

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS
AMÉRICAS**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PARA OBTENER BACHILLERATO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES QUE
INTERVIENEN EN LA APERTURA DE SERVICIOS
COMPARTIDOS DE GRUPO PURDY MOTOR ESCAZÚ,
INTEGRANDO A LA EMPRESA FORD Y
VOLKSWAGEN, DURANTE EL SEGUNDO SEMESTRE
DEL 2020**

AUTOR

STEFANIE FUNES SALGADO

TUTOR

MA.ed. EUGENIA COTO LÓPEZ

SAN JOSÉ, OCTUBRE, 2020

Agradecimientos

Con gratitud a la vida, a Dios por darme la dedicación de cumplir una meta más y a todas las personas que estuvieron en el proceso, con sus recomendaciones y apoyo, dispuestas a cooperar de diferentes formas.

Deseo agradecerle a mi tutora de la investigación, Ma.Ed. Eugenia Coto López, quién con su cariño y tiempo, recalcando su gran conocimiento en el área estuvo dispuesta a brindarme su ayuda y consejos sobre este proceso. De igual forma, agradezco a mi lectora Mtr.Vilma Ramírez Aglietti por sus sugerencias y aportes.

Mis padres, Silvio y Yolanda, que, con su amor, trabajo y sacrificio están indispensablemente para enriquecer mi vida como las personas más importantes, en conjunto con mis hermanas y familia.

A la Universidad Internacional de las Américas por ser la sede de todo el conocimiento adquirido en estos años con el aporte de sus profesionales, de experiencias y momentos increíbles.

Finalmente quiero expresar mi más grande y sincero agradecimiento a mi amigo y compañero, Bryan Vargas, principal colaborador quien con su amor, entrega y colaboración aportó al desarrollo de este trabajo.

Dedicatoria

Este proyecto representa un gran reto personal y profesional, debido a que no estaba tan relacionada y desconocía del tema, pero la vida es de riesgos y nada más satisfactorio todo el aprendizaje y formación que adquirí. Me siento plena y satisfecha por concluir un propósito más.

Le dedico este trabajo a Dios por ser la inspiración y autor de todos los logros presentes y futuros en mi vida.

Gracias a mis padres por ser los principales promotores, mis pilares y ejemplo a seguir, Yolanda Salgado por todo el amor y confianza durante todo proceso de la vida, Silvio Funes por desear y anhelar lo mejor para mí, son la motivación para completar proyectos como este en mi vida.

A mis amigos y familia que con una actitud bonita están celebrando cada logro, por confiar y creer en la realización de este trabajo.

CONTENIDO

| | |
|--|----|
| Declaración jurada..... | 2 |
| Solicitud de defensa del estudiante..... | 3 |
| Carta de aprobación del tutor..... | 4 |
| Agradecimientos | 5 |
| Dedicatoria | 6 |
| CONTENIDO | 7 |
| CONTENIDO DE TABLAS | 10 |
| CONTENIDO DE FIGURAS | 11 |
| Resumen ejecutivo | 12 |
| INTRODUCCIÓN | 13 |
| CAPÍTULO I: PROBLEMA | 15 |
| Planteamiento del problema | 15 |
| Objetivos | 17 |
| Objetivo General | 17 |
| Objetivos Específicos..... | 17 |
| Antecedentes | 20 |
| Tesis Internacionales | 20 |
| Tesis Nacionales..... | 24 |
| Proyecciones | 29 |
| CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO..... | 30 |
| Servicios compartidos | 30 |
| Tipos de Servicios compartidos..... | 31 |
| Principios de un centro de servicios compartidos | 32 |
| Riesgos para un centro de servicios compartidos | 33 |
| Estructura de un centro de servicio compartido..... | 34 |
| Beneficios de un centro de servicios compartidos | 35 |
| Funciones de un centro de servicios compartidos..... | 36 |
| Competitivo..... | 37 |
| Modificación..... | 37 |
| Cultura organizacional..... | 38 |
| Organización..... | 39 |
| Resultados..... | 40 |
| Innovar..... | 41 |
| Mejoramiento continuo..... | 42 |

| | |
|--|----|
| Reinventar | 43 |
| ¿Cómo reinventarse en tiempos de crisis? | 44 |
| Estrategias para Reinventar las empresas | 45 |
| Tipos de estrategias | 45 |
| Beneficios de reinventar | 46 |
| Presión de las compañías. | 47 |
| Nuevos clientes. | 47 |
| Nuevos segmentos de mercado. | 48 |
| Cambios en el sector industrial. | 49 |
| Nuevas ideas. | 49 |
| Prácticas emergentes. | 50 |
| Diversificación. | 50 |
| Liderazgo | 51 |
| Importancia del Liderazgo | 51 |
| Tipos de Liderazgo | 52 |
| Funciones del Liderazgo | 54 |
| Desafíos del Liderazgo | 55 |
| Liderazgo en las empresas | 57 |
| Actitud. | 58 |
| Iniciativa. | 59 |
| Individuo. | 59 |
| Estado de las cosas. | 60 |
| Marco referente de la empresa. | 61 |
| Grupo Purdy Motor | 61 |
| Misión | 61 |
| Visión | 61 |
| Ubicación geográfica | 62 |
| Línea de productos y servicios | 63 |
| Purdy Carrocería y Pintura. | 63 |
| Purdy Center. | 63 |
| Purdy Usados. | 64 |
| Servicios Complementarios. | 64 |
| Departamento de Repuestos de Purdy Motor. | 65 |
| Organigrama. | 65 |
| Manual de crisis | 67 |

| | |
|---|-----|
| CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO | 71 |
| Enfoque | 71 |
| Diseño | 71 |
| Fuentes de Información | 73 |
| Fuentes primarias | 73 |
| Población..... | 74 |
| Muestra..... | 75 |
| Instrumento | 76 |
| Cuestionario | 76 |
| Proceso para la Recolección y Análisis de Datos | 76 |
| CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS..... | 79 |
| Variable N°1. Servicios compartidos..... | 79 |
| Variable N°1. Servicios compartidos..... | 80 |
| Variable N°1. Servicios compartidos..... | 81 |
| Variable N°1. Servicios compartidos..... | 82 |
| Variable N°2. Reinventar | 83 |
| Variable N°2. Reinventar | 84 |
| Variable N°2. Reinventar | 85 |
| Variable N°2. Reinventar | 86 |
| Variable N°2. Reinventar | 87 |
| Variable N°3. Liderazgo..... | 88 |
| Variable N°3. Liderazgo..... | 89 |
| Variable N°3. Liderazgo..... | 90 |
| Variable N°3. Liderazgo..... | 91 |
| Variable N°3. Liderazgo..... | 92 |
| CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 93 |
| Conclusiones | 93 |
| Recomendaciones..... | 95 |
| REFERENCIAS | 98 |
| Apéndice: Cuestionario | 103 |
| Anexos | 108 |

CONTENIDO DE TABLAS

| | |
|--|-----|
| Tabla 1 Póblacion Purdy center Escazú | 75 |
| Tabla 2 Cuadro de variables | 78 |
| Tabla 3 Soluciones de marca y sastifación del cliente. | 79 |
| Tabla 4 Talento humano desde los asesores de marca. | 80 |
| Tabla 5 Riesgos de servicios compartidos..... | 81 |
| Tabla 6 Método Kaizen. | 82 |
| Tabla 7 Segmentos de mercado con la apertura de Purdy center Escazú..... | 83 |
| Tabla 8 Trasnformacion digital desde la experiencia del cliente.. | 84 |
| Tabla 9 Respuesta de GPM ante la crisis | 85 |
| Tabla 10 Reinencion emprensarial con el centro de servicios compartidos..... | 86 |
| Tabla 11 Estandarizacion de costos de marca con la mano de obra..... | 87 |
| Tabla 12 Actitud de liderazgo de los colaboradores | 888 |
| Tabla 13 Liderazgo emprensarial | 899 |
| Tabla 14 El desempeño de los equipos de trabajo..... | 90 |
| Tabla 15 Estrategias de sostenibilidad | 91 |
| Tabla 16 Respuestas ante las expectativas de la industria..... | 92 |

CONTENIDO DE FIGURAS

| | |
|--|-----|
| Ilustración 1 Ubicación geográfica Purdy Center Escazú | 62 |
| Ilustración 2 Organigrama Purdy Center Escazú | 66 |
| Ilustración 3 SOP Procedimiento de operación estándar, servicio de desinfección de vehículos de taller Grupo Purdy Motor | 69 |
| Ilustración 4 SOP Procedimiento de operación estándar, servicio de desinfección de vehículos de taller Grupo Purdy Motor | 70 |
| Ilustración 5 Gráfico: soluciones de marca y satisfacción del cliente..... | 799 |
| Ilustración 6 Gráfico: talento humano desde los asesores de marca | 80 |
| Ilustración 7 Gráfico: riesgos de servicios compartidos | 81 |
| Ilustración 8 Gráfico: método Kaizen. | 82 |
| Ilustración 9 Gráfico: segmentos de mercado con la apertura de Purdy Center Escazú | 83 |
| Ilustración 10 Gráfico: transformación digital desde la experiencia del cliente | 84 |
| Ilustración 11 Gráfico: respuesta de GPM ante la crisis. | 85 |
| Ilustración 12 Gráfico: reinención empresarial con el centro de servicios compartidos..... | 866 |
| Ilustración 13 Gráfico: estandarización de costos de marca con la mano de obra | 877 |
| Ilustración 14 Gráfico: actitud de liderazgo de los colaboradores. | 888 |
| Ilustración 15 Gráfico: liderazgo empresarial. | 899 |
| Ilustración 16 Gráfico: el desempeño de los equipos de trabajo | 90 |
| Ilustración 17 Gráfico: estrategias de sostenibilidad..... | 91 |
| Ilustración 18 Gráfico: respuestas ante las expectativas de la industria..... | 92 |

Resumen ejecutivo

Para llevar a cabo la presente investigación acerca de la situación actual de las empresas Ford y Volkswagen y su integración en servicios compartidos en la sucursal Purdy Center Escazú, se plantea la siguiente pregunta: ¿cómo identificar las variables que intervienen en la evolución de servicios compartidos de Grupo Purdy Motor Escazú, integrando a la empresa Ford y Volkswagen? Para responder la interrogante, nace el objetivo general que es identificar las variables que intervienen en la apertura de servicios compartidos del Grupo Purdy Motor Escazú, integrando a la empresa Ford y Volkswagen durante el segundo semestre del 2020. Y de este se derivaban tres objetivos específicos: el primero se basa en determinar las oportunidades de servicios compartidos para los clientes de Ford y Volkswagen en el Purdy Center Escazú y el segundo examinar la capacidad de Grupo Purdy Motor para reinventarse con marcas potenciales automotriz en Costa Rica y como objetivo tres distinguir la expansión del liderazgo con la unificación de marcas en la industria automotriz en el país

En esta investigación, se utiliza el método cuantitativo, el cual, por medio del instrumento utilizado como el cuestionario con escalamiento de Likert, se busca evaluar la situación actual de los servicios compartidos, con ello la capacidad para reinventar como compañía y su liderazgo tanto en la industria como a nivel de empresa. El diseño es no experimental, ya que mediante la investigación se busca conocer las evaluaciones de los clientes, su participación en las variables y cómo reaccionan ante el desarrollo de una nueva administración. Como muestra se seleccionó a clientes de Ford y Volkswagen que han sido facturados en el mes de abril, con el fin de conocer sus respuestas al servicio que reciben con su vehículo.

Para el trabajo se dieron tres variables. La primera es acerca de los servicios compartidos, la cual busca conocer la satisfacción del cliente y las soluciones que se brindan dentro del taller de servicio, además del talento humano de la compañía y las mejoras continuas que incorporan. Se derivaron los siguientes indicadores: Tipos, principios, funciones, estructura organizacional, riesgos y beneficios de un centro de servicios compartidos. La segunda variable es la capacidad de reinventar con sus siguientes indicadores: reinventarse en tiempos de crisis, estrategias y tipos para reinventar las empresas. La tercera variable de análisis es liderazgo de la cual se derivan los siguientes indicadores: importancia, tipos, funciones, desafíos del liderazgo y empresarial.

La industria de vehículos presenta constantes cambios, mayores sectores buscan ser competitivos y ampliar su plataforma de servicios, Grupo Purdy se ha caracterizado por incluir marcas a su equipo de trabajo, se inició con Toyota y ahora se trabaja con 5 en los diversos Purdy Center del país.

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto de investigación tiene por objetivo general la identificación de variables que intervienen en la apertura de servicios compartidos del Grupo Purdy Motor Escazú, integrando a la empresa Ford y Volkswagen, debido a que desde octubre del 2019 integraron en la sucursal Purdy Center Escazú a las dos empresas y conjunto comparten sus servicios. Es por esta razón que se busca conocer la respuesta de los clientes al cambio de administración que ya lleva en funcionamiento un año.

La investigación y su respectivo aporte pretenden contribuir a los Purdy center del país para fortalecer la gestión estandarizada de talleres dentro de la organización. Por otra parte, se busca apoyar las labores de los asesores de servicios quienes influyen directamente en la evaluación y asesoramiento adecuado sobre el estado del vehículo, por medio ser la eficacia a la hora de dirigir las actividades dentro de los talleres de servicio.

El documento contiene cinco capítulos que se incluyen los siguientes principales temas: En el primer capítulo se consolidan generalidades de la empresa Grupo Purdy Motor y su administración en los Purdy Center, el cual es el seleccionado en el estudio como punto de referencia y su influencia en los clientes. Incluye planteamiento del problema, justificación y objetivos de la investigación ejecutada.

En el segundo capítulo se recopilan los conceptos teóricos necesarios para el correcto entendimiento del estudio realizado. Se incluyen indicadores de tipos, principios, estructura, funciones, riesgos y beneficios de los talleres de servicios compartidos. A lo largo del tercer capítulo se establece el marco metodológico seguido durante la ejecución de la investigación, incluyendo la técnica utilizada para la recolección, análisis de los datos recabados.

En el cuarto capítulo se realiza el análisis de resultados obtenidos por el instrumento establecido en el capítulo 3, aplicando un cuestionario de escalamiento de Likert a 24 clientes de Ford y Volkswagen que llevan su vehículo a revisión al taller de la organización.

Finalmente, el quinto capítulo aborda las conclusiones a las cuales se llega una vez finalizada la investigación. Además, se plantean recomendaciones a ser seguidas por los jefes de taller, los asesores y colaboradores que influyen directa e indirectamente con la marca.

CAPÍTULO I: PROBLEMA

A lo largo de este capítulo se desarrolla el planteamiento del problema y la justificación del estudio. Se presentan los objetivos generales y específicos, además de las proyecciones de la investigación.

Planteamiento del problema

Actualmente se presenta un desafío con algunos clientes de Ford y Volkswagen debido a su incertidumbre sobre el cambio de administración con Grupo Purdy en Costa Rica, su incorporación en servicios compartidos y sus relaciones corporativas en servicios post venta, adaptarse a la nueva plataforma genera desconfianza debido a sus perfiles de consumidor, el primero generalmente es un público muy joven o que comparte la cultura norteamericana, es decir solo quieren motores grandes que brinden mayor potencia, por su parte el segundo es un cliente que investiga y se identifica mucho con la calidad de la marca alemana, para Moraga (2017) así lo menciona:

En el mundo existen diferentes tipos de consumidores o clientes, que al final serán fundamentales en el mercado. Algunos de ellos son exigentes en el producto o servicio que estén necesitando, otros son más simples que si no cumple con lo buscado, terminan con un producto o servicio similar. (p. 28)

Todas estas iniciativas suman para que Grupo Purdy expanda su liderazgo integral a toda la industria automotriz, con el único objetivo de que los consumidores actuales puedan escoger dentro de un portafolio robusto de posibilidades lo que mejor se adecue a sus necesidades, siempre bajo el respaldo de un servicio de calidad característico de la empresa líder, poniendo a disposición los servicios de calidad, productividad y rentabilidad, que son conceptos que se deben interiorizar para sobrevivir en un medio productivo que constantemente se ve enfrentado a cambios debido a la aparición de nuevas tecnologías y clientes en un mercado cada vez más exigente.

Así lo aseguró Heimann (2019), CEO de Grupo Purdy Motor:

Durante más de 60 años de trayectoria, Grupo Purdy se ha caracterizado por brindar un respaldo tangible a nuestros consumidores, así como una promesa infalible de seguridad al adquirir cualquiera de nuestras marcas y lo seguiremos haciendo por medio de los servicios compartidos que ofreceremos a los consumidores de esta red de marcas. (Art.4)

En Purdy Center Escazú se trabajan 4 marcas principalmente las cuales son Toyota, Ford, Volkswagen y Lexus. Por esto a pesar de ser una única compañía se identifican las necesidades de los clientes, sus gustos y su forma de ser, claro es importante recordar que no se puede generalizar pero si tienen perfiles muy marcados, por esta razón es conveniente encontrar la manera de cómo compensar las necesidades que implican un mantenimiento básico de los automotores, sin necesidad de trasladarse a otros distritos o cantones, reduciendo los costos asociados y con ello buscar la garantía de acaparar más segmentos de mercado, para Fallas y Morales (2019) mencionan lo siguiente:

Precisamente, los Purdy Center son una sucursal nueva diseñada para la conveniencia de los consumidores, ya que estarán ubicados estratégicamente en radios de 6 kilómetros a la redonda de importantes zonas del país y en las que los clientes de cualquiera de las marcas podrán encontrar el personal técnico indicado para y resolver las necesidades de mecánica rápida de su vehículo (Art 4)

Los centros de servicio se convierten en importantes puntos de venta, ya que ahí es donde su calidad y virtud son demostradas. Es importante la consideración de todos los factores influyentes en ese entorno, el éxito del producto incide en su capacidad de solventar las necesidades de sus clientes potenciales, por tal razón, se incrementan los motivos para pensar que los lugares de trabajo son pilar fundamental para comercializarlos. Entre los cantones con mayor presencia de automóviles y motocicletas se destacan: San José, Desamparados, Montes de Oca y Escazú, por lo que se considera que esos lugares son más atractivos ante la posibilidad de aprovechar la demanda de mantenimiento automotriz, comercializando lubricantes y servicios conexos y complementarios.

Es por ello, la importancia evaluar el entorno y el comportamiento del consumidor que no solo influye en las ventas sino en la calidad para mejorar la imagen ante la integración y tener más acaparamiento de mercado. Por ello surgió la necesidad de examinar la situación planteada e indagar la vinculación entre sus variables, como propósito general establecer la relación de ambas variables, debido que son piezas fundamentales en la compañía y su expansión en la industria automotriz en Costa Rica.

En el caso del mantenimiento de los vehículos, es claro que esta es una actividad necesaria para la operación de la flota vehicular y esto ha hecho que la oferta disponible en cuanto a los

establecimientos que prestan servicios compartidos relacionados se haya unificado debido al crecimiento acelerado de la demanda de automóviles en la Gran Área Metropolitana que se han presentado en los últimos años.

Conocer el comportamiento de compra de servicios y lubricantes se considera que abre oportunidades de comercialización para brindarles a los clientes de Purdy Motor los servicios de mantenimiento básico de los automotores mediante estos puntos de venta, ya que podrían presentar oportunidades de comercialización en áreas urbanas y así integrar el nuevo mercado de clientes y los actualmente integrados a la plataforma de Purdy carrocería. Debido a lo anterior surge la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo identificar las variables que intervienen en la evolución de servicios compartidos de Grupo Purdy Motor Escazú, integrando a la empresa Ford y Volkswagen?

Objetivos

Objetivo General

Identificar las variables que intervienen en la apertura de servicios compartidos del Grupo Purdy Motor Escazú, integrando a la empresa Ford y Volkswagen durante el segundo semestre del 2020.

Objetivos Específicos.

- Determinar las oportunidades de servicios compartidos para los clientes de Ford y Volkswagen en el Purdy Center Escazú.
- Examinar la capacidad de Grupo Purdy Motor para reinventarse con marcas potenciales automotriz en Costa Rica.
- Distinguir la expansión del liderazgo con la unificación de marcas en la industria automotriz en el país

Justificación

Las nuevas tendencias de la industria automotriz con el transcurrir del tiempo, y el aumento de la flota vehicular en el país obligan al mercado a seguir en continua expansión. Uno de los enfoques de negocios más consolidados es el de los centros mecánicos, encargados de realizar trabajos de reparación y mantenimiento de los vehículos, estos han incrementado su presencia en el país diversificando sus labores para amoldarse a un mercado continuamente cambiante.

La presente investigación busca conocer los procesos y actividades que se llevan a cabo dentro de un Purdy Center, su funcionamiento desde el área de servicios y como se incluye la administración de empresas como Ford y Volkswagen en la sucursal de taller de mecánica rápida.

Para Fallas y Morales (2019) destacan la evolución de los centros de servicio en el mercado automotriz:

Durante los últimos tres años han sido constantes los movimientos en el mercado automotriz, un ejemplo de ello: Veinsa Motors amplió su portafolio de marcas con la francesa Peugeot y en el 2017 y AutoStar hizo lo mismo con la italiana Fiat en el 2018 (Art.4)

Las grandes empresas representantes y distribuidoras de las marcas más potenciales de automóviles cuentan dentro de su estructura organizacional con la figura de talleres de servicio y mecánica, que son fundamentales dentro del círculo de venta de un automóvil. Este enfoque de negocio es uno de los nichos de mercado más cotizados en el sector automotriz, debido a que económicamente genera ingresos por ventas de mano de obra, consumo de repuestos y facturación de insumos como aceite, entre otros.

Este panorama brinda confianza y fortalece las oportunidades de negocio que generarán a partir de la necesidad de dar mantenimiento a todas estas nuevas unidades y las que estarán por llegar. La creación de sucursales, por parte de las agencias, resalta la importancia de tener consolidada la marca en el sector automotriz, esto promueve adecuarse a las modalidades de servicios automotrices y de relacionarse con los clientes, fortaleciendo las áreas específicas: digitalización, inteligencia de negocio, innovación y movilidad, así lo menciona Herrera (2019) en lo que destaca:

Esta integración se complementa con una acción adicional: algunas de las unidades de servicios del Grupo, como Purdy Carrocería, Purdy Seguros, CAFSA y los nuevos Purdy Centers se están adaptando para brindar servicio y soporte a todas las marcas. Cada una de las marcas comerciales mantendrá sus propias sucursales, con su propio ADN, y su identidad única. (Art 2)

Se ha adaptado ciertas áreas del negocio para que brinden estructuras y servicios multimarca, la medición de la lealtad fue una de las estrategias adoptadas por las marcas Ford y Volkswagen para evaluar el impacto de su orientación al mercado, evaluando además, su desempeño financiero, ambos enfoques como factores considerando que son empresas de

naturaleza privada con fines de rentabilidad, siempre manteniendo su identidad de marca pero compartiendo servicios que benefician principalmente a los consumidores como tales.

La investigación se orienta, por tanto, al área de Purdy center, que funcionan como talleres de servicios de las marcas en estudio, con el fin de identificar la relación existente entre el enfoque al mercadeo medido a través de la lealtad de los clientes y la evolución de la rentabilidad de esta línea automotriz. Si bien, la lealtad en el sector servicios es quizá más difícil de conceptualizar que en el ámbito del producto debido a las características de los servicios, esta permite identificar el aporte de acciones aplicadas.

Este panorama representa una gran oportunidad con un modelo de negocio con la capacidad de aprovechar el potencial económico y de expansión del segmento de vehículos usados en Escazú, para Soto (2018) menciona acerca de la necesidad de los vehículos:

El mercado dirigido a medios de transporte se ha convertido en una necesidad para las personas, por lo cual el cambio de llantas en los automóviles es indispensable para poder circular sin ningún inconveniente, y con ello evitar multas y accidentes (p. 12)

El mantenimiento preventivo en un automóvil reduce significativamente el tiempo en que éste se encuentra fuera de funcionamiento; sin embargo, saber con mayor exactitud cuándo se debe realizar este tipo de trabajos o reparaciones no es una ciencia cierta. Para Purdy Center usualmente proveen de mantenimientos reactivos, el servicio podrá ir mejorando cada vez más, basado en la información inicial además de que va ir adquiriendo experiencia con la marca conforme va pasando el tiempo, de forma tal que el producto final se estará auto renovando, al tomar los datos diarios de las diferentes reparaciones, provocando que cada día se acerque más a la realidad.

También el presente trabajo busca esclarecer las dudas sobre el comportamiento de la compañía Ford y Volkswagen ya que son empresas totalmente nuevas en la plataforma de Grupo Purdy Motor. Asimismo, conocer la satisfacción de los públicos, acceder a plataformas estandarizadas de mecánica, buscar ampliar las opciones de llevar el vehículo a un taller diferente y los posibles beneficios que aportaría a las familias del sector un seguimiento de post servicio por parte de todo el personal encargado de brindar un calidad en todo el proceso de reparaciones, mantenimientos del vehículo o valor esperado por el cliente.

Antecedentes

Tesis Internacionales

La primera investigación consultada es la de Valle (2017) con el tema: El marketing relacional y la rentabilidad en los servicios prestados por tres concesionarios automotrices en la provincia de Tungurahua del Ecuador. De esta investigación se desprende el siguiente objetivo: identificar la relación existente entre la lealtad de clientes como factor clave del marketing relacional y la evolución de la rentabilidad neta alcanzada en los Talleres de Servicios durante los años 2012 al 2014 en tres concesionarios automotrices de la Provincia de Tungurahua en el Ecuador.

A través del estudio cuantitativo apoyado en el análisis estadístico correlacional y el coeficiente de determinación se analizaron los datos disponibles en las mencionadas empresas y se identificó una alta dependencia de las acciones relativas al marketing relacional desarrolladas por las empresas de manera sistemática durante el período estudiado y los resultados financieros netos del área de servicios mecánicos especializados de los concesionarios automotrices.

Se concluye lo siguiente: las tres empresas estudiadas evidencian como principal objetivo las relaciones con los clientes, buscando un vínculo no solo comercial sino afectivo que permita garantizar una relación a largo plazo y que a su vez le permita a las organizaciones su permanencia en el tiempo, producto de lo cual se generan rendimientos para sus accionistas, de ahí que se podría encontrar un anclaje con los conceptos relacionados con el marketing relacional.

Relacionado con la investigación toman fuerza entonces los conceptos de orientación al mercado incorporando en la organización una visión de marketing a largo plazo en la cual se toma en cuenta realmente las necesidades del consumidor y que valora el establecimiento de relaciones estables en los mercados, el entorno cambiante del sector en el que se desenvuelven las empresas en estudio, requerirán con una iniciativa apremiante, renovar las actuales acciones de orientación y enfoque al cliente, y por qué no, proponer un nivel plus al marketing como medio para establecer, desarrollar y mantener con éxito intercambios basados en relaciones.

La segunda investigación consultada es la Salarriaga y Suárez (2017) con el tema: Plan estratégico de mercadeo período 2016-2017 Automax, concesionario de vehículos usados para la Institución Universitaria ESUMER Especialización en gerencia de mercadeo Facultad de estudios empresariales y de mercadeo Medellín. Se desprende el siguiente objetivo general: Plantear estrategias y tácticas que le permitan a Automax posicionarse como el concesionario de usado número uno en Medellín y sus municipios aledaños. (p.8)

Como principales conclusiones a partir de esta investigación, se encuentra que la estrategia comunicacional a implementar con miras hacia el posicionamiento de marca debe tener una alta participación de medios virtuales, por otra parte, Automax es percibido como un concesionario con un nivel de servicio y asesoría muy bueno, este factor se debe explotar entendiendo que es un insight importante durante la misión de compra. (p.97)

Por lo anterior, se recomienda dirigir la estrategia de posicionamiento de marca combinando medios virtuales con un alto nivel de promoción de la asesoría, vehículos seguros y de modelos atractivos, en donde los clientes se sienten felices con los servicios y el trato que reciben, en donde se sientan tranquilos y confiados; se generen espacios para que ellos se convierten en legitimadores de marca recomendándola o repitiendo la compra en un futuro cercano.

La relación con el presente trabajo se da debido al tipo de estrategia de marca que investiga, el uso de medios digitales para las asesorías de vehículos. El uso de planteamientos de seguridad, buscado la eficacia para la satisfacción del cliente.

La tercera investigación consultada es la Gianni (2016), con el tema: Plan de mercadeo para reposicionar al taller mecánico CYR C.A. municipio Baruta, Estado Miranda, para la Universidad de Esparta, en la República Bolivariana de Venezuela.

Se desprende el siguiente objetivo general: Realizar un plan de mercadeo para reposicionar al Taller CRY C.A, ubicado en el municipio Baruta, Estado de Miranda con la finalidad de lograr un crecimiento sostenido de la clientela y a su vez dar a conocer los servicios ofrecidos al público. (p.12)

Al finalizar la investigación se concluyó que realizar una inversión en el Taller CYR C.A, puede proporcionar el crecimiento deseado por los accionistas, tanto en el incremento de ventas, así como para lograr la satisfacción de los clientes que visitan y adquieren los servicios. (p.89)

Además la investigación posee conceptos e información teórica bien planteada, de la cual serán extraídas referencias asociadas al estudio de mercado, al plan de mercado y a todos los diversos factores que afectan directa e indirectamente la aplicación de un plan de mercado, Es de importancia tener en cuenta las oportunidades de crecimiento de clientela y nivel de ventas que se presentan, las cuáles, de ser implementado el plan de reposicionamiento, se verán maximizadas casi en su totalidad y generarán expectativas de futuras inversiones para los accionistas.

La cuarta investigación consultada pertenece a Cubides (2018), con el tema: Plan de Mercadeo CDA Car Llanos SAS práctica empresarial, social y solidaria para la Universidad Cooperativa de Colombia, con el siguiente objetivo de trabajo: Fortalecer la imagen corporativa de la empresa optimizando los recursos de comunicación y publicidad logrando un mayor beneficio para la empresa, sus proveedores y sus clientes. (p.5)

Por lo anterior, hacer una descripción de la empresa CDA Car Llanos, plantear un diagnóstico a través de matrices para identificar su posición estratégica en relación a factores internos y externos; y proceder a establecer cursos de acción o estrategias para superar las dificultades que se presentan a corto, mediano y largo plazo. Y finalmente plantear un plan de mercadeo que ayude a la empresa a mejorar a nivel general pero principalmente enfocado en la publicidad de la imagen corporativa. (p.87)

Esta investigación como aporte a la investigación, posee varios aspectos en cuanto al posicionamiento de una empresa se refiere, tales como la falta de publicidad de sus servicios y la poca disposición de los accionistas para realizar inversiones. Estos problemas permiten indagar de manera más profunda sobre el tema y al mismo tiempo encontrar información que permita tomar distintos rumbos en una investigación como la que se presenta a continuación.

La quinta investigación consultada la realiza Lazo (2018), para la Universidad César Vallejo, Lima-Perú, con el tema: Marketing Mix Y Posicionamiento en el Mercado Automotriz de Fagamotors Los Olivos 2018.

Se planteó como objetivos primordiales: precisar la relación entre Producto y el Posicionamiento, la relación del Precio y el Posicionamiento, la relación de la Plaza y el Posicionamiento y por último la relación entre la Promoción y el Posicionamiento. (p.23)

A nivel global actualmente las organizaciones innovan cada vez más las estrategias de marketing, y los factores más primordiales en evaluar son factores conocido como las 4p considerada táctica importante por las empresas ya que evalúa las necesidades de los clientes y el comportamiento que influye en la obtención del bien o servicio que ofrece el mercado competitivo a fin crear una imagen y reflejar su mayor presencia en el mercado en relación a lo que ofrece marcando diferenciación a partir del reconocimiento del nombre de la organización.

La sexta investigación consultada es realizada por Arroyave (2019), para Unipiloto Medellín, con el tema de estudio: Analizar los requerimientos para la estructuración de un departamento de mercadeo en Distriworld SA. En la ciudad de Medellín. El objetivo general de

este trabajo busca presentar la estructura que debe tener el departamento de mercadeo de la Compañía DISTRIWORLD S.A., para cumplir con unos propósitos de mercadeo, comerciales y financieros, en la ciudad de Medellín. (p.19)

En conclusión, la misión del departamento de mercadeo es enfocar la empresa al mercado basado en los amplios y dinámicos conocimientos de marketing que es una disciplina general responsable del uso creativo de los recursos de una empresa, para alcanzar metas específicas de rentabilidad, cuyo propósito general es el de satisfacer las necesidades del consumidor, mediante actividades de publicidad y promoción, que incluye diseño de productos y técnicas de ventas. (p.109).

En comparación con el presente trabajo señala los recursos de una empresa para alcanzar el cumplimiento de objetivos, unos de los pilares que buscan la rentabilidad de las empresas, con lo anterior desarrollar una correcta estructura de mercadeo más en un sector que se trabaja con marcas de vehículos resulta importante para llevar a cabo los alcances para satisfacer sus necesidades.

La séptima investigación consultada es realizada por Zapata (2019) con el tema: Estrategias de internacionalización de empresas chinas: casos de la industria automotriz en el mercado sudamericano, tiene como objetivo principal analizar las estrategias de internacionalización de empresas chinas del sector automotriz, en el mercado sudamericano. Se analiza la transformación de la industria a nivel mundial y la evolución de la industria automotriz china. El artículo también presenta las estrategias de crecimiento y los modos de entrada seguidos por las marcas de la industria automotriz china, para acceder a otros mercados.

Concluye con lo siguiente: Dada la alta competencia en el sector automotriz, los fabricantes de vehículos chinos han optado por mejorar el diseño de sus vehículos, con la finalidad de cumplir con las exigencias de un mercado cada vez más globalizado. En ese sentido, la expansión de la industria automotriz china se ha dado en un periodo de tiempo breve y muestra grandes avances en materia de producción.

La inversión extranjera china juega un papel importante en el crecimiento económico de la región, se puede afirmar que gracias al aporte de capital y de tecnología, se ha contribuido con la modernización de la industria automotriz, se han generado puestos de trabajo y ha contribuido con la transferencia de conocimientos tecnológicos sobre los procesos de ensamblaje.

La octava investigación es por Crespo (2020) con el tema: Espionaje y competitividad: la industria automotriz alemana en el juego comercial moderno de China, el presente artículo se enfoca en evidenciar cómo el espionaje corporativo constituye una parte más del juego comercial moderno, específicamente en el contexto de la industria automotriz alemana en China.

Con lo anterior se concluye: empresas automotrices alemanas como BMW y Volkswagen han estado relocalizando sus complejos de producción industrial en China para beneficiarse de la mano de obra barata, así como de un creciente mercado individual, el más grande del mundo en 2016. Por otra parte, los escándalos de nuevos modelos completamente duplicados son cada vez más comunes, a medida que las empresas lanzan prototipos con mejor rendimiento eléctrico. Estos son producidos en sociedades empresariales que obligan a las empresas alemanas a compartir patentes de producción.

La innovación y el desarrollo tecnológico son una fuente crucial de competitividad dentro del entorno comercial global. En el siglo XXI, firmas automotrices alemanas como Audi, Volkswagen y Mercedes-Benz se han posicionado en el top de empresas con reconocimiento internacional por su calidad y prestigio innovador. No es ninguna novedad destacar que cada vez existen más compañías productoras de automóviles que se establecen a partir de la reproducción a bajo costo de los modelos de las principales marcas.

Tesis Nacionales

La primera investigación consultada es realizada por Cambronero, Linner y Méndez (2017), para la Universidad de Costa Rica, sede Rodrigo Facio, con el tema: Rediseño del proceso de prestación del servicio de Automotriz CR/Ca S.A y su objetivo general: Mejorar el proceso de prestación de servicio del Taller de Automotriz CR/Ca S.a., para estabilizarlo y aumentar la satisfacción del cliente. (p.17)

Se concluye: debido a las características de los servicios que ofrece el taller de servicio de Automotriz CR/Ca S.a, muchas áreas y recursos son compartidos dentro de los procesos que se tratan como aislados. Así mismo, un sistema de gestión carente de dar visibilidad del estado de los procesos ha provocado que su administración se vea comprometida, perjudicando la percepción que el cliente mantiene del taller y la capacidad de satisfacer sus necesidades. (p.107)

De esta investigación se obtiene las bases de Automotriz CR/Ca S.A., representante de las marcas Volkswagen y Ford en el País, autorizada para la comercialización y mantenimiento de los vehículos de estas marcas. El taller de servicio automotriz, donde se enfoca el proyecto, es el

área dedicada al servicio postventa de mantenimiento preventivo y correctivo de los vehículos, de forma especializada y con garantía de la casa matriz, Asimismo, esta es la zona que afecta en mayor medida la continuidad de los clientes dentro del servicio y la fidelidad de marca, pues de acuerdo a la teoría sobre calidad y satisfacción del cliente estas se logran mediante el servicio postventa.

Como esta línea de negocio se da sobre vehículos aún con garantía, los requisitos de los dueños de los mismos están enfocados en mantener las mejores condiciones de sus pertenencias. Al avanzar la tecnología, las expectativas de los clientes se modifican, por lo cual la empresa debe asegurar un proceso estándar, capaz de adaptarse a las nuevas tendencias y mejorable en el tiempo.

La segunda investigación consultada la realiza Abarca (2017), para la ciudad universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica, con el tema: Propuesta de un sistema de información gerencial para la trazabilidad de repuestos a nivel nacional del Grupo Purdy Motor. El objetivo general consiste en elaborar una propuesta para el desarrollo de un sistema de información gerencial, que permita mejorar la trazabilidad de repuestos a nivel nacional del grupo Purdy Motor, mediante el análisis de información inmediata sobre el estado de los envíos. (p.19)

Contiene la siguiente conclusión: se demostró la necesidad que tiene el departamento de distribución de llevar la trazabilidad de los envíos que realiza día a día, el cual le permitirá satisfacer de una mejor forma las necesidades de sus clientes, específicamente, en temas de información y cumplimiento en los tiempos de entrega, y la siguiente recomendación: mejora continua, como todo sistema esta herramienta necesita de mejora continua para satisfacer las necesidades cambiantes de los clientes internos y externos del departamento, por lo que se recomienda reuniones periódicas para analizar e implementar los cambios pertinentes. (p.92)

Por lo anterior, se considera la propuesta del sistema de información como una forma de solucionar problemas relacionados a la eficiencia del departamento de distribución de repuestos, facilitando el almacenamiento y consulta de la información, utilizando medios electrónicos que permiten automatizar procesos que se realizan de forma manual en la actualidad y que consumen mucho tiempo a cada uno de los colaboradores del departamento para Grupo Purdy Motor, además que es necesario la mejora continua en la capacitación en el uso del sistema, para sacar verdadero provecho a cada una de las herramientas del sistema e introducir información veraz es importante capacitar a todos los usuarios del sistema de información.

La tercera investigación analizada la realizan Soto y Tapia (2019) para la Universidad de Costa Rica como trabajo final de graduación sometido a la consideración de la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas para optar al grado y título de Maestría Profesional en Finanzas, con el siguiente tema: Propuesta de evaluación financiera para el traslado, construcción de nuevas instalaciones y diseño del modelo de negocio, del centro automotriz de la Cooperativa Agropecuaria, industrial y de servicios múltiples de Atenas. (p.23)

Su objetivo principal consistió en proponer la evaluación financiera para el traslado, construcción de nuevas instalaciones y el diseño del modelo de negocio, del Centro Automotriz de la Cooperativa Agropecuaria, Industrial y de Servicios Múltiples de Atenas R.L. (p.18)

Por lo anterior se concluye, La industria automotriz, la industria petrolera y la industria de limpieza de automóviles, tienen una estrecha vinculación a nivel mundial por lo que consiste en un sector altamente rentable. El parque vehicular de Costa Rica ha venido en aumento durante los últimos cinco años, lo que hace que la demanda de refacciones, consumo de lubricantes, cambio de llantas neumáticas y la limpieza de automóviles tiendan a aumentar. (p.105)

El Centro Automotriz actual es la unidad de negocio que cuenta con capacidad de ampliación, debido al incremento en la flota vehicular a nivel del cantón de Atenas, enfocar la diferenciación de los nuevos servicios hacia la calidad, tanto en el lavado de vehículos como en taller de mecánica rápida y materiales que se utilizan.

La cuarta investigación consultada es realizada por Moraga (2019), para la Universidad Hispanoamericana, con el tema Viabilidad financiera para la apertura de un Lubricentro automotriz en el distrito de Pavas, 2019, con el siguiente objetivo general: Determinar el estudio de prefactibilidad con el propósito de establecer las condiciones que permitan la apertura de un lubricentro especializado en el distrito de Pavas, que sea rentable y sostenible. (p.5)

Se concluye que de acuerdo con lo que se indica a lo largo de la investigación y de esta propuesta, el proyecto de apertura y operación del lubricentro La Famosa en el distrito capitalino de Pavas es viable, por consiguiente, se recomienda su ejecución. Es importante conocer el segmento de mercado al cual dirigir las propuestas de oportunidades, siempre y cuando ambas partes resulten con beneficios. (p.130)

La quinta investigación consultada es por Salazar y Garita (2018), con el tema: Predicción de la vida útil en reparaciones de automóviles, con el objetivo: construir un sistema informático

que toma y procesa información tanto de los estándares del fabricante como también valores ambientales propios del tipo de uso del automóvil, obteniendo así una mayor precisión sobre el comportamiento en carretera y por tanto se puede saber con mayor certeza cuándo se debe reparar nuevamente el automóvil.

Una vez concluido el proyecto, se pudo observar cómo al adaptar la técnica sugerida con una base de datos en crecimiento, tanto de información relevante al automóvil como también de sus similares, los talleres mecánicos que utilicen esta herramienta, son capaces entonces de brindar un mejor servicio a sus clientes, y éstos últimos se ven beneficiados ya que pueden planear mejor el momento de revisiones y mantenimiento, mejorando de esta forma la condición general del automóvil.

Con éste sistema, será posible transformar el proceso de reparaciones de automóviles, ya que la idea es que cada vez que una persona se acerque al taller mecánico para realizar un trabajo en su carro, el sistema sea capaz de decirle cuándo deberá regresar para realizarle el mantenimiento respectivo, de forma tal que el usuario no tenga que esperar a que se vuelva a dañar para llevarlo nuevamente al taller.

La sexta investigación consultada es por Castro (2016), para la Universidad Hispanoamericana, con el tema: Introducción De La Marca Space® en el Mercado de Agencias Automotrices De Costa Rica durante el Primer semestre del Año 2016 para optar por el Grado Académico de Bachillerato, con el objetivo general: Diseñar un plan de mercadeo para la introducción de la marca Space® en el mercado de agencias automotrices de Costa Rica. (p.17)

Se obtiene la siguiente conclusión: el elemento primordial que refleja la calidad de un equipo de esta naturaleza es la cantidad de fallas que tenga en un lapso prolongado de tiempo. Tanto los usuarios como los líderes de talleres ven de manera imprescindible que estos equipos generen la menor cantidad de contratiempos, por tanto, debe existir un acompañamiento técnico en la fase introductoria, esto para garantizar el correcto funcionamiento de las máquinas. (p.85)

La respuesta del cliente refleja la calidad de un equipo y acá se encuentra la eficacia a la hora de realizar los servicios, este aspecto es mencionado por los líderes de taller debido a la importancia que tienen los equipos para la producción diaria en los talleres, también va de la mano la facilidad que tengan los equipos para ser utilizados. En la formación técnica de los nuevos mecánicos no se incluye el uso de equipamiento; si no que el estudiante complementa su aprendizaje en los talleres.

Este aspecto es importante de considerar dentro de la investigación, puesto que los usuarios aprenden con equipos ya existentes en el mercado, lo cual genera un posicionamiento de marca importante para el resto de su formación.

La séptima investigación consultada es realizada por Vargas (2017), para el Instituto Tecnológico de Costa Rica (TEC), con el tema: Propuesta de un programa de prevención de riesgos en seguridad asociadas a las operaciones en los talleres de mecánica automotriz de la Empresa Grupo Purdy Motor Costa Rica, el objetivo general del estudio fue: Proponer un programa de prevención de riesgos en seguridad laboral asociado a las operaciones de los talleres de mecánica automotriz. La metodología utilizada incluyó el uso de listas de verificación, cuestionarios y matrices con el fin de identificar los riesgos presentes en el trabajo. (p.12)

Los principales resultados obtenidos fueron: (1) técnicos expuestos a gran cantidad de riesgos producto de la labor que realizan, en los que se incluyen el riesgo de exposición a sustancias químicas y a ruido, entre otros; (2) falta de utilización de los equipos de protección brindados por la empresa; y (3) una gestión de la seguridad que presenta oportunidades de mejora, principalmente en aspectos relacionados al conocimiento de los colaboradores y la falta de capacitación en temas de procedimientos de trabajo seguros. Con base en lo anterior, se creó un programa de prevención de riesgos, en donde se incorporan alternativas de mejora a los riesgos identificados. Estas herramientas favorecerán a la empresa principalmente, al contar con la información necesaria para mejorar la gestión de la seguridad dentro de la misma.

La investigación anterior, aporta a este trabajo como propuesta de un programa de prevención para los colaboradores que participan directamente en los talleres de servicios, el talento humano es una pieza fundamental en el cumplimiento de objetivos de la organización, es su servicio de calidad que permite tener resultados rentables en todos los objetivos tanto de ventas como de clientes nuevos en la plataforma, los asesores como punto de investigación son los que se relacionan directamente con el vehículo y el dueño, es por esta razón que resulto oportuno investigar la participación de los mismos en los servicios compartidos de la empresa.

La octava investigación indagada es realizada por Cortés (2015) para la Universidad de Costa Rica. Posgrado en Administración y Dirección de Empresas, con el tema: Propuesta para el desarrollo de un sistema gerencial para el manejo de los repuestos de bajo movimiento en el inventario nacional de repuestos de Purdy Motor, con el objetivo general de la propuesta es:

Mejorar la rotación de los repuestos de bajo movimiento en el inventario nacional de repuestos de Purdy Motor.

Se obtiene la siguiente conclusión: La comunicación con el departamento de vehículos es fundamental para poder conocer en detalle todas las solicitudes de elementos adicionales que realizan a los vehículos, así como la cantidad de versiones que vienen por modelo, esta información es completamente confidencial, por lo que debe ser manejada con mucha cautela.

Con el objetivo de brindar el mejor servicio a sus clientes y asegurar la entrega inmediata de los repuestos que requieren los vehículos que se encuentran en el mercado. Sin embargo, esta facilidad para su clientela trae como consecuencia la existencia de una gran cantidad de repuestos que presentan un movimiento muy bajo.

Realizar un estudio sobre el mercado a nivel nacional con el propósito de ubicar en la extensión del mercado en donde se desenvuelve la empresa dentro de su competencia resulta oportuno para el presente trabajo de investigación, más en un ambiente tan riguroso como lo es la actualidad para los consumidores. Por último, aporta sobre el desarrollo de una propuesta la cual contempla y satisface las necesidades actuales, esta investigación procura brindar información, que sirva como insumo para determinar qué repuestos son necesarios dentro de un taller de servicio, ya sea para modelos específicos que han disminuido su rotación o para otros vehículos que se encuentren en fase de salida del mercado costarricense y su exigencia en satisfacer las exigencias de los clientes en el área de calidad.

Proyecciones

Detectar las oportunidades de servicio al cliente y crecimiento al incorporar las marcas Ford y Volkswagen en servicios compartidos para Purdy Center Escazú, con el fin de incrementar su cartera de clientes de una manera eficiente y satisfactoria para la empresa y para el cliente, dónde las dos partes negociantes quede satisfechas con el producto final.

Explicar el aporte que realiza Grupo Purdy Motor para las marcas potenciales automotriz en Costa Rica y su expansión geográficamente, se analizará el entorno competitivo de las nuevas marcas para Purdy Center Escazú. Conocer la reacción y adaptación a los posibles cambios del entorno que puedan ocurrir de los diversos competidores potenciales en la Industria automotriz para Costa Rica y su influencia para sus consumidores.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

En esta sección, se definirán los conceptos necesarios para la correcta comprensión de la presente investigación. Con los conceptos básicos asociados a los indicadores generales de las variables de análisis. Una vez abordados estos temas, se procederá a la definición de reinventar y cómo se lleva a cabo, para posteriormente cerrar con los términos relacionados al liderazgo empresarial y sus diversas aplicaciones. Además, se encuentra la presentación del marco referencial de la organización para la cual se elaboró la investigación

Servicios compartidos

Para Naranjo y Calderón (2015) los servicios compartidos corresponden:

Este entorno cada vez más competitivo, está invitando a generar nuevas formas de hacer las cosas, en las que se modifica incluso la cultura organizacional. Pues la misma incide en el comportamiento conjunto de la organización, por lo tanto, en sus resultados y, entre ellos, su facultad de innovar y de mantener el mejoramiento continuo (p.12)

Por lo anterior, un servicio compartido es aquel que tiene diferentes negocios en un solo soporte, es decir las empresas enfrentan continuamente diferentes presiones que las obligan a mejorar los niveles de servicios, reducir costos y mejorar sus controles. Con un modelo operativo en el cual una entidad se especializa en brindar un servicio altamente transaccional para distintas unidades de negocio, buscando satisfacer a los clientes y desarrollando nuevos productos y servicios para mantener una ventaja competitiva entre las demás compañías.

Grupo Purdy Motor es una plataforma que tiene como objetivo incorporar las marcas Ford y Volkswagen, para poder proporcionar los servicios compartidos de administración financiera, apoyo en materia de sistemas de tecnologías de información, contabilidad, relaciones corporativas, servicios post venta, entre otros.

Representa para los clientes un sistema más completo con el histórico de los vehículos, el objetivo de esta plataforma es incorporar las marcas y proporcionar soluciones desde la experiencia de servicio en las decisiones que toman los clientes de esta industria, por esta razón surge la necesidad de identificar cuáles son los factores relevantes a la hora de decidir si una experiencia de servicio es de alta calidad y satisfactoria.

Un centro de servicio compartido es definido como un área de la organización en la cual se prestan servicios comunes a otras áreas, es decir, es una parte de la compañía, ya sea dependiente o independiente, que se ocupa de la gestión de procesos y actividades que se realizan de manera separada o descentralizada en varias unidades de negocio, todo esto con el fin de reducir costos, consolidar funciones administrativas y evitar la duplicación de esfuerzos entre diversas unidades de negocio de la empresa. En este sentido, Marín (2016) afirma que:

Los centros de servicios compartidos son entonces una estructura colaborativa, en donde un grupo de funciones existentes quedan concentradas en una nueva unidad de negocios, autónoma, creada para promover eficiencia, valor agregado, ahorro de costos y de proveer servicios a los clientes internos del negocio; se configura como un modelo de negocios, el cual da ventajas competitivas, que además busca optimizar el recurso humano, tiempo, capital y otros recursos. (p.4)

Actualmente se ha visto una clara necesidad por parte de las empresas de ser más eficientes con menos recursos, debido a las diferentes situaciones que las rodean y afectan en el ambiente laboral y en su correcto funcionamiento, por lo que se han visto impulsadas a buscar nuevas formas de mejorar estos problemas que se les presentan sobre la marcha, además de mejorar su calidad de servicio y ofrecer a clientes nuevos un servicio competitivo.

Proveer los servicios a los clientes tanto existentes como nuevos es un modelo de negocios que busca dar un equipamiento completo sobre la diversificación de servicios que se extienden con una plataforma como el Purdy center, es acá, donde se busca plasmar la eficiencia y calidad de poder integrar marcas a la empresa para solucionar y abarcar las necesidades de las personas que poseen un vehículo sin importar el año, modelo y marca, con lo anterior mejorando su calificación de satisfacción y calidad de todos los consumidores, es por esta razón, que al ampliar la mejora continua se reduce significativamente la cantidad de clientes molestos, o problemas futuros con las reparaciones que se llevan a cabo dentro de la sucursal.

Tipos de Servicios compartidos

Aquí la creación de centros de servicios compartidos tanto internos como externos cobran especial relevancia ya que sirven como una herramienta dentro de la organización, según Zamorano (2014) destaca lo siguiente:

Es así como las empresas trabajan internamente en la consecución de las mejores prácticas de servicios dentro de la organización. Estas áreas de servicio son un soporte totalmente necesario para cubrir las necesidades de las áreas que se dedican al “core” del negocio y así lograr los objetivos y las metas planteadas. (p.15)

Estos modelos están siendo implementados por muchas empresas alrededor del mundo, con el fin de poder llegar a sus metas y cumplir el objetivo de ser sostenibles en el tiempo, son estas mismas empresas las que gracias a que han establecido estos modelos, se han vuelto más competitivas, rentables, han mejorado la gestión, el desempeño y los indicadores que beneficia en aumento los objetivos de rentabilidad.

Beneficia a varias líneas de negocios, como: recursos humanos, capacitación, financiero, TI y servicio al cliente. A medida que crece el número de áreas que se unen a la interacción a través del centro de servicios compartidos, surgen temas y patrones comunes, que permite identificar aún más procesos que se pueden encapsular como “servicios” y reutilizar en diferentes líneas de negocio de la empresa. Al unificar servicios y aprovechar servicios reutilizables, el centro de servicios compartidos puede entregar nuevas opciones de manera más rápida y económica.

Principios de un centro de servicios compartidos

La definición que realiza Garzón (2002) sobre principios de servicios compartidos se clasifican de la siguiente manera:

- 1.) Transparencia en precios: cada servicio tiene un precio determinado para cada nivel.
- 2.) Gestión en negocios: el CSC se maneja como un negocio, no como un centro de costos, que atiende clientes internos y potencialmente externos.
- 3.) Respuesta al mercado: se proveen niveles de servicio que las unidades clientes demandan.
- 4.) Proliferación de mejores prácticas: se identifican y diseminan las mejores prácticas en toda la organización.
- 5.) Estandarización de procesos: se desarrollan procesos estándares que se pueden mantener y mejorar ágilmente.
- 6.) Cultura de servicio: se trata a las unidades de negocios como clientes, ofreciéndoles servicios y cobrando por ellos. (p.23)

Los principios de servicios compartidos implican un proceso de funciones con un cambio de actitud, comportamiento y relación entre los que prestan el servicio y los que lo reciben, para que se pueda desempeñar eficientemente las actividades, mediante la especialización en transacciones de alto volumen y bajo valor estratégico.

Cada servicio, reparación o mantenimiento tiene un costo estándar de mano de obra según el repuesto que vaya a necesitar la marca del vehículo, esto tiene que ver significativamente con su año de fabricación y el cuidado que el cliente aporta, es por esta razón como principio la transparencia sobre un precio según el valor que requiere el trabajo a realizar.

Un centro de servicios compartidos funciona como una gestión de negocios que busca atraer clientes externos y brindar los beneficios con sus clientes internos, no es un sitio donde se aumente el costo, solo por pertenecer a otra compañía, porque va en contra de la esencia de un centro de servicios, es así como la sucursal trabaja equilibrando los costos de mano de obra para ofrecer un servicio general estandarizado a todos los clientes que lleven su vehículo al taller y la valoración del mismo.

Con lo anterior, la estandarización de procesos como principio es un punto clave que busca conocer que hace la competencia y como se puede incluir dentro de la plataforma un servicio integral que supere las expectativas y mejore ágilmente todos los procesos dentro de la industria.

Riesgos para un centro de servicios compartidos

Para Zamorano (2014) destaca como riesgos dentro de un centro de servicios compartidos: “Identificar aquellas funciones que son comunes entre áreas o dependencias de su compañía, integrarlas, rediseñarlas y estandarizar sus procesos, con el firme propósito de reducir costos, optimizar sus controles y mejorar los niveles de servicio.” (p.15)

Implementar un centro de servicios compartidos en las unidades de negocios con el fin de conseguir mayor eficiencia y reducción de costos operacionales, genera riesgos. Firmas de consultoría como Deloitte se han especializado en el tema de centro de servicio compartido y brindan asesoría a empresas en el mundo en la estructuración y la implementación de los mencionados centros en diferentes tipos de organizaciones. Han creado sus propios informes y conceptos. Deloitte manifiesta que el modelo de servicio compartido se centra más en el cliente, estandariza y mejora la calidad de sus procesos, maximiza sus recursos y reduce sus costos.

Un estudio realizado por la consultora Deloitte, demostró que las compañías en adoptar el concepto de servicios compartidos en el país tenían por objetivo reducir costos, consolidar

funciones administrativas y evitar la duplicación de esfuerzos, así lo menciona Deloitte (2017) de la siguiente manera:

El mercado de centro de servicios compartidos en Costa Rica ha sido uno de los más elegidos por las multinacionales, desde el año 2000 entre 6 y 7 compañías protagonistas en sus respectivos mercados han ingresado anualmente a Costa Rica. Aunque esto ha sido beneficioso para el desarrollo general de la región, también ha creado nuevos desafíos para las compañías que buscan crear grandes centros. (Art.3)

Como una estrategia para incrementar su productividad, reducir sus costos, unificar y estandarizar procesos de la compañía el mercado de centro de servicios en Costa Rica se convierte en el pilar del éxito de muchas compañías, pero la necesidad de adquirir este servicio tan exigente y competitivo conlleva a incrementar los desafíos para el país como un riesgo sino se rediseña las actividades que se incluyen para compartir con los negocios, evitando que sobrepase sus costos.

Estructura de un centro de servicio compartido

Según Montoya (2017) la estructura con centros de servicios se considera “Implementar en la organización los servicios compartidos conduce a la concentración de procesos comunes y duplicados que son proporcionados a diferentes unidades de negocio bajo una sola dirección, trabajando como un departamento independiente enfocado al servicio.” (p.23)

El modelo se centra más en el cliente, estandariza y mejora la calidad de sus procesos, maximiza sus recursos, reduce sus costos por la economía de escala que alcanza y puede ser mucho más flexible por la independencia que maneja en la organización. La base para la implementación de este modelo en una empresa se basa en el hecho de que algunas de sus unidades operativas o transaccionales requieren servicios que pueden ser estandarizados, homologados y optimizados para ser prestados en forma adecuada por un solo centro de servicios, que puede atender a cualquier unidad de negocio de su organización, lo que genera economías de escala y sinergias en beneficio de su eficiencia y eficacia. Este modelo se ha convertido en una tendencia mundial, al desarrollar una nueva forma de organizar y estructurar procesos, mejorar su calidad, optimizar recursos y, por ende, reducir sus costos.

A través de los centros de servicio autorizados, estas agencias aseguran el adecuado mantenimiento y uso de repuestos originales, garantizando de esta forma que el producto que se

ofrece trabajo en óptimas condiciones y se consolide dentro del mercado, con el fin de tener la recompra en un periodo de tiempo no muy lejano.

Como se menciona en el apartado anterior, un taller de servicio forma parte de la estructura organizacional en una agencia distribuidora de vehículos en Costa Rica. Los talleres cumplen la función de dar soporte mecánico y técnico a los vehículos vendidos por la empresa. También se encargan de tramitar garantías de fábrica por defectos o quejas que posea el producto en su uso cotidiano. Estas funciones permiten generar un soporte post venta del vehículo, situación que permite al usuario tener confianza en el vehículo adquirido.

Beneficios de un centro de servicios compartidos

Así Montoya (2017) señala los beneficios de los centros de servicios compartidos: “Las organizaciones que implementan el modelo de los CSC alcanzan beneficios como: la mejora en la satisfacción de los clientes, la mejora continua en los procesos, la obtención de métricas de servicio y una solución rápida a los problemas.” (p.23)

Con lo anterior los servicios compartidos son grandes fuentes de beneficios para la compañía, pues contribuyen a la reducción de costos debido a la consolidación de funciones administrativas, que, a su vez, permite que haya una reducción en el número de empleados de la empresa ya que, se necesitan menos personas para realizar las tareas comunes, entre los principales beneficios para Montoya (2017) hace énfasis en lo siguiente:

- 1.) Estandarizar los procesos del negocio.
- 2.) Fortalecimiento de los controles internos, la creación de un CSC permite establecer sistemas de control interno más eficaces, homogéneos y específicos.
- 3.) Mejora calidad y oportunidad de información, incluir aspectos clave como la armonización de procesos permite una mayor fiabilidad y calidad de la información.
- 4.) Generar eficiencias y ahorros de costos, este ahorro viene derivado de la ubicación del CSC en una zona con costos comparativamente más bajos.
- 4.) Enfoque en la mejora de servicio al cliente interno, la tendencia de ampliar el campo de actuación de estos centros hace posible aumentar las eficiencias en el largo plazo.
- 5.) Mayor facilidad para implementar nuevos procesos. (p.25)

Es importante que cada organización desarrolle una estrategia que le permita aprovechar eficientemente los diferentes beneficios de usar un servicio compartido. No existe una sola fórmula

correcta, y los resultados serán diferentes de acuerdo a la distinta a como elijan las compañías, para el sector automotor, por esta razón cada unidad de negocio puede centrarse en lo que es su negocio principal, en su actividad específica y concretamente en lograr satisfacer a los clientes y desarrollar nuevos productos y servicios.

El establecimiento de este tipo de centros aporta grandes beneficios tanto para la región donde se implantan como para la organización, un objetivo principal es mejorar la calidad del servicio o producto, es la razón de ser, además de fortalecer los controles internos y detectar que áreas necesitan más dedicación y soporte, conocer a las demás empresas permite integrar las funciones de mejora continua.

Para Grupo Purdy Motor el enfoque de la mejora del cliente interno va de la mano en la integración de la estandarización de sus servicios, permitiéndoles disfrutar a los clientes existentes de los beneficios presentes y futuros de la constante evolución de implementar nuevos procesos.

Funciones de un centro de servicios compartidos

Entre sus diversas funciones que comparten y llevan a cabo en la plataforma de servicio compartido para un centro automotriz para Montoya (2017) señala las siguientes:

Recursos Humanos: En desarrollo de la gestión de nóminas, servicios de relocalización, gestión de datos de empleados, gestión de compensaciones.

Finanzas y Administración. Para la contabilidad general, los procesos automatizados de la cuentas por pagar y de las cuentas por cobrar, la gestión de la tesorería, la inversión en activos fijos y la facturación.

Tecnologías de la Información (TI): Se aplica con el monitoreo de sistemas, gestión, desarrollo y mantenimiento de aplicaciones. (p.22)

Incluir este modelo de servicios como herramienta estratégica de la organización, implica consolidar los procesos para servir a todos los usuarios y clientes de las demás áreas del negocio, permitiéndoles tomar decisiones ágiles y oportunas, con recursos humanos se debe contar con un departamento de gestión competente y humana, que diseñe estrategias de liderazgo, sensibilización, motivación y entrenamiento, generando un clima laboral óptimo para un área que demanda demasiado esfuerzo de las personas, compartir las finanzas permite tener el control de los movimientos financieros que se den dentro de la organización y con las tecnologías de información permite estandarizar los procesos de las diferentes marcas.

Por tal motivo, las organizaciones necesitan pensar en su estructura actual y cómo debiera ser, para lograr ser competitivos en el mercado, garantizando así el éxito del negocio y su permanencia en el tiempo, debe estar en continua evolución y de mejoras prácticas que le permita no solo ser eficiente y rentables sino aportar valor a cada cliente.

Competitivo.

Ser competitivo en una industria de marcas automotrices resulta significativo, según López (2016) destaca que la competitividad es:

Una estrategia que se ha convertido en común dentro de la lucha de las empresas por ser más competitivas, es la creación de los Centros de Servicios Compartidos (CSC) buscando con ello, principalmente la reducción de costos, logrando así la optimización, eficiencia y calidad en los procesos internos, consolidándose como una herramienta que le permite a las organizaciones optimizar sus recursos por medio de una eficiente gestión, augurando alivios financieros en el corto y mediano plazo. (p.12)

Las compañías están pasando por momentos cruciales como consecuencia de los cambios que se están presentando en la economía mundial, donde es evidente que la manera de hacer las cosas ha tenido que cambiar drásticamente en busca de lograr una adaptación que permita la continuidad en las operaciones, es aquí, donde las herramientas de gestión toman cada vez más fuerza y llegan para quedarse, para crear valor agregado, para servir como apoyo a la alta dirección en las organizaciones en busca de lograr el buen desempeño, la eficiencia y para encaminar a toda la compañía hacia el logro de los objetivos organizacionales.

En un contexto donde la competencia dentro de la industria automotriz se hace cada vez más dura, las experiencias de servicio y, en consecuencia, las evaluaciones que los clientes hacen de las mismas, cobran gran relevancia. Los clientes ya no sólo deciden comprar a una cierta marca por la calidad de sus vehículos, sino que también por la calidad de las relaciones que se pueden establecer con ella. A partir de esto surge la necesidad de identificar qué factores son los que tienen más peso en la evaluación que hacen los clientes acerca de las experiencias de servicio que tienen en esta industria.

Modificación.

Según Chiavenato (2017), la modificación organizacional surgió:

Como consecuencia de la intensa competencia entre organizaciones, y al mismo tiempo, de la necesidad de una estrecha cooperación con otras empresas para el logro de los objetivos organizacionales, a través de la competencia y las alianzas estratégicas con otras organizaciones. Esto con el fin de hacer frente a los desafíos de un contexto empresarial altamente dinámico y cambiante. (p.39)

La constante preocupación de las compañías por encontrar la manera de responder a las exigencias de un mercado tan cambiante sin que se afecte negativamente su estructura de costos, si no que por el contrario se logre generar un ahorro adicional, ha llevado a que éstas busquen en la contabilidad de gestión un camino que les permita encontrar la manera de transformar sus procesos, de manera que éstos se puedan llegar a centralizar y ajustar en pro de conseguir que se minimicen los costos.

Adaptarse a la modificación permite evolucionar y no desaparecer a los cambios venideros, en un contexto donde las exigencias se adaptan al progreso de cada empresa, su innovación tecnológica, a quien ofrezca un servicio más completo, y a su adaptación al mercado, es por esta razón que buscar soluciones a los problemas existentes dentro de la compañía resulta necesario y fundamental, coordinar en mayor medida las eventualidades que pongan en riesgos las funciones primordiales de la empresa y por ende a las personas que adquieren ese producto o servicio.

Cultura organizacional.

Una sólida cultura organizacional mantiene los valores esenciales de las empresas que pueden transformar a los empleados, según lo abordan López y Guevara (2015)

Se habla de un proceso en el que toda una comunidad organizacional se interrelaciona inmediatamente en el cumplimiento de actividades encaminada a realizar un procedimiento previamente definidos por la administración, que previene situaciones de riesgo que conlleva al cumplimiento de los objetivos (p.46)

Así pues, es pertinente mencionar que, ya que la herramienta que se presenta en la cultura organizacional y que los modelos son representaciones de la empresa, esto da lugar a que los principales objetivos o focos de atención de la empresa se presenten ante los empleados o ante toda la organización en general y al público interesado, por medio de un clima que facilite la comprensión o en caso de que se requiera la comparación con otros modelos similares

Los colaboradores de la organización son el reflejo de la cantidad que la empresa invierte en ellos, tantos en capacitaciones constantes, como en retroalimentación de sus funciones, es así que se expone una correcta cultura organizacional dentro de las personas que se comprometen con el cumplimiento de los objetivos.

Con lo anterior, Grupo Purdy Motor capacita y mejora constantemente a su equipo de trabajo como una fortaleza para toda la compañía, es así que cada persona que visita la sucursal note la imagen organizacional que se transmite mediante a su talento humano, para Atehortúa y Mejía (2018) en lo que respecta a:

En la práctica, es muy usual que un CSC sea creado para brindar apoyo en los procesos contables y financieros, pues estos están en una misma línea de estudio y la información que arrojan se asemeja sin importar que pertenezcan a unidades de negocio diferente. De la misma manera, los procesos de recursos humanos y tecnología de la información hacen parte del portafolio de servicios que puede prestar un CSC. (p.17)

Independientemente de los tipos de servicios que brinde este modelo, sin duda será de gran utilidad en la gestión de una compañía, pues conlleva a incrementar la productividad desde diversos aspectos, a un mayor control organizacional, a una alta calidad en la información emitida, a un incremento en las relaciones de negocios, a un mejor ambiente laboral y a un sinnúmero de beneficios que trae consigo la agrupación de los procesos de apoyo que pueden ser llevados a cabo por una sola unidad de trabajo.

Con lo anterior, los asesores de marca, están capacitados para solucionar los problemas o necesidades que el cliente exponga, todos buscan dar un servicio personalizado trabajando en conjunto con todo el equipo desde el personal encargado de recepción, técnicos, jefes encargados de los procesos y todos los que tienen contacto directo con el cliente y su vehículo en una búsqueda de brindar el mejor servicio.

Organización.

Como estructura para el logro de objetivos, para Atehortúa y Mejía (2018) destaca:

Es muy común que este modelo operativo sea comprendido como una “organización dentro de la organización”, pues debe acoplarse a las mismas

condiciones con las que opera la empresa a la que le presta el servicio, ya sean de carácter interno o externo. (p.19)

Dentro de un centro de servicios, se opera una organización en conjunto con otra organización, es decir, trabajar en condiciones igualatorias que permita ofrecer la amplitud de los servicios siempre acoplándose a los objetivos de la empresa donde se administra, sin olvidar la esencia de cada una y el servicio que ofrecen a todos los clientes.

También como centro de servicios, es importante que se tenga un amplio conocimiento de las necesidades primordiales de la empresa con respecto a las actividades de apoyo, pues para que haya una debida implementación, es esencial tener previamente identificados los procesos o actividades que le están ocasionando altos costos de operación a la compañía, obteniendo una correcta cobertura por parte del centro de servicios compartido.

Para Pascual (2018) menciona “En este caso, la dirección de los recursos humanos contiene cinco aspectos centrales que forman parte de un sistema más general que dirige la creación del conocimiento en la compañía, a saber:” (p.163)

Recursos humanos como talento de la organización busca la estabilidad de todos los colaboradores, tanto los encargados de Ford, Volkswagen, Toyota, así como el empleo a largo plazo, el énfasis en el entrenamiento continuo, el poder en el equipo de trabajo, la orientación a la acción y la evaluación basada en el aprendizaje como resultado de crecimiento de la organización con sus principales objetivos entre los que forman parte del talento humano.

Resultados.

Para Atehortúa y Mejía (2018) el éxito de los centros de servicios compartidos radica:

En el cumplimiento total de los objetivos que se pactaron al momento de su creación, estos deben estar alineados con el negocio, la estandarización de procesos, el soporte adecuado de la alta dirección y estrategias claves que permitan mitigar las falencias que dieron origen a la creación del centro de servicios, y se debe recordar, que aparte de los beneficios económicos y directos en los procesos, la implementación de un CSC al considerarse una herramienta de gestión, brinda información en un volumen significativo, complementando la información financiera. (p.17)

Con el párrafo anterior, los resultados de todas las organizaciones influyen directamente con el cumplimiento de los objetivos por parte de sus colaboradores, estandarizar los procesos brinda ampliar el soporte a soluciones integrales para el producto o servicio que se ofrece a los clientes, es por esta razón que un centro de servicios permite buscar las estrategias para generar beneficios tanto económicos como sociales en la expansión de las empresas.

Según Pascual (2018) menciona lo siguiente:

La organización aprendiente como el lugar donde la gente expande su capacidad para crear los resultados que ellos verdaderamente desean, en el que nuevas y amplias formas de pensamiento se van enriqueciendo; donde la aspiración colectiva es libre y la gente está continuamente aprendiendo la forma de aprender de otros. (p.157)

Generar los resultados deseados está ligado al aprendizaje continuo que busca la expansión de la rentabilidad y va adquiriendo desempeño en la toma decisiones y se relaciona directamente con los objetivos y las prioridades alineadas y su forma de medirlos a través de los indicadores de la organización, esto como el fruto de constantes capacitaciones que permiten ampliar las prioridades de los colaboradores y su sentido de pertenecía.

Un empleado contento con sus resultados pasa a ser parte de la familia de la organización, del corazón de los objetivos, convirtiéndose en un líder que transmite potencial y confianza en toda área que se necesite de su habilidad para resolver y posicionarse en una industria que exige la capacidad de evolucionar, es por esta razón que una organización solida necesita de colaboradores comprometidos y dispuestos a aprender.

Innovar.

La innovación permite que las empresas ganen mercado, para Mesa y Toro (2015) así lo destaca en lo siguiente:

De igual manera, los CSC son definidos como la concentración de los recursos de una compañía, que típicamente están dispersos por toda la empresa, para prestar servicios a múltiples clientes internos al menor costo posible y con un amplio portafolio que permita deleitar a los clientes externos e incrementar el valor de la empresa. (p.5)

Un mercado cada vez más competitivo y con movimiento en la industria, por eso se hace más importante crear nuevas plataformas de generar rentabilidad. La innovación se ha convertido en el motor que impulsa la transformación y el crecimiento de las compañías, permite aprovechar los recursos para obtener mayores beneficios tanto económicos y sociales. Por ello, es fundamental estar a la vanguardia de las necesidades y tendencias actuales, así como utilizar herramientas que permitan optimizar los procesos, ofrecer nuevos productos o servicios y posicionarse de manera estratégica en el mercado.

El conocimiento de los clientes y el entendimiento de su competencia, hará que la innovación traiga a las organizaciones, sin importar el sector, mejores retornos a través de la producción de productos y servicios diferenciados y el uso de procesos más eficientes. Todo se manifiesta en un crecimiento sostenido y en ofrecimientos nuevos, diferentes, viables, replicables y ajustados al modelo de la operación.

Mejoramiento continuo.

Buscar la mejora continua en la actualidad para las organizaciones, según Pascual, M. (2018), destaca lo siguiente:

De esta manera, la compañía crece deliberadamente, sujetándose a sí misma hacia fuerzas expansivas para el crecimiento. Las fuerzas expansivas lideran a Toyota hacia nuevos cambios y mayor diversidad y complejidad. Como complemento, existen las fuerzas integradoras que permiten que la compañía vaya junta e internalice experiencias y perspectivas y le dé sentido al ambiente complejo en el cuál Toyota opera. (p.59)

Actualmente muchas empresas se están enfocando en la mejora de calidad en sus productos o servicios, esto permite que se distinga a una empresa de otra para aventajarla, pero para obtener la calidad es óptimo implementar un sistema de mejora continua que regule o rija el camino a seguir. Un servicio se distingue por el resultado final, el proceso que llevo a cumplir las expectativas deseadas por toda población de clientes satisfechos.

Según Lefcovich (2017) describe a Kaizen “Es todo un sistema integral que se enfoca en las mejoras de la empresa y en quienes la componen de forma armónica y disciplinadamente. (p. 23)

Desde el punto de vista de Grupo Purdy Motor aplica el método Kaizen, también conocido como mejora continua, al resultado de una cadena de acciones tendientes a lograr un cambio en los equipos de trabajo, que conlleve al mejoramiento efectivo de los diversos procesos en cada una de las etapas de las actividades críticas, del que se espera que al final de dichos procesos, la organización pueda determinar los cambios profundos que se requieren para lograr mejores resultados con sus clientes.

Es importante destacar este método como uno de los principios que aplica GPM en el servicio al cliente desde sus asesores de marca, en el cuestionario se busca conocer la simplificación de procesos y la mejora continua dirigida a las personas, creatividad aplicada y calidad como un enfoque de sistemas y herramientas para la solución de problemas que se aplica en la mejora de la competitividad de la empresa y, por ende, en su rentabilidad y supervivencia.

Reinventar

Según Pascual. (2018), menciona el significado de reinventar como:

Estas rigideces están cambiando por la presión ejercida dentro de la misma compañía para alcanzar nuevos clientes y nuevos segmentos de mercado, así como llegar a más áreas geográficas (sin mencionar los cambios del sector industrial, así también como nuevas ideas y prácticas emergentes). Toyota abraza estas presiones para incitar el cambio continuo y las mejoras, hecho que genera la expansión y diversificación de sus actividades en más regiones del mundo. (p. 58)

La importancia de reinventar en un mundo tan cambiante y competitivo como lo es la industria de vehículos, más familias se suman a la necesidad de transportarse, el cuidado de llegar seguros y las tendencias de compra, las compañías automotrices buscan una constante evolución de servicios de mejoras, con la intención de brindar la seguridad que los clientes exigen y buscan. Los fabricantes y proveedores automotrices deben de reinventarse para poder cumplir con los nuevos retos, tanto en tecnología como en consideraciones ambientales y poder competir en el mercado.

En la actualidad, los consumidores están pagando dinero adicional por la seguridad que ofrece el vehículo, sistemas de freno y bolsas de aire se han convertido en características normales al adquirir un vehículo.

Para mejorar la eficiencia, la velocidad o el alcance de los resultados productivos, las empresas necesitan tener la capacidad para aprovechar las ventajas que ofrecen las nuevas maneras de trabajar y de interactuar con los clientes. Unificar la red corporativa significa prepararla para la adopción de múltiples servicios que permitan una colaboración más eficiente manteniendo siempre los estándares de seguridad necesarios.

¿Cómo reinventarse en tiempos de crisis?

El Sistema de Información para el análisis del impacto del covid-19 en los negocios, elaborado por el Área de Inteligencia Comercial (2020) señala lo siguiente:

Si las medidas de restricción a la movilidad duran dos meses, se pronostica que en Centroamérica la crisis del covid19 ocasionará una baja de por lo menos 6% en los ingresos de los talleres dedicados a la reparación mecánica de vehículos. (Art.5)

La fuerte caída que se espera en los ingresos de los centros dedicados a dar servicios de mecánica general para vehículos y todo tipo de transporte terrestre es significativo, en gran medida, por la baja en la demanda del consumidor final, como consecuencia de la inestabilidad del país y las restricciones de circulación por evitar el contagio masivo entre los habitantes de todos los sectores en alerta, repercute en la disminución de utilizar la movilidad con un vehículo, sin embargo, si las medidas de circulación se aprovechan se puede mejorar los servicios que se brinde en estos centros de servicios.

Los tiempos de crisis son también tiempos de oportunidad, y sin duda la presente crisis mundial provocada en parte por el Covid-19, ayudará a reinventarse como sociedad y como mundo. A nivel individual, para sobrevivir a la crisis, se debe buscar las máximas eficiencias operativas y de costos durante el periodo que dure la crisis, además de aprovechar al máximo las tecnologías digitales que en esta época tenemos a disposición, tanto para potenciar los conocimientos a nivel global, como para trabajar y colaborar desde casa.

El nuevo panorama digital requiere personas innovadoras, creativas y dispuestas a formarse digitalmente. Este proceso implica tanto a empleados como a directivos, que deben adquirir competencias digitales y otras habilidades de trabajo colaborativo, orientación al cliente y capacidad de autoaprendizaje, con lo anterior complementarse a nuevos clientes que están íntegramente relacionados con este panorama digital.

Estrategias para Reinventar las empresas

Según Kotler y Armstrong (2012) menciona lo siguiente como estrategia: “Es la lógica de mercadotecnia con el que la unidad de negocios espera alcanzar sus objetivos de mercadotecnia y consiste en estrategias específicas para mercados meta, posicionamiento, la mezcla de mercadotecnia y los niveles de gastos en mercadotecnia.” (p.22)

La estrategia es importante, dentro de la reinversión empresarial, debido a que la buena elaboración de la misma permitirá a la empresa con su producto distinguirse y diferenciarse de la competencia. La estrategia en el marketing representa el conjunto de acciones que le permitirá a la empresa alcanzar sus objetivos antes planificados, en la estrategia se va a definir qué acciones va a realizar la empresa, como va a realizar esas acciones y con qué recursos van a financiar las mismas.

Tipos de estrategias

A las estrategias se las puede clasificar según Kotler y Armstrong (2012) de la siguiente manera:

Estrategias corporativas, son aquellas estrategias que se fijan solamente en el giro de la empresa, las estrategias corporativas son a largo plazo y definen quienes somos (empresa), a quienes nos dirigimos (mercado meta) y donde queremos estar (misión, visión, objetivos).

Estrategias competitivas o de negocios, estas son a mediano plazo y se alinea a la estrategia corporativa de la empresa, en esta estrategia se estudia cuidadosamente los movimientos de la competencia y que acciones se pueden tomar para estar adelante de la misma.

Estrategias funcionales u operativas, son a corto plazo, para este tipo de estrategias se fijan netamente en las áreas funcionales de la empresa u organización, con el fin de revisar de los recursos con los que los departamentos disponen y establecer que acciones se pueden utilizar para maximizar la productividad de dichos recursos. En el contexto del marketing, las áreas funcionales deben trabajar conjuntamente para establecer estrategias sinérgicas que se puedan alinear a la estrategia corporativa para la consecución de objetivos (p.32)

Convertir una amenaza en oportunidad, como estrategia corporativa, es un cambio que depende mucho de cómo se defina a sí misma cada empresa. Si se define por el producto que ofrece, es posible reinventar de nuevo el negocio y entrar en nuevos mercados. Si se define por el modo de hacer las cosas, por una forma de actuar que le diferencia del resto, no se debería transformar nunca. Reinventar el servicio al cliente, como estrategia competitiva, cuando se habla de servicio al cliente, siempre se viene a la cabeza la idea de ofrecerle más para fidelizarle, un mejor servicio al cliente también se puede convertir en la principal ventaja diferencial.

Encontrar nuevas aplicaciones de productos y servicios, como estrategia funcional, reinventar un producto buscándole nuevas tendencias permite explotar mejor los márgenes de beneficios, ampliando la cartera de clientes sin invertir grandes sumas en reinventar los procesos productivo para las marcas automotrices que recién se integren a la plataforma compartida.

Beneficios de reinventar

Según Pascual. (2018) los beneficios de reinventar las organizaciones se establecen:

Aprender de la estandarización de las mejores prácticas, en lugar de reinventar la rueda con cada nuevo proyecto y cada nuevo gerente es una premisa fundamental en Toyota. Asimismo, la experimentación requiere de un conjunto de valores compartidos entre los empleados focalizados en la tolerancia a las fallas, la honestidad, la responsabilidad social y la persistencia. (p.157)

En beneficios para las organizaciones la reinención empresarial no es un objetivo de rentabilidad sino un proceso que requiere una actitud abierta al cambio, inteligencia emocional y capacidad para adaptarse a un entorno cambiante, las nuevas oportunidades surgen de las posibilidades de la estandarización al incluir practicas nuevas y la que mejor se adecue a cada empresa, evolucionar implica una mentalidad abierta a la renovación, conociendo las necesidades presentes y futuras que se presenten en el trayecto, indispensables para el crecimiento de cualquier negocio.

Incorporar nuevas formas de hacer negocios como los centros de servicios compartidos, mejorar competencias dentro de la industria automotriz, además de incorporar el negocio digital y la digitalización de los procesos forma parte de loa beneficios para una organización.

Presión de las compañías.

Al respecto, Atehortúa y Mejía (2018) destaca lo siguiente acerca de la presión de las compañías:

Debe señalarse que en la actualidad los factores críticos de éxito, no sólo están relacionado con la minimización de los costos, sino también con la satisfacción del cliente, la calidad, la flexibilidad, el mercado, etc., la cual hace necesario tomar en consideración no sólo factores financieros, sino también indicadores cualitativos, tantos internos (satisfacción del cliente, calidad, plazos de entrega, productividad) como externos (competencia, innovaciones tecnológicas, cambios en la legislación) (p.11)

Las empresas se encuentran en constantes cambios, que las han llevado a reinventarse día a día, especialmente desde que se empezó a hablar de cambios en las empresas con la finalidad de tener nuevas sedes en diferentes lugares del país y del mundo, contar con más plantas productivas en lugares que tuvieran mayores potenciales, o que ayudaran a la empresa a disminuir costos, aumentar calidad o trabajar en sus ventajas competitivas.

Un cliente satisfecho es un cliente que vuelve y se fideliza por la calidad y el seguimiento que se ofreció en la solución de todas sus necesidades, no sólo se enfoca en costos, también en lo que la empresa le pueda crear valor, su satisfacción es primordial para garantizar una evaluación de éxito y posicionamiento en todo el sector y la industria.

Nuevos clientes.

En un contexto donde la competencia dentro de la industria automotriz se hace cada vez más dura, las experiencias de servicio y, en consecuencia, las evaluaciones que los clientes hacen de las mismas, cobran gran relevancia Así lo destaca Litter y Ross (2019) en lo siguiente:

Este módulo explica la manera de pensar fundamental que se necesita para poner en práctica el “Cliente Primero.” Compartir nuestra filosofía del servicio al cliente con todos los miembros de la familia de Toyota nos dará valores compartidos para anclar nuestras actividades del servicio al cliente. Nuestra esperanza es que podamos motivarnos a mejorar continuamente nuestro servicio al cliente para que podamos lograr un nivel de servicio que sólo Toyota puede proveer. (p. 28)

Es una estrategia de gestión de la organización que tiene como objetivo satisfacer de una manera equilibrada las necesidades y expectativas de todos sus grupos de interés. La calidad en el servicio al cliente es reconocida tanto a nivel nacional como internacional. Darle la prioridad de usted es importante, considerado y como responsables de su necesidad y pronta solución genera un cliente con estándares altos de atención y priorización por parte de la empresa.

Los clientes ya no sólo deciden comprar a una cierta marca por la calidad de sus vehículos, sino que también por la calidad de las relaciones que se pueden establecer con ella. A partir de esto surge la necesidad de identificar qué factores son los que tienen más peso en la evaluación que hacen los clientes acerca de las experiencias de servicio que tienen en esta industria.

Nuevos segmentos de mercado.

Para mantener una determinada cartera de clientes o contrarrestar las acciones de captación de nuevo segmentos es necesario conocer la diversidad de gustos y preferencias, por lo tanto, son acciones tácticas frente al carácter estratégico de las actividades de los clientes. Para Ongallo (2012) expresa sobre los segmentos:

La fidelización va a marcar las políticas de crecimiento, financieras y humanas de la empresa de venta directa. Pero para que el cliente repita, antes debe probar nuestro producto y experimentar una satisfacción. Démosle, pues, oportunidad de que nos exprese su opinión (mediante mecanismos adecuados para recabar información), y todos saldremos ganando. (p.4)

Con lo anterior, buscar nuevos segmentos donde se transmita la experiencia del producto y servicio crea valor para los nuevos clientes a quienes se va a dirigir, la fidelización es un base para las empresas que les permite tener clientes potenciales consumiendo el producto, usando y refiriendo a otros, en la industria de vehículos se nota muy eficiente, debido a que ellos optan la comodidad de una marca automotriz y con los años que sea rentable para sus familias.

Además, la fidelización beneficia a todos en conjunto, al cliente porque se siente satisfecho con la empresa y todos los servicios que se brinda y obtiene, a los colaboradores porque realizan un correcto proceso en la solución de necesidades y a la organización por ser sede en proveer lo que el cliente necesita.

Cambios en el sector industrial.

Según Núñez (2019) citado por Heiman (2019), director de Grupo Purdy motor menciona que para el 2019, el grupo ejecutará más de 20 proyectos que tienen que ver con tres áreas primordiales, la digitalización, experiencia del consumidor, y la movilidad.

En una empresa donde las cosas se han hecho tan bien, queremos acelerar algunos aspectos más que cambiarlos. Definitivamente la transformación digital que se inició hace dos años, nos lleva a fortalecer las bases de datos, sistemas de gestión internos, a mejorar la experiencia de contacto con el consumidor y muchos otros beneficios que se van a generar en los departamentos de ventas, servicio post venta, y otras áreas. (Art.1)

En el área de la experiencia del consumidor el grupo se debe adaptar a las necesidades de los consumidores, mejorar todos los procesos, el desarrollo de los colaboradores, que siempre exista una actitud positiva. La movilidad es uno de los aspectos que se está desarrollando en nuevas direcciones, y es por ello que se trabaja en encontrar soluciones que mejor se adapten a la infraestructura con la que cuenta Costa Rica. Grupo Purdy anunció una serie de medidas que involucran la innovación y la tecnología para continuar solventando las necesidades de sus clientes ante el retorno paulatino de las actividades comerciales en el país.

Nuevas ideas.

En este sentido, el lanzamiento de nuevos productos y servicios, así como conocer de primera mano las nuevas tendencias del mercado, serán dos pilares básicos a la hora de posicionar como líderes, así lo menciona Martínez (2019):

La transformación digital o quizás, mejor dicho, la digitalización de los procesos de una empresa, genera una oportunidad para mejorar los mismos procesos, automatizarlos (muchas veces significa además convertirlos en predictibles frente a la manualidad previa) y, en definitiva, convertirlos en mucho más eficaces. (p.20)

Para las empresas que logran el equilibrio entre clientes concentrados y diversificados, con modelos de crecimiento digital y con exposición a negocios de alto margen y alto crecimiento.

Son empresas con modelos de negocios en el cual se rompe la linealidad entre el nuevo número de clientes y los costos y gastos que se activan para su atención.

Integrar nuevas tecnologías en todas las áreas de la empresa, cambia significativamente su forma de funcionar, con su objetivo clave que es optimizar procesos, mejorando la competitividad y agregar valor a sus clientes, por lo anterior, la transformación digital implica un cambio de mentalidad tanto de los directivos como los empleados de la organización, una nueva forma de hacer negocios y métodos de trabajo que aprovechen todas las oportunidades y el potencial de la digitalización.

Prácticas emergentes.

El mundo se encuentra en un cambio de lo que la humanidad estaba adaptada así lo comenta Martínez (2019) en lo siguiente:

Si el mundo cambia constantemente, durante la última década, una gran cantidad de empresas desaparecieron por no saber adaptarse a los cambios del mercado. Por esta razón, es casi una obligación observar constantemente como se desenvuelve el mercado o la competencia, tratar de encontrar sus deficiencias en sus servicios y así ofrecer una solución al respecto. (p.21)

La industria automotriz ha estado en constante movimiento durante el último tiempo y se justifica principalmente por los efectos del coronavirus, la pandemia que tiene al sector automotor y paraliza a sectores como los tecnológicos producidos por equipos de investigación y desarrollo de los fabricantes, en atención a la competitividad del mercado en donde están inmersos.

Toda esta situación traerá ajustes obligatorios para todo tipo de negocios, por lo que tendrán que tomar riesgos o decisiones difíciles tarde o temprano. Estudiar a detalle cada una de las situaciones a las que se puede enfrentar al cambio y aprender de experiencias anteriores. Además, se debe buscar un plan que se ajuste a las prácticas emergentes y subsanen las situaciones tan complicadas a las que se someten todos los días las empresas del país y del mundo.

Diversificación.

Para Arce (2020) en un reportaje para Puromotor señala lo siguiente: “La nueva alianza entre la firma alemana Volkswagen y Ford abre paso al desarrollo de nuevos productos de

manufactura global, en este aspecto, nacerá lo que será el nuevo Amarok y Ranger que aparecerán en 2022 compartiendo muchos componentes.” (Art.4)

Las unidades llegan gracias al pronunciamiento oficial por parte de los fabricantes donde crearán vehículos de servicio y eléctricos en conjunto. Este nuevo acuerdo también contempla que las marcas fortalezcan su presencia de vehículos comerciales en Europa con el desarrollo de una nueva camioneta o vehículo de tendencia.

Esa combinación de flexibilidad y control es vital si se quiere cambiar la manera en que la empresa obtiene resultados. Las empresas que diversifican, para brindar a sus empleados las herramientas que necesitan o para interactuar con los clientes de una manera diferente, están reinventando la manera de lograr sus objetivos. La diversificación es una estrategia arriesgada, puesto que supone entrar en nuevos mercados con nuevos productos.

El acceso unificado se basa en pilares principales: una sola política, una sola administración y una sola red. Juntas, estas tres características unifican desde la capa de acceso hasta el consumidor, por lo cual las empresas pueden recuperar el control, aprovechar las oportunidades y aumentar la eficiencia.

Liderazgo

Según Ruíz (2017) considera el liderazgo de la siguiente manera: “Liderazgo es la actitud que mueve a la iniciativa de un individuo para cambiar el estado de cosas que deben ser cambiadas” (p.8)

Convertirse en una marca líder y referente del sector, conocer a los competidores a la hora de innovar y satisfacer las cada vez más exigentes necesidades de los clientes resulta necesario y significativo. La industria automotriz es muy importante en la economía del mundo, ya que en su ejecución impacta a varios sectores que movilizan grandes cantidades de empleos y dinero.

La fabricación, diseño, desarrollo, manufactura y mercadeo que mueve esta industria, son solo algunas áreas que el sector promueva e impulsa en su normal ejecución, superar repetidamente a los competidores en calidad, confianza, productividad, reducción de costos, crecimiento en ventas y participación de mercado es una de las ventajas que se requieren al buscar ser líder en la industria automotriz.

Importancia del Liderazgo

Para Pascual (2018) destaca lo siguiente: “La importancia de generar líderes dentro de la organización constituye el fundamento del principio.” (p.12)

Por lo tanto, crear líderes sostenibles dentro de las organizaciones establece una relación directa entre la economía y el medio ambiente, para que su emprendimiento crezca en el tiempo correcto, en ese sentido, las estrategias de la organización deben incorporar la responsabilidad social y sostenible para que el desarrollo empresarial y humano sea posible.

Saber liderar se trata de estar abierto al aprendizaje, los mejores líderes están dispuestos a aprender y mejorar siempre. En la medida en que un líder esté dispuesto a mejorar todos los días, mayor será el nivel de satisfacción y felicidad dentro de la organización.

Por esta razón surge la necesidad de que las empresas sean competitivas, esto hace que el liderazgo sea pilar que permita orientar a cumplir las metas establecidas, esto permite la supervivencia de la organización. La transformación requiere que los líderes comuniquen y desempeñen su rol de una manera significativa, a través del trabajo colaborativo en equipo, esto motiva el desempeño de toda la empresa y a su vez se verá reflejado en los resultados.

Además, contar con la figura de un buen líder hace que los beneficios de la empresa sean muy diversos. Ayuda a mejorar el rendimiento empresarial. Crea un ambiente de trabajo idóneo para aumentar la productividad que los empleados se encuentren más contentos y motivados, disminuyendo el ausentismo laboral y el malestar de los trabajadores. Un trabajador feliz en su entorno de trabajo consigue antes los objetivos fijados, lo cual aumenta los beneficios de la empresa se incrementa y mejora la imagen de la empresa, tanto interior como exterior. Además, la vuelve más competitiva.

Es importante entender que el liderazgo puede fracasar. Por eso es importante tener una buena estrategia que tenga como finalidad conseguir los objetivos a largo plazo. Un líder sabe cuál es la mejor forma de motivar a los empleados. Qué es lo que tiene que hacer y decir para hacer que estos se sientan más cómodos. Es importante saber cómo influir en los trabajadores para conseguir que el resultado sea real y bueno.

Tipos de Liderazgo

Para Ruiz (2017) menciona: “Aunque una clasificación puede ser confusa, existen varios tipos de líderes, ya que, aunque todos ellos poseen características comunes, existen tipos básicos de líderes que se pueden clasificar por la forma en que ejercen el liderazgo.” (p.33)

Conforme cambian las circunstancias organizacionales y las personas, también van cambiando los estilos de liderazgo. En la actualidad la gente anda en busca de líderes ejemplares

que los auxilien a lograr sus objetivos organizacionales, y con esto se refleje a todas las competencias, y con ello la mejor forma de expandir su excelencia de liderazgo.

Existen diversos tipos de liderazgo en cada organización se aplica el que más se adecua a sus funciones y al cumplimiento de objetivos, en el área de servicios se puede desarrollar un líder enfocado en la excelencia y dirección de grupo de trabajo, o por su parte en ventas orientado en la pasión de lograr las metas establecidas. Es un proceso de identificación que habilidad se adecua más al puesto de trabajo, o en su dado caso de qué forma se puede adquirir un liderazgo en la organización y así transformar tanto a las personas como a la empresa.

Según Ruiz (2017):

(...) otra forma de clasificar a los distintos tipos de líderes es mediante el ámbito en el cual desarrollen sus actividades directivas, mismas que pueden tener algunas jerarquías establecidas o no (como en los casos de los líderes espontáneos). Líder empresarial: Es la persona que ha logrado realizar distintos proyectos de negocios, llevándolos a cabo de manera eficaz y certera, sobresaliendo entre otros empresarios y llegando a ser tomada en cuenta por otros para diversos negocios, entendiéndose de esto que es una persona que inspira a los demás e influye en ellos. También se incluyen a aquellos que dentro de una empresa poseen aptitudes y cualidades que los hacen influir sobre los demás, tales como escuchar las opiniones y sugerencias de los inferiores jerárquicamente, saber dirigir la empresa y guiar a los subalternos en sus labores de tal forma que se logre la eficacia en la consecución de un fin. Líder innovador: Es aquel que reelabora su papel de guía de una institución ya existente y a pesar de todo reelabora el papel mismo de la institución. Líder promotor: Es aquel que crea tanto su papel como el contexto en que lo realiza (fundador de un grupo, un sindicato, un partido o también un Estado), siempre y cuando logre darle un mínimo de consistencia a su iniciativa y mantenga una posición de líder dentro de la institución que ha promovido. (pp. 35-36)

Los líderes de la organización, deberán conducir a sus empresas e instituciones hacia un mayor desarrollo tecnológico exigido por la competitividad y hacia un mayor desarrollo humano requerido por sus miembros, la sociedad y la misma tecnología. Con lo anterior en una busca de diversificación de líderes dentro de una empresa permitirá dar un enfoque más completo en un

plazo corto y eficiente, debido a la cantidad de colaboradores capacitados para manejar resolución de conflictos en la busca continua de mejoramiento en todas las áreas.

Un líder empresarial por su parte, sobresale en la industria donde enfoca sus proyectos e influye en la demás competencia, este tipo de líder identifica las industrias que se mueven por vehículos, buscan posicionarse entre marcas y entre sí para lograr la eficacia que los caracteriza.

Por otra parte, un líder innovador destaca la creatividad de manejar los procesos de una organización, incluye herramientas sustanciales para lograr la mayor capacidad entre los equipos de trabajo, con una correcta dirección de procesos que aprovecha los recursos que la empresa tiene.

Asimismo, un líder promotor, como su palabra lo destaca consiste en iniciativa y acción mediante su influencia personal y poder, las energías, potencialidades y actividades de un grupo, para alcanzar una meta en común a fin de transformar tanto a la empresa como a las personas que colaboran en ella.

Funciones del Liderazgo

Según Pascual (2018) menciona lo siguiente sobre funciones del liderazgo:

Tener una combinación entre profundidad de entendimiento del trabajo y la habilidad para desarrollar el mismo y, al mismo tiempo, ser mentores y liderar gente, son respetados por su conocimiento técnico así también como por su habilidad directiva. De hecho, los líderes a menudo dirigen y son mentores a través de preguntar y cuestionar todo el tiempo en toda situación. (p.37)

Las empresas necesitan dentro de su plataforma de objetivos empresariales talentos humanos que cumplan con las funciones de liderazgo, es decir, combinar habilidades tanto de profesionalismo como requerimientos de servicio al público meta, con lo anterior generar rentabilidad en todos los aspectos de la empresa inquiera, es por esta razón que las organizaciones invierten en las capacitaciones de sus colaboradores para obtener los mayores resultados positivos.

Entre las diversas funciones del liderazgo, y para poder lograr la tarea y mantener unido al grupo, tienen que desempeñarse ciertas funciones claves. Una función es lo que uno hace, a diferencia de una cualidad, la cual es lo que uno es. Algunas de las funciones del liderazgo, según Adair (2010) se mencionan los siguientes:

- 1.) Establecer los objetivos, por tanto, deberá definir o identificar el propósito, los fines y los objetivos de la organización o del grupo.

- 2.) Planear: es importante asegurar que haya un plan, de ser posible acordado para lograr el objetivo.
- 3.) Facilita el cómo hacer para ir de donde se está y llegar adonde se quiere.
- 4.) Instruir: es importante comunicar claramente los objetivos y el plan. Hay que saber responder correctamente a la pregunta ¿por qué lo hacemos así?
- 5.) Controlar: el control, la supervisión el seguimiento se refiere todos al trabajo en proceso.
- 6.) Evaluar el desempeño, no se tiene material para darles una retroalimentación apropiada y útil al grupo y al individuo. (p.67)

El liderazgo forma parte de los más importantes factores centrales para el logro de las metas que se deduce alcanzar en las organizaciones, es por ello necesario que se conozcan las habilidades que son imprescindible para el buen desempeño laboral y cumplimiento de los objetivos identificando debidamente los propósitos organizacionales.

Instruir a la dirección de grupos de personas dentro de una organización es una responsabilidad bastante compleja, y esto requiere específicamente de un constante análisis y herramientas que son necesarias para que sea facilitada esta y otras labores que forman parte de una sociedad cambiante. Controlar un equipo de trabajo organizado y coordinado, con carácter de unidad puede enfrentarse exitosamente al buen desempeño de sus funciones, por lo que es importante el clima de trabajo, lo que se determina satisfactoriamente por las personas que lo integren.

Evaluar el desempeño en la actualidad con liderazgo, el cual ayudan a generar efectos positivos y hasta negativos dependiendo de la cultura. Es importante revisar sistemáticamente el liderazgo que implantan los directivos, para de esta manera mejorar la calidad, la eficiencia y el desempeño eficaz de las organizaciones.

Desafíos del Liderazgo

Para Pascual (2018) destaca “El desafío real de los líderes es tener la visión de largo plazo de saber qué hacer, el conocimiento de cómo hacerlo, y la habilidad de desarrollar gente de manera de poder entender y hacer el trabajo con excelencia” (p.38)

Las empresas han de adaptarse a los desafíos, ante un nuevo escenario en el uso de las nuevas tecnologías y el acceso rápido a la información, todos estos cambios provocan el

surgimiento de nuevas formas de gestionar el talento y las personas. No obstante, estas nuevas formas de hacer han de adaptarse a cada organización, han de amoldarse a sus propias necesidades, a su gente y a sus capacidades. Acorde con ello, se puede acotar que un líder podrá enfrentar los diversos cambios inciertos, por ello se obtendrá mejores indicadores de eficacia y competitividad.

Mientras que Zárata (2013), considera que “(...) un verdadero líder ejerce influencia con la intención de cambios, y estos reflejan los propósitos compartidos entre los líderes y sus seguidores y el logro de las metas de la organización.” (p.22)

Si bien la industria automotriz se encuentra adelantado a otros sectores en el cumplimiento de los estándares globales de sustentabilidad, aún tiene desafíos estratégicos que solventar para satisfacer las expectativas de los consumidores, para ponerse al día y convertirse en una industria más amigable con el medio ambiente, las compañías automotrices deben tener un enfoque más claro en dos prioridades clave: la necesidad de vincular más estrechamente sus estrategias de sustentabilidad y de vehículos eléctricos.

La estrategia 2019-2021 para Grupo Purdy Motor establece 5 metas en éstas tres áreas. La definición de cada meta nace a partir de un proceso de consulta a los públicos de interés, el análisis del negocio y un estudio de la realidad de Costa Rica en temas de sostenibilidad, se puede mencionar las siguientes:

Eje social: Está dividido en dos grandes áreas: la interna que se enfoca en los colaboradores y sus familias; y el área externa en la que se involucran a los clientes, las comunidades y las organizaciones afines a la empresa.

Eje ambiental: Conciencia sobre el impacto ambiental que tiene la industria, por eso la búsqueda constante para ser más eficiente en el uso de los recursos naturales y en la promoción de tecnologías limpias.

Eje económico: Empresa líder en su industria y negocio que puede ser rentable al mismo tiempo que es sostenible. Además, tiene una responsabilidad con los clientes de promover el uso responsable de los productos y servicios que se brindan, (Art.2)

La sostenibilidad es un tema que adquiere gran importancia cuando se habla del sector automotriz, pues a medida que la población va creciendo hay cierto incremento en su producción, lo cual implica un mayor consumo de materias como: vidrio, plástico, gasolina, acero, combustible, diésel u otro tipo de combustible, generando impacto en el medio ambiente. Pero

existen diferentes alternativas para reducirlo, un ejemplo de ello, la evolución que ha tenido la tecnología ha permitido la fabricación de vehículos más amigables con el medio ambiente y así darle mayor prioridad a su relación con el entorno.

La estrategia de sostenibilidad a sus operaciones actualmente invierte en el desarrollo de diversos programas alineados a promover e impulsar la sostenibilidad del negocio en tres grandes áreas: económica, social (interno y externo) y ambiental para que Grupo Purdy Motor se posicione a nivel nacional como una empresa que busca equilibrar el ecosistema y reducir su huella.

Con el eje social, involucra todos los temas de sociedad, familia y la relación con sus empleados, de las comunidades aledañas a cada sede, sucursal o taller donde Grupo Purdy ejerce su influencia para establecer una adecuada sostenibilidad de sus recursos.

Ser líder en la industria pero a su vez posicionarse en temas tan importantes como la sostenibilidad y el uso adecuado de todos los desechos de sus productos y servicios es prioridad para la empresa, debido que la industria es uno de los mayores contaminantes a nivel mundial, con su huella de carbono y emisiones globales de gases.

Liderazgo en las empresas

Para Ruiz (2017) señala lo siguiente acerca del liderazgo en las organizaciones:

La organización no es la que realmente logra algo ni los planes ni las teorías administrativas importan gran cosa. El éxito o fracaso de lo que emprendamos dependerá de la gente que participe. Sólo atrayendo a los mejores se podrán tener grandes logros. (p.49)

El liderazgo es en esencia una función no solo de los directivos, sino también de todo el equipo de trabajo, por lo que no se considera ya como un puesto único, por lo tanto es importante que los gerentes tengan iniciativa frente a la óptima resolución de los problemas que se presenten, la importancia en la toma de decisiones, una buena negociación, el buen desempeño, la empatía, una buena comunicación, una delegación efectiva de tareas a personas lo suficientemente capacitada, con el objetivo de ejercer un liderazgo compartido, horizontal que cuente con las herramientas orientadas a lograr el éxito de la gestión y en la dinámica de los grupos.

Es de vital importancia que los objetivos de la organización sean bien definidos, analizados y asumidos como propios, que la visión, la misión y los valores sean aceptados y participados por

todo el personal de la empresa u organización, porque esto son los pilares que una organización funcione estratégicamente en todas las áreas.

Un reciente liderazgo en las organizaciones es la asignación de más responsabilidades de actividades importantes a los colaboradores. En muchos casos, los equipos tienen el poder necesario para tomar decisiones que anteriormente tomaban directivos individuales. A medida que aumenta el recurso a los equipos, también aumenta la investigación del liderazgo, la creatividad para llevar a cabo funciones de desarrollo dentro de cada área, buscando la satisfacción, crecimiento y los recursos para resolver los problemas a medida que se van descubriendo.

Las organizaciones son mucho más que entidades en las que intervienen el capital y el trabajo como factores de producción o para la prestación de servicios. Más allá de esta definición, las organizaciones están compuestas por personas, por seres humanos que tienen sus ambiciones, sus problemas, sus sentimientos y sus valores. Y esto es algo que a menudo puede pasar a un segundo plano en la gestión empresarial.

Destacando la importancia del trabajo en equipo en toda organización, la sinergia es un concepto que proviene del griego "synergo", lo que quiere decir literalmente trabajando en conjunto. Para Martínez (2016) detalla como:

La sinergia es el fenómeno de integración en los equipos de trabajo en el cual el potencial de logro del equipo es mucho mayor al potencial resultante de la suma aritmética de las capacidades individuales de los integrantes. Aquí se nota la diferencia entre el trabajo en grupo y el trabajo en equipo. (p.107)

En la era de la conectividad y el automóvil conectado es el reto de la industria de la automoción en los próximos años, por eso, fabricantes de automóviles y grandes empresas tecnológicas se unen para superar tres de los grandes retos de los tiempos: mejorar la seguridad en la carretera, avanzar hacia una movilidad más eficiente y sostenible, con ello ampliar la experiencia de conexión al volante, con esto no sólo mejora la experiencia del conductor, también de todas las personas, empresas, industrias que participan en el proceso de búsqueda para satisfacer a todo el sector que consume estos productos.

Actitud.

Para Ruiz (2017) señala como actitud lo siguiente:

La actitud está presente en cualquier acto cotidiano; no se enseña, sino que se moldea a través de la vida y nos lleva a obtener la posición que ocupamos. La actitud está ligada al liderazgo y hace la diferencia entre la excelencia y la mediocridad. (p.33)

Para convertirse en un líder efectivo es necesario tener una actitud de líder a la que debe sumar sus capacidades de liderazgo y constantemente las habilidades, incluir esa actitud dentro de la organización formará a un equipo dispuesto atraer nuevos segmentos donde permitan generar rentabilidad, sustentabilidad y un correcto clima organizacional.

Con lo anterior, el liderazgo influye en el desempeño laboral, es necesario que las empresas hagan énfasis en incentivar recursos motivacionales, que no solamente aporten ganancias a la empresa, sino al bienestar psicológico de los trabajadores y su el máximo potencial para que se satisfagan las necesidades de la empresa. En este sentido, el líder es el encargado de mejorar la motivación de los empleados, logrando un ambiente idóneo para el mejor desarrollo de trabajo.

Iniciativa.

Para Ruiz (2017) destaca la iniciativa como: “Por medio de la observación y de los instintos agudizados por la experiencia los jefes deben anticipar pensamientos, acciones y consecuencias.” (p.67)

Adelantar la toma de decisiones, la influencia en el desarrollo de estrategias y proponer retos positivos para la organización es lo que las empresas buscan dentro de sus líderes, exponer su experiencia dentro del mercado automotriz para mover grandes carteras de clientes en todo el país. Es necesario que un líder esté capacitado para lograr un mejor trabajo en equipo, esto aportará mejor sentido de pertenencia a la organización y a la conformación de un clima y cultura organizacional que permitirá el funcionamiento sostenible de la industria de vehículos.

Con el párrafo anterior, la iniciativa hace referencia al actuar de una persona cuando está dirigiendo las actividades de un grupo con enfoque en un objetivo compartido, se enfoca en el logro, así como, en el proceso de dar sentido a la dirección colectiva de esfuerzos y eficacia.

Individuo.

Según Pascual (2018) hace referencia a que un individuo es: “Toda organización está integrada por individuos y, en definitiva, aprende a través de ellos. Por lo tanto, es importante

conocer distintos niveles de aprendizaje individual para luego entender cómo se genera el aprendizaje organizacional.” (p.166)

El talento humano bien administrado y capacitado puede convertirse en la ventaja competitiva de la empresa, es por esta razón que es necesario la intervención del individuo como aporte esencial debido a que juega un papel clave en el buen funcionamiento de la organización y el logro de objetivos. Por lo tanto, el concepto de talento es integral, donde la interacción de las habilidades de una persona, sus características innatas, sus conocimientos, experiencias, inteligencia, actitud, carácter e iniciativa constituyen las competencias para aprender y desarrollarse en diferentes contextos.

Hablar de talento en la actualidad requiere de un gran conocimiento por parte de las personas y organizaciones que tienen en su proyecto empresarial ofrecer un valor agregado y diferenciador en el marco competitivo como empresas innovadoras que van en busca de su sostenibilidad y posicionamiento en esta era digital ,que cada vez son más exigentes, no solo en las fuerzas externas, sino, por el contrario, en la búsqueda de encontrar, capacitar, valorar y potencializar talentos que beneficien sus intereses empresariales.

Como se mencionó anteriormente, el trabajador hoy en día es concebido más allá de un ser productivo cuya función sea el cumplimiento de metas y objetivos, en dicha actividad están presentes los factores psicológicos y emocionales que determinan el rol del individuo. De esta manera, el desempeño laboral se ve reflejado en la estrategia personal que cada uno tiene para su proyección laboral, lo que permite un desarrollo y conocimiento integral de los individuos de la organización.

Estado de las cosas.

Para Pascual (2018) “Los líderes de Toyota la prioridad fundamental de la compañía ha sido y es el desarrollo del talento excepcional de su gente. El esfuerzo y la práctica repetida son dos elementos que llevan a las personas a un verdadero aprendizaje.” (p.144)

La capacidad de motivar a los integrantes del equipo es vital, pues no hay que olvidar que las empresas son la suma de las personas que trabajan en ellas y que la suma del trabajo de todas ellas es la que aporta resultados. Un gran líder debe extraer lo mejor de todos sus integrantes para ponerlo al servicio del equipo y de ellos mismos, explotar al máximo todos los beneficios que aporta a la organización y la pieza importante que forma en todo proceso para la empresa.

De todas las compañías para poder permanecer en este ambiente competitivo y cambiante es esencial que la organización posea la habilidad del aprendizaje, impulsar formas de trabajo productivo y flexible que ayuden a retener talento, fomentar un liderazgo innovador con capacidad de aportar ideas nuevas y conocer al cliente acorde a las capacidades y necesidades, con lo anterior se mejora la eficiencia de procesos para obtener oportunidades y mejorar la experiencia del cliente y su relación con la marca.

Marco referente de la empresa

En el presente apartado, se describen los principales elementos organizacionales de la empresa seleccionada para la investigación, así como su organigrama y su ubicación geográfica.

Grupo Purdy Motor

Grupo Purdy fue fundado el 7 de enero de 1957. Es un grupo empresarial dedicado a la industria automotriz y a los servicios de valor agregado que los complementan. Desde sus inicios, la organización se ha enfocado en implementar procesos innovadores y tecnológicos dentro de sus servicios.

Misión

Ser la organización automotriz más progresiva e innovadora de la región, comprometida con los productos y filosofía del Grupo Toyota, a través de un equipo humano emprendedor y único en su capacidad, conocido como Gente Purdy.

Visión

Ser la empresa automotriz modelo en la satisfacción de sus clientes y en la consistencia de sus operaciones internacionales. Se especializa en la línea de productos del Grupo Toyota y en los servicios de valor agregado que la complementan, y utiliza una plataforma tecnológica de vanguardia.

Valores organizacionales

Dentro de los valores que destaca a la compañía se puede mencionar: espíritu de servicio, que busca satisfacer las necesidades de equipo de trabajo, clientes y personas con una buena actitud. Otro valor que se destaca: el servicio al cliente interno y atención de las personas es clave, realizando bien las labores desde el primer contacto visual. Asimismo, se busca día a día ser más eficientes en las labores. Se puede mencionar el siguiente valor: se practica lo que se predica, es por esta razón que se hace lo que gustaría recibir aplica tanto dentro como fuera de la empresa.

Así dentro de los valores organizacionales Grupo Purdy Motor (2020) se pueden seguir mencionando los siguientes:

Nos comportamos éticamente y con puntualidad.

Los valores familiares guían nuestras relaciones.

Nos entusiasma el mundo automotriz.

Contribuimos responsablemente a mejorar nuestra comunidad y medio ambiente.

Entendemos y respetamos la cultura, variedad e idiosincrasia de nuestros compañeros de trabajo y de los sitios donde operamos.

Ubicación geográfica

Purdy center Escazú está ubicado en Guachipelin, San José, San Rafael, Ruta 27, entrada a Multiplaza Escazú, con limitaciones a los concesionarios de vehículos nuevos de Ford y Volkswagen. A continuación, se brinda la ubicación desde la aplicación Google maps:

Ubicación Purdy center Escazú

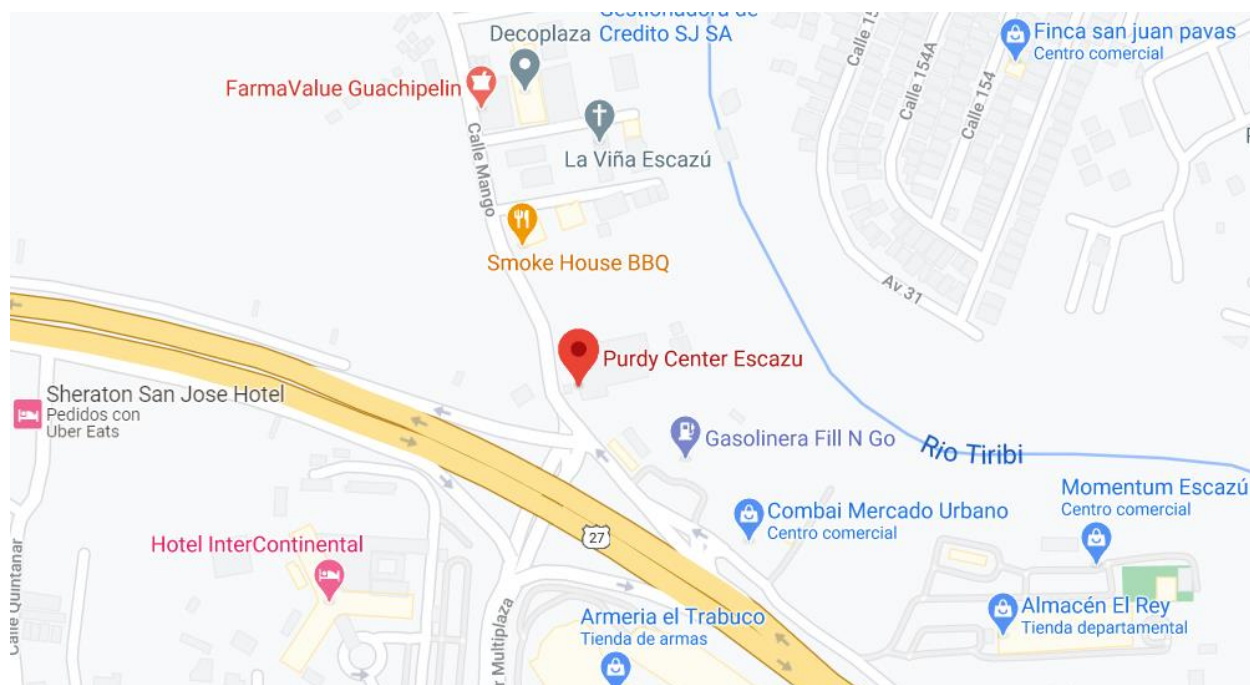


Ilustración 1. Ubicación geográfica Purdy Center Escazú

Es importante resaltar que la ubicación geográfica y la economía de la región son factores muy importantes a tomar en cuenta, la competitividad cantonal entre los cuales se miden pilares tales como: económico, infraestructura, clima empresarial, clima laboral y calidad de vida

posiciona a Escazú dentro de los cantones más aceptables y es uno de los motivos que se decide hacer la apertura en su más reciente sucursal.

Línea de productos y servicios

A nivel de estructura organizacional corporativa, se definen líneas principales que reportan a la compañía cuenta con la siguiente línea de productos y servicios que comparte con las marcas Toyota, Lexus, Ford y Volkswagen dentro de la sucursal de Escazú:

Purdy Carrocería y Pintura.

Para Grupo Purdy Motor (2020) con respecto a la línea de productos y servicios que trabaja se mencionan los siguientes:

Purdy Motor cuenta con un taller de carrocería y pintura que se dedica a reparar los vehículos que han sufrido alguna colisión. Además, brinda asesoría a los clientes en todos los trámites que se deben realizar con las aseguradoras. En este taller, se ofrece un servicio integral que va desde la compra de los repuestos, hasta el servicio de alquilar un vehículo en el caso de que el cliente así lo solicite. Es el único taller de carrocería exclusivo para una marca que existe en el país. (Art.1)

La carrocería se caracteriza porque existen gran variedad de piezas diferentes para un mismo modelo, varían por color, por tipo de vehículo (sport, sencillo, etc.), y hasta por año. Las variaciones en los modelos incluyen cambios parciales y totales de carrocería, lo que vuelve más complicado el manejo de estos repuestos. Además, por lo general, son repuestos grandes, lo que hace que requieran más espacio físico para su almacenamiento dentro de la bodega.

Purdy Center.

Con ello Grupo Purdy Motor (2020) acerca de un Purdy Center explica lo siguiente:

Son los talleres mecánicos que brindan servicios de reparación y mantenimiento a todos los vehículos de marca. Además, existe un servicio llamado Taller Móvil, el cual se encarga de brindar atención en la casa u oficina de los clientes en todo el territorio nacional. (Art.1)

Como se menciona en el apartado anterior, un taller de servicio forma parte de la estructura organizacional en una agencia distribuidora de vehículos en Costa Rica. Los talleres cumplen la función de dar soporte mecánico y técnico a los vehículos vendidos por la empresa. También se encargan de tramitar garantías de fábrica por defectos o quejas que posea el producto en su uso

cotidiano. Estas funciones permiten generar un soporte post venta del vehículo, situación que permite al usuario tener confianza en el vehículo adquirido.

A través de los centros de servicio autorizados, estas agencias aseguran el adecuado mantenimiento y uso de repuestos originales, garantizando de esta forma que el producto que se ofrece trabaje en óptimas condiciones y se consolide dentro del mercado, con el fin de tener la recompra en un periodo de tiempo no muy lejano. Además de transmitir calidad del trabajo realizado en las reparaciones y confianza hacia sus clientes y oportunidad a nuevos consumidores.

Purdy Usados.

Para Grupo Purdy Motor (2020) el concesionario de Purdy usados lo detalla de la siguiente manera:

Es un catálogo de vehículos donde se encuentra gran variedad de marcas y modelos todos con el respaldo de la compañía, pasan por una revisión minuciosa con los expertos en los talleres de avalúo de Purdy Motor, donde revisan parte por parte el vehículo hasta dejarlo a punto para que pueda rodar en carretera de forma segura y confiada. (Art.1)

Con lo anterior un concesionario de vehículos es un local comercial en el que se exponen, muestran y venden vehículos nuevos, o de segunda mano tanto al contado como mediante planes de pago específicos. A veces, estos establecimientos también desarrollan actividades complementarias, como trabajos de mecánica o concesiones de créditos automotores. Dentro de la gama de marcas se cuenta con vehículos con precios accesibles al mercado costarricense, por esta razón la población meta no es únicamente la clase media-alta del país.

El precio de venta del vehículo se determina en virtud del uso y la depreciación que presenta el vehículo en su carácter de usado, por lo que el cliente acepta el estado en el que se ofrece el vehículo en relación con los aspectos externos del mismo, comprendiendo el cliente acepta el estado del vehículo en relación a los aspectos visibles internos y externos de mismo, para así realizar la compra del automóvil.

Servicios Complementarios.

Según Grupo Purdy Motor (2020) con los servicios complementarios que ofrece a los clientes se mencionan los siguientes: “Seguros, planes de mantenimiento, accesorios y financiamiento. Purdy Motor ofrece servicios complementarios a los clientes, con el fin de que

tengan todo lo que necesitan para su vehículo, esto incluye seguros, planes de mantenimiento, accesorios y financiamiento, entre otros.” (Art.1)

Es mediante mantenimientos preventivos y correctivos que se permite una correcta evaluación del vehículo, incluyendo servicios complementarios dentro de una plataforma que garanticen el buen funcionamiento y vida útil del vehículo. Desde los técnicos, diseñadores, especialistas en desempeño, pasando por los desarrolladores de tecnología y componentes, y hasta los operadores de ensamblaje en las plantas de fabricación, certificados y trabajan en función de la marca para ofrecer la excelencia de servicio.

Departamento de Repuestos de Purdy Motor.

Según Grupo Purdy Motor (2020) con respecto a la línea de productos y servicios que trabaja se mencionan los siguientes:

El departamento de Repuestos es el encargado de suplir todas las piezas necesarias para los vehículos que se encuentran en el mercado costarricense, ya sean vendidos por la agencia o importados desde otro país por parte de un tercero. Esto incluye desde repuestos mecánicos hasta piezas de carrocería. En el caso de que algún repuesto no se encuentre en inventario que mantiene la empresa, se debe ofrecer al cliente la posibilidad de realizar un pedido especial del repuesto que está solicitando, el cual tiene una duración entre una semana y 22 días. (Art.1)

Con lo anterior, distribuir un correcto departamento de repuestos, permite tener el acceso al catálogo de piezas, el repuesto del modelo y marca del vehículo o a la posibilidad de pedirlo al extranjero esto le permite al cliente tener un panorama general del estado del vehículo y como el taller influye en la reparación y mejora de los danos existentes.

El departamento de repuestos se encarga desde la solicitud de los repuestos a los proveedores hasta la entrega al cliente, ya sea en una sucursal o en su casa u oficina por medio del departamento de distribución, al llevar a revisión el vehículo el cliente garantiza que los repuestos tendrán la originalidad de la empresa, un precio accesible y un costo de mano de obra adecuado.

Organigrama

Permite a las empresas analizar de manera ordenada todas las estructuras de la organización, a continuación, se añade el organigrama de Purdy center Escazú 2020:

Organigrama sucursal Purdy center Escazú

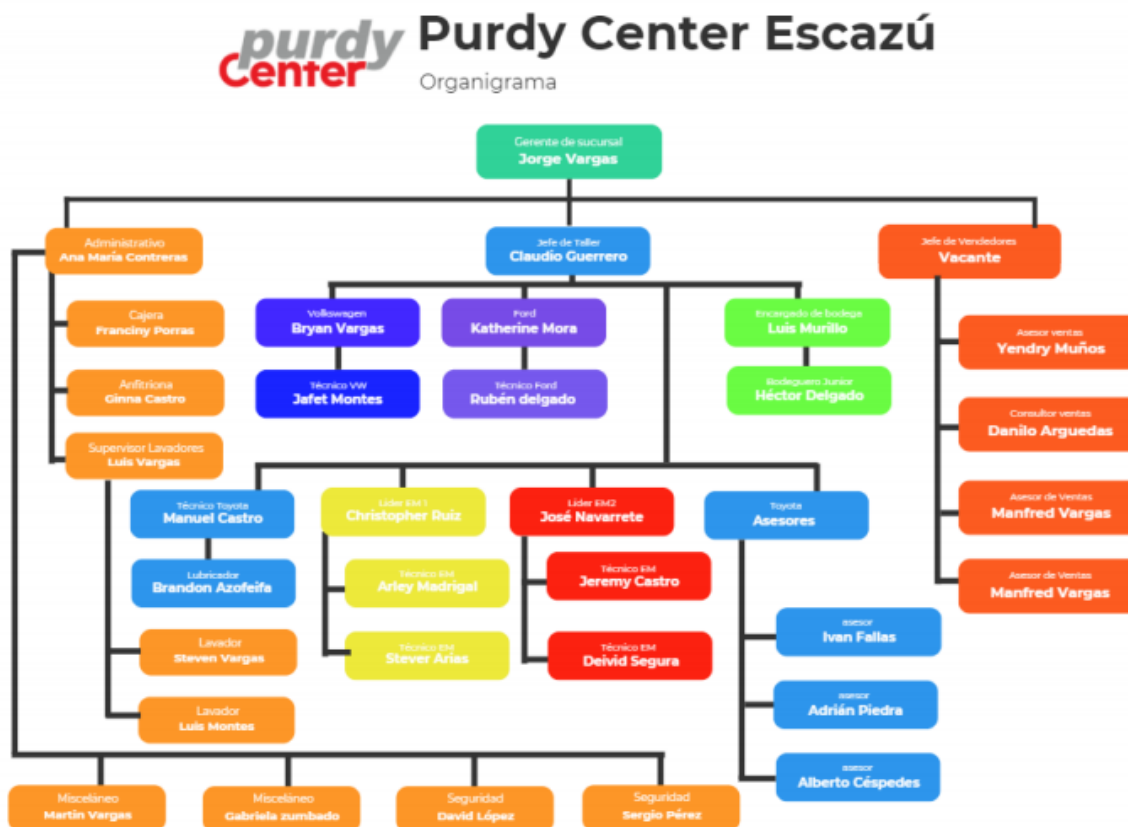


Ilustración 2 Organigrama Purdy Center Escazú

Los datos se representan en forma de pirámide lineal. En la cúspide de la pirámide se encuentran el gerente de sucursal encargado de planificar, verificar y coordinar las actividades del taller, además de cumplir con los estándares de calidad y el presupuesto de la sucursal. En un segundo nivel se encuentran las jefaturas y personal administrativo de control que se van a detallar a continuación las siguientes funciones: por parte del área administrativa es el encargado de controlar los reportes de pago de todas las obligaciones de la sucursal (impuestos, servicios públicos, insumos y pagos por servicios especiales “outsourcing”). También es la persona que está a cargo de colaboradores que le sirven a toda la organización entre ellas cajeras, anfitrionas y superviso de trabajo

Por parte de la jefatura de ventas se pueden mencionar las siguientes funciones: es el responsable del talento humano de los asesores de ventas, además administra procesos de ventas

y vela por el cumplimiento de los objetivos establecidos, con esto permite la coordinación y seguimiento al proceso de venta y post-venta de los vehículos usados.

Las funciones de los jefes de taller se detallan a continuación: es el encargado de liderar, controlar y mantener todo el proceso del taller, el mismo está a cargo de la mayor cantidad de colaboradores dentro de la empresa, ya que tiene a cargo los asesores de servicio, técnicos de las tres marcas y repuestos. Es el principal responsable en el momento de reclamos o procesos de capacitación, estandarización, publicidad y soluciones tanto para clientes como para colaboradores de taller.

En el nivel tres se ubican los asesores de Volkswagen y Ford quienes se detallarán a continuación las funciones que desarrollan: representación de cada marca en Purdy center Escazú, esto es importante para dar un servicio personalizado a cada tipo de cliente y un asesoramiento especializado a su vehículo, además de supervisar a los técnicos de marca.

Medios de comunicación

Para Salgado (2017) menciona la elección de los medios de comunicación como:


Al hablar de los medios de comunicación nos referimos a todos los instrumentos que informa al público. La elección de los medios de comunicación es fundamental, puesto que condiciona: 1. El nivel de inversión publicitaria. 2. La estructura del mensaje publicitario. 3. El resultado y la eficacia de la comunicación. (p.106)

Dentro de los principales medios de comunicación se utilizan los canales tecnológicos tales como una página en internet para verificar el catálogo de autos, los servicios complementarios al vehículo; entre otros y las redes sociales como el medio más eficiente y de alcance digital para el público que se quiere dirigir, entre ellas se pueden mencionar: Facebook como plataforma de acceso de información y publicación de anuncios de importancia a clientes y público en general.

Manual de crisis

La situación actual del país acerca del covid-19 permitió llevar a cabo las medidas que permiten cuidar a toda la organización y clientes como empresa de servicios con una actuación planificada, organizada y eficaz con el protocolo que establece pautas de higiene y saneamiento respectivo a la organización.

A continuación se detallan las medidas que se aplican actualmente en todos los Purdy Center del país mediante el SOP procedimiento de operación estándar y servicio de desinfección de vehículos del taller:

| SOP: Procedimiento de Operación Estándar Servicio de Desinfección de Vehículos de Taller | | | | Aprobación | Jefatura | Supervisor | Promotor Kaizen |  | |
|---|--|----------------------------------|--|---|---------------------------|---------------|-----------------|---|--|
| Quién: | País: Costa Rica Sucursal: Todas las sucursales | | | Fecha | Creación | Actualización | Versión | | |
| N° | Dónde | Qué | Puntos Clave / Notas | Tiempo | Ilustración y/o Diagramas | | | | |
| PREPARACIÓN DEL LÍQUIDO DESINFECTANTE | | | | | | | | | |
| 1 | Taller | Mezcla del líquido desinfectante | Mezclar 1 galón de agua con 2 sobres de producto. | La mezcla de 2 sobres y 1 galón de agua rinde para 36 vehículos (aplicaciones) aproximadamente. | | | | | |
| INTRODUCCIÓN DE LA MANGUERA EN ENVASE | | | | | | | | | |
| 2 | | | Desprender la pieza metálica del extremo de la manguera transparente de la pistola. | Si el envase incluye un tapón plástico adicional, se debe retirar para colocar la manguera. Este tapón puede utilizarse para tapar el envase cuando no se está usando la pistola. | | | | | |
| 3 | Bahía de trabajo de taller o unidad móvil | Colocación manguera en envase | Introducir la manguera transparente por el orificio de la tapa del envase (galón). | | | | | | |
| 4 | | | Colocar nuevamente la pieza metálica en el extremo de la manguera. | | | | | | |
| 5 | | | Tapar el envase con la manguera introducida en la tapa. | | | | | | |
| AJUSTE DE PISTOLA: ANTES DEL PRIMER USO | | | | | | | | | |
| 6 | | | Ajustar la perilla azul que regula el flujo de aire en la posición con los símbolos de + viendo hacia arriba y hacia abajo | Mantener las perillas siempre en esta posición para que no se requiera ajustar cada vez que se utiliza la pistola. | | | | | |
| 7 | Bahía de trabajo de taller o unidad móvil | Ajuste de pistola | Ajustar la perilla que regula la cantidad de líquido dispensado en una posición a 45° como lo indica la imagen. | La posición de la perilla con la flecha hacia arriba es totalmente abierto y con la flecha hacia la izquierda es totalmente cerrado. En caso de que el producto no se dispense con la perilla en esta posición, ajustarlo en el punto totalmente abierto y mientras se presiona la agarradera para dispensar el producto, reducir el flujo y colocar la perilla nuevamente en posición de 45°. | | | | | |
| 8 | | Conexión al aire | Conectar la parte inferior de la pistola a la manguera o toma de aire más cercana. | | | | | | |

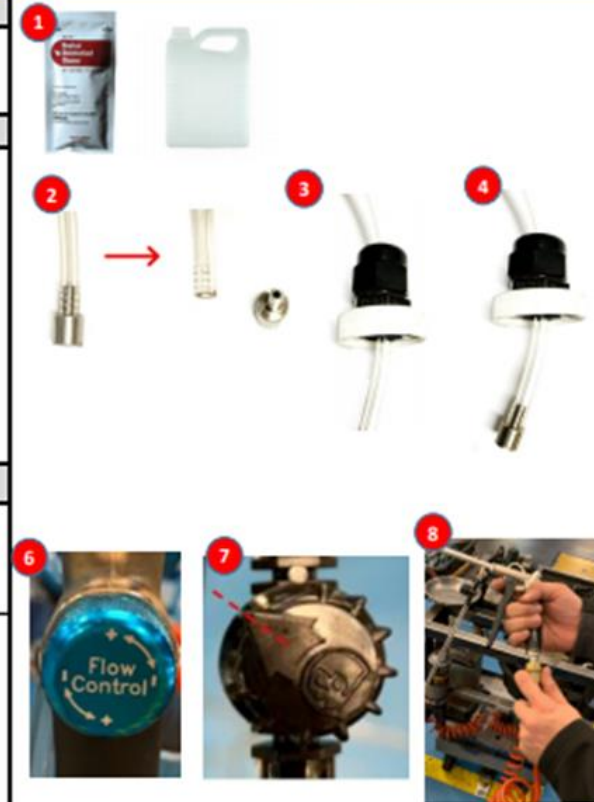


Ilustración 3 SOP Procedimiento de operación estándar, servicio de desinfección de vehículos de taller Grupo Purdy Motor

| DESINFECCIÓN DEL VEHÍCULO | | | | | |
|---------------------------|---|---|--|--|------------------|
| 9 | Bahía de trabajo de taller o unidad móvil | Lavado de manos | Lavarse las manos antes de iniciar la desinfección. | Recordar también el uso obligatorio de mascarilla. | De 5 a 6 minutos |
| 10 | | Retiro de artículos de cortesía | Retirar artículos de cortesía: cobertor de asiento, volante, marcha y freno de mano, y papel cobertor de alfombra. Colocarlos en un lugar donde no se ensucien. | | |
| 11 | | Desinfección del vehículo | Presionar la agarradera de la pistola para dispensar producto. Mantenerla presionada durante la desinfección. | | |
| 12 | | | Mantener en todo momento una distancia de 30 cm entre la pistola y la superficie a desinfectar. | | |
| 13 | | | Desinfectar: agarraderas de las puertas, apoya brazos, lado interno de las puertas, volante, marchas y freno de mano, dash, cinturones, alfombras, techo, asientos, respaldares de asientos, espacios entre los asientos. No se debe aplicar producto en el dash (incluyendo la consola) si el vehículo tiene polvo, ya que se puede rayar y/o manchar. | Puntos a los que NO se les debe aplicar producto rociándolo directamente: radio, controles en el volante, ni ningún otro componente electrónico. | |
| 14 | | | Con una toalla de papel humedecida con el producto, limpiar el radio. Verificar que la toalla no tenga polvo. | No realizar este paso si el radio tiene polvo. | |
| 15 | | Secado de exceso de líquido | Girar la perilla negra de flujo de producto de manera que la flecha esté hacia la izquierda; esto para cerrar el paso del líquido y utilizar la pistola como soplador. | | |
| 16 | | | Utilizando la pistola como soplador, accionar la pistola (soplar aire) sobre las superficies que se observen húmedas como puertas, dash y asientos en caso de ser de cuero. | | |
| 17 | | Colocación artículos de cortesía | Colocar nuevamente los artículos de cortesía. | | |
| 18 | Manipulación del vehículo | Todos los colaboradores que manipulen el vehículo luego de la desinfección, deben limpiar sus manos antes de tocar el vehículo y utilizar mascarilla. | | | |
| Seguridad: | | | | | |
| | | Fecha de revisión | Detalle del cambio | | |
| | | 02/11/2020 | Punto 13. Se agrega " no se debe aplicar producto en el dash si el vehículo tiene polvo..." Se agrega el punto 18. | | |

Ilustración 4 SOP Procedimiento de operación estándar, servicio de desinfección de vehículos de taller Grupo Purdy Motor

Con estas medidas de saneamiento del vehículo los asesores de encargan de cumplir y acatar las medidas para brindar el mejor servicio a todos los clientes de la sucursal. Además de cumplir y documentar el protocolo de frecuencia de desinfección en zonas de uso común.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

Enfoque

Cuantitativo

Resulta oportuno para la presente investigación, hacer referencia a Hernández y Mendoza (2018), cuando detallan que el enfoque de la investigación cuantitativa se define como: “Utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías.” (p. 4)

Para los autores antes mencionados, la investigación cuantitativa se puede entender como el proceso de medir y comprobar la teoría aplicada al objeto de investigación, la cual será la frecuencia con la cual permita reflejar la respuesta de los clientes, la movilidad y las nuevas oportunidades para atacar en el mercado recién integrado a la plataforma de servicios de Grupo Purdy Motor. Los resultados son generados por la población de las zonas cantonales cercanas.

Por otra parte, se describe la participación de los clientes frecuentes que ingresan a sala de ventas para ser atendidos por los asesores de Purdy Motor. Y se analiza la percepción del personal administrativo y de ventas con relación al servicio que presta la sucursal.

Diseño

No experimental

Para iniciar el tema del diseño no experimental o exploratorios Hernández, et al (2018) explica que el diseño correlacional se puede definir de la siguiente manera:

Los estudios exploratorios se llevan a cabo cuando el propósito es examinar un fenómeno o problema de investigación nuevo o poco estudiado, sobre el cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que tan solo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas. (p.106)

Los estudios exploratorios, es poder examinar un fenómeno o problema muy nuevo o poco estudiado.

Es de acuerdo con lo anterior que en procura de obtener respuestas y se trabaja con la empresa Grupo Purdy Motor y su apertura a los servicios compartidos, de cara a las demandas del siglo XXI.

Correlacional

Para iniciar el tema del diseño correlacional Hernández, et al (2018) explica que el diseño correlacional se puede definir de la siguiente manera:

Tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular. Así, los estudios correlacionales pretenden responder a preguntas de investigación como las siguientes: ¿la obesidad en adultos mayores de 60 años está vinculada a un mayor riesgo de padecer diabetes?, ¿los niños que dedican cotidianamente más tiempo a ver la televisión tienen un vocabulario más amplio que los niños que ven diariamente menos televisión?, ¿las dimensiones de la personalidad se relacionan con la presencia de enfermedades cardíacas?, ¿tales correlaciones reflejan una mayor vulnerabilidad hacia las enfermedades?, ¿los agricultores que adoptan más rápidamente una innovación poseen mayor nivel educativo que los que la adoptan después?, ¿las pequeñas empresas que generan mayor innovación tienen tasas de supervivencia más elevadas? (p.109).

El diseño correlacional queda evidenciado al detectar las variables que llevan al éxito o no de una alianza entre varias empresas, para la pertinencia de la investigación, al cambiar Ford y Volkswagen de administración, se da una incertidumbre entre los usuarios de sus servicios compartidos.

Descriptiva

Para iniciar el tema del diseño descriptivo Hernández, et al (2018) explica que el diseño descriptivo se puede definir de la siguiente manera:

Pretenden especificar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, miden o recolectan datos y reportan información sobre diversos conceptos, variables, aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o problema a investigar. En un estudio descriptivo el investigador selecciona una serie de cuestiones (que, recordemos, denominamos variables) y después recaba información sobre cada una de ellas, para así representar lo que se investiga (describirlo o caracterizarlo) (p.108).

Los diseños descriptivos lo que pretenden es poder especificar las propiedades, características y los perfiles de una persona grupo, comunidad o proceso. Para la pertinencia del estudio, se trabaja con los servicios compartidos y las relaciones corporativas post venta, de manera que los clientes puedan elegir lo que más les convenga en servicio, de acuerdo a sus posibilidades económicas.

Explicativa

Para iniciar el tema del diseño explicativo Hernández, et al (2018) explica que el diseño explicativo se puede definir de la siguiente manera: “Los estudios explicativos van más allá de la descripción de fenómenos, conceptos o variables o del establecimiento de relaciones entre estas; están dirigidos a responder por las causas de los eventos” (p.110)

Los diseños explicativos van más allá de los fenómenos, conceptos o variables para relacionar las causas de los eventos.

Al ser el Grupo Purdy Motor un punto de venta, considerado como de los más influyentes en el mercado, se procura exponer y explicar su capacidad de solventar las necesidades de los clientes activos así como los potenciales.

Fuentes de Información

Fuentes primarias

Menciona Gallud (2015) como fuente primaria aquella:

Son las que no han sido interpretadas anteriormente o, al menos, que no lo han sido en el sentido que interesa al enfoque de la tesis o con la amplitud que se desea. Son fuentes originales en el sentido de que nadie reunió antes esa información. Una fuente primaria puede ser un libro que se analiza, un manuscrito que se interpreta, datos estadísticos recién recopilados, encuestas, el relato de un testigo ocular o algún tipo de documento sobre el que no se ha realizado un análisis previo (p.21)

Con el concepto anterior se define que las respuestas de los clientes de Ford y Volkswagen serán un recurso primario, ellos son los usuarios finales del servicio que se brinda por parte del equipo automotriz y el mercado meta de estudio. Además, el propósito es identificar las variables y conocer el desarrollo desde la apertura en la sucursal Escazú hasta la situación actual de Grupo Purdy Motor para el cumplimiento de los objetivos.

Fuentes secundarias

Además, para Gallud (2015) menciona como fuente secundaria:

Incluyen un material que ya ha pasado por el análisis de otros expertos. Se trata de hechos y materiales conocidos o transmitidos por otros. Son los libros de crítica y, en general, las interpretaciones que de un tema se han hecho. En un estudio sobre la poesía de Rubén Darío, sus poemas serían la fuente primaria y todos los libros que se han escrito sobre ellos, las secundarias (p.21)

Corresponde a los diferentes documentos que fueron consultados tales como resultados anteriores de industria de vehículos, literatura sobre el tema, informes de mercado la compañía según marcas de estudio y otros materiales informativos disponibles en la red para la ejecución de la investigación.

Población

Para Hernández et al (2018) definen a la población como: “Conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones.” (p.174)

Una vez que se ha definido cuál será la variable de análisis, se procede a la población que conforma a la sucursal en Escazú de la siguiente manera:

| Departamento | Puesto | Cantidad de personas |
|---------------------|----------------------|-----------------------------|
| Compartido | Administrativo | 1 |
| Compartido | Anfitriona | 1 |
| Compartido | Cajera | 1 |
| Compartido | Gerente general | 1 |
| Compartido | Misceláneo | 2 |
| Compartido | Seguridad | 2 |
| Taller | Asesor de servicio | 3 |
| Taller | Bodeguero Junior | 1 |
| Taller | Encargado de bodega | 1 |
| Taller | Encargado Ford | 1 |
| Taller | Encargado VW | 1 |
| Taller | Jefe de taller | 1 |
| Taller | Lavador | 2 |
| Taller | Líder EM | 2 |
| Taller | Lubricador | 1 |
| Taller | Supervisor de lavado | 1 |

| | | |
|--------|---------------------|-----------|
| Taller | Técnico EM | 4 |
| Taller | Técnico Ford | 1 |
| Taller | Técnico Toyota | 1 |
| Taller | Técnico VW | 0 |
| Ventas | Asesor de ventas | 3 |
| Ventas | Consultor de ventas | 1 |
| Ventas | Jefe de vendedores | 0 |
| | Total | 33 |

Tabla 1 Elaboración por: Funes, 2020

Muestra

Para Hernández et al (2018), la muestra “Subgrupo del universo o población del cual se recolectan los datos y que debe ser representativo de ésta.” (p. 173)

Para efectos de la presente investigación, se trabaja con la sucursal de Purdy Center Escazú, hizo apertura de servicios en octubre del 2019, atiende a 4 marcas principalmente las cuales son Toyota, Ford, Volkswagen y Lexus. Por lo anterior es necesario identificar la evolución de las necesidades de los clientes con respecto a la actual unificación de marcas y su respuesta a los servicios que se brindan.

El evento de interés del estudio se centra en investigar a los clientes actuales con respecto a la actividad productiva a la que pertenece, perfil y razón de compra, la percepción con respecto a la calidad del servicio brindada por el asesor, y la opinión de los clientes con relación a la calidad, precio, durabilidad y garantía en los productos y servicios que ofrece la sucursal de Escazú en comparación a su antigua administración de Grupo Automotriz y NASA.

Para las OT realizadas (cantidad de órdenes facturadas) en la sucursal de Escazú se puede analizar que se realizaron 293 órdenes entre las cuales se encuentran clientes de las 4 marcas con la que brindan servicios, es importante resaltar que la cantidad de OT se vio afectada por el covid-19, pero lo anterior no solo afecto a una en específico, sino a todas en general.

Con lo anterior, se obtienen el total de 52 órdenes facturadas para la marca Ford, con respecto a las 293 que recibe el taller automotriz, por su parte para la marca Volkswagen se obtienen 40 del total de clientes con órdenes facturadas, si se analizan las marcas incorporadas a la industria Grupo Purdy Motor se obtiene un total de 92 clientes que reciben servicios compartidos

Para el desarrollo de la siguiente investigación se aplicará a un 25% del total de clientes facturados en la sucursal de Escazú por cada marca, es decir corresponde a 10 clientes para Volkswagen y 14 clientes respectivamente para la marca Ford, con un total de 24 personas de muestra a quienes se aplicará el respectivo instrumento de análisis.

Instrumento

Cuestionario

Según Hernández et en (2014) el cuestionario como un “Conjunto de preguntas respecto de una o más variables que se van a medir.” (p.217)

Se busca obtener la información que responde a los objetivos planteados. La misma abarca a los clientes localizados en los cantones de estudio. El cuestionario es una de las técnicas más utilizadas para recolectar información, especialmente en éste tipo de investigación. Es una herramienta que contiene una serie de preguntas que deben ser redactadas de manera coherente, organizada, estructurada y que sea fácilmente entendible para el lector, además por medio de ello va depender si el objetivo del cuestionario se cumple satisfactoriamente. El objetivo del mismo es ofrecer la información que se necesita para la investigación.

Con el desarrollo del cuestionario y sus variables de estudio se busca conocer al cliente Ford y Volkswagen respectivamente desde el área de servicios compartidos y cuál es su repuesta con la nueva administración del vehículo, cuales son las ventajas o en su caso desventajas que recibe por parte de Grupo Purdy Motor con la evolución de la marca desde octubre del año 2019.

Por otro parte resulta necesario conocer la capacidad de reinventar y conocer en su caso posibles clientes oportunidad para la expansión de ventas dentro de la sucursal, además demostrar el catálogo de marcas que se pueden adquirir para mantener una determinada cartera de clientes o contrarrestar las acciones de captación de la competencia, con esto buscar una reacción por parte de la empresa por la que se evita la pérdida de un cliente adecuando el servicio u oferta.

Escala de Likert.

Según Hernández et en (2014) el escalamiento de Likert como un: “Conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones para medir la reacción del sujeto en tres, cinco o siete categorías.” (p.238)

Para el desarrollo de la investigación se utiliza la escala de cuatro categorías, muy bueno, bueno, regular y malo, esto con el fin de que los clientes puedan evaluar cada una de las variables dentro del cuestionario y así dar una calificación general de las diversas actitudes acerca de la marca Ford y Volkswagen con respeto a la compañía Grupo Purdy Motor.

Proceso para la Recolección y Análisis de Datos

Los datos se recolectarán por medio de un cuestionario, con preguntas en escala de Likert para obtener la información necesaria y óptima, a partir de las respuestas de clientes que han sido

facturados en el mes de abril para el año en curso, con el fin de obtener los clientes activos, los mismos que utilizan los servicios compartidos y llevan su vehículo a revisión actualmente.

La medición del objeto de estudio, se va a realizar mediante la aplicación de un cuestionario en línea de Google Forms para conocer la evolución de unificar marcas automotrices, para la recolección de datos será mediante correos electrónicos de clientes que continúen revisión de vehículo correspondiente a la marca de uso, el asesor de Volkswagen recopilará la cantidad de correos de clientes necesarios para la ejecución de la investigación y con ello recopilar la información de forma fácil y eficiente.

Este estudio se realiza tomando en cuenta que no existe un proceso de servicio único, sino que son dos procesos de servicio con características propias (ventas y servicio al vehículo), pero sin olvidar que los clientes ven a las marcas como un todo y que, por lo tanto, debe existir coherencia en el desempeño de ambos servicios.

Con lo anterior, Formularios de Google guarda absolutamente todas las respuestas en un archivo de hoja de cálculo en línea (Google drive), incluyendo la fecha y hora que será contestada cada pregunta, la cual está accesible realizar un análisis de datos correspondiente.

| Objetivo Especifico | VARIABLES | Indicadores | Subindicadores | Definición conceptual | Definición Operacional | |
|---|------------------------------|---|---|--|---|---|
| 1. Determinar las oportunidades de servicios compartidos para los clientes de Ford y Volkswagen en el Purdy Center Escazú | Servicios compartidos | Qué es servicios compartidos. Tipo de centros de servicios compartidos. Principios de un centro de servicios. Riesgos de los centros de servicios compartidos. Estructura organizacional de un centro de servicio compartido. Beneficios de un centro de servicios compartidos. Funciones de un centro de servicio- | Competitivo Modificar Cultura organizacional Comportamiento Organización Innovar Mejoramiento continuo | Este entorno cada vez más competitivo, está invitando a generar nuevas formas de hacer las cosas, en las que se modifica incluso la cultura organizacional. Pues la misma incide en el comportamiento conjunto de la organización, por lo tanto, en sus resultados y, entre ellos, su facultad de innovar y de mantener el mejoramiento continuo. (Naranjo y Calderón, 2015) | Diferentes marcas que comparten funciones en una misma empresa. | De la pregunta 1 a la 4 se trabaja con el objetivo específico 1, sobre los servicios compartidos. |
| 2. Examinar la capacidad de Grupo Purdy Motor para reinventarse con marcas potenciales automotriz en Costa Rica | Reinventar | Qué es reinventarse Cómo reinventarse en tiempos de crisis Estrategias y tipos para reinventar las empresas | Presión de las compañías Nuevos clientes Nuevos segmentos de mercado Cambios en el sector industrial Prácticas emergentes Cambio continuo Diversificación | Estas rigideces están cambiando por la presión ejercida dentro de la misma compañía para alcanzar nuevos clientes y nuevos segmentos de mercado, así como llegar a más áreas geográficas (sin mencionar los cambios del sector industrial, así también como nuevas ideas y prácticas emergentes). Toyota abraza estas presiones para incitar el cambio continuo y las mejoras, hecho que genera la expansión y diversificación de sus actividades en más regiones del mundo. (Pascual, 2018) | Volver a inventar algo | De la pregunta 5 a la 10 se trabaja con el objetivo específico 2, sobre reinventar. |
| <input type="checkbox"/> Distinguir la expansión del liderazgo con la unificación de marcas en la industria automotriz en el país | Liderazgo | Qué es el liderazgo. Importancia del liderazgo Tipos de liderazgo Funciones del Liderazgo Desafíos del liderazgo Liderazgo en las empresas | Actitud Iniciativa Individuo Estado de las cosas | Liderazgo es la actitud que mueve a la iniciativa de un individuo para cambiar el estado de cosas que deben ser cambiadas. (Speare, 2017) | Guiar a un grupo de personas a cumplir un objetivo. | De la pregunta 11 a la 14 se trabaja con el objetivo específico 3, sobre el liderazgo. |

Tabla 2 Elaboración propia: Funes, 2020

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

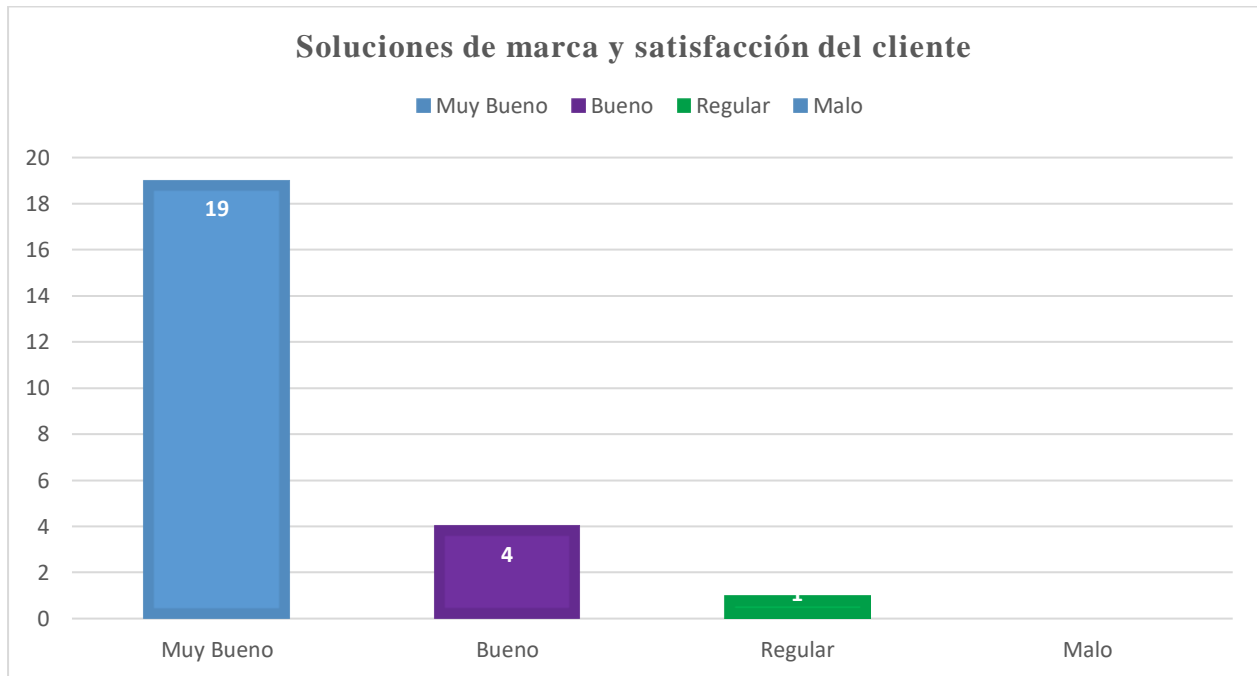
Variable N°1. Servicios compartidos

Cuadro N°1. Soluciones de marca y satisfacción del cliente

| Escala | Muy bueno | Bueno | Regular | Malo | Total |
|----------|-----------|-------|---------|------|-------|
| Clientes | 19 | 4 | 1 | 0 | 24 |

Elaborado por: Funes, 2020.

Gráfico N°1. Soluciones de marca y satisfacción del cliente



Elaborado por: Funes, 2020.

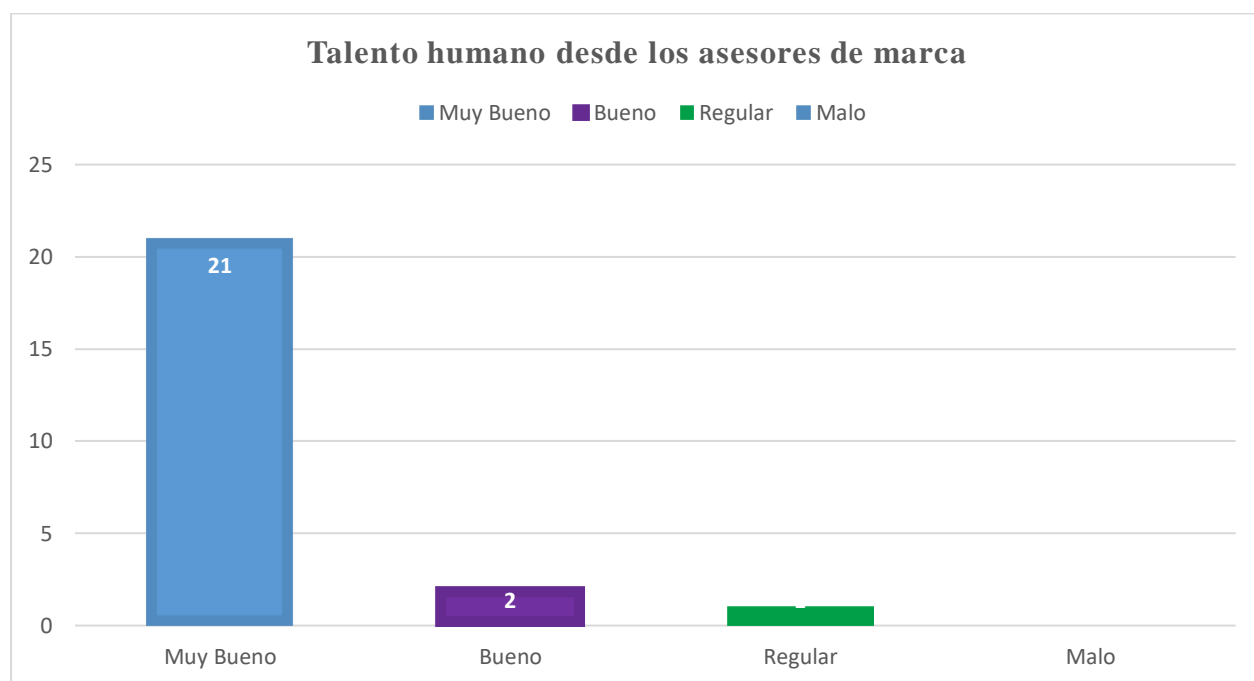
Del total de 24 clientes contestaron 19 muy bueno, para un 79% evalúan como muy bueno las soluciones de servicio compartido que se brinda para las marcas Ford y Volkswagen; 4 clientes, representan un 17% contestan que es bueno y un 4% como regular que corresponde a 1 cliente, con lo anterior la satisfacción del cliente resulta positiva con respecto a los servicios compartidos con las marcas Ford y Volkswagen.

Variable N°1. Servicios compartidos
Cuadro N°2. Talento humano desde los asesores de marca

| Escala | Muy bueno | Bueno | Regular | Malo | Total |
|----------|-----------|-------|---------|------|-------|
| Clientes | 21 | 2 | 1 | 0 | 24 |

Elaborado por: Funes, 2020.

Gráfico N°2. Talento humano desde los asesores de marca



Elaborado por: Funes, 2020.

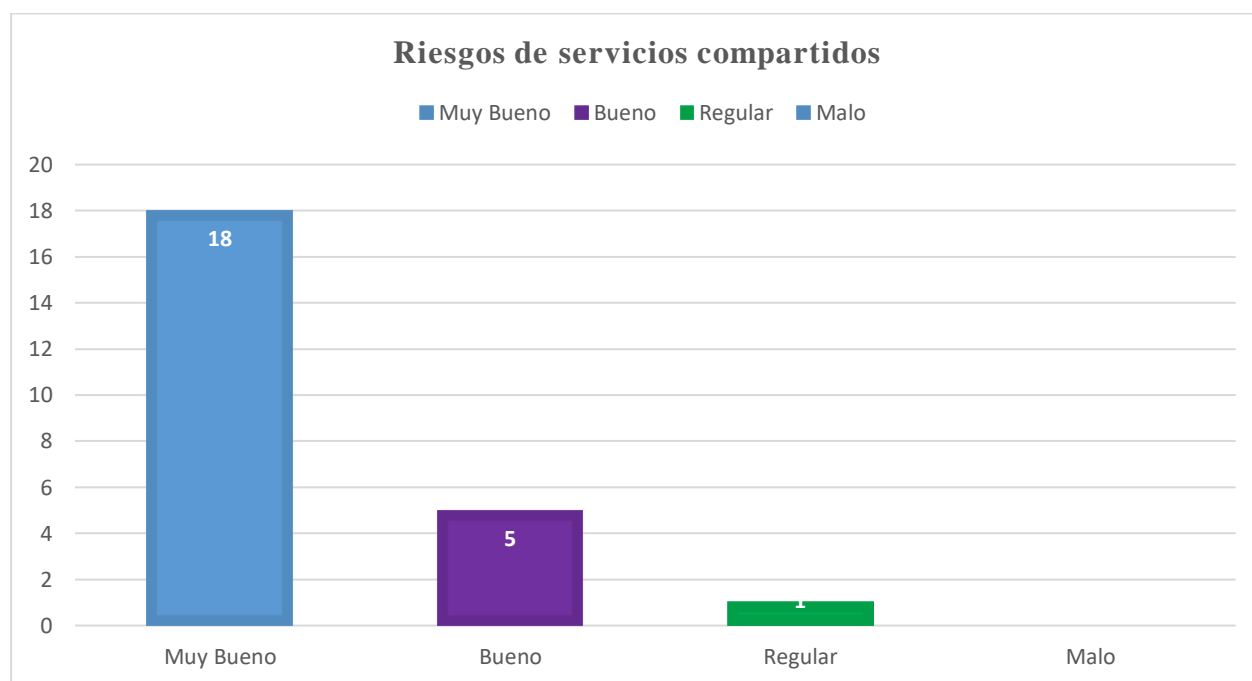
Del total de 24 clientes 21 contestaron muy bueno, esto corresponde un 88% que califican como muy bueno el control del talento humano que ofrece la compañía, 2 clientes representan un 8% como bueno y 1 cliente con 4% como regular, con lo anterior genera un impacto positivo dentro de los asesores de marca.

Variable N°1. Servicios compartidos
Cuadro N°3. Riesgos de servicios compartidos

| Escala | Muy bueno | Bueno | Regular | Malo | Total |
|----------|-----------|-------|---------|------|-------|
| Clientes | 18 | 5 | 1 | 0 | 24 |

Elaborado por: Funes, 2020.

Gráfico N°3. Riesgos de servicios compartidos



Elaborado por: Funes, 2020.

Del total de 24 clientes 18 contestaron muy bueno, esto corresponde un 75% que consideran como muy bueno el servicio personalizado con cada asesor de marca, 5 clientes representan un 21% como bueno y 1 cliente con 4% como regular, con lo anterior los clientes al compartir servicios con marcas como Toyota y Lexus tienen una respuesta positiva con respecto al taller de servicio.

Variable N°1. Servicios compartidos
Cuadro N°4. Método Kaizen

| Escala | Muy bueno | Bueno | Regular | Malo | Total |
|----------|-----------|-------|---------|------|-------|
| Clientes | 15 | 8 | 2 | 0 | 24 |

Elaborado por: Funes, 2020.

Gráfico N°4. Método Kaizen

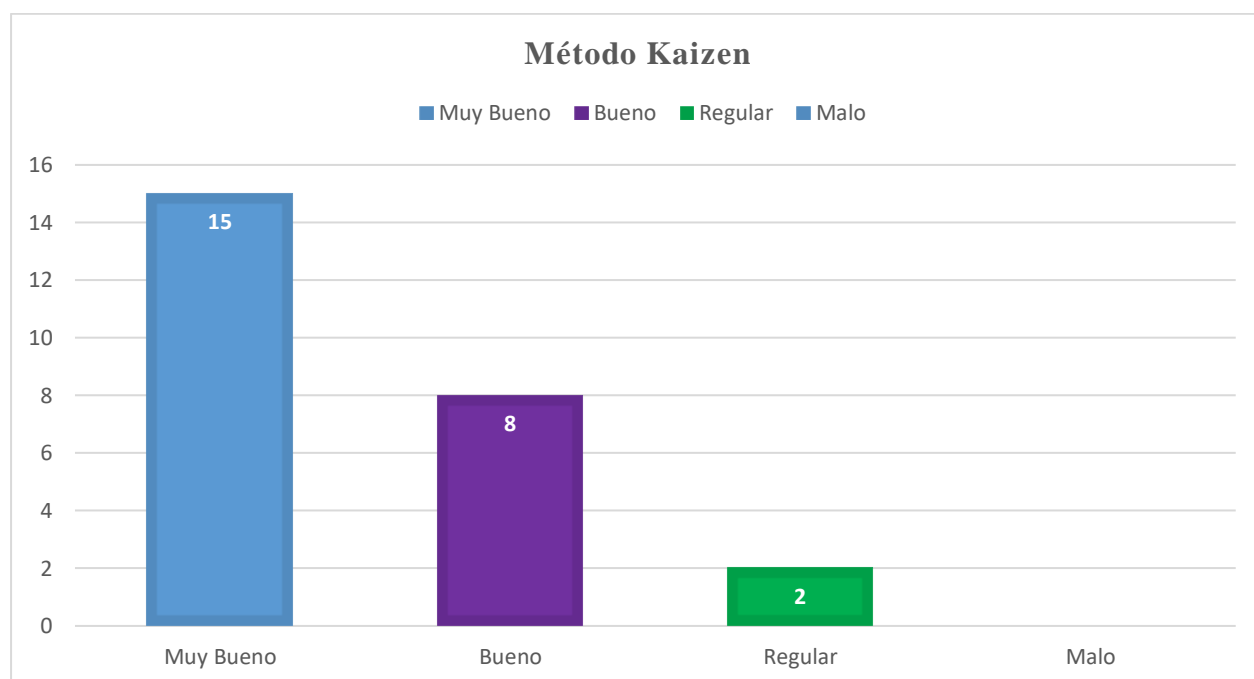


Ilustración 5 Elaborado por: Funes, 2020.

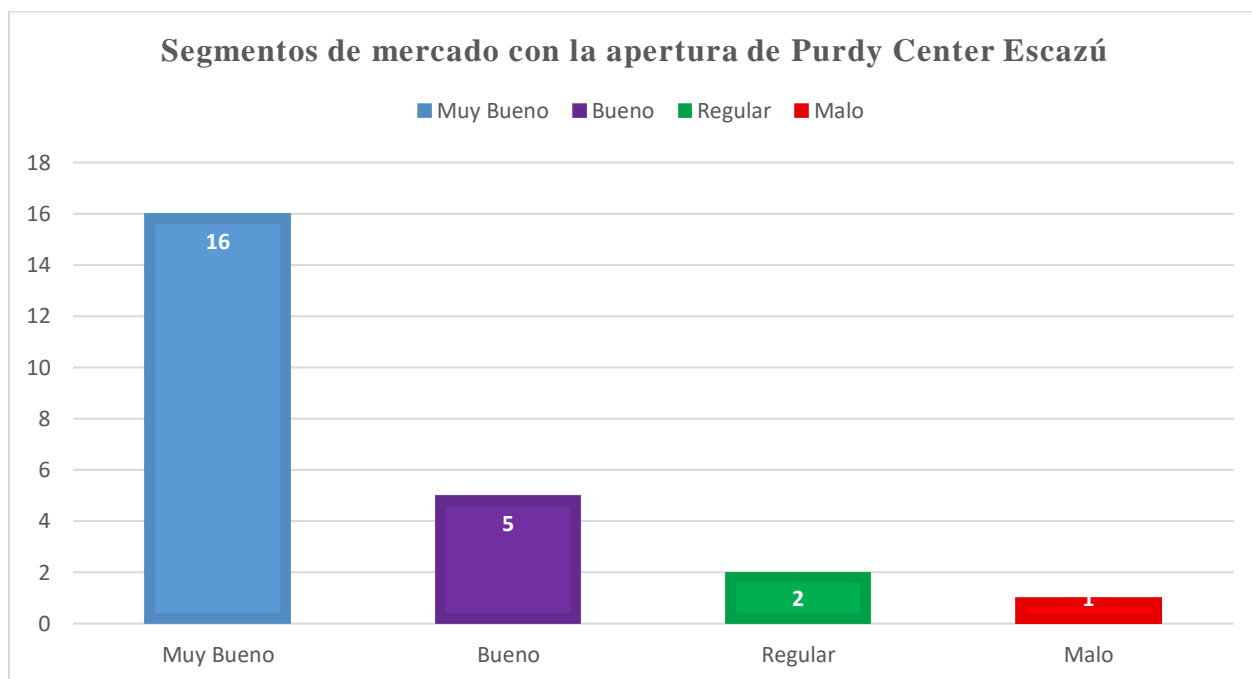
Del total de 24 clientes 15 contestaron muy bueno, esto corresponde un 60% que consideran como muy bueno el método Kaizen, 8 clientes representan un 32% como bueno y 2 clientes con 8% como regular, con lo anterior los clientes consideran que la mejora continua de la calidad de los productos y servicios es positiva.

Variable N°2. Reinventar
Cuadro N°5. Segmentos de mercado con la apertura de Purdy Center Escazú

| Escala | Muy bueno | Bueno | Regular | Malo | Total |
|----------|-----------|-------|---------|------|-------|
| Clientes | 16 | 5 | 2 | 1 | 24 |

Elaborado por: Funes, 2020.

Gráfico N°5. Segmentos de mercado con la apertura de Purdy Center Escazú



Elaborado por: Funes, 2020.

Del total de 24 clientes 16 contestaron muy bueno, esto corresponde un 67% que evalúan como muy bueno la ubicación de los talleres de servicios, 5 clientes representan un 21% como bueno y 2 clientes con 8% como regular y 1 cliente con 4% como malo, con lo anterior los clientes se encuentran satisfechos con la apertura en Escazú.

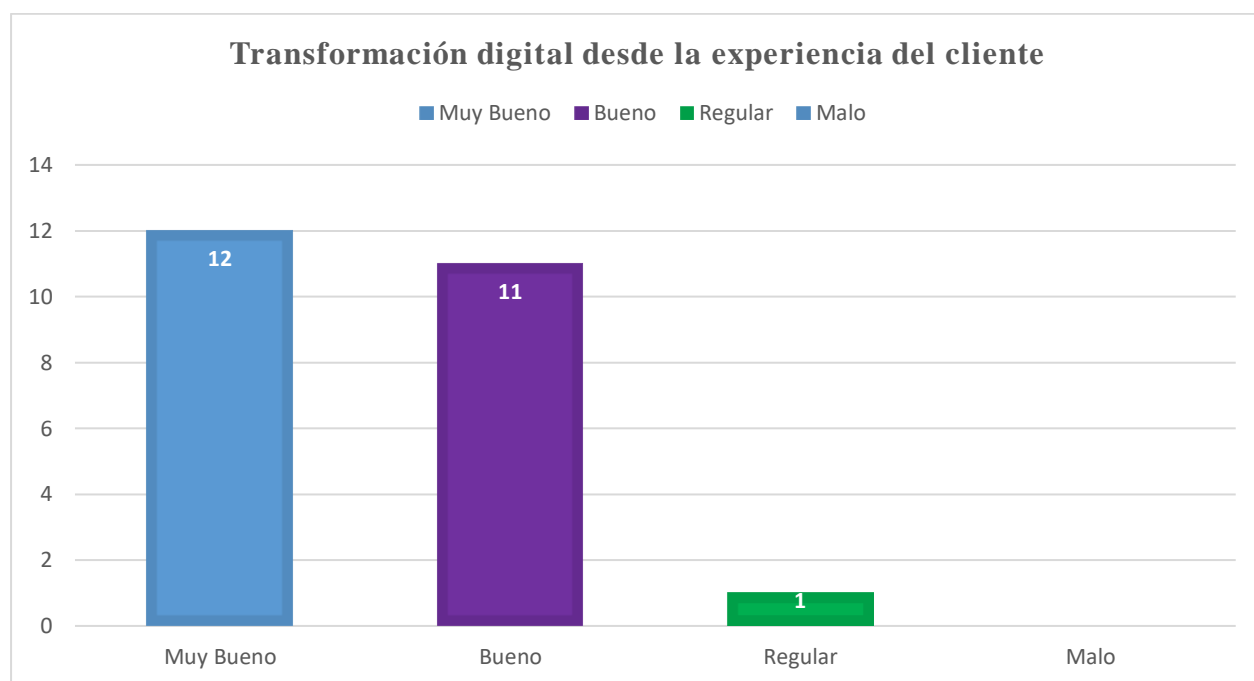
Variable N°2. Reinventar

Cuadro N°6. Transformación digital desde la experiencia del cliente

| Escala | Muy bueno | Bueno | Regular | Malo | Total |
|----------|-----------|-------|---------|------|-------|
| Clientes | 12 | 11 | 1 | 0 | 24 |

Elaborado por: Funes, 2020..

Gráfico N°6. Transformación digital desde la experiencia del cliente



Elaborado por: Funes, 2020

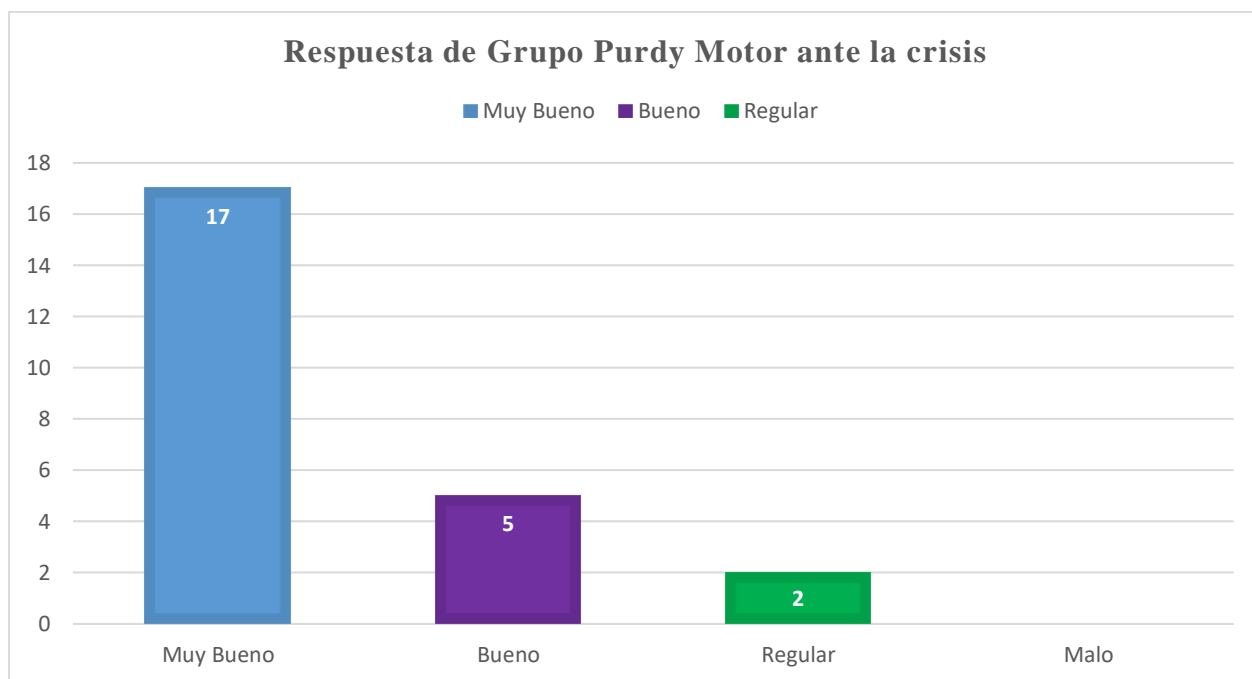
Del total de 24 clientes 12 contestaron muy bueno, esto corresponde un 50% que consideran como muy bueno la innovación y tecnología de la compañía, 11 clientes representan un 46% como bueno y 1 cliente con 4% como regular, con lo anterior los clientes están informados sobre la transformación digital de Grupo Purdy Motor.

Variable N°2. Reinventar
Cuadro N°7. Respuesta de Grupo Purdy Motor ante la crisis

| Escala | Muy bueno | Bueno | Regular | Malo | Total |
|----------|-----------|-------|---------|------|-------|
| Clientes | 17 | 5 | 2 | 0 | 24 |

Elaborado por: Funes, 2020

Gráfico N°7. Respuesta de Grupo Purdy Motor ante la crisis



Elaborado por: Funes, 2020.

Del total de 24 clientes 17 contestaron muy bueno, esto corresponde un 71% que califican como muy bueno la respuesta de la compañía a la crisis del covid-19, 5 clientes representan un 21% como bueno y 2 clientes con 8% como regular, con lo anterior la emergencia sanitaria y las medidas de Grupo Purdy para sus clientes y colaboradores resulta beneficiosa.

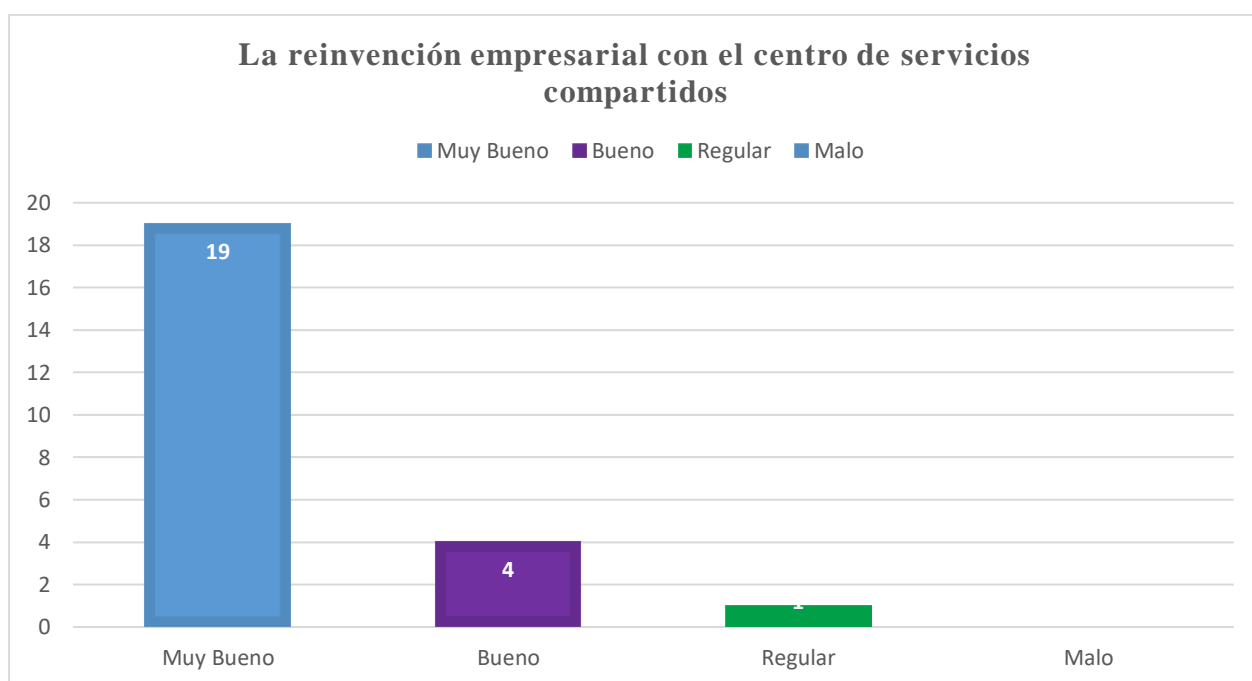
Variable N°2. Reinventar

Cuadro N°8. La reinversión empresarial con el centro de servicios compartidos

| Escala | Muy bueno | Bueno | Regular | Malo | Total |
|----------|-----------|-------|---------|------|-------|
| Clientes | 19 | 4 | 1 | 0 | 24 |

Elaborado por: Funes, 2020

Gráfico N°8. La reinversión empresarial con el centro de servicios compartidos



Elaborado por: Funes, 2020.

Del total de 24 clientes 19 contestaron muy bueno, esto corresponde un 79% que consideran como muy bueno incorporar servicios compartidos en una plataforma como la de Grupo Purdy, 4 clientes representan un 17% como bueno y 1 cliente con 4% como regular, con lo anterior esto permite expandir servicios con marcas como Ford y Volkswagen.

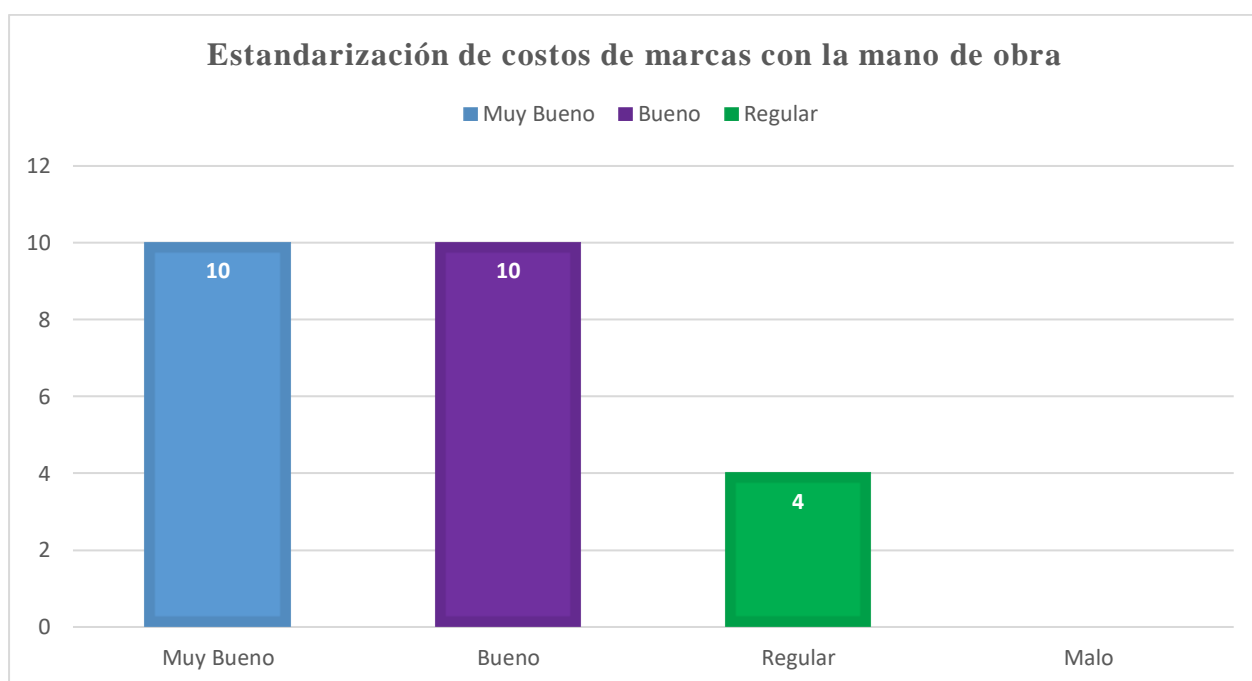
Variable N°2. Reinventar

Cuadro N°9. Estandarización de costos de marcas con la mano de obra

| Escala | Muy bueno | Bueno | Regular | Malo | Total |
|----------|-----------|-------|---------|------|-------|
| Clientes | 10 | 10 | 4 | 0 | 24 |

Elaborado por: Funes, 2020.

Gráfico N°9. Estandarización de costos de marcas con la mano de obra



Elaborado por: Funes, 2020.

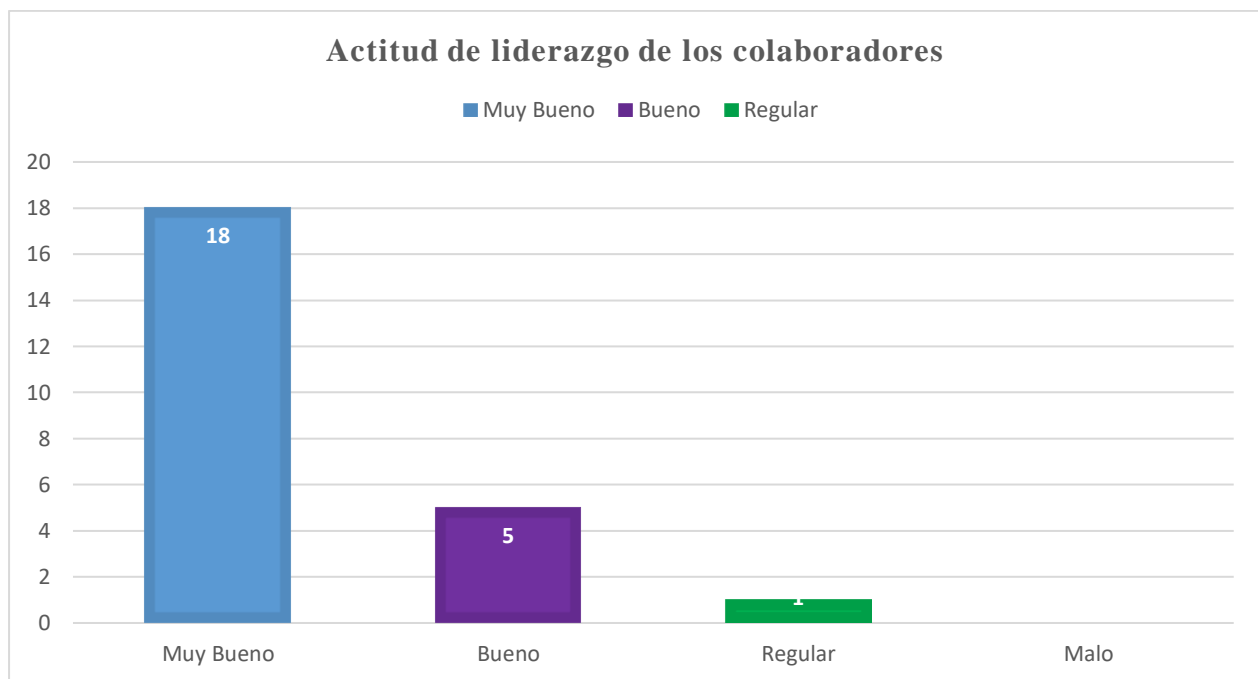
Del total de 24 clientes 10 contestaron muy bueno, esto corresponde un 41% que consideran como muy bueno los costos de mano de obra para el vehículo, 10 clientes representan un 41% como bueno y 4 clientes con 17% como regular, con lo anterior el mantenimiento y costos para el vehículo resulta beneficioso para los clientes.

Variable N°3. Liderazgo
Cuadro N°10. Actitud de liderazgo de los colaboradores

| Escala | Muy bueno | Bueno | Regular | Malo | Total |
|---------|-----------|-------|---------|------|-------|
| Cientes | 18 | 5 | 1 | 0 | 24 |

Elaborado por: Funes, 2020.

Gráfico N°10. Actitud de liderazgo de los colaboradores



Elaborado por: Funes, 2020.

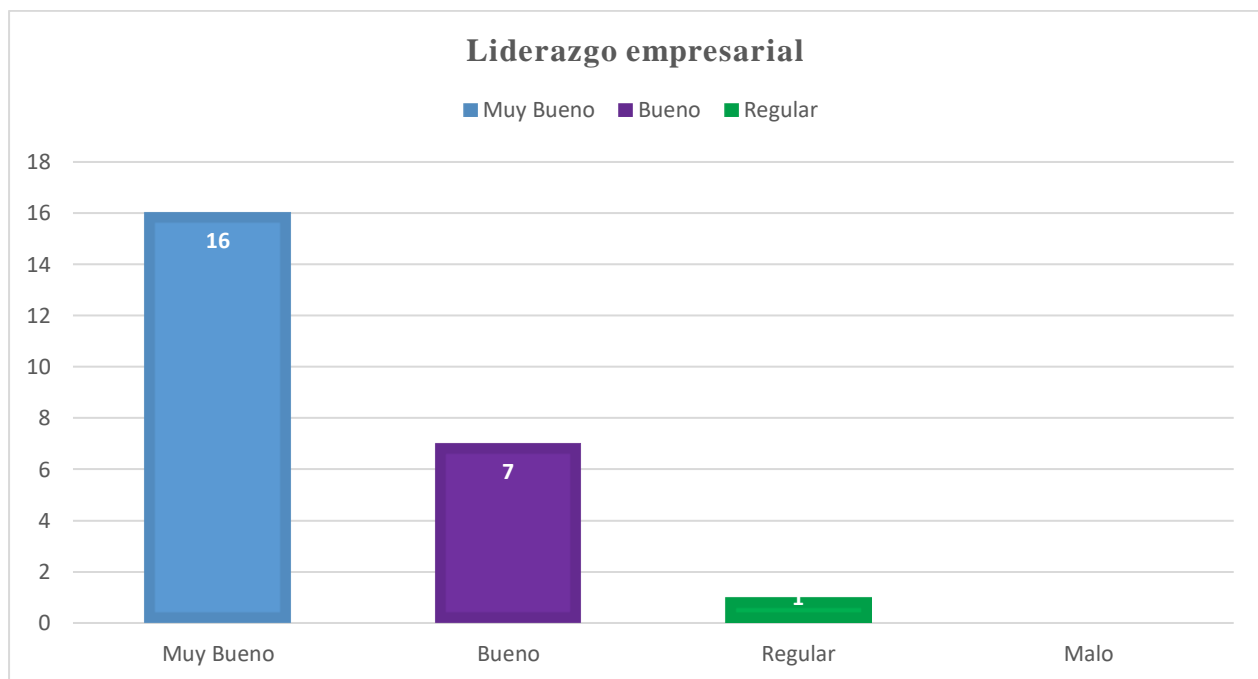
Del total de 24 clientes 18 contestaron muy bueno, esto corresponde un 75% que califican como muy bueno la actitud de liderazgo de los colaboradores, 5 clientes representan un 21% como bueno y 1 cliente con 4% como regular, con lo anterior el talento humano de Grupo Purdy motor transmite un adecuado clima organizacional.

Variable N°3. Liderazgo
Cuadro N°11. Liderazgo empresarial

| Escala | Muy bueno | Bueno | Regular | Malo | Total |
|----------|-----------|-------|---------|------|-------|
| Clientes | 16 | 7 | 1 | 0 | 24 |

Elaborado por: Funes, 2020

Gráfico N°11. Liderazgo empresarial



Elaborado por: Funes, 2020.

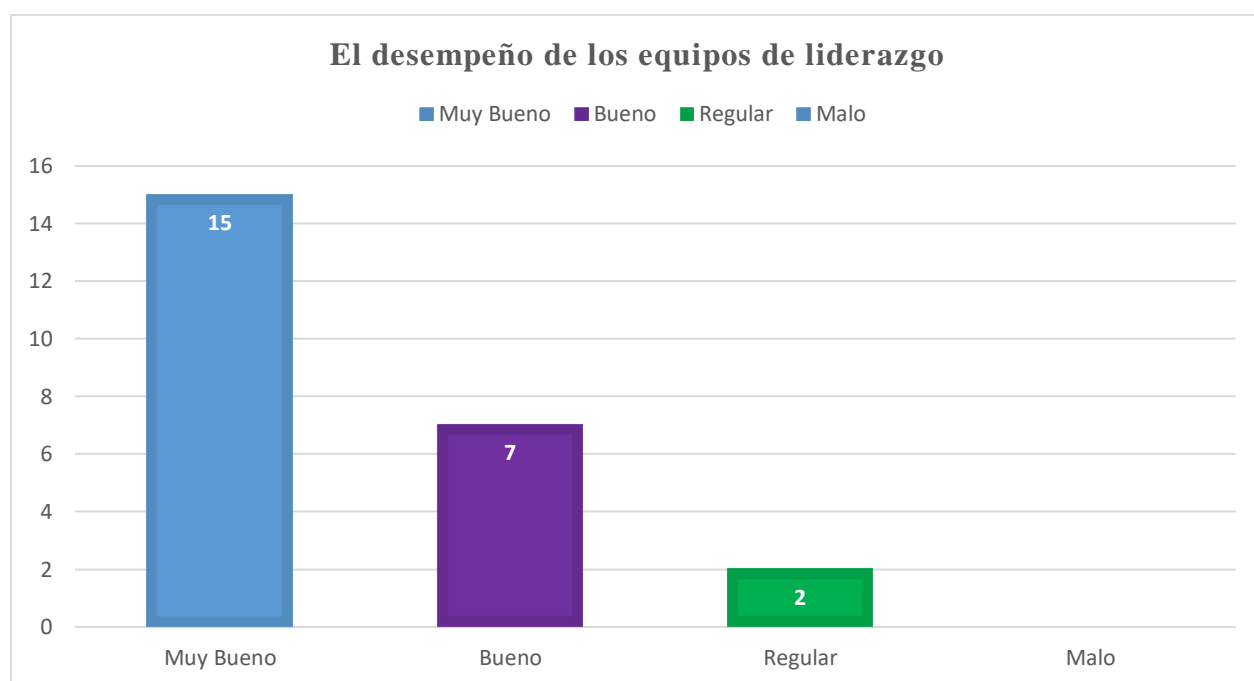
Del total de 24 clientes 16 contestaron muy bueno, esto corresponde un 67% que consideran como muy bueno el liderazgo de Grupo Purdy Motor, 7 clientes representan un 29% como bueno y 1 cliente con 4% como regular, con lo anterior al compartir servicios con marcas como Ford y Volkswagen resulta positivo para el liderazgo en la industria automotriz.

Variable N°3. Liderazgo
Cuadro N°12. El desempeño de los equipos de liderazgo

| Escala | Muy bueno | Bueno | Regular | Malo | Total |
|----------|-----------|-------|---------|------|-------|
| Clientes | 15 | 7 | 2 | 0 | 24 |

Elaborado por: Funes, 2020.

Gráfico N°12. El desempeño de los equipos de liderazgo



Elaborado por: Funes, 2020.

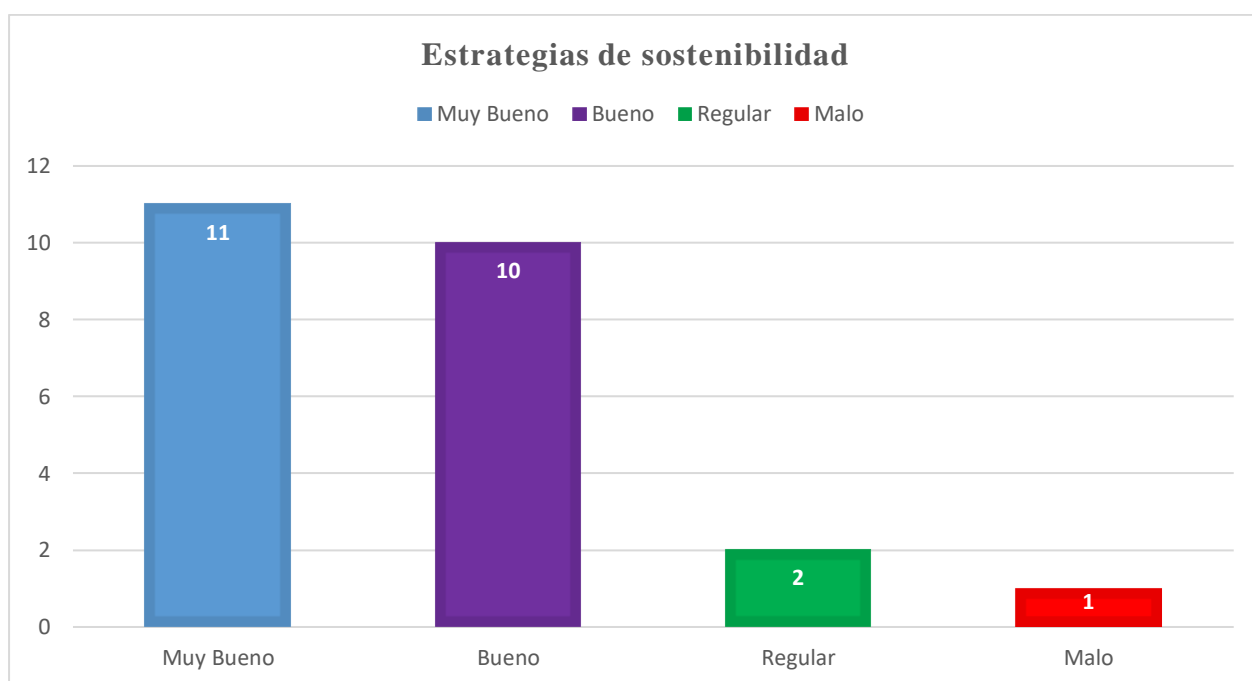
Del total de 24 clientes 12 contestaron muy bueno, esto corresponde un 63% que evalúan como muy bueno el desempeño de las labores del equipo de trabajo de Grupo Purdy Motor, 7 clientes representan un 29% como bueno y 2 clientes con 8% como regular, con lo anterior las capacitaciones y herramientas que se brindan a los equipos de trabajo es positiva con respecto a la respuesta de los clientes.

Variable N°3. Liderazgo
Cuadro N°13. Estrategias de sostenibilidad

| Escala | Muy bueno | Bueno | Regular | Malo | Total |
|----------|-----------|-------|---------|------|-------|
| Clientes | 11 | 10 | 2 | 1 | 24 |

Elaborado por: Funes, 2020.

Gráfico N°13. Estrategias de sostenibilidad



Elaborado por: Funes, 2020.

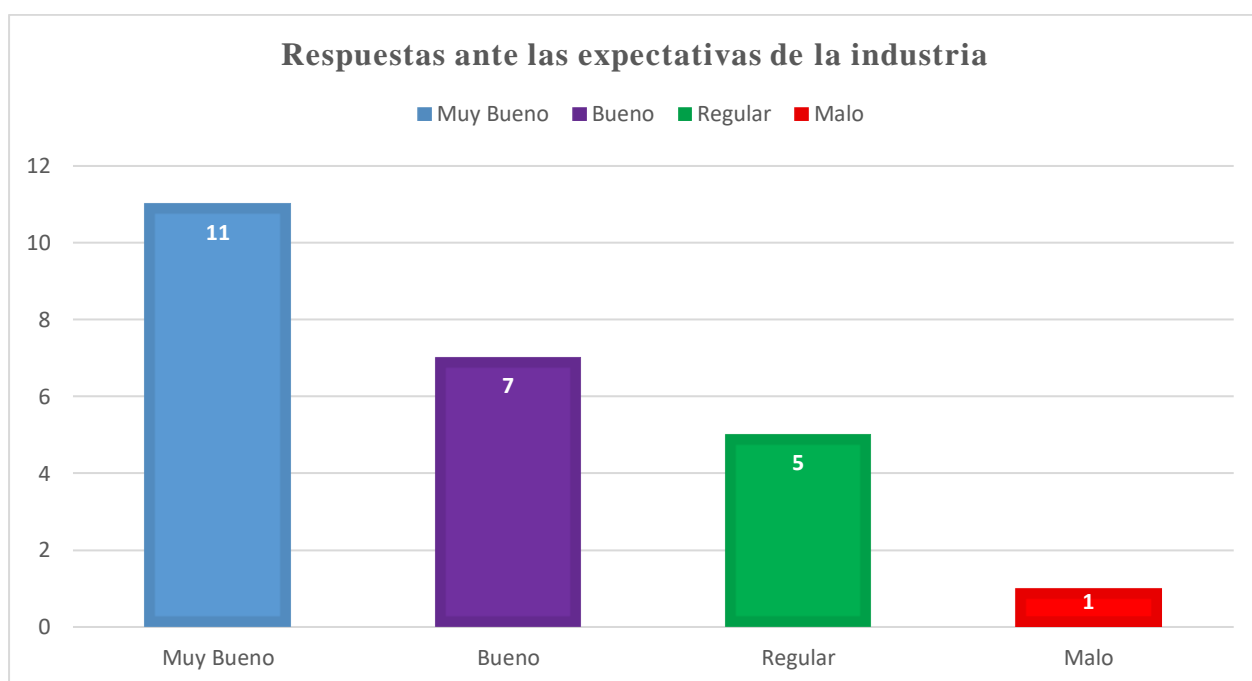
Del total de 24 clientes 11 contestaron muy bueno, esto corresponde un 46% que evalúan como muy bueno las estrategias de sostenibilidad que se incorporan en la compañía, 10 clientes representan un 42% como bueno, 2 clientes con 8% como regular y 1 cliente con 4% como malo, con lo anterior las respuestas de los clientes desconocen los diversos programas que Grupo Purdy motor invierte en la sostenibilidad.

Variable N°3. Liderazgo
Cuadro N°14. Respuestas ante las expectativas de la industria

| Escala | Muy bueno | Bueno | Regular | Malo | Total |
|----------|-----------|-------|---------|------|-------|
| Clientes | 11 | 7 | 5 | 1 | 24 |

Elaborado por: Funes, 2020.

Gráfico N°14. Respuestas ante las expectativas de la industria



Elaborado por: Funes, 2020.

Del total de 24 clientes 11 contestaron muy bueno, esto corresponde un 46% que califican como muy bueno el escenario de cambio y sustentabilidad, 7 clientes representan un 29% como bueno, 5 clientes con 21% como regular y 1 cliente con 4% como malo, con lo anterior los desafíos del ámbito competitivo resulta complejo en una industria de cambio y sostenibilidad.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

En relación con los servicios compartidos se obtienen las siguientes conclusiones:

- ✓ Para las soluciones de marca se genera satisfacción del cliente por parte de la empresa, desde que se lleva el vehículo y como se trabaja dentro de la sucursal los servicios compartidos con las respectivas marcas de uso.
- ✓ Desde el área del talento humano Grupo Purdy se caracteriza por tener un personal capacitado y competitivo en todas las áreas de la compañía, para los asesores de marca Ford y Volkswagen generan un aporte esencial en el cumplimiento de objetivos.
- ✓ Se evidencia que trabajar con cuatro marcas e incorporar dos nuevas dentro de una misma sucursal se ven reflejadas en la eficiencia de sus colaboradores, sucediendo lo mismo cuando se hace la asesoría personalizada por cada vehículo.
- ✓ Con respecto a la mejora continua presenta un beneficio para la compañía y dentro de ella al equipo de trabajo, esto permite incremento de la motivación y satisfacción de todos los colaboradores dando como resultado una correcta productividad.

En relación con la capacidad para reinventar se obtienen las siguientes conclusiones:

- ✓ Para el proceso de evaluación de ubicación se toma la movilidad de los clientes y el tiempo de respuesta. Sin embargo, pese a que la mayoría de los clientes contestan que es muy bueno, uno de los clientes considera que no es efectiva la ubicación del taller, esto se debe porque de los 14 talleres, solo en Purdy Center Escazú se trabaja con clientes de vehículos de Ford y Volkswagen y esto puede generar dificultad en el momento que no se encuentra cerca de la zona.
- ✓ Con respecto a la tecnología que se implementa en los servicios de taller de Grupo Purdy es primordial por cuanto permite la reducción en tiempo de ejecución, aumenta la productividad, lo que en consecuencia la base de datos de los clientes es más eficaz, por lo anterior es necesario seguir invirtiendo en los procesos digitales para la compañía.
- ✓ Como conclusión general se determina que la emergencia sanitaria que afecta al país, generó pérdidas en diversos sectores, el adaptar medidas tanto de protección para los colaboradores y todos los clientes genera gastos no contemplados, por lo anterior la respuesta a una crisis es algo en lo que se busca seguir mejorando, aplicar medidas

de distanciamiento social y la reducción al 50% de citas que se reciben al día representa las principales medidas que se utilizan.

- ✓ Incorporar el centro de servicios compartidos para Grupo Purdy Motor, genera una constante evolución y de mejores prácticas que le permita ser eficiente dentro del mercado automotriz, se evidencien las ventajas en los procesos para los cuales fue implementado y que, con en el tiempo, sea un modelo competitivo para las marcas de interés.
- ✓ Se evidencia que la estandarización de los costos de mano de obra es un punto importante al momento de llevar el vehículo a revisión. Sin embargo, los costos son muy elevados con respecto a la distribución de repuestos a la sucursal.

En relación con el liderazgo se obtienen las siguientes conclusiones:

- ✓ En términos generales, del cuadro número diez al número doce, se concluye que Grupo Purdy invierte en el talento humano de su organización, buscando formar líderes en todas las áreas, con lo anterior la respuesta por parte de los clientes es muy positiva con respecto al servicio que se brinda mediante el personal de la compañía, se destaca la compañía como uno de los líderes en el mercado nacional automotriz.
- ✓ La sostenibilidad de este taller depende también del personal que lo conforma y aporta, por tanto, es muy importante que haya verdadera preocupación por éste, brindándole un buen clima laboral que lo motive a llevar a cabo todos los procesos con tranquilidad, al ser valorados y respetados. Sin embargo, los clientes aun no evidencian esas estrategias de sostenibilidad que se trabaja.
- ✓ Como conclusión general se determina que el escenario de competitividad en un sector como lo es el automotriz es un constante desafío, ser destacado en este ámbito no solo conlleva ofrecer el mejor producto y servicio, también se debe buscar como ser sostenible para tener un equilibrio en el país.
- ✓ Se concluye que Grupo Purdy motor representa la capacidad de llevar a otras empresas dentro de su misma base, siempre ofreciendo una calidad de servicio, los beneficios que se esperan recibir de un taller de mecánica rápida, la solución a las reparaciones de problemas y así alcanzar a más público para satisfacer sus necesidades, una plataforma compartida donde clientes distintos entre sí puedan adoptar en conjunto la solución que esperan obtener y generar una retención positiva.

Recomendaciones

Se le brindan las siguientes recomendaciones al jefe de taller de Purdy Center Escazú:

- ✓ Coordinar con el departamento de RRHH capacitaciones para todo el personal mecánico en relación al funcionamiento que se lleva a cabo para el proceso de reparación del vehículo.
- ✓ Regulares capacitaciones en cuanto a nuevas técnicas de reparación del vehículo de acuerdo a lo diagnosticado en la valuación por los asesores de marca.
- ✓ Mantener constantes capacitaciones para cumplir con los requerimientos organizacionales de una empresa, así como, constantes evaluaciones de desempeño objetivas para determinar la eficiencia de los mecánicos de taller, asesores y colaboradores del departamento.
- ✓ Con la estandarización de costos buscar las soluciones con cada proveedor de marca, dando equilibrio entre costo calidad y mano de obra.
- ✓ Promover el cuidado y medidas sanitarias a todo el personal y seguir acatando las órdenes emitidas por el ministerio de salud.

Se les brindan las siguientes recomendaciones a los asesores de marca Ford, Volkswagen, Lexus y Toyota:

- ✓ Aprovechar los espacios diseñados para las capacitaciones implementadas y organizadas por el departamento de RRHH, ya que las mismas permitirán un futuro crecimiento profesional.
- ✓ En cuanto al clima organizacional, se deben mantener y mejorar las actividades de integración y participación, así se enriquece la construcción y la mejora de los procesos.
- ✓ Actualización constante de la base de datos de los clientes con los que se tiene contacto o revisiones pendientes, esto con el propósito de poseer una mejor comunicación.
- ✓ Mantener el excelente servicio al cliente, con ello satisfacer las necesidades equilibradas y expectativas de todos los grupos de interés.
- ✓ Promover el trabajo en equipo entre sus compañeros de asesoría, esto les permite tener un control general de los vehículos que están en espera, por revisión y entregar, así todos manejan la información necesaria de los clientes, por si algún

motivo un compañero se encuentra fuera de las funciones laborales, estado de enfermedad o algún motivo especial que no le permita asistir ese día.

- ✓ Es importante aplicar en todos los ámbitos el método Kaizen como principio de Grupo Purdy Motor, tales como: la creatividad aplicada, la calidad y herramientas para la solución de problemas en busca de la mejora continua.
- ✓ Al momento de entregar el vehículo realizar un recorrido por el vehículo, notificar los arreglos que se trabajaron, las mejoras y las posibles fallas que se podrían generar en el futuro si no siguen las instrucciones que se comparten.
- ✓ Seguir aplicado la protección que se instala al vehículo al momento que deja en el taller, por situaciones de medida de higiene covid-19 y limpieza del vehículo como tal.
- ✓ Darle el seguimiento al cliente, verificar unos días después de entregado el vehículo, si la reparación lo dejó conforme, si el vehículo ya no presenta problemas, y para recordar las próximas citas de mantención, ya sea mediante llamada telefónica o correo electrónico.

Se les brindan las siguientes recomendaciones a los técnicos de marcas Purdy carrocería y mecánica rápida:

- ✓ Hacer referencia a la infraestructura y herramientas correctas para atender el vehículo. Buscar y conocer la medida exacta de una herramienta determinada para la reparación posterior del vehículo y garantizar una eficiencia y eficacia en su proceso.
- ✓ Evitar provocar daños en las superficies de las partes o componentes que pueden significar la necesidad de sustituir piezas que no presentaban problemas, incrementando así los costos de reparación, e incluso el riesgo de perjudicar otras estructuras.
- ✓ Emitir el informe del diagnóstico técnico para darle a conocer al cliente la falla o desperfecto que puede presentar el vehículo y su origen.
- ✓ Se recomienda ser cuidadosos y tomar las precauciones necesarias por parte del personal técnico, para garantizar el buen funcionamiento, fiabilidad y vida útil del vehículo y sus componentes.
- ✓ Aplicar los conocimientos técnicos y experiencia como ventaja dentro de la compañía para responder de manera eficiente a las necesidades de los clientes.

- ✓ Asegurar que la entrega del vehículo sea en el tiempo que se acordó con el cliente, si por algún motivo se requiere más tiempo de lo estimado notificarlo a los asesores antes que el cliente llegue a la sucursal.
- ✓ Hacer uso de los sistemas de información para ayudar a manejar los datos correctamente y poder aplicar las notificaciones que se necesiten.
- ✓ Luego de realizados los trabajos en el vehículo, se recomienda hacer una revisión para verificar si los problemas fueron solucionados para comprobar que se haya cumplido con los requerimientos del cliente.

Se le brindan las siguientes recomendaciones al encargado de las estrategias de sostenibilidad:

- ✓ Para los colaboradores de sostenibilidad, transmitir las estrategias a toda la compañía, promover que sean parte del plan y con ello incentivar a los clientes que ingresan al taller, así con el fin de trabajar todos en conjunto en tecnologías limpias.
- ✓ Se recomienda la implementación de cada una de las estrategias 2019-2020 implementándolas junto con las actividades dispuestas para cada uno de los apartados social, económico y ambiental.

REFERENCIAS

- Abarca M. (2017). *Propuesta de un sistema de información gerencial para la trazabilidad de repuestos a nivel nacional del Grupo Purdy Motor*. (Tesis de Licenciatura en Administración de empresas) para la ciudad universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica. Repositorio UCR.
- Albuérne R. M., y Casas Borges, Y. (2015). *La planeación financiera: herramienta de integración para incrementar la rentabilidad en la empresa HAVANA CLUB*. Contaduría Universidad De Antioquia, (66), 131-160. Recuperado de <https://revistas.udea.edu.co/index.php/cont/article/view/26130>
- Arce J. M. (2020) *Ford y Volkswagen se unen para crear un nuevo pick-up*. Puro Motor, recuperado de: <https://puromotor.com/industria/ford-y-volkswagen-se-unen-para-crear-nuevo-pick-up/>
- Arroyave (2019). *Analizar los requerimientos para la estructuración de un departamento de mercadeo en Distriworld SA*. (Tesis de Licenciatura en Ingeniería Industrial) para Unipiloto Medellín, Colombia.
- Atehortúa C., T., y Mejía V., L. C. (2018). *Tipos de decisiones con base en las herramientas de contabilidad de gestión en las empresas de confección*. Contaduría Universidad De Antioquia, (72), 107-129. <https://doi.org/10.17533/udea.rc.n72a06>
- Cambronero, Linner y Méndez (2017). *Rediseño del proceso de prestación del servicio de Automotriz CR/CA S.A.* (tesis de Licenciatura en Ingeniería Industrial) para la Universidad de Costa Rica, sede Rodrigo Facio. Recuperado de: <file:///C:/Users/steph/Downloads/redise%C3%B1o%20de%20proceso%20de%20prestaci%C3%B3n%20del%20servicio%20automotriz%20cr.pdf>
- Castro J. (2016). *Introducción De La Marca Space® en el Mercado de Agencias Automotrices De Costa Rica durante el Primer semestre del Año 2016*. (Tesis para optar por el Grado Académico de Bachillerato) para la Universidad Hispanoamericana. Recuperado de: [file:///C:/Users/steph/Downloads/autopits%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/steph/Downloads/autopits%20(1).pdf)
- Central América Data "Sistema de información para el análisis del impacto del covid-19 en los negocios", elaborado por el Área de Inteligencia Comercial, recuperado de: <https://centralamericadata.com/es/product/inteligenciaComercialReporte/9410130>
- Chiavenato, I. (2017). *Fundamentos de la planeación estratégica*. México. Correa

- Cordero M. (2015). Sobre los datos analizados para este especial. La nación. Recuperado de: <https://www.nacion.com/gnfactory/investigacion/2015/importaciondeautos/acerca.html>
- Cortés (2015). *Propuesta para el desarrollo de un sistema gerencial para el manejo de los repuestos de bajo movimiento en el inventario nacional de repuestos de Purdy Motor*. (Tesis de maestría en Administración de Empresas) para la Universidad de Costa Rica. Repositorio UCR
- Crespo (2020). *Espionaje y competitividad: la industria automotriz alemana en el juego comercial moderno de China*. Revista Latinoamérica de Estudios de seguridad.
- Cubides M (2018). *Plan de Mercadeo CDA Car Llanos SAS práctica empresarial, social y solidaria* (tesis de Licenciatura en Administración de empresas) para la Universidad Cooperativa de Colombia. Recuperada de: [file:///C:/Users/steph/Downloads/car%20llanos%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/steph/Downloads/car%20llanos%20(1).pdf)
- Fallas y Morales (2019). *Grupo Purdy Motor asume la administración de Ford y Volkswagen*. El Financiero. Recuperado de: <https://www.elfinancierocr.com/negocios/grupo-purdy-motor-asume-la-administracion-de-ford/FKBWEJO2L5D6JMWVKFVVDKQI6G4/story/>
- Finanzas corporativas (abril 2019). *¿Qué son los Centros de Servicios Compartidos que implementa una compañía?* Recuperado de: <https://circulante.com/finanzas-corporativas/centro-de-servicios-compartidos/>
- Gallud J. (2015). *Manual práctico para escribir una tesis*. Editorial Verlum
- Gianni P (2016). *Plan de mercadeo para reposicionar al taller mecánico CYR C.A. municipio Baruta, Estado Miranda*. (Tesis de Licenciatura en Administración) para la Universidad de Esparta, en la República Bolivariana de Venezuela. Recuperado de: <file:///C:/Users/steph/Downloads/Taller%20mecanico%20CYR.pdf>
- González D., A. (Trad.), Kouzes, J. M. y Posner, B. Z. (2017). *El desafío del liderazgo: cómo hacer realidad cosas extraordinarias en una organización* (6a. ed.). Barcelona, Editorial Reverté. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/105552?page=18>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ta Edición). México DF: Mc Graw Hill Education.
- Herráiz L (2016). *Los centros de servicios compartidos: razones, pros y contras en el ámbito financiero*. (Tesis de maestría) para la universidad politécnica de Madrid. Recuperado

de:

<https://www.nacion.com/gnfactory/investigacion/2015/importaciondeautos/acerca.html>

Kotler, p., y Armstrong, g. (2012). *Marketing*. México: PEARSON.

Lazo (2018). *Marketing Mix Y Posicionamiento en el Mercado Automotriz de Fagamotors Los Olivos 2018*. (Tesis de Licenciatura en Administración de Empresas) para la Universidad César Vallejo, Lima-Perú. Recuperado de: [file:///C:/Users/steph/Downloads/fagamotors%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/steph/Downloads/fagamotors%20(1).pdf)

López, O.; Guevara, J. (2015). *Control organizacional: una mirada comparativa con el mundo. Contaduría Universidad de Antioquia*. Recuperado de <https://revistas.udea.edu.co/index.php/cont/article/view/26132>

Martínez A., J. (2019). *Industria 4.0: La transformación digital en la industria*. Barcelona, Editorial UOC. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/113336?page=20>

Martínez B., R. (2016). *Servicio al cliente interno: todos somos clientes y todos tenemos clientes*. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U. Recuperado de <https://elibro.net/es/lc/bibliouia/titulos/70272>

Mejía, D. A., & Hernández Serna, D. P. (2017). *Informes de sostenibilidad y su impacto en la creación de valor financiero de las empresas*. Contaduría Universidad De Antioquia, (70), 43-60. Recuperado de <https://revistas.udea.edu.co/index.php/cont/article/view/331295>

Mesa G., M. A., y Toro Jaramillo, D. (2015). *Centro de servicios compartidos: factores de éxito o fracaso*. Su implementación en grupos empresariales.

Moraga S. J (2019). *Viabilidad financiera para la apertura de un Lubricentro automotriz en el distrito de Pavas, 2019*. (Tesis de Licenciatura en Administración con énfasis en banca y finanzas) para la Universidad Hispanoamericana. Recuperado de: [file:///C:/Users/steph/Downloads/lubricentro%20pavas%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/steph/Downloads/lubricentro%20pavas%20(1).pdf)

Moreno, A. E. (2010). *Análisis de los componentes claves para la construcción de Centros de Servicios Compartidos*.

Núñez B (2019) *Grupo Purdy Motor fortalece tres ejes para el 2019*. Puro Motor, recuperado de: <https://puromotor.com/industria/grupo-purdy-motor-fortalece-tres-ejes-para-el-2019/>

Núñez B (2020) *Grupo Purdy Motor fortalece tres ejes para el 2020 su adaptación tecnológica retorno de actividades comerciales*. Puro Motor, recuperado de:

<https://puomotor.com/industria/grupo-purdy-y-su-adaptacion-tecnologica-al-retorno-de-actividades-comerciales/>

Núñez B (noviembre 2019) *Con Ford y Volkswagen, Grupo Purdy Motor llega a 5 marcas*. Puro Motor, recuperado de: <https://puomotor.com/industria/con-ford-y-vw-grupo-purdy-motor-llega-a-cinco-marcas/>

Observatorio de Comercio Exterior de la UNED (OCEX) (noviembre 2015) *Tomado del Comunicado No.24, del CPC*. Recuperado de: <https://www.uned.ac.cr/ocex/index.php/124-boletines-articulos/342-oportunidades-y-desafios-del-sector-servicios>

Ongallo, C. (2012). *La atención al cliente y el servicio postventa*. Madrid, Spain: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/62670>

Pascual, M. (2018). *Toyota: principios y fortalezas de un modelo de empresa*. Buenos Aires, Argentina: Pluma Digital Ediciones.

Pascual, M. (2018). *Toyota: principios y fortalezas de un modelo de empresa*. Buenos Aires, Argentina: Pluma Digital Ediciones. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/77224?page=144>.

Ríos M., V. D. L. (2019). *El misterio de reinventarse: prepárate para decidir tu próximo futuro profesional*. ExLibric. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/106592>

Ruiz S., O. (2017). *Liderazgo*. Ciudad de México, Editorial Alfil, S. A. de C. V. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/117658?page=36>.

Ruiz S., O. (2017). *Liderazgo*. Ciudad de México, Editorial Alfil, S. A. de C. V. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/117658?page=36>.

Ruiz S., O. (2017). *Liderazgo*. Ciudad de México, Editorial Alfil, S. A. de C. V. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/117658?page=35>.

Salarriaga y Suárez (2017). *Plan estratégico de mercadeo período 2016-2017 Automax, concesionario de vehículos usados para la Institución Universitaria ESUMER*. (Tesis de licenciatura especialización en gerencia Mercadeo). Para la institución universitaria ESUMER, Colombia, Medellín. Recuperada de: <file:///C:/Users/steph/Downloads/ATOMAX.pdf>

Salazar y Garita (2018). *Predicción de la vida útil en reparaciones de automóviles*. Revista científica y tecnológica. Vol. 32, N.º 1. Recuperado de:

file:///C:/Users/steph/Downloads/4125-Texto%20del%20art%C3%ADculo-11350-1-10-20190305.pdf

Salgado B., J. Guerreo L., L y Salgado Hernández, N (2016). *Fundamentos de administración*. Grupo editorial Éxodo. Recuperado de:

<https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/130328?page=106>

Soto y Tapia (2019). *Propuesta de evaluación financiera para el traslado, construcción de nuevas instalaciones y diseño del modelo de negocio, del centro automotriz de la Cooperativa Agropecuaria, industrial y de servicios múltiples de Atenas*. (como trabajo final de graduación sometido a la consideración de la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas para optar al grado y título de Maestría Profesional en Finanzas) para la Universidad de Costa Rica. Recuperado de: file:///C:/Users/steph/Downloads/centro%20automotriz%20atenas.pdf

Valle (2017). *El marketing relacional y la rentabilidad en los servicios prestados por tres concesionarios automotrices en la provincia de Tungurahua del Ecuador*. Revista de ciencia, tecnología e innovación.

Vargas (2017). *Propuesta de Programa de Prevención de Riesgos en Seguridad asociadas a las Operaciones en los Talleres de Mecánica Automotriz de la Empresa Grupo Purdy Motor Costa Rica*. (Tesis de) para el Instituto Tecnológico de Costa Rica. Repositorio TEC.

Yukl, G. (2008). *Liderazgo en las organizaciones*. España: Pearson Educación. Pp. 331 -348, 352 -354.

Zamorano V, L. 2014). Repositorio Colegio de Estudios Superiores de Administración. Obtenido de Centro de Servicios Compartidos y su evolución a Servicios Globales de Negocio:

<https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/1219/TG00805.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Zamorano V. (2014) *Centro de servicios compartidos y su evolución a servicios globales de Negocio*. (Tesis de Licenciatura de Administración) para el colegio de estudios superiores de Administración, Bogotá.

Zapata (2019). *Estrategias de internacionalización de empresas chinas: casos de la industria automotriz en el mercado sudamericano*. Revista Internacional

Apéndice: Cuestionario

El siguiente cuestionario será utilizado como instrumento para la recolección de datos relacionados con el tema de la presente investigación, el cual es “Identificación de las variables que intervienen en la apertura de servicios compartidos de Grupo Purdy Motor Escazú, integrando a la empresa Ford y Volkswagen, durante el segundo semestre del 2020”, realizada por la estudiante Stefanie Funes Salgado para obtener el título de Bachiller en la carrera de Administración de Empresas para la Universidad Internacional de las Américas.

Parte I. Servicios compartidos

1. ¿Cómo evalúa las soluciones desde la experiencia del servicio que se brinda con las marcas Ford y Volkswagen dentro del centro de servicio compartido? Con la siguiente escala:
 - Muy Bueno
 - Bueno
 - Regular
 - Malo

2. ¿Cómo evalúa el control del talento humano que le ofrece la compañía Grupo Purdy Motor desde sus asesores de marca, con la información emitida, el tiempo de respuesta y atención personalizada de su vehículo? Dentro de la escala:
 - Muy Bueno
 - Bueno
 - Regular
 - Malo

3. Purdy Center Escazú es un taller de servicio en el cual se trabaja con 4 marcas (Ford, Volkswagen, Toyota y Lexus) ¿Cómo considera recibir un servicio compartido personalizado con cada asesor según la marca de preferencia?
 - Muy Bueno

- Bueno
 - Regular
 - Malo
4. Dentro de los beneficios para estandarizar los procesos dentro de la compañía se encuentra el método Kaizen, enfocado en la mejora continua de la calidad de sus productos y servicios, ¿Qué tan satisfecho esta con la experiencia de este método?
- Muy Bueno
 - Bueno
 - Regular
 - Malo

Parte II. Capacidad de Reinventar

5. Purdy Center Escazú es una sucursal que hizo apertura con el objetivo de mejorar la movilidad de los clientes y el tiempo de respuesta ¿Es significativo la ubicación de los talleres de servicio?
- Muy Bueno
 - Bueno
 - Regular
 - Malo
6. La transformación digital permite fortalecer la base de datos de todos los clientes de Grupo Purdy Motor, ¿Cómo considera la innovación y tecnología que la compañía incorpora?
- Muy Bueno
 - Bueno
 - Regular
 - Malo

7. En los últimos meses el país se encuentra en una emergencia sanitaria debido al Covid-19, Grupo Purdy incorpora medidas de cuidado para sus clientes y colaboradores con la adaptación de sus eficiencias ¿Cómo califica la respuesta de la compañía ante la crisis?
- Muy Bueno
 - Bueno
 - Regular
 - Malo
8. Incorporar marcas automotrices dentro de la plataforma de servicios que brinda Grupo Purdy Motor, permite cubrir mayores necesidades de los clientes ¿Cómo considera expandir las oportunidades de servicio al cliente con un centro de servicios compartidos?
- Muy Bueno
 - Bueno
 - Regular
 - Malo
9. ¿Considera que la estandarización de los costos de mano de obra para las marcas Ford Volkswagen, Lexus y Toyota son significativos a la hora de llevar su vehículo al taller de servicio? Dentro de la escala:
- Muy Bueno
 - Bueno
 - Regular
 - Malo

Parte III. Liderazgo

10. Una correcta actitud de liderazgo permite formar capacidades y habilidades dentro de los equipos de trabajo de la organización, siempre buscando un correcto clima organizacional ¿Cómo califica la actitud de los colaboradores de Grupo Purdy Motor?

- Muy Bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

11. ¿Cómo considera el Liderazgo de Grupo Purdy Motor con las marcas automotrices Toyota, Hino, Volkswagen y Ford dentro de la Industria automotriz?

- Muy Bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

12. La dirección de grupos de personas dentro de una organización es una responsabilidad bastante compleja, y esto requiere específicamente de constantes capacitaciones y herramientas ¿Cómo evalúa el desempeño de las labores del equipo de trabajo del Purdy Center en una sociedad tan competitiva como lo es la automotriz?

- Muy Bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

13. Actualmente Grupo Purdy Motor invierte en el desarrollo de diversos programas alineados a promover e impulsar la sostenibilidad del negocio en tres grandes áreas: económica, social y ambiental. ¿Cómo evalúa estas estrategias de sostenibilidad?

- Muy Bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

14. Los desafíos para las empresas líderes en el mercado automotriz son constante y competitivo. Dentro de la siguiente escala ¿Cómo califica la respuesta de Grupo Purdy Motor ante las expectativas de los consumidores en el nuevo escenario de cambio y sustentabilidad?

- Muy Bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

Anexos**Entrada principal de la sucursal Purdy Center Escazú**

Ilustración 6 Purdy center Escazú



Ilustración 8 Purdy center Escazú