

**ESCUELA SUPERIOR
POLITECNICA DEL LITORAL**

T
657.4
ORDa

**ESCUELA DE POSTGRADO
EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**MAESTRIA EJECUTIVA
EN GESTION DE MARKETING**

**AUDITORIA DE SERVICIOS
EMPRESA: EICA
PRODUCTO: KIA SEPHIA**

AUTORES

MILTON LORDOÑEZ

IVAN SIERRA

ANTONIO TRAMONTANA



DP-00917

GUAYAQUIL, 05 DE OCTUBRE DE 1996

PRIMERA PARTE

DESARROLLO DE LA AUDITORÍA

ÍNDICE DE PRIMERA PARTE: DESARROLLO DE LA AUDITORÍA

1.	Diagnóstico de la situación actual	1
1.1	Antecedentes	1
1.2	Sondeo	3
1.3	Observación	3
1.4	Entrevista	3
1.5	Análisis de la información recolectada	3
1.7	Usuarios del servicio	7
2.	Problemas y correctivos	8
2.1	Identificación de las áreas correctivas	8
2.2	Jerarquización de actividades	8
3.	Desarrollo del plan de trabajo	10
3.1	Actividades correctivas a corto plazo	10
3.2	Actividades correctivas a largo plazo	11
4.	Sistemas internos de medición	12
4.1	Calendarización	12
5.	Sistemas externos de medición	13
5.1	Encuesta	13
5.2	Benchmarking	14
6.	Conclusiones	17

I. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

En el presente capítulo presentaremos la situación que está viviendo EICA en materia de servicios. Para llegar al diagnóstico hemos debido recurrir a diversas técnicas exploratorias tal como veremos a lo largo de las siguientes secciones.

I.1 ANTECEDENTES

La empresa Emilio Isafas Compañía Anónima de Comercio, EICA, inició sus actividades comerciales en 1931 como una comercializadora de textiles. Luego de veinte años de presencia en el mercado, en la década de 1950 a 1960, se inició en la importación de máquinas de coser, bicicletas, artículos electrodomésticos, muebles y enseres, logrando gran aceptación en el mercado ecuatoriano.

Hacia el año 1963, habiendo cosechado treinta y dos años de experiencia y éxitos, incursionó en el campo de las representaciones internacionales de maquinarias de diverso uso en el campo industrial y agrícola con resultados parcialmente satisfactorios. Ya en los años 70 y 80 EICA introdujo en el mercado ecuatoriano máquinas de fotocopiado Saxon, motosierras Mc Cullough y motores fuera de borda Evinrude habiendo alcanzado liderazgo sostenido del mercado con cada una de las tres marcas antes mencionadas. El incremento de las líneas comerciales continuó, es así que entre los años 80 y 90, estimulados por una exitosa expansión y diversificación de líneas realizada en la década anterior, apunta a alcanzar la distribución de computadoras IBM y Acer para el mercado ecuatoriano y lo logra. En la misma década también adquiere la representación exclusiva de maquinaria pesada Case e incursiona en la venta de yates y botes de la marca Monza, tanto a nivel nacional como internacional, consiguiendo altísima aceptación de sus productos y un lógico crecimiento constante en ventas.

En el año 1991, la fábrica coreana de automóviles Kia, deseosa de incursionar en el mercado ecuatoriano por la apertura de nuestro gobierno hacia la importación de vehículos y por la visión de un mercado automotriz insatisfecho, propone a EICA la condición de distribuidor extranjero en vista de su amplia y exitosa experiencia en la importación y comercialización de diversas líneas de productos y por su acreditada solvencia moral y financiera. EICA acepta el desafío y adquiere la representación exclusiva para el Ecuador de la distribución de vehículos Kia, que comprende los siguientes modelos que los presentamos acompañados de su año de introducción al mercado ecuatoriano:

- Camiones de 3,5 y 5,0 toneladas (serie K 3500 S), 1992
- Camiones utilitarios de 1,5 toneladas (serie Ceres), 1992
- Furgonetas familiares de 12 pasajeros (serie Besta), 1992
- Vehículos sedanes Sephia, 1994
- Vehículos 4x4 (jeep) Sportage, 1994

La serie K 3500S, la serie Ceres y la serie Besta lograron realizar una estupenda incursión en el mercado alcanzando ventas superiores a los veinte millones de dólares durante 1992, de los

cuales K 3500S aportó con un 27%, Ceres con 35% y Besta con 38% de acuerdo a información verbal suministrada por el gerente de ventas de EICA, ingeniero Jaime Cevallos.

En los años 1993 y 1994 se logró un récord histórico en las ventas automotrices de EICA - aproximadamente sesenta millones de dólares en los dos años, según ingeniero Jaime Cevallos, gerente de ventas, debido al lanzamiento para Ecuador de la marca coreana de vehículos de transporte público (buses, busetas y furgonetas) Asia, de propiedad de la fábrica Kia. Asia llegó a llenar un gran vacío en el mercado al ofertar una amplia gama de satisfactores de la necesidad transporte masivo, con unidades equipadas para brindar comodidad al usuario que necesitaba movilizarse dentro de la ciudad y fuera de ella. Asia lanzó en Ecuador los siguientes modelos de buses y busetas:

- Topic, furgoneta 16 pasajeros, a diesel
- Cosmos, buseta 32 pasajeros, a diesel
- Intercity, bus 60 pasajeros, a diesel

Una vez ingresada, y con notable éxito, la marca Asia en Ecuador, EICA estructuró su actividad de importación y comercialización de automotores en tres divisiones y es así como opera en la actualidad:

- División automotriz: Besta, Sportage, Sephia (Kia)
- División transporte: Topic, Cosmos, Intercity (Asia)
- División camiones: K3500 S, Ceres (Kia)

Actualmente el mercado ecuatoriano de automóviles se encuentra contraído en su demanda y carente de créditos asequibles que tiendan a estimular la rotación de inventarios.

A partir del año 1992, debido a la reapertura de la libre importación de vehículos, se desató un significativo incremento en la oferta y en la demanda. Sin embargo, en los momentos actuales, el mercado está saturado y aún se sienten los estragos del conflicto bélico de los primeros meses del año 1995, la caída en el orden del 35% de la generación de energía eléctrica en el país durante seis meses, la inestabilidad política que imperó en el país hasta hace pocas semanas y, por último, la incertidumbre que en materia económica se ha percibido durante las primeras semanas del recién posesionado gobierno.

A consecuencia de lo de antes mencionado, la compañía EICA, representante de Kia en Ecuador, se encuentra frecuentemente afectada en dos aspectos principales: caída de sus ventas, particularmente de Kia Sephia, y compromisos financieros que han mermado seriamente la liquidez y la rentabilidad de la empresa.

Afin de formarnos un criterio lo suficientemente profundo acerca de la situación del servicio en EICA, recurrimos a tres técnicas exploratorias de alta fiabilidad como son el sondeo, la observación y la entrevista personal.

A fin de focalizar nuestro programa al área de mayores problemas de la empresa y, por pedido especial de los ejecutivos de ella, hemos orientado nuestra auditoría y plan de mejoras, al servicio técnico de Kia Sephia.

1.2 SONDEO

EICA realizó un sondeo telefónico inestructurado a treinta propietarios de Kia Sephia. El objetivo era indagar sobre la evaluación que los cuestionados daban al servicio técnico. Las conclusiones, en conjunto con las de las otras técnicas exploratorias constan en la sección 1.5 Análisis de la información recolectada. Es importante mencionar que tales conclusiones guardan estrecha relación con una investigación de mercados realizada por los mismos autores en semanas anteriores.

1.3 OBSERVACIÓN

Visitamos las instalaciones de EICA a fin de aplicar el método de atrape que nos permitió percatarnos de la realidad de las deficiencias de servicio, particularmente servicio técnico, que existe en la empresa. Las conclusiones se detallan en la sección 1.5 Análisis de la información recolectada.

1.4 ENTREVISTA

Sometimos a una entrevista no estructurada al gerente general y a los principales gerentes departamentales de EICA. Así mismo dos vendedores fueron entrevistados por nosotros. A manera de método de Delphi¹, obtuvimos conclusiones que aparecen en la siguiente sección.

1.5 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN RECOLECTADA

La información recolectada por los medios exploratorios antes mencionados nos ha brindado la oportunidad de dominar la problemática de Kia Sephia y exponerla en los siguientes cuadros esquemáticos y conclusiones del análisis realizado.

¹ Método de Dephi: por Delfos, el oráculo, método de pronóstico de ventas en el cual un experto foráneo se entrevista con ejecutivos de la empresa en forma privada y luego emite sus conclusiones.

CUADRO 1
VARIABLES MACRO Y MICROAMBIENTALES PARA KIA SEPHIA

VARIABLES MACROAMBIENTALES	VARIABLES MICROAMBIENTALES
FABRICANTES	Exigencia de cupos de compra Transferencia de know how (tecnología, servicios) Pagos en monedas duras Cambios constantes en los modelos
COMPETENCIA	Sobreoferta de productos Precios muy competitivos Distribución y subdistribución a nivel nacional Agresivo inicio de oferta de servicios
DEMOGRAFÍA	Bipolarización de la población y la riqueza en Guayaquil y Quito
ECONOMÍA	Creciente dimensión de clase baja (pobreza) Tasas de interés prohibitivas Estragos de conflicto bélico y crisis de 1995
GOBIERNO	Aranceles estables desde 1993 Año electoral y cambio de mando (incertidumbre) Permanente despreocupación por sistema vial

Fuente: Negocios Estratégicos

23 de septiembre de 1996

El cuadro 1 nos presenta las cinco variables macroambientales, por tanto incontrolables, que inciden en el mercado automotriz ecuatoriano. De aquellas variables macroambientales se derivan las microambientales que son las variables de influencia específica en nuestro mercado.

CUADRO 2
MERCADO META

INGRESO/ EDAD	ALTO	MEDIO ALTO	MEDIO TÍPICO	MEDIO BAJO	BAJO
MENORES DE 25 AÑOS					
ENTRE 26 Y 45 AÑOS					
MAYORES DE 45 AÑOS					

Fuente: Negocios Estratégicos

29 de septiembre de 1996

La descripción de cada nivel de ingresos es la siguiente:

- ALTO: INGRESOS MENSUALES SUPERIORES A \$6.001
- MEDIO ALTO: INGRESOS MENSUALES ENTRE \$2.000 Y \$ 6.000
- MEDIO TÍPICO: INGRESOS MENSUALES ENTRE \$1.100 Y \$2.000
- MEDIO BAJO: INGRESOS MENSUALES ENTRE \$500 Y \$1.100
- BAJO: INGRESOS MENSUALES MENORES A \$500

En el cuadro 2 las áreas sombreadas son aquellas que pertenecen al segmento cuyo perfil demográfico detallamos a continuación:

El mercado de Sephia en Ecuador, según base de datos confidencial de EICA que el ingeniero Baquerizo nos mostró, tiene las siguientes características, no sólo demográficas sino también psicográficas² y hasta conductuales³:

- Mayoritariamente hombres casados (65%).
- Edad preferida en el rango de 26 a 45 años (57%).
- Nivel de ingresos medio típico (18%) a medio alto (82%)⁴.
- Ejecutivos de mandos medios altos o empresarios medianos.
- El 25 % de los usuarios son mujeres casadas de 26 a 45 años de edad.
- Residentes de áreas urbanas (98%) de las ciudades de Guayaquil, Quito y Machala.
- Hogares con no más de 3 hijos (91%).
- Usuarios iniciales de automóviles Kia.
- Raza, religión y nacionalidad no inciden.
- Prefieren la tranquilidad financiera sobre el estatus.

Luego de realizar numerosas observaciones en el campo y profundas entrevistas con personas relacionadas con el sector automotriz, hemos concluido que el proceso de compra y consumo de automóviles en Ecuador lleva incluidas tres fases:

ANTES DE LA COMPRA O EXPECTATIVA.

- Me percato que necesito un medio de movilización.
- Evalúo las alternativas de movilización a mi alcance.
- Decido por la alternativa *compra de automóvil*.
- Establezco mi poder adquisitivo.
- Advierto que existe oferta automotriz.
- Conozco las alternativas de oferta automotriz.
- Acopio referencias sobre las alternativas conocidas.
- Evalúo las alternativas de oferta automotriz.
- Decido la alternativa a seguir.

² Características psicográficas: nivel social, estilo de vida, personalidad.

³ Características conductuales: conocimientos, actitudes, respuesta o usos del producto.

⁴ De acuerdo a Cuadro dos, Mercado meta.

- Solicito crédito o presento documentos de pago.
- Perfecciono la compra.

DURANTE LA COMPRA O CONSUMO.

- Recibo el automóvil de Servicio Técnico o de Entrega.
- Recibo toda la documentación legal del automóvil.
- Llevo el vehículo a casa y lo muestro a la familia.
- Consulto la compra con amigos y familiares.
- Leo el manual de propietario.
- Compro accesorios.
- Ubico o acondiciono un estacionamiento seguro y apropiado.
- Paseo con la familia en el automóvil.
- Adquiero sistemas de seguridad para el vehículo.
- Uso cotidianamente el automóvil.
- Pago mensualmente las letras (en caso de haberlo adquirido a crédito).
- Llevo el carro a servicio de mantenimiento.

DESPUÉS DE LA COMPRA O JUICIO.

- Evalúo el precio del servicio de mantenimiento.
- Evalúo el trabajo del servicio de mantenimiento.
- Califico la atención al cliente en oficinas y talleres del concesionario.
- Analizo la frecuencia de mantenimiento y reparación.
- Juzgo la economía de operación.
- Determino si está siendo lo suficientemente funcional para mis necesidades.
- Determino su seguridad técnica.
- Recomiendo el vehículo en función de lo observado en los puntos anteriores.
- Establezco precio de reventa en función del mercado.
- Considero o no la posibilidad de renovar el vehículo con otro de la misma marca.

Una vez aplicadas las tres técnicas exploratorias antes descritas, hemos llegado a las siguientes conclusiones:

- En la actualidad el nivel de tecnología de servicios esta en la etapa básica, es decir, no cuenta con Ventajas Diferenciales Competitivas.
- Al momento el servicio que la empresa Kia le ofrece al cliente es poco e incipiente.
- Encontramos deslealtad de ciertos miembros de EICA. Esto degenera en una pobre imagen de la empresa, el producto y el servicio.
- Escasa fiabilidad en la promesa del servicio.
- Total carencia de entrenamiento, capacitación y motivación a los empleados de la compañía.

- Niveles muy bajos de tangibilización de la imagen corporativa, de la marca y del servicio.
- Deficiente administración de talleres: escasa inversión en estructura física y en procesos
- No existe política de concesionar servicios

1.7 USUARIOS DEL SERVICIO

Los propietarios de automóviles de la marca Kia, y particularmente los del modelo Sephia, son los únicos usuarios del Servicio Técnico producto de nuestra auditoría.

Además es importante mencionar que la aplicación integral de nuestro Programa de Servicio le permitirá a la empresa contar con una Ventaja Diferencial Competitiva que ubique al Kia Sephia en situación de alta expectativa dentro del mercado, lo cual redundaría en una mayor demanda de Servicio Técnico.

2. PROBLEMAS Y CORRECTIVOS

El presente capítulo comprende las áreas de aplicación de los correctivos, así como la jerarquización de los mismos en función de su factibilidad y necesidad.

2.1 IDENTIFICACIÓN DE ÁREAS CORRECTIVAS

En base a nuestro conocimiento del caso hemos elaborado una matriz de normas de servicio actuales y propuestas que las presentamos en Anexos, Cuadro Normas de Servicio. A continuación, en el cuadro 3, presentamos el listado de problemas detectados y correctivos sugeridos para la situación de EICA.

CUADRO 3
PROBLEMAS Y CORRECTIVOS

PROBLEMAS	CORRECTIVOS
Tecnología básica de servicios	Modelos estructurales de servicio
Ausencia de normas de servicio	Manual de procedimientos y sistemas de servicio
Deslealtad interna	Auditoría de RR.HH
No fiabilidad en promesa de servicio	Programas de capacitación técnica
Deficiente manejo de RR.HH	Endomarketing
Intangibilización de imagen	Comunicación empresarial
Pobre administración de talleres	Modernización de procesos y equipos
No servicios concesionados	Visión empresarial

Fuente: Negocios Estratégicos

25 de septiembre de 1996

Los problemas planteados en líneas anteriores constituyen sólo las principales áreas de problemas que hemos localizado en EICA. Hemos consignado además las vías de acceso hacia la superación de tales inconvenientes.

2.2 JERARQUIZACIÓN DE ACTIVIDADES

Las medidas indicadas en la sección anterior vamos a presentarlas jerarquizadas en función de la variable factibilidad de su realización, ya que la situación de la industria exige suma prolijidad en el empleo de los recursos. A continuación las medidas sugeridas:

- Endomarketing: la gerencia debe dirigir esfuerzos hacia "venderse" y "vender" la marca Kia al interior de la empresa. Sólo así contará con aliados en su propósito de conquistar mercado y mejorar su situación financiera.

- Visión empresarial: orientarse hacia la concesión de servicios es uno de los caminos aún no transitados por la gerencia y que puede generarle ahorro de procesos y de recursos. Su correcta aplicación significará mejoras substanciales en el servicio e incremento de ingresos.
- Cultura organizacional de servicio: la empresa como un todo debe vivir en procesos de calidad que le permitan asumir compromisos permanentes con los usuarios del Servicio Técnico. La cultura organizacional y la visión empresarial exigen un cambio de actitud de la gerencia.
- Manual de procedimientos y sistemas de servicio: a fin de elevar el nivel de servicio y estandarizarlo, es imperiosa la elaboración de manuales de procedimientos que creen y regulen sistemas de servicio al público (ver Anexos, cuadro de Normas de Servicio).
- Incorporar modelos estructurales de servicio: una vez que contemos con manuales de procedimientos y sistemas que regulen la situación actual y con visión y cultura empresarial, la empresa está en la exigencia de cambiar sus estructuras de servicio. Está actividad incluye la aplicación de innovaciones y sugerencias al área de Servicio Técnico (ver Anexos, Cuadro A).
- Auditoría de Recursos Humanos: evaluación de cargos, de rendimientos, de necesidades. Todo esto orientado a contar con la estructura humana suficiente para poner en práctica los modelos estructurales de servicio antes planteados.
- Modernización de procesos y equipos: el taller es el principal medio para brindar Servicio Técnico y su modernización debe realizarse una vez que se cuente con RR.HH. idóneos y bien ubicados, cultura y visión empresarial, manuales de procedimientos y modelos estructurales a toda la empresa.
- Comunicación: una vez aplicados los correctivos anteriores. hay que comunicarlos al mercado a fin de reposicionar a la empresa, la marca y el producto en la mente de los consumidores. Las relaciones públicas, la publicidad y la promoción de ventas pueden hacer mucho por este correctivo.

3. DESARROLLO DEL PLAN DE TRABAJO

En vista a la complejidad de la situación actual de la empresa y de nuestro interés en presentar un plan de mejoras que sea ajustado a la realidad y no sólo elucubraciones, hemos decidido hacer uso de la mayor información del mercado y sobre todo, acordar con la gerencia la logística a utilizar en la aplicación del plan.

En las siguientes hojas presentamos una serie de cuadros que muestran esquemáticamente la realidad de servicios de EICA -específicamente para el producto Kia Sephia- y el futuro sugerido por nosotros a fin de elevar su nivel de servicios a tal punto que éste sea la razón principal de compra y que el servicio *arrastre* al producto.

Antes de proceder a presentar las actividades correctivas es importante mencionar la necesidad de "aplanar" la oferta y la demanda de servicios en EICA. En Anexos, Cuadro Estrategias para Manipular la Oferta y la Demanda, mostramos ciertas decisiones que pueden considerarse a fin de "aplanar" la oferta y la demanda.

3.1 ACTIVIDADES CORRECTIVAS A CORTO PLAZO

En el cuadro 4, Correctivos y Mejoras a Corto Plazo, presentamos el plan de trabajo para las actividades a desarrollar en un plazo menor a un año.

CUADRO 4
CORRECTIVOS Y MEJORAS A CORTO PLAZO

ÁREA	ACCIÓN A TOMAR	FECHAS	RESPONSABLE
Correctivo: manual de procedimientos. Mejora: definir campos de acción en dación de servicios.	Descripción del cargo, relaciones vertical y horizontal.	Inicio: 07-octubre-1996. Entrega: 22-noviembre-1996.	César Castillo, jefe de recursos humanos.
Correctivo: sistemas de servicio. Mejora: unificar métodos y procesos en el contacto con el público.	Implantar normas estandarizadas de servicio.	Inicio: 07-octubre-1996. Entrega: 07-enero-1997.	Jaime Cevallos, gerente de ventas.
Correctivo: auditoría de recursos humanos. Mejora: optimizar recursos humanos.	Evaluar desempeño del empleado y categorizar el cargo.	Inicio: 01-noviembre-1996. Entrega: 01-febrero-1997.	César Castillo, jefe de recursos humanos.
Correctivo: comunicación empresarial. Mejora: imagen corporativa, de marca, de producto.	Planear campañas de relaciones públicas, publicidad y promoción de ventas.	Inicio: 01-enero-1997. Entrega: 01-julio-1997.	Jaime Cevallos, gerente de ventas.

Fuente: Negocios Estratégicos

26 de septiembre de 1996

3.2 ACTIVIDADES CORRECTIVAS A LARGO PLAZO

En el cuadro 5, Correctivos y Mejoras a Largo Plazo, presentamos el plan de trabajo para las actividades a desarrollar en plazo mayor a un año.

CUADRO 5
CORRECTIVOS Y MEJORAS A LARGO PLAZO

ÁREAS	ACCIÓN A TOMAR	FECHAS	RESPONSABLE
Correctivos: modelos estructurales de servicio. Mejora: imagen del producto, ventas.	Implantar servicios-satisfactores ⁵ .	Inicio: 07-octubre-1996. Entrega: 31-diciembre-1997.	Jorge Baquerizo, gerente general.
Correctivos: programas de capacitación técnica. Mejora: fiabilidad de la promesa de servicio.	Implantar normas técnicas estandarizadas.	Inicio: 01-enero-1997. Entrega: 01-enero-1998.	Carlos Pineda, gerente técnico.
Correctivos: endomarketing. Mejora: lealtad, integración, eficiencia.	Empatizar con recursos humanos y lograr sinergia en pos de objetivos mutuos.	Inicio: 01-enero-1996. Aplicación permanente.	Jorge Baquerizo, gerente general.
Correctivos: modernización de equipos e instalaciones. Mejora: fiabilidad, imagen, eficiencia.	Inventario de necesidades e inversión en tecnología.	Inicio: 07-octubre-1996. Entrega: 31-diciembre-1997.	Guillermo Mariscal, gerente financiero.
Correctivos: visión empresarial. Mejora: ampliar alternativas de servicio.	Alianzas estratégicas ⁶ .	Inicio: 01-febrero-1997. Entrega: 01-febrero-1998.	Jorge Baquerizo, gerente general.

Fuente: Negocios Estratégicos

26 de septiembre de 1996

Los correctivos sugeridos en los cuadros 3,4 y 5, pueden ser vistos desde diferentes ópticas tales como el grado de tecnología de servicios, el nivel de ídem, sus clasificación por la relación con el producto o sus características. En Anexos, Cuadros A, B, C y D, presentamos los esquemas de observación y análisis del servicio siguiendo diversos parámetros.

⁵ Transporte taller-centro de la ciudad, grúa y asistencia mecánica 24 horas, cafetería en sala de espera, cambio express (super rápido) de aceite y filtro, pagos con tarjeta de crédito, ficha técnica turboalimentada (hoja clínica del vehículo).

⁶ Concesión de servicios de: alineación y balanceo de llantas, cambios de aceite y filtro.

4. SISTEMAS INTERNOS DE MEDICIÓN

A continuación se presentan los sistemas necesarios para efectos de realizar la medición del desempeño de las diversas actividades planteadas como correctivos en el capítulo anterior.

4.1 CALENDARIZACIÓN

El cuadro 6, Calendarización, muestra el detalle de los procesos de medición interna a desarrollar.

CUADRO 6
CALENDARIZACIÓN

CORRECTIVOS	MEDICIÓN	FECHA 1ra MEDICIÓN	FRECUENCIA DE MEDICIONES
Manual de procedimientos.	Presentación del primer borrador.	07-noviembre-1996.	Medición única.
Sistemas de servicio.	Técnica de atrape.	07-noviembre-1996.	Mensual.
Auditoría de recursos humanos.	Informe mensual de avance.	01-diciembre-1996.	Mensual.
Comunicación empresarial.	Presentación de campañas antes de salir al aire.	Dispuesta por la agencia de publicidad contratada.	Medición única.
Comunicación empresarial.	Unidades vendidas.	Antes de campaña de promoción de ventas.	Después de campaña promoción de ventas.
Modelos estructurales de servicio.	Cumplimiento del cronograma de trabajo para cada mejora propuesta.	07-noviembre-1996.	Mensual.
Programas de capacitación.	Cumplimiento del cronograma de cursos técnicos.	01-abril-1997.	Trimestral.
Programas de capacitación.	Volumen y frecuencia de usuarios de ss. técnico Kia Sephia.	01-enero-1997.	Mensual.
Endomarketing.	Evaluación y monitoreo del desempeño.	01-abril-1997.	Trimestral.
Endomarketing.	Técnica de atrape.	01-abril-1997.	Trimestral.
Modernizar equipos e instalaciones.	Cumplimiento del cronograma de adquisiciones y obras.	07-noviembre-1997.	Mensual.
Visión empresarial.	Perfeccionamiento de las alianzas.	01-agosto-1997.	Semestral.

Fuente: Negocios Estratégicos

29 de septiembre de 1996

5. SISTEMAS EXTERNOS DE MEDICIÓN.

EICA requiere establecer sistemas de medición de carácter externo a fin de conocer los resultados de su gestión en el área de servicios. En las siguientes secciones presentamos las dos vertientes de medición externa: encuesta y benchmarking.

5.1 ENCUESTA

A fin de medir la percepción de los usuarios sobre la aplicación de los correctivos sugeridos, hemos creído conveniente elaborar una encuesta que nos permita cuantificar tales percepciones. El cuestionario sugerido consta en Anexos, Cuestionario para Encuesta.

Dado que un programa de servicios repercute en la totalidad de propietarios de la marca, indistintamente del modelo o tipo de vehículo que hayan adquirido, el cuestionario deberá ser aplicado a una muestra de usuarios de servicio técnico de automóviles Kia.

Desde 1994 hasta los presentes días, EICA ha vendido 1.795 vehículos Kia (Sephia, Sportage, Besta). Tomando esa cifra como elemento referencial para establecer nuestra población (N) y considerando un muestreo aleatorio procedemos a establecer la muestra estadísticamente representativa para un nivel de confianza de 95% (obtener valor Z) y un margen de error (e) de 5%.

Dado que nuestro universo es inferior a 100.000 hemos procedido a aplicar la fórmula siguiente:

$$n = Z^2 * p * q * N / e^2 (N-1) + Z^2 * p * q$$

Reemplazando las variables con los datos conocidos, obtenemos la siguiente ecuación:

$$n = (1,96) (1,96) * 0,5 * 0,5 * 1.795 / (0,05) (0,05) (1.794) + (1,96) (1,96) * 0,5 * 0,5$$

$$n = 3,84 * 0,25 * 1.795 / (0,0025 * 1.794) + (3,84 * 0,25)$$

$$n = 1.723,20 / 5,44$$

$$n = 317$$

La muestra, para ser estadísticamente representativa de acuerdo a los parámetros antes mencionados, deberá ser de 317 cuestionarios aplicados.

En vista de que EICA cuenta con la base de datos que le permite contactarse telefónicamente con sus clientes y por lo corto del cuestionario sugerido, sugerimos que la encuesta se realice por vía telefónica. Esta vía es, además, de bajo costo en su aplicación.

El procesamiento de datos deberá llevarse a cabo de acuerdo a la metodología profesionalmente utilizada para este tipo de estudios, es decir una tabulación general con distribuciones de frecuencias y un análisis estadístico posterior para conocer conductas de causa-efecto, correlación y validez de modelos. Para poder ejecutar esta forma de análisis suele recurrirse a estadígrafos como chi cuadrada, análisis de regresión, análisis de correlación, anova, entre los más importantes. El cruce estadístico de respuestas con características demográficas puede contribuir mucho para establecer segmentación por criterios o exigencias.

5.2 BENCHMARKING

En el cuadro 7, Competencia Directa de Kia Sephia, se presenta en forma esquemática y detallada la competencia directa de Kia Sephia, que está constituida por seis vehículos cuyo motor fluctúa entre los 1.500 y 1.800 cc. y su precio entre los U.S.\$ 12.000 y los U.S.\$ 18.000.

CUADRO 7
COMPETENCIA DIRECTA DE KIA SEPHIA

MARCA	MODELO	PAÍS	C.C.	PRECIO
Chevrolet	Swift	Ecuador	1.500	12.752
Daewoo	Cielo	Corea	1.500	15.000
Hyundai	Accent	Corea	1.500	12.718
Hyundai	Elantra	Corea	1.800	15.500
Mazda	323	Ecuador	1.500	12.712
Nissan	Sentra	México	1.600	15.245

Fuente: Negocios Estratégicos

29 de septiembre de 1996

Por número de unidades vendidas nuestro primer competidor directo es el Hyundai Accent, también de procedencia coreana.

A pesar de no ser el mayor vendedor de unidades automotrices, Chevrolet Swift es el competidor que mayor servicio técnico y servicio al cliente brinda en el mercado ecuatoriano.

A continuación presentamos el cuadro 8, Benchmarking Swift vs. Sephia, en el cual detallamos una comparación pareada en cuanto a dación de servicios, tanto técnico como al cliente.

CUADRO 8
BENCHMARKING SWIFT VS. SEPHIA

SERVICIO	SWIFT	SEPHIA
Garantía producto/período	2 años/24.000 kms.	1 año/20.000 kms.
Garantía servicio		
Visibilidad taller		
Atención estandarizada		
Procesos técnicos estandarizados		
Facilidades de pago		
Grúa y asistencia mecánica		
Transporte taller-centro de ciudad		
Asistencia de viajes ⁷		
Recompra de unidad usada		
Concesión cambio aceite y filtro		
Concesión alineación y balanceo		
Cambio express aceite y filtro		
Provisión garantizada repuestos		
Provisión descentralizada repuestos ⁸		
Venta de accesorios		
Suficiencia técnica de equipos		

Fuente: Negocios Estratégicos

28 de septiembre de 1996

Si bien es cierto que el cuadro 8 presenta una comparación escalofriante entre Sephia y su principal competidor en materia de servicios, es importante mencionar que la aplicación del programa de correctivos sugerido podría ubicar a EICA como un mejor y mayor dador de servicios que GM, fabricante de Swift.

Como competidores indirectos hemos considerado a otros satisfactores de la necesidad de movilización y que apunten al mismo segmento de nuestro producto. Es así que hemos identificado a los siguientes competidores indirectos:

- Vehículos 4 x 4: dadas las condiciones de vitalidad de nuestro medio, los vehículos 4 x 4 suelen reemplazar como satisfactores de la necesidad movilización familiar a los sedanes.
- Camionetas: en casos en que las necesidades de trabajo del jefe de familia le exigen poseer una camioneta (pick up), éstas terminan sustituyendo al sedán como automóvil familiar.

⁷ Asistencia de viajes: servicio de asistencia médica, hospedaje y transporte emergente en caso de contingencias durante un viaje terrestre para el propietario de un Swift y sus acompañantes.

⁸ Provisión descentralizada de repuestos: distribución directa e indirecta de repuestos en el mercado.

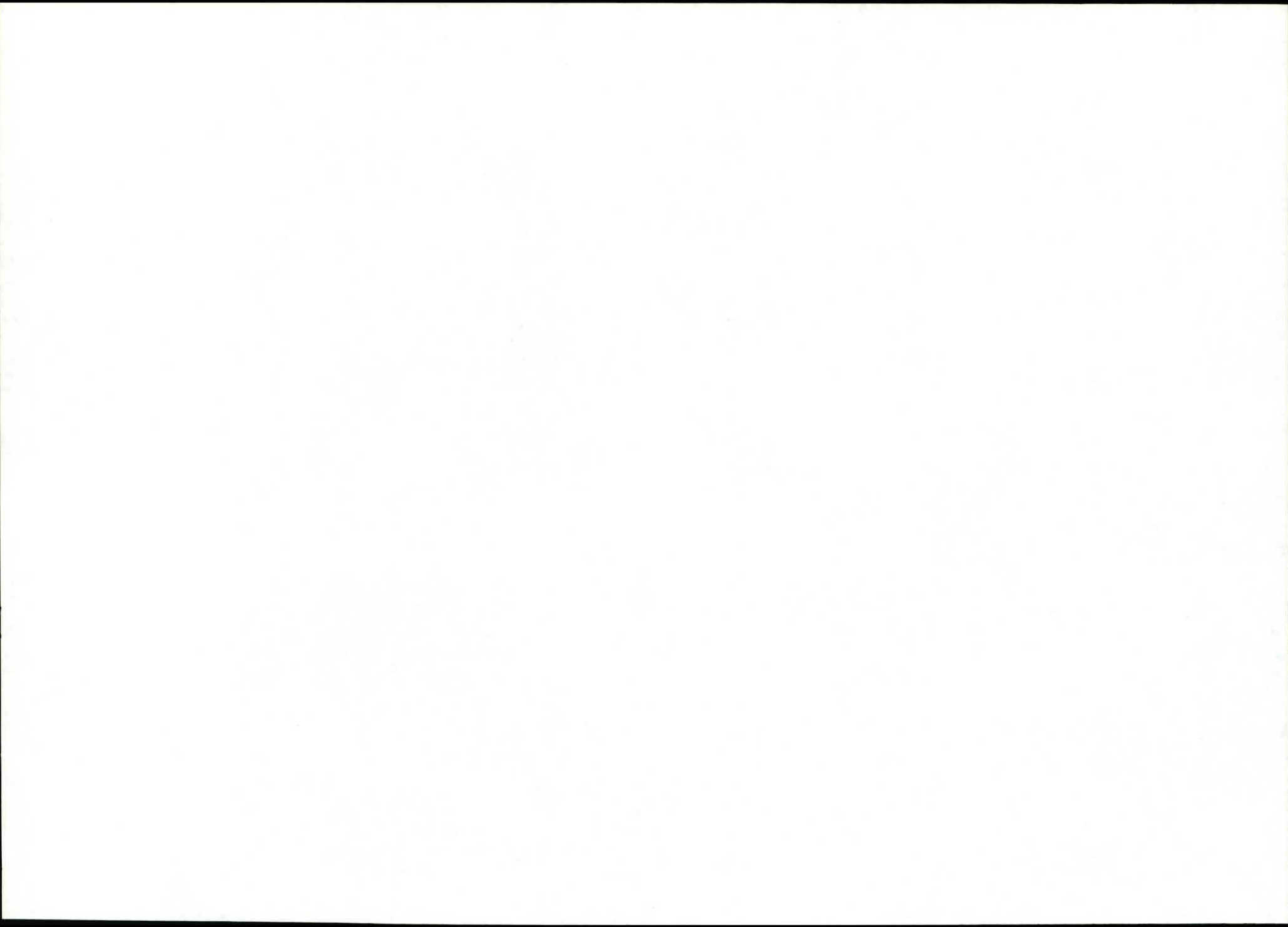
- Hatchback: por el deseo de no endeudarse o de hacerlo en montos menores, los consumidores pueden decidirse por un vehículo hatchback (tres puertas) para la transportación familiar.
- Transporte público: ante situaciones de cercanía de sitios de estudio, vivienda y trabajo, es común que se opte por obviar o postergar la compra de un automóvil y utilizar los medios de transporte público.

Creemos que dentro de un año, es decir el 07 de octubre de 1997, cuando se haya puesto en ejecución el 90% del programa sugerido de servicios, la realización de un benchmarking ofrecerá resultados de igualdad o de superioridad frente a Swift. Por tal motivo creemos necesario dar un compás de espera y volver a realizar una medición similar a la presentada en el cuadro 8 dentro de doce meses.

6. CONCLUSIONES

A partir de la información presentada en los capítulos anteriores y al programa de servicios creado, llegamos a las siguientes conclusiones:

- Dado que EICA no está en condiciones de solicitar al fabricante cambios en los atributos del producto, ni puede desvalorizarlo reduciendo su precio, ni enfrenta problemas de distribución, debe recurrir a aplicar un agresivo programa de servicios y, apoyándose en él, promocionar la empresa, la marca y el producto.
- La ejecución del programa de servicios debe realizarse de acuerdo a la calendarización sugerida a fin de no entorpecer unas acciones con otras ni recargar de responsabilidades a los ejecutivos de EICA.
- La convicción y firmeza de la gerencia general en la ejecución del programa de servicios es la mejor vía para persuadir a los mandos gerenciales, medios y bajos a integrarse a él.



SEGUNDA PARTE

ANEXOS

BUENOS DÍAS, SEÑOR (A)
MI NOMBRE ES Y REPRESENTO A EICA. ESTAMOS INTERESADOS EN MEJORAR NUESTRO SERVICIO AL CLIENTE Y POR TAL MOTIVO DESEO SOLICITARLE ME OBSEQUIE CINCO MINUTOS DE SU TIEMPO PARA RESPONDERME LAS SIGUIENTES PREGUNTAS. GRACIAS.

1. CUESTIONARIO NÚMERO.....

2. EN SU ÚLTIMA VISITA A LOS TALLERES DE EICA, CÓMO FUE ATENDIDO. FAVOR RESPONDER CON LA ESCALA DE 1=MALO, 2=NORMAL, 3=EXCELENTE.

1. MALO	2. NORMAL	3. EXCELENTE
---------	-----------	--------------

3. ¿NOTÓ USTED ALGÚN CAMBIO EN LA ATENCIÓN RESPECTO A SU ANTERIOR VISITA?

1. SÍ	2. NO
-------	-------

SI LA RESPUESTA ES NO, PASAR A LA PREGUNTA 6.

4. ¿LOS CAMBIOS OBSERVADOS SON POSITIVOS O NEGATIVOS?

1. POSITIVOS	2. NEGATIVOS
--------------	--------------

5. ¿CUÁLES SON LOS CAMBIOS QUE RECUERDA?

6. ¿CÓMO EVALÚA EL SERVICIO TÉCNICO BRINDADO EN SU ÚLTIMA VISITA? FAVOR RESPONDER CON LA ESCALA DE 1=MALO, 2=NORMAL, 3=EXCELENTE.

1. MALO	2. NORMAL	3. EXCELENTE
---------	-----------	--------------

7. ¿RECOMENDARÍA USTED EL SERVICIO TÉCNICO DE KIA A SUS FAMILIARES Y AMIGOS?

1. SÍ	2. NO
-------	-------

SI LA RESPUESTA ES SÍ, PASAR A LA PREGUNTA 8.

8. ¿POR QUÉ NO?

9. ¿QUÉ RECUERDA DE ALGÚN ANUNCIO PUBLICITARIO DE KIA?

1. NADA
2. ANOTAR RESPUESTA:

10. SUPONGA QUE HA SIDO INVITADO A UNA JUNTA CON LA GERENCIA DE EICA Y SE LE PREGUNTA QUÉ CAMBIOS PROPODRÍA EN EL ÁREA DE SERVICIO TÉCNICO Y SERVICIO AL CLIENTE. ¿CUÁL SERÍA SU RESPUESTA?

FICHA TÉCNICA

11. NOMBRE	12. EDAD
13. SEXO	14. VEHÍCULO

NORMAS DE SERVICIO

PRODUCTO	NORMAS ACTUALES	NORMAS PROPUESTAS
Kia Sephia	Garantía 20.000 kms. o un año, lo que ocurra primero	Transporte taller-centro de la ciudad
	Pago al contado en servicio técnico	Diagnóstico y <i>turboalimentación</i> de la hoja clínica
	Horario abierto de recepción de vehículos	Empleados de EICA deben tener acceso a un Kia
	Chequeos gratis hasta los 2.000 kms.	Estandarización de vestimenta para empleados de contacto con el público
		Señalización de áreas de servicio
		Servicio técnico de automóviles de empleados debe hacerse en talleres de la empresa
		Uniforme para todos los miembros de la empresa
		Identificación corporativa visible
		Vestimenta formal a nivel gerencial
		Firma de responsabilidad del Gerente Técnico en la orden de salida del vehículo
		Recepción de vehículos en menos de 5 minutos
		Entrega inicial del vehículo en 24 horas después de la aprobación del crédito
		El vendedor debe mantener al menos un contacto trimestral con sus clientes (seguimiento)
	Personal de contacto con el público debe cumplir un mínimo de 2 cursos anuales de entrenamiento en atención al cliente	

(PRODUCTO KÍA SEPHIA)

DEMANDA	OFERTA
Presencia de técnicos coreanos itinerantes	Transporte taller-centro de la ciudad
Servicio técnico corporativo	Técnicos especializados para cada área
Atención los fines de semana	Crédito en el servicio técnico
Horario de atención de 12 horas	Sala de espera con cafetería
Cambio de aceite y filtro concesionado	Atención inmediata en servicio técnico
Alineación y balanceo de llantas concesionado	Grúa y asistencia mecánica 24 horas, 7 días
Oportuna provisión de repuestos	
Servicio express de cambio de aceite y filtro	
Política de precios estable durante todo el año	

Fuente: Negocios Estratégicos

06 de junio de 1996

Producto	Nivel de tecnología		
	Base	Clave	Emergente
Kia Sephia	Servicio técnico	Transporte taller-ciudad	Atención inmediata en servicio técnico
	Repuestos	Grúa 24 horas	<i>Turboalimentación</i> de la hoja clinica
	Garantía	Cafetería en sala de espera	Asistencia mecánica 24 horas, 7 días a la semana.
	Financiamiento	Alineación y balanceo de llantas concesionario con expertos	Grúa 24 horas, 7 días a la semana.
	Chequeo hasta los 2.000 kms.	Cambio de aceite y filtro concesionario con estaciones de servicio	Transporte taller-centro ciudad
		Cambio express de aceite y filtro	
		Crédito en servicio técnico	
Situación actual del servicio de Kia Sephia y de la empresa que la respalda:			
Tecnología Base			

PRODUCTO	PRIMER NIVEL		SEGUNDO NIVEL		TERCER NIVEL
	Valor añadido		Utilidad por sí misma		Un todo
	Consumidor final	Distribuidor	Consumidor final	Distribuidor	Consumidor final
Kía Sephia	Garantía	Garantía	Atención inmediata en servicio técnico	Crédito	Funcionabilidad, Seguridad y Economía:
	Servicio Técnico	Consignación	Turboalimentación de la hoja clínica	Capacitación	Ingeniería automotriz en su máxima expresión
	Repuestos	Comisión	Venta de accesorios	Entrenamiento	
	Gestión de Crédito		Seguro de grúa y asistencia mecánica	Apoyo promocional	
			Cambio de aceite y filtro concesionario	Asesoría empresarial	
			Crédito en servicio técnico		
			Cafetería en sala de espera		

CUADRO C
CLASIFICACIÓN DEL SERVICIO
POR SU RELACIÓN CON EL PRODUCTO

Condición de Producto vs. Servicio	Producto	Servicio
Producto Puro	Kia Sephia	Ninguno
Producto acompañado de un servicio menor	Kia Sephia	Servicio técnico Repuestos Garantía Gestión de crédito Chequeos hasta los 2.000 kms.
Servicio acompañado de un producto menor	Kia Sephia	Servicio técnico Repuestos Garantía Gestión de crédito Chequeos hasta los 2.000 kms. Transporte taller-centro de la ciudad Crédito en servicio técnico Cambios de aceite y filtro concesionados Alineación y balanceo de llantas concesionados Cambio <i>express</i> de aceite y filtro Grúas y asistencia mecánica
Servicio puro	Kia Sephia *	Financiamiento directo aprovechando situaciones de liquidez de la empresa que le permitirían ofrecer crédito a tasas pasivas más un pequeño spread. Servicio técnico Repuestos Garantía Chequeos hasta los 2.000 kms. Transporte taller-centro de la ciudad Crédito en servicio técnico Cambios de aceite y filtro concesionados Alineación y balanceo de llantas concesionados Cambio <i>express</i> de aceite y filtro Grúas y asistencia mecánica

Situación actual de Kia Sephia:

El producto de nuestra auditoría se encuentra en situación de Producto acompañado de un servicio menor, dada la orientación de la empresa a ponderar las bondades de los bienes en detrimento de la generación de servicios que alienten la posibilidad de mayores niveles de satisfacción mutuos.

Nuestra propuesta:

Incrementar notablemente los servicios brindados a fin de conseguir que el servicio *arrastre* al producto a la venta, es decir que la razón principal de venta de Kia Sephia la amplia dotación de servicios que el propietario recibe una vez adquirido el vehículo.

*** Servicio puro:**

Si nos ajustáramos a la rigidez del cuadro deberíamos anotar *Ninguno* en la columna de producto, pero a fin de presentar una situación real hemos descrito el supuesto de vender financiamiento y un paquete amplio de servicios que, obviamente, se aplican al Kia Sephia ya que en Ecuador sólo se puede financiar, por parte de empresas no financieras, inventarios propios.

CUADRO D
CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO

PRODUCTO	CARACTERÍSTICAS	SÍNTOMAS	MEDIDAS CORRECTIVAS
Kia Sephia	Intangibilidad	Marca	Comunicación audiovisual
		Servicio técnico	Visibilidad del taller
		Repuestos	Exhibición de repuestos
Kia Sephia	Inseparabilidad	Servicio técnico	Recepción y entrega del vehículo a domicilio
Kia Sephia	Heterogeneidad	Servicio técnico	Capacitación de técnicos Estandarización de procesos
		Repuestos	Vías alternativas de provisión de repuestos (courier)
		Venta personal	Información estandarizada Entrenamiento estandarizado
Kia Sephia	Carácter perecedero	Crédito	Aprobación en 2 horas
		Repuestos	Vías alternativas de provisión de repuestos (courier)
		Costo de oportunidad en el servicio técnico	Atención inmediata en servicio técnico