

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL



INSTITUTO DE CIENCIAS MATEMÁTICAS ESCUELA DE GRADUADOS

PROYECTO DE GRADUACIÓN

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:
"MAGÍSTER EN GESTIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD
Y LA CALIDAD"

TEMA:

PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE
ADMINISTRACIÓN DE LA RELACIÓN CON EL CLIENTE (CRM)
ENFOCADO A UN CONCESIONARIO AUTOMOTRIZ

AUTORES

ING. FABIÁN ÁNGEL PONCE PONCE
ING. ROSA PIEDAD TAPIA ANDINO

Guayaquil- Ecuador

AÑO

2008

DEDICATORIA

Dedicamos este proyecto en primer lugar a Dios por darnos sabiduría y por proveernos de lo necesario para culminar con éxito este trabajo.

Además, a nuestras familias por brindarnos el apoyo y por habernos tenido paciencia y comprensión por todo el tiempo que no hemos podido compartir con ellos durante el transcurso de la maestría

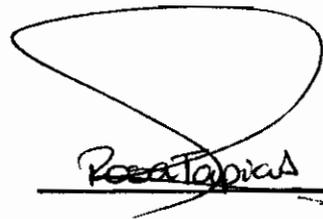
DECLARACIÓN EXPRESA

La responsabilidad por los hechos y doctrinas expuestas en este Proyecto de Graduación, así como el Patrimonio Intelectual del mismo, corresponde exclusivamente al **ICM (Instituto de Ciencias Matemáticas)** de la Escuela Superior Politécnica del Litoral.

(Reglamento de graduación de la ESPOL)



Ing. Fabián Ponce P.



Ing. Rosa Tapia A.

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN



MSc. Washington Armas Cabrera

DIRECTOR ICM



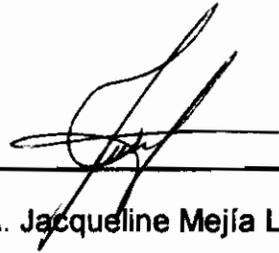
MSc. Félix Ramírez Cruz

COORDINADOR DE POSTGRADO



Ing. Francisco Pérez Gilabert

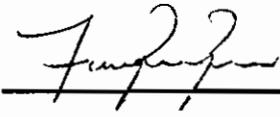
DIRECTOR DE PROYECTO



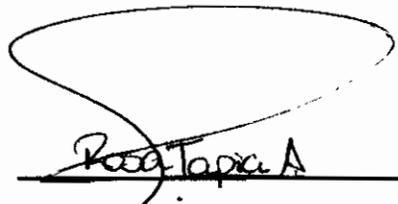
MBA. Jacqueline Mejía Luna

EVALUADOR DE PROYECTO

AUTORES DEL PROYECTO



Ing. Fabián Ponce P.



Ing. Rosa Tapia A.

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO 1

1.1	Objetivo General.....	12
1.2	Objetivos Específicos.....	12
1.3	Introducción.....	13
1.4	Planteamiento del Problema.....	14
1.5	Justificación.....	14
1.6	Hipótesis.....	15

CAPÍTULO 2

2.1	Marco Teórico.....	16
-----	--------------------	----

CAPÍTULO 3

3.1	Tipo de Investigación.....	19
3.2	Población.....	19
3.3	Muestra.....	19
3.4	Variables.....	20
3.5	Hipótesis.....	23

CAPÍTULO 4

4.1	Información General del Informante.....	24
4.2	Expectativas acerca del Servicio.....	28
4.3	Importancia de Implementar el Servicio en el Concesionario.....	28
4.4	Estimadores Estadísticos del Análisis de Datos.....	41
4.5	Importancia de la Existencia del Servicio.....	46
4.6	Como lo hace la Competencia.....	51
4.7	Análisis Comparativo (Importancia del Concesionario vs. Competencia)..	56
4.8	Desarrollo de la Casa de Calidad.....	58
4.9	Propuesta de Implementación del CRM.....	72
4.10	Presupuesto.....	74

CAPÍTULO 5

5.1	Conclusiones.....	77
5.2	Recomendaciones.....	81

ANEXOS

BIBLIOGRAFÍA

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Codificación de la Escala Likert.....	20
Tabla 2	Análisis de la Voz del Cliente.....	63
Tabla 3	Determinación de los COMO'S.....	65
Tabla 4	Factibilidad del COMO.....	68
Tabla 5	Reducción de los QUE'S en base a su Grado de Importancia....	69
Tabla 6	Reducción de los QUE'S en base al Concesionario y Competencia.....	70
Tabla 7	Reducción de los COMO'S.....	71
Tabla 8	Propuesta de Implementación.....	72
Tabla 9	Propuesta de Implementación del Call-Center.....	73
Tabla 10	Presupuesto.....	74

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Distribución de Género.....	24
Gráfico 2	Distribución de Estado Civil.....	24
Gráfico 3	Distribución de Lugar donde Habita.....	25
Gráfico 4	Distribución de Competencia del Concesionario.....	26
Gráfico 5	Distribución de Vehículo Comprado en el Concesionario.....	26
Gráfico 6	Distribución de Modelo del Vehículo.....	27
Gráfico 7	Distribución de Año del Vehículo.....	27
Gráfico 8	Análisis Media – Desviación.....	45
Gráfico 9	Análisis Media – Desviación.....	50
Gráfico 10	Análisis Media – Desviación.....	55
Gráfico 11	Análisis Comparativo (Importancia del Concesionario vs. Competencia).....	56
Gráfico 12	Relación de las Oportunidades de Mejora.....	67

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1	“Como cliente, considero importante el hecho que el concesionario posea un canal mediante el cual pueda obtener información de manera oportuna y personalizada”.....	29
Cuadro 2	“Como cliente espero que el concesionario se acuerde del cumpleaños de mi vehículo”.....	30
Cuadro 3	“Considero importante que se me haga conocedor(a) de las Ofertas que ofrece el concesionario, tanto en accesorios como en servicios”...	31
Cuadro 4	“El concesionario debe informarme de la fecha para la Renovación de seguro de mi vehículo”.....	32
Cuadro 5	“Como cliente me gustaría que el concesionario se comunique conmigo para ofrecerme la renovación de mi vehículo informándome valor actual de reventa del vehículo”.....	33
Cuadro 6	“Considero una excelente iniciativa que me llamen para promocionarme ofertas para el Reacondicionamiento de mi vehículo”.	34
Cuadro 7	“Las cartas de agradecimiento por compras y uso de los servicios del taller, muestran que el concesionario se preocupa por los clientes”.....	35
Cuadro 8	“El concesionario debe mostrar interés por las condiciones tanto del vehículo como del dueño, mediante llamadas periódicas (Llamada al tercer día, Llamada a la tercera semana, Llamada a los seis meses)”..	36
Cuadro 9	“El concesionario debe llamar a sus clientes para averiguar la conformidad de la reparación del vehículo (llamada 72 horas después de la reparación)”.....	37
Cuadro 10	“Al momento de comprar un carro nuevo me gustaría que me den un paquete de promociones tanto en accesorios como en servicios”.....	38
Cuadro 11	“Como cliente espero que el concesionario me mantenga informado de las citas de mantenimiento de mí vehículo”.....	39
Cuadro 12	“Para promover la fidelidad del los clientes el concesionario debe premiar a sus clientes frecuentes mediante paquete de promociones y descuentos”.....	40

CAPÍTULO 1

CONTEXTO

1.1 OBJETIVO GENERAL

Realizar una propuesta de implementación de un Sistema de Administración de Relación con Clientes dentro de un concesionario automotriz que cubra con las necesidades y supere las expectativas actuales de los clientes considerando las prioridades del negocio.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

En cuanto a los objetivos específicos que se esperan conseguir con esta propuesta se encuentran:

1. Definir las necesidades del cliente en cuanto a su relación con el concesionario.
2. Identificar las expectativas del cliente respecto a la comunicación con el concesionario
3. Definir la planificación de implementación en función del tiempo de duración.
4. Desarrollar un sistema de medición que evalúe el impacto de la implementación de este sistema, hasta Septiembre 2008.
5. Proponer alternativas que ayuden a alcanzar al menos el 30% de la implementación del sistema hasta Octubre 2008.

1.3 INTRODUCCIÓN

Debido a la competencia que existe entre los concesionarios automotrices, ha surgido la necesidad de establecer enfoques de venta que permitan atraer a nuevos clientes y retener a los clientes ya existentes, cambiar el enfoque del negocio de este concesionario, para que los clientes sean parte fundamental de la organización.

Es por esto que se pensó en proponer al Concesionario Automotriz la implementación de un CRM para así enfocar una mejora de un canal eficiente e integrado, analizando el comportamiento del cliente con respecto al concesionario que se está evaluando en este proyecto como también a las competencias existentes.

Lo importante de este proyecto es direccionar una estrategia enfocada al cliente tratando de coordinar a las personas, procesos y a la tecnología.

Para la realización de este proyecto se utilizan técnicas estadísticas para conocer la apreciación del cliente sobre el concesionario automotriz así como también se realiza la Casa de la Calidad donde se identifican los requisitos o la voz del consumidor y se traducen de manera horizontal a los requerimientos técnicos y acciones específicas a través de las diferentes áreas de la organización, con lo que se asegura que las necesidades del consumidor sean satisfechas.

1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El problema planteado se enfoca en analizar la creación de una estructura enfocada en el Servicio al Cliente que impacte positivamente por sus bases de atención personalizada.

El objetivo es establecer una relación duradera con los clientes que nos permita identificar, comprender, satisfacer sus necesidades y exceder sus expectativas para alinear los procesos de servicio a la voz del cliente.

1.5 JUSTIFICACIÓN

La razón de ser de todo negocio son los clientes. La industria conformada por las empresas de servicio en el sector automotriz, en la actualidad, tienen la perspectiva de que son los momentos de verdad en la relación con los clientes los que posicionan o no a las organizaciones dentro de la mente del consumidor. Por lo que el saber manejar estos contactos con los clientes es vital importancia para el futuro exitoso de cualquier organización.

La Gerencia General de esta empresa está consciente de esta realidad por lo que dentro del Plan Estratégico 2008 se encuentra como proyecto la implementación de un Sistema de Administración de Relación con Clientes (CRM). Esta decisión estratégica está alineada con la planificación del Fabricante de iniciar la implementación de este estándar durante este año. Sin embargo la empresa entiende que esta implementación debe ser realizada por etapas y que la directriz de las mismas deben ser aquellas que impacte positivamente con el cliente.

1.6 HIPÓTESIS

La hipótesis que se plantea desde Gerencia General está relacionada con el hecho de cual debe ser el orden de implementación de los módulos del CRM, partiendo de la premisa que el desarrollo de esta implementación se debe realizar progresivamente por etapas que deben ser alineadas con el estándar de Fábrica.

CAPÍTULO 2

FUNDAMENTOS TEÓRICOS DEL PROYECTO

2.1 MARCO TEÓRICO

El proyecto está dirigido a la propuesta de implementación de un Sistema de Administración de la Relación con el Cliente (CRM) enfocado a un Concesionario Automotriz, el mismo que concentra sus operaciones en la ciudad de Guayaquil.

De acuerdo al libro CRM Gestión de Relaciones con los Clientes de Paul Greenberg (Editorial McGraw-Hill), "CRM" se entiende como la Gestión sobre la Relación con los Consumidores, pero básicamente se refiere a una estrategia de negocios centrada en el cliente. Una adecuada administración de un CRM, ayuda a determinar perfiles de potenciales clientes, esto ayuda a la empresa a mejorar el enfoque en futuras promociones o en la incorporación de un nuevo producto que en el caso de la presente investigación sería el ingreso de un nuevo modelo de vehículo al mercado, con lo que se consigue la optimización de recursos con procesos mas personalizados. En el largo plazo lo que se consigue con la implementación y adecuada administración del CRM es lograr clientes fieles.

En otras palabras, CRM es el conjunto de estrategias de negocio, marketing, comunicación e infraestructuras tecnológicas, diseñadas con el objetivo de construir una relación duradera con los clientes, identificando, comprendiendo y satisfaciendo sus necesidades. CRM va más allá del marketing de relación, es un concepto más amplio, es una actitud ante los clientes y ante la propia

organización, que se apoya en procesos multicanal (teléfono, Internet, correo, fuerza de ventas, etc.) para crear y añadir valor a la empresa y a sus clientes.

El CRM permite tratar a los clientes de una empresa de forma diferenciada. Por ser un medio individualizado permite mostrar a diferentes personas ofertas distintas, los servicios pueden ser configurados en función de los conocimientos que se tienen actualmente acerca de los clientes

El CRM facilita la importante tarea de mantener relaciones a largo plazo con los clientes, permitiendo efectuar marketing *“uno por uno (one to one)”*, automatizar las fuerzas de ventas, brindar el mejor soporte a los clientes, optimizar campañas de marketing, tele marketing, soporte y servicio. Esta aplicación les permite a los miembros de una empresa revisar la base de datos de un cliente y saber quiénes son sus contactos o cuál ha sido su historia. A través de catálogos interactivos en línea, es posible saber cuáles son las preferencias de los usuarios, realizar un seguimiento y constituir un historial de las consultas y requerimientos de los clientes. Así puede brindar una atención personalizada, reduciendo el tiempo de su ciclo de ventas y fomentando fidelidad en sus clientes. Tomado del Libro CRM Gestión de Relaciones con los Clientes de Paul Greenberg (Editorial McGraw-Hill)

CAPÍTULO 3

DISEÑO METODOLÓGICO

Esta investigación se enfoca en determinar los posibles beneficios que obtendrá el Concesionario Automotriz si éste, decidiera implementar un programa de Administración de Relaciones con el Cliente (CRM) obteniendo con esto personalizar promociones de venta, así como crear mecanismos de fidelización, logrando con esto alcanzar los objetivos principales del CRM que son: atraer, retener y reforzar las relaciones con los clientes.

A continuación se proporciona un esquema de los pasos que seguiremos en el desarrollo de este proyecto para así alcanzar los objetivos planteados anteriormente.

De acuerdo al libro Metodología de la Investigación planteada por Héctor Daniel Lerma (2° Edición), los pasos a seguir son los siguientes:

- Tipo de Investigación
- Población
- Muestra
- Variables
- Hipótesis Nula

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación que desarrollaremos en este trabajo será de tipo descriptivo, donde se desarrollará una entrevista a los clientes del Concesionario Automotriz para determinar la importancia y priorización de implementar un Sistema de Administración de Relaciones con el Cliente. Se analizará la relación actual que posee el Concesionario con sus clientes para así mejorarlo. Además se va a evaluar la percepción del cliente con la competencia.

3.2 POBLACIÓN

El marco muestral de esta investigación corresponde a un listado proporcionado por el Concesionario Automotriz, donde constan todos los clientes que han realizado alguna compra de vehículo, repuesto o mantenimiento de su vehículo durante el mes de mayo del presente año.

Población Objetivo es el conjunto de cada uno de los entes, motivos de nuestra investigación y corresponde a los clientes del mes de mayo del 2008, llegando a un total de 8495 clientes en el Concesionario Automotriz Matriz.

3.3 MUESTRA

Para realizar el diseño muestral se tomó una muestra piloto donde se escogió como variable de interés *“Como cliente espero que el concesionario me mantenga informado de las fechas de citas para el mantenimiento de mi vehículo”*, aplicando la fórmula de proporciones donde se toma como valor p al valor resultante por la región donde el cliente indicó estar de acuerdo y muy de acuerdo con la variable de interés siendo $p=0.88$, y se calculó el tamaño de la muestra aleatoria simple. Se trabajará con una confianza del 95% y un error del 5%, dando como resultado un tamaño de muestra de $n=159.23$

3.4 VARIABLES

Para facilitar la interpretación de las variables investigadas, estas deben ser definidas y codificadas.

Todas las variables (proporciones) analizadas se encuentran en escala liker, la codificación se realiza de la misma manera en la que aparece en el cuestionario.

Tabla # 1
Codificación de la Escala Likert

Calificación	Escala
Muy en Desacuerdo	1
En Desacuerdo	2
Indiferente	3
De Acuerdo	4
Muy de Acuerdo	5

Elaborado por: Ing. Fabián Ponce P., Ing. Rosa Tapia A.
Fuente: Voz de Clientes del Concesionario Automotriz (Año 2008)

A continuación se presenta la definición de cada una de las proposiciones analizadas mediante el cuestionario.

Proposición 1: “Como cliente, considero importante el hecho que el concesionario posea un canal mediante el cual pueda obtener información de manera oportuna y personalizada.”

Mediante esta variable se pretende analizar el interés por parte de los clientes a la existencia de un canal al que se pueda obtener información oportuna y personalizada (en nuestro caso un sistema CRM).

Proposición 2: “Como cliente yo espero que el concesionario se acuerde del cumpleaños de mi vehículo.”

Mediante esta variable se pretende analizar el interés por parte de los clientes a que se le recuerde la fecha de cumpleaños de su vehículo.

Proposición 3: “Considero importante que se me haga conocedor(a) de las Ofertas que ofrece el concesionario, tanto en accesorios como en servicios.”

Mediante esta variable se pretende analizar cuan importante es para el cliente que se les informe acerca de las ofertas.

Proposición 4: “El concesionario debe informarme de la fecha para la Renovación de seguro de mi vehículo.”

Mediante esta variable se analiza la importancia de la renovación del seguro del vehículo.

Proposición 5: “Como cliente me gustaría que el concesionario se comuníque conmigo para ofrecerme la renovación de mi vehículo informándome valor actual de reventa del vehículo.”

Mediante esta variable se pretende analizar la importancia al momento de renovar el vehículo por parte del cliente.

Proposición 6: “Considero una excelente iniciativa que me llamen para promocionarme ofertas para el Reacondicionamiento de mi vehículo.”

Mediante esta variable se pretende analizar la importancia por parte del cliente a que se le promocióne ofertas para el reacondicionamiento del vehículo.

Proposición 7: “Las cartas de agradecimiento por compras y uso de los servicios del taller, muestran que el concesionario se preocupa por los clientes.”

Mediante esta variable se pretende analizar la percepción que tienen los clientes respecto a las cartas de agradecimiento.

Proposición 8: “El concesionario debe mostrar interés por las condiciones tanto del vehículo como del dueño, mediante llamadas periódicas (Llamada al tercer día, Llamada a la tercera semana, Llamada a los seis meses)”

Mediante esta variable se pretende analizar la importancia que le dan los clientes a que el concesionario los llame para preguntar acerca de cómo se siente con el vehículo que adquirió.

Proposición 9: “El concesionario debe llamar a sus clientes para averiguar la conformidad de la reparación del vehículo (llamada 72 horas después de la reparación)”

Mediante esta variable se pretende analizar cuan importante es para el cliente que se lo llame para estar informado acerca la reparación realizada.

Proposición 10: “Al momento de comprar un carro nuevo me gustaría que me den un paquete de promociones tanto en accesorios como en servicios.”

Mediante esta variable se pretende analizar cuan interesados están los clientes en que se le promocionen paquetes adicionales de accesorios y servicios en la compra de su vehículo nuevo.

Proposición 11: “Como cliente espero que el concesionario me mantenga informado de las citas de mantenimiento de mi vehículo.”

Mediante esta variable se pretende analizar cuan importante es para el cliente que se lo mantenga informado de las citas de mantenimiento, esto con el fin de poder agendar la organización de las citas)

Proposición 12: “Para promover la fidelidad del los clientes el concesionario debe premlar a sus clientes frecuentes mediante paquete de promociones y descuentos.”

Mediante esta variable se pretende analizar la importancia por parte del cliente a que se premie su fidelidad al concesionario.

3.5 HIPÓTESIS

H_0 : La implementación de un programa de CRM en un Concesionario Automotriz ayudará a atraer, retener y mejorar las relaciones con los clientes

H_1 : La implementación de un programa de CRM en un Concesionario Automotriz no ayudará a la atracción, retención y mejora de las relaciones con los clientes

CAPÍTULO 4

PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

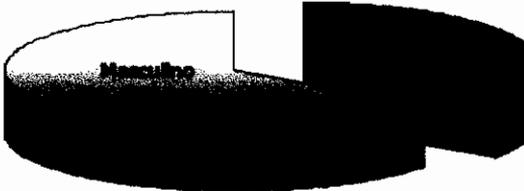
En esta sección se analizan y se da una interpretación de los datos que fueron obtenidos mediante entrevistas a clientes de los talleres y servicios del concesionario, utilizando la ayuda del cuestionario. Para el procesamiento estadístico se utiliza el paquete estadístico para análisis de datos SPSS.

Los datos analizados corresponden a 159 clientes del concesionario tomados durante el mes de Agosto del año 2008.

4.1 INFORMACIÓN GENERAL DEL INFORMANTE

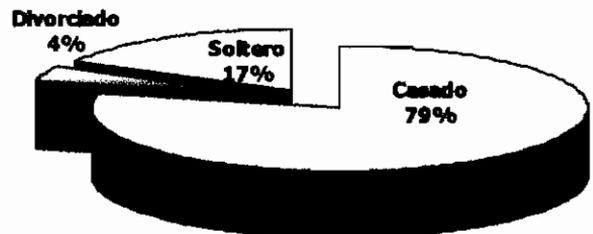
Del total de entrevistados, el 65% es de género masculino (el 35% restante pertenece al género femenino). En su mayor parte 79% es casado, el 17% soltero y 4% divorciado.

Gráfico # 1
Distribución de Género



Elaborado por: Ing. Fabián Ponce P., Ing. Rosa Tapia A.
Fuente: Voz de Clientes del Concesionario Automotriz (Año 2008)

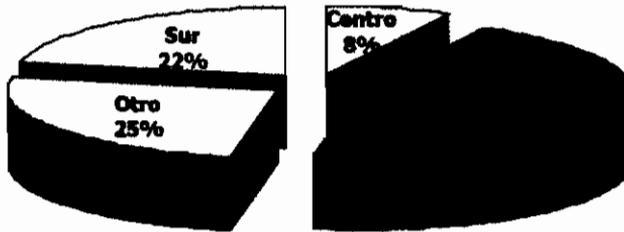
Gráfico # 2
Distribución de Estado Civil



Elaborado por: Ing. Fabián Ponce P., Ing. Rosa Tapia A.
Fuente: Voz de Clientes del Concesionario Automotriz (Año 2008)

El 45% de los entrevistados responde que habita en el norte de la ciudad, el 22% en el sur y el 8% en el centro de la ciudad, el restante 25% responde habitar fuera de la ciudad (Durán, Machala, Manabí, Daule y Ambato fueron los lugares señalados por estas personas).

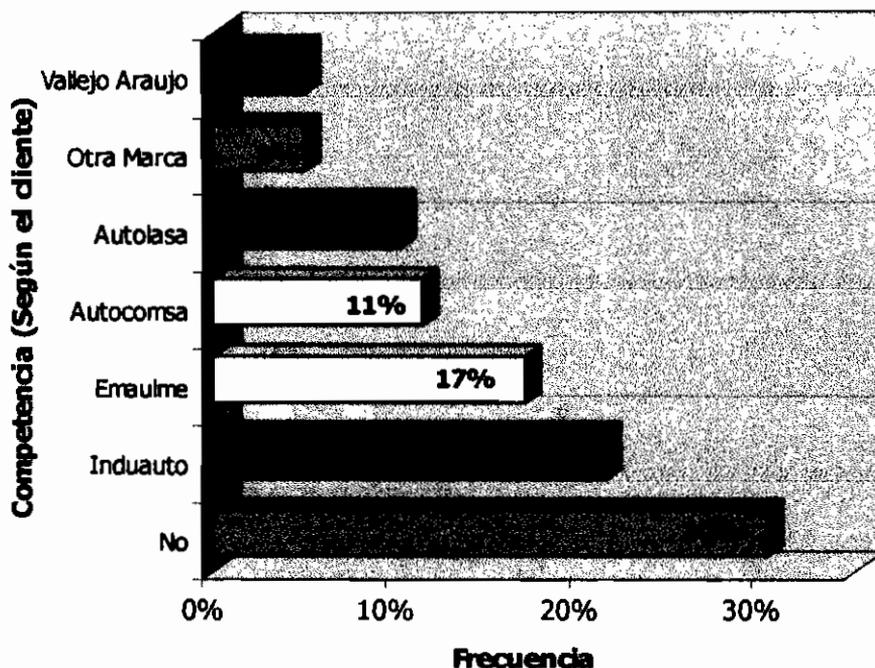
Gráfico # 3
Distribución de Lugar donde Habita



Elaborado por: Ing. Fabián Ponce P., Ing. Rosa Tapia A.
Fuente: Voz de Clientes del Concesionario Automotriz (Año 2008)

Al evaluar, cual sería la competencia para el concesionario según la percepción del cliente, el 30% de éstos responde que no consideran competencia alguna (dado que no conocen o que siempre han preferido al concesionario), el 21% de los entrevistados responde que la competencia del concesionario es Induauto, el 17% considera a Emaulme como la competencia, el 11% Autocomsa (Automotores Continental), el 10% Autolasa, el 5% a Vallejo Araujo. El 5% restante considera como competencia del concesionario a otra marca diferente a Chevrolet (entre las respuestas que proporcionaron están Toyota, Renault y Nissan).

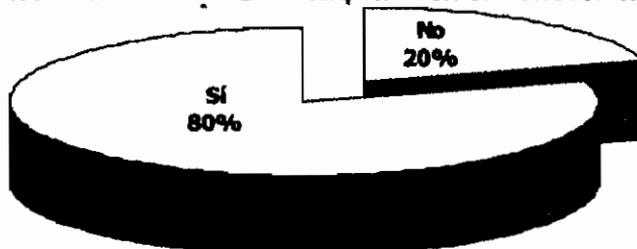
Gráfico # 4
Distribución de Competencia del Concesionario



Elaborado por: Ing. Fabián Ponce P., Ing. Rosa Tapia A.
Fuente: Voz de Clientes del Concesionario Automotriz (Año 2008)

El 80% de los entrevistados, responde que su vehículo fue comprado en el concesionario (el 20% restante compró su vehículo en otro concesionario Chevrolet o corresponden a otra marca de vehículo).

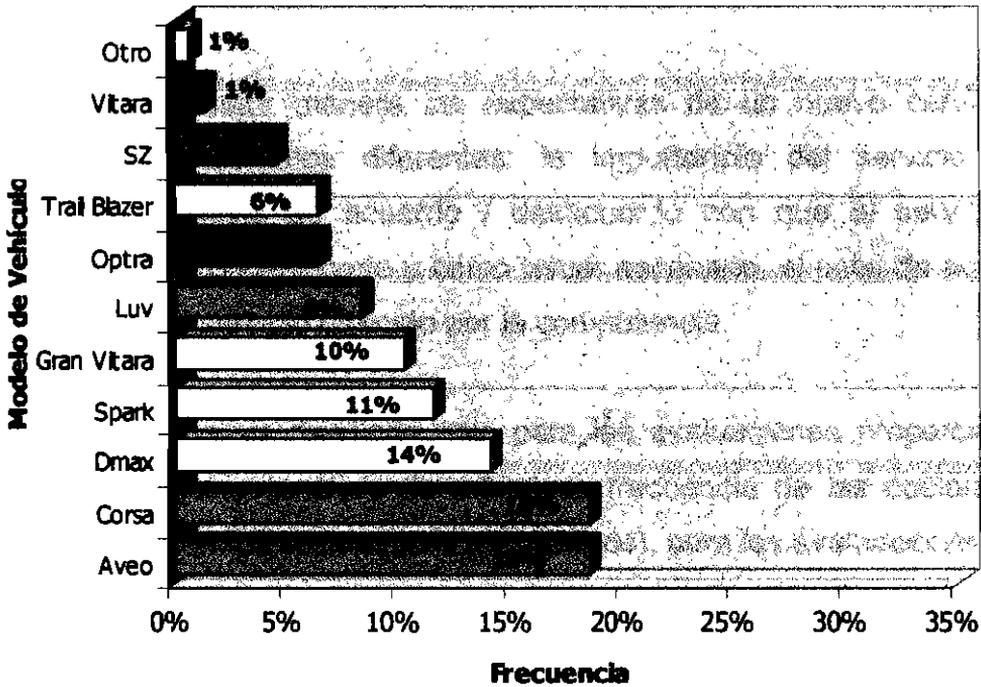
Gráfico # 5
Distribución de Vehículo Comprado en el Concesionario



Elaborado por: Ing. Fabián Ponce P., Ing. Rosa Tapia A.
Fuente: Voz de Clientes del Concesionario Automotriz (Año 2008)

El 18% de los vehículos corresponde al modelo Aveo, igual porcentaje al modelo Corsa, el 14% corresponde a Dmax, el 11% a Spark, el 10% a Gran Vitara, el 8% a Camionetas Luv, el 6% a Optra, el 6% a Trail Blazer, el 4% a SZ, el 1% a Vitara, y el restante corresponde a otro modelo de vehículo (otro modelo u otra marca)

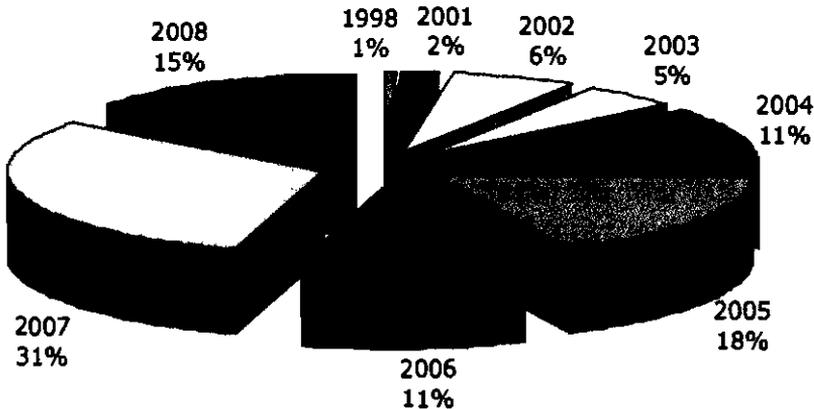
Gráfico # 6
Distribución de Modelo del Vehículo



Elaborado por: Ing. Fabián Ponce P., Ing. Rosa Tapia A.
Fuente: Voz de Clientes del Concesionario Automotriz (Año 2008)

En lo que corresponde al año del vehículo (año al que pertenece el modelo del vehículo), el 15% de éstos corresponden al 2008, el 31% al 2007, el 11% al 2006, el 18% al 2005, el 11% al 2004, el 5% al 2003, el 6% al 2002, el 2% al 2001 y el 1% al año 1998.

Gráfico # 7
Distribución de Año del Vehículo



Elaborado por: Ing. Fabián Ponce P., Ing. Rosa Tapia A.
Fuente: Voz de Clientes del Concesionario Automotriz (Año 2008)

4.2 EXPECTATIVAS ACERCA DEL SERVICIO

Para evaluar de mejor manera las expectativas de un nuevo servicio, se analizaron tres escenarios diferentes; la importancia del servicio en el concesionario, el nivel de acuerdo / desacuerdo con que el servicio sea incorporado en el concesionario y como tercer escenario, el nivel de acuerdo / desacuerdo con el servicio ofrecido por la competencia.

Se presenta el análisis detallado sólo para las evaluaciones proporcionadas para el concesionario (análisis de tablas de frecuencia de las opciones y a manera de resumen los estimadores estadísticos), para las evaluaciones dadas a la competencia así como a la importancia, se presenta sólo el resumen de los estimadores estadísticos y al final se presenta un análisis respecto a la media para las tres evaluaciones (Importancia, Concesionario y Competencia).

4.3 IMPORTANCIA DE IMPLEMENTAR EL SERVICIO EN EL CONCESIONARIO

“Como cliente, considero importante el hecho que el concesionario posea un canal mediante el cual pueda obtener información de manera oportuna y personalizada.”

Al preguntar a los clientes sobre la importancia de la existencia de un canal mediante el cual el cliente pueda tener contacto de manera personalizada y oportuna con el concesionario, el 30.82% opina estar Muy de Acuerdo a lo planteado, el 42.77% da una opinión de Acuerdo, el 14.47% es Indiferente a lo planteado, el 11.32% opina estar en Desacuerdo y el restante 0.63% opina estar Muy en Desacuerdo.

Cuadro # 1

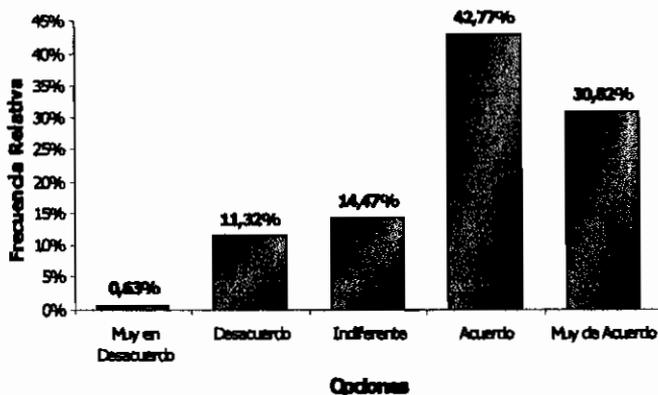
Tabla e Histograma de Frecuencias de la Proposición:

“Como cliente, considero importante el hecho que el concesionario posea un canal mediante el cual pueda obtener información de manera oportuna y personalizada.”

Tabla de Frecuencias

Opción	Frecuencia Relativa
Muy en Desacuerdo	0,63%
Desacuerdo	11,32%
Indiferente	14,47%
Acuerdo	42,77%
Muy de Acuerdo	30,82%
Total	100%

Histograma de Frecuencias



Elaborado por: Ing. Fsbían Ponce P., Ing. Rosa Tapia A.
Fuente: Voz de Clientes del Concesionario Automotriz (Año 2008)

“Como cliente yo espero que el concesionario se acuerde del cumpleaños de mi vehículo.”

En lo que respecta, si los clientes desean que el concesionario le recuerde el cumpleaños / aniversario de su vehículo, el 25.79% responde estar Muy de Acuerdo con esta iniciativa, el 20.75% dice estar de Acuerdo con lo planteado, para el 27.04% de los entrevistado la iniciativa planteada le es indiferente, y el 26.41% responde a lo planteado con algún nivel de desacuerdo (10.63% Muy en Desacuerdo; y 16.35% en Desacuerdo).

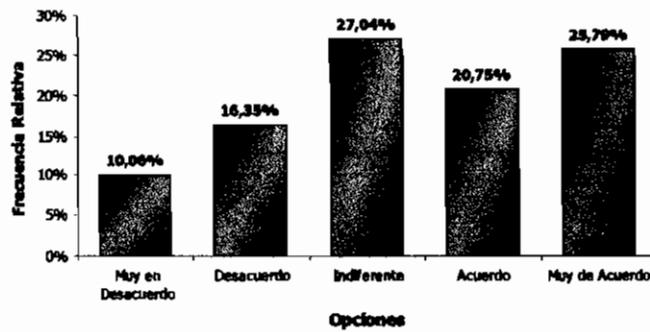
Cuadro # 2

Tabla e Histograma de Frecuencias de la Proposición:
"Como cliente espero que el concesionario se acuerde del cumpleaños de mi vehículo."

Tabla de Frecuencias

Opción	Frecuencia Relativa
Muy en Desacuerdo	10,08%
Desacuerdo	16,38%
Indiferente	27,04%
Acuerdo	20,75%
Muy de Acuerdo	25,79%
Total	100%

Histograma de Frecuencias



Elaborado por: Ing. Fabián Ponce P., Ing. Rosa Tapia A.
Fuente: Voz de Clientes del Concesionario Automotriz (Año 2008)

"Considero importante que se me haga conocedor(a) de las Ofertas que ofrece el concesionario, tanto en accesorios como en servicios."

Al consultarle al cliente cuan de acuerdo estaría con el hecho de que el concesionario le haga conocer las Ofertas en servicios y accesorios, un alto porcentaje (75.47%) responde estar muy de acuerdo con aquello, el 21.38% opina estar de acuerdo, y sólo el 3.14% le es indiferente a que el concesionario implemente esta práctica. Cabe destacar que no se presentaron respuestas en los niveles de desacuerdo.

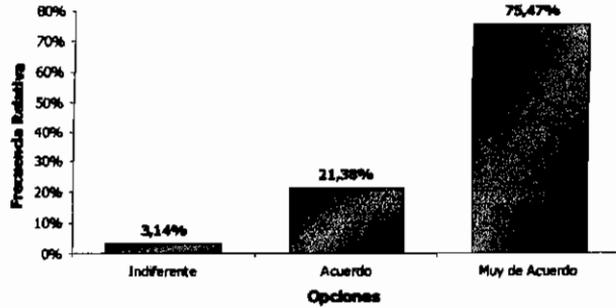
Cuadro # 3

Tabla e Histograma de Frecuencias de la Proposición:
"Considero importante que se me haga conocedor(a) de las Ofertas que ofrece el concesionario. tanto en accesorios como en servicios."

Tabla de Frecuencias

Opción	Frecuencia Relativa
Indiferente	3,14%
Acuerdo	21,38%
Muy de Acuerdo	75,47%
Total	100%

Histograma de Frecuencias



Elaborado por: Ing. Fabián Ponce P., Ing. Rosa Tapia A.
Fuente: Voz de Clientes del Concesionario Automotriz (Año 2008)

"El concesionario debe informarme de la fecha para la Renovación del seguro de mi vehículo."

El 50.31% de los entrevistados responde estar Muy de Acuerdo con que el concesionario le informe la fecha para la renovación del seguro del vehículo, el 27.67% responde estar de acuerdo con esta propuesta, al 21.38% le es Indiferente, y el restante 0.63% (una persona entrevistada) dice estar muy en desacuerdo con lo propuesto.

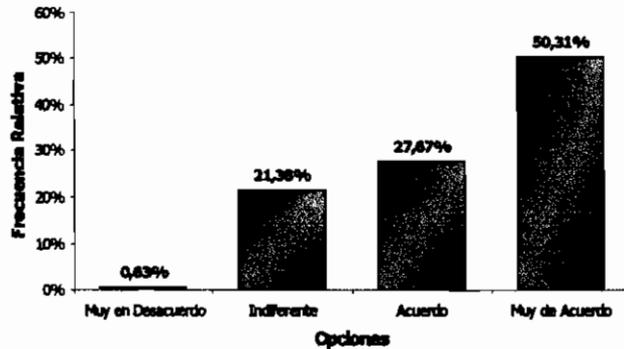
Cuadro # 4

Tabla e Histograma de Frecuencias de la Proposición:
"El concesionario debe informarme de la fecha para la Renovación de seguro de mi vehículo."

Tabla de Frecuencias

Opción	Frecuencia Relativa
Muy en Desacuerdo	0,63%
Indiferente	21,38%
Acuerdo	27,67%
Muy de Acuerdo	50,31%
Total	100%

Histograma de Frecuencias



Elaborado por: Ing. Fabián Ponce P., Ing. Rosa Tapia A.
Fuente: Voz de Clientes del Concesionario Automotriz (Año 2008)

"Como cliente me gustaría que el concesionario se comunice conmigo para ofrecerme la renovación de mi vehículo informándome valor actual de reventa del vehículo."

Al preguntarle a los entrevistados, el nivel de Acuerdo/Desacuerdo con el que ellos estarían respecto a que el concesionario le ofrezca la renovación de su actual vehículo informándole un valor tentativo de reventa, 45.28% del total de los entrevistados respondieron estar muy de acuerdo, el 32.08% indicaron estar de acuerdo, el 20.75% responde con indiferencia a lo planteado y sólo 1.89% responde estar en desacuerdo con el planteamiento propuesto por el concesionario.

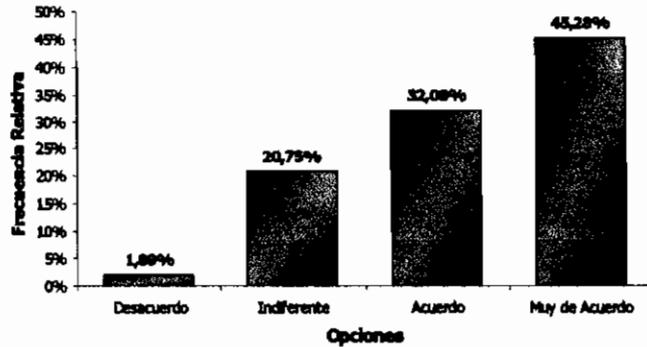
Cuadro # 5

Tabla e Histograma de Frecuencias de la Proposición:
“Como cliente me gustaría que el concesionario se comuniqué conmigo para ofrecerme la renovación de mi vehículo informándome valor actual de reventa del vehículo.”

Tabla de Frecuencias

Opción	Frecuencia Relativa
Desacuerdo	1,89%
Indiferente	20,75%
Acuerdo	32,08%
Muy de Acuerdo	45,28%
Total	100%

Histograma de Frecuencias



Elaborado por: Ing. Fabián Ponce P., Ing. Rosa Tapia A.
Fuente: Voz de Clientes del Concesionario Automotriz (Año 2008)

“Considero una excelente iniciativa que me llamen para promocionarme ofertas para el reacondicionamiento de mi vehículo.”

El 45.91% del total de entrevistados, dicen estar muy de acuerdo con que se los llame para promocionarles ofertas en lo que respecta al reacondicionamiento de su vehículo, 36.48% responde en la opción Acuerdo a esta iniciativa propuesta, el 16.35% le es indiferente y el restante 1.26% dice estar en desacuerdo con lo que se plantea.

Cuadro # 6

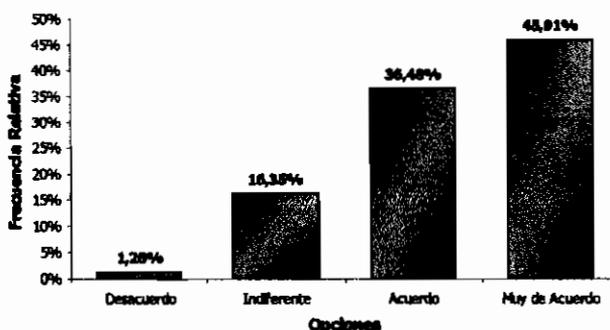
Tabla e Histograma de Frecuencias de la Proposición:

“Considero una excelente iniciativa que me llamen para promocionarme ofertas para el Reacondicionamiento de mi vehículo.”

Tabla de Frecuencias

Opción	Frecuencia Relativa
Desacuerdo	1,28%
Indiferente	16,35%
Acuerdo	36,48%
Muy de Acuerdo	45,91%
Total	100%

Histograma de Frecuencias



Elaborado por: Ing. Fabián Ponce P., Ing. Rosa Tapia A.
Fuente: Voz de Clientes del Concesionario Automotriz (Año 2008)

“Las cartas de agradecimiento por compras y uso de los servicios del taller, muestran que el concesionario se preocupa por los clientes.”

Aproximadamente 80 de cada 100 clientes responden con algún nivel de acuerdo a las cartas de agradecimiento por compras y uso de los servicios del taller ya que muestran que el concesionario se preocupa de alguna manera por ellos, (32.7% responde estar muy de acuerdo a lo planteado; y el 49.06% responde estar de acuerdo al planteamiento propuesto), el 16.35% le es indiferente las cartas de agradecimiento y el restante 1.89% responde estar en desacuerdo con el planteamiento.

Cuadro # 7

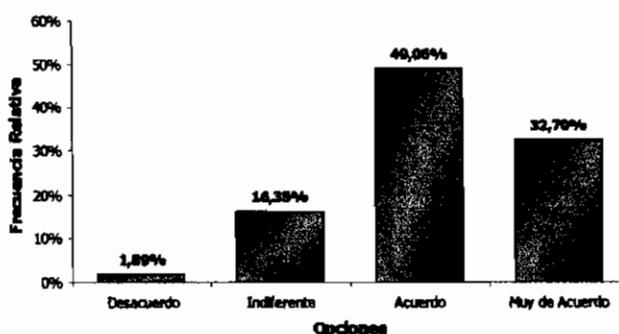
Tabla e Histograma de Frecuencias de la Proposición:

“Las cartas de agradecimiento por compras y uso de los servicios del taller, muestran que el concesionario se preocupa por los clientes.”

Tabla de Frecuencias

Opción	Frecuencia Relativa
Desacuerdo	1,89%
Indiferente	16,35%
Acuerdo	49,06%
Muy de Acuerdo	32,70%
Total	100%

Histograma de Frecuencias



Elaborado por: Ing. Fabián Ponce P., Ing. Rosa Tapis A.

Fuente: Voz de Clientes del Concesionario Automotriz (Año 2008)

“El concesionario debe mostrar Interés por las condiciones tanto del vehículo como del dueño, mediante llamadas periódicas (Llamada al tercer día, Llamada a la tercera semana, Llamada a los seis meses)”

El 31.45% de los clientes entrevistados tiene una opinión muy de acuerdo respecto a que el concesionario debe interesarse por las condiciones del vehículo como de su propietario mediante llamadas periódicas, mientras que las opiniones de acuerdo son representadas por el 33.33% de los entrevistados. Al 25.16% le es indiferente esta propuesta, y en lo que respecta a opiniones no favorables, se tiene: el 0.63% está muy en desacuerdo; y el 9.43% está en desacuerdo.

Cuadro # 8

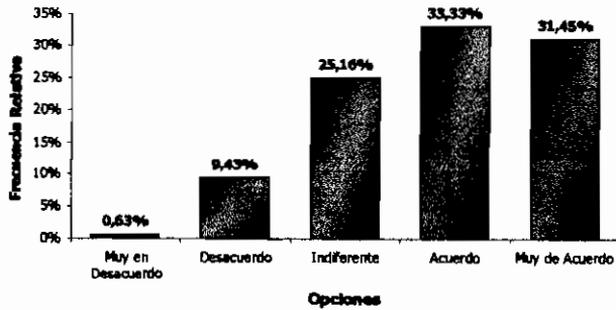
Tabla e Histograma de Frecuencias de la Proposición:

“El concesionario debe mostrar interés por las condiciones tanto del vehículo como del dueño, mediante llamadas periódicas (Llamada al tercer día, Llamada a la tercera semana, Llamada a los seis meses)”

Tabla de Frecuencias

Opción	Frecuencia Relativa
Muy en Desacuerdo	0,63%
Desacuerdo	9,43%
Indiferente	25,16%
Acuerdo	33,33%
Muy de Acuerdo	31,45%
Total	100%

Histograma de Frecuencias



Elaborado por: Ing. Fabián Ponce P., Ing. Rosa Tapia A.
Fuente: Voz de Clientes del Concesionario Automotriz (Año 2008)

“El concesionario debe llamar a sus clientes para averiguar la conformidad con la reparación del vehículo (llamada 72 horas después de la reparación)”

El 55.97% de los entrevistados está muy de acuerdo con la llamada después de 72 horas de la reparación del vehículo dado que aquello mostraría el interés del concesionario por su trabajo realizado, un porcentaje menor pero igual favorable corresponde a las personas que dicen estar de acuerdo con lo planteado. Sólo el 5.03% se muestra indiferente a esta propuesta y 0.63% dice estar en desacuerdo.

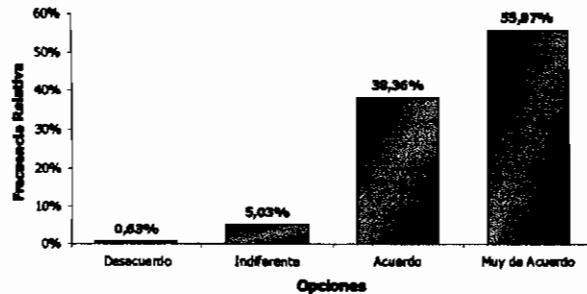
Cuadro # 9

Tabla e Histograma de Frecuencias de la Proposición:
“El concesionario debe llamar a sus clientes para averiguar la conformidad de la reparación del vehículo (llamada 72 horas después de la reparación)”

Tabla de Frecuencias

Opción	Frecuencia Relativa
Desacuerdo	0,63%
Indiferente	5,03%
Acuerdo	38,36%
Muy de Acuerdo	55,97%
Total	100%

Histograma de Frecuencias



Elaborado por: Ing. Fabián Ponce P., Ing. Rosa Tapia A.
 Fuente: Voz de Clientes del Concesionario Automotriz (Año 2008)

“Al momento de comprar un carro nuevo me gustaría que me den un paquete de promociones tanto en accesorios como en servicios.”

El 61.64% de los entrevistados opina estar muy de acuerdo con que al momento de la compra de su vehículo le gustaría recibir por parte del concesionario un paquete de promociones en accesorios y servicios, el 28.93% de los entrevistados indica estar de acuerdo con esta iniciativa, al 8.81% le es indiferente a lo que se plantea, y el 0.63% opina estar en desacuerdo. Estas respuestas se dan debido a que el cliente tiene la percepción de que aquello se verá reflejado en los precios a cancelar.

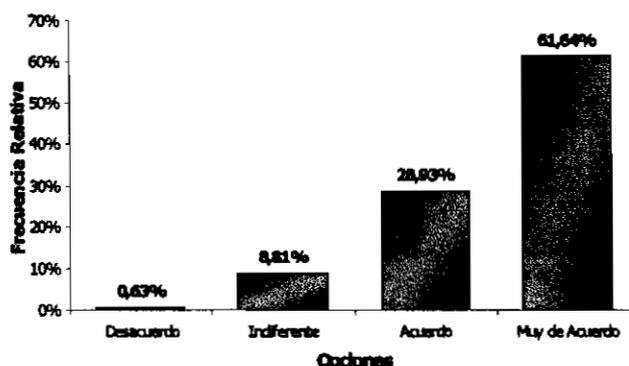
Cuadro # 10

Tabla e Histograma de Frecuencias de la Proposición:
“Al momento de comprar un carro nuevo me gustaría que me den un paquete de promociones tanto en accesorios como en servicios.”

Tabla de Frecuencias

Opción	Frecuencia Relativa
Desacuerdo	0,63%
Indiferente	8,81%
Acuerdo	28,93%
Muy de Acuerdo	61,64%
Total	100%

Histograma de Frecuencias



Elaborado por: Ing. Fabián Ponce P., Ing. Rosa Tapia A.
 Fuente: Voz de Clientes del Concesionario Automotriz (Año 2008)

“Como cliente espero que el concesionario me mantenga informado de las citas de mantenimiento de mi vehículo.”

El 96.23% de los clientes opina de manera favorable con que el concesionario lo mantenga informado de las citas del mantenimiento periódico de su vehículo (76.73% opina estar muy de acuerdo, y el 19.5% está de acuerdo a esta propuesta), el 3.77% restante responde de manera indiferente.

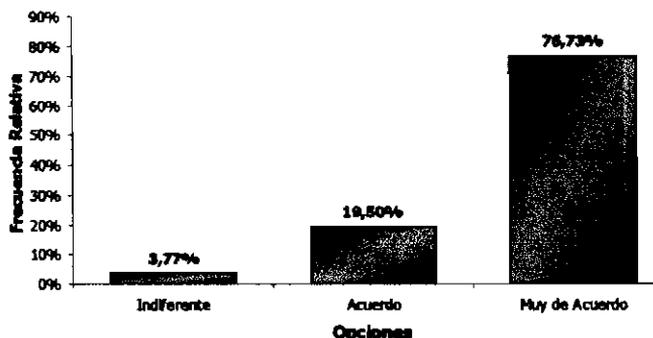
Cuadro # 11

Tabla e Histograma de Frecuencias de la Proposición:
"Como cliente espero que el concesionario me mantenga informado de las citas de mantenimiento de mi vehiculo."

Tabla de Frecuencias

Opción	Frecuencia Relativa
Indiferente	3,77%
Acuerdo	19,50%
Muy de Acuerdo	76,73%
Total	100%

Histograma de Frecuencias



Elaborado por: Ing. Fabián Ponce P., Ing. Rosa Tapla A.

Fuente: Voz de Clientes del Concesionario Automotriz (Año 2008)

"Para promover la fidelidad de los clientes el concesionario debe premiar a sus clientes frecuentes mediante paquete de promociones y descuentos."

El 61.64% de los entrevistados opinan estar muy de acuerdo con que el concesionario debe premiar a sus clientes frecuentes mediante paquetes de promociones y descuentos, el 24.53% de clientes está de acuerdo con esta propuesta. El 5.03% de los entrevistados se mostró indiferente a la iniciativa planteada, y el 8.81% tiene opiniones no favorables a esta propuesta (1.26% muy en desacuerdo; 7.55% en desacuerdo)

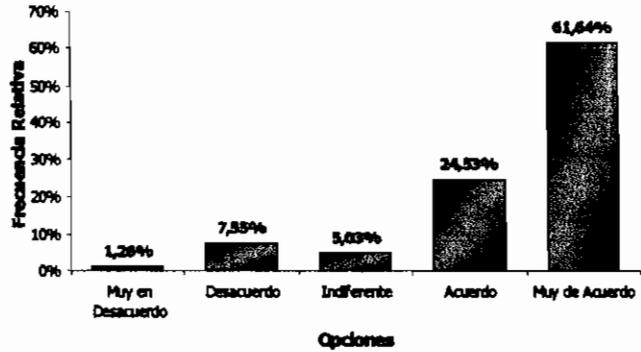
Cuadro # 12

Tabla e Histograma de Frecuencias de la Proposición:
"Para promover la fidelidad del los clientes el concesionario debe premiar a sus clientes frecuentes mediante paquete de promociones y descuentos."

Tabla de Frecuencias

Opción	Frecuencia Relativa
Muy en Desacuerdo	1,26%
Desacuerdo	7,55%
Indiferente	5,03%
Acuerdo	24,53%
Muy de Acuerdo	61,64%
Total	100%

Histograma de Frecuencias



Elaborado por: Ing. Fabián Ponce P., Ing. Rosa Tapia A.
Fuente: Voz de Clientes del Concesionario Automotriz (Año 2008)

4.4 ESTIMADORES ESTADÍSTICOS DEL ANÁLISIS DE LOS DATOS

A continuación se presentan los estimadores estadísticos (media, mediana, moda, varianza, desviación estándar, sesgo y los valores mínimo y máximo) para cada una de las proposiciones analizadas (evaluadas en escala likert del 1 al 5).

En lo que respecta a la media, se determina que el mayor valor lo alcanza la proposición *“Como cliente espero que el concesionario me mantenga informado de las citas de mantenimiento de mi vehículo.”*, cuyo valor es 4.76, mientras que la proposición que tiene menor valor de media es *“Como cliente yo espero que el concesionario se acuerde del cumpleaños de mi vehículo.”*, la media para este caso es 3.36.

En lo referente a la desviación estándar, la proposición con menor dispersión la tiene *“Considero importante que se me haga conocedor(a) de las Ofertas que ofrece el concesionario, tanto en accesorios como en servicios.”*, y el mayor valor de la desviación coincide con la proposición con menor media, *“Como cliente yo espero que el concesionario se acuerde del cumpleaños de mi vehículo.”*, (1.30).

De manera similar se muestran los valores de sesgo (si el valor es 0 no existe sesgo, si es negativo existe sesgo positivo y si es positivo existe sesgo negativo), mínimo y máximo (en este caso en particular todos con valor 5).

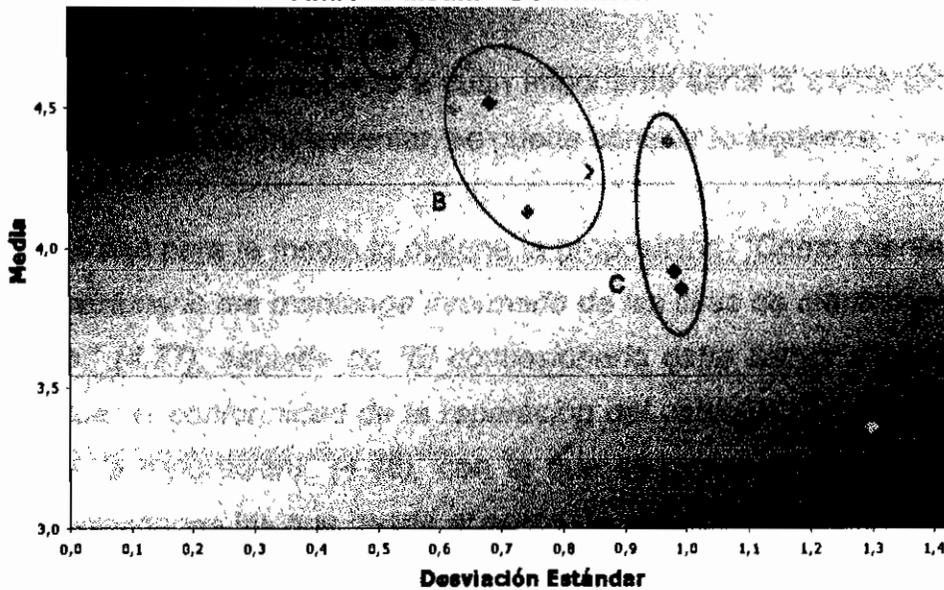
Para mejorar el análisis de las preferencias de los clientes, se presenta un gráfico que muestra la dispersión y la media, mediante este gráfico se puede clasificar las proposiciones que representan mayor importancia para los clientes, así se logran hacer 4 grupos claramente diferenciados: A) Alta media y Baja Dispersión (*“Considero importante que se me haga conocedor(a) de las Ofertas que ofrece el concesionario, tanto en accesorios como en servicios.”*,

Como cliente espero que el concesionario me mantenga informado de las citas de mantenimiento de mi vehículo.”); B) Media Semi-alta (“El concesionario debe informarme de la fecha para la Renovación del seguro de mi vehículo.”, “Como cliente me gustaría que el concesionario se comunice conmigo para ofrecermela renovación de mi vehículo informándome valor actual de reventa del vehículo.”, “Considero una excelente iniciativa que me llamen para promocionarme ofertas para el Reacondicionamiento de mi vehículo.”, “Las cartas de agradecimiento por compras y uso de los servicios del taller, muestran que el concesionario se preocupa por los clientes.”, “Las cartas de agradecimiento por compras y uso de los servicios del taller, muestran que el concesionario se preocupa por los clientes.”, “El concesionario debe llamar a sus clientes para averiguar la conformidad de la reparación del vehículo (llamada 72 horas después de la reparación)”, “Al momento de comprar un carro nuevo me gustaría que me den un paquete de promociones tanto en accesorios como en servicios.”); C) Dispersión Semi-alta (“Para promover la fidelidad de los clientes el concesionario debe premiar a sus clientes frecuentes”, “Como cliente, considero importante el hecho que el concesionario posea un canal mediante el cual pueda obtener información de manera oportuna y personalizada.”, “El concesionario debe mostrar interés por las condiciones tanto del vehículo como del dueño, mediante llamadas periódicas”), y D) Alta Dispersión y Baja Media (“Como cliente yo espero que el concesionario se acuerde del cumpleaños de mi vehículo.”).

Proposición	Estimadores Estadísticos							
	Media	Mediana	Moda	Desviación Estándar	Varianza	Sesgo	Mínimo	Máximo
"Como cliente, considero importante el hecho que el concesionario posea un canal mediante el cual pueda obtener información de manera oportuna y personalizada."	3,92	4	4	0,98	0,96	-0,73	1	5
"Como cliente yo espero que el concesionario se acuerde del cumpleaños de mi vehículo."	3,36	3	3	1,30	1,69	-0,25	1	5
"Considero importante que se me haga conocedor(a) de las Ofertas que ofrece el concesionario, tanto en accesorios como en servicios."	4,72	5	5	0,51	0,26	-1,69	3	5
"El concesionario debe informarme de la fecha para la Renovación de seguro de mi vehículo."	4,27	5	5	0,84	0,70	-0,81	1	5
"Como cliente me gustaría que el concesionario se comunique conmigo para ofrecerme la renovación de mi vehículo informándome valor actual de reventa del vehículo."	4,21	4	5	0,83	0,70	-0,61	2	5
"Considero una excelente iniciativa que me llamen para promocionarme ofertas para el Reacondicionamiento de mi vehículo."	4,27	4	5	0,78	0,60	-0,68	2	5

Proposición	Estimadores Estadísticos							
	Media	Mediana	Moda	Desviación Estándar	Varianza	Sesgo	Mínimo	Máximo
"Las cartas de agradecimiento por compras y uso de los servicios del taller, muestran que el concesionario se preocupa por los clientes."	4,13	4	4	0,74	0,55	-0,49	2	5
"El concesionario debe mostrar interés por las condiciones tanto del vehículo como del dueño, mediante llamadas periódicas"	3,86	4	4	0,99	0,99	-0,45	1	5
"El concesionario debe llamar a sus clientes para averiguar la conformidad de la reparación del vehículo (llamada 72 horas después de la reparación)"	4,50	5	5	0,63	0,39	-1,01	2	5
"Al momento de comprar un carro nuevo me gustaría que me den un paquete de promociones tanto en accesorios como en servicios."	4,52	5	5	0,68	0,47	-1,20	2	5
"Como cliente espero que el concesionario me mantenga informado de las citas de mantenimiento de mi vehículo."	4,73	5	5	0,52	0,27	-1,81	3	5
"Para promover la fidelidad del los clientes el concesionario debe premiar a sus clientes frecuentes"	4,38	5	5	0,97	0,95	-1,66	1	5

Gráfico # 8
Análisis Media – Desviación



◆“Como cliente, considero importante el hecho que el concesionario posea un canal mediante el cual pueda obtener información de manera oportuna y personalizada”

◆“Como cliente yo espero que el concesionario se acuerde del cumpleaños de mi vehículo”

◆“Considero importante que se me haga conocedor(a) de las Ofertas que ofrece el concesionario, tanto en accesorios como en servicios”

◆“El concesionario debe informarme de la fecha para la Renovación del seguro de mi vehículo”

“Como cliente me gustaría que el concesionario se comunice conmigo para ofrecermela renovación de mi vehículo informándome el valor actual de reventa del vehículo”

◆“Las cartas de agradecimiento por compras y uso de los servicios del taller, muestran que el concesionario se preocupa por los clientes”

◆“El concesionario debe mostrar interés por las condiciones tanto del vehículo como del dueño, mediante llamadas periódicas”

“El concesionario debe llamar a sus clientes para averiguar la conformidad de la reparación del vehículo (llamada 72 horas después de la reparación)”

◆“Al momento de comprar un carro nuevo me gustaría que me den un paquete de promociones tanto en accesorios como en servicios”

◆“Como cliente espero que el concesionario me mantenga informado de las citas de mantenimiento de mi vehículo”

◆“Para promover la fidelidad de los clientes, el concesionario debe premiar a sus clientes frecuentes”

Elaborado por: Ing. Fabián Ponce P., Ing. Rosa Tapia A.

Fuente: Voz de Clientes del Concesionario Automotriz (Año 2008)

4.5 IMPORTANCIA DE LA EXISTENCIA DEL SERVICIO

Al evaluar los resultados respecto a cuan importante sería la existencia de los servicios que se planea implementar, se puede concluir lo siguiente:

El valor más alto para la media lo obtiene la proposición *“Como cliente espero que el concesionario me mantenga informado de las citas de mantenimiento de mi vehículo.”* (4.77); seguida de *“El concesionario debe llamar a sus clientes para averiguar la conformidad de la reparación del vehículo (llamada 72 horas después de la reparación)”* (4.48), con lo que se puede interpretar que son estas dos actividades las que desde el punto de vista del cliente son de mayor importancia y las que mayor valoraría si de parte del concesionario, de la misma manera, los valores de media bajos los obtiene la proposición *“Como cliente yo espero que el concesionario se acuerde del cumpleaños de mi vehículo.”*, interpretándose de que al cliente poco le interesaría que se el concesionario se acuerde del aniversario/cumpleaños de su vehículo.

Al analizar los valores de la dispersión se tiene resultados similares a los que se lograron obtener con la media pero en sentido contrario, la proporción con menos dispersión la obtiene *“Como cliente espero que el concesionario me mantenga informado de las citas de mantenimiento de mi vehículo.”* (0.45), y la proposición con mayor dispersión (1.15) *“Como cliente yo espero que el concesionario se acuerde del cumpleaños de mi vehículo.”*

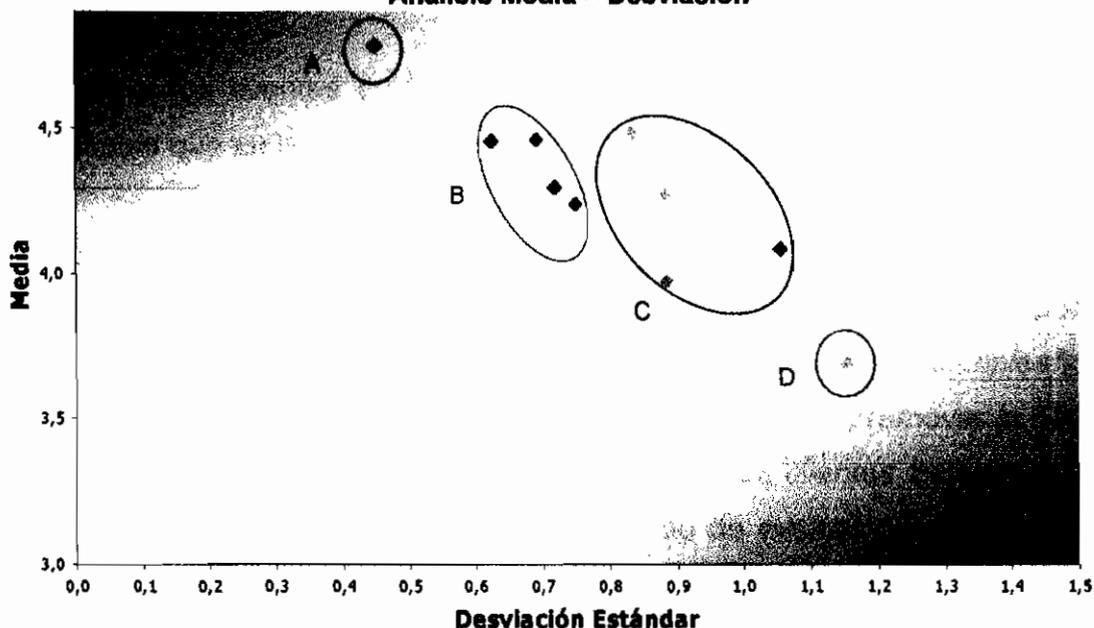
Lo antes mencionado se puede apreciar de mejor manera en el gráfico que compara la media vs. la desviación, logrando formar cuatro grupos claramente diferenciados; A) Alta media y Baja dispersión (*“Como cliente espero que el concesionario me mantenga informado de las citas de mantenimiento de mi vehículo.”*); B) Media Semi-alta; C) Desviación Semi-alta (*“Para promover la fidelidad del los clientes el concesionario debe premiar a sus clientes frecuentes”, “Las cartas de agradecimiento por compras y uso de los servicios del taller, muestran que el concesionario se preocupa por los clientes.”*, *“El concesionario debe mostrar interés por las condiciones tanto del vehículo como*

del dueño, mediante llamadas periódicas”, “El concesionario debe llamar a sus clientes para averiguar la conformidad de la reparación del vehículo (llamada 72 horas después de la reparación)” ; y D) Baja Media y Alta Dispersión (“Como cliente yo espero que el concesionario se acuerde del cumpleaños de mi vehículo.”).

Proposición	Estimadores Estadísticos									
	Media	Mediana	Moda	Desviación Estándar	Varianza	Seeso	Mínimo	Máximo		
"Como cliente, considero importante el hecho que el concesionario posea un canal mediante el cual pueda obtener información de manera oportuna y personalizada."	4,45	5	5	0,62	0,39	-0,69	3	5		
"Como cliente yo espero que el concesionario se acuerde del cumpleaños de mi vehículo."	3,69	4	4	1,15	1,33	-0,73	1	5		
"Considero importante que se me haga conocedor(a) de las Ofertas que ofrece el concesionario, tanto en accesorios como en servicios."	4,23	4	5	0,75	0,56	-0,41	3	5		
"El concesionario debe informarme de la fecha para la Renovación de seguro de mi vehículo."	4,30	4	4	0,72	0,51	-0,92	1	5		
"Como cliente me gustaría que el concesionario se comuniqué conmigo para ofrecermé la renovación de mi vehículo informándome valor actual de reventa del vehículo."	4,38	5	5	0,73	0,53	-0,74	3	5		
"Considero una excelente iniciativa que me llamen para promocionarme ofertas para el Reacondicionamiento de mi vehículo."	4,16	4	4	0,73	0,53	-0,46	2	5		

Proposición	Estimadores Estadísticos							
	Media	Mediana	Moda	Desviación Estándar	Varianza	Sesgo	Mínimo	Máximo
"Las cartas de agradecimiento por compras y uso de los servicios del taller, muestran que el concesionario se preocupa por los clientes."	3,97	4	4	0,89	0,78	-0,67	2	5
"El concesionario debe mostrar interés por las condiciones tanto del vehículo como del dueño, mediante llamadas periódicas "	4,08	4	5	1,06	1,11	-1,28	1	5
"El concesionario debe llamar a sus clientes para averiguar la conformidad de la reparación del vehículo (llamada 72 horas después de la reparación)"	4,48	5	5	0,83	0,69	-1,84	2	5
"Al momento de comprar un carro nuevo me gustaría que me den un paquete de promociones tanto en accesorios como en servicios."	4,46	5	5	0,69	0,48	-1,02	2	5
"Como cliente espero que el concesionario me mantenga informado de las citas de mantenimiento de mi vehículo."	4,77	5	5	0,45	0,20	-0,89	4	6
"Para promover la fidelidad del los clientes el concesionario debe premiar a sus clientes frecuentes"	4,26	4	5	0,88	0,78	-1,16	1	5

Gráfico # 9
Análisis Media - Desviación



◆ "Como cliente, considero importante el hecho que el concesionario posea un canal mediante el cual pueda obtener información de manera oportuna y personalizada"

◆ "Como cliente yo espero que el concesionario se acuerde del cumpleaños de mi vehículo"

◆ "Considero importante que se me haga conocedor(a) de las Ofertas que ofrece el concesionario, tanto en accesorios como en servicios"

◆ "El concesionario debe informarme de la fecha para la Renovación del seguro de mi vehículo"

"Como cliente me gustaría que el concesionario se comunique conmigo para ofrecerme la renovación de mi vehículo informándome el valor actual de reventa del vehículo"

◆ "Las cartas de agradecimiento por compras y uso de los servicios del taller, muestran que el concesionario se preocupa por los clientes"

◆ "El concesionario debe mostrar interés por las condiciones tanto del vehículo como del dueño, mediante llamadas periódicas"

"El concesionario debe llamar a sus clientes para averiguar la conformidad de la reparación del vehículo (llamada 72 horas después de la reparación)"

◆ "Al momento de comprar un carro nuevo me gustaría que me den un paquete de promociones tanto en accesorios como en servicios"

◆ "Como cliente espero que el concesionario me mantenga informado de las citas de mantenimiento de mi vehículo"

◆ "Para promover la fidelidad de los clientes, el concesionario debe premiar a sus clientes frecuentes"

Elaborado por: Ing. Fabián Ponce P., Ing. Rosa Tapia A.

Fuente: Voz de Clientes del Concesionario Automotriz (Año 2008)

4.6 COMO LO HACE LA COMPETENCIA

Se pidió a los clientes evaluar la gestión de la competencia respecto a las propuestas que se les plantea, obteniéndose los siguientes resultados:

En su mayor parte, los valores de la media para cada una de las proposiciones planteadas están alrededor de 3, el valor más bajo lo obtiene la proposición *“Como cliente yo espero que el concesionario se acuerde del cumpleaños de mi vehículo”* (3.38), el más alto valor corresponde a *“Para promover la fidelidad del los clientes el concesionario debe premiar a sus clientes frecuentes”*, éste valor es superior al que se obtuvo al momento de evaluar al concesionario lo que muestra una debilidad.

Analizando las desviaciones se determina que en comparación con los casos anteriores (concesionario e importancia), el valor más bajo lo obtiene la proposición *“Considero una excelente iniciativa que me llamen para promocionarme ofertas para el Reacondicionamiento de mi vehículo”* (0.77), mientras que quien obtiene mayor dispersión es *“El concesionario debe informarme de la fecha para la Renovación de seguro de mi vehículo”* (1.05)

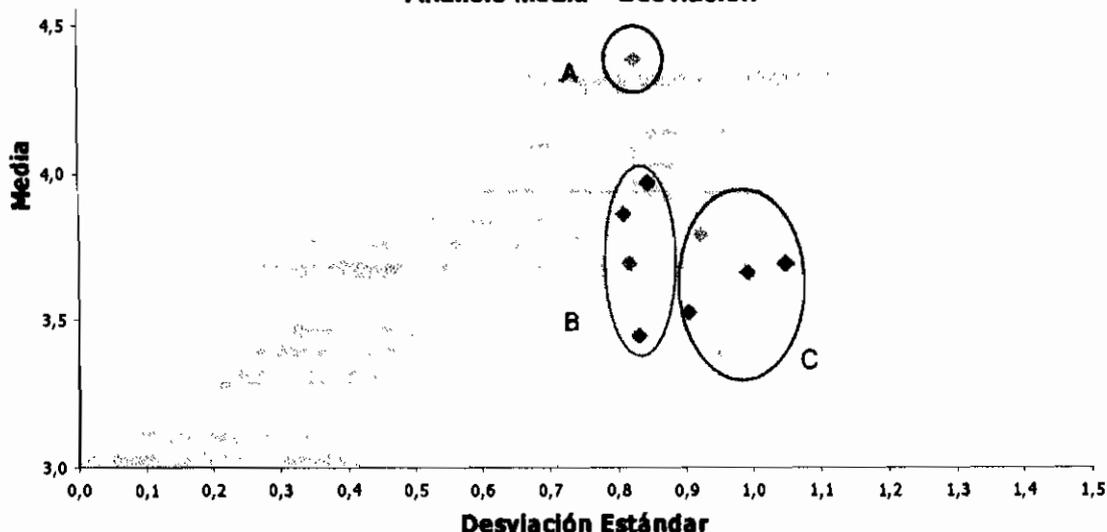
De manera gráfica se muestra la formación de tres grupos, A) Alta Media (*“Para promover la fidelidad del los clientes el concesionario debe premiar a sus clientes frecuentes”*); B) Dispersión Semi-alta (*“Como cliente espero que el concesionario me mantenga informado de las citas de mantenimiento de mi vehículo.”*, *“Al momento de comprar un carro nuevo me gustaría que me den un paquete de promociones ...”*, *“El concesionario debe mostrar interés por las condiciones tanto del vehículo como del dueño, mediante llamadas periódicas”*, *“Las cartas de agradecimiento por compras y uso de los servicios de taller, muestran que el concesionario se preocupa por los clientes”*); y C) Dispersión Alta (*“El concesionario debe llamar a sus clientes para averiguar la conformidad de la reparación del vehículo”*, *“Considero una excelente iniciativa que me llamen para promocionarme ofertas para el Reacondicionamiento de mi vehículo.”*, *“Como cliente me gustaría que el concesionario se comuniquen*

conmigo para ofrecerme la renovación de mi vehículo informándome ...”, “El concesionario debe informarme de la fecha para la Renovación de seguro de mi vehículo.”, Considero importante que se me haga conocedor(a) de las Ofertas que ofrece el concesionario, tanto en accesorios como en servicios.”, “Como cliente yo espero que el concesionario se acuerde del cumpleaños de mi vehículo.”, “Como cliente, considero importante el hecho que el concesionario posea un canal mediante”).

Propuesta	Estimadores Estadísticos							
	Media	Mediana	Moda	Desviación Estándar	Varianza	Sesgo	Mínimo	Máximo
"Como cliente, considero importante el hecho que el concesionario posea un canal mediante el cual pueda obtener información de manera oportuna y personalizada."	3,53	3	3	0,91	0,82	0,10	1	5
"Como cliente yo espero que el concesionario se acuerde del cumpleaños de mi vehículo."	3,38	3	3	0,95	0,91	-0,11	1	5
"Considero importante que se me haga conocedor(a) de las Ofertas que ofrece el concesionario, tanto en accesorios como en servicios."	3,66	4	3	0,99	0,99	-0,10	1	5
"El concesionario debe informarme de la fecha para la Renovación de seguro de mi vehículo."	3,69	4	3	1,05	1,10	-0,05	1	7
"Como cliente me gustaría que el concesionario se comunique conmigo para ofrecerme la renovación de mi vehículo informándome valor actual de reventa del vehículo."	3,69	4	3	0,92	0,85	-0,12	1	5
"Considero una excelente iniciativa que me llamen para promocionarme ofertas para el Reacondicionamiento de mi vehículo."	3,77	4	3	0,77	0,60	0,43	3	5

Propuesta	Estimadores Estadísticos							
	Media	Mediana	Moda	Desviación Estándar	Varianza	Sesgo	Mínimo	Máximo
"Las cartas de agradecimiento por compras y uso de los servicios del taller, muestran que el concesionario se preocupa por los clientes."	3,69	3	3	0,82	0,67	0,35	1	5
"El concesionario debe mostrar interés por las condiciones tanto del vehículo como del dueño, mediante llamadas periódicas "	3,45	3	3	0,83	0,69	0,34	2	5
"El concesionario debe llamar a sus clientes para averiguar la conformidad de la reparación del vehículo (llamada 72 horas después de la reparación)"	3,79	4	3	0,92	0,85	0,05	1	7
"Al momento de comprar un carro nuevo me gustaría que me den un paquete de promociones tanto en accesorios como en servicios."	3,86	4	3	0,81	0,66	0,27	3	5
"Como cliente espero que el concesionario me mantenga informado de las citas de mantenimiento de mi vehículo."	3,97	4	4	0,85	0,71	-0,19	1	5
"Para promover la fidelidad del los clientes el concesionario debe premiar a sus clientes frecuentes"	4,36	5	5	0,83	0,68	-0,82	3	5

Gráfico # 10
Análisis Media - Desviación



◆ "Como cliente, considero importante el hecho que el concesionario posea un canal mediante el cual pueda obtener información de manera oportuna y personalizada"

✦ "Como cliente yo espero que el concesionario se acuerde del cumpleaños de mi vehículo"

◆ "Considero importante que se me haga conocedor(a) de las Ofertas que ofrece el concesionario, tanto en accesorios como en servicios"

◆ "El concesionario debe informarme de la fecha para la Renovación del seguro de mi vehículo"

"Como cliente me gustaría que el concesionario se comunique conmigo para ofrecermela renovación de mi vehículo informándome el valor actual de reventa del vehículo"

◆ "Las cartas de agradecimiento por compras y uso de los servicios del taller, muestran que el concesionario se preocupa por los clientes"

◆ "El concesionario debe mostrar interés por las condiciones tanto del vehículo como del dueño, mediante llamadas periódicas"

"El concesionario debe llamar a sus clientes para averiguar la conformidad de la reparación del vehículo (llamada 72 horas después de la reparación)"

◆ "Al momento de comprar un carro nuevo me gustaría que me den un paquete de promociones tanto en accesorios como en servicios"

◆ "Como cliente espero que el concesionario me mantenga informado de las citas de mantenimiento de mi vehículo"

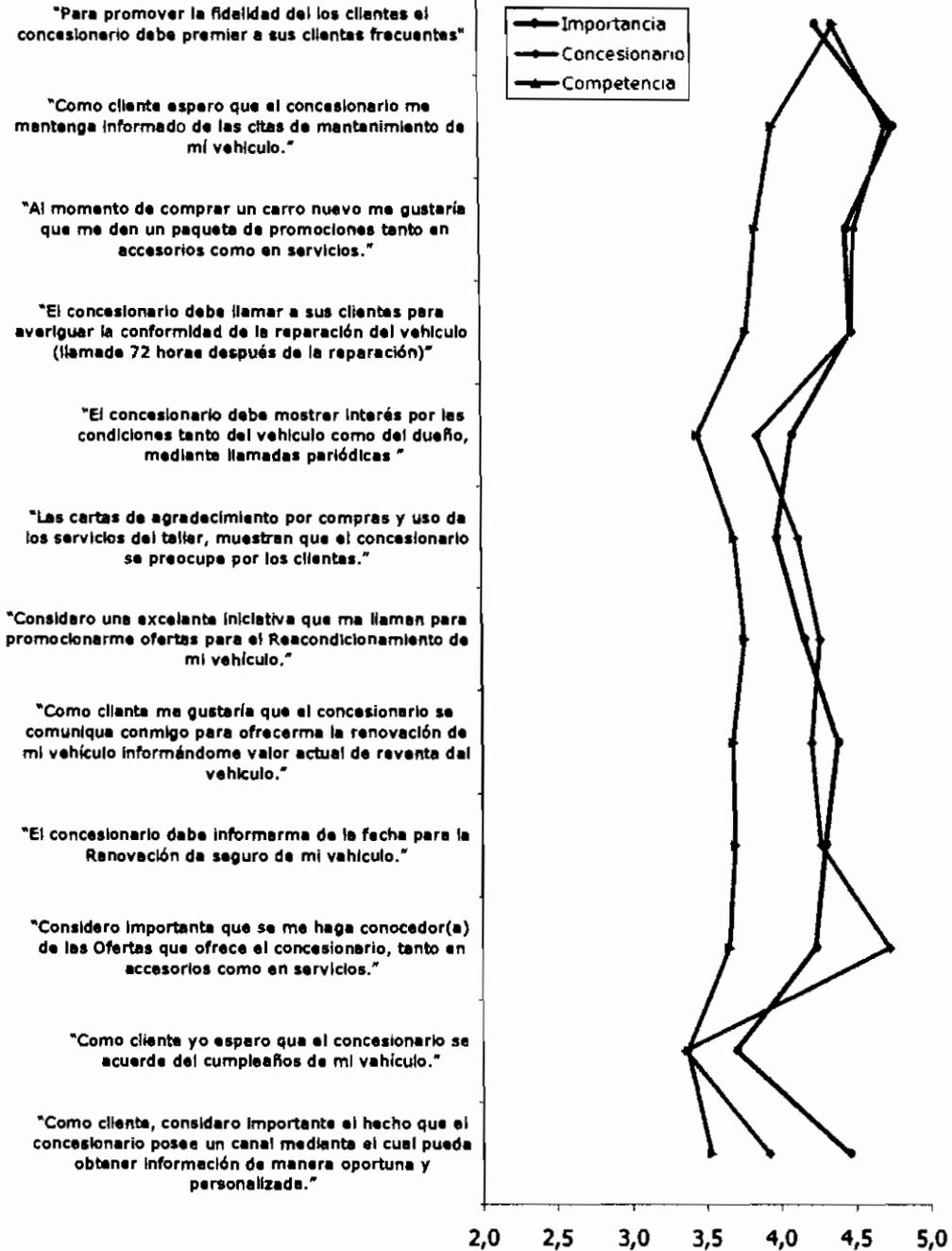
✦ "Para promover la fidelidad de los clientes, el concesionario debe premiar a sus clientes frecuentes"

Elaborado por: Ing. Fabián Ponce P., Ing. Rosa Tapia A.

Fuente: Voz de Clientes del Concesionario Automotriz (Año 2008)

4.7 ANÁLISIS COMPARATIVO (IMPORTANCIA CONCESIONARIO VS. COMPETENCIA)

Gráfico # 11



Elaborado por: Ing. Fabián Ponce P., Ing. Rosa Tapia A.
Fuente: Voz de Clientes del Concesionario Automotriz (Año 2008)

Para apreciar de mejor manera, las calificaciones medias proporcionadas por los clientes al evaluar tanto la Importancia, Concesionario y Competencia, se aprecia que la competencia no logra igualar al concesionario salvo dos proposiciones (*"Para promover la fidelidad del los clientes el concesionario debe premiar a sus clientes frecuentes";* y *"Como cliente yo espero que el concesionario se acuerde del cumpleaños de mi vehículo."*).

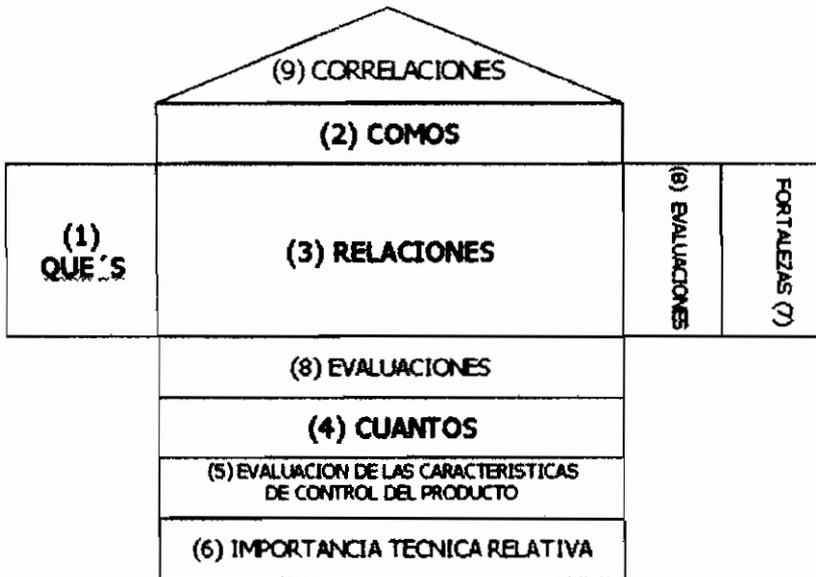
No así al comparar los valores medios de Importancia y Concesionario, en lo que respecta a Importancia el cliente considera elemental algunos aspectos, pero al preguntarle si desea que el concesionario los implemente su calificación es baja, esto se debe a que los clientes consideran que la implementación de servicios adicionales se verá reflejado en un incremento del costo de los vehículos, y de los servicios que prestan los talleres; entre las proporciones que presentan estas características son: *"Como cliente espero que el concesionario me mantenga informado de las citas de mantenimiento de mí vehículo."*, *"Como cliente, considero importante el hecho que el concesionario posea un canal mediante el cual pueda obtener información de manera oportuna y personalizada."*, *"Como cliente yo espero que el concesionario se acuerde del cumpleaños de mi vehículo."*, *"Como cliente me gustaría que el concesionario se comuniqué conmigo para ofrecermé la renovación de mi vehículo informándome valor actual de reventa del vehículo."*, *"El concesionario debe mostrar interés por las condiciones tanto del vehículo como del dueño, mediante llamadas periódicas "*.

4.8 DESARROLLO DE LA CASA DE LA CALIDAD

La Casa de la Calidad es una técnica por medio de la cual se identifican los requisitos o la voz del consumidor y se traducen de manera horizontal a los requerimientos técnicos y acciones específicas a través de las diferentes áreas de la organización, con lo que se asegura que las necesidades del consumidor sean satisfechas.

Lo que se pretende lograr con la aplicación de esta herramienta técnica es el de planear el desarrollo e implementación del CRM en el Concesionario, en base al análisis de los requerimientos y expectativas del cliente, de modo que éstas sean trasladadas a las áreas responsables que harán factible la implementación del CRM.

Con el análisis conjunto de los requerimientos del cliente y de las áreas encargadas de la implementación se logra desarrollar un plan de acción con el que se empieza a implementar lo que el cliente considera prioritario involucrando a las diferentes áreas relacionadas.



Que's

Se define a los que's como la información que es proporcionada por el cliente

Como's

Los como's son definidos como la información proporcionada por la empresa (áreas involucradas).

Son las formas que la compañía propone para solucionar los requerimientos del consumidor.

Los como's son evaluados gráficamente de la siguiente manera:

- **Máximo o mayor es mejor (↑).**- Característica que puede utilizar su valor máximo permitido.
- **Mínimo o menor es mejor (↓).**- Característica que puede utilizar su valor mínimo permitido.

- **Objetivo o nominal es mejor (O).**- Característica que utilizará un valor específico.

Relaciones

Para analizar la relación entre los Que's y los Como's, se evalúa a cada Que con cada Como, proporcionándole tres valores posibles de acuerdo al nivel de relación existente: 5) Fuerte; 3) Media; y 1) Débil.

Cuanto's

Son en lo posible, medidas objetivas proporcionadas por expertos que definen los valores obtenidos para los Como's.

Además contiene:

- **Dificultad técnica.**- Grado de dificultad para realizar el Como.
- **Indicador de medición.**- Medida de Evaluación del Cuanto.
- **Estándar industrial.**- Lo establecido por la ley o norma de la medida del indicador.
- **Información de la organización.**- Indicador de la empresa respecto al Cuanto.
- **Información de la competencia.**- Indicador de la competencia respecto al Cuanto.

Evaluaciones

Análisis comparativo Empresa Vs. Competencia, tanto en los Como's y Que's.

Fortalezas

Son los puntos en los cuales los clientes evaluaron de mejor manera a la empresa que a la competencia.

Características a ser desplegadas

Se consiguen de la suma de los valores de las filas, se toman en cuenta solo aquellos valores mayores (mayores a su media).

Correlaciones (Techo)

Son evaluaciones entre los Como's, su correlación puede ser: positiva (v), en caso de que un Como ayude a la ejecución del otro; o negativa (x), en caso de que la ejecución de un Como afecte de manera inversa la ejecución de otro.

Investigación Realizada

Se entrevistaron a un total de 159 clientes (durante el mes de agosto de año 2008), de estos 65% corresponden a personas de género masculino, y 35% a personas de género femenino, el 79% de estos son casados, y en su mayor porcentaje (45%) responde habitar en la zona norte de la ciudad, el 55% restante se distribuye entre la zona centro y sur de la ciudad y fuera de ésta. En lo que corresponde a vehículos, 18% corresponden al modelo Aveo, igual porcentaje al modelo Corsa, 14% a Dmax, y el restante porcentaje para las demás marcas que ofrecen los concesionarios Chevrolet.

4.8.1 LA VOZ DEL CLIENTE (QUE'S)

La voz del cliente fue evaluada en tres escenarios diferentes:

- **Grado de Importancia.-** Representa el nivel de importancia que le da el cliente a la característica evaluada.

- **Evaluación al Concesionario.-** Representa el nivel de acuerdo por parte del cliente con que la característica evaluada sea implementada en el concesionario.
- **Competencia.-** Evaluación que le da el cliente a la competencia respecto de la característica evaluada.

La Tabla # 2 presenta los resultados conseguidos al analizar la voz del cliente, de esta manera, en lo que respecta a Grado de Importancia la característica que mayor puntuación obtiene es la que se "mantenga informado de las citas de mantenimiento del vehículo", el mismo resultado se obtiene al analizar las evaluaciones respecto al concesionario. En lo que respecta a las evaluaciones de la competencia, el mayor puntaje lo obtiene la característica relacionada con la "fidelidad de los clientes".

Cabe señalar que los valores que aparecen en cada celda corresponden al promedio obtenido de la tabulación de las entrevistas realizadas a los 159 clientes entrevistados.

Tabla # 2 (1)
Análisis de la Voz del Cliente

Clasificación	QUE'S	Grado de Importancia	Concesionario	Competencia
CRM	"Como cliente, considero importante el hecho que el concesionario posea un canal mediante el cual pueda obtener información de manera oportuna y personalizada."	4,45	3,92	3,53
Llamadas	"Considero una excelente iniciativa que me llamen para promocionarme ofertas para el Reacondicionamiento de mi vehículo."	4,16	4,27	3,77
	"Las cartas de agradecimiento por compras y uso de los servicios del taller, muestran que el concesionario se preocupa por los clientes."	3,97	4,13	3,69
	"Como cliente espero que el concesionario me mantenga informado de las citas de mantenimiento de mi vehículo."	4,77	4,73	3,97
Promociones	"Considero importante que se me haga conocedor(a) de las Ofertas que ofrece el concesionario, tanto en accesorios como en servicios."	4,23	4,72	3,66
	"Al momento de comprar un carro nuevo me gustaría que me den un paquete de promociones tanto en accesorios como en servicios."	4,46	4,52	3,86
	"Para promover la fidelidad del los clientes el concesionario debe premiar a sus clientes frecuentes"	4,26	4,38	4,38

Elaborado por: Ing. Fabián Ponce P., Ing. Rosa Tapia A.
Fuente: Voz de Clientes del Concesionario Automotriz (Año 2008)

Tabla # 2 (2)
Análisis de la Voz del Cliente

Clasificación	QUE'S	Grado de Importancia	Concesionario	Competencia
Servicio personalizado	"Como cliente yo espero que el concesionario se acuerde del cumpleaños de mi vehículo."	3,69	3,36	3,38
	"El concesionario debe informarme de la fecha para la Renovación de seguro de mi vehículo."	4,30	4,27	3,69
	"Como cliente me gustaría que el concesionario se comuniqué conmigo para ofrecermé la renovación de mi vehículo informándome valor actual de reventa del vehículo."	4,38	4,21	3,69
	"El concesionario debe mostrar interés por las condiciones tanto del vehículo como del dueño, mediante llamadas periódicas "	4,08	3,86	3,45
	"El concesionario debe llamar a sus clientes para averiguar la conformidad de la reparación del vehículo (llamada 72 horas después de la reparación)"	4,48	4,50	3,79

Elaborado por: Ing. Fabián Ponce P., Ing. Rosa Tapia A.
Fuente: Voz de Clientes del Concesionario Automotriz (Año 2008)

4.8.2 DETERMINACIÓN DE LOS COMO'S

Para poder determinar el modo de satisfacer al cliente, se realizaron sesiones de "brainstorming", brindando una opción de mejora para cada uno de los requerimientos de los clientes. La sesión fue presidida por nuestra representante de Talleres Anglo.

Al igual que los QUE'S, los COMO'S también fueron agrupados en base a la afinidad que estos poseen.

Tabla # 3
Determinación de los COMO'S

Marketing CRM	Implementación de CRM
	Agendamiento de citas mediante llamadas a clientes
	Llamadas para ofrecer promociones y servicios
	Llamadas para saber estado del vehículo
	Llamadas / Cartas de agradecimiento (uso de taller, compra de vehículos nuevos, repuestos)
	Envío de promociones mediante e-mail
	Implementar un portar web interactivo CRM-Cliente
	Programa de fidelización de clientes
	Promocionar eventos para nuevos dueños de vehículos
Procesos	Establecer procedimientos CRM
	Establecer política de llamadas
Sistemas	Integrar todos los sistemas que manejen información de los clientes al CRM
Desarrollo	Capacitación del Personal en manejo del CRM

Elaborado por: Ing. Fabián Ponce P., Ing. Rosa Tapia A.

Fuente: Voz de Clientes del Concesionario Automotriz (Año 2008)

Seguido de la clasificación, se analizó la factibilidad de implementación de cada uno de los COMO'S definidos.

Luego de establecidos los COMO'S (estrategias para mejorar los QUE'S), se realizó una correlación entre cada uno de ellos, (V si los COMO'S están relacionados positivamente, X si la relación es negativa y O si no existe relación alguna), esto se consigue del análisis del techo de la calidad (correlación entre cada uno de los COMO'S)

De este análisis se logra determinar que:

- La implementación del CRM es el pilar fundamental para mejorar las relaciones con los clientes, además que es parte del plan estratégico que General Motors envía a cada uno de los concesionarios Chevrolet (este plan estratégico debe estar cumplido al 2010).

- La integración de todos los sistemas que se manejan en el concesionario es parte fundamental del proceso una vez que se inicie la implementación del sistema.
- La creación de un Call-Center, lugar del que se realizarán las llamadas, así como también la creación del área de marketing la misma que tendrá entre otras competencias el manejo del Call-Center, así como de otras áreas que actualmente se tercerizan (Manejo de encuestas de opinión entre otros).
- La capacitación del personal sirve de soporte para poder llevar a cabo otros proyectos tales como la implementación de nuevos servicios y los procesos de control de calidad propios del sistema.
- Oportunidades de mejora relacionadas con el Control de Calidad:
 - Establecer Políticas, procesos y procedimientos.
 - Seguimiento de Indicadores de Gestión, relacionados con el manejo adecuado del CRM.

4.8.3 RELACIÓN DE LAS OPORTUNIDADES DE MEJORA CON LOS REQUERIMIENTOS DE LOS CLIENTES. (QUE'S VS. COMO'S)

Para determinar las oportunidades de mejora que harán que los requisitos de los clientes sean cumplidos se desarrolló la Matriz de Iteraciones, la que determina en qué nivel, las oportunidades de mejora ayudan a que sean cumplidos los requisitos de los clientes (las evaluaciones 1-Bajo; 3-Medio; y 5-Alta).

Gráfico # 12
Relación de las Oportunidades de Mejora

PRIMARIOS	SECUNDARIOS	TERCIARIOS	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	
CRM del Concesionario	Oferta	"Como cliente, quisiera que el concesionario me informe sobre las promociones que ofrece para el mantenimiento de mi vehículo."	3						3			3		3	3	
	Mantenimiento	"Cuando voy al concesionario a comprar un carro nuevo me gustaría que me den un paquete de mantenimiento para el vehículo."	3				1		3			3		3		
		"Los costos de mantenimiento por compra y uso de los servicios del taller, muestran que el concesionario es caro para los clientes."				1				3						3
	Promociones	"Como cliente quiero que el concesionario me mantenga informado de las ofertas de mantenimiento de mi vehículo."	3						3						3	3
		"Considero importante que se me haga conocer (a) de las Ofertas que ofrece el concesionario, tanto en accesorios como en servicios."	1			3			3						3	3
		"Al momento de comprar un carro nuevo me gustaría que me den un paquete de promociones tanto en accesorios como en servicios."						3	1			3	3			
	Servicio personalizado	"Para promover la fidelidad del los clientes el concesionario debe crear a sus clientes frecuentes"	1								3	1			3	1
		"Como cliente yo espero que el concesionario se acuerde del cumpleaños de mi vehículo."	3					3		3			3	3	3	1
		"El concesionario debe informarme de la fecha para la renovación de seguro de mi vehículo."	3							3			3	3	3	1
		"Como cliente me gustaría que el concesionario se contacte conmigo para ofrecermela renovación de mi vehículo informándome valor actual de reserva del vehículo."	3					1		1	3	3		3	3	1
		"El concesionario debe ofrecer ayuda por las condiciones técnicas del vehículo como del diseño, mantener fechas periódicas"	1					1		2	1		1	1	1	1
	"El concesionario debe tener a sus clientes para entregar la conformidad de la reparación del vehículo (llamada 72 horas después de la reparación)"	1					1	3		1	3	3	1	1	1	

Elaborado por: Ing. Fabián Ponce P., Ing. Rosa Tapia A.
Fuente: Voz de Clientes del Concesionario Automotriz (Año 2008)

4.8.4 FACTIBILIDAD DE REALIZAR EL COMO

Para poder determinar la factibilidad de realización de las oportunidades de mejora (Como's), se analiza la dificultad técnica que tendría la compañía para la implementación, el indicador de medición con el cual será evaluado, así como también el estándar industrial, el nivel actual del indicador en la empresa y el nivel del indicador que maneja la competencia.

Los datos presentados respecto al estándar industrial representan el nivel óptimo con el cual la GM (General Motors) desea que sean cumplidos los indicadores, y los datos de indicadores de la competencia corresponden a los indicadores proporcionados periódicamente por la GM respecto a como está la industria (promedio de todos los concesionarios). Ver Tabla # 4.

Tabla # 4
Factibilidad del COMO

		Dificultad Técnica	Indicador de Medición	Estándar Industrial	Inform. de la CIA	Inform. de la Compet.
Marketing - CRM	Implementación de CRM	4	% de Implementación	75%	20%	30%
	Agendamiento de citas mediante llamadas a clientes	3	% de Clientes atendidos sin agendar	10%	70%	50%
	Llamadas para ofrecer promociones y servicios	2	% de llamadas efectivas (ofrecer promociones y servicios)	20%	0%	10%
	Llamadas para saber el estado del vehículo	2	% de clientes no llamados	30%	60%	60%
	Llamadas/Cartas de Agradecimiento (uso de taller, compra de veh. nuevos, repuestos)	2	% de clientes que no recibieron cartas de agradecimiento	50%	70%	85%
	Envío de Promociones mediante e-mail	1	# de clientes en base de datos con e-mail	*	*	*
	Implementar Portal Web Interactivo CRM-Cliente	4	% de Implementación	80%	40%	40%
	Programa Fidelización de clientes	3	% de Implementación	80%	20%	30%
	Promocionar eventos para nuevos dueños de vehículos	3	% de concurrencia de clientes	*	*	*
Procesos	Establecer procedimientos CRM	2	% de Implementación	100%	30%	30%
	Establecer política de llamadas	2	% de Cumplimiento da Política	100%	50%	50%
Sistemas	Integrar Sistemas que manejen información de los clientes al CRM	4	% de Integración	100%	20%	40%
Desarrollo	Capacitación Personal en manejo de CRM	3	Cumplimiento del Plan de Capacitación	100%	60%	70%

Elaborado por: Ing. Fabián Ponce P., Ing. Rosa Tapia A.
Fuente: Voz de Clientes del Concesionario Automotriz (Año 2008)

En base a lo analizado, la Casa de Calidad Inicial se la puede apreciar de mejor manera en el Anexo # 2.

4.8.5 REDUCCIÓN POR IMPORTANCIA

QUE'S

La primera reducción de los QUE'S, se da en base al Grado de Importancia (G.I.), con la ayuda del análisis estadístico que establece el grado de importancia promedio en 4.36, se toman en cuenta solo aquellas características cuyas calificaciones son mayores al valor promedio señalado.

Tabla # 5
Reducción de los QUE'S en base a su Grado de Importancia

PRIMARIOS	SECUNDARIOS	TERCIARIOS	G. I.	R	
CRM del Concesionario	CRM	"Como cliente, considero importante el hecho que el concesionario posea un canal mediante el cual pueda obtener información de manera oportuna y personalizada"	4.45	®	
	Llamadas	"Como cliente espero que el concesionario me mantenga informado de las citas de mantenimiento de mi vehículo"	4.77	®	
	Promociones	"Al momento de comprar un carro nuevo, me gustaría que me den un paquete de promociones tanto en accesorios como en servicios"	4.46	®	
	Servicio Personalizado		"El concesionario debe informarme de la fecha para la renovación del seguro de mi vehículo"	4.30	®
			"Como cliente me gustaría que el concesionario se comuniqué conmigo para ofrecerme la renovación de mi vehículo informándome el valor actual de reventa del vehículo"	4.38	®
			"El concesionario debe llamar a sus clientes para averiguar la conformidad de la reparación del vehículo (llamada 72 horas después de la reparación)"	4.48	®

Elaborado por: Ing. Fabián Ponce P., Ing. Rosa Tapia A.
Fuente: Voz de Clientes del Concesionario Automotriz (Año 2008)

Para la siguiente reducción, se basa en las calificaciones promocionadas para el Concesionario y para la Competencia, tomando únicamente aquellas características en las cuales el Concesionario haya obtenido mayores calificaciones que la Competencia, estas características son llamadas Fortalezas, ya que son las que tienen mayor importancia para el Cliente y en las que el Concesionario está mejor posicionado frente a la competencia.

El primer paso redujo los QUE'S de 12 definidos inicialmente a 6, el paso siguiente redujo una característica adicional, lo que deja como resultado solo 5 QUE'S. Ver Tabla # 6.

Tabla # 6
Reducción de los QUE'S en base al Concesionario y Competencia

PRIMARIOS	SECUNDARIOS	TERCIARIOS	G. I.	R	Conces.	Comp.	3	4	Fortal.
CRM del Concesionario	Llamadas	"Como cliente espero que el concesionario me mantenga informado de las citas de mantenimiento de mi vehículo"	4.77	®	4.73	3.97	⊘	☺	◆
	Promociones	"Al momento de comprar un carro nuevo, me gustaría que me den un paquete de promociones tanto en accesorios como en servicios"	4.46	®	4.52	3.86	⊘	☺	◆
	Servicio Personalizado	"El concesionario debe informarme de la fecha para la renovación del seguro de mi vehículo"	4.30	®	4.27	3.69	⊘	☺	◆
		"Como cliente me gustaría que el concesionario se comunique conmigo para ofrecermela renovación de mi vehículo informándome el valor actual de reventa del vehículo"	4.38	®	4.21	3.69	⊘	☺	◆
		"El concesionario debe llamar a clientes para averiguar conformidad de la reparación del vehículo (llamada 72 horas después de la reparación)"	4.48	®	4.50	3.79	⊘	☺	◆

Elaborado por: Ing. Fabián Ponce P., Ing. Rosa Tapia A.
Fuente: Voz de Clientes del Concesionario Automotriz (Año 2008)

COMO'S

Los COMO'S (Propuestas de Mejora a Implementar) seleccionados son resultado de la evaluación entre los QUE'S y los COMO'S (se eligen aquellas propuestas de mejora que ayudan a dar la mejor solución a las características).

Inicialmente fueron propuestos un total de 13 mejoras para los 12 QUE'S, de las que luego del análisis respectivo se seleccionaron seis propuestas las mismas que se detallan a continuación:

Tabla # 7
Reducción de los COMO'S

Marketing CRM	Implementación de CRM	®
	Llamadas para ofrecer promociones y servicios	®
	Implementar un portal web interactivo CRM-Cliente	®
	Programa de Fidelización de Clientes	®
Sistemas	Integrar todos los sistemas que manejen información de los clientes al CRM	®
Desarrollo	Capacitación del Personal en manejo del CRM	®

Elaborado por: Ing. Fabián Ponce P., Ing. Rosa Tapia A.
Fuente: Voz de Clientes del Concesionario Automotriz (Año 2008)

Finalmente la Casa de Calidad, una vez obtenidos los QUE'S y los COMO'S de mayor importancia y que nos proporcionarán los lineamientos para la implementación del CRM se la puede apreciar en el Anexo # 3

4.9 PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL CRM

En base a lo establecido por la Casa de Calidad, se logra construir una propuesta de 6 proyectos que ayudarán a la Implementación del CRM, cinco fueron proporcionados por la Casa de la Calidad y otro en base a los requerimientos del concesionario.

Tabla # 8
Propuesta de Implementación

<u>QUE</u>	<u>COMO</u>	<u>QUIEN</u>	<u>INICIO</u>	<u>FIN</u>
Implementación de CRM	Realizar Estudio Costo-Beneficio, para determinar Quien desarrollará la plataforma de CRM, ésta puede ser desarrollada por personal de la empresa o fuera de ésta.	Contralor	15/10/2008	30/11/2008
	Desarrollo del CRM	Contralor - Otro	15/12/2008	15/04/2009
Integrar todos los sistemas que manejen información de los clientes al CRM	Una vez que se inicie el desarrollo de la plataforma del CRM, todas las bases deben ser unificadas.	Jefe de Marketing - Otro	01/03/2009	30/04/2009
Llamadas para ofrecer promociones y servicios	Desde el Call-Center (actualmente se cuentan con espacio físico y mobiliario).	Jefe de Marketing	15/10/2008	30/11/2008
Llamadas para agendar citas de los clientes				
Implementar un portal Web interactivo CRM-Cliente	Realizar un estudio Costo-Beneficio, para determinar Quien desarrollará la plataforma de CRM, ésta puede ser desarrollada por personal de la empresa o fuera de ésta.	Contralor - Jefe de Marketing	15/01/2009	30/03/2009
Programa de fidelización de clientes	Realizar Propuesta de Implementación: Costos, Estructura, Etapas. El benchmarking es una buena opción.	Jefe de Marketing	01/10/2008	30/10/2008
Capacitación del Personal en manejo del CRM	Estudio de Necesidades de capacitación	Jefe de RRHH	01/10/2008	30/10/2008
	Desarrollo de Plan de Capacitación		01/10/2008	30/10/2008

Elaborado por: Ing. Fabián Ponce P., Ing. Rosa Tapia A.
Fuente: Voz de Clientes del Concesionario Automotriz (Año 2008)

Adicionalmente se establece la siguiente tarea a ser implementada una vez que se inicie con el call-center, que será el inicio de todo lo que será el CRM.

Tabla # 9
Propuesta de Implementación de Call-Center

<u>QUE</u>	<u>COMO</u>	<u>QUIEN</u>	<u>INICIO</u>	<u>FIN</u>
Establecer Procedimientos, y política de llamadas	Iniciar Estudio de Procesos	Coordinador de Mejoramiento	01/11/2008	30/11/2008

Elaborado por: Ing. Fabián Ponce P., Ing. Rosa Tapia A.
Fuente: Voz de Clientes del Concesionario Automotriz (Año 2008)

Dado que lo primero que se va a implementar son las llamadas, en base a un estudio de Benchmarking se propone el siguiente sistema de manejo de del call center:

El número de llamadas a realizar se detalla a continuación:

	Diaria	60
Número de llamadas que se deben realizar	Semanal	300
	Mensual	1200

Métricas de eficiencia de llamadas

100% Eficiencia	> 301	llamadas/semana
96 - 99% Eficiencia	286 - 300	llamadas/semana
90 - 95% Eficiencia	270 - 285	llamadas/semana

4.10 PRESUPUESTO

Para poder desarrollar el presupuesto del presente proyecto (propuesta de implementación de un sistema de relación con los clientes en un concesionario automotriz), se han tomado en cuenta solo dos rubros, honorarios personales y materiales, ya que son los que determinan la ejecución del mismo.

**Tabla # 10
Presupuesto**

Personal				
Ítem	Cantidad	Valor Hora	Total Horas	Total
Asesores	2	\$ 10	100	\$ 2.000
Encuestadores / Tabuladores	2	-	-	\$ 200
Movilización/Viáticos	-	-	-	\$ 500
Total Personal				\$ 2.700
Materiales				
Ítem	Cantidad	Costo Unitario / Valor Hora	Total Horas	Total
Uso Computadoras	2	\$0.50	-	\$ 400
Software Estadístico	1		-	\$ 3.500
Cartuchos Impresora	2	\$ 15	400	\$ 30
Resma de papel	2	\$ 5	-	\$ 10
Otros			-	\$ 50
Total Materiales				\$ 3.990
TOTAL				\$ 6.690

Elaborado por: Ing. Fabián Ponce P., Ing. Rosa Tapia A.

Fuente: Voz de Clientes del Concesionario Automotriz (Año 2008)

4.10.1 PERSONAL

Para el pago de los honorarios profesionales, se desprenden dos ítems, el pago por la asesoría, dos asesores con un costo hora de \$10 por 100 horas que invertidas para el desarrollo del proyecto suman \$2.000; el otro ítem corresponde a Movilización y/o Viáticos por un valor de \$500, este ítem cubre solo desplazamientos dentro de la ciudad de Guayaquil de requerirse una movilización adicional este será añadido al presupuesto.

Adicionalmente se añade el costo de personas que realizaran encuestas y sus respectivas tabulaciones (encuestas que medirá la percepción del cliente respecto a lo que espera del CRM), el presupuesto para esta actividad es \$200.

Como asesores el equipo se compromete a la aplicación de técnicas estadísticas de investigación de mercados para medir la percepción del cliente apoyados en herramientas de gestión de calidad para poder correlacionar la percepción del cliente con las estrategias de la empresa. Análisis de datos e información secundaria como estudio de casos de éxito y/o fracaso en la implementación de sistemas similares en diferentes organizaciones y benchmarking en empresas locales que han implementado sistemas similares apoyaran el desarrollo del presente proyecto.

4.10.2 MATERIALES

Los materiales a los que hace mención este rubro corresponden a los ítems corresponde al uso de computadoras, para poder costear este ítem se han estimado un total de 400 horas de uso del computador a un valor por hora de cincuenta centavos de dólar, este valor es multiplicado por dos dado que son dos las computadoras que se utilizan (una por cada asesor/consultor); el siguiente ítem corresponde a la licencia de utilización software estadístico valorado en \$3.500; los siguientes ítems corresponde a hojas de papel bond, tinta de impresión y otros como carpetas, anillados y papelería complementaria. Todos estos ítems suman la cantidad de \$3.990

En base a lo antes detallado, el presupuesto total del proyecto se estima en no menos de \$6.690

CAPÍTULO 5

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

Si se hubiesen obtenido iguales resultados en lo que respecta a la propuesta de implementación del CRM mediante otros métodos, el modelo de la Casa de la Calidad es de gran utilidad ya que recopila la opinión de los clientes en tres aspectos fundamentales para la compañía: Importancia, Evaluación de la Compañía y Evaluación de la Competencia.

Además, la propuesta realizada para la implementación ha sido negociada con los directivos del concesionario, éstos pueden modificarla de acuerdo a sus conveniencias, lo que en ella consta es lo que los clientes han determinado como lo más relevante al momento de recibir noticias del concesionario.

Del análisis estadístico realizado se destacan los siguientes aspectos importantes:

- En lo que corresponde al Concesionario, las características que obtuvieron mayor calificación por parte de los clientes son las relacionadas a que se los mantenga informado de las fechas de mantenimiento; recibir promociones en servicios y accesorios al comprar un vehículo nuevo; y la relacionada con el interés del concesionario respecto a la reparación del vehículo.

- En la Evaluación de la Importancia, el cliente destacó que sería importante un Canal de Información mediante el cual el concesionario pueda mantenerse informado con el cliente, así como también que el concesionario le ofrezca la renovación del vehículo mediante el valor de reventa de su vehículo actual.

- Para las calificaciones proporcionadas por la competencia, la característica de mayor relevancia para el cliente corresponde a un Programa de Fidelización del Cliente, seguida por la variable donde indica que ellos desean que se los mantenga informado de las fechas de mantenimiento del vehículo.

El desarrollo de la Casa de la Calidad (técnica que nos proporciona los lineamientos para el desarrollo de la propuesta de implementación del CRM) proporciona los siguientes puntos destacables:

- De un total de doce características inicialmente planteadas, mediante reducciones con base en Análisis Estadísticos y Comparativos con la Competencia, se logran cinco características que componen la base de la propuesta de implementación del CRM, estas características son:
 1. “Como cliente espero que el concesionario me mantenga informado de las citas de mantenimiento de mi vehículo.”
 2. “Al momento de comprar un carro nuevo me gustaría que me den un paquete de promociones tanto en accesorios como en servicios.”
 3. “El concesionario debe informarme de la fecha para la Renovación de seguro de mi vehículo.”
 4. Como cliente me gustaría que el concesionario se comuniqué conmigo para ofrecerme la renovación de mi vehículo informándome el valor actual de reventa del mismo.”

-
5. "El concesionario debe llamar a sus clientes para averiguar la conformidad de la reparación del vehículo (llamada 72 horas después de la reparación)"
- Con el propósito de encontrar opciones de mejora para las características de requerimientos de los clientes, mediante sesiones de "brainstorming" desarrolladas con personal del Concesionario se plantearon inicialmente trece propuestas de mejora, y en base al aporte que éstas proporcionarían para dar solución a las características de requerimiento se redujeron a seis, las mismas que son:
1. Implementación de CRM
 2. Llamadas para ofrecer promociones y servicios
 3. Implementar un portar Web interactivo CRM-Cliente
 4. Programa de fidelización de clientes
 5. Integrar todos los sistemas que manejen información de los clientes al CRM
 6. Capacitación del Personal en manejo del CRM.
- Para cada una de las propuestas de mejora se desarrollaron indicadores de medición para evaluar el desempeño del proceso de implementación y posteriormente el buen desempeño del CRM. Si bien esto no es una garantía de que el Sistema lograra los resultados esperados, será una guía para poder hacer calibraciones al sistema.
- La propuesta de implementación, propone como primer paso la implementación de un Call Center, el mismo que atenderá los requerimientos de los clientes. Sus primeras funciones son:

1. Mantener informado de las citas de mantenimiento a los clientes del Concesionario (esta característica fue la que mayor calificación obtuvo en el análisis estadístico).
2. Llamar al cliente para averiguar la conformidad con la reparación del vehículo 72 horas después de realizada esta.
3. Ofrecer promociones y servicios tanto del Concesionario como de los Talleres.
4. Informar fechas de renovación de seguro del vehículo.
5. Informar al cliente sobre opciones de renovación de su vehículo proporcionándole el valor de reventa de su vehículo actual.

Se debe trabajar en opciones que hagan viable un programa de fidelización con los clientes, así como en opciones para la implementación en un futuro próximo (Primer Semestre del año 2009) de un portal Web Interactivo mediante el cual, el cliente pueda comunicarse desde cualquier lugar y obtener la información que necesita del concesionario (fechas de mantenimiento, costo de servicios, presentar quejas, etc.)

Como otro punto, se determina que dentro del proceso de implementación la capacitación al personal cumple un rol importante ya que un buen desempeño del personal involucrado ayudará al éxito de la implementación y posteriormente un buen desempeño del CRM. De la misma manera el área de calidad debe trabajar en conjunto para el desarrollo de políticas, procesos y procedimientos que sirvan de guía para el funcionamiento del CRM.

5.2 RECOMENDACIONES

Los lineamientos definidos en este proyecto forman parte única y exclusivamente para la Implementación de un Sistema para el Manejo de las Relaciones con los Clientes (CRM). Las ventajas que se pueden obtener dependerán en gran parte de un buen manejo de información por parte de los tomadores de decisiones (analistas, gerentes de área, etc.), así como de que el sistema que se implemente esté estructurado bajo una plataforma amigable en la cual sea factible el desarrollo de cambios a futuro.

Para alimentar la base de datos se recomienda obtener la mayor información posible de los clientes, esta información debe ser captada por quienes realizan la venta y debe ser alimentada a medida que el cliente visita el Concesionario y sus Talleres. La información a la que se hace referencia debe entre otras ser:

- Información personal (familia, lugar de trabajo, gustos, etc.)
- De las compras realizadas (a lo largo del tiempo).
- Referidos, etc.

Esta información será de utilidad al momento de lanzar promociones, ofertas o poner al mercado un nuevo producto o servicio. Las estrategias pueden estar direccionadas de manera correcta a las personas indicadas, logrando así entre otras cosas mejor utilización de los recursos del Concesionario.

La integración de todos los sistemas que manejen información de los clientes con el CRM, debe ser una de las prioridades para la implementación del Sistema. Se recomienda la existencia de un sistema común dentro del Concesionario, el cual relacione todas las áreas de la organización, por esto, el CRM que se implemente debe estar construido como los modernos software SAP, que tienen opciones de

Análisis Estadístico de Datos y la generación de informes gerenciales a todo nivel organizacional.

El Sistema Operativo Windows con su base de datos SQL, y su componente de Data Mining, es una excelente alternativa para la convertirse en la plataforma de Implementación del CRM, esto ayudará ya que el Sistema Operativo en el cual trabaja actualmente en el Concesionario es Windows.

Por último, es importante la existencia de un experto en Análisis Estadístico que conozca las técnicas de Data Maning, dado que si bien el CRM proporciona los resultados, siempre es importante la existencia de expertos en el tema que analicen e interpreten la información, ya que es la única manera en la que se logren obtener resultados que beneficien al Concesionario.

BIBLIOGRAFÍA

- [1] Freund, J., Miller, I., Miller, M. (2000), ***“Estadística Matemática con Aplicaciones”***, Editorial Pearson Educación, México D.F., México.
- [2] Greemberg Paul, (2003), ***CRM “Gestión de Relación con los Clientes”***, Editorial McGraw Hill, España.
- [3] Lerma G. Héctor (Segunda Edición), ***“Metodología de la Investigación Científica: Propuesta, Anteproyecto y Proyecto”*** Ediciones ECOE, Colombia.
- [4] Mendenhall, W. (1995). ***“Probabilidad y Estadística para Ingeniería y Ciencias”***, Editorial Prentice-Hall, México D.F, México
- [5] Pérez, C. (2000). ***“Técnicas de Muestreo Estadístico-Teoría, Práctica y Aplicaciones Informática”***, Editorial Alfaomega, Mexico D.F, México.
- [6] Vitt Elizabeth, Luckevich Michael, Misner Stacia (2004), ***Bussines Intelligence “Técnicas para la toma de Decisiones”***. Editorial McGraw Hill, España.

ANEXO # 1

CUESTIONARIO

CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL INFORMANTE

Género: Masculino Femenino
Estado civil: Soltero Casado Otro _____
Modelo del vehículo: _____
Fecha de compra: _____ **Lugar:** _____
Dirección domiciliaria: _____

Favor ayúdenos a mejorar el servicio que ofrecemos en el concesionario, a continuación le presentamos un conjunto de preguntas que nos gustaría sean contestas de manera sincera.

1. Como cliente, considero importante el hecho que el concesionario posea un canal mediante el cual pueda obtener información de manera oportuna y personalizada.

Calificación	Muy Desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy Acuerdo
Concesionario	1	2	3	4	5
Competencia	1	2	3	4	5
Importancia	1	2	3	4	5

2. Como cliente yo espero que el concesionario se acuerde del Cumpleaños de mi Vehículo.

Calificación	Muy Desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy Acuerdo
Concesionario	1	2	3	4	5
Competencia	1	2	3	4	5
Importancia	1	2	3	4	5

3. Considero importante que se me haga conocedor(a) de las Ofertas que ofrece el concesionario, tanto en accesorios como en servicios.

Calificación	Muy Desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy Acuerdo
Concesionario	1	2	3	4	5
Competencia	1	2	3	4	5
Importancia	1	2	3	4	5

4. El concesionario debe Informarme de la fecha para la Renovación de seguro de mi vehículo.

Calificación	Muy Desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy Acuerdo
Concesionario	1	2	3	4	5
Competencia	1	2	3	4	5
Importancia	1	2	3	4	5

5. Como cliente me gustaría que el concesionario se comunice conmigo para ofrecerme la renovación de mi vehículo informándome valor actual de reventa del vehículo.

Calificación	Muy Desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy Acuerdo
Concesionario	1	2	3	4	5
Competencia	1	2	3	4	5
Importancia	1	2	3	4	5

6. Considero una excelente iniciativa que me llamen para promocionarme ofertas para el Reacondicionamiento de mi vehículo.

Calificación	Muy Desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy Acuerdo
Concesionario	1	2	3	4	5
Competencia	1	2	3	4	5
Importancia	1	2	3	4	5

7. Las cartas de agradecimiento por compras y uso de los servicios del taller, muestran que el concesionario se preocupa por los clientes.

Calificación	Muy Desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy Acuerdo
Concesionario	1	2	3	4	5
Competencia	1	2	3	4	5
Importancia	1	2	3	4	5

8. El concesionario debe mostrar interés por las condiciones tanto del vehículo como del dueño, mediante llamadas periódicas (Llamada al tercer día, Llamada a la tercera semana, Llamada a los seis meses)

Calificación	Muy Desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy Acuerdo
Concesionario	1	2	3	4	5
Competencia	1	2	3	4	5
Importancia	1	2	3	4	5

9. El concesionario debe llamar a sus clientes para averiguar la conformidad de la reparación del vehículo (llamada 72 horas después de la reparación)

Calificación	Muy Desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy Acuerdo
Concesionario	1	2	3	4	5
Competencia	1	2	3	4	5
Importancia	1	2	3	4	5

10. Al momento de comprar un carro nuevo me gustaría que me den un paquete de promociones tanto en accesorios como en servicios.

Calificación	Muy Desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy Acuerdo
Concesionario	1	2	3	4	5
Competencia	1	2	3	4	5
Importancia	1	2	3	4	5

11. Como cliente espero que el concesionario me mantenga informado de las citas de mantenimiento de mi vehículo.

Calificación	Muy Desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy Acuerdo
Concesionario	1	2	3	4	5
Competencia	1	2	3	4	5
Importancia	1	2	3	4	5

12. Para promover la fidelidad de los clientes el concesionario debe premiar a sus clientes frecuentes mediante paquete de promociones y descuentos.

Calificación	Muy Desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy Acuerdo
Concesionario	1	2	3	4	5
Competencia	1	2	3	4	5
Importancia	1	2	3	4	5



ANEXO # 2

**CASA DE LA
CALIDAD INICIAL**

ANEXO # 3

**CASA DE LA
CALIDAD FINAL**

