



UNIVERSIDAD  
DE PIURA

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**Experiencia del cliente y su impacto en la fidelización.  
Caso: concesionario de vehículos de lujo en Lima**

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título de  
Licenciado en Administración de Empresas

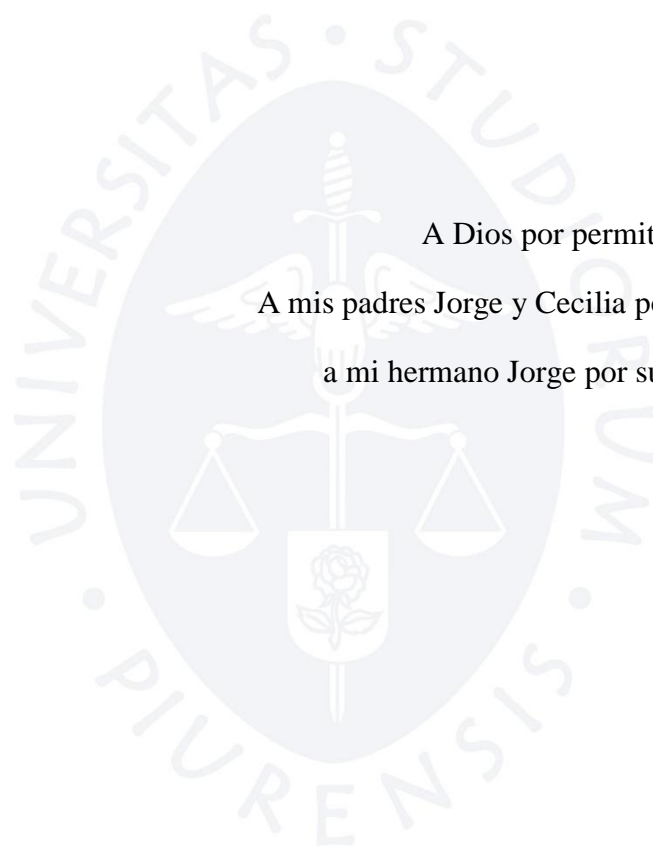
**Carolina Beatriz Miranda Rojas**

**Revisor:**

**Dr. Jaime Agustín Sánchez Ortega**

**Lima, marzo de 2019**





A Dios por permitirme llegar hasta aquí.

A mis padres Jorge y Cecilia por ser mi motivación y  
a mi hermano Jorge por su apoyo incondicional.



# **Experiencia del cliente y su impacto en la fidelización.**

## **Caso: concesionario de vehículos de lujo en Lima**

### **Customer experience and its impact on loyalty.**

#### **Case: Luxury vehicle dealer in Lima**

**Carolina Beatriz Miranda Rojas**

Correo electrónico: carolinamirandar91@gmail.com

Área de conocimiento: Marketing

#### **Resumen**

La presente investigación tiene como objetivo general analizar la importancia de la experiencia del cliente y su impacto en la fidelización en un concesionario de vehículos de Lima. Este estudio está enfocado en un concesionario de vehículos del segmento Premium.

Método de paradigma naturalista con enfoque cualitativo, diseño no experimental de estudio de caso. La población está conformada por todos los trabajadores de los concesionarios de vehículos de lujo de Lima. Se tomó una muestra de 4 trabajadores de un concesionario ubicado en el distrito de Santiago de Surco. Se obtuvo como resultado que la gestión de la experiencia de clientes, tanto en el área de venta como en post venta, favorece en la mejora del nivel de fidelización de clientes.

Se concluye con esta investigación que la experiencia del cliente contribuye en la gestión de fidelización, asegurando clientes e ingresos futuros para el concesionario, así como potenciando la imagen de marca de la empresa.

**Palabras claves:** Vehículo automotor, consumidor, Marketing



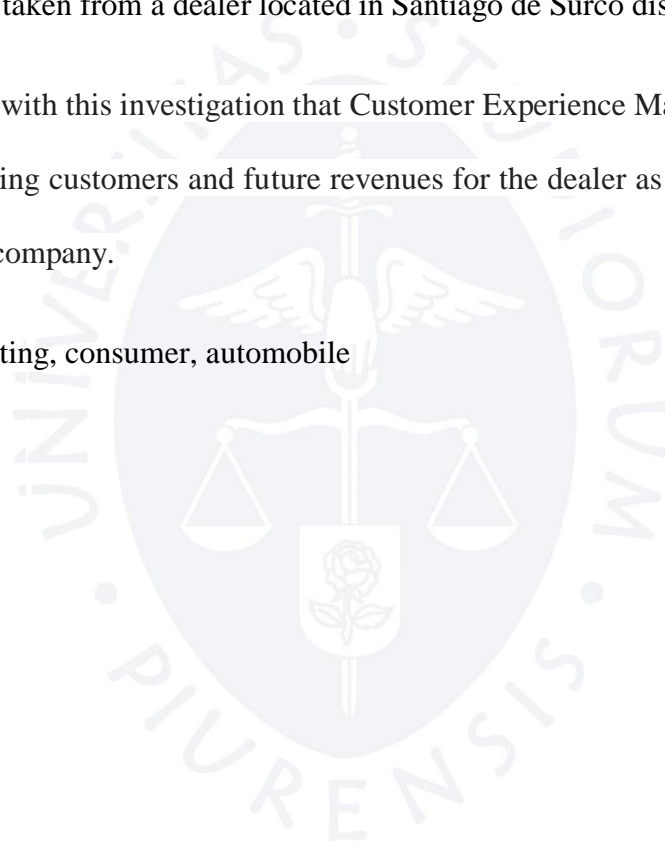
## **Abstrac.**

The main objective of this research is to analyze the importance of customer experience and its impact on customer loyalty in a car dealer in Lima. This study is focused on a car dealer from the premium segment.

Naturalist paradigm method with quality approach, non-experimental design of case of study. The population is constituted by all the employees of premium car dealers in Lima. A sample of 5 employees was taken from a dealer located in Santiago de Surco district.

It can be concluded with this investigation that Customer Experience Management contributes to the loyalty, ensuring customers and future revenues for the dealer as well as enhancing the brand image of the company.

**Key Words:** Marketing, consumer, automobile





## Tabla de contenido

I. Introducción .....	1
1.1. Descripción de la realidad problemática .....	1
1.2. Identificación y formulación del problema .....	4
1.3. Objetivos de la investigación .....	4
1.4. Justificación y viabilidad de la investigación .....	5
1.5. Marco teórico .....	5
1.6. Antecedentes de la investigación.....	6
1.7. Bases teóricas .....	9
II. Reporte de casos .....	19
2.1. Metodología .....	19
2.2. Experiencia empresarial .....	19
2.3. Resultados .....	21
III. Discusión .....	25
IV. Conclusiones .....	29
V. Bibliografía .....	31
VI. Apéndices.....	35



## Lista de tablas

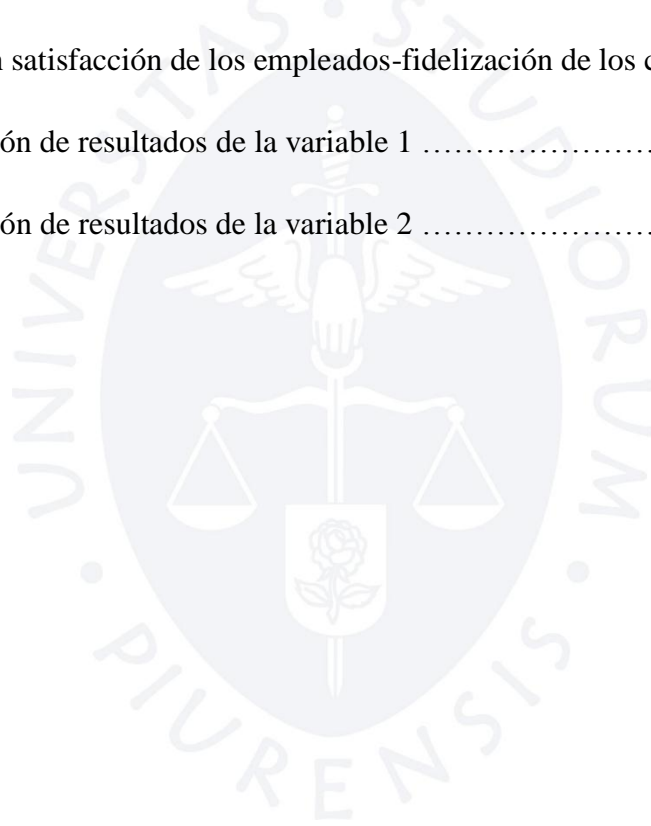
Tabla 1: Parque automotor nacional estimado por clase de vehículo: 2016 .....	2
---	---





## Lista de figuras

Figura 1: Cambios en el consumidor .....	3
Figura 2: Ejemplo de Customer Journey Map.....	10
Figura 3: Etapas del proceso de venta de un concesionario de vehículos .....	11
Figura 4: Etapas del proceso de servicio de un concesionario de vehículos .....	12
Figura 5: Etapas de un proceso comercial .....	13
Figura 6: Correlación satisfacción de los empleados-fidelización de los clientes .....	15
Figura 7: Triangulación de resultados de la variable 1 .....	21
Figura 8: Triangulación de resultados de la variable 2 .....	22





## **I. Introducción**

El mundo se está volviendo cada vez más competitivo, los productos y los servicios que ofrecen las empresas se pueden crear y reproducir con mucha rapidez. Los negocios están expuestos al cambio y ya no deben limitarse únicamente en generar ventas, sino en desarrollar estrategias que les permita diferenciarse y generar fidelidad.

El consumidor ha evolucionado gracias a la globalización y a la tecnología. Ahora exige y espera mucho más de una empresa porque se encuentra más informado. Valora las experiencias memorables y las relaciones personales, se ha convertido en el centro de atención y foco de estrategias para varias industrias.

La gestión de la experiencia del cliente se ha convertido en una ventaja competitiva para las empresas, pues el vínculo emocional generado entre la marca y el cliente representa las bases sólidas de una gestión de fidelización.

Esta necesidad de diferenciación y de gestionar relaciones con los clientes se hace presente en sectores con un alto nivel de competitividad, como el sector automotriz en nuestro país, el cual ha venido sufriendo cambios a lo largo del tiempo. La competencia se ha vuelto muy intensa en este sector, en especial en el segmento de lujo, donde las marcas concentran sus esfuerzos para impulsar la compra de vehículos a través de una serie de estrategias.

La presente investigación busca analizar la importancia de la experiencia del cliente y su impacto en la fidelización en un concesionario de vehículos de lujo en Lima.

### **1.1. Descripción de la realidad problemática**

Uno de los principales problemas de Lima es la congestión vehicular y la contaminación ambiental. El tráfico vehicular se da no solo por el tamaño del parque automotor sino por factores como la falta de una semaforización integrada, infraestructura vial y un plan de crecimiento urbano en Lima. Se calcula que en Lima Metropolitana existen 1'752.919 vehículos (ver tabla 1) lo cual representa casi el 66% del total del parque automotor peruano. (Posada, 2018)

**Tabla 1: Parque automotor nacional estimado por clase de vehículo: 2016**

Departamentos	CLASE DE VEHÍCULO									
	TOTAL	Automóvil	Station wagon	Camionetas			Ómnibus	Camión	Remolcador	Remolque Semirem.
				Pick-up	Rural	Panel				
<b>TOTAL</b>	2'661.719	1'167.041	403.193	283.479	365.316	43.387	80.119	213.155	43.604	62.425
Lima / Callao	1'752.919	807.529	284.251	163.793	236.502	31.006	50.441	116.601	29.520	33.276
La Libertad	190.073	77.440	21.459	25.037	18.382	1.372	7.105	21.208	4.548	13.522
Arequipa	187.929	89.335	14.236	21.353	27.142	1.989	5.099	16.853	4.804	7.118
Cusco	73.997	29.313	12.253	9.108	11.300	578	2.938	8.160	281	66
Lambayeque	68.261	30.741	5.908	9.192	9.418	1.034	1.348	8.088	572	1.960
Junín	67.049	22.296	12.308	8.749	9.715	295	2.139	9.231	881	1.435
Piura	55.060	23.771	4.922	10.378	7.915	400	1.280	5.503	518	373
Tacna	49.382	18.040	11.476	4.777	5.580	1.556	1.703	4.727	614	909
Puno	47.696	8.711	8.867	4.740	14.029	3.246	2.562	4.887	297	357
Áncash	33.542	14.484	5.472	4.009	5.555	235	940	2.415	199	233
Los demás	135.811	45.381	22.041	22.343	19.778	1.676	4.564	15.482	1.370	3.176

Fuente: “Aumento continuo del parque automotor, un problema que urge solucionar” (Cámara de Comercio de Lima, 2018)

Según un informe del Foro Económico Mundial (La Razón, 2018) Lima es la segunda ciudad con el aire más contaminado de América Latina. La calidad del aire encontrada en la ciudad contiene partículas muy peligrosas que podrían desarrollar enfermedades cardiovasculares o incluso cáncer (Organización Mundial de la Salud, 2018). Esto se debe por la antigüedad del parque automotor y la mala calidad de los combustibles. De acuerdo con el Gerente legal de la Asociación Automotriz del Perú, Tarazona (2019), la antigüedad promedio del parque automotor peruano es de 13.6 años. De aquí, la necesidad de impulsar medidas que promuevan la renovación del parque automotor.

El gobierno de turno, consciente de los altos niveles de contaminación, decretó una norma legislativa en mayo del 2018 (Decreto Supremo N° 094-2018-EF, 2018) la cual establecía los nuevos valores para el Impuesto Selectivo al Consumo (ISC) dirigido a aquellos productos que tienen mayor impacto en la salud y en el medio ambiente. Según esta norma, los vehículos nuevos a gasolina debían pagar un impuesto del 10%, mientras que los vehículos que utilicen diésel un impuesto del 20%. Uno de los objetivos era incentivar la renovación del parque automotor con vehículos menos contaminantes.

Sin embargo, esta medida causó un efecto negativo en el sector automotriz. La renovación del parque automotor se vio afectada ante el encarecimiento del precio de los vehículos, perjudicando así su crecimiento. De acuerdo con la Asociación Automotriz del Perú, la venta de vehículos livianos y pesados decreció 8% con respecto al 2017 (AAP, 2019), siendo diciembre el mes con la caída más fuerte de 29% en la venta de vehículos (AAP, 2019). Esta

situación obligó a las marcas del sector a desarrollar estrategias muy agresivas a fin de generar volumen y lograr sus objetivos.

El consumidor peruano también ha evolucionado y gran parte de este cambio se debe a la tecnología y al acceso de canales digitales (Álvarez, 2018). Siente que, con la tecnología y la oferta actual, no hay un diferencial y necesitan experimentar situaciones memorables al momento de comprar. La evolución del consumidor es una tendencia que se ha no solo a nivel local sino global, esto lo explica Chiesa (2009) quien asegura que, al cambiar la naturaleza de los negocios, también cambia el consumidor:

**Figura 1: Cambios en el consumidor**



Fuente: (Chiesa, Cambios en el consumidor, 2009)

El 69% de consumidores peruanos esperan que las marcas los sorprendan, ya no solo con productos nuevos, sino a través de experiencias (Ipsos, 2018). Si bien la tecnología es una gran ayuda para mantener contacto con los clientes, ellos valoran más la atención a través de personas pues esto los acerca más a la experiencia. Los clientes valoran los detalles, el trato personalizado, que la empresa sepa quiénes son.

Por otro lado, según el director de KPMG, Lasso (2017), la digitalización y la conectividad son temas que marcarán la agenda de los ejecutivos hasta el 2025. Además, la orientación al cliente y la orientación al servicio serán aún más fundamentales para el sector automotriz en la era de la digitalización. Las tendencias que se desarrollarán serán la evolución del mercado

(como desarrollo de vehículos híbridos) y la revolución con la llegada de los vehículos eléctricos. En este enfoque el cliente será el centro.

## **1.2. Identificación y formulación del problema**

Los argumentos expuestos nos llevan a plantear el siguiente problema general:

¿Cuál es la importancia de la experiencia del cliente y su impacto en el nivel de fidelización en un concesionario de vehículos de lujo de Lima Metropolitana, el año 2018?

Los problemas específicos planteados son los siguientes:

1. ¿Cuál es la importancia de la experiencia en el proceso de venta y su impacto en la lealtad del cliente de un concesionario de vehículos de lujo en Lima?
2. ¿Cuál es la importancia de la experiencia en el proceso de venta y su impacto en la satisfacción del cliente de un concesionario de vehículos de lujo en Lima?
3. ¿Cuál es la importancia de la experiencia en el proceso de post venta y su impacto en la lealtad del cliente en un concesionario de vehículos de lujo en Lima?
4. ¿Cuál es la importancia de la experiencia en el proceso de post venta y su impacto en la satisfacción del cliente de un concesionario de vehículos de lujo en Lima?

## **1.3. Objetivos de la investigación**

El objetivo general es analizar la experiencia de cliente y su impacto en el nivel de fidelización en un concesionario de vehículos de lujo de Lima Metropolitana.

Los objetivos específicos son:

1. Identificar la importancia de la experiencia en el proceso de venta y su impacto en la lealtad del cliente de un concesionario de vehículos de lujo en Lima.
2. Analizar la importancia de la experiencia en el proceso de venta y su impacto en la satisfacción del cliente de un concesionario de vehículo de lujo en Lima.
3. Analizar los impactos de la experiencia en el proceso de post venta en la lealtad del cliente de un concesionario de vehículos de lujo en Lima.

4. Evaluar los impactos de la experiencia en el proceso de post venta en la satisfacción del cliente de un concesionario de vehículos de lujo en Lima.

#### **1.4. Justificación y viabilidad de la investigación**

Según Hernández, Fernández & Baptista (2010) la justificación consiste en determinar cuáles son las razones que llevan a realizar el estudio, ya sea una investigación de tipo cuantitativa o cualitativa. Sostiene que existen 5 criterios para justificar una investigación:

- Conveniencia: ¿para qué sirve la investigación?
- Relevancia social: ¿cuál es su trascendencia para la sociedad?
- Implicaciones prácticas: ¿resuelve algún problema real?
- Valor teórico: ¿el resultado obtenido permitirá desarrollar o apoyar alguna teoría?
- Utilidad metodológica: ¿la investigación contribuye a la definición de un concepto, variable o relación entre variables?

El estudio tiene una implicancia práctica pues en un sector donde existe alta competitividad y guerra de precios los concesionarios deben desarrollar estrategias comerciales que les permita lograr una diferenciación que no esté basada en precio. La justificación de relevancia social está en la reactivación de las ventas a través de una estrategia de marketing, que promueve la renovación del parque automotor, el cual es responsable del 70% de la contaminación ambiental en nuestra ciudad (ONG Aire Limpio, 2017).

En cuanto a la viabilidad, Hernández, Fernández & Baptista (2010) indica que es necesario determinar cuáles son los recursos financieros, humanos y materiales que nos permitirán llevar a cabo la investigación. Para esta investigación, sí es viable llevar a cabo el estudio pues se cuenta con acceso a un concesionario de vehículos de lujo, lo cual permitirá recopilar datos necesarios a través de entrevistas a profundidad. Asimismo, se cuenta con teorías de estudios realizados previamente por otros autores, los cuales serán utilizados para complementar la información obtenida.

#### **1.5. Marco teórico**

El presente marco teórico ha sido elaborado bajo el método de “mapeo”. Según Hernández, Fernández & Baptista (2010) este método consiste en elaborar un mapa conceptual, hacer una

revisión de la literatura y finalmente desarrollar del marco teórico. En este caso, la revisión de la literatura, consistió en explorar investigaciones de otros autores, definiciones e instrumentos que midieran los resultados cualitativos relacionados al tema. Las palabras claves de búsqueda fueron las siguientes:

- Experiencia de cliente: variable 1 del estudio.
- Fidelización: variable 2 del estudio.
- Definiciones: Indispensable indicar definiciones de los conceptos.
- Dimensiones: Se incluyen factores y dimensiones que componen ambas variables.
- Reporte de caso: Basado en la experiencia empresarial y relacionada al tema de investigación.
- Instrumento: Analizar los resultados de tipo cualitativo.

#### **1.6. Antecedentes de la investigación**

Beatriz & Pérez (2018) realizaron una investigación para optar por sus grados de Licenciadas en la Pontificia Universidad Católica del Perú, la cual tenía como objetivo describir la estrategia de Marketing relacional en la fidelización de clientes y reconocer cuáles eran las oportunidades de mejora en el área de post venta de una empresa del sector automotriz DERCO. Las autoras señalan la importancia de que las empresas deban enfocar sus estrategias en el cliente que les permita generar un vínculo fuerte entre la marca y el cliente y que les permita conseguir una fidelización, esto debido a que el sector automotriz se ha vuelto muy competitivo. De acuerdo a esta investigación los factores que han contribuido con el surgimiento del marketing relacional son: aumento de la competencia y los nuevos modelos de negocio, la evolución del consumidor, la necesidad de diferenciación por parte de las empresas (a través de un conocimiento preciso de las necesidades del cliente) y el interés de los consumidores por interactuar con los medios digitales como redes sociales (principal canal). Las herramientas empleadas para la recolección de datos fueron una encuesta y una entrevista a profundidad aplicada a puestos importantes de DERCO (gerente, sub gerente, supervisores, analistas y usuarios). Finalmente, para este caso en particular de la empresa DERCO, las autoras concluyen con una serie de recomendaciones basadas en la mejora de la comunicación asesor-cliente, cumplir con los tiempos de entrega del vehículo, mejora en la administración de la base de datos de los clientes y seguimiento a sus clientes luego de realizado el servicio.

Parra (2016) realizó una investigación para optar por su grado de Licenciado en la Pontificia Universidad Católica del Perú, la cual tenía como objetivo explorar en qué medida las mejoras en el servicio post venta de un concesionario de vehículos en Lima podría generar fidelidad hacia el concesionario. El autor realizó un estudio de caso de los concesionarios de autos: Derco y Motormundo. Se utilizó una entrevista semiestructurada realizada a puestos gerenciales de las áreas de post venta, marketing y atención al cliente, entrevistas a clientes y a potenciales clientes. El autor concluye en su investigación que el atributo que más valoran los clientes en una marca es la confiabilidad y, en cuanto al servicio post venta, lo que más aprecian es el cumplimiento de los plazos y garantías. En segundo lugar, valoran la disponibilidad de repuestos y por último un trato cordial por parte de los colaboradores. Concluye, además, en cuanto a la relación satisfacción-fidelización, que un cliente satisfecho no garantiza su fidelización. La satisfacción por sí sola no es suficiente, el servicio post venta debe superar las expectativas del cliente para que finalmente este quede contento y recomiende el servicio. Finalmente, el autor recomienda mejorar la experiencia del cliente y mejorar la eficiencia del servicio post venta.

Donnelly (2009) en su investigación como requisito para su Maestría en el Instituto de Tecnología de Waterford (Irlanda), tenía como objetivo analizar la relación entre la experiencia del cliente y la lealtad del cliente enfocado en una empresa de turismo. De acuerdo con su investigación, la experiencia del cliente es definida como la fusión de tributos tangibles (sensoriales) e intangibles (simbólicos) producidos por el consumidor y la empresa para crear un evento placentero, significativo y memorable. La experiencia del cliente involucra una serie de elementos complejos que afectan y moldean las percepciones de manera subjetiva del cliente y sus actitudes. Además, la autora menciona 5 dimensiones de la experiencia del cliente: novedad, aprendizaje, relevancia personal, sorpresa y compromiso. Las herramientas utilizadas fueron encuestas y entrevistas a profundidad. Los hallazgos fueron que la experiencia del cliente está totalmente relacionada con la lealtad del cliente y que tanto el valor como la calidad son factores importantes en esta relación. Finalmente, la autora concluye que las claves de la experiencia (funcional, mecánica y humanitaria) son determinantes en la construcción de la lealtad del cliente. El desempeño funcional hace referencia a la calidad técnica y la funcionalidad del producto o servicio, el propósito es mejorar el desempeño y la confianza del cliente en relación a estos. Las claves funcionales no son suficientes por sí solas para superar las expectativas de los clientes. El desempeño mecánico se refiere al entorno o ambiente donde se produce el servicio, donde interactúa el cliente con el vendedor y donde existen productos

intangibles que participan en esa comunicación, como las instalaciones, equipos, olores, iluminación, sonido, y cualquier otro aspecto que pueda enviar algún mensaje al cliente. Finalmente, las pistas mecánicas impactan en gran medida en el estado de ánimo o emociones del cliente. Por lo general, los clientes experimentan primero las pistas mecánicas antes de las funcionales o las humanitarias. El desempeño humanitario está relacionado básicamente con la función de los colaboradores de la empresa, en sus acciones, la manera cómo se expresan, su tono de voz, el lenguaje corporal, su apariencia física, etc. Ellos representan la interacción humana y, por tanto, la calidad de esta interacción influye en la manera en que el cliente juzga a la empresa. El desempeño de los colaboradores contribuye a crear lazos entre ellos mismos y a su vez permite contribuir en el logro de la experiencia al cliente de manera exitosa.

Pérez (2016) en su investigación para optar por el grado de doctor en la Universidad de Zaragoza (España), tenía como objetivo analizar la influencia de los factores sociales en la experiencia del cliente en un centro comercial. Según refiere el autor, los comercios minoristas actualmente enfrentan grandes desafíos ante el aumento de la competencia, la baja en las ventas y los nuevos canales de distribución. Por ello, la experiencia del cliente es gestionada por diversas empresas como ventaja competitiva, que les permita alcanzar un mayor nivel de diferenciación, aumentar la lealtad de sus clientes y mejorar la rentabilidad de los negocios. El autor define la experiencia del cliente como la respuesta subjetiva que tiene el cliente ante los estímulos recibidos por la empresa, los productos o los servicios. Además, sugiere la inclusión del estrés como factor que influye de manera negativa sobre el comportamiento del cliente. La investigación fue de tipo cuantitativa y se utilizó un cuestionario, el cual se aplicó a 1,177 clientes de un centro comercial ubicado en Zaragoza (España). El autor concluye que el estrés es un elemento importante que disminuye notablemente la satisfacción del cliente, pues no les permite percibir que sus objetivos en cuanto al producto o al servicio recibido se hayan alcanzado, perjudicando así su respuesta afectiva. Concluye también que los factores sociales tienen un efecto directo en la experiencia del cliente. Por ejemplo, la densidad social (cantidad de personas) en un mismo establecimiento podría abrumar al cliente, generándole estrés e impactando negativamente en su evaluación cognitiva. El autor sugiere que las empresas incluyan los factores sociales como parte de su estrategia y así poder mejorar la respuesta afectiva de sus clientes. Se deberían crear espacios abiertos y luminosos en los establecimientos evitando así la acumulación de personas, ya que esto genera estrés y empeora la percepción del cliente. Asimismo, el autor propone que las empresas deben capacitar a sus colaboradores tanto

en competencias funcionales como sociales ya que de ellos depende la calidad de la interacción con los clientes.

Droguett (2012) realizó esta investigación para optar por su título de Licenciado en la Universidad de Chile, la cual tenía como objetivo identificar cuáles eran las principales causas de insatisfacción en el servicio en una empresa de la industria automotriz, tanto en ventas como en post venta. La herramienta utilizada fue una encuesta de satisfacción. El autor concluye en su investigación que tanto el proceso de ventas como el de post venta deben ser muy bien cuidados, ya que ambos afectan la percepción global que el cliente tenga sobre la marca. Además, agrega que el proceso de venta es un servicio que mezcla cualidades de búsqueda con cualidades de experiencia, mientras que el servicio post venta se trata de un servicio con cualidades de credibilidad. Otro punto importante es que en el servicio de post venta del vehículo es donde se determina si la relación entre el cliente y la marca perdurará en el tiempo. Inclusive una experiencia es satisfactoria en la post venta podría “perdonar” alguna mala experiencia que haya ocurrido en el proceso de ventas. Determina, además, que la satisfacción de cada proceso está a cargo de distintas personas: en ventas, el principal responsable de la experiencia del servicio es el asesor comercial, pues es quien debe identificar y cubrir las necesidades del cliente. Mientras que, en el proceso de post venta, el asesor de servicio no es el principal responsable del nivel de satisfacción pues este depende del resultado de los trabajos realizados a cargo de los técnicos mecánicos y/o personal de taller. El asesor de servicio es importante durante el proceso, pues es quien finalmente brinda la información al cliente y mantiene permanente contacto con él, lo cual permite construir la credibilidad del concesionario.

### **1.7. Bases teóricas**

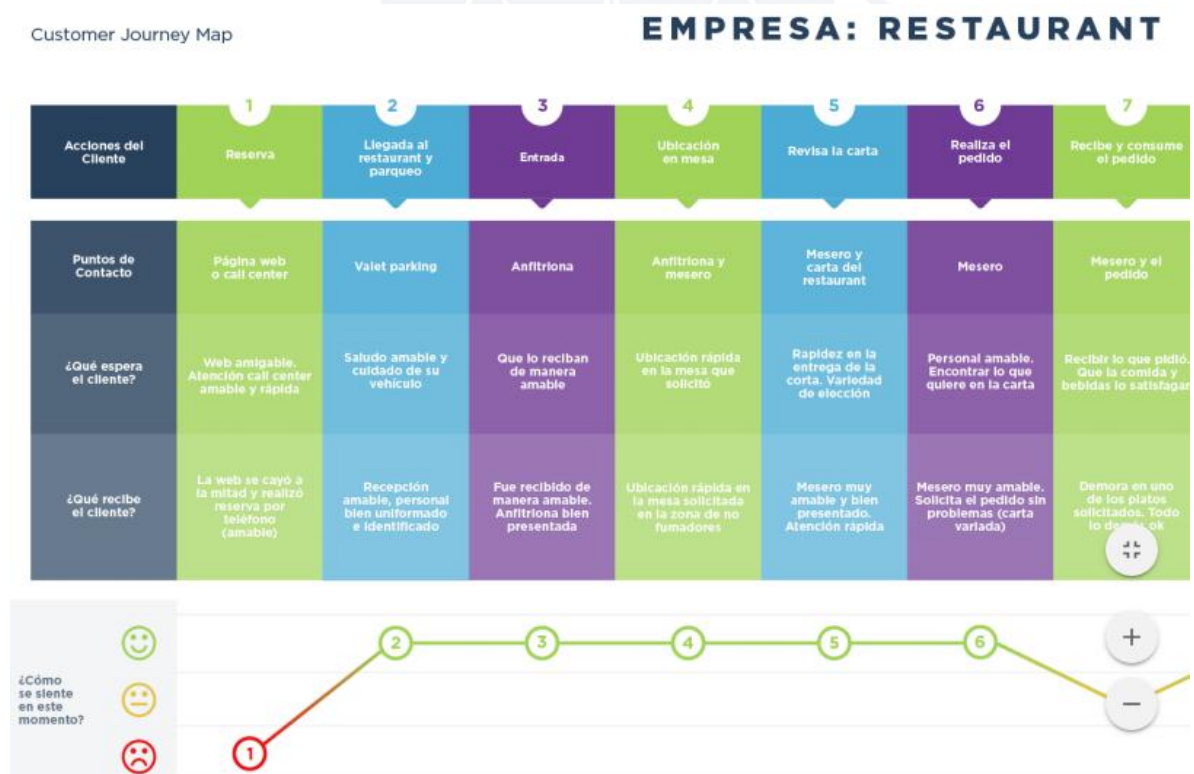
#### Variable 1: Experiencia del cliente

La autora Alfaro (2010) define la experiencia del cliente como una estrategia que consiste en generar experiencias en el entorno del producto con el fin de crear un vínculo emocional entre la marca y el cliente. La falta de diferenciación en los comercios ha llevado a los profesionales a replantear nuevos modelos de negocio, ya que cada vez existe más competencia y todo avanza muy rápido. Esta estrategia funciona mejor en sectores donde el nivel de competitividad y guerra de precios es significativo. Para la autora, crear experiencias de manera apropiada impacta en las ventas, crea clientes comprometidos y le permite a la empresa generar nuevas formas de ingresos. Generar emociones es un factor muy importante sobre todo para este tipo

de negocio. Los clientes son poco racionales. Más del 75% de las decisiones de compra se toman con el cerebro emocional.

Por otro lado, el autor Alcaide (2015), experto en temas de Marketing Relacional y Customer Experience, indica que el objetivo de la gestión de la experiencia del cliente es conseguir que todo contacto que tenga el cliente con la empresa sea un evento memorable que le genere el deseo de volver en un futuro y además prefiera comentarlo a su círculo más cercano. Asimismo, el autor peruano Fernández de Paredes (2018), se refiere a la experiencia del cliente como una de las formas más sólidas y consistentes que puede utilizar una empresa para diferenciarse, generar una ventaja competitiva y aumentar los ingresos de la empresa. Considera que la gestión de la experiencia consiste en monitorear y cuidar cada interacción entre la empresa y el cliente, podría ser por medio de la atención por Call center, una visita a la página web, etc. Además, el autor menciona la importancia de herramientas como el Customer journey map, la cual permite registrar paso a paso la visita que realiza el cliente por la empresa al momento de adquirir un producto o servicio. Permite entender la experiencia desde el lado del cliente, de cómo la percibe. Se puede observar un ejemplo de esta herramienta aplicado a un restaurante:

Figura 2: Ejemplo de Customer Journey Map



Fuente: (Fernández de Paredes, Construyendo xperiencias, 2018)

Uno de los principales impactos de una gestión de la experiencia de cliente es el impacto en la imagen de la marca, el cual puede ser positivo o negativo. Según el autor Alcaide (2015) la mayoría de personas suele compartir sus experiencias con amigos, familiares, compañeros de trabajo, etc. y los testimonios de estas personas recomendando o no un producto o servicio son más creíbles que las propias comunicaciones formales de la empresa. Una experiencia negativa puede ser devastadora para la imagen de la marca, pues el efecto del boca-a-boca se expande mucho más rápido que cuando la experiencia ha sido buena. Además, con el acceso a las redes sociales el alcance es mucho mayor. El autor Góonzales de La-Hoz (2015), considera que la disrupcion digital es muy positiva para empresas orientadas en el cliente. Según indica, la tecnología y el Big Data favorece la experiencia de los clientes pues se han vuelto móviles y exigentes las 24 horas, por tanto esto le permite poder contactar a la empresa cuando, donde y como necesite hacerlo.

Como parte de la gestión de mantener contacto y relaciones con los clientes, las redes sociales son imprescindibles para mantener un contacto directo y permanente con los clientes, así como para reforzar la imagen de marca y atraer posibles clientes. El internet ha permitido mayor inmediatez en la comunicación entre la marca y el cliente. Por otro lado, la digitalización también es un factor fundamental que complementa esta experiencia. Gracias a la tecnología, la empresa puede tener al alcance de sus manos información valiosa de sus clientes actuales, clientes potenciales, incluso de la competencia lo cual les permitirá tomar decisiones que les brinde mejores resultados. La tecnología pone al alcance del cliente toda la información necesaria e incluso referencias, que finalmente influyen en la experiencia que percibe el cliente.

### **El proceso de venta de un vehículo**

Para poder abordar el tema relacionado a experiencia de cliente y fidelización, es necesario identificar los pasos que comprenden el proceso de venta y de post venta de un vehículo nuevo en un concesionario. Se empieza detallando el proceso regular de venta:

**Figura 3: Etapas del proceso de venta en un concesionario de vehículos**



Elaboración propia

El cliente llega al salón de ventas y es atendido por un asesor quien se presenta, realiza una detección de necesidades del cliente para identificar qué vehículo es el indicado para él. En la mayoría de casos, el cliente ya viene informado. Le muestran el vehículo, las especificaciones técnicas, se le invita a realizar una prueba de manejo. En la etapa de la negociación se verifica el stock disponible, se emite una cotización y se determina la forma de pago. Una vez concretada la venta, se realiza el proceso de inscripción del vehículo para los trámites correspondientes y se programa la fecha para la entrega del vehículo. El día de la entrega del vehículo es el momento cumbre del proceso de venta. El asesor comercial hace la entrega del vehículo, así como de los documentos pertinentes. Realiza una verificación de los accesorios y del equipamiento de acuerdo a la cotización y finalmente le indica las recomendaciones y cuidados necesarios. Cliente ya puede salir con su vehículo. Finalmente, lo ideal es realizar un seguimiento al cliente, contactarlo para verificar si se encuentra satisfecho con el producto entregado. No todas las marcas suelen realizar este paso.

El objetivo de un concesionario de vehículos debe estar enfocado en el cliente y convertirlo en un embajador de la marca, de manera que sea fiel al producto y lo recomiende. El primer paso para lograr para construir una relación duradera con el cliente.

### **El servicio de post venta**

El servicio de post venta es muy importante pues permite alcanzar la satisfacción del cliente y la construcción de una relación duradera con él. Asimismo, una mala experiencia en el servicio impacta de manera negativa en la percepción del cliente y provocaría su alejamiento de la marca. No es suficiente que un cliente se encuentre solo “satisfecho”, pues esto no garantiza su lealtad. A continuación, se describe el proceso post venta cuando llega un cliente a taller:

**Figura 4: Etapas del proceso de servicio de un concesionario de vehículos**



Elaboración propia

El cliente programa una cita y lleva su vehículo al taller del concesionario en la fecha pactada, donde es recibido por un asesor de servicios. El asesor escucha atentamente al cliente

sobre los problemas o averías que presenta el vehículo, se realiza un diagnóstico del vehículo y se le presenta un presupuesto por los trabajos que serían necesario. Si el cliente aprueba el presupuesto, el asesor realiza un check list del vehículo, se ingresa al taller para realizar los trabajos y se coordina la fecha de recojo. Luego, se procede con la reparación donde los técnicos encargados se ocupan hasta solucionar el problema. Se realizan las pruebas de calidad necesarias para garantizar que el vehículo se encuentre en óptimas condiciones para la entrega. Luego, se realiza un lavado de salón y se procede con la entrega del vehículo en la zona de recepción.

Ya sea en venta o en post venta, es importante cuidar todos los puntos de contacto con el cliente, pues una buena o mala percepción por parte del cliente puede afectar en gran medida la imagen de la marca. En especial si se trata de una marca Premium, pues un cliente busca recibir una atención que se encuentre a la altura de lo que la marca representa para ellos. El cliente de este segmento es mucho más sofisticado y espera que la experiencia con la marca sea perfecta.

#### Variable 2: Fidelización

Las etapas de todo proceso comercial descritas por Chiesa (2009) son:

**Figura 5: Etapas de un proceso comercial**



Fuente: (Chiesa, Cambios en el consumidor, 2009)

De acuerdo Kotler & Armstrong (2017) la administración de las relaciones con el cliente representan el concepto más importante del marketing moderno. Este consiste en crear y mantener relaciones redituables con los clientes a través de la generación de valor y un mayor nivel de satisfacción. Para poder enrumbar hacia el camino de la fidelización es necesario conseguir la máxima satisfacción.

Para el autor Schnarch (2011), las empresas tratan de satisfacer a sus clientes a través de productos o servicios de calidad al precio adecuado, con una experiencia e compra que les brinde comodidad, seguridad y garantía. Esta etapa es considerada la primera para alcanzar la satisfacción del cliente, pero no garantiza su fidelización. Tal como indica, un cliente puede

adquirir un vehículo de una determinada marca y estar contento con ello, sin embargo, eso no garantiza que la siguiente compra de vehículo sea de la misma marca.

Según el autor Alcaide (2015) la experiencia del cliente representa uno de los esfuerzos que realizan las empresas para lograr la fidelización. Para él, las bases fundamentales de toda acción de fidelización son la cultura orientada al cliente, la calidad del servicio y la estrategia relacional. Asimismo, detalla algunos beneficios producidos por la satisfacción y fidelización de clientes:

(a) Ahorro en gastos comerciales, vender a un cliente nuevo puede ser hasta 17 veces más caro que venderle a uno actual. (b) Ahorro en gastos operativos, ya que un cliente leal tiene mayor conocimiento del producto o servicio y se requiere menos esfuerzo durante el proceso de venta. (c) Atraen clientes nuevos gracias a las recomendaciones. (d) Tienen a aceptar precios más altos. (e) Mayor participación de mercado. (f) Mejora de la imagen y reputación de la marca, mayor capacidad de poder atraer a nuevos clientes a la empresa. (g) Mejora del clima laboral, al reducirse las quejas o reclamaciones. Aumenta la productividad de los colaboradores.

Para Kotler & Armstrong (2017) la satisfacción de un cliente depende del desempeño del producto o servicio en relación con las expectativas del cliente. Exceder los niveles de satisfacción de un cliente lo convierte en un cliente más leal. Los clientes felices además de volver a comprar comunican a otros sus buenas experiencias.

Por otro lado, Alet (2004) define la lealtad como una forma de vinculación del cliente con una marca e indica la probabilidad de que un cliente actual elija otra marca. Asegura que el cliente puede ser leal o desleal dependiendo del contexto en el que se encuentre y los criterios con los que valora la oferta. La importancia de la gestión de la marca consiste en trabajar en el refuerzo de aquellos factores que afectan sus decisiones como brindar un mejor asesoramiento, diferenciación en precio, mejoras en los tiempos de entrega, etc.

El punto de partida del proceso de fidelización, de acuerdo con Alcaide (2015) es contar con herramientas que permitan alcanzar una buena gestión de clientes (Customer Relationship Management o CRM), que permita contar con la información completa acerca del cliente.

Otro factor importante dentro del proceso de fidelización de clientes son los colaboradores. Las empresas están conformadas por personas y para que todo plan de fidelización funcione es necesario prestar atención a su bienestar para así conseguir colaboradores comprometidos. De

acuerdo con Chiesa (2009) existe un alto grado de correlación entre colaboradores satisfechos y la fidelización de clientes, tal como se muestra a continuación:

**Figura 6: Correlación satisfacción de los empleados-fidelización de los clientes**



Fuente: (Chiesa, Cambios en el consumidor, 2009)

Un empleado satisfecho actuará como si la empresa fuese suya, cuidará los recursos de la empresa, entre ellos la atención a sus clientes. Por lo que un empleado en esta condición tendrá una mayor orientación al servicio, realizará un análisis de las necesidades del cliente y se preocupará por satisfacerlas. Este tipo de empleados son los que la empresa debe cuidar y retener, pues la competencia podría intentar captarlos.

Sin embargo, no se trata únicamente de los colaboradores que tienen el trato directo con el cliente final, sino que involucra a todas las áreas de la empresa. Para Fernández de Paredes (2018), es imprescindible que todas las acciones que se implementen en la empresa deben considerar el impacto que tendría en el cliente. Esto implica que el compromiso de los colaboradores que tienen el contacto directo con el cliente sino de las demás áreas de la empresa. Considera importante contar con un equipo encargado de la gestión de la experiencia del cliente, cuyo objetivo debe ser analizar la experiencia como un todo, identificar los puntos que tienen mayor influencia en el cliente, las áreas de mejora, etc.

Para mejorar el nivel de lealtad en una empresa del sector automotriz, Vallancourt (2018) en su publicación en una revista digital especializada en Marketing para concesionarios, indica que, para el crecimiento y desarrollo de un concesionario de vehículos, es vital que los clientes

siempre regresen. La autora describe algunos métodos que podrían ayudar a convertir a ese cliente en un cliente “permanente”:

Durante la venta: los clientes se encuentran mucho más informados, sin embargo, necesitan asesoramiento. Decisiones sobre el modelo a elegir, si el gasto que están realizando es el adecuado, opciones de financiamiento, podría llegar estresarlos. Es importante que el asesor de ventas tenga la capacidad de escuchar y entender las necesidades de cada cliente. La función del asesor de ventas es asesorarlos en este proceso y darles la confianza que necesitan para realizar la mejor decisión. Este es el inicio de la construcción de la fidelización del cliente.

El lado del servicio: es importante que, durante el proceso de la venta, el asesor le presente al cliente el área de servicio del concesionario. Este departamento juega un rol importante en la construcción de las relaciones duraderas con los clientes, además que es muy importante en la salud del concesionario. El hecho de que el cliente conozca el área de servicio, durante el proceso de venta, le genera mayor confianza y además aumenta el valor del concesionario en la percepción del cliente.

El seguimiento: Luego de haber concretado la venta, es muy importante contactar al cliente para preguntarle sobre su experiencia y para asegurar si se encuentran satisfechos. Es importante que el cliente sienta que el asesor siempre estará ahí para asistirlo ante cualquier inquietud. En este punto, es indispensable que el asesor tenga un conocimiento integral del producto y la voluntad de querer contactar al cliente. Una pregunta bien respondida en este momento podría incrementar el disfrute del cliente con su vehículo.

Ponerse en contacto regularmente: el asesor debe conocer muy bien a su cliente, su círculo social, su familia, las actividades que realiza, el deporte que practica, entre otros. Las personas van cambiando, sus necesidades también cambian. Estar pendiente de estos cambios y mantener el contacto con el cliente, le abrirá la oportunidad al asesor de ofrecerle un vehículo que se ajuste a sus necesidades.

No hacerlo solo: para un asesor de ventas estar al tanto de toda su cartera de clientes puede ser muy poco complicado. Es necesario que se apoye de herramientas tecnológicas que le permitan administrar su base de clientes y mantener una buena relación con ellos, construyendo “clientes leales”.

## Matriz de variables cualitativo

Variables e indicadores		
<b>Variable 1: Experiencia de cliente</b>		
Definición conceptual	Categoría	Sub categoría
<p>La experiencia de cliente o Customer Experience es una estrategia que consiste en generar experiencias en el entorno del producto con el fin de crear un vínculo emocional entre la marca y el cliente.</p> <p>(Autora: Elena Alfaro, “El ABC del Customer Experience”)</p>	<p>Experiencia en el proceso de venta.</p> <p>Experiencia en el proceso de post venta.</p>	<p>Imagen de marca.</p> <p>Generación de emociones.</p> <p>Mundo digital</p>
<b>Variable 2: Nivel de fidelización</b>		
Definición conceptual	Categoría	Sub categoría
<p>La fidelización es una estrategia de Marketing que consiste en crear lazos con sus clientes y generar vínculos a largo plazo con ellos. Esta relación se crea a partir de cada interacción que el cliente tiene con la empresa, con el producto y los servicios.</p> <p>(Autora: Sandra Cabrera, “La fidelización del cliente en negocios de restauración”).</p>	<p>Lealtad del cliente.</p> <p>Satisfacción del cliente</p>	<p>Gestión de CRM.</p> <p>Compromiso de colaboradores.</p> <p>Cultura de calidad.</p>

Fuente: Elaborado por la autora



## **II. Reporte de casos**

### **2.1. Metodología:**

Esta investigación es de paradigma naturalista y de enfoque cualitativa pues se enfoca en analizar los fenómenos desde la perspectiva de los participantes, analizando sus conocimientos, opiniones y experiencias sobre una realidad determinada (Hernández, Fernández & Baptista, 2010). El diseño es no experimental, de estudio de caso ya que el propósito es realizar un análisis profundo de los diversos aspectos de un fenómeno particular (Monje Álvarez, 2011).

El nivel de investigación es de tipo exploratorio, es decir, se va a investigar un asunto que ha sido poco estudiado o que va a ser analizado desde nuevas perspectivas (Hernández, Fernández & Baptista, 2010).

Para esta investigación se han consultado teorías de otros autores sobre temas relacionados. Asimismo, se ha recogido información de libros especializados en temas de fidelización y experiencia de cliente. Para complementar el estudio se realizaron entrevistas a profundidad a colaboradores de un concesionario de vehículos de lujo situado en el distrito de Santiago de Surco. Fueron 4 entrevistas en total y los puestos que participaron en esta entrevista fueron los siguientes: gerente de marca, jefe de ventas, jefe de post venta y asesor comercial. Todas las entrevistas se llevaron a cabo en el mes de febrero 2018.

### **2.2 Experiencia empresarial:**

De acuerdo con el presidente de la Asociación Automotriz del Perú, Derteano (2015), un vehículo es considerado Premium si cuenta con las siguientes características: precio importante, modelo exclusivo, que no sea de volumen, con alto nivel de equipamiento y diseño distintivo.

El segmento de vehículos de lujo en el Perú, de acuerdo con información de registros públicos, representa el 3% del total de los vehículos vendidos en el 2018. Este segmento está conformado por 9 marcas, las cuales son: BMW, Mercedes Benz, Audi, Volvo, Lexus, Land Rover, Mini, Porsche y Jaguar. Además, existen 6 marcas que son consideradas de “súper-lujo” como Maserati, Aston Martin, McLaren, Ferrari, Bentley y Lincoln. Las marcas más importantes del segmento son Audi, BMW y Mercedes Benz ya que al cierre del año 2018 concentran casi el 73% de la venta total de vehículos de lujo, siendo BMW el líder del segmento. (Asociación Automotriz del Perú, 2018).

El segmento premium tiene una gran oportunidad en el segmento joven. Según un estudio de Marcas 2018 de la empresa Arellano, el nivel de recordación de las marcas de lujo es más alto entre las edades de 18 a 25 años. Solo en el caso de Audi, la mayor recordación se da entre las edades de 26 a 35 años. Un factor que favorece a este segmento es que el valor de los vehículos se ha ido reduciendo en los últimos años y adquirir un vehículo de lujo se ha vuelto más accesible para el público, en especial para los jóvenes. El precio de un modelo de entrada en este segmento parte desde los US\$ 29,000 cifra no tan lejana a otros modelos de marcas más comerciales.

El alza del Impuesto Selectivo al Consumo (ISC) impuesto por el gobierno peruano en mayo de 2018 impactó de manera negativa en las ventas de vehículos y, lejos de favorecer al medio ambiente, tampoco contribuyó con la renovación del parque automotor. De acuerdo a información de registros públicos, en el mes de diciembre se registró una caída de -29.2% en las ventas de vehículos, la más baja con respecto al año anterior (Asociación Automotriz del Perú, 2018). La competencia en el sector automotriz se ha vuelto mucho más intensa, manteniendo estrategias de precio muy agresivas. Por lo general este tipo de estrategia funciona en el corto plazo, sin embargo, si no se ofrece un excelente servicio con un valor agregado, este no será percibido por el cliente ni será sostenible en el tiempo, ya que atenta contra la rentabilidad del concesionario.

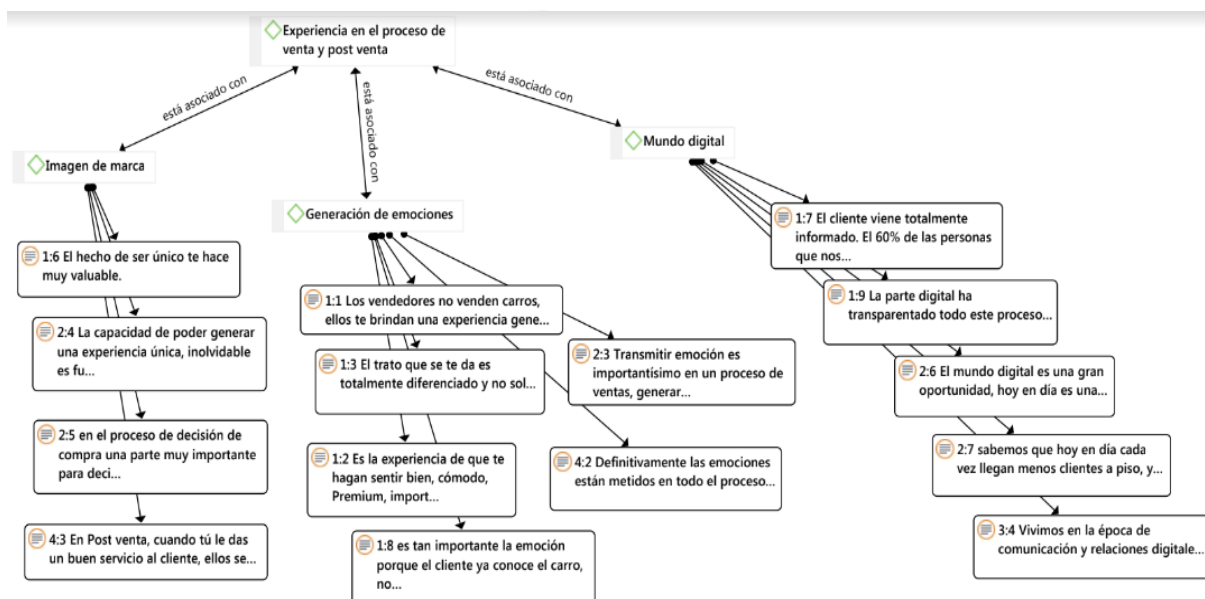
Por otro lado, la forma en la que los clientes compran un vehículo ha evolucionado. El cliente del segmento de lujo se encuentra mucho más informado, conoce la marca, conoce acerca del modelo, sus características y prestaciones, inclusive antes de visitar el concesionario. Este tipo de clientes se caracterizan por ser muy exigentes y preferir una atención personalizada. Ellos siempre esperan mucho más de la marca.

Por tal motivo, en sector donde hay un alto nivel de competitividad, resulta necesario que las estrategias se centren en el cliente. Es importante que las marcas comprendan el potencial que existe en implementar una cultura orientada al cliente y en brindar una experiencia única. El concesionario de vehículos para las entrevistas a profundidad actualmente se encuentra en proceso de mejora de la gestión de la experiencia del cliente y se pudieron identificar algunos resultados a continuación.

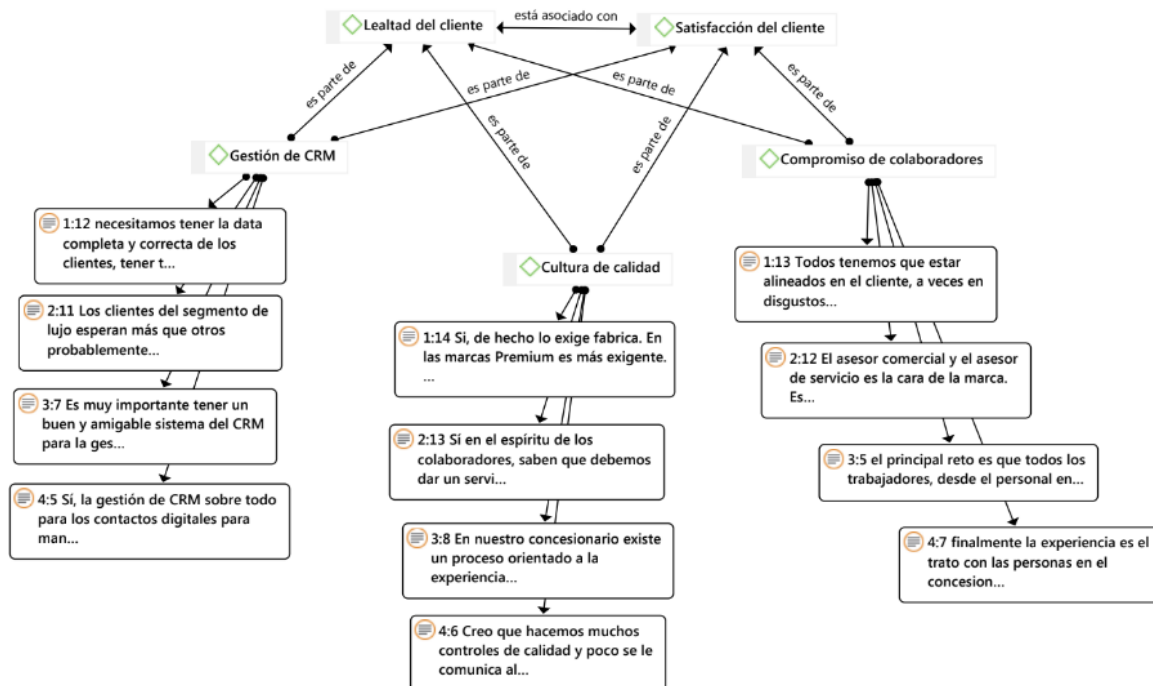
**2.3. Resultados:**

Se realizaron 4 entrevistas a profundidad a colaboradores de un concesionario de vehículos de lujo ubicado en el distrito de Surco. Los resultados fueron analizados con ayuda de la herramienta Atlas.Ti y se obtuvieron los siguientes hallazgos los cuales se describen a continuación y en función a los objetivos específicos planteados previamente. Además, se entrevistó a 2 clientes con el objetivo de conocer sus puntos de vista sobre este tema.

**Figura 7: Triangulación de resultados de la variable 1**



**Figura 8: Triangulación de resultados de la variable 2**



**Objetivo 1:** Identificar la importancia de la experiencia en el proceso de venta y su impacto en la lealtad del cliente de un concesionario de vehículos de lujo en Lima.

Los colaboradores entrevistados coinciden en que generar emociones positivas al cliente en el proceso de venta es muy importante porque representa el primer contacto entre el cliente y la empresa. El 75% de los entrevistados considera que el nivel de lealtad de los clientes en el segmento Premium es más alto que en otras marcas, mientras que el 25% señala que existe una tendencia por parte de los clientes a probar otras marcas, sobre todo porque los principales competidores del segmento de lujo son similares en cuanto a origen (fabricantes alemanes), características, etc. Sin embargo, sí consideran que en el proceso de venta la experiencia del cliente es la clave para la retención y lealtad de un cliente. Los clientes entrevistados, por su parte, afirman que sentir emociones durante el proceso de venta sí favorece en la fidelización pues les permite conectarse con ellos de un modo más profundo, inclusive consideran que es más importante que la marca o el producto en sí. Por otro lado, un factor importante para construir la lealtad es el compromiso de los colaboradores, los colaboradores entrevistados coinciden en la importancia de que todos los trabajadores estén comprometidos, no solo los que tienen el trato final con el cliente, sino las demás áreas de apoyo.

**Objetivo 2:** Analizar la importancia de la experiencia en el proceso de venta y su impacto en la satisfacción del cliente de un concesionario de vehículo de lujo en Lima.

El evento de la venta se produce una sola vez y debe ser perfecto. No hay segundas oportunidades. Como refiere uno de los colaboradores entrevistados, el vehículo puede tener el mejor equipamiento, prestaciones, pero si el cliente no se siente satisfecho y además no percibe ninguna diferenciación ni de trato, ni de uso, no lo comprará porque puede conseguir un producto con las mismas características en la competencia y por menos precio. Para los clientes entrevistados, recibir una experiencia única durante el proceso de venta fomenta que los clientes hablen bien sobre su buena experiencia y, siempre que se trate de un cliente satisfecho, el boca a boca es la mejor herramienta de comunicación que debe aprovechar la empresa. Una de las bases para poder lograr la satisfacción del cliente en el proceso de venta es tener una cultura de calidad en la empresa. Los entrevistados manifestaron que sí existe una cultura de calidad en el concesionario, sin embargo, el 50% de los colaboradores entrevistados indica que aún se debe trabajar para mejorar en la implementación de la calidad en los procesos para que todo el personal esté alineado y puedan transmitir esa experiencia al cliente, en especial en el proceso de venta.

**Objetivo 3:** Analizar los impactos de la experiencia en el proceso de post venta en la lealtad del cliente de un concesionario de vehículos de lujo en Lima.

Según refiere uno de los colaboradores entrevistados, uno de los principales puntos donde se mide la lealtad del cliente es en la atención en el taller o post venta. Los participantes coinciden en que una buena gestión de la experiencia en el proceso de post venta, genera la lealtad del cliente y además contribuye con la rentabilidad del concesionario. Un cliente satisfecho con la experiencia en el proceso de post venta, va a volver y asegurará ingresos futuros al concesionario, así como una mala experiencia alejará a un cliente de la marca y de seguro compartirá su mala experiencia con sus conocidos. Tal como indicaron los clientes entrevistados, recibir una buena experiencia los convierte en embajadores de la marca. Que un cliente migre de un taller a otro es más peligroso para la salud del concesionario a que si no comprara el vehículo.

**Objetivo 4:** Evaluar los impactos de la experiencia en el proceso de post venta en la satisfacción del cliente de un concesionario de vehículos de lujo en Lima.

En el área de post venta generalmente están involucradas emociones negativas porque el cliente suele acudir al taller cuando ha tenido un problema con su vehículo, por lo tanto, satisfacer a un cliente en estas circunstancias es mucho más complicado. Acerca de los procesos de calidad, uno de los colaboradores entrevistados manifiesta que se debe trabajar en la comunicación de todos los procesos de calidad, pues en post venta existen muchos procesos involucrados que en muchos casos el cliente no está al tanto y tampoco se le comunica.



### III. Discusión

A continuación, se comparan los hallazgos obtenidos en las entrevistas a profundidad con las teorías revisadas.

**Objetivo 1:** Identificar la importancia de la experiencia en el proceso de venta y su impacto en la lealtad del cliente en un concesionario de vehículos de lujo en Lima.

Para la autora Alfaro (2010), una buena gestión de experiencias impacta de manera positiva en las ventas, ya que crea clientes comprometidos y más leales. Los entrevistados coinciden en que generar emociones positivas al cliente en el proceso de la venta es muy importante porque representa el primer contacto entre el cliente y la empresa y marca el nivel de fidelización de un cliente. El 75% de los entrevistados considera que el nivel de lealtad de los clientes en el segmento Premium es más alto que en otras marcas, sin embargo, para Alfaro (2010) es indispensable plantearse nuevas formas de diferenciación en comercios donde existe un alto índice de competitividad, ya que manteniendo clientes leales a la marca se pueden generar nuevas formas de ingresos. Los entrevistados consideran que, en el proceso de venta, la experiencia del cliente es la clave para la retención y lealtad de un cliente. La experiencia en el proceso de venta es muy importante pues representa la primera impresión del cliente y su continuidad en el concesionario contribuirá con la rentabilidad del negocio. Un factor importante para construir la lealtad es el compromiso de los colaboradores, los entrevistados coinciden en la importancia de que todos los trabajadores estén alineados con los objetivos de la empresa. Sobre este punto, Chiesa (2009) resalta la importancia de contar con colaboradores comprometidos y motivados para que puedan transmitir esa experiencia al cliente y finalmente se traduzca en fidelización.

**Objetivo 2:** Analizar la importancia de la experiencia en el proceso de venta y su impacto en la satisfacción del cliente de un concesionario de vehículos de lujo en Lima.

El evento de la venta se produce una sola vez y debe ser perfecto. No hay segundas oportunidades. Como indican en la entrevista, el vehículo puede tener el mejor equipamiento, prestaciones, pero si el cliente no se siente satisfecho y además no percibe ninguna diferenciación ni de trato, ni de uso, no lo comprará porque puede conseguir un producto con las mismas características en la competencia y por menos precio. En este sentido, el autor Pérez (2016) recomienda que las empresas incluyan factores sociales como parte de su estrategia para mejorar la percepción afectiva de sus clientes. Ello sugiere, por ejemplo, la implementación de

Pespacios luminosos y abiertos en los concesionarios para evitar la acumulación de personas en un mismo ambiente, ya que esto genera estrés y perjudica la percepción y experiencia del cliente. Para poder lograr la satisfacción del cliente en el proceso de venta es importante tener una cultura de calidad en la empresa. Los entrevistados manifestaron que sí existe una cultura de calidad en el concesionario, sin embargo, el 50% indica que aún se debe trabajar para mejorar en la implementación de la calidad en los procesos para que todo el personal esté alineado y puedan transmitir esa experiencia al cliente, en especial en el proceso de venta.

**Objetivo 3:** Analizar los impactos de la experiencia en el proceso de post venta en la lealtad del cliente de un concesionario de vehículos de lujo en Lima.

Si bien la mayoría de los entrevistados refiere que el nivel de fidelidad es alto en los clientes del segmento de lujo, es necesario que la empresa siga innovando en estrategias de fidelización, sobre todo en entornos tan competitivos como el sector automotriz. Así como afirman Beatriz & Pérez (2018) en su investigación acerca de mejoras en el área de post venta, de una empresa del sector, generar vínculos fuertes entre la marca y el cliente es importante para poder construir lealtad. Los entrevistados mencionan que uno de los principales puntos donde se mide la lealtad del cliente es en la atención en el taller o post venta. Sin embargo, el autor Droguett (2012) concluye en su investigación que tanto la experiencia en el proceso de venta como de post venta deben ser muy cuidados, ya que ambos afectan la perspectiva global que tiene el cliente de la marca y con ello el nivel de lealtad del cliente. Los participantes coinciden en que una buena gestión de la experiencia en el proceso de post venta, genera la lealtad del cliente y además contribuye con la rentabilidad del concesionario. Un cliente satisfecho con la experiencia en el proceso de post venta, va a volver y asegurará ingresos futuros al concesionario, así como una mala experiencia alejará a un cliente de la marca y de seguro compartirá su mala experiencia con sus conocidos. Esto es reforzado por el autor Alcaide (2015), quien asegura que los testimonios de las personas que recomiendan o no un servicio tienen mucho más valor e impacto que las propias comunicaciones formales de la empresa.

**Objetivo 4:** Evaluar los impactos de la experiencia en el proceso de post venta en la satisfacción del cliente de un concesionario de vehículos de lujo en Lima.

Como señala el autor Pérez (2016) en su investigación sobre factores sociales que afectan la experiencia del cliente, indica que el estrés es un elemento importante que disminuye notablemente la satisfacción del cliente pues no le permite percibir que su objetivo se haya alcanzado. Esta situación se ve reflejada en los talleres de servicio, pues como mencionan en

las entrevistas, en post venta generalmente están involucradas emociones negativas porque el cliente suele acudir cuando ha tenido algún problema con su vehículo. Por lo tanto, satisfacer a un cliente que se encuentra bajo una situación de estrés es mucho más complicado y se deberían ejecutar mejores estrategias en la gestión de la experiencia de esta área de servicio. Por otro lado, el autor Parra (2016) en su investigación acerca de las mejoras en el servicio post venta para generar fidelidad hacia el concesionario, asegura que la satisfacción no es suficiente para asegurar la fidelización y que el servicio post venta debe superar las expectativas del cliente para que este se encuentre satisfecho con el servicio y finalmente lo recomiende. Otro impacto de la experiencia de post venta es que existen muchos procesos de calidad involucrados en la revisión, reparación y entrega de un vehículo en taller, los cuales a veces no son comunicados al cliente y este finalmente no lo percibe. Por tanto es importante mantener la comunicación con el cliente en todo momento del proceso y cuidar la percepción que este pueda tener del servicio recibido, esto incrementa el nivel de satisfacción del cliente. Finalmente, el autor Droguett (2012), confirma la importancia de cuidar los servicios de post venta ya que una experiencia satisfactoria podría subsanar alguna mala experiencia que pueda haber ocurrido en el área de ventas.



#### **IV. Conclusiones**

Primera, se concluye con esta investigación que la gestión de la experiencia en el proceso de venta es una estrategia muy importante porque no solo pretende generar ventas en el presente a través de una buena atención o un correcto servicio, sino que busca asegurar los ingresos futuros de la empresa a través de una correcta gestión de relaciones con el cliente. Los clientes valoran mucho la buena relación que pueda tener el vendedor con ellos. El impacto es positivo en la fidelización de clientes de un concesionario.

Segunda, generar satisfacción al cliente durante el proceso de venta es imprescindible para el logro de los objetivos, ya que la satisfacción representa el paso previo para la fidelización. Sin embargo, es necesario ir más allá de la satisfacción y buscar un diferencial basado en experiencias. Para los clientes, sentir emociones durante el proceso de venta de un vehículo es muy importante y valorado porque se conectan con la marca.

Tercera, una adecuada gestión de la experiencia en el proceso de post venta fortalece la confiabilidad en el cliente, pero sobre todo su nivel de lealtad. La confianza es un factor determinante en la post venta. Una mala experiencia sería perjudicial para el concesionario. Por el contrario, un cliente satisfecho transmitirá esa confianza a otro.

Cuarta, la implementación de mejoras de la experiencia en el área de venta y post venta resulta necesario para lograr la satisfacción del cliente, se debe prestar la misma importancia a ambas áreas pues afectan la perspectiva global del cliente hacia la marca.



## V. Bibliografía

- Alcaide, J. (2015). *Fidelización de clientes*. Madrid: Editorial ESIC.
- Alet, J. (2004). *Cómo obtener clientes leales y rentables*. Barcelona: Editorial ESIC.
- Alfaro, E. (2010). *El ABC del Customer Experience*. España: Editorial Wolters Kluwer.
- Álvarez, J. (16 de Abril de 2018). *Consumidor peruano se transforma, ahora es más impaciente y acelerado*. Obtenido de [https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2018-04/gestion\\_pdf-2018-04\\_04.pdf](https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2018-04/gestion_pdf-2018-04_04.pdf)
- Asociación Automotriz del Perú. (8 de Enero de 2019). *Venta de vehículos cae 29.2% en diciembre del 2018*. Obtenido de <https://aap.org.pe/estadisticas-aap-venta-de-vehiculos-cae-29-2-en-diciembre-del-2018/>
- Asociación Automotriz del Perú. (9 de Enero de 2019). *Ventas de vehículos cayeron 8% en mercado peruano en 2018*. Obtenido de <https://aap.org.pe/aap-estadisticas-venta-de-vehiculos-cayo-8-por-ciento-en-peru-en-2018/>
- Beatriz, L., & Pérez, A. (2018). *El Marketing Relacional en la fidelización de clientes en el negocio de post venta de una empresa del rubro automotriz. Caso: DERCO. (Tesis de Licenciatura)*. Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima.
- Chiesa, C. (2009). *CRM: Las 5 pirámides del Marketing Relacional*. Barcelona: Editorial Deusto.
- Decreto Supremo N° 019-2017-MTC. (8 de Setiembre de 2017). *Plan estratégico nacional de seguridad vial*. Obtenido de <https://www.mtc.gob.pe/cnsv/documentos/PlanEstrategico.PDF>
- Decreto Supremo N° 094-2018-EF. (9 de Mayo de 2018). *Modifican nuevo apéndice III del texto único ordenado de la ley del Impuesto General a las Ventas e Impuesto Selectivo al Consumo*. Obtenido de <https://www.mef.gob.pe/es/normatividad-sp-9322/por-instrumento/decretos-supremos/17567-decreto-supremo-n-094-2018-ef-1/file>
- Derteano, E. (23 de Diciembre de 2015). *Rápidos y lujosos: los autos más vendidos del segundo semestre*. Obtenido de <https://gestion.pe/tendencias/rapidos-lujosos-autos-vendidos-segundo-semestre-107739>
- Donnelly, M. (2009). *Building customer loyalty: A customer experience based approach in a Tourism context. (Tesis de Maestría)*. Waterford Institute of Technology, Waterford.
- Droguett, F. (2012). *Calidad y satisfacción en el servicio a clientes de la industria automotriz: Análisis de principales factores que afectan la evaluación de los clientes. (Tesis de Licenciatura)*. Universidad de Chile, Santiago de Chile.

- Fernández de Paredes, R. (2018). *Construyendo Xperiencias*. Lima: Autor-Editor.
- Gónzales de La-Hoz, M. (2015). *Experiencia de cliente*. Editorial LID.
- Hernández, Fernández & Baptista. (2010). *Metología de la investigación*. Ciudad de México: Editorial Mc Graw Hill.
- Ipsos. (19 de Octubre de 2018). *69% de los peruanos busca que las marcas lo sorprendan a través de la experiencia*. Obtenido de [https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2018-10/gestion\\_pdf-2018-10\\_10.pdf](https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2018-10/gestion_pdf-2018-10_10.pdf)
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). *Fundamentos del Marketing*. Ciudad de México: Editorial Person.
- La Razón. (30 de Mayo de 2018). *Lima es la segunda ciudad más contaminada de Latinoamérica*. Obtenido de <http://larazon.pe/2018/05/30/lima-es-la-segunda-ciudad-mas-contaminada-de-latinoamerica/>
- Lasso, F. (15 de Junio de 2017). *Tendencias del sector automotriz hasta el 2025*. Obtenido de <http://revistasumma.com/estas-son-las-principales-tendencias-globales-del-sector-automotriz-2017/>
- ONG Aire Limpio. (2 de Octubre de 2017). *ONG Aire Limpio: "Parque automotor origina el 70% de la contaminación del aire en Lima"*. Obtenido de <https://rpp.pe/peru/actualidad/el-parque-automotor-origina-el-70-de-la-contaminacion-del-aire-en-lima-noticia-1080213>
- Organización Mundial de la Salud. (2 de Mayo de 2018). *Calidad del aire y salud*. Obtenido de [https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/ambient-\(outdoor\)-air-quality-and-health](https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/ambient-(outdoor)-air-quality-and-health)
- Parra, C. (2016). Relación entre el servicio post venta y la fidelidad del cliente en el sector automotriz, el caso de dos concesionarios chinos en Lima. (*Tesis de Licenciatura*). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima.
- Pérez, R. (2016). La influencia de los factores sociales en la experiencia del cliente: un análisis de efectos de intracción. (*Tesis Doctotal*). Universidad de Zaragoza, Zaragoza.
- Posada, C. (28 de Febrero de 2018). *Aumento continuo del parque automotor, un problema que urge solucionar*. Obtenido de [https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r816\\_3/comercio%20exterior.pdf](https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r816_3/comercio%20exterior.pdf)
- Schnarch, A. (2011). *Marketing de fidelización: ¿cómo obtener clientes satisfechos y leales, bajo una perspectiva latinoamericana?* Bogotá: Editorial Ecoe.

Tarazona, E. (1 de Marzo de 2019). *Los efectos de un parque automotor escaso y antiguo*.  
Obtenido de <https://aap.org.pe/aap-los-efectos-de-un-parque-automotor-escaso-y-antiguo-2/>

Vallancourt, V. (6 de Octubre de 2018). *How to turn one-time buyers into customers for life*.  
Obtenido de <http://www.dealermarketing.com/how-to-turn-one-time-buyers-into-customers-for-life/>





## IV Apéndices

### Apéndice A: Matriz de consistencia

<b>MATRIZ DE CONSISTENCIA</b>				
<b>Título: La experiencia del cliente y su impacto en la fidelización. Caso: concesionario de vehículos de lujo en Lima.</b>				
<b>Autor: Carolina Beatriz Miranda Rojas</b>				
Problema	Objetivos	Variables e indicadores		
<p><b>Problema general:</b></p> <p>¿Cuál es la importancia de la experiencia de cliente y su impacto en el nivel de fidelización en un concesionario de vehículos, el año 2018?</p> <p><b>Problemas específicos:</b></p> <p>¿Cuál es la importancia de la experiencia en el proceso de venta y su impacto en la lealtad del cliente de un concesionario de vehículos de lujo en Lima?</p> <p>¿Cuál es la importancia de la experiencia en el proceso de venta y su impacto en satisfacción del cliente de un concesionario de vehículos de lujo en Lima?</p> <p>¿Cuál es la importancia de la experiencia en el proceso de post venta y su impacto en la lealtad del cliente en un concesionario de vehículos de lujo en Lima?</p> <p>¿Cuál es la importancia de la experiencia en el proceso de post venta y su impacto en la satisfacción del cliente de un concesionario de vehículos de lujo en Lima?</p>	<p><b>Objetivo general:</b></p> <p>Analizar la importancia de la experiencia de cliente y su impacto en el nivel de fidelización en un concesionario de vehículos en el año 2018.</p> <p><b>Objetivos específicos:</b></p> <p>Identificar la importancia de la experiencia en el proceso de venta y su impacto en la lealtad del cliente de un concesionario de vehículos de lujo en Lima.</p> <p>Analizar la importancia de la experiencia en el proceso de venta y su impacto en la satisfacción del cliente de un concesionario de vehículos de lujo en Lima.</p> <p>Analizar los impactos de la experiencia en el proceso de post venta en la lealtad del cliente de un concesionario de vehículos de lujo en Lima.</p> <p>Evaluar los impactos de la experiencia en el proceso de post venta en la satisfacción del cliente de un concesionario de vehículos de lujo en Lima,</p>	<b>Variable 1: Experiencia de cliente</b>		
		<b>Definición conceptual</b>	<b>Categoría</b>	<b>Sub categoría</b>
		La experiencia de cliente o Customer Experience es una estrategia que consiste en generar experiencias en el entorno del producto con el fin de crear un vínculo emocional entre la marca y el cliente.  (Autora: Elena Alfaro, “El ABC del Customer Experience”)	Experiencia en el proceso de venta  Experiencia en el proceso de post venta	Imagen de marca  Generación de emociones  Mundo digital
		<b>Variable 2: Fidelización</b>		
		<b>Definición conceptual</b>	<b>Categoría</b>	<b>Sub categoría</b>
		La fidelización es una estrategia de Marketing que consiste en crear lazos con sus clientes y generar vínculos a largo plazo con ellos. Esta relación se crea a partir de cada interacción que el cliente tiene con la empresa, con el producto y los servicios.  (Autora: Sandra Cabrera, “La fidelización del cliente en negocios de restauración”).	Lealtad del cliente  Satisfacción del cliente	Gestión de CRM  Compromiso de colaboradores  Cultura de calidad

Tipo y diseño de investigación	Población y muestra	Técnicas e instrumentos	Estadística
<p><b>Tipo:</b> Paradigma naturalista, enfoque cualitativo.</p> <p><b>Alcance:</b> Transversal</p> <p><b>Diseño:</b> No experimental. Estudio de caso.</p> <p><b>Método:</b> Inductivo</p>	<p><b>Población:</b> Conocida. Todos los trabajadores de los concesionarios de vehículos de lujo ubicados en Lima Metropolitana.</p> <p><b>Tipo de muestreo:</b> No probabilístico.</p> <p><b>Tamaño de muestra:</b> Censal.</p>	<p><b>Variable 1:</b> Experiencia de cliente</p> <p><b>Técnicas:</b> Entrevista</p> <p><b>Instrumentos:</b> Entrevista a profundidad</p> <hr/> <p><b>Variable 2:</b> Fidelización</p> <p><b>Técnicas:</b> Entrevista</p> <p><b>Instrumentos:</b> Entrevista a profundidad</p>	<p>Este campo solo considerar cuando el alumno desarrolle la tesis para optar el grado de licenciado.</p>

Elaborado por la autora

## Apéndice B: Modelo de entrevista a profundidad

### GUÍA DE PREGUNTAS

#### ENTREVISTA A PROFUNDIDAD

“Experiencia del cliente y su impacto en la fidelización”

Caso: concesionario de vehículos de lujo en Lima

Buenos días/tardes, mi nombre es Carolina Miranda y estoy realizando un estudio acerca de la experiencia de cliente y su impacto en el nivel de fidelización en un concesionario de vehículos.

El fin de esta entrevista es poder conocer su opinión y aportes sobre este tema.

Siéntase libre de poder compartir sus ideas y comentarios durante esta entrevista. Cabe indicar que la información obtenida será utilizada únicamente para fines de este estudio.

Para agilizar la toma de información esta entrevista será grabada y tendrá una duración no mayor a 30 minutos.

DATOS DEL ENTREVISTADO	
Nombre y apellidos	
Cargo	
Empresa	

Fecha y hora de la entrevista:

**INSTRUCCIONES.** Sírvase responder todas las preguntas formuladas en la siguiente entrevista.

#### Preguntas generales:

1. ¿Quiénes son los clientes del segmento de lujo en el sector automotriz?

2. ¿Por qué eligen un vehículo de lujo?

**Variable 1: Experiencia de cliente**

1. ¿Qué significa la experiencia de cliente para usted?
2. ¿Considera importante transmitir emociones al cliente durante el proceso de venta o post venta?
3. ¿En qué medida brindar una experiencia única beneficia la reputación de la marca?
4. ¿Qué impacto tiene el mundo digital en la relación con el cliente?
5. ¿Cuál es el mayor reto que enfrenta su concesionario en cuanto a experiencia de cliente?

**Variable 2: Nivel de fidelización**

6. ¿Qué opina acerca del nivel de fidelidad de los clientes del segmento de lujo?
7. ¿De qué manera la fidelización de clientes impacta en la rentabilidad del concesionario?
8. ¿Considera importante la implementación de un buen sistema de CRM para la gestión del negocio?
9. ¿Existe una cultura de calidad orientada al cliente en su concesionario?
10. ¿En qué medida la participación de los colaboradores influye en la fidelización de clientes?

**Apéndice C: Perfil del autor****Carolina Beatriz Miranda Rojas**

Carolinamirandar91@gmail.com



Bachiller en Administración de Empresas por la Universidad de Piura, campus Lima. Pertenece al tercio superior. Con más de 4 años de experiencia en el área comercial.

Desde marzo del 2016 me desempeño como analista de ventas y mercado en la empresa Euro Motors S.A. Encargada de realizar reportes sobre análisis del mercado y resultados de venta de la marca.

