



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE
SERVICIO EN UNA EMPRESA DEL RUBRO AUTOMOTRIZ**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

ANDRÉS DANIEL LARRAÍN CORTÉS

**PROFESOR GUÍA:
OMAR CERDA INOSTROZA**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
MARIANO POLA MATTE
JUAN MIGUEL DYVINETZ PINTO**

**SANTIAGO DE CHILE
ABRIL 2012**

RESUMEN DE LA MEMORIA
PARA OPTAR AL TÍTULO DE
INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL
POR: ANDRÉS LARRAÍN CORTÉS
FECHA: 25/04/2012
PROF. GUÍA: SR. OMAR CERDA

DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE SERVICIO EN UNA EMPRESA DEL RUBRO AUTOMOTRIZ

El presente trabajo consiste en el diseño de una propuesta de mejoramiento de la calidad de servicio de una empresa automotriz que opera en la Región Metropolitana. El proyecto surge del interés de la empresa de hacerse cargo de la calidad de servicio que brinda, aumentando los niveles de satisfacción de los clientes, que actualmente son inferiores al promedio de los concesionarios de la marca. En ese sentido, la calidad del servicio es una forma de diferenciarse de la competencia en un entorno competitivo y en crecimiento, logrando la retención de los clientes y así buenos resultados en el largo plazo. El trabajo se sustenta en conceptos como la cadena de utilidad en el servicio, relación entre satisfacción y lealtad del cliente, el modelo de las cinco brechas y el factor emocional.

La propuesta consta de un diagnóstico a partir del análisis de la situación actual, determinando las expectativas y percepciones de los clientes, en donde se distinguen los problemas actuales de la empresa y sus causas, a través de un análisis de causa-efecto, para finalmente plantear propuestas de mejora, indicadores para medirlas y un sistema de seguimiento que permitiría monitorear, controlar y vigilar la calidad del servicio.

Los principales problemas detectados corresponden a falta de información entregada a clientes y poco cumplimiento de las promesas, falta de conocimiento de los trabajadores, prácticas no formalizadas, poco conocimiento de los clientes del nuevo sistema de posventa y problemas asociados a disponibilidad de repuestos. De esta forma, las propuestas corresponden a realizar capacitaciones para lograr el compromiso de los trabajadores y fortalecer el enfoque en el cliente, realizar listas para chequear actividades, definir los roles en el área de ventas, planificación de repuestos en posventa y sistema de seguimiento a través de dos personas: un encargado de calidad de servicio y un encargado del seguimiento de los estándares de calidad. Por otro lado, se considera necesario generar más instancias de retroalimentación de los clientes, tanto internos como externos, a través de encuestas y conversaciones, logrando la satisfacción y retención del cliente.

Finalmente, los costos mensuales que representa el proyecto suman \$6 millones; en tanto que los beneficios mensuales directos, asociados a la disminución de costos por reproceso, bordearían los \$2 millones, lo que no haría tan atractivas las propuestas planteadas. No obstante, el resultado más relevante a obtener consiste en un aumento de los clientes que se retienen, generando un margen adicional que podría llegar a los \$40 millones mensuales. Esto justifica definitivamente llevar a cabo el proyecto.

AGRADECIMIENTOS

Me gustaría agradecer a todas aquellas personas que han influido en la realización de mi memoria durante este tiempo.

En particular, me gustaría agradecerle a mi familia por su apoyo incondicional, sus consejos y su compañía.

Por otro lado, agradecer a diferentes personas que me han ayudado a desarrollar este proyecto, y a crecer durante este periodo, a Guillermo, a Emiliano, y sobre todo a los profesores Omar, Mariano y Carlos, quienes han criticado y apoyado desde diferentes visiones mi trabajo.

En particular, Omar, quien me apoyó y acompañó durante este tiempo, no solo a través de entrega de información, sino también consejos, paciencia y sugerencias.

Además, no puedo dejar de mencionar a Claudio Mundi que me dio apoyo en una parte de este proyecto, a través de ayuda, sabiduría y dedicación.

Sin todos ellos esto no hubiera resultado ¡Muchas gracias!

INDICE DE CONTENIDOS

1.	INTRODUCCIÓN.....	1
2.	ANTECEDENTES GENERALES.....	2
2.1.	El mercado automotriz en Chile y el mundo.....	2
2.2.	La marca.....	6
2.3.	Importancia de los Servicios en el mundo.....	7
2.4.	Calidad de servicio en el rubro automotriz.....	8
2.5.	La marca y calidad de servicio.....	10
3.	ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.....	10
4.	EL QUIEBRE.....	14
5.	OBJETIVOS.....	16
6.	METODOLOGÍA.....	16
7.	MARCO CONCEPTUAL.....	21
7.1.	Servicios: definición y características.....	21
7.2.	Los Servicios como procesos.....	23
7.3.	La cadena de utilidad en el servicio.....	24
7.4.	Medición de la Calidad del Servicio.....	27
7.5.	El factor emocional.....	30
8.	ALCANCES.....	31
9.	RESULTADOS ESPERADOS.....	32
10.	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	32
10.1.	Calidad de servicio en la empresa.....	32
10.1.1.	La marca.....	32
10.1.2.	La empresa.....	36
10.1.3.	Resultados generales de las encuestas.....	37
10.2.	Los procesos.....	38
10.2.1.	Proceso de ventas.....	38
10.2.2.	Proceso de posventa.....	41
10.2.3.	Análisis de relaciones.....	44
11.	DIAGNÓSTICO.....	49
11.1.	Proceso de Ventas.....	49
11.1.1.	Expectativas de los clientes.....	51

11.1.2.	Problemas detectados	53
11.1.3.	Análisis Causa – Efecto.....	56
11.1.4.	Cuantificación de Problemas	60
11.2.	Proceso de Posventa.....	61
11.2.1.	Expectativas de los clientes.....	63
11.2.2.	Problemas Detectados	64
11.2.3.	Análisis Causa – Efecto.....	65
11.2.4.	Cuantificación de Problemas	67
11.3.	Análisis de brechas	68
11.4.	Síntesis: Diagnóstico Final.....	70
12.	PROPUESTA DE MEJORAMIENTO	72
12.1.	Proceso de Ventas	74
12.1.1.	Propuestas de Mejora.....	74
12.1.2.	Indicadores relevantes.....	77
12.1.3.	Plan de Seguimiento y Acción.....	79
12.2.	Proceso de Posventa.....	82
12.2.1.	Propuestas de Mejora.....	82
12.2.2.	Indicadores relevantes.....	84
12.2.3.	Plan de Seguimiento y Acción.....	87
12.3.	Evaluación Económica del Proyecto	88
12.4.	Objetivos y planes de acción	89
13.	CONCLUSIONES Y COMENTARIOS	91
14.	BIBLIOGRAFÍA.....	97
15.	ANEXOS	99
	Anexo A: Ventas de Vehículos nuevos y usados durante los últimos años en el país.	99
	Anexo B: Encuesta de Satisfacción propuesta a Trabajadores, vía electrónica	100
	Anexo C: Organigrama de la compañía al incorporar el Comité de Calidad de Servicio (en azul se representa el Comité de Calidad de Servicio)	101

1. INTRODUCCIÓN

El presente informe consiste en una propuesta de mejoramiento de la calidad de servicio de una empresa del rubro automotriz concesionaria de una prestigiosa marca de vehículos a nivel mundial. La empresa opera en diferentes sucursales en la Región Metropolitana y tiene una gama de actividades: venta de vehículos nuevos, venta de seminuevos, servicio técnico, desabolladura y pintura, venta de repuestos, créditos y seguros.

Durante los últimos cinco años, la empresa ha presentado un gran crecimiento, debido a una gran cantidad de vehículos vendidos, generando resultados positivos y permitiendo la apertura de nuevos locales y de nuevas oportunidades.

El proyecto nace de la necesidad de la empresa por gestionar la calidad del servicio, pues los niveles de satisfacción de los clientes han sido bajos en comparación al nivel de otros concesionarios de la marca de la región y del país. Los niveles de percepciones que poseen los clientes son medidos por la marca, que realiza encuestas telefónicas a una muestra de los clientes y además posee un sistema de prácticas que deben seguir las empresas que venden sus vehículos, cuya motivación es lograr tener clientes durante todo el ciclo de vida, es decir, que vuelvan a realizar mantenciones y reparaciones, que dejen el vehículo en parte de pago y lo renueven, volviendo a realizar el ciclo de actividades, y que se consideren totalmente satisfecho con el servicio, de manera que incluso lo recomienden a otras personas.

Actualmente el rubro automotriz en Chile tiene el carácter de competitivo y masivo, debido a la entrada de una gran cantidad de marcas provenientes de diferentes países, que ofrecen sus productos a través de representantes. De esta manera, es necesario para diferenciarse de la competencia, gestionar la calidad de servicio, ya que existen varias marcas que ofrecen vehículos con características similares, o con precios semejantes. De esta manera, se aspira a retener a los clientes, asegurándose resultados en el largo plazo.

A partir de una revisión bibliográfica, pasando por destacados autores como Valarie Zeithaml, Mary Jo Bitner, Parasuraman y en Chile Claudio Mundi, que se refieren a temas como los servicios, la calidad del servicio y factores que inciden en la satisfacción del cliente, se ha podido definir una base teórica que apoya este trabajo. Luego, se ha planteado una metodología basada en herramientas como el modelo de las cinco brechas, revisión de encuestas, mapeo de procesos a través del formato BPMN y modelo Entidad Relación y análisis Causa Efecto, a través del diagrama de Espina de Pescado o de Ishikawa.

Finalmente, se postula una propuesta de mejoramiento a partir de los problemas que presenta la empresa, tanto en venta de vehículos nuevos como en servicios de posventa, distinguidos a partir del diagnóstico de la situación actual, planteándose entre los objetivos comprender las expectativas de los clientes, definir prácticas que se cumplan en la compañía para cumplir con los estándares de calidad de la marca, definir

propuestas de mejora e indicadores que permitan medir su desempeño, y proponer un sistema de seguimiento, monitoreo, control y vigilancia.

A través de esta propuesta, se aspira a la meta de la empresa de que todas sus sucursales se encuentren dentro de los 15 primeros lugares de los concesionarios de la marca en satisfacción de los clientes, según las encuestas que se realizan.

2. ANTECEDENTES GENERALES

2.1. El mercado automotriz en Chile y el mundo

El origen del automóvil se remonta al siglo XVIII, durante la Revolución Industrial que se vivió en Europa entre aquel siglo y el siguiente. La primera persona que dio el gran paso fue Nicolas Cugnot (1725-1804), un ingeniero e inventor de origen francés, quien construyó un automóvil de carretera a vapor con el fin de transportar cañones pesados en el año 1769¹. En los siguientes años los avances de la tecnología permitieron desarrollar dichos productos utilizando nuevas técnicas e innovaciones; en particular, en la segunda mitad del siglo XIX comenzó a fabricarse vehículos impulsados con motores de combustión interna, y surgieron las primeras compañías fabricantes de automóviles. Sin embargo, fue a principios del siglo XX cuando se comenzó a producir automóviles de forma masiva. En particular la compañía estadounidense de Henry Ford en el año 1913 comenzó a fabricar automóviles en líneas de montaje, transformándose en el productor más grande del mundo. De esta forma, los automóviles se volvieron más accesibles para diferentes sectores sociales.

En las siguientes décadas comenzaron a entrar al mercado mundial una gran cantidad de nuevos productores, provenientes de diferentes partes del mundo. De esta manera el negocio comenzó a adquirir un gran tamaño, logrando establecerse marcas de diversos orígenes como Europa, Estados Unidos y Japón. Desde sus centros de fabricación los vehículos eran distribuidos a lo largo y ancho de todo el mundo para ser vendidos.

Ante ese escenario, una gran cantidad de marcas ha entrado a competir en economías en desarrollo como Chile. Durante las últimas décadas ha existido un aumento del parque automotriz, como se puede observar en el Gráfico N°1. Esto ha seguido la misma tendencia del PIB, la que se puede apreciar en el Gráfico N°2. La tasa de motorización del país ha pasado de 12,7 a 6,1 habitantes por vehículo entre los años 1991 y 2009 como se declara en un informe realizado por la ANAC², lo que demuestra el gran auge del mercado automotriz en el país. En países fabricantes como los del continente europeo, la entrada de marcas de otros lugares ha sido difícil debido al gran posicionamiento de las propias, por lo que se ha justificado más la entrada a

¹ Página web de Discovery Channel: <http://www.yourdiscovery.com/cars/timeline/>. Revisado el 18 de Octubre de 2.011.

² Asociación Nacional Automotriz de Chile. <http://www.anac.cl/>.

otros continentes donde no existen marcas nacionales posicionadas. Lo mismo ocurre con el resto de las empresas fabricantes, las cuales ofrecen sus productos a todo el mundo.

Gráfico N°1: Parque Automotriz en Chile. (Fuente: Sectra³)

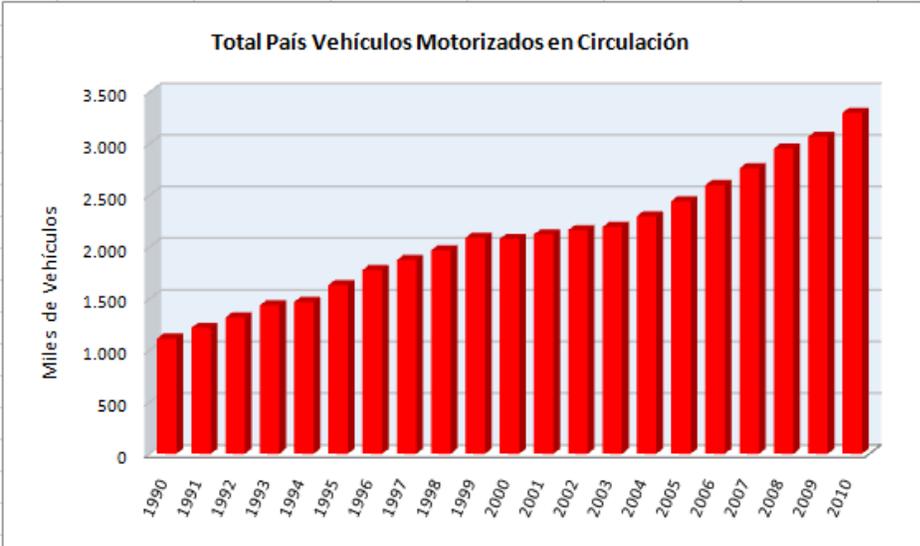
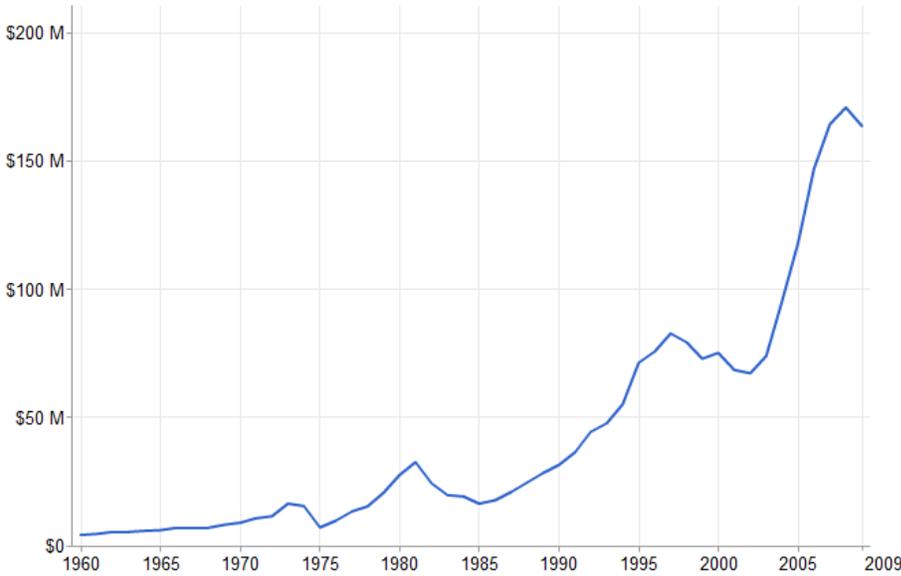


Gráfico N°2: Tendencia del PIB en Chile. (Fuente: Sectra)



³ Sectra: Secretaria de Planificación de Transporte

La gran variedad de marcas que existen en Chile ha determinado un mercado muy competitivo, en que variables como el precio, créditos, diseños externos e internos y servicios adicionales de los vehículos han dejado de ser formas de diferenciarse, pues otras marcas ofrecen productos con características similares. Lo que durante el siglo XX fue la visión de las marcas del rubro automotriz, como la tecnología, los procesos y luego el diseño, está dando un gran giro hacia el enfoque en el cliente⁴. Es por todo esto, que ya no basta con sólo ofrecer vehículos o resultados para los clientes, sino que parte fundamental en la diferenciación es la calidad del servicio que se presta, la relación que se construye con los clientes e incorporarlos en las decisiones de la organización, dando lugar a conceptos como retención y fidelización del cliente.

La cadena de suministro en el rubro automotriz se compone de productores, importadores y distribuidores. Los productores corresponden a las marcas propias de países desarrollados como Estados Unidos, Japón, Francia y Alemania, los que tienen centros de fabricación de los vehículos en diferentes países como Japón, Estados Unidos, Corea del Sur, Alemania, y en mercados emergentes como India, China y Brasil. Los importadores son quienes gestionan la presencia de los productos en diferentes países del planeta y los distribuidores o concesionarios son empresas que venden los vehículos al cliente final.

De esta manera se puede apreciar que la cadena del mercado de vehículos nuevos en el país consiste en empresas importadoras que entregan concesiones de la marca a ciertas compañías que se encargan de distribuir y vender dichos productos a los distintos consumidores finales del país. Dichos concesionarios además de ofrecer autos nuevos, a veces incorporan servicio de posventa (mantenciones, reparaciones, repuestos, desabolladura y pintura), venta de autos usados y/o servicios adicionales como seguros automotrices y garantías. Los concesionarios representan en general sólo una marca; sin embargo, existen algunos que representan a varias, y otros que además de distribuidores, son importadores. Se aprecia que la tendencia en el rubro es a incorporar diferentes servicios y ofrecer distintas marcas, lo que promueve la competencia, pues en ese escenario existe mayor variedad de productos y servicios que se venden en el mismo lugar.

Por el hecho de que los concesionarios son los que se relacionan directamente con el cliente final, el buen desempeño en la calidad de servicio es parte de su responsabilidad. A través de esto, aquellas empresas se aseguran buenos resultados en el largo plazo. Al brindarle un servicio satisfactorio al cliente, se aspira a retenerlo y fidelizarlo, de manera que vuelva a la empresa para solicitar servicios de posventa y para renovar su vehículo dejando el anterior en parte de pago. Luego de la venta del vehículo, cada concesionario se puede diferenciar a través de un buen servicio de posventa y buena gestión de sus trabajadores al relacionarse con los clientes.

Se puede apreciar que finalmente existe una fuerte competencia no sólo entre las distintas marcas, sino también entre los distintos representantes o concesionarios tanto de la misma como de diferentes marcas.

El mercado de los automóviles ha crecido a la par con el PIB en Chile, como se vio en los Gráficos N°1 y N°2, de manera que en el año 2010 se vendió más de 4 veces lo

⁴ Información obtenida de informes con antecedentes históricos de la marca correspondiente al proyecto.

que el año 1990 (289.280 y 65.687 respectivamente), según informes realizados por la ANAC a Diciembre del año 2010 considerando vehículos nuevos livianos y medianos.

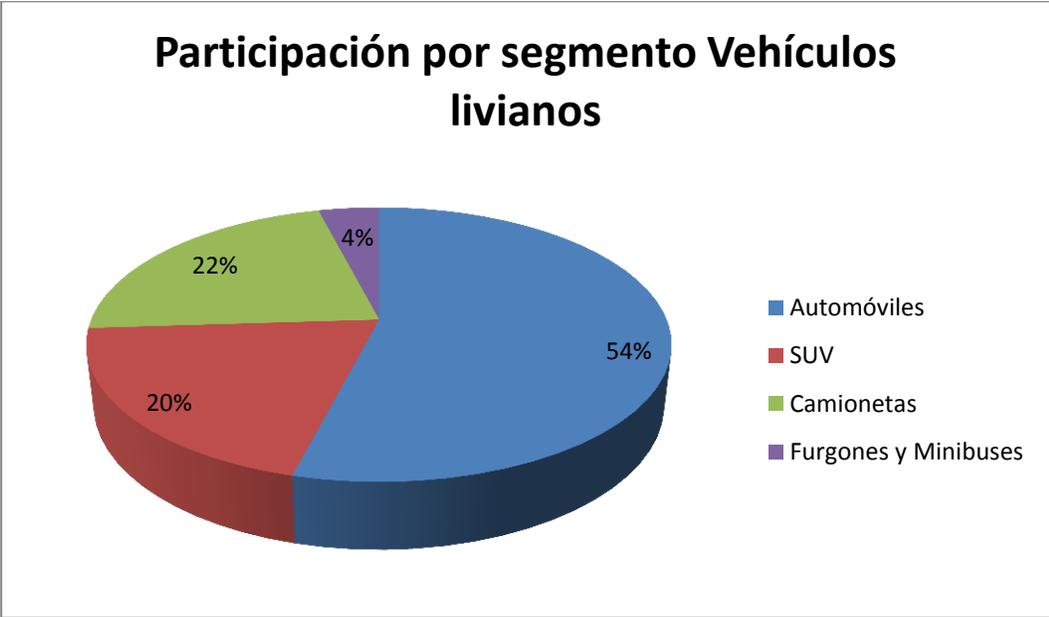
Ante dicho escenario y el crecimiento sostenido del PIB en el tiempo, se plantea que la cantidad de vehículos vendidos seguirá aumentando, considerando además que la tasa de motorización (habitantes por vehículo) es alta en comparación con países que poseen niveles similares de PIB. Esto se puede observar en estudios realizados por la ANAC, que señalan que la tasa de motorización de Chile en el año 2009 era igual a 6,1, en cambio, en Argentina era 4,8 y en México, 4,1. De esta manera, se observa que la tasa chilena tiene posibilidades de crecer, alcanzando el nivel de las tasas de dichos países.

Un factor que ha favorecido la evolución del rubro corresponde a la baja de los precios, producto de la entrada de marcas con bajos costos como lo son las chinas, unido al fortalecimiento de la moneda local. Por otro lado, las posibilidades de financiación al adquirir un vehículo han determinado un mayor acceso al rubro para distintos sectores de la población, siendo casi un 80% en Chile, según el informe “Latinoamérica: Situación Automotriz” publicado por BBVA Research en Diciembre del año 2010.

Como se dijo anteriormente, las ventas de vehículos nuevos livianos en Chile han presentado un crecimiento en los dos últimos años, siendo igual a un 67% entre los años 2009 y 2010, y a un 21%, entre los años 2010 y 2011, luego de la baja en ventas el año 2009 respecto a los años anteriores, producto de la crisis económica mundial, información obtenida de un comunicado publicado por la ANAC, en Diciembre del año 2011.

Los tipos de vehículos que se venden se clasifican en vehículos livianos (automóviles, deportivos utilitarios o SUV, camionetas y furgones-minibuses), y pesados (camiones y buses). La participación de mercado de los segmentos de vehículos livianos se puede apreciar en el gráfico de el Gráfico N°3.

Gráfico N°3: Participación de Mercado por Segmento. (Fuente: Información obtenida de comunicado realizado por la ANAC en Diciembre del año 2011)



Los segmentos de camionetas y SUV presentan una tendencia al alza en participación, no así los segmentos restantes. Del mismo informe publicado por la ANAC, se observa que la distribución de dichas ventas en el país corresponde en un 10% a la Zona Norte (Extensión geográfica comprendida entre regiones de Arica y Parinacota y Coquimbo), 72% a la Zona Central (Regiones de Valparaíso, Metropolitana y Libertador Bernardo O'Higgins) y 18% a la Zona Sur (desde Región del Maule hacia el Sur).

En el mercado nacional participan 58 marcas, las que poseen diferentes modelos y versiones de vehículos; sin embargo 6 de ellas suman el 60% de ventas totales del país, lo que refleja la existencia indiscutible de marcas líderes en ventas.

Por otro lado, la cantidad de ventas de vehículos usados ha sido igual a 569, 580 y 610 mil unidades durante los años 2008, 2009 y 2010 respectivamente. De esta manera, se puede observar que la venta de vehículos usados corresponde a más del doble de nuevos durante el año 2010. Esa misma tendencia es la que han seguido las ventas durante los últimos 20 años, siendo en las crisis económicas los vehículos nuevos los más afectados, generándose una mayor diferencia entre las ventas de usados y nuevos. En el Anexo A, se puede observar las ventas de vehículos nuevos y usados en el país durante los últimos años.

2.2. La marca

La marca surge a principios del siglo XX. El primer modelo presentado fue una novedad, debido a la implementación de un motor con seis cilindros en línea, a

diferencia de lo común de la época, con cuatro cilindros como máximo⁵. En las décadas siguientes, comienza la producción de diferentes modelos de vehículos más accesibles y populares, pero utilizando tecnología de gran nivel y diferentes diseños y aplicaciones, incorporando grandes innovaciones como vidrio de seguridad y frenos antibloqueo al mismo nivel que otros automóviles de lujo de la época.

Actualmente está presente en más de 130 países, y produce incluso en países de América Latina como Brasil, Argentina y México. Los mercados más importantes a nivel corporativo corresponden a Estados Unidos y China donde han logrado el 2011 una gran cantidad de ventas en comparación a los años anteriores.

En Chile la marca está presente a través de una sede de la compañía y de una red de concesionarios (en la actualidad con más de 40 puntos de atención) que se encargan de la venta. La marca se encuentra muy bien posicionada en el país, encontrándose entre las seis primeras en número de unidades vendidas (más del 10% de participación). Apunta a estratos C3 y D, donde ha aumentado la tasa de motorización y es muy fuerte en venta de automóviles nuevos. Compite con una gran cantidad de marcas, muchas de ellas con vehículos de características similares, y que están dirigidos a los mismos sectores. La marca tiene la idea de ofrecer productos que se adecuen a las necesidades y gustos de cada cliente, y tener clientes que se mantengan con el tiempo, por lo que cuenta con una gran variedad de vehículos que poseen variados atributos y diseños. Dentro de los modelos que ofrece la marca, cuatro de ellos se encuentran entre los diez más vendidos del país.

2.3. Importancia de los Servicios⁶ en el mundo

Mary Jo Bitner y Stephen Brown han estudiado el fenómeno llamado el Imperativo del Servicio⁷, que consiste en la importancia que se le debe dar al desarrollo de los servicios en las empresas y en los países. Se sostiene que en economías actuales como Estados Unidos, Alemania, Finlandia, China e India, se le ha dado gran protagonismo a los Servicios; sin embargo existen compañías, gobiernos y universidades que aun no ponen sus esfuerzos en investigar e innovar acerca de este tema para obtener mejores resultados y generar valor en el servicio que brindan.

Por la gran cantidad de mercados y marcas existentes en el mundo que ofrecen bienes o servicios semejantes y ante los avances de la tecnología que han permitido traspasar las fronteras de manera más fácil, debe haber mecanismos para diferenciarse del resto.

De esta manera, los autores mencionados sostienen que algunas formas de competir en los servicios son:

- A través de un servicio ejemplar al cliente.
- A través de servicios innovadores.

⁵ Información obtenida de la página web oficial de la marca.

⁶ En el Marco Conceptual se especificará más sobre los Servicios.

⁷ "The Service Imperative" (2007) Artículo de W. P. Carey School of Business at Arizona State University.

- Generando márgenes con servicios adicionales en empresas que son productoras de bienes tangibles.
- Estableciendo una cultura de servicios inigualable.
- Emprendiendo en servicios a través de la tecnología.

2.4. Calidad de servicio en el rubro automotriz

La industria automotriz ha tenido un desarrollo marcado por los avances tecnológicos y el crecimiento de la población. Debido a los grandes cambios que se han generado en la sociedad, en que los gustos, intereses y expectativas de las personas han variado sustancialmente, las grandes empresas de automóviles han tenido que ajustarse y estar permanentemente preocupadas por observar el comportamiento de sus clientes.

Ante los cambios que han ocurrido en los siglos XX y XXI, la visión de las marcas⁸ ha evolucionado de la forma que se aprecia en la Figura N°1. En la primera mitad del siglo XX, la visión de las marcas era ser pioneras en tecnología. Luego de la masificación de los automóviles y la entrada de una gran cantidad de marcas, dicho enfoque ya no era una manera de establecer diferencia, por lo que se dio paso a los procesos, siendo líderes en eficiencia, producir y distribuir de manera óptima, utilizando una tecnología y equipos adecuados. En el siglo XXI, la visión que poseen dichas empresas pasa a ser el diseño de dichos productos en un contexto de clientes más exigentes, donde se le da gran importancia a las características y apariencia de su automóvil, producto de la gran cantidad de competencia que existe en el rubro. Actualmente, las marcas están apuntando a enfocarse en el cliente. Esto significa construir una experiencia con ellos, que sean parte de los procesos, y conocerlos para tomar decisiones. Esto se ha estudiado en la literatura, en particular por autores como Gerald Zaltman⁹, que asegura que el cliente no debe seguir siendo considerado un ser racional, y Humberto Maturana¹⁰ quien ha desarrollado la teoría del Constructivismo¹¹. En el Marco Conceptual se abordarán estos temas con más detalles.

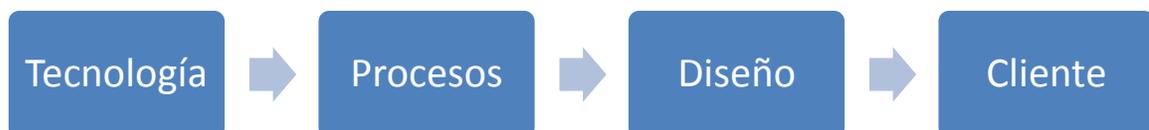
⁸ Visión de las marcas: información obtenida de documento de la marca.

⁹ "Cómo piensan los Consumidores", 2.003.

¹⁰ Neurobiólogo chileno. Ha escrito una gran cantidad de textos como "Desde la Biología a la Psicología", 2004, "El árbol del Conocimiento", 1.984 y "El sentido de lo humano", 2.005.

¹¹ Concepto que alude a que el mundo donde viven los seres humanos no está pre-configurado, sino que ellos mismos lo configuran.

Figura N°1: Evolución de la Visión de las Marcas. (Fuente: información obtenida de documento de la marca)



Para medir la calidad del servicio, se ha utilizado herramientas como SERVQUAL¹², basado en el modelo de brechas entre las expectativas y percepciones que tienen los clientes, elaborando artefactos que miden dichas expectativas. Por otro lado, en la misma línea se destacan los CRM (Customer Relationship Management), que corresponden a modelos orientados al control y gestión de los clientes y del servicio que se les brinda. Para estas herramientas se requiere de un gran uso de tecnología con el fin de poner en práctica sistemas informáticos o modelos de control que permitan apoyar la gestión de la relación con los clientes, almacenando gran cantidad de datos.

Sin embargo, debido a las características del rubro automotriz (cadena fabricante-importador-distribuidor), la manera que han utilizado las marcas para controlar o gestionar la calidad del servicio que entregan los concesionarios es a través de programas propios desarrollados por ellas, donde se determinan prácticas y estándares que se deben cumplir, abarcando tanto el comportamiento de los trabajadores, como los procesos internos y el orden en los puntos de venta. A través de estos sistemas de políticas, se puede trabajar en conjunto entre las partes para lograr la satisfacción de los clientes.

¹² Valarie Zeithaml, A. Parasuraman y Leonard Berry, "Calidad Total en la Gestión de Servicios", 1.990.

2.5. La marca y calidad de servicio

Ante el entorno altamente competitivo que enfrenta el rubro automotriz, el cliente posee expectativas más altas y busca no solo un producto de calidad, sino que espera ser tratado como alguien especial. De esta manera, la marca asegura que las empresas líderes en la industria son aquellas que logran una experiencia memorable de los clientes al relacionarse con los concesionarios y la propia marca. Estas ideas la han llevado a preocuparse estrictamente de la calidad del servicio que brindan en los puntos de venta, por lo que se ha creado un programa encargado de gestionar la relación existente entre las distintas partes. De esta manera se busca poner en práctica la visión de la marca, tomando en cuenta los diferentes procesos y la gran cantidad de personas que intervienen en las experiencias de los concesionarios y clientes con la marca. Dichos procesos se encuentran estandarizados según las mejores prácticas en el mundo de acuerdo a la experiencia de la marca. Así se han definido una serie de estándares a partir de investigaciones de satisfacción del cliente y la identificación de las expectativas que ellos poseen. A través de aquellas prácticas se desea lograr el entusiasmo del cliente en los diferentes momentos, y finalmente su lealtad. En todo este esfuerzo, se plantea que es imprescindible considerar a los concesionarios como socios estratégicos.

Al realizar un seguimiento a dichos estándares, la marca puede conocer el desempeño de los concesionarios y al generar encuestas a los clientes, puede conocer su satisfacción con el servicio y la compañía. Finalmente, la marca aspira a que ellos estén totalmente satisfechos con el servicio recibido.

3. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

La empresa tiene como actividad principal la distribución y comercialización de vehículos nuevos y seminuevos. Es concesionario de una marca muy bien posicionada en el país, que se ubica entre las seis marcas con más unidades vendidas, según datos de la ANAC.

Nace a finales del año 1999, mediante la fusión de dos pequeños concesionarios haciéndose parte de una compañía mayor. En el año 2003, la empresa es vendida, y comienza un camino de crecimiento sostenido durante los años siguientes, comercializando una gran cantidad de vehículos. En la actualidad es el segundo concesionario de la marca más grande en el país.

La firma está presente en la Región Metropolitana a través de siete sucursales. La empresa ofrece diferentes servicios:

- **Venta de vehículos nuevos:** La compañía vende vehículos nuevos, que en promedio cuestan \$5,4 millones de pesos. Ofrece diferentes modelos de sólo la marca que es concesionario, y se ofrecen en las siete sucursales ubicadas en

distintos lugares la Región Metropolitana. Representa el 81% de la facturación anual de la compañía; sin embargo sólo el 12% del margen anual.

- **Venta de vehículos seminuevos:** Representa el 10% de la facturación anual de la empresa, y corresponde a los vehículos recibidos en parte de pago de diferentes marcas por algunos clientes que compran vehículos en el concesionario. Luego de la retoma, son revisados y seleccionados para ser vendidos por la empresa.
- **Financiamiento:** Corresponde a distintas opciones de financiamiento que ofrece la compañía. La principal es la entregada por la empresa financiera asociada con la marca, que representa el 65% de los créditos colocados por el concesionario. Al vender un crédito, la empresa recibe una comisión que varía según el monto y el plazo. Además la empresa está asociada con otras instituciones financieras, para aquellos casos de clientes que no califican para la obtención de dicha primera opción de crédito.
- **Venta de seguros automotrices:** El concesionario posee convenios con empresas aseguradoras, de manera que ofrece seguros automotrices a los clientes para casos de siniestros posteriores a la compra del vehículo nuevo. Los seguros en conjunto con los créditos representan el 5% de la facturación anual de la empresa, sin embargo el 49% del margen anual.
- **Servicio técnico:** La empresa realiza servicio de posventa, correspondiente a mantenciones y reparaciones de la marca, en seis de las sucursales. Estos servicios en conjunto con la venta de repuestos y desabolladura y pintura, representan el 5% de los ingresos de la empresa¹³ y el 18% del margen anual.
- **Venta de repuestos:** La empresa cuenta con una gran variedad de repuestos, los cuales se utilizan para venta directa y la reparación de vehículos en las sucursales y servicio de desabolladura y pintura.
- **Desabolladura y pintura:** La empresa posee un taller de desabolladura y pintura, y trabaja en alianza con compañías de seguro, las que envían los vehículos en caso de siniestro.

En los últimos años las ventas han aumentado, salvo en el año 2009, producto de la crisis mundial. El Resultado Operacional de la empresa creció en un 61% en el año 2010 con respecto al año anterior. Ha sido la compañía automotriz nacional que ha crecido más en los últimos años, presentando un crecimiento promedio del orden del 30% anual, según datos obtenidos de la memoria anual de la empresa del año 2010. Ese mismo año la empresa vendió cerca de 7.000 automóviles nuevos y cerca de 1.000 vehículos nuevos pertenecientes a las otras categorías (SUV, camionetas, camiones y taxi). En la Tabla N°1, se muestran los porcentajes de crecimiento de las ventas de vehículos nuevos los últimos años.

¹³ Datos obtenidos de Informe comercial-financiero de la compañía del año 2.010.

Tabla N°1: Porcentaje de Crecimiento de Ventas de Vehículos Nuevos con respecto al año anterior (Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de informe entregado por ejecutivo de la empresa).

Año	2009	2010	2011
Crecimiento en ventas (%)	-16,87%	27,57%	26,35%

La venta de autos nuevos representa más del 80% de su facturación anual, es decir, está bien posicionada en esa área, sin embargo obtiene casi la mitad de sus márgenes a través del financiamiento y seguros para los vehículos que vende, logrando una penetración de financiamiento y seguros cercana al 55% de las unidades.

Los principales desafíos que presenta la compañía es, por un lado, aumentar la retención de clientes a través de campañas de fidelización, pues se estima una tasa de retención que no supera el 25%¹⁴, siendo la meta de la marca un 31%, y por otro lado, desarrollar la venta de automóviles usados, que consiste en recibir vehículos en parte de pago y luego venderlos.

Los clientes de la empresa corresponden en gran parte a personas de los grupos socioeconómicos C2 y C3. Viven en la Región Metropolitana, sus edades fluctúan entre los 25 y 45 años. El grupo C2 corresponde a aproximadamente 19% de los habitantes de la Región Metropolitana. Un grupo importante son profesionales universitarios, y viven en comunas como Providencia, Ñuñoa, Las Condes, Vitacura, Santiago, La Reina, San Miguel y Maipú. El 60% de los hogares tiene vehículos, y en general son modelos medianos y pequeños con un valor bajo los 7 millones de pesos. Sus ingresos son en promedio \$1.100.000. Las personas del grupo C3 no tienen estudios de nivel superior en su mayoría, pero hay una parte que posee un título en institutos profesionales o centros de formación técnica. Las comunas donde habitan corresponden a Maipú, Quilicura, Puente Alto, Independencia, Santiago, Pudahuel y La Cisterna. Poseen un ingreso promedio de \$517.000, y el 29% de los hogares tiene vehículo, los que corresponden a marcas similares a las del grupo C2, pero con más años de antigüedad (más de cinco años de uso) y con menor nivel de mantención.

Dichos clientes buscan vehículos que tengan una buena combinación de precio y calidad, económicos en mantención, y que tengan buen precio de reventa. Por las características de dicho segmento, los vehículos más vendidos por la compañía son de tipo compacto, representando cuatro de ellos el 75%¹⁵ de los autos vendidos. La empresa clasifica los vehículos que vende en:

- Autos
- Camiones
- Camionetas
- SUV (Sport utility vehicle)
- Taxis

¹⁴ Información obtenida de Memoria Anual de la compañía a Noviembre del año 2.010.

¹⁵ Información obtenida de reporte entregado por ejecutivo de la empresa.

La empresa está presente en todo el ciclo de compra y venta de sus clientes a través de los distintos servicios que ofrece. Si bien su estrategia es vender un alto volumen de vehículos nuevos, esto le reporta bajos márgenes (cerca de 2%), no siendo así el servicio posventa, créditos y seguros. De esta manera, se hace importante la retención de los clientes, pues así se logra recibir gran parte de los márgenes y se asegura mejores resultados en el largo plazo.

En servicios de posventa, la facturación promedio mensual fue de \$250 millones de pesos durante el año 2010. De esto, el 42% corresponde a Servicio Técnico, el 39% a Repuestos, y el 19% a Desabolladura y Pintura¹⁶. La compañía vendió cerca de 1.000 vehículos seminuevos durante el año 2010, lo que equivale a aproximadamente \$5 mil millones.

La estrategia de la compañía se fundamenta en las declaraciones de visión y misión que posee. Por un lado, La visión de la empresa es la siguiente:

“Queremos ser una empresa líder en el rubro automotriz y convertirnos en el gran concesionario de la Región Metropolitana”.

Además ha definido su misión como:

”Nos comprometemos a ser un proveedor integral de productos, servicios y soluciones automotrices para nuestros clientes, basando nuestras relaciones en la honestidad y confianza”.

El organigrama de la empresa¹⁷ se muestra en la Figura N°2.

¹⁶ Información entregada por ejecutivo de la empresa.

¹⁷ Información entregada por ejecutivo de la compañía.

Figura N°2: Organigrama de la Empresa. (Fuente: Información entregada por ejecutivo de la compañía)



4. EL QUIEBRE

Durante sus años de funcionamiento, la empresa ha presentado un gran crecimiento, visto en la cantidad de vehículos vendidos. Como se ha mencionado, la tasa de vehículos por habitante ha seguido la misma tendencia de crecimiento que el PIB del país. Esto unido a la entrada de nuevas marcas a competir generando competencia y mayores alternativas de financiamiento, han generado una mayor cantidad de automóviles vendidos. Por otro lado, la gran cantidad de marcas que han llegado al país han determinado un mercado competitivo y masivo, ante un cliente más exigente que tiene a su disposición más información para buscar una alternativa que se ajuste a sus necesidades, a un precio que le acomode y con características determinadas. Frente a este escenario, la labor de las diferentes marcas y concesionarios se ha hecho más compleja, debido a la necesidad de centrarse en los clientes como forma de diferenciación. En ese sentido, la calidad del servicio que se le brinda al cliente se ha vuelto un gran desafío, pues es una manera de diferenciarse de la competencia.

Otra razón por la que se ha hecho fundamental la calidad de servicio es que corresponde a una forma de asegurarse buenos resultados en el futuro. Esto se traduce en un servicio que genere satisfacción a los clientes, y que vuelvan durante todo el tiempo de vida de su vehículo a través de las mantenciones y reparaciones, que renueven su vehículo en la compañía dejando el anterior en parte de pago y que la recomienden a sus conocidos, generando mayores márgenes. Según estudios realizados por la marca y distintos autores como Heskett, Jones, Loveman, Sasser y Schlesinger en "Cómo poner a trabajar la cadena de utilidad en el servicio" (1994), esto se logra al tener clientes totalmente satisfechos, pues la relación entre la satisfacción y la lealtad corresponde a una curva de forma exponencial, lo que determina una gran diferencia entre un cliente satisfecho y uno totalmente satisfecho.

El autor Christian Wusst, en el artículo publicado “La Lealtad de los Clientes y su Medición” (2002) clasifica a los clientes como Apóstoles, Leales, Mercenarios, Rehenes y Terroristas, en orden de mayor compromiso y lealtad a menor con la compañía, y el docente del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile, Carlos Vignolo, ha declarado en “Diseño de Sistemas MMEDCAL¹⁸” (2002) lo siguiente: “El impacto negativo causado por la transmisión de malos momentos vividos por parte de los clientes Terroristas y Rehenes es generalmente más perjudicial para la empresa que el impacto positivo causado por los clientes Apóstoles”. Diferentes voces han impulsado a la marca a medir la calidad del servicio entregado por los concesionarios a través de la cantidad de clientes totalmente satisfechos con la experiencia del servicio.

La gestión de la calidad del servicio de la compañía no ha evolucionado de la misma forma que la cantidad de vehículos vendidos. La marca a nivel global ha desarrollado el programa que se ha mencionado que permite trabajar en conjunto con los concesionarios para lograr buenas experiencias de sus clientes a través de una serie de estándares. Sin embargo, la empresa se ubica en una mala posición, siendo superada por otros concesionarios de la misma marca, quienes de una u otra forma han logrado establecer prácticas que se ajustan a las expectativas de sus clientes logrando experiencias memorables como lo han declarado en las encuestas. La compañía no ha desarrollado un plan para mejorar la calidad del servicio, y se ha centrado en vender grandes cantidades de vehículos.

Actualmente ha puesto en práctica distintas herramientas. En particular, se han desarrollado encuestas a clientes para conocer su percepción del servicio realizando llamadas telefónicas. Sin embargo, en general la marca es quien controla más fuertemente la calidad del servicio a través de calibración de los estándares en los concesionarios y encuestas más rigurosas.

La empresa no cuenta con una política de seguimiento formal, no posee un activo monitoreo de la calidad del servicio y no se analizan los reclamos declarados por los clientes. Los clientes totalmente satisfechos en ventas corresponden a un 10% menos que la meta propuesta por la marca durante el año 2010, y en servicio de posventa a un 12% menos. La empresa no ha logrado cumplir con las expectativas de los clientes como lo han hecho otros concesionarios de la marca.

Por esto la empresa se ha visto en la necesidad de contar con un sistema de gestión de la calidad del servicio. De esta manera, el presente proyecto nace del interés del concesionario por hacerse cargo de los problemas señalados que existen actualmente.

El proyecto consiste en diseñar una propuesta de mejoramiento de la calidad de servicio, a partir de un diagnóstico de la situación actual entendiendo cómo opera el servicio y los diferentes procesos, cuáles son las expectativas y percepciones de los clientes y las deficiencias del sistema que gatillan el no cumplimiento de dichas expectativas. Con esto, se desea establecer propuestas de mejora y determinar qué se debe hacer y cómo hacerlo.

¹⁸ MMEDCAL: Sigla que significa Sistemas de Mejoramiento y Medición de la Calidad de Servicio.

5. OBJETIVOS

I. Objetivo General:

“Diseñar una propuesta de mejoramiento de la calidad de servicio de una empresa del rubro automotriz en venta de vehículos nuevos y servicios de posventa de la Región Metropolitana, que se haga cargo de las dificultades actuales para cumplir con estándares de calidad”.

II. Objetivos Específicos:

- Realizar un levantamiento de la situación actual de la compañía en el servicio que se brinda.
- Desarrollar un diagnóstico de la calidad del servicio a partir del estudio de la situación actual.
- Comprender el entorno donde se mueve la empresa y posición con respecto a la competencia.
- Conocer las percepciones y expectativas de los clientes.
- Definir prácticas que se debieran imponer en la compañía para cumplir con los estándares exigidos a partir de conceptos y herramientas actuales.
- Definir objetivos, indicadores y propuestas de mejora para el servicio que brinda la empresa en sus diferentes áreas de negocio.
- Revisar procesos críticos que inciden en las percepciones, y así dar propuestas para cerrar la brecha entre lo esperado y lo percibido.
- Establecer compromisos que debieran cumplir las diferentes personas en la organización.
- Proponer un sistema de seguimiento y control de indicadores de la calidad de servicio que entrega la empresa.

6. METODOLOGÍA

Para desarrollar el proyecto se ha establecido un marco metodológico con el fin de aclarar cómo se realizará el trabajo, cómo se cumplirán los objetivos y cómo se aplicará el marco conceptual. Para esto, el presente trabajo incorpora una parte importante que consiste en la búsqueda de antecedentes e investigación sobre los conceptos e ideas

actuales sobre la calidad de servicio. Luego de esto, se desarrolla un trabajo en terreno que aplique los conceptos teóricos para realizar un diagnóstico de la situación de la empresa que refleje su realidad y la del rubro donde se desenvuelve, tanto en venta de vehículos como servicio de posventa. De esta manera, se genera una propuesta de mejoramiento de la calidad del servicio de la compañía que permita cumplir con sus necesidades y requerimientos, donde se tenga en cuenta al cliente como parte del proceso de construcción del servicio. Esto se puede explicar a través de un desglose de actividades, que se detalla a continuación:

- **Trabajo bibliográfico**

La parte inicial del trabajo consiste en revisar diferentes textos e información para comprender los conceptos y la teoría que sustentan el tema. A través de esto, se puede tener una visión más amplia de lo que está ocurriendo en el mundo y entender los fenómenos que explican la situación actual. Para esto, se recurrió a diferentes personas que se mueven dentro del entorno y a fuentes de información. También consiste en la revisión de memorias anteriores y asistencia a seminarios relacionados con el proyecto. Todo lo anterior se centra en los siguientes temas:

- Servicios
- Calidad de Servicio
- Teoría de Brechas
- Cadena de Utilidad en el Servicio
- Factor emocional del cliente en el Servicio

Con esto, se desarrolla un marco conceptual a partir de los conocimientos adquiridos.

- **Revisión de antecedentes y material adicional**

Lo anterior viene acompañado de una investigación del entorno donde se desarrolla el proyecto. Esto permite contextualizar el área del tema del trabajo, y se ha realizado a través de revisión de material proveniente de distintas fuentes. Principalmente consiste en documentos entregados por ejecutivos de la empresa y de la marca, informes de distintas instituciones como ANAC¹⁹, CAVEM²⁰, SECTRA²¹ y BBVA research²², memorias anuales de la empresa, e información obtenida de páginas webs que se refieren al rubro automotriz, a la calidad de servicio y a la marca. Luego de la recolección, esta información se documenta para tener una visión del contexto de la compañía y el mercado donde se desenvuelve.

- **Revisión de material básico**

Para el análisis de la situación actual, es necesario revisar los estándares de calidad exigidos por la marca. De esta manera, es posible conocer lo que plantea la marca a la

¹⁹ Sigla de Asociación Nacional Automotriz de Chile.

²⁰ Sigla de Cámara nacional de Comercio Automotriz de Chile.

²¹ Sigla de Secretaría de Planificación de Transporte.

²² Servicio de Estudios Económicos perteneciente al grupo bancario internacional BBVA.

red de concesionarios, y así entender más adelante por qué la empresa realiza algunas actividades y plantear lo que debe realizar. Esta etapa consiste en conocer los diferentes requisitos, cómo han sido los resultados de la empresa y nacionales.

- **Revisión de encuestas**

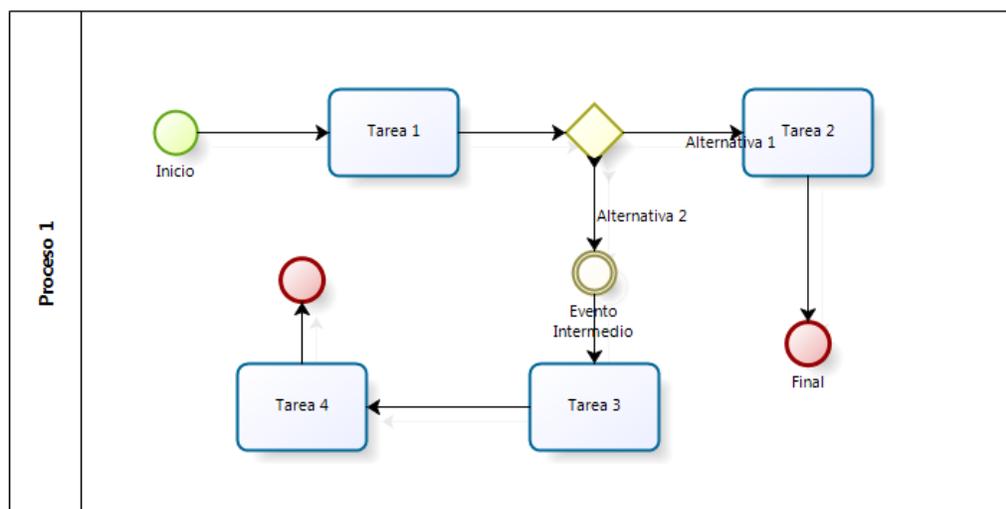
Parte del análisis de la situación actual es la revisión de las encuestas que han realizado tanto la marca como el concesionario. Esto consiste en realizar un análisis de las respuestas, una revisión y categorización de los reclamos de los clientes distinguiendo los más frecuentes y un análisis estadístico para comprender la relación y dependencia de las diferentes variables.

- **Entendimiento de procesos y relaciones**

Consiste en revisar los diferentes procesos que inciden en la calidad de servicio, tanto en venta como posventa. Esto se refiere a mapear dichos procesos y entenderlos. Esto se realiza a partir de conversaciones con ejecutivos de la empresa, visita a sucursales y mapas de sub-procesos de la empresa. A través de esta etapa, se modelarán los procesos que se realizan en la empresa y finalmente se determinarán a priori los posibles problemas que se producen.

Para el mapeo de los procesos se utiliza la notación gráfica denominada BPMN, que se compone de eventos (inicio, final), actividades y conexiones, y se estructura a través de flechas que representan flujos entre distintos procesos o tareas. Lo anterior se realiza a través del modelador de procesos Bizagi, el que se muestra en la Figura N°3.

Figura N°3: Ejemplo de proceso modelado en Bizagi, herramienta que permite documentar a través de formato BPMN (Fuente: Elaboración propia).



Otra etapa corresponde al análisis de relaciones a partir del entendimiento de los procesos y de los roles de cada trabajador. Esto se realiza a través del modelo Entidad Relación, que consiste en definir asociaciones entre diferentes entidades, en los procesos de venta y posventa. Luego de utilizar esta herramienta, será posible distinguir algunos problemas que presentan los procesos y prácticas actuales en el concesionario.

- **Benchmarking**

Esto consiste en observar la gestión de la calidad del servicio de la competencia. Con esto se puede tener un mayor conocimiento del desempeño de la competencia, y reconocer algunos puntos débiles existentes en la compañía. Esto consiste en visitas como cliente incógnito a distintos concesionarios y realizar cotizaciones, para distinguir diferencias en los procesos iniciales que incorporan atención al cliente.

Las visitas tienen como foco las instalaciones de los concesionarios, la recepción y atención al cliente, la entrevista consultiva, la presentación de alternativas de pago, el orden de actividades, las herramientas utilizadas, la despedida y las llamadas posteriores a la visita.

- **Monitoreo en terreno**

Se observará cómo ocurren los procesos en terreno. Esto consiste en visitar una sucursal donde observar el proceso de venta, y otra donde observar el proceso de posventa. Así se podrá determinar cómo se cumplen dichas políticas, qué tanto se tiene en cuenta por los trabajadores, y qué se hace.

Esto consiste en revisar carpetas de venta, observar el comportamiento de los trabajadores ya sea al estar en contacto con el cliente, al estar realizando alguna reparación de vehículos o en otras instancias que permitan cumplir los procesos y observar las características físicas de las tiendas. Para facilitar el trabajo, se utilizará formularios donde se irá verificando el cumplimiento de algunos estándares y un cuaderno donde anotar lo observado.

A partir del mapeo de los procesos realizado previamente y el trabajo en terreno, se podrá distinguir cuáles son los instantes críticos y dónde fallan los procesos. Por otra parte, se podrá distinguir la existencia de las cinco brechas de la calidad de servicio en la compañía. Con esto, se puede realizar una parte del diagnóstico.

- **Trabajo adicional en terreno**

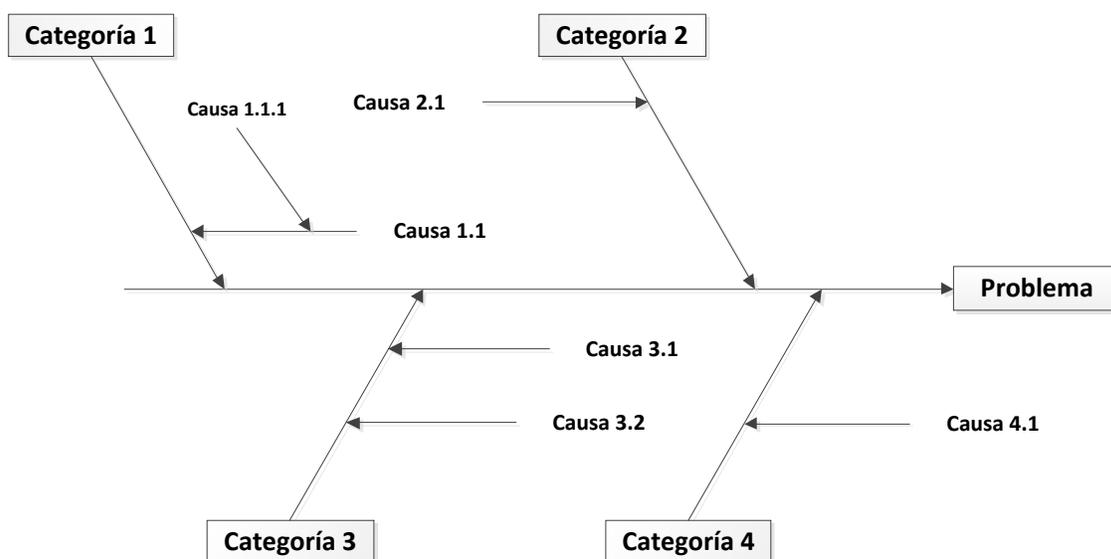
Además de lo anterior, se encuestará a clientes para conocer su percepción del servicio. Se realizará encuestas telefónicas a clientes, preguntando el grado de satisfacción con el servicio, por qué esa respuesta, y si lo recomendaría a otras personas. La idea es hacer sólo tres preguntas para ser breves y no causar molestia al cliente. También se conversará con trabajadores, tanto en venta como posventa, para entender su compromiso con el servicio y con los clientes.

- **Diagnóstico de la situación actual**

Con el trabajo en terreno realizado y el análisis de información, se logra desarrollar un diagnóstico, entendiendo la situación actual, reconociendo los puntos críticos y teniendo una visión de cómo funciona actualmente el servicio. Esto comienza con un análisis de las encuestas y conversaciones con los clientes y trabajadores, para distinguir las principales expectativas de los clientes y reconocer los problemas existentes en la compañía que causan dicha brecha entre lo esperado y lo percibido.

Lo siguiente consiste en realizar un análisis causa-efecto utilizando el diagrama de Espina de Pescado o Ishikawa, para distinguir las razones que los generan en distintos niveles y las consecuencias, a través de una línea central que representa el problema o efecto principal, líneas oblicuas que apuntan a ella representando categorías de factores que lo causan, y así sucesivamente con líneas que representan causas secundarias o terciarias, como se puede observar en la Figura N°4. Finalmente se podrá definir la influencia de los trabajadores en los diferentes instantes y los resultados de las diferentes mediciones. Todo lo anterior se realizará para el proceso de venta y el proceso de posventa.

Figura N°4: Diagrama de Espina de Pescado o de Ishikawa (Fuente: Elaboración propia).



- **Establecer acciones e indicadores importantes**

Luego de lo anterior, se realizará un análisis de las brechas existentes en la empresa. Luego se entregará propuesta de acciones que se deben realizar e indicadores que medir. Se define qué se debe realizar para cumplir con los estándares de calidad exigidos centrándose en el cliente, en los resultados de las encuestas y el diagnóstico. La metodología consiste en clasificar los problemas declarados

previamente en categorías, para encontrar propuestas de mejora generales para cada una de ellas. Se definirán indicadores que permitan cumplir con dichas propuestas y medir la calidad del servicio. Los indicadores serán definidos por medio de la siguiente estructura:

- Objetivo
- Descripción
- Origen de información
- Encargado
- Frecuencia de medición
- Meta
- Tamaño de muestra

- **Propuesta de mejoramiento de la calidad de servicio**

Con las propuestas declaradas y las acciones e indicadores establecidos, se entregará un plan de seguimiento para monitorear, controlar y vigilar el funcionamiento de dichas propuestas, indicando quién y cómo debe realizarlo.

7. MARCO CONCEPTUAL

7.1. Servicios: definición y características

Para comprender la teoría que fundamenta este trabajo, se debe comenzar definiendo el concepto de Servicio. Varios autores²³ han sostenido que los servicios son actos, procesos y desempeños proporcionados o coproducidos por una entidad o persona a otra. En el mismo texto, se sostiene que el servicio puede clasificarse en cuatro categorías:

- **Industrias y compañías de Servicio:** Su producto principal es un servicio. En esta división se encuentran servicios hoteleros, de transporte y atención de salud.
- **Servicios como productos:** Corresponden a diferentes ofertas de productos intangibles que los clientes valoran y por los que pagan en el mercado.
- **Servicio al cliente:** Es el servicio proporcionado en apoyo de los productos centrales de una compañía.
- **Servicio derivado:** Es aquel servicio proporcionado por un producto o bien físico, que es valorado al momento de desear adquirirlo.

²³ Valarie Zeithaml, Mary Jo Bitner y Dwayne Gremler, "Marketing de Servicios", quinta edición, 2009, p4.

Los servicios, a diferencia de los bienes, tienen varias características, las que se mencionan a continuación:

- **Intangibilidad:** Los servicios al ser acciones o ejecuciones, no se pueden ver ni tocar. Por lo mismo, un servicio no puede ser inventariado, y no puede exhibirse o comunicarse con facilidad.
- **Heterogeneidad:** Debido a que los servicios son ejecuciones con frecuencia producidas por humanos, no hay dos servicios que sean precisamente iguales. Esto ocurre también porque no hay dos clientes exactamente iguales, y los empleados pueden variar en su desempeño según el día y la hora en que estén trabajando.
- **Producción y consumo simultáneos:** Los servicios generalmente se producen y se consumen a la vez, a diferencia de los bienes, que en su mayoría son producidos, y luego consumidos.
- **Perecederos:** Los servicios se caracterizan por su caducidad, es decir, no pueden ser guardados, almacenados, revendidos o devueltos. Esto se afirma considerando el hecho que al producir un servicio, está siendo consumido a la vez, en cambio un bien ya se ha producido, por lo que si un cliente desea comprarlo, puede exigir otro igual de cambio tiempo después.

Otra manera de diferenciar los bienes de los servicios, como sostienen los autores del mismo texto, Marketing de Servicios, es a través de las propiedades de búsqueda, experiencia y credibilidad. Las primeras son aquellas que pueden ser evaluadas antes de comprar el producto, las segundas durante o después de la compra, y las terceras las que difícilmente pueden ser evaluadas. Los bienes tangibles son fuertes en propiedades de búsqueda, pues pueden ser evaluados antes de ser comprados, ya que se han producido previamente. Algunos servicios o productos intangibles, tienen mayor tendencia a poseer propiedades de experiencia, pues solo se pueden evaluar al momento de la compra, debido a que en ese momento el servicio comienza a producirse. Hay cierto tipo de servicios que tienen propiedades de credibilidad, y son aquellos en que el cliente no tiene suficientes conocimientos para evaluar si el servicio se ha realizado correctamente.

Los servicios se pueden agrupar según diferentes criterios²⁴, entre los que se destacan:

- **Grado de calidad tangible o intangible de los procesos de servicio:** Ciertos servicios incorporan productos físicos y tangibles en el proceso. Según esta clasificación, se define la importancia del empleado y de la experiencia del cliente.

²⁴ Christopher Lovelock, Javier Reynoso, Guillermo D'Andrea y Luis Huete, "Administración de Servicios", primera edición, 2004, p27-30.

- **Receptor directo del proceso de servicio:** Un servicio puede diferenciarse de otro, según quien recibe directamente el servicio. De esta manera, se puede distinguir servicios que se realizan a la misma persona, o a posesiones suyas. De esta forma, se diferencia el servicio que brinda un hotel y la reparación de automóviles.
- **Lugar y momento de la entrega del servicio:** Algunos servicios deben ser presenciales, de modo que el cliente debe acudir a las instalaciones de la empresa, o debe el servicio ser llevado al cliente. Por otro lado, la interacción puede ocurrir a través de canales físicos o electrónicos.
- **Grado de personalización de los servicios:** Este criterio se basa en el grado de adaptación del servicio a las necesidades del cliente, o la estandarización a los requerimientos generales de los clientes.
- **Naturaleza de la relación con los clientes:** En ciertos servicios, el cliente es identificado de manera que se genera una relación entre él y la empresa, pero en otros, el cliente aparece fugazmente, no siendo identificado. Aquí aparece el concepto de lealtad del cliente, pues al ser capaces de identificar al cliente, es posible generar una relación a largo plazo, para asegurarse márgenes positivos en el futuro.
- **Nivel de equilibrio entre la oferta y la demanda:** Algunas empresas de servicios enfrentan una demanda relativamente constante; sin embargo, aquellas que no pertenecen a ese grupo, deben realizar mayores esfuerzos para pronosticar y responder a dichas fluctuaciones de la demanda.
- **Grado en el que las instalaciones, el equipo y las personas forman parte de la experiencia:** Existen muchos casos donde la exposición de elementos tangibles en el sistema de entrega del servicio influyen de gran manera en la experiencia del cliente. Tanto las instalaciones, como el equipo y el personal, determinan el grado de satisfacción del cliente con el servicio, especialmente en los casos donde la interacción es presencial.

7.2. Los Servicios como procesos

En el mismo texto de lo anterior, se indica que al considerar a los servicios como procesos, deben ser clasificados según dos de los criterios anteriores. Por un lado, se debe definir quién es el receptor directo del servicio (las personas o sus posesiones), y por otro lado, cuál es la naturaleza de la acción de servicio (acciones tangibles o intangibles).

De esta forma, al observar los procesos de servicios desde un punto de vista operativo, se pueden clasificar en cuatro grupos cruzando ambos criterios, lo que se puede observar en la Figura N°5. Los **Servicios dirigidos al cuerpo del cliente**, son de naturaleza tangible, y requieren que él esté presente durante el proceso de entrega,

pues es quien recibe los beneficios. En este tipo de servicios, los gerentes deben considerar los procesos y el resultado para el cliente, además de identificar los costos no monetarios del cliente, como el tiempo y malestar. Los **Servicios dirigidos a posesiones físicas**, exigen que el objeto del cliente esté presente, aunque el cliente no lo esté. El resultado en estos casos debe ser una solución satisfactoria para el cliente, o algún mejoramiento tangible del objeto que le pertenece. El cumplimiento a tiempo del trabajo prometido es un punto clave para que el cliente esté satisfecho. En los **Servicios dirigidos a la mente de los clientes**, se requiere que ellos estén presentes mentalmente, ya sea ubicados en el mismo lugar o no. Por último, los **Servicios dirigidos a activos intangibles**, requieren poca participación directa del cliente en el momento que se solicita el servicio, y no necesariamente se requiere la presencia física del cliente. La tecnología juega un rol muy fuerte en este tipo de servicios, y no es tan necesario el contacto personal entre el proveedor y el cliente.

Figura N°5: Clasificación de los Servicios según naturaleza de las acciones y quién las recibe (Fuente: Christopher Lovelock, Javier Reynoso, Guillermo D’Andrea y Luis Huete. “Administración de Servicios”. Primera edición. 2004).

		RECEPTOR DEL SERVICIO	
		PERSONAS	POSESIONES
NATURALEZA DE LAS ACCIONES	TANGIBLES	<p>Transporte de pasajeros</p> <p>Peluquería</p>	<p>Reparación de Automóviles</p> <p>Servicio de Lavandería</p>
	INTANGIBLES	<p>Educación</p> <p>Conciertos Musicales</p>	<p>Bancos</p> <p>Seguros</p>

7.3. La cadena de utilidad en el servicio

Como señalan los autores Heskett, Jones, Loveman, Sasser y Schlesinger²⁵ (1994), el desafío para administrar de las organizaciones exitosas de servicios ya no consiste en fijar metas de utilidades o enfocarse en la participación de mercado, sino que es poner en primer lugar a los empleados de contacto y a los clientes.

²⁵ “Cómo poner a trabajar la cadena de utilidad en el servicio”.

Los ejecutivos de servicios toman en cuenta los factores que generan las utilidades, es decir, invertir en las personas, en su desarrollo y en herramientas de apoyo para los empleados de contacto. De esta manera, las utilidades se obtienen a partir de la satisfacción de los empleados, como se muestra en la Figura N°6, elaborada a partir de ilustración del texto “Cómo poner a trabajar la cadena de utilidad en el servicio”. El conjunto de las relaciones sucesivas que se observan corresponde a la Cadena de Utilidad en el Servicio.

El gran desafío es cómo relacionar la totalidad de los eslabones de la cadena y no centrarse en las relaciones individuales entre pares de eslabones, para lograr una ventaja competitiva perdurable.

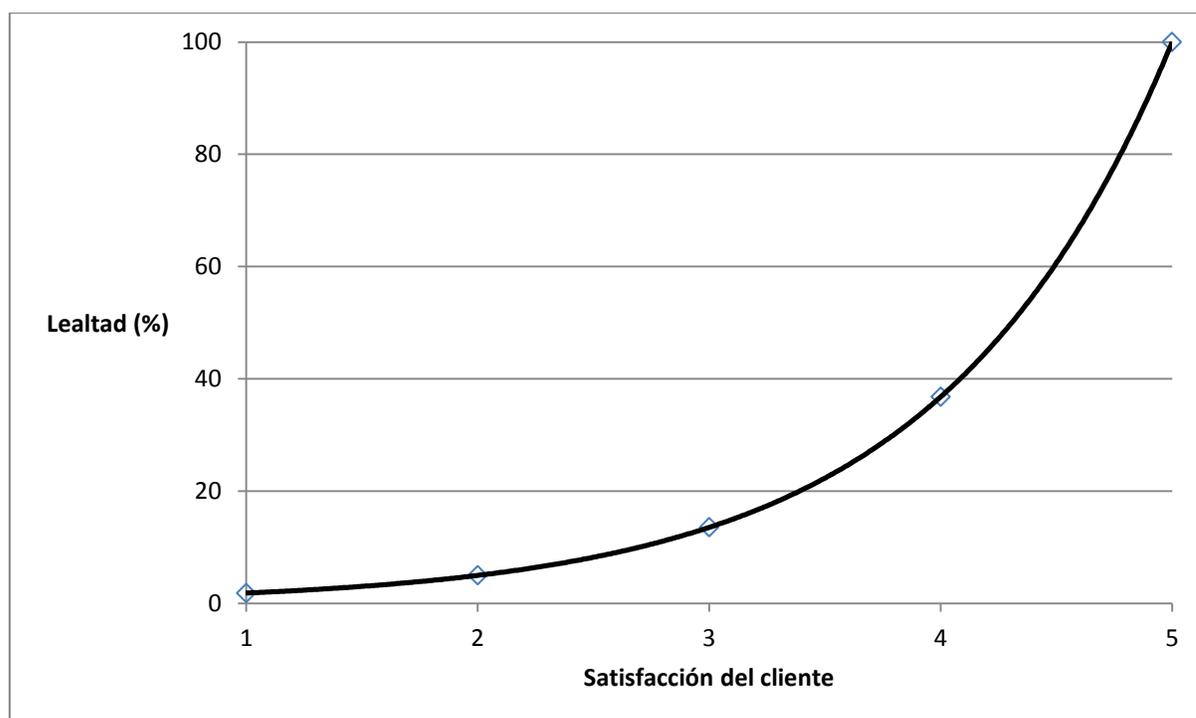
Figura N°6: Cadena de Utilidad en el Servicio.



El primer eslabón corresponde a la calidad del servicio interno, que se refiere al diseño del lugar de trabajo, la selección y desarrollo de los empleados, recompensas y reconocimiento para ellos e instrumentos para servir a los clientes. La calidad interna gatilla en gran parte la satisfacción de los empleados, ya que ellos valoran la habilidad y autoridad que poseen para lograr resultados para sus clientes, de manera que un lugar que les brinda las herramientas para hacerlo les genera satisfacción. Los autores también mencionan que un estudio estableció que una de las fuentes de satisfacción en el trabajo es la percepción de la capacidad que tienen los trabajadores para dar respuesta a las necesidades del cliente. Luego, la satisfacción de los empleados impulsa su lealtad con la compañía y la productividad. Esto se basa en la idea que al

sentirse bien en la compañía, tienen menos intenciones de abandonarla. Al quedarse por un mayor tiempo obtienen experiencia, lo que genera una mayor productividad. Lo anterior, es decir, la lealtad de los empleados (reducción de la rotación en el trabajo), su productividad y compromiso con la empresa y los clientes, genera valor en el servicio externo. El concepto de valor se refiere a los resultados recibidos con respecto a los costos totales para el cliente. De esta manera, aumentando la diferencia entre los resultados y los costos para el cliente, se logra su satisfacción. Si bien la relación entre satisfacción y lealtad del cliente no es lineal, se afirma en el mismo artículo de Heskett, que la lealtad se alcanza sólo cuando el cliente está totalmente satisfecho, lo que se logra cuando el servicio está orientado en cumplir sus necesidades. Esto se puede observar en la siguiente Figura N°7²⁶, donde el eje horizontal representa el grado de satisfacción del cliente, siendo 1 totalmente insatisfecho, 2 un tanto insatisfecho, 3 ligeramente insatisfecho, 4 satisfecho y 5 totalmente satisfecho:

Figura N°7: Relación entre la Satisfacción del cliente y lealtad (%).



Al tener clientes leales, se logra obtener mayores utilidades. Esto se aprecia al contabilizar el valor que significa para la compañía que entrega el servicio la relación con el cliente a lo largo del ciclo²⁷, además de los servicios adicionales que pueden solicitar y las referencias que producen a otras personas, generando nuevos clientes. Este tipo de clientes han sido llamados apóstoles²⁸, que corresponden a los clientes

²⁶ Heskett, Jones, Loveman, Sasser y Schlesinger, "Cómo poner a trabajar la cadena de utilidad en el servicio", 1994.

²⁷ Este concepto es conocido como Customer Lifetime Value (CLV).

²⁸ Término ideado por Scott D. Cook, director ejecutivo de Intuit Corporation.

totalmente satisfechos con el servicio, pues los que se consideran solo satisfechos, también llamados casi apóstoles, están dispuestos a buscar otras alternativas. De la misma manera se ha definido como clientes terroristas a aquellos totalmente insatisfechos con el servicio, que generan malos comentarios a sus conocidos producto de una mala experiencia.

Otros artículos publicados se han referido a la importancia de los empleados en la satisfacción del cliente. En particular, los autores Heskett y Sasser, en conjunto con Christopher Hart (1991)²⁹, entre las maneras que recomiendan para que las empresas logren resolver problemas que surgen con los servicios debido a su variabilidad y heterogeneidad (aquello que los diferencia de los bienes tangibles), mencionan que se debe capacitar a los empleados, en particular, al personal que se relaciona directamente con los clientes, y brindarles libertad, autoridad, responsabilidad e incentivos para actuar e interesarse por los clientes y sus problemas. Una manera de capacitación que se menciona es a través de situaciones simuladas de la vida real. También se afirma que se debe dar libertad, para que puedan tomar decisiones ante casos imprevistos sin dejar de lado el seguir procedimientos habituales establecidos.

7.4. Medición de la Calidad del Servicio

Para medir la calidad de servicio, es necesario tomar en cuenta el punto de vista del cliente al ser parte de la experiencia del servicio. Varios autores han estudiado la calidad de servicio desde aquel enfoque.

La calidad de servicio ha sido definida por Horovitz como “el nivel de excelencia que la empresa ha escogido alcanzar para satisfacer a la clientela. En el mundo de los servicios, calidad no significa necesariamente lujo, ni algo inmejorable, ni el nivel superior de la gama. Un servicio alcanza su nivel de excelencia cuando responde a las demandas de un grupo seleccionado”³⁰.

Por otro lado, Valarie Zeithaml, A. Parasuraman y Leonard Berry en el libro “Calidad Total en la Gestión de Servicios” (1990) desarrollan una herramienta para medir la calidad del servicio desde el punto de vista del cliente, llamada el modelo de las cinco brechas. En dicho texto, se menciona que “la calidad del servicio produce beneficios porque crea verdaderos clientes: clientes que se sienten contentos al seleccionar una empresa después de experimentar sus servicios, clientes que utilizarán la empresa de nuevo y que hablarán de la empresa en términos positivos con otras personas”³¹.

El modelo mencionado se basa en la brecha que experimenta el cliente, que consiste en la diferencia entre las expectativas que tiene previamente del servicio y las percepciones que posee del mismo al experimentarlo. Las expectativas de los clientes provienen ya sea del precio y publicidad, que corresponden a factores controlados por

²⁹ “Errores en el servicio, pero clientes encantados ¿Cómo lograrlo?”.

³⁰ Jaques Horovitz, “La calidad del servicio a la conquista del cliente”, Madrid: McGraw-Hill, 1994, p1

³¹ Valarie Zeithaml, A. Parasuraman y Leonard Berry, “Calidad total en la gestión de servicios”, Madrid, Ediciones Díaz de Santos, 1990.

la compañía, como de su estado de ánimo, necesidades y comunicación boca-a-oido, que no son controlados por ella.

Los mismos autores sostienen que las dimensiones valoradas por los clientes del servicio son:

- **Confiabilidad:** Habilidad de la empresa para realizar el servicio de forma cuidadosa y fiable.
- **Capacidad de respuesta:** Disposición para ayudar a los usuarios y entregar un servicio de manera rápida.
- **Seguridad:** Conocimientos y atención mostrados por los trabajadores y sus habilidades para generar credibilidad y confianza. Se puede dividir en las dimensiones Profesionalidad, Cortesía, Credibilidad (honestidad) y Seguridad (Inexistencia de riesgos).
- **Empatía:** Entrega de una atención personalizada a los clientes de parte de la organización. Existen tres dimensiones que son parte de la empatía: Accesibilidad, Comunicación y Comprensión del Usuario.
- **Elementos tangibles:** Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.

La meta de la empresa de servicios sería cerrar aquella brecha existente entre lo que el cliente espera y lo que percibe. Se indica que las cinco brechas existentes en el servicio brindado por la empresa son:

- **Brecha 1: Discrepancia entre las Expectativas de los clientes y percepciones de los directivos respecto a dichas expectativas:** La principal causa de esta deficiencia es la carencia de comprensión por parte de la empresa de las expectativas de los clientes. Esto se puede deber a la orientación inadecuada de la investigación de mercados, falta de comunicación entre las partes o enfoque insuficiente en las relaciones con clientes³².
- **Brecha 2: Discrepancia entre la Percepción de los directivos respecto a las expectativas de los clientes y las especificaciones de la calidad en el servicio:** Muchas veces las empresas de servicio no traducen de manera correcta las expectativas de sus clientes en especificaciones de calidad del servicio que los empleados comprendan y luego realicen. Algunos factores que llevan a esta brecha son el diseño deficiente del servicio y la ausencia de estándares orientados al cliente³³.

³² Valarie Zeithaml, Mary Jo Bitner y Dwayne Gremler, "Marketing de Servicios", quinta edición, 2009, p34.

³³ Valarie Zeithaml, Mary Jo Bitner y Dwayne Gremler, "Marketing de Servicios", quinta edición, 2009, p37.

- **Brecha 3: Discrepancia entre las especificaciones de la calidad del servicio y el servicio que actualmente se está brindando a los clientes:** Corresponde a la brecha del desempeño del servicio, y se basa en la idea de que los empleados deben realizar el trabajo que establecen los estándares de servicio orientados al cliente. Algunas formas de explicar dicha discrepancia, son las deficiencias en las políticas de recursos humanos, fracaso en igualar oferta y demanda y problemas con intermediarios del servicio³⁴.
- **Brecha 4: Discrepancia entre el servicio que actualmente se está brindando a los clientes y la comunicación externa entregada a los clientes:** Una gran brecha se genera al prometer un servicio mayor al que se brinda, a través de publicidad en los medios y comunicación a través de otras fuentes. De esta forma se elevan las expectativas que el cliente posee del servicio. Esta deficiencia se produce por una falta de comunicación integral de marketing de servicios, administración no efectiva de las expectativas del cliente, hacer promesas exageradas, comunicaciones inadecuadas entre áreas de la compañía o fijación de precios inapropiados³⁵.
- **Brecha 5: Discrepancia entre el Servicio esperado y servicio percibido por el cliente:** El modelo de las cinco brechas comienza al entender la naturaleza de esta deficiencia, punto de inicio del proceso de mejora de la calidad del servicio³⁶.

Sin embargo, las expectativas de los clientes dependerán además del tipo de servicio. Zeithaml, Bitner y Gremler en el mismo libro destacan que en un servicio como un hotel, cuyo receptor es el individuo, es importante que el cliente se sienta cómodo al recibir el servicio, es decir, se debe considerar cómo es percibido mientras el servicio se efectúa, de manera de asegurar una habitación limpia, segura, además de cumplir con las promesas y que se sienta como un huésped. En un servicio dirigido a posesiones del cliente, como reparación de automóviles, lo importante es generar credibilidad: cumplir las promesas, explicar lo que se realizará, y ser respetuosos. Esto se debe a que el servicio no recae en el cliente, sino en su automóvil, a diferencia del ejemplo anterior, de manera que las percepciones que tiene el cliente se generan antes y después de la realización del servicio.

Es importante estar preparados ante errores en el servicio, pues en aquellos casos, se puede aspirar a cambiar las percepciones de los clientes. Como señalan Hart, Heskett y Sasser en el artículo "Errores en el servicio, pero clientes encantados ¿Cómo lograrlo?" (1991), algunas formas de conseguir esto es actuando con rapidez, identificando un problema incluso antes que el cliente lo manifieste, y romper el silencio del cliente, dando facilidades para que se exprese. Otra forma es lo señalado anteriormente, a través de la capacitación de los empleados y facultar a los altos cargos, de modo que se le entregue responsabilidad y autoridad a los empleados.

³⁴ Valarie Zeithaml, Mary Jo Bitner y Dwayne Gremler, "Marketing de Servicios", quinta edición, 2009, p39.

³⁵ Valarie Zeithaml, Mary Jo Bitner y Dwayne Gremler, "Marketing de Servicios", quinta edición, 2009, p42.

³⁶ Valarie Zeithaml, Mary Jo Bitner y Dwayne Gremler, "Marketing de Servicios", quinta edición, 2009, p43.

7.5. El factor emocional

De lo anterior se desprende que para lograr la satisfacción del cliente, se debe aspirar a conocer las expectativas que posee respecto al servicio, y entregarle una experiencia que se adecue a ellas. Esto permite comprender que se aspira a cerrar aquellas brechas existentes entre lo esperado y lo percibido. Para resolver esto, se ha presentado la idea de mejorar la calidad de servicio; sin embargo, se ha tomado en cuenta solo una dimensión operacional, considerando al cliente como alguien que tiene pensamientos claros y objetivos que dependen sólo del desempeño del servicio brindado. En otras palabras, se señala que a través de las diferentes prácticas que realiza la empresa en sus procesos, puede lograr la satisfacción de los clientes; sin embargo, no se ha tomado en cuenta la dimensión emocional que existe en las personas. Esto explica que muchas veces los clientes se consideran insatisfechos a pesar de que recibieron un servicio adecuado.

Diversos autores han estudiado este fenómeno, entre ellos Gerald Zaltman, quien declara la necesidad de cambiar los paradigmas existentes; dentro de ellos el principal es la creencia de racionalidad del cliente. En el libro de dicho autor “Como piensan los consumidores” (2003), se mencionan diferentes falacias actuales respecto al comportamiento de los clientes. Se afirma que el proceso de selección entre alternativas nace de fuerzas inconscientes, y se ve influenciado por el contexto social y físico donde actúa el consumidor. El hecho de que parte de los procesos mentales son inconscientes dificulta que el consumidor sea capaz de explicar su propia conducta. Otras falacias existentes son que los recuerdos de los consumidores representan las experiencias de manera precisa, que piensan en palabras, y que cuando son expuestos a mensajes de una empresa, los absorben pasivamente, sin tomar en cuenta su propia historia.

Todo lo anterior explica por qué a pesar del desarrollo de costosos estudios de mercado, los productos muchas veces fracasan. A partir de estos conceptos, y de la teoría constructivista del neurobiólogo chileno Humberto Maturana, quien señala que “somos sistemas determinados estructuralmente, esto quiere decir que todo ocurre en nosotros en la forma de cambios estructurales determinados en nuestra estructura, ya sea como resultado de nuestra propia dinámica estructural interna o como cambios estructurales gatillados en nuestras interacciones con el medio, pero sin ser determinados por éste”³⁷, el Programa de Habilidades Directivas del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile ha desarrollado investigaciones, llegando a la definición del cliente como alguien en particular que “construye su propia percepción de la realidad, de acuerdo a su historia y emociones (...) Si se considera a cada cliente como un ser particular, con sus propias historias y emociones, se puede interactuar correctamente con cada uno de ellos. Estas interacciones no solo producen

³⁷ “Desde la Biología a la Psicología”, cuarta edición, 2.004, pp 72-73.

valor para el cliente sino que constituye una gran fuente de crecimiento para la empresa”³⁸.

Por lo anterior, el enfoque de las empresas actualmente es el cliente. Claudio Mundi³⁹ señala en un artículo que escribió el año 2008, que una gran pregunta a considerar es qué es lo que el negocio debe construir en el interior del cliente, y para esto es necesario comprender qué es lo que espera. En este sentido, es importante entender que los productos y servicios no sólo satisfacen necesidades o deseos en el ámbito funcional, sino también en el ámbito simbólico. De esta manera, el autor sostiene que una empresa alcanza el éxito cuando se conecta con sus clientes, entendiendo el espacio de lo simbólico además de lo funcional, y entregándoles resultados que se ajusten a dichos significados.

A través de esto, se puede comprender que las percepciones de los clientes no dependerán solo de la calidad del servicio operacional, sino también de sus emociones, por lo que es importante para las empresas de servicios tomar en cuenta este factor, y generar prácticas que permitan conocer los estados de ánimo de los clientes para cumplir con las expectativas que estos demandan.

En el análisis de la situación actual, se especificará acerca de los conceptos que la marca ha incorporado para definir la calidad del servicio que desea.

8. ALCANCES

El trabajo consiste en el desarrollo de un sistema de gestión de la calidad de servicio en la empresa automotriz. Esto abarcará tanto el servicio de venta de vehículos nuevos como de posventa.

Este proyecto incorpora un diagnóstico de la situación actual, un análisis de problemas detectados, un plan de mejoramiento tomando en cuenta propuestas de mejora, indicadores y metas y un plan de seguimiento, monitoreo, control y vigilancia.

Cabe destacar que el proyecto no considera la implementación de dicha propuesta.

³⁸ Carlos Vignolo, “Diseño de Sistemas MMEDCAL”, Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile, 2002.

³⁹ Claudio Mundi, chileno especialista en Administración de Empresas de Servicios.

9. RESULTADOS ESPERADOS

Al finalizar el presente trabajo, se espera tener los siguientes resultados:

- Marco conceptual y antecedentes del entorno donde se mueve la compañía.
- Análisis de la situación actual, que permita entender cómo funcionan los procesos, cuáles son las especificaciones de calidad de servicio que desea la marca, los resultados de las encuestas realizadas y las relaciones entre las entidades.
- Diagnóstico de la situación actual, que indique qué ocurre actualmente, cuáles son las deficiencias en el sistema y los problemas a través de un análisis causa-efecto.
- Análisis de las cinco brechas aplicado en la empresa y propuestas de mejora de la situación actual.
- Determinación de acciones a realizar e indicadores que las permitan medir.
- Propuesta de mejoramiento de la calidad del servicio con un sistema de seguimiento y acción.

10. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

10.1. Calidad de servicio en la empresa

La empresa no posee un sistema riguroso que realice un seguimiento a la calidad del servicio brindado. Actualmente, dicha gestión consiste en el trabajo realizado por la marca, encuestas desarrolladas por el área de telemarketing, encuestas de satisfacción presenciales realizadas para servicios de posventa y correcciones puntuales a los problemas que se plantean.

10.1.1. La marca

Como se mencionó en Antecedentes, la marca cuenta con un programa establecido de diferentes prácticas que deben ser cumplidas en los distintos concesionarios. A

través de este programa, se desea trabajar en conjunto para lograr finalmente la satisfacción y lealtad del cliente. Las premisas⁴⁰ de dicho programa son:

- El cliente cuenta con una gran variedad de productos para elegir, por lo que es difícil diferenciarse y la calidad del producto no garantiza lealtad. De esta manera, el cliente debe ser reconquistado continuamente para lograr su lealtad.
- El precio del producto es solo una componente de la decisión final de la compra.
- Los concesionarios son declarados como socios estratégicos de la marca.
- La opinión del cliente depende de todo el ciclo de relación: comunicación, compra, entrega y posventa.

Debido al entorno competitivo de la industria automotriz, el cliente eleva sus expectativas, producto de una gran cantidad de información que recibe y alternativas que posee, cada vez más a su alcance. De esta manera, ya no basta con entregarle buenos productos, sino que debe ser tratado como alguien especial.

Por lo anterior, la compañía líder del rubro es aquella que logra diferenciarse a través de las experiencias con los clientes y concesionarios. Esta relación con el cliente se sustenta en cuatro actividades⁴¹:

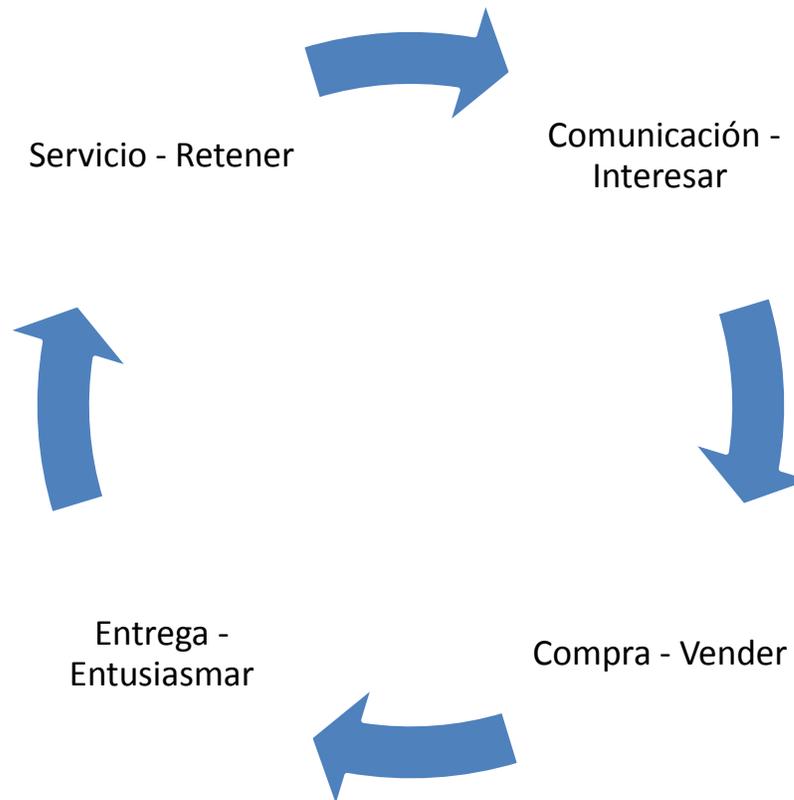
- **Interesar:** La comunicación a través de los medios de comunicación es esencial. De esta forma se logra llamar la atención del cliente, y que tenga finalmente una intención de compra.
- **Asesorar y vender:** El rol del vendedor es muy importante, quien debe identificar las necesidades del cliente, y ofrecerle un producto que se ajuste a ellas. En ese sentido, esta etapa debe tener un enfoque consultivo, a través de una relación con el cliente que gatille resultados de largo plazo.
- **Entusiasmar:** En el momento de la entrega del vehículo, el vendedor debe generar un compromiso con el cliente. Debe entusiasmarlo para que vuelva a la empresa, presentándole el servicio de posventa.
- **Fidelizar:** A través de un buen servicio de posventa, se logra cumplir las expectativas del cliente, quién puede renovar su vehículo en la empresa y continuar nuevamente con el ciclo de relación, generando resultados de largo plazo. Finalmente, es importante generar una relación y lograr un vínculo con la empresa a través del servicio de posventa o la percepción de calidad del servicio.

En la Figura N°8⁴², se puede observar el ciclo de relación con el cliente.

⁴⁰ Información obtenida a partir de manuales de sistema de estándares de la marca.

⁴¹ Información obtenida a partir de manuales de sistema de estándares de la marca.

Figura N°8: Ciclo de Actividades.



A partir de lo anterior, la marca ha determinado los momentos de la verdad, es decir, aquellos instantes donde se puede lograr una experiencia memorable del cliente, en cada una de las cuatro etapas mencionadas. En la Tabla N°2, se aprecian dichos momentos.

Finalmente, a través de los requisitos y estándares del programa de la marca se logra el entusiasmo del cliente en los momentos de la verdad. Estos estándares han surgido a partir de investigaciones de satisfacción de los clientes, donde se han identificado sus expectativas. De esta manera se han establecido dos tipos de estándares:

- **Estándares de Concesionarios:** se refieren al control de actividades de los concesionarios en los diferentes momentos, por ejemplo, atención al cliente, reparación adecuada y presentación del local.
- **Estándares de Soporte al Concesionario:** consisten en el control de actividades que debe realizar la marca para apoyar a los concesionarios en sus funciones.

⁴² Información obtenida a partir de manuales de sistema de estándares de la marca.

Tabla N°2: Momentos de la Verdad (Fuente: Información obtenida a partir de manuales de sistema de estándares de la marca).

Comunicación	Compra
Promociones del Concesionario Televisión Salón del automóvil Investigación Señalética Mailing directo Eventos de demostración Atención telefónica Folletos Prensa en general Contacto personal Seguimiento del cliente Preocupación por el cliente Compañías de servicio	Pasar frente al Concesionario Estacionamiento Ingreso al Salón de Ventas Contacto con el personal Saludo bienvenida Consulta sobre producto y precio Demostración del vehículo Experiencia del producto de la marca Precio de retoma Compromiso Llamado para informar cambios Respetar las promesas
Entrega	Servicio
Recepción de las comunicaciones Saludo bienvenida Presentación en la entrega Cliente inspecciona el vehículo Presentación del área de Servicio Revisión y firma de documentación Contacto consultivo Primer llenado del tanque de combustible	Agendamiento telefónico Ingreso al área de Servicio Estacionamiento Saludos de bienvenida Registro de los Servicios Solicitud de precios Solicitud de transporte Llamado de autorización Recoger el vehículo Presentar detalle factura Inspección del vehículo Conducción al salir Comunicación de seguimiento Uso de la Garantía Asistencia en ruta

Se puede observar que este programa involucra a todos los procesos, todas las áreas y todos los concesionarios de la marca en las distintas regiones, considerando a las diferentes personas que intervienen en las experiencias entre los clientes, los concesionarios y la marca.

Los beneficios de la implementación de dichos estándares son:

- Maximizar el éxito en las ventas
- Asegurar calidad y eficiencia
- Alentar a la mejora continua
- Aumentar el entusiasmo del cliente
- Aumentar la retención del cliente y rentabilidad del concesionario
- Realzar la moral y ambiente de trabajo

Se han establecido distintos cargos dentro del programa, quienes cumplen distintos roles con el fin de gestionar el desempeño de los concesionarios y su trabajo en conjunto con la marca.

La marca controla el cumplimiento de dichos estándares de calidad a través de dos maneras. La primera consiste en realizar encuestas a una muestra aleatoria de los clientes que han comprado vehículos nuevos o que han solicitado servicio de posventa para garantías (dos primeros años) en los distintos concesionarios de la marca. Dichas encuestas consisten en distintas preguntas que miden la satisfacción de los clientes en momentos como la entrega del vehículo, el desempeño del vendedor o técnico, las instalaciones y la experiencia en general, y están diseñadas con una estructura definida para los diferentes países de Latinoamérica, con algunas preguntas que se aplican en todos ellos y otras sólo en algunos de ellos. Estas encuestas se realizan un mes después de la experiencia de compra o servicio de posventa, y finalmente se publican los resultados y análisis trimestrales dos meses después del último mes de dicho trimestre. La marca sólo considera la satisfacción total, por lo que el indicador de cumplimiento de cada concesionario corresponde al porcentaje de clientes totalmente satisfechos en la pregunta de experiencia en general. Luego se genera un ranking según dichos porcentajes por trimestre, y se divulgan verbalizaciones realizadas por los clientes acerca de la experiencia con el concesionario.

La segunda forma de controlar corresponde a una calibración anual de los estándares exigidos. En ésta se selecciona un grupo de estándares que son considerados los más importantes. Cada uno de ellos posee una manera determinada de ser medido, algunos son presenciales y otros virtuales. Finalmente cada estándar es evaluado con un porcentaje de cumplimiento, y así se determina si ha sido aprobado.

Además la marca realiza talleres de capacitación a los distintos trabajadores para inculcar los valores de la marca y darles a conocer los estándares que se debe cumplir; en torno a ellos, se realizan actividades para que los trabajadores se familiaricen con las prácticas que se les desea transmitir.

10.1.2. La empresa

Las dos formas que utiliza la compañía para adelantarse a los resultados de las encuestas de la marca son:

- **Encuestas telefónicas:** Al igual que la marca, el concesionario también realiza encuestas a una muestra aleatoria de clientes. Sin embargo, la cantidad de encuestados es mayor en éstas (aproximadamente un 80% del total de los clientes), y se realizan pocos días después de la experiencia de compra o posventa. En ese sentido, se puede apreciar que, a diferencia de las realizadas por la marca, estas encuestas:
 - Poseen resultados más rigurosos, al ser una muestra mayor. Si bien esta afirmación no es totalmente válida, se espera que al haber mayor cantidad de respuestas, se logra tener resultados más verídicos.
 - Por ser realizadas en una fecha más cercana a la compra, muchas veces no se alcanza a presentar un problema que puede ser mencionado más adelante a la marca.
 - Las encuestas de la marca tienen una estructura más rigurosa, por lo que las personas que encuestan podrían lograr respuestas que transmitan mejor la percepción.
- **Encuestas de satisfacción:** Estas se realizan para los servicios de posventa en las distintas sucursales de manera presencial luego de terminar el servicio. Sin embargo, no se ha logrado establecer como práctica permanente: sólo se realiza a veces, no se completan todos los datos y se responde muchas veces de manera rápida por los clientes. Además, no se puede obtener la verdadera percepción final del cliente, pues éste aun no ha probado el vehículo, por lo que la insatisfacción podría surgir después de abandonar la sucursal. Si bien esta encuesta entrega resultados de la atención y cumplimiento de promesas, no logra determinar los resultados finales para el cliente.

10.1.3. Resultados generales de las encuestas

Los datos de la encuesta realizada por la marca arrojan resultados desfavorables para el concesionario. Se observa que durante todos los trimestres de los últimos dos años se obtienen peores resultados que el promedio a nivel nacional y de la Región Metropolitana.

A partir de información entregada por ejecutivos de la empresa, se menciona que de Septiembre del 2011 a los 12 meses anteriores, se tiene un promedio de 74,5% de clientes totalmente satisfechos con la venta en general, en comparación a un 81,9% a nivel nacional, y de 45,1% en el área de posventa, contra un 57,1% a nivel nacional, considerando todas las sucursales del concesionario.

10.2. Los procesos

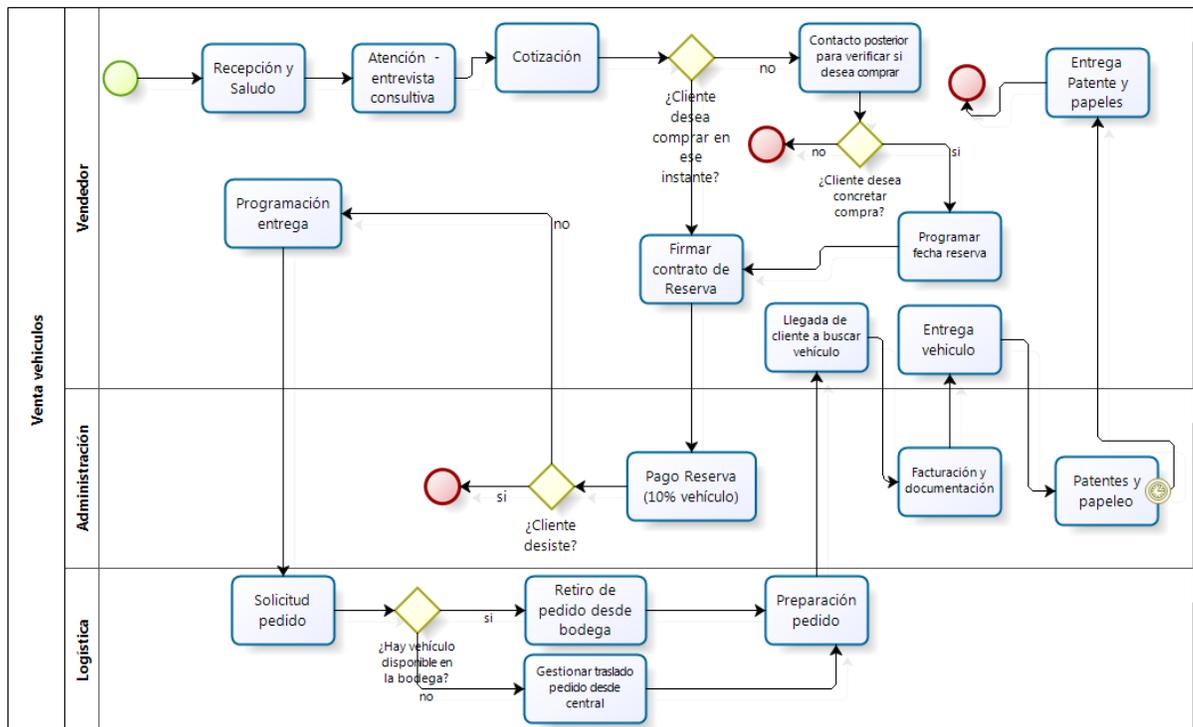
Se ha mapeado los procesos de venta y posventa utilizando la notación gráfica denominada BPMN, mediante el modelador de procesos Bizagi.

Esto se realizó a partir de visitas realizadas a las sucursales, y a través de información entregada por ejecutivos de la compañía. Se detallan las diferentes etapas que componen dichos procesos.

10.2.1. Proceso de ventas

El proceso de ventas corresponde a todo lo que ocurre desde que el cliente se interesa y se dirige al concesionario para consultar sobre algún vehículo, hasta que recibe su vehículo nuevo y la patente. En la Figura N°9, se muestra el diseño del proceso actual, a través de las distintas partes que conforman la venta de vehículos nuevos.

Figura N°9: Proceso de Venta de Vehículos Nuevos (Fuente: Elaboración Propia)



En términos generales, el proceso de ventas de vehículos nuevos se divide en los siguientes sucesos:

- **Llegada y atención de cliente:** En cada sucursal hay una cantidad de vendedores organizados en grupos, a cargo de un supervisor. Cada uno se ubica en un mesón donde atienden al cliente. Cada vez que un posible cliente entra al lugar, un vendedor debe atenderlo antes de los cinco minutos siguientes⁴³.
- **Entrevista consultiva:** El vendedor y el cliente conversan, de manera que el primero debe comprender las necesidades del segundo, y ofrecerle un vehículo adecuado a sus requerimientos. El vendedor debe mostrarle el vehículo, entregarle material si es que lo posee y explicarle las características del vehículo, todo de manera transparente⁴⁴. Se pregunta si desea dejar un vehículo en parte de pago.
- **Cotización:** Si el cliente lo desea, se continúa con la cotización. El vendedor registra la información del cliente y del vehículo deseado al sistema de cotizaciones en el computador que utiliza cada vendedor. El vendedor le presenta diferentes alternativas relacionadas a las características y equipamiento del vehículo, información que permitirá determinar el precio. Además en dicho sistema, se simula la compra del vehículo, de manera que se elige el pie y la cantidad de cuotas en que se desea pagar, pudiendo así conocer el monto a pagar.
- **Cierre, negociación:** Luego de lo anterior, el cliente debe decidir si concreta la compra. El vendedor explica qué es lo que se debe hacer a continuación, y debe señalar que en el momento de la reserva, el cliente debe dejar aproximadamente un 10% del valor del vehículo. Se presentan las opciones de crédito y las diferentes promociones existentes según las características y necesidades del cliente. Se informa acerca de las formas de pago.
- **Reserva y solicitud de crédito:** Una vez que el cliente desea reservar, se firma un contrato de reserva, donde se formaliza la solicitud del vehículo y el cliente acepta la condición de pagar en ese acto un monto adelantado, que en caso de desistir durante los días siguientes, no se devuelve, al menos que exista una razón fuertemente justificada. Se deja el monto adelantado en la caja, en el área de Administración. Se fija una fecha de entrega del vehículo al cliente, entre 4 y 7 días dependiendo de la disponibilidad del vehículo, información que el sistema de cotización entrega. Si el vehículo está disponible en la misma sucursal, el cliente puede realizar una compra inmediata de manera que la entrega se realiza ese mismo día. Si se ha concretado la reserva y la compra incluye financiamiento, el vendedor solicita el crédito a diferentes instituciones asociadas al concesionario, las que entregan una respuesta horas después, según los antecedentes del cliente. En caso que el cliente no desee reservar, señalando que va a tomar la

⁴³ Estándar establecido por la marca.

⁴⁴ Preguntas realizadas por la marca a los clientes en encuestas telefónicas se enfocan en temas como esos.

decisión con calma, se pregunta la fecha estimada en que desea tomar la decisión, y se registra en el sistema. De esta forma, se debe realizar una llamada telefónica en esa fecha para comprobar si el cliente desea concretar la compra.

- **Traslado de vehículo:** Una vez que el crédito ha sido aprobado, el vendedor envía un correo electrónico al supervisor y encargado de gestionar el traslado para comenzar con el proceso de preparación del vehículo. Si el producto está disponible en la bodega, se retira la unidad y dentro de aproximadamente 3 días, el vehículo está listo para la pre-entrega. En ese momento, el vendedor debe contactarse con el área de operaciones, con el fin de que se prepare y revise el vehículo para ser entregado al día siguiente, y se contacta al cliente para informarle de que el vehículo ya está listo, y se confirma hora de entrega. El vehículo debe ser revisado aproximadamente tres horas antes de la entrega por el vendedor, y se estaciona en un lugar determinado para la entrega. Si el vehículo no está en la bodega, debe gestionarse el envío desde otro punto de venta, que corresponde aproximadamente al 48% de las ventas de vehículos nuevos, tarea que es organizada por el Departamento de Operaciones. Cuando el vehículo debe ser trasladado desde la central o la empresa importadora, se genera una demora mayor en la entrega, que puede variar entre un día adicional a incluso más de una semana en casos extremos⁴⁵. Además si se debe agregar equipamiento adicional como alarma y cierre centralizado al vehículo, se realiza en las horas previas a la entrega en la misma sucursal.
- **Facturación y documentación:** El día de la entrega el cliente llega a la sucursal del concesionario a la hora acordada, se realiza la facturación y documentación de la compra del vehículo: se firma distintos documentos asociados al crédito aprobado si corresponde a una compra con financiamiento, se ofrece el seguro, se firman la factura y la guía de despacho, y se generan los pagos correspondientes. Este proceso puede tardar 2 horas, lo que significa tiempos de espera para el cliente, no cumpliendo sus posibles expectativas y generando insatisfacción del servicio, como se ha observado en los comentarios realizados en encuestas.
- **Entrega vehículo:** Luego del paso anterior, se procede a la entrega del vehículo. El vendedor lo muestra al cliente, le explica las características, le habla de las garantías e idealmente debe informarle acerca del servicio de posventa⁴⁶. Se fija una fecha aproximada de entrega de la patente, y el cliente firma un acta de conformidad con el vehículo.
- **Entrega de patente:** Dentro de aproximadamente una semana después de la entrega del vehículo, la patente está lista para ser retirada por el cliente. El vendedor se comunica con el cliente para darle dicha información, y se fija un día y hora de entrega.

⁴⁵ Información entregada por vendedores y supervisores de sucursal de concesionario.

⁴⁶ Estándar exigido por la marca.

La empresa ha determinado que las condiciones en que debe ser entregado el vehículo nuevo al cliente son las siguientes:

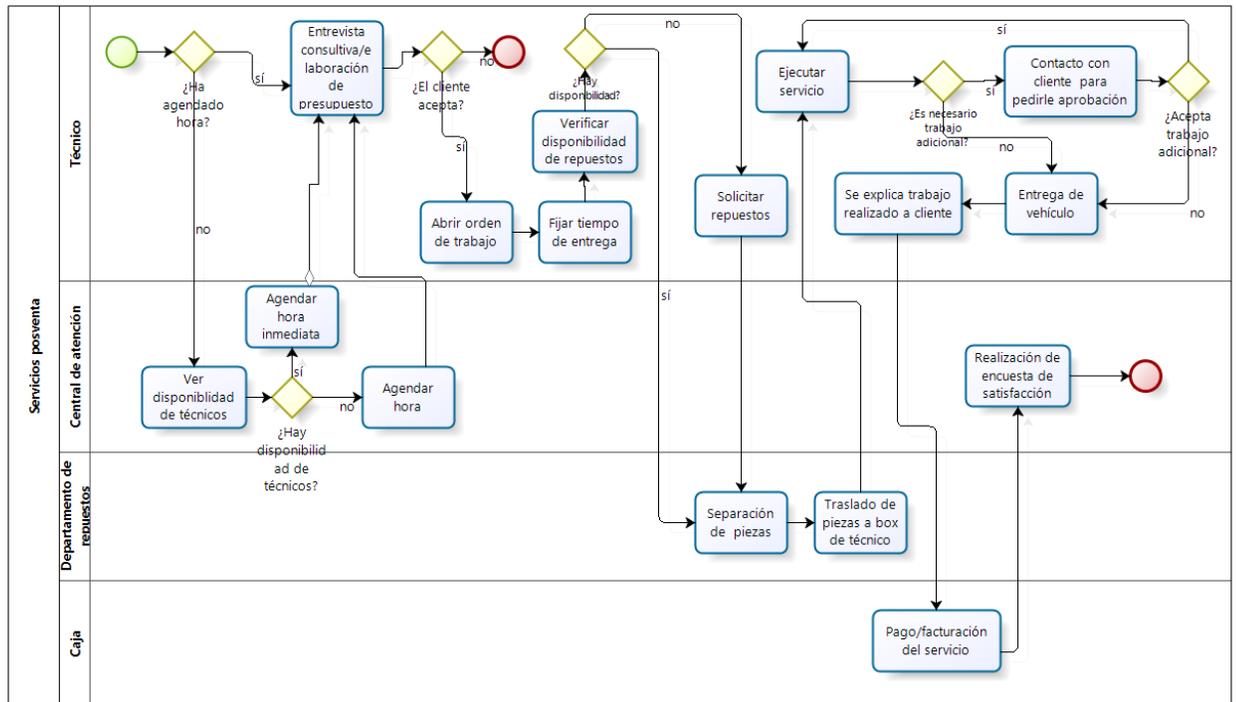
- Asientos forrados con plásticos
- Tapiz sin manchas
- Limpio en el interior y exterior
- Tablero con silicona
- Presencia de pisos de goma
- Neumáticos deben tener renovador
- No debe presentar rayas o abolladuras
- Todos los accesorios que señala el manual de garantía
- Cantidad de combustible que permita llegar a alguna estación de servicio cercana

Según las políticas de la empresa, las actividades que el vendedor debe realizar cuando se comunica con el cliente antes de la reserva, son saludar, presentarse y luego comienza la entrevista consultiva, donde debe consultar por posibilidad de vehículo en parte de pago, ofrecer opciones de financiamiento y luego los detalles del vehículo.

10.2.2. Proceso de posventa

En la Figura N°10, se puede observar el mapeo del proceso de posventa. Si bien posventa abarca diferentes tipos de servicios como mantenciones, garantías y reparaciones, se muestra el proceso general.

Figura N°10: Proceso de Posventa. (Fuente: Elaboración Propia)



Las características distintivas de dicho proceso son:

- **Rol del técnico:** En el proceso de posventa que está instaurando la marca, el técnico además de ejecutar el servicio, es quién atiende al cliente, le genera un presupuesto y le entrega el vehículo al final del proceso.
- **Participación del cliente:** El cliente tiene la opción de participar durante todo el trabajo que realiza el técnico, dándole al servicio mayor transparencia. El cliente tiene la opción de preguntar sus inquietudes, y enterarse de lo que se realiza al vehículo.
- **Central de agendamiento:** La empresa cuenta con un sistema de agendamiento, de manera que el cliente puede programar previamente el servicio del vehículo y asegurar una atención rápida. Esto se puede realizar de dos formas: se llama al cliente desde la central de agendamiento para que recuerde realizar sus mantenencias, o que él mismo llame por teléfono para agendar el servicio. Se cuenta con una herramienta computacional que permite preagendar, de manera que existe una base de datos con el registro de la fecha en que cada cliente debe realizar las siguientes mantenencias. De esta manera la ejecutiva encargada de agendamiento puede llamar a dichos clientes para recordarles que pueden agendar. Dicho sistema también cuenta con un registro de disponibilidad de los técnicos de manera que al agendar, se fija el trabajo directamente con uno de ellos.

- **Realización de encuestas de satisfacción:** Como se ha mencionado anteriormente, al final del proceso, se le entrega al cliente una encuesta para que exprese su satisfacción con el servicio y experiencia con el concesionario. En este formulario, el cliente puede manifestar su nivel de satisfacción con el servicio, el técnico y la entrega, y comentar si se cumplió el tiempo de entrega prometido, si se le informó acerca de los trabajos realizados y si recomendaría el servicio.
- **Sistema de información de apoyo:** El área de servicio de posventa posee un sistema de información y control a través de los computadores que utilizan los técnicos para registrar el servicio, los del área de repuestos y central de agendamiento. Este sistema se actualiza cuando el técnico genera la orden de trabajo, cuando se confirma la disponibilidad de repuestos y cuando finaliza el trabajo.

El proceso de servicios de posventa se compone de diferentes instantes claves que se destacan a continuación:

- **Agendamiento:** El cliente recurre al concesionario debido a alguno de los escenarios anteriores (mantenciones, garantía, reparaciones). Ante eso, como se mencionó anteriormente, el agendamiento de una hora para realizar el servicio se realiza a través de una llamada ya sea del cliente, o de la central de agendamiento del concesionario para recordarle que debe realizar una mantención, ofreciéndole agendar.
- **Recepción y Atención del cliente:** El momento de la llegada del cliente al concesionario para realizar el servicio a su vehículo es importante⁴⁷. Como se dijo en el marco conceptual, a diferencia de otros servicios, una mantención o reparación del vehículo es un servicio que se realiza a una posesión del cliente, por lo que la transparencia y confianza transmitida son muy importantes. La empresa cuenta con un sistema donde los mismos técnicos atienden a los clientes. En caso de no haber agendado previamente, el cliente es recibido en la central de atención, y se le asigna un técnico disponible. El mecánico recibe al cliente, se presenta y se acercan al box de trabajo.
- **Entrevista consultiva:** El técnico entabla una conversación con el cliente para entender cuál es la razón de la visita, los problemas del vehículo y las expectativas del cliente. Luego revisa el vehículo junto al cliente, se le explica el trabajo a realizar y se le informa acerca del diagnóstico generado. En el caso de una mantención, el mecánico le debe informar al cliente los trabajos que corresponde realizar.
- **Elaboración de presupuesto y orden de trabajo:** Según lo observado anteriormente, el técnico elabora un presupuesto según los repuestos y trabajos a realizar. Luego del paso anterior, se procede a realizar la orden de trabajo, donde se confirma que se hará lo señalado, y se detalla los distintos repuestos

⁴⁷ Es uno de los momentos de la verdad declarado por la marca, como se indicó en la Tabla N°2.

que se necesitarán, la mano de obra, lubricantes, materiales, etc. Dependiendo del tipo de actividad a realizar, el técnico determina una hora de entrega del vehículo. El cliente tendrá la opción de estar presente mientras se realizan los trabajos.

- **Ejecución de trabajo:** Lo siguiente consiste en ejecutar el servicio, solicitar repuestos en la central, donde se verifica la disponibilidad, y en caso de no haber, se solicitan a la marca u otras sucursales. En caso de necesitar más tiempo no pudiendo cumplir con el tiempo de entrega determinado, el técnico debe informar inmediatamente al cliente. En caso de realizar trabajos adicionales, debe solicitarse su aprobación presentándole un presupuesto. Si el cliente no desea el servicio adicional, se le entrega el vehículo sin realizarlo.
- **Entrega de vehículo:** Finalmente cuando se ha terminado la mantención o la reparación, en caso que el cliente no esté presente en aquel momento, el técnico se contacta con él informándole que ya puede recoger el vehículo. El técnico recibe al cliente y le entrega su vehículo. Se lo muestra, le da sugerencias y le explica qué se le realizó al vehículo.
- **Pago de servicio:** El día de la entrega, el cliente debe ir a la caja, recibe la factura donde se le informa cual es el pago final y los trabajos realizados, la que debe ser firmada. Además se ofrece agendar la próxima mantención en un tiempo estimado.
- **Realización de encuesta:** Finalmente se realiza la encuesta mencionada, donde expresa su satisfacción de manera escrita.

En el caso de los servicios de posventa, parte importante es el resultado para el cliente, es decir, si recibe el vehículo en el estado que esperaba, por lo que una etapa importante del proceso de posventa corresponde a la experiencia del cliente con su vehículo los días siguientes al servicio.

10.2.3. Análisis de relaciones

En este apartado, se realiza un análisis de las relaciones entre los distintos actores tanto en el proceso de ventas como de posventa. Esto se grafica a través de diagramas Entidad Relación⁴⁸ simplificados.

⁴⁸ El Modelo de Entidad Relación establece asociaciones o relaciones representadas a través de líneas, entre entidades, que pueden ser objetos físicos o conceptuales. (Fuente: Apuntes del Curso de Computación II, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, Universidad de Chile, año 2.008)

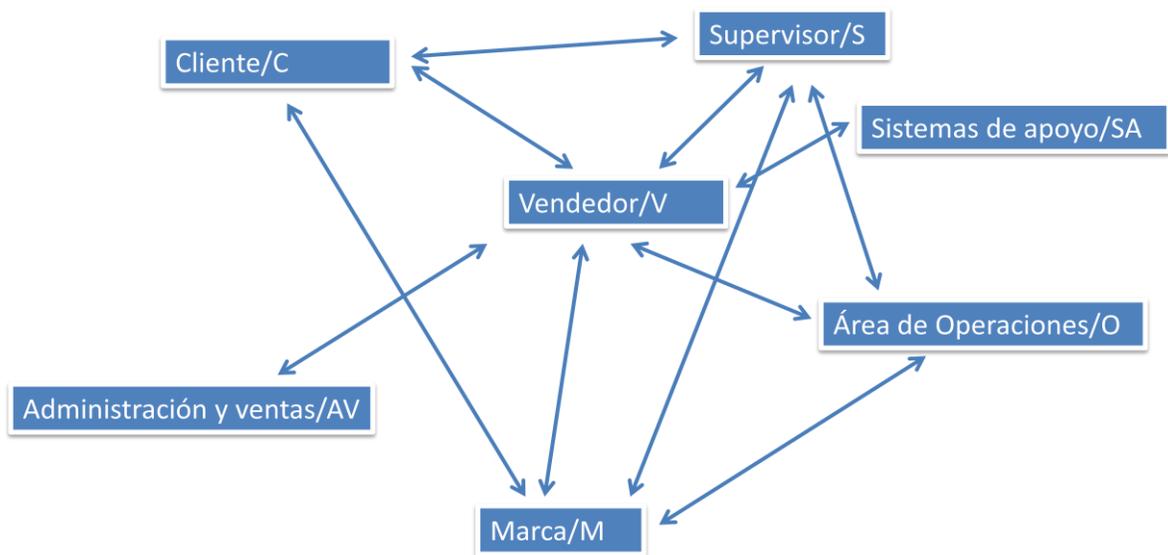
10.2.3.1. Proceso de Ventas

El proceso de ventas se compone de diferentes actores, los que se mencionan a continuación:

- Cliente
- Vendedor
- Supervisor
- Administración y ventas
- Área de operaciones
- Marca

En la Figura N°11, se muestra las relaciones de las distintas entidades:

Figura N°11: Diagrama Entidades proceso de venta. (Fuente: Elaboración Propia)



Las relaciones en el diagrama anterior se grafican a través de flechas dobles, y cada cuadro corresponde a una entidad, con una sigla para representarlo. Cada relación se denotará con las siglas de las entidades asociadas separadas por un guión.

- **C-V:** El cliente se relaciona directamente con el vendedor durante el momento de la llegada, la entrevista consultiva, la cotización, la reserva y el contacto para definir fecha de entrega. Luego vuelven a relacionarse en el momento de la entrega del vehículo, la facturación, documentación y la entrega de la patente. Si bien parte del proceso es realizado por alguna ejecutiva administrativa, como la facturación, el vendedor es quien se dirige al cliente para estos fines, por lo que la responsabilidad de la satisfacción del cliente en aquel instante del proceso recae en el vendedor.

- **C-S:** El supervisor tiene dentro de sus funciones controlar que el vendedor realice bien el trabajo, y apoyarlo durante el proceso. Por lo mismo, ante cualquier problema que tenga el cliente o vendedor durante alguna etapa del proceso, el supervisor entra a participar en la venta. Los supervisores pueden relacionarse con los clientes para tomar decisiones que el vendedor no tiene la facultad.
- **S-V:** Como se dijo anteriormente, el supervisor y el vendedor se relacionan directamente, pues el primero debe revisar la función del segundo, y debe aprobar las decisiones que tome relacionadas a descuentos y facilidades de pago. Además el vendedor debe informar al supervisor sobre las ventas que ha realizado, las entregas que corresponden y los problemas que han surgido. El supervisor realiza seguimiento a las metas mensuales de los vendedores y los ayuda al verificar disponibilidad de los vehículos solicitados.
- **V-SA:** El vendedor utiliza sistemas de apoyo para realizar la cotización, la solicitud de crédito y reserva. Por lo mismo, se relaciona directamente con dichos mecanismos, y depende de ellos para realizar el trabajo de manera completa. El cliente no está asociado con el sistema directamente, pues el vendedor es el intermediario entre ambas partes.
- **V-O:** Luego que el cliente reserva y se ha aprobado el crédito, el vendedor debe contactarse con el área de operaciones a través de un correo electrónico, para que se proceda a la ubicación, el traslado, revisión y preparación del vehículo para la entrega. Además se mantienen en contacto para informar acerca del estado del proceso y el jefe de operaciones confirma al vendedor una vez que está todo listo.
- **S-O:** El supervisor debe estar informado de lo que ocurre entre el vendedor y el área de operaciones, por lo que él también participa, pero de manera menos directa.
- **V-AV:** Todo el papeleo el día de la reserva y de la entrega está a cargo de las ejecutivas de administración, quienes realizan la facturación y documentación. El vendedor les solicita la ejecución de dichos trabajos, y luego se los presenta al cliente.
- **M-C:** Gran parte de los conocimientos que tiene el cliente de los vehículos es debido a la marca, su publicidad y marketing. Así el cliente se relaciona con la marca a través de publicidad y luego se dirige al concesionario porque tiene intención de comprar el vehículo. Luego de la entrega del vehículo, la marca realiza una encuesta al cliente para conocer su satisfacción con la experiencia.
- **M-V:** A través del programa de prácticas establecidas, la marca se relaciona con los vendedores. Estos deben cumplir ciertos estándares, dados a conocer en capacitaciones y en material de apoyo en las sucursales.
- **M-S:** Esta relación se genera de la misma manera que la anterior.

- **M-O:** El área de operaciones gestiona el traslado del vehículo a la sucursal correspondiente. Cuando algunos de estos vehículos no están disponibles en bodegas del concesionario, debe contactarse con la marca para solicitarle el producto, y así lograr que llegue finalmente a la sucursal.

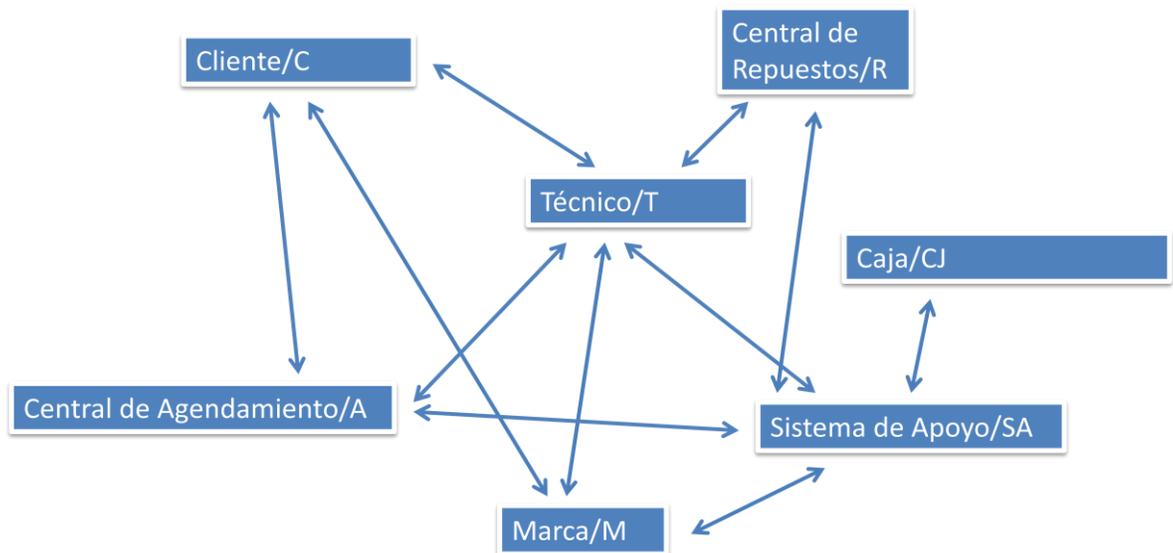
10.2.3.2. Proceso de Posventa

En el proceso de servicios de posventa, ya sea garantías, mantenciones o reparaciones, interactúan diferentes actores, los que se mencionan a continuación:

- Cliente
- Técnico
- Área de repuestos
- Central de atención
- Caja
- Marca

En el siguiente diagrama se aprecia el modelo de Entidad Relación para los procesos de posventa del concesionario.

Figura N°12: Diagrama Entidades proceso de posventa. (Fuente: Elaboración Propia)



La Figura N°12 tiene la misma convención que el diagrama de ventas, y se hará lo mismo para detallar las relaciones entre las distintas entidades.

- **C-T:** El sistema, desarrollado por la marca para el servicio de posventa, permite que el cliente se dirija directamente al técnico. Ambos actores se relacionan durante la atención del cliente, la entrevista consultiva, la generación de la orden de trabajo, posiblemente la ejecución del trabajo, y finalmente la entrega. Sumado a lo anterior el técnico debe mantener informado al cliente de lo realizado al vehículo, cambio en tiempo de entrega o aviso de término de trabajo, en caso que el cliente no se quede a observar el servicio. El mecánico debe solicitar su aprobación en caso de trabajo adicional.
- **C-A:** La central de agendamiento se debe contactar con el cliente para preguntarle si desea realizar una mantención. De esa forma ambos actores se relacionan, pudiendo fijar una hora de atención. Por otro lado, el cliente también puede llamar a la compañía para solicitar un servicio, y en caso de no agendar previamente, el cliente llega a la sucursal, y se agenda una hora en aquel instante en la central de agendamiento.
- **T-R:** Ambas partes se relacionan en el momento que el técnico requiere repuestos para realizar un trabajo. En ese instante se dirige a la central de repuestos y los solicita. Luego, en ella se registran los repuestos en el sistema, y son enviados al box del técnico.
- **T-SA:** El técnico registra en el sistema de apoyo los detalles del trabajo y del cliente.
- **A-T:** El sistema de agendamiento permite fijar horas con cierto técnico. De esta forma, él puede saber cuántos trabajos debe realizar diariamente y si tiene horas desocupadas, se le asignan trabajos adicionales en caso de que lleguen clientes no agendados previamente.
- **A-SA:** En el momento de agendar una hora, aparecerá en el sistema de apoyo que el técnico tiene un trabajo fijado en dicho bloque.
- **R-SA:** El área de repuestos registra en el sistema de apoyo los repuestos a utilizar y sus precios luego de alguna solicitud del técnico y de haberlos conseguido, ya sea porque estaban disponibles en la sucursal o porque fueron solicitados a otros lugares. El sistema actualizado con los repuestos se actualizará para los técnicos y la central de atención, para ser contabilizados en la factura.
- **CJ-SA:** Cuando el cliente desea pagar, se debe acercarse a la caja, donde se genera la factura. Esta se hace a partir del sistema de apoyo, donde se ha registrado la orden de trabajo y los repuestos utilizados.
- **M-C:** La marca se contacta con el cliente tiempo después de la fecha del servicio, para realizar una encuesta vía telefónica, enfocada en conocer su satisfacción con la experiencia con el concesionario. Por otro lado, la marca a través de publicidad, informa al cliente acerca de sus productos y sus servicios.

- **M-SA:** Esta relación se basa en que el sistema de apoyo y agendamiento es desarrollado por la marca.
- **M-T:** El técnico debe cumplir ciertos estándares de calidad, a partir del programa de prácticas elaborado por la marca. Esta última realiza capacitaciones para dar a conocer dichos estándares a los técnicos, y además existe material físico y documentos en las sucursales donde se destacan dichas prácticas, que puede ser visto por el personal.

11. DIAGNÓSTICO

En el momento que el cliente desea comprar un vehículo nuevo y visita el concesionario, la atención recibida de parte del vendedor y la primera experiencia con la empresa influirán en la decisión final de compra. Esto lo demuestran estudios realizados por la compañía que se refieren a las razones por las cuales personas que cotizaron han desistido de la compra, en particular encuestas realizadas durante Agosto y Septiembre del año 2011 dan como resultado que el 11% de los clientes no concretaron la compra debido a una mala atención, y un 34% por una mejor promoción o descuento en la competencia. En ese sentido, el rol del vendedor es fundamental ya que es él quien se relaciona con el cliente, y quién puede revertir esa situación. En el marco conceptual se destacó la cadena de utilidad en el servicio, donde parte importante es la lealtad del empleado que genera valor del servicio externo, lo que influirá en la satisfacción del cliente.

Los siguientes puntos contienen un diagnóstico de la situación actual del concesionario, respecto a la calidad del servicio y satisfacción del cliente. Para esto, se analizará los reclamos realizados por los clientes a través de las encuestas, con el fin de comprender las principales razones por las cuales los clientes no se consideran totalmente satisfechos con el servicio, ya sea de venta o de posventa. Unido a lo anterior, se ha realizado un trabajo de visita a las sucursales, para comprender las deficiencias de los procesos y distinguir problemas existentes, y encuestas a clientes que solicitaron algún servicio a la empresa para recibir información adicional a la que se obtuvo a través de las encuestas.

11.1. Proceso de Ventas

Para analizar las encuestas de satisfacción, se hizo una categorización de los reclamos con el fin de determinar las razones que han gatillado la insatisfacción de los clientes y así conocer las expectativas de los clientes. Las categorías que se han considerado son:

- **Demora día entrega:** Se refiere a la demora en facturación y en otros trámites durante la entrega del vehículo.

- **Demora entrega:** Consiste en el no cumplimiento del plazo de entrega del vehículo.
- **Demora patente:** Se refiere al no cumplimiento del plazo de entrega de la patente del vehículo comprado.
- **Falta información:** Corresponden a los reclamos asociados a la falta de información respecto a alguna característica del vehículo en el momento de la entrevista consultiva. Por ejemplo, que no incorpora alarma o que se deben pagar cierta cantidad de intereses.
- **Falta obsequio:** Se refiere a la no entrega de un regalo frente a un inconveniente.
- **Instalaciones insatisfactorias:** El local es incómodo, frío, o la infraestructura no cumple con las expectativas del cliente.
- **Insatisfacción con vendedor:** El vendedor no fue amable o no fue transparente con el cliente.
- **Mala atención:** La experiencia del cliente fue insatisfactoria debido al mal trato de un funcionario o no se le prestó la atención esperada.
- **No se cumple promesa:** Corresponden a los reclamos generados por el incumplimiento de alguna promesa realizada por el vendedor.
- **No se envía papeles:** No se ha enviado algún papel asociado a la factura, al seguro o alguna devolución.
- **Problemas de facilidades de pago:** Se refiera a problemas generados, ya sea por no permitir alguna forma de pago o por necesidad de cambiar la forma de pago deseada.
- **Problemas factura:** La factura no se ha entregado en condiciones adecuadas para el cliente, como por ejemplo sin timbre de cancelado.
- **Problemas con seguro:** No se han cumplido las expectativas asociadas al seguro ofrecido.
- **Vehículo solicitado no disponible:** Consiste en la insatisfacción generada debido a que se solicitó y reservó un vehículo, que finalmente no estaba disponible, por lo que se tuvo que solicitar otro.
- **Vehículo entregado en malas condiciones:** A esta categoría pertenecen los reclamos causados por insatisfacción debido a que el vehículo se entregó sucio,

presenta algún ruido, tuvo algún problema tiempo después de la entrega o alguna falla de algún equipamiento adicional.

- **Entrega de vehículo no solicitado:** El vehículo entregado no corresponde al solicitado por el cliente o no posee el equipamiento correspondiente.

Al observar las encuestas realizadas entre los meses de Julio y Agosto del año 2011, se observa la siguiente frecuencia de las categorías de reclamos mencionadas:

Tabla N°3: Reclamos expresados durante Julio y Agosto del 2011.

Categoría de reclamos	Frecuencia
Demora día entrega	31%
Demora patente	18%
Vehículo entregado en malas condiciones	13%
Mala atención	8%
Demora entrega	6%
Instalaciones insatisfactorias	5%
Entrega de vehículo no solicitado	4%
Falta información	3%
Problemas de facilidades de pago	3%
No se envía papeles	2%
Falta obsequio	2%
No se cumple promesa	2%
Problemas factura	2%
Problemas con seguro	2%
Vehículo solicitado no disponible	1%
Insatisfacción con vendedor	1%
Total general	100%

Se aprecia que los reclamos que tienen mayor frecuencia son la demora el día de la entrega, la demora en la entrega de patente, que el vehículo entregado está en malas condiciones, mala atención, demora en fecha de entrega e instalaciones insatisfactorias.

11.1.1. Expectativas de los clientes

Ante las declaraciones descritas, se aprecia que los clientes poseen ciertas expectativas del servicio brindado por la empresa en el momento de la compra de un vehículo nuevo. A continuación se explican las principales expectativas que poseen.

- **Servicio expedito**

Los clientes esperan que se realice el servicio de manera expedita⁴⁹. Esta afirmación se basa en la gran cantidad de reclamos que se refieren a la demora del servicio en el momento de la entrega, siendo el reclamo con mayor frecuencia. De los clientes que declaran molestia por la demora, el 64% dice estar satisfecho, y el 34% no estarlo, no habiendo algún cliente que declare estar totalmente satisfecho, es decir, es una razón determinante para perder la satisfacción. En particular, esta expectativa puede no cumplirse en los momentos de la facturación y la entrega del vehículo.

- **Cumplimiento de tiempos prometidos**

Otra fuente de insatisfacción corresponde a la demora en la entrega del vehículo, basado en el incumplimiento de la fecha acordada. El 53% de los clientes que no se les entregó el vehículo a la fecha y hora acordada, declaran no estar totalmente satisfechos, el 37% dice estarlo, y el 9% no contesta⁵⁰. En los casos que no se cumple la fecha acordada, se falta con el compromiso generado, lo que genera en más de la mitad de los casos, incumplimiento de las expectativas⁵¹. Por otro lado, la demora en la entrega de las patentes genera insatisfacción, que como se puede apreciar, representa el 18% de los reclamos mencionados en las encuestas.

- **Entrega correcta**

El cliente espera que se le entregue el vehículo solicitado, limpio y con el equipamiento correspondiente, como se señaló en el análisis de la situación actual del proceso de ventas. Como se observa en la Tabla N°3, el 17% de los reclamos corresponden a que el vehículo está en malas condiciones⁵² o que no es el solicitado. El 71% de los clientes que manifiestan dicha molestia, dicen estar algo satisfechos y el resto indiferentes, por lo que si bien no genera una total insatisfacción, representa una parte de las expectativas.

Adicionalmente, se puede mencionar a partir de la Tabla N°3, que los clientes poseen otras expectativas, asociadas a las instalaciones, a la capacidad de respuesta, atención adecuada, entre otras. Por otro lado, esperan un vehículo con características determinadas, lo que no depende del concesionario, sino de la marca, quien provee los vehículos y comunicación externa (publicidad) a los clientes.

⁴⁹ Actualmente las demoras llegan a dos horas en algunos casos, siendo lo máximo soportable por un cliente 50 minutos en promedio, información obtenida luego de haber realizado encuestas presenciales a 18 clientes de los cuales 9 respondieron que consideran a lo más 1 hora como servicio satisfactorio, 8 a lo más media hora y uno dos horas.

⁵⁰ Información obtenida de encuestas realizadas por la empresa entre Junio y Agosto del año 2.011 a los clientes.

⁵¹ Considerando que al no estar totalmente satisfecho, no se ha cumplido con las expectativas.

⁵² Sucio, con daños de los equipamientos adicionales, falla poco tiempo después de la entrega o existencia de ruidos.

Como se ha mencionado, no sólo existe un factor operacional, sino también juega un rol importante en las expectativas de los clientes el factor emocional, por lo que no basta con cumplir con los puntos anteriores, sino que se debe tratar al cliente como alguien especial, generar lazos y comprender sus estados de ánimo, para que viva una experiencia memorable, gatillando la lealtad.

11.1.2. Problemas detectados

El proceso de ventas de la empresa presenta los siguientes problemas, a nivel operacional:

A. Clientes: Son problemas que nacen de la relación entre el vendedor y el cliente.

- **Falta de capacitaciones propias de la empresa:** Como se mencionó en el marco conceptual, la satisfacción del personal determina satisfacción del cliente con el servicio⁵³. Las personas que forman parte de la organización generan valor en el servicio al tener instancias de capacitación, donde pueden mejorar su productividad y así su percepción de influencia en los resultados de la compañía. Sin embargo, la empresa no realiza capacitaciones que permitan estar alineados con la marca y lograr la experiencia memorable del cliente. La marca realiza capacitaciones, sin embargo, no son retroalimentadas por el concesionario.
- **Créditos:** A parte de los clientes no se les informa acerca de todas las alternativas de crédito. Se le ofrece una en particular, pero no se presenta con detalles las características de los créditos y la diferencia entre las alternativas, lo que se observa en los reclamos de las encuestas, en particular clientes no satisfechos que no recibieron información acerca de cuotas y de intereses a pagar. Esto considerando que más del 50% de los clientes utiliza crédito para pagar.
- **Facturación:** El proceso de facturación ocurre de manera reactiva, es decir, comienza una vez que el cliente llega a la sucursal, en vez de realizarse previamente el papeleo. Esto genera demora en la entrega. El 31% de los reclamos mencionados por los clientes corresponde a la insatisfacción generada por la demora el día de la entrega. Es decir, gran parte de los clientes posee la expectativa de que el proceso sea más expedito, y al presentarse el escenario contrario, se genera disconformidad con el servicio.
- **Equipamiento:** El 20% de los vehículos que se entregan, requieren instalación de equipamiento adicional. Sin embargo, al igual que lo anterior, esto se realiza el mismo día de la entrega, por lo que muchas veces el cliente

⁵³ Heskett, Jones, Loveman, Sasser y Schlesinger, "Cómo poner a trabajar la cadena de utilidad en el servicio", 1.994.

llega a la sucursal para retirar su vehículo nuevo, llevándose la sorpresa que aun no está listo y que aun está siendo preparado. De esta manera, el proceso presenta una demora mayor a lo esperado, gatillando la insatisfacción con el servicio. Además esto no está alineado con el requisito exigido por la marca que señala que tres horas antes de la entrega el vendedor debe revisar que el vehículo esté en buenas condiciones⁵⁴ y que esté todo listo.

- **Respuesta a problemas:** En algunos casos que se presentan demoras, el cliente se decepciona del servicio, sin embargo, se podría intentar cerrar dicha brecha entre lo esperado y lo percibido a través de regalos o formas de revertir la molestia. Algunos clientes expresan que desean alguna atención especial por la espera, lo que no se cumple. Por lo anterior, se aprecia que no existen prácticas de responder a dicha insatisfacción. Los únicos casos que se generan compensaciones corresponden a los vehículos que vienen con daños.
- **Poca claridad en reserva:** La transparencia es clave en un servicio como la venta de vehículos, por la asimetría de información⁵⁵ entre el vendedor y el cliente. En el momento de la reserva de un vehículo nuevo, el cliente debe firmar un contrato donde se compromete a pagar una parte por adelantado, y en él se menciona que en caso de arrepentimiento, ese monto no se devuelve. Sin embargo, no siempre se informa de esto a los clientes en la entrevista consultiva, visto en comentarios realizados por clientes. Si bien el cliente puede darse cuenta de esta condición al leer el contrato, esto no siempre ocurre y no se dimensiona la rigurosidad de esta condición, lo que más tarde puede generar un inconveniente, en el caso que el cliente deseara anular la reserva días después. Esto gatilla una disminución de las expectativas del cliente producto de la falta de transparencia y de percepción de incumplimiento de las promesas⁵⁶.

B. Conocimientos/Interno: Estos problemas surgen de la falta de capacidades de los vendedores para cumplir las promesas realizadas a los clientes.

- **Condiciones en entrega:** El 13% de los reclamos declarados corresponde a las malas condiciones del vehículo en el momento de la entrega, entre las se destaca que viene sucio, presenta ruidos y problemas con el cierre centralizado o alarma. El cliente espera que el vehículo que se le entrega se encuentre en buenas condiciones, por lo que en estos casos, no se cumplen con las expectativas, generando una brecha entre lo esperado y lo percibido. Una causa que se le atribuye a dicho problema corresponde a que no se

⁵⁴ Limpio, corresponde al solicitado y sin ningún tipo de daño.

⁵⁵ Sucede en los casos de interacciones entre individuos y organizaciones cuando una parte posee mayor o mejor información en algún aspecto de la relación. Información obtenida de Macho-Stadler, I. y Pérez-Castrillo, D. "An Introduction to the Economics of Information: Incentives and Contracts" (1997), Oxford University Press, Oxford.

⁵⁶ Información obtenida de comentarios de clientes en encuestas, en la categoría de reclamos sobre no cumplimiento de promesa.

realiza en todos los casos una revisión rigurosa del vehículo tres horas antes de la entrega.

- **No cumplimiento de plazo de entrega:** Uno de los reclamos más frecuentes en la empresa corresponde a la demora en la entrega del vehículo, llegando al 6% de las verbalizaciones realizadas por los clientes entre Julio y Agosto del año 2011. El problema radica en el incumplimiento de la promesa de la fecha de entrega gatillando la insatisfacción de las expectativas. Algunas causas son problemas logísticos y de comunicación entre las partes, debido a la no disponibilidad de vehículos en la bodega lo que genera demora en el proceso al tener que esperar su traslado a la sucursal para ser entregado al cliente.

C. Sistemas: Son problemas que afectan a los vendedores en el momento de atender al cliente. La causa de estos problemas son los sistemas de apoyo de la empresa.

- **Sistema de apoyo en ventas:** La empresa cuenta con sistemas informáticos de apoyo para atender al cliente. A través de ellos, se puede realizar una cotización del vehículo que desea comprar, por medio de una herramienta computacional, que posee información como productos disponibles, precios y disponibilidad de vehículos en la bodega. Además se puede realizar una simulación de las cuotas que se pagarían según el pie y la cantidad de meses en que se desea pagar. Sin embargo, el sistema funciona de manera lenta, declaración realizada por los mismos vendedores, generando problemas a la hora de atender a clientes. Estos deben esperar que el sistema se cargue, generando demora en la atención. Si bien el cliente no se relaciona con el sistema de apoyo directamente, la mala respuesta de éste gatilla la insatisfacción del vendedor, lo que genera finalmente menos valor al servicio como se planteó en el marco conceptual, conllevando a la insatisfacción del cliente.

D. Prácticas: Son problemas más generales, que afectan a diferentes áreas de la empresa.

- **No hay lugar especial para entrega:** Existe un requisito de la marca que se refiere a este tema. En sólo algunas sucursales de la compañía existe un lugar especial donde se entrega el vehículo nuevo. Si bien un cliente no va a exigir necesariamente que se le entregue su vehículo en una habitación especial, influye en su experiencia, dándole al servicio mayor diferenciación.
- **Enfoque en la cantidad de ventas:** Los expertos en marketing actuales se refieren a la orientación a la venta y al cliente⁵⁷. La primera tiene como fin la utilidad a través del volumen de venta utilizando como medios la venta y promoción, pero existe el riesgo de que el producto o servicio no satisfaga al

⁵⁷ Diapositivas del curso de Marketing I, Ingeniería Industrial, Universidad de Chile, profesor Christian Diez, año 2.011.

cliente o que éste realice malos comentarios. Actualmente las tendencias mundiales se enfocan en el cliente a través de la creación de valor, con el fin de lograr utilidades a través de la satisfacción del cliente por medio de marketing integrado y enfocándose en las necesidades del cliente. En la empresa, el enfoque sigue siendo el primero, visto en que los resultados en ventas de la compañía han sido muy buenos, sin embargo la satisfacción de los clientes con el servicio no ha sido tan buena como en otros concesionarios, lo cual se confirma en los resultados de las encuestas realizadas por la marca, en que el promedio de las sucursales de la empresa posee un 7% menos de satisfacción con el servicio en general que el promedio de sucursales a nivel nacional.

11.1.3. Análisis Causa – Efecto

A continuación se presenta un análisis causa-efecto de los problemas mencionados. Esto consiste en determinar las posibles causas de dichos problemas, donde se utilizará el Diagrama de Causa-Efecto, llamado también de Espina de Pescado⁵⁸, para graficar las causas que determinan dichos problemas. Este consta de una espina central, que representa el problema o efecto que se desea estudiar, líneas oblicuas que apuntan a ella, que consisten en categorías de factores o causas principales asociadas al problema, y a ellas llegan otras líneas que representan causas secundarias. Incluso se puede llegar a causas terciarias, a través de líneas que llegan a las secundarias.

A. Clientes

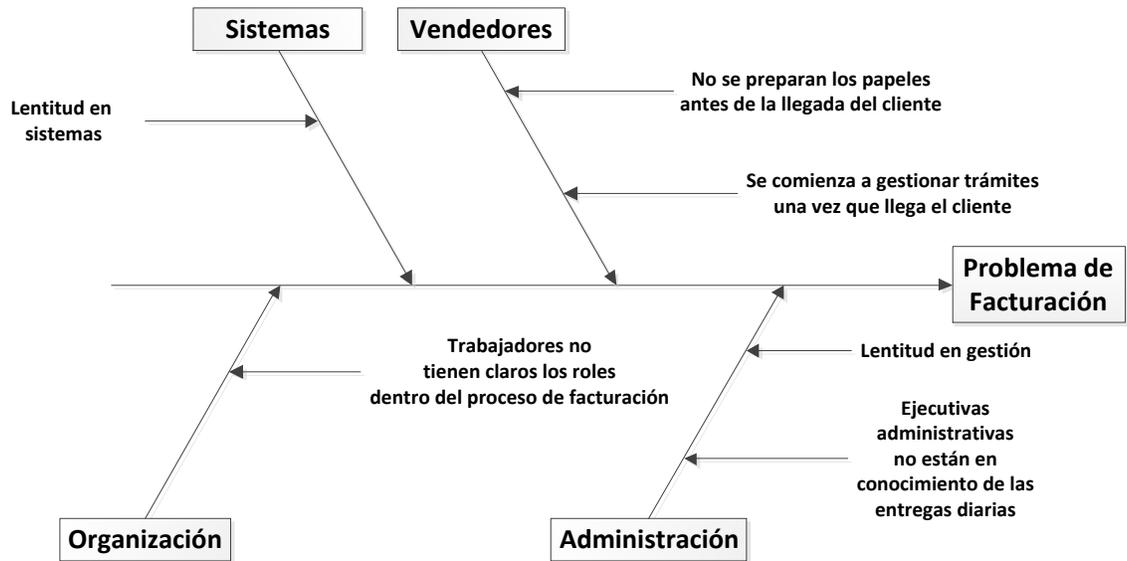
Los problemas asociados a la categoría de clientes tienen una causa común, que corresponde a la falta de capacitaciones a los vendedores y al resto de las personas en la empresa. En ese sentido, los problemas relacionados con la atención a los clientes se producen debido a que no se ha estandarizado patrones de conducta, de manera de definir prácticas que apunten a la eficiencia, a la menor demora en la atención y a la entrega transparente de información. Además no se tienen claros los roles dentro del proceso de facturación.

Otra causa que gatilla la dificultad de tener vendedores capacitados corresponde a la gran rotación de vendedores en la compañía, que en la actualidad se acerca a un 4% mensual⁵⁹. Finalmente, no se ha interiorizado en la organización que los clientes no actúan de forma racional y que el servicio debe enfocarse en el cliente. En particular el problema de la facturación se puede describir a través de un diagrama de Ishikawa que se puede observar en la Figura N°13.

⁵⁸ Diagrama ideado por el japonés Kaoru Ishikawa, en el año 1.953.

⁵⁹ Información entregada por ejecutivo de la empresa.

Figura N°13: Diagrama Causa Efecto de Problema de Facturación (Fuente: Elaboración propia).



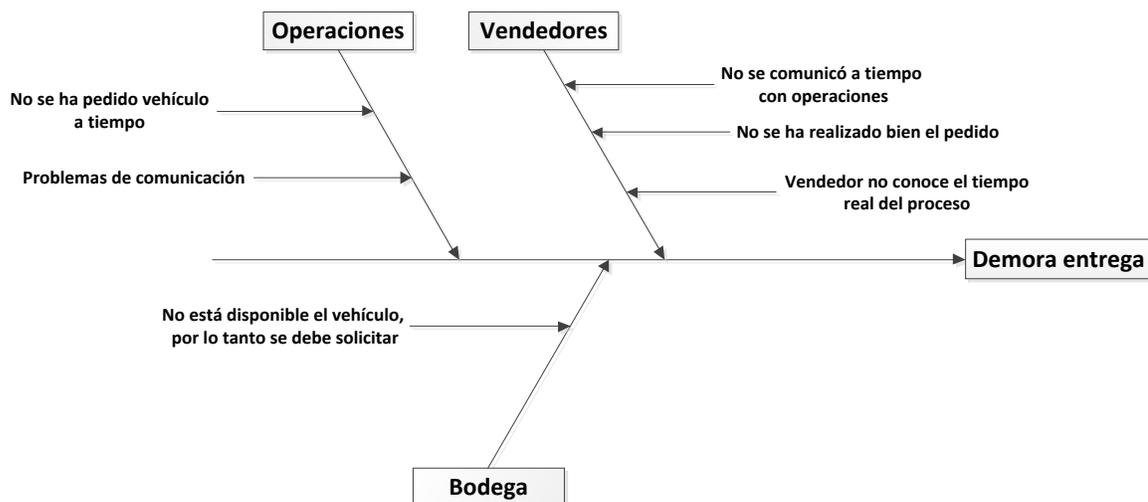
B. Internos

Estos problemas recaen en los clientes, sin embargo tienen una gran cantidad de causas posibles asociadas, las que se describen a partir de diagramas de Ishikawa. El problema de la demora en la entrega, que se puede observar en la Figura N°14, se debe a distintas causas primarias: a los vendedores, operaciones y bodegas.

Por un lado, lo que puede gatillar este problema es la gestión tardía de los vendedores o problemas de comunicación y entrega de información entre ellos y el área de operaciones. Esto toma en cuenta el hecho que los vendedores pueden agendar entregas sin consultar al área de operaciones.

Por otro lado, operaciones puede generar problemas de demora en la entrega al no buscar el vehículo a tiempo. Finalmente la causa del problema puede surgir al haber información errada de la disponibilidad de vehículos en la bodega, es decir, luego que se ha generado la solicitud del vehículo y el contacto con operaciones, se conoce el real inventario de vehículos y la no disponibilidad del vehículo solicitado, lo que genera una demora mayor al tener que pedirlo a la marca.

Figura N°14: Diagrama Causa Efecto de Problema de no Cumplimiento de Promesas de Tiempo (Fuente: Elaboración propia).

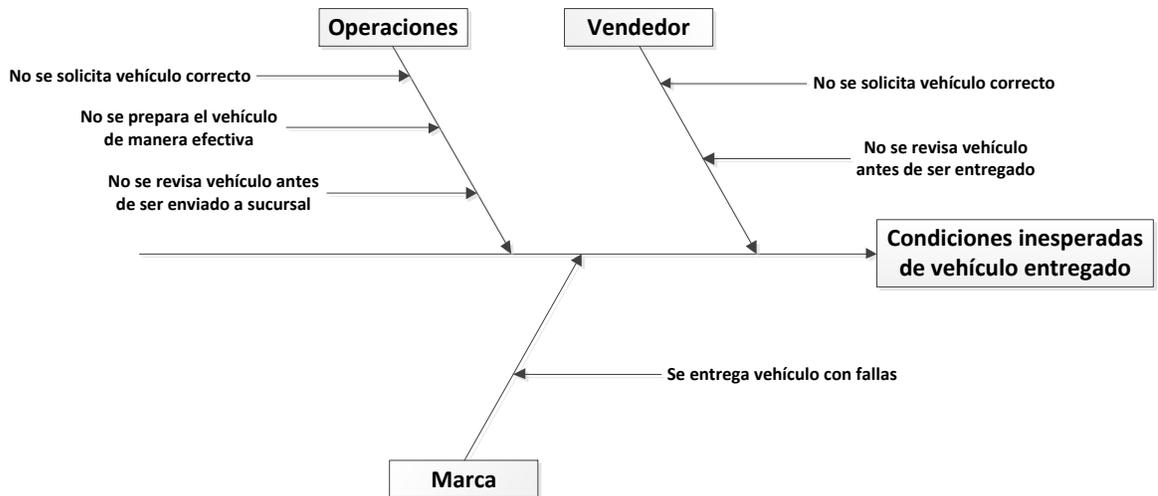


El otro problema que se categoriza como interno, corresponde a los casos en que el vehículo entregado se encuentra en condiciones insatisfactorias, ya sea sucio o con algún tipo de daño, o se entrega un vehículo que no corresponde al solicitado por el cliente, lo que se muestra en la Figura N°15.

Las causas principales del problema mencionado están en el vendedor, el departamento de operaciones y la marca. El primero puede generar el problema al no solicitar el vehículo correcto, conllevando a la entrega de un producto diferente al deseado por el cliente, o también no realizando la revisión del vehículo horas antes de la entrega, en la instancia denominada preentrega. Al no realizar esto último, no se informa acerca de posibles errores o fallas del producto.

El departamento de operaciones puede ser la causa del problema detectado, debido a una errada búsqueda del vehículo o una inadecuada preparación y revisión antes de ser enviado a la sucursal. Finalmente la causa real del problema puede ser que el vehículo viene con fallas de fabricación, gatillando la existencia del problema si ni el Departamento de Operaciones ni el vendedor se dan cuenta de los daños en las respectivas revisiones, siendo el cliente quien distingue el problema al recibir el vehículo.

Figura N°15: Diagrama Causa Efecto del Problema de Condiciones Inadecuadas del Vehículo Entregado (Fuente: Elaboración propia).



C. Sistemas

Si bien la demora de ejecución de los sistemas de apoyo en ventas son causa de algunos problemas, son considerados problemas también por sí mismos, ya que generan directamente insatisfacción y no cumplimiento de expectativas de los clientes. La causa de dicha demora corresponde a que los sistemas establecidos no son lo suficientemente rápidos para una atención continua sin interrupciones. Sin embargo, las soluciones a este problema escapan del tema de este proyecto, por lo que sólo se plantea como recomendación.

D. Prácticas

La causa principal que determina los problemas de prácticas de la empresa corresponde al no seguimiento de los estándares exigidos por la marca y a la no definición adecuada de protocolos. Si bien se conoce el programa en la empresa y la marca efectúa capacitaciones al personal para que realicen dichas prácticas, no se ha establecido un plan de cumplimiento. Los vendedores se centran en cumplir sus metas de ventas mensuales, y las sucursales en tener buenos resultados de ventas, pero esto no está alineado con los estándares del programa que se centra en lograr clientes para toda la vida a través de experiencias memorables. Si bien estos problemas no afectan directamente a las expectativas de los clientes, sino más bien a las relaciones entre el concesionario y la marca, son importantes debido a la necesidad de alinear la visión de la marca y el concesionario. Por otro lado, el cumplimiento de dichos estándares es un indicador de la calidad del servicio brindado, que finalmente es importante para diferenciarse de la competencia, gatillando la preferencia del cliente. De esta manera, la falta de un lugar especial para la entrega y de un protocolo de vestimenta y saludo, son considerados problemas debido a que influyen en la experiencia del cliente deseada por la marca. El otro problema declarado, es decir, el no enfocarse en el cliente, se puede ver como causa de una gran cantidad de problemas adicionales, por lo que también es necesario gestionarlo.

11.1.4. Cuantificación de Problemas

Los problemas mencionados tienen dos fuentes de costos asociados, las que se detallan a continuación.

- **Costos de reproceso:** Los problemas asociados a la facturación, instalación de equipamiento y otros, determinan un gasto adicional para la empresa debido al hecho de tener que realizar nuevamente el trabajo al haber errores, para entregarlo de la manera correcta. Según información entregada por ejecutivos de la compañía, mensualmente se incurre en \$40.000 en promedio por cada caso con errores que requiere un reproceso. El costo total que se desembolsa en reprocesos se presenta en la Tabla N°4, utilizando datos del año 2010.

Tabla N°4: Costo de Reproceso mensual por unidad dañada.

Costo de Reproceso mensual	
Unidades vendidas por mes	570
Porcentaje de errores	0,05 ⁶⁰
Casos con errores	29
Costo por unidad (\$/unidad)	40.000
Costo total por mes (\$/mes)	1.160.000

Pérdida de clientes: Los problemas mencionados determinan molestia e insatisfacción en los clientes, de manera que muchos de ellos no vuelven a realizar mantenciones, reparaciones y finalmente a renovar el vehículo. La tasa de clientes que vuelven es de un 25%⁶¹, lo que sería más alto si hubiera una mayor cantidad de clientes satisfechos. La meta de la marca corresponde a un 31%. El Customer Lifetime Value⁶² de un cliente que se retiene se ha estimado igual a 5.975.000⁶³, como si fuera una perpetuidad, es decir, flujos a ser percibidos para siempre.

En el caso de los clientes que no vuelven luego de la compra del vehículo, se obtendría una cantidad igual a \$420.000, correspondiente a la suma del margen promedio de la venta del vehículo y del crédito, lo que no representa flujos futuros.

El VPN mencionado de los clientes que se retienen, se presenta en la Tabla N°5.

⁶⁰ Información entregada por ejecutivos de la compañía.

⁶¹ Información entregada por ejecutivos de la compañía.

⁶² Valor que representa para la empresa la relación con el cliente.

⁶³ Valor estimado por memorista a partir de datos entregados por el Departamento de Contabilidad de la empresa, incluyendo el margen de la compra del vehículo, crédito, mantenciones cada 10.000 kilómetros, retoma de vehículo en parte de pago y renovación del vehículo al cabo de 2 años.

Tabla N°5: Costumer Lifetime Value estimado.

Lifetime Value	Margen (\$)
Compra vehículo	200.000
Crédito	220.000 ⁶⁴
Mantenciones	700.000
Retoma	400.000
Valor presente neto ⁶⁵	5.975.000

La facturación anual⁶⁶ de venta de vehículos nuevos es aproximadamente \$42.100 millones, mientras que el costo de venta anual⁶⁷ es cercano a \$41.550 millones, lo que genera un margen anual aproximado de \$550 millones. Con esto se calcula el margen mensual promedio igual a \$46 millones.

Como se dijo anteriormente, la empresa desembolsa \$1.160.000 mensual en promedio por reproceso frente a los problemas mencionados asociados a la venta de vehículos nuevos, lo que corresponde al 3% aproximadamente del margen promedio mensual de la empresa por venta de vehículos nuevos. Si el porcentaje de errores bajara de 5% a 2%, lo incurrido por reproceso sería igual a \$440.000, lo que es equivalente al 1% del margen promedio mensual.

11.2. Proceso de Posventa

Al observar los reclamos declarados en las encuestas telefónicas realizadas por la empresa durante los meses de Junio y Agosto del año 2011, se tiene las siguientes categorías:

- **Daño al vehículo:** El vehículo fue entregado con algún daño que antes no tenía.
- **Demora en atención:** Corresponde a los reclamos asociados a la lentitud en la atención.
- **Demora de entrega:** Se refiere a la insatisfacción por el incumplimiento de la hora de entrega.
- **Demora al pagar:** La insatisfacción se genera debido a la demora en pagar el servicio.

⁶⁴ El margen de los créditos se estima igual a aproximadamente \$400.000, sin embargo el 55% de los clientes paga con crédito, por lo que dicho margen se aproxima a \$220.000 para considerar dicho porcentaje en términos globales.

⁶⁵ VPN considerando una tasa de descuento del 12% anual sugerida por ejecutivo de la compañía.

⁶⁶ Información obtenida de Resumen de Información Comercial y Financiera del año 2.010, entregado por ejecutivo de la empresa.

⁶⁷ Información obtenida de Resumen de Información Comercial y Financiera del año 2.010, entregado por ejecutivo de la empresa.

- **Explicación deficiente:** No se entregan detalles acerca de lo realizado al vehículo.
- **Respuesta insatisfactoria:** La falla persiste o no se solucionó alguna deficiencia presente en el vehículo.
- **Mala atención:** Se refiere a que el cliente considera que el técnico lo atendió mal.
- **Precio excesivo:** El cliente considera que el trabajo tuvo un precio mayor a lo esperado.
- **Repuestos no disponibles:** Corresponde a la insatisfacción de clientes por la no disponibilidad de repuestos.
- **Sin lavado:** El vehículo fue entregado sin lavar.

En la Tabla N°6 se muestra la cantidad de reclamos que se refieren a cada categoría en porcentajes de participación, obtenidos de las encuestas entre los meses de Julio y Agosto del 2011 para el área de posventa.

Tabla N°6: Reclamos expresados durante Julio y Agosto del año 2011.

Categorías de reclamos	Frecuencia
Respuesta insatisfactoria	39%
Demora de entrega	14%
Repuestos no disponibles	11%
Precio excesivo	10%
Sin lavado	8%
Demora al pagar	7%
Daño al vehículo	5%
Demora en atención	2%
Explicación deficiente	2%
Mala atención	2%
Total general	100%

Los reclamos que más se repiten corresponden a que la respuesta del servicio fue insatisfactoria, demora en la entrega, que el repuesto no ha llegado generando una demora en la entrega y un precio excesivo.

11.2.1. Expectativas de los clientes

Los clientes tienen diferentes expectativas del servicio de la empresa. La satisfacción con el servicio dependerá de la brecha entre ellas y las percepciones que tenga el cliente. Dichas expectativas se presentan a continuación.

- **Cumplimiento de promesas**

Una de las expectativas que poseen los clientes corresponde al cumplimiento de promesas realizadas por el técnico, por ejemplo el tiempo de entrega. Esto se puede apreciar en el hecho que la gran parte de los reclamos provienen de insatisfacción relacionada con el no cumplimiento de las promesas. Por un lado, una de las expectativas que posee el cliente es que se entregue el vehículo en la fecha acordada. Si bien solo un 4% de los clientes dice que el vehículo no fue entregado en la fecha acordada, el 14% de los reclamos declarados corresponden a que hubo demora en la fecha de entrega, de los cuales el 69% se consideran o indiferentes o insatisfechos. De esta manera, se observa que gran parte de las expectativas insatisfechas corresponde al no cumplimiento de la fecha y hora de entrega.

- **Respuesta satisfactoria**

El 39% de los reclamos se refiere a que hubo una respuesta insatisfactoria. Junto a esto, el 52% de aquellos clientes se consideran indiferentes o insatisfechos, y el resto satisfecho, pero no totalmente, lo que demuestra que parte de las expectativas corresponde al resultado del servicio, la que no se cumple dado que la falla persiste o no se ha resuelto algún problema adicional. El cliente espera que no sólo se le realice lo correspondiente a una mantención, sino que se solucionen otros problemas que pueden haber, declarado en los comentarios de los clientes en las encuestas. Al no cumplirse esto, hay expectativas insatisfechas.

- **Servicio personalizado y transparente**

Otra fuente de insatisfacción que gatilla el no cumplimiento de las expectativas, corresponde a que el cliente no recibió explicaciones adecuadas de lo realizado al vehículo. Unido a lo anterior, el cliente espera que se le informe acerca de todo lo que se le realizará al vehículo, y se le avise en caso de problemas, demoras o trabajos adicionales. Esto se afirma al analizar los comentarios realizados en las encuestas, donde se aprecia que, si bien sólo un 2% de los clientes indican que no se les entregó detalles acerca de lo realizado al vehículo, el 57% de ellos se manifiesta no satisfecho.

Por otro lado, existen expectativas asociadas al factor emocional. A través de un servicio enfocado en el cliente, donde éste se sienta tratado como alguien especial, se puede lograr la diferenciación y lealtad del cliente, como se ha visto en el Marco Conceptual.

11.2.2. Problemas Detectados

A partir de los comentarios declarados y visitas a sucursales, se ha detectado los problemas que se mencionan a continuación.

- **Cliente no se ha familiarizado con nuevo sistema:** Se ha explicado en partes anteriores en qué consiste el sistema nuevo de posventa de la empresa. Existe el problema que aun los clientes no se familiarizan con este sistema y no se programan para quedarse a observar cómo se realiza el trabajo (sólo un bajo porcentaje de los clientes, cercano al 16%). Esto se puede deber a que no ha sido dada a conocer esta posibilidad ni antes de ni durante el servicio.
- **Respuesta insatisfactoria:** El 39% de los clientes que ha contestado las encuestas se declaran insatisfechos debido a que algún problema que poseía el vehículo persiste, ya sea aquel causante de la visita u otro adicional. Por otra parte, existe la posibilidad de que el técnico se olvide de hacer un trabajo durante alguna mantención, debido a que no se tiene un checklist de lo que se debe realizar.
- **Entrega de información y llamadas realizadas a clientes:** Un problema que existe en la empresa consiste en que no se tiene la práctica de llamar en la totalidad de los casos a los clientes para informarles del estado de su vehículo, y pedirles la autorización para realizar trabajos adicionales por muy pequeños que sean. Muchas veces el cliente llega a la sucursal para retirar su vehículo, y se lleva la sorpresa de que el precio es mayor de lo esperado, y por otro lado, algunos declaran que no han sido contactados para ser informados acerca del estado de su vehículo. El 70% de los clientes que no se quedan, no reciben llamados acerca del estado del trabajo. Como se muestra en la Ilustración 10.4, el 2% de los reclamos declarados corresponde a que falta información a entregar o que la que se ha entregado ha sido deficiente. Al existir un servicio donde no se comunique al cliente lo que se ha realizado, se genera desconfianza, determinando que algunos clientes no se sientan totalmente satisfechos. En particular esto se explica al considerar que la reparación de un vehículo es un servicio a una posesión importante del cliente, por lo que es necesario generar credibilidad y cumplir las promesas, como se planteó en el Marco Conceptual.
- **Demora en la entrega:** Otro problema existente consiste en la demora del tiempo de entrega. Esto gatilla el incumplimiento de la expectativa del cliente asociada a la promesa de entrega, generando insatisfacción con el servicio. Este problema se agrava dependiendo de otros problemas declarados por los clientes, como el caso de que no han recibido llamadas sobre el estado del trabajo.
- **Falta de repuestos:** El 11% de los reclamos se refiere a problemas con repuestos, ya sea por no disponibilidad o demora en la entrega, debido a este problema. Por tal motivo, es importante considerarlo, debido a que genera insatisfacción de los clientes.

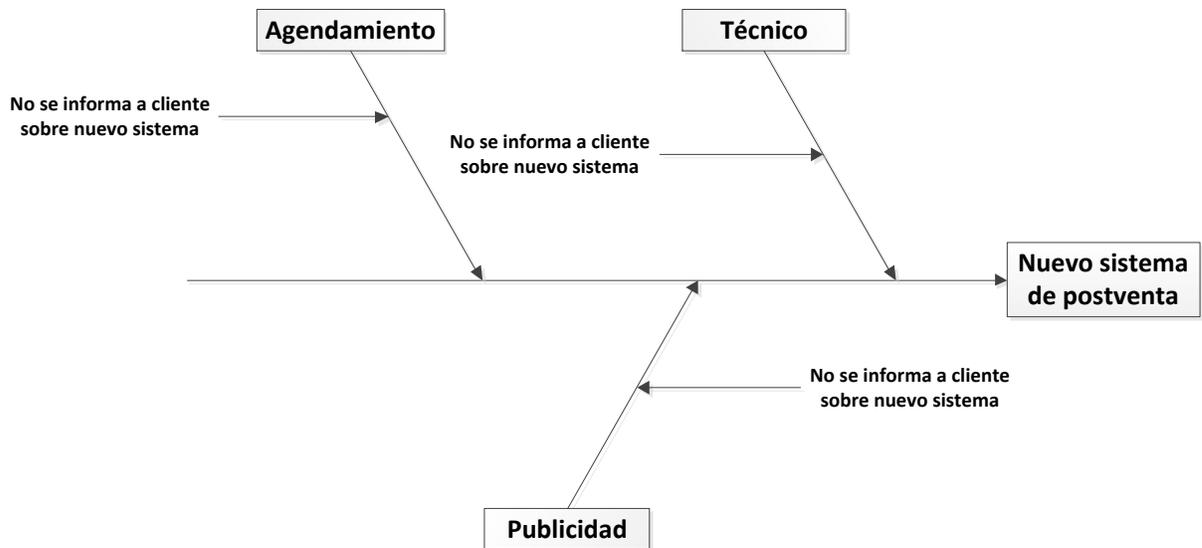
11.2.3. Análisis Causa – Efecto

De la misma manera que en Ventas, se presenta un análisis Causa Efecto de los problemas detectados en Posventa.

- **Cientes no se han familiarizado con el nuevo sistema**

La causa que provoca este problema corresponde a la falta de información que posee el cliente del nuevo sistema de posventa. En ese sentido, quién es responsable de darle a conocer dicho sistema es el técnico, el encargado de agendamiento o la misma publicidad realizada por la compañía. Esto se grafica en la Figura N°16.

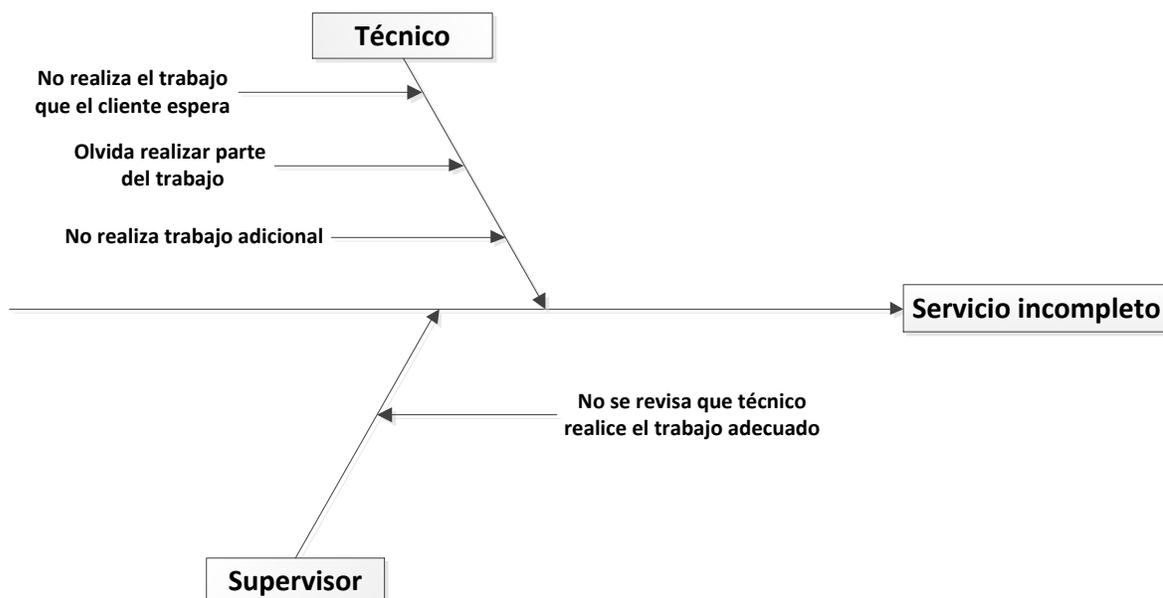
Figura N°16: Diagrama Causa Efecto de Problema de Nuevo Sistema de Postventa (Fuente: Elaboración propia).



- **Respuesta Insatisfactoria**

En la Figura N°17 se muestra el diagrama causa efecto de este problema. La causa de un servicio que no cumple con las expectativas del cliente en cuanto a la respuesta brindada, puede estar en el técnico, en el caso de no realizar un trabajo adecuado, o en el supervisor, si es que no ha inspeccionado la labor del técnico.

Figura N°17: Diagrama Causa Efecto de Problema de Respuesta Insatisfactoria o Servicio Incompleto (Fuente: Elaboración propia).



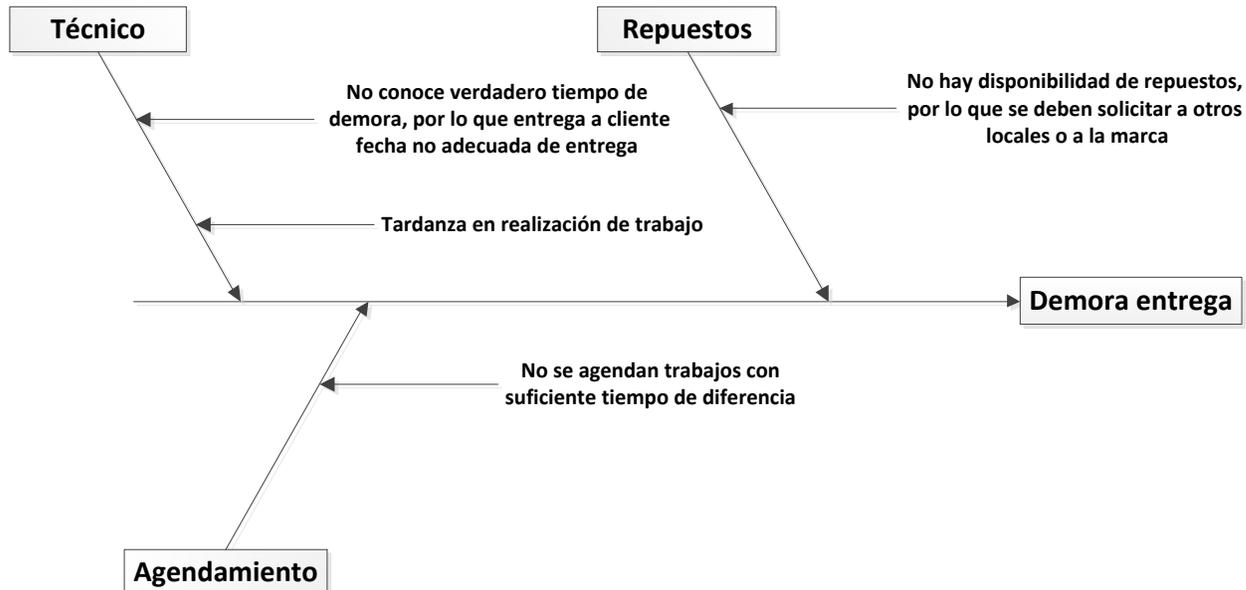
- **Entrega de información y llamadas realizadas a clientes**

La causa de dicho problema corresponde a que no se ha establecido una práctica que deben seguir los técnicos para darle información a los clientes de manera transparente, y llamarlos para comentarles acerca del estado del trabajo o para pedirles autorización para realizar algún servicio adicional, por muy pequeño que sea.

- **Demora entrega**

Uno de los problemas destacados corresponde a la demora en la entrega, es decir, realizar el trabajo en un tiempo mayor al prometido. Esto es provocado por diferentes motivos, como se puede observar en la Figura N°18. El técnico puede desconocer el tiempo real que tardará el trabajo o es posible que se demore más de lo esperado debido a algún trabajo inesperado. Por otro lado, puede no haber disponibilidad de los repuestos necesarios, por lo que el trabajo tarda más del tiempo esperado, al tener que solicitarlos a otros locales o a la marca. Finalmente, el problema puede provenir de la central de agendamiento, cuando se fijan trabajos con poca diferencia de tiempo, gatillando demoras.

Figura N°18: Diagrama Causa Efecto de Problema de Demora de Entrega (Fuente: Elaboración propia).



- **Falta de Repuestos**

La causa principal que se asocia a este problema consiste en que no existe una planificación de los repuestos dentro de los locales. Los técnicos, al realizar un trabajo, se dirigen a la central de repuestos a solicitarlos; sin embargo, en el 15% de los casos, es necesario pedirlos a otro local o a la marca debido a que no hay disponibilidad.

11.2.4. Cuantificación de Problemas

Los problemas mencionados en el servicio de posventa que causan insatisfacción de los clientes, y de esta manera la existencia de una brecha entre lo esperado y lo percibido, generan costos para la empresa. Al igual que en el área de ventas, los costos son por reprocesos y pérdida de clientes.

- **Costos por reproceso:** Una falla en el sistema determina un costo adicional para la empresa para lograr la solución, al tener que volver a realizar trabajos. En promedio, esto corresponde a \$30.000⁶⁸ por servicio que presenta alguna falla, que corresponde al 50%⁶⁹ del margen promedio obtenido del servicio. El

⁶⁸ Información entregada por ejecutivo de la compañía.

⁶⁹ Información entregada por ejecutivo de la compañía.

porcentaje de falla en posventa es igual al 6%⁷⁰ de los casos. Mensualmente se realizan 1.092 trabajos en promedio, según información del año 2010 de la empresa. A partir de los datos anteriores, se calcula la cantidad de trabajos que presentan fallas, resultando igual a 66 por mes. Finalmente, se incurre mensualmente en \$1.980.000 por efectos de reproceso y errores.

El margen promedio mensual de servicios y repuestos es cercano a \$73.000.000, siendo el desembolso por reproceso un 3% de este valor. Si se disminuyera del 6% a un 3% el porcentaje de fallas dentro de los trabajos realizados, serían 33 los casos que presentan fallas, representando un 1% del margen mensual promedio.

- **Pérdida de clientes:** Esto se calcula de la misma manera que en ventas, a través del Customer Lifetime Value (CLV). Si el cliente no desea volver luego de una mala experiencia con el servicio técnico, se pierde el resto de la relación, lo que significa perder una gran cantidad de flujos en el futuro, ya sea por otras mantenciones, entrega en parte de pago, compra de vehículo nuevo y otro ciclo de mantenciones. En particular, el CLV de clientes que se retienen se estimó en \$5.975.000.

Lo anterior demuestra que la gestión de la calidad del servicio tiene beneficios no sólo directos, relacionados a la disminución de costos por reproceso, sino también flujos futuros asociados a la retención de cliente.

Por otra parte, la cantidad de trabajos realizados en un mes es igual a 1.092 en promedio. El 15%⁷¹ de ellos, es decir, 164 casos, presenta problemas de disponibilidad de repuestos, lo que gatilla demoras en la entrega. De esta forma, se perdería una gran cantidad de clientes que generan grandes resultados en el largo plazo.

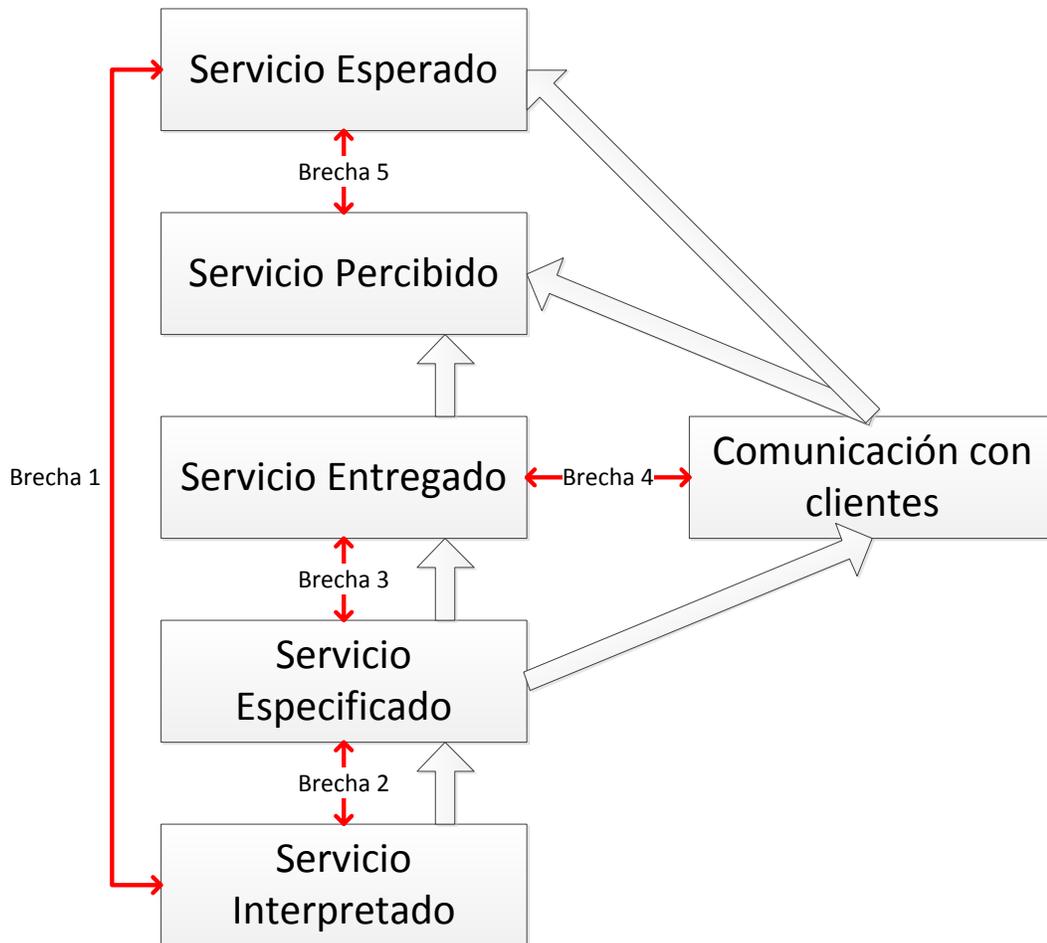
11.3. Análisis de brechas

Como se ha descrito en el Marco Conceptual, el cliente tiene expectativas del servicio y percepciones luego de haber sido realizado, lo que genera entre ambas una brecha que gatilla la insatisfacción con el servicio. Se ha declarado que existen cinco brechas que componen la calidad del servicio, determinando las diferencias entre lo esperado y lo recibido por el cliente, lo que se puede observar en la Figura N°19.

⁷⁰ Información entregada por ejecutivo de la compañía.

⁷¹ Información entregada por ejecutivo de la compañía.

Figura N°19: Modelo de las cinco brechas⁷².



Se ha definido las expectativas que poseen los clientes del servicio que brinda la empresa, mencionadas anteriormente, y se ha determinado en qué aspectos no se ha cumplido con los niveles deseados de satisfacción. A continuación se detalla las brechas del servicio brindado por la empresa.

- **Brecha 1: Discrepancia entre las Expectativas de los clientes y percepciones de los directivos respecto a dichas expectativas:** Los directivos de la empresa conocen los niveles de satisfacción de los clientes a partir de información de las distintas encuestas realizadas, y así también pueden acceder a los motivos de insatisfacción de los clientes. Sin embargo, las encuestas no plasman las verdaderas expectativas que tienen los clientes, lo que dificulta construir el servicio que desean. En particular existen expectativas asociadas al factor emocional, que los clientes no explican debido a que, por un lado, parte de los procesos mentales no son concientes, y por otro, las encuestas no permiten conocer todo lo que piensan, ya que entregan información acotada.

⁷² "Calidad total en la gestión de servicios" Valarie Zeithaml, A. Parasuraman y Leonard Berry,, Madrid, Ediciones Díaz de Santos, 1990.

- **Brecha 2: Discrepancia entre la Percepción de los directivos respecto a las expectativas de los clientes y las especificaciones de la calidad en el servicio:** En la empresa también existe esta brecha, debido al problema mencionado de la falta de capacitaciones. Si bien los diferentes trabajadores, entre ellos vendedores, supervisores y técnicos, conocen algunas percepciones de los clientes, y pueden darse cuenta directamente de cómo ellos reaccionan a ciertas fallas en el proceso del servicio, no se ha estandarizado prácticas que deben seguir para cumplir con las expectativas de los clientes, por lo que cada trabajador actúa según su experiencia y a partir de prácticas generales de comportamiento que se han establecido.
- **Brecha 3: Discrepancia entre las especificaciones de la calidad del servicio y el servicio que actualmente se está brindando a los clientes:** El Servicio que se brinda al cliente puede alejarse de las especificaciones debido a varias razones, entre ellas que los roles no están totalmente claros dentro de la organización. Esto se aprecia por ejemplo, en el proceso de facturación, donde se presenta el problema descrito en el apartado Problemas Detectados del Proceso de Ventas. Por otra parte, lo mismo que causa la brecha anterior, es decir, la falta de capacitaciones, gatilla la existencia de una discrepancia entre lo especificado y lo realizado.
- **Brecha 4: Discrepancia entre el servicio que actualmente se está brindando a los clientes y la comunicación externa entregada a los clientes:** Parte de las expectativas que el cliente posee dependen de lo que la empresa comunica a los clientes externamente. En el caso de esta empresa, parte de la comunicación al cliente proviene de la marca, por lo que los clientes poseen expectativas a veces superiores a la realidad, pero relacionadas al vehículo entregado más que al servicio. De esta forma, cuando el cliente recibe su vehículo con ciertas características, espera algo superior a lo real, debido a la imagen que posee de la marca.
- **Brecha 5: Discrepancia entre el Servicio esperado y servicio percibido por el cliente:** Debido a que no se ha especificado prácticas formales, no se brinda un servicio que sea fiel a las expectativas y necesidades del cliente.

11.4. Síntesis: Diagnóstico Final

La situación actual de la calidad del servicio en la empresa expresada en este capítulo, se sintetiza en los siguientes puntos:

- Actualmente la satisfacción de los clientes del área de negocios de venta de vehículos en la empresa se encuentra un 7% bajo el nivel promedio nacional y un 10% bajo la meta determinada por la marca. En el caso del servicio de posventa, se encuentra un 6% bajo el nivel promedio nacional y un 12% bajo la meta de la marca.

- Las causas que han determinado insatisfacción con el servicio, declaradas por los clientes en las encuestas, son la demora el día de la entrega, la demora en la entrega de patente, que el vehículo entregado esté en malas condiciones, la mala atención, demora en fecha de entrega e instalaciones insatisfactorias. En el caso de posventa, que la respuesta del servicio fue insatisfactoria, demora en la entrega, que el repuesto no ha llegado generando una demora en la entrega y un precio excesivo.
- Los principales problemas que afectan la calidad del servicio entregado al vender vehículos nuevos corresponden a:
 - Falta de estandarización de los roles y actividades a realizar en los procesos de facturación y entrega de vehículo.
 - Falta de capacitaciones propias de la empresa que permitan comprometer a los vendedores con la empresa y los clientes.
 - A los clientes no siempre se les entrega toda la información necesaria⁷³ en la entrevista consultiva, en particular acerca de créditos, formas de pago y detalles de reserva.
- En el área de posventa, los principales problemas distinguidos son:
 - Falta de capacitaciones propias de la empresa que permitan comprometer a los técnicos con la empresa y los clientes.
 - Algunos problemas persisten luego del servicio, es decir, no se logró dar una solución satisfactoria.
 - Falta de repuestos en el 15% de los trabajos, que gatilla el no cumplimiento del plazo prometido al cliente.
- En términos generales, las encuestas no están enfocadas en construir el servicio con el cliente, sino que en conocer su percepción del servicio actual para realizar cambios permanentemente. Esto se afirma debido a que dichas herramientas se enfocan en conocer las percepciones desde el factor operacional; sin embargo, no se toma en cuenta el factor emocional.
- No se escucha las percepciones de los trabajadores. No existe en la empresa la idea de mejorar la calidad del servicio externo a partir de una buena calidad del servicio interno. Actualmente se realizan informes de clima organizacional; sin embargo, no son vistos como una forma de mejorar la calidad del servicio externo.
- Las cinco brechas de la calidad del servicio en la empresa se producen debido al enfoque actual de las encuestas, la falta de capacitaciones y estandarización de prácticas y la comunicación externa realizada por la marca.
- La empresa no realiza seguimiento y monitoreo a la calidad del servicio. Si bien se realizan mediciones, no se analizan ni utilizan para generar acciones correctivas.

⁷³ Se habló de esto en el análisis de la situación actual del proceso de ventas.

12. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

En términos generales, la empresa cuenta actualmente con mecanismos que permiten conocer la satisfacción del cliente, como son las encuestas realizadas y un sistema de incentivos que se ha comenzado a realizar. A continuación se presentan recomendaciones para mejorar aquellas herramientas actuales:

- **Encuestas**

Actualmente la empresa realiza dos encuestas. Una consiste en aquellas realizadas por telemarketing, cuya función es adelantarse a los resultados de las encuestas de satisfacción realizadas por la marca, de manera de realizar una predicción y efectuar acciones correctivas. La otra, corresponde a formularios presenciales que se realizan en posventa, cuando el cliente recibe su vehículo.

Se propone realizar dos nuevas encuestas. La primera, en el área de venta de vehículos nuevos, y corresponde a dos preguntas realizadas por el supervisor al cliente luego de recibir el vehículo. Las preguntas son:

- ¿Se le entregó el vehículo que esperaba? ¿Por qué?
- ¿Considera que la entrega se realizó en un tiempo adecuado? ¿Cuánto tiempo esperaba que tardara?

A través de estas preguntas, se puede tener una idea de qué percepción posee el cliente luego de haber recibido su vehículo. De esta manera, se puede generar acciones inmediatas en caso que el cliente sienta insatisfacción con el servicio, atención o entrega. Debe ser realizada a por lo menos el 50% de los clientes.

La segunda encuesta se aplica en servicio de posventa, y consiste en efectuar una encuesta telefónica cinco días después del servicio a por lo menos el 50% de los clientes. Estas deben ser realizadas por el área de Telemarketing. Las preguntas son:

- De 1 a 5, ¿Cuál es la satisfacción con el trabajo realizado a su vehículo?
- ¿Usted estuvo en conocimiento de que se podría quedar a observar el trabajo realizado a su vehículo?
- ¿Se le presentó algún tipo de problema asociado a repuestos?

Esta encuesta tiene como fin realizar un seguimiento a las propuestas que se presentarán a continuación, y se plantea que sean cinco días después de la entrega del vehículo luego del trabajo realizado, para que el cliente tenga un tiempo donde pueda probar su vehículo y generar una percepción de su estado.

- **Sistema de incentivos:** La empresa ha comenzado a implementar un sistema de incentivos en venta y posventa de modo de pagar un monto adicional a los vendedores o técnicos según la cantidad de clientes que señalan estar satisfechos en las encuestas realizadas por la marca. La compañía ha utilizado

aproximadamente \$3 millones por mes durante el primer trimestre de implementación de dicho sistema. Dicho sistema debe estar acompañado de capacitaciones, lo que se detallará en las propuestas para ventas y posventa, de modo que haya una mayor satisfacción del personal. A través de este sistema, se espera lograr el nivel de clientes satisfechos que exige la marca.

- **Seguimiento de estándares:** Debido a la no existencia de control de los estándares de la marca, se debe contar con una persona que se dedique a dicha actividad realizando un seguimiento de los requisitos y supervisando de modo de gatillar acciones de refuerzo. Finalmente a través de esto, se obtendría un diagnóstico mensual del cumplimiento real de los estándares de calidad, tanto en venta como en posventa.
- **Mejora en Sistemas de Información:** Para apoyar la gestión de la calidad del servicio, es necesario contar con sistemas de información. Los problemas principales de los que se deben hacer cargo estos sistemas son retención y manejo de datos y de información del cliente, gestión de calidad interna y gestión de procesos e indicadores. Se plantea como recomendación, considerar una plataforma que incorpore:
 - Base de datos de clientes, que permita operar de manera eficiente y robusta, tomando en cuenta la información del cliente. A través de esto, se podría gestionar de mejor manera la relación con los clientes en el Área de Venta de Vehículos Nuevos, aspirando a retenerlos, tener información de manera ordenada y programar las actividades, en particular aquellas donde hay contacto con el cliente. En el Área de Servicio de Posventa, existe actualmente un Sistema de Agendamiento que se acerca a lo requerido, sin embargo no está alineado con Ventas.
 - Sistemas de Workflow, que permitan estandarizar y organizar los procesos, en particular algunos como facturación y cotización en Ventas, y planificación de repuestos en Posventa. De esta manera, se puede estructurar las actividades y hacer seguimiento al cumplimiento de las tareas e indicadores.
 - Soporte de encuestas internas, que permita obtener y retener información de las percepciones de los trabajadores que forman parte de la compañía.
 - Base de datos de gestión, donde se pueda tener información ordenada del cumplimiento de objetivos y estándares de calidad, de diferentes indicadores y de resultados de satisfacción de los clientes según diferentes encuestas.

12.1. Proceso de Ventas

12.1.1. Propuestas de Mejora

Se presentan las siguientes propuestas de mejora para el área de Venta de Vehículos Nuevos de la empresa.

I. Estandarización de actividades

Actualmente la empresa no cuenta con prácticas formales que permitan realizar las actividades diarias siguiendo una estructura determinada. Los trabajadores no tienen claro los roles de cada uno dentro de las distintas fases de los procesos, en particular facturación e instalación de equipamiento. Esto gatilla la existencia de fallas en los procesos y así la insatisfacción de los clientes, generando la brecha 3. Se plantea como solución a dicho problema realizar una estandarización de las actividades, de manera de definir los roles dentro de cada proceso.

El vendedor debe definir una fecha de entrega con el cliente, la que debe ser validada por el supervisor. Esta fecha debe ser la cantidad de días adecuada para tener el vehículo en la sucursal el día anterior, que se instale los equipamientos determinados en ese momento, y tenerlo en las condiciones requeridas⁷⁴ tres horas antes de la entrega, o al terminar el día anterior, en caso que la entrega sea al inicio de la jornada.

El supervisor debe ser quien informa al jefe de operaciones las solicitudes de preparación de vehículos a entregar, a través de un resumen diario, evitando la situación actual de pedir cada uno por separado. El día anterior a la entrega, el vendedor debe asegurarse que todo funcione correctamente y que el vehículo esté preparado. En caso de inconvenientes o atrasos, debe informar inmediatamente al cliente, para definir una nueva fecha de entrega. El día anterior a la entrega, debe contactarse con él para confirmar los datos, la forma de pago y crédito. De esta manera, el vendedor procede a solicitar la generación de los papeles y facturación con las ejecutivas, para tenerlos listos antes de la llegada del cliente, y solicitar al supervisor que valide la instalación del equipamiento correspondiente. Todo esto debe comenzar a realizarse durante el día anterior a la entrega, de manera que esté todo listo para la entrega. El vendedor debe revisar tres horas antes, como se señaló anteriormente, que el vehículo esté en condiciones adecuadas y sea el mismo que el cliente solicitó.

Finalmente, cuando el cliente llega a la sucursal, debe ser inmediatamente atendido por el vendedor, quien le muestra el vehículo. Posteriormente procede a entregarle los documentos y factura al cliente para ser firmados. En caso de demora, se le debe entregar un regalo al cliente, correspondiente a una mantención gratis u otro semejante. El vendedor debe presentarle al cliente el supervisor, por lo menos el 80% de las veces.

⁷⁴ Limpio y sin ningún tipo de daño. Se aclaró cuáles son las condiciones mínimas que la empresa exige en Análisis de la Situación Actual, al realizar la Descripción del Proceso de Ventas.

A diferencia del sistema actual, el vendedor posee más responsabilidades. Parte del proceso debe realizarse el día anterior, de manera de evitar demoras, y tener los documentos listos para ser firmados por el cliente el día de la entrega. El supervisor debe apoyar el trabajo del vendedor, validar la fecha de entrega, solicitar al jefe de operaciones la preparación y traslado de los vehículos a entregar, debe estar informado acerca del estado del trabajo, y debe firmar el documento que permite realizar la instalación del equipamiento adicional. Por otro lado, debe cumplirse las promesas, de manera que el vendedor debe fijar una fecha de entrega que se ajuste a la realidad del tiempo que tarda el proceso general, y por su importancia, el supervisor debe estar de acuerdo con dicha fecha. Las ejecutivas deben estar informadas acerca de los trabajos diarios, de manera que al iniciarse cada día, los supervisores deben enviarle un correo electrónico informando acerca de las facturaciones a realizar.

II. Realización de capacitaciones

Un problema actual de la empresa corresponde a la alta rotación de vendedores, falta de prácticas estandarizadas (asociado a la propuesta anterior) y el bajo nivel de clientes satisfechos en comparación a la meta requerida y a otros concesionarios, según las encuestas realizadas por la marca. La satisfacción y productividad de los trabajadores con el trabajo y la organización genera valor en el servicio, determinando la satisfacción del cliente, por lo que se propone realizar capacitaciones mensuales que permitan alinear a los trabajadores con las intenciones de la marca y de la empresa de enfocarse en los clientes.

La empresa debe contar con un encargado de calidad de servicio quien se preocupe de realizar y organizar dichas capacitaciones en conjunto con otros ejecutivos, que consisten en talleres motivacionales cada mes. Las capacitaciones deben centrarse en:

- **Enfoque en el cliente:** La empresa tiene intenciones de implementar medidas al respecto, al definir premios monetarios a los vendedores según la cantidad de clientes totalmente satisfechos. El vendedor debe generar un lazo con el cliente y debe comprender sus necesidades y sus deseos, cumplir sus promesas, y mantener informado al cliente del estado del trabajo.
- **Servicio en construcción:** Como se mencionó en el marco conceptual, los servicios se consumen al mismo tiempo que se producen y son todos diferentes, por lo que es necesario dar a entender a los trabajadores que el cliente generará su propia percepción a partir de lo que se ha construido y de su experiencia. De esta manera, es necesario preguntarle al cliente durante la entrevista consultiva, qué es lo que espera del servicio, y cuál ha sido su experiencia previa con servicios semejantes. A través de estas conversaciones, el vendedor puede ajustar el servicio según la realidad del cliente.
- **Transparencia-Compromiso:** El vendedor debe ser transparente con el cliente. Debe ser claro durante todo el proceso, debe entregarle información detallada sobre las alternativas de crédito, las formas de pago, el tiempo de entrega, la

posibilidad de demora adicional y el estado del trabajo. Además el vendedor debe insistir en que el cliente lea los documentos, en particular el de reserva, para que no queden dudas. A través de esto, el vendedor genera un compromiso con el cliente, que puede determinar una relación duradera. Esta propuesta se apoya en el checklist del cual se referirá la recomendación siguiente.

- **Estándares de calidad:** También se deben recalcar los requisitos de calidad de la marca. En particular, hay estándares como el saludo inicial formal y la revisión del estado del vehículo tres horas antes, que no se cumplen actualmente en todos los casos.

Es fundamental que el vendedor esté satisfecho con su trabajo, por lo que debe darse a conocer sus logros. Además los trabajadores en general deben poder comunicar su satisfacción con la organización. De esta forma, una parte importante de la propuesta es realizar encuestas electrónicas trimestrales, que permitan conocer las percepciones de los trabajadores con el servicio e ideas que tengan para mejorar. Las encuestas deben tener un carácter anónimo. En el Anexo B, se presenta una encuesta propuesta a modo de ejemplo para aplicar entre los trabajadores de la empresa.

III. Checklist

Con el fin de que se realice una revisión de la información necesaria para que el cliente tenga conocimiento de las alternativas existentes, se propone realizar un checklist. Esto consiste en que una vez que el cliente decide reservar, comienza a utilizarse un formulario con casillas que el cliente debe marcar, donde puede observar si conoce toda la información necesaria. Esto permite que el cliente pueda preguntar todas las dudas que tenga sobre temas como créditos, seguros y garantías antes de realizar la reserva, al observarlo en la lista, de manera que no se llegue a pasos más adelante, y ocurran inconvenientes, como por ejemplo, que el cliente desee anular la reserva, o cambiar algunas condiciones.

El checklist tiene dos enfoques; por un lado, que el vendedor pueda tener una lista de las actividades que debe realizar, y por otro lado que, el cliente pueda determinar si tiene alguna duda. La idea no es que el cliente, al observar este formulario, piense que se realiza para controlar el desempeño de los vendedores, sino de que indique si le queda alguna duda de los diferentes tópicos: formas de pago, fecha de entrega, no posibilidad de arrepentimiento en la reserva, detalles del vehículo, seguros y garantías. Debe tener un encabezado motivacional, por ejemplo:

“Felicidades, está a punto de recibir el nuevo vehículo que ha estado esperando”

IV. Retroalimentación del cliente

Se ha mencionado la importancia de tomar en cuenta el factor emocional dentro de las expectativas que posee el cliente. Para hacerse cargo de esto, se propone realizar una serie de preguntas luego de la entrevista consultiva, para conocer la experiencia previa del cliente y las expectativas que posee. La entrevista consiste en las siguientes preguntas:

- ¿Qué espera que tenga su nuevo vehículo?
- Si tuvo un vehículo anteriormente ¿Qué rescata de aquella experiencia, y qué espera que sea diferente?
- ¿Qué prioriza en el servicio?
- ¿Qué espera del consultor?

El vendedor debe realizarle estas preguntas antes de la reserva. Con el fin de que el cliente no sienta molestia frente a la gran cantidad de formularios, generando una demora adicional, estas preguntas deben presentarse junto a las realizadas acerca del vehículo que desea consultar o las necesidades que posee para ofrecerle una alternativa que se ajuste a ellas.

12.1.2. Indicadores relevantes

Se presenta a continuación un conjunto de indicadores que permitirían medir el desempeño de las propuestas planteadas.

1. Cumplimiento de fecha de entrega:

Objetivo	Cumplir con el tiempo de entrega prometido
Descripción	Comparación de fecha prometida y fecha real de entrega (días de diferencia por venta)
Origen de información	Presencial, a través de rol de encargado de calidad de servicio ⁷⁵
Encargado	Encargado de calidad
Frecuencia de medición	Diaria
Meta	0 días de diferencia para el 95% de los clientes ⁷⁶
Tamaño de Muestra	50% de los clientes

⁷⁵ Se hablará de encargado de calidad de servicio en el apartado Plan de Seguimiento y Acción.

⁷⁶ Meta según ranking nacional de encuestas realizadas por la marca.

2. Vehículo entregado

Objetivo	Que el vehículo entregado esté limpio, sin ningún daño y corresponda al solicitado por el cliente
Descripción	¿Se le entregó el vehículo que esperaba?
Origen de información	Encuestas presencial a clientes luego de la entrega
Encargado	Supervisor
Frecuencia de medición	Por venta
Meta	98% de los clientes totalmente satisfechos ⁷⁷
Tamaño de muestra	50% de los clientes

3. Tiempo de entrega:

Objetivo	Brindar un servicio expedito ⁷⁸
Descripción	¿Considera que la entrega se realizó en un tiempo adecuado?
Origen de información	Encuesta presencial a clientes luego de entrega
Encargado	Supervisor
Frecuencia de medición	Por venta
Meta	95% de los clientes responden sí ⁷⁹
Tamaño de muestra	50% de los clientes

4. Cumplimiento de expectativas:

Objetivo	Que el cliente esté satisfecho con el servicio en general
Descripción	De 1 a 5, ¿Cómo se cumplieron las expectativas que tenía del servicio?
Origen de información	Encuesta telefónica a clientes
Encargado	Telemarketing
Frecuencia de medición	Mensual
Meta	85% de los clientes totalmente satisfechos ⁸⁰
Tamaño de muestra	80% de los clientes

⁷⁷ Menor al 100% por margen de error.

⁷⁸ Tiempo ideal definido con ejecutivos de la empresa: entre 30 minutos y una hora.

⁷⁹ Meta según ranking nacional de encuestas realizadas por la marca.

⁸⁰ Número ideal planteado por la marca.

5. Información entregada al cliente:

Objetivo	Que el vendedor le brinde la información necesaria ⁸¹ al cliente, respecto a los productos y a las alternativas de pago y crédito
Descripción	¿El vendedor le entregó la información necesaria respecto a créditos y formas de pago?
Origen de información	Encuesta telefónica a clientes
Encargado	Telemarketing
Frecuencia de medición	Mensual
Meta	93% de los clientes responden sí ⁸²
Tamaño de muestra	80% de los clientes

6. Satisfacción de vendedores:

Objetivo	Medir la satisfacción de los vendedores con la empresa
Descripción	¿La empresa y trabajo realizado fue una oportunidad de crecimiento y satisfacción durante el mes?
Origen de información	Encuesta electrónica a vendedores ⁸³
Encargado	Encargado de calidad
Frecuencia de medición	Trimestral
Meta	85% de los vendedores responden sí
Tamaño de la muestra	Total de vendedores

12.1.3. Plan de Seguimiento y Acción

Con el fin de que lo planteado sea perdurable en el tiempo, se propone un plan de seguimiento, que monitoree, controle y vigile las medidas realizadas. El objetivo de esta propuesta es lograr un servicio que cumpla con las expectativas de los clientes, y finalmente, cerrar la brecha existente entre lo que ellos esperan y lo que perciben. Este plan se basa en la interacción de tres entidades:

- Trabajadores
- Clientes
- Ejecutivos/encargado de calidad/encargado de seguimiento de estándares de calidad

El plan de seguimiento consta de tres partes, las que se mencionan a continuación:

⁸¹ En análisis de la situación actual se mencionó esto, destacando que el vendedor debe preguntar por la posibilidad de dejar vehículo en parte de pago, presentar las alternativas de financiamiento y los vehículos que se relacionan con sus necesidades.

⁸² Meta según ranking nacional de encuestas realizadas por la marca.

⁸³ Propuesta indicada anteriormente.

- **Monitoreo:** Consiste en definir puntos de observación que se requieran para inspeccionar el sistema y conocer su estado. Se debe determinar qué es lo que se desea observar.
- **Control:** Se refiere a analizar la información obtenida y definir acciones necesarias para mantener o cambiar el estado del sistema. Se debe determinar quién controla y qué se hace con la información.
- **Vigilancia:** Corresponde a la inspección permanente que se debe realizar para lograr los objetivos y hacer que lo anterior sea creíble.

El sistema se centra en medir los indicadores mencionados anteriormente. Para esto se ha definido que aquello a monitorear corresponde a:

- **Cumplimiento de fecha de entrega:** La fecha prometida debe ser la real.
- **Estado de vehículo entregado:** Vehículo entregado debe estar en buenas condiciones.
- **Tiempo transcurrido durante entrega:** La facturación y documentación deben ser expeditas (propuesta señala que deben realizarse antes de llegada del cliente, por lo que al ser así, disminuiría el tiempo durante la entrega).
- **Cumplimiento de expectativas de clientes:** Se debe cumplir con las expectativas de los clientes.
- **Información entregada a cliente:** El vendedor debe informar al cliente acerca de productos, alternativas de pago y créditos.
- **Satisfacción de vendedores:** Los vendedores deben estar satisfechos con la empresa.

Se han definido cinco maneras de monitorear lo mencionado. Estas se basan en la comunicación de los clientes con las otras dos entidades, o trabajadores con ejecutivos:

- **Encuestas a clientes:** A través de las encuestas realizadas por el área de Telemarketing, se obtiene información de algunos indicadores, a través de los sistemas de apoyo.
- **Focus group:** Una propuesta adicional consiste en seleccionar un grupo de clientes determinados con los que intercambiar información. Ellos son invitados a participar en un club de clientes seleccionados, los que pueden recibir beneficios, y a la vez aportar con comentarios. De esta manera, los ejecutivos podrían recibir información a través de reuniones con aquel grupo de clientes, acerca del servicio recibido, la experiencia con la empresa e ideas para mejorar.

- **Encuestas a clientes hechas por supervisores:** Algunos indicadores destacados anteriormente deben ser medidos por el supervisor, a través de encuestas o mediciones presenciales. Las encuestas realizadas luego de haber recibido el vehículo, permitirían que los supervisores determinen si se ha brindado o no un buen servicio.
- **Encuestas realizadas a los trabajadores vía electrónica:** Al realizar encuestas a los trabajadores que se refieran a la satisfacción con la empresa y posibilidades de crecimiento, se puede conocer su punto de vista, y generar acciones.
- **Vigilancia presencial:** La empresa debe contar con un encargado de seguimiento de estándares de calidad, ya sea un ejecutivo actual que se preocupe de esta labor o alguien dedicado exclusivamente.

La empresa debe contar con dos personas adicionales para llevar a cabo el sistema de control, seguimiento y acción. La primera es el encargado de calidad de servicio, que debe realizar un control permanente de lo monitoreado anteriormente; esto es reunir la información proveniente de las distintas fuentes ya mencionadas. Dicha persona debe realizar un análisis de aquello que se mide actualmente y de lo que se propone. Debe realizar un diagnóstico a partir de dichos datos según los indicadores señalados en la parte anterior. Debe vigilar también que esté todo funcionando correctamente, de manera que se realicen las encuestas y los focus group. El encargado de calidad de servicio debe medir en particular indicadores como cumplimiento de fecha de entrega, comparando las fechas reales de entrega con las prometidas. Por otra parte, debe organizar y realizar las capacitaciones que se han propuesto. Debe controlar los indicadores, de manera de definir mensualmente si se han alcanzado las metas establecidas y elaborar planes de acción. De esta manera, podrá también realizar capacitaciones que permitan alinear a las diferentes personas que forman parte de la organización, con el sistema de calidad establecido y con los objetivos, enfocándose en el cliente; es decir, tomando en cuenta sus percepciones, comentarios, necesidades y expectativas. La información recibida de los clientes en la entrevista consultiva y checklist debe servir para generar acciones. La segunda persona corresponde al encargado de seguimiento de los estándares de calidad (se habló de esta propuesta en Recomendaciones Generales, al inicio de este capítulo). Él debe calibrar permanentemente en terreno los estándares de calidad de la marca, realizar un diagnóstico mensual y entregarle dicha información al encargado de calidad de servicio, quien realiza un análisis del diagnóstico realizado.

Se propone también crear un Comité de Calidad de Servicio, donde participen los gerentes de la compañía, los ejecutivos y los dos encargados sugeridos. Toda la información analizada, los datos obtenidos y los indicadores deben ser discutidos en reuniones mensuales de dicho Comité, con el fin de generar planes de acción. Al implementar esta medida, se aspiraría a cerrar la brecha entre las expectativas de los clientes y las percepciones que tienen los directivos de ellas, alineándolas con las especificaciones de calidad del servicio.

De esta manera, se forma un área de calidad de servicio donde participan los encargados mencionados, que apoye como staff a las gerencias de la compañía, en especial, a la Gerencia General.

La tercera parte del sistema de seguimiento corresponde a la vigilancia, es decir, observar que los datos sean reales e inspeccionar que se realicen las actividades, asegurándose que la información recibida es confiable. El encargado de seguimiento de estándares de calidad debe verificar si se ha implementado la utilización de checklist, debe realizar un diagnóstico e informar al encargado de calidad.

Los supervisores y jefes de local apoyan el trabajo de los vendedores y pueden recordarles que usen las listas de chequeo al ver que esto no se esté cumpliendo, generando una corrección y retroalimentación constante, en cambio el encargado de seguimiento de los estándares de calidad de servicio vigila que la labor del supervisor se esté cumpliendo y a la vez que se estén utilizando los formularios de chequeo, realizando un diagnóstico e informando al encargado de calidad de servicio.

Se ha planteado como recomendación contar con sistemas de información que apoyen la gestión de la calidad de servicio. A través de la plataforma señalada, que incorpora bases de datos, workflow y soporte de información de satisfacción interna, se podría realizar un seguimiento a las actividades que se han indicado. En particular, estos sistemas de información facilitarían la obtención de datos y la medición de indicadores.

12.2. Proceso de Posventa

12.2.1. Propuestas de Mejora

A continuación se plantean propuestas de mejora para el área de Posventa de la empresa.

I. Realización de capacitaciones

Al igual que en el proceso de ventas, muchos clientes se consideran insatisfechos debido a la poca información que los técnicos le brindan acerca del trabajo realizado, y por otro lado, muchos clientes no reciben llamados de los técnicos para conocer el estado del trabajo. Por lo anterior, se propone realizar capacitaciones para que los técnicos se sientan más comprometidos con los clientes, les entreguen la información transparentemente, y se genere una mejor relación, de manera que el técnico se mantenga en contacto con el cliente, comunicándole el estado del trabajo. Por otra parte, el nuevo sistema de servicio técnico debe ser dado a conocer a los clientes. Por lo mismo, en el momento del agendamiento, el encargado de dicho proceso debe presentarle al cliente la alternativa que tiene de observar todo el trabajo y de acompañar al técnico durante dicho trabajo.

Estas capacitaciones consisten en talleres, donde se les explica a los trabajadores la forma que deben enfocar la relación con el cliente y entregarles material donde aparezca información acerca de los conceptos.

Al igual que la propuesta de ventas, es importante lograr la satisfacción de los trabajadores a través del reconocimiento de los logros, y en esta propuesta, las capacitaciones van dirigidas a los técnicos y al encargado de agendamiento. Se debe contar con una persona que se encargue de capacitar a dichos trabajadores, de la misma forma que se propuso para el área de ventas.

II. Checklist

Otro problema mencionado surge al no darle una solución al cliente, de manera que luego de recibir el vehículo, persisten las fallas u otros inconvenientes. Para evitar esta situación, se propone realizar un checklist. Esto consiste en una lista de actividades con la que el técnico puede trabajar, de manera que al realizar un trabajo, puede indicar en un formulario si ha realizado todos los trabajos que corresponde. Además, el cliente define los puntos que desea que se reparen, los que se agregan a dicha lista de actividades a realizar. En el momento de la entrevista consultiva, el técnico debiera escribir todos los problemas que el vehículo presenta y requerimientos del cliente, para cumplir posteriormente con sus expectativas. A través de este mecanismo, el técnico podría tener un apoyo formal con el que revisar todo lo que debe realizar, sin olvidar algunos puntos.

III. Planificación de repuestos

Una propuesta para el problema de demora en la entrega producto de la no disponibilidad de repuestos en la sucursal, consiste en que una vez que el técnico haya verificado la disponibilidad de repuestos, determine el tiempo que tardará en entregar el vehículo reparado, y luego de aquello, contacte al cliente para confirmarle la fecha u hora de entrega, en caso que no se quede a observar el trabajo realizado.

Pero antes de eso, para disminuir los casos afectados por falta de repuestos, de manera de atacar el problema y no parchar la herida, se plantea realizar una planificación de inventarios. Esto se refiere a que la persona que se encuentra a cargo de la central de repuestos determine la cantidad de unidades disponibles diariamente, de manera de solicitar aquellos insumos que faltan comúnmente.

12.2.2. Indicadores relevantes

A continuación se presentan indicadores para medir el desempeño de las propuestas para el área de servicio de posventa.

1. Cumplimiento de fecha de entrega:

Objetivo	Cumplir con tiempo de entrega prometido
Descripción	¿Se le entregó el vehículo en el tiempo prometido?
Origen de información	Presencial, a través de formulario de encuesta
Encargado	Encargado de la caja
Frecuencia de medición	Por servicio
Meta	87% de clientes responden que sí ⁸⁴
Tamaño de muestra	Total de clientes

2. Vehículo entregado

Objetivo	Que el problema haya sido solucionado
Descripción	De 1 a 5, ¿Cuál es la satisfacción con el vehículo entregado?
Origen de información	Encuestas telefónica a clientes cinco días después del servicio ⁸⁵
Encargado	Telemarketing
Frecuencia de medición	Semanal
Meta	62% de los clientes totalmente satisfechos ⁸⁶
Tamaño de muestra	50% de los clientes

⁸⁴ Número ideal planteado por la marca.

⁸⁵ Cinco días definidos para que el cliente tenga un tiempo de experiencia con el vehículo luego del trabajo realizado.

⁸⁶ Número ideal planteado por la marca.

3. Cumplimiento de expectativas:

Objetivo	Que el cliente esté satisfecho con el servicio en general
Descripción	De 1 a 5, ¿Cómo se cumplieron las expectativas que tenía del servicio?
Origen de información	Encuesta telefónica a clientes
Encargado	Telemarketing
Frecuencia de medición	Mensual
Meta	65% de los clientes totalmente satisfechos ⁸⁷
Tamaño de muestra	80% de clientes

4. Información entregada al cliente:

Objetivo	Que el técnico le brinde la información necesaria ⁸⁸ al cliente, respecto al trabajo a realizar, y finalmente el trabajo realizado
Descripción	¿El técnico le entregó la información necesaria respecto a los trabajos realizados?
Origen de información	Encuesta telefónica a clientes
Encargado	Telemarketing
Frecuencia de medición	Mensual
Meta	85% de los clientes responden sí
Tamaño de muestra	80% de clientes

5. Comunicación técnico-cliente:

Objetivo	Que el técnico mantenga en conocimiento del trabajo realizado al cliente
Descripción	¿El técnico lo mantuvo informado del estado del trabajo realizado?
Origen de información	Encuesta telefónica a clientes
Encargado	Telemarketing
Frecuencia de medición	Mensual
Meta	85% de los clientes responden sí
Tamaño de muestra	80% de clientes

⁸⁷ Número ideal planteado por la marca.

⁸⁸ Debe expresar qué se le hará al vehículo, qué problemas presenta el vehículo, y luego del servicio, debe explicar qué se le realizó.

6. Nuevo sistema de servicio técnico:

Objetivo	Medir el conocimiento de los clientes respecto al nuevo sistema
Descripción	¿Usted estuvo en conocimiento de que se podría quedar a observar el trabajo realizado a su vehículo?
Origen de información	Encuesta telefónica a clientes cinco días después del servicio
Encargado	Telemarketing
Frecuencia de medición	Semanal
Meta	80% de los clientes responden sí
Tamaño de muestra	50% de los clientes

7. Satisfacción de técnicos:

Objetivo	Medir la satisfacción de los técnicos con la empresa
Descripción	¿La empresa y trabajo realizado fue una oportunidad de crecimiento y satisfacción durante el mes?
Origen de información	Encuesta electrónica a técnicos
Encargado	Encargado de calidad
Frecuencia de medición	Mensual
Meta	85% de los técnicos responden sí
Tamaño de la muestra	Todos los técnicos

8. Aplicación de lista de actividades:

Objetivo	Revisar la implementación del checklist (lista de actividades)
Descripción	Diferencia entre cantidad de checklist realizados durante el mes y cantidad de trabajos
Origen de información	Revisión de formularios
Encargado	Encargado de calidad
Frecuencia de medición	Mensual
Meta	Que en el 65% de los trabajos haya sido aplicado el formulario de lista de actividades
Tamaño de muestra	50% de los trabajos realizados

9. Revisión de disponibilidad de repuestos:

Objetivo	Verificar que se revisa la disponibilidad de repuestos y se informa a cliente acerca de esto
Descripción	¿Se le presentó algún tipo de problema asociado a repuestos?
Origen de información	Encuesta telefónica cinco días después del servicio
Encargado	Telemarketing
Frecuencia de medición	Semanal
Meta	80% de los clientes responden que no hubo problema
Tamaño de muestra	50% de los clientes

12.2.3. Plan de Seguimiento y Acción

Se propone un plan de seguimiento análogo al definido para Ventas. El plan consiste en un sistema de monitoreo, control y vigilancia, para finalmente gatillar acciones.

En este caso, las formas de medir los indicadores o realizar un seguimiento, son:

- **Encuestas a través de formularios controlados por el encargado de la caja:** A través de estos mecanismos, se puede conocer la percepción del servicio antes de que el cliente se lleve su vehículo, y se puede monitorear el cumplimiento del tiempo de entrega del vehículo.
- **Encuestas realizadas por telemarketing cinco días después del servicio:** Estos artefactos permiten conocer las percepciones luego de haber experimentado el estado del vehículo. Se ha definido cinco días por ser la fecha establecida según requisitos de la marca.
- **Encuestas telefónicas generales realizadas por telemarketing:** Estas encuestas miden la satisfacción con el servicio brindado, y permiten adelantarse a los resultados de las encuestas realizadas por la marca. Algunos indicadores establecidos se obtienen a través de estas encuestas.
- **Formación de grupos focales:** Esta propuesta es tanto para venta de vehículos nuevos como para servicio de posventa. Consiste en seleccionar a un grupo de clientes e invitarlos a participar en un club de retroalimentación, los que pueden recibir beneficios, y a la vez aportar con comentarios acerca del servicio recibido, la experiencia con la empresa e ideas para mejorar.

- **Encuestas realizadas a los trabajadores vía electrónica:** A través de estas encuestas, los ejecutivos pueden controlar la satisfacción de los trabajadores con la empresa y conocer las oportunidades que ven dentro de la organización, sus puntos de vista sobre el servicio e ideas para mejorar.
- **Vigilancia presencial:** El encargado de calidad de servicio debe monitorear que se realicen los checklist mensualmente, al comparar la cantidad de checklist realizados y la cantidad de trabajos ejecutados.

La misma persona que se encarga de controlar la calidad del servicio en el área de venta de vehículos nuevos, debe ser quien controle el éxito del plan de seguimiento, de manera que reúna la información proveniente de las distintas fuentes, y finalmente establezca medidas según los resultados. Por otra parte, aquella persona debe vigilar que las encuestas presenciales se estén realizando, al recolectar dichos formularios y compararlos con los clientes generales que han solicitado algún servicio. El encargado de calidad de servicio debe recibir la información de los distintos formularios y realizar un análisis. Por otro lado, debe estar presente en las capacitaciones propuestas para verificar que cumplan su objetivo.

Además, debe medir el éxito del sistema de incentivos según cantidad de clientes satisfechos, realizando un análisis cada mes a través del estudio de la evolución de dicho índice (satisfacción de clientes).

Una parte importante corresponde a vigilar que los datos sean reales, asegurándose que la información que se recibe es confiable. De esta manera, el supervisor debe revisar que se utilicen listas de chequeo y realizar una corrección constante y el encargado de seguimiento de estándares de calidad realizar un diagnóstico luego de vigilar la labor del supervisor y la implementación de checklist, e informar al encargado de calidad.

De esta forma, se sugiere crear el Comité de Calidad de Servicio que se señaló en el Plan de Seguimiento y Acción de Ventas, donde se revisen los datos, se discutan y se generen planes de acción. Deben participar los gerentes, ejecutivos y encargados de calidad. Dichas personas deben reunirse mensualmente, para implementar acciones correctivas.

Los sistemas de información sugeridos que se mencionan en las recomendaciones generales apoyarían dichas actividades, en particular la vigilancia y control de información e indicadores, el establecimiento de planes de acción y más específicamente, la planificación de repuestos.

12.3. Evaluación Económica del Proyecto

La propuesta de mejoramiento planteada tiene los siguientes costos:

- **Sueldos adicionales:** Al incorporar a la compañía a dos personas (encargado de calidad de servicio y encargado de seguimiento a

estándares de calidad), se debe considerar los sueldos de estas dos personas. Se estima en \$1.000.000 a cada uno por mes, por el hecho de ser personas que trabajan a tiempo completo, y que deben tener experiencia en el tema. De esta manera, el costo mensual asciende a \$2.000.000.

- **Sistema de incentivos:** El sistema de incentivos que se está comenzando a implementar en la compañía, requiere alrededor de \$3.000.000 mensuales aproximadamente para ventas y posventa en conjunto, lo que incorpora bonos a los vendedores y técnicos por cumplir metas de resultados favorables en las encuestas de la marca.
- **Costos de material de apoyo:** Para realizar capacitaciones a los distintos trabajadores, y otras actividades como utilización de checklist y formularios adicionales, se requiere gastar un monto estimado mensual de \$600.000.

De tal modo, el costo mensual de implementar las propuestas es de \$5,6 millones. El margen de la compañía neto mensual es cercano a los \$80 millones, según información obtenida de la memoria anual de la empresa del año 2010.

Por otro lado, los beneficios directos del proyecto se asocian a la disminución de costos de reproceso. Si se disminuyera a un 2% la tasa de errores en ventas y a 3% la de posventa, el costo por reproceso disminuiría en aproximadamente \$720.000 y \$990.000 respectivamente.

Luego, se tendría un beneficio mensual adicional de \$1.710.000 por mejoras en los procesos, y un costo mensual de \$5.600.000 por realizar la propuesta planteada. Sin embargo, parte importante de los beneficios más relevantes corresponde a los márgenes adicionales posibles de generar al aumentar la tasa de retención de clientes producto del cumplimiento de sus expectativas y de recibir una buena experiencia.

Considerando que aumenta el porcentaje de retención de clientes que compran vehículos de un 25% a un 31% (este último corresponde al deseado por la marca), se lograría un margen adicional mensual de \$37.500.000. Esto se obtiene al considerar las transacciones de mantenciones y retoma adicionales estimadas durante dos años, y calcular el promedio mensual de transacciones. De esta manera, al implementar el proyecto, se generaría beneficios a largo plazo debido a la mayor retención de clientes, si bien los beneficios más directos podrían indicar que el proyecto no conviene.

12.4. Objetivos y planes de acción

A través de las propuestas y recomendaciones anteriores, se desea gatillar la mejora de la calidad del servicio brindado, mediante el reconocimiento de las expectativas generales de los clientes, expuestas en el Capítulo del Diagnóstico, y las expectativas personales, a través de las instancias de conversación entre los

vendedores o técnicos y los clientes; en particular, con las propuestas que se refieren a realizar checklist en ventas y servicios de posventa y encuestas de retroalimentación del cliente (cuarta propuesta para el área de ventas).

Mediante las capacitaciones y sistema de incentivos, el vendedor y el técnico tendrán más intenciones de conocer y gestionar las expectativas y percepciones de los clientes. En particular, a través de la definición de los roles en el sistema de ventas de vehículos nuevos, se podrá manejar algunas expectativas generales de los clientes, principalmente que el servicio sea expedito. En el caso de posventa, la planificación de repuestos en los locales permitirá evitar las demoras o incumplimiento de fechas de entrega que generan insatisfacción del cliente.

Por otro lado, es necesario medir la satisfacción de los trabajadores a través de encuestas trimestrales, pues altos niveles de satisfacción interna generan valor en el servicio, determinando satisfacción en los clientes.

A través de los diferentes indicadores presentados tanto para el área de venta de vehículos nuevos como de servicio de posventa, se podrá medir el desempeño de las propuestas, y la satisfacción de los clientes con el servicio entregado. Finalmente el Comité de Calidad de Servicio será quién genere planes de acción a partir de los datos mensuales que obtiene el encargado de calidad de servicio de los distintos mecanismos de monitoreo mencionados como son los grupos focales y encuestas, determinando el estado de la calidad de servicio en la empresa.

Para vigilar la veracidad de los datos, los supervisores y los encargados de calidad y de seguimiento de estándares deben inspeccionar el cumplimiento de las actividades. En particular, los supervisores deben vigilar diariamente, e informar a los encargados acerca de lo observado.

Al incorporar sistemas de información, donde se incluyen bases de datos, sistemas de workflow y soporte de encuestas internas, se podría monitorear y controlar de mejor manera, al tener información ordenada, estructurada, confiada e integrada. Esta herramienta apoyaría la resolución de los problemas, a través de la obtención y manipulación de información, del control de los indicadores señalados y seguimiento de los procesos.

Una parte importante corresponde al cumplimiento de los estándares y requisitos exigidos por la marca; para esto el encargado del seguimiento de los estándares de calidad será quien inspeccione y elabore procedimientos luego de los planes de acción definidos junto al Comité mensualmente, para definir, por ejemplo, que haya un saludo inicial, que haya un área dedicada a la entrega de vehículos, que al entregar el vehículo, se presente a alguien de posventa, que se presente al cliente el precio final del servicio y explicar los detalles de lo que se ha realizado y que se llame a los clientes días después para saber acerca de su satisfacción con el servicio.

Además, el encargado de seguimiento de estándares debe informar a los trabajadores una vez al trimestre, acerca del cumplimiento de los estándares, y el encargado de calidad acerca de los niveles de satisfacción de los clientes, en reuniones comunes de capacitaciones y retroalimentación.

13. CONCLUSIONES Y COMENTARIOS

El presente informe consistió en diseñar una propuesta de mejoramiento de la calidad de servicio de una empresa del rubro automotriz de la Región Metropolitana. Este proyecto se fundamenta en la preocupación de los ejecutivos de la compañía por ofrecer un servicio que esté alineado con las necesidades de los clientes. Estas ideas nacen producto de la masificación y competencia del mercado de automóviles en el país, existiendo una gran cantidad de marcas que ofrecen vehículos similares, lo que determina que el diseño y tecnología ya no son una forma de diferenciarse, sino que es la calidad del servicio, teniendo como foco una relación con el cliente a largo plazo.

A pesar de que las ventas de la compañía han ido en ascenso en los últimos años y han tenido un crecimiento explosivo del orden del 30% anual según la memoria del año 2010 de la compañía, los porcentajes de clientes totalmente satisfechos con respecto a la competencia son bajos, según encuestas realizadas por la marca, que tiene como foco lograr experiencias diferenciadoras de los clientes, para fidelizarlos y que perduren con el tiempo.

Al realizar un estudio bibliográfico, conociendo diferentes visiones de autores respecto a los servicios y la calidad de servicio en el mundo, se confeccionó un marco conceptual, basado en la cadena de utilidad en el servicio, las brechas existentes en las expectativas y percepciones de los clientes y las emociones. La calidad de los servicios no es un concepto objetivo, pues está sustentado en las expectativas que cada cliente posee, que dependen a su vez de los estados de ánimo y experiencias previas. Por otra parte, la satisfacción de los trabajadores genera valor en el servicio, determinando también la satisfacción del cliente. Finalmente, se debe intentar cerrar la brecha entre lo percibido y lo esperado por el cliente.

Las situaciones que generan mayor cantidad de declaraciones expresando insatisfacción con la empresa según las encuestas y conversaciones con clientes son, en venta de vehículos nuevos: el tiempo que tarda la entrega, la demora en la entrega de patentes, que las condiciones del vehículo entregado no superan las expectativas, una mala atención durante la visita a la sucursal, no cumplimiento de la fecha de entrega e instalaciones insatisfactorias. En servicios de posventa: el problema persiste, no cumplimiento del plazo de entrega, que no haya disponibilidad del repuesto necesario generando una demora en la entrega, un precio excesivo y la falta de información acerca del trabajo realizado.

La existencia en la empresa de las cinco brechas en la calidad de servicio, que determinan la deficiencia entre lo esperado y lo percibido por el cliente, se debe a que:

- Las encuestas no plasman las verdaderas expectativas de los clientes, sólo se enfocan a un factor operacional, dejando de lado el aspecto emocional.

- No existe una formalización de prácticas que deben seguir los vendedores, técnicos y supervisores para cumplir con las expectativas de los clientes, actuando según su experiencia.
- Los roles no están claros dentro de la organización, en particular entre vendedores y ejecutivos en el proceso de facturación y documentación al vender vehículos nuevos.
- Comunicación externa que ha determinado una imagen de la marca y de los vehículos que ofrece.

En el caso de Venta de vehículos nuevos, los problemas detectados son:

- Falta de capacitaciones propias de la compañía, generando un servicio no enfocado en los clientes.
- Falta de información a entregar en entrevista consultiva respecto a créditos y formas de pago, e información posterior a la reserva.
- Facturación e instalación de equipamiento se realizan una vez que el cliente llega al local a buscar el vehículo, tardando todo el proceso de entrega en promedio 2 horas.
- Entrega de una gran cantidad de vehículos que no cumplen con las condiciones esperadas por los clientes, representando el 13% de los reclamos declarados en las encuestas.
- No cumplimiento de plazos de entrega, debido a demoras en los procesos de preparación y traslado del vehículo, y poca rigurosidad al definir fecha de entrega con el cliente.
- Prácticas no alineadas con estándares de la marca, principalmente que no existe en todas las sucursales un espacio determinado para la entrega del vehículo, enfoque en las ventas y no en el cliente y falta de saludo inicial estandarizado.

De esta forma, se puede concluir que una de las principales causas de los problemas corresponde a que las actividades no se han enfocado en los clientes. A pesar de realizar encuestas, no se aspira a conocer las expectativas de los clientes, sino sólo sus percepciones, y no se toma en cuenta el factor emocional, que explica por qué algunos clientes no se sienten satisfechos a pesar de haber recibido un servicio adecuado según los criterios de la empresa.

A partir de lo anterior, y de los problemas mencionados, las propuestas de mejora en el proceso de Ventas son:

- **Formalización de actividades:** definición de roles en proceso de ventas y preparación de la facturación y documentación el día anterior a la entrega, siendo necesario contactarse ese día con el cliente para confirmar los datos. A través de esta medida, se logra adelantar parte del proceso del día de entrega, determinando menores tiempos, y disminuir la cantidad de vehículos entregados en malas condiciones (algún tipo de falla, sucio o que no corresponde al solicitado por el cliente) al tener el tiempo adecuado para realizar la revisión final.
- **Capacitaciones a vendedores y supervisores:** a través de talleres, se espera incorporar en la empresa prácticas relacionadas con el enfoque en el cliente y transparencia. Estas actividades deben ser organizadas y dictadas por el encargado de calidad de servicio, encargado de seguimiento de estándares de calidad y ejecutivos adicionales que se manejen con el tema. Al realizar encuestas trimestrales a los trabajadores, se puede determinar su satisfacción con la organización y conocer sus ideas para mejorar el servicio.
- **Checklist:** realizar una lista de actividades durante la entrevista consultiva con el fin de que el cliente indique si está informado acerca de formas de pago, fecha de entrega, no posibilidad de arrepentimiento en la reserva, detalles del vehículo, seguros y garantías.
- **Retroalimentación del cliente:** Otra propuesta se relaciona con conocer las expectativas del cliente, tomando en cuenta el factor emocional. Para esto, una alternativa consiste en realizar una serie de preguntas luego de la entrevista consultiva, para conocer la experiencia previa del cliente y las expectativas que posee. Las preguntas son:
 - ¿Qué espera que tenga su nuevo vehículo?
 - Si tuvo un vehículo anteriormente ¿Qué rescata de aquella experiencia, y qué espera que sea diferente?
 - ¿Qué prioriza en el servicio?
 - ¿Qué espera del consultor?

Por otro lado, en el área de Posventa, se detectó los siguientes problemas que determinan incumplimiento de las expectativas de los clientes:

- Persistencia del problema, representando el 39% de los reclamos.
- Clientes no son informados del estado del trabajo o no son llamados, lo que influye en su satisfacción, como se declara en las encuestas. Esto es importante por ser un servicio realizado a una posesión del cliente.
- Demora en plazos de entrega, producto de problemas de disponibilidad de repuestos o falta de organización con los trabajos diarios.
- Falta de repuestos, que generan el problema anterior.

A partir de estos problemas, las propuestas de Posventa son las siguientes:

- **Realización de capacitaciones:** realizar talleres a técnicos y encargado de agendamiento donde se promueva la relación transparente con el cliente, y que se presente a los clientes la alternativa que existe de quedarse en el local mientras se realiza el trabajo a través del nuevo sistema, pudiendo observar todo lo que el técnico ejecuta.
- **Checklist:** instaurar la práctica de que los técnicos utilicen una lista de actividades durante el trabajo, de manera de recordar todas las actividades que deben realizar, ya sea lo solicitado por el cliente o lo que corresponda según el libro de mantenciones.
- **Verificar disponibilidad de repuestos:** se debe verificar la disponibilidad de repuestos, y fijar una fecha definitiva de entrega del vehículo, luego de haberle dicho al cliente que el plazo de entrega puede variar según la disponibilidad de repuestos. Unido a esto, se debe realizar una planificación de inventarios, para evitar la falta de repuestos.

Se debe contar con un encargado de calidad de servicio y un encargado del seguimiento de estándares de calidad. El primero reúne y analiza la información desde las diferentes fuentes, ya sea encuestas, focus groups, datos obtenidos de forma presencial a través de formularios, e información señalada por los supervisores y por el segundo encargado propuesto. Este último además se hace cargo del cumplimiento de los estándares de calidad establecidos por la marca y también de la vigilancia de la realización de las propuestas.

El encargado de calidad de servicio debe recopilar información proveniente de las distintas fuentes y realizar un diagnóstico mensual, donde se determine el nivel de cumplimiento de los indicadores y objetivos planteados, el nivel de satisfacción de los clientes y trabajadores y, en el caso de que no se alcance los niveles deseados de algunos indicadores, determinar las razones por las cuales no se cumplieron.

Finalmente, se deben generar reuniones mensuales entre ambos encargados y el resto de los ejecutivos, donde se revisen los resultados y se establezcan planes de acción.

En la Tabla N°7 se presenta un cuadro resumen, donde se detallan las diferentes brechas existentes en la calidad de servicio de la empresa, las causas que los generan y las propuestas generadas a partir del presente proyecto.

Tabla N°7: Cuadro Resumen de Propuestas. (Fuente: Elaboración propia)

Problemas generados	Brecha existente	Causa de problemas	Propuesta
<p>I. Vehículos entregados en condiciones no esperadas. II. Falta de información a clientes. III. Problemas en facturación, cotización y disponibilidad de repuestos. IV. No cumplimiento de fecha de entrega. V. No cumplimiento de promesa de servicio.</p>	1. Expectativas de los clientes/Percepciones de directivos respecto a ellas	1.1. Encuestas a los clientes no plasman las verdaderas expectativas, sino sólo percepciones de calidad.	1.1.1. Encuestas para conocer expectativas y percepciones. 1.1.2. Realización de Focus groups. 1.1.3. Comité de Calidad, donde los jefes y gerentes revisan los resultados de las encuestas y mejoran su percepción del tema.
	2. Percepción de directivos respecto a expectativas/Especificaciones de calidad	2.1. Poco enfoque en el cliente tanto interno como externo.	2.1.1. Implementación de Sistema de Incentivos. 2.1.2. Realización de Capacitaciones. 2.1.3. Comité de Calidad.
	3. Especificaciones de calidad/Servicio brindado	3.1. Roles poco claros dentro de la organización.	3.1.1. Estandarización de Actividades (definición de roles en entrevista consultiva, reserva y facturación de vehículos nuevos). 3.1.2. Checklist en Area de Ventas y Servicios de Posventa.
		3.2. Falta de sistemas de apoyo robustos y eficientes.	3.2.1. Planificación de Inventarios. 3.2.2. Sistema de encuestas internas.
	4. Servicio brindado/Comunicación externa	4.1. Poco alineamiento de la marca y el concesionario.	4.1.1. Encargado de Seguimiento de Estándares de Calidad.
	5. Servicio esperado/Sistema percibido	5.1. No se cumplen las expectativas.	5.1.1. Encargado de Calidad. 5.1.2. Comité de Calidad.

A partir de un seguimiento de las actividades anteriores, que consiste en un sistema de monitoreo, control y vigilancia, se verifica que se cumpla lo propuesto, a

través de la medición de diferentes indicadores. De esta manera, el monitoreo consiste en reunir datos e información de las diferentes fuentes, basado en los indicadores propuestos, información de las encuestas y observaciones en terreno. Luego, el control consiste en reunir dicha información, analizarla y determinar el estado de la calidad del servicio mensualmente, realizado por el encargado de calidad de servicio. La vigilancia debe ser una práctica recurrente, y es principalmente el rol de los supervisores, y los encargados de calidad y de seguimiento de estándares, quienes deben verificar en terreno que se realicen actividades como checklist y encuestas presenciales.

Finalmente, se concluye que para el éxito de la propuesta, se debe:

- Tomar en cuenta las expectativas de los clientes: realizar encuestas y focus groups, para escuchar al cliente y generar acciones correctivas. Además, por el hecho de que los servicios son diferentes unos de otros, pues cada cliente genera su propia experiencia, son importantes las promesas que hace el vendedor o el técnico en el momento del contacto con el cliente, y que sea capaces de corregir los problemas una vez que se producen.
- Desarrollar reuniones mensuales entre el encargado de calidad de servicio, el encargado de seguimiento de los estándares de calidad de servicio y los ejecutivos, para realizar medidas correctivas, utilizando toda la información recibida. De esta manera, se propone formar un Comité de Calidad de Servicio, que se encargue, por un lado, de revisar los indicadores, información y cumplimiento de los objetivos, y por otro lado, de elaborar planes de acción. Dicho Comité serviría de apoyo a las diferentes gerencias de la empresa.
- Desarrollar encuestas internas, para medir la satisfacción de los trabajadores. A través de esto, se tomaría en cuenta la cadena de utilidad en el servicio, mejorando la calidad del servicio interno, y así generando valor en el servicio externo.
- Incorporar una plataforma virtual, que integre bases de datos de los clientes y de gestión, sistemas de workflow para realizar un seguimiento y control a los procesos y soporte de encuestas internas. El uso de sistemas de información serviría de apoyo para resolver los problemas planteados, llevar a cabo las propuestas y manipular la información de manera más ordenada y confiable.

Al llevar a cabo este proyecto, se alcanzaría la meta que posee la empresa de que todas sus sucursales se encuentren dentro de los 15 primeros lugares de la totalidad de sucursales de los concesionarios de la marca en satisfacción de clientes, medido a través de las encuestas realizadas.

Finalmente, la propuesta tiene un beneficio directo mensual de \$1.710.000 asociado a la disminución de costos por reproceso, y por otro lado, un costo mensual adicional de \$5.600.000, que incluye el sistema de incentivos, sueldos a los dos encargados de calidad sugeridos y el material de apoyo para realizar capacitaciones y otras actividades. Sin embargo, lo que justifica llevar a cabo el proyecto corresponde al

aumento de la cantidad de clientes que se retienen, generando un margen adicional cercano a los \$40 millones mensuales.

14. BIBLIOGRAFÍA

- [1] ASOCIACIÓN NACIONAL AUTOMOTRIZ DE CHILE (ANAC). [en línea] <<http://www.anac.cl/>> [consulta: 22 de Septiembre 2011].

- [2] BERRY, L., PARASURAMAN, A. y ZEITHAML, V. 1990. Calidad Total en la Gestión de Servicios. Madrid, Ediciones Díaz de Santos.

- [3] BITNER, M.J y BROWN, S. 2007. The Service Imperative. Arizona, USA, W.P. CAREY SCHOOL OF BUSINESS AT ARIZONA STATE UNIVERSITY.

- [4] BITNER, M.J., GREMLER, D. y ZEITHAML, V. 2009. Marketing de Servicios. 5a edición. p4, p34, p37, p39, p42, p43.

- [5] DIEZ, C. 2011. Láminas de presentaciones del curso de Marketing I, Ingeniería Industrial, Universidad de Chile.

- [6] HESKETT, J. et al. 1994. Cómo poner a trabajar la cadena de utilidad en el servicio.

- [7] HESKETT, J. et al. 1991. Errores en el servicio, pero clientes encantados ¿Cómo lograrlo?

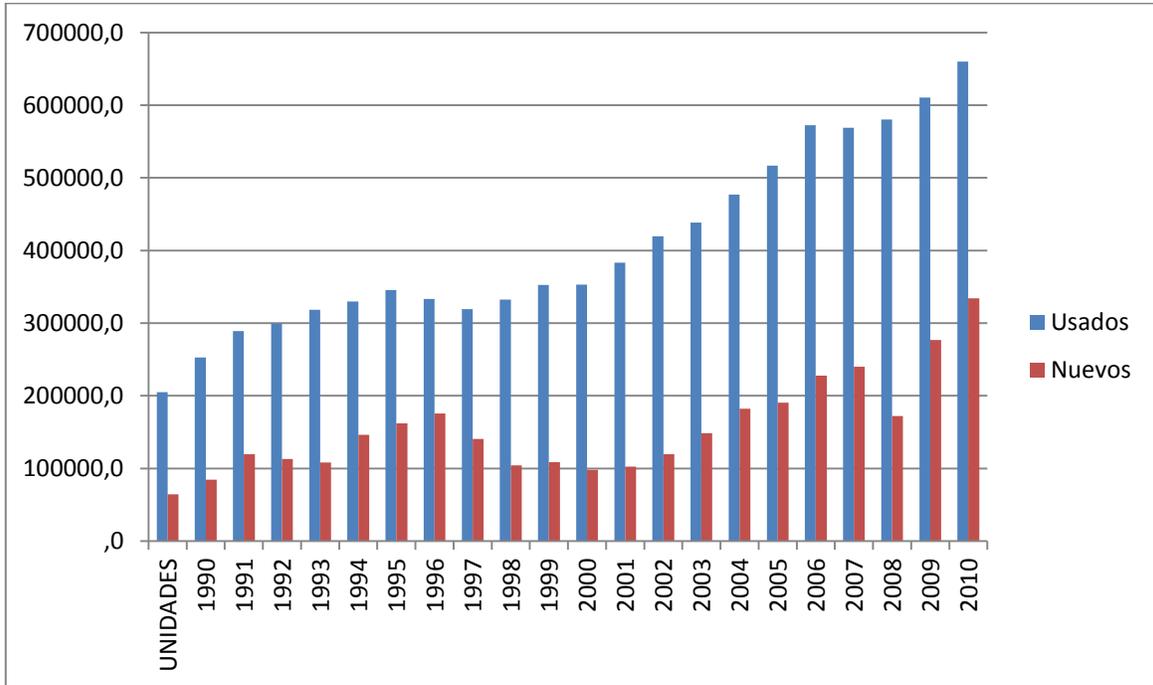
- [8] HOROVITZ, J. 1994. La calidad del servicio a la conquista del cliente". Madrid, McGraw-Hill. p1.

- [9] LOVELOCK, C et al. 2004. Administración de Servicios. p27-30.

- [10] MACHO-STADLER, I. y PÉREZ-CASTRILLO, D. 1997. An Introduction to the Economics of Information: Incentives and Contracts, Oxford, Oxford University Press.
- [11] MATURANA, H. 2004. Desde la Biología a la Psicología. 4a edición. p 72-73.
- [12] MUNDI, C., 2008 ¡Hasta cuando vendemos servicios! Trend Management.
- [13] PINO, J. 2008. Apuntes del Curso de Computación II, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, Universidad de Chile.
- [14] SECRETARÍA DE PLANIFICACIÓN DE TRANSPORTE (SECTRA). [en línea] <<http://www.sectra.gob.cl/>> [consulta: 5 de Septiembre 2011].
- [15] VIGNOLO, C. 2002. Diseño de Sistemas MMEDCAL. Santiago, Chile.
- [16] ZALTMAN, G. 2003. Cómo piensan los Consumidores.

15. ANEXOS

Anexo A: Ventas de Vehículos nuevos y usados durante los últimos años en el país.



Anexo B: Encuesta de Satisfacción propuesta a Trabajadores, vía electrónica

ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN

1. De 1 a 5, siendo 5 totalmente satisfecho y 1 totalmente insatisfecho ¿Cuál es su satisfacción con la empresa?

1	2	3	4	5

2. ¿Ha tenido oportunidades de aprendizaje y crecimiento durante los últimos meses?

Sí	No

3. Comentarios acerca de las respuestas anteriores

--

4. Ideas de mejora para nuestro servicio.

--

Anexo C: Organigrama de la compañía al incorporar el Comité de Calidad de Servicio (en azul se representa el Comité de Calidad de Servicio)

