



**FACULTAD DE POSTGRADO**

**TESIS DE POSTGRADO**

**ESTRATEGIA COMERCIAL PARA BOSCH CAR SERVICE**

**SUSTENTADO POR:**

**LUIS EDUARDO ORTEZ MOLINA**

**LISSY GABRIELA BUSTILLO CÁRCAMO**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE MÁSTER EN  
DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**TEGUCIGALPA, FRANCISCO MORAZÁN, HONDURAS, C.A.  
ENERO, 2015**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA**

**UNITEC**

**FACULTAD DE POSTGRADO**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR**

**LUIS ORLANDO ZELAYA MEDRANO**

**SECRETARIO GENERAL**

**ROGER MARTÍNEZ**

**VICERRECTOR ACADÉMICO**

**MARLON BREVÉ REYES**

**VICERRECTORA CAMPUS SPS**

**ANA LOURDES LAFFITE**

**DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO**

**DESIREE TEJADA**

**ESTRATEGIA COMERCIAL PARA BOSCH CAR SERVICE**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS  
EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE**

**MÁSTER EN  
DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**ASESOR METODOLÓGICO  
CINTHIA ISELA CANO ACOSTA**

**ASESOR TEMÁTICO  
GUSTAVO MARTÍNEZ PELLÓN**

**MIEMBROS DE LA TERNA**

**BÉLGICA QUIROZ**

**MARIO GALLO**



**FACULTAD DE POSTGRADO**  
**ESTRATEGIA COMERCIAL PARA BOSCH CAR SERVICE**

**AUTORES:**

**Luis Eduardo Ortez Molina y Lissy Gabriela Bustillo Cárcamo**

**Resumen**

La presente investigación fue elaborada para Bosch Car Service, empresa que está orientada a brindar servicios de mecánica de mantenimiento preventivo rápido desde los años 90. Donde su visión es ser la empresa automotriz líder en servicios a nivel nacional y su misión es que son una empresa integrada por un equipo de personas con valores, proactivos y comprometidos a ofrecer servicios de alta calidad para garantizar la fidelidad de sus clientes. La investigación tuvo como objetivo crear una propuesta de estrategia comercial que apoye a BCS a mejorar la administración de sus inventarios y a su vez el servicio al cliente, siendo estas mejores consecuencia de una mejora en los índices financieros de la empresa. Los instrumentos de investigación utilizados fueron la entrevista y el cliente misterioso. Después del análisis de dichos instrumentos se concluye que BCS no cuenta con una estrategia de comercialización por lo que dentro de las sugerencias se encuentra capacitar al personal sobre inventarios obsoletos, enviar el personal a un diplomado en servicio al cliente, reevaluar los puntos de contacto, crear una política de proveedores y de inventarios, mejorar la gestión de compra y el soporte del producto.

**Palabras claves:** Profundizar, crear propuesta, estrategia comercial, sugerencia y Bosch Car Service.



## **BUSINESS STRATEGY FOR BOSCH CAR SERVICE**

**BY:**

**Luis Eduardo Ortez Molina and Lissy Gabriela Bustillo Cárcamo**

### **Abstract**

The following investigation was made for Bosch Car Service, a company that focuses on providing quick automotive preventive maintenance since the early 90s. Their vision is to be the nationwide leading company in automotive services and its mission is that they are a company staffed by a team of people with values, proactive and committed to provide high quality services and ensure customer loyalty.

The research is aimed to create a business strategy to support BCS improve the way they manage their stock as well as to improving their customer service, both improvements that are set to improve the company's financial ratios. The instruments that were used were the interview and the mystery shopper. After the analysis of these instruments it was concluded that BCS does not have a marketing strategy, so part of the suggestions are to train the staff, send the staff to a Marketing course, reevaluate customer contact points, create a supplier and stock policy, improve local purchase management as well as product support.

**Key words:** Evaluate, create a business strategy, suggestions and Bosch Car Service.

## **DEDICATORIA**

A los que siempre han estado y siempre estarán con nosotros, nuestros padres.

José Santos Ortez Peña y Olga Esperanza Molina Rivera

Christian André Bustillo Bernhard y Lissy Yamileth Cárcamo Cwu

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por que nos llenó de paciencia, sabiduría y coraje para llegar hasta este punto.

A Gustavo Martínez Pellón, nuestro asesor temático quien asumió el reto a pesar de las premuras, quien se desvelo con nosotros y quien nos llenó de consejos y largas pláticas.

A Cinthya Cano, nuestra asesora metodológica quien se encargó de corregir todo pequeño detalle para que esta tesis fuese entregada con la más alta calidad.

A todos aquellos maestros que nos apoyaron y que lograron en poco tiempo dejar una huella en nosotros.

A REASA porque nos dio la apertura y la información para nuestro proyecto.

Y por último a todas aquellas personas especiales que estuvieron con nosotros en nuestros largos desvelos.

# ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE CONTENIDO .....	xi
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....	1
1.1 INTRODUCCIÓN .....	1
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA .....	3
1.2.1 SURGIMIENTO DE LOS INVENTARIOS .....	3
1.2.2 EMPRESAS TRANSNACIONALES EN AMÉRICA .....	3
1.2.3 INVENTARIOS EN HONDURAS .....	3
1.2.4 ORIGEN DE LAS ESTRATEGIAS .....	4
1.2.5 REFERENCIA ORGANIZACIONAL .....	5
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA .....	8
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA .....	8
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	9
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN .....	9
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO .....	9
1.4.1 OBJETIVO GENERAL .....	9
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	9
1.5 JUSTIFICACIÓN .....	10
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO .....	11
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL .....	11
2.1.1 SITUACIÓN MACRO .....	11
2.1.1.1 INVENTARIOS .....	11
2.1.1.2 ESTRATEGIAS EN LA ACTUALIDAD .....	13
2.1.1.3 INDUSTRIA DEL SERVICIO AUTOMOTRIZ .....	14
2.1.2 SITUACIÓN MICRO .....	15
2.1.2.1 OBSOLESCENCIA DE INVENTARIOS .....	15
2.1.2.2 ESTRATEGIAS EN HONDURAS .....	17
2.1.2.3 ROBERT BOSCH .....	17

2.2 TEORÍAS .....	19
2.2.1 TEORÍAS DE SUSTENTO .....	19
2.2.1.1 INVENTARIOS .....	19
2.2.1.2 CAMBIOS EN EL MARKETING .....	25
2.2.1.3 TECNOLOGÍA .....	31
2.2.1.4 FINANZAS .....	32
2.2.2 CONCEPTUALIZACIÓN .....	35
2.2.2.1 CONCEPTO DE INVENTARIOS .....	35
2.2.2.2 CONCEPTO DE INVENTARIO OBSOLETO.....	35
2.2.2.2 MARKETING .....	36
2.2.2.3 CONCEPTO DE ESTRATEGIA.....	37
2.2.2.4 CONCEPTO DE VENTAS .....	38
2.2.3 MARCO REFERENCIAL .....	38
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA.....	39
3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA.....	39
3.1.1 LA MATRIZ METODOLÓGICA .....	39
3.1.2 DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES.....	40
3.1.3 HIPÓTESIS .....	46
3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS.....	46
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	46
3.3.1 POBLACIÓN .....	46
3.3.2 MUESTRA.....	47
3.3.3 UNIDAD DE ANÁLISIS .....	47
3.3.4 UNIDAD DE RESPUESTA.....	47
3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS .....	48
3.4.1 TÉCNICAS .....	48
3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN.....	50
3.5.1 FUENTES PRIMARIAS.....	50
3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS.....	50
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS .....	51
4.1 ANÁLISIS Y RESULTADOS .....	51

4.1.1. ENTREVISTAS .....	51
4.1.2 CLIENTE MISTERIOSO.....	63
4.1.2 CLIENTE MISTERIOSO-ANÁLISIS BOSCH CAR SERVICE .....	63
4.1.3.1 LLANTICENTRO FERCO .....	64
4.1.3.2 ALLAS.....	65
4.1.3.3 AUTO PITS.....	67
4.1.3 ANÁLISIS FODA .....	72
4.1.4 ANÁLISIS PEST.....	73
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	74
5.1 CONCLUSIONES .....	75
5.2 RECOMENDACIONES.....	77
CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD .....	78
6.1 VERIFICACIÓN DE LA CONCORDANCIA DEL DOCUMENTO.....	78
6.2 TÍTULO DE LA PROPUESTA.....	81
6.3 INTRODUCCIÓN .....	81
6.4 DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN.....	81
6.4.1 OBJETIVO GENERAL .....	81
6.4.2 DESCRIPCIÓN DEL MODELO.....	81
6.4.3 DESARROLLO DE PROPUESTA.....	82
6.4.3.1 PROCESO PARA CAPACITAR A ASESORES Y MECÁNICOS SOBRE INVENTARIO OBSOLETO.....	83
6.4.3.2 PROCESO PARA DIPLOMADO EN SERVICIO AL CLIENTE.....	85
6.4.3.3 PROCESO PARA MEJORAS EN PUNTOS DE CONTACTO .....	86
6.4.3.4 PROCESO PARA MEJORAR LA GESTIÓN DE COMPRA.....	87
6.4.3.5 PROCESO PARA MEJORAR EL SOPORTE DEL PRODUCTO.....	88
6.4.3.6 PROCESO PARA CREACIÓN DE POLÍTICA DE PROVEEDORES.....	88
6.4.3.7 PROCESO PARA CREACIÓN DE POLÍTICA DE INVENTARIOS .....	89
6.5 CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN.....	94
6.6 PRESUPUESTO.....	95
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	96

ANEXO 1 .....	102
Ficha Cliente Misterioso .....	108
ANEXO 2 .....	110
Fotografías del Local .....	110
ÍNDICE DE TABLAS.....	112
ÍNDICE DE FIGURAS .....	113
ÍNDICE DE GRÁFICAS .....	114

# **CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

## **1.1 INTRODUCCIÓN**

La investigación se orienta a crear una propuesta de estrategia comercial que mejore la administración de los inventarios y el servicio al cliente de Bosch Car Service. Propuesta que tendrá como consecuencia mejoras en los índices financieros de la empresa. En el marco de esta interrogante, se determinará la estrategia de comercialización utilizada actualmente para mejorar la administración de inventarios y el servicio al cliente, se identificarán los factores que Bosch Car Service necesita mejorar para aumentar la calidad del servicio al cliente. Así mismo se identificarán los factores que afectan la administración de inventarios en Bosch Car Service y se brindarán recomendaciones sobre que estrategia comercial podría adaptar BCS para reducir la incidencia del inventario y el servicio al cliente en los indicadores financieros.

El desarrollo del trabajo de investigación que estudia las estrategias para la mejora de la administración de inventarios y el servicio al cliente, presenta la siguiente estructura: En el capítulo I, se presentan los objetivos específicos que dan la base de partida de la investigación. En el capítulo II, se presentan las implicaciones teóricas, la cual es conformada por tres ejes: a) Bosch Car Service, Honduras, b) Inventarios e c) Estrategias. El capítulo III, donde se plantea la metodología a utilizar. El capítulo IV, que se encarga de mostrar los resultados y análisis extraídos de los instrumentos utilizados. Y finalmente el capítulo V y VI donde se realizan las conclusiones, recomendaciones y donde se plantea los puntos de acción para la creación de la estrategia comercial.

La mejora en el servicio al cliente y en la administración de inventarios en Bosch Car Service como lo puede ser para otras empresas, trae como consecuencia mejoras en los índices financieros de la empresa. Estas mejoras en el servicio al cliente permitirán que se evalúen aquellos puntos de contacto que son fundamentales para que los clientes cuenten con experiencias gratas e inolvidables. Experiencias que permitirán que los clientes quieran regresar al centro de servicio y que no tengan que abocarse a otro a la hora de buscar uno de mecánica rápida y/o preventiva.

Al evaluar la administración de inventarios actual se identificó que se debe hacer un énfasis especial en el control de los inventarios obsoletos. Para ello se determinó la política de pedidos por punto de re-orden y se realizó un análisis ABC de clasificación cruzada, considerando las variables costo de venta y unidades de venta.

Con el fin que Bosch Car Service persigue de ofrecer servicios de alta calidad para garantizar la fidelidad de sus clientes a través de un equipo de personas con valores, proactivos y comprometidos se realizó una investigación para crear una propuesta de estrategia comercial. En esta investigación se analizaron temas como instalaciones, servicio del asesor y mecánico, conocimiento del asesor y mecánico, satisfacción, factores a mejorar, razones de compra, promociones, servicios y productos ofrecidos.

## **1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA**

### **1.2.1 SURGIMIENTO DE LOS INVENTARIOS**

La necesidad de mantener inventarios para los seres humanos ha venido siendo una práctica que consiste en almacenar mercancías ya sea para comercialización o mantener alimentos para sobrevivir a momentos de desabastecimiento y adversidad. Los egipcios fueron una civilización que adoptó el concepto de almacenamiento de alimentos como su método para afrontar los tiempos de escases. Una de las tareas fundamentales de la administración faraónica consistía en la reserva de granos en graneros o silos, para luego ser distribuidos a los distintos lugares donde se concentraba la civilización (Maza, s. f.). La necesidad de los inventarios ha venido acompañando al hombre en distintas etapas de la historia, surgiendo como un medio para afrontar problemas de la demanda.

### **1.2.2 EMPRESAS TRANSNACIONALES EN AMÉRICA**

Los comienzos de las empresas transnacionales en América Latina, surgieron en su mayoría para promover la exportación de productos agrícolas a mercados más grandes y de mayor consumo, rompiendo el esquema de producción para consumo interno, si no también, comercializando productos fuera del país. Uno de los productos más relevantes para exportación en la región ha sido el banano, En Costa Rica, por ejemplo, las tres principales empresas transnacionales representan el 84 por ciento de las exportaciones nacionales (Aras, Dankers, Liu, & Pilkauskas, 2004). La evolución del manejo de inventarios a lo largo del tiempo ha contribuido a que se abran nuevas fronteras económicas y den lugar a la globalización y desarrollo de nuevos mercados.

### **1.2.3 INVENTARIOS EN HONDURAS**

Uno de los inventarios más destacados en Honduras y relevantes para el acervo cultural de este fue la creación de la Biblioteca Nacional, la cual cuenta con más de sesenta mil volúmenes. Misma que se actualiza como una institución de utilidad pública, dependiente de la Secretaria de Cultura, Artes y Deportes. Uno de los hallazgos que se realizó fue la propuesta de modernización donde se estableció

desarrollar un catálogo en línea, digitalizar la biblioteca del fondo antiguo. Hasta agosto 2012 se logró digitalizar más de 2,500 libros de frágil estado, para ponerlos a disposición de los usuarios en formato digital (SIC Honduras, s. f.) Esto es un ejemplo de cómo se llevan a cabo mejoras en la gestión de inventarios y cómo se desarrollan métodos más modernos a lo largo del tiempo para mejorar la eficiencia y el servicio a mayor escala.

#### **1.2.4 ORIGEN DE LAS ESTRATEGIAS**

Michael Porter en su libro de Competitive Strategy en 1980 da origen a tres estrategias genéricas; el liderazgo en costos totales bajos, la diferenciación y el enfoque. Para Porter la estrategia competitiva era "la acción ofensiva o defensiva de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria". (Colina, 2009, p. 4)

En la época de los 70's empresas como Texas Instruments y Black & Decker invertían en obtener tecnología de punta para poder competir con precios bajos y de esta forma ganar participación en el Mercado. Pero no todas se enfocaban en tener costes bajos sino en diferenciarse en diseño e imagen de marca como la Mercedes-Benz o a través de su red de distribución como lo hizo Caterpillar. Y por último también existen aquellas empresas con un enfoque en clientes específicos como en su momento fue Martin-Brower Co., quien era el distribuidor de los alimentos de ocho cadenas de comida rápida. (Colina, 2009, pp. 5-7)

Michael Porter dejó la base para las siguientes cinco estrategias competitivas genéricas:

- Estrategia de Costes Bajos
- Estrategia de Diferenciación Amplia
- Estrategia Dirigida de Bajo Coste
- Estrategia Dirigida de Diferenciación
- Estrategia de Mejores Costes del Proveedor

Siendo todas las mencionadas anteriormente formadas a través de la base de lo que Porter plantó en su libro Competitive Strategy.

Barthelmess Vargas (2009) afirma:

Según la planeación estratégica formal con sus características modernas fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950. En aquel tiempo, las empresas más importantes fueron principalmente las que desarrollaron sistemas de planeación estratégica formal, denominados sistemas de planeación a largo plazo. Desde entonces, la planeación estratégica formal se ha ido perfeccionando al grado que en la actualidad todas las compañías importantes en el mundo cuentan con algún tipo de este sistema, y un número cada vez mayor de empresas pequeñas está siguiendo este ejemplo. (p. 4)

La Comisión Económica para América Latina (CEPAL) fue creada en 1948 por mandato del Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas. Su misión consistía en propiciar medidas destinadas a facilitar una acción concertada para enfrentar los urgentes problemas económicos derivados de la guerra y elevar el nivel de actividad económica de la región. En el mandato se hacía mención, en particular, a la realización de investigaciones y estudios, y a la colección, análisis y diseminación de datos estadísticos a tal efecto. A partir de los años cincuenta, el pensamiento cepalino se constituyó en un parámetro de importancia dentro de la región en lo concerniente a estrategias de desarrollo económico y social, dando hincapié en el análisis de las estructuras productivas. Como se dijo es posible seguir la evolución de las políticas de desarrollo productivo de América Latina mediante un recuento de las reflexiones que se hicieron en la Comisión a este respecto. (División de Desarrollo Productivo y Empresarial de la CEPAL, 2005, p. 32)

### **1.2.5 REFERENCIA ORGANIZACIONAL**

REASA (Repuestos y Automóviles S.A.) fue fundada originalmente como la Agencia MERZ. En el año 1954 esta compañía comienza como una distribuidora de repuestos BOSCH, fabrica de velas y venta de maquinas de coser, electrodomésticos, maquinas de escribir Olimpia y vehículos Volkswagen. REASA MERZ se fundó luego en el año de 1973, por don Salomón Kafati, dándole un giro como concesionaria de vehículos Chevrolet y Mazda también agregando la distribución de repuestos y servicio de taller para estas marcas.

Luego en los 90's nace SETASA Midas, fundada por Jorge Kafati, hijo de Don Salomón Kafati. Este negocio se enfocaba en la prestación de servicios de mantenimiento rápido a vehículos multimarcas. Para el 2000 SETASA Midas se transforma en los Talleres

Bosch Car Service y Bosch Diesel Center, donde se eliminó la presencia de la marca Midas y se desarrollo la imagen de Bosch.

Actualmente REASA presta los servicios de:

- Distribución de vehículos Volkswagen.
- Venta de vehículos semi-nuevos.
- Rentadora de vehículos (Rent a car).
- Bosch Car Service
- Bosch Diesel Center
- Centro de baterías Bosch
- REASA Autocare

En la actualidad existe un Bosch Car Service en la ciudad de Tegucigalpa, situado en la Colonia Alameda y otro en la Ciudad de San Pedro Sula, en Ave. Circunvalación frente a la 109 Brigada. El giro de este negocio está orientado a brindar servicios de mecánica de mantenimiento preventivo rápido, como ser:

- Cambio de aceite.
- Cambio de llantas.
- Balanceo de llantas.
- Alineamiento de dirección.
- Cambio de piezas del sistema de frenos.
- Cambio de piezas del sistema de dirección y suspensión.
- Limpieza del sistema de inyección de combustible.

La Misión Corporativa es:

Somos una empresa integrada por un equipo de personas con valores, proactivos y comprometidos a ofrecer servicios de alta calidad para garantizar la fidelidad de nuestros clientes.

La Visión Corporativa es:

Ser la empresa automotriz líder en servicios a nivel nacional.

Los Valores Corporativos son:

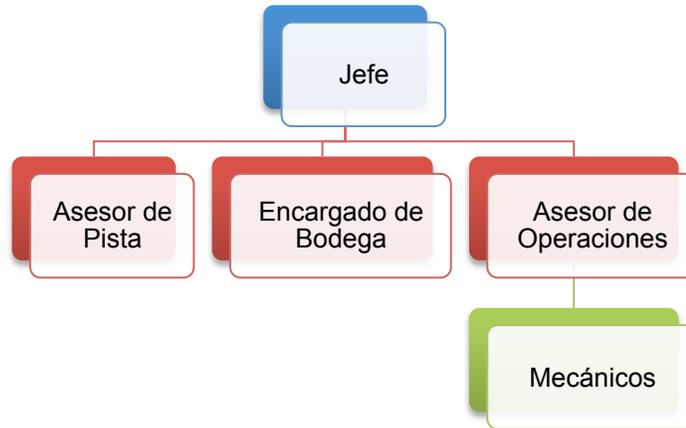
- Responsabilidad
- Honestidad
- Compromiso
- Lealtad
- Optimismo

Bosch Car Service actualmente cuenta con 64 proveedores, que se enlistaran a continuación:

**Tabla 1: Listado de proveedores.**

AIRE FRIO DE HONDURAS	NIPPONAUTO
ASIATICOS PARTS	PAGSA
AUTO EXCEL S.A.	PARRILLAS Y REPUESTOS ONE S DE R.L. DE C.V
AUTO FRENOS COMAYAGUELA	PARRILLAS Y VIAS S DE R.L.
AUTO REPUESTOS JADE	PARTES AUTOMOTRICES TRIPLE A
AUTO SERVICIO EL PORVENIR	PROIMSA
AUTO SERVICIOS VALLE AUSEVA	PROQUIN
AUTOREPUESTOS S DE RL	RAINSA
AUTOREPUESTOS S.A de C.V	REFRI PARTES
AUTOSEL	REFRIPARTES
BALINERAS Y RETENEDORES SA	REPACAR
CARS COLOR	REPACENTER
CASA AUTOMOTRIZ DUBON (JUAN CARLOS FERNANDEZ)	REPUESTOS DEL ATLANTICO
CEMCOI COMERCIAL	SABO INTERNACIONAL HONDURAS
CENTRAL INDUSTRIAL	SERVI AUTO R.C.S DE RL DE C V
CENTRHO	SUPER EMPAQUES S.A
CENTRLA DE BALINERAS Y RETENEDORES S.A DE C.V	SYRE,S.A. DE C.V.
CIREMA	TODO REPUESTO
COMERCIAL LAEISZ	TOYOPARTES
CONRA AUTOPARTS	ULTRA ENTREGAS
DIMASA	UNIVERSAL AUTOMOTRIZ
DISTRIBUIDORA CUMMINS CENTROAMERICA HONDURAS S.DE R.L	YUDE CANAHUATI S.A DE C.V.
DON REPUESTOS S DE R.L.	FABRICA DE RESORTES INDUSTRIALES DON BOSCO
DURACAR	FILTROS Y ACCESORIOS,S.A.
ECO TECNOLOGIAS DE HONDURAS S DE RL	GRUPO CAROSI,S.A.
EL MUNDO DEL TORNILLO	GRUPO Q
EL PUNTO CHEVROLET S DE R.L	INAUTO DE HONDURAS S.A DE CV
CASA JAAR	INDUQUIM, S.A
EQUIPOS INDUSTRIALES	INMECRO
EQUIPOS Y CONTROLES	INSAMAC
EQUIPOS Y REPUESTOS WOLOZNY	JADE AUTOMOTRIZ
JCM AUTO ACCESORIOS	LA META AUTO REPUESTOS
LA CASA DEL SPOILER S. DE R.L DE C.V	

Su estructura se compone de la siguiente manera:



**Figura 1: Organigrama BCS**

### **1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

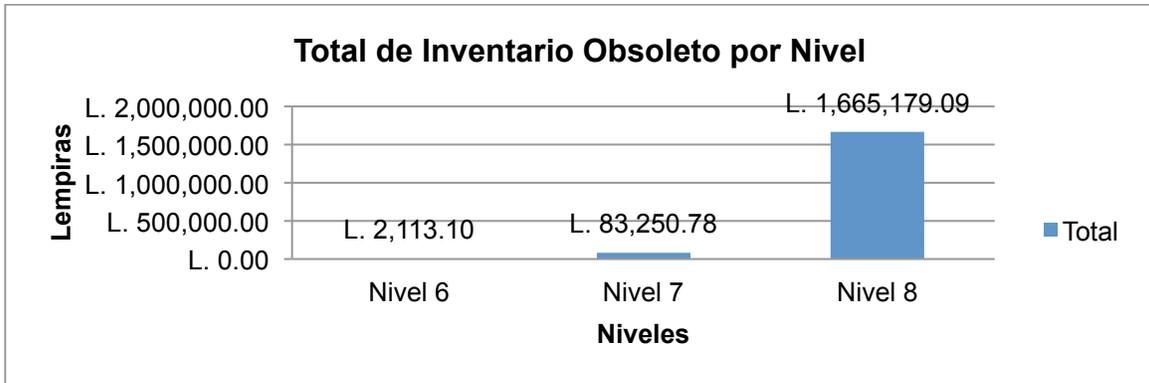
#### **1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA**

En la actualidad, al igual que en Bosch Car Service, es indispensable para muchas empresas tener una estrategia comercial. Propuesta de estrategia comercial que mejore la administración de inventarios y el servicio al cliente de Bosch Car Service. Propuesta que tendrá como consecuencia mejoras en los índices financieros de la empresa.

La falta de atención en la administración de inventarios y en el servicio al cliente por parte de Bosch Car Service tiene influencia directa en la empresa provocando los siguientes efectos:

- a) acumulación de inventarios obsoletos
- b) efecto negativo en indicadores financieros

En la gráfica siguiente se puede observar el total de inventario obsoleto en Bosch, el cual supera los L. 1.6 M en niveles de bajo y cero movimiento de lo que van en el año 2014.



**Gráfica 1 Valores de inventario obsoleto por nivel de llamadas de inventario.**

Fuente: (SAP Business One, s. f.)

### 1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué estrategia comercial mejoraría la administración de inventarios y el servicio al cliente en BCS?

### 1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- ¿Cuál es la estrategia de comercialización utilizada actualmente para mejorar la administración de inventarios y el servicio al cliente?
- ¿Cuáles son los factores que BCS necesita mejorar para aumentar la calidad el servicio al cliente?
- ¿Cuáles son los factores que afectan la administración de inventarios de BCS?
- ¿Cómo incide la mejora de administración de inventarios y de servicio al cliente en los indicadores financieros?

## 1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

### 1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Crear propuesta de estrategia comercial que mejore la administración de inventarios y el servicio al cliente, y que como consecuencia se presenten mejoras en los índices financieros de Bosch Car Service.

### 1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar la estrategia de comercialización utilizada actualmente para mejorar la administración de inventarios y el servicio al cliente.
- Identificar los factores que Bosch Car Service necesita mejorar para aumentar la

calidad del servicio al cliente.

- Identificar los factores que afectan la administración de inventarios en Bosch Car Service.
- Brindar recomendaciones sobre que estrategia comercial podría adaptar BCS para reducir la incidencia que tiene el inventario y el servicio al cliente sobre los indicadores financieros.

## **1.5 JUSTIFICACIÓN**

En el mundo actual es necesario que todas las empresas sean innovadoras y que se distinguen sobre las demás, por lo que el desarrollo de estrategias comerciales para Bosch Service podría convertirse en una ventaja competitiva sobre las empresas en el mismo rubro. Tomando en cuenta lo que representa la administración de inventarios y el servicio al cliente para Bosch, empresas del mismo rubro podrán también empezar a reforzar sus estrategias comerciales. Cambios en estrategias que no serán fáciles de manejar e implementar, pero que proveerán nuevas enseñanzas y satisfacciones a todo nivel jerárquico de la empresa.

En la teoría, la investigación presenta un fundamento del porque las empresas deben preocuparse por la administración de sus inventarios y del servicio al cliente. Al saber los porqués, Bosch Car Service logrará identificar los beneficios para su empresa. No se ha identificado en Honduras centros de servicios que hayan analizado su estrategia comercial actual, ni tampoco uno que piense realizar un análisis para poder definir estrategias para mejorar la administración de sus inventarios y del servicio al cliente. Finalmente se piensa que esta investigación apoyará a toda aquella empresa que tenga deficiencias en la administración de su inventario y en la calidad de su servicio al cliente. Si no se toman acciones para evaluar y modificar lo anterior, la cantidad de inventario obsoleto incrementará al igual que la insatisfacción del cliente.

## **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO**

### **2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

#### **2.1.1 SITUACIÓN MACRO**

##### **2.1.1.1 INVENTARIOS**

Los inventarios se rastrean desde el tiempo de los egipcios, cuando estos crearon su propia numeración. Los Incas en Perú crearon su quipu, que eran cuerdas con nudos y los mayas crearon puntos y rayas para realizar sus números. Todas estas que fuesen herramientas funcionales a la hora de hacer trueques. (Abril Holloway, 2014)

Lo que se intercambiaban necesitaba ser de alguna forma contabilizada, razón por la cual hoy en día surgen todos aquellos sistemas que apoyan al control de inventarios. Los tipos de inventario que deben de ser en su momento contabilizados en la actualidad son las materias primas, el producto terminado, los consumibles, lo empaquetado o el producto semi-elaborado.

Los inventarios generalmente forman parte de la inversión principal en las compañías dado que estos se adquieren para construir otros productos, así como la adquisición de inventario para la comercialización de productos finales. En la mayoría de los negocios, los inventarios representan una inversión alta y producen efectos importantes sobre todas las funciones principales de la empresa. Cada función tiende a generar demandas de inventario diferente y a menudo incongruente (Gil, 2009). El inventario es algo inevitable en la mayor parte de las compañías, ya sea de manufactura, servicios, distribución, etc. Por lo que la gestión de inventarios dará un valor agregado a la administración de inventarios.

En las empresas existen distintos tipos de inventarios, los cuales se ven reflejados en el balance general, comúnmente, representan el mayor activo de la compañía, en su contraparte representan también un gasto considerable en el estado de resultados, por lo que las compañías necesitan crear y monitorear algunas cuentas principales y

auxiliares para llevar a cabo un control. Entre los tipos de inventario se encuentran los siguientes:

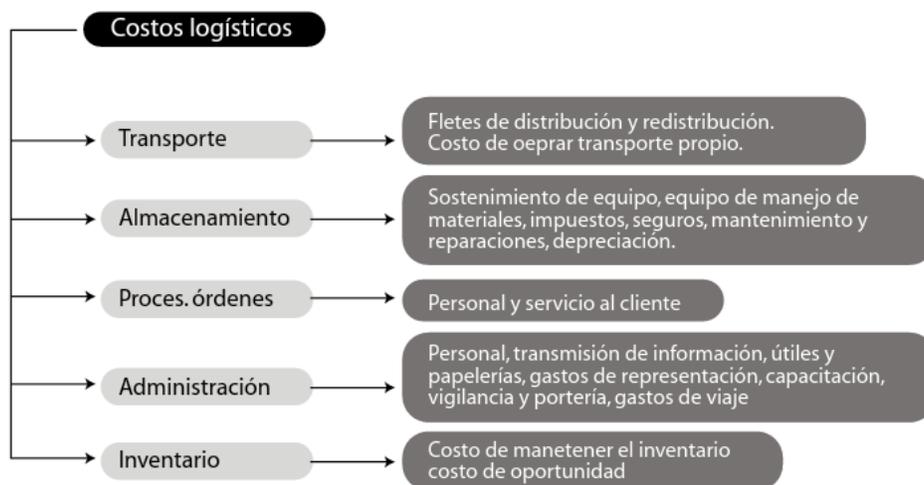
- Inventario perpetuo: es el que se lleva en continuo acuerdo con las exigencias en el almacén.
- Inventario intermitente: inventario que se efectúa varias veces al año.
- Inventario final: este se realiza al término del ejercicio económico.
- Inventario inicial: el que se realiza al dar comienzo a las operaciones.
- Inventario físico: es el inventario real.
- Inventario en tránsito: es el que se ha ordenado pero aun no ya sido recibido.
- Inventarios en consignación: todo aquel que se cede a un cliente o distribuidor, pero no se factura inmediatamente.
- Inventario de seguridad: aquel que se implementa cuando la demanda es incierta.(Sastra, 2009)

El proceso de administración de inventarios hace énfasis principalmente en cómo conducir constantemente un producto a través de una cadena de abastecimiento. Según Sastra (2009) “Hay que asegurarse que la empresa cuente con inventario suficiente para hacer frente a la demanda cuando se presente y para que las operaciones de producción y venta funcionen sin obstáculos.” (p.8) Aquí es donde nace el conflicto de las fuerzas internas de la compañía que piden menor inversión y mayor utilidad. La administración en su diario vivir debe procurar mantener el equilibrio de estas fuerzas y procurar niveles de satisfacción en ambos lados.

Cuando la administración del inventario se ve en mal estado, generalmente conlleva a dos factores que repercuten en términos de la rentabilidad y satisfacción de la demanda, por lo que ocurren escenarios como; incremento de inventarios, sin demanda o lento movimiento y ruptura de inventario en productos de alto movimiento. Esta condición determina si el flujo de caja es suficientemente sano, para contribuir a los accionistas, disminuye la competitividad de la compañía ya que su inversión es estática por lo que evita el retorno para hacer nuevas inversiones y compromete las utilidades de otros ingresos para contener el déficit. Por otra parte esto esconde los

problemas de calidad de la empresa. (Jaramillo, 2012). Es por esto que aprender a manejar y controlar el inventario eficientemente resulta un factor clave para obtener resultados financieros positivos.

Los costos son una variable que toda empresa hoy en día le da un énfasis, debido que la eficiencia en el control de los mismos podría convertirse en una ventaja o en un requerimiento para mantenerse competitivo en un mercado. “Los procesos logísticos de abastecimiento y distribución, los cuales conforman la estructura básica de los costos logísticos son los rubros en los cuales las empresas deben racionalizar, minimizar y optimizar, para mejorar el margen entre las ventas netas y los gastos.” (Mora García, 2010, p.197). El adecuado control de los costos mantiene en control variables importantes como la utilidad y competitividad en precios.



**Figura 2 Desglose de los costes logísticos involucrados.**

Fuente: (Mora García, 2010, p. 197)

### 2.1.1.2 ESTRATEGIAS EN LA ACTUALIDAD

Aparte de las cinco estrategias genéricas que radican en las tres estrategias competitivas de Porter, existen otras estrategias que las empresas analizan según sea su caso. Entre las estrategias que las empresas analizan son:

- Ir a la ofensiva: dentro de la cual una empresa aplica su ventaja basada en

costos para atacar a la competencia a partir del precio o valor, adoptando tecnologías primero que la competencia o siendo el primero en el mercado, manteniéndose siempre innovadores para robar ventas y participación de mercado de los competidores menos innovadores, adoptando y mejorando las buenas ideas de la competencia, empleando tácticas de ataque para robar ventas y clientes a los competidores correctos, actuando primero y incursionando en áreas no vistas previamente.

- Ir a la defensiva: donde se establecen obstáculos para que la competencia no se acerque a los clientes, transmitiendo el compromiso con los clientes mediante publicidad.
- Fortalecimiento de la posición de mercado mediante el alcance: lo que significa la diversidad de productos que se ofrecen o la presencia que tiene en el mercado.
- Fusión, adquisición de otras compañías o el agregar más categorías de productos.
- Estrategias de integración vertical: en donde la misma está involucrada en diversas actividades de su cadena de valor.
- Subcontratación.
- Creación de alianzas estratégicas y asociaciones.

### **2.1.1.3 INDUSTRIA DEL SERVICIO AUTOMOTRIZ**

Hoy en día la industria automotriz ha diversificado el mercado reduciendo el control del 100% del servicio de mantenimiento de los vehículos, por distintos factores como ser, vehículos fuera de garantía, vehículos importados de otros países, costos muy elevados, nuevas fuentes técnicas, tendencia HUM (Hágalo usted mismo), etc. “En Estados Unidos, existen al menos 175,000 negocios clasificados como centros de reparación automotriz. Cerca de 670,000 personas están empleadas en la industria de reparación automotriz, con una estructura de cuatro empleados y tres técnicos de tiempo completo, con un ingreso total de \$322,114.00 anuales.” (Datos de la Industria, Reparación mecánica automotriz (NAICS 8111), 2001, p.1).

Este rubro hoy en día, altamente competitivo tiene factores críticos de éxito que determinan la diferencia para lograr resultados satisfactorios. Entre los factores más determinantes se nombran el mantenerse en punta con la tecnología, contratar buenos técnicos y encontrar información de reparación (Schneider, 1998). Estos factores como se puede observar, vuelven el servicio de mantenimiento un servicio dependiente de como la industria libera información de reparación para los vehículos nuevos, el estudio y la formación técnica que la gente decida tomar y sobre todo en la confiabilidad de las fuentes de información con la agilidad. A pesar de lo complejidad, cuenta con una amplitud interesante debido a la cantidad de fabricantes automotrices.

En la región existen 1780 estaciones distribuidas a lo largo de 20 países. Bosch anunció que ya tiene 280 talleres repartidos en todo el territorio argentino, 25 de los cuales fueron inaugurados en el transcurso de 2012. Su centro de capacitación que abrió sus puertas en 2007, lleva entregados más de 5,500 certificados a técnicos, mecánicos, docentes y profesionales del sector (Cutuli, 2012). Bosch Latino América mantiene una estrategia de expansión sólida a nivel de Norte América, Centro América y Sur América, con operaciones establecidas en Estados Unidos, Panamá y Brasil. Esta compañía busca desarrollarse a lo largo de todo el continente y convertirse en el máximo distribuidor de repuestos y reparaciones automotrices a nivel mundial, con la adquisición de fabricas de producción en frenos, baterías e iluminación.

## **2.1.2 SITUACIÓN MICRO**

### **2.1.2.1 OBSOLESCENCIA DE INVENTARIOS**

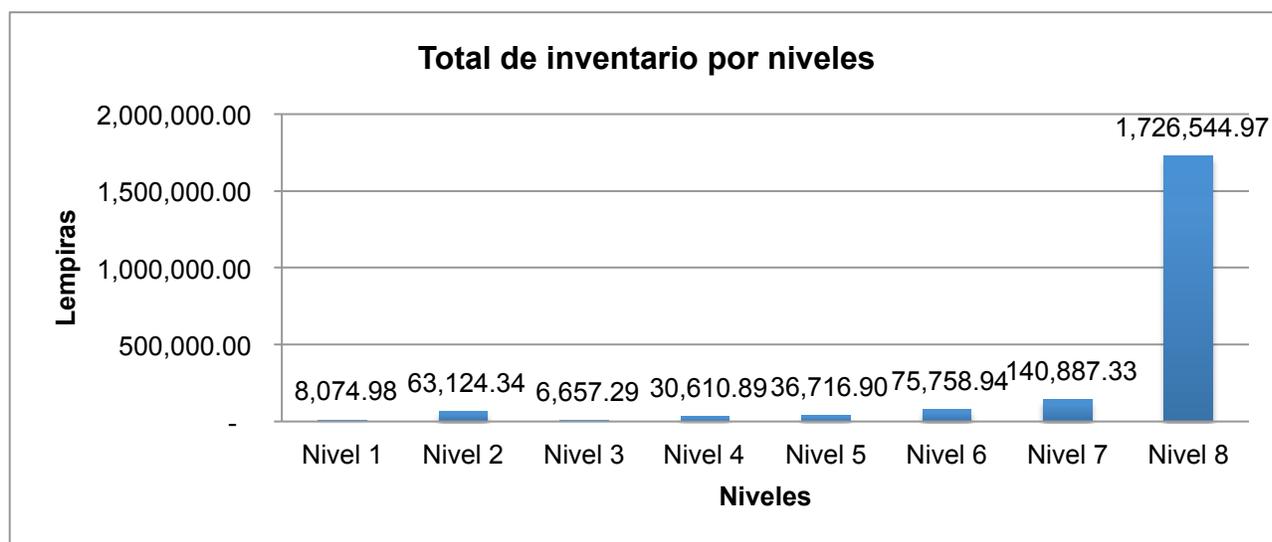
- **LEGISLACIÓN DE INVENTARIOS OBSOLETOS**

En Honduras el tema de la obsolescencia de inventarios se puede registrar y llevar a través de un procedimiento que se refleja como gasto. Asumiendo que la empresa tome esto como su último recurso, en instancias que el inventario obsoleto no sea rescatable ni viable a través de su comercialización. El decreto 194-2002 Ley de equilibrio financiero y la protección social, artículo 47, faculta a los contribuyentes a efectuar los descargos automáticos de todos aquellos activos fijos obsoletos, dañados,

en desuso, deteriorados o depreciados, debiendo mantener un registro de los mismos e informar a la DEI (Dirección Ejecutiva de Ingresos) para los efectos de control. Donde el Objetivo conlleva llevar al gasto aquellos activos inservibles u obsoletos para efectos de la renta neta gravable (DEI, s. f.). Bajo esta condición de acuerdo a lo establecido por la DEI las compañías pueden reducir obsolescencia a través del gasto registrado ante la DEI.

- **OBSOLESCENCIA DE INVENTARIOS BOSCH CAR SERVICE**

El caso de obsolescencia de inventarios en BCS (Bosch Car Service) se ha convertido en un tema de suma urgencia ya que su inventario presenta una rotación inferior a 1, lo cual es sumamente crítico ya que esto indica que la inversión no se está recuperando. En la gráfica siguiente se pueden observar los niveles de inventarios y como se distribuye el inventario de acuerdo a estos. Estos niveles de inventarios representan las facturas que se han generado en lo que va del año 2014. Los niveles más críticos son aquellos que van desde el 4 hasta el 8, siendo estos de bajo movimiento y el último de 0 movimientos, siendo los de nivel 8 los que generalmente caen en la condición de obsoleto (todo aquel producto que acumule 12 meses o más sin una llamada de inventario).



**Gráfica 2 Reporte de inventario por niveles.**

Fuente: (SAP Business One, s. f.)

### **2.1.2.2 ESTRATEGIAS EN HONDURAS**

Para el caso de Honduras se puede ver claramente el establecimiento de estrategias en el Plan de Nación puesto a disposición por el Gobierno de la República. En el Plan de Nación 2010-2014 se habla sobre la Estrategia para la Reducción de la Pobreza (ERP) misma que se viene formulando desde el año 1999. (Gobierno de la República, 2010, p. 15)

Bosch Car Service Honduras hace uso de redes sociales como Facebook y así mismo realiza sus publicaciones a través de periódicos. En estos medios colocan sus ofertas, sus buenos deseos y sus consejos para los clientes. Así mismo, han creado alianzas con Banco Ficohsa, en donde los clientes tienen la posibilidad de aplicar a descuentos de hasta un 35% en productos específicos. Además de descuentos por las compras con cualquiera de las tarjetas también se les permite a los clientes solicitar extra financiamientos con las mismas.

### **2.1.2.3 ROBERT BOSCH**

El Grupo Bosch es una empresa internacional líder en tecnología y servicios. Las actividades se centran en cuatro áreas empresariales, tecnología para la automoción, tecnología industrial, bienes de consumo y tecnología para la energía y la edificación. El Grupo Bosch está constituido por Robert Bosch GmbH y unas 360 filiales o sociedades regionales en, aproximadamente, 50 países. Si se incluyen los socios comerciales, Bosch está presente en cerca de 150 países. Esta red mundial de desarrollo, fabricación y ventas constituye la base de su futuro crecimiento. Los productos y servicios del Grupo Bosch están diseñados para mejorar la calidad de vida mediante soluciones innovadoras, beneficiosas y fascinantes. Por este motivo, la empresa ofrece en todo el mundo tecnología bajo el lema “Innovación para tu vida”.

La empresa fue fundada en Stuttgart en 1886 por Robert Bosch (1861–1942) como taller de mecánica de precisión y electrotecnia “Werkstätte für Feinmechanik und Elektrotechnik. La estructura societaria de Robert Bosch GmbH asegura la independencia financiera y la autonomía empresarial del Grupo Bosch. Esta estructura permite a la empresa planificar a largo plazo e invertir lo necesario para asegurar su futuro. El 92 por ciento de la sociedad Robert Bosch GmbH pertenece a la Fundación

de Utilidad Pública Robert Bosch Stiftung. La mayoría de los derechos de voto corresponden a Robert Bosch Industrietreuhand KG, la sociedad que se encarga de ejercer las funciones empresariales del grupo. Las demás participaciones se encuentran en manos de la familia Bosch y de Robert Bosch GmbH (Bosch, s. f., párr. 2).

- **BOSCH CAR SERVICE**

Siendo este un concepto desarrollado completamente para el servicio de mantenimiento automotriz fuera de una concesionaria, este por primera vez abrió operaciones en Hamburgo, Alemania (1921). Hoy en día existen más de 15,000 centros de servicio en 150 países, convirtiéndolo en la red de servicio más grande en independiente del mundo. En 1955 se crea el primer centro de entrenamiento en Stuttgart, Alemania. Para el 2011 Bosch Car Service celebró su 90 aniversario. (Bosch Car Service, s. f.)

El concepto Bosch Car Service está diseñado para alinear al cliente a una de las marcas premier en servicios de mantenimiento automotriz, entre estos servicios se puede mencionar soporte con herramientas de mercadeo a nivel regional y nacional desde impresiones hasta el medio digital más reciente. Para complementar el portafolio han realizado alianzas estratégicas con Michelin y ZF, donde estos proveen soporte técnico y diagnósticos de reparación y mantenimiento a través del teléfono. Existe también un soporte de administración y negocio a través del programa servicio de excelencia, el cual incluye herramientas como entrenamiento en línea y programas de calidad a través del servicio de asesoría de calidad para validar el estándar de calidad y servicios ofrecidos.

El pertenecer a la red obtiene como beneficio de intercambio con otros socios de Bosch Car Service en reuniones y eventos tópicos específicos del negocio. A su vez logra una ventaja competitiva en términos de un concepto de taller de servicio completo, con partes automotrices, herramientas de todo tipo y soporte técnico para todas las marcas de vehículos en el mundo. Su retorno de inversión, utilidad y margen se aumenta en términos de la diversidad de marcas que puede atender, capacidad de soporte y

mejores términos de compra en partes automotrices Bosch. En contraste a los competidores locales, la imagen de BCS es reconocida, distinguida y cuenta con una reputación reconocida por su calidad global.

Existen algunos lineamiento para poder representar la marca de Bosch Car Service, entre ellos la compañía a afiliarse debe ser dirigida por un dueño, director o gerente de operaciones de tiempo completo, con el compromiso por la marca, por crear reputación positiva, generar ganancias, enfoque en servicio de excelencia y las habilidades para tomar decisiones. Su local requiere un aspecto inteligente y profesional con una sala de espera adecuada, suficiente espacio para manejar inventario, un sistema de información que pueda manejar los procesos básicos de un negocio. Requiere tener al menos dos técnicos de tiempo completo, uno de ellos con un perfil profesional de mecánica, completar el programa de entrenamiento de “estándares mínimos”, entre otros. («Bosch Car Service», s. f.)

Actualmente existen dos Bosch Car Service en Honduras, ambos fundados por la empresa REASA. Uno de ellos está ubicado en la Colonia Alameda, Tegucigalpa M.D.C. y el otro está ubicado en Avenida Circunvalación de San Pedro Sula, Cortés. Este al igual que todos a nivel mundial, consiste de servicios fundamentados en las prácticas y equipos que Bosch ha diseñado para los centros de servicio que franquician su marca, dando servicios de mantenimiento preventivo a vehículos multi-marcas y ofreciendo soluciones de reparación y mecánica rápida a diario. Entre algunos de los servicios más relevantes que se llevan a cabo día a día se encuentran los cambios de aceite de motor, transmisión, diferenciales, etc., cambio de filtros de aceite, aire y combustible, venta de llantas, alineamiento y balanceo, cambio de fricciones, amortiguadores y de partes de suspensión.

## **2.2 TEORÍAS**

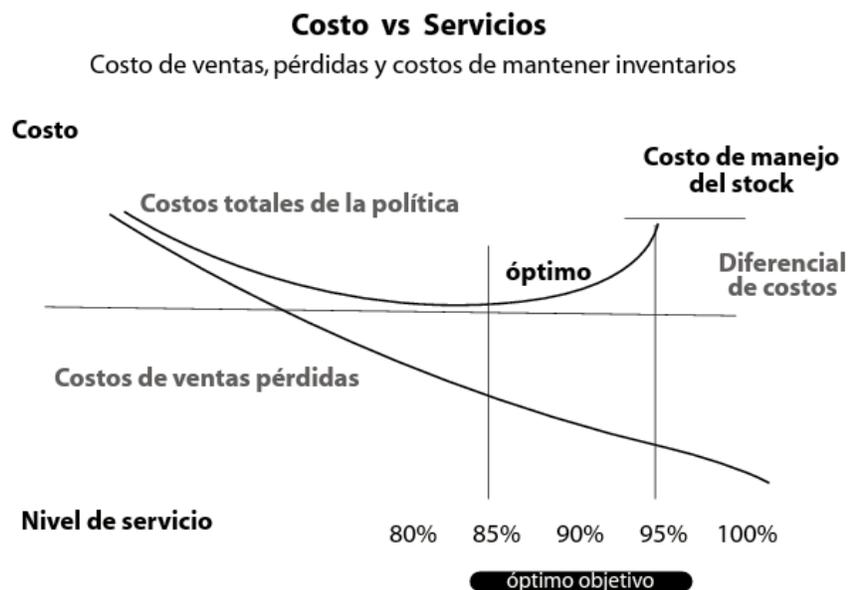
### **2.2.1 TEORÍAS DE SUSTENTO**

#### **2.2.1.1 INVENTARIOS**

- **GESTIÓN Y CONTROL DE INVENTARIOS**

El concepto de gestión en la materia de inventarios conlleva varias etapas por las cuales se toman decisiones sobre este, entre ellas, el proceso de adquisición de bienes que involucra proveedores, tiempos de entrega, costos, etc. La gestión debe buscar respuesta a dos preguntas elementales de inventarios, ¿cuánto pedir? y ¿cuándo pedir? La decisión de cuando pedir, establecerá el evento que generará la decisión de compra, por su parte cuanto pedir, establece la cantidad a pedir en cada ocasión (García Sabater, Cardós Carboneras, & Albarracín Guillem, 2004).

Tener claridad en los componentes o variables que afectan la respuesta a estas dos preguntas proveen la base para establecer políticas de gestión de inventarios así como el equilibrio que debe existir entre rentabilidad y nivel de servicio a los consumidores.



**Gráfica 3 Análisis para determinar nivel de servicio de inventarios.**

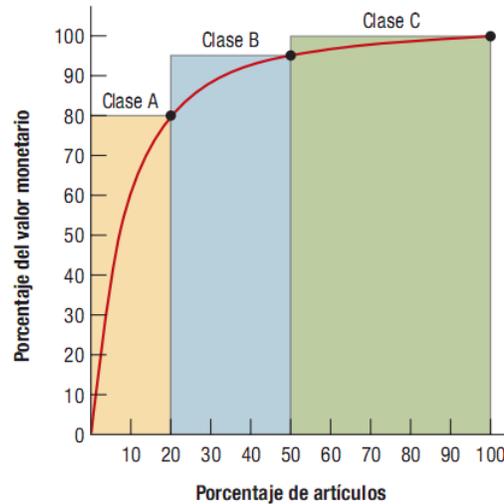
Fuente: (Mora García, 2010, p. 196).

- **MÉTODO ABC DE INVENTARIOS**

La clasificación de inventarios es uno de los análisis más relevantes en el tema de manejo y control de inventarios. Este análisis establece tres grupos A, B, C, esta agrupación se lleva a cabo a través del principio de Pareto 80/20. Generalmente el 80% del valor del inventario está representado por 20% de los artículos, y 80% de los artículos representan el 20% de la inversión.

Gitman (2003) explica:

Este sistema es una técnica de administración de inventarios que divide el inventario en grupos de orden descendente de importancia y nivel de supervisión con base en la inversión monetario de cada uno. (p.501)

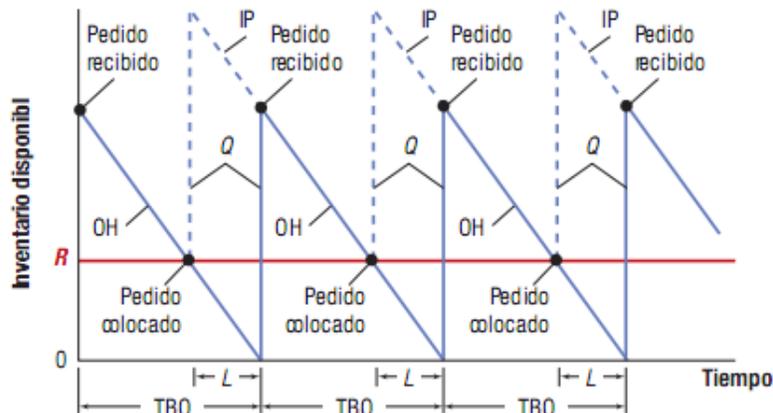


#### Gráfica 4 Clasificación ABC de inventario

Fuente: (Krajewski, Ritzman, & Malhotra, 2008, p. 469)

- **DETERMINACIÓN DE PUNTO DE REORDEN**

La gestión por punto de pedido responde a la pregunta ¿Cuándo pedir?, asociada con la gestión de stock. Por la cual este análisis determina, de acuerdo a un nivel de inventario específico, el punto de pedido determinado por una política de aprovisionamiento. La gestión por punto de pedido, la condición que lanza una orden está vinculada al nivel de inventario (tanto en almacén como en tránsito) así como la demanda prevista, entre el instante en que se solicita el lote y el lapso en que se recibe un pedido. Así pues, el punto de reorden, será el nivel de inventario que cubre la demanda máxima que se pretende abastecer durante el plazo de aprovisionamiento. Este modelo considera algunas constantes como el conocimiento del tiempo que toma un pedido desde que es colocado hasta que entra al almacén, así como la demanda constante o variable de un producto a lo largo del tiempo.



**Gráfica 5 Ilustrativo del punto de reorden (R)**

Fuente: (Krajewski et al., 2008, p. 477)

- **CONTROL DE INVENTARIOS JUSTO A TIEMPO**

El concepto de justo a tiempo suele ser de los más reconocidos a nivel mundial por su efecto radical en términos de la gestión de inventarios, siendo esta metodología una de herramientas lean más utilizadas en la industria manufacturera.

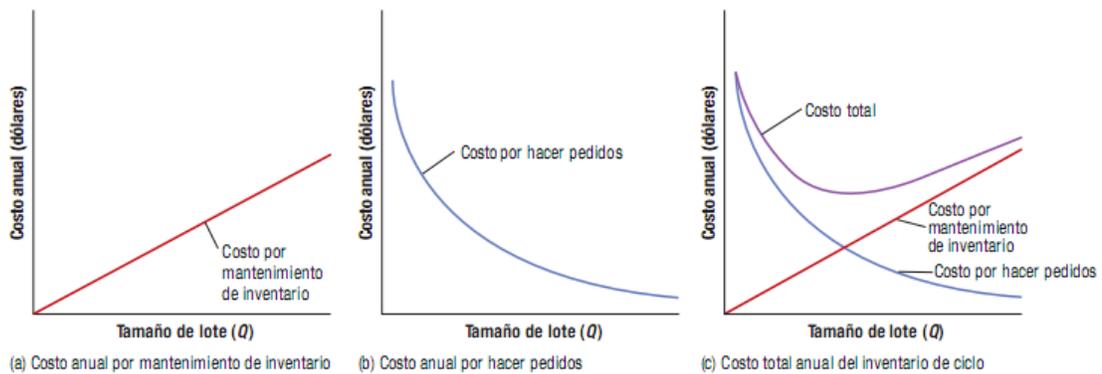
Muller (2004) afirma que:

Justo a tiempo es una filosofía basada en la eliminación de todo desperdicio y en el mejoramiento continuo de la productividad. Los elementos primarios comprenden: tener a disposición solo el inventario necesario en el momento en el que se necesita (p.12)

A través de este sistema los inventarios son reducidos al mínimo en virtud de que los inventarios son adquiridos al almacén justo en el momento que se requieren, con este método se ahorra espacio de almacén, costos por seguros y principalmente rompe el paradigma de mantener altos niveles de inventario. Esta es una metodología de cambio radical que debe de adoptarse con una mentalidad de cambio no nada más de procesos, sino también, de cultura y mentalidad orientada a la mejora continua, analizando oportunidades de mejora, eliminando variabilidad y desperdicios que no agregan valor.

- **CANTIDAD ECONÓMICA DE PEDIDO**

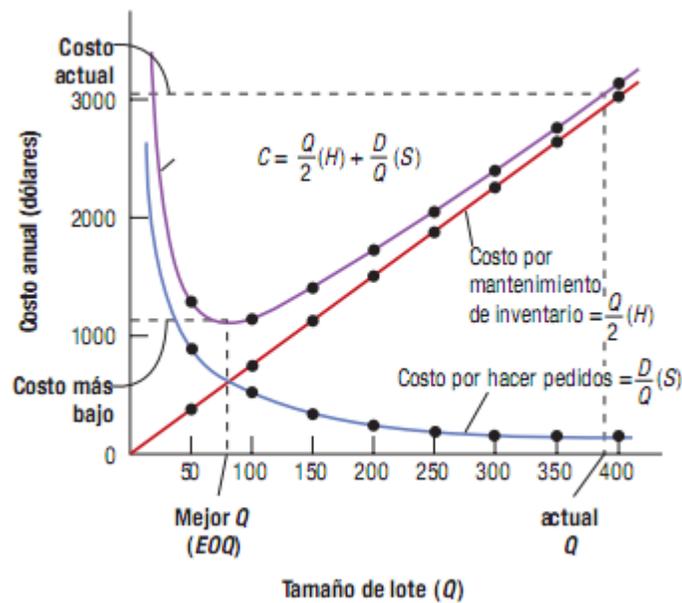
La técnica de cantidad económica de pedido ha sido una de los métodos más factibles para reducir costos involucrados en el mantenimiento de inventarios, este busca optimizar los recursos haciendo un cruce de variables que comúnmente son constantes y se conocen con certeza. Entre las suposiciones que este modelo contempla son que la tasa de demanda es constante, que no existen restricciones del tamaño de lote y que los dos únicos costos relevantes son el de mantenimiento de inventario y el hacer pedidos. (Krajewski et al., 2008). Esta técnica resulta de mucha utilidad cuando las empresas han medido y tienen bien definidos sus costos para pedir, por lo cual de esta forma les resulta más sencilla la aplicabilidad de esta técnica.



**Gráfica 6: Gráfico de costo anual por mantenimiento de inventario, gráficos de costo anual por hacer pedidos y costo anual total.**

Fuente: (Krajewski et al., 2008, p. 471)

El traslape del comportamiento de estos costos ayuda a determinar el punto óptimo de la cantidad a pedir en función del costo óptimo, es decir el lote económico de pedido. En la siguiente gráfica se ve mejor representado este concepto:



**Gráfica 7: Gráfico ilustrativo de concepto de lote económico de pedido, cantidad óptima al costo más bajo.**

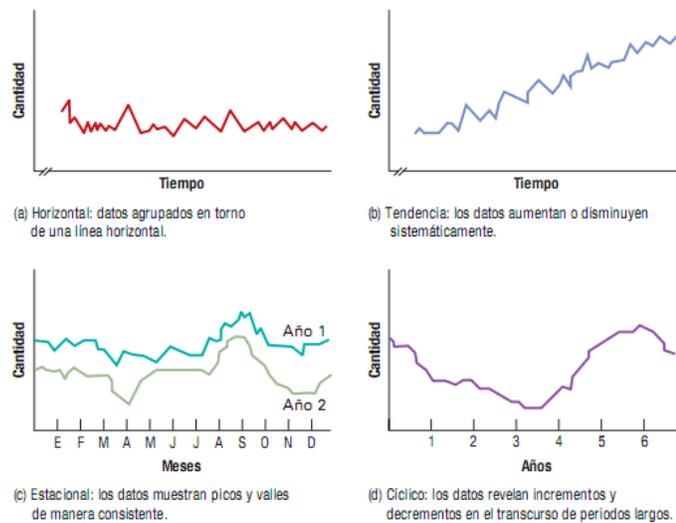
Fuente: (Krajewski et al., 2008, p. 473)

- **PRONÓSTICOS**
- **MÉTODOS DE SERIES DE TIEMPO**

Los pronósticos son herramientas que ayudan a desarrollar modelos de pedido generalmente a corto plazo, tomando en cuenta factores del comportamiento de la demanda en tiempo pasado de forma lineal, con tendencia y estacionalidad.

Según Sipper & Bulfin Jr.(2011):

Una serie de tiempos es simplemente una lista cronológica de datos históricos, para lo que la suposición esencial es que la historia predice el futuro de manera razonable. Existen varios modelos y métodos de series de tiempo, entre los cuales elegir y que incluyen el modelo constante, de tendencia y estacional, dependiendo de los datos históricos y de la comprensión del proceso fundamental. (p.122)



**Gráfica 8: Patrones de demanda.**

Fuente: (Krajewski et al., 2008, p. 524)

- **SELECCIÓN DEL TIPO DE TÉCNICA DE PRONÓSTICO**

Hay distintos parámetros a tomar en cuenta al momento de tomar la decisión de cual técnica de pronóstico es la más adecuada. La decisión puede ser en base a la información de la que se disponga y de la cual aplique mejor a los patrones que ha tenido la demanda.

De acuerdo con Krajewski et al.(2008):

El objetivo del pronosticador es elaborar un pronóstico útil a partir de la información disponible, aplicando la técnica que resulte apropiada para los diferentes patrones de demanda. Para los pronósticos de la demanda se usan dos tipos generales de técnicas: los métodos cualitativos y los métodos cuantitativos. (p.525)

Los métodos más utilizados son los métodos de juicio, métodos causales y el análisis de series de tiempo.

### 2.2.1.2 CAMBIOS EN EL MARKETING

Gustavo Martínez Pellón (2014a) comenta que el marketing a medida ha transcurrido el tiempo ha ido evolucionando del marketing 1.0 al 2.0 y en el que se encuentra actualmente, el 3.0. El objetivo de estos fue cambiando de vender productos, a satisfacer y retener a los consumidores hasta enfocarse a hacer de este mundo uno

mejor. Las directrices de marketing corporativas de especificaciones del producto fueron cambiando a posicionamiento corporativo y del producto hasta llegar a proposiciones de valor, misión y visión. Es a este marketing 3.0 al que la investigación hará referencia, ya que se cree fuertemente en que son las empresas centradas en el cliente las que florecerán.

- **ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN**

Ya que la forma de hacer negocios ha cambiado Bosch Car Service Center necesita estrategias que le permitan que su nivel de inventarios obsoletos disminuya y es por ello que necesita estrategias de comercialización o estrategias de marketing como mucho de los libros consultados hacen referencia. Previo a crear las estrategias de marketing o de comercialización Bosch Car Service debe de tener claro la razón de ser del negocio, los objetivos generales a corto y largo plazo, sus fortalezas y oportunidades como también sus debilidades y amenazas. (Marketing Publishing, 2008)

Sin importar el rubro de la empresa se debe estar listo para modificar las estrategias de comercialización establecidas. Las razones por las cuales estas estrategias de comercialización podrían ser modificadas son:

- Cambios en las preferencias de los clientes.
- Avances en la tecnología.
- Estrategias de comercialización de la competencia que sean mejores que las propias.
- Creación de nuevas ideas para incorporar a la estrategia comercial actual.
- Identificación de nuevas oportunidades de negocio.
- Campañas no eficientes.
- Realizar mejoras en la comunicación de la estrategia.

- **ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN CENTRADA EN EL CLIENTE**

Hoy en día la mayor parte de las empresas giran en torno a product-centricity. Según Gustavo Martínez Pellón (2014a), el product centricity es la creencia de que los

esfuerzos de la organización, la estructura, el desempeño y el éxito deben concentrarse alrededor de los productos de la compañía. Pero dice Gustavo Martínez Pellón (2014b) que el tiempo y la experiencia ha demostrado que esto ya no es así. Hay cosas más importantes que las 4 p's ya que hay más que el tener el precio más bajo, la mejor ubicación, excelentes banners e incluso las mismas características de producto que los de a competencia. Estas 4 p's que fueron propuestas por McCarthy en el año 1963, y en la actualidad han pasado por una transición en donde el enfoque es ahora en las redes, la interacción y las relaciones que se establecen con el cliente.

Gustavo Martínez Pellón (2014a) afirma:

La empresa centrada en el cliente piensa y actúa bajo la conciencia de que el propósito de una empresa es entender al cliente y a su vez crear una propuesta de valor que le permitan al cliente con la mejor experiencia integral.

Experiencia integral refiriéndose a todo punto en donde el cliente tiene contacto con algo de la empresa, por ejemplo, empezando con la experiencia que tenga con el guardia del estacionamiento hasta la experiencia que tiene con el empleado que le facture.

El éxito de las empresas consiste en:

- Entender al cliente
- Crear propuestas de valor para los clientes
- Generar experiencias para el cliente

El éxito de cualquier empresa radica en la importancia que le dan en entender lo que el cliente actual o potencial necesita y desea ya que "el cliente se ha convertido en el motor de la organización." (Miralles, 2004, p. 15). Para entender al cliente también hay que tomar en cuenta al personal y a los proveedores ya que estos son una gran base para poder ofrecer nuevos productos o mejoras en los mismos.

Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado, & María del Pilar Baptista Lucio (2010) afirma:

La información para entender al cliente se puede recabar de:

- Cuestionarios auto administrados
- Entrevistas personales
- Entrevistas telefónicas
- Entrevistas vía Internet
- Datos recolectados por otros investigadores
- Observación
- Encuestas
- Grupos Focales
- Documentos, registros y artefactos
- Anotaciones y bitácora de campo
- Biografías e historias de vida. (p.198. 407)

Según Think&Sell (2012) "una propuesta de valor son los beneficios potenciales que ofrecerá un producto a un público objetivo que superan al sacrificio total del cliente, a la vez que se diferencia de otras alternativas disponibles y está respaldada por razones para creer en ella." Si las empresas no persiguen beneficios para sus clientes seguirán siendo empresas enfocadas en el producto.

Las propuestas de valor deben dar a conocer los beneficios que los clientes obtendrán del producto y de la compañía, creando atributos que los diferencie de las empresas de su mismo rubro. Así mismo deben transmitir claramente y realizar acciones que permitan a los clientes creer. No se puede prometer y no cumplir, puesto que no puede llegar el momento en que el cliente haga uso del producto o vea la sociedad y no se aprecie lo que fue transmitido a través de las campañas publicitarias.

La experiencia del cliente según Think&Sell (2012) es definida como "una mezcla del desempeño físico de la compañía y las emociones que evoca, medida intuitivamente contra las expectativas en todos los puntos de contacto y durante todos los momentos de contacto." Tal como se mencionó previamente es importante realizar un mapeo de la experiencia de los clientes, la revisión de estos puntos de contacto sirve para evitar posibles malos ratos. Un mínimo error podría causar que el cliente jamás vuelva a buscar los productos o servicios que la empresa ofrece.

- **EL PUNTO DE VISTA DEL CLIENTE SOBRE LA CALIDAD**

La calidad generalmente se confunde y gira en torno a lo que las empresas consideran como un servicio de calidad en base a parámetros que ellos han definido. Sin embargo

este concepto es bastante alejado de esa realidad y mucho más sencillo de lo que parece ser. La calidad no es lo que se pone dentro de un servicio; es lo que el cliente obtiene de él y por lo que está dispuesto a pagar. Los clientes pagan sólo por las cosas que les son útiles y que les aportan valor. Los clientes compran con expectativas de beneficios que piensan que la organización le ofrecerá. La organización da calidad cuando satisface expectativas, soluciona problemas y aporta beneficios (Cottle, 2007). Es por ello que se establece un punto de equilibrio entre la voz del negocio y la voz del cliente.

- **LA CALIDAD PERSONAL**

Para proveer servicios de calidad, y ofrecer productos de calidad, hay un componente de suma importancia que corresponde a la calidad personal que tiene cada persona, es decir, todo lo que compone una persona orientada a la calidad desde un punto de vista psicológico, social y fisiológico.

Según Méndez R. (2009):

Cuando existen altos niveles de calidad en las personas se perciben importantes avances positivos, los departamentos producen calidad de acuerdo a los usuarios, la calidad en las áreas lleva a una cultura organizacional, las personas que integran la organización, mantienen satisfechos a los clientes y a las personas de la comunidad. (p.30)

- **PROPÓSITO E IMPORTANCIA DEL SERVICIO AL CLIENTE**

Hoy por hoy el tema de servicio a nivel de las organizaciones más grandes hasta las pequeñas, es uno de los factores más importantes. Se habla de ello todos los días y las empresas dirigen muchos de sus esfuerzos para poder trabajar con niveles de servicio al cliente sobresalientes. Para agudizar una diferenciación competitiva significativa, las que buscan un desempeño superior se enfocan en dirigir actividades centradas en el servicio al cliente. El logro de esto requiere la formalización y la integración profesionalmente administrada, cuya consecuencia es incrementar la rentabilidad y el prestigio de la empresa (Peralta Sánchez, 2009). Aprender a armonizar esto en las organizaciones ayuda a que las empresas aprendan a crear valor verdadero para los clientes para que consideren a las compañías como sus favoritas.

- **LA ESTRATEGIA DEL SERVICIO AL CLIENTE**

Al estar consciente de lo que representa ser competitivo en términos de servicio al cliente, las organizaciones buscan desarrollar estrategias que las lleven a niveles superiores de servicio y que realmente hagan una diferencia de sus competidores. Existen algunos factores importantes para que esta estrategia tenga fortalezas y pueda desarrollarse sin problema, para esto se requiere el liderazgo de la alta gerencia como base de la cadena, la calidad interna impulsa la satisfacción de los empleados, la satisfacción de los empleados impulsa su lealtad, la lealtad impulsa productividad, la productividad impulsa el valor del servicio y este impulsa la satisfacción y lealtad de este (Peralta Sánchez, 2009). Es evidente como la calidad y la satisfacción de las necesidades de los clientes sigue una cadena de pasos consecutivos para lograr resultados positivos.

Dentro del servicio al cliente existe una serie de elementos por lo cual el servicio se lleva a cabo, la comunicación en esta parte se convierte en punto de estudio ya que es de esta forma que el servicio se lleva a cabo. Dentro de los canales o elementos se puede decir que el servicio se lleva a cabo por contacto cara a cara, contacto telefónico, contacto por correo, reclamos y cumplidos e instalaciones.(Peralta Sánchez, 2009). La combinación de estos en proporciones diferentes lo define la estrategia dado que algunos son más influyentes que otros dependiendo del tipo de empresa, el rubro del negocio y que elemento es el más conveniente para fortalecer la estrategia de servicio al cliente.

Cuando el servicio y la calidad se mezclan, se buscan mejoras en las relaciones con los clientes y por ende mejoras en la rentabilidad y en el crecimiento de las organizaciones. Lo anterior propone que la compañía ha comenzado a poner atención y énfasis en comprender los problemas y las necesidades de sus clientes, por lo que para asegurar la calidad en el servicio se debe satisfacer o sobrepasar las expectativas que tienen los clientes. Es fundamental, que se determine con precisión cuál es el problema que el cliente espera que se le resuelva y cuál es el nivel de bienestar que espera que le proporcionen (Cottle, 2007). Una vez que la organización tome

experiencia, su capacidad de respuesta a problemas será mucho más ágil y se convertirá en una fuente de soluciones integral.

### **2.2.1.3 TECNOLOGÍA**

“La tecnología según Abel Rodríguez de Fraga es la forma para hacer las cosas mejores y más fáciles a través de:

- los inventos,
- la reproducción de lo inventado, y
- las innovaciones producidas sobre lo anterior”. (Pinski, 2010, p. 11)

#### **• INFLUENCIA DE LA TECNOLOGÍA SOBRE LAS VENTAS**

En la actualidad ya no es necesario movilizarse de su computador para entrar al catálogo de productos y/o servicios que las empresas ofrecen. Ni es necesario hacer pagos de efectivo inmediato ya que se permite el uso de las tarjetas de crédito. Lo que se mencionó como primera instancia da un gran poder al cliente, le da la posibilidad de poder elegir lo que quiere, como lo quiere y con quien desea realizar su orden. Ya no sólo existe una persona con la que el cliente puede suplir sus necesidades y deseos, por lo que es de suma importancia que las empresas se enfoquen en crear valor para los clientes. Si no crean este valor el cliente simplemente los cambiara por otro, las empresas deben brindar a los clientes motivos por los cuales deben mantenerse fieles a la marca o a la empresa.

Todas las empresas necesitan aprovechar de los beneficios y facilidades que hacer uso de la tecnología brinda. Así mismo estas, deben de estar pendientes de los cambios que se realicen en el sector tecnológico ya que el estarlo podrían ser más competitivas ante las empresas de sus mismos rubros. (Blanco, 2012) Existen muchas empresas que dejan de ser la opción de sus clientes ya que nunca empezaron a incursionar por la ola tecnológica y quizá cuando decidieron hacerlo ya era demasiado tarde.

- **PAPEL DE LA TECNOLOGÍA EN UNA EMPRESA CENTRADA EN EL CLIENTE**

En una empresa centrada en el cliente la tecnología juega un papel muy importante ya que es a través de esta donde se puede recabar información para conocer al cliente. Es a través de la tecnología que se pueden crear comunidades como pools, webs y hubs para obtener retroalimentación sobre como la empresa está haciendo las cosas o en donde se puede medir que tanto un cliente desea ser parte de la empresa. Toda empresa debería crear un espacio en donde los clientes puedan expresar sus comentarios y que las empresas además de leerlos, comenten y den resolución a los problemas plantados. La creación de estos espacios hacen al cliente sentirse importantes, ya que sienten que están participando en el desarrollo o mejora de los productos o servicios ofrecidos por la empresa.

- **IDENTIFICACIÓN DE LAS TECNOLOGÍAS A UTILIZAR**

Para saber que beneficio trae consigo la implementación de tecnologías se deben de seguir una serie de etapas enlistadas a continuación:

- Lo que está pasando en el mercado.
- Saber lo que la competencia está ofreciendo.
- Saber que tecnologías están utilizando los clientes actuales como potenciales
- Comprar tecnología que necesite ya que se puede subutilizar equipo en caso de excederse.
- Examinar las diferentes alternativas, no es pecado asesorarse.
- Tener por escrito la tecnología elegida así como la fecha de cuando se necesitará.
- Adiestrar al personal con la tecnología seleccionada.
- Comprar un equipo que permita a la empresa crecer y a su vez que el mismo no se le quede pequeño.
- Evaluar los progresos una vez puesta en marcha la nueva tecnología seleccionada. (Lenvinson, 2004, pp. 35-38)

#### **2.2.1.4 FINANZAS**

- **ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**

La administración financiera de las empresas es un punto clave al cual toda compañía debe poner atención, dado que se relaciona directamente con el manejo del capital,

inversiones y vela por los indicadores que ilustran la salud financiera que una empresa tiene. El campo de las finanzas está estrechamente relacionado con la economía y la contabilidad, la economía proporciona una estructura para la toma de decisiones en áreas como el análisis de riesgos, la teoría de la fijación de precios a través de la relaciones de oferta y demanda y para el análisis comparativo de rendimientos. La contabilidad es el lenguaje de las finanzas porque proporciona datos financieros a través del estado de resultados, balance general y estado de cambios en la situación financiera. Una compañía que maneja este concepto y tiene bien delimitadas sus variables financieras, tiene el poder de maximizar y sacar el mejor provecho de su capital.

Para evaluar el rendimiento de una compañía, el análisis financiero resulta ser la herramienta principal para inferir la información contable y convertirla útil para la toma de decisiones. Dentro del análisis, este se encarga de evaluar resultados a través de razones para ponderar el desempeño operativo, entre estas se evalúa la rentabilidad, la utilización de activos, liquidez, utilización de deudas (Block & Hirt, 2005). Para el marco contextual de esta investigación la rotación de activos y la liquidez se convierten en una razón de interés para fines de análisis de inventarios. El adecuado rendimiento, determinará si las decisiones que se están tomando y las que se deben tomar son y serán acertadas para la correcta gestión del inventario.

Esta razón, provee un índice que permite medir el rendimiento de los activos, es decir, se determina la rotación de cuentas por cobrar, periodo promedio de cobranza, rotación del inventario, rotación del activo fijo, rotación de los activos totales (Block & Hirt, 2005), determinando que tan rápido una compañía recupera su dinero en un tiempo establecido. La rotación de inventarios es un indicador importante ya que indica en un determinado tiempo si la empresa está recuperando la inversión que realice en el tiempo que establece en su análisis, por lo que un índice de rotación que acerca a 0 es un indicador negativo y cuando el índice es mayor que uno el efecto de rotación comienza a suceder, considerándose un indicador positivo ya que el dinero invertido comienza a retornar a la compañía.

$$\text{Rotación del inventario} = \frac{\text{ventas}}{\text{inventarios}}$$

### **Figura 3 Fórmula para calcular índice de rotación de inventarios.**

Fuente: (Block & Hirt, 2005)

La liquidez es un concepto sencillo si se ve como los recursos generados menos los recursos invertidos a través de las operaciones de una compañía, esta diferencia obtenida, en su estado mas liquido, seria dinero que la empresa genera. Para llevar a cabo un análisis de la generación de liquidez en una empresa se debe analizar su ciclo de explotación, el cual se entiendo como el tiempo que se tarda en recuperar una unidad monetaria invertida en la actividad típica.(Gurriarán, 2004). Esta razón ayuda a determinar que tan rápido nuestra inversión retorna, por lo que ayuda a tomar decisiones para reinvertir y ver el crecimiento de un negocio.

$$\text{Razón Circulante} = \frac{\text{activos circulantes}}{\text{pasivos circulantes}}$$

$$\text{Prueba del ácido} = \frac{\text{activos circulantes} - \text{inventario}}{\text{pasivos circulantes}}$$

### **Figura 4 Razones de liquidez.**

Fuente: (Block & Hirt, 2005)

El costo de oportunidad es un conjunto de variables que se analizan al momento de tomar un decisión de inversión, generalmente en las empresas se hace un comparativo del negocio en que se quiere invertir versus las tasas de interés que los bancos ofrecen, dado que una compañía ahorre su dinero a plazo fijo y obtenga un interés por este. El costo de desviar capital de otros usos posibles es decir, el de las oportunidades perdidas para usos redituables o el de conseguir fondos bancarios, será un factor evaluado de acuerdo con el rendimiento esperado y con la tasa de préstamos bancarios (García Colín, 1996). El análisis del costo de oportunidad al momento de hacer inversiones en empresas que comercializan productos, se realiza por la necesidad de tomar decisiones inteligentes en cuanto a la adquisición de inventarios

que brinden mayor retorno de utilidades que la tasa de interés que pueda proveer un banco.

- **ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DE INVENTARIOS**

En términos financieros el inventario es una inversión para fabricar o comercializar un producto terminado, y obtener una ganancia por estos. Por lo que se hace para darle un uso racional al dinero, un factor muy importante a considerar sobre el inventario es su tamaño, ya que apoya a establecer políticas de gestión financiera de este (Sastra, 2009). La administración hace uso de algunas herramientas importantes como el análisis ABC para obtener información, ayudando a inferir y apoyar la toma de decisiones sobre la inversión realizada y la que a futuro sea necesario realizar, esto determinara la preparación que la empresa debe tener a nivel económico para poder satisfacer la demanda y así mismo establecer políticas de inventario que apoyen a la agilidad para que este fluya sin restricción a través la cadena de suministros.

## **2.2.2 CONCEPTUALIZACIÓN**

### **2.2.2.1 CONCEPTO DE INVENTARIOS**

Inventario es un concepto utilizado para varias aplicaciones y distintas funciones que corresponden a la adquisición de un bien mueble ya sea para realizar un producto final o comercializarlo como tal. El termino inventario también hace referencia al proceso de recuento, el cual pretende establecer la cantidad de producto en el almacén, para fijarla en los asientos contables (García Sabater et al., 2004). A nivel empresarial los inventarios son todos aquellos bienes en almacenamiento, incluyendo, productos terminados para la venta, bienes en proceso de producción, materias primas, y todos aquellos materiales que se consumen en el proceso de producir bienes para la venta (Enciclopedia Británica, 2014). Por lo que el tema de inventarios, a nivel empresarial involucra esfuerzos en la gestión, manejo y control de estos.

### **2.2.2.2 CONCEPTO DE INVENTARIO OBSOLETO**

El inventario obsoleto son todos aquellos bienes en los cuales se invirtió dinero y no producen un retorno a lo largo de un tiempo esperado, comúnmente se conoce al

término obsoleto, todos aquellos productos que tienen una fecha de caducidad y deben venderse o comercializarse antes de esta fecha. Sin embargo, cuando de inventario se habla, el contexto es más amplio y requiere de un análisis más detallista. La obsolescencia en los inventarios, da lugar a una caída en el índice de rotación de inventarios, por lo cual hay un efecto decreciente en el grado de liquidez, haciendo necesario el requerimiento de inversiones adicionales para poder vender a precios inferiores. (Treviño, 2009). La obsolescencia de inventarios es una problemática que afecta aquellas empresas que no cuentan con procesos de administración organizados dado que no cuentan con políticas y criterios para la adecuada gestión del manejo de inventarios.

### 2.2.2.2 MARKETING

Para comenzar se definirá el antiguo concepto de marketing según Philip Kotler & Gary Armstrong (2007) como "el proceso mediante el cual las compañías crean valor para sus clientes y establecen relaciones sólidas con ellos para obtener a cambio valor de éstos." (p. 4) Según la American Marketing Association Board of Directors, (2013) la definición de marketing que da la base de partida de la investigación es que "el marketing comprende la actividad, el conjunto de instituciones y los procesos de creación, comunicación, implantación y ofertas de intercambio que representan un valor para los consumidores, clientes, colaboradores y **para la sociedad en general**". (párr. 1)

Para lograr establecer estrategias de comercialización adecuadas para la reducción de sus inventarios el proceso de marketing que Bosch Car Service necesita seguir son los pasos del proceso de marketing que se enumeraran a continuación.

Philip Kotler & Gary Armstrong (2007) enumere estos pasos como:

1. Entender el mercado al igual que las necesidades y deseos de los clientes.
2. Diseñar estrategias de marketing orientadas a las necesidades y deseos del cliente.
3. Elaborar programas de marketing que entreguen un valor superior.
4. Establecer relaciones redituables y lograr la satisfacción del cliente.
5. Captar valor de los clientes, y obtener utilidades y calidad para el cliente (p. 4).

Al entender el mercado y al entender en profundidad el mercado potencial y actual Bosch Car Service, podrá empezar a ver temas de cómo proyectarse ante el cliente para venderle aquellos productos que hacen que su cantidad de inventarios obsoletos sea elevada. Si no se enfocan en entender las necesidades y deseos del cliente, la cantidad de inventario obsoleto a medida que pase el tiempo solamente incrementará y hará que los indicadores financieros no sean favorables.

### **2.2.2.3 CONCEPTO DE ESTRATEGIA**

Se define como estrategia "la dirección y el alcance de una organización a largo plazo que permite lograr una ventaja competitiva en un entorno cambiante mediante la configuración de sus recursos y competencias, con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas." (Gerry Johnson, Kevan Scholes, & Richard Whittington, 2006, p. 10)

Mesa Holguín (1990) sugiere que dentro de las estrategias se debe hacer una diferencia entre la estrategia empresarial y estrategia competitiva ya que lo que Bosch busca, es una estrategia de comercialización competitiva que le permita disminuir su nivel de inventarios.

### **ESTRATEGIA EMPRESARIAL Y COMPETITIVA**

La estrategia empresarial es aquella que proporcionará información de a qué mercados se va dirigir Bosch Car Service y la forma en que va entrar en los mercados para reducir su inventario de productos obsoletos. Si no se tiene claro a qué mercado se dirigen empezarán a presentarse problemas. La estrategia competitiva según Arthur A. Thompson, Margaret A. Peteraf, John E. Gamble, & A. J. Strickland III (2012) "proviene de la capacidad de satisfacer las necesidades de los consumidores con más eficacia, con productos o servicios que los consumidores aprecien mucho, o con más eficiencia, a un menor costo" (p. 6). Esto se refiere a lo que las empresas tendrían que ofrecer para ser elegidos ante la competencia y es aquí cuando entra la elaboración de las diferentes estrategias de comercialización.

#### **2.2.2.4 CONCEPTO DE VENTAS**

Vender es "exponer u ofrecer al público mercadería a un determinado precio" (Larousse S.A., 2001, p. 1024). Desde el periodo preclásico entre 2,000 a.C. y 300 d.C las culturas mesoamericanas empezaron a intercambiar sus productos básicos, tanto los que ellos cultivaban como los que elaboraban. Este acto de intercambiar sus productos con los que estaban dentro del área como entre los de los pueblos cercanos se conoce como el trueque. Acto que se realizaba vía terrestre, fluvial y marítima y del cual recibían monedas, en aquellos tiempos granos de cacao, cuentas de jade o conchas rojas del mar. (Rolando Zelaya y Ferrera, 2008) Son estas ventas las que permiten que los inventarios disminuyan.

#### **2.2.3 MARCO REFERENCIAL**

NAPA es una empresa dedicada a la venta de repuestos y servicios automotrices, cuenta con un sistema de gestión llamado TAMS (Total Automotive Management System). En materia de inventarios el sistema provee una herramienta que ayuda al usuario crear un parque vehicular para el cálculo de inventario por tipo de repuesto, así el usuario puede decidir que líneas de repuesto manejar en base a este parque vehicular. Esto último facilitaría mucho el trabajo de decidir que se requiere en cuanto a inventario al detalle, ya que el sistema consulta en base a aplicación del repuesto.

Este sistema evalúa la frecuencia y cantidad de vehículos que se registran dentro de este parque o censo vehicular, para crear un sistema de mínimos y máximos de inventario que el cliente debe manejar en su inventario, apoyándole a tener inventario para poder suplir la demanda en función del tamaño de la población por vehículo. Es por esto que NAPA tiene una ventaja competitiva muy hábil y por encima de otras compañías, ya que en términos de administración de inventarios al momento de configurar ordenes, este sistema hace una consulta de las existencias en base a los mínimos y máximos definidos y en forma automática sugiere cuales son las cantidades para resurtir al nivel máximo y evitar ruptura de inventario así como también evitar cometer errores y pedir en exceso. Esta herramienta ayuda a mantener un resurtido rápido sin perder tiempo en la configuración. («Why NAPA», s. f.)

## CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

### 3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

#### 3.1.1 LA MATRIZ METODOLÓGICA

Tabla 2 Matriz metodológica

Título	Problema	Preguntas de investigación	Objetivo		Variables	
			General	Específico	Independiente	Dependiente
<b>ESTRATEGIA COMERCIAL PARA BOSCH CAR SERVICE</b>	¿Qué estrategia comercial mejoraría la administración de inventarios y el servicio al cliente en BCS?	¿Cuál es la estrategia de comercialización utilizada actualmente para mejorar la administración de inventarios y el servicio al cliente?	Crear propuesta de estrategia comercial que mejore la administración de inventarios y el servicio al cliente, y que como consecuencia se presenten mejoras en los índices financieros de Bosch Car Service.	Identificar la estrategia de comercialización utilizada actualmente para mejorar la administración de inventarios y el servicio al cliente.	Política de Inventarios (Categoría)	Obsolescencia de inventarios
		¿Cuáles son los factores que BCS necesita mejorar para aumentar la calidad del servicio al cliente?		Identificar los factores que Bosch Car Service necesita mejorar para aumentar la calidad del servicio al cliente.	Volumen de Ventas (Numérica)	
		¿Cuáles son los factores que afectan la administración de inventarios de BCS?		Identificar los factores que afectan la administración de inventarios en Bosch Car Service.	Conocimiento del Producto (Categoría)	
		¿Cómo incide la mejora de administración de inventarios y de servicio al cliente en los indicadores financieros?		Brindar recomendaciones sobre que estrategia comercial podría adaptar BCS para reducir la incidencia que tiene el inventario y el servicio al cliente sobre los indicadores financieros.	Estrategias Comerciales Utilizadas (Categoría)	

### 3.1.2 DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES

Se presenta de forma esquemática, lógica y cronológica, la relación supuesta entre las variables, definiendo las independientes y la dependiente.

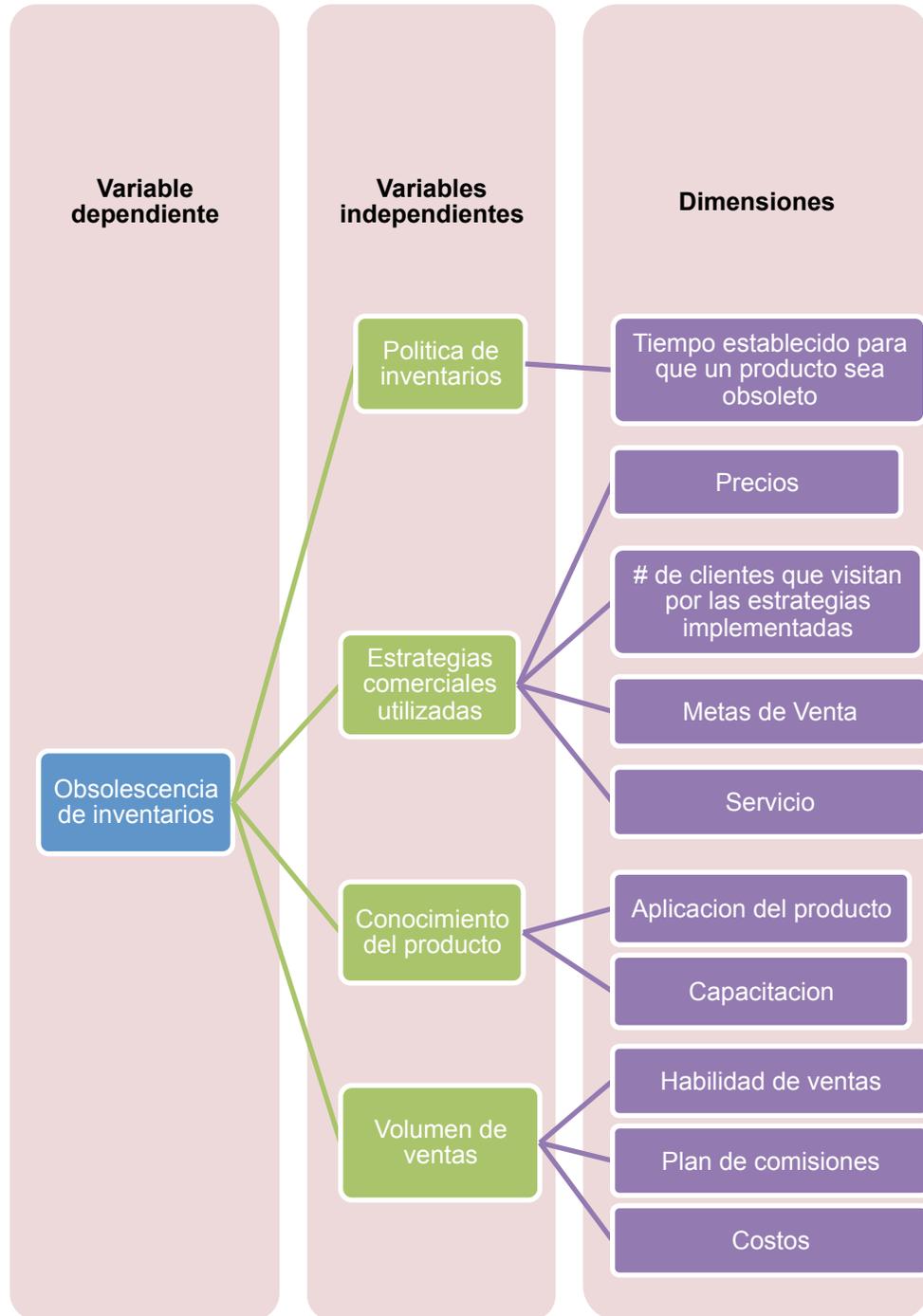


Figura 5 Diagrama de las variables

**Tabla 3 Operacionalización de las variables.**

Variable Independiente	Definición		Dimensiones	Indicador	Ítems	Escala
	Conceptual	Operacional				
<b>Política de Inventarios</b>	La política de inventarios la define REASA para categorizar sus inventarios.	Para fines de análisis de inventarios se definen categorías para poder tomar decisiones.	Tiempo establecido para que un producto sea obsoleto.	Productos	Considera que los repuestos en su bodega son antiguos.	1 2 3 4 5
				Conocimiento del empleado	Conoce la condición de obsolescencia en la política de inventario.	1 2 3 4 5
<b>Estrategias Comerciales Utilizadas</b>	La empresa aprueba estrategias de comercialización para aumentar sus ventas, lo que reduce su inventario.	Se evalúan cada uno de los resultados de las estrategias puestas en marcha para así poder mantenerlas, hacer mejoras o modificaciones a la misma.	Precios	Descuentos	Considera que los descuentos ayudan a incrementar las ventas.	1 2 3 4 5
				Promociones	Frecuentemente se entera de las promociones y descuentos de BCS.	1 2 3 4 5
				Competencia	El precio de los repuestos son similares a los que se ofrecen en establecimientos similares.	1 2 3 4 5
			Servicio	Atención	El asesor se preocupó por atender sus necesidades.	1 2 3 4 5

				Nivel de satisfacción	El servicio excedió sus expectativas	1 2 3 4 5
			Número de clientes que visitan por las estrategias implementadas	Visitas	Considera que las visitas que se obtienen son debido a las Alianzas con Ficohsa, publicaciones en Facebook o por las publicaciones en la prensa.	1 2 3 4 5
				Cientes facturados	Considera que los clientes que compran son debido a las Alianzas con Ficohsa, publicaciones en Facebook o por las publicaciones en la prensa.	1 2 3 4 5
			Metas de Ventas	Cumplimiento de metas	Con frecuencia llega a las metas mensuales establecidas.	1 2 3 4 5
				Alianzas estratégicas	Se ha enterado de las alianzas estratégicas de extra financiamiento con Ficohsa.	1 2 3 4 5
<b>Conocimiento del Producto</b>	Las características y beneficios que se conocen de los productos.	El conocimiento de los productos es parte de la base y componente para lograr comercializar un producto.	Capacitación	Oferta de productos y servicios	El personal de ventas al llegar al establecimiento., le ofrece los productos y servicios disponibles.	1 2 3 4 5

				Nivel de capacitación	Los empleados conocen sobre los productos y servicios que ofrecen.	1 2 3 4 5
				Soporte al producto	Siente que poseen el conocimiento requerido para realizar la venta de los productos de la empresa.	1 2 3 4 5
			Aplicación del producto	Información técnica	Utiliza frecuentemente la información de catálogos disponibles para realizar búsquedas.	1 2 3 4 5
					Los materiales de búsqueda de aplicación de repuestos están actualizados.	1 2 3 4 5
				Disponibilidad de productos y servicios	Se encuentran todos los productos y servicios para su vehículo	1 2 3 4 5
<b>Volumen de Ventas</b>	La empresa establece metas que la organización debe alcanzar así como metas por empleado.	Se revisan cifras mensualmente para poder dar consejo para mejorar en caso de requerirlo o impulsar a los empleados a que sigan haciendo bien su trabajo y a su vez impulsarles a ir por más.	Habilidad de venta	Productos	Considera que los productos que tiene la tienda en inventario son difíciles de vender	1 2 3 4 5
				Alianzas	El vendedor le ofrece el extra financiamiento y/o los descuentos por pagos con su tarjeta de crédito.	1 2 3 4 5

			Plan de comisiones	Revisión de comisiones	La empresa revisa y mejora el plan de comisiones de venta.	1 2 3 4 5
				Porcentajes de comisión	Considera que los porcentajes de comisión son adecuados.	1 2 3 4 5
			Costos	Compras	El cliente previo a realizar una compra solicita cotizaciones del producto que le interesa.	1 2 3 4 5
				Proveedores	Los proveedores existentes son evaluados regularmente en términos de calidad, disponibilidad y precios.	1 2 3 4 5

Variable Dependiente	Definición		Dimensiones	Indicador	Ítems	Escala
	Conceptual	Operacional				
Obsolescencia de Inventarios	La obsolescencia de inventarios representa dinero invertido que no genera más dinero, ya que no se logro vender en	Financieramente la obsolescencia representa un efecto negativo en términos de rotación y mitigación de la utilidad de otros productos que se venden.	Condición de obsolescencia	Inventario obsoleto	¿Considera que BCS tiene inventario obsoleto?	1 2 3 4 5
				Precio del inventario	¿El precio de los repuestos son similares a los que ofrece el mercado?	1 2 3 4 5

	determinado tiempo			Inventario dañado	¿Considera que el inventario en obsolescencia contiene producto dañado?	1 2 3 4 5
--	--------------------	--	--	-------------------	---	-----------------------

### **3.1.3 HIPÓTESIS**

Debido a que el alcance del estudio es explicativo se ha formulado la hipótesis causal junto a su hipótesis nula que se describe a continuación.

H<sub>0</sub>: La estrategia comercial utilizada no mejora la administración de inventarios y el servicio al cliente en Bosch Car Service.

H<sub>1</sub>: La estrategia comercial utilizada mejora la administración de inventarios y el servicio al cliente en Bosch Car Service.

### **3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS**

La investigación tendrá un enfoque cualitativo. Se considera cualitativo ya que se hará uso de herramientas como entrevistas y el cliente misterioso para la recolección de la información. Entrevista que se realizará en base a las preguntas pre formuladas, trabajando a su vez en analizar las mismas. Así mismo como se considera que en la administración de inventarios influyen variables no numéricas como el conocimiento que el empleado tiene sobre los productos, se estará haciendo uso del cliente misterioso. El tipo de estudio es descriptivo porque su propósito es describir las variables y analizar su incidencia en un momento dado. Con este tipo de investigación se busca obtener información necesaria para esclarecer los factores que influyen en la administración de inventarios y el servicio al cliente.

### **3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

El diseño de la investigación es no experimental ya que implica observar y medir las cosas como son, prueba las relaciones entre las variables sin controlar o manipular los sujetos. En este caso es transversal porque recolecta los datos en un solo momento y tiempo único.

#### **3.3.1 POBLACIÓN**

Para la presente investigación se tomó como población el total de empleados de Bosch Car Service en Tegucigalpa, Honduras que se compone de 10 empleados. Así mismo fueron parte de la población Llanticoy, Ferco, Allas y Autopits como también los

clientes que facturaron en los últimos 60 días y clientes que estaban en las instalaciones el día 29 de noviembre de 2014.

### **3.3.2 MUESTRA**

En esta investigación existen tres tipos de población, aquella que toma en cuenta a los empleados de BCS es una muestra no probabilística, orientada hacia la investigación cualitativa, donde se busca determinar el conocimiento que tiene el cliente sobre las estrategias comerciales que brinda BCS y el conocimiento que tienen los empleados sobre los productos y servicios que ofrecen. Una parte del cliente misterioso que será realizado por 5 personas voluntarias. El juicio para seleccionar estas personas voluntarias será personas cercanas a los maestrantes que tengan disponibilidad de tiempo. El juicio para seleccionar a los 21 clientes a entrevistar será que estos hayan facturado en los últimos 60 días y que estén presentes en las instalaciones el día 29 de noviembre de 2014. La última población que se evaluará a través de un segundo cliente misterioso serán los tres centros de servicios que tengan mayor aparición en la respuesta de la pregunta “¿Qué centro de servicio conoce?”

### **3.3.3 UNIDAD DE ANÁLISIS**

La investigación se realizará en Bosch Car Service Center ubicada en Tegucigalpa en la Colonia Alameda en donde se solicitará a clientes su colaboración para participar en una entrevista y su vez empleando un cliente misterioso en las instalaciones. Así mismo fue proporcionada una base de datos de 763 entradas que contiene números telefónicos de clientes que apoyará a realizar la entrevista. Los centros de servicios a evaluar serán los tres que más mencionen los clientes al contestar la pregunta de la entrevista que dice, “¿Qué centros de centros de servicio conoce?”.

### **3.3.4 UNIDAD DE RESPUESTA**

La unidad de respuesta en caso del cliente misterioso será en base a la evaluación de factores descritos en una ficha mediante rangos. Para las entrevistas los datos corresponden a opiniones obtenidas por serie de preguntas definidas. Y por último, para el cliente misterioso que se realizará en los otros tres centros de servicio serán

según una ficha mediante rangos y según el análisis y opinión de quien realice el cliente misterioso.

### **3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS**

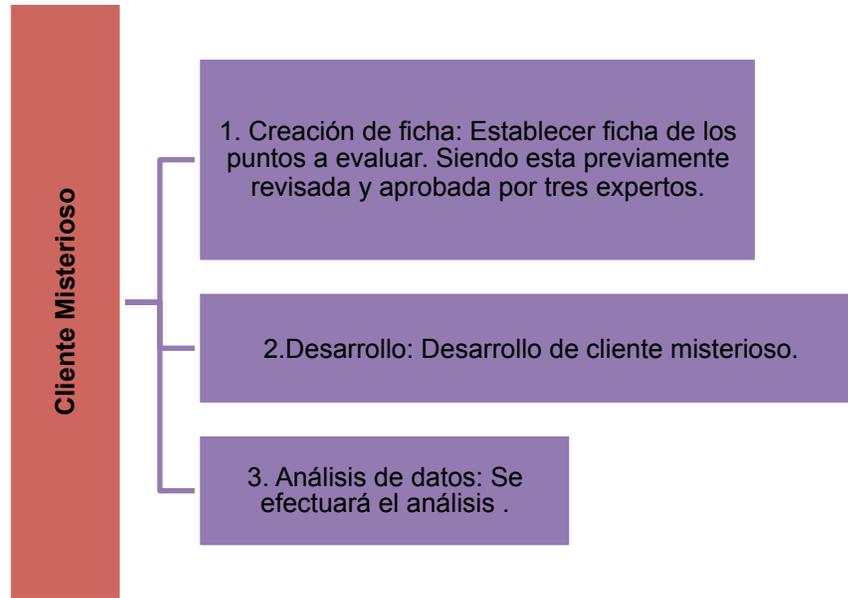
Para la investigación se utilizará el cliente misterioso y la entrevista.

#### **3.4.1 TÉCNICAS**

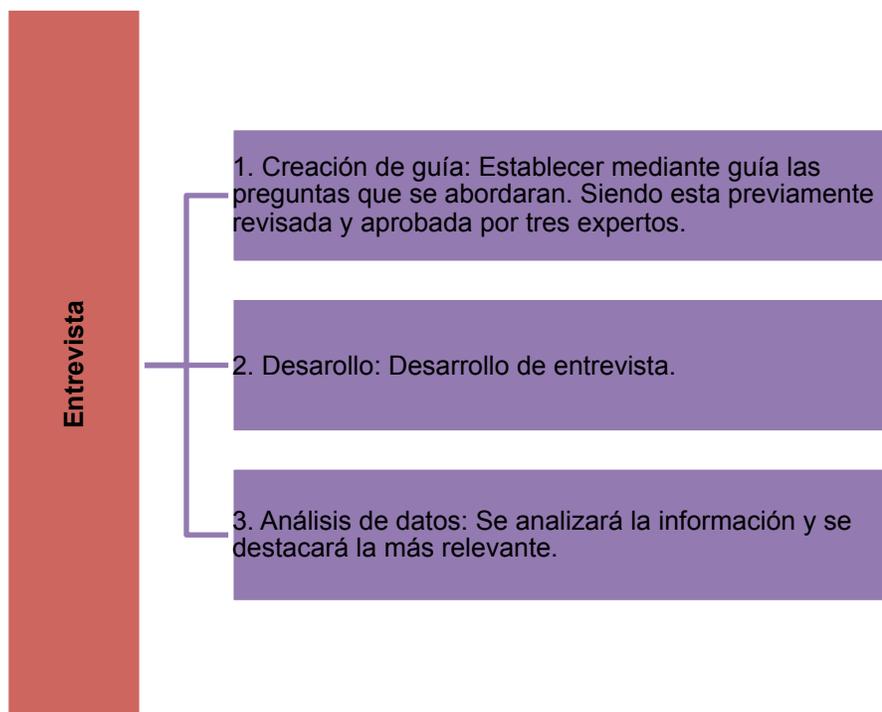
La técnica para obtener datos para el estudio del problema objeto de esta investigación es la entrevista y el cliente misterioso. Mediante el cliente misterioso se evaluará cinco veces el local. Para la entrevista dirigida a los clientes se preparará una guía que hará mención a las preguntas que se deberán de abordar. El realizar la operacionalización de las variables contribuyó a plantear preguntas que serán de apoyo para la construcción de la guía de la entrevista y de la ficha para el cliente misterioso. Ver Anexo 1 para visualizar la entrevista y la ficha del cliente misterioso.

#### **3.4.2 PROCEDIMIENTOS**

A continuación se detalla el procedimiento que se seguirá para aplicar las técnicas seleccionadas.



**Figura 6 Procedimiento Cliente Misterioso**



**Figura 7 Procedimiento Grupo Focal**

## **3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN**

### **3.5.1 FUENTES PRIMARIAS**

Las fuentes primarias en este caso son los registros que provean información inmediata y de primera mano para desarrollar la investigación:

- Entrevista
- Cliente Misterioso

### **3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS**

Dentro de las fuentes secundarias se está tomando en cuenta una investigación de mercado sobre el servicio esperado en centros de servicio automotriz realizado en Tegucigalpa por la empresa CEMCOL. Entre otras cosas, literatura sobre centros de servicio en otros países y artículos de páginas web.

## **CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS**

Este capítulo corresponde a la información obtenida de los clientes entrevistados y de los diversos clientes misteriosos realizados, acompañados a su vez de su respectivo análisis.

### **4.1 ANÁLISIS Y RESULTADOS**

#### **4.1.1. ENTREVISTAS**

A continuación se detallará el análisis por pregunta de los comentarios obtenidos de las entrevistas realizadas.

1. ¿Qué centro de servicio conoce?

Entre los centros de servicios que los clientes mencionaron se encuentran: Toyoservicios, Autopits, Autoexcel, Motorshow, Allas, Autoshop, Llanticentro Ferco, Chahin, Tecnicentro Roadis e IMPORMA. Otros clientes mencionaron que Bosch era el único centro de servicios que conocían.

2. ¿Visitó otros centros de servicio previo a realizar su compra en BCS?

19 personas de las 21 entrevistadas comentaron que sólo en BCS encontraban el servicio o producto buscado. Dos de las 21 personas si visitaron otros centros de servicio ya que andaban evaluando quien tenía mejores precios previo a tomar la decisión de compra.

3. ¿Ha tenido alguna mala experiencia en algún centro de servicio?

Dentro de las respuestas se encontraron quejas por trabajos mal hechos, malos servicios de frenos, que cambiaban piezas sin autorización y a pesar de ello se las cobraron. Por último un cliente mencionó que los precios en Toyoservicios eran muy elevados y que aquí les dicen que el carro tiene algo malo, se lo cobran pero no se lo cambian.

Pero aparte de malas experiencias en otros centros de servicio los clientes dieron a conocer malas experiencias en Bosch, dentro de las cuales mencionaron que no existían repuestos para la marca Daewoo, así mismo mencionaron que dejaron mal incorporados los amortiguadores haciendo que el

cliente tuviese que regresar y por último un cliente mencionó que hizo una orden desde hace cuatro meses y aún no le entregan los repuestos solicitados.

4. ¿Por qué se decidió por BCS?

Los clientes a los cuales se tuvo la oportunidad de entrevistar se decidieron por Bosch debido a recomendaciones de amigos y familiares, prontitud de atención por ser clientes frecuentes, ubicación, promociones con Ficohsa, precios cómodos, porque ha sido su centro desde siempre, porque lo consideran bueno, porque era el único donde encontraron el repuesto que andaban buscando, conocen la calidad de los productos Bosch, por el prestigio, porque se especializan en la marca Volkswagen y por la atención que reciben.

5. ¿Conoce que servicios ofrece Bosch?

Entre los servicios que mas conocen se encuentra el taller diesel, mantenimientos que incluyen cambio de aceite y revisión de fricciones, limpieza de inyectores, venta de baterías, lubricantes, llantas y repuestos, así mismo conocen que ofrecen el mantenimiento preventivo, alineamiento de luces, alineamiento y balanceo.

6. Cuando llegó, ¿se enteró de más productos y servicios que ofrece Bosch?

Muchos clientes afirman que no se enteraron de más productos y servicios ya que sólo iban directo a comprar lo que buscaban o porque simplemente el personal no les dieron a conocer más. Otro aseguró que pensaba que sólo era un centro de servicio eléctrico.

7. ¿De qué nuevo servicio se enteró?

Los que si dejaron que el asesor les ofreciera productos y servicios o porque en algunos casos el mismo cliente consultó o vio el producto en un banner se enteraron que existe en Bosch la venta de parabrisas, baterías y llantas, cambio de aceite, reparación de sensores de gas, alineamiento y balanceo de llantas, mantenimientos de motor y limpieza de inyectores.

8. Las instalaciones son agradables.

La mayoría de los clientes estuvieron totalmente de acuerdo con dicha oración. Otros dijeron que la misma estaba muy sencilla y que podrían mejorar la imagen de la misma como también agregar comodidad.

9. La sala de espera es confortable.

La mayoría de clientes estuvieron de acuerdo con dicha afirmación pero agregaron que hacían falta vasos, café, agua, jugos y refrescos a la venta, así mismo comentaron que debía de existir periódicos o revistas y el televisor encendido para distraerse. A demás agregaron que no hay suficiente espacio para sentarse.

10. El inodoro está limpio e higiénico.

Las personas que si lo utilizaron mencionaron que este es funcional y que estaba limpio. Otros sugirieron que el mismo fuese señalado y también que vaciaran la papelera puesto que ese papel puede traer consigo un mal olor.

11. Hay parqueos disponibles en BCS.

A pesar que algunos clientes si estaban de acuerdo con la afirmación, muchos de los entrevistados comentaron que no hay suficiente parqueo. Dijeron que muchas veces los asesores se los parqueaban y se lo sacaban porque no había espacio suficiente, otros mencionaron que tenían que parquearlos enfrente de otros vehículos y que el espacio es muy reducido ya que el centro de servicio se está expandiendo.

12. Hay suficiente iluminación en el local.

La mayoría de las personas que fueron entrevistadas asistieron al taller por el día por lo que estuvieron totalmente de acuerdo con la aseveración, otros no estuvieron ni de acuerdo ni en desacuerdo ya que consideran que esto debe ser parte de las instalaciones y así mismo otro cliente piensa que el corredor del baño no tenía la suficiente iluminación.

13. ¿Considera que existe otro centro de servicio que tenga mejores instalaciones que BCS?

Las razones por las cuales los clientes consideran que existen otros centros de servicio con mejores instalaciones se detallan en la pregunta siguiente.

14. Si su respuesta fue si, ¿por qué?

Las razones que consideran que otros centros de servicio tienen mejores instalaciones es debido a que específicamente Chahin es más amplio y cuenta con más parqueo. Así mismo piensan que otros centros de servicios cuentan

con una sala de espera mas equipada con café, vasos y con sillones que les ofrecen una mayor comodidad y también estas salas de espera son más limpias que las de Bosch. Así mismo consideran que Autopits cuenta con maquinaria mas nueva y que otros centros de servicio están mejor acondicionados, más vistosos con colores de pintura más vivos.

15. ¿Encontró lo que buscaba?

A pesar que la mayoría de los entrevistados encontraron lo que buscaban existieron algunos que no.

16. Si no encontró lo que buscaba, ¿pagó algún otro repuesto o servicio?

Dentro de los casos mencionados se encuentran que el cliente no encontró las llantas que había cotizado inicialmente pero compró otras que le recomendó el asesor. Es el caso de otra cliente que Bosch no contaba con el repuesto que ella necesitaba, pero tampoco los asesores se movilizaron a buscarlo.

17. Le hizo sentir bienvenida al lugar.

Todas las personas entrevistadas estuvieron totalmente de acuerdo con dicha aseveración. Mencionaron que los asesores eran muy atentos.

18. Abordaron con preguntas su necesidad

Todas las personas entrevistadas estuvieron totalmente de acuerdo con dicha aseveración. Pero a pesar de ello a ciertos clientes no les terminaron de resolver.

19. Mostró conocimiento de la necesidad expuesta.

Todas las personas entrevistadas estuvieron totalmente de acuerdo con dicha aseveración. Un cliente mencionó que al explicarle sus problemas el asesor hizo recomendaciones sobre los problemas planteados. Así mismo mencionaron que las explicaciones de los asesores eran detalladas y no superficiales.

20. Mostró confianza al brindar una respuesta a su necesidad.

Todas las personas entrevistadas estuvieron totalmente de acuerdo con dicha aseveración.

21. El personal está lo suficientemente capacitado para atender.

La mayoría de las personas entrevistadas estuvieron totalmente de acuerdo con dicha aseveración. Las que no estuvieron mencionaron que consideran que los mecánicos no lo están.

22. Le ofrecieron más de lo que buscaba.

Algunos asesores ofrecieron revisar los niveles de aceite como el radiador, así mismo ofrecieron las llantas y baterías. Muchas veces dijeron que los asesores ofrecían según las preguntas que ellos hacían no como iniciativa propia del asesor. Otro mencionó que sólo iban por un producto pero después de recibir sugerencias del asesor hacían lo que estos le recomendaban. Otros están totalmente en desacuerdo porque no les ofrecieron nada. Otros en desacuerdo porque los mecánicos no le ofrecieron nada.

23. Lo que le ofrecieron era lo que necesitaba.

Los clientes sintieron que lo ofrecido podría ser de apoyo a su vehículo. A pesar que era lo que necesitaban, una pensó que el precio del accesorio ofrecido era muy elevado.

24. El personal atendiendo necesita mejorar en la manera en que trata al cliente.

La aseveración para muchos fue totalmente en desacuerdo ya que los asesores los trataron muy bien. Para otros fue totalmente de acuerdo porque consideran que los mecánicos deben ser más comunicativos con el cliente y para que los asesores tengan más experiencia al momento de la trata con el cliente.

25. El personal necesita ser capacitado.

Muchos de los entrevistados dijeron que lo que ellos consultaron el personal había respondido y que los miraban bien. Otros mencionaron que estaban totalmente de acuerdo con la aseveración ya que siempre se debía estar en contante renovación y capacitación. Así mismo porque consideran que un personal capacitado es capaz de satisfacer las demandas del cliente, estos deben de ir más allá. También otros están de acuerdo porque piensan que los mecánicos deben ser capacitados para poder hablar con el cliente.

26. Le ofrecieron algún tipo de promoción.

A muchos de los entrevistados no les ofrecieron ningún tipo de promoción, algunos se enteraron por que vieron dicha promoción en el periódico o en el

mostrador de la tienda. Así mismo mencionan los clientes que fueron ellos quienes realizaron preguntas sobre las promociones de mantenimiento.

27. ¿Qué le ofrecieron?

Sólo algunos asesores les mencionaron a los clientes la posibilidad de extra financiamiento y descuento con la tarjeta Ficohsa. Y sólo a uno de los entrevistados le mencionaron los tres tipos de promociones que tenían para el mantenimiento. Y algunos clientes mencionaron que aunque no les ofrecieron promociones les otorgaron descuentos por su compra.

28. ¿Los demás centros de servicio tienen mejores o más promociones que BCS?

Dentro de las personas que fueron entrevistadas mencionaron que como no cotiza piensa que las mejores promociones las mantiene Bosch. Otra mencionó que las promociones son relativas, todo depende de lo que se ande buscando y de la marca que se busque. Otro cliente menciona que las promociones suelen verse en llantas y en nada más. Otros clientes consideran que los demás centros de servicio no tienen mejores o más promociones que Bosch y que ni siquiera le han ofrecido una promoción como tal. Otro cliente menciona que no había visto en otro centro de servicio la posibilidad de extra financiar o descuentos con tarjetas de crédito. Otro cliente considera que otros centros de servicio ofrecen más promociones en productos tales como llantas, amortiguadores y frenos. Otro no pregunta por precios por lo que esta pregunta no le fue relevante. Otro mencionó que Autoshop tiene mejores paquetes de mantenimiento. Otro cliente está totalmente es desacuerdo ya que no siente que otros tengan mejores promociones en esta temporada. Otros clientes mencionan que ven más las promociones de Bosch en periódicos y fuera de las instalaciones de Bosch mientras que no se enteran de las promociones de los demás centros de servicio. Así también mencionaron que las promociones se dan por épocas.

29. ¿El precio de los repuestos o servicios son similares a los que ofrecen otros establecimientos similares?

Una de las personas entrevistas menciona que según lo que ve en periódicos los precios no se ven mejores que los de Bosch. Un cliente menciona que los

descuentos percibidos son similares. Otras personas mencionan que los precios andan parejos. Otro cliente no sabe, ya que le es fiel a Bosch y no asiste a otros lugares. Otros clientes piensan que los precios de Bosch son más accesibles y económicos y es la razón por la cual va. Otro cliente mencionó que la mano de obra como los precios de los productos y servicios son altos en comparación a otros talleres. Otro cliente vio los precios de Bosch cómodos y otros simplemente no conoce los precios en el mercado. Otro menciona que los precios son altos pero que la marca es buena y por eso inducen que los precios sean elevados. Otro mencionó que los precios son más altos en Bosch pero que van por las garantías.

30. Los mecánicos le atendieron de forma similar que los asesores.

La mayoría de las personas entrevistadas estuvieron totalmente de acuerdo con la aseveración. Mencionaron que eran muy profesionales. Otra persona estaba inconforme ya que los mecánicos empezaban con un carro, no lo terminaban y pasaban a otro. Otro mencionó que el mecánico no mostró confianza ya que cuando él se acercaba el mecánico se quitaba, no le ofrecía nada nuevo y ni le platicaba lo que le estaba haciendo al vehículo.

31. La vestimenta de los mecánicos le parece adecuada.

La mayoría de las personas entrevistadas estuvieron totalmente de acuerdo con la aseveración. Uno mencionó que estaba muy limpio. Otros mencionaron que era normal que estuvieran un poco sucios por el tipo de trabajo que realizan.

32. Tiempo en que es atendido.

Lo ideal es que las personas fuesen atendidas en los primeros tres minutos en que entraban a la tienda y 15 de los entrevistados mencionaron que así fue. Cuatro personas mencionaron que esperaron entre 4-7 minutos a que los atendieran y dos personas esperaron entre 8-11 minutos.

33. Tiempo de espera.

El tiempo de espera vario según lo que fuesen a realizar y de la cantidad de personas que habían antes, tiempos que para algunos fuesen razonables y para otros no. Se hará mención de los tiempos en los cuales las personas no estuviesen de acuerdo como la experiencia que tuvo un cliente que dejó su carro

en el centro de servicio porque ya era muy tarde para que lo pudiesen terminar, el cual tuvo que haber sido el primer carro en ser atendido la siguiente mañana y no lo fue. Otra cliente dejó su carro a las 8:00 a.m. para que lo diagnosticaran, para que le dieran respuesta tuvo que volver a ir al centro para preguntar y a pesar de ello no le dieron respuesta hasta las 8:00 a.m. del día siguiente. Otra cliente también dejó su carro y nunca le avisaron que ya estaba listo, llegó porque pensó que ya sentía que había pasado suficiente tiempo para regresar. Para el caso de otro cliente, fue a dejar su carro a las 7:30 a.m. le dijeron que lo llegará a traer a las 11:00 a.m. y eran las 12:30 p.m. y el cliente seguía en la sala de espera. En el caso de otro cliente lleva de 4-6 meses esperando por los repuestos que pidió y aún no le han dado respuesta. Es el caso de otro cliente que menciona que se tardaron 30 minutos para agarrar el vehículo pero que no le dieron mayor detalle del tiempo a esperar para que terminaran con él. La mayoría de las personas esperaron más de una hora para la entrega de su vehículo.

34. ¿Qué cosas considera que el asesor necesita mejorar?

Varias personas estaban conformes con la atención del asesor por lo que no consideraban que este necesitaba mejorar o mencionan que no estuvieron el tiempo suficiente para mencionar en que debe el asesor mejorar, pero hubieron personas que si mencionaron algunos aspectos. Entre las cosas que mencionaron que se debe mejorar es:

- Necesitan ofrecer más productos poder enterarse de lo que tenían.
- Necesitan ofrecer las promociones disponibles.
- Deberían ofrecerse a buscar la pieza en los junker y no mandar al cliente, deben ir más allá.
- La recolección de los datos del automóvil es muy lenta.
- Deberían de realizar llamadas o mensajes informativos.

35. ¿Existe algo del servicio o de BCS como tal que no le guste o que piense debería mejorar?

Entre los puntos a mejorar se encuentran:

- La rapidez en que los mecánicos entregan el reporte de lo que se le hizo al carro para poder facturar.
- Tener un lado de facturación y otro de cobro, ya que no son ágiles.
- Polarizar el vidrio de la sala de espera ya que pega todo el sol en la espalda.
- Tener café y cremora, revistas y periódicos, una sala de espera más cómoda.
- Ofrecer un plus por cual el cliente debería escogerles.
- Disminución del tiempo de espera.
- Cuando las personas dejan sus automóviles llamarles para avisarles cuanto falta.
- Que el cliente no tenga que andar detrás del mecánico sino que estos le expliquen.
- Cuando quitan las piezas no deben tirarlas, deben ponerlas con cuidado.
- No dejar a los practicantes solos.
- No pasar a otro carro sin haber terminado uno.
- Sacar primero los carros que se dejan desde el día anterior.
- Los repuestos no los tienen y al mandarlos a traer se tardan 3 horas.
- No le dieron su descuento porque pagó con tarjeta.
- Resolver el problema de la facturación para que no den cotizaciones en vez.
- Tener a un electricista que apoye a arreglar los falsos contactos.
- Deben cumplir con el tiempo de espera proporcionado.
- Se ve saturado porque no hay parqueo y tienen muy poco personal para el trabajo que tienen.
- Ampliación de parqueo.
- Precios muy elevados.

36. Siendo la experiencia positiva, ¿Cuáles son las razones por las cuales usted regresaría?

Existen personas que no fueran tan observadoras para criticar pero las que si lo fueron mencionaron que las razones por las cuales los clientes regresarían son por:

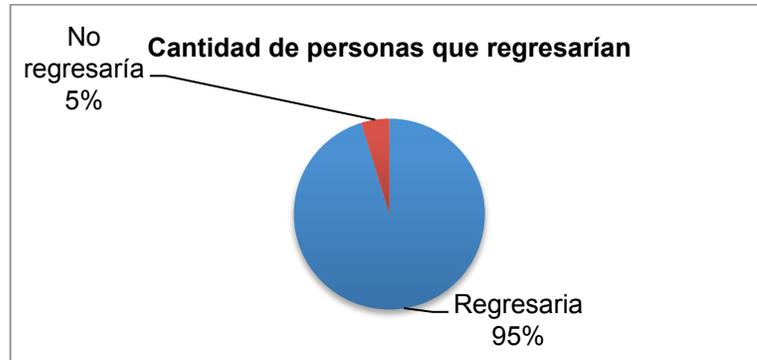
- Si la atención y los resultados siguen siendo buenos no buscarán otro lado.
- Si mantienen precios competitivos.
- Si las llantas adquiridas salen buenas.
- El desarrollo del carro por el mantenimiento realizado.
- La ubicación.
- Si se mantiene siendo un lugar seguro con personal muy atento.
- Atendieron sus necesidades y la atendieron de inmediato y muy bien.
- Confianza generada.
- Calidad de los productos y servicios.
- Fidelidad al negocio, cliente por años.
- Sólo en este centro de servicio revisan su marca de carro, Volkswagen.
- Cuando el carro lo necesite.

37. Siendo la experiencia negativa, ¿qué factores causaron que esta fuera negativa?

La persona que no regresaría es por las siguientes razones:

- Ella tuvo que andar detrás del mecánico preguntando ya que ellos no le explicaban.
- Cuando quitan las piezas las tiran, no las ponen con cuidado.
- Dejaban a los practicantes solos.
- Pasaban a otro carro sin haber terminado uno.
- No sacan primero los carros que se dejan desde el día anterior .
- Los repuestos no los tienen y al mandarlos a traer se tardan tres horas.
- No le dieron su descuento porque pagó con tarjeta.

38. ¿Regresaría por las razones planteadas anteriormente?



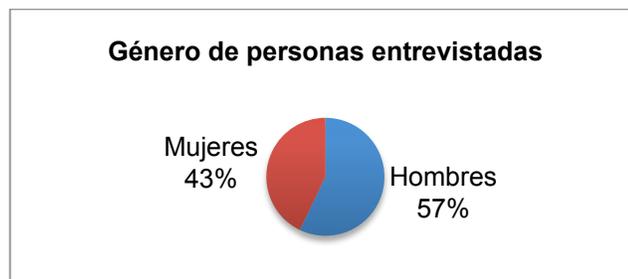
**Gráfica 9: Cantidad de persona que regresarían.**

39. ¿Qué podría hacer BCS para recuperarlo como cliente?

El cliente con experiencias negativas mencionó que no hay nada que pueda hacer Bosch para recuperarla como cliente.

40. Género

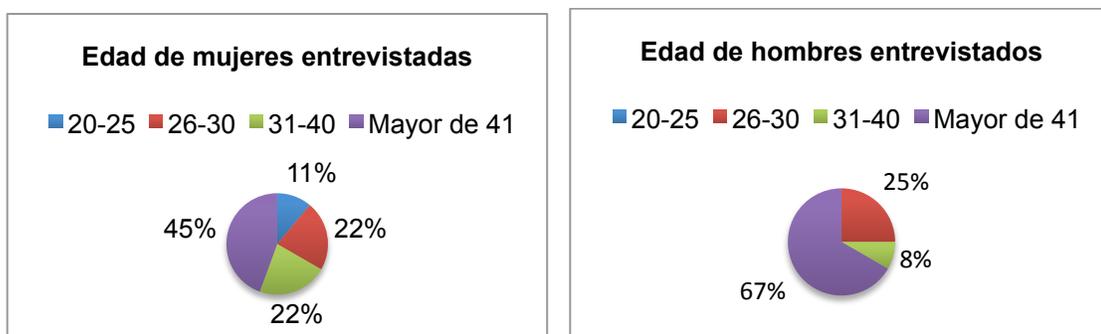
Doce de las personas entrevistadas eran hombres y nueve fueron mujeres.



**Gráfica 10: Género de personas entrevistadas.**

41. Rango de edad

El rango de edad de la mayoría de los hombres entrevistados fue de más de 41 años. Tres de ellos oscilaban entre los 26- 30 años y uno entre los 31-40 años. El rango de edad de mujeres fue una entre los 20-25 años, dos entre 26-30 años, dos entre los 31-40 y cuatro de ellas en el rango de mayor a los 41 años.



**Gráfica 11: Rango de edad de personas entrevistadas.**

En cuanto a la satisfacción del cliente las entrevistas aplicadas revelan que ciertas personas si visitan otros centros de servicios para evaluar si los precios de Bosch andan en un rango similar a los del mercado. Los que no van a cotizar a otros lugares se debe al buen resultado que han obtenido de los productos o servicios obtenidos con anterioridad, por las recomendaciones recibidas de amistades o familiares y por la atención recibida.

En cuanto al tema de las instalaciones de Bosch Car Service las mismas no son las adecuadas para lo que el cliente anda buscando. Se necesita aumentar la capacidad de parqueo así como mejorar y acondicionar urgentemente la sala de esperas. El inodoro debería estar señalizado para su fácil acceso. Así mismo si no se están utilizando estantes se deberían de remover ya que le quitan presencia al local y los que si están siendo utilizados deberían de tener el producto. Se debe trabajar en la presentación de las promociones y las alianzas ya que de la manera que están presentadas no son llamaderas. Ver Anexo 2, para ver cómo están presentadas dichas promociones y alianzas así también para observar los estantes que están sin producto y la cero señalización del baño.

En cuanto al tema de la atención del asesor las personas entrevistadas mencionan que estos andan bien pero necesitan ofrecer más los productos/servicios y promociones con los que cuentan, así como dar a conocer las alianzas que han formado. También se debe de capacitar a los empleados tanto en conocimientos como en la forma de brindar una mejor atención al cliente ya que siempre deben de estarse renovando. Los

mecánicos son los que más deben de mejorar, ya que estos que ven el vehículo son los que deben aprovechar para ofrecer los diferentes productos/servicios. Estos también deben mejorar en la comunicación y manera en que atienden al cliente ya que no son comunicativos y no pueden desenvolverse totalmente para ser en su totalidad amables con los clientes.

Para concluir muchas de las personas están dispuestas a regresar pero en cualquier momento que un centro de servicio le ofrezca un plus, estos pueden irse. El que ni los mecánicos y asesores ofrezcan repuestos no permiten que el inventario obsoleto disminuya. Así mismo el que no se establezcan promociones sobre este inventario obsoleto no permite que los mismos disminuyan.

#### **4.1.2 CLIENTE MISTERIOSO**

#### **4.1.2 CLIENTE MISTERIOSO-ANÁLISIS BOSCH CAR SERVICE**

#### **INSTALACIONES**

Sobre las instalaciones de BCS la gente comentó que las instalaciones se ven descuidadas y que la rotulación se ha desgastado de la exposición al sol. En la sala de espera el espacio es pequeño, hay poca iluminación, hay una cafetera pero no había café y la mesa no estaba limpia. También hay exhibidores sin producto, lo que denota un aspecto de carencia. El área de taller se ve deteriorado, el piso está manchado de aceite y hay suciedad en las paredes.

#### **SERVICIO DEL ASESOR**

El asesor no da la bienvenida al lugar, tampoco se pone a disposición del cliente, espera a que le aborden con preguntas, aborda la necesidad y cotiza pero no explica en detalle lo que esta contiene, no ofrece promociones ni tampoco busca vender otros productos diferentes de la necesidad presentada. El asesor por su parte hace nada más lo que el cliente llega a pedir. Los puntos positivos que se pueden mencionar es que el asesor atiende rápidamente, ya que mantienen una tabla de servicios con precios en la pared detrás de la caja de cobros, donde puede visualizar cada uno de los servicios que el lugar ofrece para mantenimiento.

## **CONOCIMIENTO DEL ASESOR**

Con respecto al conocimiento el asesor, este maneja conceptos técnicos sobre los repuestos, muestra tener entendimiento de lo que ofrece y muestra tener un criterio técnico. Nuevamente, el problema está en que no hay iniciativa para explicar al cliente, el técnico espera hasta que el cliente se acerque y le manifiesta la duda, por lo que este pierde la oportunidad de hacerle ver a los clientes problemas diferentes de los cuales este ya se percató. En resumen ellos hacen lo que se les pide nada más allá de eso.

## **SATISFACCIÓN DE LA EXPERIENCIA**

En las observaciones los clientes hacen énfasis que no se ve una actitud activa para servir, existe indiferencia hacia la presencia del cliente. Lo que el servicio cumple es el proceso de cotización, pero en términos de atención y asesoría de productos y servicios no hay algo que vaya más allá de las expectativas y en algunos casos ni el cumplimiento de las expectativas. El equipo técnico demuestra que conoce lo que hace, sin embargo, el desorden y el sucio demuestra descuido y falta de supervisión. Ya que los técnicos no son personas sociables y no se identifican con los clientes.

### **4.1.3 CLIENTE MISTERIOSO-ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA**

#### **4.1.3.1 LLANTICENTRO FERCO**

##### **INSTALACIONES**

Las instalaciones de Ferco son sencillas y el establecimiento pequeño. La sala de espera no es cómoda, son dos mesas con cuatro sillas, esta área se ve amontonada por el limitado espacio que tienen, ya que ahí mismo tienen un mostrador y un exhibidor de llantas y rines además de vitrinas de productos automotrices. El parqueo es de acceso fácil, sin embargo solamente cuentan con cuatro espacios. El área de trabajo de los vehículos es la que mas oportunidad de mejora tiene, aquí se ve bastante desorden, repuestos, herramientas y cajas de productos regadas en el suelo. Los técnicos, al parecer, no tienen área de comedor, ya que estaban almorzando en

esta área sobre una mesa de trabajo. El baño estaba muy bien acondicionado y limpio, había papel para secarse las manos, papel higiénico y jabón disponible.

### **SERVICIO DEL ASESOR**

El asesor de servicio tuvo prontitud al atender, consultó inmediatamente la necesidad. La cotización fue lo que más tiempo le tomó realizar, sin embargo, no hubo mayor explicación de lo detallado, el único comentario fue que, lo detallado es lo necesario para hacer un mantenimiento preventivo. También se hizo mención de una promoción de llantas que tenían, sin embargo, el asesor no entregó cotización impresa, no entró en detalle de esta. El asesor andaba bien identificado con su uniforme de la empresa y fue muy amable.

### **CONOCIMIENTO DEL ASESOR**

En conocimiento el asesor mostró tener lo necesario para identificar qué cosas debía cotizar en relación a la necesidad, hubo cosas que podían mejorarse, ya que no hizo ninguna inspección rápida del vehículo, pudo haber identificado y ser más enfático con la promoción de llantas que tenían. El asesor es experimentado ya que supo ofrecer todos los servicios del establecimiento en la cotización del mantenimiento, la explicación de lo cotizado iba de acorde a lo necesario en el mantenimiento preventivo solicitado.

### **SATISFACCIÓN DE LA EXPERIENCIA**

Los asesores son muy amables, y se ponen a disposición, hay profesionalismo en la atención, y centrados en la necesidad, pero manifiestan poca iniciativa a indagar más sobre la necesidad y ofrecer cosas diferentes que puedan estimular o incrementar ventas. El lugar no es el más sobresaliente, pero hace su función como centro de servicio y es de aspecto y lugar aceptable. Este lugar es reconocido y maneja buenas marcas de productos por lo que deposita confianza en los clientes porque usan cosas de buena calidad.

#### **4.1.3.2 ALLAS**

## **INSTALACIONES**

El lugar es muy amplio, es el centro de servicio más grande de todos los considerados en este estudio, muy buena cantidad de parqueos, fácilmente alojan más de 10 vehículos en espera de servicio, tienen 12 bahías de servicio, sin embargo la sala de espera es muy pequeña, no había espacio para más gente, estaba completamente llena. La iluminación y la electricidad es un problema ya que no tienen planta eléctrica, las operaciones se detienen en este lugar cuando se va la electricidad. Tienen una sala de ventas muy espaciosa y oferta de varios productos automotrices así como un mostrador para la venta de repuestos. Los baños son muy estéticos, muy bien acondicionados, excelente presentación.

## **SERVICIO DEL ASESOR**

El asesor se presentó inmediatamente al entrar al local, y se puso a disposición, este consultó sobre la necesidad y comenzó a explicar sobre cada uno de los servicios que ofrecen de mantenimiento, cuando emitió la cotización explicó cada uno de los ítems de esta cotización, respondió muy bien los porqués y para que de cada cosa, su explicación fue muy descriptiva, dándose a entender muy bien. Se recorrió la sala de ventas para explicar sobre lubricantes, cuales eran las diferencias y la aplicación de los mismos. Brindó consejos sobre que mantenimientos eran más urgentes de los detallados, por si no quería hacer todo de una sola vez. No habló de promociones, pero si entrego un volante que ofrecía un descuento por presentarlo luego en la compra.

## **CONOCIMIENTO DEL ASESOR**

El asesor mostró mucha confianza al hablar, fue muy activo en su atención, muy enfático en datos técnicos de los productos, muestra conocimiento, profesionalismo en su recomendación. Las soluciones fueron muy bien fundamentadas, las explicaciones sobre cada uno de los trabajos fue detallada y explicada, también se explico las consecuencias de no hacerlo y porque era necesario hacerlo. La asesoría se realizó en base a puntos más críticos del mantenimiento hasta puntos que podían realizarse luego.

## **SATISFACCIÓN DE LA EXPERIENCIA**

La experiencia aquí fue muy agradable, se ve que el personal ha sido entrenado en tema de servicio al cliente, hay énfasis en darle datos al cliente sobre sus necesidades y que cosas a tomar en cuenta antes de hacer un mantenimiento. El asesor fue muy diligente y se concentró para dar la asesoría, no se distrajo en otras cosas. No hubo un agradecimiento por la visita, pero si se puso a disposición con los números de la empresa para cualquier consultar.

### **4.1.3.3 AUTO PITS**

#### **INSTALACIONES**

Las instalaciones de este lugar son muy modernas, aspecto de establecimiento nuevo, muy llamativo, sala de espera muy amplia y moderna, bastante material de lectura, agua y café disponible, televisión por cable y juguetes para los niños. El baño estaba impecable, muy buenas condiciones. El área de taller estaba ordenada, tenían áreas rotuladas y designadas para cada cosa. Bastante equipo de trabajo. El estacionamiento es bien limitado, solamente tres espacios y cuatro bahías de servicio. El área de mantenimientos de igual forma es moderna, elevadores y equipo de última tecnología, muy limpio y todo en su lugar.

#### **SERVICIO DEL ASESOR**

El servicio del personal es deficiente hay una persona que atiende en plaza y solamente envía la gente directamente al taller, en el taller los mecánicos toman indicaciones del asesor para hacer un diagnostico de la necesidad. El mecánico revisa el aceite y toma algunos datos básicos del vehículo para proveerle los datos correctos de la cotización al asesor. El asesor se encarga de hacer la cotización, le toma bastante tiempo hacerla. El mecánico no continúa haciendo nada más luego de pasar los datos. Hay que esperar hasta que sea entregada la cotización, este se la da al mecánico y él hace la entrega al cliente.

#### **CONOCIMIENTO DEL ASESOR**

El asesor no muestra o transmite conocimiento, este pasa la necesidad al mecánico de

taller, y este realiza un diagnóstico sencillo y le comenta al asesor cuales son los repuestos que este debe cotizar. El proceso desde la perspectiva del cliente se ve engorroso, este lugar es el único, de los evaluados, que no tiene un asesor de piso, que aborde al cliente y revise con él las necesidades. La relación directa con el cliente no existe, esto deja al cliente a la deriva como esperando a ver qué sucede.

### **SATISFACCIÓN DE LA EXPERIENCIA**

No hubo mucho interés del asesor por indagar más en la necesidad de los clientes, hay bastante oportunidad de mejora en el servicio ya que la imagen del local no refleja el nivel de servicio que los empleados muestran, la cotización fue lo único que salió de la experiencia, no existieron explicaciones, no se ofreció nada adicional, no hubo enfoque en asegurar que el cliente realice el mantenimiento en el establecimiento. El proceso es muy tedioso y poco orientado a relacionarse con el cliente, el ambiente no busca crear fidelidad.

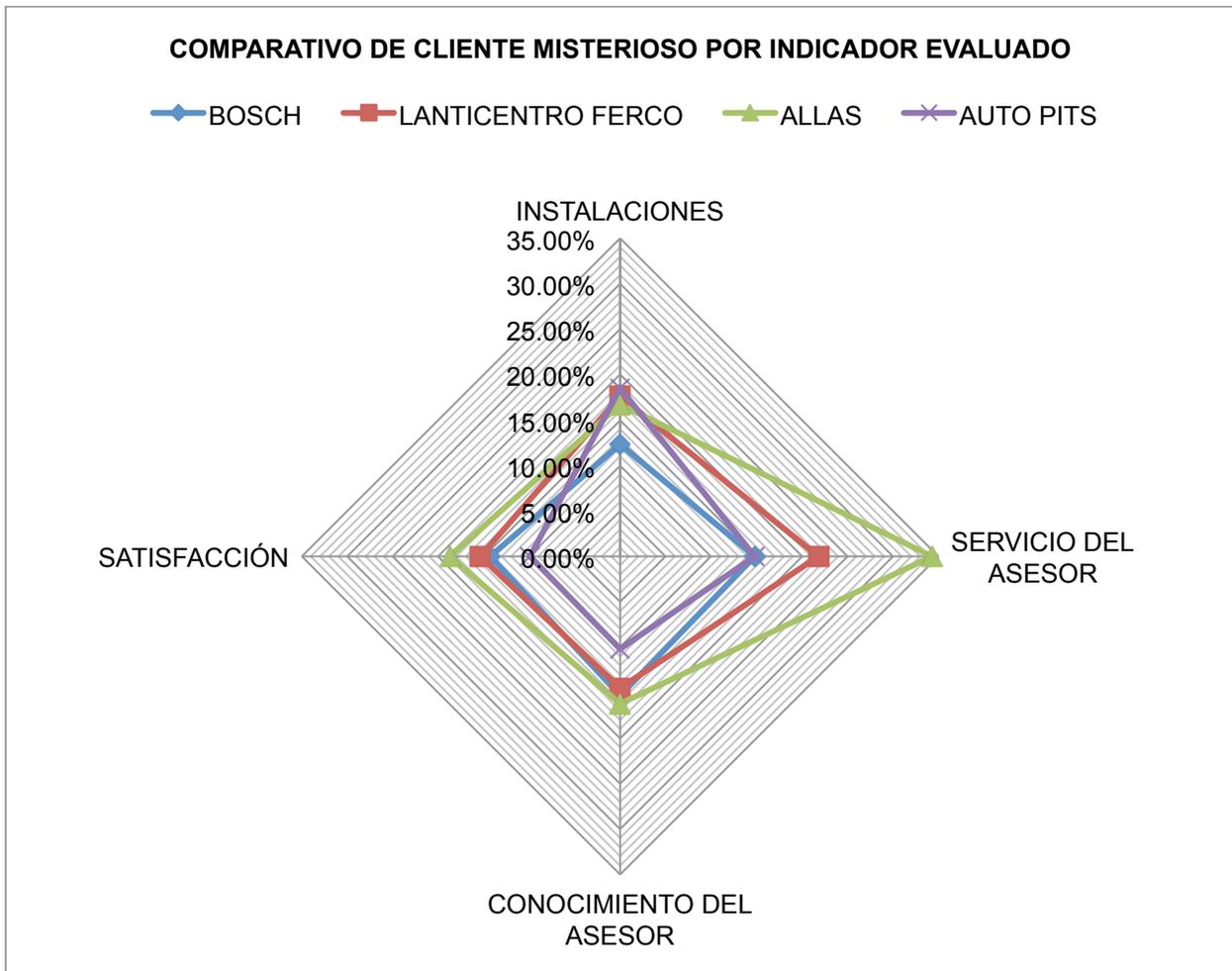
Los resultados del cliente misterioso revelan varias oportunidades de mejora para BCS en relación a la competencia según cada factor que se tomó en cuenta del cliente misterioso. De los puntos más relevantes se observa que en función de la percepción de los clientes, BCS no figura como líder en ninguno de los indicadores evaluados, lo cual dice que en todos los aspectos necesita mejorar para poder tomar una posición líder.

En la Tabla 3 se observa la puntuación porcentual obtenida por cada uno de los competidores y BCS, esto se obtienen de la puntuación que cada competidor obtuvo por cada indicador. Este cálculo se basa en los resultados que dio la escala de Likert, asignando una ponderación porcentual a cada indicador. Los datos muestran cuanto es el porcentaje obtenido sobre cada ponderación, revelando los puntos bajos y altos de cada uno así como aquellos que se mantienen intermedios.

**Tabla 4: Comparativo por indicador de evaluación de cliente misterioso**

	BOSCH	LLANTICENTRO FERCO	ALLAS	AUTO PITS
<b>INSTALACIONES (22%)</b>	12.3%	17.6%	16.7%	18.5%
<b>SERVICIO DEL ASESOR (39%)</b>	14.8%	21.8%	34.3%	14.8%
<b>CONOCIMIENTO DEL ASESOR (17%)</b>	15.3%	14.5%	16.2%	10.2%
<b>SATISFACCIÓN (22%)</b>	14.3%	15.4%	18.7%	9.9%
<b>TOTAL (100%)</b>	56.7%	69.3%	85.9%	53.4%
<b>TIEMPO EN SER ATENDIDO (MINS)</b>	4-7	0-3	0-3	0-3
Puntaje más bajo				
Puntaje más alto				

En la Gráfica 9 de radar se ve claramente que Allas obtuvo los mejores resultados a excepción de las instalaciones, pero es quien alcanzó el mejor resultado global. Fercó mantiene una posición intermedia casi en todos los aspectos, Bosch en tercer lugar muestra ser intermedio en conocimiento y satisfacción, sin embargo, es el más bajo en instalaciones y servicio. De último está Autopits, siendo sobresaliente sólo por sus instalaciones, pero negativo en los demás aspectos.



**Gráfica 12: Comparativo de cliente misterioso por indicador evaluado.**

### **INSTALACIONES**

BCS debe hacer énfasis es la expansión de su parqueo. Su sala de espera necesita ser reacondicionada, ya que esta suele ser de constante queja por los clientes por factores de comodidad, las sillas no son confortables, no hay material para distraerse, no hay comida a la venta como en otros lugares. Al baño se le debe de dar mantenimiento con más frecuencia para evitar que la papelera del baño se llene, ya que los clientes manifiestan que esto es de mal gusto, también debe mejorarse la iluminación en la sala de ventas, específicamente en el pasillo que lleva al baño. Es necesario rotular y señalizar para que los clientes identifiquen donde se debe ir a pagar, área de servicio, etc. ya que al entrar hay inseguridad de donde se debe ir para ser atendido.

## **SERVICIO DEL ASESOR**

El tema de servicio resulta ser uno de los puntos más bajos de BCS en relación a sus competidores, dentro de los puntos más débiles que componen esta ponderación, la asesoría en el tema de cotizaciones es incipiente, no hay explicaciones, no hay oferta de servicios y repuestos. Los mecánicos no conversan con los clientes sobre los problemas que presentan sus vehículos, la atención en general no produce impacto en los clientes. Para esto BCS debe realizar un plan de capacitación de atención al cliente a nivel de todo el personal. Reforzar la comunicación activa para transmitir todo lo que BCS ofrece a los clientes.

## **CONOCIMIENTO DEL ASESOR**

Este aspecto es de los que mejor resultado presenta BCS, sin embargo, donde esto queda cortó en relación a lo esperado, es que los asesores conocen los productos pero solamente están a expensas de explicar algo si se les pregunta y se limitan solamente a responder estas preguntas. No hay mayores explicaciones ni indagan más allá de la necesidad. Es decir en esa parte lo recomendable es ir más allá y entrar en detalle de las necesidades del los clientes para encontrar más oportunidades de venta que los mismos clientes no hayan considerado.

## **SATISFACCIÓN**

La satisfacción de la visita es un punto clave para asegurar que un cliente regrese nuevamente e inclusive este recomiende a otros para que visiten el BCS. En este punto debe de existir una homologación y un estándar de servicio definido que todos los colaboradores desde el gerente hasta el guardia puedan seguir. BCS necesita dar seguimiento a las capacitaciones sugeridas en los aspectos anteriores estableciendo un método de medición y control del funcionamiento de estas capacitaciones, de esta forma, se establecen bases para poder medir el servicio y mejorar cada uno de los aspectos que los clientes consideran determinantes para regresar y recomendar a otros.

### 4.1.3 ANÁLISIS FODA

**Tabla 5: Análisis FODA**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
1. BCS maneja una marca reconocida por su calidad.	1. El mecánico y el asesor no están ofreciendo todos sus repuestos o servicios.
2. Su vinculación con REASA, ofrece confianza al cliente.	2. No se están dando a conocer sus promociones y alianzas.
3. Su ubicación es de fácil acceso y muy céntrica.	3. Sala de espera no confortable.
4. El asesor provee información valiosa para el cliente.	4. No se está cumpliendo con los tiempos de espera indicados y a su vez no se le comunica o detalla al cliente los porqués de la tardanza o el avance de su vehículo.
5. El trabajo realizado es bien hecho lo que ha generado confianza en los clientes.	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
1. Existe la oportunidad de ir más allá por el cliente, dichas oportunidades se deben aprovechar.	1. El tamaño de su parqueo puede reducir la cantidad de clientes que reciben diariamente.
2. Hay existencia de inventario obsoleto que puede ser vendido a través de promociones o descuento a través de la tarjeta Ficohsa.	2. Una mala referencia puede costarle diversos clientes.
3. Oportunidades de crecimiento profesional para sus mecánicos y asesores, aumentando la satisfacción del cliente y abriendo puertas para vender más.	3. El no ir más allá por el cliente, puede causar una mala, pobre o poca experiencia para el cliente.
4. Los precios en el mercado son similares por lo que su trato diferencial, sus alianzas actuales podrían hacerlo diferenciarse y ser esa opción número uno para el cliente al pensar en un centro de servicio.	4. La competencia está haciendo más por el cliente, salas de espera más confortables, instalaciones más amplias, proveyendo excelente servicio al cliente.
5. En Bosch son los expertos, deben de aprovechar para proporcionar más de lo que el cliente anda buscando.	5. La competencia puede poner mejores promociones y hacer más publicidad sobre lo que ofrecen.

Para Bosch Car Service se han evaluado sus características internas como sus debilidades y fortalezas y también se ha evaluado su situación externa, que incluye sus amenazas y oportunidades. Análisis realizado para conocer la situación real de la empresa y planear las estrategias comerciales que apoyen a mejorar el servicio al cliente y la administración de inventarios. Se piensa que uno de los puntos que pueden ser aprovechados es que cuentan con alianzas que pueden apoyar a reducir el inventario obsoleto. De no ser así podrían ser amenazados por esa competencia que está dispuesta a dar mejores precios y mejor atención por obtener clientes.

Uno de los aspectos que se identificaron y se planea plasmar una estrategia para eliminarlos es que los mecánicos y asesores no están ofreciendo en su totalidad los productos y servicios con los cuenta el centro de servicios. Así mismo y no sin mayor importancia se identificaron fortalezas que dan a la empresa ventajas competitivas sobre los demás centros de servicio. Fortalezas como el poder que se tiene al manejar la marca Bosch, que es un sinónimo de calidad y también el buen resultado que los clientes tienen al comprar sus productos o realizar los diferentes servicios que ofrece BCS.

#### 4.1.4 ANÁLISIS PEST

<b>Fuerzas Políticas-Legales</b>
1. Los clientes mencionaron que los precios de Bosch son elevados, este incremento se pudo deber al aumento del 12% al 15% que hubo en el Impuesto Sobre la Venta.
2. No hay abundancia de asesores y colaboradores. Esto se puede deber a que el salario mínimo es ahora L. 7,419.00 y quizá la empresa presupuesta para realizar más contrataciones.
<b>Fuerzas Económicas</b>
1. Algunos clientes dijeron que los precios en Bosch son elevados, esto podría ser debido a factores externos como el cambio fluctuante en el petróleo
2. En comparación con los precios de la competencia los precios según las entrevistas realizadas andan similar, nadie puede elevar mucho sus precios porque perderían a sus clientes.
<b>Fuerzas Sociales</b>
1. Algunos clientes están dispuestos a cambiarse por una mejor promoción o por algún centro nuevo.
2. Los cambios que se han dado en el estilo de vida de las personas al igual que en el nivel educativo genera impactos en la empresa ya que las personas están más consientes por lo que pagan y si reciben mejores tratos y mejor calidad en los productos se cambiaran a la competencia.
<b>Fuerzas Tecnológicas</b>
1. La tecnología está relacionada con dicho negocio por la maquinaria que se maneja al igual que el sistema de facturación que se utiliza, algunos clientes se han quejado de lo anterior por que la maquinaria es muy antigua y porque el sistema de facturación falla.
2. Existe una falta de equipo tecnológico para entretener a los clientes en la sala de espera según comentarios recibidos en entrevistas.

Al realizar el análisis PEST se identificaron factores del entorno que afectan a BCS como tal. Se incorporaron en el análisis factores políticos y legales, económicos, socio-culturales y tecnológicos. En el aspecto político se mencionan nuevas leyes que se han incorporado y así como una de las regulaciones sobre el empleo, el salario mínimo.

Para el aspecto económico se mencionan temas de precios como los que se le dan al cliente como a los cuales incurre la empresa como ser los cambios en los precios del petróleo.

Además de los factores político-legales y económicos cabe mencionar que en el bloque de los factores socio-culturales se mencionan los cambios en el estilo de vida de las personas y el nivel educativo de los mismos. Y en los factores tecnológicos se mencionan aquellos que se consideran como una inversión para atender de la mejor manera a los clientes, en este caso maquinaria que podría apoyar a ofrecer nuevos servicios al cliente o que simplemente apoyarían para que el cliente se sienta más cómodo en una sala de espera o en reducir los tiempo de espera.

## **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

En esta sección se desplegarán las conclusiones y recomendaciones, las cuales van estrechamente relacionadas con las preguntas y objetivos que dieron origen al diseño y realización de la investigación.

### **5.1 CONCLUSIONES**

1. La comprobación y aceptación de la hipótesis nula ayudó a determinar que no existe una estrategia de comercialización para mejorar el servicio al cliente y la administración de inventarios en Bosch Car Service. Los resultados que la entrevista y el cliente misterioso brindaron, muestran que Bosch tiene una oportunidad de mejora interna como externa, en términos de satisfacción al cliente y en administración de inventarios.
2. Bosch tiene oportunidad de mejorar en términos de servicio al cliente. Este debe de realizar mejoras en la capacitación que obtiene su personal y en sus instalaciones; como mejorar su parqueo y su sala de espera. La sala de espera puede organizarse para hacerse más espaciosa, confortable y podría mejorar la iluminación de la misma. Si aumentara la calidad de la atención del asesor y se asesorara a los clientes con soluciones más satisfactorias, aumentaría el grado de confianza y satisfacción de los clientes.
3. El problema de inventario en BCS es grave, por la cantidad de inventario obsoleto que manejan. El factor más crítico es la falta de gestión, control y política de inventario. Existe un porcentaje mayor al 50% del valor del inventario que no ha tenido movimiento en doce meses o más, esto afecta el índice de rotación de inventarios y limita la capacidad de inversión, por el inventario que no se mueve.
4. Aplicar mejoras en administración de inventarios y servicio al cliente ayudan a mejorar los indicadores financieros ya que, una política de inventarios establece pautas y controles para manejar un inventario equilibrado que genere

movimiento. La excelencia en servicio mantiene la frecuencia de visita de los clientes y ayuda a traer y crear clientes nuevos, generando mayor volumen de ventas. Esto a su vez, desde el punto de vista financiero, ayuda a disminuir el inventario promedio y eleva el volumen de ventas, por lo que se mejora la rotación de inventarios.

## 5.2 RECOMENDACIONES

1. Se recomienda que se capacite y se informe a los asesores y mecánicos sobre el inventario obsoleto. Y se recomienda realizar promociones a través de Ficohsa o de descuentos propios de la tienda para reducir dicho inventario.
2. Se recomienda establecer capacitaciones en donde se refuerce el servicio al cliente y a su vez analizar todos aquellos puntos de contacto del cliente, para que este tenga una experiencia única.
3. Se recomienda definir que Bosch Car Service como tal es un centro de servicio de mecánica rápida – mecánica preventiva. Así mismo se recomienda al centro de servicio invertir en la preparación de los asesores para que el soporte de los productos y servicios sea mejor.
4. Se recomienda que para que la estrategia comercial reduzca la incidencia del inventario obsoleto en los indicadores financieros se cree una política en donde se establezca y reduzca la cantidad de proveedores con los que se trabaja. Al realizar dicha política se podrá evitar el aumento de la cantidad de inventario obsoleto.

## CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

En este capítulo se plantea la propuesta de estrategia comercial que Bosch Car Service podría seguir para reducir la cantidad de inventario obsoleto, a su vez mejorando el servicio al cliente y los índices financieros de la empresa.

### 6.1 VERIFICACIÓN DE LA CONCORDANCIA DEL DOCUMENTO

**Tabla 6: Verificación de la concordancia del documento con el plan de acción**

Titulo	Objetivo		Conclusiones	Recomendaciones	Plan de Acción
	General	Específico			
Estrategia comercial para Bosch Car Service.	Crear propuesta de estrategia comercial que mejore la administración de inventarios y el servicio al cliente, y que como consecuencia se presenten mejoras en los índices financieros de Bosch Car Service.	Identificar la estrategia de comercialización utilizada actualmente para mejorar la administración de inventarios y el servicio al cliente.	La comprobación y aceptación de la hipótesis nula ayudó a determinar que no existe una estrategia de comercialización para mejorar el servicio al cliente y la administración de inventarios en Bosch Car Service. Los resultados que la entrevista y el cliente misterioso brindaron, muestran que Bosch tiene una oportunidad de mejora interna como externa, en términos de satisfacción al cliente. Con los resultados de nivel de obsolescencia de inventarios, Bosch no cuenta con una política de administración de inventarios, que le ayude a mejorar.	Capacitar e informar a los asesores y mecánicos sobre el inventario obsoleto y realizar promociones a través de Ficohsa o de descuentos propios de la tienda para reducir dicho inventario.	Solicitar reunión con los proveedores para que brinden los catálogos de los productos para que se pueda conocer su aplicación automotriz. Crear metas de ventas con su remuneración.

		<p>Identificar los factores que Bosch Car Service necesita mejorar para aumentar la calidad el servicio al cliente.</p>	<p>Bosch tiene oportunidad de mejorar en términos de servicio al cliente. Este debe de realizar mejoras en la capacitación que obtiene su personal y en sus instalaciones; como mejorar su parqueo y su sala de espera. La sala de espera puede organizarse para hacerse más espaciosa, confortable y podría mejorar la iluminación de la misma. Si aumentara la calidad de la atención del asesor y se asesorara a los clientes con soluciones más satisfactorias, aumentaría el grado de confianza y satisfacción de los clientes.</p>	<p>Establecer capacitaciones en donde se refuerce el servicio al cliente. Tomar en cuenta los puntos de contacto para que el cliente tenga una buena experiencia.</p>	<p>Inscribir a los empleados en diplomados de servicio al cliente, donde aprenderán desde técnicas de ventas hasta la trata al cliente en FUNHDE. Evaluar la sala de espera y mejorarla- Rotulación de estaciones de trabajo.</p>
		<p>Identificar los factores que afectan la administración de inventarios en Bosch Car Service.</p>	<p>El problema de inventario en BCS es grave, por la cantidad de inventario obsoleto que manejan. El factor más crítico es la falta de gestión, control y política de inventario. Existe un porcentaje mayor a 50% del valor del inventario que no ha tenido movimiento en doce meses o más, esto afecta el índice de rotación de inventarios y limita la capacidad de inversión, por el inventario que no se mueve.</p>	<p>Definir que BCS es un centro de servicio de mecánica rápida-mecánica preventiva. Se debe invertir en la preparación de los asesores para que el soporte del producto sea mejor.</p>	<p>Realizar un análisis de frecuencia de vehículo que mas circulan para que al momento de ordenar repuestos la orden se realice en base a este estudio. Realizar pruebas de conocimiento al empleado.</p>
		<p>Brindar recomendaciones sobre que estrategia</p>	<p>Aplicar mejoras en administración de inventarios y</p>	<p>Crear una política en donde se</p>	<p>Centralizar los proveedores, tener</p>

		<p>comercial podría adaptar BCS para reducir la incidencia del inventario en los indicadores financieros.</p>	<p>servicio al cliente ayudan a mejorar los indicadores financieros ya que, una política de inventarios establece pautas y controles para manejar un inventario equilibrado que genere movimiento. La excelencia en servicio mantiene la frecuencia de visita de los clientes y ayuda a traer y crear clientes nuevos, generando mayor volumen de ventas. Esto a su vez, desde el punto de vista financiero, ayuda a disminuir el inventario promedio y eleva el volumen de ventas, por lo que se mejora la rotación de inventarios.</p>	<p>establezca y reduzca la cantidad de proveedores con los que se trabaja.</p>	<p>solamente tres. Estos se escogerán según factores como ser quienes son los líderes de distribución de repuestos en el mercado, política de crédito (30-60 día), respaldo en capacitaciones de producto, calidad de los repuestos y según la confiabilidad que estos brinden.</p>
--	--	---	--	--	---

## **6.2 TÍTULO DE LA PROPUESTA**

El nombre que se propone para la propuesta de estrategia comercial es:

**“Creación de estrategia comercial para Bosch Car Service”**

## **6.3 INTRODUCCIÓN**

La mejora en la administración de inventarios y el servicio al cliente en Bosch Car Service como lo puede ser para otras empresas trae como consecuencia mejoras en los índices financieros de la empresa. Estas mejoras en el servicio al cliente permitirán que se evalúen con atención aquellos puntos de contacto que son fundamentales para que los clientes cuenten con experiencias gratas e inolvidables. Estas experiencias causarán que estos clientes quieran regresar al centro de servicio y no tengan a otro presente a la hora de buscar uno de mecánica rápida y mecánica preventiva.

Con el fin que Bosch Car Service persigue de ofrecer servicios de alta calidad para garantizar la fidelidad de sus clientes a través de un equipo de personas con valores, proactivos y comprometidos se realizó una investigación para crear una propuesta de estrategias comerciales que estos deberían implementar para la mejora de la administración de inventarios y servicio al cliente. En esta investigación se analizaron temas como instalaciones, servicio del asesor y mecánico, conocimiento del asesor y mecánico, satisfacción, factores a mejorar, razones de compra, promociones, servicios y productos ofrecidos.

## **6.4 DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN**

### **6.4.1 OBJETIVO GENERAL**

Proveer a Bosch Car Service una propuesta de estrategia comercial que apoye a Bosch Car Service a mejorar la administración de inventarios y el servicio al cliente, trayendo como consecuencias mejoras en los índices financieros de la empresa.

### **6.4.2 DESCRIPCIÓN DEL MODELO**

Dentro del plan de acción se propone que sea una empresa externa quien brinde las capacitaciones de servicio al cliente. Siendo la mayor parte de las actividades realizadas y puestas en ejecución por el Gerente de Ventas Retail y otras que deberán ser analizados por él para luego presentárselas a la Directora Comercial, siendo esta última quien apruebe dichas acciones.

#### **6.4.3 DESARROLLO DE PROPUESTA**

Se ha definido un plan de acción para cada objetivo específico planteado en la metodología el cual se detallará a continuación.

1. Para que el personal conozca sobre la aplicación automotriz de los repuestos se sugiere solicitar reunión con los proveedores para que estos brinden los catálogos donde aparece dicha aplicabilidad.
  - i. Luego que se sepa la aplicabilidad se sugiere crear metas de ventas con su remuneración adecuada.
2. Inscribir a los empleados en un diplomado de servicio al cliente, que les permita una mejor gestión en su relación con los clientes.
3. Evaluar la sala de espera y mejorarla.
  - i. Rotulación de puestos de trabajo.
4. Realizar un análisis de frecuencia de tipo de vehículo que mas visitan para que al momento de ordenar repuestos la orden se realice en base a este estudio.
5. Realizar pruebas de conocimiento al empleado.
6. Centralizar los proveedores, tener solamente tres.
  - i. Estos se escogerán según factores como ser quienes son los líderes de distribución de repuestos en el mercado, política de crédito (30-60 día), respaldo en capacitaciones de producto, calidad de los repuestos y según la confiabilidad que estos brinden.

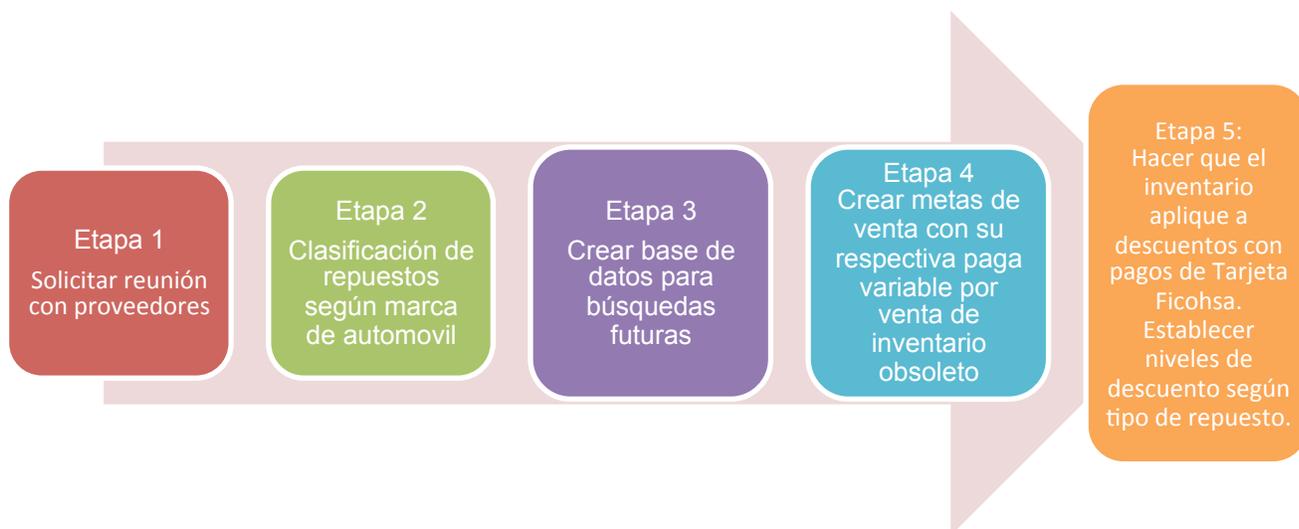
Al mejorar los tiempos en que son abastecidos los inventarios y el ampliar la gama de inventarios podría abrir la puerta a que BCS pueda ser ese centro de servicio de primera opción para el cliente. Dejarán de vender el no hay, lo que mejorará el servicio brindado. Así mismo el invertir tiempo y dinero en que los empleados estén más

preparados para atender a los clientes traerá como consecuencia un aumento en la satisfacción del cliente como quizá podría traer un aumento en las ventas que presenta actualmente la empresa. Las pruebas de conocimiento podrán a prueba la explicaciones que estos dan a sus clientes, cada vez que son puestos a prueba se forma la excelencia que estos deben brindar a los clientes para que estén totalmente satisfechos.

A la misma vez que se ponen a prueba los conocimientos de los empleados se trabaja en mejorar el servicio al cliente que se brinda. Se analiza de que manera las respuestas que brindas los colaboradores impactan en la calidad del servicio. En adición a las respuestas se evalúa la manera en que el personal interactúa. Según los puntos evaluados se van formulando tips que los empleados actuales o futuros podrían seguir para brindar un servicio de alta calidad.

Las mejoras que se realicen en la sala de espera por muy mínimas que sean podrían aumentar la satisfacción que el cliente tenga al salir de la empresa. Se deben de cuidar mucho todos aquellos puntos de contacto para que toda estadía de los clientes se convierta en una experiencia. Experiencias que aumentan la satisfacción del cliente y experiencias que ayudan a mejorar el día a día de la empresa tanto para clientes actuales como clientes futuros. Las mejoras que se realicen en la sala de espera podrán aumentar la percepción que tienen los clientes sobre la calidad que brinda BCS. Podrán tener el personal más capacitado pero si no invierten en mejorar la sala de espera esto puede arruinar cualquier percepción de alta calidad que el cliente tenga.

#### **6.4.3.1 PROCESO PARA CAPACITAR A ASESORES Y MECÁNICOS SOBRE INVENTARIO OBSOLETO.**



**Figura 8: Proceso para capacitar a asesores y mecánicos sobre inventario obsoleto.**

**Etapa 1:**

Gerente de Ventas solicita mediante llamada telefónica una reunión con los diferentes proveedores para que estos puedan hacer entrega de los catálogos de aplicación. De esta manera los asesores y mecánicos podrán conocer sobre dichos inventarios obsoletos.

**Etapa 2:**

Una vez los proveedores hagan entrega de los catálogos de aplicación el Gerente de Ventas junto a los asesores y mecánicos clasificarán los repuestos según la marca, modelo y año.

**Etapa 3:**

Luego de haber clasificado el inventario se procederá a crear una base de datos por si en un futuro se desea conocer la aplicación, inclusive apoyará a mantener un control y apoyará a todos aquellos nuevos asesores y mecánicos que se incorporen a la empresa.

**Etapa 4:**

El Gerente de Ventas de Bosch deberá crear un plan de ventas mensual de inventario obsoleto con su respectiva paga variable y luego exponerlo a la Directora Comercial para su aprobación.

### **Etapa 5:**

Gerente de Ventas con sugerencias de los asesores deberá crear un listado de inventario obsoleto prospecto a aplicar al descuento de 35% de descuento al pagar con tarjetas Ficohsa. Así mismo deberá crear un listado de inventario que debería contar con un porcentaje de descuento y a su vez proponer el porcentaje de descuento. Al tener ambos listado el mismo deberá remitirse a la Directora Comercial, quien deberá dar su visto bueno previo a realizar dicha acción.

### **6.4.3.2 PROCESO PARA DIPLOMADO EN SERVICIO AL CLIENTE**



**Figura 9: Proceso para Diplomado en Servicio al Cliente.**

### **Etapa 1:**

La inscripción de los empleados se hace remitiendo el pago del 50% del valor del diplomado al igual que sus datos de los empleados al correo [funhde@yahoo.com](mailto:funhde@yahoo.com).

Los empleado que asistirán son aquellos que tienen contacto directo con el cliente como ser el asesor de pista, el asesor de operaciones, los cuatro mecánicos y el jefe de la tienda.

### **Etapa 2:**

Una vez inscritos los empleados deberán asistir a la clase el día viernes de 5:15 p.m. a 9:30 p.m. al Club Rotario San Miguel de Heredia.

### **Etapa 3:**

Después de haber finalizado el curso cada uno de los integrantes elegirá uno de los temas vistos y lo expondrá a la Directora Comercial en la fecha en que esta disponga.

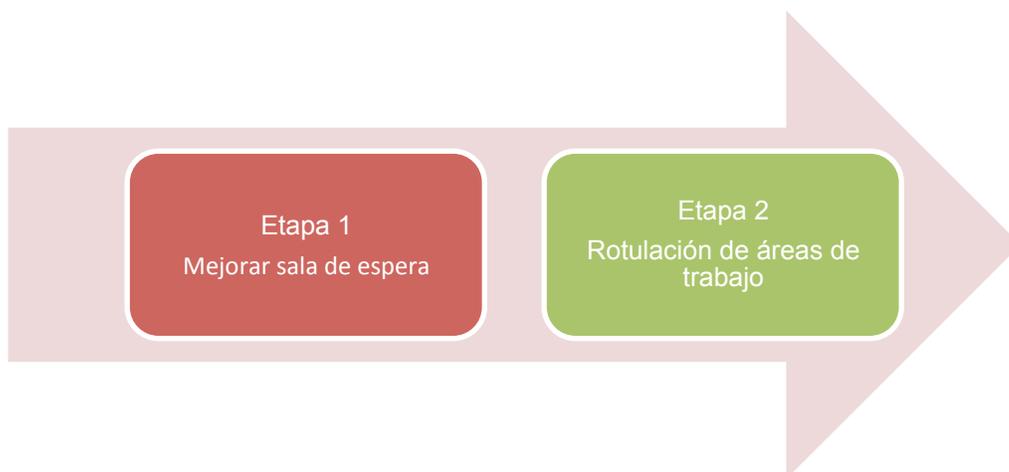
Entre los temas que podrán elegir están:

- El Cliente
- Conocer al cliente
- ¿Por qué se pierden los clientes?
- El Servicio
- Características del servicio
- La comunicación efectiva
- El uso del teléfono
- La habilidad de escuchar
- La habilidad de preguntar
- El trato con el cliente

#### **Etapa 4:**

Después de haber expuesto a la Directora Comercial se procederá a solicitar a cinco personas para evaluar el servicio al cliente.

#### **6.4.3.3 PROCESO PARA MEJORAS EN PUNTOS DE CONTACTO**



**Figura 10: Proceso para mejoras en puntos de contacto.**

#### **Etapa 1:**

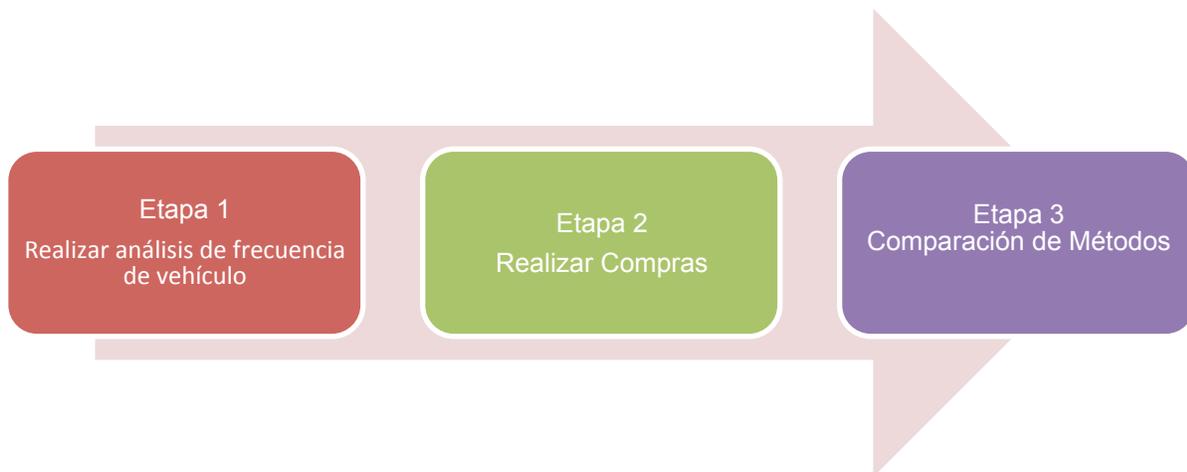
Realizar inspección en sala de espera y mejorarla. Por ejemplo abastecer la estantería con producto, barrer y trapear la sala, tener el periódico del día, comprar revistas que puedan entretener a ambos hombres como mujeres, tener café y agua, poner el control

a la disposición de los clientes. El Gerente también podría exponer la idea de polarizar el vidrio, poner colchones en las sillas, tener venta de churros y refrescos.

**Etapa 2:**

Se deberán rotular los puestos de trabajo para que estos estén visibles y sirvan de guía a los clientes. Y también apoyaría a mejorar la apariencia de las instalaciones.

#### 6.4.3.4 PROCESO PARA MEJORAR LA GESTIÓN DE COMPRA



**Figura 11 Proceso para mejorar la gestión de compra.**

**Etapa 1:**

Hacer análisis de frecuencia de mantenimiento según marca, modelo y año de vehículo. Este debe de ser un análisis de Pareto para determinar cuál es el 20% de los vehículos que conforman el 80% de los mantenimientos. Esto permitirá hacer pedidos más realistas, lo que podrá prevenir el aumento en la cantidad de inventarios obsoletos.

**Etapa 2:**

Realizar compra de productos según los resultados obtenidos en el análisis de Pareto.

**Etapa 3:**

Para validar la efectividad se compara con la rotación de inventarios en los meses anteriores que no se hacía uso de este análisis de Pareto previo a efectuar una compra.

### 6.4.3.5 PROCESO PARA MEJORAR EL SOPORTE DEL PRODUCTO



**Gráfica 13: Proceso para mejorar el soporte del producto.**

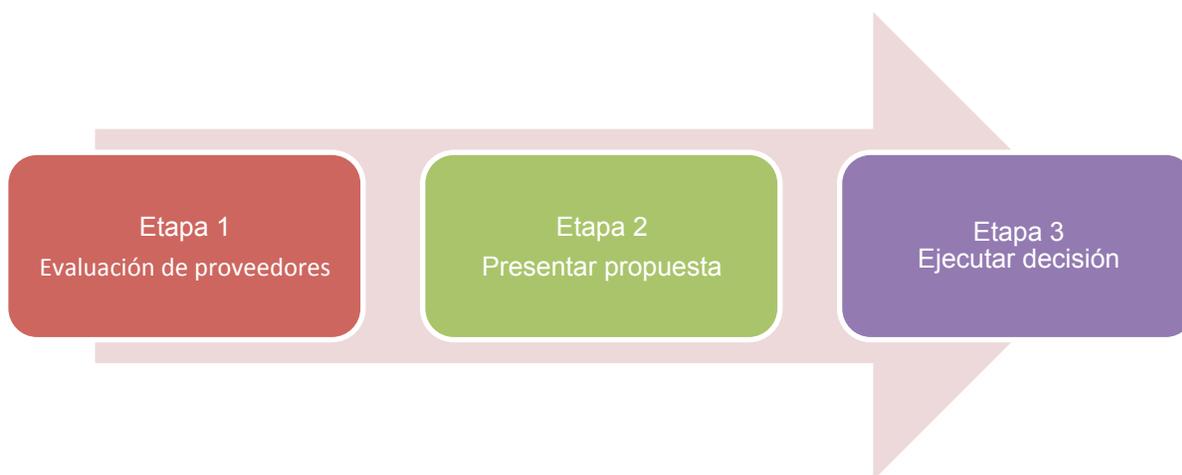
#### **Etapa 1:**

Solicitar a los proveedores que capaciten a los asesores y mecánicos sobre la aplicación, beneficios, tecnología, calidad, instalaciones y garantía de los productos.

#### **Etapa 2:**

Se deberán realizar pruebas de conocimiento después de que el proveedor se vaya y también realizar pruebas semanas después de la capacitación para asegurar que el asesor y el mecánico están preparados lo suficiente para brindar el soporte adecuado al cliente.

### 6.4.3.6 PROCESO PARA CREACIÓN DE POLÍTICA DE PROVEEDORES



**Gráfica 14: Proceso para creación de política de proveedores.**

**Etapa 1:**

Evaluar al menos cuatro proveedores según liderazgo en distribución de repuestos en el mercado, política de crédito (30-60 días), respaldo en capacitaciones de producto, calidad de los repuestos y la confiabilidad que estos brinden.

**Etapa 2:**

Gerente de Ventas deberá presentar a Directora Comercial propuesta de los cuatro proveedores y dar su recomendación de los tres proveedores en las cuales deberán centralizar sus compras. Siendo la Directora al final quien decida.

**Etapa 3:**

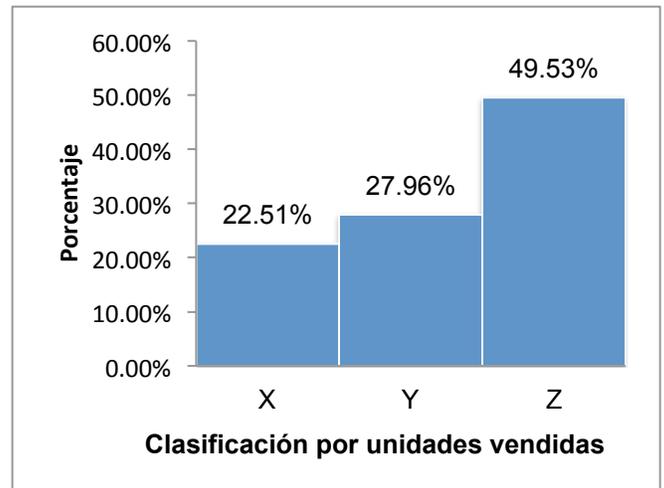
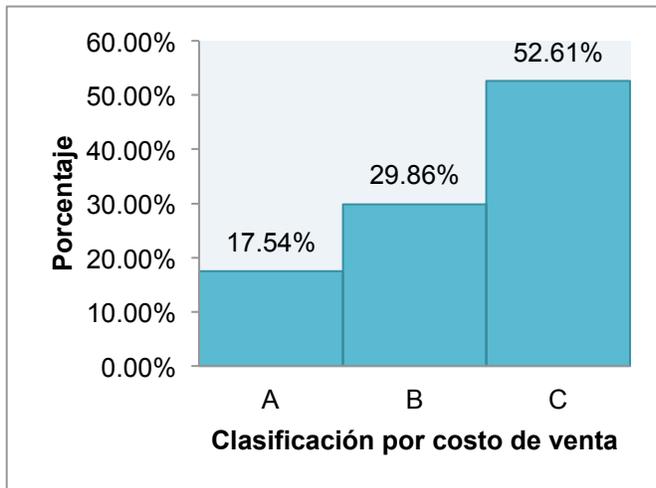
Comunicar a los proveedores seleccionados que las compras se centralizaran en ellos.

**6.4.3.7 PROCESO PARA CREACIÓN DE POLÍTICA DE INVENTARIOS**

**Gráfica 15: Proceso para creación de política de inventarios.**

**Etapa 1:**

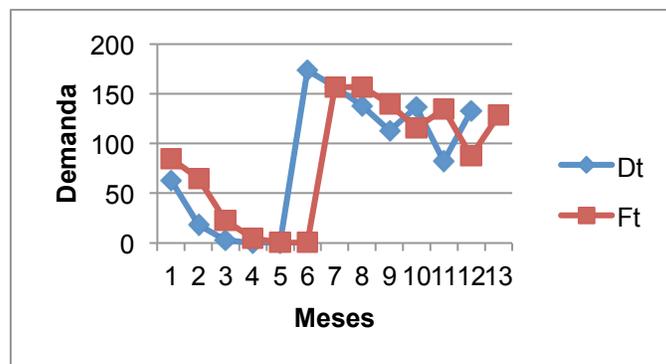
La clasificación de inventarios a través de un análisis ABC/XYZ se realizará en base a dos variables, costo de venta acumulado y unidades vendidas acumuladas. Con el motivo de clasificar en un orden ascendente en búsqueda de la aplicabilidad del principio de Pareto, en ambas variables, e identificar cuales números de partes representan el mayor costo de venta así como también aquellos que presentan la mayor cantidad de unidades vendidas.



	% demanda	% de artículo	Factor
A/X	80	20	4
B/Y	15	30	1.9
C/Z	5	50	

**Gráfica 16: Análisis ABC/XYZ**

**Eta pa 2:** Se analizará la demanda de los productos clasificados de los últimos doce meses, realizando un pronóstico de suavizamiento exponencial simple. Se utiliza este método, ya que se desconoce si la demanda ha tenido rupturas de inventario, tendencia y ó estacionalidad y si los datos no son del todo confiables. Por lo que este método es menos proclive a cambios drásticos en la demanda observada y propone un pronóstico similar a un valor promedio.



**Gráfica 17: Pronóstico de suavizamiento exponencial simple.**

### Etapa 3:

Una vez calculados los pronósticos de la demanda por producto, se usará un periodo de aprovisionamiento de una semana (0.25 de mes) ya que se estará haciendo un reabastecimiento semanal de productos. El punto de reorden se calcula para determinar el inventario mínimo que debe mantenerse en inventario durante el periodo de aprovisionamiento y ayuda a evitar que se den quiebres de inventario. Este análisis determinará las necesidades de inventario en función del pronóstico de la demanda, eliminando el criterio empírico con el que actualmente se lleva a cabo la gestión de compra.

Código de artículo	Clasificación	En stock	Fc	PA	PRO	¿Pedir?
6X0-868-243-A	AX	882	182	0.25	46	NO PEDIR
N-011-560-8-L	AX	455	128	0.25	32	NO PEDIR
LL13B22510	AX	276	27	0.25	7	NO PEDIR
0205-ABR7	AX	205	21	0.25	5	NO PEDIR
07981	AX	20	21	0.25	5	NO PEDIR
ALAMBRE_ELECTRICO	BX	73	19	0.25	5	NO PEDIR

### Gráfica 18: Cálculo del punto de reorden.

Dado que no existe una gestión de inventarios, el proceso de compras a proveedores locales de emergencia extiende considerablemente el tiempo de atención al cliente, lo cual se ha convertido en una inconformidad hacia estos. El proceso actual es como se describe a continuación:

Secuencia	Descripción de la actividad	Símbolo	Tiempo promedio (mins)
1	Solicita 3 cotizaciones a proveedores.	● → ● □ ▽	35
2	Formular precio de venta de acuerdo a cotización.	● → ● □ ▽	10
3	Se acuerda el precio con el cliente.	● → ● □ ▽	2
4	Elabora orden de compra para pedir repuesto.	● → ● □ ▽	7
5	Solicita autorización de orden de compra.	● → ● □ ▽	10
6	Se solicita repuesto al proveedor.	● → ● □ ▽	5
7	Proveedor envía producto a BCS.	● → ● □ ▽	25
8	Recepción de repuesto de BCS.	● → ● □ ▽	5
9	Facturación de servicio de mantenimiento.	● → ● □ ▽	10
			<b>109</b>
●	Operación		
→	Transporte		
□	Demora		
□	Inspección		
▽	Almacenamiento		

Con una gestión y política de inventarios que controle el reabastecimiento, y predicción de la demanda, este proceso se puede simplificar y optimizar, teniendo el inventario necesario en el momento específico. Por lo que el proceso propuesto es el siguiente:

Secuencia	Descripción de la actividad	Símbolo	Tiempo promedio (mins)
1	Realiza consulta de catalogo.	● → ● □ ▽	5
2	Verifica existencia en inventario.	● → ● □ ▽	2
3	Envía repuesto al área de mecánica.	● → ● □ ▽	2
4	Realiza cotización al cliente.	● → ● □ ▽	2
5	Facturación de servicio de mantenimiento.	● → ● □ ▽	5
			<b>16</b>
●	Operación		
→	Transporte		
□	Demora		
□	Inspección		
▽	Almacenamiento		

Podemos observar que al aprovisionar los repuestos adecuados, con el proceso propuesto hay una reducción del 45% de los pasos necesarios para facturar a un cliente con respecto al proceso actual. También el tiempo de respuesta se reduce en más de un 80% de lo actualmente está sucediendo. Por lo que, la adecuada gestión de inventarios, ayuda a organizar y reducir las compras locales, es decir, planificando una

compra global de las necesidades por semana, reduce las compras de emergencia día por día.

## 6.5 CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN

Tabla 7: Cronograma de ejecución de puntos de plan de acción

ID	Task Name	Start	Finish	Duration	Jan 2015				Feb 2015					
					1/4	1/11	1/18	1/25	2/1	2/8	2/15	2/22	3/1	
1	Reunion con proveedores para catálogos.	1/5/2015	1/15/2015	1.63w										
2	Creación de metas de venta con su remuneración.	1/5/2015	1/9/2015	.74w										
3	Empleados tomando diplomado en mercadeo.	1/9/2015	1/9/2015	.17w										
4	Evaluación de sala de espera y mejorarla.	1/12/2015	1/16/2015	.74w										
5	Análisis de frecuencia de tipo de vehículos.	1/5/2015	2/19/2015	6.52w										
6	Rotulación de puestos de trabajo.	1/12/2015	1/21/2015	1.48w										
7	Pruebas de conocimiento al empleado.	2/2/2015	2/26/2015	3.56w										
8	Centralización de los proveedores.	12/29/2014	1/27/2015	4.33w										
9	Proceso para creación de política de inventarios.	1/5/2015	1/10/2015	1w										

## 6.6 PRESUPUESTO

**Tabla 8: Presupuesto de Diplomado en Servicio al Cliente y de mejoras en la sala de espera.**

<b>Diplomado en Servicio al Cliente</b>		
	<b>Detalle</b>	<b>Costo</b>
	Un(1) Módulo Diploma de participación CD con presentaciones Carpeta con material didáctico Coffee break en Club Rotario Viernes de 5:15p.m. a 9:30p.m. Fuente: (FUNHDE, 2014)	L. 4,900.00
<b>Alquiler del bus</b>	Incluye gasolina e ir a dejar a todos a sus casas	L 2,000.00
<b>Total Diplomado</b>		L 6,900.00
<b>Mejoras en Sala de Espera</b>		
Suscripción Mensual	Cosmopolitan	L 46.37
	Cromos	L 201.67
	Cuatro Ruedas	L 36.67
	Sobre Ruedas	L 45.83
	El Heraldo	L 150.00
	La Tribuna	L 119.15
<b>Polarizado Vidrio</b>		L 3,000.00
<b>Vending Machine</b>	Lo que aumenta es la luz	L 2,500.00
<b>Rotulación</b>		L 90,000.00
<b>Total Mejoras en Sala de Espera</b>		L 96,099.69
<b>Inversión Total</b>		<b>L 102,999.69</b>

La Tabla 7 es el costo del diplomado en Mercadeo impartido por la Fundación Hondureña para el Desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, quien impulsa el desarrollo sostenible de estas a través de capacitaciones desde que fue constituida en 1990. Así mismo muestra la inversión por realizar mejoras en la sala de espera. Se considera que los demás puntos de acción sólo incurrirán a costo en forma de tiempo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abril Holloway. (2014, julio 3). La gran época. Recuperado a partir de <http://www.lagranepoca.com/32356-arqueologos-descubren-antiguos-dispositivos-matematicos-incas-peru>
- American Marketing Association Board of Directors. (2013, Julio). American Marketing Association (American Marketing Association Board of Directors.). Recuperado a partir de <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>
- Aras, P., Dankers, C., Liu, P., & Pilkauskas, P. (2004). *LA ECONOMIA MUNDIAL DEL BANANO 1985-2002*. Organización de las naciones unidas para la agricultura y la alimentación.
- Arthur A. Thompson, Margaret A. Peteraf, John E. Gamble, & A. J. Strickland III. (2012). Administración Estratégica. En *Administración Estratégica* (Decimooctava edición., p. 6). Mc Graw Hill Educación.
- Barthelme Vargan, C. (2009). La planeación estratégica en las organizaciones, 4.
- Blanco, F. H. (2012). *Dirección de ventas: liderazgo en el siglo XXI*. Argentina: Editorial Nobuko. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=10876775>
- Block, S. B., & Hirt, G. A. (2005). *Administración financiera (11a. ed.)*. México: McGraw-Hill Interamericana. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=10522734>
- Bosch Car Service. (s. f.). Recuperado 4 de noviembre de 2014, a partir de <http://sg-ww.bosch->

automotive.com/en/ww/workshop\_concepts/bosch\_car\_service\_2/overview\_bosch\_car\_service

Bosch, R. (s. f.). Robert Bosch España. Recuperado 4 de noviembre de 2014, a partir de [http://www.grupo-bosch.es/es/es/our\\_company\\_11/our-company-lp.html](http://www.grupo-bosch.es/es/es/our_company_11/our-company-lp.html)

Colina, J. M. de la. (2009). Las estrategias competitivas genéricas de Porter. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=10311343>

Cutuli, S. (2012). Bosch Car Service consolida la expansión de su modelo de taller en América Latina | Cosas de Autos Blog. Recuperado 4 de noviembre de 2014, a partir de <http://www.cosasdeautos.com.ar/2012/10/bosch-car-service-consolida-la-expansion-de-su-modelo-de-taller-en-america-latina/>

Datos de la Industria, Reparacion mecanica automotriz (NAICS 8111). (2001, diciembre). Recuperado a partir de [research.sbdc.uga.edu](http://research.sbdc.uga.edu)

DEI. (s. f.). Tramite: Notificacion para llevar al gasto activos obsoletos.

División de Desarrollo Productivo y Empresarial de la CEPAL. (2005). *Aglomeraciones en torno a los recursos naturales en América Latina y el Caribe: Políticas de articulación y articulación de políticas*. Santiago de Chile. Recuperado a partir de [http://www.cepal.org/publicaciones/xml/6/24276/lcg2285e\\_cap\\_ii.pdf](http://www.cepal.org/publicaciones/xml/6/24276/lcg2285e_cap_ii.pdf)

Enciclopedia Britanica. (2014). Inventory. *Enciclopedia Britanica*. Recuperado a partir de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=ers&AN=87322746&lang=es&site=eds-live>

FUNHDE. (2014). Fundación Hondureña para el Desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Recuperado a partir de <http://funhde.org/?q=Diplomados>

García Colín, J. (1996). *Contabilidad de costos*. México: McGraw-Hill Interamericana. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=10522926>

García Sabater, J. P., Cardós Carboneras, M., & Albarracín Guillem, J. M. (2004). *Gestión de stocks de demanda independiente*. España: Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=10051819>

Gerry Johnson, Kevan Scholes, & Richard Whittington. (2006). Dirección Estratégica. En *Dirección Estratégica* (Septima., p. 10). Pearson Educación.

Gil, A. V. (2009). Inventarios. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=10316216>

Gitman, L. (2003). *Principios de administración financiera*. Mexico: Pearson Educación.

Gobierno de la República. (2010). Plan de Gobierno 2010-2014. Recuperado a partir de <http://www.plandenacion.hn/sites/default/files/1.-%20plan%20de%20gobierno%202010-2014.pdf>

Gurriarán, R. (2004). El análisis de la liquidez: fondo de maniobra y necesidades de fondos. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=10063172>

Gustavo Martínez Pellón. (2014, septiembre). *Human Centricity*. Presentado en Human Centricity, México. Recuperado a partir de

[https://lms.unitec.edu/file.php/62478/Presentaciones\\_semana\\_2/Septiembre\\_2014\\_material.pdf](https://lms.unitec.edu/file.php/62478/Presentaciones_semana_2/Septiembre_2014_material.pdf)

Jaramillo, A. (2012). Impacto de la obsolescencia de inventarios en la gestión empresarial.

Krajewski, L., Ritzman, L., & Malhotra, M. (2008). *Administración de Operaciones* (8va edición.). Pearson Educación.

Larousse S.A. (2001). El Pequeño Larousse Ilustrado. *El Pequeño Larousse Ilustrado* (Séptima Edición.). Colombia: Agrupación Editorial S.A.

Lenvinson, J. C. (2004). Un plan en diez etapas. Márketing de guerrilla con tecnología. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=10062455>

Marketing Publishing. (2008). *La estrategia básica de marketing*. España: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=10219445>

Maza, C. (s. f.). Matemáticas en Egipto. Recuperado 29 de octubre de 2014, a partir de <http://personal.us.es/cmaza/egipto/volumen1.htm>

Miralles, L. (2004). ¿Está su empresa realmente orientada al cliente? Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=10064005>

Mora García, L. A. (2010). *Gestión logística integral: las mejores prácticas en la cadena de abastecimientos*. Colombia: Ecoe Ediciones. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=10566152>

Muller, M. (2004). *Fundamentos de administración de inventarios*. Grupo Editorial Norma.

Philip Kotler, & Gary Armstrong. (2007). *Marketing Versión para Latinoamérica* (Décimoprimer edición., p. 4). México: Pearson Educación.

Pinski, A. (2010). *Tecnología: acción y reflexión*. Argentina: MV Ediciones S.R.L.  
Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=10405903>

Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado, & María del Pilar Baptista Lucio. (2010). Metodología de la Investigación. En *Metodología de la Investigación* (Quinta Edición., p. 198,407). México: Mc Graw Hill Educación.

Rolando Zelaya y Ferrera. (2008). Lecturas para Comprender la Historia de Honduras. En *Lecturas para Comprender la Historia de Honduras* (Primera Edición., pp. 22, 28-29). México: Pearson Educación.

*SAP Business One*. (s. f.). Respuestos y Automóviles S.A.

Sastra, J. (2009). Administración financiera de inventarios. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=10312136>

Schneider, M. (1998). You just don't understand (running an automobile repair shop) (Schneider's World) (Column) | High Beam Business: Arrive Prepared. Recuperado a partir de <http://business.highbeam.com/138076/article-1G1-20481665/you-just-dont-understanding>

SIC Honduras. (s. f.). ...:Sitio oficial del SIC Honduras :... Recuperado 4 de noviembre de 2014, a partir de <http://sichonduras.hn/detalle.php?ID=90>

Think&Sell. (2012). Experiencia de Cliente. Recuperado a partir de <http://thinkandsell.com/servicios/consultoria/estrategia-de-clientes-y-marketing/experiencia-de-cliente/>

Trevino, F. (2009). Factores que influyen en la generacion de productos obsoletos - Google Scholar. Recuperado 20 de octubre de 2014, a partir de [http://scholar.google.es/scholar?q=factores+que+influyen+en+la+generacion+de+productos+obsoletos&btnG=&hl=en&as\\_sdt=0%2C5](http://scholar.google.es/scholar?q=factores+que+influyen+en+la+generacion+de+productos+obsoletos&btnG=&hl=en&as_sdt=0%2C5)

Why NAPA. (s. f.). Recuperado a partir de [http://www.mynapa.com/Content/docs/NAPABrochure\\_v4\\_3\\_EN\\_low.pdf](http://www.mynapa.com/Content/docs/NAPABrochure_v4_3_EN_low.pdf)

## **ANEXO 1**

**Tema:** “Estrategia comercial para mejorar la administración de inventarios y el servicio al cliente en Bosch Car Service”

### **Objetivo de Investigación de Mercado:**

Determinar el nivel de conocimiento técnico y de servicio por parte de los empleados como el cajero, los mecánicos y el supervisor de pista. Así mismo determinar el conocimiento que tiene el cliente sobre las estrategias comerciales que brinda BCS y la opinión que tienen sobre el conocimiento que tienen los empleados sobre los productos que ofrecen.

Este objetivo se logrará a través de herramientas cualitativas como el cliente misterioso y la entrevista. La entrevista dirigida a los clientes apoyará a identificar la calidad de servicio que se ofrece y el cliente misterioso apoyará a evaluar el conocimiento que tienen los vendedores acerca de sus productos y servicios e identificar si existen fallas en este. Y el cliente misterioso a otros centros de servicio apoyará a conocer que tienen los otros que no tiene BCS.

### **Preguntas Entrevista – Clientes**

#### **Entrevista a 21 Clientes**

- 1 ¿Qué centros de centros de servicio conoce?**
- 2 ¿Visitó otros centros de servicio previo a realizar su compra en BCS?**
  - a. Si- porque -
  - b. No
- 3 ¿Ha tenido alguna mala experiencia en algún centro de servicio**
  - a. Si- cuál-
  - b. No
- 4 ¿Por qué se decidió por BCS?**
  - a. Calidad del Servicio
  - b. No conoce otro centro de servicio
  - c. Ubicación

- d. Precios que ofrecen
- e. Promociones
- f. Descuentos
- g. Prontitud en entrega de vehículo
- h. Otras opción\_\_\_\_\_

**4 Si seleccione a en la pregunta 2, ¿Cuál fue esta mala experiencia?**

**5 ¿Conoce que servicios ofrece Bosch?**

- a. Si
- b. No,

**6 ¿Cuando llegó, se enteró de más productos y servicios que ofrece BCS?**

- a. Si
- b. No

**7 ¿De qué nuevo servicio se enteró?**

Totalmente en desacuerdo **En desacuerdo** Ni de acuerdo ni en desacuerdo  
**De acuerdo** Totalmente de acuerdo

**8 Las instalaciones son agradables.**

**9 La sala de espera es confortable.**

**10 El inodoro está limpio e higiénico.**

**11 Hay parqueos disponibles en BCS.**

**12 Hay suficiente iluminación en el local.**

**13 ¿Considera que existe otro centro de servicio que tenga mejores instalaciones que BCS?**

- a. Si
- b. No

**14 Si su respuesta fue si, ¿por qué?**

**15 ¿Encontró lo que buscaba?**

- a. Si
- b. No

**16 Si no encontró lo que buscaba, ¿pagó algún otro repuesto o servicio?**

Totalmente en desacuerdo **En desacuerdo** Ni de acuerdo ni en desacuerdo  
**De acuerdo** Totalmente de acuerdo

**Atención del Asesor**

**17 Le hizo sentir bienvenido al lugar.**

**18 Abordaron con preguntas su necesidad.**

**19 Mostró conocimiento de la necesidad expuesta.**

**20 Mostró confianza al brindar una respuesta a su necesidad.**

**21 El personal está lo suficientemente capacitado para atender.**

- 22 Le ofrecieron más de lo que buscaba.
- 23 Lo que le ofrecieron era lo que necesitaba.
- 24 El personal atendiendo necesita mejorar en la manera en que trata al cliente.
- 25 El personal necesita ser capacitado.
- 26 Le ofrecieron algún tipo de promoción
  - a. Si
  - b. No
- 27 ¿Qué le ofrecieron?
  - a. Extra financiamiento con Ficohsa
  - b. Descuentos por en ciertos productos por pagar con Ficohsa

Totalmente en desacuerdo **En desacuerdo** Ni de acuerdo ni en desacuerdo  
**De acuerdo** Totalmente de acuerdo

- 28 Los demás centros de servicios tienen mejores mas promociones que BCS
- 29 ¿El precio de los repuestos son similares a los que se ofrecen en establecimientos similares?  
 Atención del Mecánico
- 30 Los mecánicos le atendieron de forma similar que los asesores
- 31 La vestimenta de los mecánicos le parece adecuada.  
 Tiempo de Atención
- 0-3 mins. **4-7 mins.** 8-11 mins. **12-14 mins.** 15-∞ mins.
- 32 Tiempo en que es atendido
- 33 Tiempo de espera
- Recomendaciones (¿? Abiertas)
- 34 ¿Qué cosas considera que el asesor necesita mejorar?
- 35 ¿Existe algo del servicio o de BCS como tal que no le guste o que piensa debería de mejorar?
- 36 ¿Siendo la experiencia positiva, cuales son las razones por las cuales usted regresaría?
- 37 ¿Siendo una experiencia negativa, que factores causaron que esta fuera negativa?
- 38 ¿Regresaría por las razones planteadas anteriormente?
  - a. Si
  - b. No
- 39 ¿Qué podría hacer BCS para recuperarlo como cliente?
- 40 Genero
  - Masculino
  - Femenino

**41 Edad**

20-25

26-30

31-40

Mayor de 41

**Bosquejo de Guía - Entrevista**

1. ¿Qué otros centros de servicio conoce?
  - a. ¿Visitó otros centros de servicio previo a realizar su compra en BCS?
  - b. ¿Por qué se decidió por BCS?
    - i. ¿Tuvo alguna experiencia negativa en otro lugar?
  - c. ¿Considera a BCS como su mejor alternativa?
    - i. ¿Qué considera que lo hace o no su primera alternativa?
    - ii. ¿Existe algo del servicio o de BCS como tal que no le guste o que piensa debería de mejorar?
2. ¿Conoce qué servicios ofrece BCS?
  - a. ¿Cuando llegó, se enteró de más productos y servicios que ofrece BCS?
  - b. ¿Conoce de los servicios que ofrecen otros centros de servicio?
    - i. ¿Ha tenido alguna mala experiencia al ir por servicios o repuestos a otros BCS?
3. ¿Visita otros lugares para recibir otros servicios de mecánica?
  - a. Si- ¿Por qué?
  - b. ¿qué otros servicios busca?
4. ¿Qué le parece las instalaciones de BCS?
  - a. ¿Considera que es un lugar agradable?
  - b. ¿Considera que existe otro centro de servicio que tenga mejores instalaciones que BCS, porque?
5. ¿Encontró lo que buscaba?
  - a. Si no encontró lo que buscaba, ¿pagó algún otro repuesto o servicio?
6. ¿Cómo le atendió el asesor?
  - a. ¿Le hizo sentir bienvenido al lugar?
  - b. ¿Le abordó con preguntas acerca de su necesidad?
  - c. ¿Mostraba conocimiento de la necesidad que le expuso?
    - i. ¿El asesor mostró confianza al darle una respuesta?
    - ii. ¿Diría que el personal está capacitado para atender clientes?

- iii. ¿Qué cosas considera que el asesor necesita mejorar?
- d. ¿Le ofrecieron más de lo que andaba buscando?
  - i. ¿Considera que, lo que le ofrecieron es algo que usted realmente necesita?

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Le hizo sentir bienvenido al lugar.					
Abordaron con preguntas su necesidad.					
Mostraron conocimiento de la necesidad expuesta.					
Confianza al brindar una respuesta.					
El personal está lo suficientemente capacitado para atender.					
Le ofrecieron más de lo que buscaba.					
Lo que le ofrecieron le era realmente útil.					
El personal atendiendo necesita mejorar en la manera en que trata al cliente.					
El personal necesita ser capacitado.					

7. ¿Cómo califica al mecánico que lo atendió?

- a. ¿Los mecánicos le atienden de forma similar que los asesores?
- b. ¿Cómo era la apariencia de su vestimenta?

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Los mecánicos le atendieron de forma similar que los asesores					
La vestimenta de los mecánicos le parece adecuada.					

8. ¿Cómo califica el tiempo de atención?

	0-3 mins.	4-7 mins.	8-11 mins.	12-14 mins.	15-∞ mins.
Tiempo en que es atendido					
Tiempo de espera					

9. ¿El precio que pagó es similar a lo que ha comprado antes?

10. ¿Conoce las promociones?

- a. ¿Le ofrecieron algún tipo de promoción?
- b. ¿Qué le ofrecieron?

- c. ¿Los demás centros de servicios tienen mejores más promociones que BCS, cuáles son?
11. ¿Qué recomendaciones le daría a BCS?
- a. ¿Siendo la experiencia positiva, cuales son las razones por las cuales usted regresaría?
  - b. ¿Siendo una experiencia negativa, que factores causaron que esta fuera negativa?
    - i. ¿No regresaría por tales razones?
    - ii. ¿Qué podría hacer BCS para recuperarlo como cliente?

### **Preguntas– Cliente Misterioso**

#### **Temas que evaluará:**

1. Apariencia de las instalaciones.
2. El servicio al cliente.
  - a. Saludo.
  - b. Tiempo de atención.
  - c. Tiempo de duración del trabajo.
  - d. Si ofrecen más de lo requerido.
  - e. Mensajes de despedida.
3. Conocimiento del empleado sobre los productos y servicios ofrecidos.
  - a. Si se realiza un diagnóstico.
  - b. Se hace una explicación sobre las fallas encontradas.
  - c. Se asesora y propone soluciones.
4. Si se ofrecen las promociones disponibles.
5. Satisfacción de la necesidad.
  - a. Se le hizo una cotización en base al diagnóstico.

## Ficha Cliente Misterioso

Lugar: \_\_\_\_\_

Día: \_\_\_\_\_

Hora: \_\_\_\_\_

Cantidad de Clientes Esperando: \_\_\_\_\_

Cantidad de Personal Atendiendo: \_\_\_\_\_

### FICHA CLIENTE MISTERIOSO

		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
		1	2	3	4	5
<b>INSTALACIONES</b>						
1	Las instalaciones son agradables.					
2	La sala de espera es confortable.					
3	El inodoro está limpio e higiénico.					
4	Hay parqueos disponibles en BCS.					
5	Hay suficiente iluminación en el local.					
<b>SERVICIO DEL ASESOR</b>						
1	Le da la bienvenida.					
2	Se presentó con usted.					
3	Se pone a su disposición.					
4	Le consulta sobre su necesidad.					
5	Ofrece alternativas u opciones para satisfacer su necesidad.					
6	Le explico en detalle cada una de estas alternativas u opciones.					
7	La recomendación es la más adecuada en base a su necesidad.					
8	Tuvo fluidez para llevarlo a tomar una decisión.					
9	Le agradece y lo invita a regresar nuevamente.					
<b>CONOCIMIENTO DEL ASESOR</b>						
1	Muestra comprensión de la necesidad expuesta.					
2	Realiza un diagnóstico del vehículo.					
3	Usa un checklist para hacer la cotización.					
4	Explica los ítems de la cotización.					

5	Le explica cuales repuestos necesita para la reparación.					
6	La reparación se hace basada en el diagnóstico.					
<b>SATISFACCIÓN</b>						
1	El asesor muestra una actitud activa para servirle.					
2	Los asesores muestran profesionalismo al atenderle.					
3	El asesor es enfático en proveerle una solución.					
4	El asesor le agradece por su visita.					

	0-3 mins.	4-7 mins.	8-11 mins.	12-14 mins.	15-∞ mins.
Tiempo en que es atendido					
Tiempo de espera					

**OBSERVACIONES ADICIONALES:**

(Productos Extras Ofrecidos, etc.)

## ANEXO 2

### Fotografías del Local



## BOSCH CAR SERVICE



### PROMOCION 5000KM ,VEHICULOS GASOLINA 4 CILINDRO

CAMBIO DE ACEITE (4/4)

CAMBIO DE FILTRO DE ACEITE

CAMBIO DEL COOLANT DE MOTOR 1 GALON

REVISION DEL SISTEMA DE FRENOS

REVISION DEL SISTEMA DE SUSPENSION

REVISION DEL SISTEMA DE DIRECCION

REVISION DEL SISTEMA DE ENFRIAMIENTO

REVISION DEL SISTEMA DE LUCES

AJUSTE DE BANDAS DE MOTOR

CALIBRACION DEL AIRE DE LAS RUEDAS

REVISION DEL SISTEMA DE CARGA (BATERIA)

A TAN SOLO **LPS 999.00** IMPUESTO INCLUIDO

PARA VEHICULOS DIESEL DESDE L1,600.00

LAVADO DE CARROCERIA GRATIS

**APLICAN RESTRICCIONES**

## PROMOCION DE AFINAMIENTO TOTAL

VEHICULOS GASOLINA DESDE LPS. 2,000.00

VEHICULOS DIESEL DESDE LPS. 3,000.00

- CAMBIO DE ACEITE VALVOLINE Y FILTRO
- REEMPLAZO DE BUJIAS (4)
- REEMPLAZO DE FILTRO DE AIRE
- REEMPLAZO FILTRO DE COMBUSTIBLE ( SI NO ES SUMERGIBLE)
- REVISION DEL SISTEMA DE FRENOS
- REVISION DEL SISTEMA DE DIRECCION Y SUSPENSION
- REVISION DEL SISTEMA DE ESCAPE
- REVISION DE NIVELES DE MOTOR Y TRANSMISION
- REVISION DEL RADIADOR
- REVISION Y LIMPIEZA DE LA BATERIA
- REVISION DE VIAS, LUCES DE CORTESIA STOPS
- AJUSTE DE BANDAS
- CALIBRACION DEL AIRE DE LAS RUEDAS
- RESOCADO DE CARROCERIA
- ENGRASE DE PUERTAS Y COMPUERTAS
- ALINEAMIENTO DE LUCES
- LAVADO DE CARROCERIA

RESTRICCIONES APLICAN

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: LISTADO DE PROVEEDORES.....	7
TABLA 2 MATRIZ METODOLÓGICA .....	39
TABLA 3 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	41
TABLA 4: COMPARATIVO POR INDICADOR DE EVALUACIÓN DE CLIENTE MISTERIOSO.....	69
TABLA 5: ANÁLISIS FODA.....	72
TABLA 6: VERIFICACIÓN DE LA CONCORDANCIA DEL DOCUMENTO CON EL PLAN DE ACCIÓN.....	78
TABLA 7: CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN DE PUNTOS DE PLAN DE ACCIÓN .....	94
TABLA 8: PRESUPUESTO DE DIPLOMADO EN SERVICIO AL CLIENTE Y DE MEJORAS EN LA SALA DE ESPERA.....	95

## ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: ORGANIGRAMA BCS.....	8
FIGURA 2 DESGLOSE DE LOS COSTES LOGÍSTICOS INVOLUCRADOS. ....	13
FIGURA 3 FÓRMULA PARA CALCULAR ÍNDICE DE ROTACIÓN DE INVENTARIOS. .....	34
FIGURA 4 RAZONES DE LIQUIDEZ. ....	34
FIGURA 5 DIAGRAMA DE LAS VARIABLES.....	40
FIGURA 6 PROCEDIMIENTO CLIENTE MISTERIOSO.....	49
FIGURA 7 PROCEDIMIENTO GRUPO FOCAL.....	49
FIGURA 8: PROCESO PARA CAPACITAR A ASESORES Y MECÁNICOS SOBRE INVENTARIO OBSOLETO.....	84
FIGURA 9: PROCESO PARA DIPLOMADO EN SERVICIO AL CLIENTE. ....	85
FIGURA 10: PROCESO PARA MEJORAS EN PUNTOS DE CONTACTO.....	86
FIGURA 11 PROCESO PARA MEJORAR LA GESTIÓN DE COMPRA.....	87

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

GRÁFICA 1 VALORES DE INVENTARIO OBSOLETO POR NIVEL DE LLAMADAS DE INVENTARIO. ....	9
GRÁFICA 2 REPORTE DE INVENTARIO POR NIVELES. ....	16
GRÁFICA 3 ANÁLISIS PARA DETERMINAR NIVEL DE SERVICIO DE INVENTARIOS. ....	20
GRÁFICA 4 CLASIFICACIÓN ABC DE INVENTARIO.....	21
GRÁFICA 5 ILUSTRATIVO DEL PUNTO DE REORDEN (R) .....	22
GRÁFICA 6: GRÁFICO DE COSTO ANUAL POR MANTENIMIENTO DE INVENTARIO, GRÁFICOS DE COSTO ANUAL POR HACER PEDIDOS Y COSTO ANUAL TOTAL.....	23
GRÁFICA 7: GRÁFICO ILUSTRATIVO DE CONCEPTO DE LOTE ECONÓMICO DE PEDIDO, CANTIDAD ÓPTIMA AL COSTO MÁS BAJO. ....	24
GRÁFICA 8: PATRONES DE DEMANDA.....	25
GRÁFICA 9: CANTIDAD DE PERSONA QUE REGRESARÍAN.....	61
GRÁFICA 10: GÉNERO DE PERSONAS ENTREVISTADAS. ....	61
GRÁFICA 11: RANGO DE EDAD DE PERSONAS ENTREVISTADAS. ....	62
GRÁFICA 12: COMPARATIVO DE CLIENTE MISTERIOSO POR INDICADOR EVALUADO.....	70
GRÁFICA 13: PROCESO PARA MEJORAR EL SOPORTE DEL PRODUCTO.....	88
GRÁFICA 14: PROCESO PARA CREACIÓN DE POLÍTICA DE PROVEEDORES.....	88
GRÁFICA 15: PROCESO PARA CREACIÓN DE POLÍTICA DE INVENTARIOS.....	89
GRÁFICA 16: ANÁLISIS ABC/XYZ .....	90
GRÁFICA 17: PRONÓSTICO DE SUAVIZAMIENTO EXPONENCIAL SIMPLE. ....	90
GRÁFICA 18: CÁLCULO DEL PUNTO DE REORDEN. ....	91