

UNIVERSIDAD DEL BÍO BÍO  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
DEPTO. INGENIERÍA INDUSTRIAL

PROFESOR GUÍA:  
ISABEL FLORES C.



**“PROPUESTA DE MEJORAS EN EL SERVICIO PARA  
SERVITECA CRUZ Y COMPAÑÍA  
TALCAHUANO”**

Trabajo de titulación presentado en conformidad a los requisitos para  
obtener el título de Ingeniero Civil Industrial Mención mecánica.

CONCEPCIÓN, AGOSTO 2004

MANUEL BRIONES REYES

## **RESUMEN**

En este trabajo que tiene por objetivo general proponer mejoras en el servicio de Serviteca Cruz y Compañía de Talcahuano, se utiliza la estructura de un plan de marketing, ya que éste, es una herramienta que no sólo se limita a evaluar y mejorar elementos administrativos de un negocio, sino que abarca los aspectos más variados de éste, permitiendo realizar cambios profundos que marcan una diferencia entre las empresas competidoras y permitan sacar ventaja de ellas a través del uso adecuado de la información que se recopila.

El primer paso para llevar a cabo el plan de marketing, es realizar un diagnóstico de la situación actual, a través de una análisis FODA, que se basa en la realización de un análisis interno y externo.

Luego del diagnóstico, se toman las decisiones estratégicas de marketing, que corresponden a los objetivos y luego a las estrategias que se han de seguir para la consecución de estos, siendo consecuente con el diagnóstico realizado y teniendo también en consideración los objetivos corporativos.

Finalmente se toman las decisiones operativas, las cuales corresponden a la parte práctica del plan de marketing, ya que es aquí donde se definen los planes y acciones que se seguirán.

Para complementar lo anterior se realiza un estudio del impacto financiero que tendrá en su conjunto el plan propuesto, se determinan los medios de financiamiento y se les entrega un orden prioritario a las actividades que se realizan.

Finalmente se proponen los medios necesarios para llevar un control adecuado del desarrollo del plan de marketing y de sus elementos mas críticos, para lo cual se designa un responsable de implementación y desarrollo.

Dedicado a mis padres,  
Quienes con su esfuerzo, sacrificio  
y comprensión, me han dado la posibilidad  
de llegar hasta aquí. Los quiero mucho.

A mi hermano Cristian y a Diana,  
gracias por el apoyo.

Carolyn,  
Gracias por alentarme en todo momento  
y darme luz en los momentos oscuros. Te amo.

Manuel Antonio Briones Reyes

## ÍNDICE

<b>Capítulo 1: Antecedentes generales del tema</b>	<b>1</b>
1.1 Origen del tema	1
1.2 Justificación	1
1.3 Objetivos del estudio	5
1.3.1 Objetivo general	5
1.3.2 Objetivos específicos	5
1.4 Alcances o ámbito del estudio	6
1.5 Metodología propuesta	6
<b>Capítulo 2: Plan de marketing</b>	<b>8</b>
2.1 Análisis y diagnóstico de la situación	8
2.2 Decisiones estratégicas de marketing	11
2.3 Decisiones operativas de marketing	12
<b>Capítulo 3: Análisis y diagnóstico de la situación</b>	<b>16</b>
3.1 Análisis interno	16
3.1.1 Antecedentes generales de la empresa	16
3.1.2 Serviteca CRUZ Talcahuano	20
3.1.2.1 Proceso de servicio	22

3.1.2.2 Precios	23
3.1.2.3 Comunicación	25
3.1.2.4 Políticas de venta	26
3.1.2.5 Pruebas físicas	27
3.1.2.6 Productos y servicios	28
3.1.2.7 Inventario	31
3.1.2.8 Evolución histórica de ventas	33
3.2 Análisis Externo	34
3.2.1 Investigación de mercado	35
3.2.1.1 Competencia	39
3.2.1.2 Evolución del mercado	40
3.2.1.3 Segmentación	42
3.2.1.4 Premuestreo	43
3.2.1.5 Resultado encuestas	44
3.3 Diagnóstico de la situación	51
3.3.1 Análisis FODA	52
3.3.1.1 Fortalezas	52
3.3.1.2 Oportunidades	53
3.3.1.3 Debilidades	55
3.3.1.4 Amenazas	56

<b>Capítulo 4: Decisiones estratégicas de marketing</b>	<b>57</b>
4.1 Formulación de objetivos	57
4.1.1 Objetivos cuantitativos	58
4.1.2 Objetivos cualitativos	59
4.2 Estrategias	62
4.2.1 Estrategia de la cartera	63
4.2.2 Estrategia de segmentación y posicionamiento	65
4.2.3 Estrategia funcional	66
4.2.3.1 Estrategia de productos	67
4.2.3.2 Estrategia de precios	68
4.2.3.3 Estrategia de promoción	70
4.2.3.4 Estrategia de pruebas físicas	72
4.2.3.5 Estrategia de personal	73
4.2.3.6 Estrategia de procesos	74
4.2.4 Otras estrategias	74
<b>Capítulo 5: Decisiones operativas de marketing</b>	<b>76</b>
5.1 Planes	76
5.1.1 Planes de producto	78
5.1.2 Planes de precio	78
5.1.3 Planes de promoción	79

5.1.4 Planes de pruebas físicas	80
5.1.5 Planes de procesos	81
5.1.6 Planes de personal	82
5.1.7 Otros planes	83
5.2 Control	84
5.3 Fuentes de Recursos	88
<b>Capítulo 6: Conclusiones y recomendaciones</b>	<b>90</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>93</b>
<b>Anexos</b>	
<b>Anexo A: Glosario</b>	
<b>Anexo B: layout del local</b>	
<b>Anexo C: Encuesta</b>	

## **CAPÍTULO 1: ANTECEDENTES GENERALES DEL TEMA**

### **1.1 Origen del tema:**

El tema nace por la inquietud de don Juan Carlos Abarca, gerente de Serviteca CRUZ Y COMPAÑIA Talcahuano, quien estima que existe la necesidad de realizar mejoras en el desarrollo de la prestación de servicios, con el fin de lograr un claro reconocimiento por sobre la competencia que permita crear interés por parte de los clientes potenciales y fidelidad por parte de los clientes actuales, ante una fuerte guerra de precios que se ha desatado en este segmento de mercado, tanto por parte de las empresas competidoras tradicionales como de las nuevas, batalla en la cual CRUZ no pretende competir con precios mas bajos, sino utilizar estrategias y planes de marketing para su diferenciación.

### **1.2 Justificación:**

Servitecas CRUZ y CIA. es una empresa que se dedica al rubro automotriz y su desempeño se basa principalmente en la venta de productos, repuestos y servicios para vehículos de todo tipo, ya sean del área transporte particular o público y vehículos livianos. Para satisfacer las distintas necesidades de los clientes mencionados anteriormente, es que ha creado distintas sucursales a nivel nacional, las cuales son tratadas como unidades estratégicas independientes, y que son especialistas en algún tipo de vehículo.

Para el desarrollo de este tema de memoria, se analizará el desempeño de sólo un a de estas sucursales, la cual está destinada a la atención de vehículos livianos.

Cada día parece que se habla más de Marketing y de su importancia dentro de las compañías, sin embargo, la realidad nos indica que sigue sufriendo una crisis de identidad y reconocimiento empresarial.

¿Qué está sucediendo entonces? Bien es cierto que en los últimos años se le ha prestado mucha atención a esta disciplina, llegando incluso a desarrollarse a nivel operativo una serie de técnicas que han ayudado a la empresa a competir de la manera más eficaz.

Lamentablemente, ya no es suficiente realizar tan sólo un Marketing operativo para alcanzar el éxito, porque:

- Es fácilmente imitable, todos pueden hacerlo y está al alcance de cualquier empresa.
- Las compañías confunden el Marketing operativo con el estratégico, y por ello terminan compitiendo todos con las mismas herramientas.
- El Marketing operativo no aporta ningún valor añadido a la empresa que la haga diferenciarse de las demás.

El Marketing nada tiene que ver con el arte adivinatorio y de improvisación, sino que, por el contrario, es hijo de la lógica, el método y la imaginación. No pretende determinar el futuro, sino proporcionar herramientas de trabajo para gestionarlo. No elimina las incertidumbres, pero ayuda a reducirlas y a convivir con ellas, posicionando a la empresa en una situación altamente competitiva.

Por eso, creo que ha llegado el momento de posicionar el marketing en el lugar privilegiado que le corresponde dentro de esta empresa, de convencerla, que es el pilar básico del éxito en los tiempos que le está tocando vivir: Apostar por el futuro, y comenzar a operar con Marketing Estratégico.

También es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado la misión que la rige, ya que esta es fundamental y representa las funciones operativas que va a ejecutar en el mercado y va a suministrar a los consumidores.

Este estudio está orientado a la búsqueda de valor agregado a los productos y servicios que ofrece CRUZ a sus clientes, por lo tanto, el fin último de éste, será llegar a formular las sugerencias y observaciones que permitan obtener un servicio completo, integral y del elevado nivel que la gerencia desea. Para tales efectos, es necesario realizar un completo análisis de la situación actual de la empresa, esto significa la realización de un análisis interno y externo, que permita identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que la afectan, elementos que se consideran claves para realización de estrategias y planes que permitan las mejoras necesarias para el crecimiento, fortaleza y estabilidad empresarial.

Este estudio se fundamenta en la necesidad de cumplir con las metas que se fijan anualmente y también las que se han fijado dentro de su misión, las cuales no se han cumplido en los últimos meses, situación preocupante para la empresa.

Como parte de la justificación es posible añadir que la serviteca no posee un plan de marketing formal y estructurado en funcionamiento, ni tampoco la información de mercado que permita determinar la posición actual de la empresa, no tiene conocimiento del tamaño del mercado ni sabe cuál es su participación dentro de éste. El hecho de tampoco poseer

una estrategia de fijación de precios ha sido de gran desventaja, ya que la competencia ha logrado confundir a la dirección de la empresa y la ha hecho negociar en demasía el precio de los servicios al momento de atender a los clientes (algunos precios de CRUZ llegan a ser el doble de la competencia), mostrando claramente que no se ha interiorizado el significado del precio para ellos(empresa), no obstante esto, tiene la certeza de que sólo la mejora constante de productos y servicios es la única forma de competir, crecer y perdurar en un mercado cambiante.

Muy pronto se producirá un cambio en la gerencia de la serviteca y quien ocupa actualmente este cargo, se ha propuesto como meta, que el nuevo gerente pueda tener una visión clara de la situación actual, sea capaz de realizar mejoras en un corto plazo y que el cambio no sea motivo de baja en el desempeño del negocio.

Como proveedor, la serviteca se siente líder en el mercado de Talcahuano y ha tomado conciencia que para mantener este lugar, debe ser innovadora y estar en constante mejora.

Para la gerencia es claro también que sigue existiendo un desperdicio de recursos en el área de publicidad, ya que los medios que se han utilizado hasta el momento con mayor frecuencia han tenido niveles de respuesta que en ocasiones se ha estimado de un 1%, factor que para la empresa representa un verdadero fracaso. Esto ha generado un desconcierto general, ya que como toda empresa, CRUZ desea y necesita que sus productos y servicios sean conocidos por sus clientes.

Se puede adicionar el hecho de que CRUZ desea implantar en el mercado un estándar de servicio, que sea lo suficientemente sólido y elevado, para que sea éste la principal forma de trabajo, arma contra la competencia y barrera de ingreso a la entrada de nuevas empresas.

### **1.3 Objetivos del Estudio:**

#### **1.3.1 Objetivo General:**

Desarrollar un estudio de marketing que permita plantear mejoras en el servicio y desempeño interno de Serviteca CRUZ Y CIA. De Talcahuano, con el fin de aumentar, fortalecer y consolidar su participación dentro del mercado.

#### **1.3.2 Objetivos específicos:**

Realizar un análisis de los clientes actuales y los clientes potenciales.

Analizar la competencia.

Realizar un estudio del mercado en cuestión para que la serviteca posea la información necesaria acerca de su posición actual en su entorno.

Realizar un análisis interno de la Serviteca.

Realizar un análisis FODA que permita determinar la situación actual de la empresa, permitiendo a la vez determinar la estrategia adecuada para alcanzar el objetivo general planteado.

Proponer mejoras para el servicio.

Evaluar el costo financiero que tendrán estas mejoras.

Proponer formas de medir el impacto del plan propuesto.

#### **1.4 Alcances o ámbito del estudio:**

Este análisis se realizará dentro de la ciudad(mercado automotriz) de Talcahuano, enfocándose principalmente a una considerable mejora en la prestación de servicios de SERVITECA CRUZ Y COMPAÑÍA, captación de clientes y buscando fidelidad de éstos con la empresa.

#### **1.5 Metodología Propuesta**

Para la realización de este estudio, se seguirá la metodología correspondiente al desarrollo de un plan de marketing.

Para determinar la situación actual del mercado se consultará todo tipo de publicaciones estadísticas que se encuentren disponibles, prestando gran importancia a fuentes de información publica como el INE y privada de la propia empresa.

Como segundo punto se buscará conocer el funcionamiento interno de la serviteca, con el fin de obtener información que permita esclarecer cuál es el objetivo (misión) de la empresa y así determinar cual es la posición de ésta frente a sus clientes, proveedores, competencia y así finalmente plantear objetivos de marketing acordes.

Se realizará un estudio que sea capaz de determinar las preferencias y tendencias de los consumidores y consumidores potenciales, esto a través del uso de herramientas de marketing. Para esto, se deben construir test y encuestas, según sea necesario, acordes a la información final que se desea obtener.

Toda la información que resulte recopilada a través del medio anteriormente mencionado, será analizada por medios estadísticos.

El análisis y procesamiento de datos, se utilizarán medios estadísticos computacionales.

Finalmente, toda la información recopilada, será fuente de alimentación para la aplicación del proceso de planificación estratégica de marketing, la cual permitirá determinar cuales son las estrategias y tácticas que se aplicarán para alcanzar los objetivos planteados y una posterior evaluación de éstos.

Todos los puntos anteriores estarán coordinados con la gerencia de la serviteca.

## **CAPÍTULO 2: PLAN DE MARKETING**

El plan de marketing es un documento escrito en el cual se plantean los objetivos que una empresa quiere conseguir en un tiempo determinado. Para este fin es que debe contar con el detalle de los programas y medios de acción que son requeridos para lograr las metas fijadas. Sin embargo no sólo se limita a realizar una labor planificadora, sino también debe ser claro en señalar los medios que se utilizarán para realizar los controles que resulten mas adecuados para el accionar definido.

Es común que distintos autores presenten su propia visión acerca de cómo desarrollar este plan, pero en general es posible afirmar que consta de 3 fases:

- 1<sup>era</sup> Fase: Análisis y diagnóstico de la situación.
- 2<sup>da</sup> Fase Decisiones estratégicas de marketing.
- 3<sup>era</sup> Fase Decisiones operativas de marketing.

### **2.1 Análisis y diagnóstico de la situación**

En la primera etapa lo que se busca es reconocer toda la información que sea necesaria para la completa representación de la situación de la empresa, tanto dentro de ella como en su ambiente externo, lo que será el fundamento para un posterior diagnóstico de ella.

- **Situación externa:**

Los puntos que se pretenden desarrollar en este análisis son:

- ✓ Definir la naturaleza del mercado: se debe definir claramente quienes son los clientes y cuál es la demanda de mercado.
- ✓ Estructura del mercado: aquí se debe esclarecer cuál es el tamaño de la oferta, quienes son los productores, los productos que se ofrecen, las marcas y la inversión publicitaria.
- ✓ Competencia: Número de competidores, estrategia utilizada por estos, participación de mercado.

Para el lograr conocer la situación externa de la empresa se debe realizar un estudio de mercado.

Todo proceso de investigación de mercado considerada como eficaz según Kotler, debe abarcar los siguientes pasos:

Paso 1: Definir el problema y los objetivos de la investigación.

Aquí se debe definir claramente cual es el problema que detona la investigación y qué es lo que se desea averiguar, con el fin de recopilar información necesaria y útil, ya que de lo contrario se procesará información innecesaria y se utilizarán recursos extra sin una definida justificación.

Paso 2: Desarrollar el plan de investigación.

En este paso se deben definir:

- Fuentes de información: fuentes primarias, que son las que se reúnen con un propósito específico (la investigación de mercado en sí); y las fuentes secundarias, que son las que se han recopilado para otros propósitos y ya existen.
- Métodos de investigación: por medio de observación, grupos de enfoque, encuestas, datos de comportamiento o experimentos.
- Instrumentos de investigación: como por ejemplo cuestionarios.
- Plan de muestreo: aquí se debe decidir acerca de:
  - ✓ A quien entrevistar
  - ✓ Tamaño de la muestra
  - ✓ Forma de escoger a los encuestados
- Métodos de contacto: como por ejemplo correo, teléfono, en persona, etc.

Paso 3: Recabar información

Este paso es donde se aplica lo establecido en los pasos anteriores.

Paso 4: Análisis de la información.

Tabulación de datos, distribuciones de frecuencias, medias, etc.

Paso 5: Presentación resultados.

Presentar sólo los datos pertinentes para las principales decisiones de marketing que la gerencia enfrenta.

- **Análisis interno:**

Aquí se busca principalmente saber si la empresa tiene una estrategia de marketing definida y cual es el nivel de aplicación real que ésta tiene. En general se debe analizar cómo la empresa enfrenta situaciones y decisiones precios, productos, comunicación, ventas, etc.

La información necesaria para complementar lo anterior, será el historial de ventas, evaluación de productos o servicios que se han instaurado, conocimiento que posee la empresa con respecto al comportamiento del consumidor, etc.

Luego del análisis interno y externo se debe continuar con el diagnóstico de la situación, donde se debe tomar en consideración los análisis anteriormente realizados, para determinar finalmente cuáles son la Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que tiene la empresa como resultado de su interactuar con el ambiente en que está inserta.

## **2.2 Decisiones estratégicas de marketing**

Las decisiones que aquí se deben tomar son: los objetivos de marketing y las estrategias de marketing.

Los objetivos de marketing deben ser planteados de acuerdo a los objetivos corporativos que se ha planteado la empresa y en base al diagnóstico de la situación, de otro modo no se tendrá certeza de la dirección que se pretende tomar.

Las estrategias definen las directrices que se han de seguir con el fin de aventajar a la competencia. Para esto es necesario poner en paralelo tanto los objetivos de marketing que anteriormente se plantearon como el resultado del análisis F.O.D.A. para concluir cuales serán los mercados objetivos, los productos, los servicios, segmentos de mercado y la mezcla de marketing que llevará la empresa.

### **2.3 Decisiones operativas de marketing.**

Los planes de acción son la extensión mas concreta de la estrategia de marketing. Aquí es posible mostrar los planes que se seguirán para el mix de marketing, en el cual se consideran principalmente: Precio, Productos, Distribución y Promoción.

A pesar de lo anterior, cuando se están evaluando servicios se deben tener otras consideraciones:

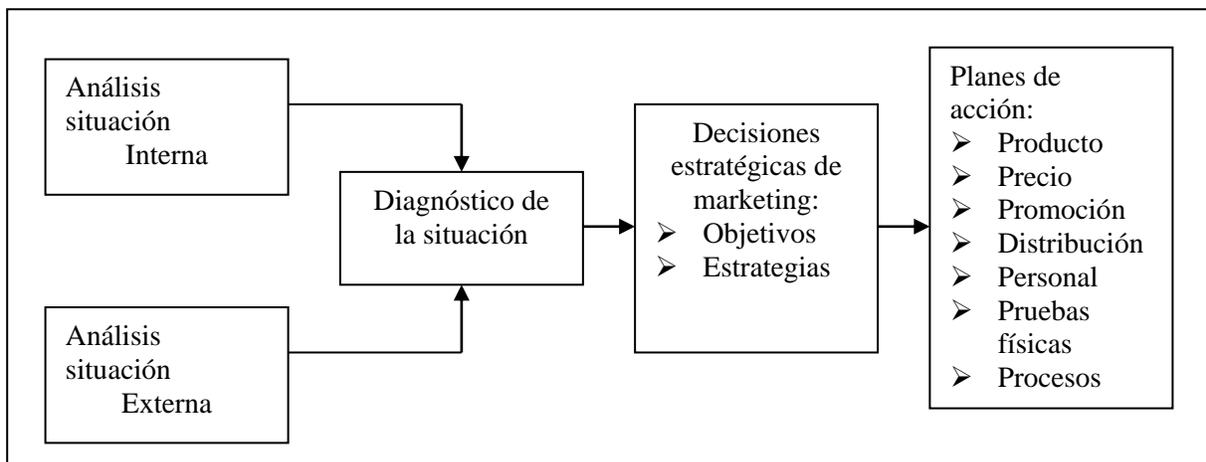
Según Kotler, llevar a cabo los enfoques tradicionales de las 4 p's funciona bien para el caso de comercializar bienes tangibles, productos, pero quienes ofrecen servicios deben tener en consideración algunos elementos adicionales: personal, pruebas físicas y procesos.

En forma más específica es posible decir que:

- En cuanto al personal. La mayoría de las veces, y también en lo que respecta a este caso en particular, el servicio es prestado por personas (mecánicos y vendedores), por lo

tanto, son ellos quienes principalmente deben cumplir en mostrar a los clientes atención, dedicación, responsabilidad, compromiso y otras actitudes que sirvan para demostrar el alto nivel de servicio que se desea entregar.

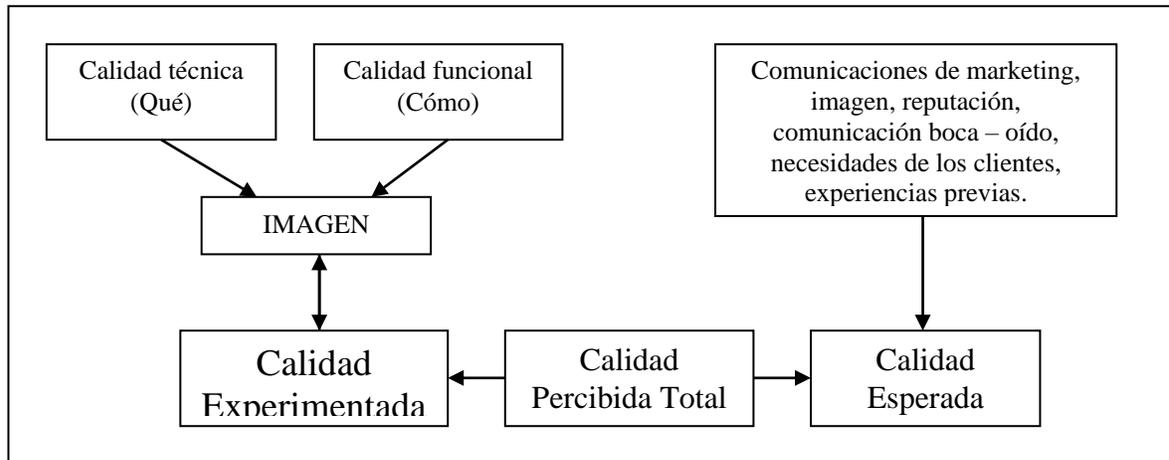
- Cuando se habla de pruebas físicas, se refiere a lo que el cliente puede percibir a simple vista: presentación del local, los lugares de trabajo y del trabajo mismo. Locales limpios e iluminados, con buenos accesos, demostraciones de trabajos bien realizados, etc., pueden ser de gran atractivo para los clientes. Kotler señala que aquí es donde se intenta transformar lo intangible en tangible.
- Los procesos son las formas que ha definido la empresa para prestar los servicios a sus clientes. Según sea la necesidad o deseo de éste último, se deben modificar los procesos de modo de entregar el mayor grado de satisfacción. Esto no solamente debe tener en consideración beneficio para el cliente, sino también es un motor de búsqueda para un mejoramiento interno de la empresa.



Fuente: “El plan de marketing en la práctica” Sainz de Vicuña, José

Es de mucha importancia señalar que los servicios no sólo son valorados por su calidad técnica, sino también por su calidad funcional, el cómo es entregado el servicio. Los proveedores de servicios deben entregar un toque personal, atención distinguida a sus clientes, además de alta tecnología.

Lo anterior adquiere gran importancia al momento de observar que la elección de los servicios por parte de los consumidores se basa principalmente en la experiencia, esto implica que los clientes (actuales y potenciales) tiene mas confianza en la opinión de otras personas que ya han comprado el servicio, que en la publicidad. En base a esto es posible afirmar que los clientes son muy leales hacia los proveedores de servicios que los satisfacen.



Modelo de calidad de servicios.  
Fuente: “El plan de marketing en la práctica”

Para lograr la diferenciación, los oferentes de servicios se enfrentan a la siguiente problemática: a medida que los clientes consideran que un servicio es relativamente homogéneo, la tendencia será elegir al proveedor que ofrezca el menor precio.

Como ya se mencionó anteriormente, las innovaciones que puede generar una empresa son generalmente fáciles de copiar, no obstante, la empresa que lleve la delantera en este sentido, aunque sea por poco tiempo, se presentará como más atractiva, innovadora, lo cual facilitará la retención y llegada de clientes nuevos. Para esto se requiere un constante monitoreo y renovación.

La iniciativa de buscar mejoras en los servicios que ofrece CRUZ a sus clientes se fundamenta en que:

- Existe confusión con respecto a los precios de los servicios.
- Las metas de ventas fijadas mensualmente no se cumplen.
- La inversión en comunicación no ha reportado las respuestas esperadas.
- Se hace necesario mostrar a los consumidores la diferencia que existe entre los servicios que ofrece CRUZ en contraposición con la competencia.
- Se desea aprovechar al máximo las oportunidades de crecimiento que ofrece un mercado, que a los ojos de la gerencia de la serviteca, se encuentra en alza.

## **CAPÍTULO 3: ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN.**

### **3.1 Análisis interno.**

#### **3.1.1 Antecedentes generales de la empresa.**

Cruz y compañía es una empresa que está orientada hacia el mercado automotriz. Esta empresa fue fundada hace más de 28 años por el señor Alejandro Novoa del Rio en la ciudad de Los Angeles.

**Misión:** “Potenciar y proyectar todas nuestras capacidades y experiencias para aportar al éxito y seguridad de todos nuestros clientes, asociados, y proveedores.”

En sus primeros años sólo operó en la ciudad de Los Ángeles, hecho que cambió en el año 1981, cuando CRUZ obtiene la franquicia de la marca GOODYEAR, lo cual le permite, en el siguiente año, ampliar sus operaciones importantes ciudades de la Octava Región: Concepción, Talcahuano y Chillán. En ese mismo año obtiene la franquicia de la marca Bandag Inc., incorporando el Servicio de Recauchaje a su línea de productos, beneficiando principalmente a sus clientes del área Transporte.

En el año 1985 se extendió hasta la séptima región, desarrollando modernos sistemas de distribución que incorporó servicios, en locales especializados denominados “Servitecas”, orientados al mercado de automóviles. En 1993 expande sus operaciones a la Zona Central del país, ingresando a la ciudad de Santiago, donde inicialmente orientó sus actividades al

mercado del transporte de pasajeros y camiones. En una siguiente etapa inicia sus operaciones en la comuna de Vitacura (1997) en la ciudad de Santiago, con un moderno local con tecnología de punta, orientado al segmento Automotriz. El año 2001, comienza el plan de expansión para la zona sur del país, donde inaugura un moderno establecimiento en Temuco, orientado a automóviles y camiones, e inicia sus operaciones en Osorno.

El desarrollo alcanzado por CRUZ, le permite contar en estos momentos con 13 sucursales distribuidas en las regiones metropolitana, séptima, octava, novena y décima. Estas se pueden dividir de acuerdo al tipo de cliente al cual se encuentran enfocadas:

- Flotaservicios: destinadas a la atención de camiones y buses.
- Servitecas: destinadas a la atención de automóviles.

Así, es posible mostrar agrupadas por región las sucursales CRUZ existentes:

<b>Región</b>	<b>Ciudad/Comuna</b>	<b>Sucursal</b>
Metropolitana	Santiago	Flotaservicios
	Vitacura	Serviteca
Séptima	Talca	Flotaservicios
		Serviteca
	Constitución	Serviteca
Octava	Talcahuano	Flotaservicios
		Serviteca
	Chillan	Serviteca y Flotaservicios
	Los Ángeles	Serviteca
		Flotaservicios
Novena	Temuco	Serviteca
		Flotaservicios
Décima	Osorno	Serviteca y Flotaservicios

Cada una de éstas sucursales está a cargo de un gerente, quien es el responsable directo de lo que acontece en cada sucursal. Sobre los gerentes de serviteca o flotaservicios se encuentra un gerente regional, que para el caso de la región del Bio Bio, éste se encuentra en el flotaservicios de la ciudad de Talcahuano.

La administración de Cruz está centralizada en la ciudad de Los Ángeles, es decir, todos los centros de servicios y ventas deben estar constantemente enviando la información de sus movimientos hacia este centro administrativo. A pesar de lo anterior, cada serviteca o flotaservicios es considerada como una unidad aislada del total: mensualmente se generan todos los documentos e informes que permiten realizar la contabilidad de cada una de ellas, permitiendo hacer las respectivas evaluaciones de negocios que si bien comercian productos y servicios similares, se encuentran en segmentos geográficos de mercado muy distintos.

Como se mencionó anteriormente, cada local tiene su respectiva gerencia, que es quien determina el accionar del local: contratación de personal, inventarios, insumos, mantención, promociones, ofertas, etc. Pero ésta a su vez está sometida a todas las acciones que emprenda Cruz como empresa, sobre todo en el caso de ofertas que se encuentran disponibles en todos los locales del país, y también en el caso de tomar decisiones relacionadas con el cobro de garantías y responsabilidades que demanden un alto costo de materiales y recursos financieros.

El plan estratégico de marketing que se desarrollará estará enfocado a sólo una de estas sucursales que comprenden la red de locales Cruz, que se encuentra ubicada en la ciudad de Talcahuano.

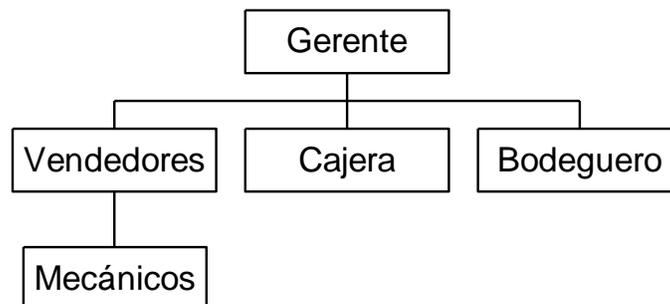
### 3.1.2 Serviteca Cruz Talcahuano

Serviteca CRUZ Y COMPAÑÍA de la ciudad de Talcahuano, como se ha mencionado con anterioridad, tiene como segmento de mercado, todos los vehículos del tipo liviano, es decir, automóviles, camionetas, jeeps y furgones.

Los servicios que aquí se prestan están destinados a complementar principalmente la venta de neumáticos, aunque en ocasiones se realizan servicios mayores, dependiendo principalmente del cliente y de la disponibilidad de planta en ese instante.

Dentro de la serviteca trabajan actualmente 10 personas: Gerente, 2 vendedores, 1 cajera, 1 bodeguero y 6 mecánicos. Todos ellos se encuentran distribuidos en un organigrama muy plano, que en la practica puede resultar mas plano aún, aspecto fundamental, ya que así se eliminan los problemas que pudieran generarse por visiones demasiado ajenas a la realidad por parte de la gerencia.

Organigrama Serv. Cruz y Cía. Talcahuano



La serviteca es capaz de tener en su interior hasta 14 vehículos. En este sector del local se atienden los vehículos que han llegado primero o los que requieren servicios de mayor complejidad o duración. Existe también un lugar de estacionamiento en la parte exterior donde se pueden ubicar hasta dos vehículos que ya han recibido atención y se encuentran listos para su entrega.

Serviteca Cruz cuenta con maquinaria de última tecnología para la prestación de sus servicios. Dentro de las principales es posible contar con dos desmontadoras de neumáticos, dos balanceadoras, una alineadora y herramientas neumáticas destinadas a apoyar el trabajo de retirar los neumáticos de los vehículos en reparación. También se cuenta con 6 sistemas hidráulicos independientes, los cuales están destinados al levantamiento de autos. Finalmente, existe una red neumática, alimentada por su respectivo compresor, que alimenta todas las necesidades de aire de la planta, ya sean estas por parte de herramientas, inflado de neumáticos o máquinas que funcionan a base de aire, como por ejemplo, las que están destinadas al cambio de aceite.

Existe dentro del local un lugar que es denominado sala de ventas, espacio en el cual se realiza la recepción de los clientes, venta de accesorios, despacho de productos y espera de los clientes hasta la finalización de el o los trabajos.

La capacidad de planta en cuanto a infraestructura es de 7 vehículos, pero ésta finalmente se encuentra determinada por el número de mecánicos, que en la época de menor demanda por servicios es de seis y en el periodo de alta demanda puede llegar hasta los nueve. En este aspecto es posible señalar que en algunos casos es posible que un mecánico trabaje en dos vehículos simultáneamente, sólo si se trata de trabajos menores como balanceos o cambios de baterías.

### 3.1.2.1 Proceso de servicio

El proceso normalmente utilizado para la atención de clientes es al siguiente:

1. El cliente estaciona su vehículo en el lugar que se encuentre disponible dentro del estacionamiento frontal exterior de la serviteca. Estos lugares no sólo sirven de estacionamiento sino que también están equipados con sistemas hidráulicos que elevan los automóviles, operación absolutamente necesaria casi en la totalidad de los trabajos que se realizan.
2. Rápidamente el cliente es atendido por el vendedor mas cercano, quien es el encargado, primero de recopilar los datos del conductor y del vehículo, que permitan identificarlo como cliente antiguo o nuevo consultando en la base de datos existente, para luego revisar el historial según corresponda. En segundo lugar debe abrir una orden de trabajo, documento que se completa con los datos principales del cliente y un inventario rápido de accesorios y estado del vehículo: tapas de rueda, golpes, rayas, etc.
3. Luego de comenzar el llenado de la orden de trabajo, un operario que se encuentre disponible debe realizar, por encargo del vendedor, un diagnóstico del vehículo, el cual es comunicado enseguida al cliente, quien según sea su deseo, puede verificar en terreno las observaciones realizadas.
4. El paso siguiente es la elaboración de un presupuesto, el cual puede ser aprobado parcialmente o en su totalidad por el cliente, lo que debe ser registrado claramente en la

orden de trabajo, junto con estipular la forma en que será cancelado los productos y servicios en adquisición.

En caso de no encontrarse algún repuesto dentro de las existencias, el bodeguero o la persona disponible, previamente designada por el gerente, deberá consultar con los proveedores y realizar la cotización respectiva, informando al vendedor los resultados de su búsqueda, para que el visto bueno para realizar la adquisición y así completar el presupuesto.

5. En caso de no cancelar en efectivo, se debe llevar a cabo una verificación de los antecedentes comerciales del cliente, tras lo cual el vendedor debe presentarle una estimación del tiempo necesario para cumplir con el trabajo tratado y realizar la invitación de pasar a ponerse cómodo en la sala de ventas ofreciéndole te, café o periódicos. Luego de esto la orden de trabajo es puesta en el parabrisas del vehículo, en espera de un operario libre para que realice el trabajo.

En el caso de surgir adicionales y el cliente no se encuentre en la serviteca, el vendedor deberá, sólo si es posible, comunicarse con el cliente para pedir autorización o simplemente informar al cliente de las operaciones adicionales necesarias.

### **3.1.2.2 Precios**

La fijación de precios por productos está dada por un margen predeterminado que es cargado al precio costo de éstos.

A pesar de lo anterior, los precios de productos que ofrece CRUZ se mantienen dentro del rango de precios que ofrece el mercado. Así, es posible mostrar a modo de ejemplo una comparación de precios entre lo ofrecido por la serviteca y la competencia en un producto particular, que corresponde al tipo de neumático más común de los vehículos que se encuentran en el mercado.

En cuanto a los precios de servicios, es posible ver que en general son más elevados que el resto de las empresas de Talcahuano. Lo anterior es atribuible al hecho de que la fijación de precios por servicios, en la mayoría de estos, no ha tenido participación de la gerencia de la serviteca, sino que han sido dados por referencia de las otras sucursales CRUZ.

Ante esta situación, la gerencia se ha adaptado y ha pretendido asociar estos precios elevados a un servicio completo y de alta calidad.

Como ya se mencionó con anterioridad, en el sector se ha desatado una competencia por el precio de los servicios que ha llevado a la competencia a bajar sus precios hasta en un 50% de los que CRUZ ofrece a sus clientes.

Al no existir una estrategia clara y definida, la situación se presenta muy desfavorable, ya que se produce la siguiente situación:

La lista e precios por servicios no se está respetando, se están entregando trabajos por precios menores a los establecidos, lo cual es un motivo para que los clientes que poseen 2 o más vehículos pretendan recibir ciertos servicios en forma reiterada por precios no estipulados, lo cual podría generar, en el caso de no acceder a los deseos del cliente, la pérdida de éste.

Las formas de pago que Serviteca CRUZ Y CIA. Talcahuano ofrece a sus clientes son:

- Pago en efectivo.
- Tarjeta de crédito VISA, MASTERCARD, etc.
- Tarjeta de crédito RIPLEY.

Las promociones y ofertas que se llevan a cabo en los centros de servicios CRUZ en su mayoría son definidas por la gerencia general de la compañía, la cual determina el inicio de promociones por tratarse de fechas especiales, como por ejemplo, el mes aniversario de CRUZ, donde la oferta mas tradicional es que por la compra y respectivo cambio de 4 neumáticos, sólo se pagan 3. Otro motivo de oferta es cuando se consiguen rebajas extra por parte de los proveedores de neumáticos, baterías o amortiguadores por la compra de grandes volúmenes de sus productos, lo cual genera el envío de productos en promoción a todos los centros de servicios CRUZ y el posterior lanzamiento de una campaña publicitaria con precios atractivos para el cliente.

Es posible también que cada sucursal desarrolle sus propias iniciativas de promoción, las cuales son de exclusiva responsabilidad del gerente de serviteca.

### **3.1.2.3 Comunicación**

Hasta el año 2003, los esfuerzos por llevar a cabo la comunicación habían sido enfocados principalmente a la distribución de volantes mano a mano y publicidad radial.

En un estudio realizado por la gerencia general de la compañía, fue posible apreciar que las actividades anteriormente señaladas tenían una efectividad extremadamente baja, tanto como un 1%, lo cual se consideró como un verdadero fracaso.

Este fracaso fue atribuido a que en realidad la radioemisora seleccionada no tenía un alto nivel de audiencia del cliente objetivo. Para intentar mejorar esta situación, se consultó con otras radioestaciones de mayor audiencia, las cuales entregaron cotizaciones que resultaron demasiado elevadas en comparación a lo que la gerencia de la serviteca había pronosticado, por lo cual se eliminó toda publicidad radial.

Al día de hoy, existe un gran desconcierto en cuanto a cómo dar a conocer los productos y servicios que ofrece CRUZ, en una forma que resulte efectiva y con costos que se encuentren dentro de las posibilidades de la empresa.

#### **3.1.2.4 Políticas De Ventas**

Para incentivar el desempeño, se han definido comisiones tanto para vendedores como para los operarios.

Los vendedores reciben comisiones equivalentes a un porcentaje del total de sus ventas que fluctúa entre un 2 y un 3%. La variación de estas comisiones se explica por el hecho de que productos y servicios tienen diferentes porcentajes destinados a comisiones.

Los mecánicos tienen comisiones que dependen exclusivamente de los trabajos que realicen. Se ha definido que de los servicios prestados por los mecánicos, se destine parte del 25% al pago de sueldos y el resto al pago de comisiones.

Como ya se mencionó, existen dos vendedores, quienes deben recepcionar a los clientes y detonar la iniciación del proceso de servicios.

En cuanto a los niveles de venta, se pueden ver grandes diferencias, ya que en algunos meses normales uno de los vendedores ha llegado a vender cantidades que alcanzan al 270% aproximadamente de las ventas del otro.

Esta situación puede ser preocupante, pero en cierto modo se puede justificar, ya que el vendedor de mayores ventas lleva 15 años trabajando en el rubro, mientras que el otro sólo lleva algunos meses. Para la selección de este nuevo vendedor se tomaron en consideración factores principalmente del tipo técnico, y no los que tienen relación con la venta directa y atención al cliente, ya que para este tipo de negocios los conocimientos técnicos del vendedor adquieren gran importancia a la hora de explicar y detallar la venta de servicios a los clientes.

#### **3.1.2.5 Pruebas físicas**

La serviteca cuenta con un amplio local, que posee en general características idóneas para la atención de los clientes.

Por parte de la dirección existe gran preocupación por la presentación del local. Con bastante regularidad se realizan chequeos a la infraestructura: estado de materiales, pintura, estado de la publicidad dentro del local, etc.

Existe también un afán de constante limpieza del local, se ha definido que diariamente, antes de abrir las puertas al público se deben realizar trabajos de limpieza del local, lugares de trabajo y maquinaria.

El personal de CRUZ es fácilmente distinguible, ya que todos utilizan vestimenta característica de la empresa: gerente y vendedores utilizan polares; bodeguero y mecánicos overoles con los colores y símbolo CRUZ.

En la realización de los trabajos siempre se busca gran limpieza y por sobre todo áreas despejadas. Se debe cuidar que no halla herramientas, repuestos o componentes reemplazados esparcidos por el piso o en lugares que no corresponden.

Con el fin de entregar un servicio de alta calidad y confianza, la serviteca cuenta con maquinaria de alta tecnología, que se encuentra a la vista de los clientes, quienes pueden presenciar todas las operaciones que se realicen en sus vehículos.

Como última prueba física del servicio ya prestado, todos los elementos defectuosos retirados de un vehículo, sean estos correas, bujías, pernos, etc. son puestos en bolsas y colocados en el portamaletas del vehículo, lo mismo ocurre con los neumáticos, pero en este caso no se utilizan bolsas. Todo esto se realiza con el fin de mostrar un máximo nivel de transparencia.

### **3.1.2.6 Productos y servicios**

Los productos que se ofrecen en esta serviteca están orientados a la realización de trabajos (servicios) de reparación menores. Usualmente no se realizan trabajos de intervención en motores, sino más bien todo lo relativo a los neumáticos y a los sistemas que se encuentran en relación mas estrecha con ellos.

Los productos que se ofrecen son:

- Neumáticos
- Amortiguadores
- Baterías
- Lubricantes

La principal marca con la cual se trabaja es GOODYEAR, el cual provee a este local de neumáticos y baterías, los cuales representan el mayor volumen de ventas y pilar fundamental del negocio.

Los neumáticos que se ofrecen al público son de gran variedad y pueden ser instalados en prácticamente todos los vehículos que circulan en Talcahuano, siempre y cuando se encuentren dentro de alguna de las siguientes categorías: automóviles, automóviles station, furgones, camionetas y jeeps, esto gracias a la estandarización del componente mencionado.

Por tratarse de una tienda especializada, los neumáticos que se encuentran a disposición son de gran variedad:

- Hay neumáticos de consumo masivo, de precios bajos con características estándar en relación con otras marcas que circulan en el mercado.
- Existen otros para conductores mas especializados, que cumplen con exigencias mas altas y por lo tanto, un precio mas elevado.
- También se pueden adquirir neumáticos de altísima calidad para automóviles de lujo, fabricados con materiales especiales, que deben ser pedidos con cierta antelación.

Las baterías representan otra parte importante de las ventas, a pesar de comerciar principalmente con baterías marca GOODYEAR, se encuentran a disposición de los clientes baterías marca ENERGIKA, que en general no tienen buena aceptación.

El tema de lubricación y amortiguadores, representa para la empresa un servicio complementario que sólo se ofrece para mostrar un servicio mas completo, ya que en el mercado existen tiendas de bastante especialización en estos temas.

Con neumáticos y baterías como productos principales, los servicios que se encuentran a disposición de los clientes son:

Alineación	Montaje	Tren Delantero
Balanceo	Suspensión	Sistema Eléctrico

Alineación, balanceo y montaje son los servicios que tienen relación mas directa con la venta de neumáticos, ya que cuando se hace la compra de estos, se hace necesario realizar los trabajos que permitan al vehículo funcionar en forma óptima.

La instalación de baterías, la carga de éstas y el chequeo completo del sistema corresponden a los servicios asociados al sistema eléctrico.

La suspensión se asocia al cambio y venta de amortiguadores.

Los servicios del tren delantero son cambios de rótulas, dirección, cuadraturas, etc.

Los servicios de mayor importancia y a la vez con mayor presencia en las ventas son: alineación, frenos, balanceo, mano de obra para trabajos eléctricos y mecánicos en general .

### **3.1.2.7 Inventario**

Para la serviteca, y por las características de los clientes a los cuales está enfocada, es muy importante tener un inventario que posea la variedad y la cantidad necesaria para cubrir la demanda.

Para definir las cantidades de los distintos elementos en stock, no se ha realizado ningún tipo de estudio, sólo se utiliza para este fin la experiencia del gerente de la serviteca, quien ha estimado que lo ideal es mantener, en general, un 150% de stock en relación a la demanda estimada.

Lo anterior se presenta como un problema no menor, ya que según la propia gerencia, se cree que el tiempo normal que debe permanecer un neumático en bodega, debe ser en promedio cuatro meses.

Actualmente la estimación gerencial es que un 15% de los neumáticos tienen mas de 6 meses en bodega y que algunos llevan años allí.

Si se tiene en consideración que actualmente existen más de 2000 neumáticos entre las existencias, es posible decir que más de 300 de ellos tienen un pasar de más de seis meses, lo cual, gracias a una estimación de los costos por neumáticos, es posible traducir a unos 6 millones de pesos.

Otro hecho destacable es que en muchas ocasiones, los repuestos requeridos no se encuentran en la serviteca y es necesario salir en busca de ellos. El procedimiento que se utiliza para la compra de repuestos ya se explicó dentro del proceso de servicio. Estas salidas se cuentan hasta 3 veces diarias, lo cual significa que no es un hecho menor.

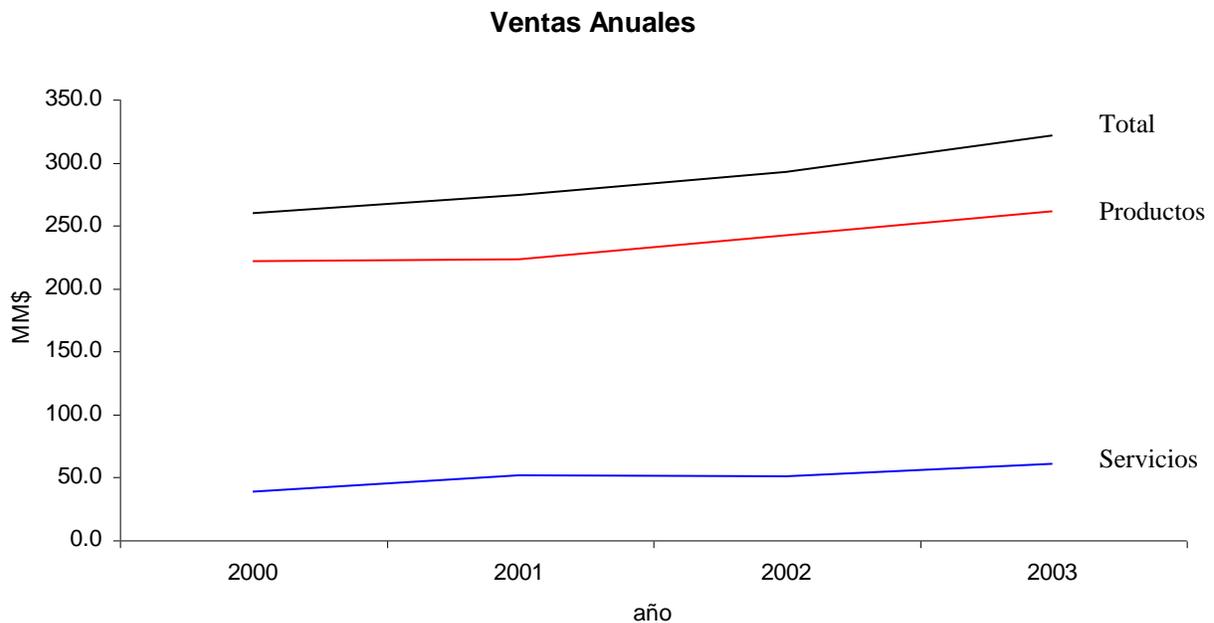
Para cumplir con estas necesidades, se cuenta con proveedores locales que en muchas ocasiones tampoco cuentan con los repuestos necesarios, lo cual lleva a salir hacia la ciudad de Concepción en busca de refacciones.

La serviteca no lleva un control de estas compras.

### 3.1.2.8 Evolución histórica de ventas

Hasta hace algunos años atrás, antes del año 2000, la serviteca tenía un balance que no se mostraba para nada auspicioso. El nivel de clientela y la cantidad vendida de productos y servicios eran bastante menores que los de hoy en día.

Desde el año 2000, luego de un cambio de gerente de serviteca, el nivel de ventas ha mostrado un notable crecimiento, llegando a ser incluso mayor que el crecimiento mostrado por el parque automotriz.



### **3.2 Análisis externo**

Para el estudio que se realiza, esta etapa es de gran importancia, ya que la serviteca no cuenta con ningún tipo de información del mercado en el cual está inserta, salvo de los precios de quienes ellos consideran su competencia y una idea aproximada del tamaño del mercado de la comuna de Talcahuano.

En base a datos entregados por la empresa GOODYEAR, quien es la que provee de neumáticos y baterías a la serviteca, se sabe que para el buen desempeño de una empresa de servicios automotrices como el caso de CRUZ, es necesario un parque automotriz que posea un mínimo de aproximadamente 20.000 vehículos. La información que la serviteca maneja es que en Talcahuano hasta el año 2002 existían 22.249 vehículos, pero esta información no resulta precisa, ya que el parque de los vehículos motorizados comprende variedades que no podrían ser clientes de la serviteca, ya que dentro de éstas variedades se distinguen segmentos de mercado diferentes como por ejemplo el transporte de carga y la locomoción colectiva.

En cuanto a lo que se refiere a la participación de mercado, tampoco se conoce cuál es, sólo se tiene la idea de que CRUZ lidera las preferencias de los clientes y también tiene la certeza de que gran parte de éstos realizan la compra de neumáticos y la de servicios en la ciudad de Concepción.

### **3.2.1 Investigación de mercado**

Este es el punto fuerte de toda investigación que implica realizar un análisis externo, ya que aquí se aprecia en forma clara cuál es la situación actual del mercado, la competencia y la porción de mercado que es captada por la empresa en cuestión.

Este análisis de mercado se basa en las recomendaciones teóricas (Kotler) que se expusieron en el capítulo 2, por ello se seguirán los pasos recomendados de la forma más fiel posible.

Paso 1: Definición del problema y objetivos de la investigación.

El principal problema que posee esta unidad es que no tiene información de mercado en el cual se desarrolla. Por esto es, que los esfuerzos de esta investigación estarán enfocados a conocer cuál es la demanda anual de neumáticos, ya que éste es el “gancho” principal de entrada para nuevos clientes. Como adición a esto se tratará de determinar la participación de mercado de la serviteca, de la competencia y de empresas de otras comunas que por algún motivo captan una porción importante de los potenciales clientes de Talcahuano.

En consecuencia con lo anterior se busca conocer en forma aproximada el comportamiento de compra del consumidor, los atributos mas valorados por éstos y el grado de fidelidad con las empresas de servicios automotrices que ellos eligen.

## Paso 2: Plan de investigación

### ➤ Fuentes de investigación

La información necesaria para el estudio se obtiene de las siguientes fuentes:

- Fuentes Primarias: La recopilación de información se realiza a través de encuestas personales. Esta información resulta ser la más relevante, ya que aquí se observan directamente los atributos de mayor interés para los consumidores.
- Fuentes secundarias: Aquí principalmente se trata de información que se ha recopilado de las distintas publicaciones que realiza el Instituto Nacional de Estadísticas (INE). Existen fuentes adicionales de información secundaria, que por el hecho de no ser pública y por tener elevados costos, se descartó.

### ➤ Métodos de investigación.

El método de investigación a utilizar son las encuestas personales, ya que estas según diversos autores, son idóneas para realizar investigaciones descriptivas.

### ➤ Instrumento de investigación.

Se utiliza un cuestionario con preguntas abiertas y cerradas, dando preferencia a las primeras, ya que estas permiten que los encuestados respondan de manera más fiel a sus preferencias. La idea de este cuestionario fue combinar los dos tipos de preguntas, con el fin de realizar un cuestionario de respuesta rápida, de fácil registro para los encuestadores y de la mayor flexibilidad posible.

Una de las bases de las preguntas del cuestionario es que sólo los locales que venden neumáticos, realizan los servicios asociados a estos, vale decir alineación, balanceo, cuadraturas, etc.

➤ Plan de muestreo.

En este punto se debe definir:

- A quién encuestar: Se eligieron conductores del centro de la ciudad de Talcahuano, vale decir, plaza municipalidad, avenida Colón; los cuales condujeran vehículos de los tipos automóvil, automóvil station, jeeps, furgón, camioneta y taxis.
- Tamaño de la muestra: el mercado de Talcahuano está compuesto de aproximadamente 24262 vehículos, de los cuales 20014 pueden ser considerados como posibles clientes de Serviteca CRUZ Talcahuano. La muestra tomada fue de tamaño 212, valor que fue determinado por medios no probabilísticos, principalmente debido a tiempo y los gastos necesarios para la toma de muestra. Este equivale aproximadamente a 1% de la población objetivo, valor que para autores como Kotler resultan confiables.
- Procedimiento de muestreo: La muestra que se toma es una de conveniencia, ya que se seleccionan los miembros de la población más accesibles.

- Métodos de contacto: se utilizaron entrevistas de intercepción en lugares céntricos de la ciudad, que como ya se mencionaron, fueron la plaza y la municipalidad.

Paso 3: Recabar información.

Se utilizan cinco encuestadores, con los cuales se realizan reuniones que tienen el fin de explicar claramente el significado de las preguntas y el tipo de respuestas que se intenta conseguir, también se evita cualquier tipo de influencias que ellos pudieran ejercer sobre los encuestados, para esto los encuestadores no deben saber, sino hasta después de la aplicación de la encuesta, cual es la empresa que origina la investigación.

Paso 4: Análisis de la información

La tabulación, gráficos y determinación de estadísticos se realiza a través de software comercial.

Paso 5: Presentación de los resultados.

Este es paso que se detalla a continuación.

### 3.2.1.1 Competencia

Los dueños de automóviles tienen las siguientes opciones para realizar reparaciones en sus vehículos:

- Distribuidores autorizados: como por ejemplo Autofrance o Tecnaco por mencionar algunos, los cuales son de elevado precio.
- Locales de nivel medio: como las servitecas, que manejan precios moderados.
- Talleres y/o mecánicos particulares: que representan la opción más económica, pero que en general no cuentan ni con la maquinaria ni con los repuestos que los nombrados anteriormente.

Gracias a la experiencia con que cuenta servitecas CRUZ, se sabe que la generalidad es que los dueños de vehículos nuevos acudan a sus distribuidores autorizados hasta como máximo dos años después de la compra, luego tienden a ser parte de la clientela de algún local medio y, a medida que el vehículo es más obsoleto, llega a un taller particular.

La competencia directa se define como todas aquellas empresas que realicen servicios de similares características a la empresa en cuestión. Bajo esta definición es posible afirmar que en la ciudad de Talcahuano existen los siguientes locales que compiten directamente con CRUZ:

Prisa

Firestone

Irenesa

Dentro de la competencia indirecta se consideran los locales que realicen venta de neumáticos, que para este caso resultan ser las empresas Sodimac y Lider. La desventaja que poseen estas empresas es que no poseen locales ni infraestructura adecuada para la prestación del servicio completo. Para compensar esta situación, Lider y Sodimac tienen convenios con empresas de servicios automotrices que están ubicadas en la ciudad de Concepción.

### **3.2.1.2 Evolución del mercado**

La situación del parque automotriz a nivel nacional se presenta favorable para las empresas del rubro, ya que éste presenta, en la mayoría de las regiones, salvo algunas excepciones como la primera región y la región metropolitana, un crecimiento sostenido.

La información disponible de las fuentes públicas como el INE, sólo se presenta en forma detallada hasta el año 2002, pero aún así, resulta suficiente para determinar que la plaza automotriz sigue en alza.

El siguiente gráfico ilustra la situación presentada anteriormente, mostrando solamente la situación a nivel de país y de regiones:

**EVOLUCION DEL NUMERO DE AUTOMOVILES POR CADA 1.000 HABITANTES, SEGÚN REGION 1998 - 2002**

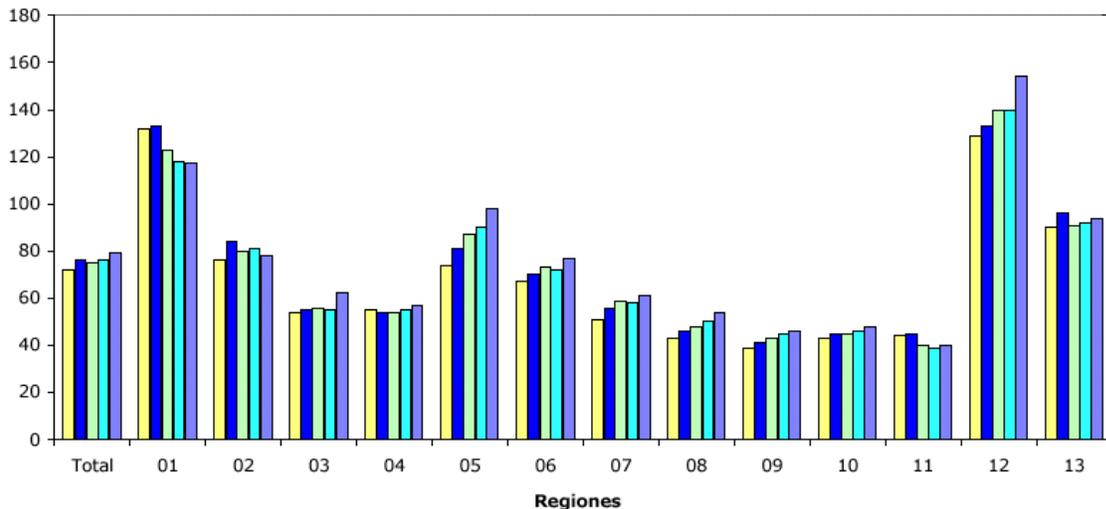


Gráfico elaborado en el Subdepartamento de Estadísticas Medioambientales del INE, con información proporcionada por el Departamento de Estadísticas de Transportes. Los cálculos fueron efectuados sobre la base de los resultados del Censo de Población 2002.

A continuación se presenta en detalle la situación regional, provincial y de la comuna de Talcahuano, la cual muestra que al igual como sucede con la cantidad de automóviles en el país y en las regiones, la tendencia es hacia el crecimiento.

Como se ha mencionado con anterioridad, los vehículos de interés para esta serviteca son los de tipo particular como automóvil, automóvil station, jeeps, furgón y camioneta, y los tipo particular como los taxis. Por este motivo es que la información que se presenta a continuación ha sido adaptada para ser mostrada en función de los vehículos ya señalados.

año	Regional	Provincial	Talcahuano
2000	170458	93074	18239
2001	177711	95746	18966
2002	181533	97524	19598
2003	186672	95448	**
2004	189362	96239	20014

Fuente: elaboración propia en base a “Anuarios de transporte y telecomunicaciones” publicados por el INE.

\*\* No existe información disponible de éste año.

### 3.2.1.3 Segmentación

El segmento del mercado automotriz al cual está enfocado la serviteca, de algún modo ya se ha identificado, y se sabe que corresponde a principalmente a vehículos livianos particulares, además de una pequeña (muy pequeña) porción de vehículos de transporte público.

En general los clientes que se atienden en esta serviteca corresponden a los segmentos ABC1, C2 y C3, quienes son los que estadísticamente se muestran como dueños de automóviles. La clientela se compone tal como sucede con la comuna de Talcahuano, esto sucede de la siguiente forma:

COMUNA	Nivel socio económico				
	ABC1	C2	C3	D	E
Talcahuano (%)	4.6	16.9	26.2	36.1	16.3

Fuente: “mapa socioeconómico de Chile” publicado por ADIMARK. <http://www.adimark.cl>

#### **3.2.1.4 Premuestreo**

Por el hecho de que no se trata de una muestra probabilística, se utilizó un número subjetivo para realizar el premuestreo. La cantidad de encuestas realizadas fue 15 y se aplicó a conductores de cercanía, con el fin de agilizar este paso.

Dentro de las preguntas que se propusieron en un principio, fue necesario eliminar una que hacía referencia a cada cuanto tiempo los potenciales clientes realizan la compra de servicios. Los servicios por los cuales se preguntaba eran los mas utilizados y conocidos por la mayoría de los conductores: alineación y balanceo. La eliminación fue motivada porque una parte importante de las respuestas(47%), fue “no tengo idea”, lo cual revela un desconocimiento por parte de los conductores, tanto de la importancia y del momento en que deben ser realizados estos servicios, con el fin de tener la máxima seguridad al conducir.

Gracias a datos otorgados por la empresa, es posible afirmar que el común de la gente asocia directamente a la serviteca con la venta de neumáticos. Esta asociación demuestra que una de las principales formas de conquistar nuevos clientes, es prestando servicios (y productos, neumáticos) que excedan las expectativas del cliente cuando éste se acerque por primera vez a la serviteca en busca de neumáticos.

### 3.2.1.5 Resultados de encuestas

1<sup>era</sup> Pregunta: ¿cada cuanto tiempo cambia sus neumáticos?

El objetivo de esta pregunta es determinar en forma aproximada la demanda anual de neumáticos a la cual se ve enfrentada la Serviteca.

Los resultados fueron:

<b>Años</b>	<b>ni</b>	<b>ni*fi</b>
1	68	68
2	54	108
3	54	162
4	22	88
5	10	50
6	4	24

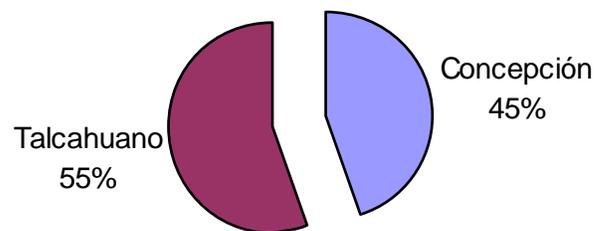
Suma	212	500
------	-----	-----

<b>Promedio</b>	<b>2.36 años</b>
-----------------	------------------

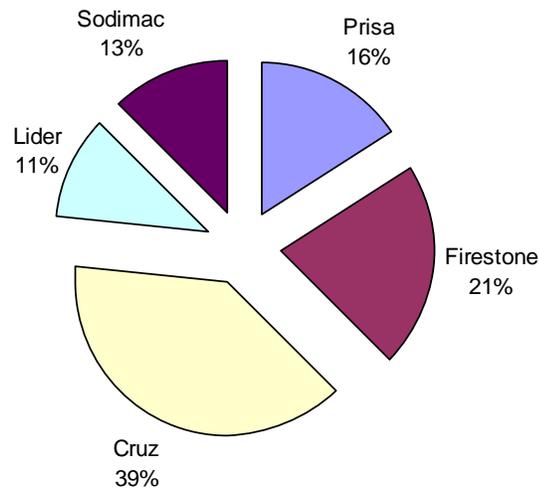
Con estos datos, es posible calcular el potencial de ventas del mercado en relación a los neumáticos, cifra que asciende a los 954 millones de pesos.

2<sup>da</sup> pregunta: ¿Dónde realizó el último cambio?

Con esta pregunta se pretende determinar el grado de participación de serviteca CRUZ y de la competencia en el mercado, pero también se pretende evaluar cual es el porcentaje de clientes que sale de la ciudad en busca de los productos y servicios en cuestión.



El gráfico que a continuación se presenta, complementa la información otorgada por el anterior y muestra en porcentaje de participación de las empresas competidoras dentro de las ventas que se realizan en Talcahuano.



Claramente se observa que la participación de mercado de Serviteca CRUZ es la mayor en comparación a la competencia dentro de la comuna. A pesar de este hecho que es bastante favorable, no se puede perder de vista que esta pregunta arrojó como resultado que un porcentaje importante de los posibles clientes (45%) no realizan las compras de neumáticos ni de servicios dentro de la ciudad.

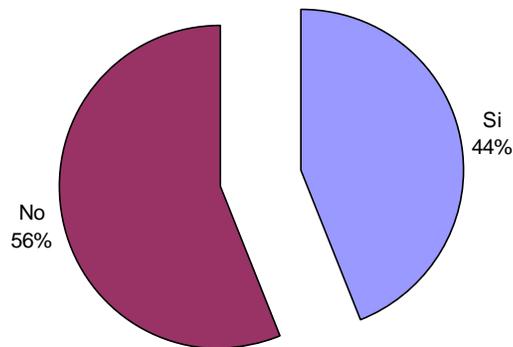
¿Que sucede entonces? Esta pregunta se puede resolver en parte con los resultados de la pregunta 5 de este cuestionario.

3<sup>era</sup> pregunta: ¿conoce otras empresas que presten estos servicios?

Esta pregunta, de formulación y respuesta simple, puede revelar interesantes datos acerca de la satisfacción, lealtad y efectos publicitarios de las empresas de un mercado.

Cuando una persona responde negativamente a esta pregunta, está revelando que tiene un buen grado de satisfacción, ya que ni siquiera busca saber de otras empresas que compitan por servicios y productos similares, lo cual revela también su grado de lealtad.

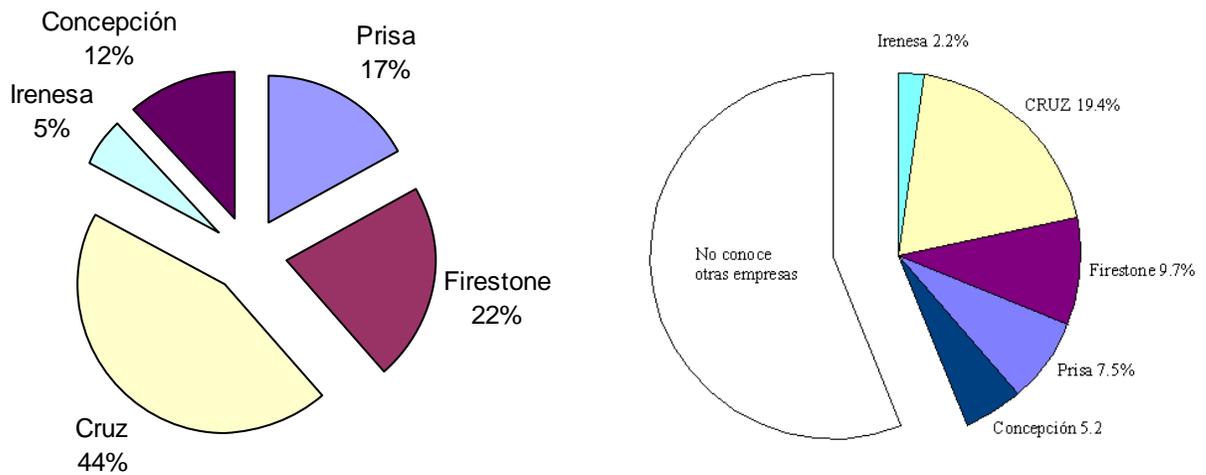
El punto anterior no excluye a los encuestados que responden positivamente a esta pregunta, ya que no necesariamente se puede concluir que estos no son fieles a una determinada marca o empresa, sino más bien indica que se trata de consumidores más informados que tienen mayor tendencia a la movilidad cuando no reciben el servicio y la calidad que estiman correspondiente al precio que cancelan.



4<sup>ta</sup> pregunta: Nombre dos empresas

Aquí se puede apreciar el grado de fijación que tiene la serviteca CRUZ en los clientes.

Es posible apreciar que una parte importante de las personas que no son clientes de CRUZ al menos tienen conocimiento de ella. Esto en cierta manera refleja el impacto de la publicidad que se ha realizado y de otros factores como publicidad boca en boca y la ubicación del local.



El primer gráfico muestra el grado de conocimiento relativo entre las empresas competidoras de Talcahuano y las de Concepción.

El gráfico del lado derecho muestra el porcentaje de todos los entrevistados, que no son clientes de CRUZ, que al menos la conocen.

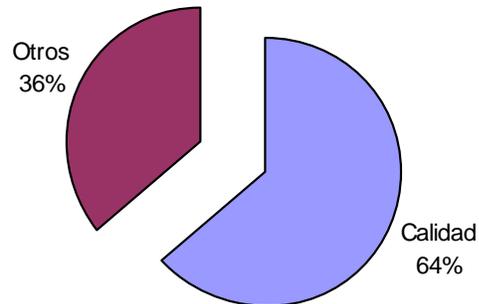
¿Por qué esta gente no compra en CRUZ?

5ta pregunta: ¿que es lo más importante para usted a la hora de decidir?

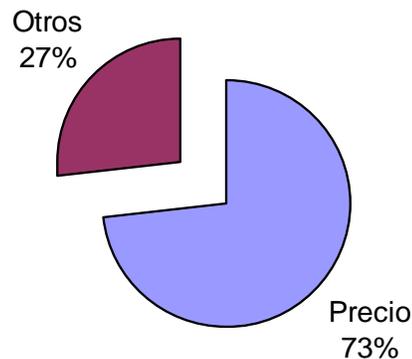
La finalidad de esta última pregunta es esclarecer todas las otras interrogantes surgidas en el desarrollo de las preguntas anteriores.

Para presentar los resultados de esta, sólo se presentarán los más destacables, ya que la información generada es bastante y solo se privilegia la que sea aporte a la toma de decisiones.

En la pregunta 2 se pudo apreciar que un 39% de los clientes que se atienden en Talcahuano lo hacen en serviteca CRUZ. La gráfica siguiente ilustra el por qué lo hacen ahí:



Así mismo, se sabe que el 45% de los automovilistas de Talcahuano llevan sus vehículos a la ciudad de Concepción en busca de servicios. ¿Por qué lo hacen?



Gracias a esta última pregunta del cuestionario fue posible distinguir que serviteca CRUZ posee una calidad reconocida tanto de productos como de servicios que se considera bastante cuando un cliente busca atención.

En desmedro de la Serviteca, se aprecia que para muchos de los potenciales clientes, el precio por los servicios es gran importancia y es este factor el cual detona la compra en otras empresas e incluso en otras comunas.

Estos datos nos dicen que de alguna forma no existe clara diferenciación entre las distintas ofertas que barajan los clientes, el servicio es considerado en general bastante homólogo y por lo tanto el precio pasa a ser el factor de mayor importancia en el momento de la elección.

Esta situación debe ser considerada como de extrema importancia, y se deben tomar las medidas que permitan hacer que esta situación se torne favorable para la Serviteca.

### **3.3 Diagnóstico De La Situación**

En este capítulo se realiza el diagnóstico de la situación actual de la empresa, mostrando para ello, sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).

Como base para la realización de este diagnóstico, se toman los resultados de los análisis internos y externos realizados en capítulos anteriores.

La finalidad de este análisis FODA es permitir hacer una descripción de cómo la empresa se desenvuelve en su ambiente, por lo tanto, la aplicación de esta herramienta debe ser realizada con una frecuencia que se estime conveniente, con el fin de re-evaluar los efectos que puedan resultar de la aplicación de un plan de marketing, ya que como es conocido, los mercados actuales son de constante cambio, y por ello se hace necesario reinventarse y autoevaluarse constantemente.

Luego de realizar el análisis FODA se debe:

- Potenciar los puntos fuertes.
- Aprovechar las oportunidades que entrega el mercado.
- Tratar a toda costa de eliminar las debilidades.
- Encontrar las herramientas para hacer frente a las amenazas.

### **3.3.1 Análisis F.O.D.A.**

#### **3.3.1.1 Fortalezas:**

- En general los potenciales clientes de Serviteca CRUZ la asocian a un servicio de calidad.
- Esta buena calidad de los servicios, se presenta como una de las principales razones de compra de los clientes actuales.
- La empresa CRUZ cuenta con el respaldo de GOODYEAR, una importante y prestigiosa empresa que es reconocida a nivel mundial como proveedora de neumáticos.
- Los neumáticos que se venden esta Serviteca poseen características técnicas de alta calidad y ofrecen garantías que otras marcas que se encuentran en el comercio no pueden brindar.
- El conocimiento de la población es de aproximadamente un 58.4% de la población objetivo, el cual es considerado bastante bueno en comparación a la competencia dentro de la comuna.

- La constante autoevaluación de la gerencia, a pesar de no realizarse en la forma que es mas adecuada, permite introducir cambios en cualquier área de la empresa sin que esto signifique grandes disturbios en ella. Existe una predisposición positiva a los cambios.
- La ubicación de la Serviteca se presenta como una ventaja, ya que la avenida Blanco Encalada es una de las principales arterias de circulación del centro de Talcahuano.
- El local amplio y de buena disposición es de gran importancia, ya que permite tener albergados dentro de él, una cantidad considerable de vehículos y atender una parte importante de ellos en forma simultánea. A este punto se adiciona que se cuenta con estacionamiento de fácil acceso que se encuentran ubicados en el frontis del local.

### **3.3.1.2 Oportunidades**

- La actitud de la competencia puede ser una oportunidad valiosa: ellos afirman que sólo la baja de precios es la clave del éxito, no tienen un monitoreo del mercado, sólo precios. No cuentan con planes ni estrategias de marketing, no atacan con precios paquetes y no presentan cambios en sus productos y servicios. A pesar de los bajos precios, se les puede considerar como pasivos.
- La desinformación de los potenciales clientes acerca de conocimientos técnicos y básicos acerca de la necesidad de servicios, puede ser aprovechada para captar nuevos

clientes que se quieran “educar” en estos temas. Esto a través de cercanía cliente – personal de la serviteca.

- Por la experiencia del personal de la serviteca se sabe que existe un gran porcentaje de clientes que no han quedado conforme con trabajos realizados por empresas competidoras.
- Las empresas competidoras en general, no poseen stock variado, ni tienen la posibilidad de realizar pedidos especiales en corto tiempo, por lo tanto, no son capaces de satisfacer a clientes con exigencias poco comunes.
- De las encuesta realizadas, se puede concluir que existe un porcentaje alto de potenciales consumidores, que podrían ser atraídos con una variación en los precios.
- Existe en estos momentos una parte importante del inventario tanto de neumáticos, como de otras refacciones, que podría ser utilizado como canje para la adquisición de otros productos o maquinarias nuevas o como posibles ofertas para clientes en riesgo de pérdida.
- Existe un convenio con la Armada (Base Naval), al cual, en los últimos años no se le ha prestado importancia, y en este momento puede ser una buena oportunidad para penetrar con fuerza en este sector.

### 3.3.1.3 Debilidades:

- Los precios elevados, han hecho que muchos clientes califiquen a esta serviteca como una empresa “cara”.
- No existe una clara diferenciación en algunos tipos de servicios, como por ejemplo los relacionados con los cambios de frenos.
- No existe publicidad externa del local que muestre las posibilidades de compra a crédito con tarjeta RIPLEY.
- No se promocionan precios por paquete.
- Existiendo un plan de mantención para la planta, su aplicación es deficiente, lo cual ha provocado cuantiosas pérdidas de herramientas.
- No existe claridad hacia qué medios ni en qué forma realizar los esfuerzos publicitarios.
- La fijación de precios no se realiza en función a los precios de mercado.
- Las garantías que ofrecen los neumáticos GOODYEAR no son promocionadas adecuadamente.

- No existe un estudio con respecto a la definición del tamaño del inventario.
- Existen procesos de atención que son largos.

#### **3.3.1.4 Amenazas**

- La cercanía de las ciudades y la gran movilidad de los clientes actuales y los potenciales, hace que cualquier movimiento de las empresas de la ciudad de Concepción afecte en forma directa a cualquiera que se encuentre en Talcahuano.
- En adición a punto anterior se puede señalar que existe una gran proliferación de empresas en la ciudad de Concepción, lo cual genera competencias fuertes.
- Los automóviles cada vez son fabricados con medios tecnológicos más elevados, lo cual provoca que cualquier tipo de intervención que se realice en estos, deba ser complementada con un trabajo de programación del vehículo.
- El poco potencial del sector centro de Talcahuano y el crecimiento de la zona comercial límite entre Talcahuano y Concepción hacen que cada vez menos personas circulen por las cercanías del local.

## **CAPÍTULO 4: DECISIONES ESTRATÉGICAS DE MARKETING**

### **4.1 Formulación De Objetivos**

Luego del diagnóstico de la situación, es necesario formular los objetivos de marketing, los cuales hacen posible que exista una concordancia entre el análisis situacional y las estrategias que se han de seguir.

Las principales características que deben tener los objetivos son: Adecuados, medibles, viables, flexibles, motivadores, comprensibles y coherentes, lo cual requiere a su vez que los planes y estrategias que se asocien a estos objetivos sean: jerárquicos, consistentes y realistas, para que los procesos de planeación, implementación y control no resulten de elevada complejidad.

El punto principal a tener en consideración cuando se plantean objetivos de marketing, es que estos se encuentren supeditados a los objetivos corporativos, por ello, se hace necesario recordar la misión de esta empresa:

Misión: Potenciar y proyectar todas nuestras capacidades y experiencias para aportar al éxito y seguridad de todos nuestros clientes, asociados, y proveedores.

Visión: Trabajar con excelencia, para entregar a nuestros clientes el mejor servicio, la mejor atención y la seguridad que ellos requieren.

Los objetivos que se planteen en este capítulo, deben ser un compromiso de todos aquellos que componen la Serviteca CRUZ y COMPAÑÍA Talcahuano, con el fin de obtener los resultados que se desean en el tiempo que se estimará.

En general se pueden distinguir dos tipos de objetivos: los cualitativos y los de tipo cuantitativo.

#### **4.1.1 Objetivos cuantitativos.**

Para este tipo de objetivos sólo se ha definido obtener un crecimiento en el nivel de ventas con relación al año anterior. Si bien es cierto que el crecimiento experimentado en el año 2003 fue bastante significativo, es posible que éste se pueda aumentar, o a lo menos se pueda mantener durante éste año en un 9%. Esta cifra resulta aún más atractiva si se tiene en consideración que este crecimiento no sólo es el resultado de la compra de productos y servicios por parte de clientes actuales, sino que podría existir una cantidad no menor de clientes nuevos que puedan probar el alto nivel de servicio que se desea implementar, logrando que estos se formen como clientes habituales de la Serviteca y sean parte del saldo positivo que entrega la aplicación de este plan de marketing.

Todos los objetivos que se planteen en este capítulo se han de considerar tanto para la prestación de servicios por sí solos, como para los que se encuentran asociados a la venta de productos.

#### 4.1.2 Objetivos Cualitativos

Estos objetivos corresponden a todos los aspectos que tienen relación con el posicionamiento de esta unidad de negocios:

- Lider en servicio.

Lo que se quiere conseguir es entregar el mejor servicio, en comparación con la competencia.

Este objetivo debe ser el punto clave para demostrar que se quiere marcar el paso dentro de las empresas de Talcahuano que prestan este tipo de servicios.

Ante la pasividad de las empresas competidoras por presentar cambios en las estrategias de servicios, ésta se presenta como una alternativa con elevadas posibilidades de éxito.

Los elementos que se deben considerar para el alcance de este objetivo están los que tienen que ver en forma directa con los trabajos que se realicen en un vehículo y los que se relacionan con la atención que reciben al ingresar los clientes y durante el tiempo de espera por los trabajos.

- Lograr diferenciarse a través de estrategias de servicios.

Como se trata de una unidad de negocios pequeña, se hace imposible la competencia por precios, ya que cuando se hacen reducciones demasiado significativas en los precios, no se está ganando clientes, sino que se les está comprando, lo cual puede provocar significativas bajas en la rentabilidad del negocio.

- Reposicionamiento

Los objetivos de reposicionamiento están ligados a los siguientes factores:

- Servicio a los clientes: éste debe ser del nivel más elevado. Aquí no es posible intentar presentar un estándar, sino que, se busca prestar servicios que sean lo más personalizados posibles, que tengan la flexibilidad para adaptarse a las distintas necesidades de los consumidores, con el fin último de que se potencie la creación de lazos que unan a la clientela con el personal de esta serviteca.
- Exclusividad: este punto tiene que ver con promocionar la exclusividad que tiene este local en cuanto a la gran variedad de productos que se pueden encontrar, ya que como se indica anteriormente, se cuenta con productos que cumplen con variadas exigencias, que en el caso de no encontrarse en local se pueden pedir con la antelación necesaria.
- Precio: este elemento que es parte de la mezcla de marketing, debe tener alguna modificación. Hasta el momento la fijación de precios se ha realizado en base a otras sucursales del país, lo cual en ningún caso es recomendable. El manejo del precio se realizará con el fin de crear una relación precio alto con una alta calidad, es decir, liderazgo en calidad.

- Atención del personal: Esta debe ser la mejor. El personal que se relaciona directamente con los clientes son los vendedores y los mecánicos. En general, estos últimos se relacionan bastante poco con ellos, dedicándose únicamente a realizar el trabajo que se les encomienda, situación que necesariamente debe cambiar, ya que estos últimos deben ser los “doctores” de los vehículos, tanto para solucionar/ reparar los problemas de éstos, como para proponer mejoras, consejos en el uso de ciertos elementos y recomendar próximos controles.
- Innovación: Aquí se trata de un punto que debe ser tomado con bastante importancia, ya que a través de la innovación se puede mantener el liderazgo del mercado. La empresa que sea reconocida como innovadora tiene la constante atención de los clientes actuales y potenciales, hecho que hace más fácil la inclusión de nuevos clientes y permanencia de los actuales.
- Comunicación: Este aspecto debe tener un grado de efectividad que sea acorde con lo que se invierte. Para esto es necesario evaluar los distintos medios con los cuales es posible realizar planes de comunicación y elegir aquellos que se adapten mejor a las necesidades de la empresa.

## 4.2 Estrategias

Al momento de formular las estrategias que se han de seguir, se debe tener en consideración que los clientes buscan indicios de la calidad del servicio que desean, y para ello, realizan evaluaciones internas de los aspectos, que según ellos, son los relevantes y representativos del servicio en cuestión. Es por esto que cuando se formule cualquier estrategia se debe tener en consideración los rasgos característicos de los servicios: intangibilidad, inseparabilidad, heterogeneidad y caducidad.

En general cuando se seleccionan estrategia, es posible distinguir tres tipos pensamientos posibles a seguir, que van a depender principalmente de los recursos disponibles para invertir y las oportunidades que presente el mercado:

- Lider en costos generales: este pensamiento implica trabajar a costos mínimos, con el fin de ofrecer los precios más bajos.
- Diferenciación: Aquí se busca lograr un desempeño superior en un área importante, para beneficio de los clientes: líder en servicio, líder en calidad, líder en tecnología, etc.
- Enfoque de mercado: este pensamiento tiene relación con lo que se denomina segmentación. Una empresa que se dedique a una porción de un mercado, puede tener

mayores posibilidades de éxito, ya que puede llegar a tener un conocimiento y especialización en un tipo de cliente específico.

La elección de uno de estos pensamientos implica la elección de una estrategia, que a su vez debe ser acorde a los objetivos estratégicos que persigue la empresa.

Para determinar la estrategia a seguir, se consideran las necesidades del consumidor, la estructura interna de la organización y el entorno competitivo, todo con el fin de que la decisión estratégica sea válida y con expectativa de resultados positivos a largo plazo, ya que como señalan algunos autores, “las empresas que no siguen una estrategia definida, no pueden lograr su mejor desempeño”.

Dentro de los criterios que se deben considerar para la elección de una estrategia se destaca: factibilidad, fuerza y flexibilidad.

#### **4.2.1 Estrategia de la Cartera**

Para esta estrategia se ha de tener en consideración lo que se presenta en la denominada “Matriz de Ansoff”, matriz que es recomendada en el texto de Ancin de Vicuña para las empresas tipo PYME:

<b>Mercado / Productos</b>	<b>Actuales</b>	<b>Nuevos</b>
Actuales	<b>Penetración</b>	Desarrollo nuevos productos
Nuevos	Desarrollo de nuevos mercados	Diversificación

Matriz de Ansoff del texto “Plan de marketing en la práctica”

De acuerdo a lo que se presenta en esta matriz, la estrategia que se debe utilizar es de penetración, ya que sólo se considera la potenciación de productos y servicios actuales, en el mercado actual.

Para llevar a cabo esta estrategia se debe tener en cuenta dos elementos claves:

- ✓ Mejorar la atención de los clientes.
- ✓ Atraer clientes de la competencia.

El primer punto mencionado es el de mayor importancia, ya que se tiene la certeza de que es preciso y la vez alcanzable, mejorar la atención a los clientes. Este cambio, quizás sea el mas profundo, ya que aquí se deben evaluar todos los aspectos relativos a la entrega de servicios, y no sólo esto, sino que se debe evaluar en forma mas detallada de lo que se ha hecho en este primer estudio, las preferencias, gustos y exigencias de los clientes.

El segundo punto no trata de atraer a los clientes de la competencia directa de la ciudad de Talcahuano, sino que se buscará captar una parte de los que salen de la ciudad, es decir, los que realizan la compra de servicios en la ciudad de Concepción. Para llevar a cabo este punto, lo ideal es concertar algún tipo de reunión con los directivos de las empresas competidoras directas, con el fin de realizar acciones que en conjunto puedan favorecer el desempeño de todas las empresas de la comuna.

#### **4.2.2 Estrategias de segmentación y posicionamiento**

Serviteca CRUZ Talcahuano, mantendrá el segmento estratégico hacia el cual está enfocada, es decir, una parte del parque automotriz de la comuna de Talcahuano, la cual se caracteriza por ser vehículos que se clasifican como medianos y corresponden a las categorías que se han mencionado reiteradamente: automóviles, automóviles station, jeeps, camionetas, furgones y taxis.

Esta serviteca con los años en que ha estado en funcionamiento, ha podido recopilar un pilar fundamental para cualquier tipo de negocio: experiencia en el rubro, conociendo de forma bastante acertada el comportamiento del mercado, gracias a que gran parte del personal tiene no pocos años de experiencia laboral en la serviteca misma y en otras empresas del rubro.

A pesar del comportamiento agresivo de la competencia en relación a los precios, del estudio de mercado realizado, se puede ver que la competencia no es numerosa ni excesiva, hecho que favorece cualquier plan expansión hacia el segmento de mercado elegido, sobretodo si se tiene en cuenta que los clientes emigran de la ciudad y que esto demuestra

que el potencial del mercado excede en mucho la oferta existente, y por ello, no es necesario que las empresas competidoras entren en el juego de “robarse” clientes, sino enfocar esfuerzos por “recuperar” aquellos clientes de empresas fuera de la comuna.

### **4.2.3 Estrategia funcional**

La estrategia funcional está conformada por los mismos elementos que son parte del mix de marketing, que para casos generales de productos se considera como el conjunto de precios, canales de distribución, producto y promoción. Estos elementos se explican con anterioridad en el capítulo de teoría, y en este, se aprecia que para el caso de servicios, no es recomendable solamente tener en cuenta los elementos que conforman la mezcla de marketing para productos, sino que se deben adicionar tres factores que para la venta de servicios son relevantes, ya que de alguna forma intentan mermar el efecto de los rasgos característicos de cualquier servicio: intangibilidad, inseparabilidad, variabilidad y caducidad. En concreto estos tres factores son los que presentan a continuación :

- Personal
- Pruebas físicas
- Procesos

#### **4.2.3.1 Estrategia de productos:**

La posición actual de la empresa se sustenta en la venta de productos GOODYEAR, cuyos principales elementos son los neumáticos y las baterías. Estos productos por sí solos tienen adecuadas características técnicas que han creado una reputación que los hace merecedores del reconocimiento de sus productos por su elevada calidad.

Al punto anterior se añade el hecho de que la empresa fabricante de estos productos otorga ciertas garantías a los consumidores que son válidas de cobro en cualquier local del tipo serviteca que venda productos de la ya mencionada marca. Como punto desfavorable para CRUZ, se puede mencionar que hasta ahora, no se le ha dado la importancia que poseen las garantías que se ofrecen por productos ni tampoco se les ha promocionado en forma adecuada. Según información de la propia empresa GOODYEAR, los neumáticos que ellos fabrican son los que tiene mayores garantías dentro del mercado automotriz.

El hecho de ofrecer productos de una empresa reconocida a nivel mundial, se presenta como un respaldo importante para esta serviteca, ya que se trata de una firma que posee una vasta trayectoria, lo cual implica un valor de marca elevado para sus productos, es decir, son fácilmente reconocibles los logos y colores de esta empresa.

Como en Servitecas CRUZ se venden, además de los GOODYEAR, otro tipo de productos, se debe prestar atención a asuntos que se encuentran relacionados directamente con los productos y que de alguna forma pueden afectar la calidad y duración de estos. Como ya se indicó antes, el inventario no es llevado a través de algún tipo de estudio, lo cual provoca que en la actualidad, muchos de los productos que se encuentran allí, se pierdan por efecto del tiempo y las condiciones normales del ambiente como la humedad.

Cuando se hace referencia a los elementos del inventario se pueden señalar: correas, bujías, elementos eléctricos, amortiguadores, baterías, sensores y muchos otros que son sensibles a las condiciones de almacenamiento y al paso del tiempo.

Como forma de mostrar que en esta tienda se puede encontrar gran variedad de productos, en especial de neumáticos, se recomienda que se mantengan en exhibición una cantidad adecuada al espacio del local y las distintas características que se desean mostrar.

Para la estrategia que abarca productos tiene gran énfasis, ya que la empresa fabricante es quien debe tomar la iniciativa en ésta(y lo hace), y debe por cuenta propia realizar las investigaciones y evaluaciones respectivas para los mercados que ella pretende alcanzar.

#### **4.2.3.2 Estrategia de precios**

Dentro de esta estrategia se debe recalcar que sólo se tendrá en cuenta los precios que se asocian a la venta de servicios.

Los precios por productos se encuentran al nivel del precio de mercado, obedeciendo las recomendaciones que hacen los fabricantes al respecto.

La fijación de los precios de servicios, hasta el momento, no tiene mas significado que un costo más un margen estándar predeterminado. El hecho de que cada vez los mercados se tornan más competitivos, implica que existan grandes sensibilidades en los precios, por lo tanto, se requieren muchos esfuerzos por parte de las empresas para mantener participación, y es por esto que una empresa que desea competir, no puede considerar al precio como una función de rentabilidad. Para revertir esta situación se requiere la interiorización del significado que el precio debe tener para esta empresa.

Como método de fijación de precios se propone seguir la siguiente metodología:

- Selección de los objetivos del precio, dentro de los cuales se puede considerar: ganar participación en el mercado, lograr un cierto nivel de rentabilidad, posicionamiento de un producto o servicio, estimular la demanda, influir en la competencia, etc.
- Estimación de la demanda de servicios.
- Estimación de los costos.
- Análisis de costos, precios y ofertas de los competidores.
- Selección del método de fijación de precios.
- Selección del precio final.

La meta para esta unidad es utilizar una estrategia de liderazgo en calidad, es decir, mantener una relación precio alto – alta calidad, para lo cual es necesario que se tenga en consideración cual es el valor agregado que un servicio puede tener para un cliente. En general se puede afirmar que el valor total para el cliente se compone de:

- Valor de los insumos/productos que se utilizan para la prestación de servicios
- Valor del servicio mismo: el trabajo, los métodos, las herramientas que se ocupan para el desarrollo de éste.
- Valor personal, que tiene que ver con las creencias que el cliente se forma acerca de un determinado servicio.

- Valor de imagen, es decir, el impacto que tiene para el cliente saber que se atiende en una serviteca del mas alto nivel de servicio, que trabaja con productos de primera calidad.
- 

Luego, para complementar el análisis se debe recordar que el precio total para el cliente está determinado por:

- ✓ Precio monetario.
- ✓ Costo de tiempo.
- ✓ Costo psíquico.
- ✓ Costo de energía.

Al analizar los puntos anteriores se puede visualizar con claridad cuales son los elementos que influyen en la fijación de precios y qué es lo que ésta implica.

Como estrategia adicional al precio, se comienza con la utilización de precios paquetes, que a diferencia de lo que ha sucedido hasta el momento, se formen grupos de servicios ( y no productos neumáticos, como se hacia hasta ahora) para estudiar y luego ofrecer precios atractivos por el conjunto de ellos.

#### **4.2.3.3 Estrategia de Promoción**

Al respecto de la comunicaciones, se sabe que la serviteca no ha tenido buenos resultados, por lo cual se debe aplicar una estrategia de promoción que no abarque demasiados medios,

con el fin de potenciar sólo los medios que resulten mas recomendables, y así también reducir el impacto financiero que tiene el hecho de atacar distintos medios que no resultan beneficiosos.

Para aplicar cualquier estrategia de promoción, el punto fundamental es determinar cuales son las ventajas que un cliente puede obtener por comprar servicios en CRUZ. Luego de esto se deben formular planes aplicables en los dos puntos principales de publicidad para una empresa de servicios: publicidad en el local mismo, y publicidad directa.

La principal falencia que se ha detectado en lo que se refiere a publicidad directa, es que no se promocionan servicios por sí mismos, sino que se hace demasiado estrecha la relación que tienen éstos con el cambio de neumáticos, esto debido a que la mayoría de la publicidad escrita que se entrega, es generada por GOODYEAR, empresa que sólo tiene interés en la venta de sus productos, y por ello no se consideran intereses distintos a los que ya son comunes entre ambas empresas: venta de productos GOODYEAR.

Por lo anterior, se recomienda que la propia serviteca sea quien genere su publicidad para promover la venta de servicios, ya que como anteriormente se dijo, la estrategias relacionadas con la venta de productos, deben estar a cargo de la propia empresa fabricante. Para una empresa de servicios, cobra gran importancia la publicidad que se realiza dentro del local. Hasta el momento, los medios utilizados permiten la vista de carteles y afiches sólo cuando un cliente ingresa caminando al local, y éstos, nada muestran en relación a los servicios y atributos extras que se pueden encontrar en la serviteca. Para subsanar esto, se debe gestionar la utilización de elementos publicitarios que muestren atributos, ventajas y ofertas de servicios.

Otro medio para llevar a cabo el plan de comunicación externa, es utilizar algún tipo de publicidad que acerque a los clientes que pertenecen a grupos con los cuales se tiene convenios, ya que este medio no ha sido aprovechado en los últimos años.

Otro punto publicitario importante, es el que realizan los propios clientes cuando recomiendan una determinada empresa a otras personas, es decir publicidad de boca en boca, la cual se presenta con gran importancia para las empresas cuyo fin es la prestación de servicios. Para lograr este tipo de promoción se debe tener un elevado nivel de desempeño a través de un buen servicio, esfuerzo en la atención y entrega para hacer sentir que se cumplen, e incluso sobrepasan, las expectativas del cliente.

Para lograr lo anterior es necesaria una capacitación del personal orientada hacia fines prácticos de atención y también una motivación adecuada que logre la aplicación de los planes en el trabajo diario.

#### **4.2.3.4 Estrategias de pruebas físicas**

Las estrategias que aquí se presenten, deben tener la finalidad de hacer tangibles los atributos intangibles de los servicios.

Una de las estrategias posibles es la utilización de maquinarias y herramientas de un nivel tecnológico avanzado, que sean lo más vistosas posibles, de manera que los clientes observen que se utilizan métodos avanzados para su atención y se aprecie también que el personal que realiza los servicios tiene un grado de especialización elevado en la materia.

#### **4.2.3.5 Estrategia del personal**

En este tipo de estrategia lo principal para esta serviteca, tiene relación con el nivel de capacitación y con la homogeneidad en los conocimientos, capacidades y desempeño de las personas que se relacionan directamente con la gestión y entrega de un servicio.

Como se sabe, existen dos vendedores en la tienda, de los cuales, uno tiene un bajo desempeño en relación al otro. El punto principal de esta diferencia se debe al grado de capacitación y experiencia que cada uno de ellos tiene en relación con la atención de clientes. Dado que es muy difícil encontrar vendedores que tengan los conocimientos técnicos adecuados, lo recomendable es potenciar las cualidades de ambos, para llevarlos a un nivel mas elevado, y así disminuir la brecha que existe en su desempeño.

Los mecánicos son quienes entregan los servicios directamente. Entre ellos, existen grandes diferencias en cuanto a sus conocimientos, ya que éstos son especialistas en áreas determinadas, lo cual provoca que exista una carga de trabajo dispar y una productividad baja del local .

La especialización de los mecánicos, debe de algún modo llegar a ser mas nivelada, ya que existen servicios que deben ser realizados por cualquiera de ellos, sin que el cliente note diferencias y con esto no se provoque (como hasta ahora) la preferencia por algun mecánico para realizar un trabajo específico.

#### **4.2.3.6 Estrategias de procesos.**

En general, cuando se trata del proceso de servicio que se describió en el capítulo 3, se puede apreciar que a pesar de no ser tan expedito, se hace necesaria su aplicación, ya que con éste se resguardan tanto los intereses del cliente como de la empresa y en general, no se presentan problemas con él.

Los problemas surgen cuando se realizan trabajos puntuales, como por ejemplo cambio de frenos, de aceite y cambio de repuestos que no se encuentran en el local y requieren compra de repuestos, ya que los tiempos que se utilizan en la realización de éstos es largo.

Para ejemplificar esta situación se puede mostrar el caso de un cambio completo de frenos: en esta serviteca este trabajo demora alrededor de tres horas, lo cual, en comparación con otros locales de la misma firma, es un tiempo altísimo, ya que en algunos de ellos el tiempo para realizar esta operación es de una hora.

Como estrategia de procesos se recomienda un estudio y evaluación constante de aquellos procedimientos que resultan mas críticos, y tener en consideración la incorporación de maquinaria mas avanzada que permita disminuir los tiempos necesarios para su realización.

#### **4.2.4 Otras Estrategias**

Se debe también, destinar anualmente una parte de los recursos para realizar los estudios que se estimen convenientes para monitorear las conductas de los consumidores, las tendencias del entorno y cualquier otro cambio en el mercado, todo con el fin de hacer de CRUZ una empresa flexible que se adapte a tiempo a los cambios de su entorno.

Fuera de la observación constante de la situación externa a la empresa, se debe tener una consideración especial para la situación interna: se debe intentar la recopilación constante de información que muestre el parecer de los clientes actuales, esto a través de medios como encuestas, entrevistas personales y utilizando las ventajas que puede otorgar, cuando se maneja adecuadamente, un sistema de información administrativo como el que posee esta empresa.

Medir constantemente el grado de satisfacción de los clientes a través de un sistema que permita recopilar las quejas y sugerencias de los clientes, puede ser de gran ayuda para realizar evaluaciones y posibles mejoras siguiendo la línea que plantea el marketing: satisfacción de los clientes.

## **CAPÍTULO 5: DECISIONES OPERATIVAS DE MARKETING**

### **5.1 Planes**

En primer lugar se debe señalar que los planes son las actividades que se realizan con el fin de lograr los objetivos que se plantearon. Estos planes se deben desarrollar a través de acciones concretas, que deben tener designado un supervisor, que se encargue de velar por el desarrollo adecuado de estas actividades.

Para que se puedan desarrollar los planes, es necesario que existan los recursos y también que éstos sean distribuidos en forma proporcional a la importancia y el nivel de gasto programado. Para lograr esto, se debe evaluar, en la medida de lo posible, los costos que tendrá el llevar a cabo cada acción y las prioridades de éstas, ya que si se quiere realizar una distribución de recursos (escasos), se debe considerar el nivel prioritario de los planes.

Aunque en ocasiones resulte demasiado complicado evaluar el impacto financiero de los planes que se realizarán, es muy importante que se definan claramente las fuentes de recursos para alimentar dichas acciones.

Para el caso puntual, por el hecho de tratarse de una unidad pequeña, la supervisión del cumplimiento de los planes está a cargo del gerente de la serviteca, quien tiene la ventaja de poder vigilar muy de cerca cada paso que se emprenda.

Para definir la prioridades de cada acción, se utiliza el siguiente criterio:

- Las primeras acciones que se realizarán, son las que no tienen costo o sus costos son marginales.

- En segundo lugar se realizan las acciones que de algún modo aporten a la disminución de costos, o pongan en movimiento capital detenido.
- Luego se realizan las acciones restantes.

A continuación se entrega el detalle de los planes que se realizarán y sus plazos respectivos para su cumplimiento.

**5.1.1 Plan de producto**

Objetivo / Estrategia	Acciones	Plazo
Disminuir Costo Inventario	Realizar estudio de inventario que permita mantener productos que permanezcan un tiempo no superior a los 6 meses en bodega, para evitar la obsolescencia y la degradación	6 meses
	Realizar ofertas con los productos de mayor permanencia en el inventario, con el fin de recuperar y captar nuevos clientes.	1 mes

**5.1.2 Planes de precio**

Objetivo / Estrategia	Acciones	Plazo
Precios	Crear paquetes de servicios que se puedan adquirir por precios inferiores al valor unitario de cada servicio por separado que se incluya.	2 meses
Fijación de precios	Realizar un estudio de los precios de mercado por cada uno de los servicios que aquí se prestan y realizar una fijación que sea acorde al objetivo de liderazgo en calidad que se ha planteado.	3 meses
Crédito en la compra	Difundir que la compra de productos y servicios se puede realizar con tarjetas de uso masivo[: RIPLEY	1 mes

### **5.1.3 Planes de promoción**

Objetivo / Estrategia	Acciones	Plazo
Aumentar notoriedad	Se deben tomar decisiones acerca de la página Web que existe, para redefinir los objetivos de ésta y potenciar la comunicación con la clientela por éste medio.	1 mes
	Crear publicidad propia del local para promover la venta de servicios a través de volantes que muestren precios atractivos y a la vez informen acerca de los síntomas que muestran la necesidad de adquirir ciertos servicios.	2 meses
	Realizar las gestiones con los proveedores de productos para adquirir publicidad que se instale dentro y fuera del local.	3 meses
Cercanía con el grupo objetivo.	Utilizar los medios informativos que estén disponibles para promover el convenio que existe con la Armada (Base Naval).	1 mes
	Realizar ofertas telefónicas directas con los clientes que se han alejado de la empresa.	2 meses

Objetivo / Estrategia	Acciones	Plazo
Cercanía con el grupo objetivo	Dar énfasis a que existen teléfonos de contacto que permiten la comunicación con personal capacitado para resolver las consultas y dudas de los clientes.	2 meses
Mejorar souvenir	Hacer las gestiones necesarias para que los souvenir que se entregan a los clientes contengan información no sólo del fabricante de productos, sino también de la empresa que presta los servicios.	1 mes

#### **5.1.4 Plan de pruebas físicas**

Objetivo / Estrategia	Acciones	Plazo
Mejorar distribución	Cambiar la disposición del sector sala de ventas para que éste sea más acogedor, se encuentren a la vista máquinas expendedoras de té / Café y diarios del día	1 mes
Mejorar disponibilidad de maquinaria.	Establecer un riguroso plan de mantención que se encargue de mantener una alta disponibilidad de los elementos necesarios para la prestación de servicios.	3 meses

Objetivo / Estrategia	Acciones	Plazo
Garantías	Promocionar que todos los productos y servicios que se compren en éste local están garantizados.	3 meses

### **5.1.5 Plan de procesos**

Objetivo / Estrategia	Acciones	Plazo
Proveedores	Mejorar relaciones con los proveedores de repuestos, intentando cancelar las deudas impagas.	3 meses
	Buscar y crear lazos con los proveedores que se encuentren cercanos al local y mantenerlos en constante información de las necesidades de repuestos.	3 meses
Mejorar productividad	Realizar un estudio de los vehículos más comunes que se atienden, para realizar la compra de elementos estándar donde se montan los frenos.	1 mes
	Gestionar adquisición de máquina expendedora de aceite.	3 meses

**5.1.6 Plan de personal.**

Objetivo / Estrategia	Acciones	Plazo
Capacitación	Capacitar mecánicos para que tengan los conocimientos y los parámetros adecuados para validar el cobro de garantías.	3 meses
	Capacitar mecánicos en reparación y mantenimiento de frenos.	3 meses
	Capacitar bodeguero para que mantenga una mejor disposición de productos y materiales.	3 meses

**5.1.7 Otros planes**

Objetivo / Estrategia	Acciones	Plazo
Mejorar / crear fuentes de información interna	Crear registros de solución de garantías	1 mes
	Libros de quejas y sugerencias. Se debe incentivar a los clientes para que se expresen acerca del local y del servicio.	1 mes
	Registro de compra de repuestos extra.	1 mes
	Realizar consultas trimestrales o semestrales para evaluar el desempeño interno.	3 meses
	Mejorar sistema de información administrativo. Se necesita que se generen los filtros que sean capaces de entregar la siguiente información:  Clientes por antigüedad, clientes perdidos, modelos de automóviles, antigüedad de inventario, etc.	6 meses

## 5.2 Control

Para lograr medir el nivel de desempeño que se alcanza al aplicar las estrategias, planes o acciones concretas que se propusieron anteriormente, existen diversos métodos, que dependen de los objetivos que se han trazado. Para ello se hace necesario definir cuales son las variables posibles de medir que tienen relación directa con el aspecto que se desea controlar.

El control de desempeño se puede llevar a cabo realizando todo tipo de mediciones internas y/o externas a la empresa. Para que sea factible esto, se requiere que existan fuentes de información que reflejen las diversas situaciones que presenta el entorno y el interior de la empresa.

Usualmente, para realizar controles sobre alguna actividad, se crean ciertos indicadores que son característicos de ciertas actividades. Estos indicadores requieren que la información disponible sea de gran confiabilidad, ya que de lo contrario, su utilización conducirá a la toma de decisiones que provoquen perjuicios para el desempeño de la empresa.

Como es ya conocido, el marketing abarca aspectos mucho mas amplios que los económicos, por lo tanto, para realizar un correcto control de las actividades generadas a través de un plan de marketing, se hace necesaria la utilización de indicadores, tales como:

- Indicadores de costos
- Indicadores de administración
- Indicadores de efectividad

Es importante destacar que los indicadores en general son un tipo de medición que se utiliza para cuantificar variables muy precisas, por lo cual, su uso debe ser complementario a otros métodos de medición mas generales.

Existen otras técnicas de medición como el benchmarking, que consiste en la determinación de la posición de la empresa con respecto a otras del mismo rubro; y otras técnicas como el precio de no conformidad (PONC).

Cualquiera sea el tipo de control que se utilice, los índices dependen de la disponibilidad y precio que tiene la información, y obviamente de los medios que tenga la empresa para conseguirla. Como esta información no solamente se encuentra fuera de la empresa, es importante considerar la capacidad que puede tener ésta para generar y utilizar sus propias fuentes, ya que cualquier información que sea recopilada por el usuario final, será de mayor valor, ya que se adapta a las necesidades de éste último.

Para realizar el control de las acciones, planes y estrategias que se han planteado para Serviteca CRUZ Y COMPAÑÍA Talcahuano, se recomienda utilizar las siguientes variables y/o indicadores:

- Variación anual de ventas y utilidades.

Este es un punto que puede mostrar claramente los impactos generales que tiene el plan de marketing, ya que esta medida muestra la evolución anual, ya sea de crecimiento o disminución, que la empresa tiene, y representa el resultado de la labor conjunta del paquete de acciones que se han llevado a cabo.

- Participación de mercado.

Se hace importante la medición de la participación, ya que así se mantiene una constante vigilancia no sólo del desempeño de la empresa, sino también de los competidores y nuevas empresas que pueden ingresar al mercado.

La importancia que tiene esta medición, es que por cada punto porcentual ganado, se puede esperar un crecimiento anual sólo en la venta de neumáticos de un 5% lo cual equivale a una suma que bordea los 10 millones de pesos. Además se debe considerar el hecho de que la fidelidad de los clientes es bastante alta (sobre 56%), por lo cual el incremento en la venta de servicios puede ser aún mayor.

- Lealtad de clientes actuales.

Aumentar el número de clientes es la meta de la mayoría de las empresas. Sin embargo, atender por una vez a un cliente, no representa una ganancia para el negocio. La idea es que los clientes creen lazos con la empresa y sean recurrentes en la compra de productos y servicios. Para lograr lo anterior se propusieron ciertas estrategias que se pueden ver en el capítulo 4.

Cuantificar la lealtad de la clientela puede mostrar qué tan bien se está logrando el servicio de nivel elevado, y qué tan satisfechos están los clientes con esto. Aquí se está midiendo principalmente el conjunto de atributos que se ha otorgado a los productos y servicios que se comercian.

- Cantidad de servicios prestados por mecánicos y vendedores.

Aquí se pretende medir, qué tan efectivos pueden resultar los planes de capacitación que se han propuesto. La idea es primero, que los mecánicos tengan una carga de trabajo similar, lo cual se refleja en la cantidad de servicios prestados por cada uno de ellos y segundo, que los vendedores puedan atender a una cantidad de clientes en forma pareja, esto se puede cuantificar por medio de la cantidad de órdenes de trabajo generadas por cada uno de ellos.

- Tiempo utilizado en trabajos por cobro de garantías.

Promover que se trabaja con garantías puede resultar complicado cuando la calidad de los trabajos y los productos no es adecuada. El tiempo ocupado en la solución de estos “problemas” tiene la finalidad de crear una imagen responsable de la empresa y de ganar lealtad de la clientela, pero ¿cuál es el costo que tiene esto? Una forma de controlar y cuantificar este aspecto es utilizando un indicador que se define a continuación:

$$\frac{\text{Horas Hombre usadas en trabajos de garantía}}{\text{Horas Hombre totales de trabajo}}$$

El cual permite obtener durante el tiempo que se desee(recomendado su uso mensual), el costo de adicionar garantías.

Con la información disponible actualmente, no es posible determinar índices, pero esto se remedia aplicando los cambios planteados al software administrativo que la empresa posee.

### **5.3 Fuentes de recursos**

Para costear los planes que se presentan más adelante, se utilizan dos fuentes principales de recursos financieros:

- Redireccionamiento del presupuesto destinado a publicidad.

Los medios que se han utilizado, no se han presentado como efectivos, por lo cual, la inversión que se realiza anualmente para promocionar la empresa, se distribuye en conformidad con los planes de promoción que se plantean.

Esta cantidad corresponde principalmente al equivalente al gasto que se realizaba hasta el año 2003 en publicidad radial y publicidad escrita, que no estaba rindiendo los frutos esperados.

- Recursos provenientes del inventario.

Como ya se dijo anteriormente, se cuenta con un inventario excesivamente grande, por lo cual se debe hacer la “reducción” de productos existentes.

Como esta serviteca pertenece a una empresa que cuenta con otras sucursales, existe la posibilidad que muchos de los productos excedentes, sean factibles de “vender” a las otras unidades pertenecientes a la firma.

Para realizar una estimación aproximada de los recursos disponibles por este conducto, es posible mencionar, que la reducción que se realiza sólo en la cantidad de neumáticos del inventario, corresponde como mínimo al 15% de ellos, lo cual equivale aproximadamente a una cifra que bordea los 6 millones de pesos.

En inventario también existe una gran cantidad de otros elementos que han de estudiar para reducir las existencias, se trata principalmente de amortiguadores y baterías, los cuales se “venden” de la misma forma que se describió para el caso de los neumáticos.

Como fuente adicional de recursos existe un porcentaje de las utilidades que se destina anualmente a la capacitación del personal. Esta cifra, si no es consumida, pasa a formar parte de las utilidades. Además en estos momentos, para que el personal realice cualquier tipo de estudio, existen las denominadas franquicias tributarias, que se pueden utilizar con este fin.

## **CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Al finalizar el desarrollo de éste tema, se puede concluir que se han cumplido los objetivos planteados, a través de la realización de un plan de marketing para una unidad de negocios, que se dedica a la venta de productos y servicios relacionados con la mantención de automóviles, y para ello, se utilizó un método definido que se realiza por etapas, lo que permitió un desarrollo en forma clara y ordenada, al analizar todos los aspectos que conciernen al desempeño de la empresa.

En base a los objetivos formulados al inicio del tema, se puede afirmar que:

Al caracterizar a los clientes actuales y potenciales, se conoció los aspectos más importantes que ellos consideran al momento de elegir donde comprar los servicios y productos necesarios para la mantención de sus vehículos, logrando además, conocer su grado de lealtad y el comportamiento que tienen cuando encuentran servicios que cumplen con sus requerimientos.

Con el análisis de la competencia, se mostró que existen dos competidores directos, que corresponden a empresas similares a CRUZ, pero que actualmente tienen una menor participación en el mercado en comuna de Talcahuano. También se observó que existen grandes tiendas en el sector Plaza del Trébol, que en conjunto captan una parte importante de los clientes, vendiendo productos a precios bajos, pero su desempeño en área de servicios es muy deficiente, lo cual genera oportunidades para las empresas de servicios.

Con la información del mercado, es posible describir su estado actual, permitiendo responder al cuestionamiento del bajo desempeño que ha logrado la empresa en los últimos años.

En el análisis interno, se revelaron falencias que no habían sido consideradas por los directivos de la empresa, que afectan en forma importante a la prestación de servicios, y al nivel de costos que se mantiene en esta Serviteca.

Se propuso la implementación de acciones y planes basadas en el diagnóstico y objetivos planteados, con el fin de mejorar amplios aspectos de la Serviteca, los cuales se describieron en el capítulo 5.

Como la evaluación del costo financiero de las acciones y planes propuestos, resulta muy compleja debido principalmente a la falta de información, se propusieron las fuentes de recursos que alimentarán en una primera instancia los requerimientos que presente el plan de marketing.

Finalmente se propusieron sistemas que permiten evaluar el desempeño de las acciones que se han considerado mas críticas dentro de los planes propuestos.

Se pudo apreciar que en general los clientes tienen razones de compra que no difieren en demasía entre sí, destacándose aspectos típicos como calidad, precio, que además se

combinan con atributos de crédito y que, en conjunto forman el paquete de atributos más destacados por los clientes para tomar sus decisiones de compra.

Gracias a la encuesta realizada se observó que los clientes tienen pocos conocimientos acerca de la compra de servicios, lo que genera una buena posibilidad para lograr diferenciación a través de la información y educación de los clientes.

La realización de este estudio que tiene el fin de proponer mejoras en el servicio de Serviteca CRUZ Y COMPAÑÍA Talcahuano, debe ser sólo el primer paso para crear y mantener la utilización continuada de información y monitoreos constantes por parte de la empresa, del mercado en el cual está inserta. Como el marketing tiene un enfoque de satisfacer las necesidades de los clientes y, como los gustos de estos cambian constantemente, se recomienda que anualmente se realicen revisiones del plan de marketing planteado, y se contraste y/o complemente con la información que desde ya se ha comenzado a almacenar, para así seguir creciendo en este medio que dará buenos frutos a la empresa que se mantenga siempre alerta y escoja bien los medios para beneficiarse de los cambios del entorno.

Por último, se deben mantener en observación constante, las variaciones tecnológicas que se van produciendo a pasos cada vez más rápidos en los vehículos, ya que de no ser así, las limitaciones técnicas podrían reducir la mezcla de servicios ofrecidos, y representar pérdidas que serán difíciles de reparar por parte de la Serviteca.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- ✓ SAINZ DE VICUÑA ANCIN, José María. El plan de marketing en la práctica. 8<sup>va</sup> edición rev. y actualizada. Madrid, España: ESIC, 2003.
  
- ✓ KOTLER, Philip. Dirección de marketing: la edición del milenio. Mexico: Pearson Educación, 2001.
  
- ✓ STANTON, WILLIAM J. Fundamentos de marketing. 7<sup>a</sup> edición. España 2000.
  
- ✓ Asociación Americana de Marketing (American Marketing Association)  
[Http://www.ama.com](http://www.ama.com)
  
- ✓ [Http://www.marketingdeservicios.com](http://www.marketingdeservicios.com)

## **ANEXO A: GLOSARIO**

**AMENAZAS:** factores externos a la empresa, no controlados por ésta, que perjudican o pueden perjudicar el cumplimiento de metas y objetivos.

**DEBILIDADES:** factores internos de la empresa, que perjudican o pueden perjudicar el cumplimiento de metas u objetivos.

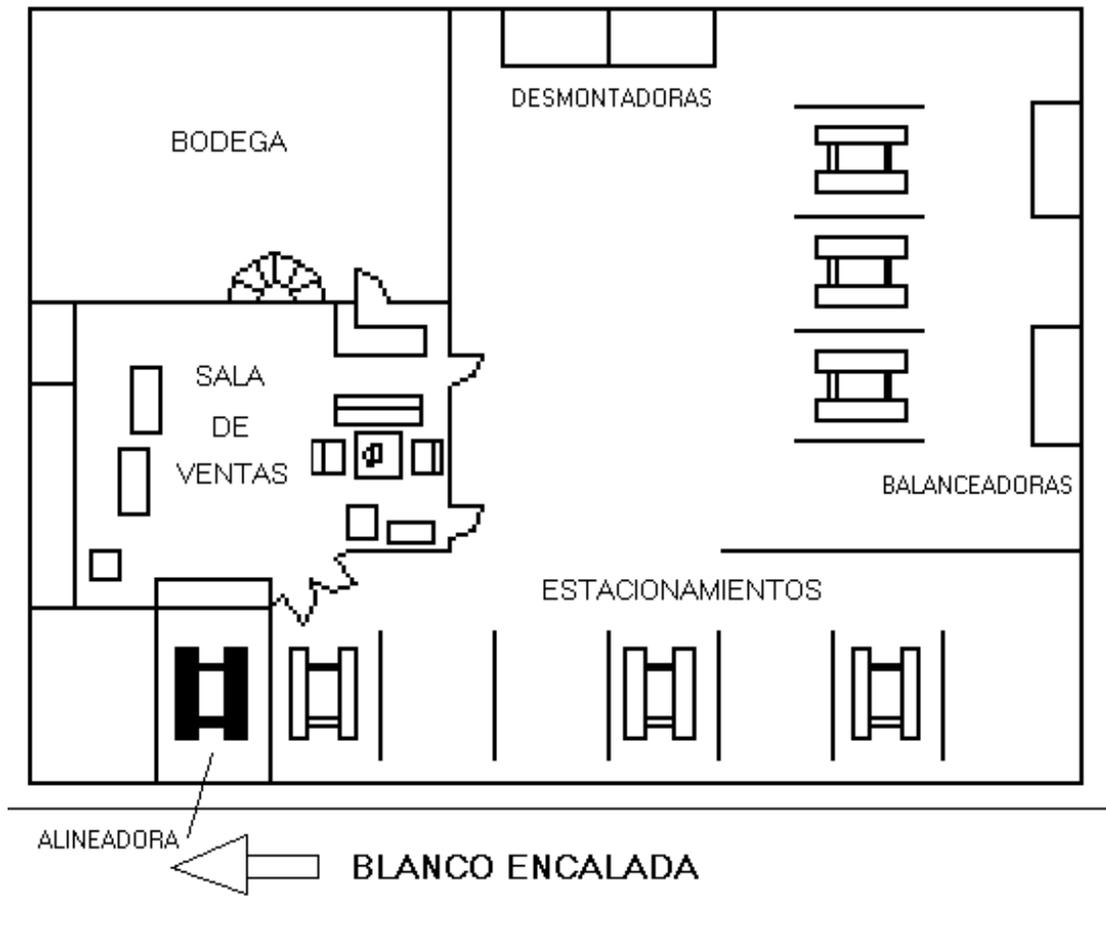
**FORTALEZAS:** factores internos propios de la empresa, que favorecen o pueden favorecer el cumplimiento de objetivos.

**MERCADO:** conjunto de clientes potenciales que comparten un deseo o necesidad específica y que podrían estar dispuestos a realizar un intercambio para satisfacer esta necesidad.

**OPORTUNIDADES:** factores externos a la empresa no controlables que favorecen o pueden favorecer el cumplimiento de objetivos.

**SEGMENTO:** conjunto de clientes o clientes potenciales que mantienen una posición semejante en cuanto a sus percepciones de valor que debe aportar un determinado producto o servicio.

**ANEXO B: LAYOUT DE LA SERVITECA**



**ANEXO C :**

**ENCUESTA**

1. ¿Cada cuantos años cambia sus neumáticos?

- 1     2     3     4     5     6

2. ¿Donde realizó el último cambio?

- Concepción                       Talcahuano
- \_\_\_\_\_
- Prisa
- Firestone
- Cruz
- Sodimac
- Lider
- Otro \_\_\_\_\_

3. ¿Conoce otras empresas que realicen este servicio en Talcahuano?

- Si                       No

4. Nombre 2

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5. ¿Que es mas importante para usted al momento de elegir?

- Precio
- Prestigio
- Calidad del trabajo
- Garantía
- Crédito
- Otro \_\_\_\_\_