



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

SEDE GUADALAJARA

SERVICIO: VALOR A GREGADO EN UNA
CONCESIONARIA AUTOMOTRIZ

MONICA IVETTE TREVIÑO BARRERA

Tesis presentada para optar por el título de Licenciada en
Administración y Mercadotecnia con especialización de Vendedora
©Facultad de Estudios de la SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
según folio número 571894 del tomo 1-XX-07

Zapopan, Jalisco junio de 1996



50056

NUMERO: TE AM 1944 TRE

COQUIS: 50056 1/2

FECHA: 22 Mayo/03

ORIGINARIO DE:

8. Agregar al 46313



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

SEDE GUADALAJARA

**SERVICIO: VALOR AGREGADO EN UNA
CONCESIONARIA AUTOMOTRIZ**

MONICA IVETTE TREVIÑO BATARSE

Tesis presentada para optar por el título de Licenciado en
Administración y Mercadotecnia con reconocimiento de Validez
Oficial de Estudios de la SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA,
según acuerdo número 871474 con fecha 7-X-87.

Zapopan, Jal., junio de 1994.



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

GUADALAJARA

PROLONGACION CALZADA CIRCUNVALACION PONIENTE No. 49

CD. GRANJA

45010 ZAPOPAN, JAL.

TELS. 27-12-09, 27-13-31 Y 27-19-80

DICTAMEN DEL TRABAJO DE TITULACION

C. MONICA IVETTE TREVIÑO BATARSE

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Exámenes Profesionales,
y después de haber analizado el trabajo de titulación en la alterna-
tiva T E S I S

titulado: Servicio: Valor Agregado en una Concesionaria Automotriz

presentado por usted, le manifiesto que reúne los requisitos a que -
obligan los reglamentos en vigor para ser presentado ante el H. Jura-
do del Examen Profesional, por lo que deberá entregar diez ejemplares
como parte de su expediente al solicitar el examen.

Atentamente

El Presidente de la Comisión

Lic. Julio Mayora Escobar.

Zapopan, Jal., Junio 17 de 1994.



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

SEDE GUADALAJARA

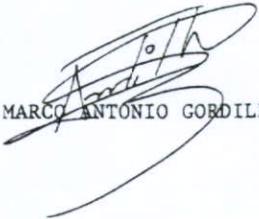
PROLONGACION CALZADA CIRCUNVALACION PONIENTE No. 49
CD. GRANJA 45010 ZAPOPAN, JAL. MEXICO
TELS: 679-07-08 679-07-07 FAX 679-07-09

Junio 14 de 1994.

Lic. Julio Mayora Escobar
Presidente de la Comisión
de Exámenes Profesionales

Por medio de la presente certifico que la tesis presentada por la alumna MONICA IVETTE TREVIÑO BATARSE, bajo el título - - Servicio : Valor Agregado en una Concesionaria Automotriz, ha - sido totalmente terminada y revisada satisfactoriamente.

A t e n t a m e n t e


LIC. MARCO ANTONIO GORDILLO CASTILLO

DEDICATORIA

A MIS PADRES:

C.P. JESUS HORACIO TREVIÑO MARTINEZ

Y

SRA. JOSEFINA BATARSE DE TREVIÑO

En agradecimiento a su apoyo y dedicación durante todos mis años de estudio, para llegar a ser una profesionista.

A MIS HERMANOS:

JESSICA Y HORACIO

Por su paciencia durante la realización de esta obra.

A MI ESPOSO:

ING. EDGARDO RAMOS LLAUSAS

Por su ayuda y apoyo incondicional.

A MIS COMPAÑEROS Y MAESTROS.

INDICE

Página

INTRODUCCION

I.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
A.	Introducción a la empresa.....	3
1.	Producto.....	4
2.	Precio.....	6
3.	Plaza.....	6
4.	Publicidad y Promoción.....	8
5.	Competencia.....	9
6.	Organización.....	10
B.	Importancia de un enfoque de servicio.....	12
II.	UN ENFOQUE DE SERVICIO.....	16
A.	El panorama actual de la empresa.....	16
B.	¿Qué es el servicio?.....	18
1.	Concepto de servicio.....	18
2.	Fin del servicio.....	19
3.	Características del servicio.....	19
4.	Excelencia de servicio.....	21
5.	El paquete de servicios.....	22
6.	Dos ejemplos de un servicio.....	24
C.	El cliente es primero.....	25
1.	La satisfacción del cliente.....	26
2.	Percepción y expectativas del cliente.....	27
3.	Momentos de verdad.....	31
D.	El modelo de servicio.....	37
1.	El triángulo del servicio.....	37
2.	La estrategia de servicio.....	39
3.	Los sistemas.....	43
4.	El personal.....	45
III.	EVALUACION DEL SERVICIO.....	49
A.	Planteamiento del estudio del mercado.....	49
1.	Objetivos.....	49
2.	Muestra.....	50
3.	Investigación exploratoria.....	52
4.	Metodología.....	54

5. Prueba piloto.....	55
B. Resultados del estudio del mercado.....	56
IV. ANALISIS DE LA INFORMACION.....	115
A. Conclusión del estudio del mercado.....	115
B. Detección de áreas de oportunidad.....	121
V. LA ESTRATEGIA DE SERVICIO EN UNA CONCESIONARIA AUTOMOTRIZ.....	123
A. Definición de la estrategia de servicio.....	123
B. Aplicación de la estrategia de servicio.....	124
CONCLUSIONES.....	130
BIBLIOGRAFIA	
ANEXOS	

INTRODUCCION

Todas las empresas del mundo se enfrentan, actualmente, a un gran desafío: competir en un mercado mundial creado por la globalización de los mercados y la apertura comercial. Este desafío es particularmente significativo para las empresas mexicanas, ya que con el Tratado de Libre Comercio tendrán que competir con mercados ya desarrollados.

Para poder lograr el nivel de competitividad, es necesario tomar en cuenta la evolución que está teniendo la economía, la cual ha pasado de una economía industrial a una de servicio. Ahora son más importantes las relaciones con los clientes que la venta del producto en sí.

Cada vez está siendo más difícil diferenciar un producto de otro, y lo será aún más con la gran cantidad de productos y servicios que están llegando actualmente al país. Por esto, es importante destacar otras ventajas competitivas, que no sean solamente el precio o el producto, como lo es el servicio.

Además el cliente, ante la diversidad de productos y servicios, está cada vez más consciente de la necesidad de obtener el mejor beneficio y la mejor garantía. El servicio estimula una compra, al ofrecerle al cliente beneficios que superen sus expectativas, y lo invita a regresar y a compartir su experiencia con otras personas.

La finalidad de este estudio es identificar las necesidades y expectativas de los clientes del taller de servicio de las Concesionarias Volkswagen, para formular la estrategia que deberá seguirse por una concesionaria para ofrecerle a éste el servicio que está esperando.

En el primer capítulo se encuentra la descripción de la Concesionaria Volkswagen en cuestión, sus políticas y su funcionamiento. En éste, se hablará además de su mezcla de mercadotecnia.

El significado y la importancia de tener en la empresa un enfoque de servicio, se explica en el segundo capítulo. En éste, se habla de las circunstancias actuales de todas las empresas, del alcance del servicio y la importancia de la satisfacción del cliente. Además, se presenta el modelo de servicio que se estará utilizando a lo largo del estudio.

En el tercer capítulo se presenta el planteamiento y los resultados del estudio de mercado, básico para determinar las necesidades y las expectativas de los clientes. El análisis y la conclusión de esta información se exponen en el cuarto capítulo.

Finalmente, dentro del quinto capítulo se concluye el presente estudio al formular la estrategia de servicio que deberá seguir la Concesionaria Volkswagen, y los primeros pasos a desarrollar para lograr su implementación.

I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A. Introducción a la empresa

La empresa a analizar, a quien en lo sucesivo denominaremos "LA CONCESIONARIA", es una distribuidora de automóviles de la marca Volkswagen.

Esta surgió como resultado de una investigación de mercado de la planta de Volkswagen de México, S.A. de C.V., con sede en la ciudad de Puebla, en la que se vió la necesidad de abrir nuevas concesionarias de automóviles Volkswagen, por la demanda existente en otras ciudades de la República Mexicana como lo fue la ciudad de Guadalajara, Jalisco.

Actualmente está constituida como una empresa de capital variable y su giro es la compraventa de automóviles nuevos de la marca Volkswagen, además de refacciones originales Volkswagen, servicio de reparación de automóviles y venta de autos usados de toda marca.

Volkswagen de México, es la encargada de fijar las normas de operación, publicidad y promoción a través de manuales previamente diseñados. Estos manuales son otorgados al Distribuidor al momento de establecer una Concesionaria Volkswagen y deben seguirse en todo momento.

Las Normas de Operación para Concesionarias Volkswagen,

son los lineamientos que marcan los parámetros en que debe darse su operación y administración. En éstas se plantean los sistemas y procedimientos que se deben aplicar en cada departamento, así como los principios y filosofía de la marca.

1. Producto

Los productos Volkswagen manejados por La Concesionaria son los siguientes: vehículos nuevos, refacciones y accesorios legítimos y vehículos usados de marcas indistintas.

La línea de vehículos nuevos y su participación en las ventas nacionales durante el mes de enero de 1993, según estadísticas obtenidas por Volkswagen de México, la comprende los modelos siguientes:

Tabla 1.1 PARTICIPACION EN LAS VENTAS NACIONALES, ENERO 1993

Modelo	Menudeo	Mayoreo
Sedan	55.19%	59.59%
Jetta	28.38%	19.85%
Golf	11.66%	12.97%
Passat	0.30%	0.03%
Panel	4.02%	6.92%
Combi	<u>0.45%</u>	<u>0.64%</u>
Total	100%	100%

Fuente: ANCVW con datos de Marketing VWM

Entre los diferentes modelos disponibles para el

consumidor, mayorista (refiriéndose a flotillas de autos) o minorista (refiriéndose a compras del público en general), existen además algunas variantes en lo referente al equipo y características de cada uno. Así se encuentran los automóviles standard o automáticos y con diferente equipo opcional, como es el caso de los quemacocos eléctricos, estéreos, aire acondicionado, y los diversos tipos de rines, entre otros.

De acuerdo al Manual de Operación de Volkswagen de México, el nivel mínimo de existencias de vehículos nuevos debe ser equivalente a un mes de venta, en promedio, para que de esa manera se asegure el surtido de automóviles al comprador, de acuerdo a sus deseos, con respecto al modelo, color y equipo.

En cuanto a modelos y colores, La Concesionaria no tiene el control para decidir los que necesita que le sean enviados. Existe un sistema de comunicación a través del cual la planta Volkswagen asigna diferentes modelos según la producción que se tenga en existencia. Desde ese momento, La Concesionaria adquiere la propiedad del vehículo para disponer de él al momento de su arribo, y el monto es cargado en su cuenta.

La línea de refacciones es enviada de manera similar desde la planta de Puebla. Todas las refacciones son legítimas y son las únicas estipuladas en el contrato para venderse en cada una de las concesionarias.

La venta de automóviles usados se lleva a cabo de dos

maneras diferentes, ya sea con unidades tomadas a cambio por unidades nuevas, o con automóviles adquiridos a través de otras fuentes para tal efecto, a fin de garantizar un surtido adecuado.

Queda establecido en el Manual de Operación, que las unidades usadas sean reacondicionadas, en lo que respecta a la apariencia y funcionamiento, para su venta posterior. Además se obliga a La Concesionaria a otorgar una garantía para ellos.

2. Precio

En cuanto a precios se refiere, La Concesionaria debe respetar la política de precios para productos Volkswagen que establezca Volkswagen de México y que será la misma para todas las concesionarias en el país.

El costo de los productos es determinado por Volkswagen de México. En base a este costo se establece el precio de venta y es el mismo para todas las concesionarias.

La Concesionaria rige sus precios en base a la lista de precios máximos de venta al público, autorizada previamente por la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI), que le otorga Volkswagen de México. Esto le da un margen de ganancia máximo que deberá respetar y cualquier descuento otorgado será absorbido por ella misma.

3. Plaza

El canal de distribución a través del cual son desplazados los productos Volkswagen es muy pequeño. La Concesionaria es el intermediario o detallista que compra directamente al fabricante de la ciudad de Puebla, para vender al consumidor final. En ésta es en dónde se lleva a cabo toda la labor de ventas.

Las ventas son promovidas mediante los métodos siguientes:

- Autofinanciamiento Automotriz (AFASA)
- Arrendamiento Financiero (Leasing)
- Crédito directo a clientes (VW Credit)
- Venta con apoyo financiero de instituciones bancarias y arrendadoras.
- Venta con financiamiento directo por parte de
La Concesionaria

El Manual de Operación estipula que el Gerente de Ventas es el encargado del funcionamiento del sistema de ventas recomendado por Volkswagen de México. La operación del sistema prevé la utilización de los siguientes elementos para llevar a cabo una labor de ventas eficiente:

- Tarjeta de prospectos
- Programa del día
- Análisis y planeación de resultados mensuales
- Análisis mensual de ventas
- Juntas de ventas

- Distribución del tiempo de trabajo para vendedores
- Reportes de ventas

4. Publicidad y Promoción

En materia de publicidad y promoción, dentro del Contrato de Suministro y Distribución, queda estipulado que La Concesionaria se obliga a pagar a Volkswagen de México el 1.35% (uno punto treinta y cinco por ciento) sobre el precio base al público de cada vehículo nuevo Volkswagen que adquiriera. Esta cantidad se destina para cubrir los gastos de publicidad y promoción de los productos.

Dentro del Contrato antes mencionado, se establece que La Concesionaria debe efectuar campañas publicitarias y promocionales, tomando en consideración las necesidades de su mercado. Para la publicidad local, La Concesionaria destina la cantidad que Volkswagen de México le determina periódicamente en base a sus ventas. Cualquier cantidad extra deberá ser cubierta por ella misma.

Para la creación de la publicidad existe un Manual de Publicidad y Promoción, disponible en cada concesionaria, que establece los lineamientos que se deberán seguir para dicho objetivo. Cualquier campaña promocional fuera de éstos, deberá ser autorizada previamente por escrito por Volkswagen de México.

El manejo de la publicidad de La Concesionaria es llevado

a cabo a través de una Agencia de Publicidad, en coordinación con la Dirección General. Ambas diseñan el material y los medios idóneos a utilizar.

El material promocional, folletos de ventas y material decorativo proporcionado por Volkswagen de México, debe ser usado según las instrucciones de utilización que se establezcan.

5. Competencia

Existen actualmente, en la ciudad de Guadalajara, Jal., un total de siete Concesionarias Volkswagen, ubicadas estratégicamente en distintos puntos de la ciudad. Estas son las siguientes:

- Consorcio Albarrán, S.A. de C.V.
- Marba Motors, S.A. de C.V.
- Automotriz Vallarta, S. A. de C.V.
- Automotriz González Gallo, S.A. de C.V.
- Automotriz Lázaro Cárdenas, S.A. de C.V.
- Distribuidora Volkswagen de Occidente, S.A. de C.V.
- Impulsora Automotriz Avila Camacho, S.A. de C.V.

Sin embargo, para La Concesionaria su competencia no se limita a otras concesionarias que ofrecen los mismos productos, pues existe también una competencia por parte de compañías distribuidoras de automóviles de marcas distintas a la propia, tales como Ford, Chrysler, Nissan y General Motors.

En comparación con otras marcas nacionales de autos, y según estadísticas obtenidas por Volkswagen de México, se obtuvo en el mes de enero de 1993 una participación en el mercado de la manera siguiente:

TABLA 1.2 PARTICIPACION DE MARCAS NACIONALES DE AUTOS, ENERO 93

Marca	Menudeo	Mayoreo
Volkswagen	36.22%	34.84%
Nissan	19.91%	20.91%
Chrysler	17.95%	18.09%
Ford	15.57%	15.92%
General Motors	<u>10.35%</u>	<u>10.24%</u>
Total	100%	100%

Fuente: ANCVW con datos de Marketing VWM

6. Organización

La Concesionaria está organizada en cumplimiento a los principios establecidos dentro del Manual de Operación de Volkswagen de México. El órgano ejecutivo máximo es el propietario o concesionario. Esta persona tiene a su cargo la presidencia del Consejo de Administración.

Dentro de su organización se encuentran los siguientes departamentos:

- a) Dirección General
- b) Gerencia Administrativa
- c) Gerencia Comercial
- d) Gerencia de Servicio
- e) Gerencia de Refacciones
- f) Contabilidad

El Director General es el responsable de la imagen y buen funcionamiento de La Concesionaria, así como de la óptima administración de sus recursos. A su vez, es el encargado de hacer cumplir con las Normas de Operación.

La Gerencia Administrativa es la encargada de controlar los aspectos financieros, administrativos y contables de La Concesionaria.

La Gerencia Comercial es la responsable del buen funcionamiento de los departamentos de ventas de vehículos nuevos, usados, Leasing y Afasa, y del control del sistema de ventas.

La Gerencia de Servicio es la encargada de manejar todos los aspectos del departamento de servicio, así como de dirigir a su personal, atender a la clientela y promocionar las ventas de servicio.

La Gerencia de Refacciones es responsable de la adquisición, el control y la venta de refacciones, tanto al público como al taller de servicio.

B. Importancia de un enfoque de servicio

De acuerdo a lo expuesto anteriormente, en el inciso dedicado a la introducción a la empresa, se puede sintetizar la situación en la que se encuentra. Se tiene una empresa en la que las variables en las que comúnmente se puede influir, las cuales son el precio, el producto, la publicidad, la distribución y la organización, están limitadas y controladas.

Debido a la naturaleza de la empresa como Concesionaria, existen parámetros y lineamientos preestablecidos en manuales y documentos, los cuales deben cumplirse en todo momento. Esto nos lleva al planteamiento siguiente:

La época que estamos viviendo es muy diferente a la de hace unos cuantos años. Anteriormente las empresas estaban más enfocadas a vender sin preocuparse por su cliente. Les interesaba más buscar nuevos clientes que mantener contentos a los ya existentes.

Con la apertura comercial en México, los consumidores se enfrentan a una variedad de productos y servicios que antes no existían. Ahora se tiene la opción de elegir entre unos y otros y compararlos para obtener los máximos beneficios. Por lo tanto, nos enfrentamos a un cliente más exigente que busca obtener más por su dinero.

Con la gran variedad de productos viene también un problema de diferenciación. Las empresas no pueden enfocarse ya

a ofrecer ventajas en precio o en calidad. Se tiene que buscar una ventaja comparativa que distinga un producto entre otros con características similares.

Enfocándonos a La Concesionaria, tenemos que sus variables más importantes están limitadas por un sistema. Y aún más, se tiene un producto igual al de su competencia y un taller de servicio que sigue los mismos procedimientos que ésta, aunque varía en su personal.

Por lo tanto, ¿qué hacer para diferenciar un mismo producto y servicio entre las 7 diferentes Concesionarias Volkswagen existentes dentro de la ciudad de Guadalajara? La respuesta está en dar un valor agregado a la única variable que puede controlarse libremente: EL SERVICIO AL CLIENTE.

Por este motivo, La Concesionaria desea buscar la calidad total en su servicio y en la satisfacción del cliente, en su área de servicio de taller, introduciendo un programa de mejora continua en el servicio. ¿Por qué hablamos de mejora continua? Por el simple hecho de que el servicio siempre puede ser mejorado si se está en contacto con el cliente para conocer sus necesidades.

Karl Albrecht, en su libro Gerencia del Servicio, da a conocer los resultados de un trabajo de investigación realizado por una compañía de Washington, D.C., la TARP (Programas de Investigación de Asistencia Técnica), destacando lo siguiente:

El negocio promedio nunca tiene noticia del 96% de sus clientes descontentos. Por cada queja recibida, la compañía promedio, en realidad, tiene 26 clientes con problemas, 6 de los cuales son problemas "serios". De los clientes que presentan una queja, entre el 54 y 70 por ciento volverán a negociar con la organización, si el problema se resolvió. Esta cifra llega hasta un asombroso 95% si el cliente cree que el problema se resolvió rápidamente. El cliente promedio que ha tenido un problema con una organización, lo comenta con 9 ó 10 personas. El trece por ciento de las personas que han tenido un problema con una organización, refieren el incidente a más de 20 personas. Los clientes que se han quejado ante una organización, cuyos problemas se han resuelto satisfactoriamente, comentan el tratamiento que recibieron con un promedio de cinco personas.¹

Estas cifras apoyan la necesidad de cualquier empresa de introducir un programa de servicio para tener satisfechos a sus clientes. Esto le traerá más oportunidades de negocio, con clientes actuales y con clientes potenciales, y además estará obteniendo una ventaja competitiva.

Por lo tanto, el objetivo principal de esta investigación es elaborar la estrategia de servicio que La Concesionaria deberá seguir en su taller de servicio, para entrar en un proceso de mejora continua del servicio. Estará sustentada en las necesidades de servicio descubiertas en los clientes actuales y potenciales del taller y en las manifestadas por ellos mismos.

La estrategia de servicio además dará a la empresa la

¹ALBRECHT, Karl. ZEMKE, Ron. Gerencia del Servicio, Colombia, Ed. Legis Fondo Editorial, 1990. p. 6

herramienta para comenzar el proceso de cambio, que la llevará posteriormente a obtener una mayor participación del mercado a nivel local como Concesionaria Volkswagen.

II. UN ENFOQUE DE SERVICIO

A. El panorama actual de la empresa

Es ya bien conocido que para realizar cualquier actividad es necesario tener objetivos bien definidos, para poder encontrar los medios para lograrla. Lo mismo sucede dentro de una empresa en la que deben elaborarse estrategias para alcanzar una meta o un objetivo.

Las empresas más exitosas, Procter & Gamble, McDonald's, y Walt Disney, entre otras, basan esta estrategia en el cliente. Su principal herramienta es el SERVICIO.

Ante la globalización de los mercados y la apertura comercial, las empresas se enfrentan a una mayor competencia. La economía ha cambiado de una economía industrial a una economía de servicio. Ahora son más importantes las relaciones con los clientes que la venta de un producto en sí.

Es una década donde el consumidor es lo más importante. Cada vez está siendo más difícil diferenciar un producto de otro y por esto es muy importante destacar otras ventajas, además de precio y producto, como lo es la atención al cliente.

Esto crea una ventaja competitiva que debe desarrollarse en toda empresa para implementar una cultura orientada hacia el cliente en todos sus niveles, desde el personal que está en

contacto con el cliente, hasta el personal de la gerencia.

Además, existe cada vez una mayor demanda por parte de los clientes de obtener mejor beneficio y garantía por lo que pagaron, el producto o el servicio. Esto obliga a la empresa a cambiar su enfoque y prepararse para enfrentar estas demandas, ofreciendo la más alta calidad al cliente en cuanto a servicio como ventaja competitiva.

Para tener competitividad, ya no se orienta la calidad hacia la corrección de fallas ni a la búsqueda de hacer las cosas bien desde el principio. Ahora la calidad se basa en la orientación de la empresa a servir al cliente.

Un cliente se va de la empresa cuando el servicio que recibe es descortés o rudo o simplemente no existe. Por eso se debe empezar el cambio desde la gente de la empresa para así poder servir al cliente. Todo empieza cuando se acepta que el servir no degrada.

Si se da un buen servicio se conservan los clientes, y esto es más importante porque "es cinco veces más costoso obtener un nuevo cliente que conservar uno viejo".² Además, un mejor servicio da un valor agregado al producto.

Joan Ginebra define el valor agregado como "la diferencia entre el costo, para la empresa, de generar un bien o servicio

² Curso de servicio impartido a personal de Helados Bing, S.A. de C.V. p. 2

y la calidad percibida por el cliente".³

B. ¿Qué es el servicio?

1. Concepto de servicio

El servicio es lo que marca la diferencia entre un producto y otro, especialmente cuando no se tienen otras variables, como el producto o el precio, para poderlos diferenciar. Estimula una compra ofreciendo al cliente beneficios que superen sus expectativas. "Dar servicio es resolver al cliente lo que el cliente quiere resolver a su manera".⁴

El servicio es la nueva medida que están tomando los clientes para evaluar una empresa. Servicio son "las actitudes que tenemos y las acciones que tomamos, las que hacen sentir a nuestros clientes que estamos trabajando por ellos e interesados en ellos".⁵

El servicio puede considerarse como una estrategia del producto. El hecho de ser diferentes en cuanto al servicio proporcionado, puede convertir un producto común en un producto exclusivo, gracias al servicio que se recibe al obtenerse.

Ron McCann explica cómo el servicio no se debe confundir

³ GINEBRA, Joan. ARANA, Rafael. Dirección por Servicio: La Otra Calidad, México, Ed. McGraw Hill, 1991. p.86

⁴ ídem p. 18

⁵ DE LA PARRA, Erik. ¿Qué es el Servicio?, Revista Excellentia. p. 22

con la conveniencia. Un restaurante de comida rápida ofrece la conveniencia de ahorrar tiempo, pero eso no es servicio. El servicio sería si se recibe a la persona cortésmente, se le ayuda a escoger su menú y se atiende a la menor queja, inclusive sustituyendo el producto si así lo desea.

2. Fin del servicio

Ahora podemos preguntarnos: ¿por qué se sirve?

El servicio no está relacionado directamente con el dinero. No es el "deseo de lucro" del cual se habla; servir significa hacer algo que te gusta, porque te gusta, y recibir una remuneración por la forma excepcional en que lo haces.⁶

El estímulo no debe ser el dinero. Cuando se presta un servicio se logra una satisfacción personal por haber ayudado a una persona. Así es la naturaleza humana. Todos los días nos servimos unos a otros. Y esto en la empresa es más importante porque se establece una relación que logra que el cliente quiera regresar. Se satisface su necesidad de sentirse bien tratado e importante.

3. Características del servicio

Philip Kotler, en su libro "Fundamentos de Mercadotecnia", identifica cuatro características del servicio:

⁶McCann, Ron. El Placer de Servir con Calidad, México, Ed. Pax México, 1992. p. 17

1) Intangibilidad: los servicios son intangibles. No se les puede ver, probar, palpar, oír ni oler antes de adquirirlos.

2) Inseparabilidad: Un servicio es inseparable de su fuente, trátase de una persona o máquina. Pero un producto físico existe sin importar si su fuente se halla presente o no.

3) Variabilidad: Los servicios son sumamente variables puesto que dependen de quienes los suministran y del momento y lugar en que se llevan a cabo.

4) Carácter perecedero: los servicios no son almacenables.

No puede palpase un servicio que se brinda al cliente, ya que éste es intangible y es deber de cada persona otorgarlo. Por esto se necesita primero "convencer a los clientes de que usted va a hacer algo bueno por ellos antes de que le permitan hacerlo".⁷

Karl Albrecht, en su libro "La Revolución del Servicio", menciona que los siete pecados del servicio son: 1) Apatía, 2) Desaire, 3) Frialdad, 4) Aire de superioridad, 5) Robotismo, 6) Reglamenteo y 7) Evasivas.

Los pecados a los que se refiere Albrecht en el párrafo anterior, significan que, tanto la propia empresa como todo su

⁷RETZLER, Kathryn. Inicie su Negocio de Servicio y Hágalo Prosperar, México, Ed. CECSA, 1990. p. 39

personal, es necesario que tengan un comportamiento adecuado ante el cliente. Que se le trate con cortesía y simpatía y se evite la indiferencia. Así mismo, la propia empresa debe tener políticas que los deje desenvolverse y que les facilite la comunicación interna.

4. Excelencia de servicio

El darle un servicio al cliente no lo es todo. Siempre es necesario tratar de darlo de la mejor manera posible para que sea obvia la diferencia. La excelencia de servicio es:

Un nivel de calidad de servicio, comparado con el de sus competidores, que es suficientemente alto ante sus clientes para permitirle cobrar un precio más alto por sus productos, gana una participación en el mercado increíblemente elevada y/o disfruta de un margen de utilidad superior al de sus competidores.⁸

Ron McCann, en su libro "El Placer de Servir", establece tres pasos para ofrecer un servicio excepcional:

- 1) Informar a la gente que sus servicios están a su disposición.
- 2) Aceptar la responsabilidad personal que implica el servicio.
- 3) Mencionar a la gente que se le está brindando un servicio extraordinario.

⁸ALBRECHT, Karl. La Revolución del Servicio, Colombia, Ed. Legis Fondo Editorial, 1990. p. 11

Albrecht y Zemke incluyen cuatro elementos para mejorar la calidad del servicio: participación, evaluación, recompensa y continuidad.

La participación significa que debe existir un compromiso en todos los niveles de la organización para poder brindar calidad en el servicio.

La evaluación requiere del establecimiento de metas y objetivos, que vayan acordes con lo que espera el cliente, y el método para verificar su seguimiento.

La información es necesaria para que el personal sepa qué es lo que tiene que hacer, cuáles son las fallas que están teniendo y qué rendimiento está dando. Para esto es necesario un sistema de retroalimentación que muestre todas las variaciones y los aciertos.

La recompensa debe darse para motivar a la gente. Esta puede darse en dinero o en especie, o simplemente otorgar reconocimientos por su esfuerzo.

Finalmente, la continuidad exige que no se limite el servicio a un programa, sino que se implemente como un sistema de vida para todos los miembros de la organización.

5. El paquete de servicios

Hasta ahora se ha hablado mucho acerca de lo que es un servicio y la importancia de prestarlo. Pero, ¿qué es en sí lo

que se va a brindar al cliente?. De aquí el concepto del paquete de servicios.

Un paquete de servicios es "la suma total de los bienes, servicios y experiencias ofrecidos al cliente"⁹. Es en sí los beneficios que se van a ofrecer al cliente.

Existen dos tipos de servicios:

- 1) Servicios centrales: son los grandes beneficios que busca el cliente.
- 2) Servicios periféricos: son las cosas pequeñas o las bonificaciones adicionales que vienen con los grandes beneficios.¹⁰

Los servicios centrales son la oferta básica para el cliente. Estos deben ir siempre en acorde con la estrategia de servicio. El servicio periférico es el valor agregado, algo "extra" que hace que el cliente perciba el valor del servicio central.

Por lo tanto, en un mercado poco o no diferenciado se debe dar énfasis a los servicios secundarios porque ahí es en donde está la diferencia con la competencia.

Por ejemplo, en un hotel el servicio central es ofrecer un cuarto limpio y equipado. Y el servicio periférico es el servicio a cuartos, café y periódico gratis, servicio de despertador, etc.

⁹ ALBRECHT, Karl. ZEMKE, Ron. Gerencia del Servicio, Colombia, Ed. Legis Fondo Editorial, 1990. p. 80

¹⁰ídem p. 81

Para elaborar el proyecto del paquete de servicios, es útil comenzar determinando los beneficios que éste va a traer al cliente. Existen dos tipos de beneficios:

Un beneficio explícito es aquel que se observa fácilmente, como el servicio personal de gran atención suministrado por un restaurante de fama mundial. Un beneficio implícito podría ser un aspecto más sutil del servicio como cuando el jefe de comedor lo llama por su nombre y le recuerda sus platos favoritos cuando usted va a almorzar con sus socios o clientes.¹¹

En algunos casos, los beneficios implícitos que se ofrecen dentro del paquete de servicios periféricos pueden ser más importantes para el cliente que los beneficios explícitos que se otorgan dentro del paquete central.

6. Dos ejemplos de un servicio

Dentro de la vida diaria de cualquier persona se presentan casos en los que el servicio que se recibió fue notable y otros en los que verdaderamente nunca estuvo presente. Cabe mencionar dos ejemplos, entre otros que comentan Karl Albrecht y Ron Zemke, en los que el servicio marcó la diferencia principal.

El primero lo califican como un momento amargo:

En el corredor de una gran oficina de correos de una ciudad del sur de California vimos el siguiente aviso: "Reglamento para recibir paquetes: no se reciben paquetes pegados con cinta trasparente o cinta de enmascarar, cuerda o cáñamo. Por favor use cinta de filamento. No suministramos material para envolver." No es ninguna coincidencia que la oficina de Servicio Unido de Paquetes,

¹¹ídem p. 82

ubicada a la puerta siguiente del correo, haga un excelente negocio.¹²

Este es un ejemplo en el que el servicio hizo diferencia. Las personas prefirieron acudir a otra empresa que, aunque probablemente tenía un precio más alto que lo que es una oficina de correos, si les brindaba los medios para enviar su paquete en el momento que lo necesitaban. Estaban satisfaciendo una necesidad.

El segundo ejemplo lo califican como un momento estelar:

En un hospital de Memphis, cuando usted llega a la puerta principal del edificio a fin de inscribirse para alguna cirugía, un portero sale a recibirlo a su automóvil. Toma su maletín y lo conduce a una recepción especial en el pasillo. Un botones lo lleva a usted, a sus visitantes y sus efectos personales a un cuarto previamente asignado y le ayuda a acomodarse bien.

Una vez instalado, lo visita la persona encargada de los registros en su pieza y llena los formularios de admisión requeridos. El hospital ha adoptado un modelo de "hotel" por su disposición y procedimientos logísticos. El personal prefiere usar el término huésped en lugar de paciente. Tratan de ofrecer todas las comodidades posibles de una temporada agradable en un hotel.¹³

Este segundo ejemplo muestra que se estaba satisfaciendo una necesidad ofreciendo además beneficios de comodidad y buen trato, que hacían de la estancia de cada paciente una experiencia más agradable.

C. El cliente es primero

¹²ídem p. 119

¹³ídem p. 124

1. La satisfacción del cliente

Si se analiza con estadísticas la satisfacción del cliente después de haber recibido un servicio, Joan Ginebra concluye que son "tres por ciento muy contentos, 95 por ciento normal y dos por ciento descontentos (...) Dos descontentos anulan de 25 a 40 de los muy contentos".¹⁴

Esto no es todo lo malo de la situación. También se necesita interpretar estos resultados:

(...) el 95% de calificación "normal" quiere decir que nuestro Servicio/Calidad no destaca en nada, que somos adocenados, que nos compran a nosotros como pueden comprar al vecino, que no tenemos mas que tres clientes adictos.¹⁵

Kathryn Retzler opina que, desde que se inicia un negocio, debe planearse la forma en que se dará el servicio al cliente, poniendo siempre primero a éste. Esto de manera que se pueda saber que el cliente quedó satisfecho y que va a regresar. "Proporcionar al cliente una experiencia satisfactoria es todo lo que constituye un buen servicio".¹⁶

Un detalle extra siempre dejará al cliente con la sensación de que se le trató bien. Joan Ginebra explica la importancia de incluir, como parte de un buen servicio, un programa de detalles inesperados. Son todos aquellos "extras"

¹⁴GINEBRA, Joan. ARANA, Rafael. Dirección por Servicio: La Otra Calidad, México, Ed. McGraw Hill, 1991. p. 47

¹⁵ídem p. 47

¹⁶RETZLER, Kathryn. Inicie su Negocio de Servicio y Hágalo Prosperar, México, Ed. CECSA, 1990. p. 37

que se ofrecen como adorno de un servicio o en compensación por alguna falla que se tuvo. Por ejemplo, un dulce, una tarjeta de agradecimiento, una flor, o el reemplazo de un producto que no fue de su agrado.

Además, Joan Ginebra hace hincapié en otros dos conceptos que contribuyen a dar servicio al cliente: limitar el número de clientes y otorgar garantías.

Para poder ofrecer a todos los clientes un servicio del 100%, es necesario limitarse a tener una cartera que pueda manejarse. Generalmente se piensa que es mejor tener muchos clientes; pero esto es muy riesgoso porque se pueden tener más clientes insatisfechos que anulan a su vez el esfuerzo que se hizo con los demás.

En lo que se refiere a las garantías, Joan Ginebra señala cinco condiciones, que W.L. Hart establece, para una buena garantía: "que sea incondicional, fácil de entender y comunicar, significativa, fácil de invocar y sin molestias y fácil y rápida de cobrar".¹⁷

2. Percepción y expectativas del cliente

Existen dos elementos muy importantes que deben considerarse en el entendimiento del servicio. De ahí que Ginebra defina el servicio de la manera siguiente:

¹⁷GINEBRA, Joan. ARANA, Rafael. Dirección por Servicio: La Otra Calidad, México, Ed. McGraw Hill, 1991, p. 128

El servicio es la producción de una experiencia de compra satisfactoria . Y esta se da cuando:

- a) Percepción - Expectativas \geq 0
- b) Se controla el reflujo".¹⁸

Cada vez que la empresa y el cliente interactúan, es una oportunidad para mejorar la percepción que éste tiene del servicio recibido. El valor agregado "(...) define el grado o valor que un cliente está dispuesto a pagar por la percepción".¹⁹

Toda empresa debe tener una idea clara y medible de la forma como la perciben sus clientes. Esto es si quieren conservar su superioridad en el servicio, porque cualquier error puede hacer perder un cliente importante.

Además de la percepción del cliente, el servicio se impacta por la percepción que cada persona que lo otorga tiene de sí mismo. Toda clase de servicio se da con la participación del hombre y servir es una necesidad para el desarrollo de la sociedad. "Quien no tiene calidad humana no servirá con calidad".²⁰

Lo más importante de la percepción, es que no puede pensarse en tener un cliente leal cuando éste no percibe que se

¹⁸ídem p. 26

¹⁹ídem p. 86

²⁰DE LA PARRA, Erik. ¿Qué es el Servicio?, Revista Excellentia. p. 23

le está dando un buen servicio. Esto lo hará buscar otras opciones que satisfagan sus expectativas.

De acuerdo a Joan Ginebra, en su libro "Dirección por Servicio", existen dos teoremas de servicio:

- 1) Percepción es diferente a realidad
- 2) Percepción = tangibles + intangibles

La primera expresión trae como resultado una evaluación de los procesos, pues muestra cómo un proceso, que se piensa que es correcto, no necesariamente produce percepciones satisfactorias.

El segundo teorema lleva a "descubrir lo intangible que determina que una percepción sea satisfactoria"²¹. Desafortunadamente, lo intangible no puede percibirse y por lo tanto el cliente no lo puede descubrir ni expresar sin ayuda.

Por otro lado, es importante conocer, además de la percepción, cómo se comporta el consumidor en el momento de la elección de la compra. El cliente busca satisfacer no sólo sus necesidades sino también sus expectativas. Ambos requisitos deben cumplirse.

Deben conocerse las variables a las que les da más importancia y por qué prefiere nuestro servicio que otros. Es

²¹GINEBRA, Joan. ARANA, Rafael. Dirección por Servicio: La Otra Calidad, México, Ed. McGraw Hill, 1991. p. 28

común ofrecerle cosas que probablemente no le interesan.

Pero no sólo se debe pensar en satisfacer las expectativas, sino ir más allá. "Lo lejos que usted puede ir más allá de lo esperado es con frecuencia lo que más cuenta".²²

El mismo plan de mercadotecnia de las empresas crea expectativas en el cliente. Estas deben ser cumplidas porque, si al momento de la prestación del servicio o en una compra el cliente percibe una disminución de sus expectativas, ya no estará satisfecho con el servicio.

Las expectativas van aumentando con la experiencia, y cada vez el servicio tendrá que ser mejor porque el cliente se vuelve más exigente. No puede darse siempre lo que el cliente ya espera.

Por último, es importante conocer, para alcanzar un buen nivel de servicio, el reflujo. El reflujo es:

El mecanismo psicológico que hace que un comprador "se vuelva sobre sus pasos", interiormente, después de realizar la compra. Este reflujo lo intenta resolver el comprador de una de las tres maneras siguientes:

- Devolver el producto
- Resignarse
- Dejarse manipular.²³

Por esto, se deben tener políticas abiertas que permitan

²²RETZLER, Kathryn. Inicie su Negocio de Servicio y Hágalo Prosperar, México, Ed. CECSA, 1990. p. 35

²³GINEBRA, Joan. ARANA, Rafael. Dirección por Servicio: La Otra Calidad, México, Ed. Mc Graw Hill, 1991. p. 25

al cliente expresar sus inconformidades, para que sea realmente un cliente satisfecho y regrese con nosotros.

3. Momentos de verdad

En 1981, Scandinavian Airlines System (SAS) se enfrentaba a una disminución en ventas. La dirección contrató a Jan Carlzon, un joven de 39 años que sabía cómo orientarse al mercado.

En poco más de un año, la compañía pasó de una pérdida de 8 millones de dólares a una ganancia bruta de 17 millones; se le nombró la aerolínea del año y fue la más puntual de Europa. La filosofía de Carlzon fue: "Asegurarse de que se está vendiendo lo que el cliente desea comprar".²⁴

La estrategia de Jan Carlzon fue desarrollar un sistema que pudiera controlar la experiencia del cliente en todos los puntos durante el ciclo de servicio.

El ciclo de servicio es "una secuencia repetible de acontecimientos en que diferentes personas tratan de satisfacer las necesidades y expectativas del cliente en cada punto".²⁵

El primer punto al que se hace mención, es cuando el cliente entra en contacto con la empresa, el cual puede ser el momento en que llega a pedirle información a una secretaria o

²⁴ALBRECHT, Karl. ZEMKE, Ron. Gerencia del Servicio, Colombia, Ed. Legis Fondo Editorial, 1990. p. 21

²⁵ídem p. 37

cuando recibe un material de publicidad de la empresa. El ciclo termina cuando se satisfizo la necesidad del cliente, y puede o no volver a comenzar en alguna otra ocasión.

Los puntos a los que Jan Carlzon se refiere los llama: momentos de verdad.

Un momento de verdad, según definición de Carlzon, es un episodio en el cual un cliente hace contacto con algún aspecto de la compañía, por remoto que sea y, debido a eso, tiene oportunidad de formarse una impresión.²⁶

Se dice que la gente emite un juicio de una persona en los primeros tres minutos que la conoce por la imagen que presenta, y una vez emitido es muy difícil cambiarlo. Por esto, se dice que la primera impresión es la que cuenta.

Lo mismo sucede en una empresa. Los momentos de verdad son el punto de contacto entre el cliente y ésta, y nunca se sabe cuándo un cliente potencial puede juzgarla. El cliente llega cuando algo le atrae y emite su juicio. Entonces decide si le gusta o no, si va a regresar o si se va a ir con la competencia.

Los momentos de verdad siempre ocurren lejos del Director General. En éstos pueden haber experiencias positivas o negativas. De ahí la importancia de poder controlar, no solamente con supervisión, sino creando un espíritu de servicio que facilite el buen servicio al cliente. Si cada uno cuida su

²⁶ídem p. 26

responsabilidad, toda la organización saldrá ganando y el cliente aún más.

Para Jan Carlzon, "manejar el servicio significa hacer que la mayor cantidad de momentos de verdad posibles salgan bien".²⁷

En sí, los momentos de verdad no se califican como positivos o negativos. Lo importante es la imagen que el cliente se queda cuando los tiene. De manera general, se llama imagen a "la manera en que un individuo o grupo ve un objeto".²⁸

En términos más específicos, imagen es "una percepción lograda por el cliente de la forma como la compañía hace los negocios".²⁹

Es común que las empresas quieran ofrecer un servicio, pero ponen barreras al cliente para obtenerlo y esto degrada su imagen. Por ejemplo, cuando se ofrece una garantía de un producto, pero que, para hacerla efectiva, el cliente debe enviar el producto a otra ciudad y además tardan demasiado tiempo en arreglarlos.

Lo mismo sucede con campañas publicitarias que prometen

²⁷ídem p. 32

²⁸KOTLER, Philip. Fundamentos de Mercadotecnia, México, Ed. Prentice Hall, 1990. p. 119

²⁹ALBRECHT, Karl. ZEMKE, Ron. Gerencia del Servicio, Colombia, Ed. Legis Fondo Editorial, 1990. p. 61

servicios que van a ser imposibles de cumplir. Karl Albrecht, en su libro Gerencia del Servicio, denomina este problema el Método de las Bandas y Brazaletes, pero no opera sin los siguientes 3 componentes:

1) Un mensaje concreto y claro que incluya una estrategia especial de servicio sobre la cual pueda empezar a actuar la gente del nivel de servicio.

2) Un modelaje importante por parte de los gerentes, es decir, una demostración a través de su conducta de que se esfuerzan por vigorizar y recompensar las acciones orientadas hacia el servicio en beneficio de los clientes.

3) Un enérgico proceso de complementación, en el cual actúe la gerencia para proporcionar el entrenamiento y los recursos necesarios y adecuar los sistemas y procedimientos de la organización para que constituyan un apoyo de la filosofía y estrategia del nuevo servicio.

"Si usted no puede dar calidad, no anuncie calidad".³⁰

Una vez que el cliente tiene contacto con la empresa y se forma una imagen de ésta, es como si le designara una calificación por su desempeño. Estas calificaciones son las que tomará en cuenta para decidir volver a tratar o no con ella.

³⁰ALBRECHT, Karl. La Revolución del Servicio, Colombia, Ed. Legis Fondo Editorial, 1990. p. 17

Para que una empresa obtenga una "buena" calificación, debe saber qué aspectos son los que en realidad el cliente está evaluando. Debido a la variedad de compradores, es difícil conocer esas necesidades que constantemente están cambiando.

La investigación de mercados ayuda a obtener la información que permite conocer cómo ven los clientes a la compañía y cuáles son las variables que utiliza para evaluarla.

Existen dos clases de información:

La información demográfica se refiere a las características generales del hombre y sirven para identificar segmentos específicos de la población de consumidores. Incluyen edad, sexo, educación, ingresos, tamaño de la familia y tipo de alojamiento. La información psicográfica se refiere a las actitudes, preferencias, creencias, sistemas de valores, hábitos sociales y expectativas.³¹

Para la obtención de la información se utiliza generalmente el método de la encuesta. Una encuesta es:

Una radiografía cuantitativa de la salud de una empresa en un momento dado. Su propósito es obtener opiniones concretas sobre temas específicos de un grupo específico de personas. Literalmente sirve para medir lo que la gente percibe con hechos en una situación concreta, y la gente generalmente actúa con esas percepciones.³²

A través de las encuestas se puede medir el grado de

³¹ALBRECHT, Karl. ZEMKE, Ron. Gerencia del Servicio, Colombia, Ed. Legis Fondo Editorial, 1990. p. 58

³²idem p. 64

satisfacción o insatisfacción del cliente, en relación a los productos y servicios de la organización. Los datos recabados ayudarán a resolver los problemas que hayan sido descubiertos.

Otro método útil para conocer la imagen que tiene el cliente de la empresa, es el sistema de quejas. Una queja no es una agresión. "Toda queja es una solicitud de servicio"³³. Cuando una persona se queja es porque no está obteniendo lo que desea y por lo tanto pide servicio. Si no se responde a esa queja la persona se siente defraudada.

Por esto, es bueno crear un sistema de quejas y sugerencias, en el que el cliente pueda expresar sus deseos de servicio, y así poder comenzar un cambio en las condiciones existentes. Por ejemplo, Procter & Gamble, una empresa mundial de productos de consumo, conocida por su atención y servicio a clientes, coloca en sus productos un número telefónico al cual el cliente puede llamar sin costo para cualquier queja o sugerencia.

El procedimiento para manejar una queja es el siguiente:

En primer lugar, escuche la solicitud implícita en la queja; en segundo, considere las posibles soluciones; en tercero prometa hacer algo que dé respuesta a la petición y por último, realice una acción consistente con la promesa formulada.³⁴

³³McCANN, Ron. El Placer de Servir con Calidad, México, Ed. Pax México, 1992. p. 32

³⁴ídem p. 39

Lo más importante es escuchar, abrirse el panorama y generar opciones que no se tenían anteriormente.

D. El modelo de servicio

1. El triángulo del servicio

A lo largo de la presente investigación, se ha hablado de todo lo referente al enfoque de la empresa hacia el servicio. Pero, ¿qué puede hacer una empresa para aumentar la calidad de la experiencia del cliente en los diferentes momentos de verdad? ¿Existe una fórmula que permita ofrecer un excelente servicio al cliente?

Desafortunadamente no existe una fórmula ni un listado de pasos a seguir para lograr brindarle al cliente el servicio que espera. Sin embargo, si existe un modelo que permite comprender los elementos esenciales a desarrollar para que en conjunto la empresa implemente una cultura de servicio.

El modelo que a continuación se presenta, fue desarrollado por Karl Albrecht y Ron Zemke. Este Triángulo de Servicio, como lo denominan, "representa los tres elementos de la estrategia del servicio, gente y sistemas, los cuales giran mas o menos alrededor del cliente en una interacción creativa".³⁵

Este modelo ha sido utilizado por diversas empresas, como Aeroméxico y Helados Bing, con grandes resultados. No es una

³⁵ALBRECHT, Karl. ZEMKE, Ron. Gerencia del Servicio, Colombia, Ed. Legis Fondo Editorial, 1990. p. 40

estructura como lo es un organigrama, sino es mas bien un proceso.

Desglosando las partes del Triángulo de Servicio, se comienza con el cliente en el centro. Esto se debe a que las empresas son creadas para prestar servicio al cliente y satisfacer sus necesidades. Pero a la vez se necesita gente motivada para prestar ese servicio.

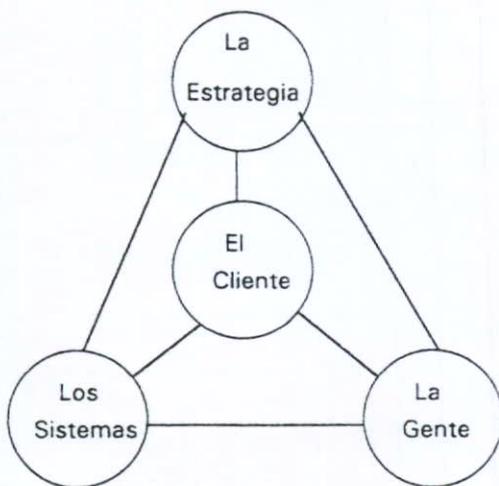


FIGURA 2.1 El Triángulo de Servicio

ALBRECHT, Karl. ZEMKE, Ron. Gerencia del Servicio, Colombia, Ed. Legis Fondo Editorial, 1990. p. 40

También se necesitan sistemas que ayuden al personal de la empresa a desarrollar sus trabajos en base a una estrategia de servicio, que será la que diferencie a la compañía de la competencia en la mente del cliente. Tiene que significarle algo valioso para que esté dispuesto a pagarlo.

Sin embargo, cada uno de los elementos no pueden verse aislados. Por ejemplo, la línea que va de la estrategia al cliente significa que la primera debe estar enfocada a las necesidades de éste último; y a su vez significa la comunicación de la estrategia al cliente.

La línea que va del cliente a la gente son los momentos de verdad. Y la línea entre el cliente y los sistemas muestran la necesidad de crear sistemas que ayuden al cliente. La relación entre la gente y los sistemas es importante porque frecuentemente el personal no puede prestar el servicio que quiere, por procedimientos administrativos innecesarios.

Por otro lado, los sistemas tienen relación con la estrategia porque deben ser diseñados conforme a ésta. La gente también tiene relación con la estrategia pues deben conocerla claramente para conocer exactamente cuáles son sus funciones.

2. La estrategia de servicio

Una estrategia de servicio es:

Una fórmula característica para la prestación de un servicio; esa estrategia es inherente a una premisa de beneficio bien escogida que tiene valor para el cliente y que establece una posición competitiva real.³⁶

Otra definición más sencilla dice que una estrategia de servicio es: "¿Por qué el cliente debe escogernos a

³⁶ídem p. 64

nosotros?".³⁷

La estrategia de servicio permite a la gente de una empresa saber hacia dónde van a dirigir sus esfuerzos, para brindar un servicio que el cliente pueda distinguir. Puede inclusive ser la base para una campaña publicitaria, ya que así se conoce qué es lo que el cliente busca y le llama la atención.

Para desarrollar la estrategia se deben conocer primero las expectativas normales del cliente. La estrategia de servicio para un hotel no podría ser tener cuartos limpios, pues el cliente de antemano así los espera.

Donald Porter, director de calidad de servicio de British Airways, llevó a cabo un estudio para investigar en dónde estaban como línea aérea en el mercado y qué pensaban los clientes de British Airways en comparación con otras aerolíneas.

Se encontraron cuatro factores importantes en los resultados, dos de los cuales jamás habían imaginado: cuidado e interés, espontaneidad, solución de problemas y resarcimiento. Además, el 65% de los entrevistados no veían diferencia entre British Airways y otras aerolíneas.

Esto ayudó a definir su estrategia de servicio

³⁷ALBRECHT, Karl. La Revolución del Servicio, Colombia, Ed. Legis Fondo Editorial, 1990. p. 166

inmediatamente: cuidado e interés, solución rápida y eficaz de los problemas de los clientes, la flexibilidad para responder a sus necesidades y arreglar las cosas que vayan mal.

En el ramo de las comidas rápidas, la estrategia de servicio de McDonald's es: rapidez, eficiencia, bajos precios y comodidad para los clientes de las comidas rápidas.

Dentro de los hoteles, Holiday Inn tiene como estrategia: comodidad a un precio moderado para el viajero de clase media y los comerciantes; mientras que la de los hoteles Hyatt es: ofrecer un ambiente de lujo para el hombre de negocios.

Las tiendas de departamentos Mervyn's, enfocan su estrategia de servicio a: dar un valor excepcional al cliente orientado hacia el precio. Y parques de diversiones, como CountryFair, buscan: ofrecer al cliente la experiencia máxima de la diversión.

Lo mismo puede hacerse en empresas de servicio como Deluxe Check Printers, que ofrecen: respuesta extraordinariamente rápida y máxima comodidad para sus clientes. O como el Centro Médico del Hospital de Santa Mónica que brinda: credibilidad profesional, atención individualizada según la situación del paciente y comprensión de las necesidades que expresaban.

Sin embargo, estas estrategias son individuales para cada negocio y no pueden generalizarse, aún estando dentro del mismo ramo de empresa. Cada negocio tiene diferentes clientes con

diferentes necesidades, además de diferente competencia, misión y principios.

Según Karl Albrecht, las ventajas de tener una estrategia de servicio son:

1) Posicionar el servicio en el mercado.

2) Proporcionar una dirección uniforme para toda la organización.

3) Permitir que los subalternos sepan qué es lo que la gerencia espera de ellos y qué es lo importante en la organización.

Antes de comenzar el planteamiento de una estrategia, es necesario tener la información procedente de una investigación de mercados, para conocer las necesidades de los clientes. Después se debe conocer la misión de la empresa para saber a quién se dirige y cómo se dirige a ellos.

Finalmente, se deben tener valores de la organización bien establecidos y conocidos por la gente de la compañía, para motivarlos y para que comprendan el fin del negocio y del cambio que se va a realizar en el servicio.

El momento para plantear una estrategia es el momento en que la empresa reconoce la importancia de brindar un servicio excelente al cliente. No debe dejarse para cuando la empresa empiece a perder participación de mercado. Se debe ver siempre

hacia adelante, para anticipar las necesidades del cliente en un futuro, y ofrecérselas a tiempo.

3. Los sistemas

El segundo elemento del modelo de servicio son los sistemas, los cuales van a facilitar el trabajo del encargado de prestar el servicio.

El sistema de servicio es "todo mecanismo, físico y procedimental, que tiene a su disposición la gente que presta ese servicio para satisfacer las necesidades del cliente".³⁸

Por ejemplo, en el parque de diversiones de Disney, el mecanismo físico son las instalaciones, el terreno, las atracciones, el sistema de limpieza y todas las demás actividades que lo hacen funcionar. Pero también existen tareas que, aunque no se pueden apreciar por el cliente, son necesarias para su operación, tales como administración, mantenimiento, compras de alimentos, almacenamiento, etc.

Karl Albrecht señala que el éxito está en que se desarrollen sistemas que sean "amables para el cliente". Es decir, que le brinden comodidad y que los pueda utilizar sin complicaciones y que vayan de acuerdo a sus necesidades y expectativas.

³⁸ALBRECHT, Karl. ZEMKE, Ron. Gerencia del Servicio, Colombia, Ed. Legis Fondo Editorial, 1990. p. 77

El sistema de servicios se deriva de la definición del paquete de servicios, explicado anteriormente, y éste a su vez se deriva de la estrategia de servicio. El paquete de servicios define la oferta, mientras que el sistema de servicios presta el servicio.

Un sistema de servicios que ha sido planeado da la impresión de ser descomplicado. En el ejemplo de Disney, la gente que acude al lugar siempre verá el lugar limpio pero nunca verá a una persona empujando un carro recogedor de basura. Ellos tienen instalaciones para el transporte de basura al vacío, con centros de recolección ubicados estratégicamente en el parque.

Por el contrario, un sistema de servicios no planeado está sólo para el beneficio y comodidad de la empresa y no para satisfacer la necesidad de servicio del cliente. Por ejemplo, los hospitales que no reciben a un paciente con dolor mientras no llene un formulario de ingreso, piensan primero en sus procedimientos administrativos que en la salud de la persona.

Los servicios pueden planearse en forma sistemática, con objeto de "minimizar las formas, procedimientos y posición disparatada entre el servicio y el cliente".³⁹

Para comenzar la planeación de los sistemas, se deben identificar los procesos involucrados en la prestación de un

³⁹ídem p. 86

servicio, para ver cuáles son los puntos de contacto y dónde pueden haber fallas en el sistema.

Una vez que éstos han sido revisados, se establece el nivel de rendimiento esperado del sistema y los indicadores con los que se llevará a cabo la medición. Estos deben ser conocidos siempre por los empleados.

4. El personal

El personal de servicio es el recurso más importante de toda empresa, ya que es el que forma la imagen de ésta en el cliente. Deben tener la responsabilidad y el poder necesario para tomar decisiones, según lo amerite la situación, para evitar demoras y problemas con el cliente.

Por este motivo, es necesario dedicar la mejor gente para dar el servicio al cliente, pues de ellos dependerá el éxito del programa. Necesita ser personal con cualidades para tener un contacto adecuado con el cliente y para realizar su trabajo eficientemente.

Los empleados pueden clasificarse en tres categorías:

La primera categoría la forma la gente de servicio primario - aquellos que tienen contacto con el cliente, directo y planeado. La segunda categoría incluye a la gente de servicio secundario, que generalmente sirve al cliente sin ser visto, pero que tiene contacto incidental con éste. Y la tercera categoría incluye a todos los

demás; estos conforman la gente de apoyo al servicio.⁴⁰

Es común que un cliente llegue a una empresa y lo manden de un departamento a otro, porque en ninguno lo pueden ayudar, con un simple "aquí no es". Esto es consecuencia de una falta de cultura de servicio en la empresa.

Una cultura de servicio es "aquella que influye en la gente para comportarse y relacionarse con métodos orientados hacia el servicio o métodos estilo el cliente es primero".⁴¹

Una solución para este tipo de problemas podría ser la creación de círculos de servicio:

Grupos de empleados, generalmente dentro de una sola unidad de trabajo que actúa con su supervisor, el cual se reúne regularmente para identificar y resolver problemas de servicio o inventar formas de mejorarlo.⁴²

La base para lograr dar un buen servicio, es mantener al personal bien motivado en todos los niveles, además de buenas relaciones entre gerentes y empleados. Se deben conocer sus inquietudes y necesidades para también obtenga un beneficio.

Otro factor de motivación es la recompensa y el reconocimiento. Este papel lo debe desempeñar el gerente en un ambiente de confianza y respeto mutuo. El reconocimiento puede darse a través de alabanzas, efectivo, premios, etc. Lo mejor

⁴⁰ídem p. 107

⁴¹ALBRECHT, Karl. La Revolución del Servicio, Colombia, Ed. Legis Fondo Editorial, 1990. p. 125

⁴²ídem p. 196

sería tener programas formales de reconocimiento para facilitar la labor y ser más justos.

Para dar un rendimiento conforme a los objetivos de la empresa y a la estrategia de servicio, los empleados deben conocer lo que deben hacer y cómo se va a evaluar su trabajo. Así deben hacerse descripciones de puesto con sus responsabilidades y normas de rendimiento.

Las normas de rendimiento "describen detalladamente para cada cargo y para cada responsabilidad individual dentro de dicho puesto, las condiciones que existirían si la superioridad en servicios se volviera realidad".⁴³

Debido a la importancia del personal que está en contacto con el cliente, se debe seleccionar para esta posición gente con el nivel de conocimientos requeridos y que cumpla con los tres factores clave siguientes:

En primer lugar, una persona del servicio necesita tener al menos un nivel adecuado de madurez y autoestima. En segundo lugar, una persona en el servicio necesita tener un grado bastante alto de talento social. Y en tercer lugar, necesita tener un nivel bastante alto de tolerancia para el contacto.⁴⁴

Después de un buen proceso de selección, se procede a darle capacitación para que conozca cómo debe manejar cualquier situación que se le pueda presentar y para que muestre siempre

⁴³Ídem p. 29

⁴⁴ALBRECHT, Karl. ZEMKE, Ron. Gerencia del Servicio, Colombia, Ed. Legis Fondo Editorial, 1990. p. 115

una buena actitud. Para esto se establecen primero políticas que después se comunican al personal.

Esta capacitación debe darse en forma continua, en todos los niveles, y no debe verse como un gasto sino como una inversión a largo plazo.

III. EVALUACION DEL SERVICIO

A. Planteamiento del estudio del mercado

El primer paso para el planteamiento de una estrategia de servicio consiste en conocer el mercado al que el producto va dirigido. Debe tenerse información precisa de los deseos y necesidades de los clientes y de la percepción que éste tiene de la empresa.

"La investigación de mercados es el diseño, obtención y presentación sistemática de los datos y hallazgos relacionados con una situación específica de mercadotecnia".⁴⁵

Para la realización de la investigación de mercados se llevó a cabo un sondeo de opinión entre los clientes de La Concesionaria y de su competencia.

1. Objetivos

El objetivo general de esta investigación consistió en conocer el grado de satisfacción o insatisfacción de los clientes de La Concesionaria y de su competencia, para conocer sus actuales requerimientos y expectativas de servicio en el área del taller de servicio.

Los objetivos específicos fueron los siguientes:

⁴⁵WEIERS, Ronald M. Investigación de Mercados, México, Ed. Prentice Hall, 1986. p. 2

* Evaluar la atención e información que el personal de servicio le brindó al cliente en el taller de servicio.

* Evaluar la calidad del trabajo realizado al cliente en el taller de servicio.

* Conocer las razones de elección de una concesionaria para la realización de un trabajo de servicio.

* Identificar las áreas de satisfacción e insatisfacción del cliente en el servicio que recibió en el taller de servicio.

* Conocer las necesidades y expectativas de servicio de los clientes del taller de servicio.

2. Muestra

La población es el "total de elementos sobre la cual queremos hacer una inferencia basándonos en la información relativa a la muestra"⁴⁶. La muestra es la "parte de la población que seleccionamos, medimos y observamos".⁴⁷

Para efectos de este estudio, se seleccionó como población a todas las personas que habitan en la ciudad de Guadalajara y Zapopan, Jalisco, que cuentan con un automóvil de la marca Volkswagen y hacen uso del taller de servicio en alguna de las Concesionarias Volkswagen de la localidad.

⁴⁶ídem p. 97

⁴⁷ídem p. 97

Para obtener el tamaño de la muestra, se recurrió a la fórmula en la que se estima la proporción de la población. Esta fórmula es la siguiente:

$$n = \frac{Z^2 P(1-P)}{E^2}$$

donde:

n = tamaño necesario de la muestra.

Z = número de unidades de desviación estándar en la distribución normal, que producirá el grado deseado de confianza.

P = proporción de la población que posee la característica de interés.

E = error, o máxima diferencia entre la proporción muestral y la proporción de la población que estamos dispuestos a aceptar en el nivel de confianza que hemos señalado.⁴⁸

En el caso de que la proporción P no se pueda estimar con precisión, es recomendable utilizarla como 0.50. El número de unidades de desviación estándar que se utilizó es de 1.96, que equivale a una confianza del 95.0%. El error máximo a aceptar es del 5.0%.

El tamaño de muestra obtenido fue de 384 encuestas, y se obtuvo de la manera siguiente:

$$n = \frac{(1.96)^2 * .5 (1 -.5)}{(.05)^2} = \frac{3.8416 * .25}{.0025} = 384$$

Debido al interés en estudiar, tanto a los clientes de La

⁴⁸ídem p. 120

Concesionaria, como a los de su competencia, la muestra se distribuyó entre ambas con un 50.0% para cada una. De esta manera se asegura una muestra más representativa de todo el universo.

3. Investigación exploratoria

Previo a la elaboración del cuestionario, se realizó una investigación exploratoria para obtener los primeros datos que servirían para su diseño.

La investigación exploratoria:

tiene por objeto ayudar a que el investigador se familiarice con la situación problema, identifique las variables más importantes, reconozca otros cursos de acción proponga pistas idóneas para trabajos ulteriores y puntualice cuál de esas posibilidades tiene la máxima prioridad en la asignación de los escasos recursos presupuestarios de la empresa.⁴⁹

Es decir, la investigación exploratoria permite obtener con rapidez las primeras ideas que ayudarán a evitar trabajos largos innecesarios, que equivale a una reducción de costos en términos del presupuesto.

El tamaño de la muestra para la investigación exploratoria fue de 38 encuestas, equivalente al 10% del tamaño de la muestra que se obtuvo para la investigación de mercados.

El instrumento de recolección de datos que se utilizó fue

⁴⁹ídem p. 64

una pequeña encuesta consistente en las siguientes dos preguntas:

1) ¿Qué es lo que más le molesta al llevar su coche a servicio, en cuanto a la atención y el servicio a clientes?

2) ¿Cómo califica usted un buen servicio?

Estas dos preguntas fueron elaboradas de una manera completamente informal, a personas que llevan su automóvil Volkswagen al taller de alguna de sus Concesionarias. Los resultados que se obtuvieron fueron los siguientes:

Pregunta 1:

No quede bien/Tengan que regresar	43 %
No atiendan inmediatamente al llegar	33 %
Se tarden mucho en arreglarlos	30 %
Lo entreguen sucio	27 %
No lo entreguen cuando prometieron	20 %
Cobren por lo que no hicieron	17 %
Se excedan del presupuesto	10 %
No tengan todas las refacciones	7 %
Se tarden mucho en la caja	7 %
No expliquen lo que repararon	3 %
No den información verídica	3 %
No expliquen la factura	3 %
Sea caro	3 %
Lentos procedimientos administrativos	3 %
"Arreglen" lo que no tiene mal	3 %
No den presupuesto previo	3 %
Abran tarde la caja	3 %
No respeten la garantía	3 %

Pregunta 2:

Que quede bien	43 %
Atención inmediata al llegar	37 %
Rapidez para arreglarlos	20 %
Entrega a tiempo	10 %
Limpieza al entregarlo	10 %
Explique lo reparado	10 %
Refresco mientras esperan	7 %
Atención personal	7 %
Expliquen lo que tiene	7 %
Rapidez en caja	3 %
Den información del carro por teléfono	3 %
Tengan las refacciones	3 %
Lo entreguen sin rayones ni manchas	3 %
Respeten la garantía	3 %
Haya dónde sentarse a esperar	3 %

4. Metodología

Para la obtención de la información de los individuos, se utilizó el método de investigación por encuesta. Con este método "nos comunicamos con una muestra de respondientes a fin de hacer generalizaciones sobre las características y comportamiento de la población que representan".⁵⁰

Los tipos de investigación por encuesta que se utilizaron fueron los siguientes: la entrevista personal y la entrevista por vía telefónica.

El instrumento para la recolección de datos que se utilizó fue el cuestionario directo estructurado, que "incluye preguntas y respuestas estructuradas, sin que se pretenda

⁵⁰ídem p. 72

ocultar a los participantes la finalidad de la encuesta".⁵¹

El diseño del cuestionario se realizó según los datos obtenidos en la investigación exploratoria. Se tomaron las respuestas que obtuvieron el mayor porcentaje y se procedió a realizar preguntas que ayudaran a medir el nivel de satisfacción en estos aspectos.

El tipo de preguntas utilizadas en el cuestionario son de tres tipos:

1) Preguntas abiertas: este tipo de preguntas da al respondiente libertad para contestar con sus propias palabras y expresar las ideas que considera adecuadas a la pregunta.⁵²

2) Preguntas de opción múltiple: esta modalidad presenta al respondiente una pregunta y un conjunto de alternativas mutuamente excluyentes y exhaustivas tomadas en forma colectiva, de donde debe escoger la que mejor corresponde a su respuesta.⁵³

3) Preguntas dicotómicas: esta variedad de reactivos no es otra cosa que una pregunta de opción múltiple que tiene sólo dos alternativas de donde escoger.⁵⁴

El cuestionario final se presenta en el anexo 1.

5. Prueba piloto

Para comprobar la efectividad del cuestionario, se realiza una prueba piloto. Esta consiste en realizar un porcentaje de

⁵¹ídem p. 204

⁵²ídem p. 213

⁵³ídem p. 214

⁵⁴ídem p. 217

encuestas, para verificar que el cuestionario esté arrojando los datos para el que fue diseñado. Además, ayuda a verificar si las personas entienden las preguntas o es necesario darles alguna explicación.

Después de elaborar aproximadamente un 10.0% de encuestas, éstas se tabulan y se analizan los resultados. Si es necesaria alguna corrección, se realiza y se procede a terminar con el número de encuestas determinadas por el tamaño de muestra obtenido previamente.

B. Resultados del estudio de mercado

A continuación se muestran los resultados obtenidos en la investigación de mercados realizada a 384 personas que poseen un automóvil Volkswagen, y reciben servicio de taller en alguna concesionaria local.

Los resultados aparecen por cada pregunta individual, anexando en la página que le preceda, la gráfica correspondiente a los datos obtenidos en ésta.

Pregunta # 1

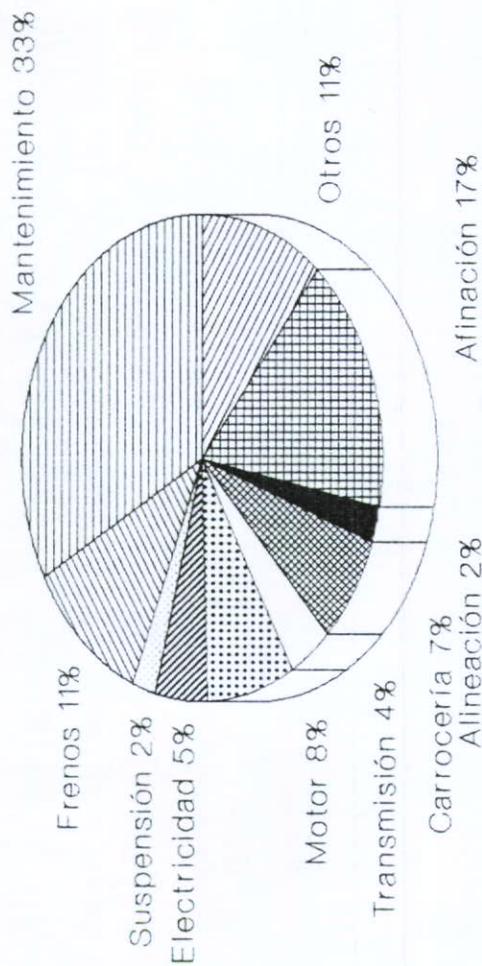
En su última visita a su Concesionaria VW, ¿Cuál fue el motivo principal de su visita?

CONCEPTO	FRECUENCIA	%
Mantenimiento	127	33.1
Frenos	41	10.7
Suspensión	8	2.1
Electricidad	18	4.7
Motor	30	7.8
Carrocería	28	7.4
Transmisión	15	3.9
Alineación	9	2.3
Afinación	66	17.2
Otros	42	10.8
<hr/>		
TOTAL	384	100

El objetivo de la pregunta número 1 es detectar los servicios requeridos en una concesionaria con mayor frecuencia. De acuerdo a los resultados, el 33.1% de las personas acuden al taller de servicio para realizar el servicio de mantenimiento. La afinación del automóvil y la reparación de frenos son posteriormente los servicios requeridos con mayor frecuencia, con porcentajes del 17.2% y 10.7% respectivamente.

Los rubros incluidos en el concepto "otros" son: ruidos, cambio de aceite, de baleros o de retenes, ajuste del clutch, amortiguadores y revisión de llantas, entre otros. Sin embargo, todos fueron mencionadas en contadas ocasiones.

MOTIVOS DE VISITA PREGUNTA #1



Pregunta # 2

¿Por qué lleva su auto a esa Concesionaria VW?

CONCEPTO	FRECUENCIA	%
Ahí lo compré	178	46.4
Está cerca de mi casa/trabajo	107	27.9
Buen servicio/atención	61	15.9
Otros	38	9.8
	<hr/>	<hr/>
TOTAL	384	100

El objetivo de la pregunta # 2 es determinar las razones por las cuales una persona elige una concesionaria para acudir a reparar su automóvil en su taller de servicio.

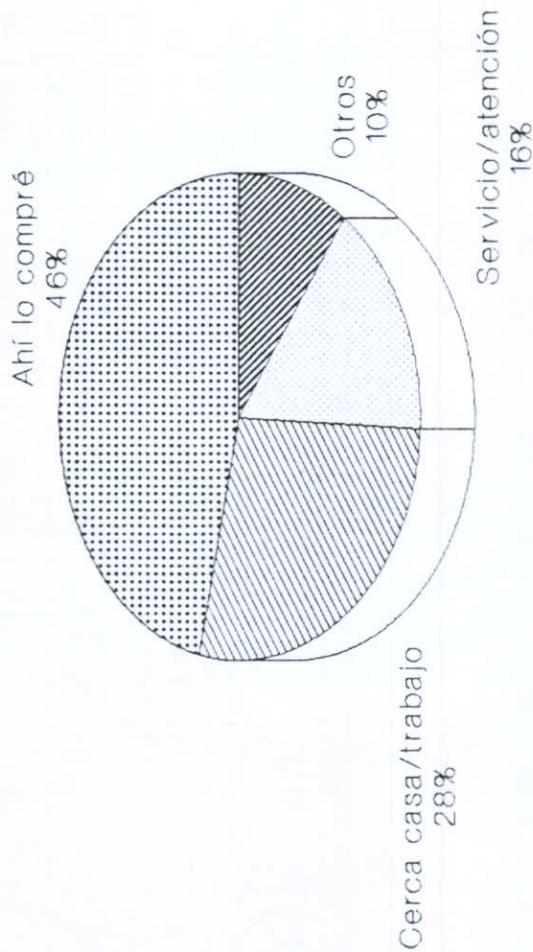
Según los datos obtenidos en la muestra, el 46.4% de las personas acuden a una concesionaria determinada porque es en donde adquirieron el automóvil desde un principio; y el 27.9% porque es la que se encuentra más cerca de su casa o de su trabajo y, por lo tanto, la más accesible para ellos.

Sin embargo, solamente un 15.9% acude a su concesionaria por el buen servicio y la atención que en ella recibe.

El concepto "otros" incluye a quienes seleccionan una concesionaria por: amistad, garantía, recomendación, costumbre y confianza, entre otros. Sin embargo, sus porcentajes no figuran de manera individual por ser escasos.

MOTIVOS DE ELECCION

PREGUNTA #2



Pregunta # 3

¿El personal de recepción lo atendió con prontitud?

CONCEPTO	FRECUENCIA	%
Sí	310	80.7
No	74	19.3
<hr/>		
TOTAL	384	100

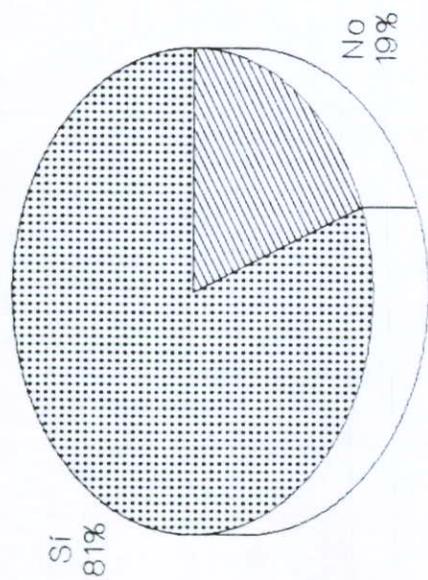
El objetivo de la pregunta # 3 es calificar si se atiende con rapidez a los clientes que llegan a dejar su automóvil al taller de servicio.

De acuerdo a los resultados obtenidos, en la mayoría de los casos (80.7%) las personas concluyeron que, efectivamente, se les atendía con prontitud a su llegada a la concesionaria.

Solamente un 19.3% de la muestra tuvo problemas de rapidez en la recepción de su automóvil.

RAPIDEZ EN ATENCION

PREGUNTA #3



Pregunta # 4

¿Se efectuó a su entera satisfacción el trabajo solicitado?

CONCEPTO	FRECUENCIA	%
Sí	271	70.6
No	113	29.4
<hr/>		
TOTAL	384	100

La pregunta número 4 se realizó con el objeto de conocer el nivel de satisfacción que tienen los clientes de las concesionarias, sobre el trabajo realizado en el taller de servicio de éstas.

Los resultados muestran que solamente un 70.6% de la muestra ha quedado satisfecho con el trabajo recibido. Las razones por las que el 29.4% quedó insatisfecho se muestran a continuación:

CONCEPTO	FRECUENCIA	%
Quedó mal/Regresaron de nuevo	63	55.8
Faltaron detalles	21	18.6
Tardaron mucho tiempo	2	1.8
No tenían las refacciones	8	7.1
No encontraron la falla	7	6.1
No los atendieron rápidamente	5	4.4
Fue caro	2	1.8
No contestó	5	4.4
<hr/>		
TOTAL	113	100

De acuerdo a los datos anteriores, el 55.8% de las personas quedaron insatisfechas porque el auto no quedó bien arreglado, volvió a fallar o tuvieron que llevarlo nuevamente a arreglarle el mismo detalle.

Además, el 18.6% de la muestra reflejó una insatisfacción debido a que los trabajos se realizaron parcialmente, pues faltaron algunos detalles que debieron ser arreglados y no fue así.

La siguiente tabla es resultado de un cruce de tablas entre la pregunta # 1 y la pregunta # 4, con el objeto de conocer cuáles fueron los trabajos del taller que arrojaron la mayor parte de clientes insatisfechos.

CONCEPTO	FRECUENCIA	%
Mantenimiento	28	24.8
Frenos	12	10.6
Suspensión	5	4.4
Electricidad	6	5.3
Motor	9	8.0
Carrocería	17	15.0
Transmisión	4	3.5
Alineación	4	3.5
Afinación	15	13.3
Otros	13	11.6
<hr/>		
TOTAL	113	100

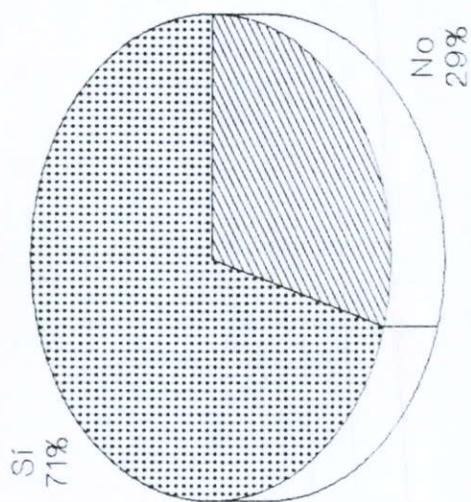
La tabla anterior refleja que el mayor nivel de

insatisfacción se encuentra en el servicio de mantenimiento con un 24.8%, seguido por carrocería con un 15.0%. Los siguientes dos rubros son afinación y frenos con 13.3% y 10.6% respectivamente.

Cabe mencionar que, de acuerdo a los datos obtenidos en la pregunta # 1, entre los servicios de taller que se buscan con mayor frecuencia están el servicio de mantenimiento, la afinación, la reparación de frenos y la carrocería. Estos resultados pueden influir un poco a los resultados de la tabla anterior.

SATISFACCION DEL TRABAJO

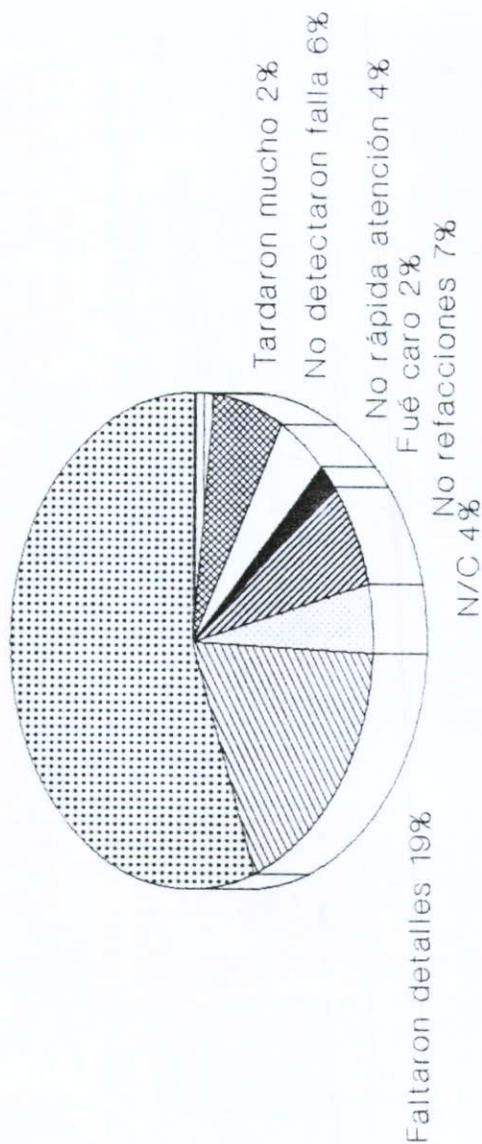
PREGUNTA #4



RAZONES DE INSATISFACCION

PREGUNTA #4

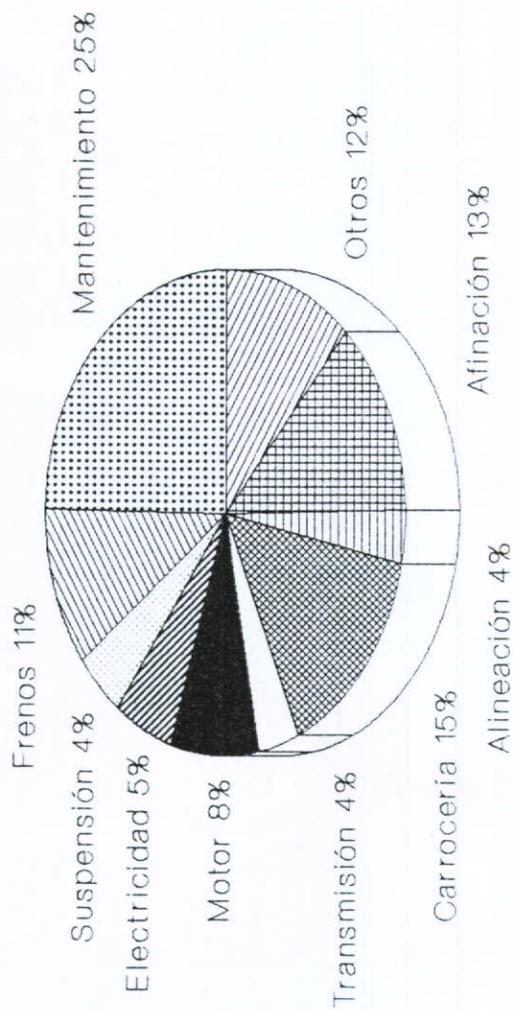
Quedó mal/regresó 56%



N/C - no contestó

AREAS DE INSATISFACCION

PREGUNTAS #1 Y #4



Pregunta # 5

¿Sabe usted que las reparaciones cuentan con 12 meses de garantía?

CONCEPTO	FRECUENCIA	%
Sí	184	47.9
No	200	52.1
<hr/>		
TOTAL	384	100

El objeto de esta pregunta es verificar que las personas conozcan que todos los trabajos de reparación cuentan con 12 meses de garantía. Sin embargo, solamente el 47.9% de éstas conocían dicha póliza.

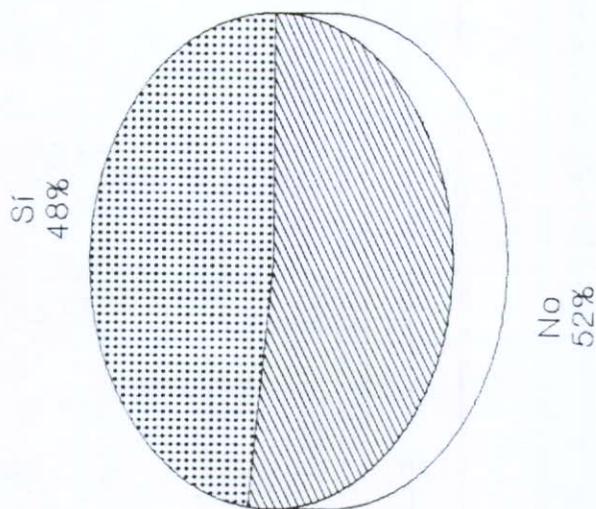
Posteriormente, se preguntó la opinión que las personas tenían de esta garantía, para conocer su actitud hacia ésta. Los resultados se muestran en la tabla siguiente:

CONCEPTO	FRECUENCIA	%
Muy buena/excelente	68	17.8
Buena	148	38.6
Debe darse a conocer	33	8.6
Debe cumplirse/no sirve	21	5.5
No la conocían	8	2.1
Es suficiente	15	3.9
Es necesaria	5	1.3
Otros	6	1.5
No contestó	80	20.7
<hr/>		
TOTAL	384	100

La tabla anterior muestra que el 38.6% de las personas considera esta garantía solamente "buena" y el 17.8% "muy buena". Sin embargo, un alto porcentaje del 20.7% no tiene ninguna actitud hacia ésta.

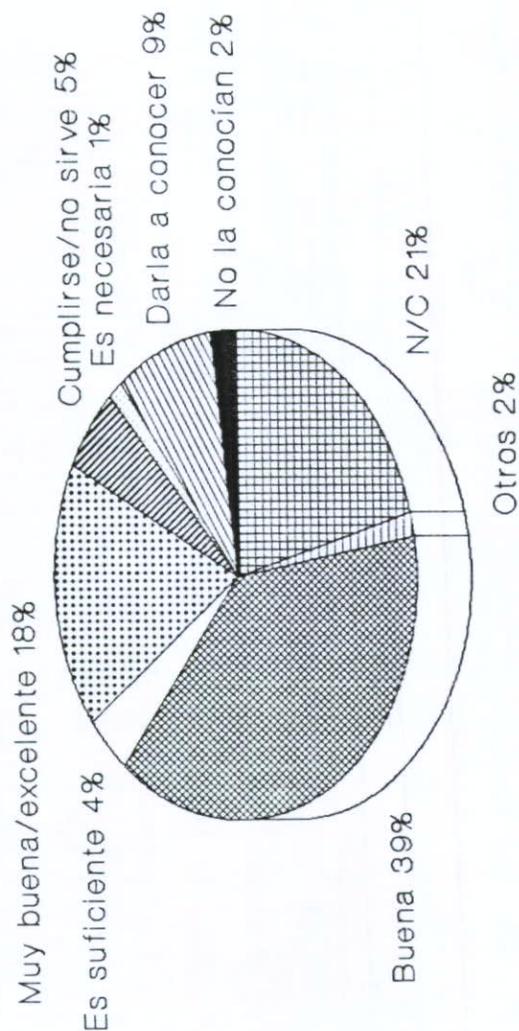
El concepto "otros" engloba respuestas con un número muy reducido de menciones entre las que se encuentra: no la necesita y da prestigio a la empresa.

CONOCIMIENTO DE GARANTIA PREGUNTA #5



OPINION DE LA GARANTIA

PREGUNTA #5



N/C = no contestó

Pregunta # 6

¿Cumplieron con la primera promesa sobre el día y la hora de entrega de su automóvil?

CONCEPTO	FRECUENCIA	%
Sí	274	71.4
No	110	28.6
	<hr/>	<hr/>
TOTAL	384	100

La pregunta # 6 tiene como objetivo conocer si se entregaron puntualmente los automóviles en los talleres de servicio de las concesionarias, o los clientes tuvieron que ir varias veces para que se los entregaran.

El 71.4% de las veces los automóviles fueron entregados de acuerdo a lo estipulado. Sin embargo, 28.6% de los clientes tuvieron que regresar de nuevo para recogerlo.

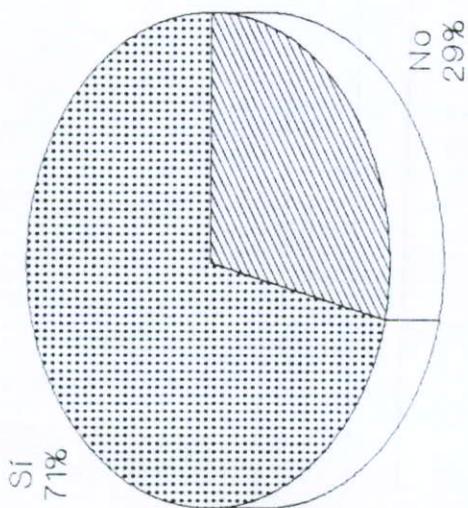
La siguiente tabla es resultado de un cruce de las preguntas 1 y 6, con el fin de mostrar en qué clase de trabajos se tuvieron la mayor cantidad de retrasos para la entrega de los automóviles:

CONCEPTO	FRECUENCIA	%
Mantenimiento	42	38.2
Frenos	8	7.3
Suspensión	5	4.5
Electricidad	7	6.4
Motor	10	9.1
Carrocería	10	9.1
Transmisión	7	6.4
Alineación	5	4.5
Afinación	14	12.7
Otros	2	1.8
	<hr/>	<hr/>
TOTAL	110	100

En el 38.2% de los casos, el retraso se dió en trabajos de mantenimiento, y en el 12.7% de éstos fue en trabajos de afinación.

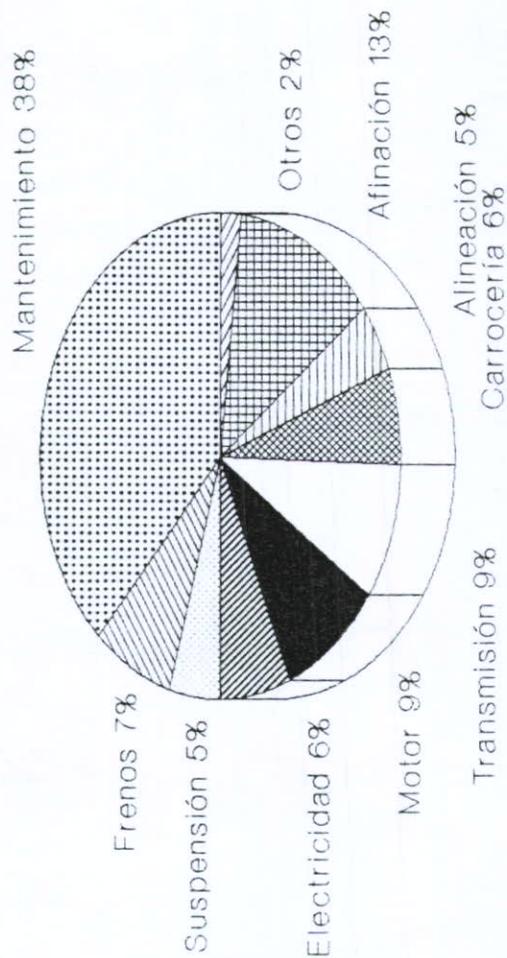
CUMPLIMIENTO DE ENTREGA

PREGUNTA # 6



AREAS DE IMPUNTUALIDAD

PREGUNTAS #1 Y #6



Pregunta # 7

¿Considera usted adecuado el tiempo que tomó la reparación de su automóvil?

CONCEPTO	FRECUENCIA	%
Sí	298	77.6
No	86	22.4
	<hr/>	<hr/>
TOTAL	384	100

El objetivo de la pregunta # 7 es conocer la percepción que el cliente tiene respecto al tiempo que toman las reparaciones, y si está o no de acuerdo con éste.

De acuerdo a los resultados, un 77.6% de las personas entrevistadas estuvieron de acuerdo en el tiempo que tomó la reparación de su automóvil.

El 22.4% de la muestra afirmó no estar de acuerdo con el tiempo que tomó la reparación de su automóvil. Las razones que manifestaron por dicha insatisfacción se muestran en la tabla que se muestra a continuación:

CONCEPTO	FRECUENCIA	%
Necesita mucho el coche	6	7.0
Tardó más de lo esperado	60	69.8
No tenían refacciones	7	8.1
Otros	5	5.8
No contestó	8	9.3
	<hr/>	<hr/>
TOTAL	86	100

De los datos anteriores se confirma que el 69.8% de la muestra quedó insatisfecha con la reparación, debido a que sus expectativas de tiempo eran menores que la realidad.

La siguiente tabla muestra en cuáles tipos de trabajo se dieron la mayor parte de insatisfacciones respecto al tiempo esperado de reparación:

CONCEPTO	FRECUENCIA	%
Mantenimiento	32	37.2
Frenos	4	4.7
Suspensión	2	2.3
Electricidad	6	7.0
Motor	4	4.7
Carrocería	11	12.8
Transmisión	7	8.1
Alineación	2	2.3
Afinación	12	13.9
Otros	6	7.0
	<hr/>	<hr/>
TOTAL	86	100

De los trabajos efectuados, cuyo tiempo de reparación fue

mayor a las expectativas del cliente, el 37.2% fueron trabajos de servicio de mantenimiento. Después le siguen afinación y carrocería con 13.9% y 12.8% respectivamente.

Posteriormente, se preguntó el tiempo que el cliente consideraría adecuado para la reparación. Los resultados fueron los siguientes:

Mantenimiento:

CONCEPTO	FRECUENCIA	%
1 día ó menos	20	62.5
2 días	6	18.7
3 días	2	6.3
No contestó	4	12.5
	<hr/>	<hr/>
TOTAL	32	100

Frenos:

CONCEPTO	FRECUENCIA	%
No contestó	4	100
	<hr/>	<hr/>
TOTAL	4	100

Suspensión:

CONCEPTO	FRECUENCIA	%
3 horas	2	100
	<hr/>	<hr/>
TOTAL	2	100

Electricidad:

CONCEPTO	FRECUENCIA	%
2 horas	2	33.3
1 día	4	66.7
	<hr/>	<hr/>
TOTAL	6	100

Motor:

CONCEPTO	FRECUENCIA	%
2 horas	2	50.0
2 días	2	50.0
	<hr/>	<hr/>
TOTAL	4	100

Carrocería:

CONCEPTO	FRECUENCIA	%
1 1/2 días	2	18.2
3 días	3	27.3
1 semana	4	36.3
1 mes	2	18.2
	<hr/>	<hr/>
TOTAL	11	100

Transmisión:

CONCEPTO	FRECUENCIA	%
1 día	2	28.6
2 días	4	57.1
No contestó	1	14.3
	<hr/>	<hr/>
TOTAL	7	100

Alineación:

CONCEPTO	FRECUENCIA	%
1/2 día	2	100
	<hr/>	<hr/>
TOTAL	2	100

Afinación:

CONCEPTO	FRECUENCIA	%
1 día	10	83.3
2 días	2	16.7
	<hr/>	<hr/>
TOTAL	12	100

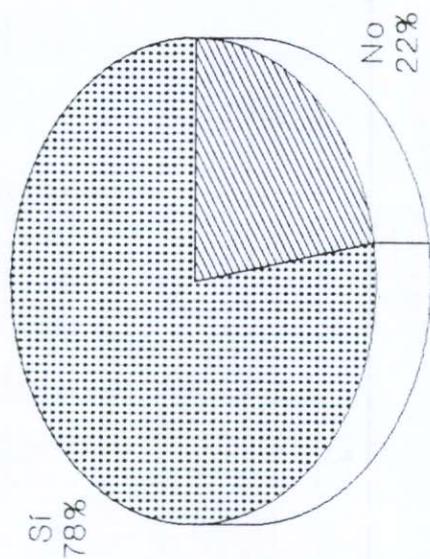
Otros:

CONCEPTO	FRECUENCIA	%
1/2 hora	2	33.3
1/2 día	2	33.4
3 horas	2	33.3
	<hr/>	<hr/>
TOTAL	6	100

Según se observa en las tablas anteriores, por lo general el tiempo máximo de reparación esperado es de 3 días. La única desviación importante se da en el caso de carrocería ya que, por lo general, estas reparaciones son producto de choques y, por lo tanto, es muy difícil generalizar el tiempo de reparación, pues éste depende del grado de complejidad.

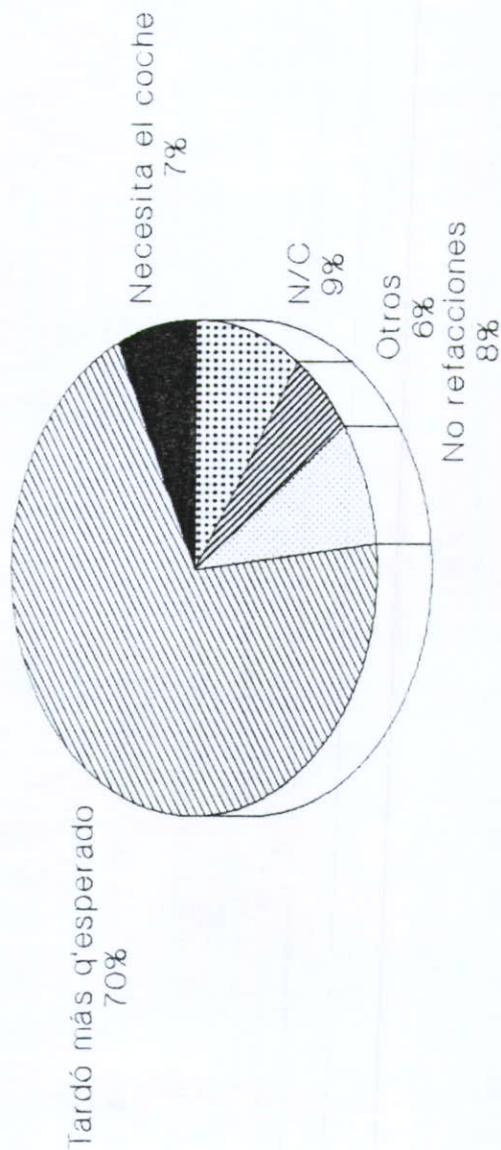
TIEMPO ADECUADO

PREGUNTA #7



RAZONES DE INSATISFACCION

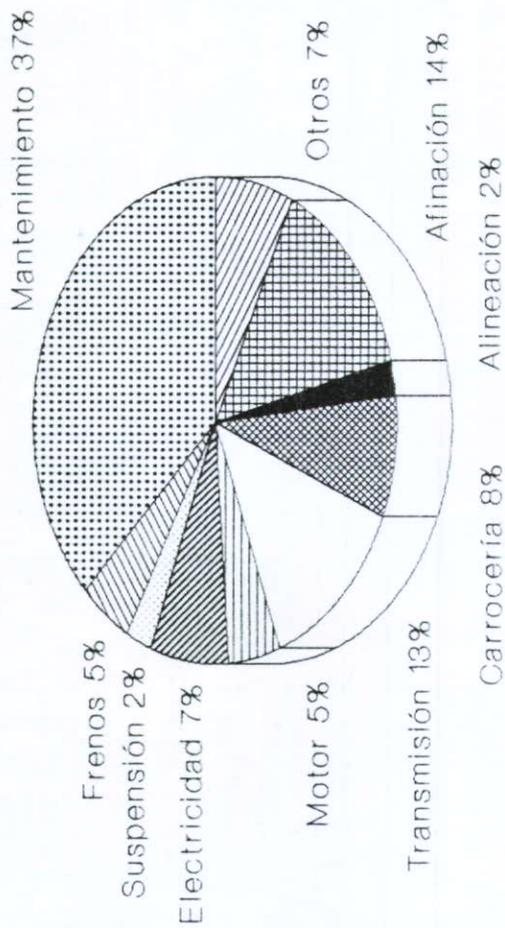
PREGUNTA #7



N/C = no contestó

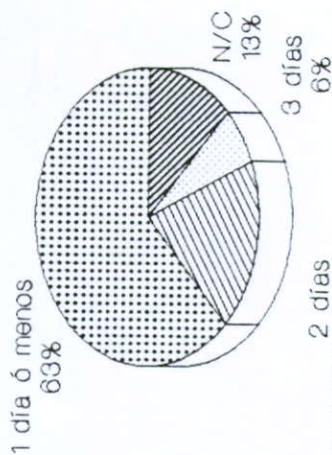
AREAS DE INSATISFACCION

PREGUNTAS #1 Y #7



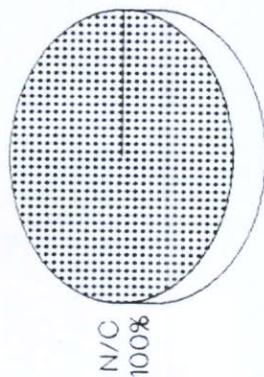
EXPECTATIVAS DE TIEMPO DE REPARACION

MANTENIMIENTO

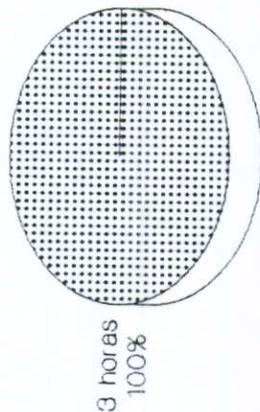


N/C = no contestó

FRENOS



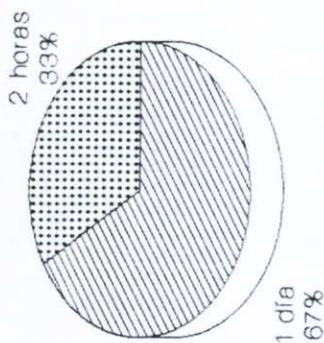
SUSPENSION



N/C = no contestó

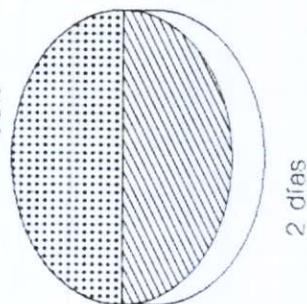
EXPECTATIVAS DE TIEMPO DE REPARACION

ELECTRICIDAD

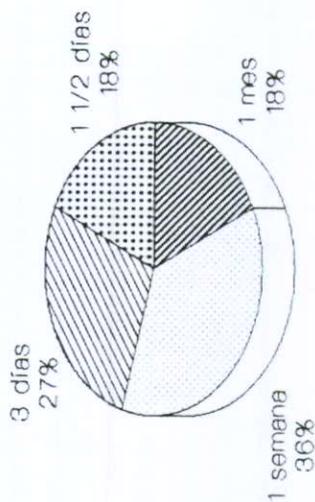


MOTOR

2 horas
50%

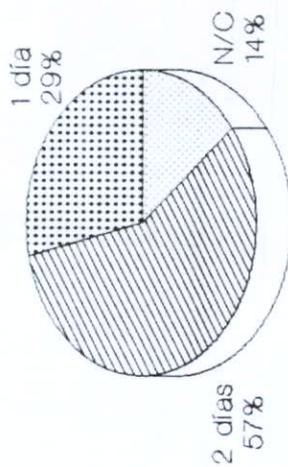


CARROCERIA

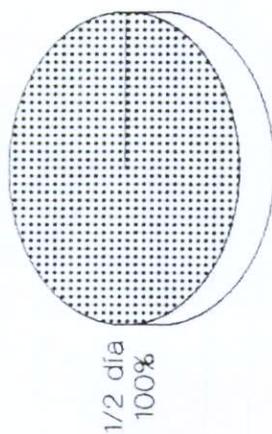


EXPECTATIVAS DE TIEMPO DE REPARACION

TRANSMISION



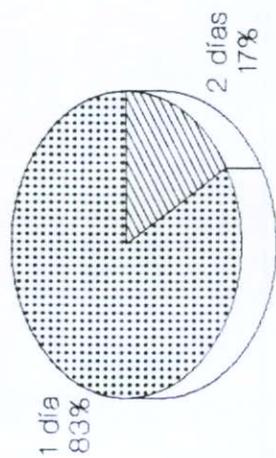
ALINEACION



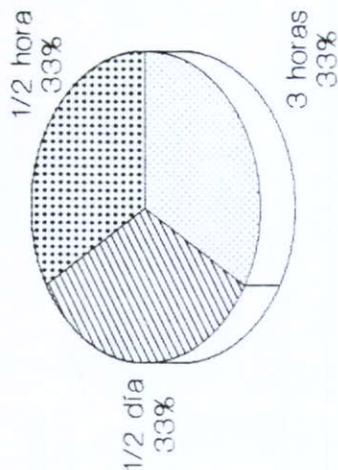
N/C = no contestó

EXPECTATIVAS DE TIEMPO DE REPARACION

AFINACION



OTROS



Pregunta # 8

¿Le hicieron un presupuesto sobre el costo de la reparación?

CONCEPTO	FRECUENCIA	%
SÍ	252	65.6
No	132	34.4
	<hr/>	<hr/>
TOTAL	384	100

El objetivo de esta pregunta es conocer si el personal de recepción está llevando a cabo correctamente su función de comunicarle al cliente el costo que tendrá la reparación de su automóvil, aún cuando éste no lo solicita.

En caso de que el presupuesto se excediera, es deber del asesor comunicarse con el cliente para que dé su aprobación.

De acuerdo a los datos anteriores, solamente el 65.6% de las personas entrevistadas afirmaron haber recibido un presupuesto sobre el costo que tendría el trabajo.

Las razones por las que el 34.4% de la muestra no obtuvo el presupuesto, según su opinión son:

CONCEPTO	FRECUENCIA	%
No lo solicité	86	65.2
No sabían lo que tenía	17	12.9
No conoce la razón	9	6.8
Nunca lo hacen	8	6.1
Otros	5	3.8
No contestó	7	5.3
	<hr/>	<hr/>
TOTAL	132	100

A pesar de que es deber del asesor de servicio, el 65.2% de las personas acordaron que no se les había dado un presupuesto porque no lo habían solicitado; y en el 12.9% de los casos se debió a que el personal no sabía lo que tenía el coche.

Posteriormente, se les preguntó a los entrevistados que efectivamente recibieron un presupuesto, si éste se había excedido en la realidad. Las respuestas son como siguen:

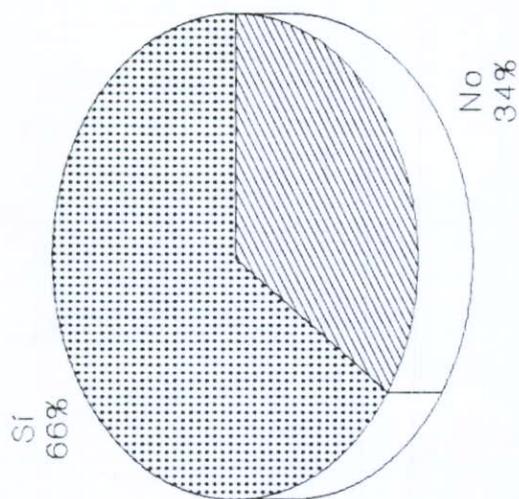
CONCEPTO	FRECUENCIA	%
Sí	56	22.2
No	196	77.8
	<hr/>	<hr/>
TOTAL	252	100

Solamente en el 22.2% de los casos el presupuesto dado al cliente se excedió. Las razones por las que ésto sucedió, a juicio del cliente, se presentan en la tabla siguiente:

CONCEPTO	FRECUENCIA	%
Salieron más fallas	26	46.5
No sabe la razón	22	39.3
La mano de obra fue más cara	4	7.1
Otros	4	7.1
	<hr/>	<hr/>
TOTAL	56	100

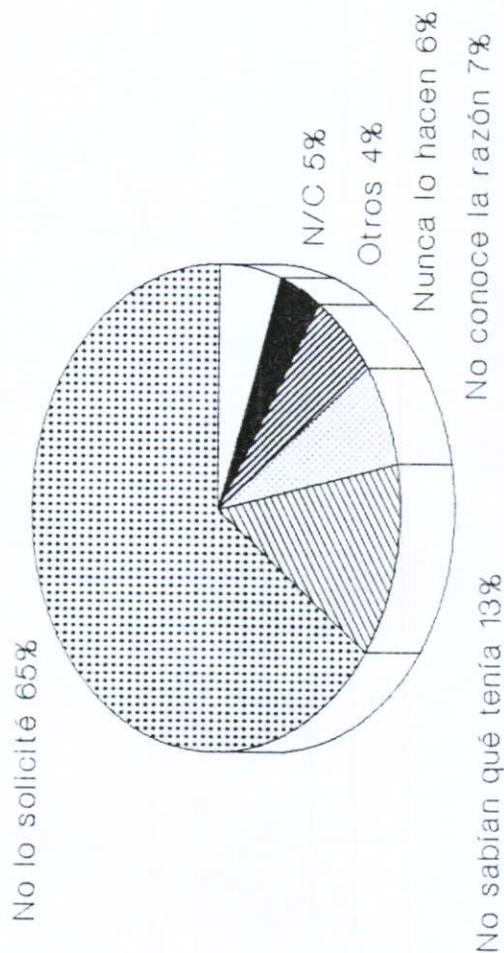
La razón por la que el 22.2% de la muestra obtuvo presupuestos que finalmente se excedieron, fue principalmente porque el vehículo tuvo más fallas de las que se esperaba (39.3%). Sin embargo, 39.3% dijo no conocer la razón de esta diferencia.

ENTREGARON PRESUPUESTO PREGUNTA #8



RAZON FALTA DE PRESUPUESTO

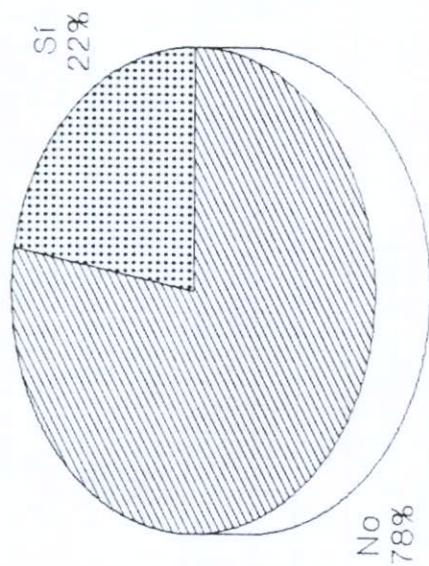
PREGUNTA #8



N/C = no contestó

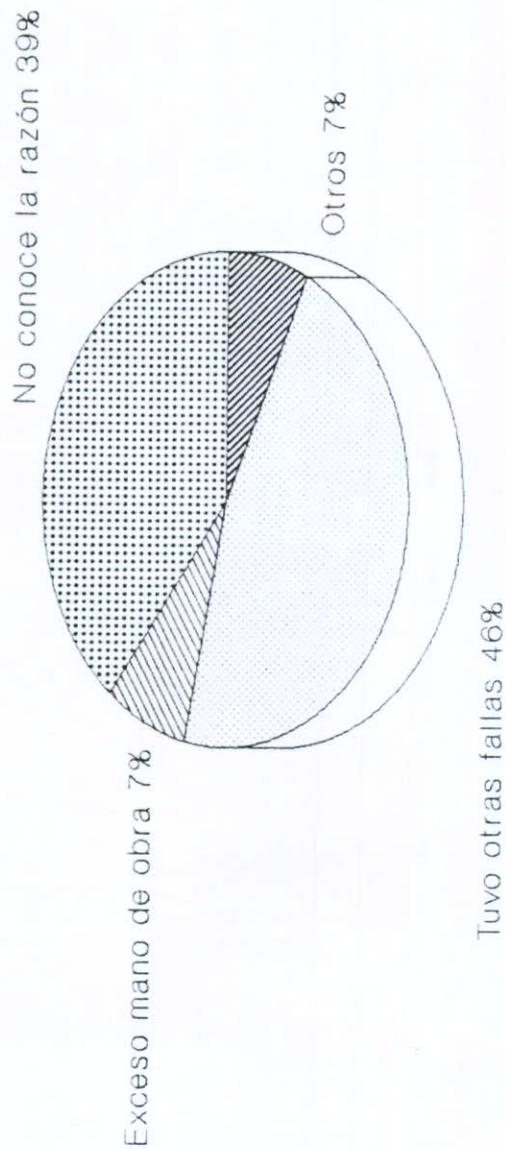
EXCEDIO EL PRESUPUESTO

PREGUNTA #8



AUMENTO DEL PRESUPUESTO

PREGUNTA #8



Pregunta # 9

¿Cómo considera el precio de la reparación en base a los beneficios que usted obtuvo?

CONCEPTO	FRECUENCIA	%
Muy adecuado	22	5.7
Adecuado	215	56.0
Regular	113	29.4
Inadecuado	28	7.3
Muy inadecuado	6	1.6
TOTAL	384	100

El objetivo de la pregunta # 9 es saber la actitud que tiene el cliente respecto al precio que paga por una reparación en una concesionaria, en base a los beneficios que adquiere por acudir a ella.

En la tabla anterior se aprecia que el 56.0% de las personas consideran que el precio que pagan es adecuado; sin embargo el 29.4% considera que éste es regular.

Las razones por las que cada persona escogió determinada respuesta, se presentan a continuación de manera individual:

Muy adecuado:

CONCEPTO	FRECUENCIA	%
No fue caro/lo justo	14	63.6
Quedó muy bien el coche	2	9.1
No contestó	6	27.3
<hr/>		
TOTAL	22	100

La opción "muy adecuado" se escogió básicamente porque las personas consideraron el precio justo (63.6%). Sin embargo, el 27.3% no supo dar una razón de su elección.

Adecuado:

CONCEPTO	FRECUENCIA	%
Lo justo/normal/promedio	100	46.5
Son partes originales	5	2.3
Quedó bien el coche	54	25.1
Fue un trabajo sencillo	4	1.9
Es sin intermediarios	2	0.9
Por la garantía	23	10.7
No contestó	27	12.6
<hr/>		
TOTAL	215	100

En su mayoría, la muestra piensa que el precio es adecuado porque lo considera justo y normal (no más alto por ser agencia) en un 46.5% y además porque el coche queda bien (25.1%).

Regular:

CONCEPTO	FRECUENCIA	%
Más caro de lo normal	51	45.1
Más caro que en talleres	10	8.8
No quedó bien el coche	28	24.9
Cambiaron pzas. innecesarias	2	1.8
Mano de obra fue cara	5	4.4
No contestó	17	15.0
<hr/>		
TOTAL	113	100

El 45.1% de las personas afirmaron que el precio que pagaron fue regular, ya que lo consideraron más caro que el promedio. Además, el 24.9% piensa que son más caras las agencias que los talleres particulares.

Inadecuado:

CONCEPTO	FRECUENCIA	%
Muy caro	8	28.6
Más caro que los talleres	12	42.9
No quedó bien el coche	4	14.3
Refacciones fueron caras	2	7.1
No lo vale	2	7.1
<hr/>		
TOTAL	28	100

Según los datos anteriores, el 42.9% piensa que el precio de las agencias es inadecuado porque es más caro que los talleres, además de que el 28.6% lo considera caro.

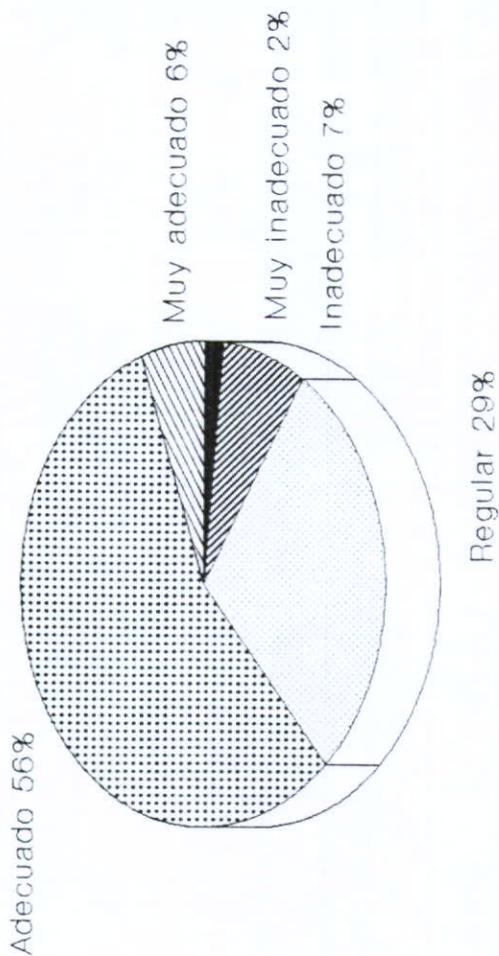
Muy inadecuado:

CONCEPTO	FRECUENCIA	%
Muy caro	2	33.3
No quedó bien el coche	4	66.7
	<hr/>	<hr/>
TOTAL	6	100

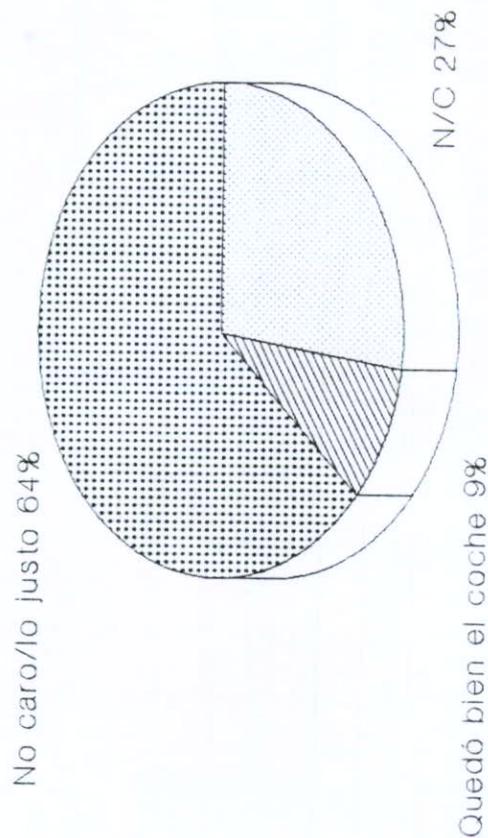
Por lo general, la gente considera inadecuado el precio pagado por una reparación porque el coche no quedó como ellos esperaban y tuvieron que volver a regresar para arreglarlo (66.7%).

COMO CONSIDERA EL PRECIO

PREGUNTA #9

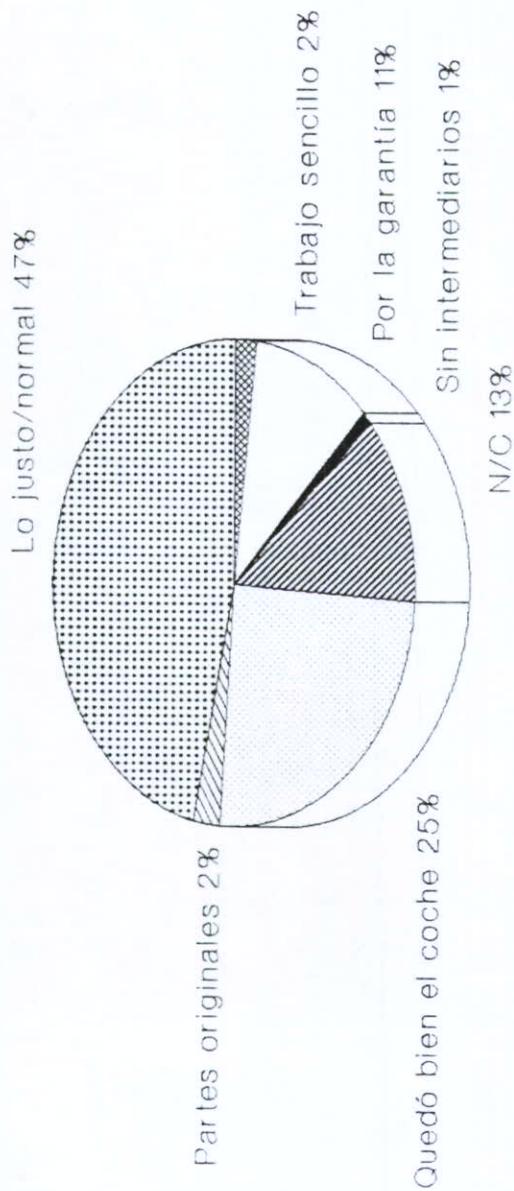


POR QUE MUY ADECUADO? PREGUNTA #9



N/C = no contestó

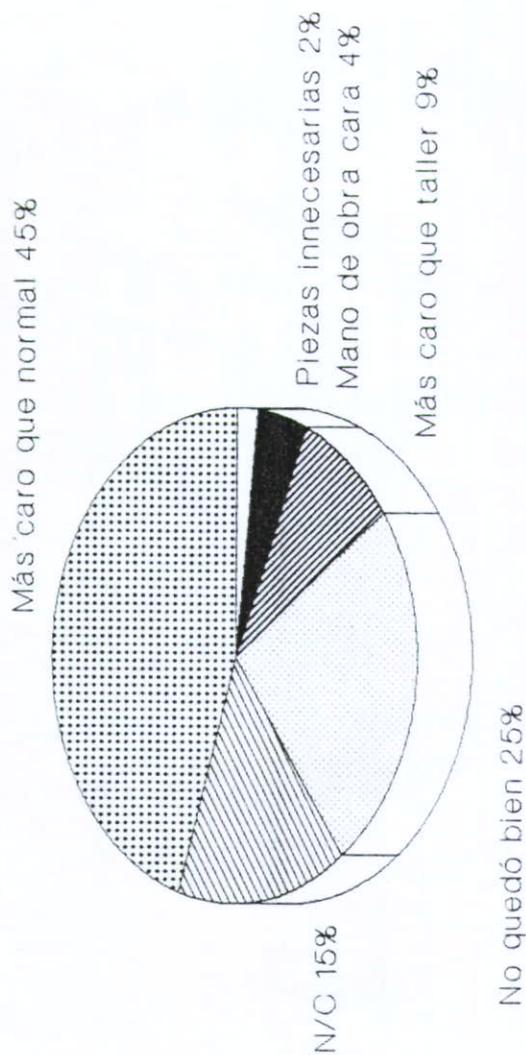
POR QUE ADECUADO? PREGUNTA #9



N/C = no contestó

POR QUE REGULAR?

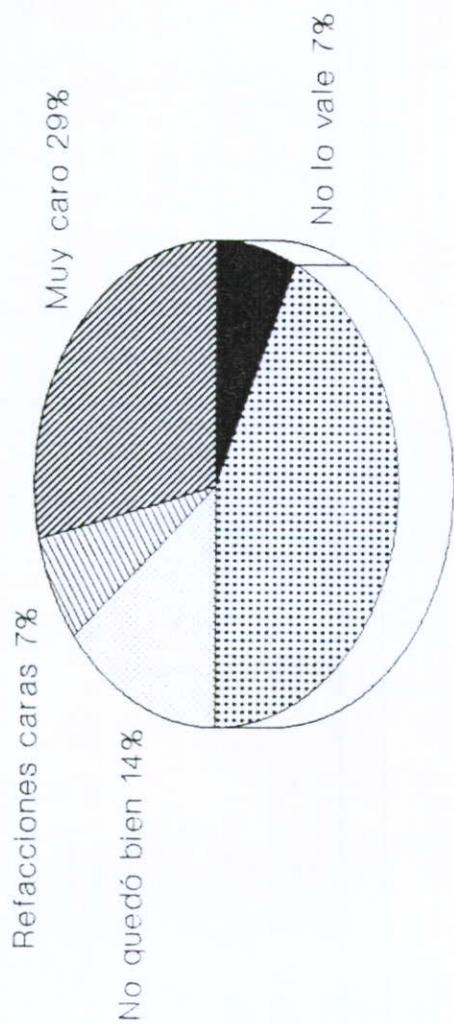
PREGUNTA #9



N/C = no contestó

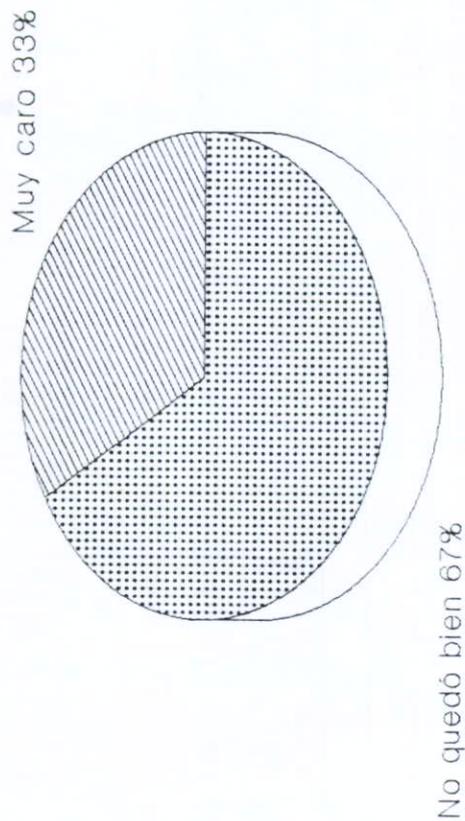
POR QUE INADECUADO?

PREGUNTA #9



POR QUE MUY INADECUADO?

PREGUNTA #9



Pregunta # 10

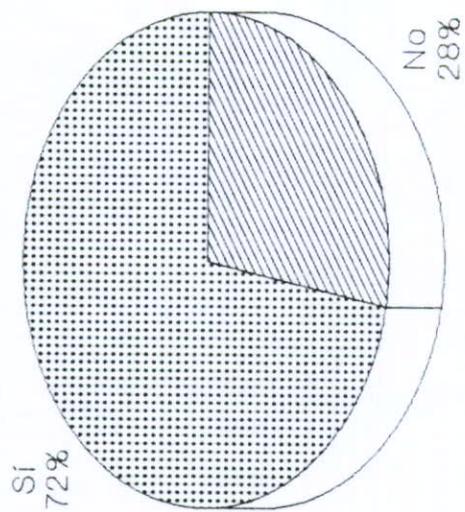
Al llegar por su vehículo, ¿le explicaron las reparaciones efectuadas?

CONCEPTO	FRECUENCIA	%
Sí	277	72.1
No	107	27.9
<hr/>		
TOTAL	384	100

El fin de la pregunta número 10 es verificar que el personal de servicio está brindándole al cliente una buena atención, al explicarle las reparaciones que se efectuaron y que se presentan en su factura.

De las personas entrevistadas en la muestra, el 72.1% afirmó haber recibido una explicación del trabajo realizado en la concesionaria, aunque el otro 27.9% quedó insatisfecho en este aspecto.

EXPLICARON REPARACIONES? PREGUNTA #10



Pregunta # 11

¿Recibió su vehículo limpio y en buenas condiciones?

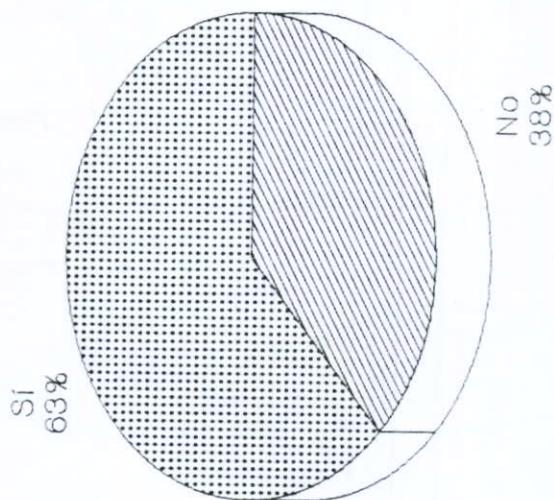
CONCEPTO	FRECUENCIA	%
Sí	240	62.5
No	144	37.5
	<hr/>	<hr/>
TOTAL	384	100

Esta pregunta tiene como objetivo calificar el cuidado que pone el personal de servicio para entregar un automóvil limpio y sin daño alguno.

Solamente el 62.5% de la muestra aseguró haber recibido su vehículo limpio, interna y externamente, al recogerlo en la concesionaria. El 37.5% de las personas no estuvo satisfecha con las condiciones en que lo recibió.

RECIBIO AUTO LIMPIO?

PREGUNTA #11



Pregunta # 12

En su opinión, ¿qué puntos cree usted que deben ser corregidos?

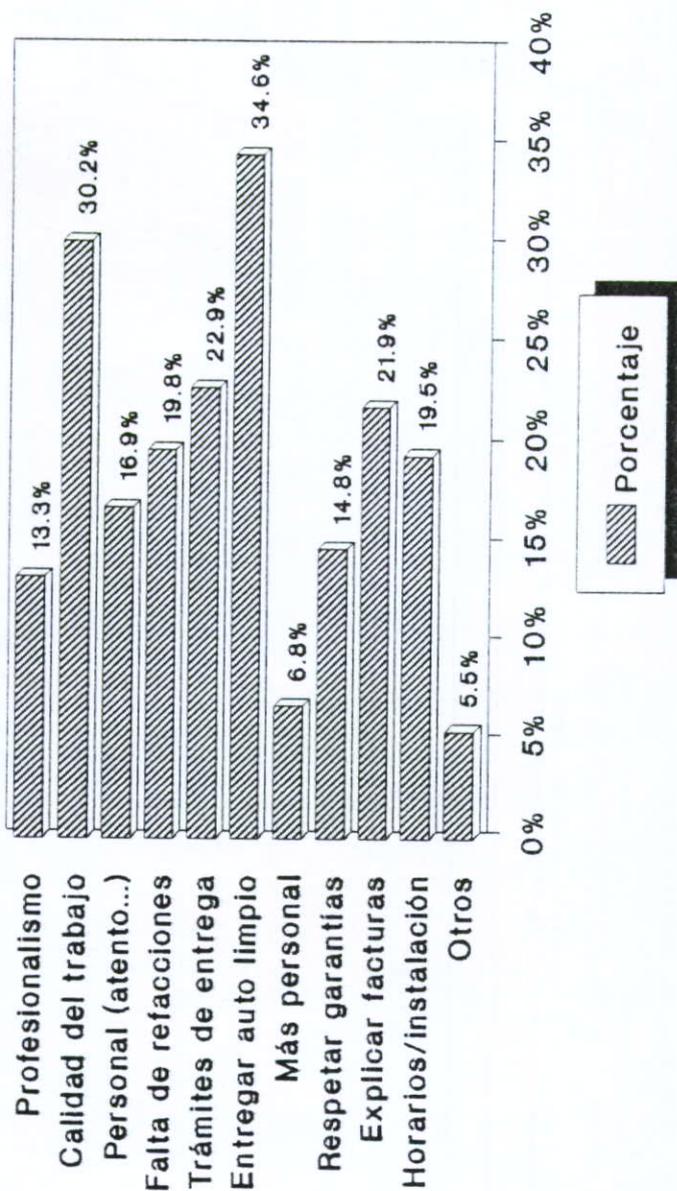
CONCEPTO	FRECUENCIA	%
Profesionalismo/imagen	51	13.3
Calidad del trabajo	116	30.2
Personal (atento, cortés, etc.)	65	16.9
Falta de refacciones	76	19.8
Trámites de entrega	88	22.9
Entregar autos limpios	133	34.6
Más personal	26	6.8
Respetar garantías	57	14.8
Explicar facturas	84	21.9
Horarios/instalaciones	75	19.5
Otros	21	5.5

La pregunta número 12 se hace para conocer las áreas en las que se debe poner un mayor énfasis para mejorar el servicio. Es una pregunta totalmente abierta para permitir a la persona manifestar libremente sus opiniones.

Según las respuestas obtenidas, las áreas en donde hay más inconformidad son: entrega de autos limpios (34.6%), calidad del trabajo (30.2%), trámites de entrega de autos (22.9%) y explicar facturas (21.9%). Sin embargo, las demás áreas presentan resultados similares.

PUNTOS A CORREGIR

PREGUNTA #12



Pregunta # 13

¿Podría darnos algún comentario o sugerencia para mejorar el servicio y la atención prestada por la concesionaria?

La pregunta anterior tiene por objeto obtener ideas para crear la estrategia de servicio, de acuerdo a las necesidades manifestadas por los clientes libremente.

Los resultados no fueron tabulados debido a la diversidad de ideas, pero se presentan a continuación en forma de lista:

- Tener un amplio stock de refacciones
- Ofrecer un trabajo de calidad
- Entregar al automóvil limpio interna y externamente
- Si tienen muchos autos, mandarlos a otra concesionaria
- Tener asesores de servicio más capacitados, que conozcan su trabajo, para hacer un diagnóstico y un presupuesto más exacto
- Mejorar el servicio, la rapidez y la atención en la recepción de los autos
- Tener un servicio especial, con personal específico, para casos sencillos, y tener una sala de espera para los clientes mientras aguardan
- Agilizar el tiempo de entrega del automóvil disminuyendo el papeleo interno, teniendo lista la factura al llegar por el coche y teniendo comunicación con el taller para

que el coche esté listo una vez pagada ésta

- Aclararle atentamente al cliente las reparaciones efectuadas y cualquier duda que tenga al respecto
- Reducir los precios en mano de obra y refacciones
- Comprobarle al cliente físicamente las refacciones utilizadas y darle la opción de llevárselas si así lo desea
- Tener un supervisor que revise los autos antes de entregarlos, para que no tenga el cliente que volver de nuevo por el mismo detalle
- Si no tienen las refacciones necesarias para una reparación, decírselo al cliente antes de dejarlo para que no regrese por él cuando no esté listo
- Entregarlo el día y la hora prometida
- Llenar correctamente el contrarecibo en donde se detalla el inventario del coche para evitar robos
- Tener más rapidez en la reparación de los autos
- Ampliar los horarios del taller, en especial los fines de semana, para las personas que trabajan
- Escuchar las quejas y sugerencias de los clientes
- Dar información al cliente acerca de la mejor manera de cuidar y mantener su automóvil
- Las líneas telefónicas siempre están ocupadas
- Incluir en las reparaciones una revisión general para detectar posibles fallas futuras
- Ser más honestos, justos y responsables

- Tomar en cuenta detalles mínimos que pueden ser importantes para el cliente, como entregar el coche lavado, revisarle las llantas, cambiar los portaplaques o limpiarle alguna mancha
- Darle a conocer al cliente sus ventajas y servicios como la garantía
- Dar seguimiento a las reparaciones
- Tener un control de clientes y hablarles para recordarles cuándo le toca el siguiente servicio a su auto
- Entregar el coche sin los tapetes y plásticos que utilizan para no ensuciarlo
- Dar información rápida y precisa al cliente que llama por teléfono, para saber acerca de la reparación de su coche
- Cumplir con las garantías
- Recoger el coche a domicilio
- Que no le hagan cosas que no necesita para después cobrarlas
- Poner a la vista del público listas de precio de las reparaciones más comunes

IV. ANALISIS DE LA INFORMACION

A. Conclusión del estudio del mercado

De acuerdo al estudio de mercado realizado, se concluye que las áreas del taller más solicitadas por los clientes son: el servicio de mantenimiento (33.1%), afinación del automóvil (17.2%) y reparación de frenos (10.7%). En estos trabajos es en los que se deben concentrar en mayor proporción los esfuerzos de La Concesionaria para satisfacer al cliente.

Las razones por las que un cliente elige el taller de servicio de una Concesionaria son, por lo general, porque ahí adquirieron su automóvil (46.4%) o porque es el que les queda más cerca (27.9%). Esto demuestra que el cliente no está recibiendo un trato como espera, ya que no se encontró el servicio, en la mayoría de las Concesionarias, como factor para decidir una alternativa.

Los clientes esperan recibir su automóvil con rapidez al momento de llegar a dejarlo al taller. Sin embargo, los sistemas de recepción utilizados no favorecen al asesor de servicio, que es el encargado de recibir el coche y hacer el diagnóstico, para cumplir su función. Los clientes pierden tiempo al dejar su coche.

En cuanto a la calidad de las reparaciones, se tiene un alto porcentaje de insatisfacción (29.4%). El cliente tiene que

regresar una y otra vez hasta que su vehículo queda bien reparado o hasta que el trabajo, por el cual fue llevado, se complete.

Las áreas en las que se necesita poner más énfasis para realizar un buen trabajo son mantenimiento, afinación y frenos, además de carrocería. El estudio demuestra que en estas áreas se está teniendo un mayor número de problemas de calidad del trabajo. Los porcentajes de insatisfacción son del 24.8%, 13.3%, 10.6% y 15.0%, respectivamente.

La garantía es una ventaja competitiva que se tiene respecto a los talleres particulares. Sin embargo, ésta no se está dando a conocer a todos los clientes. Esto repercute en lo que se refiere al precio, ya que la diferencia de precio que existe entre el taller de servicio de una Concesionaria y el taller pequeño, se debe a que en la primera se ofrece una garantía de 12 meses, además de que se utilizan refacciones originales en todas las reparaciones.

Además, la garantía hace que el cliente regrese en caso de que no esté satisfecho con su trabajo y existe la posibilidad de corregir la falla y la falta de servicio que se tuvo. De alguna manera se puede reivindicar el error y tratar de cambiar la mala imagen que obtuvo el cliente de La Concesionaria.

A pesar de no conocerse en la mayor proporción, la garantía se percibe simplemente como buena. Sin embargo, esto

demuestra, o que la gente no tiene un buen parámetro de comparación, o que no existe conciencia de la importancia de contar con una garantía, ya que en ningún otro lugar se ofrece una garantía de 12 meses. También se refleja la falta de conocimiento de las características y la operación de ésta.

El incumplimiento en la fecha y hora de entrega de un vehículo reparado, es un factor muy importante en la "libreta de calificaciones" del cliente, pues representa un ahorro o pérdida de tiempo. Sin embargo, un alto porcentaje no está siendo satisfecho en esta necesidad, y la calificación que el cliente da a la Concesionaria por esta falta perjudica futuros contactos e influye a un mercado potencial.

Nuevamente, la mayor parte de las impuntualidades en entregas se están dando en los servicios de mantenimiento, afinación y ahora también en reparaciones de motor y de carrocería.

Es notorio que la mayoría de la gente no conoce en realidad el tiempo que toma una reparación, y de ahí su insatisfacción porque esperaban recibir su auto con mayor rapidez. Esta falta de información del cliente hace que sus expectativas de tiempo no se cumplan.

Se observa mayor insatisfacción en los servicios de mantenimiento, en las afinaciones y en los trabajos de carrocería. Sin embargo, se puede ver que lo que los clientes

buscan es rapidez de trabajo, pues esperan que cualquier reparación se haga en máximo dos días. Esto varía en el caso de trabajos de carrocería puesto que el tiempo de la reparación depende de la naturaleza del trabajo.

En lo referente a la entrega de presupuestos de cada reparación, es deber del asesor realizarlo y, sin embargo, esto no se está cumpliendo del todo. El cliente desconoce que debe recibir un presupuesto y piensa que no lo recibió porque no lo solicitó. En algunos casos el asesor no pudo diagnosticar la causa de la falla y por ésto no pudo realizar un presupuesto.

Sin embargo, no todos los presupuestos que se otorgan son cumplidos porque se descubren nuevas fallas. En algunos casos el cliente simplemente desconoce la razón por la cual pagó más de lo esperado.

Es evidente que los clientes no tienen un parámetro para decir si el precio que están pagando por una reparación es o no correcto o justo. Se desearía que la percepción que se tuviera del precio fuera que éste es muy adecuado por los beneficios que se obtienen. Sin embargo, se cae en la escala entre regular y adecuado, aunque fácilmente, en el momento de percibir una insatisfacción en el servicio, se podría cambiar de parecer.

El cliente desconoce, como se mencionó anteriormente, que el diferencial de precio se debe a la garantía y a las refacciones originales. Esto es a consecuencia de que la misma

garantía no se está dando a conocer.

Otro problema es la falta de información, pues al cliente no se le están explicando los cargos efectuados para que de esta manera esté más satisfecho de estar pagando lo justo, y que además se arregló todo lo que solicitó. También le da al cliente seguridad porque sabe que no se le está cobrando por lo que no se realizó.

Una fuerte expectativa de los clientes es recibir su coche limpio y en buenas condiciones, aunque no se está cumpliendo por completo. Esto deja muy mala impresión en los clientes, ya que demuestra que no se tiene cuidado en los trabajos que se realizan.

Los puntos en los que el cliente busca una mejora de servicio son los siguientes: recibir su auto limpio; que el trabajo sea efectuado correctamente para no tener que volver a llevarlo; que los trámites de entrega sean eficientes; y que se le expliquen los cargos hechos en su factura.

Además de los puntos identificados anteriormente, es importante tener un stock de refacciones adecuado, que evite retrasos en las reparaciones.

Finalmente, las sugerencias aportadas por los clientes se pueden englobar en cuatro grandes rubros. Estos rubros se presentan, con sus subdivisiones respectivas, a continuación:

1. Rapidez
 - Rapidez en la recepción
 - Rapidez en las reparaciones
 - Rapidez en la entrega (caja)
2. Limpieza de entrega
3. Atenciones al cliente
 - Explicarle las facturas
 - Tener horarios más accesibles
 - Atender quejas y sugerencias
 - Dar seguimiento a las reparaciones
4. Confiabilidad
 - Calidad en el trabajo
 - Utilización de refacciones originales
 - Confiabilidad de diagnóstico
 - Confiabilidad de hora de entrega
 - Cumplimiento de garantías
 - Precios justos

Por otro lado, existe un detalle que cabe hacer notar: es mas o menos constante el porcentaje de insatisfacción en diferentes aspectos como son: la rapidez de atención (19.3%), la calidad del trabajo recibida (29.4%), la entrega puntual del automóvil (28.6%), el tiempo que tomó la reparación (22.4%), la entrega de un presupuesto (34.4%), la explicación de

reparaciones efectuadas (27.9%) y la entrega de vehículos limpios (37.5%).

Lo anterior demuestra que existe un segmento de clientes, que equivale en promedio aproximadamente a un 28.0%, que no está siendo satisfecho en sus expectativas de servicio en el taller de servicio de su Concesionaria.

B. Detección de áreas de oportunidad

Como se mencionó en el párrafo anterior, existe un mercado potencial para La Concesionaria, de aproximadamente un 28.0%, el cual no está siendo satisfecho. Este segmento del mercado es al que es preciso dedicarle gran parte del esfuerzo destinado a lograr un servicio de calidad, sin descuidar a los clientes actuales.

Estos últimos son los que cada vez van a exigir más, ya que después de cierto tiempo de ofrecerles un detalle de servicio, éste lo dan por hecho y esperan algo más. Sus expectativas aumentaron y ya no es suficiente darles un 100% de satisfacción, porque ahora buscan un 110%. Esto justifica la idea de tener siempre un proceso de mejora continua del servicio.

Lo anterior se refiere a los detalles que el cliente califica para formarse una imagen de La Concesionaria, como lo son la calidad del trabajo efectuado, la rapidez en la atención y en la reparación, el cumplimiento de la fecha de entrega, la

limpieza de los trabajos, etc. Mejorando estos detalles se logrará que el cliente dé una mayor calificación a La Concesionaria

También se tiene un área de oportunidad importante en los trabajos de servicio de mantenimiento, afinación y reparación de frenos. Estos trabajos son los requeridos con mayor frecuencia y a la vez son los que más competencia podrían tener, porque son reparaciones menores que pueden realizarse por igual en talleres particulares pequeños.

Otra oportunidad que se le presenta a La Concesionaria, es el hecho de que los talleres no ofrecen la garantía que ésta ofrece, y por lo tanto se puede dar mayor énfasis para disminuir la competencia de la que se hablaba en el punto anterior. Además, ésta garantía es válida en cualquier Concesionaria Volkswagen y La Concesionaria puede aprovechar esta ventaja para atraer clientes insatisfechos de la competencia.

También se debe aprovechar que no existe fidelidad a cierta Concesionaria. La mayoría de las personas acuden a la que les queda más cerca o a la que les vendió el auto, no a la que se destaque por su servicio. Esto demuestra que puede cambiar de una a otra con facilidad, y aquí es en dónde el servicio al cliente puede marcar la diferencia.

V. LA ESTRATEGIA DE SERVICIO EN UNA CONCESIONARIA AUTOMOTRIZ

A. Definición de la estrategia de servicio

Después de haber analizado la opinión, los deseos y las expectativas del cliente, se puede conocer la situación en la que se encuentra La Concesionaria. Ya se está en el punto en el cual se puede definir la manera en la que se buscará lograr una posición en el mercado, como una empresa creada para dar servicio al cliente.

Esto lleva a la formulación de la estrategia de servicio, que será la que marque el camino a seguir por la empresa, para lograr un posicionamiento del servicio en la mente del cliente, además de dar a conocer a todos los miembros de la organización lo que se espera de ellos.

Como se definió en el capítulo 3, una estrategia de servicio es "una fórmula característica para la prestación de un servicio".⁵⁵

Para que una estrategia de servicio sea eficiente, deberá cumplir con las siguientes condiciones:

1. No ser trivial; que tenga peso. Tiene que ser algo más que una simple declaración o lema de "maternidad". Tiene que ser razonablemente concreto y orientado a la acción.
2. Debe incluir un concepto o una misión que la gente de la organización pueda entender, referirse a ella y en

⁵⁵ALBRECHT, Karl. ZEMKE, Ron. Gerencia del Servicio, Colombia, Ed. Legis Fondo Editorial, 1990. p. 64

alguna forma ponerla en funcionamiento.

3. Debe ofrecer o tener relación con alguna premisa decisiva de beneficio que sea importante para el cliente. Debe enfocar algo por lo cual el cliente desea pagar.

4. Debe diferenciar a la organización, en alguna forma significativa, de sus competidores ante el cliente.

5. En lo posible, debe ser simple, unitaria, fácil de expresar y fácil de explicar al cliente.⁵⁶

La estrategia de servicio de La Concesionaria será la siguiente: rapidez, confiabilidad y limpieza en todas las reparaciones efectuadas en el taller de servicio y atención a las necesidades del cliente.

Esta estrategia está basada en las necesidades y expectativas demostradas por los clientes. Por esto, su cumplimiento marcará la diferencia en un mercado en el que la ventaja competitiva no puede basarse en precio, producto, publicidad ni distribución. Solamente el servicio es lo que logrará marcar esta diferencia entre una concesionaria y otra.

B. Aplicación de la estrategia de servicio

El primer paso para implementar una estrategia de servicio es entenderla. Ya se definió ésta como: rapidez, confiabilidad y limpieza en todas las reparaciones efectuadas en el taller de servicio y atención a las necesidades del cliente. Ahora es importante definir cada uno de estos aspectos, para conocer su significado, y establecer las primeras pautas a seguir para cumplirlos.

⁵⁶ídem p. 173

El primer término se refiere a la rapidez. La rapidez que busca el cliente significa que la recepción, la reparación y la entrega de su automóvil sea más eficiente; que no pierda su tiempo con largos trámites administrativos y falta de comunicación entre las áreas de servicio.

Cuando una persona acude a reparar su automóvil, lo que menos desea es quedarse sin su medio de transporte por largos períodos de tiempo. El automóvil, para los que lo tienen, es ya una necesidad. Por esto, se espera que las reparaciones sean rápidas.

Para poder solucionar este punto, se recomienda hacer en La Concesionaria una revisión de los siguientes procesos:

1. Trámites de recepción de automóviles: verificar el tiempo que toma a cada asesor el recibir el automóvil y llenar las formas utilizadas como comprobante. Esto debe hacerse a distintas horas del día para identificar horas pico y poder tomar medidas al respecto (si fuese necesario, se podría aumentar el número de asesores de servicio para recibir autos en horas pico).

2. Procesos de reparación de automóviles: identificar los pasos que se siguen una vez ingresado el coche y el tiempo que toma comenzar la reparación y llevarla a cabo. Así se pueden identificar tiempos promedio de reparación que pueden guiar al asesor de servicio en el momento de establecer el tiempo de

entrega, y el cliente lo podrá conocer de antemano.

3. Inventarios: la falta de refacciones afecta directamente la rapidez del trabajo, pues éste no puede completarse en el tiempo estimado. Se debe revisar el sistema de reabastecimiento de partes y refacciones, mínimos y máximos del inventario y puntos de reorden.

4. Trámites de entrega: revisar los procesos de comunicación entre las áreas de recepción, taller y caja para agilizar la entrega de los automóviles. El cliente busca que la factura esté lista en el momento de llegar a la caja para pagar rápidamente, a la vez que el automóvil ya está siendo identificado para entregarlo al momento en que se lleve a cabo el pago.

El siguiente punto a verificar es la confiabilidad. Esto se refiere a que el cliente desea tener la confianza de que el diagnóstico y el trabajo que se va a realizar es el correcto, que se están utilizando refacciones originales, que le van a entregar el auto en la hora prometida y el precio que pagará será justo, y que se le respetará la garantía en caso de alguna falla.

La manera de lograr esto no es fácil. Lo primero que se debe hacer es una revisión de lo siguiente:

1. Revisión de los procesos de selección de personal de servicio y mecánicos: de esta manera se pueden establecer los

lineamientos a seguir para la selección de personal capacitado que lleve a cabo los diagnósticos reales y trabajos de calidad.

2. Revisar los medios utilizados para informar y comprobarle al cliente que las refacciones utilizadas fueron originales, y que las reparaciones cuentan con 12 meses de garantía.

3. Llevar a cabo un estudio de la competencia, incluyendo talleres particulares, para identificar los rangos de precios existentes en cada reparación, para posteriormente poder tener bases para comprobarle al cliente que el precio que está pagando es el justo, además de beneficiarlo con la utilización de refacciones originales y con ofrecerle una garantía de 12 meses.

4. Revisar los procesos de evaluación de trabajos para el cumplimiento de garantías.

5. Revisar el proceso de incentivos a los trabajadores, para que tengan conciencia del trabajo que están realizando, lo hagan con calidad y se vuelvan más productivos.

6. Revisar los controles con los que se cuenta para verificar la calidad de las reparaciones efectuadas.

El tercer punto de la estrategia de servicio es la limpieza del automóvil en el momento de su entrega. El cliente espera recibir su coche limpio interna y externamente; sin

manchas de grasa, plásticos en los asientos, tapetes de cartón en el piso y recién lavado. Esto demuestra el cuidado que se tiene en cada reparación y da confianza al cliente.

Las recomendaciones para implementar este punto de la estrategia, son las siguientes:

1. Revisar el material con el que los mecánicos cuentan para llevar a cabo sus reparaciones: plásticos para cubrir los asientos, tapetes para el piso, guantes, jabón para manos, etc. Son cosas básicas que pueden marcar una gran diferencia en la limpieza.

2. Revisar los procesos de entrega del automóvil, para comprobar que exista un control que verifique el estado en que se va a entregar cada unidad. Cada automóvil debe lavarse antes de entregarse y se debe extraer todo el material utilizado para protegerlo de manchas.

El último punto se refiere a la atención de las necesidades de los clientes. En la investigación de mercado realizada, los clientes sugirieron una serie de opciones que reflejan su deseo de que sean tomadas en cuenta sus necesidades.

Por ejemplo, los clientes buscan horarios más accesibles, seguimiento a las reparaciones, atención de sus quejas, que les expliquen las facturas, etc.. Todas estas sugerencias deben ser analizadas para verificar su factibilidad.

La única recomendación en este punto, es tener un sistema de quejas y sugerencias para recopilar información sobre las necesidades de los clientes, además de escuchar las quejas que ayudarán a La Concesionaria a brindarle un servicio mayor a sus expectativas. (Ver anexo 2)

CONCLUSIONES

El presente estudio, tiene como finalidad conocer las necesidades y los deseos o expectativas de los clientes de los talleres de mantenimiento de automóviles de las Concesionarias Volkswagen en la ciudad de Guadalajara, Jal., para formular la estrategia de servicio que deberá implementarse en La Concesionaria como ventaja competitiva.

En principio se destacó la importancia que tiene para las empresas de nuestro tiempo, contar con un enfoque de servicio al cliente. En estos momentos, la competencia en el país y en todo el mundo hace cada vez más difícil diferenciar un producto de otro a través de variables como el precio.

Los clientes buscan en los productos que adquieren beneficios que superen sus expectativas. A falta de variables de diferenciación, el servicio es la clave para ganar el mercado adquiriendo una ventaja competitiva.

El cliente de un taller de servicio automotriz, también tiene la necesidad de obtener un trabajo y un servicio que supere sus expectativas. Además, se pudo observar en el presente estudio que el cliente constantemente hace referencia al diferencial de precio existente entre agencias automotrices y talleres independientes y, por lo tanto, el servicio, apoyado por la póliza de garantía y las refacciones originales

utilizadas, es lo único que puede justificar esta diferencia.

Por otro lado, La Concesionaria se enfrenta a la vez a una competencia más directa, que es la creada por los propios talleres de servicio automotriz de las otras seis Concesionarias Volkswagen existentes en la ciudad de Guadalajara, Jal.

Debido a las políticas de Volkswagen de México, todas las concesionarias ofrecen los mismos trabajos y el mismo precio. Por lo tanto, La Concesionaria podrá tener una ventaja competitiva si supera las expectativas de calidad del cliente en las reparaciones efectuadas y le ofrece una atención especial a éste.

La base de un enfoque hacia el cliente es formular la estrategia de servicio. El primer paso es descubrir las necesidades de éste. Una vez que han sido detectadas, se analiza la información y se plantea la estrategia. Esta deberá comunicarse a toda la empresa para que el personal conozca exactamente lo que se espera de ellos.

De acuerdo al estudio realizado, la estrategia de servicio que deberá seguir La Concesionaria es: rapidez, confiabilidad y limpieza en todas las reparaciones efectuadas en el taller de servicio y atención a las necesidades del cliente.

Al ofrecerle un servicio y beneficios que superen sus expectativas, el cliente se formará una imagen de la empresa

que podrá compartir con otros cliente potenciales. Sin embargo, deben cuidarse siempre las cuatro variables de la estrategia, ya que son las que el cliente utiliza para calificar un servicio, y una mala experiencia la contará por lo menos a otras 10 personas.

El hombre por necesidad busca ser servido, y el éxito de una empresa dependerá de satisfacer estas necesidades. De esta manera se tendrá un cliente cautivo, que a su vez influirá en un mercado potencial para La Concesionaria.

BIBLIOGRAFIA

- AAKER, David A. y DAY, George S. Investigación de Mercados, México, Ed. McGraw Hill, 1991. 715 p.
- ALBRECHT, Karl y ZEMKE, Ron. Gerencia del Servicio, Colombia, Ed. Legis Fondo Editorial, 1990. 202 p.
- ALBRECHT, Karl y ZEMKE, Ron. La Revolución del Servicio, Colombia, Ed. Legis Fondo Editorial, 1990. 236 p.
- BARRA, Ralph. Círculos de Calidad en Operación, México, Ed. McGraw Hill, 1987. 181 p.
- GINEBRA, Joan y ARANA, Rafael. Dirección por Servicio: La Otra Calidad, México, Ed. McGraw Hill, 1991. 195 p.
- KOTLER, Philip. Fundamentos de Mercadotecnia, México, Ed. Prentice Hall, 1990. 648 p.
- MCCANN, Ron. El Placer de Servir con Calidad, México, Ed. Pax México, 1992. 110 p.
- RETZLER, Kathryn. Inicie su Negocio de Servicio y Hágalo Prosperar, México, Ed. CECSA, 1990. 266 p.
- ROTHSCHILD, William E.. Cómo Ganar (y Conservar) la Ventaja Competitiva en los Negocios, México, Ed. McGraw Hill, 1987. 254 p.
- STANTON, William y FUTRELL, Charles. Fundamentos de Mercadotecnia, México, Ed. McGraw Hill, 1991. 732 p.
- WEIERS, Ronald M. Investigación de Mercados, México, Ed. Prentice Hall, 1986. 540 p.
- Curso de servicio impartido a personal de Helados Bing, S.A. de C.V.
- Artículo: ¿Qué es el Servicio?, Erik de la Parra. Revista *Excellentia*. p.22-27

- Proceso Organizacional de Mejoramiento en el Servicio y la Atención al Cliente. Manual para el Ejecutivo y Promesa Gigante.
- Manual del Programa de Servicio de Helados Bing, S.A. de C.V.
- Entrevistas al Director General de La Concesionaria
- Apuntes del IV Congreso Internacional de Mercadotecnia: Fin y Principio... Nuestro Servicio.
- Manual: Normas de Operación para Concesionarias Volkswagen
- Contrato de Suministro y Distribución para Concesionarias Volkswagen
- Contrato de Uso de Marcas para Concesionarias Volkswagen
- Manual de Procedimientos Volkswagen Comercial, S.A. de C.V.

CUESTIONARIO DE SATISFACCION DEL CLIENTE

NOMBRE DE SU CONCESIONARIA VOLKSWAGEN (VW): _____

1. En la última visita a su Concesionaria VW, ¿Cuál fue el motivo principal de su visita?
- | | | | |
|------------------------------|-----|------------------------|-------|
| A) Servicio de mantenimiento | ___ | F) Carrocería | ___ |
| B) Reparación de frenos | ___ | G) Transmisión | ___ |
| C) Suspensión | ___ | H) Alineación/Balanceo | ___ |
| D) Electricidad | ___ | I) Afinación | ___ |
| E) Motor | ___ | J) Otros: | _____ |
2. ¿Por qué lleva su auto a esa Concesionaria?
- | | |
|----------------------------------|-------|
| A) Ahí lo compré | ___ |
| B) Está cerca de mi casa/trabajo | ___ |
| C) Buen servicio/atención | ___ |
| D) Otros: | _____ |
3. ¿El personal de recepción lo atendió con prontitud?
Sí ___ No ___
4. ¿Se efectuó a su entera satisfacción el trabajo solicitado?
Sí ___ No ___
¿Por qué no? _____
5. ¿Sabe usted que las reparaciones cuentan con 12 meses de garantía?
Sí ___ No ___
¿Qué opina usted de esta garantía? _____
6. ¿Cumplieron con la primera promesa sobre el día y la hora de entrega de su automóvil?
Sí ___ No ___

ANEXO 1

7. ¿Considera usted adecuado el tiempo que tomó la reparación?
 Sí No
 ¿Por qué no? _____
 ¿Qué tiempo consideraría adecuado para la reparación? _____
8. ¿Le hicieron un presupuesto sobre el costo de la reparación?
 Sí No
 ¿Por qué no? _____
 ¿Este se excedió?
 Sí No
 ¿Por qué se excedió? _____
9. ¿Cómo considera el precio de la reparación, en base a los beneficios que usted obtuvo?
 Muy adecuado Adecuado Regular
 Inadecuado Muy inadecuado
 ¿Por qué? _____
10. Al llegar por su vehículo, ¿le explicaron las reparaciones efectuadas?
 Sí No
11. ¿Recibió su vehículo limpio y en buenas condiciones?
 Sí No
12. En su opinión, ¿qué puntos cree usted que deben ser corregidos?
 Más profesionalismo/Mejor imagen _____
 Calidad del trabajo _____
 Personal (atento, cortés, servicial) _____
 Falta de refacciones/accesorios _____
 Mejorar trámites de entrega _____
 Entregar autos limpios _____
 Más personal _____
 Respetar garantías/presupuesto _____
 Explicar facturas _____
 Mejorar horarios/instalaciones _____
 Otros: _____
13. ¿Podría darnos algún comentario o sugerencia para mejorar el servicio y la atención prestada por la Concesionaria?

LA CALIDAD EN LA PRESTACION DEL SERVICIO

Existe una frase de Karl Albrecht y Ron Zemke que dice: "Cuando se llega al servicio, no hemos empezado a aprovechar las posibilidades de mejorar".⁵⁷ ¿Qué significado tiene esta frase?

Después del análisis realizado para determinar la estrategia de servicio, se llega al punto en que se sabe qué hacer pero no se conoce el cómo hacerlo. La estrategia se puede quedar plasmada en un papel por falta de sistemas y controles.

Si se desea comenzar la implantación de la estrategia, se debe entender la importancia de la calidad en la prestación del servicio. Esta debe ser efectiva y eficiente para que el cliente la perciba. Además, éste debe estar perfectamente seguro de qué es lo que se va a ofrecer, cuánto va a tardar y cuánto le va a costar.

Hablando específicamente del taller de servicio, el cliente debe conocer de antemano las fallas que van a ser reparadas, el tiempo de entrega del automóvil y el costo de la reparación. En este caso particular, la persona clave en todo el proceso, desde la recepción hasta la entrega del coche, es

ANEXO 2

⁵⁷ALBRECHT, Karl. ZEMKE, Ron. Gerencia del Servicio, Colombia, Ed. Legis Fondo Editorial, 1990. p. 129

el asesor de servicio. Este es el contacto entre la empresa y el cliente.

Volviendo al tema de la calidad del servicio, el punto clave es el elemento humano. El método para tener calidad en el servicio está centrado en el empleado y tiene relación con los métodos del círculo de la calidad y el control total de la calidad.

Los círculos de calidad se basan en un conjunto de técnicas que involucran a los individuos que trabajan juntos en el proceso de solución de problemas. La tarea consiste en investigar exactamente qué causó el problema, determinar la mejor forma de solucionarlo, recomendar la solución a la gerencia y poner en práctica esa solución si es aprobada.⁵⁸

Su importancia radica en promover una mejora de la calidad en la empresa desde el punto en el que se crean los problemas y las soluciones: la línea de contacto con el cliente. Aquí es en donde entra la importancia del asesor de servicio pues él es exactamente el que se localiza en esta línea de contacto.

La técnica del círculo de la calidad es usada en Japón como parte del método de control total de la calidad. Ha contribuido a la solución de problemas tales como aumentar la comodidad de los clientes, disminuir su tiempo de espera y eliminar empleados descorteses. Debido a su efectividad, esta

⁵⁸BARRA, Ralph. Círculos de Calidad en Operación, México, Ed. McGraw Hill, 1987. p.71

técnica está siendo implementada cada vez más en un mayor número de empresas de todos los giros.

El primer paso consiste en que la gerencia formule las políticas en base a la estrategia de servicio y a la necesidad de mejorarlo. Entonces se estimula a los empleados a que busquen las causas por las que el servicio es deficiente e inicien una acción correctiva.

A cada empleado se le enseña a trabajar como una unidad y no individualmente, para que mejore su rendimiento en los servicios que presta. Si es posible, es recomendable inclusive modificar el sistema de salarios para recompensar a quien realice el mayor esfuerzo para mejorar el servicio. Además, se pueden organizar reuniones en donde se reconozcan públicamente los logros de los empleados.

Para lograr la calidad en el servicio, la primera que tiene que estar convencida de su necesidad es la gerencia. Es necesario de que reconozca la existencia del problema, promueva la toma de cursos de acción y estimule al empleado a seguirlos.

Después es necesario tener controles para evaluar el desempeño, y para lograrlo se deben identificar los momentos de verdad y utilizar la estrategia de servicio para relacionarla con los puntos de contacto con el cliente.

Como la estrategia de servicio dice que se tendrán más clientes si las reparaciones que se efectúan son rápidas,

confiables y limpias, entonces ésto da la pauta para decir qué es lo que se debe evaluar.

Se tiene que medir la rapidez desde la recepción hasta la entrega del automóvil; la calidad de los trabajos y los diagnósticos, el cumplimiento de la hora de entrega y de las garantías y el costo de las reparaciones para dar confiabilidad al cliente; y la limpieza del coche en el momento de su entrega.

La forma de llevar a cabo la evaluación puede ser establecida con ayuda de los propios asesores y personal de La Concesionaria, ya que ellos mismos pueden dar ideas de formas en las que ellos pueden saber si el trabajo que están realizando es el esperado.

Otro punto importante es la retroalimentación. Por ejemplo, se pueden presentar tablas en las que el personal pueda apreciar las calificaciones que otorgaron los clientes a las reparaciones efectuadas por medio de llamadas hechas a éstos unos días después de haber recogido su auto. También pueden obtenerse estadísticas sobre el porcentaje de reparaciones puntuales.

El dinero es otra parte importante en el logro de una estrategia de servicio. Las retribuciones motivan al empleado y no necesariamente tienen que ser económicas; también existen gratificaciones psicológicas que reconocen el desempeño del

empleado. O, por ejemplo, se puede establecer un premio para el empleado que se haya destacado por su esfuerzo durante un período específico de tiempo, previamente establecido.

Por último es necesario resaltar la importancia de que la gerencia haga un esfuerzo para crear, no solo un programa de servicio, sino toda una cultura y un sistema de vida.

Por ejemplo, deben revisarse los sistemas de soporte de la organización para verificar que los sistemas de selección y reclutamiento obtengan a los candidatos que realmente puedan cumplir con sus obligaciones.

También revisar que los programas de orientación e introducción a la empresa contengan la nueva filosofía; y que los programas de entrenamiento y capacitación incluyan los pasos para un servicio eficiente.

Esto solo puede lograrse primeramente con el ejemplo de la gerencia para que impacte a los empleados y les cree un compromiso con la empresa.

STACIONAMIENTO SOLO PARA NUESTROS CLIENTES

NADIE COMPITE CON NUESTRA CALIDAD DE IMPRESION Y TIEMPO DE ENTREGA, COMPRUEBELO!

NO TENEMOS SUCURSALES

T EN 8 HORAS
TESIS PROFESIONALES

TESINAS • MEMORIAS • INFORMES
8 DE JULIO No. 13
(ENTRE PEDRO MORENO Y MORELOS)

TELS. **614-01-22**
613-61-42

GUADALAJARA, JAL.

PASAMOS TUS TESIS
EN MAQUINA IBM



copi • offset
(TIROS CORTOS AL INSTANTE)

