de los clientes que no alcanza a cubrir totalmente sus expectativas. Esto es debido fundamentalmente a que la característica más relevante negativa que es la disposición y compromiso del personal que realiza este tipo de servicio por parte de la empresa ACA no se da de manera especial y personalizada.

Producto de la investigación queda demostrado que las características positivas más relevantes de los servicios de post venta son: los aspectos físicos donde se oferta y efectúa la reparación y/o mantenimiento de los vehículos; así mismo, la imagen de los maestros, mecánicos, ayudantes y oficinas del taller que resultan ser totalmente satisfactorios

A manera de recomendaciones, podemos señalar lo siguiente: para enfrentarse con éxito o competitivamente a la competencia, la empresa AUTOMOTRIZ CISNE SRL. AREQUIPA, adicional a mejorar la productividad de sus servicios y de innovarlos de acuerdo a su visión de futuro, debe aumentar la calidad total de sus servicios de comercialización de vehículos en el mercado arequipeño.

En este sentido y en primer término la empresa AUTOMOTRIZ CISNE SRL. AREQUIPA, debe de evaluar en forma permanente la satisfacción de su clientela en relación con la calidad de los servicios recibidos.

En segundo lugar, la percepción del local de ventas, de la imagen de los agentes de ventas, de las oficinas de ventas, de la celeridad de la venta, del taller de reparaciones y del mantenimiento de los vehículos, por ser fortalezas definidas por los clientes, deben perfeccionarse o innovarse para que sean representativos de la calidad y de los beneficios que reportan.

En tercer lugar, como características negativas se tiene a: la percepción del trato no amable por parte de los agentes de ventas, de los horarios de atención no adecuados y a la no preocupación por comprender y atender de manera individual a la clientela, dichas debilidades deben enfrentarse con programas permanentes de capacitación a todo el personal sobre el marketing relacional para que prioricen las relaciones diferenciadas para cada cliente, a fin de que

ellas se puedan fortalecer y mantener adecuándose mejor a las necesidades particulares del cliente a lo largo del tiempo.

Finalmente, para aprovechar y mejorar las dimensiones y características que tienen índices de calidad de satisfacción intermedio entre los más altos y los más críticos, la empresa AUTOMOTRIZ CISNE SRL. AREQUIPA debe implementar estrategias de incentivos y de capacitación utilizando el marco conceptual del marketing 3.0 en el que se resalten la inteligencia, los anhelos, sueños, compromisos y espíritu del cliente y se comercialicen digitalmente sus servicios.

BIBLIOGRAFÍA

- Aaker, D.A. (1996). Measuring Brand Equity across Products and Markets. *California Management Review*, 38(3), 102-120.
- Alet, J. (2004). *Cómo obtener clientes leales y rentables* (Tercera ed.). España: Grupo Planeta.
- Asociación Nacional Automotriz De Chile (ANAC). [en línea] <<http://www.anac.cl/>> [consulta: 22 de septiembre 2011].
- Babakus, E., & Boller, G. (1992). An empirical assessment of the SERVQUAL scale. *Journal of Business Research*, 263-268.
- Berry, L. (1993). "Marketing en las empresas de servicios: Compita mediante la calidad". Colombia: Editorial Norma.
- Berry, L., Parasuraman, A. y Zeithaml, V. 1990. *Calidad Total en la Gestión de Servicios*. Madrid, Ediciones Díaz de Santos.
- Berry, L., Parasuraman, A. y Zeithaml, V. 1990. *Calidad Total en la Gestión de Servicios*. Madrid, Ediciones Díaz de Santos.
- Bitner, M.J., Gremler, D. y Zeithaml, V. 2009. *Marketing de Servicios*. 5a edición. p4, p34, p37, p39, p42, p43.
- Bob E. Hayes (2002). *Como medir la satisfacción del cliente. Diseño de encuestas, uso y métodos de análisis Estadístico* 2da Edición. Oxford
- Botero, M y Peña, P. (2006). *Calidad en el servicio: El cliente incógnito. Suma psicológica*. 217-228
- Camisón C. (1996). "La Calidad como Factor de Competitividad en Turismo: Análisis del Caso Español". *Information Commercial Española*, 749 (Enero), 99-122.
- Carrete, L Y Littlewood, H. (2013) *Análisis del cliente en el sector automotriz en el estado de México; relación entre Imagen, Calidad Percibida y Lealtad*. 2013

- Colmenares, O. Saavedra, J. Aproximación Teórica a los Modelos de Calidad del Servicio. (1996). Tesis Magistral, Universidad del Zulia.
- Consumidores: cómo pueden los fabricantes y distribuidores fidelizar a través de marcas y tiendas; Barcelona: Ediciones Gestión.
- Cronin, J.Taylor, S.: Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension, in: Journal of Marketing, Vol. 56, Nr. 3, 1992, S. 55-68.
- Cuervo García, A. (1995). La dirección estratégica de la empresa, en dirección de empresas de los noventa. Homenaje al profesor Marcial Jesús López Moreno. Madrid: Civitas.
- Deming, W.E., Calidad, productividad y competitividad, Ediciones Díaz de Santos, España, 1990.
- Diez, C. 2011. Láminas de presentaciones del curso de Marketing I, Ingeniería Industrial, Universidad de Chile.
- Droguett, F.J. (2012) "Calidad y satisfacción en el servicio a clientes de la industria automotriz: análisis de principales factores que afectan la evaluación de los clientes."
- Dubrin, A.J., Fundamentos de administración, International Thomson Editores, México, 2000.
- Duque, E.J. (2006). Revisión de los modelos de medición del concepto de calidad percibida del servicio en Internet. Trabajo de investigación. Mimeo, Doctorado interuniversitario en Marketing. Departamento de Comercialización e investigación de mercados. Universidad de Valencia, España.
- Fernández, Serrano, Sarabia. (1997). Una Propuesta de Modelo Estratégico [Http://www.visiongc/documentos/ Para la Gestión de Calidad del Servicio y la Calidad total citado Julio 8-07](http://www.visiongc/documentos/Para_la_Gestión_de_Calidad_del_Servicio_y_la_Calidad_total_citado_Julio_8-07)
- Gerson, Richard F., (1994) Cómo medir la satisfacción del cliente: [mantenga la lealtad para siempre]; México: Grupo Editorial Iberoamérica.

- Hernández, Iván (2003). *Redes de Competitividad y Productividad Compartida*. Quito: Stratega Consultora.
- Heskett, J. et al. 1991. Errores en el servicio, pero clientes encantados ¿Cómo lograrlo?
- Heskett, J. et al. 1994. Cómo poner a trabajar la cadena de utilidad en el servicio.
- Heskett, J. et al. 1994. Cómo poner a trabajar la cadena de utilidad en el servicio.
- Horovitz, J. 1994. *La calidad del servicio a la conquista del cliente*". Madrid, McGraw-Hill. p1.
- Iniesta, Fernando Y Agustín, Antonio, (2001) *Fidelización de*
- Jacoby, J., & Olson, J. (1977). Consumer response to price: an attitudinal, information-processing perspective. En Y. Wind, & M. Greenberg, *Moving a Head with Attitude Research* (págs. 73-86). Chicago: American Marketing Association.
- Katz, Bernard, (1990) *Como Gerenciar el Servicio al Cliente*; Bogotá: Legis.
- Kotler, P (1991) *Dirección de Marketing. Análisis Planificación y control*. España .ED Prentice. Séptima edición.
- Kotler, P., *Mercadotecnia*, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1989.
- Krugman, Paul (2001). *The Age of Dimished Expectations*. The MIT Press.
- Lloréns, F. J. Y Fuentes, M. M. (2005). *Gestión de la calidad empresarial. Fundamentos e implantación*. Editorial Pirámide. Madrid.
- Lovelock, C et al. 2004. *Administración de Servicios*. P27-30.
- Macho-Stadler, I. y Pérez-Castrillo, D. 1997. *An Introduction to the Economics of Information: Incentives and Contracts*, Oxford, Oxford University Press.

Maturana, H. 2004. Desde la Biología a la Psicología. 4a edición. p 72-73.

Moliner, B. (2004). La formación de la satisfacción/insatisfacción del consumidor y del comportamiento de queja: aplicación al ámbito de los restaurantes. Tesis doctoral. Universidad de Valencia.

Mundi, C., 2008 ¡Hasta cuando vendemos servicios! Trend Management.

Naresh K. Malhotra. (2004) Investigación de Mercados: Un Enfoque Práctico. 2da. Edición. Editorial PHH.

Página web de Discovery Channel:
<http://www.yourdiscovery.com/cars/timeline/>.

Parasuraman, A. (1997). Reflections on gaining competitive advantage through customer value. *Journal of Academy Marketing Science*, 154-161.

Parasuraman, A., & Grewal, D. (2000). The impact of technology and the quality-value-loyalty chain: a research agenda. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 168-174.

Parasuraman, A., & Grewal, D. (2000). The impact of technology and the quality-value-loyalty chain: a research agenda. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 168-174.

Parasuraman, A., Valerie A. Zeithaml, & Leonard L. Berry. , (1990).Delivering Quality Service. Ed. The free press, EEUU.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. & Malhotra, A. (2002). Service Quality Delivery Through Web Sites: A Critical Review of Extant Knowledge. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 30, 4, 362-375.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. & Malhotra, A. (2004). E-S-QUAL: a multipleitem scale for assessing electronic service quality. Working paper, Marketing Sciences Institute.

- Parasuraman, A., Zeithaml, V. & Malhotra, A. (2005). E-S-QUAL: a multiple item scale for assessing electronic service quality. *Journal of Service Research*, Vol. 7, 3 (February), 213-233.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of services quality. *Journal of Retailing*, vol. 64, 1 (spring), 12-40.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Berry, L. L. (1991). Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale. *Journal of Retailing*, Vol. 67, 4, 420- 450.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Berry, L. L. (1991). Understanding Customer Expectations of Service. *Sloan Management Review*, 32, (spring), 39- 48.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Berry, L. L. (1994). Reassessment of expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: Implications for Further Research. *Journal of Marketing*. Vol. 58 (January), 111- 124.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1985a). Problems and strategies in service marketing. *Journal of Marketing*, 33-46.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1985a). Problems and strategies in service marketing. *Journal of Marketing*, 33-46.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1985b). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 41-50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1988). SERVQUAL: A multiple item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 12-40.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., Berry, L., (1994) *Calidad Total en la Gestión de Servicios*, Díaz Santos, Madrid.

- Parasuraman, A.; Zeithaml, V.A. y Berry, L.L. (1988):"SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality". *Journal of Retailing*. Vol. 64, pp. 12-40.
- Parker, C., & Mathews, B. (2001). Customer satisfaction: contrasting academic and consumers' interpretations. *Marketing Intelligence & Planning*, 38-44.
- Peñafiel, C. (2007). *Congreso internacional Gestión de Calidad de servicios*.
Recuperado el 11 de Agosto de 2016
- Peterson, R., & Wilson, W. (1992). Measuring customer satisfaction: fact and artifact. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 19-30.
- Picazo, Luis R. y Martínez Fabián, Ingeniería de servicios, Editorial Mc Graw Hill, México,1991.
- Pitt, L., WATSON, R., & KAVAN, B. (1995). Service quality: A measure of information systems effectiveness. *MIS Quarterly*, 173-187.
- Pitt, L., WATSON, R., & KAVAN, B. (1997). Measuring information systems
- Porter, Michael (1990). The Competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review* No. March-April.
- Porter, Michael (2002). Estrategia Competitiva Técnicas para el análisis de los sectores industriales y la competencia. México D.F: CEACSA.
- Porter, Michael E., Ventaja competitiva, CECSA, México, 1987
- Porter, Michael E., Ventaja competitiva, CECSA, 2004.
- Real Academia Española. ([s.a.]) [Online]. www.rae.es
- Rivera, G., "Cultura organizacional", Nueva tendencia de la gerencia de recursos hacia la competitividad", Obtenido en la Red Mundial el 4 de abril de 2003, <http://www.monografias.com/trabajos6/nute/nute/shtml>.
- Rocha C., Rogelio, Estrategia competitiva para empresas, Editorial Trillas, México, 1990.

- Roscino, A. Y Pollice A. (2004). A statistical analysis of the customer satisfaction with car dealers. *Applied Stochastic Models in Business and Industry*, 20, 281-289
- Rust, R. A. & Oliver, R. L. (1994). Services quality insights and managerial implications for the frontier. *Service quality: in theory and practice*. Thousand Oaks CA: Sage publications, 1-19.
- Santesmases, M. (2009) *Marketing: Conceptos y Estrategias (5ta) Pirámide*, Mexico.
- Sasser, W., Olsen, R.P. Y Wyckoff, D. (1978). *Management of service operations: Text and cases*. Boston: Allyn & Bacon.
- Shaw, J.C., *Gestión de servicios*, Ediciones Díaz de Santos, España, 1991.
- Sirgy, J.M. (1982). Self-Concept in Consumer Behaviour: A Critical Review. *Journal of Consumer Research*, 9 (December), 287-300.
- Stylidis, K., Wickman, C., Söderberg, R., (2015) *Defining Perceived Quality in the Automotive Industry: An Engineering Approach*
- Taylor, S.A. Y Baker, T.L. (1994): "An Assessment of the Relationship Between Service Quality and Customer Satisfaction in the Formation of Consumer's Purchase Intentions". *Journal of Retailing*, Vol. 70, Nº 2, pp. 163-178
- Van Dyke, T., Kappelman, L., & Prybutok, V. (1997). Measuring Information systems Service Quality: Concerns on the Use of SERVQUAL Questionnaire. *MIS Quarterly*, 195-208.
- Vásquez R.; Díaz A. (2001) "El conocimiento de las expectativas de los clientes: Una pieza clave de la calidad de servicio en el Turismo."
- Vignolo, C. 2002. *Diseño de Sistemas MMEDCAL*. Santiago, Chile.
- Yi, Y. (1990). A critical review of customer satisfaction. En V. Zeithaml, *Review of Marketing* (págs. 68-123). Chicago: American Marketing Association.
- Zaltman, G. 2003. *Cómo piensan los Consumidores*.

- Zeithaml, V. (1988). Consumer perceptions of price, quality and value: a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 2-22.
- Zeithaml, V. A. (2000). Service quality, profitability, and the economic worth of customers: What we know and what we need to learn. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (1), 67-85.
- Zeithaml, V., & Bitner, M. (2002). *Marketing de Servicios. Un enfoque de integración del cliente a la empresa*. México: McGraw Hill.
- Zeithaml, V., Berry, L. & Parasuraman, P. (1990) *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations*. New York: Free Press.
- Zeithaml, V., Bitner, M., & Gremler, D. (2009). *Marketing de Servicios*. Ciudad de México: McGraw-Hill/Interamericana.
- Zeithaml, Parasuraman y Berry (1993). *SERVQUAL Calidad total en la gestión de servicios* Madrid: Diaz de Santos.

ANEXOS

ANEXO A:

1. CUESTIONARIO PARA EVALUAR LA CALIDAD DEL SERVICIO DE VENTAS

CUESTIONARIO PARA EVALUAR LA CALIDAD DEL SERVICIO DE VENTAS

| DIMENSION 1 | ELEMENTOS TANGIBLES |
|-------------|---|
| | P1. El local de la concesionaria automotriz es moderno, agradable y atractivos para efectuar la venta de vehículos |
| | P2. La apariencia y presentación de los agentes de venta es buena, impecable y aseada |
| | P3. La recepción, oficinas de atención y los baños del local de la concesionaria automotriz son agradables |
| | P4. Los volantes, folletos, las guías u otra información que le muestran o entregan los agentes de ventas son interesante y atractivos |
| | P5. El horario de atención al público por los agentes de ventas de la concesionaria automotriz son satisfactorios |
| | |
| DIMENSION 2 | FIABILIDAD |
| | P6. La primera vez, el ejecutivo concesionario y/o el agente de ventas realizo de manera correcta la venta del vehículo |
| | P7. La entrega el vehículo por la concesionaria automotriz al cliente se realiza en el tiempo prometido |
| | P8. Cuando los clientes tienen un problema sobre la compra del vehículo la concesionaria automotriz y/o el agente de ventas manifestó sincero interés en resolverlo |
| | P9. El agente de ventas y/o la concesionaria automotriz lo mantienen informado a sus clientes sobre cuando concluirá la venta del vehículo solicitado |
| | P10. Lo que los ejecutivos de la concesionario automotriz y/o el agente de ventas promete hacer algo sobre la venta del vehículo en cierto tiempo determinado lo cumple |
| | |
| DIMENSION 3 | CAPACIDAD DE RESPUESTA |
| | P11. Los agentes de ventas de la concesionaria automotriz estuvieron siempre dispuestos a ayudar al cliente |
| | P12. Los agentes de ventas nunca estuvieron bastante ocupados como para no atender a un cliente |
| | P13. Los agentes de ventas de la concesionaria automotriz realizan la gestión de ventas con prontitud. |
| | |
| DIMENSION 4 | SEGURIDAD |
| | P14. La conducta de los agentes de ventas de la concesionaria automotriz le inspiran confianza a sus clientes |
| | P15. Se sienten seguros los clientes en sus transacciones de compra con la concesionaria automotriz y/o agente de ventas |
| | P16. Los agentes de ventas de la concesionaria automotriz tratan siempre con cortesía a los clientes |
| | P17. Los agentes de ventas de la concesionaria automotriz tienen los conocimiento y habilidades necesarias para responder las consultas de los clientes |
| | |
| DIMENSION 5 | EMPATIA |
| | P18. Los agentes de ventas y/o los ejecutivos de la concesionaria automotriz le da al cliente una atención individualizada o personalizada en la compra del vehículo |
| | P19. El agente de ventas y el ejecutivo de la concesionaria automotriz tienen horarios de trabajo satisfactorios para todos sus clientes |
| | P20. La concesionaria automotriz a través de sus empleados ofrecen una atención personalizada a sus clientes |
| | P21. La concesionaria automotriz y los agentes de ventas se preocupan por los mejores intereses de sus clientes |
| | P22. La concesionaria automotriz y los agentes de ventas comprenden las necesidades específicas que experimentan sus clientes |

2. CUESTIONARIO DE PREGUNTAS DE CALIDAD DEL SERVICIO DE VENTAS DE VEHICULOS

| | | |
|----------------------|--|-----------------|
| ENTREVISTADOR | CALIDAD DEL SERVICIO DE VENTAS DE VEHICULOS | FICHA N° |
| SUPERVISOR | | DISTRITO |

Para darle un mejor servicio, deseárimos conocer su opinión sobre la calidad de nuestros servicios de venta de vehículos. Por favor indique Ud. hasta que punto esta de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre el servicio de ventas de vehículos. Marque con una cruz (X) el número que corresponda, utilizando la escala que se indica a continuación.

| | | | | | |
|---|-------------------------------|--------------------|---|-----------------|----------------------------|
| P1. El local de la concesionaria automotriz es moderno, agradable y atractivos para efectuar la venta de vehículos | TOTALMENTE EN DESACUERDO 1 | EN DESACUERDO 2 | NI ESTOY DE ACUERDO NI EN DESACUERDO 3 | DE ACUERDO 4 | TOTALMENTE DE ACUERDO 5 |
| P2. La apariencia y presentación de los agentes de venta es buena, impecable y aseada | TOTALMENTE EN DESACUERDO 1 | EN DESACUERDO 2 | NI ESTOY DE ACUERDO NI EN DESACUERDO 3 | DE ACUERDO 4 | TOTALMENTE DE ACUERDO 5 |
| P3. La recepción, oficinas de atención y los baños del local de la concesionaria automotriz son agradables | TOTALMENTE EN DESACUERDO 1 | EN DESACUERDO 2 | NI ESTOY DE ACUERDO NI EN DESACUERDO 3 | DE ACUERDO 4 | TOTALMENTE DE ACUERDO 5 |
| P4. Los volantes, folletos, las guías u otra información que le muestran o entregan los agentes de ventas son interesante y atractivos | TOTALMENTE EN DESACUERDO 1 | EN DESACUERDO 2 | NI ESTOY DE ACUERDO NI EN DESACUERDO 3 | DE ACUERDO 4 | TOTALMENTE DE ACUERDO 5 |
| P5. El horario de atención al público por los agentes de ventas de la concesionaria automotriz son satisfactorios | TOTALMENTE EN DESACUERDO 1 | EN DESACUERDO 2 | NI ESTOY DE ACUERDO NI EN DESACUERDO 3 | DE ACUERDO 4 | TOTALMENTE DE ACUERDO 5 |
| P6. La primera vez, el ejecutivo de la concesionaria automotriz o y/o el agente de ventas realizo de manera correcta la venta del vehículo | TOTALMENTE EN DESACUERDO 1 | EN DESACUERDO 2 | NI ESTOY DE ACUERDO NI EN DESACUERDO 3 | DE ACUERDO 4 | TOTALMENTE DE ACUERDO 5 |
| P7. La entrega el vehículo por la concesionaria automotriz al cliente se realiza en el tiempo prometido | TOTALMENTE EN DESACUERDO 1 | EN DESACUERDO 2 | NI ESTOY DE ACUERDO NI EN DESACUERDO 3 | DE ACUERDO 4 | TOTALMENTE DE ACUERDO 5 |
| P8. Cuando los clientes tienen un problema sobre la compra del vehículo la concesionaria automotriz y/o el agente de ventas manifestó sincero interés en resolverlo | TOTALMENTE EN DESACUERDO 1 | EN DESACUERDO 2 | NI ESTOY DE ACUERDO NI EN DESACUERDO 3 | DE ACUERDO 4 | TOTALMENTE DE ACUERDO 5 |
| P9. El agente de ventas y/o los ejecutivos de la concesionaria automotriz lo mantienen informado a sus clientes sobre cuando concluirá la venta del vehículo solicitado | TOTALMENTE EN DESACUERDO 1 | EN DESACUERDO 2 | NI ESTOY DE ACUERDO NI EN DESACUERDO 3 | DE ACUERDO 4 | TOTALMENTE DE ACUERDO 5 |
| P10. Lo que el ejecutivo de la concesionaria automotriz y/o el agente de ventas promete hacer algo sobre la venta del vehículo en cierto tiempo determinado lo cumple | TOTALMENTE EN DESACUERDO 1 | EN DESACUERDO 2 | NI ESTOY DE ACUERDO NI EN DESACUERDO 3 | DE ACUERDO 4 | TOTALMENTE DE ACUERDO 5 |
| P11. Los agentes de ventas de la concesionaria automotriz estuvieron siempre dispuestos a ayudar al cliente | TOTALMENTE EN DESACUERDO 1 | EN DESACUERDO 2 | NI ESTOY DE ACUERDO NI EN DESACUERDO 3 | DE ACUERDO 4 | TOTALMENTE DE ACUERDO 5 |
| P12. Los agentes de ventas nunca estuvieron bastante ocupados como para no atender a un cliente | TOTALMENTE EN DESACUERDO 1 | EN DESACUERDO 2 | NI ESTOY DE ACUERDO NI EN DESACUERDO 3 | DE ACUERDO 4 | TOTALMENTE DE ACUERDO 5 |
| P13. Los agentes de ventas de la concesionaria automotriz realizan la gestión de ventas con prontitud. | TOTALMENTE EN DESACUERDO 1 | EN DESACUERDO 2 | NI ESTOY DE ACUERDO NI EN DESACUERDO 3 | DE ACUERDO 4 | TOTALMENTE DE ACUERDO 5 |
| P14. La conducta de los agentes de ventas de la concesionaria automotriz le inspiran confianza a sus clientes | TOTALMENTE EN DESACUERDO 1 | EN DESACUERDO 2 | NI ESTOY DE ACUERDO NI EN DESACUERDO 3 | DE ACUERDO 4 | TOTALMENTE DE ACUERDO 5 |
| P15. Se sienten seguros los clientes en sus transacciones de compra con los ejecutivos de la concesionaria automotriz y/o agente de ventas | TOTALMENTE EN DESACUERDO 1 | EN DESACUERDO 2 | NI ESTOY DE ACUERDO NI EN DESACUERDO 3 | DE ACUERDO 4 | TOTALMENTE DE ACUERDO 5 |
| P16. Los agentes de ventas de la concesionaria automotriz tratan siempre con cortesía a los clientes | TOTALMENTE EN DESACUERDO 1 | EN DESACUERDO 2 | NI ESTOY DE ACUERDO NI EN DESACUERDO 3 | DE ACUERDO 4 | TOTALMENTE DE ACUERDO 5 |
| P17. Los agentes de ventas de la concesionaria automotriz tienen los conocimientos y habilidades necesarias para responder las consultas de los clientes | TOTALMENTE EN DESACUERDO 1 | EN DESACUERDO 2 | NI ESTOY DE ACUERDO NI EN DESACUERDO 3 | DE ACUERDO 4 | TOTALMENTE DE ACUERDO 5 |
| P18. Los agentes de ventas y/o los ejecutivos de la concesionaria automotriz le da al cliente una atención individualizada o personalizada en la compra del vehículo | TOTALMENTE EN DESACUERDO 1 | EN DESACUERDO 2 | NI ESTOY DE ACUERDO NI EN DESACUERDO 3 | DE ACUERDO 4 | TOTALMENTE DE ACUERDO 5 |
| P19. El agente de ventas y el ejecutivo de la concesionaria automotriz tienen horarios de trabajo satisfactorios para todos sus clientes | TOTALMENTE EN DESACUERDO 1 | EN DESACUERDO 2 | NI ESTOY DE ACUERDO NI EN DESACUERDO 3 | DE ACUERDO 4 | TOTALMENTE DE ACUERDO 5 |
| P20. La concesionaria automotriz a través de sus empleados ofrecen una atención personalizada a sus clientes | TOTALMENTE EN DESACUERDO 1 | EN DESACUERDO 2 | NI ESTOY DE ACUERDO NI EN DESACUERDO 3 | DE ACUERDO 4 | TOTALMENTE DE ACUERDO 5 |
| P21. Los ejecutivos de la concesionaria automotriz y los agentes de ventas se preocupan por los mejores intereses de sus clientes | TOTALMENTE EN DESACUERDO 1 | EN DESACUERDO 2 | NI ESTOY DE ACUERDO NI EN DESACUERDO 3 | DE ACUERDO 4 | TOTALMENTE DE ACUERDO 5 |
| P22. Los ejecutivos de la concesionaria automotriz y los agentes de ventas comprenden las necesidades específicas que experimentan sus clientes | TOTALMENTE EN DESACUERDO 1 | EN DESACUERDO 2 | NI ESTOY DE ACUERDO NI EN DESACUERDO 3 | DE ACUERDO 4 | TOTALMENTE DE ACUERDO 5 |

| | | | |
|---|--|---|---|
| PERFIL DEL CLIENTE | | | |
| P23. GENERO MASCULINO 1 FEMENINO 2 | P25. EDUCACION PRIMARIA 1 SECUNDARIA 2 TECNICA 3 UNIVERSITARIA 4 POSTGRADO 5 | P26. OCUPACION AM A DE CASA 1 EMPLEADO 2 EMPRESARIO 3 ESTUDIANTE 4 FUNCIONARIO PUBLICO 5 JUBILADO, VIUDO(A) 6 OBRERO 7 PROFESIONAL 8 OTROS 9 DESOCUPADO 10 | P27. INGRESO TOTAL FAMILIAR AL MES MDEos de S/. 5,000 1 S/. 5,101 - S/. 10,000 2 S/. 10,101 - S/. 15,000 3 S/. 15,101 - S/. 20,000 4 S/. 20,101 - S/. 30,000 5 S/. 30,101 - S/. 40,000 6 S/. 40,101 - S/. 50,000 7 MAS DE S/. 50,000 8 |

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION!

3. RESUMEN DE PRODIMENTOS DE CASO

FIABILIDAD

Resumen de Procesamiento de Casos

| | | N | % |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| Casos | Válido | 200 | 100.0 |
| | Excluido ^a | 0 | 0.0 |
| | Total | 200 | 100.0 |

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables

| Estadísticas de Fiabilidad | |
|-----------------------------------|----------------|
| Alfa de Cronbach | N de elementos |
| .927 | 22 |

| Dimension 1 | |
|-----------------------------------|----------------|
| Estadísticas de Fiabilidad | |
| Alfa de Cronbach | N de elementos |
| .792 | 5 |

| Dimension 2 | |
|-----------------------------------|----------------|
| Estadísticas de Fiabilidad | |
| Alfa de Cronbach | N de elementos |
| .771 | 5 |

| Dimension 3 | |
|-----------------------------------|----------------|
| Estadísticas de Fiabilidad | |
| Alfa de Cronbach | N de elementos |
| .559 | 3 |

| Dimension 4 | |
|-----------------------------------|----------------|
| Estadísticas de Fiabilidad | |
| Alfa de Cronbach | N de elementos |
| .758 | 4 |

| Dimension 4 | |
|-----------------------------------|----------------|
| Estadísticas de Fiabilidad | |
| Alfa de Cronbach | N de elementos |
| .776 | 5 |

4. CUESTIONARIO PARA EVALUAR LA CALIDAD DE SERVICIO DE POST VENTA.

CUESTIONARIO PARA EVALUAR LA CALIDAD DEL SERVICIO DE POST VENTAS

| DIMENSION 1 | ELEMENTOS TANGIBLES | |
|-------------|------------------------|--|
| | P1. | El taller de la concesionaria automotriz es moderno, agradable e interesante para realizar los servicios de reparación y mantenimiento del vehículo |
| | P2. | La apariencia y presentación de los maestro, mecánicos y ayudantes del servicio de reparación y mantenimiento es correcta y limpia |
| | P3 | La oficina de atención, de realización de los servicio y los baños del taller de la concesionaria automotriz son agradables |
| | P4. | Los volantes, folletos, guías y manuales que muestran el maestro y los mecánicos del taller son interesante y atrayentes |
| | P5. | El horario de atención al público del maestro y/o los mecánicos del taller de la concesionaria automotriz son satisfactorios |
| | | |
| DIMENSION 2 | FIABILIDAD | |
| | P6. | La primera vez, el maestro y/o los mecánicos del taller de la concesionaria automotriz realiza de manera correcta la reparación y/o mantenimiento del vehículo |
| | P7. | La entrega del vehículo por el administrador del taller de la concesionaria automotriz al cliente se realiza en el tiempo prometido |
| | P8. | Cuando Ud. tuvo un problema sobre la repación y/o mantenimiento del vehículo el maestro y/o mecánicos del taller de la concesionaria automotriz le manifestó sincero interés en resolverlo |
| | P9. | El maestro y/o los mecánicos del taller de la concesionaria automotriz lo mantuvieron informado cuando concluirá el servicio de reparación y/o mantenimiento del vehículo solicitado |
| | P10. | Lo que le promete el maestro y/o los mecánicos del taller de la concesionaria automotriz de hacer algo sobre la reparación y/o mantenimiento del vehículo en un tiempo determinado lo cumple |
| | | |
| DIMENSION 3 | CAPACIDAD DE RESPUESTA | |
| | P11. | El maestro y/o los mecánicos del taller de la concesionaria automotriz están siempre dispuestos a socorrer al cliente |
| | P12. | El maestro y/o los mecánicos del taller de la concesionaria automotriz nunca están bastante ocupados como para no atender a un cliente |
| | P13. | El maestro y/o los mecánicos del taller de la concesionaria automotriz realizaron el servicio de reparación y/o de mantenimiento del vehículo con prontitud. |
| | | |
| DIMENSION 4 | SEGURIDAD | |
| | P14. | La conducta del maestro y/o los mecánicos del taller de la concesionaria automotriz le inspiraran confianza a sus clientes |
| | P15. | Los clientes se sienten seguros en el o los servicios de reparación y/o mantenimiento del vehículo que realiza el taller de la concesionaria automotriz |
| | P16. | El maestro y/o los mecánicos del taller de la concesionaria automotriz tratan siempre con amabilidad a los clientes |
| | P17. | El maestro y/o los mecánico del taller de la concesionaria automotriz tienen los conocimientos y habilidades indispensables para responder las consultas de los clientes |
| | | |
| DIMENSION 5 | EMPATIA | |
| | P18. | El maestro y/o los mecánicos del taller de la concesionaria automotriz le dan al cliente una atención individualizada o personalizada en la reparación y/o mantenimiento del vehículo |
| | P19. | El maestro y/o los mecánicos del taller de la concesionaria automotriz tienen horarios de trabajo satisfactorios para todos sus clientes |
| | P20. | La concesionaria a través de su maestro y los mecánicos de su taller le ofrecen una atención personalizada a sus clientes |
| | P21. | El maestro y/o los mecánicos del taller de la concesionaria automotriz se preocupan por los mejores intereses de sus clientes |
| | P22. | El maestro y/o los mecánicos del taller de la concesionaria automotriz comprenden las necesidades específicas que experimentan sus clientes |

5. CUESTIONARIO DE PREGUNTAS DE CALIDAD DEL SERVICIO DE POST VENTAS DE VEHICULOS

| | | |
|----------------------|---|-----------------|
| ENTREVISTADOR | CALIDAD DEL SERVICIO DE POST VENTAS DE VEHICULOS | FICHA Nº |
| SUPERVISOR | | DISTRITO |

Para darle un mejor servicio, deseáramos conocer su opinión sobre la calidad de nuestros servicios de post venta de vehículos. Por favor indique Ud. hasta que punto esta de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre el servicio de post ventas de vehículos. Marque con una cruz (X) el número que corresponda, utilizando la escala que se indica a continuación .

| | | | | | |
|---|-------------------------------|--------------------|---|-----------------|----------------------------|
| P1. El taller de la concesionaria automotriz es moderno, agradable e interesante para realizar los servicios de reparación y mantenimiento del vehículo | TOTALMENTE EN DESACUERDO 1 | EN DESACUERDO 2 | NI ESTOY DE ACUERDO NI EN DESACUERDO 3 | DE ACUERDO 4 | TOTALMENTE DE ACUERDO 5 |
| P2. La apariencia y presentación del maestro, mecánicos y ayudantes del servicio de reparación y mantenimiento es correcta y limpia | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| P3. La oficina de atención, de realización de los servicios y los baños del taller de la concesionaria automotriz son agradables | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| P4. Los volantes, folletos, guías y manuales que muestran el maestro y los mecánicos del taller son interesantes y atrayentes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| P5. El horario de atención al público del maestro y/o los mecánicos del taller de la concesionaria automotriz son satisfactorios | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| P6. La primera vez, el maestro y/o los mecánicos del taller de la concesionaria automotriz realiza de manera correcta la reparación y/o mantenimiento del vehículo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| P7. La entrega del vehículo por el administrador del taller de la concesionaria automotriz al cliente se realiza en el tiempo prometido | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| P8. Cuando se tiene un problema sobre la reparación y/o mantenimiento del vehículo el maestro y/o mecánicos del taller de la concesionaria automotriz le manifiesto sincero interés en resolverlo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| P9. El maestro y/o los mecánicos del taller de la concesionaria automotriz lo mantuvieron informado cuando concluirá el servicio de reparación y/o mantenimiento del vehículo solicitado | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| P10. Lo que le promete el maestro y/o los mecánicos del taller de la concesionaria automotriz de hacer algo sobre la reparación y/o mantenimiento del vehículo en un tiempo determinado lo cumple | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| P11. El maestro y/o los mecánicos del taller de la concesionaria automotriz están siempre dispuestos a socorrer al cliente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| P12. El maestro y/o los mecánicos del taller de la concesionaria automotriz nunca están bastante ocupados como para no atender a un cliente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| P13. El maestro y/o los mecánicos del taller de la concesionaria automotriz realizaron el servicio de reparación y/o de mantenimiento del vehículo con prontitud. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| P14. Las conductas del maestro y/o los mecánicos del taller de la concesionaria automotriz le inspiraran confianza a sus clientes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| P15. Los clientes se sienten seguros con el o los servicios de reparación y/o mantenimiento del vehículo que realiza el taller de la concesionaria automotriz | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| P16. El maestro y/o los mecánicos del taller de la concesionaria automotriz tratan siempre con amabilidad a los clientes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| P17. El maestro y/o los mecánicos del taller de la concesionaria automotriz tienen los conocimientos y habilidades indispensables para responder las consultas de los clientes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| P18. El maestro y/o los mecánicos del taller de la concesionaria automotriz le dan al cliente una atención individualizada o personalizada en la reparación y/o mantenimiento del vehículo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| P19. El maestro y/o los mecánicos del taller de la concesionaria automotriz tienen horarios de trabajo satisfactorios para todos sus clientes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| P20. La concesionaria a través de su maestro y los mecánicos de su taller le ofrecen una atención personalizada a sus clientes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| P21. El maestro y/o los mecánicos del taller de la concesionaria automotriz se preocupan por los mejores intereses de sus clientes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| P22. El maestro y/o los mecánicos del taller de la concesionaria automotriz comprenden las necesidades específicas que experimentan sus clientes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | |
|--------------------|-----------------------|-----------------------|---|
| P23. GENERO | P25. EDUCACION | P26. OCUPACION | P27. INGRESO TOTAL FAMILIAR AL MES |
| MASCULINO 1 | PRIMARIA 1 | AMA DE CASA 1 | Menos de S/. 5,000 1 |
| FEMENINO 2 | SECUNDARIA 2 | EMPLEADO 2 | S/. 5,101 - S/. 10,000 2 |
| | TECNICA 3 | EMPRESARIO 3 | S/. 10,101 - S/. 15,000 3 |
| | UNIVERSITARIA 4 | ESTUDIANTE 4 | S/. 15,101 - S/. 20,000 4 |
| | POSTGRADO 5 | FUNCIONARIO PUBLICO 5 | S/. 20,101 - S/. 30,000 5 |
| | | Jubilado, Viuda(ya) 6 | S/. 30,101 - S/. 40,000 6 |
| | | OBRERO 7 | S/. 40,101 - S/. 50,000 7 |
| | | PROFESIONAL 8 | MÁS DE S/. 50,000 8 |
| | | OTROS 9 | |
| | | DESOCUPADO 10 | |

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION!

6. RESUMEN DE PRODIMIENTOS DE CASO

FIABILIDAD

| Resumen de procesamiento de casos | | | |
|--|-----------------------|----------|----------|
| | | N | % |
| Casos | Válido | 200 | 100.0 |
| | Excluido ^a | 0 | 0.0 |
| | Total | 200 | 100.0 |

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

| Estadísticas de fiabilidad | |
|-----------------------------------|----------------|
| Alfa de Cronbach | N de elementos |
| .900 | 22 |

| Dimension 1 | |
|-----------------------------------|----------------|
| Estadísticas de fiabilidad | |
| Alfa de Cronbach | N de elementos |
| .708 | 5 |

| Dimension 2 | |
|-----------------------------------|----------------|
| Estadísticas de fiabilidad | |
| Alfa de Cronbach | N de elementos |
| .793 | 5 |

| Dimension 3 | |
|-----------------------------------|----------------|
| Estadísticas de fiabilidad | |
| Alfa de Cronbach | N de elementos |
| .542 | 3 |

| Dimension 4 | |
|-----------------------------------|----------------|
| Estadísticas de fiabilidad | |
| Alfa de Cronbach | N de elementos |
| .785 | 4 |

| Dimension 5 | |
|-----------------------------------|----------------|
| Estadísticas de fiabilidad | |
| Alfa de Cronbach | N de elementos |
| .762 | 5 |

ANEXO B

1. AFIJACIÓN MUESTRAL ESTRATÉGICA POR AÑOS Y DISTRITOS DE AREQUIPA METROPOLITANA 2014-2015.

AFIJACION MUESTRAL ESTRATICADA POR AÑOS Y DISTRITOS DE
AREQUIPA METROPOLITANA 2014-2016

| DISTRITO | 2014 | 2015 | 2016 | 2014-2016 |
|-------------------------------|------------|------------|------------|------------|
| ALTO SELVA AELGRE | 8 | 8 | 8 | 24 |
| AREQUIPA | 25 | 37 | 42 | 103 |
| CAYMA | 10 | 12 | 11 | 33 |
| CERRO COLORADO | 11 | 19 | 18 | 48 |
| JACOBO HUNTER | 5 | 6 | 5 | 16 |
| JOSE LUIS BUSTAMANTE Y RIVERO | 12 | 15 | 15 | 43 |
| MARIANO MELGAR | 6 | 7 | 8 | 21 |
| MIRAFLORES | 6 | 7 | 9 | 22 |
| PAUCAPATA | 13 | 14 | 14 | 42 |
| SACHACA | 3 | 4 | 3 | 10 |
| SOCABAYA | 6 | 8 | 7 | 21 |
| TIABAYA | 2 | 2 | 2 | 6 |
| YANAHUARA | 3 | 5 | 4 | 12 |
| AREQUIPA METROPOLITANA | 110 | 144 | 145 | 400 |

PRE VENTA

AFIJACION MUESTRAL ESTRATICADA POR AÑOS Y DISTRITOS DE
AREQUIPA METROPOLITANA 2014-2016

| DISTRITO | 2014 | 2015 | 2016 | 2014-2016 |
|-------------------------------|-----------|-----------|-----------|------------|
| ALTO SELVA AELGRE | 4 | 4 | 4 | 12 |
| AREQUIPA | 12 | 19 | 21 | 52 |
| CAYMA | 5 | 6 | 6 | 16 |
| CERRO COLORADO | 5 | 10 | 9 | 24 |
| JACOBO HUNTER | 3 | 3 | 2 | 8 |
| JOSE LUIS BUSTAMANTE Y RIVERO | 6 | 8 | 8 | 22 |
| MARIANO MELGAR | 3 | 3 | 4 | 10 |
| MIRAFLORES | 3 | 4 | 4 | 11 |
| PAUCAPATA | 7 | 7 | 7 | 21 |
| SACHACA | 2 | 2 | 2 | 5 |
| SOCABAYA | 3 | 4 | 4 | 10 |
| TIABAYA | 1 | 1 | 1 | 3 |
| YANAHUARA | 2 | 2 | 2 | 6 |
| AREQUIPA METROPOLITANA | 55 | 72 | 73 | 200 |

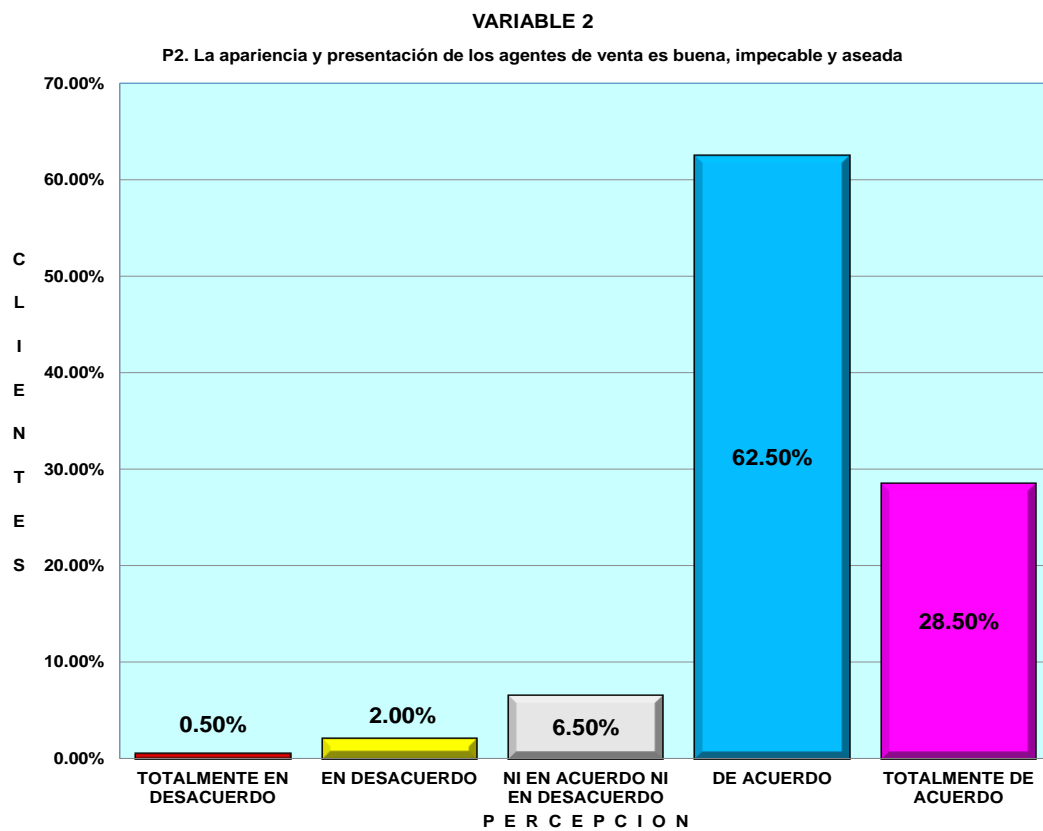
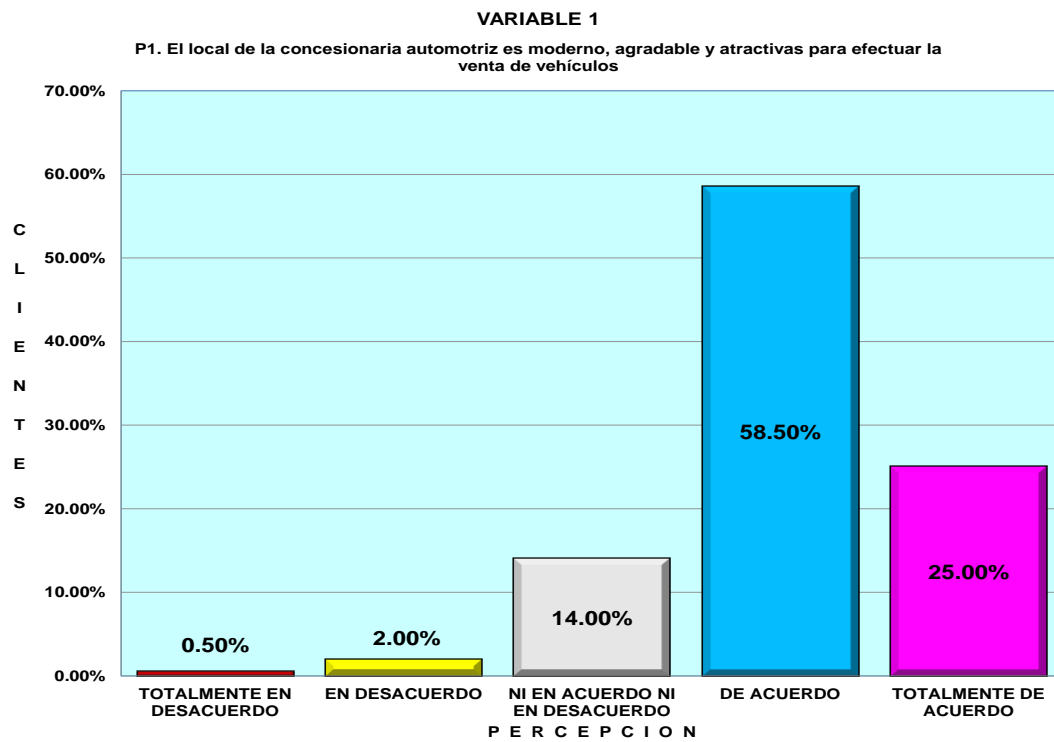
PRE POST VENTA

AFIJACION MUESTRAL ESTRATICADA POR AÑOS Y DISTRITOS DE
AREQUIPA METROPOLITANA 2014-2016

| DISTRITO | 2014 | 2015 | 2016 | 2014-2016 |
|-------------------------------|-----------|-----------|-----------|------------|
| ALTO SELVA AELGRE | 4 | 4 | 4 | 12 |
| AREQUIPA | 12 | 19 | 21 | 52 |
| CAYMA | 5 | 6 | 6 | 16 |
| CERRO COLORADO | 5 | 10 | 9 | 24 |
| JACOBO HUNTER | 3 | 3 | 2 | 8 |
| JOSE LUIS BUSTAMANTE Y RIVERO | 6 | 8 | 8 | 22 |
| MARIANO MELGAR | 3 | 3 | 4 | 10 |
| MIRAFLORES | 3 | 4 | 4 | 11 |
| PAUCAPATA | 7 | 7 | 7 | 21 |
| SACHACA | 2 | 2 | 2 | 5 |
| SOCABAYA | 3 | 4 | 4 | 10 |
| TIABAYA | 1 | 1 | 1 | 3 |
| YANAHUARA | 2 | 2 | 2 | 6 |
| AREQUIPA METROPOLITANA | 55 | 72 | 73 | 200 |

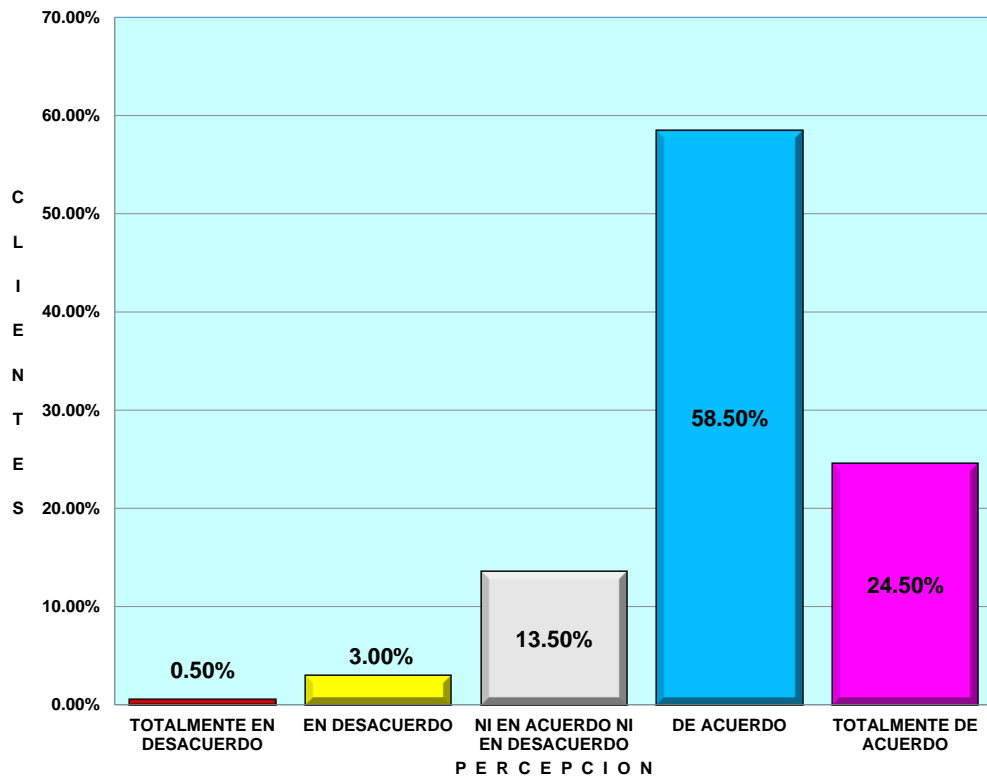
ANEXO C

1. FRECUENCIAS PRE VENTA



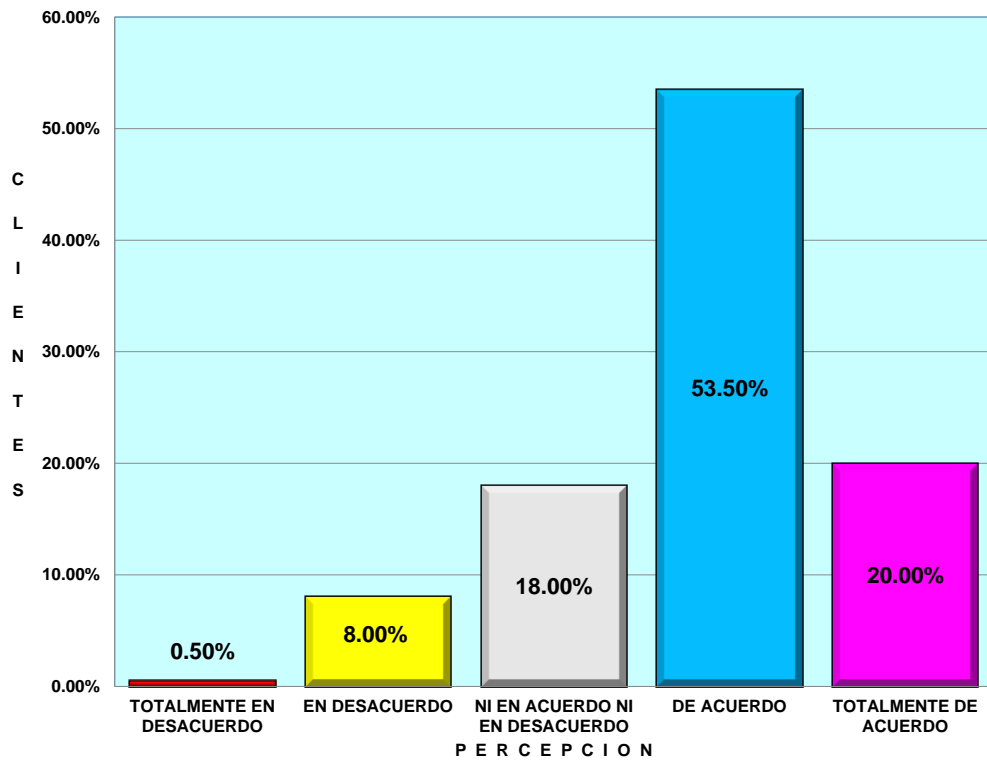
VARIABLE 3

P3. La recepción, oficinas de atención y los baños del local de la concesionaria automotriz son agradables



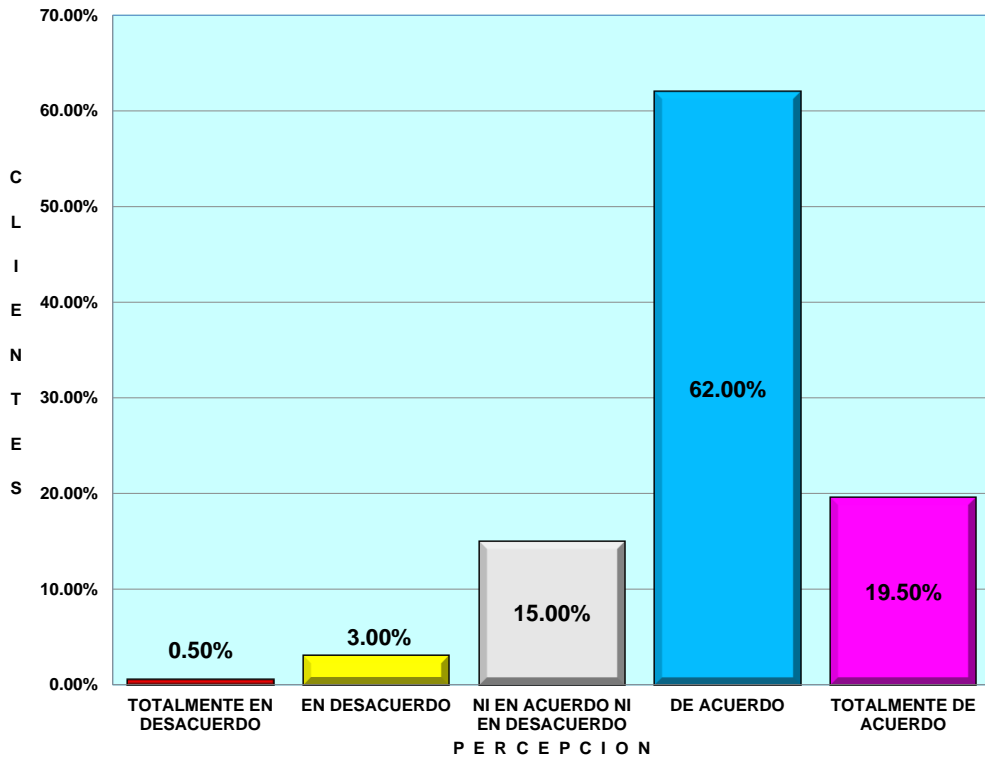
VARIABLE 4

P4. Los volantes, folletos, las guías u otra información que le muestran o entregan los agentes de ventas son interesante y atractivos



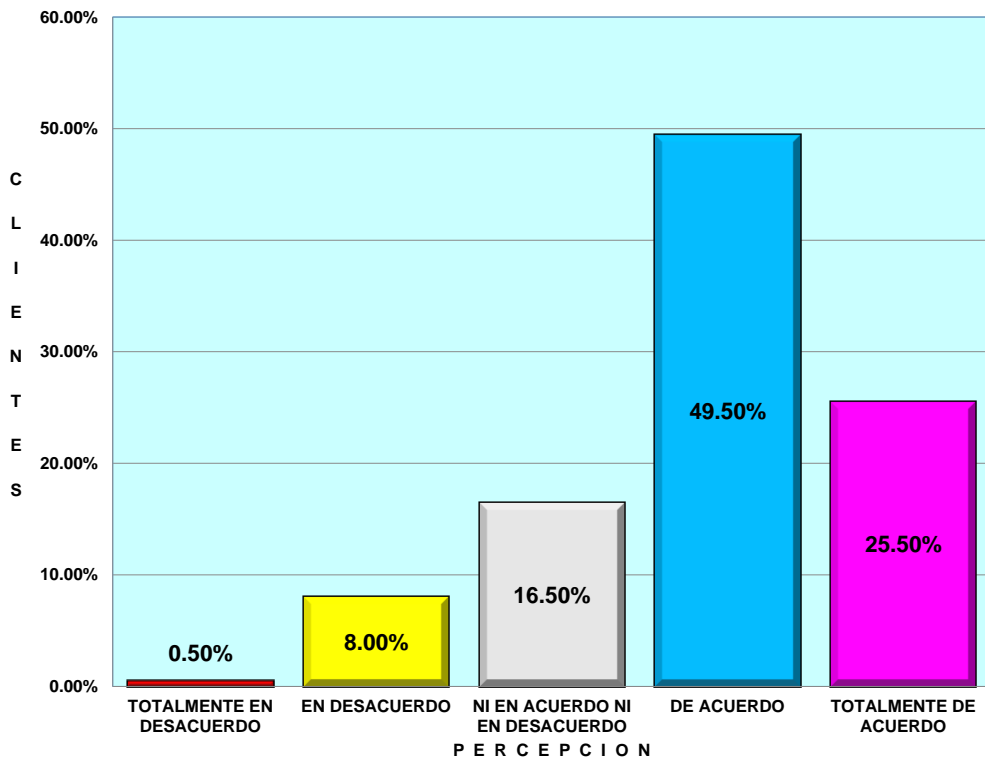
VARIABLE 5

P5. El horario de atención al público por los agentes de ventas de la concesionaria automotriz son satisfactorios



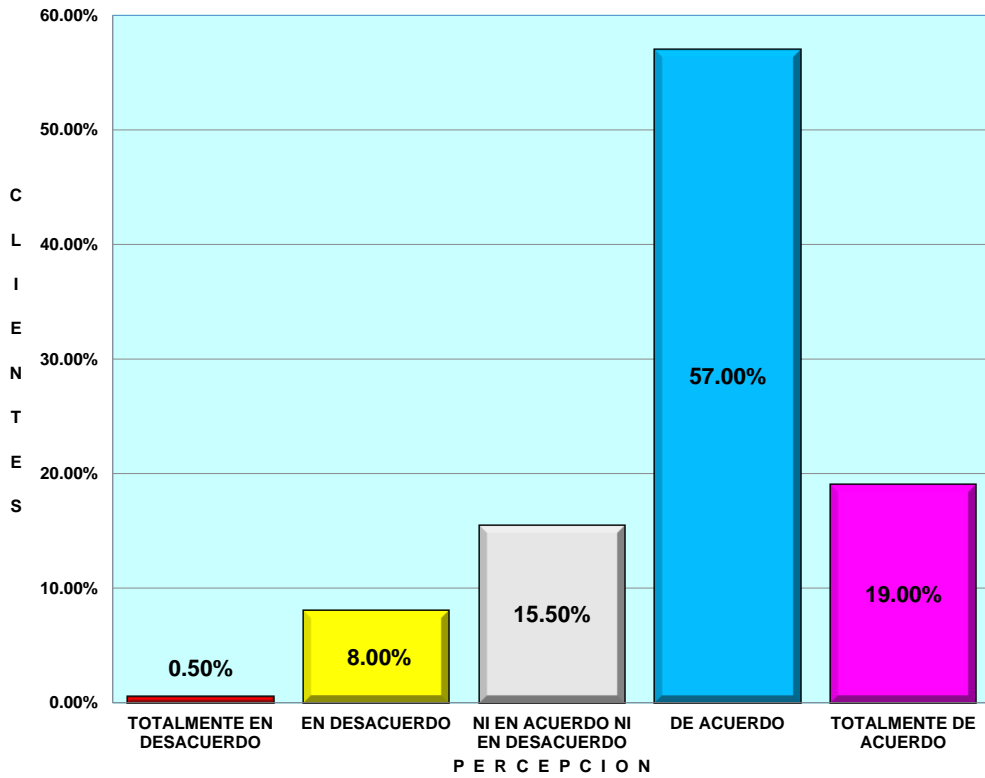
VARIABLE 6

P6. La primera vez, el ejecutivo concesionario y/o el agente de ventas realizo de manera correcta la venta del vehículo



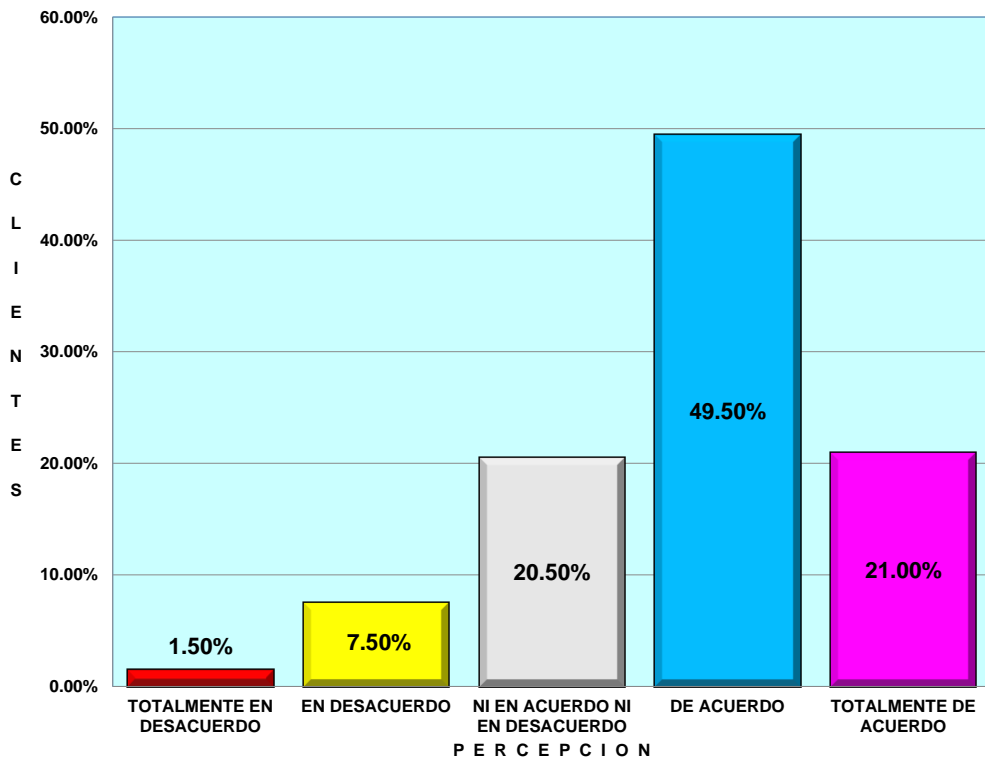
VARIABLE 7

P7. La entrega el vehículo por la concesionaria automotriz al cliente se realiza en el tiempo prometido



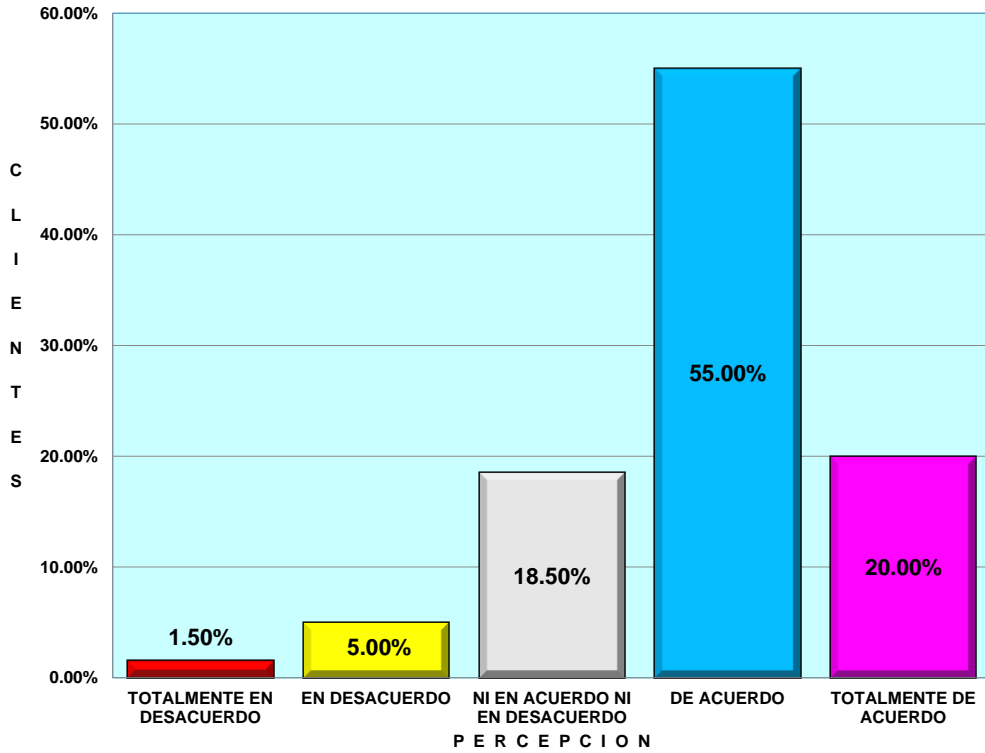
VARIABLE 8

P8. Cuando los clientes tienen un problema sobre la compra del vehículo la concesionaria automotriz y/o el agente de ventas manifestó sincero interés en resolverlo



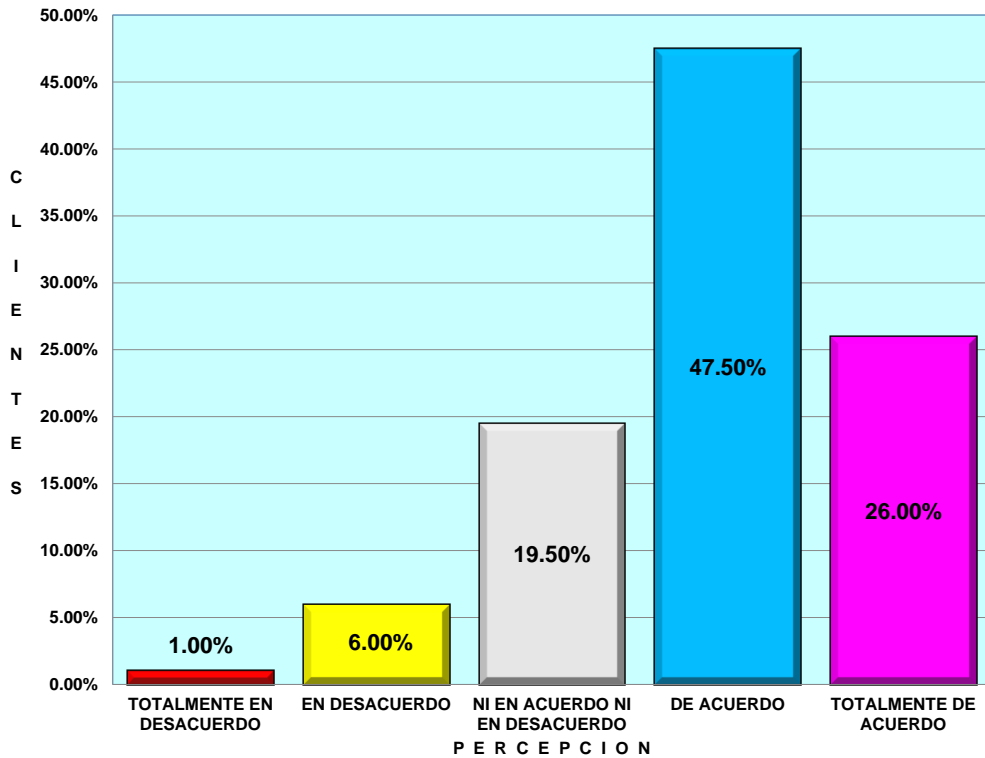
VARIABLE 9

P9. El agente de ventas y/o la concesionaria automotriz lo mantienen informado a sus clientes sobre cuando concluirá la venta del vehículo solicitado



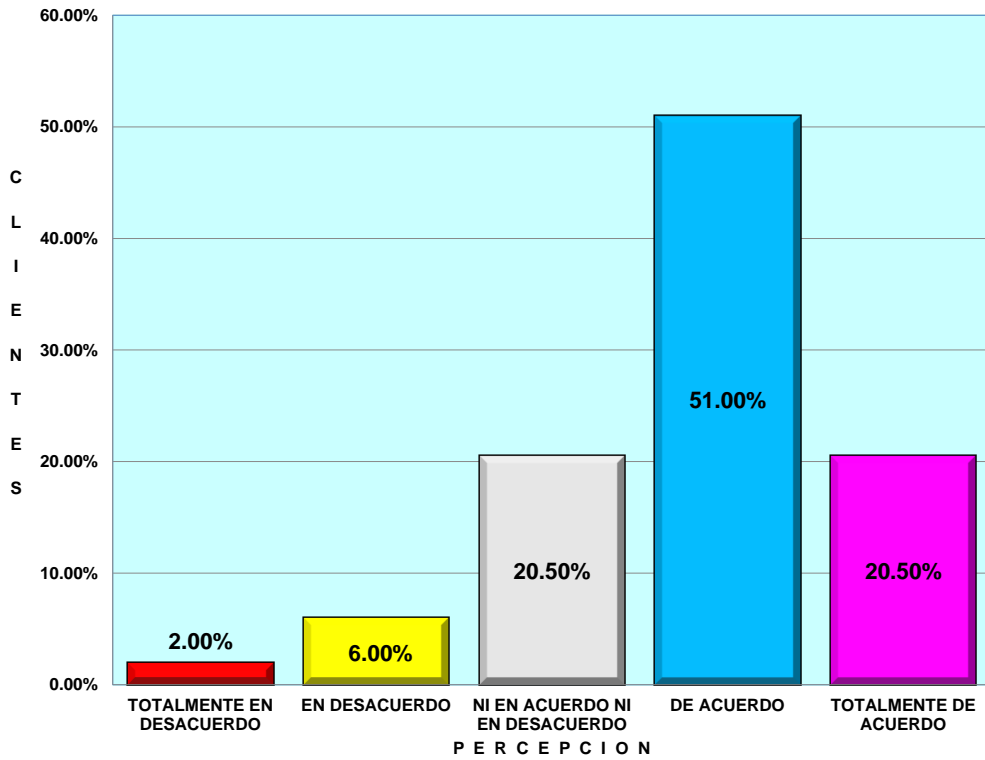
VARIABLE 10

P10. Lo que los ejecutivos de la concesionario automotriz y/o el agente de ventas promete hacer algo sobre la venta del vehículo en cierto tiempo determinado lo cumple



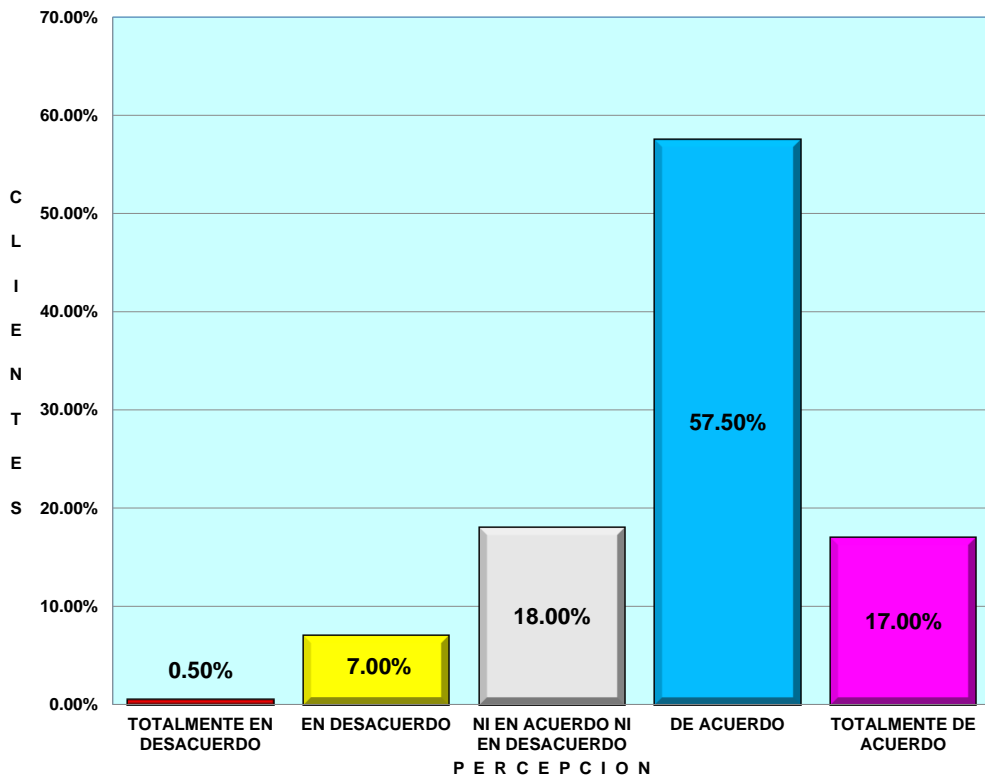
VARIABLE 11

P11. Los agentes de ventas de la concesionaria automotriz estuvieron siempre dispuestos a ayudar al cliente



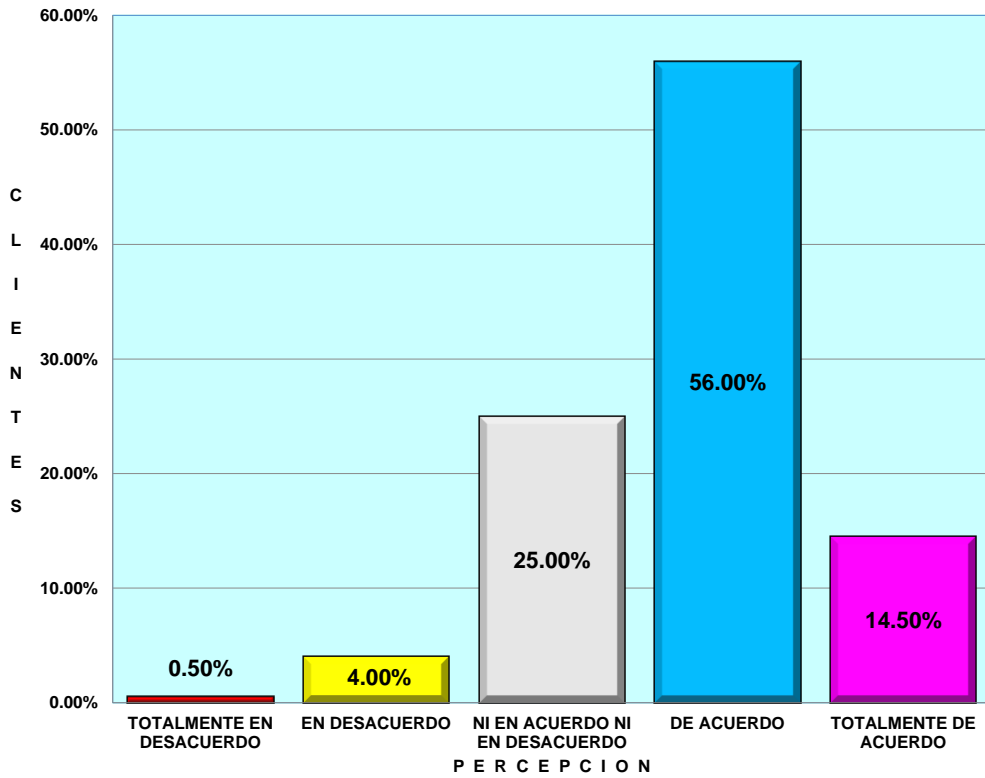
VARIABLE 12

P12. Los agentes de ventas nunca estuvieron bastante ocupados como para no atender a un cliente



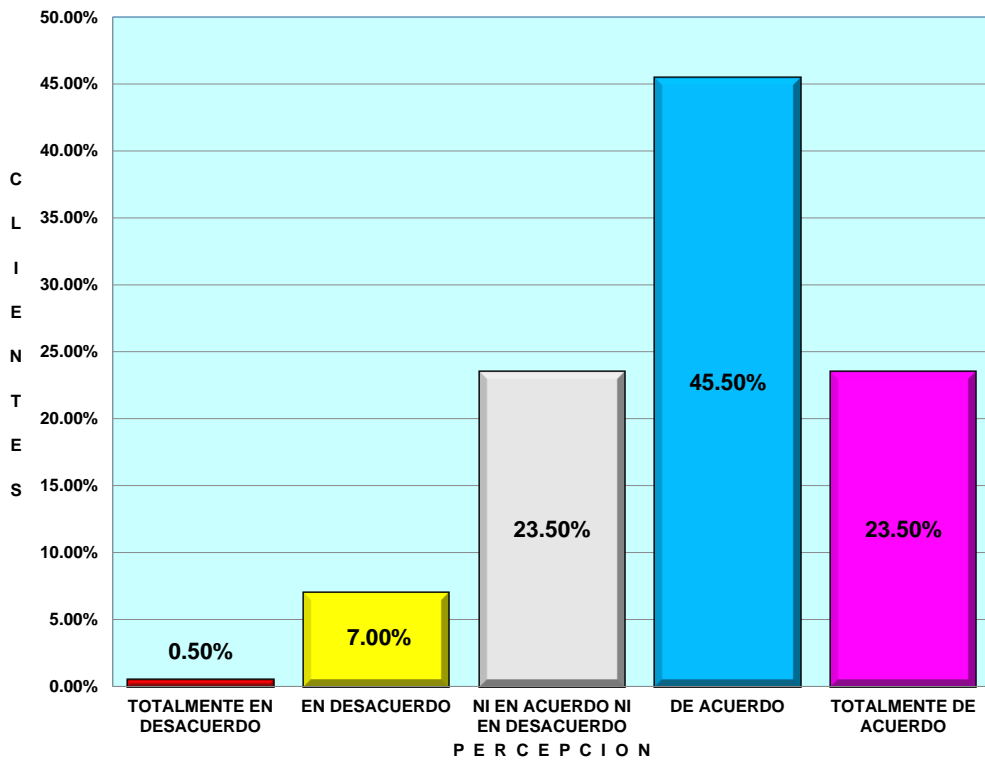
VARIABLE 13

P13. Los agentes de ventas de la concesionaria automotriz realizan la gestión de ventas con prontitud.



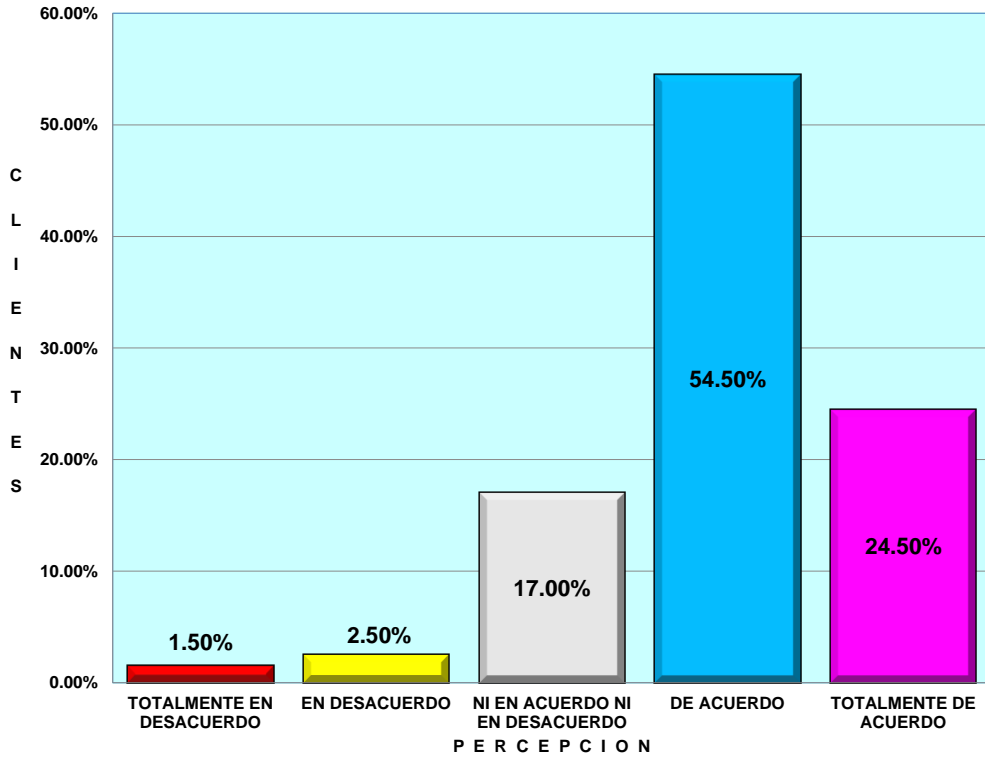
VARIABLE 14

P14. La conducta de los agentes de ventas de la concesionaria automotriz le inspiran confianza a sus clientes



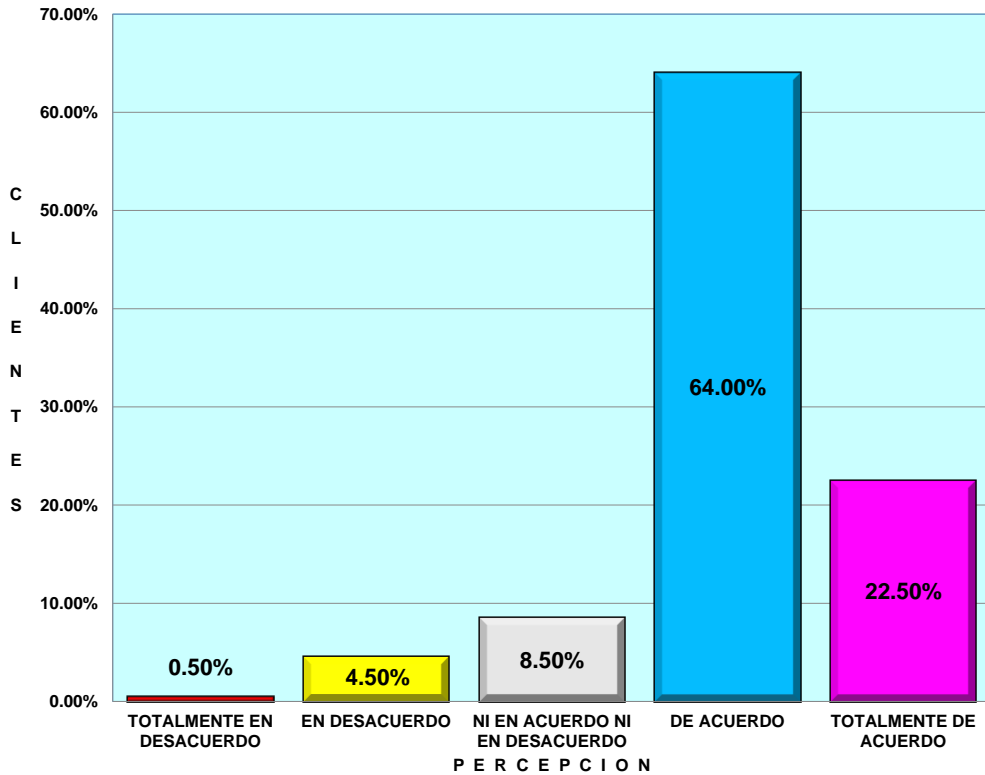
VARIABLE 15

P15. Se sienten seguros los clientes en sus transacciones de compra con la concesionaria automotriz y/o agente de ventas



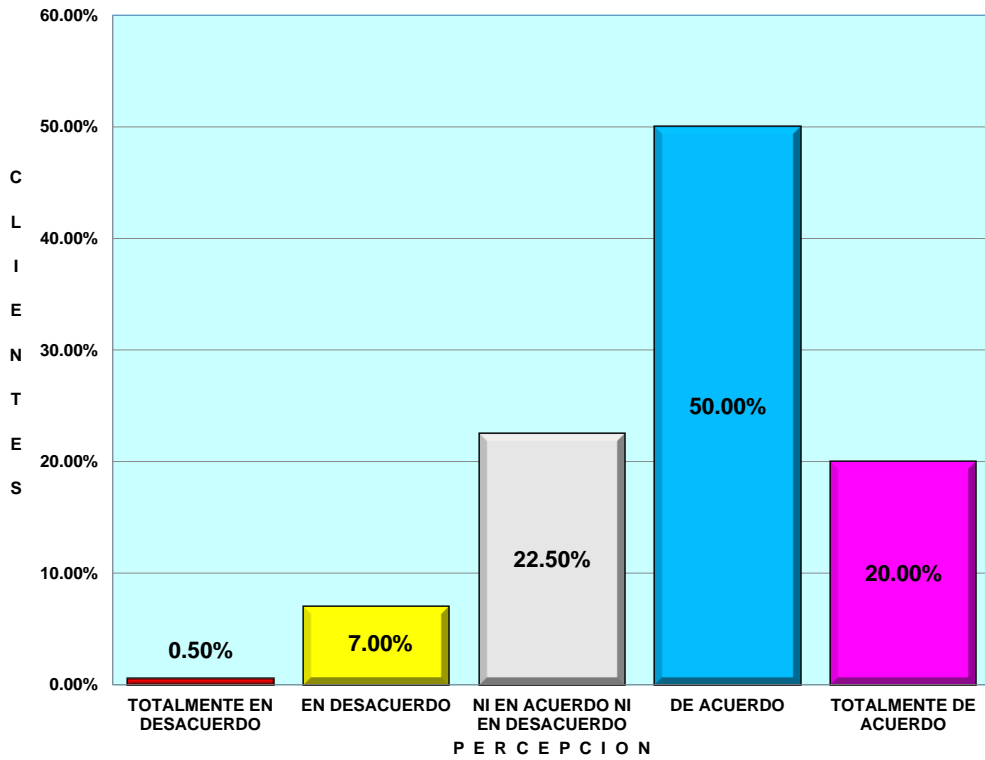
VARIABLE 16

P16. Los agentes de ventas de la concesionaria automotriz tratan siempre con cortesía a los clientes



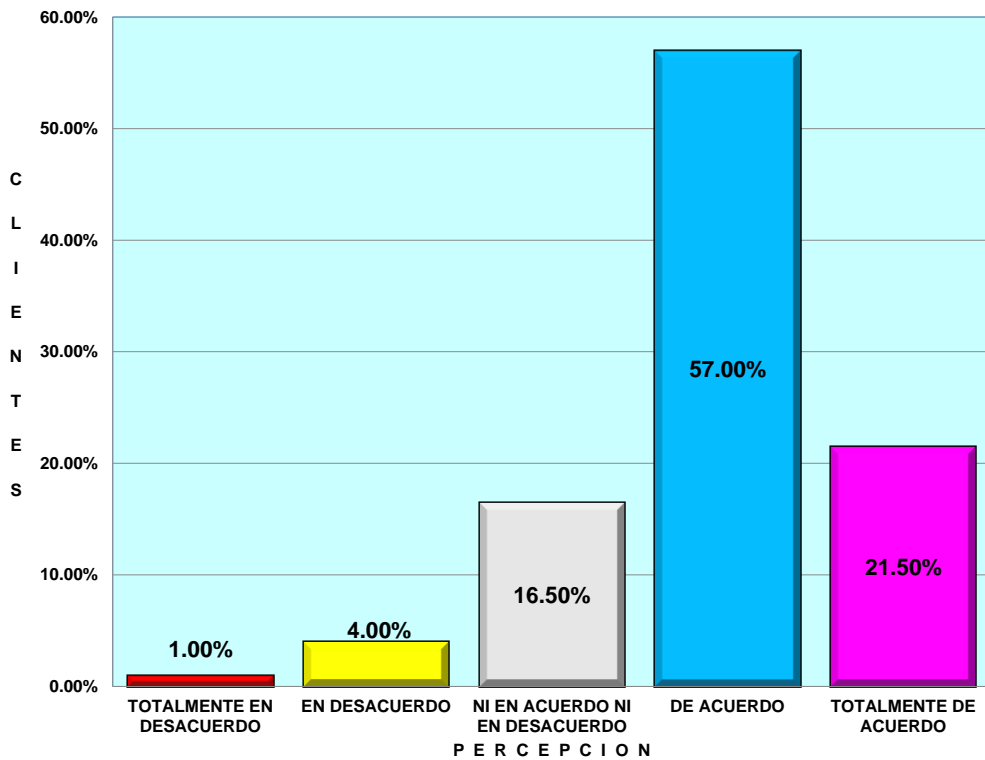
VARIABLE 17

P17. Los agentes de ventas de la concesionaria automotriz tienen los conocimientos y habilidades necesarias para responder las consultas de los clientes



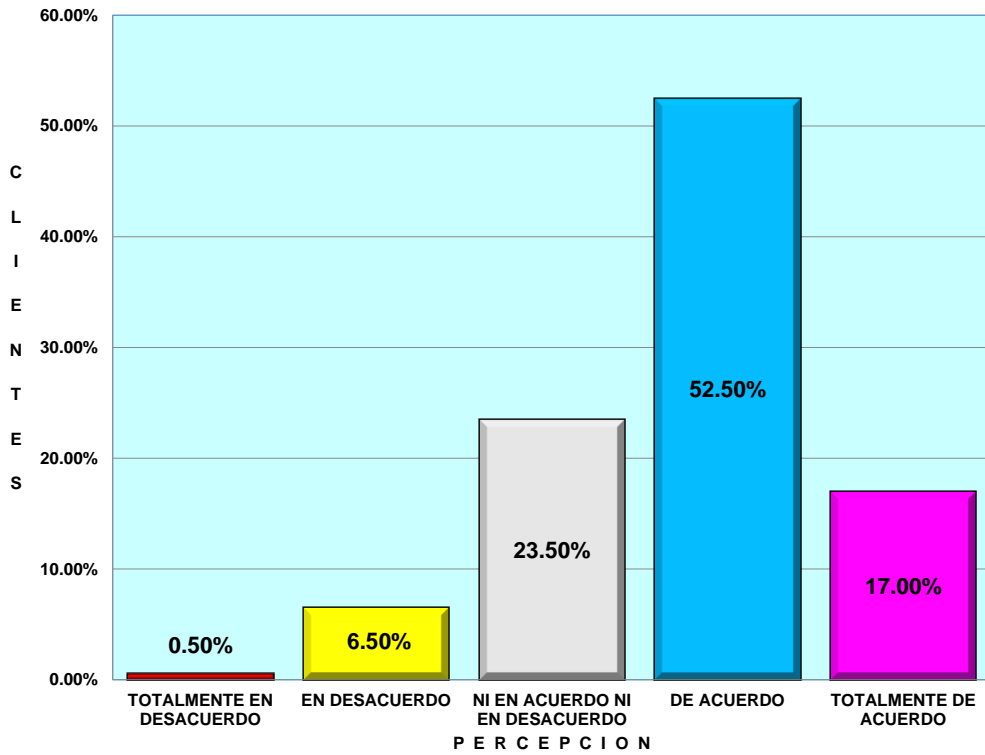
VARIABLE 18

P18. Los agentes de ventas y/o los ejecutivos de la concesionaria automotriz le da al cliente una atención individualizada o personalizada en la compra del vehículo



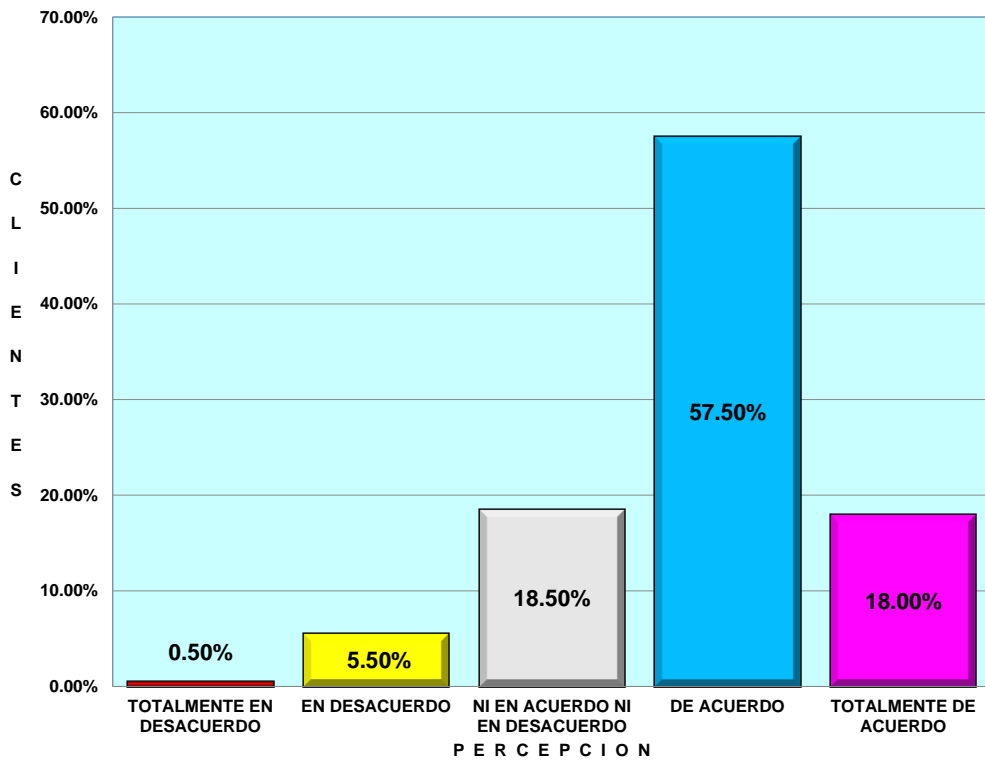
VARIABLE 19

P19. El agente de ventas y el ejecutivo de la concesionaria automotriz tienen horarios de trabajo satisfactorios para todos sus clientes



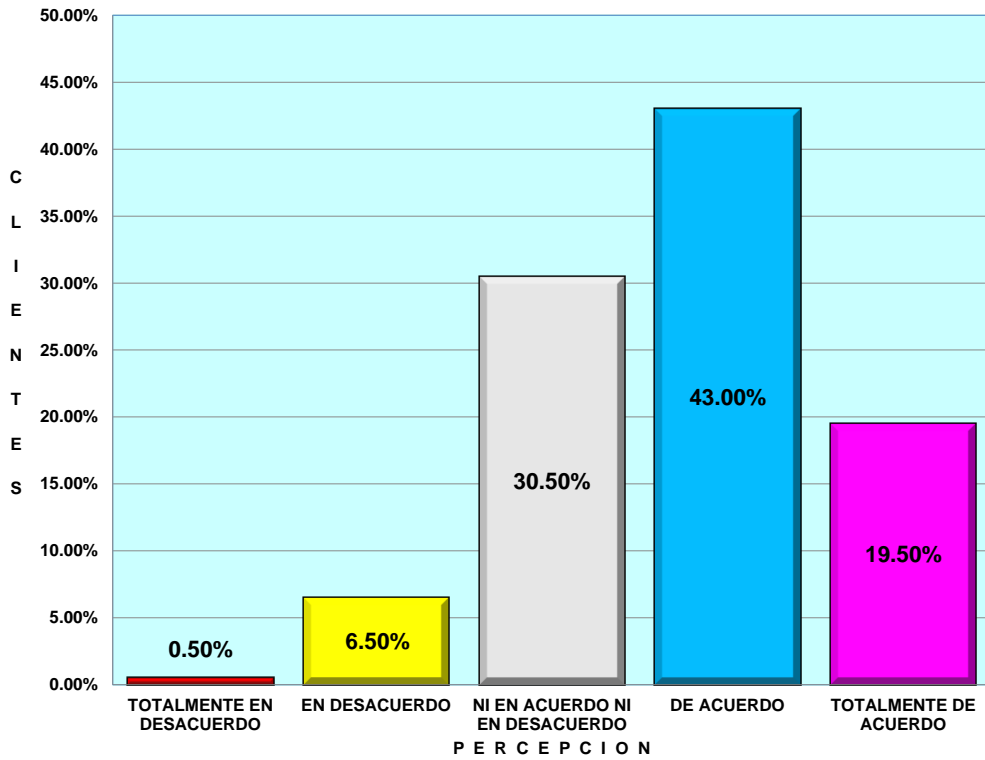
VARIABLE 20

P20. La concesionaria automotriz a través de sus empleados ofrecen una atención personalizada a sus clientes



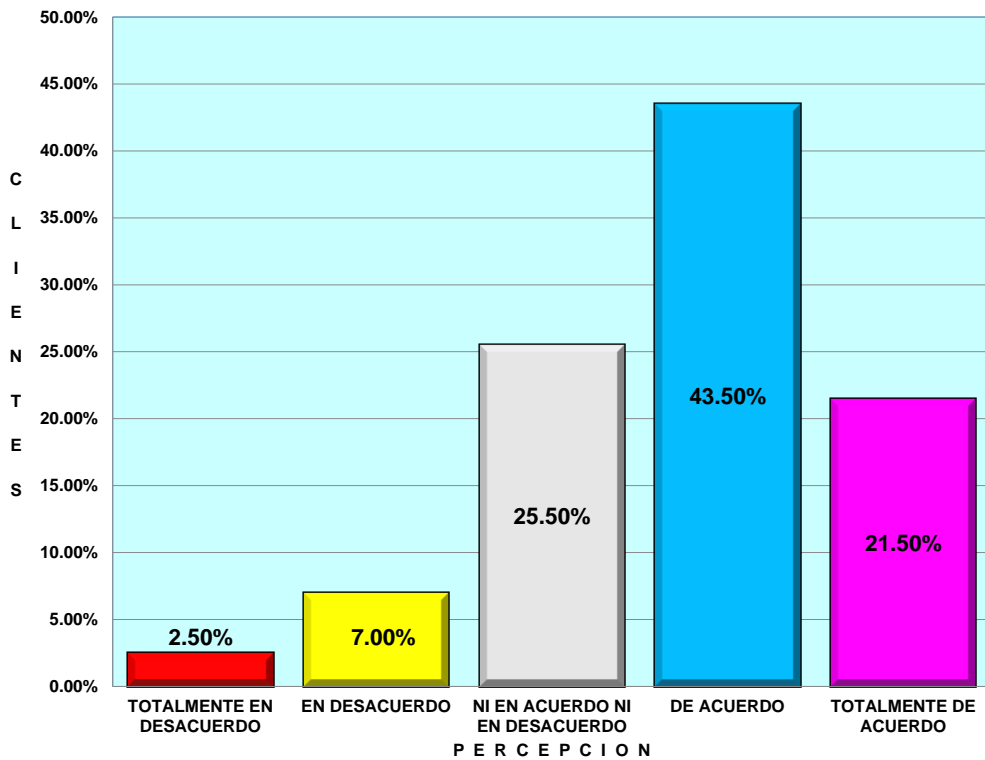
VARIABLE 21

P21. La concesionaria automotriz y los agentes de ventas se preocupan por los mejores intereses de sus clientes



VARIABLE 22

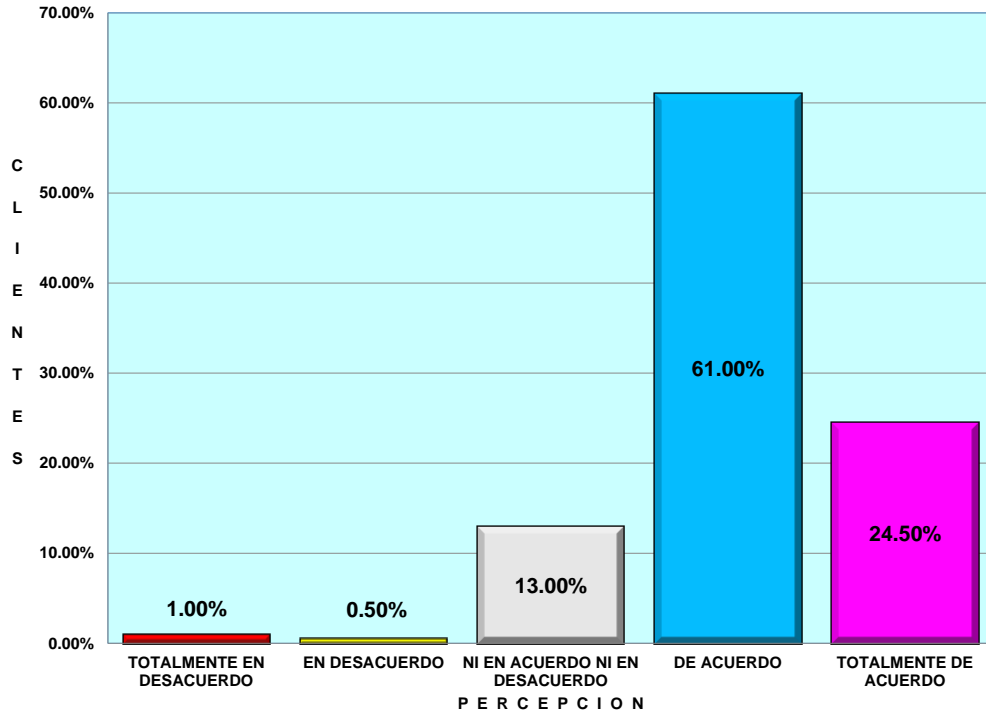
P22. La concesionaria automotriz y los agentes de ventas comprenden las necesidades específicas que experimentan sus clientes



1. FRECUENCIAS POST VENTA

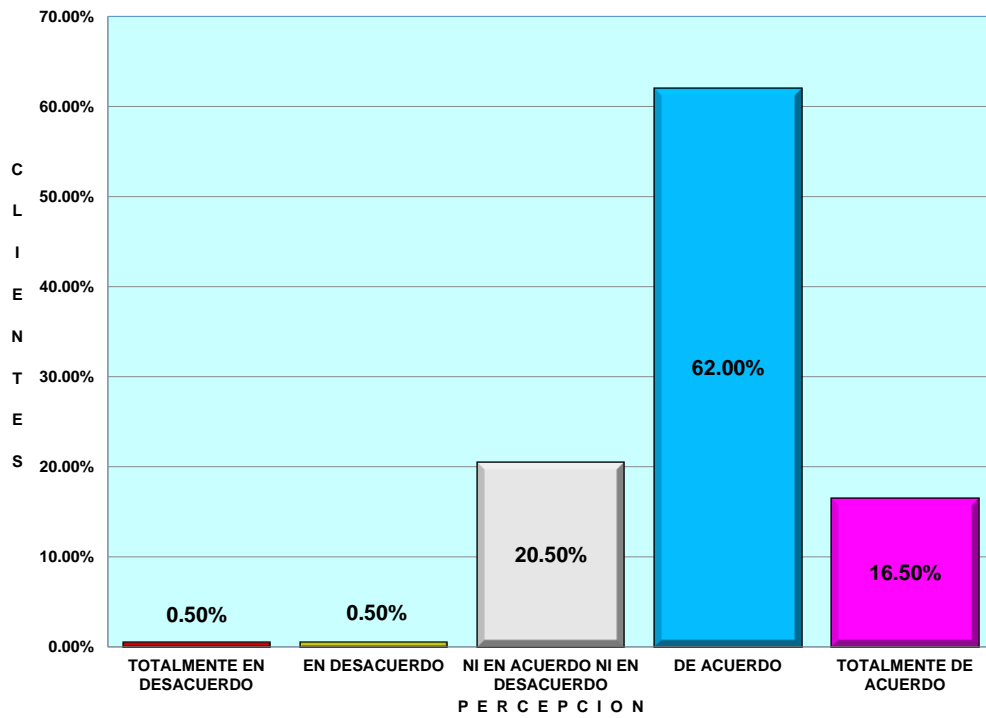
VARIABLE 1

P1. El taller de la concesionaria automotriz es moderno, agradable e interesante para realizar los servicios de reparación y mantenimiento del vehículo



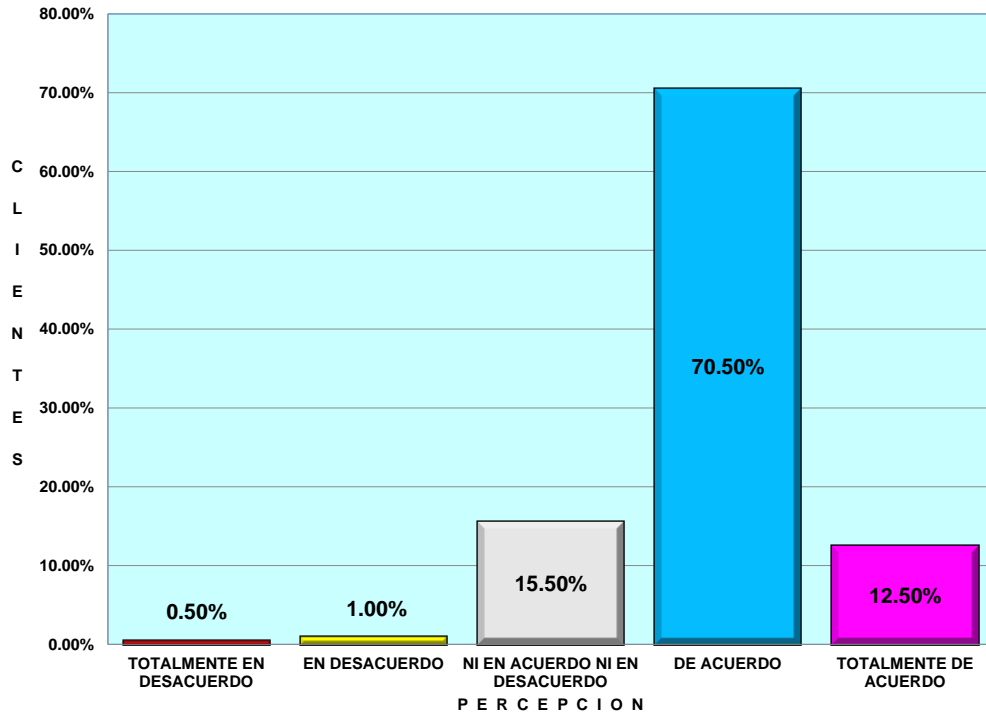
VARIABLE 2

P2. La apariencia y presentación de los maestro, mecánicos y ayudantes del servicio de reparación y mantenimiento es correcta y limpia



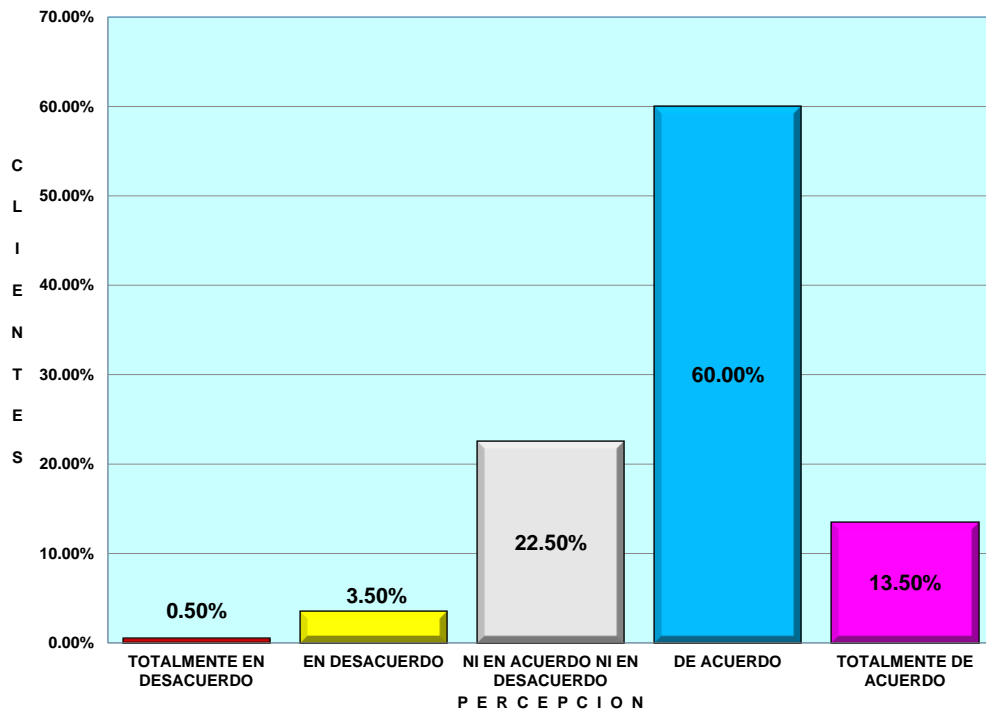
VARIABLE 3

P3. La oficina de atención, de realización de los servicios y los baños del taller de la concesionaria automotriz son agradables



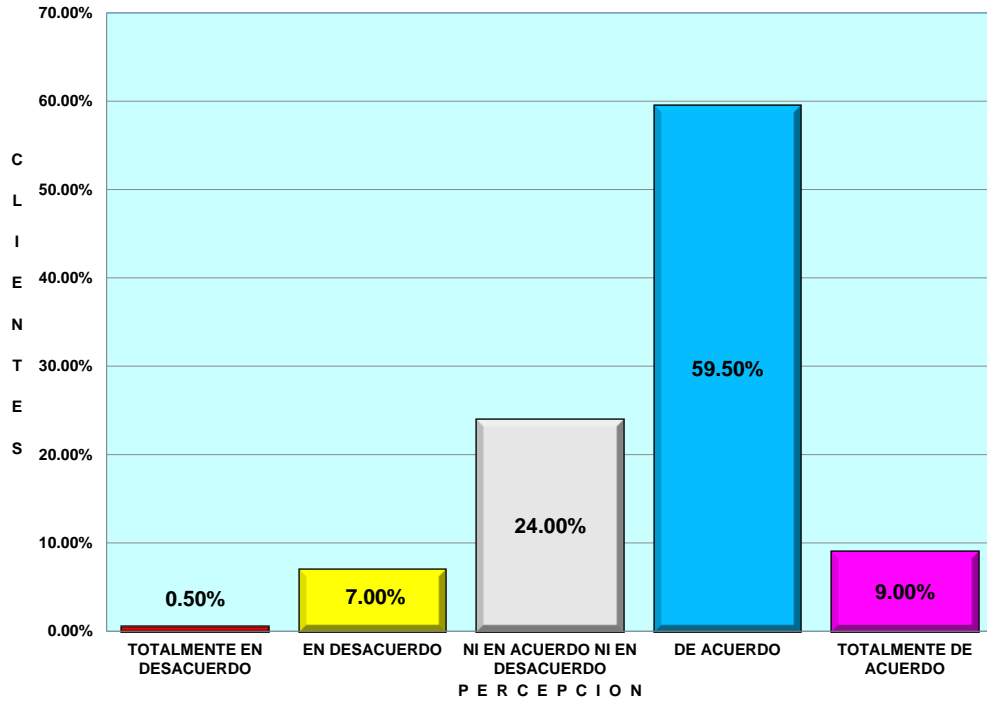
VARIABLE 4

P4. Los volantes, folletos, guías y manuales que muestran el maestro y los mecánicos del taller son interesantes y atractivos



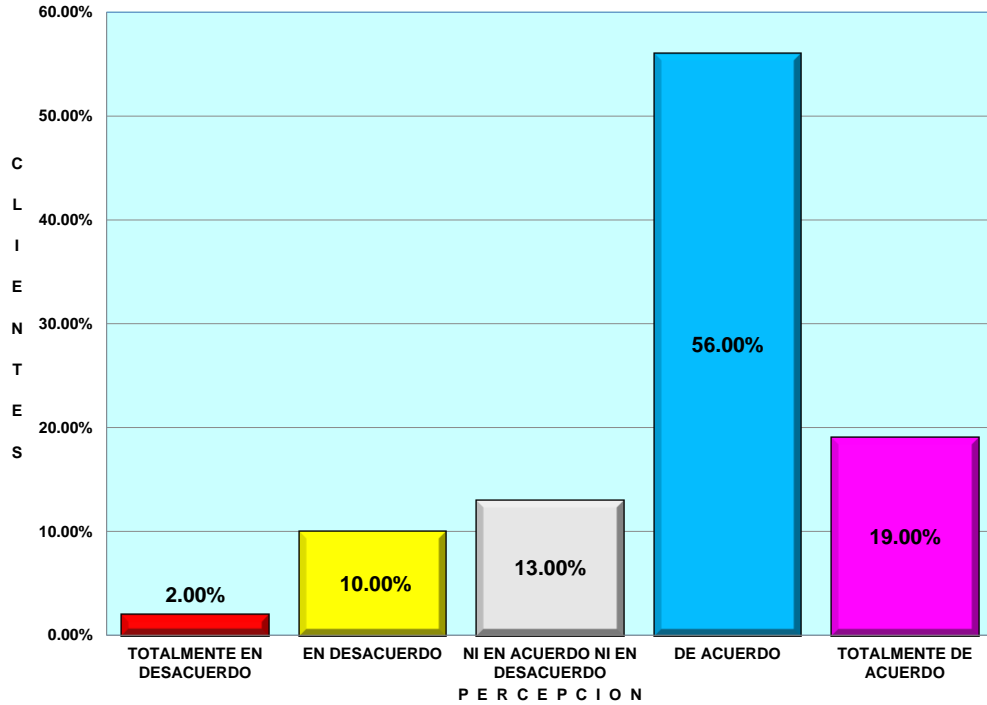
VARIABLE 5

P5. El horario de atención al público del maestro y/o los mecánicos del taller de la concesionaria automotriz son satisfactorios



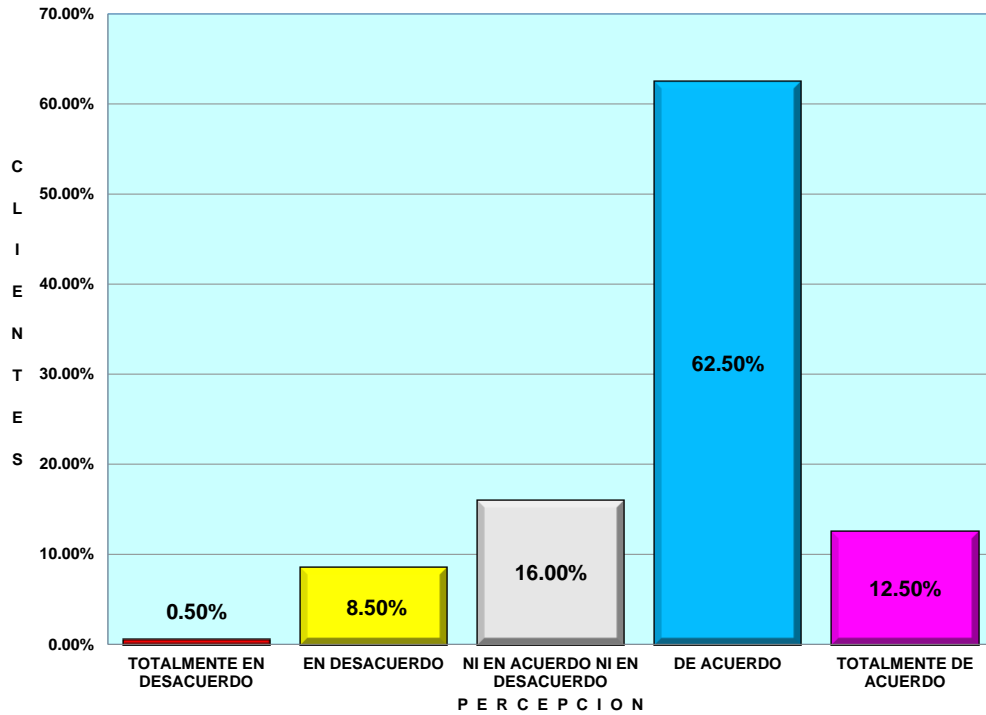
VARIABLE 6

P6. La primera vez, el maestro y/o los mecánicos del taller de la concesionaria automotriz realiza de manera correcta la reparación y/o mantenimiento del vehículo



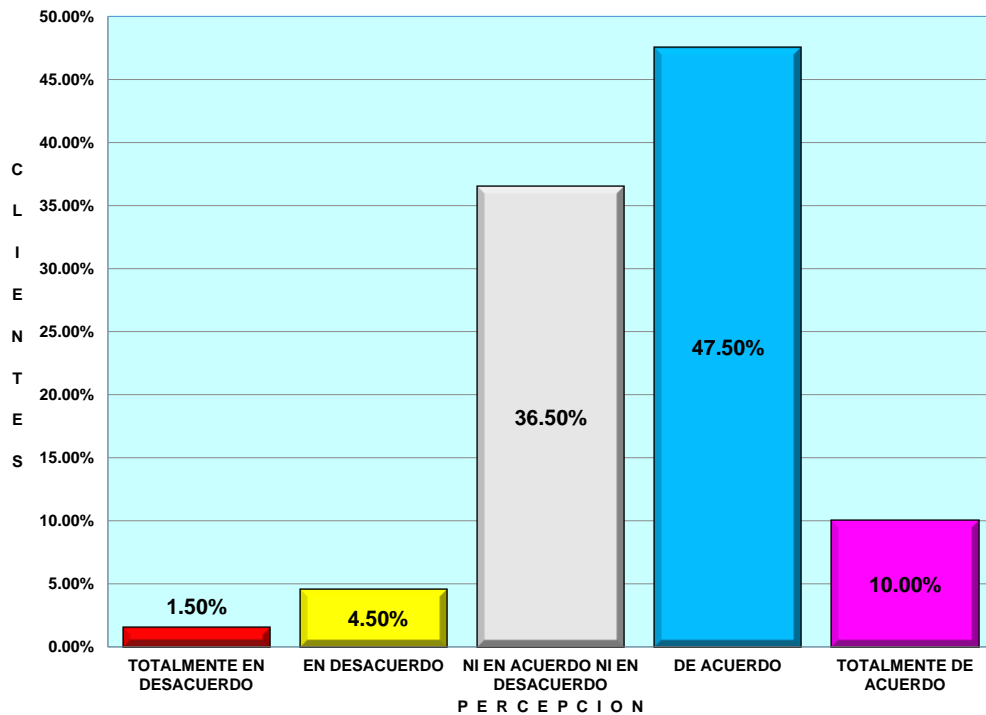
VARIABLE 7

P7. La entrega del vehículo por el administrador del taller de la concesionaria automotriz al cliente se realizó en el tiempo prometido



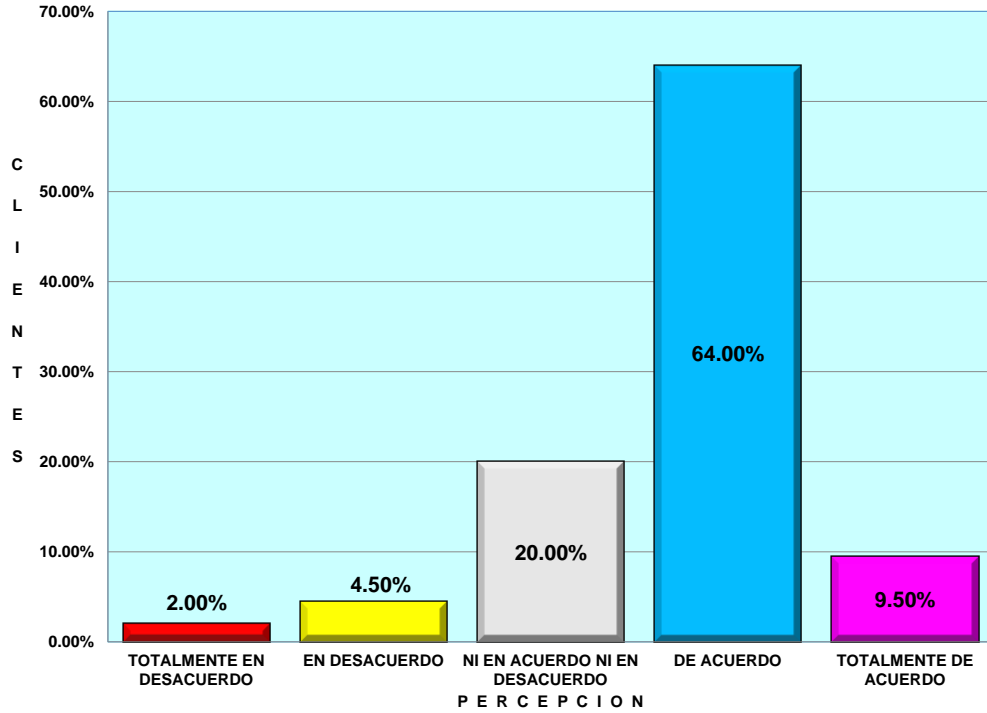
VARIABLE 8

P8. Cuando Ud. tuvo un problema sobre la reparación y/o mantenimiento del vehículo el maestro y/o mecánicos del taller de la concesionaria automotriz le manifestó sincero interés en resolverlo



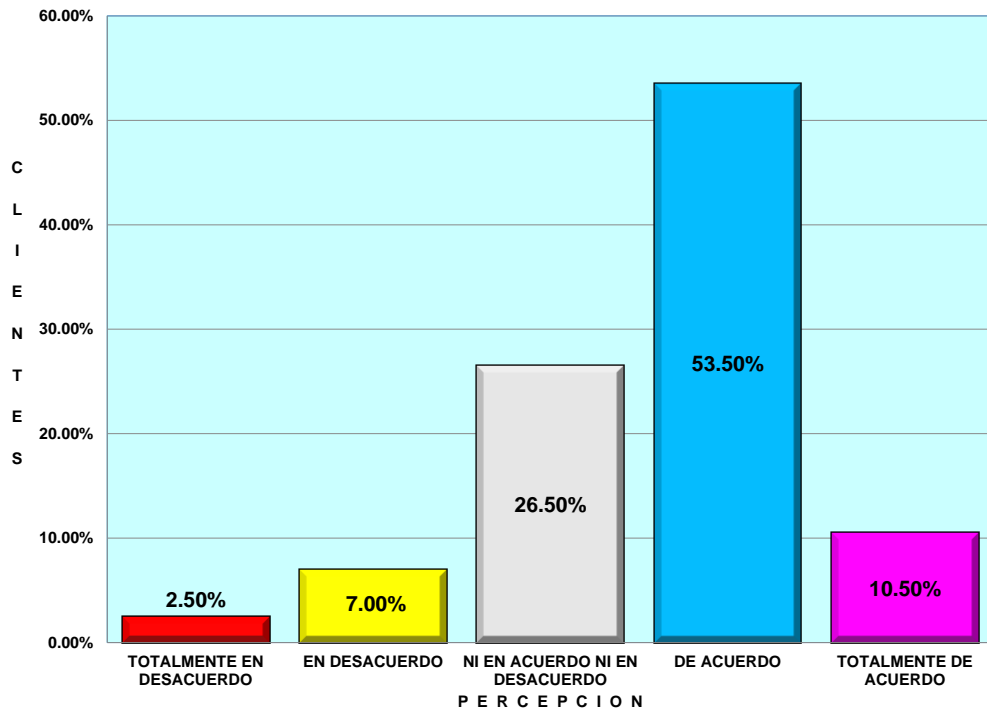
VARIABLE 9

P9. El maestro y/o los mecánicos del taller de la concesionaria automotriz lo mantuvieron informado cuando concluirá el servicio de reparación y/o mantenimiento del vehículo solicitado



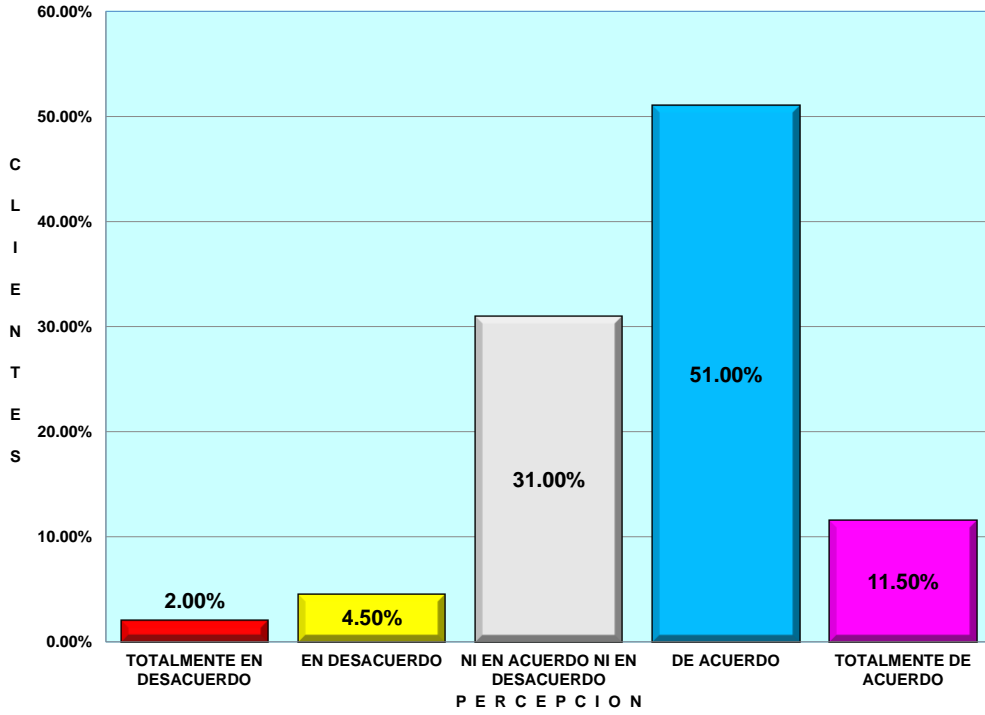
VARIABLE 10

P10. Lo que le promete el maestro y/o los mecánicos del taller de la concesionaria automotriz de hacer algo sobre la reparación y/o mantenimiento del vehículo en un tiempo determinado lo cumple



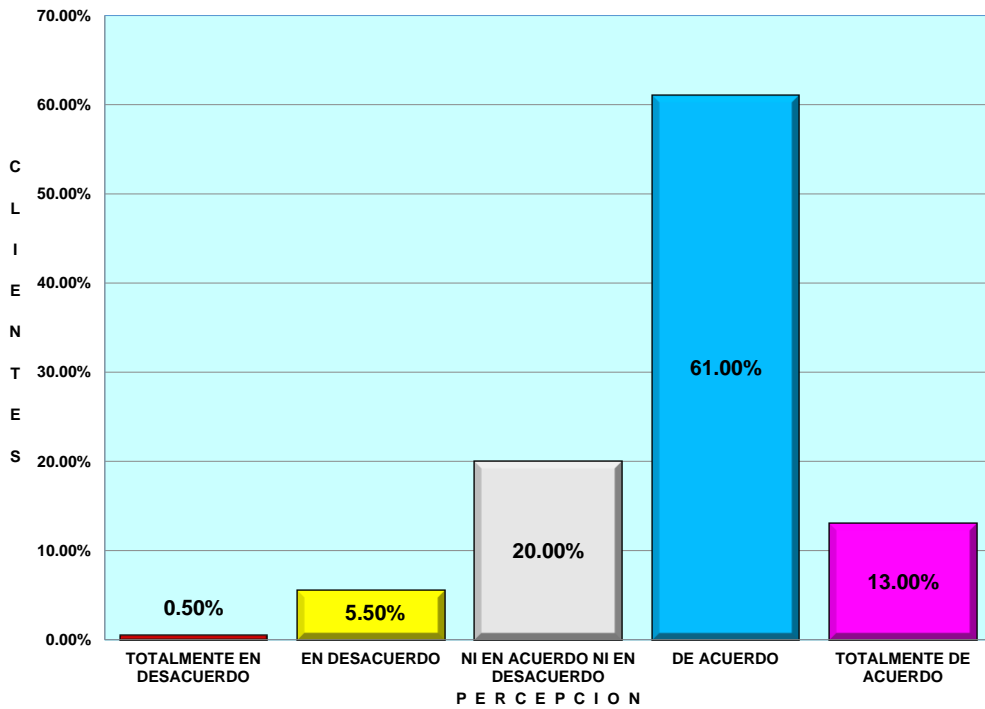
VARIABLE 11

P11. El maestro y/o los mecánicos del taller de la concesionaria automotriz están siempre dispuestos a socorrer al cliente



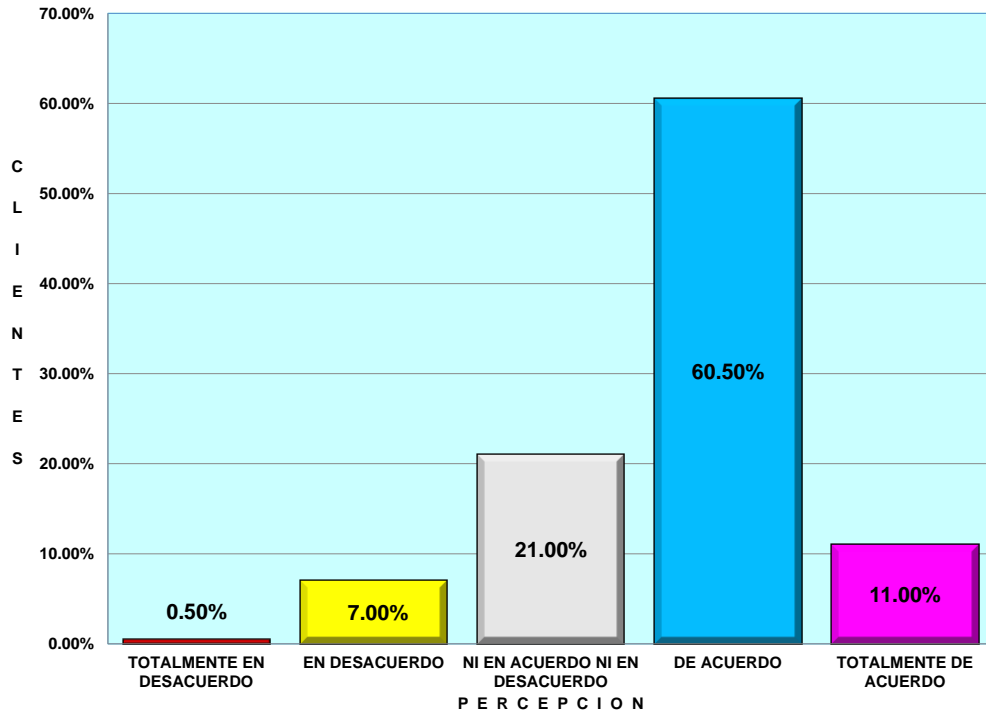
VARIABLE 12

P12. El maestro y/o los mecánicos del taller de la concesionaria automotriz nunca están bastante ocupados como para no atender a un cliente



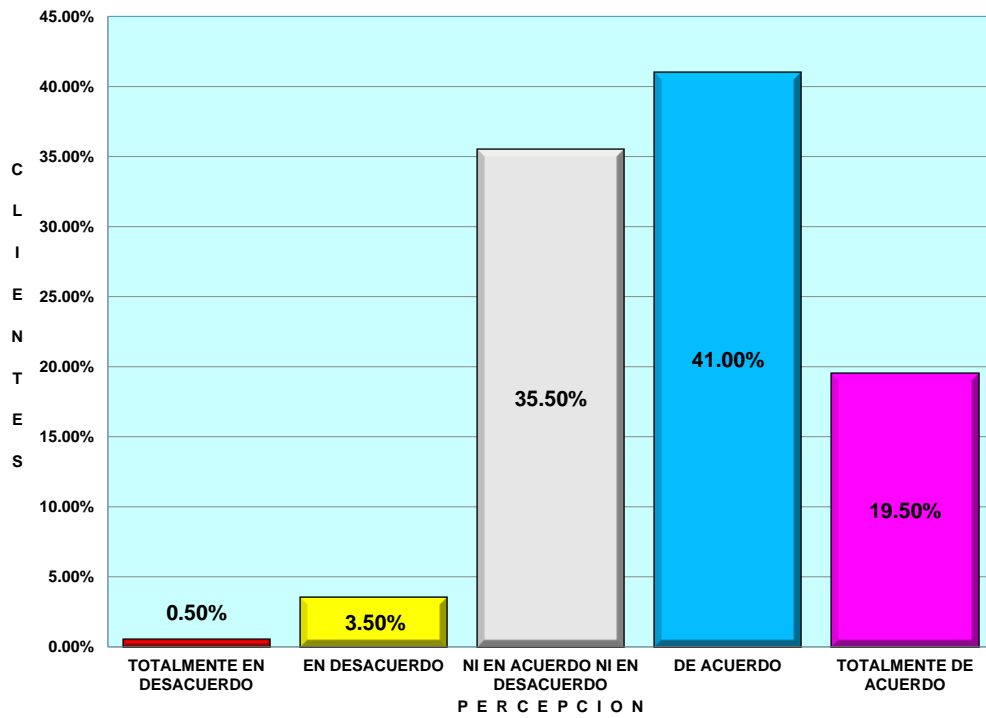
VARIABLE 13

P13. El maestro y/o los mecánicos del taller de la concesionaria automotriz realizaron el servicio de reparación y/o de mantenimiento del vehículo con prontitud.



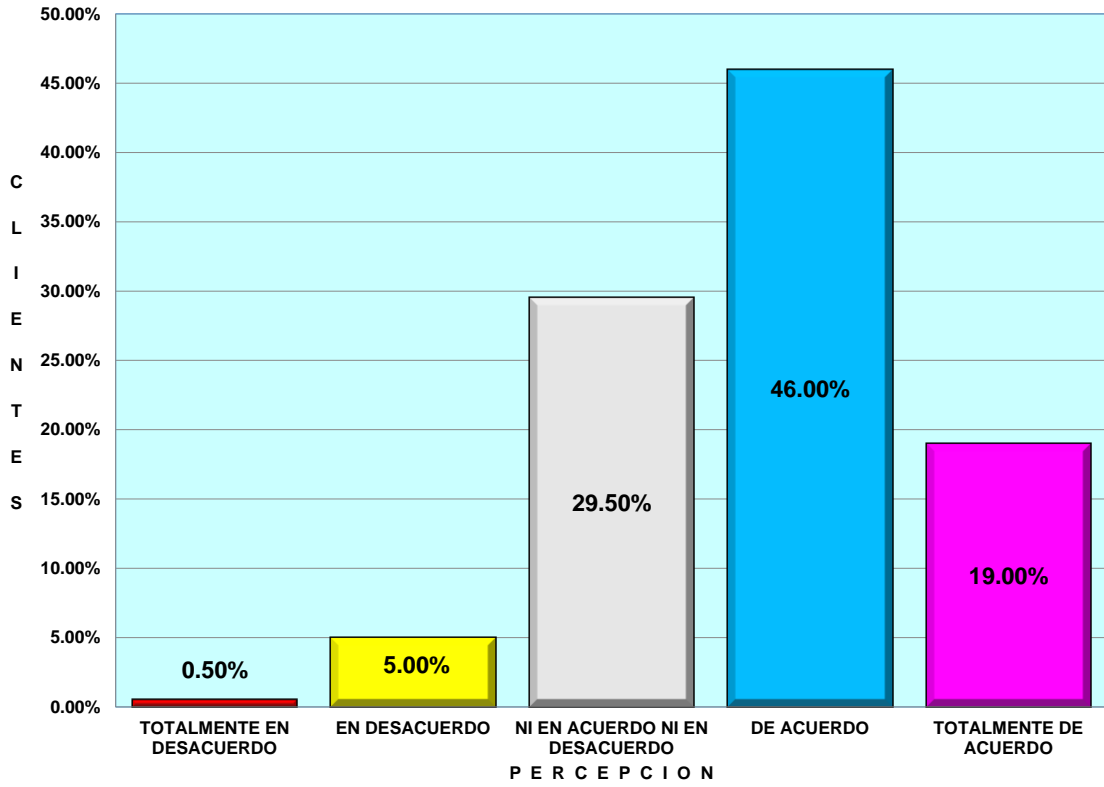
VARIABLE 14

P14. La conducta del maestro y/o los mecánicos del taller de la concesionaria automotriz le inspiraran confianza a sus clientes



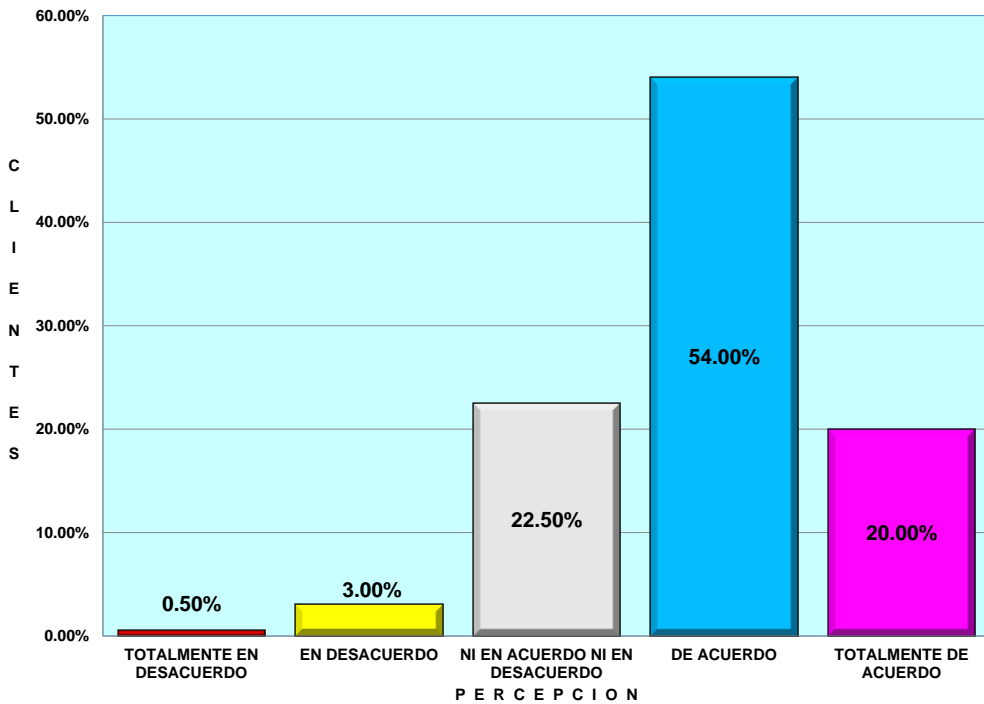
VARIABLE 15

P15. Los clientes se sienten seguros en el o los servicios de reparación y/o mantenimiento del vehículo que realiza el taller de la concesionaria automotriz



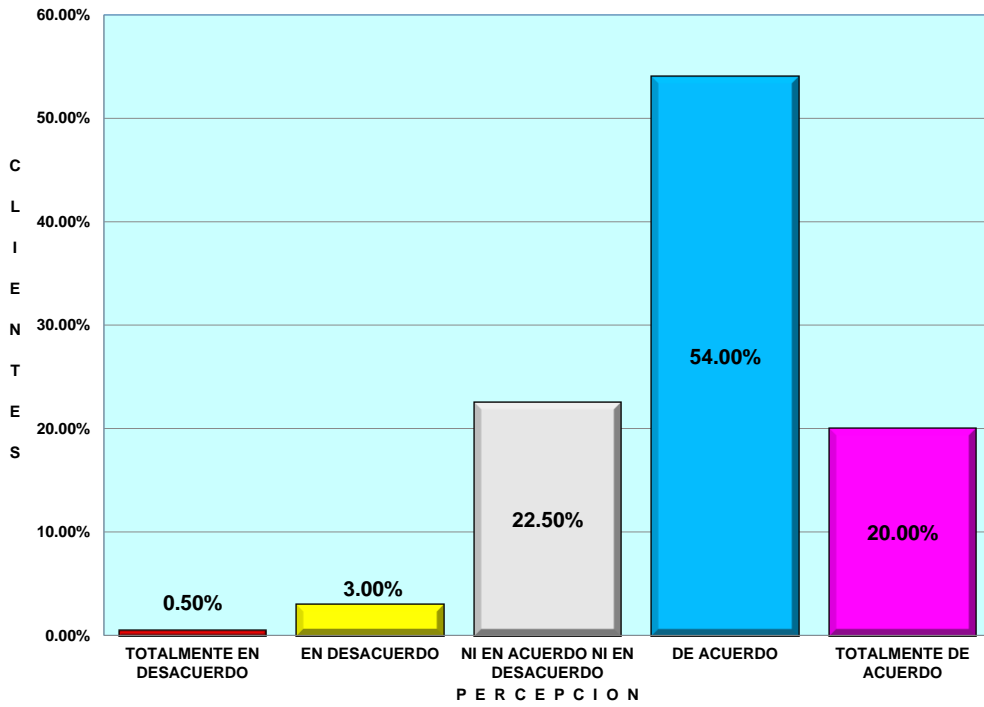
VARIABLE 16

P16. El maestro y/o los mecánicos del taller de la concesionaria automotriz tratan siempre con amabilidad a los clientes



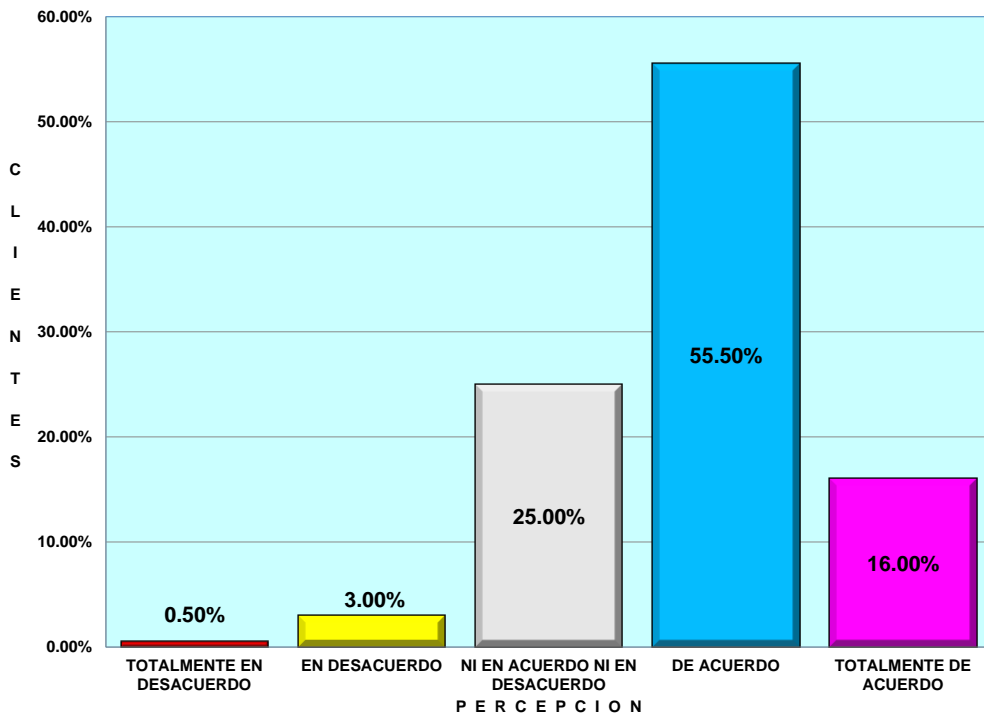
VARIABLE 16

P16. El maestro y/o los mecánicos del taller de la concesionaria automotriz tratan siempre con amabilidad a los clientes



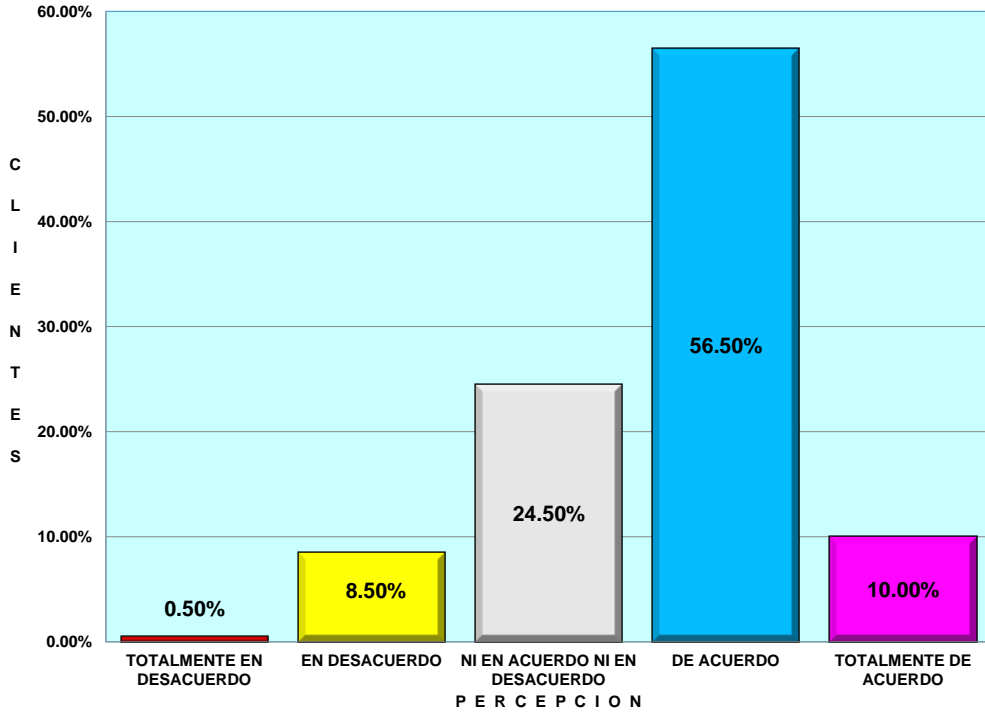
VARIABLE 18

P18. El maestro y/o los mecánicos del taller de la concesionaria automotriz le dan al cliente una atención individualizada o personalizada en la reparación y/o mantenimiento del vehículo



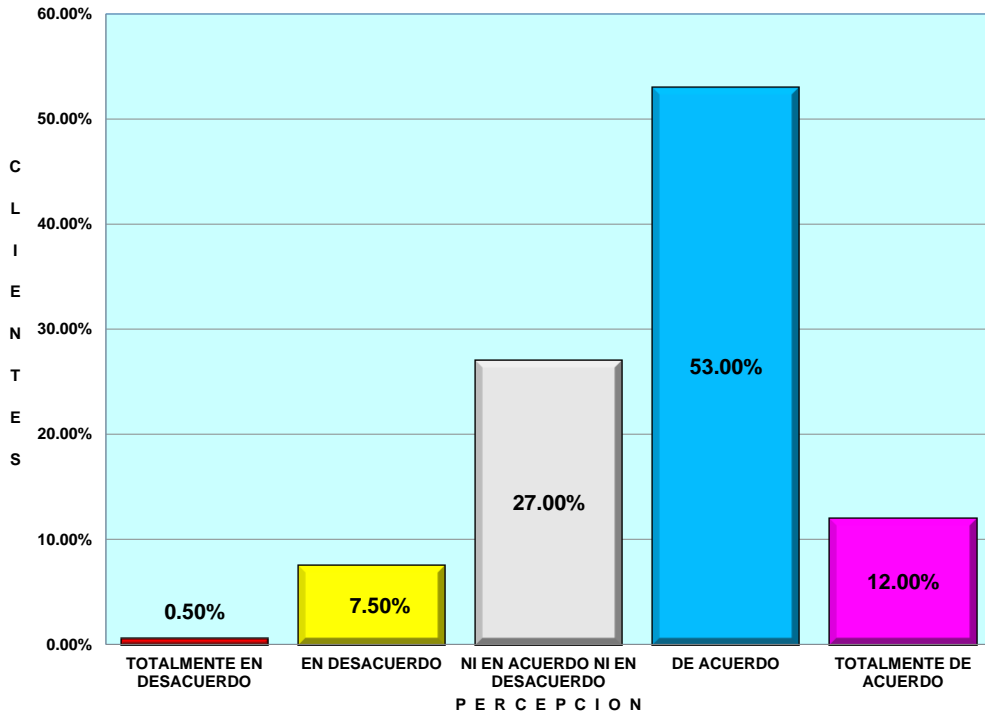
VARIABLE 19

P19. El maestro y/o los mecánicos del taller de la concesionaria automotriz tienen horarios de trabajo satisfactorios para todos sus clientes



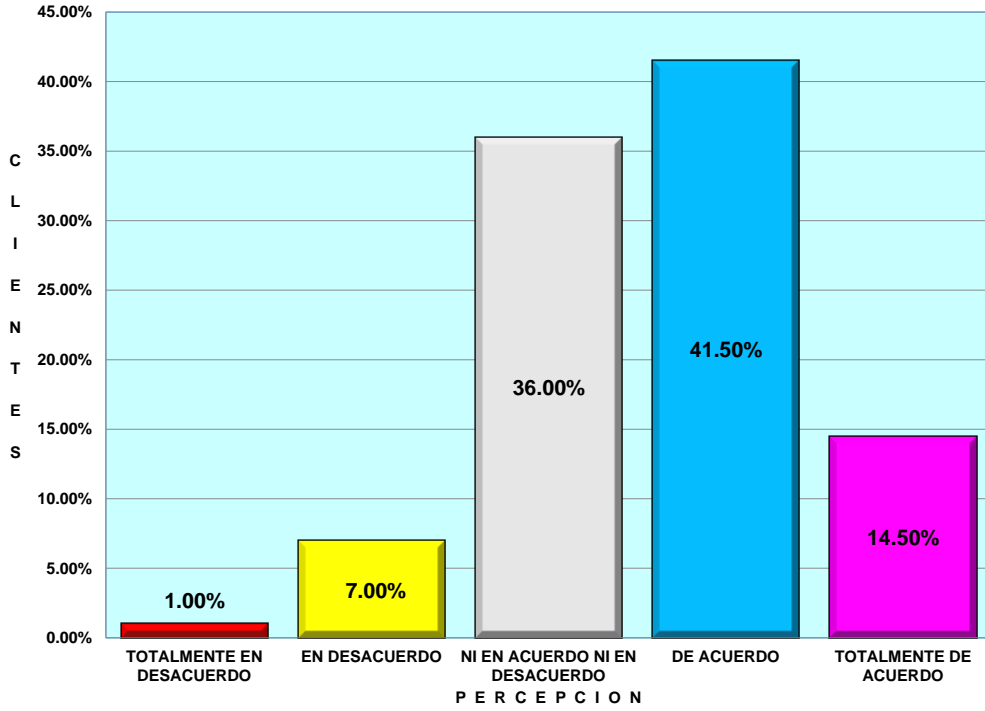
VARIABLE 20

P20. La concesionaria a través de su maestro y los mecánicos de su taller le ofrecen una atención personalizada a sus clientes



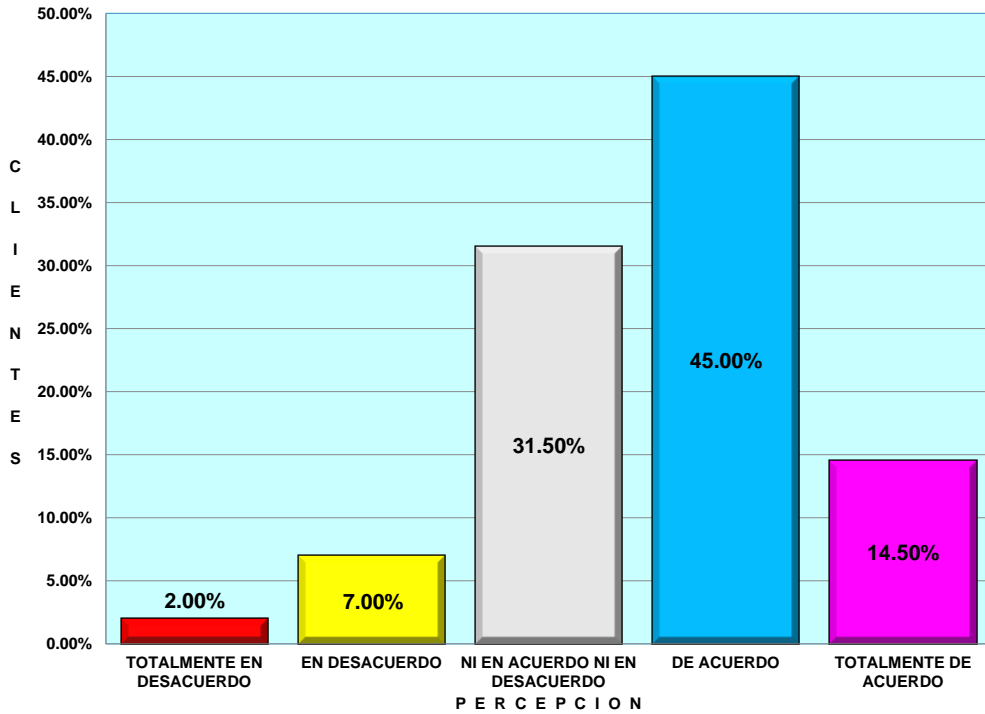
VARIABLE 21

P21. El maestro y/o los mecánicos del taller de la concesionaria automotriz se preocupan por los mejores intereses de sus clientes



VARIABLE 22

P22. El maestro y/o los mecánicos del taller de la concesionaria automotriz comprenden las necesidades específicas que experimentan sus clientes



ANEXO D

1. Análisis Factorial Pre Venta

Estadísticos Descriptivos

| Variables | Media | Desviación estándar | N de análisis |
|-----------|-------|------------------------|---------------|
| V1 | 4,06 | ,717 | 200 |
| V2 | 4,17 | ,671 | 200 |
| V3 | 4,04 | ,739 | 200 |
| V4 | 3,85 | ,851 | 200 |
| V5 | 3,97 | ,715 | 200 |
| V6 | 3,92 | ,884 | 200 |
| V7 | 3,86 | ,833 | 200 |
| V8 | 3,81 | ,904 | 200 |
| V9 | 3,87 | ,841 | 200 |
| V10 | 3,92 | ,884 | 200 |
| V11 | 3,82 | ,895 | 200 |
| V12 | 3,84 | ,807 | 200 |
| V13 | 3,80 | ,750 | 200 |
| V14 | 3,85 | ,880 | 200 |
| V15 | 3,98 | ,808 | 200 |
| V16 | 4,04 | ,732 | 200 |
| V17 | 3,82 | ,849 | 200 |
| V18 | 3,94 | ,793 | 200 |
| V19 | 3,79 | ,818 | 200 |
| V20 | 3,87 | ,785 | 200 |
| V21 | 3,75 | ,862 | 200 |
| V22 | 3,75 | ,956 | 200 |

Prueba de KMO y Bartlett

| | | |
|--|---------------------|-------------|
| Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo | | ,911 |
| Prueba de esfericidad de Bartlett | Aprox. Chi-cuadrado | 2112,540 |
| | gl | 231 |
| | Sig. | ,000 |

ANEXO E

1. Análisis Factorial Pos Venta

Estadísticos Descriptivos

| | Media | Desviación estándar | N de análisis |
|-----|-------|---------------------|---------------|
| V1 | 4,08 | ,694 | 200 |
| V2 | 3,94 | ,658 | 200 |
| V3 | 3,94 | ,602 | 200 |
| V4 | 3,83 | ,719 | 200 |
| V5 | 3,70 | ,752 | 200 |
| V6 | 3,80 | ,930 | 200 |
| V7 | 3,78 | ,790 | 200 |
| V8 | 3,60 | ,789 | 200 |
| V9 | 3,75 | ,770 | 200 |
| V10 | 3,63 | ,859 | 200 |
| V11 | 3,66 | ,818 | 200 |
| V12 | 3,81 | ,748 | 200 |
| V13 | 3,75 | ,763 | 200 |
| V14 | 3,76 | ,824 | 200 |
| V15 | 3,78 | ,828 | 200 |
| V16 | 3,90 | ,763 | 200 |
| V17 | 3,77 | ,776 | 200 |
| V18 | 3,84 | ,742 | 200 |
| V19 | 3,67 | ,790 | 200 |
| V20 | 3,69 | ,799 | 200 |
| V21 | 3,62 | ,855 | 200 |
| V22 | 3,63 | ,887 | 200 |

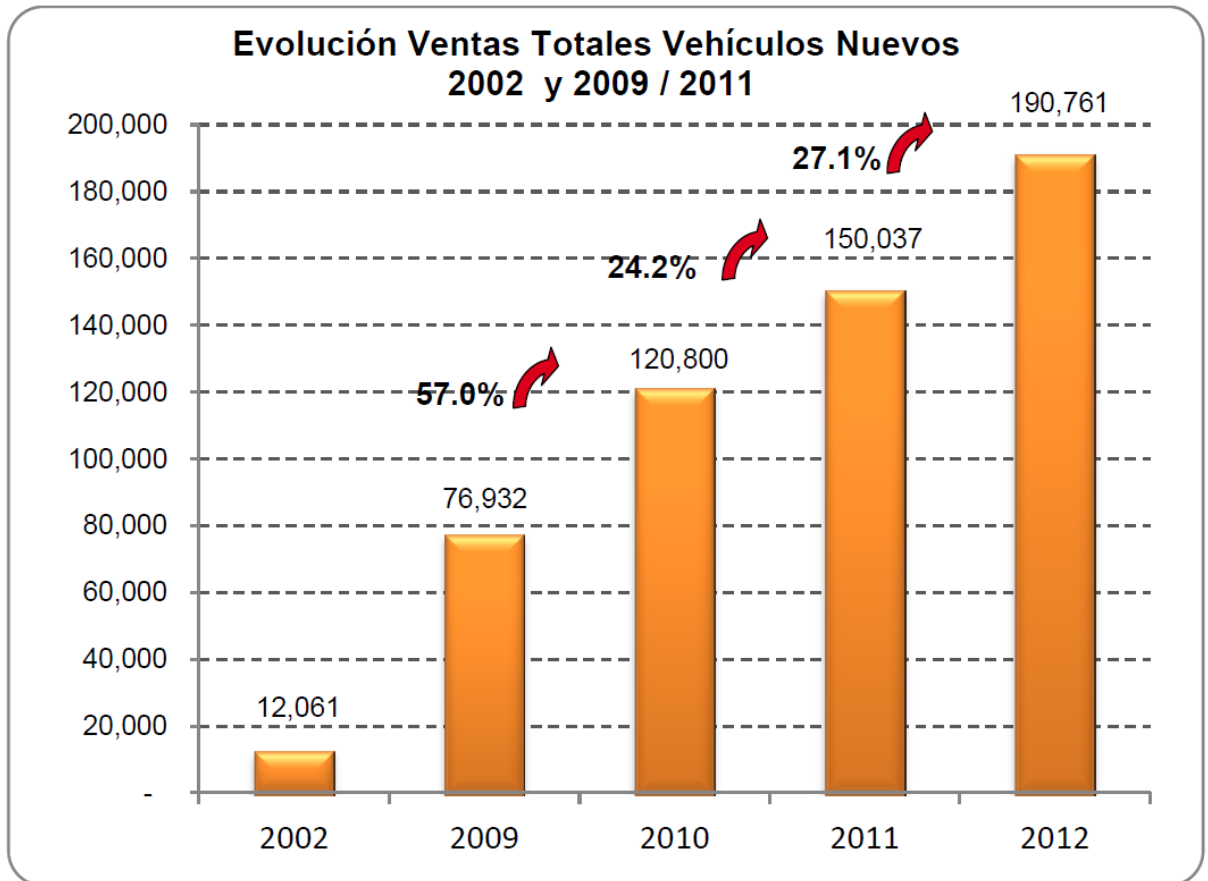
Prueba de KMO y Bartlett

| | | |
|--|---------------------|-------------|
| Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo | | ,821 |
| Prueba de esfericidad de Bartlett | Aprox. Chi-cuadrado | 1941,012 |
| | gl | 231 |
| | Sig. | ,000 |

ANEXO: F

1. CUADROS ESTADISTICOS.

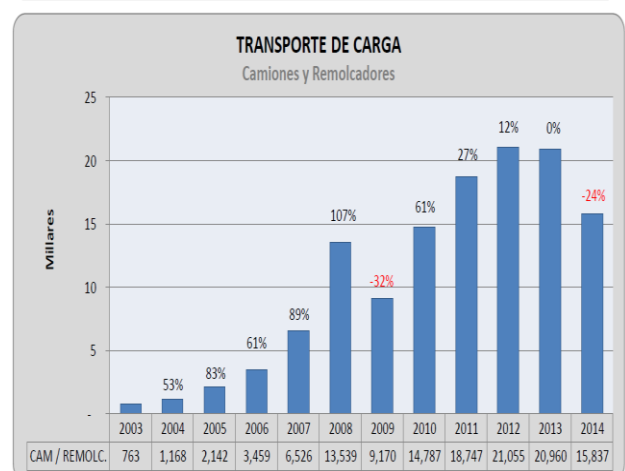
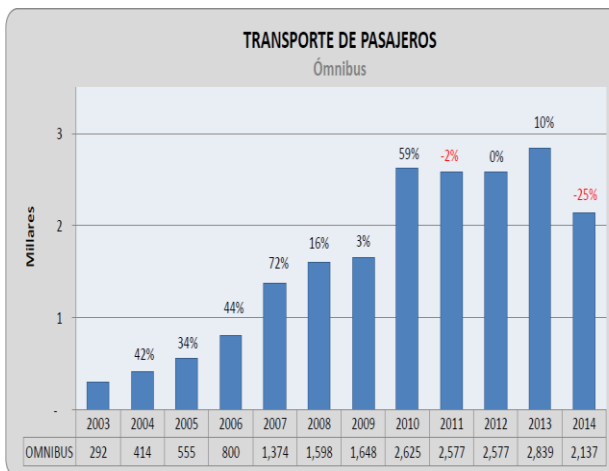
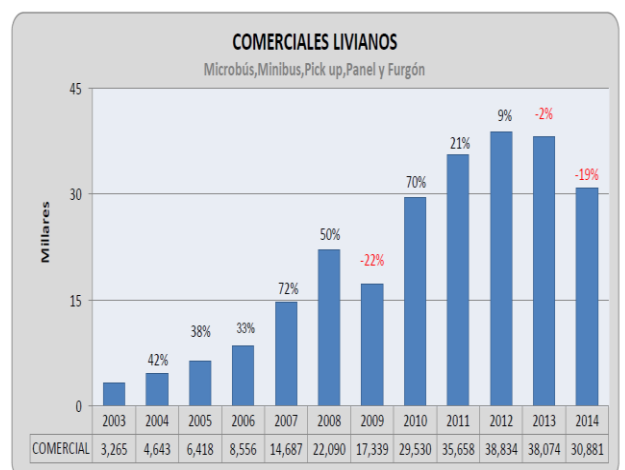
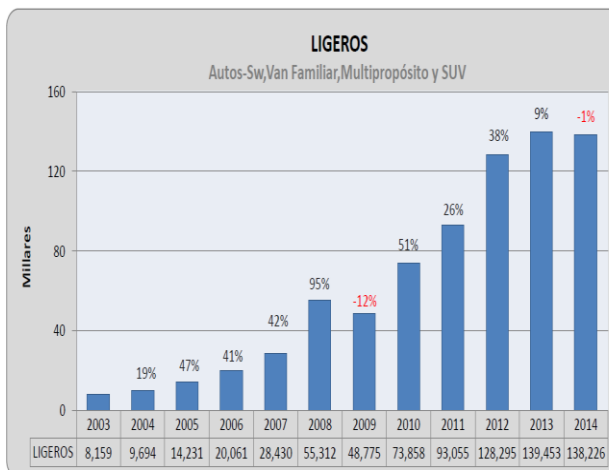
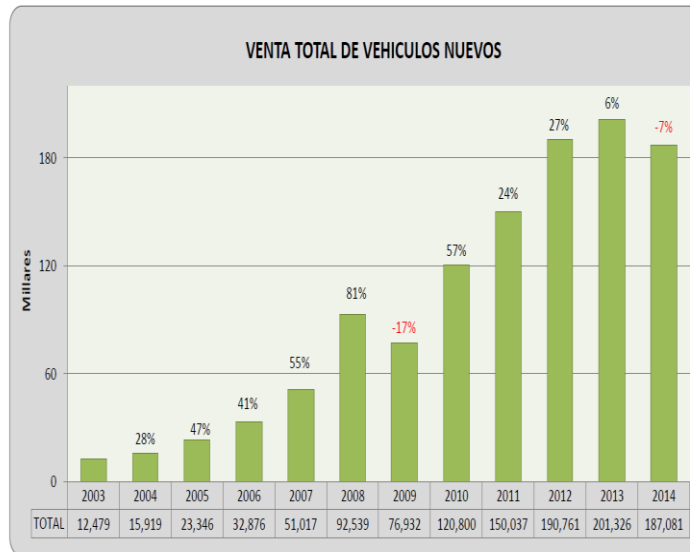
GRÁFICO N° 1



FUENTE: ARAPER

GRÁFICO N° 2

VENTAS A DICIEMBRE 2003-2014



FUENTE: ARAPER

CUADRO Nº 1

VENTAS VEHICULOS LIGEROS Y COMERCIALES

| | CONCESIONARIO | ENERO | | FEBRERO | | MARZO | | ABRIL | | MAYO | | JUNIO | | JULIO | | AGOSTO | | SEPTIEMBRE | | OCTUBRE | | TOTAL | | VarQ | Var% | SoM% 2016 |
|----|-------------------------|-------|------|---------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|-------|------------|-------|---------|-------|--------|--------|--------|-----------|--------------|
| | | 2015 | 2016 | 2015 | 2016 | 2015 | 2016 | 2015 | 2016 | 2015 | 2016 | 2015 | 2016 | 2015 | 2016 | 2015 | 2016 | 2015 | 2016 | 2015 | 2016 | | | | | |
| 1 | MOTORSUR PERU | 88 | 145 | 177 | 183 | 202 | 234 | 287 | 290 | 240 | 301 | 282 | 277 | 209 | 207 | 229 | 304 | 241 | 260 | 251 | 311 | 2,206 | 2,512 | ↑ 306 | ↑ 13.87% | 22.18% |
| 2 | AUTOMOTRIZ CISNE | 117 | 99 | 73 | 101 | 120 | 137 | 120 | 110 | 91 | 133 | 142 | 116 | 152 | 135 | 138 | 139 | 132 | 126 | 132 | 116 | 1,217 | 1,212 | ↓ -5 | ↓ -0.41% | 10.70% |
| 3 | SUR MOTORS | 162 | 103 | 90 | 75 | 101 | 124 | 159 | 113 | 141 | 95 | 116 | 170 | 121 | 117 | 65 | 135 | 146 | 105 | 94 | 102 | 1,195 | 1,139 | ↓ -56 | ↓ -4.69% | 10.06% |
| 4 | DERCO PERU AREQUIPA | 94 | 145 | 70 | 123 | 89 | 138 | 101 | 128 | 82 | 106 | 91 | 99 | 119 | 93 | 95 | 103 | 83 | 100 | 83 | 101 | 907 | 1,136 | ↑ 229 | ↑ 25.25% | 10.03% |
| 5 | AUTOMOTRIZ INCAMOTORS | 38 | 88 | 92 | 75 | 122 | 87 | 113 | 124 | 108 | 115 | 110 | 135 | 121 | 121 | 101 | 99 | 22 | 156 | 80 | 119 | 907 | 1,119 | ↑ 212 | ↑ 23.37% | 9.88% |
| 6 | IMTSUI AUTOMOTRIZ | 98 | 88 | 90 | 99 | 148 | 120 | 113 | 130 | 148 | 127 | 123 | 126 | 109 | 105 | 85 | 79 | 144 | 145 | 112 | 89 | 1,170 | 1,108 | ↓ -62 | ↓ -5.30% | 9.79% |
| 7 | RESERSUR | 157 | 105 | 132 | 100 | 169 | 130 | 113 | 98 | 62 | 119 | 74 | 143 | 156 | 48 | 119 | 90 | 44 | 90 | 80 | 73 | 1,106 | 996 | ↓ -110 | ↓ -9.95% | 8.80% |
| 8 | CONCESIONARIOS AUTORIZA | 137 | 94 | 141 | 76 | 162 | 127 | 164 | 106 | 170 | 88 | 105 | 83 | 155 | 109 | 116 | 93 | 152 | 80 | 103 | 94 | 1,405 | 950 | ↓ -455 | ↓ -32.38% | 8.39% |
| 9 | PERUMOTOR | 65 | 49 | 48 | 50 | 33 | 40 | 44 | 67 | 53 | 35 | 54 | 80 | 30 | 60 | 71 | 25 | 31 | 56 | 58 | 58 | 487 | 520 | ↑ 33 | ↑ 6.78% | 4.59% |
| 10 | AUTOMOTRIZ ANDINA | 11 | 19 | 13 | 19 | 17 | 19 | 20 | 22 | 14 | 29 | 15 | 21 | 11 | 23 | 19 | 22 | 14 | 26 | 36 | 26 | 170 | 226 | ↑ 56 | ↑ 32.94% | 2.00% |
| | OTROS | 107 | 35 | 104 | 33 | 161 | 44 | 101 | 37 | 64 | 38 | 48 | 54 | 64 | 42 | 83 | 52 | 52 | 40 | 41 | 30 | 825 | 405 | ↓ -420 | ↓ -50.91% | 3.58% |
| | TOTAL | 1,074 | 970 | 1,030 | 934 | 1,324 | 1,200 | 1,335 | 1,225 | 1,173 | 1,186 | 1,160 | 1,304 | 1,247 | 1,060 | 1,121 | 1,141 | 1,061 | 1,184 | 1,070 | 1,119 | 11,595 | 11,323 | ↓ -272 | ↓ -2.35% | |

FUENTE: ARAPER

CUADRO Nº 2



3. PARTICIPACIÓN CHEVROLET A NIVEL NACIONAL

(Marca Chevrolet)

| | ENERO | | FEBRERO | | MARZO | | ABRIL | | MAYO | | JUNIO | | JULIO | | AGOSTO | | SEPTIEMBRE | | OCTUBRE | | TOTAL | |
|----------------|--------|--------|---------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|------------|--------|---------|--------|---------|---------|
| | 2015 | 2016 | 2015 | 2016 | 2015 | 2016 | 2015 | 2016 | 2015 | 2016 | 2015 | 2016 | 2015 | 2016 | 2015 | 2016 | 2015 | 2016 | 2015 | 2016 | 2015 | 2016 |
| PERÚ | 12,764 | 12,354 | 12,609 | 12,333 | 15,060 | 13,267 | 13,335 | 12,925 | 13,143 | 12,768 | 12,614 | 12,705 | 13,301 | 12,783 | 12,193 | 13,200 | 12,575 | 13,719 | 12,537 | 13,366 | 130,131 | 129,420 |
| CHEVROLET PERÚ | 880 | 810 | 940 | 706 | 1,181 | 1,035 | 974 | 870 | 739 | 751 | 836 | 885 | 941 | 844 | 801 | 947 | 847 | 936 | 907 | 889 | 9,046 | 8,673 |
| SoM% | 6.89% | 6.56% | 7.45% | 5.72% | 7.84% | 7.80% | 7.30% | 6.73% | 5.62% | 5.88% | 6.63% | 6.97% | 7.07% | 6.60% | 6.57% | 7.17% | 6.74% | 6.82% | 7.23% | 6.65% | 6.95% | 6.70% |

FUENTE: ARAPER

CUADRO Nº 3



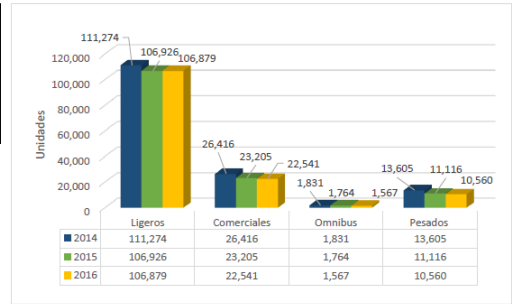
2. VENTA DE VEHÍCULOS POR SEGMENTO A NIVEL NACIONAL

Ligeros: Autos, Van familiar, multipropósito y SUV
 Comerciales: Microbus, Minibus, Pickup, Panel y furgón
 Omnibus: Transporte de pasajeros
 Pesados: Camiones y remolcadores

| SEGMENTO | 2014 | 2015 | 2016 | Var. Q | Var % | SoM% 2014 | SoM% 2015 | SoM% 2016 |
|--------------|----------------|----------------|----------------|---------------|----------------|-----------|-----------|-----------|
| | Ene - Oct | Ene - Oct | Ene - Oct | | | | | |
| Ligeros | 111,274 | 106,926 | 106,879 | -47 | ↓ 0.0% | 72.7% | 74.8% | 75.5% |
| Comerciales | 26,416 | 23,205 | 22,541 | -664 | ↓ -2.9% | 17.3% | 16.2% | 15.9% |
| Omnibus | 1,831 | 1,764 | 1,567 | -197 | ↓ -11.2% | 1.2% | 1.2% | 1.1% |
| Pesados | 13,605 | 11,116 | 10,560 | -556 | ↓ -5.0% | 8.9% | 7.8% | 7.5% |
| TOTAL | 153,126 | 143,011 | 141,547 | -1,464 | ↓ -1.0% | | | |

Segmentos: Comerciales, Ligeros, Omnibus y Pesados

RETAIL POR SEGMENTO 2015 - 2016



FUENTE: ARAPER

CUADRO Nº 4



4. VENTA TOTAL DE VEHÍCULOS POR MARCA

(De todas las marcas a nivel nacional)

| MARCA | ENERO | | FEBRERO | | MARZO | | ABRIL | | MAYO | | JUNIO | | JULIO | | AGOSTO | | SEPTIEMBRE | | OCTUBRE | | TOTAL | | VarQ | Var % | SoM% 2015 | SoM% 2016 |
|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|----------------|--------------|----------------|-----------|-----------|
| | 2015 | 2016 | 2015 | 2016 | 2015 | 2016 | 2015 | 2016 | 2015 | 2016 | 2015 | 2016 | 2015 | 2016 | 2015 | 2016 | 2015 | 2016 | 2015 | 2016 | | | | | | |
| 1 TOYOTA | 2,250 | 2,000 | 2,406 | 2,071 | 2,880 | 2,300 | 2,670 | 2,225 | 2,684 | 2,322 | 2,225 | 2,279 | 2,512 | 2,483 | 2,239 | 2,570 | 2,622 | 2,514 | 2,228 | 2,502 | 24,716 | 23,266 | ↓ 1,450 | ↓ -5.9% | 18.99% | 17.98% |
| 2 HYUNDAI | 2,031 | 1,767 | 1,855 | 1,735 | 2,182 | 2,064 | 2,090 | 1,942 | 1,978 | 1,913 | 1,940 | 1,987 | 1,924 | 2,176 | 1,732 | 2,120 | 1,667 | 2,372 | 1,766 | 2,053 | 19,165 | 20,129 | ↑ 964 | ↑ 5.0% | 14.73% | 15.55% |
| 3 KIA | 1,551 | 1,540 | 1,597 | 1,601 | 1,900 | 1,700 | 1,927 | 1,845 | 2,006 | 1,903 | 2,007 | 1,910 | 1,925 | 1,953 | 1,841 | 1,937 | 1,875 | 2,005 | 2,135 | 1,985 | 18,764 | 18,379 | ↓ 385 | ↓ -2.1% | 14.42% | 14.20% |
| 4 NISSAN | 1,134 | 1,173 | 1,031 | 1,410 | 1,605 | 1,342 | 1,015 | 1,200 | 965 | 1,106 | 1,028 | 939 | 1,208 | 923 | 784 | 842 | 993 | 895 | 894 | 942 | 10,657 | 10,772 | ↑ 115 | ↑ 1.1% | 8.19% | 8.32% |
| 5 CHEVROLET | 880 | 810 | 940 | 706 | 1,181 | 1,035 | 974 | 870 | 789 | 751 | 836 | 885 | 841 | 844 | 801 | 847 | 847 | 936 | 907 | 889 | 9,046 | 8,673 | ↓ 373 | ↓ -4.1% | 6.95% | 6.70% |
| 6 SUZUKI | 733 | 860 | 736 | 796 | 857 | 870 | 755 | 884 | 823 | 706 | 806 | 825 | 844 | 619 | 773 | 649 | 713 | 657 | 732 | 686 | 7,772 | 7,352 | ↓ 420 | ↓ -5.4% | 5.97% | 5.68% |
| 7 MAZDA | 307 | 387 | 288 | 436 | 426 | 416 | 294 | 448 | 318 | 430 | 245 | 381 | 358 | 359 | 373 | 353 | 329 | 332 | 424 | 429 | 3,362 | 3,971 | ↑ 609 | ↑ 18.1% | 2.58% | 3.07% |
| 8 RENAULT | 386 | 708 | 358 | 345 | 395 | 334 | 259 | 326 | 331 | 395 | 302 | 440 | 311 | 167 | 281 | 399 | 222 | 339 | 198 | 280 | 3,043 | 3,742 | ↑ 699 | ↑ 23.0% | 2.34% | 2.89% |
| 9 VOLKSWAGEN | 251 | 375 | 367 | 389 | 343 | 340 | 356 | 321 | 369 | 286 | 271 | 354 | 301 | 314 | 271 | 340 | 391 | 305 | 218 | 229 | 3,138 | 3,253 | ↑ 115 | ↑ 3.7% | 2.41% | 2.51% |
| 10 MITSUBISHI | 310 | 295 | 309 | 263 | 277 | 267 | 212 | 328 | 363 | 361 | 290 | 359 | 235 | 267 | 287 | 268 | 238 | 288 | 294 | 238 | 2,815 | 2,934 | ↑ 119 | ↑ 4.2% | 2.16% | 2.27% |
| OTROS | 2,931 | 2,439 | 2,722 | 2,581 | 3,014 | 2,599 | 2,783 | 2,536 | 2,567 | 2,595 | 2,664 | 2,537 | 2,742 | 2,678 | 2,811 | 2,775 | 2,678 | 3,076 | 2,741 | 3,133 | 27,653 | 26,949 | ↓ 704 | ↓ -2.5% | 21.25% | 20.82% |
| TOTAL | 12,764 | 12,354 | 12,609 | 12,333 | 15,060 | 13,267 | 13,335 | 12,925 | 13,143 | 12,768 | 12,614 | 12,705 | 13,301 | 12,783 | 12,193 | 13,200 | 12,575 | 13,719 | 12,537 | 13,366 | 130,131 | 129,420 | ↓ 711 | ↓ -0.5% | | |

FUENTE: ARAPER

CUADRO Nº 5



5. VENTA TOTAL DE VEHÍCULOS POR MARCA 2015-2016

(De todas las marcas a nivel nacional)

| | MARCA | 2015 Ene - Oct | 2016 Ene - Oct | VarQ | Var% | SoM% 2015 | SoM% 2016 |
|----|------------|-------------------|-------------------|-------------|-------------|--------------|--------------|
| 1 | TOYOTA | 24,716 | 23,266 | ↓1450 | ↓-6% | 18.99% | 17.98% |
| 2 | HYUNDAI | 19,165 | 20,129 | ↑964 | ↑5% | 14.73% | 15.55% |
| 3 | KIA | 18,764 | 18,379 | ↓385 | ↓-2% | 14.42% | 14.20% |
| 4 | NISSAN | 10,657 | 10,772 | ↑115 | ↑1% | 8.19% | 8.32% |
| 5 | CHEVROLET | 9,046 | 8,673 | ↓373 | ↓-4% | 6.95% | 6.70% |
| 6 | SUZUKI | 7,772 | 7,352 | ↓420 | ↓-5% | 5.97% | 5.68% |
| 7 | MAZDA | 3,362 | 3,971 | ↑609 | ↑18% | 2.58% | 3.07% |
| 8 | RENAULT | 3,043 | 3,742 | ↑699 | ↑23% | 2.34% | 2.89% |
| 9 | VOLKSWAGEN | 3,138 | 3,253 | ↑115 | ↑4% | 2.41% | 2.51% |
| 10 | MITSUBISHI | 2,815 | 2,934 | ↑119 | ↑4% | 2.16% | 2.27% |
| | OTROS | 27,653 | 26,949 | ↓704 | ↓-3% | 21.25% | 20.82% |
| | | 130,131 | 129,420 | ↓711 | ↓-1% | | |

FUENTE: ARAPER

CUADRO Nº 6



6. RED DE CONCESIONARIOS CHEVROLET A NIVEL NACIONAL

| CONCESIONARIO | ENERO | | FEBRERO | | MARZO | | ABRIL | | MAYO | | JUNIO | | JULIO | | AGOSTO | | SEPTIEMBRE | | OCTUBRE | | TOTAL | | VarQ | Var % | SoM% 2015 | SoM% 2016 |
|-------------------------|-------|------|---------|------|-------|-------|-------|------|------|------|-------|------|-------|------|--------|------|------------|------|---------|------|-------|-------|------|----------|--------------|--------------|
| | 2015 | 2016 | 2015 | 2016 | 2015 | 2016 | 2015 | 2016 | 2015 | 2016 | 2015 | 2016 | 2015 | 2016 | 2015 | 2016 | 2015 | 2016 | 2015 | 2016 | | | | | | |
| 1 AUTOFONDO | 400 | 390 | 490 | 302 | 505 | 453 | 414 | 379 | 336 | 269 | 371 | 387 | 375 | 306 | 302 | 392 | 393 | 432 | 362 | 427 | 3,948 | 3,737 | ↓211 | ↓-5.3% | 43.64% | 43.09% |
| 2 NEO MOTORS | 160 | 114 | 205 | 131 | 255 | 174 | 184 | 172 | 134 | 151 | 129 | 153 | 175 | 123 | 158 | 148 | 121 | 127 | 141 | 150 | 1,662 | 1,443 | ↓219 | ↓-13.2% | 18.37% | 16.64% |
| 3 AUTOMOTRIZ CISNE | 117 | 120 | 73 | 110 | 120 | 157 | 120 | 130 | 91 | 148 | 150 | 132 | 170 | 155 | 153 | 160 | 152 | 150 | 148 | 135 | 1,294 | 1,397 | ↑103 | ↑8.0% | 14.30% | 16.11% |
| 4 ZUAUTO | 62 | 29 | 36 | 33 | 77 | 48 | 60 | 45 | 39 | 54 | 46 | 53 | 81 | 40 | 70 | 62 | 73 | 56 | 102 | 21 | 646 | 441 | ↓205 | ↓-31.7% | 7.14% | 5.08% |
| 5 MAKINE | 0 | 21 | 0 | 18 | 0 | 37 | 0 | 30 | 0 | 28 | 2 | 35 | 5 | 32 | 1 | 36 | 5 | 40 | 10 | 59 | 23 | 336 | ↑313 | ↑1360.9% | 0.25% | 3.87% |
| 6 ALMACENES SANTA CLARA | 75 | 46 | 79 | 28 | 126 | 31 | 95 | 25 | 57 | 27 | 28 | 38 | 42 | 38 | 26 | 37 | 28 | 30 | 40 | 22 | 596 | 322 | ↓274 | ↓-46.0% | 6.59% | 3.71% |
| 7 AUTOMAYOR | 8 | 12 | 0 | 27 | 5 | 52 | 4 | 24 | 3 | 11 | 21 | 13 | 3 | 72 | 5 | 42 | 2 | 35 | 6 | 10 | 57 | 298 | ↑241 | ↑422.8% | 0.63% | 3.44% |
| 8 C&C-TACNA | 25 | 30 | 30 | 30 | 20 | 23 | 25 | 25 | 20 | 30 | 20 | 30 | 22 | 26 | 31 | 25 | 15 | 27 | 21 | 31 | 229 | 277 | ↑48 | ↑21.0% | 2.53% | 3.19% |
| 9 PANDERO-EAFC-LINCE | 0 | 13 | 0 | 4 | 0 | 16 | 24 | 15 | 18 | 16 | 36 | 24 | 18 | 27 | 21 | 31 | 21 | 25 | 30 | 16 | 168 | 187 | ↑19 | ↑11.3% | 1.86% | 2.16% |
| 10 FRAMICAR | 0 | 12 | 0 | 10 | 0 | 16 | 0 | 15 | 0 | 8 | 5 | 8 | 5 | 14 | 11 | 8 | 9 | 11 | 11 | 11 | 41 | 113 | ↑72 | ↑175.6% | 0.45% | 1.30% |
| 11 NEO LIMA | 5 | 18 | 4 | 11 | 12 | 22 | 18 | 5 | 13 | 8 | 8 | 9 | 23 | 11 | 8 | 6 | 12 | 3 | 15 | 7 | 118 | 100 | ↓18 | ↓-15.3% | 1.30% | 1.15% |
| 12 GM PERU | 4 | 5 | 0 | 2 | 18 | 6 | 4 | 5 | 2 | 1 | 0 | 3 | 2 | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | 1 | 0 | 34 | 22 | ↓12 | ↓-35.3% | 0.38% | 0.25% |
| 13 ANDINA CARS | 24 | 0 | 23 | 0 | 43 | 0 | 26 | 0 | 26 | 0 | 20 | 0 | 20 | 0 | 15 | 0 | 13 | 0 | 20 | 0 | 230 | 0 | ↓230 | ↓-100.0% | 2.54% | 0.00% |
| TOTAL | 880 | 810 | 940 | 706 | 1,181 | 1,035 | 974 | 870 | 739 | 751 | 836 | 885 | 941 | 844 | 801 | 947 | 847 | 936 | 907 | 889 | 9,046 | 8,673 | ↓373 | ↓-4.1% | | |

FUENTE: ARAPER

CUADRO Nº 7

| | | |
|------------------|--------------|---------------------|
| A NIVEL NACIONAL | OCTUBRE 2016 | AUTOMOTRIZ CISNE |
|------------------|--------------|---------------------|

7. PARTICIPACIÓN DE MERCADO

(De todas las marcas a nivel nacional)

| DEPARTAMENTOC | ENERO | | FEBRERO | | MARZO | | ABRIL | | MAYO | | JUNIO | | JULIO | | AGOSTO | | SEPTIEMBRE | | OCTUBRE | | TOTAL | | VarQ | Var % | SoM% 2015 | SoM% 2016 |
|------------------|--------|--------|---------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|------------|--------|---------|--------|---------|---------|--------|--------|-----------|-----------|
| | 2015 | 2016 | 2015 | 2016 | 2015 | 2016 | 2015 | 2016 | 2015 | 2016 | 2015 | 2016 | 2015 | 2016 | 2015 | 2016 | 2015 | 2016 | 2015 | 2016 | | | | | | |
| 1 LIMA | 8,729 | 8,451 | 8,623 | 8,521 | 10,321 | 8,845 | 9,045 | 8,259 | 8,884 | 8,296 | 8,469 | 8,132 | 8,766 | 8,361 | 7,983 | 8,559 | 8,559 | 9,163 | 8,416 | 9,266 | 87,795 | 85,853 | -1,942 | -2.2% | 67.47% | 66.34% |
| 2 AREQUIPA | 1,074 | 970 | 1,030 | 934 | 1,324 | 1,200 | 1,335 | 1,225 | 1,173 | 1,186 | 1,160 | 1,304 | 1,247 | 1,060 | 1,121 | 1,141 | 1,061 | 1,184 | 1,070 | 1,119 | 11,595 | 11,323 | -272 | -2.3% | 8.91% | 8.75% |
| 3 LA LIBERTAD | 507 | 630 | 606 | 596 | 664 | 708 | 614 | 687 | 633 | 747 | 606 | 743 | 720 | 636 | 682 | 730 | 587 | 738 | 565 | 623 | 6,184 | 6,838 | 654 | 10.6% | 4.75% | 5.28% |
| 4 CUSCO | 371 | 369 | 370 | 360 | 418 | 424 | 349 | 464 | 422 | 441 | 380 | 468 | 422 | 408 | 384 | 475 | 386 | 411 | 381 | 382 | 3,883 | 4,202 | 319 | 8.2% | 2.98% | 3.25% |
| 5 LAMBAYEQUE | 347 | 324 | 356 | 256 | 383 | 408 | 362 | 362 | 334 | 337 | 325 | 362 | 353 | 357 | 331 | 374 | 376 | 402 | 339 | 305 | 3,506 | 3,487 | -19 | -0.5% | 2.69% | 2.69% |
| 6 JUNIN | 289 | 336 | 245 | 313 | 373 | 351 | 315 | 336 | 309 | 277 | 304 | 323 | 358 | 379 | 338 | 340 | 294 | 314 | 284 | 288 | 3,109 | 3,257 | 148 | 4.8% | 2.39% | 2.52% |
| 7 PIURA | 364 | 309 | 389 | 306 | 426 | 313 | 349 | 345 | 344 | 313 | 288 | 318 | 370 | 330 | 325 | 332 | 277 | 312 | 325 | 348 | 3,457 | 3,226 | -231 | -6.7% | 2.66% | 2.49% |
| 8 ANCASH | 200 | 180 | 169 | 190 | 236 | 228 | 175 | 298 | 170 | 250 | 251 | 175 | 196 | 210 | 199 | 243 | 196 | 232 | 255 | 182 | 2,047 | 2,188 | 141 | 6.9% | 1.57% | 1.69% |
| 9 TACNA | 210 | 167 | 213 | 203 | 245 | 171 | 213 | 223 | 151 | 203 | 222 | 211 | 206 | 209 | 200 | 176 | 195 | 214 | 198 | 221 | 2,053 | 1,998 | -55 | -2.7% | 1.58% | 1.54% |
| 10 PUNO | 169 | 123 | 145 | 144 | 130 | 174 | 123 | 177 | 153 | 207 | 147 | 172 | 156 | 194 | 147 | 193 | 134 | 213 | 171 | 192 | 1,475 | 1,789 | 314 | 21.3% | 1.13% | 1.38% |
| 11 ICA | 142 | 127 | 131 | 148 | 127 | 167 | 95 | 197 | 150 | 154 | 118 | 162 | 174 | 163 | 132 | 214 | 124 | 174 | 155 | 165 | 1,348 | 1,671 | 323 | 24.0% | 1.04% | 1.29% |
| 12 CAJAMARCA | 93 | 126 | 84 | 106 | 129 | 116 | 105 | 119 | 124 | 127 | 110 | 108 | 89 | 149 | 95 | 132 | 97 | 122 | 115 | 77 | 1,041 | 1,182 | 141 | 13.5% | 0.80% | 0.91% |
| 13 HUANUCO | 98 | 75 | 79 | 81 | 97 | 33 | 93 | 82 | 131 | 62 | 73 | 64 | 77 | 135 | 104 | 113 | 104 | 83 | 99 | 65 | 955 | 793 | -162 | -17.0% | 0.73% | 0.61% |
| 14 SAN MARTIN | 44 | 44 | 50 | 62 | 60 | 48 | 58 | 39 | 46 | 55 | 45 | 37 | 58 | 52 | 45 | 46 | 69 | 46 | 61 | 27 | 543 | 455 | -88 | -16.2% | 0.42% | 0.35% |
| 15 AYACUCHO | 34 | 44 | 37 | 35 | 41 | 25 | 44 | 47 | 38 | 34 | 33 | 27 | 36 | 39 | 33 | 46 | 41 | 30 | 31 | 28 | 368 | 355 | -13 | -3.5% | 0.28% | 0.27% |
| 16 UCAYALI | 25 | 31 | 27 | 33 | 29 | 23 | 14 | 20 | 29 | 38 | 29 | 46 | 14 | 43 | 18 | 36 | 32 | 35 | 20 | 41 | 237 | 346 | 109 | 46.0% | 0.18% | 0.27% |
| 17 TUMBES | 17 | 13 | 22 | 21 | 29 | 19 | 16 | 19 | 21 | 18 | 27 | 20 | 25 | 20 | 25 | 14 | 17 | 21 | 28 | 12 | 227 | 177 | -50 | -22.0% | 0.17% | 0.14% |
| 18 MADRE DE DIOS | 1 | 7 | 2 | 9 | 4 | 9 | 0 | 8 | 0 | 3 | 8 | 6 | 8 | 18 | 6 | 7 | 7 | 7 | 7 | 9 | 43 | 83 | 40 | 93.0% | 0.03% | 0.06% |
| 19 MOQUEGUA | 28 | 6 | 12 | 6 | 8 | 2 | 10 | 7 | 13 | 8 | 12 | 10 | 14 | 11 | 6 | 13 | 8 | 9 | 4 | 6 | 115 | 78 | -37 | -32.2% | 0.09% | 0.06% |
| 20 LORETO | 12 | 11 | 10 | 5 | 1 | 2 | 11 | 4 | 7 | 6 | 8 | 9 | 8 | 3 | 13 | 1 | 8 | 12 | 11 | 73 | 72 | -1 | -1.4% | 0.06% | 0.06% | |
| 21 APURIMAC | 10 | 11 | 9 | 4 | 15 | 1 | 9 | 7 | 11 | 6 | -1 | 8 | 4 | 6 | 9 | 4 | 10 | 1 | 1 | -1 | 77 | 47 | -30 | -39.0% | 0.06% | 0.04% |
| TOTAL | 12,764 | 12,354 | 12,609 | 12,333 | 15,060 | 13,267 | 13,335 | 12,925 | 13,143 | 12,768 | 12,614 | 12,705 | 13,301 | 12,783 | 12,193 | 13,200 | 12,575 | 13,719 | 12,537 | 13,366 | 130,131 | 129,420 | -711 | -0.5% | | |

FUENTE: ARAPER

CUADRO Nº 8

| | | | |
|------------------|--------------|---------------------|-----------|
| A NIVEL NACIONAL | OCTUBRE 2016 | AUTOMOTRIZ CISNE | CHEVROLET |
|------------------|--------------|---------------------|-----------|

8. PARTICIPACIÓN DE MERCADO - CHEVROLET

| DEPARTAMENTOC | ENERO | | FEBRERO | | MARZO | | ABRIL | | MAYO | | JUNIO | | JULIO | | AGOSTO | | SEPTIEMBRE | | OCTUBRE | | TOTAL | | VarQ | Var % | SoM% 2015 | SoM% 2016 |
|------------------|-------|------|---------|------|-------|-------|-------|------|------|------|-------|------|-------|------|--------|------|------------|------|---------|------|-------|-------|------|--------|-----------|-----------|
| | 2015 | 2016 | 2015 | 2016 | 2015 | 2016 | 2015 | 2016 | 2015 | 2016 | 2015 | 2016 | 2015 | 2016 | 2015 | 2016 | 2015 | 2016 | 2015 | 2016 | | | | | | |
| 1 LIMA | 459 | 449 | 506 | 374 | 611 | 599 | 515 | 472 | 403 | 353 | 472 | 506 | 490 | 470 | 399 | 541 | 480 | 581 | 509 | 518 | 4,844 | 4,863 | 19 | 0.4% | 53.55% | 56.07% |
| 2 AREQUIPA | 167 | 99 | 122 | 101 | 183 | 137 | 168 | 110 | 113 | 133 | 142 | 116 | 152 | 135 | 138 | 139 | 132 | 126 | 132 | 116 | 1,449 | 1,212 | -237 | -16.4% | 16.02% | 13.97% |
| 3 LA LIBERTAD | 57 | 46 | 65 | 51 | 89 | 72 | 74 | 52 | 48 | 64 | 31 | 58 | 52 | 46 | 51 | 51 | 29 | 42 | 48 | 53 | 544 | 535 | -9 | -1.7% | 6.01% | 6.17% |
| 4 ICA | 44 | 51 | 47 | 33 | 49 | 51 | 35 | 46 | 34 | 42 | 37 | 26 | 42 | 32 | 34 | 36 | 51 | 21 | 48 | 33 | 421 | 371 | -50 | -11.9% | 4.65% | 4.28% |
| 5 LAMBAYEQUE | 44 | 28 | 47 | 31 | 51 | 52 | 31 | 50 | 33 | 32 | 30 | 28 | 47 | 22 | 43 | 40 | 48 | 41 | 31 | 33 | 405 | 357 | -48 | -11.9% | 4.48% | 4.12% |
| 6 JUNIN | 25 | 46 | 30 | 28 | 63 | 31 | 47 | 25 | 35 | 27 | 28 | 38 | 42 | 38 | 26 | 37 | 28 | 30 | 40 | 22 | 364 | 322 | -42 | -11.5% | 4.02% | 3.71% |
| 7 TACNA | 25 | 30 | 30 | 30 | 20 | 23 | 25 | 25 | 20 | 30 | 20 | 30 | 22 | 26 | 31 | 25 | 15 | 27 | 21 | 31 | 229 | 277 | 48 | 21.0% | 2.53% | 3.19% |
| 8 PIURA | 27 | 16 | 40 | 19 | 37 | 19 | 32 | 35 | 17 | 19 | 27 | 26 | 29 | 20 | 23 | 27 | 19 | 16 | 15 | 24 | 266 | 221 | -45 | -16.9% | 2.94% | 2.55% |
| 9 CAJAMARCA | 7 | 9 | 17 | 6 | 26 | 10 | 7 | 11 | 9 | 10 | 6 | 17 | 10 | 16 | 9 | 14 | 6 | 14 | 10 | 8 | 107 | 115 | 8 | 7.5% | 1.18% | 1.33% |
| 10 ANCASH | 18 | 11 | 26 | 11 | 37 | 14 | 33 | 15 | 16 | 19 | 25 | 14 | 25 | 11 | 20 | 12 | 13 | 5 | 23 | 24 | 236 | 136 | -100 | -42.4% | 2.61% | 1.57% |
| 11 PUNO | 0 | 10 | 0 | 4 | 0 | 9 | 0 | 10 | 0 | 12 | 0 | 10 | 10 | 12 | 9 | 15 | 8 | 17 | 6 | 11 | 33 | 110 | 77 | 233.3% | 0.36% | 1.27% |
| 12 TUMBES | 7 | 4 | 10 | 13 | 15 | 7 | 7 | 9 | 11 | 7 | 10 | 10 | 12 | 8 | 12 | 4 | 6 | 9 | 14 | 8 | 104 | 79 | -25 | -24.0% | 1.15% | 0.91% |
| 13 MADRE DE DIOS | 0 | 7 | 0 | 3 | 0 | 6 | 0 | 6 | 0 | 3 | 8 | 6 | 8 | 8 | 6 | 6 | 6 | 7 | 6 | 8 | 34 | 60 | 26 | 76.5% | 0.38% | 0.69% |
| 14 CUSCO | 0 | 4 | 0 | 2 | 0 | 5 | 0 | 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 0 | 10 | 15 | 5 | 50.0% | 0.11% | 0.17% |
| TOTAL | 880 | 810 | 940 | 706 | 1,181 | 1,095 | 974 | 870 | 739 | 751 | 836 | 885 | 941 | 844 | 801 | 947 | 847 | 936 | 907 | 889 | 9,046 | 8,673 | -373 | -4.1% | | |

FUENTE: ARAPER

CUADRO N° 9



9.5. ANÁLISIS DE PARTICIPACIÓN POR MARCA - AREQUIPA

| MARCA | ENERO | | FEBRERO | | MARZO | | ABRIL | | MAYO | | JUNIO | | JULIO | | AGOSTO | | SEPTIEMBRE | | OCTUBRE | | TOTAL | | VarQ | Var % | SoM% 2015 | SoM% 2016 |
|---------------|-------|------|---------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|-------|------------|-------|---------|-------|--------|--------|--------|----------|-----------|-----------|
| | 2015 | 2016 | 2015 | 2016 | 2015 | 2016 | 2015 | 2016 | 2015 | 2016 | 2015 | 2016 | 2015 | 2016 | 2015 | 2016 | 2015 | 2016 | 2015 | 2016 | 2015 | 2016 | | | | |
| 1 KIA | 79 | 138 | 161 | 170 | 180 | 227 | 265 | 258 | 229 | 288 | 249 | 261 | 204 | 189 | 209 | 287 | 234 | 251 | 231 | 305 | 2,041 | 2,374 | ↑ 333 | ↑ 16.3% | 17.60% | 20.97% |
| 2 TOYOTA | 235 | 182 | 231 | 175 | 310 | 247 | 276 | 236 | 318 | 215 | 228 | 209 | 264 | 214 | 201 | 172 | 296 | 225 | 215 | 183 | 2,574 | 2,058 | ↓ -516 | ↓ -20.0% | 22.20% | 18.18% |
| 3 HYUNDAI | 169 | 151 | 157 | 115 | 186 | 165 | 212 | 203 | 227 | 187 | 205 | 240 | 227 | 208 | 130 | 200 | 110 | 237 | 150 | 204 | 1,773 | 1,910 | ↑ 137 | ↑ 7.7% | 15.29% | 16.87% |
| 4 CHEVROLET | 167 | 99 | 122 | 101 | 183 | 137 | 168 | 110 | 113 | 133 | 142 | 116 | 152 | 135 | 138 | 139 | 132 | 126 | 132 | 116 | 1,449 | 1,212 | ↓ -237 | ↓ -16.4% | 12.50% | 10.70% |
| 5 NISSAN | 104 | 65 | 77 | 66 | 99 | 105 | 91 | 71 | 50 | 74 | 47 | 60 | 105 | 46 | 64 | 45 | 34 | 55 | 50 | 43 | 721 | 630 | ↓ -91 | ↓ -12.6% | 6.22% | 5.56% |
| 7 CHANGAN | 33 | 59 | 22 | 52 | 25 | 48 | 28 | 39 | 25 | 37 | 28 | 52 | 26 | 36 | 35 | 48 | 33 | 56 | 40 | 48 | 295 | 475 | ↑ 180 | ↑ 61.0% | 2.54% | 4.20% |
| 6 MITSUBISHI | 60 | 40 | 46 | 48 | 32 | 36 | 38 | 60 | 52 | 31 | 48 | 57 | 28 | 60 | 67 | 25 | 27 | 51 | 57 | 54 | 455 | 462 | ↑ 7 | ↑ 1.5% | 3.92% | 4.08% |
| 8 RENAULT | 53 | 40 | 55 | 34 | 70 | 25 | 22 | 27 | 12 | 45 | 27 | 83 | 51 | 2 | 55 | 45 | 10 | 35 | 30 | 30 | 385 | 366 | ↓ -19 | ↓ -4.9% | 3.32% | 3.23% |
| 9 SUZUKI | 40 | 36 | 27 | 33 | 40 | 44 | 57 | 48 | 40 | 36 | 51 | 27 | 72 | 26 | 46 | 30 | 34 | 32 | 29 | 32 | 436 | 344 | ↓ -92 | ↓ -21.1% | 3.76% | 3.04% |
| 10 VOLKSWAGEN | 33 | 33 | 28 | 35 | 35 | 38 | 53 | 28 | 21 | 19 | 16 | 58 | 12 | 26 | 29 | 28 | 53 | 14 | 20 | 11 | 300 | 290 | ↓ -10 | ↓ -3.3% | 2.59% | 2.56% |
| OTROS | 101 | 127 | 104 | 105 | 164 | 128 | 125 | 145 | 86 | 121 | 119 | 141 | 106 | 118 | 147 | 122 | 98 | 102 | 116 | 93 | 1,166 | 1,202 | ↑ 36 | ↑ 3.1% | 10.06% | 10.62% |
| TOTAL | 1,074 | 970 | 1,030 | 934 | 1,324 | 1,200 | 1,335 | 1,225 | 1,173 | 1,186 | 1,160 | 1,304 | 1,247 | 1,060 | 1,121 | 1,141 | 1,061 | 1,184 | 1,070 | 1,119 | 11,595 | 11,323 | ↓ -272 | ↓ -2.3% | | |

FUENTE: ARAPER

CUADRO N° 10

EVALUACION DE LA SATISFACCION DEL SERVICIO DE VENTA

| ELEMENTOS DE SATISFACCION | EFICACIA DEL SERVICIO | PERCEPCION | SATISFACCION | BRECHA | |
|---------------------------------|-----------------------|-------------|---------------|--------------|-------|
| ELEMENTOS TANGIBLES | 5.00 | 4.01 | 80.28% | -0.99 | |
| DIMENSION 1 | P1. | 5.00 | 4.06 | 81.10% | -0.95 |
| | P2. | 5.00 | 4.17 | 83.30% | -0.84 |
| | P3. | 5.00 | 4.04 | 80.70% | -0.97 |
| | P4. | 5.00 | 3.85 | 76.90% | -1.16 |
| | P5. | 5.00 | 3.97 | 79.40% | -1.03 |
| FIABILIDAD | 5.00 | 3.87 | 77.48% | -1.13 | |
| DIMINION 2 | P6. | 5.00 | 3.92 | 78.30% | -1.09 |
| | P7. | 5.00 | 3.86 | 77.20% | -1.14 |
| | P8. | 5.00 | 3.81 | 76.20% | -1.19 |
| | P9. | 5.00 | 3.87 | 77.40% | -1.13 |
| | P10. | 5.00 | 3.92 | 78.30% | -1.09 |
| CAPACIDAD DE RESPUESTA | 5.00 | 3.90 | 77.93% | -1.10 | |
| CAPACIDAD DE | P11. | 5.00 | 3.82 | 76.40% | -1.18 |
| | P12. | 5.00 | 3.84 | 76.70% | -1.17 |
| | P13. | 5.00 | 4.04 | 80.70% | -0.97 |
| SEGURIDAD | 5.00 | 3.86 | 77.10% | -1.15 | |
| DIMENSION 4 | P14. | 5.00 | 3.82 | 76.40% | -1.18 |
| | P15. | 5.00 | 3.94 | 78.80% | -1.06 |
| | P16. | 5.00 | 3.79 | 75.80% | -1.21 |
| | P17. | 5.00 | 3.87 | 77.40% | -1.13 |
| EMPATIA | 5.00 | 3.82 | 76.36% | -1.18 | |
| DIMENSION 5 | P18. | 5.00 | 3.94 | 78.80% | -1.06 |
| | P19. | 5.00 | 3.79 | 75.80% | -1.21 |
| | P20. | 5.00 | 3.87 | 77.40% | -1.13 |
| | P21. | 5.00 | 3.75 | 74.90% | -1.26 |
| | P22. | 5.00 | 3.75 | 74.90% | -1.26 |
| SATISFACCION DEL CLIENTE | 5.00 | 3.89 | 77.80% | -1.11 | |

FUENTE: Elaboración Propia

CUADRO N° 11

EVALUACION DE LA SATISFACCION DEL SERVICIO DE POST VENTA

| ELEMENTOS DE SATISFACCION | EFICACIA DEL SERVICIO | PERCEPCION | SATISFACCION | BRECHA | |
|---------------------------------|-----------------------|-------------|---------------|--------------|-------|
| ELEMENTOS TANGIBLES | 5.00 | 3.89 | 77.86% | -1.11 | |
| DIMENSION 1 | P1. | 5.00 | 4.08 | 81.50% | -0.93 |
| | P2. | 5.00 | 3.94 | 78.70% | -1.07 |
| | P3. | 5.00 | 3.94 | 78.70% | -1.07 |
| | P4. | 5.00 | 3.83 | 76.50% | -1.18 |
| | P5. | 5.00 | 3.70 | 73.90% | -1.31 |
| FIABILIDAD | 5.00 | 3.71 | 74.20% | -1.29 | |
| DIMENSION 2 | P6. | 5.00 | 3.80 | 76.00% | -1.20 |
| | P7. | 5.00 | 3.78 | 75.60% | -1.22 |
| | P8. | 5.00 | 3.60 | 72.00% | -1.40 |
| | P9. | 5.00 | 3.75 | 74.90% | -1.26 |
| | P10. | 5.00 | 3.63 | 72.50% | -1.38 |
| CAPACIDAD DE RESPUESTA | 5.00 | 3.74 | 74.70% | -1.27 | |
| CAPACIDAD DE RESPUESTA | P11. | 5.00 | 3.66 | 73.10% | -1.35 |
| | P12. | 5.00 | 3.81 | 76.10% | -1.20 |
| | P13. | 5.00 | 3.75 | 74.90% | -1.26 |
| SEGURIDAD | 5.00 | 3.80 | 76.00% | -1.20 | |
| DIMENSION 4 | P14. | 5.00 | 3.76 | 75.10% | -1.25 |
| | P15. | 5.00 | 3.78 | 75.60% | -1.22 |
| | P16. | 5.00 | 3.90 | 78.00% | -1.10 |
| | P17. | 5.00 | 3.77 | 75.30% | -1.24 |
| EMPATIA | 5.00 | 3.69 | 73.74% | -1.31 | |
| DIMENSION 5 | P18. | 5.00 | 3.84 | 76.70% | -1.17 |
| | P19. | 5.00 | 3.67 | 73.40% | -1.33 |
| | P20. | 5.00 | 3.69 | 73.70% | -1.32 |
| | P21. | 5.00 | 3.62 | 72.30% | -1.39 |
| | P22. | 5.00 | 3.63 | 72.60% | -1.37 |
| SATISFACCION DEL CLIENTE | 5.00 | 3.77 | 75.40% | -1.23 | |

FUENTE: Elaboración Propia