



**UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

**DEPARTAMENTO DE POSGRADOS**

**MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Determinar los beneficios de la aplicación de CRM (Customer Relationship Management) en la relación con el cliente de autos livianos Chevrolet en el Austro (Cañar, Azuay y Loja).**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DE TÍTULO DE  
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.**

**Autor: Ing. María Augusta Cárdenas Vanegas**

**Director: Lcdo. Luis Pastor Herrera**

**Cuenca, Ecuador**

**2016**

## **DEDICATORIA**

La presente Tesis está dedicada a Dios por haberme dado salud y fortaleza para poder cumplir con un objetivo más, a mi esposo por su apoyo incondicional, a mis padres por su ejemplo de perseverancia, constancia y por los valores que me han enseñado, a mi hermana por estar conmigo y apoyarme siempre; y a Matías que viene en camino que fue mi impulso para culminar esta meta.

Juan Carlos y Matías son mi razón de ser y mi felicidad.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco de manera especial a mi director de tesis, el Lcdo. Luis Pastor, quien con sus conocimientos y su guía han hecho posible la culminación de mis estudios.

## INDICE DE CONTENIDOS

<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>II</b>
<b>AGRADECIMIENTO.....</b>	<b>III</b>
<b>INDICE DE CONTENIDOS .....</b>	<b>IV</b>
<b>RESUMEN .....</b>	<b>VI</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>VII</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPITULO 1. ENTORNO.....</b>	<b>2</b>
1.1 Análisis Económico .....	2
1.2 Análisis del Sector Automotriz.....	4
1.2.1 Análisis de la Oferta del Sector Automotriz: .....	6
1.2.2 Análisis de la Demanda del Sector Automotriz: .....	7
1.3 Análisis del Mercado.....	12
<b>CAPITULO 2. ANALISIS CRM EN EL SECTOR AUTOMOTRIZ.....</b>	<b>16</b>
2.1 CRM (CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGMENT) .....	16
2.2 Misión de CRM en el Sector Automotriz.....	17
2.3 Visión de CRM en el Sector Automotriz .....	17
2.4 Objetivos Principales de CRM.....	18
2.7 Identificación de Clientes .....	22
2.8 Segmentación de Clientes .....	22
2.8.1 Tipos de Segmentación .....	23
2.9 Definición de los momentos de contacto con el cliente y sus canales de comunicación.....	25

Estrategias de CRM.....	31
<b>CAPITULO 3. INDICADORES OBTENIDOS CON LA APLICACIÓN DE CRM EN EL SECTOR AUTOMOTRIZ.....</b>	<b>34</b>
3.1 Indicadores Ventas .....	34
3.2 Indicadores Postventa .....	43
3.3 Manejo de Quejas .....	51
3.4 Indicadores CRM.....	53
<b>CAPITULO 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>56</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>60</b>

## **RESUMEN**

Ante la crisis presentada en el Ecuador afectada principalmente por la reducción del precio del petróleo y la apreciación del dólar, la balanza comercial se vio seriamente afectada, por lo que, el Gobierno tomo una serie de medidas, aranceles y salvaguardias para tratar de equilibrar dicha balanza.

Con estas medidas se ha presentado una reducción de ventas de vehículos debido a los aranceles, salvaguardias y restricción de cupos tanto para unidades como para los CKD, generando una contracción del mercado automotriz.

Por ello queremos analizar las consecuencias que han traído estas medidas en las ventas de este sector y ver la importancia de implementar nuevas formas de llegar al cliente, establecer nuevas formas de contactarlos y dar un mejor servicio, creando fidelidad para los clientes.

El presente proyecto nos permitirá demostrar la importancia de potencializar CRM como modelo de gestión para estar más cerca de los clientes, obteniendo información confiable, oportuna, y así, tener una ventaja competitiva manteniendo la rentabilidad ante el nuevo escenario.

## ABSTRACT

Due to the current crisis in Ecuador, affected mainly by the reduction in oil prices and the appreciation of the dollar, the trade balance was seriously affected; consequently, the government took a series of measures, tariffs and safeguards to try to balance the commercial trade.

Because of these measures, a reduction in vehicle sales has occurred due to tariffs, quota restrictions and safeguards for both units as well as CKD, generating a contraction of the automotive market.

Therefore, this study aims to analyze the consequences that these measures have brought in this sector sales, and see the importance of implementing new ways of reaching customers, by establishing new ways of contacting them and giving better service so as to create loyalty for customers.

This project will enable to demonstrate the importance to boost CRM (Customer Relationship Management) as a management model so as to be closer to customers, obtain reliable and timely information, and thus have a competitive advantage while maintaining profitability in the new scenario.



Translated by,  
Lic. Lourdes Crespo

## INTRODUCCIÓN

Las medidas arancelarias aplicadas por el gobierno a partir de marzo 2015, con la finalidad de equilibrar la balanza comercial, ha afectado a 2.800 partidas, entre ellas al sector automotriz restringiendo las importaciones de vehículos y partes y piezas hasta en un 57%. El reflejo de estas medidas a producido un incremento en el precio de los vehículos entre un 5% y un 15% ocasionando una contracción en el mercado automotriz y por ende una caída del tráfico (personas que visitan los concesionarios) en los puntos de venta, ya que los clientes están temerosos y a la expectativa de la situación del país y ya no sienten interés en adquirir un vehículo.

Debido a esta realidad, creemos que es importante enfocarnos en los clientes, entenderlos y actuar en función a sus necesidades para afianzar ventajas competitivas y enfrentar con éxito la realidad actual, siendo el cliente, la principal estrategia del negocio y más aún en la situación que está atravesando el país en el sector automotriz.

Ante las amenazas que puedan darse en el mercado, herramientas como CRM (Customer Relationship Management) nos permite conocer, atender y anticipar las demandas de los clientes, siendo un aliado para mantener el equilibrio del negocio y controlar la realidad actual. Llegando al cliente por otros canales y no solamente esperando que el cliente llegue a los puntos de venta.

Pensar en el cliente siempre será la clave para superar la "crisis" ya que no sólo se encontrarán satisfechos en el presente, sino también serán el futuro de las empresas.

Por estas razones vemos muy importante la aplicación y potencialización de CRM en el sector automotriz ante la realidad que está atravesando el mencionado sector, y por los cambios de comportamiento de compra en los clientes.

## CAPITULO 1. ENTORNO

### 1.1 Análisis Económico

La economía del Ecuador en el año 2015 enfrentó un escenario con algunas dificultades, la falta de inversión privada y la caída en el precio del petróleo.

Esta realidad ha propiciado un incremento del endeudamiento público y una tendencia de desaceleración con respecto a años anteriores, según datos obtenidos en la CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe) tenemos un decremento del PIB del 3,3%, frente a un 3,7% en 2014 y un 4,6% en 2013, como consecuencia del menor crecimiento de la inversión y del consumo privado, así como un menor dinamismo del gasto público. El comercio se desaceleró de 6.0% a 4.1%. Las actividades económicas que presentan una variación positiva en el tercer trimestre comparado al del año anterior fueron: Refinación de Petróleo, 97.6%; Acuicultura y pesca de camarón, 14.7%; Suministro de electricidad y agua, 4.7%; Actividades profesionales, técnicas y administrativas, 4.6%; Agricultura, 2.6%; Manufactura (sin refinación petróleo), 1.2%; y Transporte, 1.1%<sup>1</sup>

Indicadores que nos hacen notar una desaceleración económica y en consecuencia una reducción de la demanda de autos por falta de inversión de ciertos sectores económicos.

De acuerdo a los datos publicados por la Súper Intendencia de Bancos en el sistema financiero, el resultado a junio 2015 alcanzó la cifra de 159,75 millones de dólares lo cual implica un incremento de 11,38 millones de dólares (7,67%) respecto de junio 2014 lo que determina que existió una importante absorción de los gastos de operación respecto del margen neto financiero (84,21%), inferior en 0,98 puntos porcentuales al logrado un año atrás.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> (Comisión Económica para América Latina el Caribe CEPAL)

<sup>2</sup> (Super Intendencia de Bancos)

En lo referente a la inflación el Ecuador según datos publicados por el Banco Central se obtuvo en noviembre 2015 con una tasa del 3,40% anual, lo que representa un decremento frente al 3,67% registrado en el 2014. Por su parte, la canasta básica familiar se ubicó en USD 669,88 a octubre 2015.

La balanza comercial de enero a octubre del 2015, registró un déficit de USD 1.886 millones. Este comportamiento se explica principalmente por una disminución en las exportaciones petroleras.

El año pasado la balanza comercial había cerrado con un superávit de USD 135.2 millones de dólares en el mismo periodo.

En el periodo de enero a octubre del 2015 el total de las exportaciones alcanzó 15,697,562.05 millones de dólares, mientras que las importaciones llegaron a 17,578,517 millones, de acuerdo con cifras del Banco Central del Ecuador (BCE).<sup>3</sup>

En octubre del 2015 la deuda pública alcanzó un 20,5% del PIB, 3,1% superior a la registrada en diciembre de 2014, este incremento obedeció esencialmente a la colocación de bonos a largo plazo (deuda Interna), al aumento de la deuda con instituciones de la China y a la colocación de bonos soberanos en los mercados internacionales. (Deuda Externa).

La Balanza Comercial Petrolera, entre enero y octubre de 2015 presentó un saldo de USD 2,537,562 millones; registrando un decremento del - 60,3% con relación al mismo periodo del año 2014 que fue de USD 6,386,190 .<sup>4</sup>

El gobierno con la finalidad de equilibrar la balanza comercial que se encuentra afectada por la baja del precio del petróleo, se ha visto en la necesidad de tomar medidas para regular el nivel de las importaciones, y por ello en marzo del 2015 implemento las "sobretasas arancelarias". Las mismas que van desde el 5% y el 45% para el 31% de las importaciones.

---

<sup>3</sup> (Banco Central del Ecuador. Recuperado de <http://contenido.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=inflacion,2015>)

<sup>4</sup> (Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL. Recuperado de <http://interwp.cepal.org/sisgen/ConsultaIntegrada.asp?idIndicador=2215&idioma=e>)

La medida arancelaria se aplicó especialmente para los bienes de consumo, con ello se pretendió reducir las compras en 2.200 millones de dólares y proteger el sector económico externo.

Esta medida afectó aproximadamente a 2.800 partidas, entre ellas al sector automotriz restringiendo las importaciones de vehículos y partes hasta en un 57%. En el caso de General Motors (marca Chevrolet), el cupo de importación de vehículos se redujo de USD 63 millones a USD 27 millones, es decir un 57%. El recorte también corre para las partes y piezas de vehículos o CKD que sirven para el ensamblaje de autos en el país, en el caso de la ensambladora de General Motors Omnibus BB, el cupo de importación se redujo de USD 333 millones a USD 261 millones, es decir una restricción adicional del 22%.

En reflejo de esta resolución se ha producido un incremento en los precios de los vehículos entre un 5% y un 15%, lo que a ocasionado una inevitable contracción del mercado automotriz nacional, para el presente trabajo nos enfocaremos en vehículos livianos los cuales tienen una contracción de la industria automotriz nacional en un - 23,22% frente al 2014 y en la región del Austro se ve afectada con una reducción de -37,2%. En el total de la industria de la zona mencionada.

## **1.2 Análisis del Sector Automotriz**

La importancia del sector automotor se ha determinado por su aporte dentro del Producto Interno Bruto del 1.1% según los datos publicados por en Banco Central del Ecuador<sup>3</sup>, y por ello su desarrollo en el país es reconocida por su influencia en varios entornos. El sector genera una importante contribución a la economía del país en aranceles, impuestos y generación de empleo.

Según los datos de la CINAIE (Cámara de la Industria Automotriz Ecuatoriana) sólo en el caso de impuestos se estima que son de alrededor de USD 400 millones, además de su impacto en la generación de empleo en las diferentes partes de su cadena, desde el ensamble hasta la distribución y venta.

La industria automotriz ecuatoriana inicia el ensamblaje de vehículos en 1973, con una producción de 144 unidades. A partir de 1988, la producción sobrepasó los 12.000 automóviles, observándose una reducción en 1999, debido a la crisis política-económica-social, alcanzando las 9.764 unidades.<sup>5</sup>

En 1992 se abren las importaciones de vehículos entre Colombia, Ecuador y Venezuela, y en 1993 se firma el primer convenio de convenio de Complementación en el Sector Automotor, el mismo que se convirtió en política nacional para el sector y fue el motor para el desarrollo de la industria de ensamblaje y producción de autopartes.

Actualmente la industria automotriz está constituida por tres ensambladoras de vehículos con las marcas Chevrolet, Kia y Mazda, que conforman la cadena productiva en la que participan al menos 14 ramas de actividad económica, de acuerdo con la clasificación CIIU (Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas), entre las que se encuentran la metalmecánica, petroquímica (plástico y caucho), textil, servicios y transferencia tecnológica.

La industria de ensamblaje ha posibilitado la producción local de componentes, partes, piezas e insumos en general lo que significa el establecimiento de bases tecnológicas para la fabricación de muchos otros productos conexos a los automotores y las maquinarias y herramientas necesarias para producirlos.

El grado de desarrollo tecnológico que la industria automotriz ecuatoriana ha alcanzado se ve reflejado en la calidad de los automotores nacionales, que involucran las más altas normas de seguridad.

La presencia de importantes empresas multinacionales en el país, han liderado la transferencia y asimilación de tecnologías en empresas autopartistas.

---

<sup>5</sup> (Cámara de la Industria Automotriz Ecuatoriana. Recuperado de <http://www.cinae.org.ec/index.php/parque-automotor>)

### 1.2.1 Análisis de la Oferta del Sector Automotriz:

Realizando un análisis de la Oferta de vehículos en el período de enero a mayo del 2015, podemos observar que la producción nacional registra una disminución del 7% con respecto al 2014, en el año 2014 se produjeron 24.934 unidades y en el mismo periodo del 2015 se registraron 23.126 unidades. Nuestro país cuenta actualmente con 3 empresas ensambladoras de vehículos Aymesa (Kia), Omnibus BB (Chevrolet) y Maresa (Mazda). Las mismas que también registraron una reducción en la producción: Aymesa en un 49%, Omnibus en un 6% y Maresa registró un incremento de 23% de unidades producidas en el período de enero a mayo 2015.

De la producción total de vehículos (23.126 unidades), 8% se destinó a la exportación es decir 1.785 unidades, la exportación en este periodo sufrió un decremento importante del 45% al pasar de 3.270 unidades en el 2014 a 1.785 unidades en el 2015. <sup>6</sup>

Omnibus BB lidera su participación en las exportaciones con el 58% y Aymesa con 42%. Maresa destina el 100% de su producción al mercado interno.

En cuanto a las importaciones, se importaron un total de 19.538 unidades es decir un 8% más que en el 2014, (18.052 unidades), de los cuales un 46 % corresponde al segmento de automóviles, 23% camiones, 8% camionetas, 7% camperos, 4% furgonetas , 4% buses , 3% tractocamiones , 3%chasis de bus, y 1% Automóviles híbridos y Vehículos especiales.

La oferta total de vehículos (producción + importaciones – exportaciones) es de 40.879 unidades, con un incremento del 3% con respecto al año 2014 y está cubierta en el 52% de producción nacional y el 48% por las importaciones. El segmento de automóviles sigue siendo el de mayor oferta con una participación del 56.6%, le siguen las camionetas con el 22.8%, camiones con el 11.1%, camperos con el 4,1%, furgonetas con el 2% y buses, chasis de bus, automóviles híbridos , especiales y tractocamiones con el 1%.

---

<sup>6</sup> (Cámara de la Industria Automotriz Ecuatoriana. Recuperado de <http://www.cinae.org.ec/index.php/parque-automotor>)

**Tabla 1: Oferta de vehículos**

DESCRIPCION	TIPO DE VEHICULO	AÑOS					Total 2014	MES					Total 2015
		2014	2014	2014	2014	2014		2015	2015	2015	2015	2015	
OFERTA		ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO		ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	
▼ PRODUCCION	AUTOMOVILES	3514	3368	3229	3605	3332	17048	3321	3380	2805	2344	2416	14266
	CAMIONETAS	1285	1277	1193	1558	1843	7156	2030	1668	1778	1643	1429	8548
	CAMPEROS	120	48	48	94	120	430	71	79	42	116	4	312
	FURGONETAS	170	30	0	0	0	200	0	0	0	0	0	0
	CHASIS CAMIONETAS	20	20	33	7	20	100	0	0	0	0	0	0
<b>Total PRODUCCION</b>		<b>5109</b>	<b>4743</b>	<b>4503</b>	<b>5264</b>	<b>5315</b>	<b>24934</b>	<b>5422</b>	<b>5127</b>	<b>4625</b>	<b>4103</b>	<b>3849</b>	<b>23126</b>
▼ EXPORTACION	AUTOMOVILES	-500	-281	-414	-535	-500	-2230	-100	-250	-210	0	-190	-750
	CAMIONETAS	-135	-194	-1	-255	-255	-840	-240	-155	-115	-255	-270	-1035
	CAMPEROS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	FURGONETAS	-170	-30	0	0	0	-200	0	0	0	0	0	0
	CHASIS CAMIONETAS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total EXPORTACION</b>		<b>-805</b>	<b>-505</b>	<b>-415</b>	<b>-790</b>	<b>-755</b>	<b>-3270</b>	<b>-340</b>	<b>-405</b>	<b>-325</b>	<b>-255</b>	<b>-460</b>	<b>-1785</b>
▼ IMPORTACION	AUTOMOVILES	2263	1140	1998	2404	2916	10721	3751	2192	1708	821	572	9044
	BUSES	46	51	55	65	19	236	89	147	112	281	213	842
	CAMIONES	776	181	623	743	822	3145	1239	795	1539	816	166	4555
	CAMIONETAS	277	85	253	352	305	1272	669	235	98	493	11	1506
	CAMPEROS	529	103	244	290	97	1263	607	526	100	87	23	1343
	CHASIS BUS	66	18	33	28	7	152	162	65	85	71	211	594
	FURGONETAS	192	60	137	147	228	764	204	119	385	0	50	758
	HIBRIDOS AUTOMOVILES	42	2	3	2	25	74	209	6	42	1	0	258
	HIBRIDOS CAMIONETAS	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	70	70
	TRACTOCAMIONES	104	36	68	55	116	379	107	145	95	121	44	512
	VEH. ESPECIALES	4	13	16	12	0	45	48	5	0	2	1	56
<b>Total IMPORTACION</b>		<b>4299</b>	<b>1889</b>	<b>3430</b>	<b>4099</b>	<b>4535</b>	<b>18052</b>	<b>7085</b>	<b>4235</b>	<b>4164</b>	<b>2693</b>	<b>1361</b>	<b>19538</b>
<b>Total general</b>		<b>8603</b>	<b>5927</b>	<b>7518</b>	<b>8573</b>	<b>9095</b>	<b>39716</b>	<b>12167</b>	<b>8957</b>	<b>8464</b>	<b>6541</b>	<b>4750</b>	<b>40879</b>

**Fuente: Empresas Ensambladoras, Empresa de Manifiestos** (Cámara de la Industria Automotriz Ecuatoriana. Recuperado de <http://www.cinae.org.ec/index.php/parque-automotor>)

Tanto las importaciones como las ventas de vehículos son sensibles a las fluctuaciones económicas nacionales; y a partir del año 2010, la situación del mercado automotor ha sido complicada, debido a: incremento arancelario, más restricción a las importaciones, impuestos "verdes", limitación de créditos, entre otros.

### 1.2.2 Análisis de la Demanda del Sector Automotriz:

Según datos publicados en la AEADE (Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador) en el mes de octubre 2015 se comercializaron 5.612 vehículos nuevos (livianos + pesados), y continúa registrando disminuciones en las ventas del sector, siendo el sexto mes consecutivo con el nivel más bajo de ventas desde hace 5 años. Al comparar el mes octubre 2014 frente al 2015 la reducción es del -49,5%<sup>7</sup>

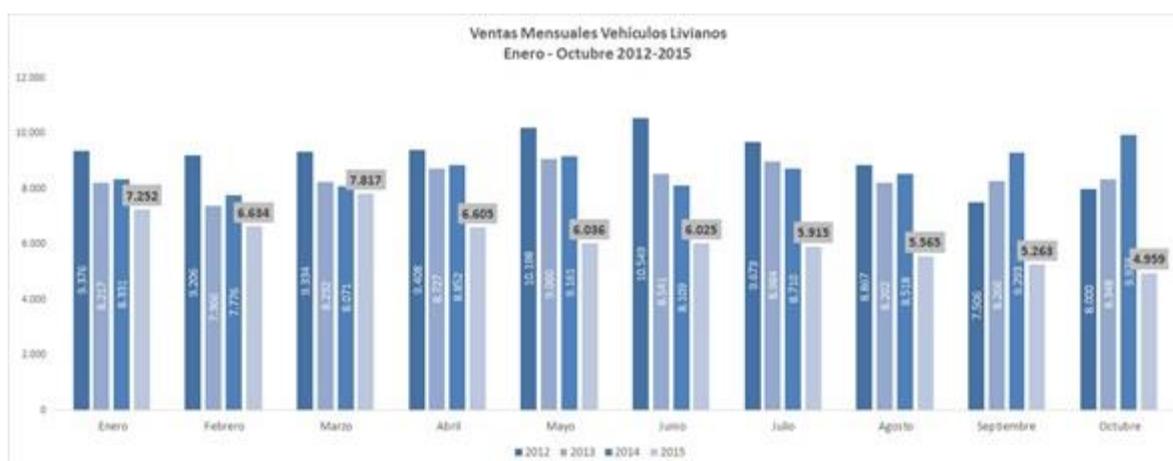
Las ventas de vehículos nuevos acumuladas hasta el mes de octubre de 2015 ascienden a 70.843 unidades. En comparación con similares periodos tanto del año anterior (97.251 unidades) como del año 2013 (94.422 unidades) el mercado evidencia una reducción del -27,2% y -25% respectivamente.<sup>7</sup>

El porcentaje de reducción de las ventas en el periodo Enero- octubre para vehículos livianos (Automóviles, Camionetas, SUV's y VAN's) con respecto al 2014 fue -28,4% siendo Automóviles y Camionetas los principales actores con una caída del -32% cada uno. <sup>7</sup>

En el periodo Enero-octubre 2015/2014 las ventas en el segmento de Buses evidencian un comportamiento poco común en relación a los demás segmentos, ya que es el único que muestra un crecimiento del 24,4%, originado principalmente por una renovación del parque nacional de buses, además de que este segmento no se encuentra afectado por la Salvaguardias por Balanza de Pagos aplicada desde marzo 2015. <sup>7</sup>

Las ventas en el periodo Ene-Oct 2015 del segmento de Camiones evidencia una caída del -21%, es decir 5% más a la registrada en el anterior periodo (Enero-Agosto). Es importante destacar que este segmento se encuentra afectado por la Salvaguardia por Balanza de Pagos<sup>7</sup>

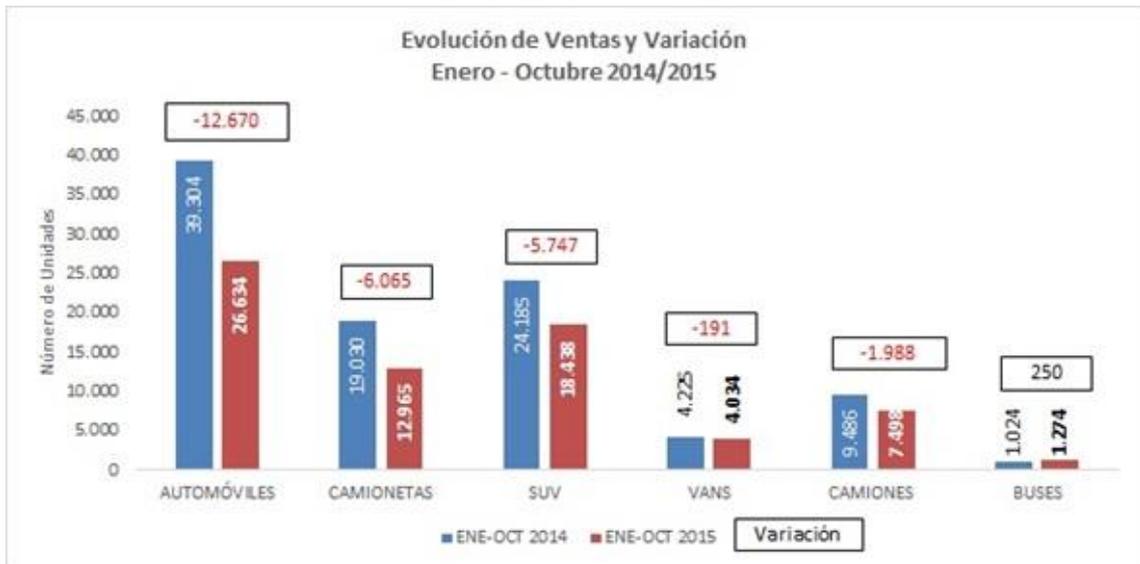
### Gráfico 1: Ventas mensuales vehículos livianos



**Fuente:** Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador  
[http://www.aeade.net/web/index.php?option=com\\_content&view=article&id=145&Itemid=80](http://www.aeade.net/web/index.php?option=com_content&view=article&id=145&Itemid=80)

<sup>7</sup> (Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador. Recuperado de [http://www.aeade.net/web/index.php?option=com\\_content&view=article&id=145&Itemid=80](http://www.aeade.net/web/index.php?option=com_content&view=article&id=145&Itemid=80), Ecuador80, 2015)

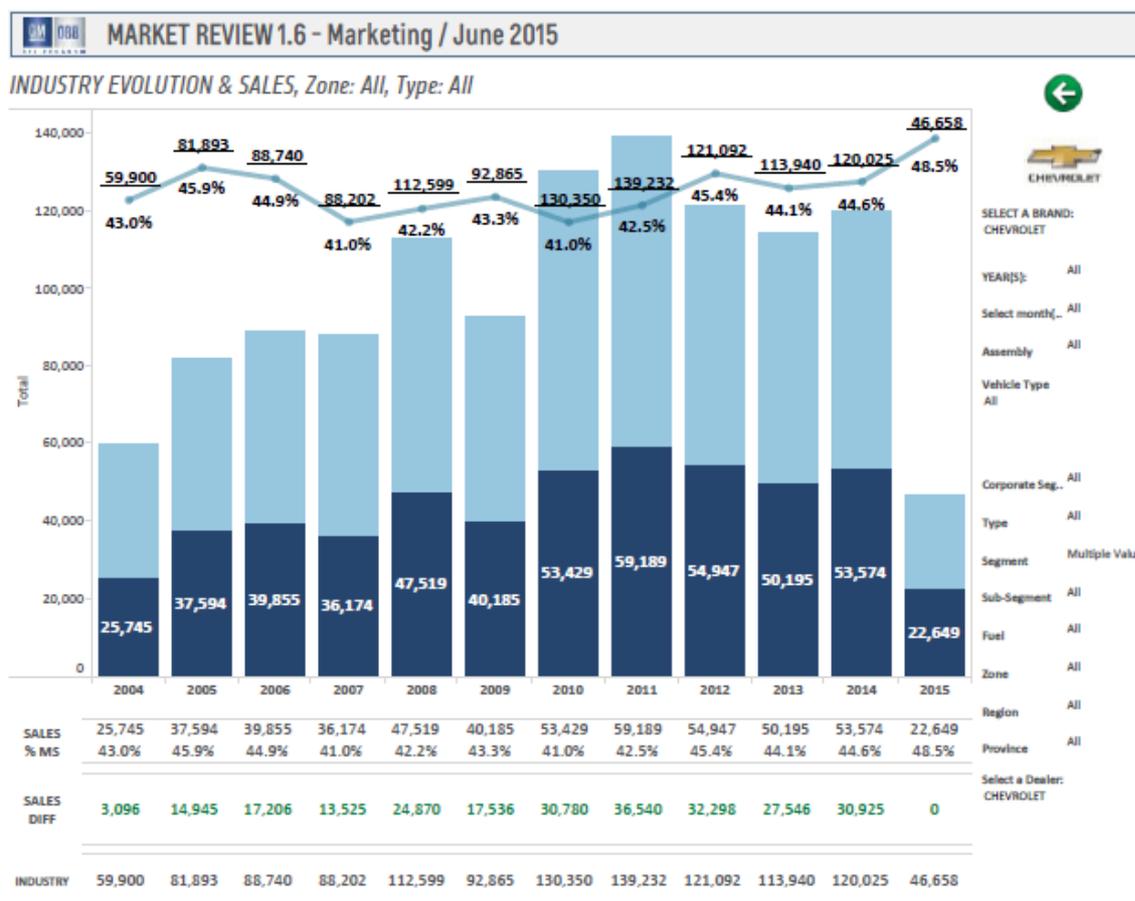
## Gráfico 2: Evolución de Ventas y Variación



**Fuente:** Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador

La industria automotriz en el Ecuador ha tenido una tendencia positiva del 2004 al 2011, a partir del año 2012 se comienza a registrar una baja en la industria, y en el año 2015 debido a las políticas arancelarias implementadas en marzo, la industria a caído un - 22,25% en el primer semestre con relación al año anterior. La marca Chevrolet la principal marca con mayor participación en el mercado ecuatoriano a registrado una caída en sus ventas de -15,45% en este período.

**Gráfico 3: Evolución de la Industria Automotriz**



**Fuente: Market Review General Motors Jun 2015**

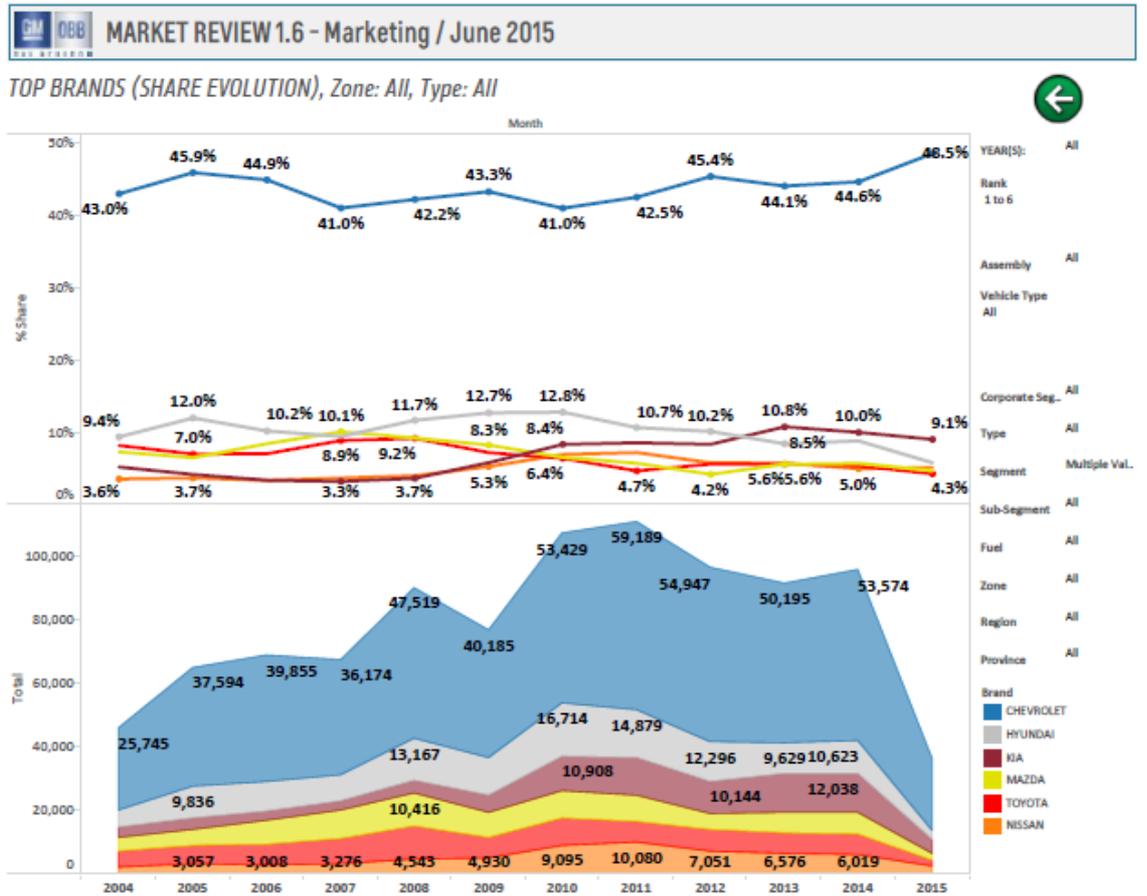
A pesar de las restricciones a las importaciones de vehículos y sus partes alegando el gobierno la necesidad de proteger el ambiente, restringiendo la salida de divisas, el sector automotriz a sabido enfrentarse al nuevo escenario y a repensado el negocio para mantenerse fuerte, como ejemplo GM OBB realizó convenios para el desarrollo e incorporación de partes y piezas locales en los vehículos ensamblados en el Ecuador para aumentar el porcentaje de contenido local y sustituir las importaciones.

Las ventas de General Motors en el año 2014 fueron de 53.574 vehículos con una participación del 44.64%. El crecimiento de la industria con relación al 2013 fue de 6.085 vehículos; y la marca Chevrolet registró un crecimiento de 3.379 unidades que representan un crecimiento del 6,7%. En el primer semestre del año 2015 la marca registra una participación del 48,5%.

Es importante anotar que la marca crece 3.9 puntos porcentuales reflejándose en una mejor participación del mercado.

Las marcas con mayor participación luego de Chevrolet, son Kia con un 9.1%, y Hyundai con un 6.8%.

**Gráfico 4: Participación de las marcas del sector automotriz**



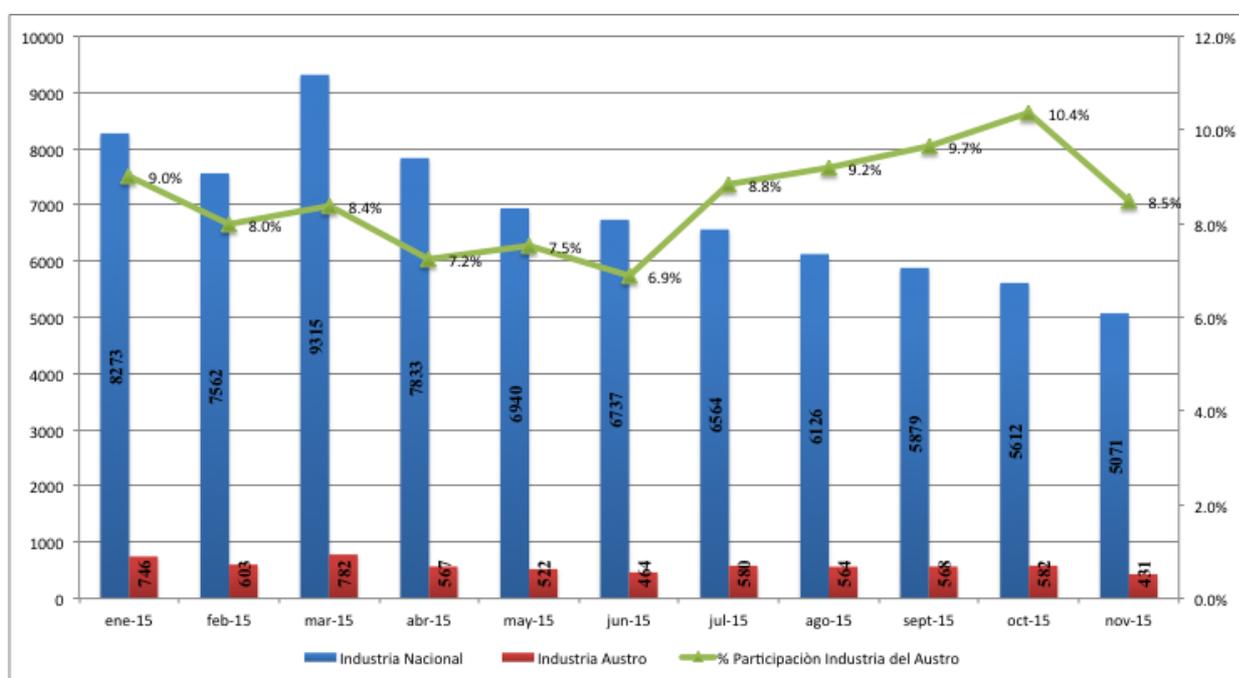
Fuente: Market Review General Motors Jun 2015

### 1.3 Análisis del Mercado

Como hemos analizado la industria automotriz nacional decrece en un 28,4% con respecto al 2014, en el Austro de igual forma se registra una caída del 37,2 % viéndose más afectada con relación a la industria.

La zona del Austro representa el 8,5% de participación en la industria nacional lo que representa un promedio de venta de vehículos de 583 mensuales en el período de enero a noviembre del 2015 entre vehículos livianos y pesados.

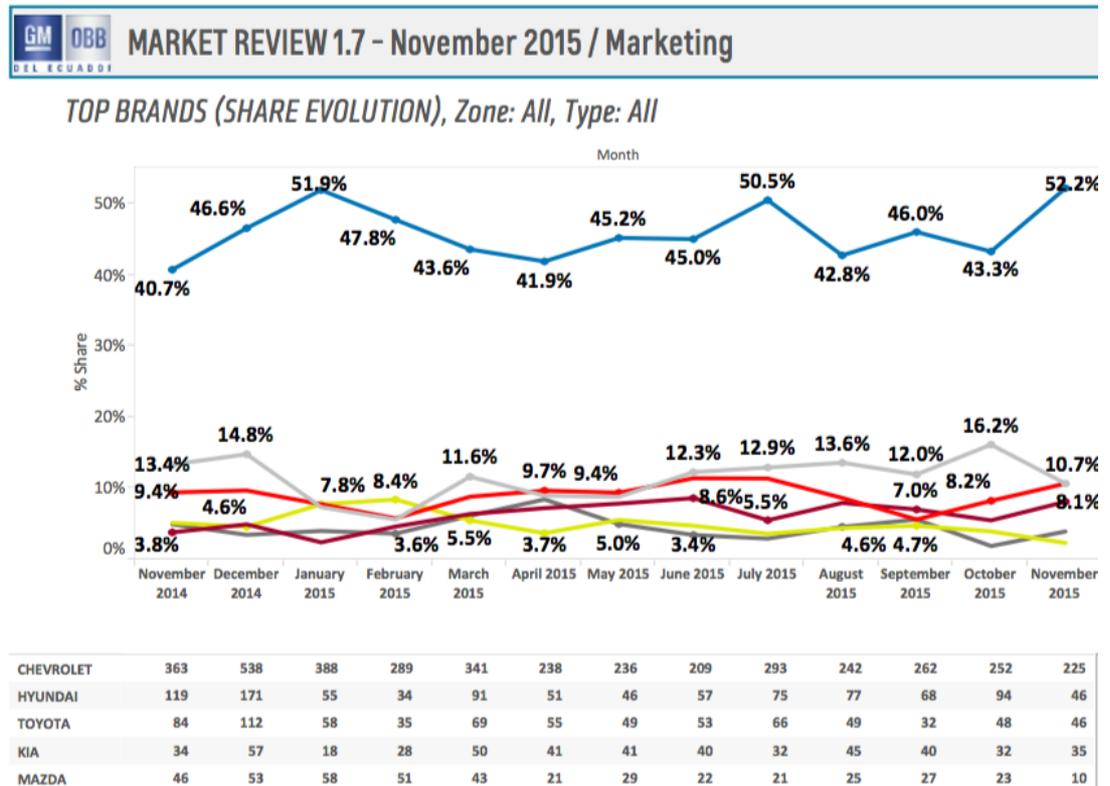
**Gráfico 5: Participación de la Industria del Austro Vehículos Livianos y Pesados**



**Fuente: Market Review General Motors Jun 2015**

En la zona del Austro tiene una mayor participación de las marcas Chevrolet, Hyundai, Toyota y Kia, las mismas que corresponden al 81% de participación en la zona.

Gráfico 6: Share de marcas del sector automotriz en la zona Austro.

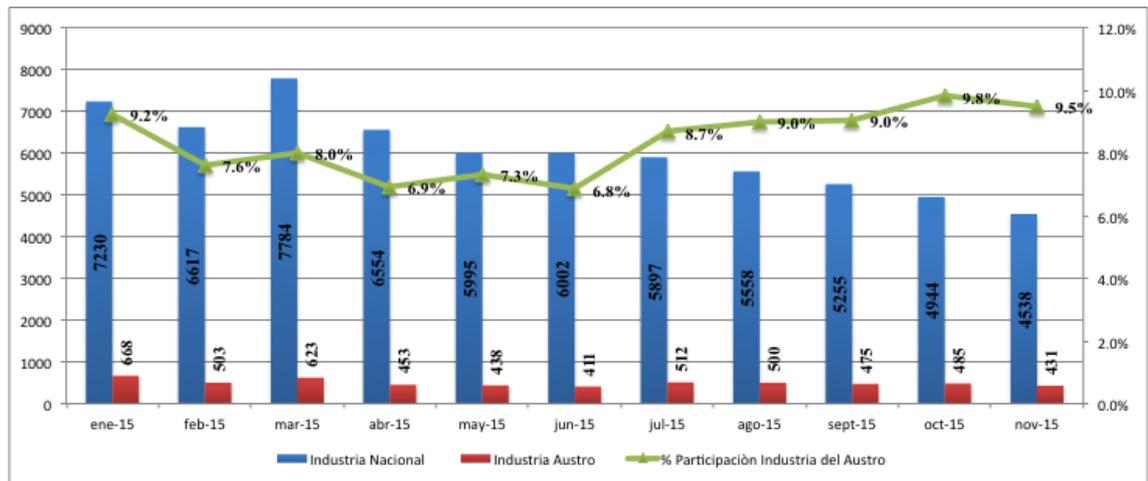


Fuente: Market Review Noviembre, General Motors

De acuerdo a los últimos datos (noviembre 2015) la marca Chevrolet en la zona analizada tiene un share del 52,2%, seguida de Hyundai con un 10,7% y Toyota con un 8,1% demostrando que Chevrolet es la marca líder en la zona.

En cuanto al comportamiento en la zona del Austro en vehículos livianos en el mes de noviembre el mercado alcanzo a las 431 unidades y la industria nacional en 4548, ocupando la zona del austro el 9,5% de participación en este segmento de vehículos en la industria nacional.

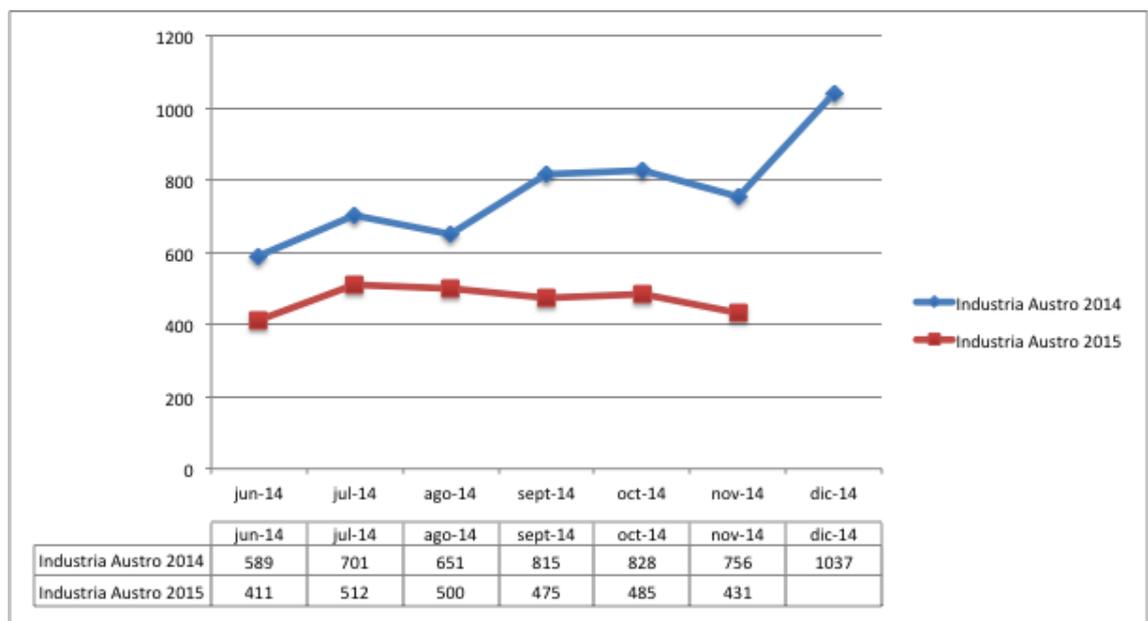
**Gráfico 7: Participación de la Industria del Austro Vehículos Livianos**



**Fuente: Market Review Noviembre, General Motors**

Las Ventas de vehículos livianos en la zona del Austro en el período 2014 reportaron una venta promedio de 768 unidades, y en el 2015 de 500, lo que representa una caída del 35% en ventas en este segmento.

**Gráfico 8: Comparativo Ventas Zona Austro**



**Fuente: Market Review Noviembre, General Motors**

De acuerdo a la información analizada es evidente la baja en ventas que se va a producir en el sector automotriz, como consecuencia de las restricciones y situación económica que está atravesando el país. Es por ello que tenemos que establecer estrategias que nos permitan satisfacer las necesidades de los clientes, ser eficientes y mejorar el posicionamiento.

En el capítulo dos vamos a analizar como la aplicación de CRM en un mercado cada vez más dinámico y competitivo nos va a ayudar a identificar las necesidades de los clientes y como aportar valor, a su vez que esto nos permitirá generar una diferenciación creando relaciones sostenidas con los clientes.

## **CAPITULO 2. ANALISIS CRM EN EL SECTOR AUTOMOTRIZ**

En el presente capítulo analizaremos como la aplicación de CRM (Customer Relationship Management) puede llegar a ser un factor de éxito frente a situaciones económicas que se pueden presentar en diversos sectores, y determinaremos, los beneficios que obtendremos en su aplicación en el sector automotriz para aumentar ó mantener los ingresos y mejorar la calidad de servicio.

### **2.1 CRM (CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT)**

CRM en su traducción se conoce como "Gestión sobre la Relación con los Consumidores", es utilizada como una estrategia de negocio destinada a lograr identificar, gestionar y administrar las relaciones con los clientes con el fin de optimizar su relación a largo plazo; trabajando de forma diferente con cada cliente de tal manera que se pueda mejorar la efectividad sobre ellos. Es decir, tenemos que ser más efectivos al momento de interactuar con los clientes.

Stanley A. Brown en su libro CRM; A Strategic Imperative in the World of eBusiness nos expone las principales ventajas de implantar una estrategia de CRM, como la reducción de costes publicitarios, segmentación de clientes según sus necesidades, efectividad de las campañas, interacción con los clientes a través de distintos canales. Y por ello consideramos que en un mercado cada vez más cambiante y con clientes cada vez más exigentes e informados gracias a la tecnología, realizar CRM se ha vuelto en una necesidad ya que los clientes difieren en sus preferencias y hábitos de compra con mayor frecuencia, si los clientes serían todos iguales no habría necesidad de aplicarlo.<sup>8</sup>

Como consecuencia de esta realidad se hace preciso conocer profundamente al consumidor a fin de hacer eficientes nuestras acciones de marketing. Dentro de este contexto, la situación, por sectores, es la

---

<sup>8</sup> (Tres Estrategias de Exito) IESE Business School. Recuperado de [www.iese.edu/research/pdfs/ESTUDIO-15.pdf](http://www.iese.edu/research/pdfs/ESTUDIO-15.pdf)

siguiente:

- ✓ Sector de automóviles. El 85% de los clientes dicen estar satisfechos, pero sólo el 45% vuelve a comprar la misma marca.
- ✓ Sector de bienes de consumo. Dos de cada tres personas que identifican una marca favorita también dicen haber comprado otra marca competidora recientemente.
- ✓ Sector business to business. – 65%-85% de las empresas que cambiaron de proveedor estaban satisfechas o muy satisfechas con su anterior proveedor. <sup>9</sup>

Ante esta realidad en el sector automotriz las empresas se ven "obligadas" a entrar en contacto con los consumidores entendiendo sus necesidades, escuchándoles y comprendiéndoles para así adaptarse rápidamente a ellos, de esa forma podrán generar fidelidad y retención con los consumidores. En la utilización de CRM nos vamos a enfocar en su aplicación estratégica y operativa; y en, función a esto hemos concebido su misión y visión en el sector automotriz.

## **2.2 Misión de CRM en el Sector Automotriz**

Construir relaciones positivas y duraderas con los clientes, mediante la comprensión de las necesidades y preferencias individuales, elevando el grado de satisfacción y confianza del cliente, a través de un trato personalizado mediante el acompañamiento en todo su ciclo de vida, adaptando todos los productos y servicios a lo que éste demanda, y de este modo añadir valor a los concesionarios y clientes.

## **2.3 Visión de CRM en el Sector Automotriz**

Consolidar una cultura con enfoque al cliente, con alto grado de retención, fidelización, y satisfacción, mediante la entrega de experiencias

---

<sup>9</sup> (Master Executive en Marketing Relacional CRM y Comercio Electrónico.)

diferenciadas y convincentes, contando con una base de datos de clientes ideales convirtiéndola en el activo más importante para los concesionarios.

## Visión en el relacionamiento con clientes



### 2.4 Objetivos Principales de CRM

El objetivo estratégico de CRM, es incrementar las oportunidades de negocio, mejorando la comunicación con el cliente adecuado, proponiéndole la oferta adecuada (producto y precio), a través del canal adecuado y en el momento oportuno.

### 2.5 Beneficios de la Aplicación de CRM



- ✓ Nos permitirá conocer los gustos y preferencias del cliente para poder brindarle una atención personalizada de forma rápida, en cada etapa correspondiente, desde el primer contacto hasta el servicio post-venta, y así conocer el historial de las relaciones con él.
- ✓ Podremos tener claro las necesidades del cliente y las podremos convertir en oportunidades para ofrecerle el servicio o producto correcto en el momento que el consumidor lo requiera.
- ✓ El tener toda la información del cliente nos permitirá dar un seguimiento para recompra y recuperación al cliente, cuando este no regrese a nuestra empresa podremos ubicarlo y entender su necesidad para satisfacer su requerimiento en el momento oportuno.
- ✓ Uno de los principales beneficios de la aplicación de CRM es la Fidelización de clientes, ya que al saber cuáles son las necesidades y expectativas de cliente podremos cubrirlas, y esto nos permitirá crear relaciones más estrechas y a largo plazo, consiguiendo que los clientes repitan sus procesos de compra.

### 2.5.1 Beneficios de la Aplicación de CRM en el Sector Automotriz

- ✓ Optimiza los procesos de gestión de clientes.
- ✓ Genera Sinergia (Ventas + Posventa) y aprovecha todas las oportunidades de negocio a través de los distintos canales de atención => rastrea, retiene, reactiva y recupera.
- ✓ Genera indicadores relevantes del negocio para la toma de decisiones.
- ✓ Comprender lo que el cliente busca en cada etapa para lograr interacciones consistentes con la marca.

### 2.6 Ciclo de Vida del cliente en el Sector Automotriz

Un cliente se define como una persona que ha comprado productos o servicios en los concesionarios y se encuentra registrado en la base de datos ya sea por compras o visitas realizadas al concesionario.

Su ciclo de vida nace por un **estimulo o motivación** para realizar la compra y es una persona que por sus propios medios muestra interés en un vehículo ó que el Concesionario define que podría tener la necesidad de comprar o intención de compra (Ejemplo: Visitas de Showroom, Página Web, Contact Center, Bases de Datos, etc.).

Posteriormente la persona que mostró interés en adquirir el vehículo se convierte en un **cliente potencial** y es la persona que cuenta con acceso por medio de alguna de las vías de información que disponen los Concesionarios (Ejemplo: Visitas de Showroom, Página Web, Contact Center, etc.), y que ha mostrado interés y haya sido contactado por el Concesionario formalmente por medio de una **cotización**.

Una vez que la persona que ha tomado la decisión de comprar el vehículo pero que aún no ha cerrado el negocio, deja sus documentos en el concesionario y se encuentra en proceso de aprobación de crédito se convierte en un cliente **efectivo**.

Posteriormente un cliente se convierte en **real** cuando cierra el proceso de compra y se encuentra en espera de su factura; este proceso dura aproximadamente un año.

Una vez realizado la primera parte del ciclo de vida, tenemos que darle un seguimiento a los clientes para ofrecerles el servicio de Postventa y que el mismo se sienta atendido, recomiende el concesionario y realice una recompra.

En la gráfica a continuación se muestra como es el ciclo de vida de acuerdo a las etapas antes mencionadas.

## CICLO DE VIDA DEL CLIENTE



## 2.7 Identificación de Clientes

Para la correcta aplicación de CRM es indispensable conocer a los clientes y saber quiénes son, por medio de uno o varios canales de comunicación, los clientes son identificados, para que sean vistos como un cliente a largo plazo de todas las transacciones e interacciones que realice la empresa.<sup>10</sup>

Como un primer paso para la estrategia de CRM tenemos que identificar a los clientes que queremos retener para concentrar nuestros planes en aquellos que presentan un mayor valor actual para la empresa.

En el sector automotriz actualmente se han identificado los siguientes tipos de clientes:

- ✓ Clientes Rentables o clientes Retail: Son considerados los clientes que acuden a los concesionarios, con la intención de adquirir u obtener un servicio con su vehículo, ya sea por necesidad de compra, gusto o impulso. En este tipo de clientes la rentabilidad que obtienen los concesionarios es mayor.
  
- ✓ Clientes Estratégicos ó clientes Flotistas: Aquellos clientes que compran vehículos por necesidad de transportar mercadería o brindar servicio, son clientes generalmente de empresas que adquieren un mínimo de unidades en el transcurso de un periodo de tiempo. Estos clientes son estratégicos ya que si bien no son muy rentables tienen alta capacidad de crecimiento.

## 2.8 Segmentación de Clientes

A continuación se van a citar algunos conceptos de segmentación de clientes:

---

<sup>10</sup> UANL, Colección Digital. Recuperado de <http://cd.dgb.uanl.mx/>

“Identificar y analizar los perfiles de grupos de consumidores que puedan necesitar diferentes productos o diferentes estrategias de marketing.” Marketing Management. Philip Kotler. <sup>11</sup>

“Para diferenciar una oferta tienes que saber lo que motiva a los consumidores. Esto requiere conocer como esos consumidores se diferencian entre ellos mismos, agrupándolos en segmentos de utilidad comercial. Si no estás pensando en segmentos, no estás pensando.” The Marketing Imagination. Theodore Levitt. <sup>12</sup>

La segmentación es uno de los procesos más estratégicos ya que nos va permitir ofrecer a nuestros clientes de acuerdo a cada grupo objetivo exactamente el servicio a medida que el cliente espera, así vamos a poder establecer estrategias más precisas de acuerdo al tipo de cliente cumpliendo sus expectativas y orientando los esfuerzos de la empresa de la manera correcta, evitando desperdiciar recursos en acciones innecesarias o acciones que para algunos clientes no son percibidas.

La segmentación se basa en la existencia de base de datos de clientes, reales o potenciales y el uso de técnicas de análisis de los datos obtenidos de los clientes. Conocer a cada uno de los clientes permite ofrecer un servicio único y personalizado, mejor adaptado al momento del ciclo de vida en el que este se encuentra.

### **2.8.1 Tipos de Segmentación**

Según el objetivo tenemos dos tipos de segmentación:

- ✓ **Segmentación Estratégica:** En la segmentación estratégica los clientes se agrupan en un número reducido de segmentos, ya que las variables se agrupan en una sola etiqueta descriptiva del segmento.<sup>13</sup>

---

<sup>11</sup> (Kotler, Philip. Marketing Management)

<sup>12</sup> Levitt, Theodore. The Marketing Imagination

<sup>13</sup> Data Mining Consulting SAC. Recuperado de <http://es.slideshare.net/jrodriguezdm/dm-segmentacion-declientes>

- ✓ **Segmentación Táctica:** La segmentación táctica como todo análisis de características y comportamientos de clientes, está orientada a la solución de un problema único y concreto. La segmentación táctica de clientes se enfoca, habitualmente, a la optimización de campañas de marketing directo o relacional.

Actualmente en el sector automotriz los clientes de venta de vehículos se encuentran segmentados de la siguiente forma:



- a) **Cientes Showroom:** Clientes que acuden a los concesionarios con la intención de adquirir u obtener información sobre un vehículo, estos clientes no necesariamente terminan adquiriéndolo, muchos solo realizan cotizaciones para considerar la compra en un futuro o para comparar características y precios con las diferentes marcas disponibles.
- b) **Cientes Cotización Anterior:** Clientes que visitaron anteriormente los concesionarios solicitando una cotización pero en aquel momento

no realizaron la compra, ya sea por razones de precio o por falta de presupuesto para adquirir anteriormente el vehículo.

- c) Clientes Repetidos:** Son denominados clientes repetidos aquellos clientes que ya realizaron una compra anterior en el mismo concesionario y que tienen frecuencia de compra por cambio de año modelo de vehículo cada cierto periodo de tiempo.
  
- d) Clientes Referidos:** Clientes que acuden a los concesionarios porque un familiar, amigo, etc. les refirieron ya que en alguna ocasión obtuvieron una buena experiencia, y les recomendaron que se dirijan a realizar la compra del vehículo.
  
- e) Clientes Externos:** Clientes que por razones geográficas o por falta de tiempo no pueden ir al concesionario y los asesores comerciales acuden a los lugares donde generalmente residen o trabajan con los vehículos para facilitarles la compra.
  
- f) Clientes Virtuales:** Clientes interesados en adquirir un vehículo y solicitan información por los diferentes canales virtuales, pagina web, redes sociales, etc.

## **2.9 Definición de los momentos de contacto con el cliente y sus canales de comunicación**

Un **Momento de Contacto ó Momento de Verdad** se define como un episodio en el cual el cliente entra en contacto con cualquier aspecto de la

empresa y se crea una impresión sobre la calidad de su servicio. (Karl Alprecht)<sup>14</sup>

Jan Carlzon en su libro Momentos de la Verdad, nos menciona que **“Un momento de verdad es cada instante en que un cliente toma contacto con la persona o sistema que da el servicio”**<sup>15</sup>

En el sector automotriz los momentos del contacto con el cliente están definidos por aquellos momentos donde el cliente se enlaza con la empresa, por medio de sus canales de atención ya sea de manera digital, telefónica o personal. Los motivos pueden diferir de acuerdo a las necesidades que presenten los clientes. Se consideran a todos los momentos de contacto con el cliente como oportunidades de obtener información de un cliente.

### Presencial

- Clientes que acuden a los concesionarios, ya sea por necesidad de compra ó servicio

### Telefónica

- Clientes que se comunican con el concesionario

### Digital

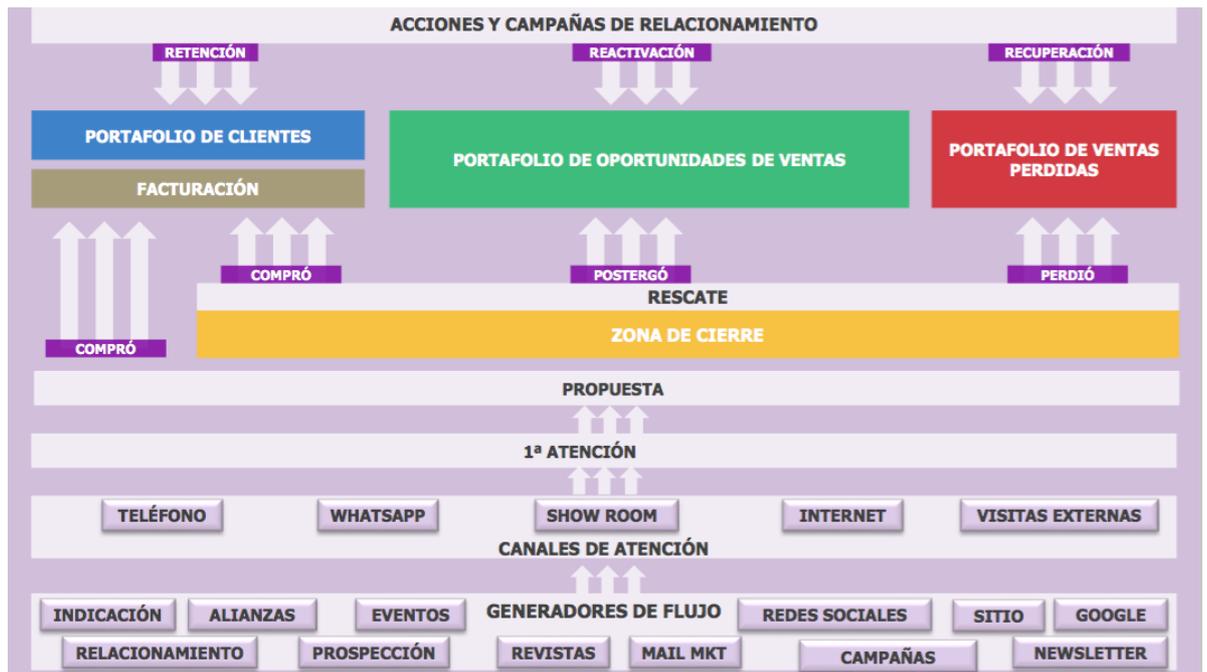
- Clientes que utilizan la interacción con la empresa por medios digitales (web, chat en línea, redes sociales, etc.)

En el gráfico que se muestra a continuación podemos observar claramente como a través de las distintas estrategias de Marketing generamos flujo de

<sup>14</sup> (<https://sites.google.com/site/jojoaa/marketing---definicion/definicion-de-momento-de-la-verdad-que-es-el-momento-de-la-verdad>)

<sup>15</sup> (<http://www.mercadeo.com/blog/1967/09/momentos-de-verdad-en-la-administracion-del-servicio/>)

clientes, y por medio de los diferentes canales de comunicación se establecen los momentos de contacto con los clientes, los mismos que nos generan una atención y un posible cierre de ventas.



En el sector automotriz para determinar los beneficios de la aplicación de CRM hemos dividido por áreas de gestión, y se a definido el proceso que debería aplicarse en cada momento de contacto, y con ello obtener indicadores más claros y tomar acciones correctivas en el caso que las requieran de una forma más clara y directa.

✓ Ventas:

VENTA DE VEHÍCULOS					
REQUERIMIENTO	CANAL	VALOR	PROCESO	RESTA VALOR	INDICADORES
RECIBIMIENTO DE CLIENTES	PRESENCIAL (SHOWROOM)	Que el cliente tenga atención inmediata por la recepcionista	El cliente debe ser atendido en un tiempo <b>MAXIMO TRES MINUTOS</b> por la <b>Recepcionista</b> , quien debiera dirigir al cliente al asesor asignado.	No ser atendido oportunamente, que el tiempo de espera no supere los 3 minutos	Indice de Satisfacción al cliente
	RECEPCIONISTA /ASESOR COMERCIAL	Que la Recepcionista informe al Asesor que debe atender al cliente asignado.	El cliente debe ser atendido en un tiempo <b>MAXIMO DE DOS MINUTOS</b> por el <b>ASESOR</b> .	No ser atendido oportunamente, que el tiempo de espera no supere los 2 minutos	Reporte de Recepcionista de Trafico de clientes en Showroom de concesionario.
	PAGINA WEB	El cliente deberá sentir que la página es de fácil navegación, que le da respuestas inmediatas a cualquier requerimiento que el pueda tener.	El cliente al entrar a la página podrá navegar fácilmente y podrá: Obtener información del producto que esta interesado, buscar las especificaciones técnicas, y, podrá registrarse como un cliente, cotizar y hasta agendar una cita.	Que la página sea confusa, difícil acceso, nada dinámica.	Reporte de Tráfico de clientes Número de Cotizaciones Porcentaje de Cierre de Ventas
	FACEBOOK	El cliente se deberá encontrar con una pagina atractiva y original, con campañas de publicidad en línea, con la cual pueda interactuar	El cliente empieza a seguir a la página del concesionario, recibiendo informacion de la empresa y de su interes , pudiendo agendar sus citas con el taller, e interactua con todas las aplicaciones desarrolladas para superar sus expectativas.	Que la página no este actualizada, no sea interesante	Reporte de Tráfico de clientes Número de Cotizaciones Porcentaje de Cierre de Ventas
ASESORAMIENTO	SHOWROOM GESTION EXTERNA	Que el Asesor realice el Proceso Consultivo de la Venta a realizarse.	Realizar la entrevista consultiva a travez de una escucha activa al cliente tomando en consideración los requerimientos.	Ser atendido por un asesor que no atienda de manera oportuna y cortez y que no aplique el Proceso Consultivo de la Venta (S3).	Indice de Satisfacción al cliente
	PAGINA WEB	Cliente deberá sentir que la página es de fácil navegación, que le da respuestas inmediatas a cualquier requerimiento que el pueda tener.	El cliente al entrar a la página podrá navegar fácilmente y podrá: Obtener información del concesionario, del Vehículo, buscar las especificaciones de cada modelo, podrá registrarse como un cliente, etc.	Que la página sea confusa, difícil acceso, nada dinámica.	Reporte de Tráfico de clientes Número de Cotizaciones Porcentaje de Cierre de Ventas
PRUEBA DE MANEJO	ASESOR COMERCIAL	Confirmar que el vehiculo que estaba buscando es el adecuado, con un proceso agil.	Ofrecer demostración del vehiculo, recalcar los beneficios del vehiculo tomando en consideración los requerimientos del cliente en un tiempo establecido.	Que no se realice la Prueba de Manejo el vehiculo no cumpla mis expectativas.	Indice de Satisfacción al cliente
SOFTWARE CRM	SOFTWARE CRM	Que la informacion ingresada sea actualizada, de CALIDAD, y se profundice el conocimiento al cliente.	Se registre con información verdadera, la misma que es obtenida por diferentes canales (Presencial, Gestion Externa, Contacto Telefonico, Medios Digitales) para profundizar en el conocimiento del cliente, como elementos de entrada para la definicio de estrategias de mercadeo.	Información "basura" ingresada en el software, Falta de registro de todos los canales, subutilizacion de la herramienta.	Índice de calidad de información
ENTREGA DEL VEHICULO	ASESOR COMERCIAL	Que el Asesor en el momento de entrega del vehiculo, realice una entrega emotiva, para que el cliente sienta satisfacción en la compra realizada	Realizar una "Entrega Perfecta del Vehiculo"	Que no se cumpla el proceso de "Entrega Perfecta del Vehiculo"	Indice de Satisfacción al cliente
	AREA DE ENTREGA	Se crea un momento de verdad único en el cliente, haciendo de este punto un momento memorable e inolvidable.	Crear un ambiente especial para que la compra del auto sea un momento inolvidable. Verificar que el auto este en perfecto estado. Entregar el vehiculo, Explicación sobre las garantías y beneficios. Se referencia al Asesor de servicio de Postventa que le atendera a futuro.	Que el vehiculo no este listo en un 100% para la entrega. Que el asesor no conozca el producto, que no cree el momento perfecto (que no brinde un tiempo de calidad)	Indice de Satisfacción al cliente

✓ Postventa:

REQUERIMIENTO	POSTVENTA				
	CANAL	VALOR	PROCESO	RESTA VALOR	INDICADORES
CITAS PROGRAMADAS	LLAMADAS ENTRANTES PUNTOS DE VENTA CALL CENTER CONMUTADOR	Atender en un tiempo prudente a los clientes, tomar sus requerimientos y programar las citas, indicando una hora aproximada de entrega del vehículo	Que se entienda el requerimiento (preventivo: dar valor aproximado) y necesidades del cliente, que se le de opciones de programación de citas (hora y fecha), que se le indique tiempo de mantenimiento. Agradecimiento Protocolo de despedida.	Que no se le conteste; y agende en fecha y hora que no sean la correcta.	Clientes de Atendidos vs total citas de clientes
	LLAMADAS SALIENTES REALIZADAS POR EL CALL CENTER	Los clientes deben sentir que el concesionario esta pendiente de su seguridad, bienestar y tiempo. Saber que una visita de agendamiento tiene un trato preferencial a la hora de recepción y entrega del vehículo	Sentir que el concesionario esta pendiente de la seguridad y bienestar	Que se agende en fecha y hora que no sean la correcta.	Clientes atendidos vs. Total clientes agendados por Call Center
RECEPCION	PRESENCIAL (BAHÍA DE ADMINISTRACIÓN DE CITAS)	El cliente se deberá sentir bienvenido e identificado (cálido, cortes); que es atendido en la hora programada, es escuchado atentamente y que el concesionario sea capaz de satisfacer sus requerimientos y que el asesor de servicio explique el trabajo que va a realizar.	El cliente se siente bienvenido e identificado (cálido, cortes); es atendido en la hora programada, es escuchado atentamente y que el concesionario sea capaz de satisfacer sus requerimientos y que el asesor de servicio explique el trabajo que va a realizar.	Que se demoren en la recepción de vehículo, que no exista una atención ágil y oportuna.	Indice de Satisfacción al cliente. Indicador de Tiempo de recepción del vehículo
	PRESENCIAL	Se lo deberá atender de manera ágil, que este preparado el asesor para tomar los datos y explicar el servicio a realizar.	Tomar los datos del cliente, recibir el vehículo cumplimiento con todos los estándares establecidos, y ofrecer servicio de taxi.	Que se demoren en la recepción del vehículo, que no me brinden una atención de calidad.	Indice de Satisfacción al cliente. Indicador de Tiempo de recepción del vehículo
AUTORIZACIONES	TELÉFONO	Se deberá llamar a consultar al cliente siempre que necesiten hacer algún trabajo adicional.	Llamar al cliente y explicar sobre el trabajo extra que se debe realizar en el vehículo. Informar el costo y el tiempo adicional aproximado que va a tomar dicho trabajo.	Que nunca se le informe sobre el trabajo extra que se realiza, y que al llegar el cliente se encuentre con una factura más alta de la prevista o se encuentre con la novedad de que el vehículo no esta listo.	Indice de Satisfacción al cliente
PAGO	CAJA	La factura deberá estar lista y de acuerdo al valor informado, brindando al cliente todas las facilidades de pago	Contar con una segunda caja que permita mayor flujo de clientes.	La factura no se encuentre lista, que el costo sea mayor a los trabajos solicitados.	Indice de Satisfacción al cliente
ENTREGA DEL VEHICULO	BAHIA DE ENTREGA	El cliente deberá sentirse satisfecho porque su vehículo esta listo al 100% y a la hora acordada	Llegar al concesionario: Que la factura este lista, que el asesor me sepa explicar todos los trabajos realizados, que mi vehículo este en la bahía de entrega.	Que el vehículo no este listo, y que la factura sea de un monto mayor al que me avisaron previamente.	Indice de Satisfacción al cliente

✓ **Venta de Repuestos:**

REPUESTOS					
REQUERIMIENTO	CANAL	VALOR	PROCESO	RESTA VALOR	INDICADORES
CRM REPUESTOS	PRESENCIAL, ATENCIÓN EN MOSTRADOR A CLIENTE	Mejorar la Calidad de la Base de Datos de Nuestros Clientes de Repuestos	Ingreso o Actualizacion de datos de Clientes en el sistema.	El mal uso de la herramienta CRM en el sistema.	Informe Mensual del Ingreso y Actualizacion de Calidad de Base de Datos Clientes. Medir la gestion de cada Asesor en la herramienta CRM con el portafolio de sus clientes.
RECEPCION Y ENTREGA	PRESENCIAL, ATENCIÓN EN MOSTRADOR A CLIENTE	Atencion agil, buen trato y aseoramiento del repuesto que estoy comprando.	Tomar los datos del cliente, verificar la existencia del repuesto, realizar una cotización. Informar al cliente el costo del mismo y el tiempo de entrega.	Que la atencion sea lenta, mal asesoramiento, falta de disponibilidad de repuestos.	Indice de Satisfacción al cliente
	PRESENCIAL, ATENCIÓN A ASEGURADORAS	Atencion personalizada, que la entrega de proformas sea al menor tiempo posible, y un servicio agil de la entrega de los repuestos al momento de la aprobacion de las mismas.	Recepcion via mail del requerimiento de la Aseguradora, envio de proforma, autorizacion, entrega de repuestos.	Que la atencion no se personalizada, que el envio de las proformas no sea en el menor tiempo posible, que los repuestos no sean entregados en los tiempos pactados con las compañía de seguros.	Indice de Satisfacción al cliente
	PRESENCIAL, ATENCIÓN A CLIENTES EXTERNOS	Visita frecuente a los clientes para cubrir las expectativas de acuerdo a sus necesidades.	Visita y toma de pedido, entrega agil y oportuna de proforma de acuerdo a la disponibilidad de los mismos, entrega del pedio final.	Visitas esporádicas y sin otorgar información adecuada sobre los repuestos.	Indice de Satisfacción al cliente

## Estrategias de CRM

La estrategia consiste en enfocar los recursos de la empresa basados en un conocimiento real de todas las interacciones de la compañía con el cliente y la respuesta de este a cada estímulo. Básicamente el CRM, es una estrategia que permite a las empresas identificar, atraer y retener a los clientes, además de ayudarles a incrementar la satisfacción de estos y a optimizar así la rentabilidad de los negocios. <sup>16</sup>

En función a estos conceptos, se han aplicado las siguientes estrategias:



---

<sup>16</sup> UANL, Colección Digital. Recuperado de <http://cd.dgb.uanl.mx/>

- ✓ **Relacionamiento Digital:** Aprovechamiento del contacto que establecemos con el cliente por medio del canal digital, obtener la mayor cantidad de información y brindarle todas las facilidades con el servicio brindado por este medio. Cotizarle un vehículo, agendar un mantenimiento, brindar información sobre el uso o dudas que tenga sobre el funcionamiento del vehículo, sin necesidad que se acerque a los concesionarios.
  
- ✓ **Telefónico:** Se actualiza la información del cliente para tener una calidad de datos óptima, ayudarlo en cualquier requerimiento que se presente y garantizar que ninguna llamada sea perdida en horas pico.
  
- ✓ **Rescate:** Dar seguimiento a los clientes en un tiempo determinado para ayudarlos a definir la compra, o aclarar cualquier duda que pueda presentarse y que podría llegar a convertirse en un factor determinante de compra.
  
- ✓ **Recomendación:** Trabajar de forma consistente y diferenciada los referidos de familiares, amigos y empleados del concesionario y clientes.
  
- ✓ **Retención:** Fidelizar y estar pendientes de los clientes, no solo centrarse en la venta sino en dar un servicio en el futuro. Ya que son posibles clientes de Postventa y de renovación al adquirir posteriormente un nuevo vehículo.

La aplicación de estas estrategias nos van a permitir en el siguiente capítulo obtener indicadores de satisfacción al cliente, porcentajes de cierre de ventas tanto en Ventas y Postventa, y con ello vamos a demostrar los beneficios e importancia de la aplicación de CRM en el sector automotriz, en una época donde el sector se ve afectado por las medidas tomadas por el gobierno; es indispensable contar con herramientas como el CRM donde

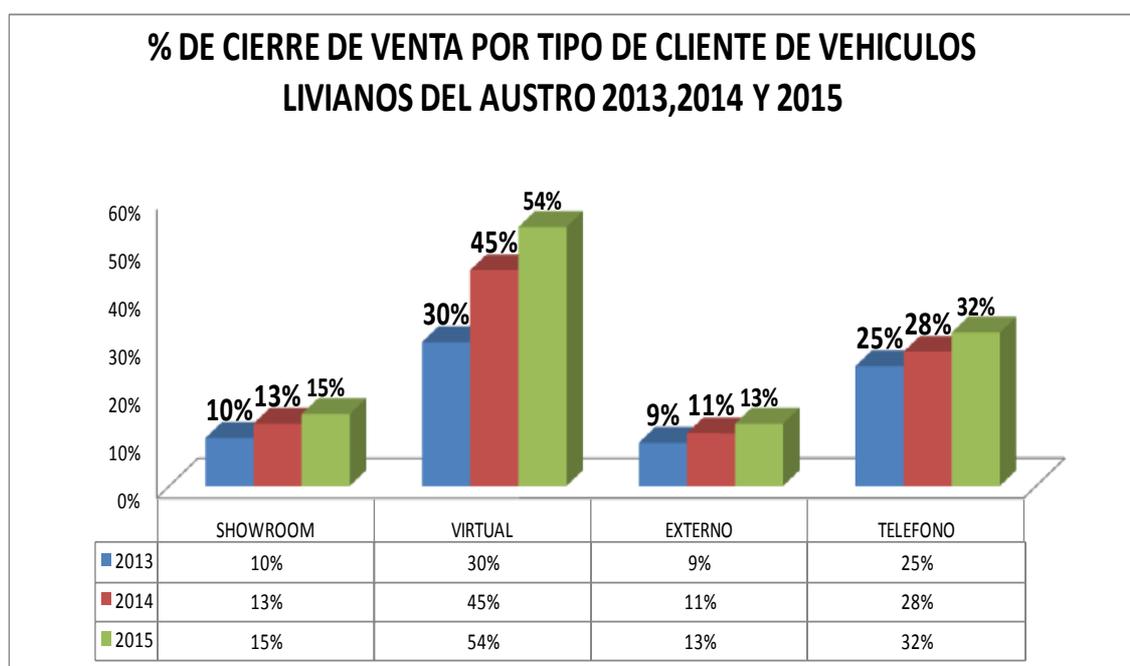
podamos llegar a los clientes de una manera oportuna y directa, así evitamos que los clientes desistan de la compra o simplemente opten por la compra de otra marca. No podemos permitirnos generar insatisfacción en los clientes ya que en épocas difíciles es donde tenemos que usar las herramientas antes planteadas de una manera oportuna para mantener la rentabilidad de los concesionarios.

### CAPITULO 3. INDICADORES OBTENIDOS CON LA APLICACIÓN DE CRM EN EL SECTOR AUTOMOTRIZ

Como mencionamos en el capítulo anterior, para determinar los beneficios de la aplicación de CRM en el sector automotriz, hemos implementado algunos indicadores, cabe recalcar que todos los indicadores que mencionaremos son registrados a través del sistema de CRM los mismos que detallaremos a continuación:

#### 3.1 Indicadores Ventas

**Gráfico 9: Índice de Cierre por tipo de cliente de vehículos Livianos**



El tráfico a las tiendas de los concesionarios de mayor flujo de venta de vehículos livianos del Austro, en últimos tres años ha venido disminuyendo, en el 2013 había un flujo mensual promedio de 1400 prospectos (clientes que están interesados en adquirir un vehículo), en el 2014 cayó en un -14% un promedio de 1200 mensuales visitas, en el 2015 un decremento de -40% con un promedio mensual de 725; pero las ventas en el 2014 fueron mayores a los del 2013 en un 7% pese a un menor tráfico, en el 2015 -35% en menor proporción al tráfico, uno de los indicadores principales es el porcentaje de cierre por canal, el cual se calcula de las ventas por canal para el tráfico

(personas interesadas en adquirir un vehículo que ingresan por los diferentes canales), con CRM se estableció la segmentación de los clientes y la medición por canal, su especialización, seguimiento y proceso de la venta, incluso para la inversión de presupuesto de marketing por cada canal y generar actividades específicas de acuerdo a cada necesidad.

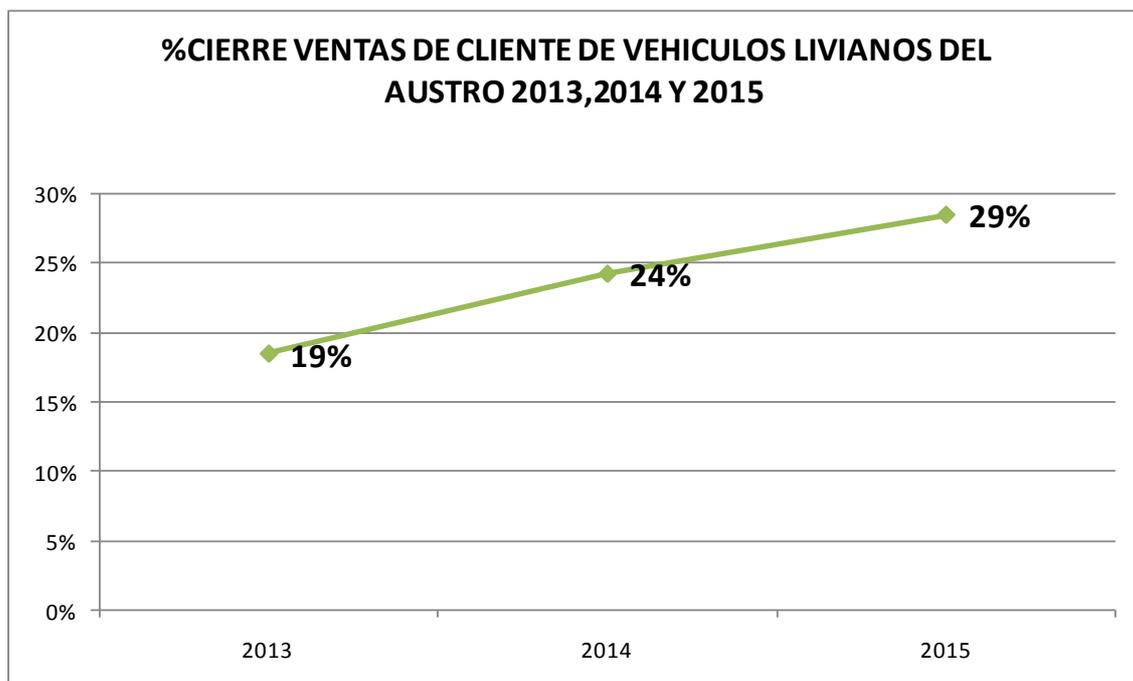
Los **clientes de Showroom** son prospectos que visitan el concesionario su cierre de ventas ha ido mejorando desde el 2013 del 10%, al 15% en el año 2015, esto se debe al seguimiento de los clientes, con un correcto manejo de software de CRM, y ejecución del calendario.

El **canal virtual** esta en pleno desarrollo, el cambio de comportamiento del consumidor a visitar menos los concesionarios y a buscar información en los medios digitales, hacen que este canal este en aumento, el porcentaje de cierre se mide de los clientes que se contactan por la web, se realiza una cita a los concesionarios y de los que asisten se divide para las ventas, a medida a que ha ido madurando, y puliéndose los procesos se ha ido incrementado desde un 30% del 2013 a un 54% en el 2015.

El **canal externo** se base en las acciones de BTL que se realizan fuera del concesionario como: visitas externas, ferias, eventos, etc, los mismos que sus porcentajes de cierre tambien han ido mejorando debido a las mejoras del proceso de venta y seguimientos de contacto con el cliente del 2013 de un 9% a un 13% en el 2015.

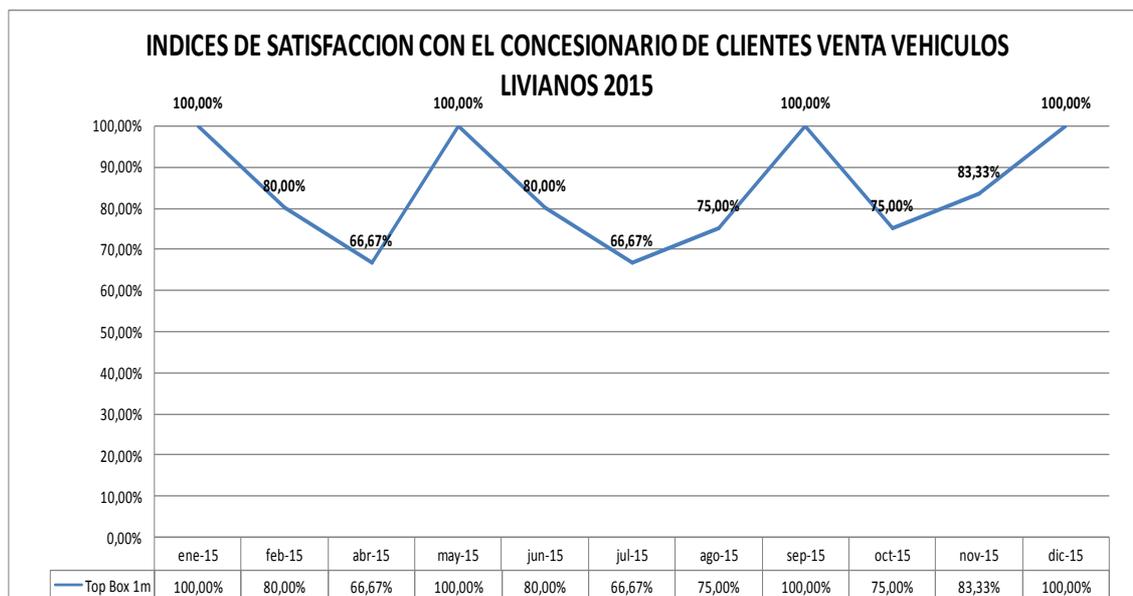
La atención adecuada de las llamadas telefónicas de clientes interesados en la compra de un vehículo, su registro en el sistema de CRM, su seguimiento y la aplicación de venta consultiva por teléfono hacen que el cliente compre la emoción de un vehiculo, también ha ido mejorando de un 25% en el 2013 a un 32% en el 2015.

**Gráfico 10: Índice de Cierre de Ventas Global (Todos los canales)**



El porcentaje de cierre global ha ido mejorando, en el 2014 un incremento de 5 puntos versus 2013, y en el 2015 de 5 puntos con respecto al 2014 en un 29%, esto se debe a una aplicación correcta de estrategia de CRM, aplicación responsable y adecuada del software de CRM (calidad de ingresos de datos, manejo de calendario electrónico, seguimiento, historial); definición de momentos de contacto con el cliente y proceso de venta consultiva, que al final del proceso se traduce en ventas.

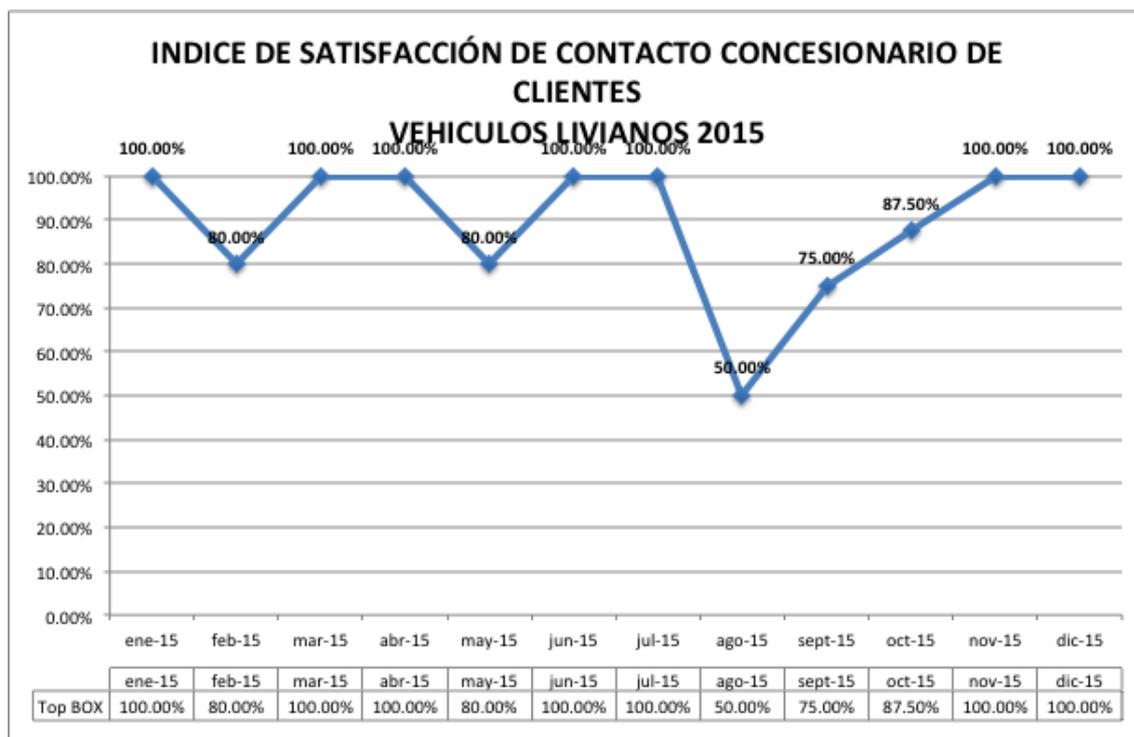
**Gráfico 11: Índices de Satisfacción del Cliente**



Para lograr fidelización y confianza en los concesionarios un indicador clave es el índice de satisfacción del cliente, se realizó un análisis del año 2015 mes por mes para ver su evolución, hay cuatro meses de 100% de satisfacción con el concesionario, teniendo un promedio anual del 88% estando sobre la media nacional de concesionarios (Chevrolet) de vehículos livianos del país la cual es 85%.

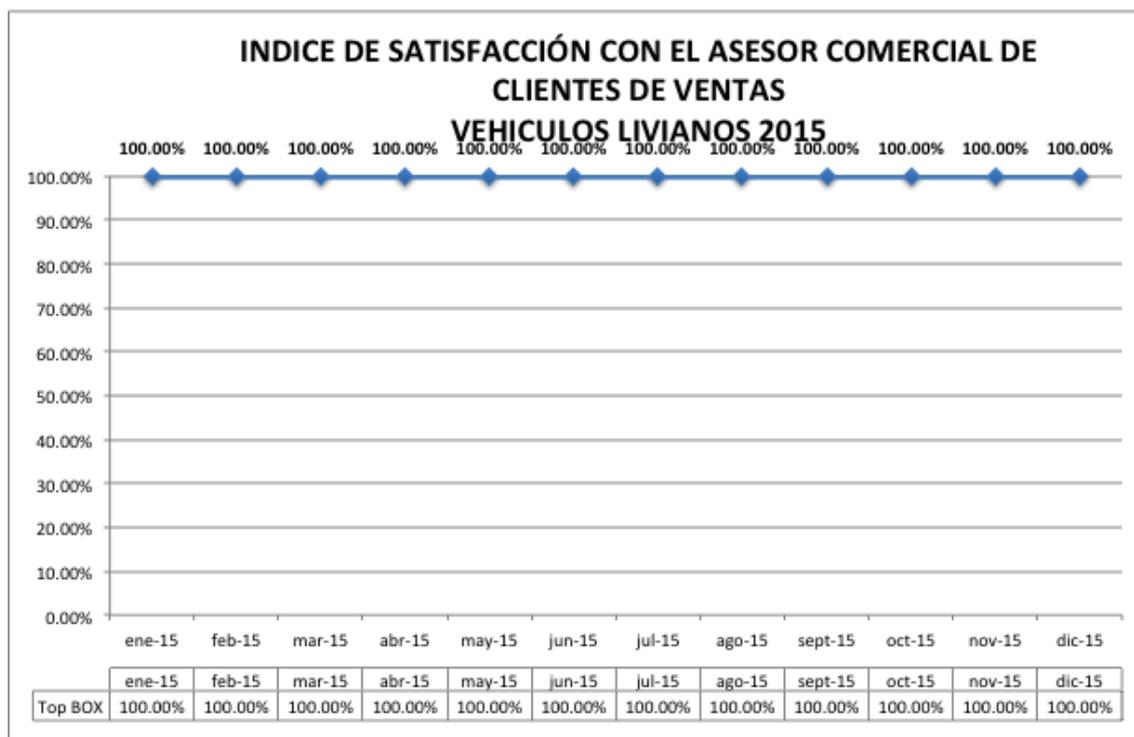
Para lograr este nivel de satisfacción en todo el proceso desde la cotización, venta y entrega, del vehículo, se han definido procesos claros de seguimiento y adecuado contacto con los clientes, aplicando una cultura de enfoque con los clientes, siendo la prioridad de toda la organización que el cliente se encuentre satisfecho.

**Gráfico 12: Índices de Satisfacción del cliente en los momentos de contacto**



Se han determinado los momentos de contacto con el cliente y los canales de comunicación, desde la prospección, ventas, matriculación y entrega del vehículo, los cuales son un promedio de 12 momentos de contacto durante todo el proceso, esta comunicación involucra a los asesores comerciales, personal de logística, gestor de matriculación, jefes de negocio y posventa, se analizó el año 2015 mes por mes con un promedio de satisfacción del 88%.

**Gráfico 13: Índices de Satisfacción del cliente con el Asesor Comercial**



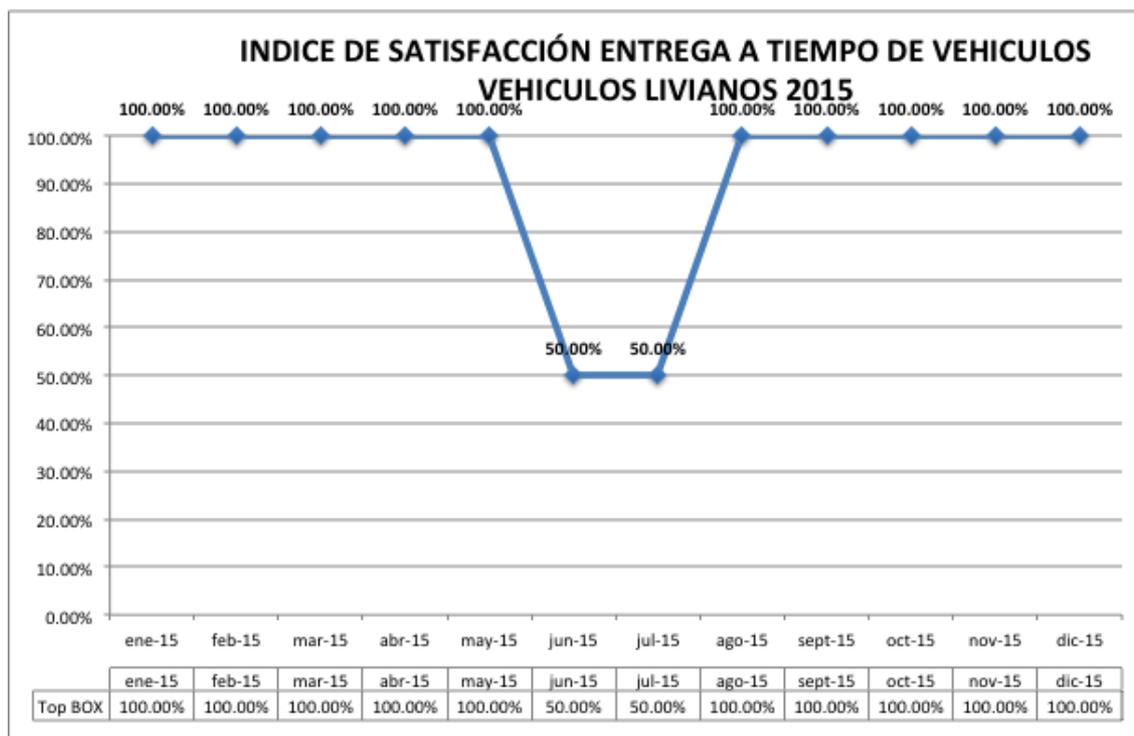
En el año 2015 en todos los meses se ha alcanzado el 100% en la satisfacción con el asesor, quienes aplican la venta efectiva, seguimiento, atención personalizada, comunicación adecuada, cumpliendo a cabalidad y satisfacción total a sus clientes, lo que se puede definir que se cuenta con una fuerza comercial capacitada, con orientación al cliente y a la estrategia de CRM.

**Gráfico 14: Índices de satisfacción del cliente con el Tiempo que dedica el Asesor Comercial con el cliente**



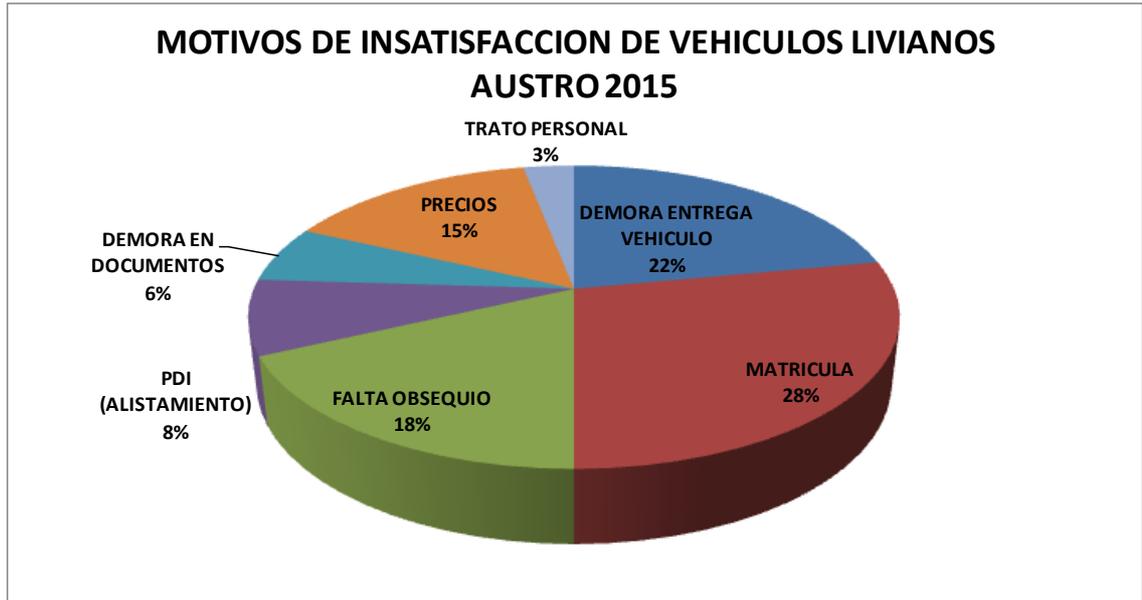
Como se puede observar el índice de satisfacción del tiempo que dedica el asesor comercial hacia el cliente durante todo el proceso es del 100%, durante los 12 meses del año 2015, este tiempo comprende en la cotización y explicación del vehículo tiempo promedio 2 horas por cliente, proceso de entrega de vehículo, explicación de vehículo, garantía, dispositivos, cuidados, mantenimiento entre otros 2 horas promedio por cliente.

**Gráfico 15: Índices de satisfacción del cliente con el Tiempo en la entrega de vehículos**



La satisfacción con el tiempo de entrega del vehículo, se mide desde el momento de facturación; en el año 2015 es de 92%; hay que considerar que según la ley vigente un vehículo no se puede entregar sin que este matriculado y con placas, diez meses tienen al 100%, excepto los meses de julio y agosto, que por condiciones internas del proceso de matriculación en la EMOV y ANT ocasiono un retraso en la entrega, que resulto insatisfacción en los clientes debido a que quien no les cumplió con lo establecido es el concesionario, independiente de los organismos externos.

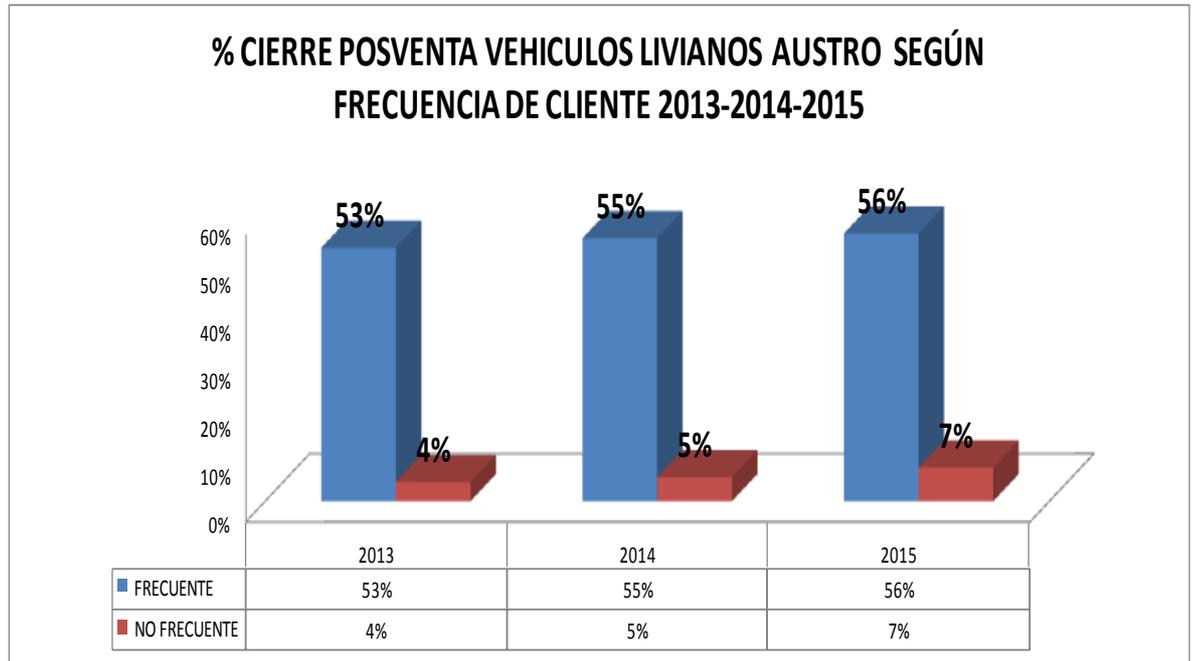
**Gráfico 16: Motivos de Insatisfacción del cliente en la compra de un vehículo**



Los principales motivos de insatisfacción presentados en la compra de vehículos livianos del Austro ecuatoriano son: el 28% por matriculación tardía en especial por órganos externos del SRI, EMOV, ANT; el 22% demora de entrega de vehículo principalmente se debe al incumplimiento de la fecha de entrega, el 18% falta de obsequio los clientes perciben que la compra de un vehículo es una inversión alta y presentan altas expectativas de un obsequio representativo en la compra de un vehículo; 15% precios, en el 2015 hubo un reajuste de los precios debido a la aplicación de salvaguardas y normas de seguridad lo que ocasiono que los clientes manifestaran su malestar; 8% PDI (alístamiento) es decir que el momento de recibir el vehículo se presentó alguna inconformidad sobre todo referente a la colocación de algún accesorio; 6% demora de entrega de documentos la incidencia mayor es la documentación referente a financiamiento; y un 3% trato personal hace referencia a la comunicación con el cliente.

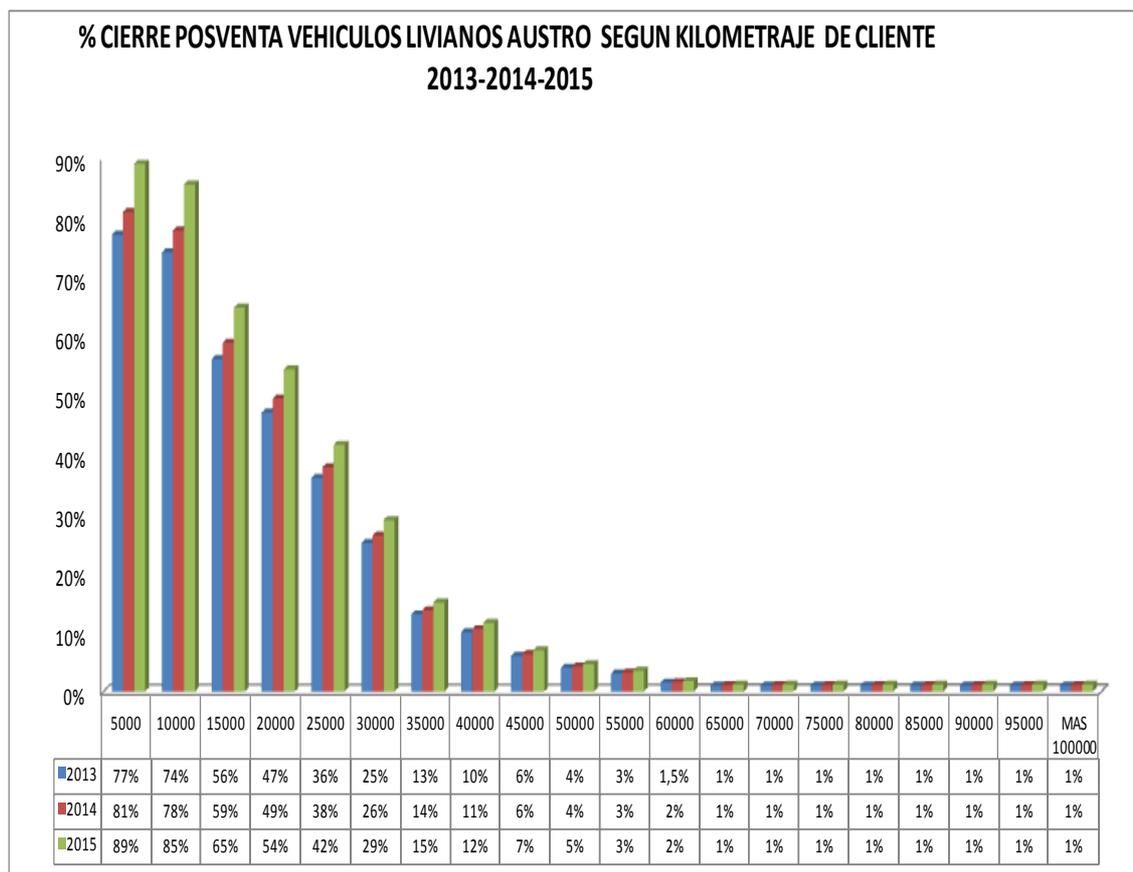
### 3.2 Indicadores Postventa

Gráfico 17: Índices de cierre de ventas por tipo de cliente



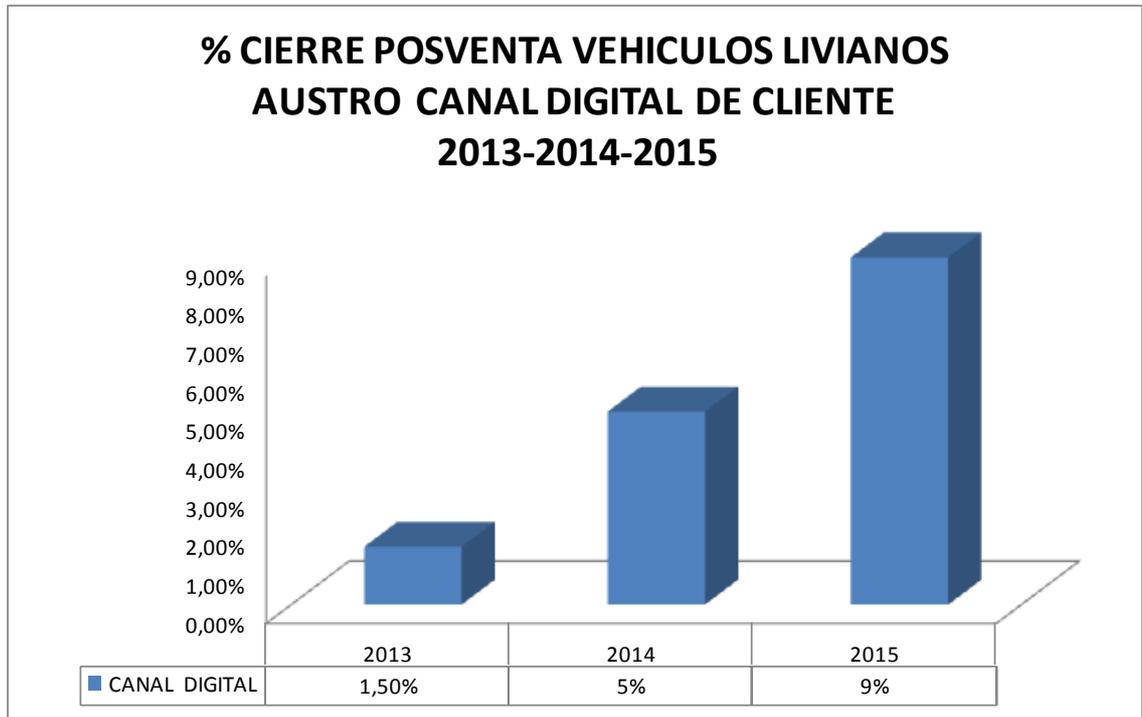
El inicio fundamental es conocer a los clientes que visitan el taller y poderlos segmentar en clientes frecuentes es decir que ingresan el vehículo al taller mínimo 3 veces al año, el porcentaje de cierre ha ido mejorando con un incremento de 3 puntos en el 2015 con un 56% con respecto al 2013; los clientes no frecuentes son clientes con visitas menores a 2 veces al año que especialmente van por razones correctivas, este canal tiene un incremento de 3 puntos el 2015 con un 7% con respecto al 2013; el mejoramiento de los porcentajes de cierre en estos dos canales se debe a la implementación de servicio personalizado en los talleres y agendamiento de citas, mediante una estructura de Call Center y software de CRM, se puede calcular el próximo mantenimiento y comunicar al cliente para agendar la cita de ingreso de los vehículos a taller, mediante un seguimiento adecuado del cliente y trato personalizado en el taller con personas altamente capacitadas en servicio y mecánica.

**Gráfico 18: Índices de cierre Postventa según el Kilometraje del vehículo**



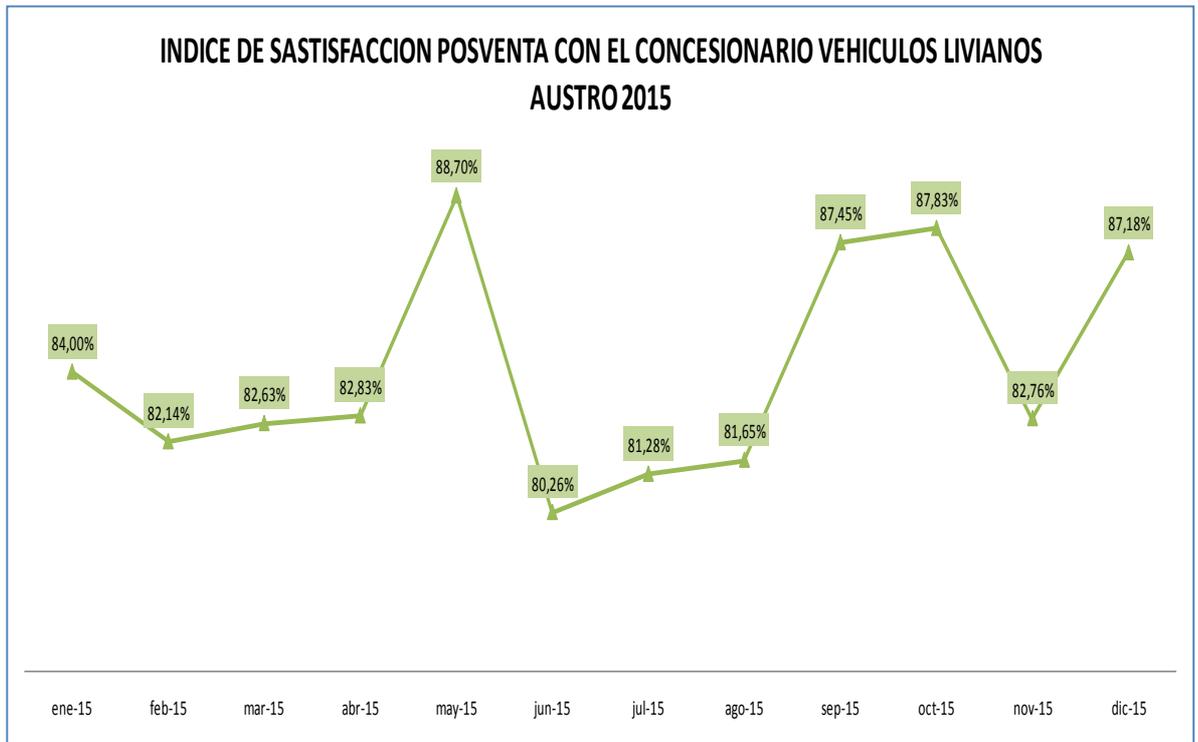
Como se puede visualizar en la gráfica el porcentaje de cierre va disminuyendo a medida que el kilometraje va aumentando, ha ido mejorando el 2014 con respecto al 2013, y el 2015 versus al 2014; el mayor porcentaje de cierre y de ingresos al taller está concentrado en los vehículos hasta 30.000km, uno de los factores principales se debe a la garantía del vehículo, pero se ha mejorado el porcentaje de ingreso desde los 35.000km en adelante, para lo cual se debe también a estrategias promocionales para los clientes con kilometrajes en estos rangos, seguimiento y manejo de contacto con los clientes según el kilometraje.

**Gráfico 19: Índices de cierre Postventa en el canal digital**



Este canal a sido en porcentaje el que mayor crecimiento a tenido 7.5 puntos de crecimiento en el 2015 con un 9% con respecto al 2013 del 1.5%, en este canal se han utilizado medios de comunicación directa con el cliente como es el whatsapp con el número de móvil del taller, el cual comunica a los clientes el mantenimiento de vehículo en menos de 30 segundos, se ha utilizado una estrategia definida cuidando de no ser invasivos, también la red social Facebook en la cual se promociona los talleres, que aterrizan en la página web para los agendamientos en línea, otro canal de comunicación es el email donde se ofrece información y se comunica las promociones del taller. También se considera que el crecimiento en el cierre por este canal, obedece a las tendencias actuales sobre el incremento en el uso de estos medios de comunicación.

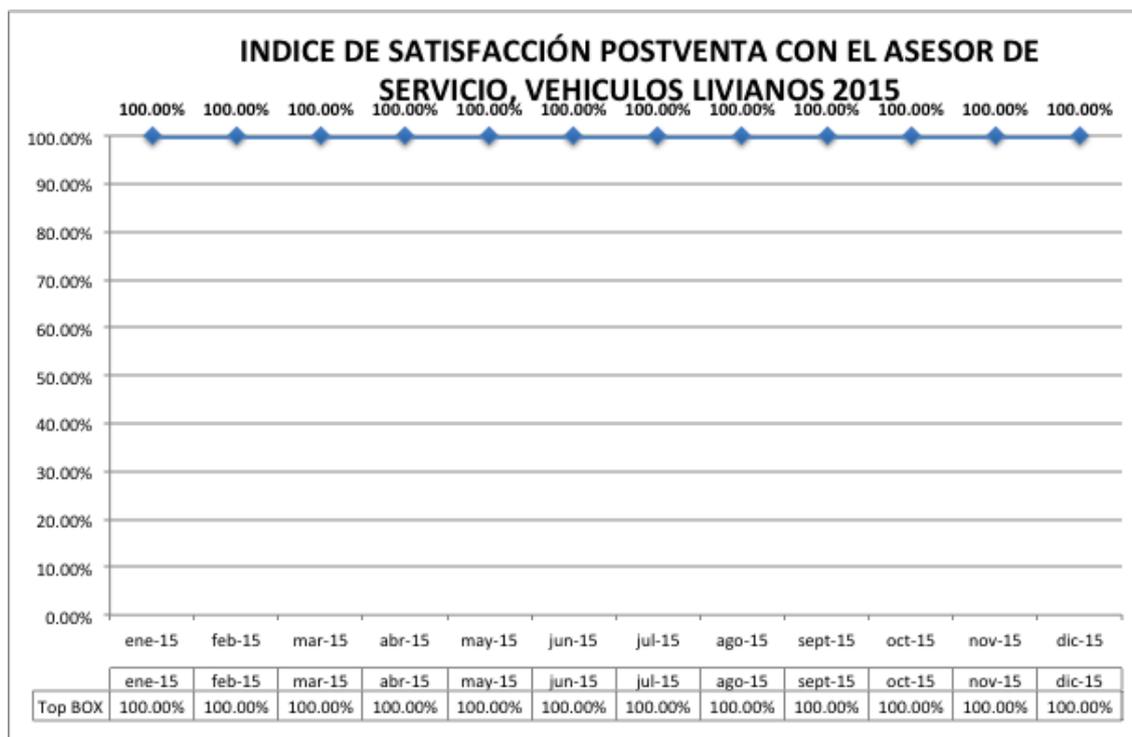
**Gráfico 20: Índices de Satisfacción del Cliente**



El índice de satisfacción con los concesionarios en Talleres en lo referente con todo el proceso desde la recepción del vehículo, diagnóstico, mantenimiento o reparación, y entrega del vehículo esta con un promedio anual del 85%.

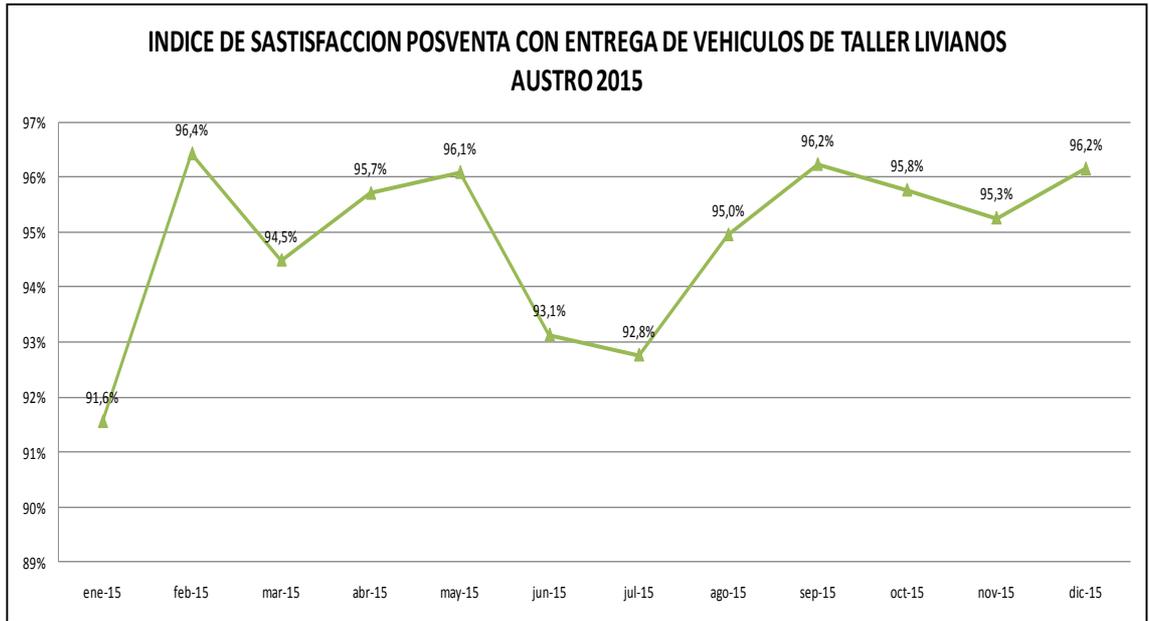
Este índice se a logrado con orientación al cliente, proceso de de diagnóstico usando la tecnología, y cumplimiento en los tiempos de entrega establecidos, los mismos que son medidos diariamente.

**Gráfico 21: Índices de satisfacción del cliente en postventa con la atención ofrecida con por el asesor de servicio**



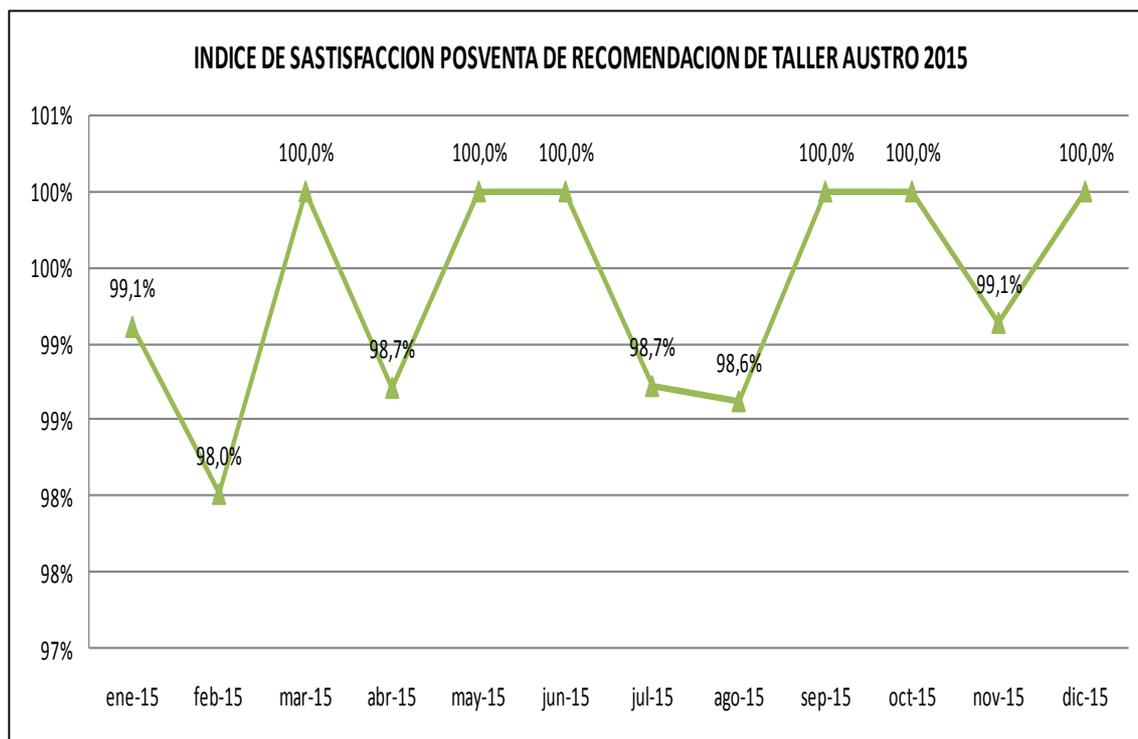
Con respecto a la satisfacción recibida por parte del asesor de servicio el promedio anual es del 100% y todos los meses se alcanzado el máximo nivel de satisfacción, esto se debe a cumplir el proceso de servicio personalizado, el mismo que consiste en brindar una buena atención, y comunicación efectiva y oportuna a través de los diferentes medios de comunicación ya sea personalmente, teléfono, mensajes de texto y correo electrónico. Además del conocimiento del servicio y proceso de mantenimiento.

**Gráfico 22: Índices de satisfacción del cliente con la entrega de su vehículo**



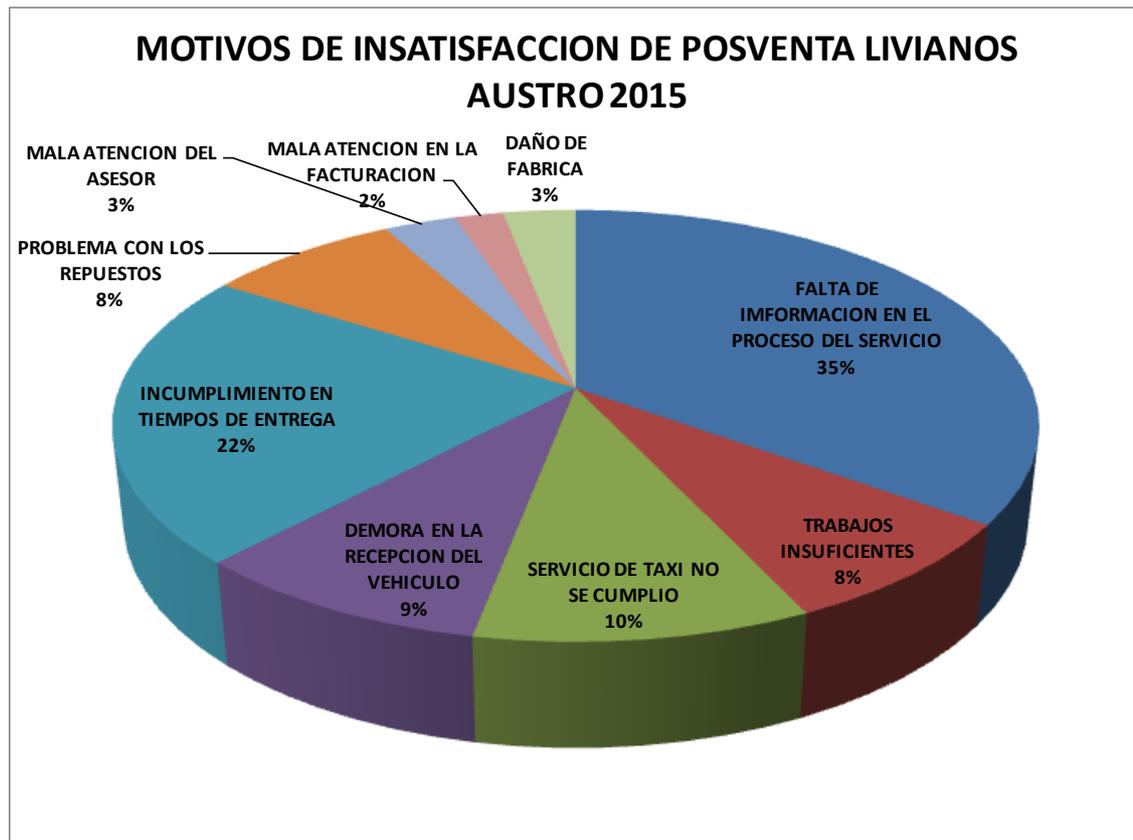
El índice de satisfacción con la entrega de vehículos en los talleres con un promedio del 95% en el año 2015, según el tipo de mantenimiento o arreglo correctivo, esta establecido según tempario (tiempo de duración), el cual se da seguimiento para su cumplimiento, lo que además de causar satisfacción al cliente, también ocasiona que haya productividad en los mecánicos, y se corrija los cuellos de botella.

**Gráfico 23: Índices de satisfacción del cliente en postventa, generando recomendación del lugar de atención**



El promedio 99% de los clientes recomendarían a los talleres, lo que evidencia la fidelización y confianza en los talleres, es la medición más clara de satisfacción, que recomiendan el servicio y se ocasiona un efecto positivo boca a boca, que genera prestigio al taller

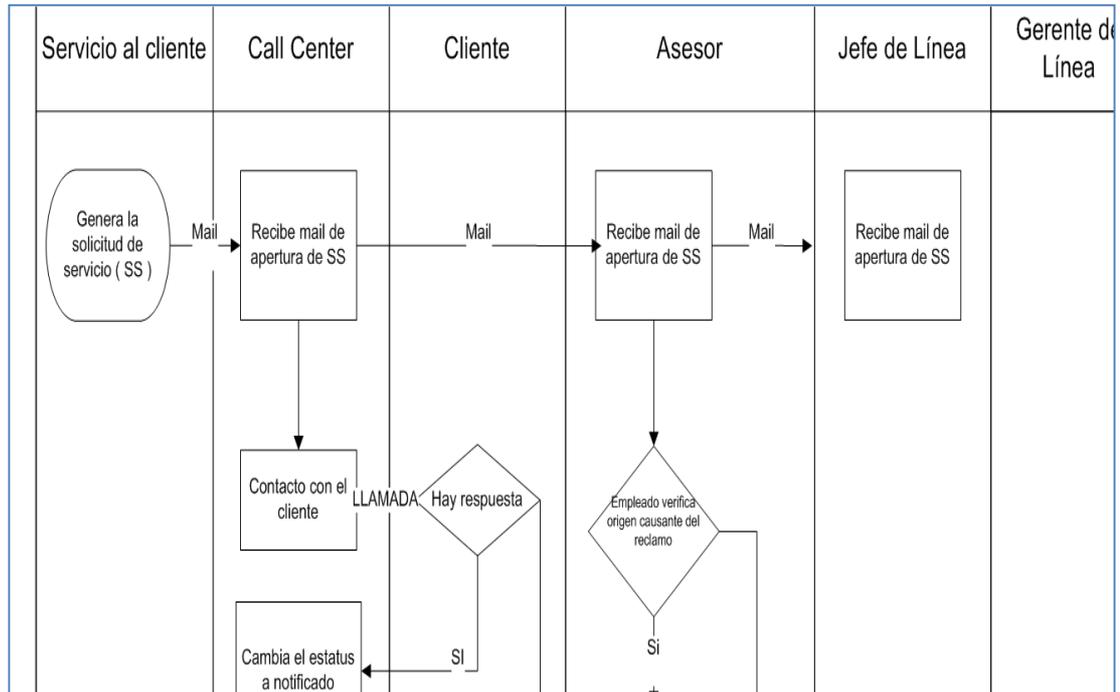
**Gráfico 24: Índices de Insatisfacción del cliente en postventa**



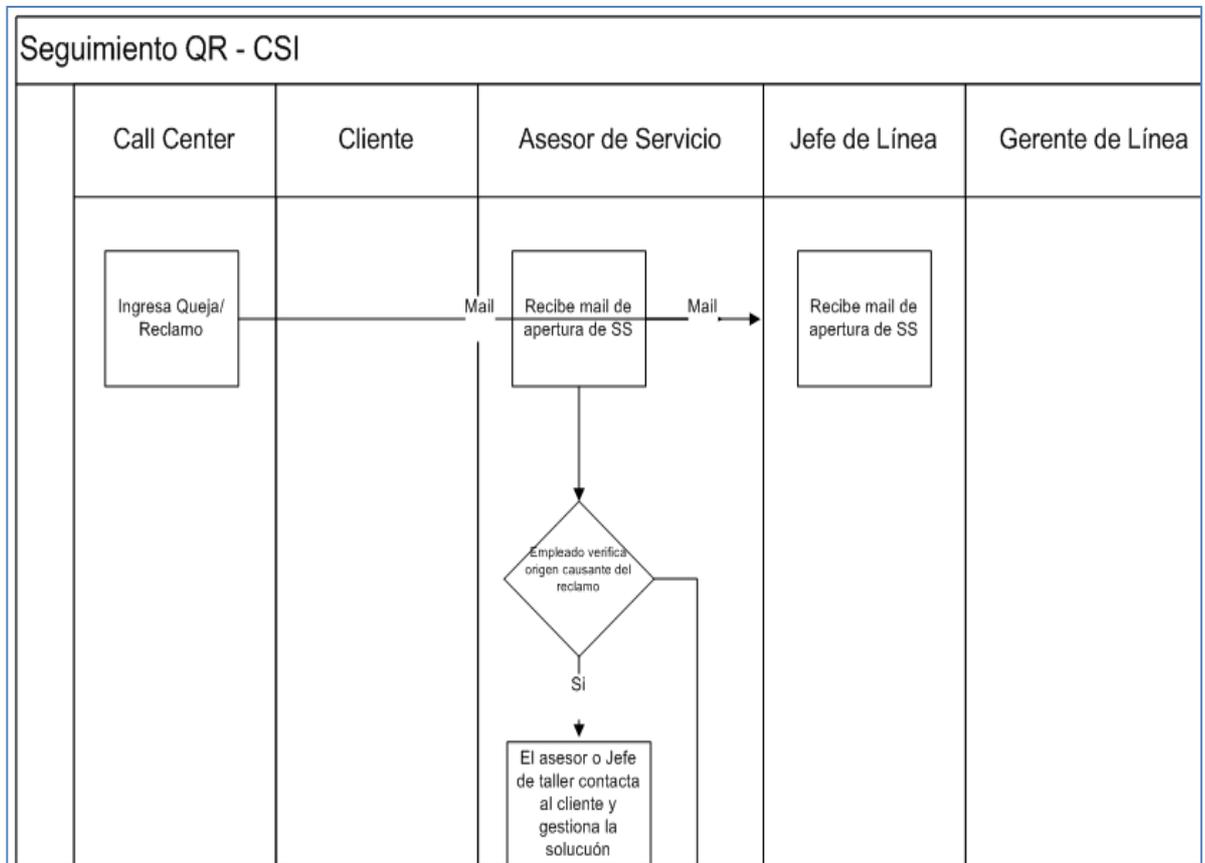
El principal motivo de insatisfacción en los clientes es la falta de información en el proceso de servicio del 35%, esto se debe principalmente la comunicación técnico con cliente directamente sobre todo en trabajos adicionales; el 22% demora en entrega de vehículos cuando no se cumple con los tiempos de entrega ofrecido, sobre todo ocurre cuando hay que hacer pedidos de repuestos especiales; 10% servicio de taxi no se cumplió, como parte de atención diferenciada a los clientes se le pide un taxi que corre por parte del concesionario, en estos casos no se entregó con este valor agregado; el 9% demora de la recepción del vehículo esto ocurre en horas picos cuando existe mayor afluencia y los clientes no tienen cita previa; 8% trabajos insuficientes que los arreglos no estuvieron cumplidos a cabalidad; 8% problemas con los repuestos sobre todo los de importación que se pueden demorar hasta 60 días; 3% mala atención del asesor estos casos se deben a información incompleta otorgada; 3% daño de fábrica cuando el vehículo presenta algún problema desde fábrica esto es en el

trámite de garantías; y un 2% mala atención de la facturación esto se presente en inconvenientes con los cobros sobre todo de tarjeta de crédito.

### 3.3 Manejo de Quejas



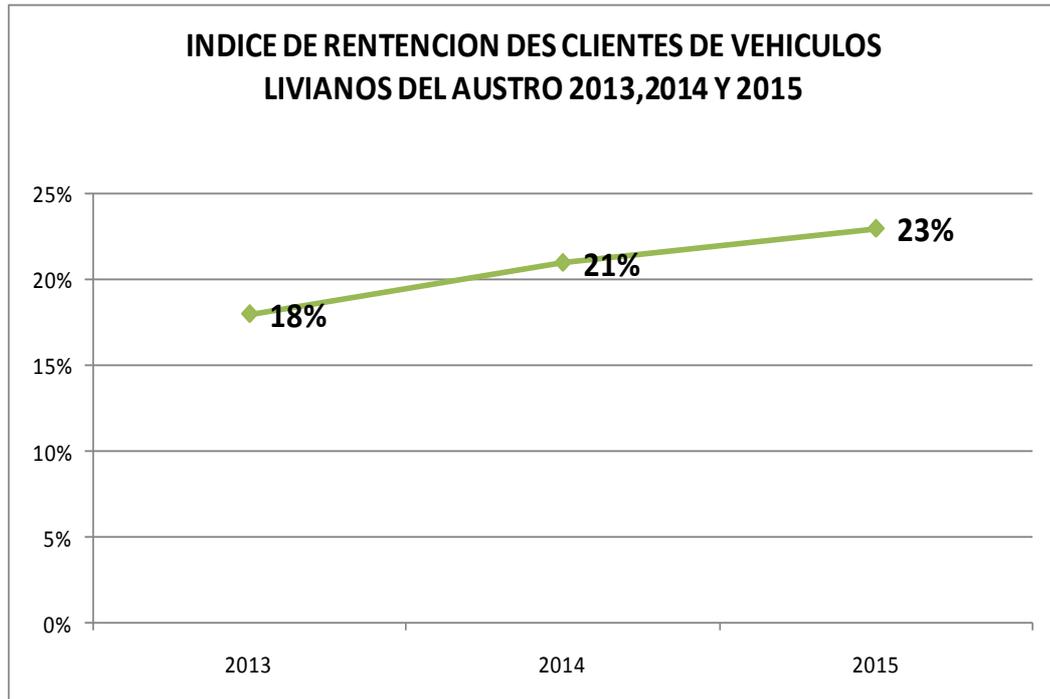
En el gráfico se muestra el procedimiento que se aplica en el manejo de Quejas y reclamos tanto en ventas como posventa para garantizar que las insatisfacción no solo queden en una calificación, si no se encuentra una solución, razón por la tal incluso los índice de satisfacción del cliente es un indicador que influirá en el salario mensual de los empleados.



Parte fundamental es el seguimiento de las quejas y reclamos el mismo que se hace diario, hasta lograr que el cliente quede satisfecho con el producto o servicio, para lo cual está definido este proceso, y existen mediciones, responsables y sobre todo involucramiento.

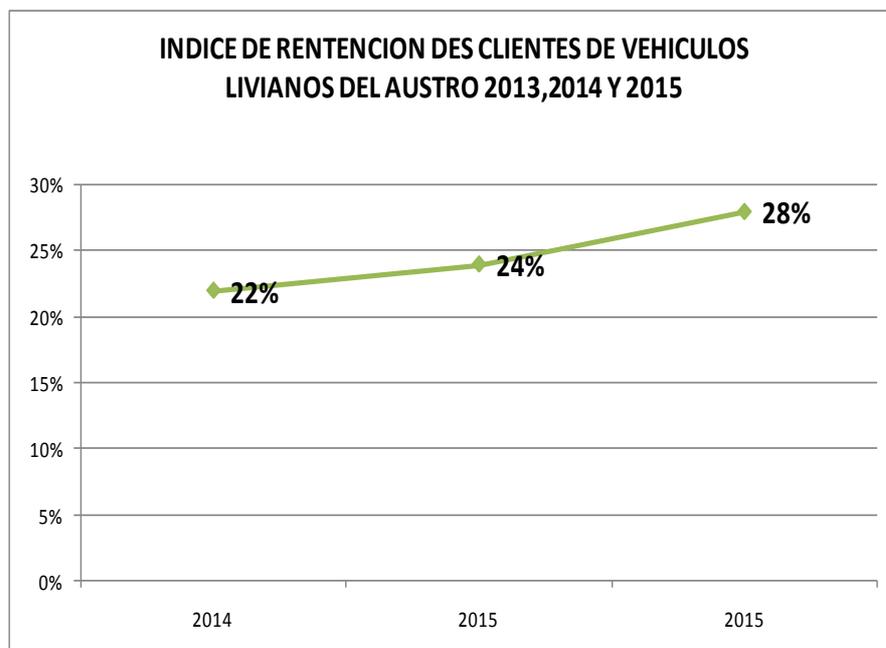
### 3.4 Indicadores CRM

Gráfico 24: Índice de retención de clientes en Ventas



El índice de retención en ventas a incrementado del 18% en el 2013 al 21% en el 2014, y un crecimiento de 2 puntos con un 23% en el 2015 con respecto al 2014, este es el indicador clave de medición de gestión de CRM, cuyo objetivo principal es lograr Retención y Fidelización es sus clientes, que regresen y alargar el ciclo de vida del cliente; en este indicador se resume la efectividad de los momentos de contacto, seguimientos adecuado, segmentación y conocimiento a profundidad del cliente, atención personalizada, proceso consultivo de la venta y cumplimiento de la promesa de valor. En cuanto a retención de cliente es un trabajo de mejora continua, con innovación y adaptación a los cambios del cliente y factores del mercado.

**Gráfico 25: Índice de retención de clientes en Postventa**



En posventa es un factor muy importante el nivel de retención de los clientes, como se puede observar existe un crecimiento del 22% en el año 2013 al 24% en el 2014, y un aumento de 4% puntos al 28% en el 2015, este refleja la gestión de CRM en el manejo de los clientes de taller, que se ha logrado subir el nivel de retención y fidelización, se a podido obtener este resultado, primero Identificar las necesidades y sobrepasar las expectativas del cliente, con la atención personal, seguimiento según el kilometraje de su vehículo, acompañamiento mediante llamadas telefónicas de recordación, agendamiento de citas, recepción del vehículo directamente por el técnico.

Implementación de los canales de comunicación adecuados con los clientes, personalmente, por teléfono, whatsapp, facebook, chat en línea, web, mensajes de texto, entre otros; y la forma de adecuada de utilizar estos canales.

Además la administración y gestión de los clientes, mediante segmentación, conocimiento del cliente, manejo adecuado de un software de CRM, con

calidad de base de datos, y sobre todo una cultura organizacional orientada al Cliente.

## **CAPITULO 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

A continuación se detallan los objetivos planteados inicialmente para la realización de este trabajo, así como el cumplimiento de cada uno de ellos:

### **Analizar el entorno y definir los cambios que se han dado en el sector automotriz en vehículos livianos del Austro (Cañar, Azuay y Loja)**

- ✓ Se realizó un análisis a la oferta del sector automotriz, y podemos concluir que las medidas tomadas por el gobierno en marzo del 2015 para regular el nivel de importaciones, afectaron a las importaciones de vehículos y partes hasta en un 57% ocasionando un incremento de precios entre un 5% y 15%, y como consecuencia a estas medidas se presentó una contracción de la industria automotriz -22,25% y en un -37,2% en la zona del Austro.
- ✓ Por el incremento de precios ocasionado en los vehículos, podemos concluir que la demanda de vehículos livianos ha decrecido en un -28,4% comparando enero – octubre 2015 vs 2014, siendo el registro de ventas más bajo de los últimos 5 años.
- ✓ Se puede concluir que ante la realidad que vive el sector automotriz es necesario buscar diferentes estrategias en el negocio, siendo la aplicación de CRM una de las opciones que nos permite generar una relación directa con el cliente, logrando ser más efectivos y enfocando de una forma acertada las acciones para lograr su fidelidad y confianza.

## **Momentos de contacto ó de verdad y los canales de comunicación con el cliente aplicados en CRM**

- ✓ Se a establecido y analizado el ciclo del cliente en los diferentes momentos de contacto, y en función a estos se has establecido los diferentes canales de comunicación.
- ✓ Con el análisis realizado se recomienda segmentar de una forma adecuada a todos los clientes interesados en adquirir los productos y/ó servicios ya que en función a esta segmentación, vamos a establecer la forma de contacto con el cliente por medio de los diferentes canales de comunicación.
- ✓ Al momento de implementar CRM se recomienda establecer los procesos en cada uno de los momentos de contacto con el cliente, para no descuidar ningún detalle que pueda resultar importante para los clientes, adicional a esto podemos definir los indicadores precisos que nos permitirá medir la efectividad de la aplicación de los procesos.
- ✓ La aplicación de CRM nos a permitido conocer a los clientes, y saber oportunamente sus necesidades permitiéndonos ofrecerles el servicio adecuado en el momento oportuno.
- ✓ Se puede concluir también que la aplicación correcta de CRM nos permite optimizar los procesos de gestión con el cliente y por ende nos permite destinar los recursos en acciones precisas.
- ✓ Se concluye que la aplicación de una estrategia adecuada de acuerdo al tipo de cliente y su forma de comunicarnos con él, es fundamental ya que esto genera un incremento en la fidelidad con la empresa, ya que el cliente se siente atendido oportunamente.

- ✓ Se recomienda incrementar la inversión de publicidad en medios digitales, ya que se puede observar en los indicadores obtenidos que el canal virtual crece en el año 2015 a un 54%, actualmente es el canal que presenta un mayor crecimiento ya que la mayoría de clientes se mantienen informados y a través de este canal realizan sus compras.
- ✓ El óptimo seguimiento en la compra de un vehículo desde que el cliente realiza la cotización, impulsa que los clientes compren por emoción el vehículo; y por ello se resalta la importancia del correcto registro de todos los clientes en un sistema de CRM.

### **Analizar los índices de Satisfacción del Cliente de venta y postventa**

#### **Medir los índices de retención en clientes de venta y postventa**

- ✓ Se realizó un análisis tanto en las áreas de Ventas como de Postventa, y en el área de Postventa hemos llegado a la conclusión, de que la óptima identificación de los clientes frecuentes ha permitido incrementar el indicador de cierre de ventas, ya que con la correcta aplicación del sistema de CRM se ha logrado contactar al cliente en el momento preciso que el cliente debe tomar el servicio (mantenimientos de vehículo).
- ✓ Se puede concluir que para lograr altos índices de satisfacción con los clientes tanto de Ventas como de Postventa, es necesario definir procesos claros para un seguimiento adecuado y oportuno, de esa forma obtendremos que los clientes se encuentren satisfechos.
- ✓ Se recomienda establecer un plan de retención para los clientes de Postventa que tengan un vehículo con más de 40.000 Km, ya que en los análisis realizados hemos podido observar que a partir del mencionado kilometraje los clientes ya no regresan a los concesionarios.

- ✓ Finalmente podemos concluir que la correcta aplicación de CRM tanto en las áreas de Venta y Postventa en el sector automotriz, nos brindará información correcta y así permitirá fidelizar a los clientes y ofertar el servicio que requiera en el momento adecuado, haciéndole sentir al cliente la importancia que tiene y a la vez convirtiéndolo en un cliente para toda la vida.

## BIBLIOGRAFIA

- (Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador. Recuperado de [http://www.aeade.net/web/index.php?option=com\\_content&view=article&id=145&Itemid=Ecuador80](http://www.aeade.net/web/index.php?option=com_content&view=article&id=145&Itemid=Ecuador80), 2015)
- (Banco Central del Ecuador. Recuperado de <http://contenido.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=inflacion>, 2015)
- (Cámara de la Industria Automotriz Ecuatoriana. Recuperado de <http://www.cinae.org.ec/index.php/parque-automotor>)
- (Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones. Recuperado de <http://www.proecuador.gob.ec/>)
- (Super Intendencia de Bancos. Recuperado de [http://www.sbs.gob.ec/practg/p\\_index](http://www.sbs.gob.ec/practg/p_index))
- (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2015)
- (Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL. Recuperado de <http://interwp.cepal.org/sisgen/ConsultaIntegrada.asp?idIndicador=2215&idioma=e>)
- Barberena Gómez, V., Franco, J., & David, B. (2014). Creación de estrategias de marketing relacional y comunicación publicitaria para fidelizar clientes reales y vincular clientes potenciales, posicionando a ambiente gourmet como primera opción del mercado en productos de cocina en la ciudad de Cali para el año 2014.

- Cava, Lluís G. Renart Recuperado de <http://www.iese.edu/es/>
  
- Data Mining Consulting SAC. Recuperado de <http://es.slideshare.net/jrodriguezdm/dm-segmentacion-declientes>
  
- (Master Executive en Marketing Relacional). Recuperado de <http://www.icemd.com/>
  
- Tres Estrategias de Exito, IESE Business School. Recuperado de [www.iese.edu/research/pdfs/ESTUDIO-15.pdf](http://www.iese.edu/research/pdfs/ESTUDIO-15.pdf)
  
- Crespo, R. A., Pérez, C. R., & Morillas, A. S. (2012). *Planificación estratégica y gestión de la publicidad: conectando con el consumidor*. ESIC Editorial.
  
- Stanley A. Brown CRM; A Strategic Imperative in the World of eBusiness
  
- (UANL) Colección Digital. Recuperado de <http://cd.dgb.uanl.mx/>
  
- (<http://www.mercadeo.com/blog/1967/09/momentos-de-verdad-en-la-administracion-del-servicio/>)
  
- (<https://sites.google.com/site/jojooa/marketing---definicion/definicion-de-momento-de-la-verdad-que-es-el-momento-de-la-verdad>)
  
- (Swift, 2012). CRM: Cómo mejorar las relaciones con los clientes

- (Martin Christopher) Adrian Payne, David Ballantyne. Marketing Relacional
- Smith, M., Kawasaki, G., & Sotoca, F. J. S. (2012). *El nuevo marketing relacional: conseguir el éxito de un negocio empleando las redes sociales*. Anaya Multimedia.