

**DISEÑO DE ESTRATEGIAS GERENCIALES QUE
PLANTEAN MEJORAS EN EL SERVICIO AL CLIENTE
PARA EL AREA DE SERVICIO POSTVENTA DEL
SECTOR AUTOMOTRIZ EN EL ESTADO CARABOBO**



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
MAESTRIA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
MENCION GERENCIA
CAMPUS BARBULA



DISEÑO DE ESTRATEGIAS GERENCIALES QUE PLANTEAN MEJORAS
EN EL SERVICIO AL CLIENTE PARA EL AREA DE SERVICIO
POSTVENTA DEL SECTOR AUTOMOTRIZ EN EL ESTADO CARABOBO

Autor:

Lizmar González H.

Bárbula, Julio de 2015



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
MAESTRIA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
MENCION GERENCIA
CAMPUS BARBULA



**DISEÑO DE ESTRATEGIAS GERENCIALES QUE PLANTEAN MEJORAS
EN EL SERVICIO AL CLIENTE PARA EL AREA DE SERVICIO
POSTVENTA DEL SECTOR AUTOMOTRIZ EN EL ESTADO CARABOBO**

Autor:

Lizmar González H.

Tutor:

Msc. Miguel Sandoval

Trabajo de Grado presentado para optar al Titulo
De Magister en Administración de Empresas

Bárbula, Julio de 2015



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
MAESTRIA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
MENCION GERENCIA
CAMPUS BARBULA



**DISEÑO DE ESTRATEGIAS GERENCIALES QUE PLANTEAN MEJORAS
EN EL SERVICIO AL CLIENTE PARA EL AREA DE SERVICIO
POSTVENTA DEL SECTOR AUTOMOTRIZ EN EL ESTADO CARABOBO**

Tutor:

Miguel Sandoval

Aceptado en la Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales

Área de Estudios de Postgrado

Maestría en Administración de Empresas

Mención Gerencia

Por: Miguel Sandoval

C.I. 9.827.300

Bárbula, Julio de 2015



Universidad de Carabobo.
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Dirección de Estudios de Postgrado.
Maestría en Administración de Empresas Mención Gerencia



VEREDICTO

Nosotros, Miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado: **“DISEÑO DE ESTRATEGIAS GERENCIALES QUE PLANTEAN MEJORAS EN EL SERVICIO AL CLIENTE PARA EL AREA DE SERVICIO POSTVENTA DEL SECTOR AUTOMOTRIZ EN EL ESTADO CARABOBO”**. Presentado por el (la) ciudadano (a): **González H., Lizmar**. Titular de la Cédula de identidad **Nº V. 16.399.174**. Para optar al título de Magister en Administración de Empresas Mención Gerencia, el mismo reúne los requisitos para ser considerado como:

APROBADO

Nombre, Apellido

C.I.

Firma del Jurado

MARIA A. Quintana

9.651.630

[Firma]

Evo Del Canto

16245882

[Firma]

Antonio Alonso

10664093

[Firma]

Bárbula, Octubre 2015

DEDICATORIA

Madre... como no dedicar un logro tan grande a ti que eres la mujer más importante de mi vida, esa que me toma de la mano ante cada caída, que ha secado cada lagrima que ha salido de mis ojos y con una sonrisa me ha dicho que si puedo, que ha estado en cada alegría, que me inspiró desde niña a ser una mejor persona cada día, la que luchó desde que nací por darme la mejor educación, apoyo, consejo y valores y además me formó con buenos sentimientos, hábitos y disciplina para lograr mis metas. Esa que con solo una mirada puede saber lo que necesito y que con el amor más grande da todo de sí para que sus hijos sean Felices. Estoy orgullosa de ser tu hija, porque todo esto que soy hoy te lo debo a ti. Este logro es TUYO.

A mis hermanos, quienes siempre han estado junto a mí brindándome todo el apoyo que he necesitado, dándome sonrisas y ánimos para seguir. Uds. simplemente son los hombres de mi vida, les dedico este y cada logro, no hay brazos más fuertes para tomarme y hacerme caminar este camino de la Vida que los de Uds., los AMO.

Papi y Hermano, Uds. son mis ángeles que desde el cielo me iluminan día a día para guiarme en mi camino, en vida fueron pilares fundamentales de mi familia y hoy día aunque físicamente no están presentes, dedico este logro a Uds. porque sé que estén donde estén estarían orgullosos de mi (Siempre vivos dentro de mi corazón).

A mis sobrinos, les dedico este logro a Uds. que con sus sonrisas angelicales me inspiran a ser mejor cada día para ofrecerles un mejor futuro y luchar por Uds. Espero ser un buen ejemplo a seguir.

“Necesitamos tener alas. Ellas nos muestran los horizontes sin fin de la imaginación, nos llevan hasta nuestros sueños, nos conducen a lugares

distantes. Las alas nos permiten conocer las raíces de nuestros semejantes y aprender de ellos.”.

El vencedor esta solo – Paulo Coelho

AGRADECIMIENTOS

Agradezco primeramente a DIOS, quien inspiro mi espíritu para la conclusión de esta tesis de Maestría, por protegerme durante todo mi camino y darme fuerzas para superar todos los obstáculos, por escribir derecho en caminos torcidos a lo largo de mi vida, mostrándome en cada rayo de luz del día que está conmigo, que hay un montón de oportunidades hermosas para todos y por la oportunidad de vida que me da para vivir todo lo que me ha tocado, bueno y no tan bueno, pero que definitivamente me ha hecho hoy día una mejor hija, hermana, amiga, mujer y persona.

A mis amigas, especialmente a Natalia y Maria Jose, les agradezco por haber estado en mis momentos más duros, en mis alegrías más grandes y simplemente ser esos oídos para escucharme, esos hombros para llorar y reír; ese apoyo de hermana que alguien puede dar sin interés alguno es lo que he recibido de Uds. y no tendré vida para agradecerles todo lo que día a día me demuestran, cuentan conmigo hasta el fin del mundo. Gracias por haber estado ahí en las madrugadas para terminar este Trabajo de Grado, cantando, leyendo y apoyándome. Simplemente gracias por existir en mi vida, las AMO.

A Hilda Veloz... si a TI!, porque creíste en mí, por apoyarme en todo, por regalarme abrazos cuando más los necesite y demostrarme con tu ejemplo que somos mujeres fuertes capaces de superar cada obstáculo y levantarnos más fuerte. Agradezco todo tu tiempo y palabras de aliento, la fe que me transmitiste y por siempre dar lo mejor de ti para mí.

A mis profesores y tutores, quienes me brindaron su valiosa guía en el hermoso camino que recorrí a través de esta Maestría.

A mis compañeros de clases por todo lo que aprendí con ellos, la experiencia de cada uno de Uds. fue bien importante en el crecimiento profesional que tuve durante el curso de esta Maestría.

A todos aquellos amigos y familiares que, a pesar que no nombré acá, forman parte de mi vida, siguiendo todos mis logros y mi crecimiento, les agradezco a todos sus buenos deseos.

A la vida, por ponerme a las personas correctas en los momentos correctos y dejarme disfrutar día a día de lo hermoso que es vivirla.

“La vida es a veces muy avara: la gente pasa días, semanas, meses y años sin sentir nada nuevo. Sin embargo, una vez que se abre una puerta, una verdadera avalancha entra por el espacio abierto. En un momento no tienes nada, y al siguiente tienes más de lo que puedes aceptar.”

Once Minutos – Paulo Coelho

**DISEÑO DE ESTRATEGIAS GERENCIALES QUE PLANTEAN MEJORAS
EN EL SERVICIO AL CLIENTE PARA EL AREA DE SERVICIO
POSTVENTA DEL SECTOR AUTOMOTRIZ EN EL ESTADO CARABOBO**

Autor: Gonzalez, Lizmar

Tutor: MSc. Miguel Sandoval

Fecha: Julio, 2015

RESUMEN

La presente investigación surgió de la necesidad de entender el servicio postventa que ofrece la industria automotriz, en donde la relación con el cliente se establece a través valores estrictos de gestión de calidad y servicio en búsqueda de atender satisfactoriamente al cliente y lograr tal satisfacción que permita crear la fidelidad en la marca y la confianza de obtener un producto de calidad que trae consigo el respaldo de la marca quien responderá y atenderá efectivamente a sus necesidades. El objetivo general es Diseñar estrategias gerenciales que planteen mejoras en el servicio al cliente para el Área de Servicios postventa del sector automotriz. El trabajo fue enfocado en el Estado Carabobo ya que en dicho estado se encuentran las principales ensambladoras del País y recopila una buena cantidad de concesionarios de sus marcas. La investigación es de Proyecto Factible ya que permitió la elaboración de una propuesta viable para la mejora en la satisfacción al cliente, tomando en cuenta sus expectativas. Metodológicamente la investigación fue desarrollada como investigación de campo ya que fue realizada directamente en los concesionarios de vehículos permitiendo tomar de primera mano y en el lugar de los acontecimientos las necesidades existentes para el desarrollo de la propuesta y lograr el Objetivo. En tal sentido, se visitaron todos los concesionarios pertenecientes al Estado Carabobo para realizar las encuestas a clientes que asistieron al área de postventa para realizar algún tipo de reparación y/o mantenimiento a sus vehículos. La investigación se clasifica en estudio descriptivo, pues incluye características de una población determinada usuaria de vehículos, además de señalar las condiciones presentes en la actualidad del sector en estudio. El presente Trabajo de Investigación se enmarca dentro del tipo documental, correspondiéndose como diseño no experimental. Para la realización y análisis de los resultados, fue necesaria la utilización del método de observación y análisis.

Palabras Clave: Servicio al Cliente, Postventa, mejora, empresas automotrices.

**DESIGN OF MANAGEMENT STRATEGIES TO ACHIEVE
IMPROVEMENTS FOR CUSTOMER SERVICE AREA OF AFTER SALES
SERVICE IN AUTOMOTIVE COMPANIES OF CARABOBO**

Author: Gonzalez, Lizmar

Tutor: MSc. Miguel Sandoval

Date: July, 2015

ABSTRACT

This research arises from the need of understand the customer service offered by the automotive industry, where customer relationship is established through strict quality and service standards that searches attend satisfactorily all customers and achieve a satisfaction that allows create brand loyalty and the confidence of obtain high quality products that brings the support of each brand who will respond and effectively attend their needs. The overall objective is to design management strategies to achieve improvements for customer service area of after sales service in automotive companies. This Investigation was focused on the Carabobo state because in that state are the main automotive companies of the country and collects a lot of dealers of their brands. Research is a feasible project as it allowed the development of a viable proposal for the improvement of customer satisfaction, taking into account their expectations. The Methodology of this research was developed as field as it was carried out directly at the dealers that allowed take in the place of events all needs existing for the development of the proposal and achieve the Main Objective. The Methodology of this research was developed as field as it was carried out directly at the dealers that allowed take in the place of events all needs existing for the development of the proposal and achieve the Main Objective. In this regard, all dealers belonging to Carabobo State were visited to perform surveys to the customers that went to the Dealer (After Sales Area) for some kind of repair and /or maintain of their vehicles. The investigation is classified as descriptive, because it includes characteristics of a determined population of customers that use vehicles, in addition to pointing out the currently conditions of the sector under study. This research is documentary type corresponding to Non Experimental design. It was necessary use the observation and critical analysis method.

Key Words: Customer Service, After Sales, Improvement, automotive companies.

ÍNDICE

	Pág.
Dedicatoria	vi
Agradecimientos.....	viii
Resumen.....	x
Índice General.....	xii
Índice de Cuadros.....	xiv
Índice de Gráficos	xv
Introducción	xvi
I EL PROBLEMA	
1.1 Planteamiento del Problema	19
1.2 Formulación de Propósitos	25
1.3 Objetivos de la Investigación	25
1.3.1 Objetivo General	25
1.3.2 Objetivos Específicos	25
1.4 Justificación de la Investigación	26
II MARCO TEÓRICO	
2.1 Antecedentes de la Investigación	28
2.2 Bases Teóricas	33
2.3 Definición de Términos Básicos	57
III MARCO METODOLÓGICO	
3.1 Naturaleza de la Investigación	60
3.1.1 Tipo de Investigación	60
3.1.1.1 Perspectiva de la Investigación	60

3.1.1.2 Estrategia de la Investigación	61
3.1.3 Nivel de la Investigación	61
3.2 Población y Muestra	61
3.2.1 Población	61
3.2.2 Muestra	62
3.3 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	64
3.3.1 Validez	69
3.4 Técnicas de Organización y tratamiento de datos	70
3.5 Cronograma	72
3.6 Operacionalización de los Objetivos	73
IV RESULTADO Y ANALISIS DE LOS DATOS	
4.1 Análisis e Interpretación de los Resultados	75
V LA PROPUESTA	
5.1 Establecimiento de Criterios Universales.....	102
5.2 Estudio de Factibilidad.....	104
5.2.1 Factibilidad Técnica.....	104
5.2.2 Factibilidad Operativa.....	105
5.2.3 Factibilidad Económica.....	106
5.3 Beneficios de la Implementación del Manual.....	107
5.4 El Manual.....	107
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	166
LISTA DE REFERENCIAS.....	170
ANEXOS.....	174

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N°		Pág.
1	Concesionarios en el Estado Carabobo	64
2	Escala de valores de la Encuesta diseñada	71
3	Cronograma por Etapa	72
4	Operacionalización de los Objetivos	73
5	Costos de la Propuesta.....	106

ÍNDICE DE GRAFICOS

	Pág.
Gráfico N° 1	76
Gráfico N° 2	77
Gráfico N° 3	78
Gráfico N° 4	79
Gráfico N° 5	79
GráficoN° 6	80
Gráfico N° 7	81
Gráfico N° 8	82
Gráfico N° 9	82
Gráfico N° 10	83
Gráfico N° 11	84
Gráfico N° 12	85
Gráfico N° 13	86

GráficoN° 14	87
Gráfico N° 15	88
Gráfico N° 16	89
Gráfico N° 17	90
Gráfico N° 18	92
Gráfico N° 19	93
Gráfico N° 20	94
GráficoN° 21	95
Gráfico N° 22	96
Gráfico N° 23	97
Gráfico N° 24	98
Gráfico N° 25	99

INTRODUCCIÓN

El servicio al cliente en la actualidad viene a ser factor clave para las empresas y los clientes en general. En algunas empresas se suele dar más interés en la administración de cómo debemos dirigir, administrar los recursos económicos, humanos y materiales; dejando inadvertido el servicio al cliente, enfocando sus metas en el crecimiento más sin tomar la importancia de cómo crece la competencia y con este crecimiento viene el incremento de las respectivas carteras de clientes debido al buen servicio y atención que brinda.

Los cambios en el entorno nacional y global demandan estrategias gerenciales que estén caracterizadas por la capacidad de respuesta, rapidez, innovación y flexibilidad, con el objeto de lograr el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles.

Desde esta perspectiva se plantea el presente Trabajo de Grado, el cual tiene por objeto diseñar estrategias gerenciales que planteen mejoras en el servicio al cliente para el área de servicio postventa del sector automotriz en el estado Carabobo, que contribuya a tomar decisiones eficientes y practicar estrategias que permitan lograr satisfacción en los clientes y esto se traduzca en mejoras para el sector.

Los vehículos son el medio de transporte más utilizado en Venezuela por parte de los ciudadanos, de ahí, surge la importancia de realizarle los servicios y reparaciones necesarias para que los clientes puedan tener su producto en óptimas condiciones. Para el sector automotriz, el área de servicio es de vital importancia, ya que es el área que soporta el producto luego de realizarse la venta, es allí donde la buena atención que se le debe prestar al cliente en dicha área, es base fundamental para la rentabilidad del negocio.

Un aspecto fundamental a considerar es el hecho de que un cliente satisfecho con el servicio postventa recibido es más leal a las marca que un cliente insatisfecho, mostrándose más inclinado a repetir la compra de los mismos u otros productos de la misma empresa. En consecuencia, cuanto mayor sea la lealtad de los clientes hacia los productos de la empresa más bajos serán sus costos operativos en el área de ventas, convirtiéndose la atención al cliente en servicio postventa en pieza fundamental del negocio en el sector automotriz, ya que de ésta depende la rentabilidad del mismo.

En el presente trabajo de investigación se plantea el Diseño de estrategias gerenciales que permitan mejorar el servicio al cliente para el Área de Servicio Postventa en el Estado Carabobo. Atendiendo el contenido de la presente investigación, se presenta el informe final estructurado de la siguiente manera:

Capítulo I: Se expone el Planteamiento del problema, se establecen los objetivos de la investigación, discriminando el objetivo general y los objetivos específicos. De igual manera se expone la justificación de la investigación en donde se señala de forma clara y detallada la importancia del trabajo de investigación realizado.

Capítulo II: En este Capítulo se presenta el marco teórico, en donde se presentan los antecedentes de la investigación que vienen a ser las investigaciones previas y teorías preexistentes en relación con el tema en estudio y sirve de marco referencial a la investigación. Las bases teóricas y definición de términos básicos se detallan en este capítulo también con la finalidad que sirvan de fundamentación teórica de la investigación.

Capítulo III: Se refiere a los procedimientos metodológicos que se aplicaron para el logro de los objetivos de la investigación, en donde se detalla el tipo de investigación, método de investigación, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Capítulo IV: se expone en este capítulo el análisis de los resultados obtenidos para finalmente establecer las conclusiones y recomendaciones generales de la investigación, tomando en consideración los resultados obtenidos.

Capítulo V: Se muestra la propuesta realizada, estableciendo los criterios de universalidad de la misma así como también se determinó el estudio de factibilidad de la implementación de la misma.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema

En las Organizaciones, no puede descuidarse al protagonista de la película, **el cliente**. Venezuela atravesó entre los años 2007 y 2009 una situación de bonanza consumista producto de los elevados precios de la canasta petrolera situación que cambio por completo a comienzos de 2010, decayendo la producción y ventas de vehículos. A ello se le suma un régimen de control cambiario que limita la salida de divisas al exterior. En un escenario como éste los consumidores buscan colocar de alguna forma su dinero en el mercado local.

El auge obtenido por las empresas del sector automotriz en los años 2007 y 2009 permitió que las ventas aumentaran velozmente, en donde el primer enfoque del sector fue lograr que los clientes potenciales realicen la acción de compra para comenzar una relación con el cliente. El número de vehículos vendidos en Venezuela en el 2009 y hasta Octubre de 2010 para las marcas anteriormente mencionadas fue de 153719 vehículos (Fuente: CAVENEZ) Sin embargo desde 2010 a la actualidad la importante disminución de fabricación y venta de vehículos ha llevado al sector a identificar otras áreas del negocio que representan oportunidades de negocio para sobrellevar la grave situación de las ventas de vehículos.

Para Julio del 2014, la industria automotriz venezolana mantuvo bajo su ritmo de producción, registrando caídas importantes en las ventas que alcanzarían un 87 % respecto al mes de Julio del 2013. En los primeros siete meses del 2014, la producción acumulada pasó de 43.833 a 7.023 (Fuente: CAVENEZ)

La crisis del sector automotriz venezolano se presenta básicamente por problemas con las liquidaciones de divisas para importar el material para

ensamblar los vehículos basados en que el País se encuentra bajo un régimen de control cambiario desde el 2003.

La crisis de producción y oferta de vehículos ha ocasionado que los concesionarios venezolanos de las distintas marcas se encuentren vacíos o con contadas unidades disponibles, a las que los compradores sólo pueden acceder luego de anotarse en kilométricas listas que los hacen esperar más de un año para comprar un carro nuevo. Otros optan por el mercado de segunda mano, donde los vehículos usados son más costosos que los nuevos, cuyos precios están regulados por el gobierno.

Ante la disminución de la oferta de vehículos, se observa que el cliente actual se asegura de realizarle los mantenimientos y reparaciones a sus vehículos de forma oportuna, con la finalidad de poder contar con su producto hasta tanto le sea posible cambiarlo por uno nuevo u otro usado. Para todos estos clientes, bien sea de vehículos nuevos o usados, habría que garantizar altos niveles de satisfacción en servicio postventa que asegure su permanencia tanto realizando servicios en los concesionarios de las marcas como una nueva compra de productos de la marca que posee cuando esta le sea posible.

Esta demanda excesiva ha ocasionado que muchos clientes asuman una actitud de conformarse con los que consiguen además de que si piensan en conformarse o no, finalmente toman lo que hay sin quejarse, para no hacer colas o retrasarse. Sin embargo, es sumamente importante entender que esta crisis representara oportunidades de ventas a futuro cuando la producción y ventas de vehículos se estabilicen y los clientes tengan la oportunidad de cambiar sus vehículos por unos nuevos. Los clientes tomaran en cuenta el servicio postventa recibido al momento de adquirir un vehículo nuevo, y he allí donde las empresas deben enfocarse.

Basado en mi percepción como investigador, la falta de herramientas y preparación al personal que atienden las áreas de servicio al cliente son piezas fundamentales en el servicio que las empresas les ofrecen a los clientes. Las empresas se deben caracterizar por el altísimo nivel en la calidad de los servicios que entrega a los clientes que les compran o contratan. La calidad de los servicios depende de las actitudes de todo el personal que labora en el negocio.

El servicio es en esencia, el deseo y convicción de ayudar a otra persona en la solución de un problema o en la satisfacción de una necesidad. El personal en todos los niveles y áreas debe ser consciente de que el éxito de las relaciones entre la empresa y cada uno de los clientes, depende de las actitudes y conductas que observen en la atención y solución de las demandas de las personas que son o representan al cliente.

No se debe descuidar que con el servicio se pretende satisfacer, de conformidad con los requerimientos de cada cliente, las distintas necesidades que tienen y por la que se el cliente contrata o compra un producto. La calidad se logra a través de todo el proceso de compra, operación y evaluación de los servicios que se entregan. El grado de satisfacción que experimenta el cliente por todas las acciones consiste el mantenimiento en sus diferentes niveles y alcances.

Para el servicio postventa que ofrece la industria automotriz, la relación con el cliente se establece a través valores estrictos de gestión de calidad y servicio, que van en búsqueda de atender satisfactoriamente al cliente y lograr tal satisfacción, que permita crear la fidelidad en la marca y la confianza de obtener un producto de calidad que trae consigo el respaldo de la marca quien responderá y atenderá efectivamente a sus necesidades.

Analizando la misión, visión y valores de las ensambladoras en estudio, se puede concluir que para el Área de Servicio Postventa de la Industria Automotriz, la calidad de Servicio debe estar representada por los siguientes valores:

- Compromiso de orientación a la calidad de servicio.
- Equipos de Alto desempeño conformado por profesionales capacitados y comprometidos con la organización, con una actitud laboral que va en función de la calidad de servicio tanto para la organización como para los clientes.
- Conciencia sobre la Calidad de Servicio a todas las escalas laborales, desde obreros hasta la alta Gerencia, unificando conceptos para así lograr la identificación con los consumidores internos o externos.

Una de las situaciones que no permite lograr mayores niveles de satisfacción en los clientes se debe a la no utilización de tácticas para conseguir la lealtad de los clientes derivada de la atención en servicio postventa.

Esto resulta ya que no se cuentan con estrategias que permitan minimizar sorpresas desagradables a los clientes por fallas en el servicio que son derivadas por la falta de información completa de los clientes, que permitan que una vez que el cliente contacte al departamento de servicio postventa, se conozca ampliamente el histórico del mismo y automáticamente tener un panorama de compras, encuestas, reclamos, concesionarios donde asiste entre otras; y así poder tomar decisiones oportunas para lograr la satisfacción del cliente.

Las estrategias de información pasan a ser herramientas claves que permiten sorprender favorablemente a los clientes cuando una situación imprevista exija la intervención del equipo de servicio postventa para solucionar sus problemas y rebasar sus expectativas.

Sobre la base de las ideas expuestas, y dada la situación actual del país, que ha marcado a las empresas del sector automotriz aumentando el nivel de competencia en el mercado así como también el análisis del comportamiento de las ventas automotrices en Venezuela, se hace imprescindible la utilización de una acertada estrategia que garantice la permanencia y rentabilidad de las empresas en

el mercado a través de la satisfacción que perciben con los productos que obtienen.

Para mejorar los niveles de satisfacción al cliente del sector automotriz, la industria debe plantearse estrategias gerenciales que permitan explotar el Área de Servicio Postventa como punto clave para que los clientes compren sus productos y permanezcan firmes con la marca que obtienen. Además, es importante destacar que el área de servicio postventa debe ir en la búsqueda de optimizar sus procesos en postventa ya que otro factor crítico de la situación actual del país es que el alto costo de la vida ha llevado a ser cada vez más difícil para los clientes comprar vehículos nuevos como en años anteriores, esto trae como consecuencia que los clientes optaran por cuidar más el vehículo que poseen para que este represente mayor durabilidad en el tiempo.

Por lo anteriormente expuesto, existe una oportunidad de oro para que se pueda explotar el área de servicio como rentabilidad en el negocio automotriz, que al final de todo traerá clientes satisfechos quienes al momento de tener que cambiar el vehículo elegirán la marca que mejor servicio le ofrezca.

Un aspecto clave para ofrecer un buen servicio es tener un excelente proceso de información, que permita conocer las necesidades de los clientes ofreciendo ventajas que permitan entregarle a todo el personal de Servicio postventa, información clave que permita tomar las mejores decisiones ofreciendo un soluciones oportunas y un servicio de alta calidad.

Cuando hablamos de información me refiero a que el personal de los concesionarios de vehículos deben estar en la capacidad de informar al cliente de forma oportuna al momento que el mismo solicita un servicio a su vehículo, y esto engloba tanto la descripción del trabajo realizado como los consejos de próximos servicios y reparaciones sugeridas por los especialistas técnicos, que le den una idea del estado actual del vehículo y así le permita tomar decisiones correctas

respecto al cuidado de su vehículo, que se convierta en confianza y lealtad hacia la marca.

Por lo anteriormente expuesto se observa que todas las estrategias deben estar enfocadas al cliente, que permita desarrollar relaciones de alcance y profundidad respecto a la calidad del servicio recibido, analizando y procesando toda la información que pueda obtenerse de los clientes con el fin de generar lealtad y hacer del servicio postventa la pieza clave para las organizaciones de hoy día.

Para lograr la plena satisfacción del cliente se tiene que saber más de él: ¿Quién es?, ¿Dónde está?, ¿Qué le gusta?, ¿Qué compra?, ¿Qué lo satisface?, ¿Cómo lo usa?, entre otros.

Cuanto más estrecha sea la relación con el cliente y más vínculos se establezcan, más valor adquiere para la empresa. Pero la creación de una base de clientes fieles no puede verse como una estrategia más de negocios. Debe ser la estrategia más importante de cualquier organización o negocio.

En definitiva, lo ideal para la situación actual por la que atraviesa la industria automotriz es que el área de servicio postventa represente tanto un negocio para las marcas, como un punto clave de captación de confiabilidad de los clientes que permitirán en un futuro hacerse firmes en el tiempo. Esto además trae como consecuencia, que las empresas presenten una reducción de [costos](#) para obtener nuevos clientes e incrementar la lealtad de los que ya se acercaron. Estos últimos pasan a conformar uno de los [activos](#) más valiosos de [la empresa](#), traduciéndose como la representación de la permanencia en el tiempo; por ello es necesario repotenciar el servicio postventa para ofrecer confianza a los clientes que, basado en las exigencias de hoy día, están optando por marcas que les reflejen de confianza y respaldo de sus bienes.

1.2 Formulación de Propósitos

Partiendo de la oportunidad que presenta la industria automotriz para explotar el servicio postventa con el fin de aumentar los niveles de satisfacción de los clientes como desarrollo del negocio y llenar la necesidad de fidelidad de los clientes hacia las marcas de vehículos, con miras a la satisfacción del cliente en calidad de servicio que ofrecen las empresas del sector automotriz, se planteó la siguiente interrogante: *¿Podrá el desarrollo de unas Estrategias Gerenciales dirigidas a mejorar el servicio postventa que ofrece la industria automotriz, ser un medio que a través de una relación individualizada con el cliente, parta de una filosofía de servicio que permita maximizar la relación con el cliente y dar valor a largo plazo de la marca, permitiendo así mantener la rentabilidad del negocio y ofrecer un servicio de excelencia?*

1.3 Objetivos de la Investigación

1.3.1 Objetivo General

Diseñar estrategias gerenciales que planteen mejoras en el servicio al cliente para el Área de Servicios postventa del sector automotriz en el Estado Carabobo.

1.3.2 Objetivos Específicos

1. Diagnosticar la situación actual del sector Automotriz del Estado Carabobo.
2. Diseñar las estrategias gerenciales que permitan plantear mejoras significativas sobre las relaciones con los clientes del sector Automotriz del Estado Carabobo.

3. Adaptar las estrategias diseñadas a una herramienta que permita desarrollar los procesos a seguir logrando la mejora en el servicio postventa del sector.
4. Definir los criterios de universalidad que permitirán la adaptación del sistema en cualquier otra área de las empresas del sector.

1.4 Justificación de la Investigación

Para la economía, este Trabajo de Grado representa una oportunidad de crecimiento en el sector, ya que a medida que sea mejorado el servicio al cliente en el área de servicio postventa, este crecimiento representará la permanencia y rentabilidad de las empresas, haciendo relaciones estables de empleo que ayuden a la economía a garantizar un poder adquisitivo estable y creciente, y estimular la demanda del consumidor de servicio postventa.

El impacto de este Trabajo de Grado para la sociedad y la Región es de gran importancia, ya que al plantear mejoras en el servicio al cliente del área de servicio postventa del sector automotriz del Estado Carabobo, se traduce en una actividad productiva en condiciones de competitividad entre las empresas establecidas en la Región, generando el desarrollo de la misma que se traduce en beneficios tanto para la sociedad como para la Región.

Además, este Trabajo de Grado representa una gran contribución a las Ciencias Administrativas y Gerenciales, ya que en él, está implícito una aplicación y aporte teórico relacionado directamente al servicio al cliente en el área de servicio postventa del sector automotriz del Estado Carabobo, representándose directamente como una innovación.

Este Trabajo representa un alto impacto para el sector automotriz ya que la tendencia de esta estrategia busca el aumento de la satisfacción al cliente así como también la idealización de los mismos a las marcas de vehículos que compran,

basados en la confianza y el apoyo proporcionado ante los problemas presentados, representando rentabilidad en el negocio de las empresas del sector en cualquier situación que estas se encuentren.

Este Trabajo también tiene un aporte importante para el Centro de Estudios e Investigación, ya que genera material y conocimientos que permitirán a este Centro continuar en la laboriosa tarea de hacer investigaciones que sean beneficiosas. Además sirve como base para complementarse con otras tendencias como lo son las Áreas de Venta y Mercadeo, siendo de gran utilidad para futuras investigaciones.

La Línea de Investigación del presente Trabajo está enfocada desde la Óptica Gerencial específicamente en el Área de Operaciones de Servicio, ya que éste propicia a la ampliación de conocimientos para plantear estrategias Gerenciales que permitan coadyuvar a la optimización de las operaciones de las áreas de Servicio del sector automotriz.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la Investigación

Al preparar el marco teórico de cualquier investigación, es vital considerar los estudios previos realizados que tengan relación con el tema que se está desarrollando con la finalidad de que sirvan de soporte al tema.

A continuación se presentan en orden alfabético según sus autores, los antecedentes investigados que sirven de soporte a esta investigación:

Alvarez, C. ; Gelsi, M. (2012) del Programa de Sistemas de la Calidad del Programa de Sistemas de la Calidad, estudios de Postgrado del Área de Ingeniería de la Universidad Católica Andrés Bello en su Trabajo Titulado: **Satisfacción de los clientes y usuarios con el servicio ofrecido en Redes de Supermercados Gubernamentales**. Este Trabajo tuvo como medir la percepción del cliente con respecto a la calidad de servicio recibida lo cual es factor clave en cualquier investigación orientada en el servicio al cliente, permitiendo determinar las expectativas de los clientes y así poder conocer el nivel de satisfacción de los mismos. Para ello, el autor debió definir el concepto de Calidad de Servicio orientado para así poder enfocarse en el concepto específico que mediría y así poder lograr medir de forma correcta el grado de satisfacción de los clientes. Este Trabajo sirvió de base fundamental en el análisis de los clientes, en la búsqueda de información que permitan ser punto de partida para el diseño de estrategias que estén orientadas a mejorar la atención y servicio prestado a los clientes. Además se establecieron encuestas y cuestionarios que permitieron conocer las expectativas de los clientes y trabajar para plantear lineamientos operacionales que estén dirigidos a cumplir las metas de mejoras en la satisfacción al cliente que

requiere la empresa; basado en la inclusión de indicadores de gestión que permitan establecer acciones para mejorar y mantener la calidad de servicio que se ofrece a sus clientes.

Baby; Jaime y Uribe; Juan (2015) en su Artículo Científico Titulado: **“Análisis Competitivo por parte de los talleres de servicio automotriz, mediante el uso del valor percibido por el Cliente”** publicado en la Revista AD-*minister*, Nro. 26, enero-junio, en Medellín, Colombia, explica el valor percibido por el cliente como herramienta para el análisis competitivo por parte de los talleres de reparación y mantenimiento automotriz fue determinante en lo que respecta a la identificación de los aspectos de mercado que los clientes tienen en cuenta para evaluar una oferta y que es base fundamental para poder evaluar los aspectos significativos de la satisfacción al cliente en el área automotriz. Estos aspectos fueron claves para este Trabajo de Investigación específicamente para el diseño de las encuestas y cuestionarios que permitieron evaluar tanto la situación actual de los concesionarios desde el punto de vista gerencial como las preguntas de las encuestas realizadas por los clientes. Además, se hace referencia a la necesidad de la asignación de recursos de forma eficiente lo cual es fundamental para el diseño de la propuesta en este Trabajo de Investigación.

Barrera N.;Adriana (2006) de la Escuela Superior de Comercio y Administración Santo Tomas, Sección de Estudios de Postgrado e Investigación del Instituto Politécnico Nacional de México, en su Trabajo Titulado: **La Calidad en el Servicio a Clientes como una Estrategia de Diferenciación en una empresa del Ramo Automotriz**. En este Trabajo el autor realizó la investigación en una empresa del ramo automotriz donde el objetivo principal fue determinar la percepción del cliente respecto a la calidad de servicio que recibe de la empresa en términos de fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos tangibles con la finalidad de poder plantear acciones de mejora como parte de una estrategia de diferenciación en el servicio a clientes. Este trabajo sirvió de base fundamental en el análisis de los clientes del sector automotriz, basado en un

modelo de Deficiencias de Parasuraman. Además aporta información clave ya que luego de que fue determinada la percepción del cliente, se plantearon planes de acción que permiten tener una idea de cómo abordar situaciones de insatisfacción al cliente, así como también como mantener los clientes existentes basado en que es más costoso generar nuevos clientes que mantener los ya existentes. Además, este trabajo impulsa a este Trabajo de investigación en la visualización del cómo se planifica, mantiene y controlan las acciones para mantener a los clientes satisfechos.

Enríquez; Jenny (2011) del Instituto de Postgrado de la Universidad Técnica del Norte de Ecuador en su Trabajo Titulado: **El Servicio al cliente en restaurantes del Centro de Ibarra. Estrategias de Desarrollo de Servicios.** Este Trabajo muestra la variedad de métodos, técnicas e instrumentos de investigación que fueron aplicados para determinar las causas y efectos del problema central el cual es: Deficiencia en el Servicio al cliente. EL autor sugiere la elaboración de un Manual de Servicio al cliente fundamentado en un marco teórico objetivo, que sirve de base fundamental para la presente investigación ya que aporta información clave en lo referente a la implementación de procedimientos metódicos y de fácil aplicación como estrategias que permiten proyectar un nivel de servicio al cliente de calidad.

Quintana; Cristina S. (2012) de la Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Maestría de la Salud y Administración de Organizaciones de Salud de la Universidad Nacional de la Plata en su Trabajo Titulado: **Estudio de las Características de la Demanda y Satisfacción de Clientes.** En este trabajo el autor planteo como objetivos la evaluación del grado de satisfacción tanto de los pacientes como de los profesionales que solicitan estudios, lo que sirve como practica clave para Este Trabajo de Grado, con la finalidad de entender cómo se evalúan los distintos tipos de clientes que reciben cualquier tipo de servicio. Además en este trabajo se realizó una detallada identificación de indicadores de gestión que surgen de la observación de los distintos procesos que se realizan en

el Laboratorio y sirven de base para la medición del servicio prestado lo cual es factor fundamental de este Trabajo de Investigación.

Ramírez; Alexandra (1999) en su Artículo Científico Titulado: **“Calidad en el Servicio al Cliente”** publicado en la Revista de Ciencias Administrativas y Financieras de la Seguridad Social, volumen 7 Nro. 1 en San José, Costa Rica, explica la importancia del cliente y el cambio de la perspectiva de las organizaciones respecto a él, siendo que el cliente pasó de ser la persona que adquiere el producto a quien tiene la libertad de exigir los mejores servicios. El análisis del cliente hasta el análisis de los aspectos considerados por el cliente para utilizar los servicios de salud, sirven de bases fundamentales para establecer los criterios para los instrumentos que se aplicaron en este Trabajo. Además, en su artículo plantea la necesidad de diseñar una metodología que permita evaluar la satisfacción de los usuarios lo cual es muy importante al momento de plantear que la propuesta realizada se mantenga en un proceso de mejora continua.

Revilla; Ángel (2012) de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales Dirección de Postgrado Maestría en Administración de Empresas mención Gerencia de la Universidad de Carabobo en su Trabajo Titulado: **Estrategia de cuadro de mando integral en el marco de la calidad de servicio de las PYMES. Caso: Metalmecánica Romero, C.A.** El autor focaliza su trabajo en proponer una estrategia de mando integral orientado a la calidad de servicio que permita la prestación de un buen servicio. Se presenta como un estudio de campo a nivel descriptivo, donde se realizaron análisis cuantitativos mediante cuestionarios que arrojaron resultados los cuales se representaron en graficas que permitieron determinar la situación actual de la calidad de servicio prestado por la empresa. Luego se analizaron los aspectos internos y externos que permitieron elaborar el cuadro de mando integral con los indicadores claves para satisfacer a los clientes. Este trabajo sirvió de guía para el diagnóstico de la situación actual, así como también el establecimiento de indicadores que permiten determinar los factores claves de la satisfacción en los clientes así como los objetivos medibles

que permiten en base a las expectativas del cliente definir parámetros que identifiquen oportunidades de mejora y establecer planes de acción.

Sarmiento; Eduardo (2013) de la Facultad De ciencias Económicas y Sociales, División de Estudios para Graduados en Maestría en Gerencia de Empresas Mención Mercadeo de la Universidad del Zulia en su Trabajo Titulado: **Calidad de Servicio ofrecida por la Banca Privada del municipio Maracaibo, Estado Zulia**. Esta investigación se orientó a analizar la calidad de servicios en la Banca Privada con el objeto de constatar los tipos de servicios que se ofrecen y la percepción del cliente. Esta fue una investigación del tipo descriptiva con diseño no experimental y de campo donde se evaluaron a los clientes, lo que permitió determinar que aunque la calidad ofrecida era la adecuada, el componente “Empatía” en el sector merece un mayor grado de atención, permitiendo concluir que la relación entre la calidad de servicio al cliente y el compromiso organizacional es directamente proporcional, ya que refleja que los altos niveles de calidad de servicio percibidos por los clientes son afectados directamente por el trato recibido por el personal de las empresas, planteando recomendaciones prácticas que mejoren la percepción del cliente con respecto a su satisfacción. Esta investigación contribuye como fuente en la recolección de información de los clientes así como la identificación de los factores que puedan afectar directamente la satisfacción de los clientes para establecer estrategias que permitan atacar los factores y orientar a las empresas hacia sus objetivos alineados con sus misiones y visiones.

Vásquez; Norkis (2014) de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales Dirección de Postgrado Maestría en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales de la Universidad de Carabobo en su Trabajo Titulado: **Calidad de Servicio en una empresa distribuidora de Ferretería**. Este trabajo de investigación muestra las diferentes estrategias que toda empresa debe realizar para lograr la satisfacción al cliente sin importar el tipo de actividad que ella realice o los productos que venda. Todas las compañías deben vender atención a

sus clientes y satisfacción a sus requerimientos. El trabajo se realizó bajo una metodología de modalidad cuantitativa con un carácter de tipo descriptivo y de campo, siguiendo un diseño no experimental, el cual permitió realizar un análisis al personal de la empresa para evaluar al cliente interno y permitir recomendaciones para fortalecer la percepción de la calidad de servicio que ellos reflejan y que repercute directamente en el servicio ofrecido al cliente final que visita la empresa. Este trabajo aporta fuente de información valiosa para la adaptación de las diferentes estrategias que deben brindar las organizaciones para encontrar un equilibrio organizacional en referencia a la calidad de atención al cliente interno recibida vs el servicio brindado al cliente final lo cual está estrechamente relacionado.

2.2 Bases Teóricas

Esta Investigación se fundamenta en los siguientes Ejes temáticos: Estrategias Gerenciales y Servicio al Cliente. Para ello se tienen las siguientes bases teóricas:

2.2.1 Estrategias Gerenciales

2.2.1.1 Estrategia Empresarial

Abreu, L. (2008) Estrategia Empresarial: Para que una organización sea exitosa, sus gerentes y líderes deben dirigir a su gente para que: 1) hagan las cosas correctas y 2) hagan las cosas correctamente. La segunda, hacer las cosas correctamente, entra en el campo de la [efectividad](#), y otras [habilidades gerenciales](#). La primera, hacer las cosas correctas, es la estrategia empresarial (o estrategia corporativa o estrategia de negocio).

Las estrategias corporativas son de gran importancia para cualquier empresa, pequeña o grande. En las grandes empresas, suelen ser los altos niveles

gerenciales quienes se ocupan del tema estratégico; sin embargo, a medida que un individuo asciende en la escala, tiene que ir pensando cada día más en forma estratégica.

Como definición de estrategia tenemos que es la compleja red de pensamientos, ideas, experiencias, objetivos, experticia, memorias, percepciones y expectativas que proveen una guía general para tomar acciones específicas en la búsqueda de fines particulares.

Otra definición más orientada hacia el mundo de negocios, es la búsqueda deliberada por un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de un negocio, y la multiplique. Muchas de las definiciones modernas hacen énfasis en la necesidad de una empresa de tener una ventaja competitiva, que la distinga de las demás.

Una estrategia competitiva trata sobre ser diferente, es decir, seleccionar una serie de actividades distinta a las que otros han seleccionado, para ofrecer una mezcla única de valor.

Formular la estrategia empresarial, y luego implementarla, es un proceso dinámico, complejo, continuo e integrado, que requiere de mucha evaluación y ajustes.

Formulación de la estrategia empresarial: formular la estrategia de una organización, implica tres grandes pasos:

1. **Determinar dónde estamos:** analizar la situación tanto interna como externa, a nivel micro y macro.
2. **Determinar a dónde queremos llegar:** esto implica establecer la misión, visión, valores y objetivos, tanto a nivel corporativo como a nivel de unidad de negocio.

3. **Determinar cómo llegar hasta allí:** es decir, el plan estratégico – la serie de decisiones que se deben tomar, basadas en factores como: Qué productos y servicios ofrecer, qué demandas del mercado satisfacer, a qué segmento de clientes atender, qué tecnología utilizar (o desarrollar), qué método de ventas utilizar, qué forma de distribución utilizar y qué área geográfica atacar.

Implementación de la estrategia empresarial: De nada sirve contar con una fabulosa estrategia, si esta no se lleva a cabo. Implementar el plan implica una serie de pasos:

- Asignar y procurar los recursos necesarios: financieros, humanos, tiempo, tecnología, entre otros.
- Establecer la estructura humana: puede ser una estructura jerárquica de comando, equipos multi-funcionales, entre otros.
- Establecer responsabilidades: cada tarea o proceso debe ser responsabilidad de una persona o un equipo.
- Manejar el proceso: evaluar los resultados, y hacer los ajustes necesarios.

2.2.1.2 La Calidad

Vásquez, M. (2007). La calidad, el concepto actual que debe ser manejado adecuadamente por los gerentes y funcionarios de toda organización. “La Calidad es satisfacción y precios competitivos para el cliente, y rentabilidad y sostenibilidad para la empresa”.

Calidad como estrategia, es un concepto manejado con bastante frecuencia en la actualidad, pero a su vez, su significado es percibido de distintas maneras. Al hablar de bienes y/o servicios de calidad, la gente se refiere normalmente a bienes de lujo o excelentes con precios elevados. Su significado sigue siendo ambiguo y muchas veces su uso depende de lo que cada uno entiende por calidad, por lo cual

es importante comenzar a unificar su definición. Muchos autores han dado su propia definición del término calidad:

- **W. Edwards Deming indica que:** "El control de Calidad no significa alcanzar la perfección. Significa conseguir una eficiente producción con la calidad que espera obtener en el mercado".
- **Joseph M. Juran define la calidad como:** "Adecuación al uso".
- **Philip Crosby lo define como:** "Conformidad con los requisitos".
- **Armand V. Feigenbaum define la calidad como:** "La composición total de las características de los productos y servicios de marketing, ingeniería, fabricación y mantenimiento, a través de los cuales los productos y los servicios es unos cumplirán las expectativas de los clientes".
- **Norma ISO 9000.2000:** Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.

Sin embargo el término calidad debe ser comprendido por los gerentes, administradores y funcionarios de las organizaciones actuales como:

“El logro de la satisfacción de los clientes a través del establecimiento adecuado de todos sus requisitos y el cumplimiento de los mismos con procesos eficientes, que permita así a la organización ser competitiva en la industria y beneficie al cliente con precios razonables.”

Para encajar adecuadamente en la definición dada anteriormente, las organizaciones deben buscar:

- Olvidarse que el cliente desea lo que nosotros creemos que debería desear o esperar del producto y/o servicio que ofrecemos. No es la organización quien establece qué y cómo venderá el producto y/o servicio; es el cliente quien define qué necesita y cómo lo necesita, y es desde esa perspectiva que

tenemos que analizar si podemos cubrir esas necesidades y cómo, incluyendo si es atractivo venderlo para nuestras aspiraciones de rentabilidad.

- Si hemos decidido ofertar el producto y/o servicio con las necesidades y expectativas establecidas por el cliente, es primordial que empecemos a ver internamente nuestros procesos y comenzar a diseñar mejoras que optimicen el uso de recursos para realizarlo (sin que esto signifique disminuir los requerimientos y expectativas del cliente). La búsqueda de la eficiencia y la mejora continua significa eliminar paulatinamente las fallas, reprocesos, quejas, tiempos de producción y todo aquello que entorpezca la realización del servicio y/o producto. Todo lo mencionado anteriormente, incluyendo la actitud negativa que algunos funcionarios podrían tener, elevan los costos de la empresa y eso va en contra de uno de los aspectos fundamentales del concepto como es ofrecer precios razonables y ,al mismo tiempo, tener una rentabilidad atractiva que permita a la organización ser sostenible.

Todo gerente o responsable de una organización que inicie un proceso de mejora continua y búsqueda de la calidad, debe comenzar unificando los criterios, definiciones y percepciones de lo que es “calidad” para los miembros de su organización; de esta forma podrá hacerse más ágil el camino hacia alcanzarla, puesto que todos los integrantes tendrán claro lo que deben buscar.

2.2.1.3 Calidad Total

Clery, A. (2007). La calidad total como una estrategia competitiva aplicada a una empresa de servicios de instalaciones eléctricas y telecomunicaciones. La calidad total es un concepto, una [filosofía](#), una [estrategia](#), un [modelo](#) de hacer [negocios](#) y está localizado hacia el [cliente](#).

La calidad total no sólo se refiere al [producto](#) o [servicio](#) en sí, sino que es la mejoría permanente del aspecto organizacional y gerencial; tomando [una empresa](#) como una máquina gigantesca, donde cada trabajador, desde el [gerente](#),

hasta el funcionario del más bajo nivel jerárquico están comprometidos con los objetivos empresariales.

Para que la calidad total se logre a plenitud, es necesario que se rescaten [los valores](#) morales básicos de la [sociedad](#) y es aquí, donde el [empresario](#) juega un papel fundamental, empezando por [la educación](#) previa de sus trabajadores para conseguir una [población laboral](#) más predispuesta, con mejor capacidad de asimilar los [problemas](#) de calidad, con mejor criterio para sugerir cambios en provecho de la calidad, con mejor capacidad de [análisis](#) y [observación](#) del proceso de [manufactura](#) en caso de productos y poder enmendar errores.

El uso de la calidad total conlleva ventajas, pudiendo citar como ejemplos las siguientes:

- Potencialmente alcanzable si hay decisión del más alto nivel.
- Mejora la relación del recurso humano con la [dirección](#).
- Reduce los [costos](#) aumentando la [productividad](#).

La [reingeniería](#) junto con la calidad total puede llevar a [la empresa](#) a vincularse electrónicamente con sus clientes y así convertirse en una [empresa](#) ampliada. Una de las [estructuras](#) más interesantes que se están presentando hoy en día es la formación de [redes](#), que es una forma de organizar a una empresa y que está demostrando su potencial con creces.

La calidad total es un sistema de [gestión](#) de calidad que abarca a todas las actividades y a todas las realizaciones de la empresa, poniendo especial énfasis en el cliente interno y en la mejora continua.

Importancia de la Calidad Total: la calidad total en la organización de una empresa, debe ser el nervio y [motor](#) de la misma; si de verdad la empresa desea alcanzar el éxito debe cimentarse en estas dos palabras.

El mensaje de la calidad total debe ser comunicado a tres audiencias que son complementarias entre sí:

- Los Trabajadores.
- Los [Proveedores](#).
- Los Clientes.

Los fundamentos de la calidad total son los siguientes:

- El objetivo básico: la competitividad
- El trabajo bien hecho.
- La Mejora continuada con la colaboración de todos: [responsabilidad](#) y compromiso individual por la calidad.
- El trabajo en equipo es fundamental para la mejora permanente
- Comunicación, [información](#), participación y reconocimiento.
- Prevención del error y eliminación temprana del defecto.
- Fijación de objetivos de mejora.
- Seguimiento de resultados.
- Indicadores de gestión.
- Satisfacer las necesidades del cliente: calidad, [precio](#), plazo.

Los obstáculos que impiden el avance de la calidad pueden ser:

- El hecho de que la dirección no defina lo que entiende por calidad.
- No se trata de hacer bien las cosas, sino de que el cliente opine igual y esté satisfecho.
- Todos creen en su concepto, pocos en su importancia y son menos los que la practican.

2.2.6.1 El control de la calidad total

El Control de la Calidad se posee como una estrategia para asegurar el mejoramiento continuo de la calidad. Es un [programa](#) para asegurar la continua satisfacción de los clientes externos e internos mediante el desarrollo permanente de la calidad del producto y sus servicios.

Es un concepto que involucra la orientación de la organización a la calidad manifestada en sus productos, servicios, desarrollo de su personal y contribución al bienestar general. El mejoramiento continuo es una herramienta que en la actualidad es fundamental para todas las empresas porque les permite renovar los [procesos](#) administrativos que ellos realizan, lo cual hace que las empresas estén en constante actualización; además, permite que las [organizaciones](#) sean más eficientes y competitivas, fortalezas que le ayudarán a permanecer en el mercado.

Para la aplicación del mejoramiento es necesario que en la organización exista una buena [comunicación](#) entre todos los órganos que la conforman, y también los empleados deben estar bien compenetrados con la organización, porque ellos pueden ofrecer mucha información valiosa para llevar a cabo de forma óptima el proceso de mejoramiento continuo.

La definición de una estrategia asegura que la organización está haciendo las cosas que debe hacer para lograr sus objetivos. La definición de su sistema determina si está haciendo estas cosas correctamente. La calidad de los procesos se mide por el grado de adecuación de estos a lograr la satisfacción de sus clientes (internos o externos).

Es el proceso de alcanzar los objetivos de calidad durante las [operaciones](#). Para el efecto, se deberán desarrollar los siguientes pasos:

- Elegir qué controlar.
- Determinar las unidades de [medición](#).
- Establecer el sistema de medición.

- Establecer los estándares de performance.
- Medir la performance actual.
- Interpretar la diferencia entre lo real y el estándar.
- Tomar acción sobre la diferencia.

El término calidad se ha convertido en una de las palabras clave de nuestra sociedad, alcanzando tal grado de relevancia que iguala e incluso supera en ocasiones al factor precio, en cuanto a la importancia otorgada por el posible comprador de un producto o servicio. Las necesidades de quienes compran nuestros productos o servicios no son estáticas, sino que evolucionan de forma continua.

Esto supone la permanente adaptación de todos nuestros procesos productivos y comerciales a dichas necesidades, si queremos seguir contando con su fidelidad. Gestión de la calidad es el conjunto de actividades llevadas a cabo por la empresa para obtener beneficios mediante la utilización de la calidad como herramienta estratégica.

2.2.1.4 Gestión de la Calidad en el Servicio Postventa

Moreno, M.; Peña, D. (2003) Gestión de la Calidad en el Servicio Postventa: Muchos creen que la responsabilidad de [la organización](#) con la [calidad](#) cesa cuando sus [productos](#) (o [servicios](#)) se han vendido pero realmente no es así, después de la [venta](#) mucho puede pasar en relación con este producto y los clientes demandándose de un servicio postventa en el cual también hay que gestionar la calidad.

Frecuentemente se identifican los servicios postventa con productos tangibles, de larga vida útil pero estos no son los únicos que se pueden prestar, en este trabajo se presentan otros tipos de servicios postventa que no se identifican como tal y no siempre se le presta la debida atención. Además se caracterizan las

entradas y salidas para el servicio postventa y se describen [acciones](#) para gestionar la calidad en él así como algunas técnicas que se pueden emplear.

En el proceso de postventa es notable que la calidad de un producto estar dada por su capacidad de satisfacer determinadas necesidades y expectativas de los clientes y esta depende del [valor](#) total que estos atribuyan al producto. El valor percibido por el [cliente](#) es la valoración total que el cliente realiza de la [utilidad](#) de un producto basada en la [percepción](#) de lo que se recibe y se da a [cambio](#) y este valor total comprende tres dimensiones:

- Valor de compra: El cliente se pregunta cuánto valor le reportará determinado producto.
- Valor de uso: Se relaciona con la satisfacción que produce un producto durante su uso.
- Valor final: Es la satisfacción que reporta a al cliente después del [consumo](#) total.

La composición del valor demuestra que en todo momento [la empresa](#) debe preocuparse por la satisfacción del cliente con determinado producto. Una de las maneras de agregar valor a un producto es mediante el [desarrollo](#) de un buen servicio postventa que incluso, si es deficiente, puede afectar negativamente la opinión del cliente y disminuir los niveles de las [ventas](#).

Después que se realiza la venta de un producto de [una empresa](#), la misma no puede olvidarse de ellos, pues el [comportamiento](#) de estos durante su uso o consumo y la percepción de los clientes al respecto es imprescindible para la mejora continua de los [procesos](#) que desarrolla. Como actividades posteriores a la venta se incluyen:

- Manejo de quejas.
- Adiestramiento para el uso.

- Instalación.
- Mantenimiento.
- Reparación.

El servicio postventa tiene marcada importancia para el logro de la calidad pues es el último proceso de la espiral de la calidad y garantiza el paso a un nivel superior en cuanto a la calidad al permitir conocer la opinión de los clientes e identificar oportunidades de mejora, así como evaluar los productos y procesos garantizando la [retroalimentación](#) necesaria.

Es por ello que es de vital importancia el proceso postventa, ya que permite tomar decisiones gerenciales con la finalidad de lograr mejoras significativas a la empresa.

2.2.1.5 Estrategias vs. Resultados

Cano, C. (2008) Estrategia vs Resultados: Una de las prácticas gerenciales en el mundo de las organizaciones consiste en estar atentos de cuándo generar estrategias para contrarrestar una situación riesgosa, enfrentar ciertas crisis, liderar en el mercado o en otros casos para prevenir y/o hacer que ocurran sucesos que permitan una mayor diferenciación, rentabilidad, permanencia y crecimiento.

La estrategia debe partir de la realidad interna de la organización para que su aplicación produzca el resultado positivo esperado. Hay directores que por estar preocupados por la situación de la empresa, buscan con afanes estrategias internacionales y con resultados excelentes en otros países llevando a la Compañía a una serie de experimentos y reacciones de desconfianza en su personal.

Esto no quiere decir que los aportes de otras naciones no sean importantes y valederos, al contrario, creo que han contribuido al desarrollo empresarial latinoamericano, pero si es interesante empezar a creer más en el personal valioso

que tienen las organizaciones para que a partir de un diagnóstico certero se abra la posibilidad a la creatividad y a la innovación factores esenciales en el mundo globalizado.

Esto es o será posible, en la medida en que se piense en el valor del ser humano como tal. Todo va a depender de su concepción, así va a ser su trato y su credibilidad.

De ahí que los directivos, gerentes, jefes y todos aquellos que están en una posición de liderazgo, deben tener una visión de empresa teniendo en cuenta el poder y precio del personal que ocupa sus entidades para obtener de ellos los mejores esfuerzos y las más grandes estrategias.

Existen grandes ejemplos de éxito notorio y rotundo donde el grupo de personas involucradas dentro de una organización lograron la victoria en batallas y ante situaciones difíciles. Esas grandes empresas a partir del trabajo en equipo y contando con su gente han logrado el éxito, el crecimiento y la rentabilidad planeada de acuerdo a:

- El trabajo en equipo. Cada una aporta lo que mejor sabe hacer.
- Compromiso del mismo grupo a la hora de desarrollar su parte del proyecto y su gran capacidad para el trabajo común.
- Delimitación de las responsabilidades en el desarrollo conjunto.
- Un equipo de alto desempeño goza de autonomía en muchas de las decisiones de la empresa, sin dejar de lado la supervisión y control que debe existir en todo proceso, permitiendo, luego, el poder aprovechar también, todas las acciones positivas con los clientes no solo internos sino externos.
- Un sistema abierto, sistémico que permite que los proveedores puedan participar en el desarrollo de nuevos productos.

- Aunque se tiene una visión firme e interiorizada como unos objetivos claros, realizables y medibles todos los equipos de trabajo, tienen su propia diferenciación y desempeño presentando un nuevo estilo.

En última instancia, la estrategia que emerge desde la propia realidad empresarial, teniendo de presente objetivos claros, principios y valores definidos es apropiada y de gran resultado cuando está en manos de equipos de alto desempeño. Equipos que han sido formados y desarrollados a través del mismo compromiso empresarial gracias a directivos líderes los cuales son los primeros en dar marcha adelante.

2.2.2 Servicio al Cliente

2.2.2.1 Servicio

Thompson, I. (2006) Definición de Servicio. El Servicio son actividades identificables, intangibles y perecederas que son el resultado de esfuerzos humanos o mecánicos que producen un hecho, un desempeño o un esfuerzo que implican generalmente la participación del cliente y que no es posible poseer físicamente, ni transportarlos o almacenarlos, pero que pueden ser ofrecidos en renta o a la venta; por tanto, pueden ser el objeto principal de una transacción ideada para satisfacer las necesidades o deseos de los clientes.

Las características fundamentales que diferencian a los servicios de los bienes (y que el mercadólogo debe tomar en cuenta) son cuatro: 1) Intangibilidad, 2) inseparabilidad, 3) heterogeneidad y 4) carácter perecedero.

1. **Intangibilidad:** Esta característica se refiere a que los servicios no se pueden ver, degustar, tocar, escuchar u oler antes de comprarse, por tanto, tampoco pueden ser almacenados, ni colocados en el escaparate de una tienda para ser adquiridos y llevados por el comprador (como sucede con los bienes o productos físicos). Por ello, esta característica de los servicios es la que

genera mayor incertidumbre en los compradores porque no pueden determinar con anticipación y exactitud el grado de satisfacción que tendrán luego de rentar o adquirir un determinado servicio. Por ese motivo, según Philip Kotler, a fin de reducir su incertidumbre, los compradores buscan incidir en la calidad del servicio. Hacen inferencias acerca de la calidad, con base en el lugar, el personal, el equipo, el material de comunicación, los símbolos y el servicio que ven. Por tanto, la tarea del proveedor de servicios es "administrar los indicios", "hacer tangible lo intangible".

2. **Inseparabilidad:** Los bienes se producen, se venden y luego se consumen. En cambio, los servicios con frecuencia se producen, venden y consumen al mismo tiempo, en otras palabras, su producción y consumo son actividades inseparables. Por ejemplo, si una persona necesita o quiere un corte de cabello, debe estar ante un peluquero o estilista para que lo realice. Por tanto, la interacción proveedor-cliente es una característica especial de la mercadotecnia de servicios: Tanto el proveedor como el cliente afectan el resultado.
3. **Heterogeneidad:** O variabilidad, significa que los servicios tienden a estar menos estandarizados o uniformados que los bienes. Es decir, que cada servicio depende de quién los presta, cuando y donde, debido al factor humano; el cual, participa en la producción y entrega. Por ejemplo, cada servicio que presta un peluquero puede variar incluso en un mismo día porque su desempeño depende de ciertos factores, como su salud física, estado de ánimo, el grado de simpatía que tenga hacia el cliente o el grado de cansancio que sienta a determinadas horas del día. Por estos motivos, para el comprador, ésta condición significa que es difícil pronosticar la calidad antes del consumo. Para superar ésta situación, los proveedores de servicios pueden estandarizar los procesos de sus servicios y capacitarse o capacitar continuamente a su personal en todo aquello que les permita producir servicios estandarizados de tal manera, que puedan brindar mayor uniformidad, y en consecuencia, generar mayor confiabilidad.

4. **Carácter Perecedero:** O imperdurabilidad. Se refiere a que los servicios no se pueden conservar, almacenar o guardar en inventario. Por ejemplo, los minutos u horas en las que un dentista no tiene pacientes, no se puede almacenar para emplearlos en otro momento, sencillamente se pierden para siempre. Por tanto, la imperdurabilidad no es un problema cuando la demanda de un servicio es constante, pero si la demanda es fluctuante puede causar problemas. Por ese motivo, el carácter perecedero de los servicios y la dificultad resultante de equilibrar la oferta con la fluctuante demanda plantea retos de promoción, planeación de productos, programación y asignación de precios a los ejecutivos de servicios.

2.2.2.2 Calidad de Servicio

Barrera, R. (2005) Calidad de Servicio. El servicio es una de las palancas competitivas de los negocios en la actualidad. Prácticamente en todos los sectores de la economía se considera el servicio al cliente como un valor adicional en el caso de productos tangibles y por supuesto, es la esencia en los casos de empresas de servicios.

Las empresas se deben caracterizar por el altísimo nivel en la calidad de los servicios que entrega a los clientes que nos compran o contratan. La calidad de los servicios depende de las actitudes de todo el personal que labora en el negocio. El servicio es, en esencia, el deseo y convicción de ayudar a otra persona en la solución de un problema o en la satisfacción de una necesidad. El personal en todos los niveles y áreas de debe ser consciente de que el éxito de las relaciones entre la empresa y cada uno de los clientes depende de las actitudes y conductas que observen en la atención de las demandas de las personas que son o representan al cliente.

Las motivaciones en el trabajo constituyen un aspecto relevante en la construcción y fortalecimiento de una cultura de servicio hacia nuestros clientes.

Las acciones de los integrantes de la empresa son realizadas por ciertos motivos que son complejos, y en ocasiones, contradictorios. Sin embargo es una realidad que cuando actuamos a favor de otro, sea nuestro compañero de trabajo o alguien que es nuestro cliente, lo hacemos esperando resolverle un problema. El espíritu de colaboración es imprescindible para que brinden la mejor ayuda en las tareas de todos los días.

La calidad en el servicio significa "Satisfacer", de conformidad con los requerimientos de cada cliente, las distintas necesidades que tienen y por la que se nos contrató. La calidad se logra a través de todo el proceso de compra, operación y evaluación de los servicios que entregamos. El grado de satisfacción que experimenta el cliente por todas las acciones en las que consiste el mantenimiento en sus diferentes niveles y alcances.

La mejor estrategia para conseguir la lealtad de los clientes se logra evitando sorpresas desagradables a los clientes por fallas en el servicio y sorprendiendo favorablemente a los clientes cuando una situación imprevista exija nuestra intervención para rebasar sus expectativas.

Los compradores o consumidores de algunos productos o servicios, son poco sensibles a la calidad, sin embargo es posible influir en los clientes potenciales y actuales para que aprecien los niveles de calidad en los mismos. Esto se puede lograr mediante la interacción consistente con el cliente para desarrollar un clima de confianza y seguridad por la eliminación de cualquier problemática de funcionamiento, resistencia, durabilidad u otro atributo apreciado por los cliente; esto se puede lograr mediante el aseguramiento de calidad en el servicio y el pleno conocimiento, por parte de los clientes de los mecanismos de gestión de la calidad.

Los Parámetros de medición de calidad de los servicios: Si se parte del aforismo, solo se puede mejorar cuando se puede medir, entonces es necesario definir con

precisión los atributos y los medidores de la calidad de los servicios que se proporcionan al mercado.

Este es un trabajo interdisciplinario de las distintas áreas de la empresa y de una estrecha comunicación con los clientes a fin de especificar con toda claridad las variables que se medirán, la frecuencia, acciones consecuentes y las observaciones al respecto.

El Sistema de evaluación de la calidad de los servicios: Lógicamente, se requiere continuar con el la evaluación sistemática de los servicios. Este sistema puede ser un diferenciador importante ante los ojos del cliente porque se le entregue constantemente los resultados y el nivel de satisfacción acerca de los servicios.

La Gestión de la calidad del servicio: Se requiere de un sistema que gestione la calidad de los servicios. Aquí es pertinente establecer el ciclo del servicio para identificar los momentos de verdad y conocer los niveles de desempeño en cada punto de contacto con el cliente.

La gestión de calidad se fundamenta en la retroalimentación al cliente sobre la satisfacción o frustración de los momentos de verdad propios del ciclo de servicio. En los casos de deficiencias en la calidad, son críticas las acciones para recuperar la confianza y resarcir los perjuicios ocasionados por los fallos.

El prestigio y la imagen de la empresa se mantendrán debido al correcto y eficaz seguimiento que se haga de los posibles fallos que se den en el servicio, hasta cerciorarse de la plena satisfacción del cliente afectado. Inclusive debe intervenir forzosamente la dirección general para evitar cualquier suspicacia del cliente. Esto inspirará confianza en los clientes y servirá de ejemplo a todo el personal para demostrar la importancia que tiene la calidad en todo lo que hacemos.

2.2.2.3 Consecuencias de un mal servicio

Fontanez, D (2005) El mal servicio es la principal causa de la pérdida de clientes. El mal servicio es la principal causa de la pérdida de clientes. Según la Asociación de Management de Estados Unidos (American Management Association, AMA), el 68 por ciento de los clientes que abandona su relación comercial con una empresa, lo hace porque el servicio es deficiente. Otro dato: el 90 por ciento de los compradores perdidos no intenta comunicarse con la compañía para explicarle qué sucedió. Y lo peor de todo: un cliente insatisfecho le comenta a 10 personas su descontento. El satisfecho, en cambio, sólo difunde su experiencia a otros cinco individuos. Tom Peters dice que reemplazar US\$1 de un cliente perdido, cuesta US\$10. Las siguientes cinco medidas evitan los errores más comunes del servicio al cliente:

- 1. Ayudar al personal a entender la importancia de un buen servicio.** A menudo, los empleados piensan que un desliz ocasional en el servicio no tendrá mayores consecuencias. Según el Service Management ResearchGroup, el 92 por ciento de los presidentes ejecutivos dice que la calidad del servicio es la clave del éxito; los gerentes de las sucursales, en cambio, la ubican por debajo de otros objetivos, como los resultados financieros a corto plazo. Una de las mejores maneras de alinear las prioridades del personal con las de la compañía, es predicar con el ejemplo. Una investigación de TheNierenbergGroup demuestra que el 95 por ciento de los vendedores aseguró que mejorar las comunicaciones interpersonales los motivaría a realizar mejor su trabajo. Algunas técnicas para lograrlo son las siguientes: Demostrar una actitud abierta y amistosa: la alta gerencia debería ser profesional y atenta al mismo tiempo. Brindar ayuda: los gerentes deberían tener una actitud proactiva en el trato con su personal. Es importante advertir de inmediato cuándo un empleado está disconforme, para evitar que el descontento se contagie a los clientes. Dar el 110 por ciento automáticamente: los empleados esperan que sus pedidos sean atendidos,

pero los superiores podrían ir más allá, dando una respuesta veloz a las inquietudes, y ofreciendo ayuda adicional.

- 2. Sincronizar con el reloj del cliente.** En la mayoría de las empresas hay clientes que no responden rápidamente; en estos casos es fundamental no fastidiarlos con las “llamadas de seguimiento”, porque detrás de ellas, se esconde otra inquietud, ¿por qué tarda tanto? Una manera de evitar este tipo de llamados es incluir algunas preguntas en las conversaciones previas, como por ejemplo, ¿cuándo desea que le enviemos el producto? O ¿cuándo me dará los detalles de su queja?

Las comunicaciones apresuradas, o no personalizadas también perjudican las relaciones con el cliente. Para evitar esta situación, es aconsejable:

Preguntarle al cliente qué prefiere; algunos optan por las cartas, otros por las llamadas telefónicas. Aun cuando la empresa tenga procedimientos y políticas establecidas, nunca pierda de vista los requerimientos del cliente. Si hubo algún problema, retome el contacto con el cliente después de un tiempo; el seguimiento a largo plazo es fundamental.

Establezca un plan preventivo. Si un pedido está demorado, adelántese: llame al cliente y ofrézcale enviar la mercadería a través de un medio más veloz, sin costo adicional para él.

- 3. Conocer al cliente en vez de suponer cómo es.** Hasta los clientes más conocidos, cambian con el tiempo; por ende, mantener el mismo nivel de servicio, no resulta efectivo. Además, la competencia seduce a nuestros compradores habituales, de modo que es imprescindible fomentar la lealtad continuamente.

Las investigaciones y los datos nos revelan las necesidades y las actitudes de

los clientes. Pero esto no sustituye el trato personalizado. Hay tres medidas efectivas que ayudan a mantener el contacto personal:

Cuando trate con sus clientes, ya sea en persona o por teléfono, pregúnteles si no les molestaría contestar algunas preguntas que lo ayudarán a entender mejor sus necesidades. Es una forma más personal de encuestarlos, que reemplaza a los formularios por correo.

Envíe una carta personalizada a sus clientes más antiguos, y logrará que se sientan especiales. Basta con agregar una carta dirigida a su nombre en alguna publicación de la compañía.

Cuando un cliente se queja, los empleados tratan de hacer todo lo posible para resolver el problema. Para que la respuesta cause mejor impresión, pídale a un superior que lo llame y también se disculpe; es una manera de decirle que la compañía lo aprecia

- 4. Mejorar el protocolo.** La gente quiere, más que nada, ser respetada. La primera cuestión es cómo dirigirse al cliente, en especial, al que recién empieza su relación con la compañía. Una sugerencia: utilizar un trato formal (“Sr.” o “Sra.”) hasta que lo autoricen a llamarlo por su nombre de pila.

Si bien los avances más recientes en el servicio al cliente se relacionan con la tecnología (programas que agendan los llamados pendientes, mejor gestión de datos, entre otras cosas), la interacción personal es irremplazable. Por eso, es conveniente recordar algunas reglas básicas:

Aliente a su gente a utilizar un idioma sencillo cuando hable con los nuevos clientes. A menudo, la gente trata de impresionar usando palabras técnicas, pero éstas alejan al comprador. Coloque un pequeño espejo con la palabra “sonría” en el escritorio de sus vendedores y del personal de soporte al

cliente, aun en el de los que brindan este servicio por teléfono. Es una forma de recordarles que deben tener una actitud alegre y amigable. Escriba guiones de ventas y respuestas a algunas cuestiones vinculadas al servicio al cliente. No se trata de un guión de telemarketing, sino de una guía para ayudar a recordar los temas más importantes del contacto con clientes. Evalúe lo que saben sus empleados sobre sus productos o servicio. A veces, el personal sólo recuerda una cantidad muy limitada de los beneficios que la compañía ofrece.

5. **Comunicaciones personales (el poder de tres).** La cuestión clave en la gestión de relaciones con el cliente es descubrir de qué manera se puede establecer un contacto personal con cada uno. El “poder de tres” es una técnica que se basa en hacer el seguimiento de tres compradores por día, y escribirles una nota de agradecimiento. El objetivo es plantar las semillas que le demuestren a la gente que la empresa valora su relación comercial. Algunos ejemplos que funcionan muy bien son:

Si un cliente está disconforme, aun cuando la empresa procedió correctamente, envíele una carta de disculpas. Si un cliente ayudó a resolver un problema, escríbale una nota en la que reconoce esa cooperación, y le agradece su paciencia. Si pierde un cliente, envíele una carta en la que admita que él tuvo razón; dígale que la empresa extrañará la relación comercial, y que esperan reanudarla en el futuro.

El correo de los Estados Unidos informa que sólo el 4 por ciento de la correspondencia está personalizada. Por ende, enviar cartas dirigidas a sus clientes, le dará una ventaja sobre el 96 por ciento de la competencia.

2.2.2.4 El cliente

Harrington (1998) define a los clientes como:

- Las personas más importantes para cualquier negocio.
- No son una interrupción en nuestro trabajo, son un fundamento.
- Son personas que llegan a nosotros con sus necesidades y deseos y nuestro trabajo consiste en satisfacerlos.
- Merecen que le demos el trato más atento y cortés que podamos.
- Representan el fluido vital para este negocio o de cualquier otro, sin ellos nos veríamos forzados a cerrar.

2.2.2.5 Cultura de Servicio al Cliente

Vecino, J. (2008) Cultura de servicio al cliente como estrategia gerencial: Uno de los paradigmas que normalmente se encuentran al hablar de servicio al cliente tiene que ver con una concepción reduccionista que consiste en pensar que el éxito de un buen servicio al cliente se circunscribe al prestador del servicio. Esta reflexión pretende abordar los diferentes elementos que componen el Servicio al Cliente y a partir de allí proponer una alternativa que nos permita pensar en una cultura empresarial orientada al cliente.

En tiempos antiguos hablar de servicio se asociaba con labores menores e indignas, sin embargo, después de la década de los cincuenta y especialmente durante los setenta se posicionó la idea afortunada de que el servicio al cliente era definitivamente no solo un valor agregado sino también el factor que podía marcar la diferencia en relación al producto o servicio que se entregaba al cliente final.

El servicio al cliente, como cultura empresarial, aborda entonces varias dimensiones complementarias que establecen una balanza sobre la cual cada uno de sus componentes tienen el mismo peso, en este sentido la libreta de calificaciones del cliente tiene cinco grandes asignaturas sobre las cuales la empresa debe invertir sus mejores esfuerzos con el fin de ofrecer al cliente una verdadera experiencia que vaya más allá de sus expectativas. Estos elementos tienen que ver con:

- **El Producto.:** Se refiere específicamente a lo que cada una de las empresas vende, es su producto tangible o intangible que recibe el cliente y sobre el cual emite un juicio acorde a la calidad, oportunidad, cantidad e incluso el valor entregado por él. Una mala calificación sobre el producto afecta la percepción de servicio ofrecido al cliente y aunque se tengan mecanismos de reposición y compensación para el cliente es posible que se afecte incluso el nivel de fidelización que se haya alcanzado.
- **Los Procedimientos:** Hace referencia a los mecanismos que la empresa ha institucionalizado para establecer los pedidos, la entrega del producto, los pagos y demás procedimientos que le permiten al cliente comunicarse y resolver las inquietudes que le surgen. Cuando los procedimientos son complejos o implican molestia para el cliente la calificación baja por cuanto se prefieren aquellas compañías que tienen un modelo de atención ágil, respetuoso y oportuno.
- **Las Instalaciones:** Es el sitio donde se presta el servicio y en este punto es importante considerar diversos aspectos que van a impactar directamente en los momentos de verdad a los cuales se somete la empresa en la prestación de su servicio, en este sentido podemos mencionar las vías de acceso, facilidad de parqueo, amplitud de las instalaciones, iluminación, ubicación de los productos, visibilidad de la información y de la imagen corporativa, entre otros. Una mala calificación en este punto hará que la percepción del servicio decaiga en detrimento no solamente del producto sino también de la marca y este es un riesgo que ninguna empresa está dispuesta a correr.
- **Tecnología Disponible:** La importancia de contar con sistemas de información robustos para el conocimiento de los clientes es fundamental, pero su funcionalidad deberá reflejarse en la capacidad que tenga el cliente para hacer uso de estos recursos, en este sentido se tiene en cuenta la posibilidad que tienen los clientes de hacer sus pedidos por Internet o bien por sistemas cerrados de comunicación, sistemas que le permitan a los clientes consultar en línea el estado de sus pedidos y facturación e igualmente que puedan tener acceso a las estadísticas de sus compras con la empresa, entre

otras. La imposibilidad de contar con herramientas tecnológicas que permitan agilizar los procesos de comunicación y relación con la empresa se convertirá en un talón de Aquiles por cuanto el cliente estará atento a nuevas ofertas en el mercado que le permitan agilizar sus compras y sentir un modelo de atención personalizado entre otras cosas.

- **Información:** Uno de los temas complejos de resolver en el diseño de una estrategia corporativa de Servicio al cliente tiene que ver precisamente con la identificación de los componentes de un sistema de información adecuado y ajustado a la expectativa del cliente, de tal manera que cada tipo de negocio deberá encontrar si la comunicación con el cliente es masiva o personalizada y si los esfuerzos y recursos que se dedican a este componente tienen retribución. El modelo de comunicación debe analizarse no solamente en la manera como se hace presente la empresa en el cliente y en su negocio si lo tiene, sino también en la calidad de la información que recibe cuando se comunica con la empresa y en este sentido vale la pena considerar hasta los mínimos detalles, como por ejemplo la oportunidad en la atención telefónica. Una información inadecuada, poco clara, confusa, incompleta o carente de veracidad traerá consecuencias en la decisión de compra del cliente e interpretará estas situaciones como descuido de la empresa frente al cliente y quizá juzgará con dureza las situaciones en las cuales sienta que no ha sido tomado en cuenta ni valorado en sus necesidades y expectativas.
- **El prestador del Servicio:** Es la persona que atiende al cliente en el contacto real que tiene la empresa a través de sus productos o servicios, dependiendo el tipo de negocio el prestador del servicio tendrá la oportunidad no solamente de ofrecer al cliente una experiencia única frente a la empresa y su producto sino también la posibilidad de crear un proceso relacional con el cliente que va más allá de lo puramente transaccional, en este sentido el prestador del servicio no será entonces únicamente la persona que vende o atiende sino todo aquel que por su función tenga algún contacto directo o indirecto con el cliente, este concepto se refiere a que todos los integrantes de la organización tienen una responsabilidad con el cliente, no solamente con el

producto que se entrega sino también con el esfuerzo permanente para que la calificación que ofrece el cliente a cada uno de los 5 puntos mencionados sea satisfactorio. El prestador del servicio entonces hace parte de una cultura organizacional que pasa por el concepto que tiene del cliente, de la importancia que le expresa, de la manera como establece su relación de servicio y de todos aquellos componentes que tienen que ver con los atributos propios del servicio al cliente, en este sentido no basta con tener buena actitud y disposición para atender y superar los requerimientos del cliente, es preciso que tenga autonomía y capacidad de decisión frente a todos aquellos aspectos recurrentes en la prestación del servicio.

Finalmente, crear una cultura de servicio al cliente implica una estrategia corporativa donde participen todos los niveles de la organización y se inicie con un diagnóstico profundo sobre el cual exista la determinación por parte de la administración y la gerencia de intervenir con el fin de establecer claros indicadores de mejoramiento que tendrán su impacto y su recompensa cuando sean los mismos clientes los que perciban y manifiesten con su comportamiento económico mayores niveles de satisfacción, fidelidad e incluso compromiso con un modelo gerencial capaz de crear un diferenciador significativo en la prestación del Servicio al Cliente.

2.3 DEFINICIÓN DE TERMINOS BASICOS

2.3.1 Automotriz: Del término automotor, representa el sector de la industria referido a la producción y comercialización de vehículos.

2.3.2 Empresa: Entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de la producción y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos.

- 2.3.3 Gerencia:** Es el proceso de planeación, organización, actuación y control de las operaciones de la organización, que permiten mediante la coordinación de los recursos humanos y materiales esenciales, alcanzar sus objetivos de una manera efectiva y eficiente.
- 2.3.4 Gestión:** Todas aquellas actividades que en forma integral asume la organización con el propósito de obtener los objetivos y metas que a través del proceso de planeación se ha propuesto.
- 2.3.5 Industria:** La industria es el conjunto de procesos y actividades que tienen como finalidad transformar las materias primas en productos elaborados, de forma masiva. Existen diferentes tipos de industrias, según sean los productos que fabrican.
- 2.3.6 Satisfacción:** Sentimiento de placer y contento, por haber dado cumplimiento a una necesidad o gusto; Acción de cumplir con un requerimiento, anhelo, sentimiento, queja o cualquier otra razón de una parte contraria; Acción de cumplir con una necesidad u obligación.
- 2.3.7 Sector:** Conjunto de organismos con propósitos comunes que realizan acciones referidas a la gestión gubernamental. Significa cada una de las distintas actividades económicas o productivas.
- 2.3.8 Postventa:** Plazo posterior a la compra durante el cual el vendedor o fabricante garantiza asistencia, mantenimiento o reparación de lo comprado.
- 2.3.9 Proceso:** Conjunto de operaciones lógicas ordenadas cuyo fin es la obtención de unos resultados determinados.

2.3.10 Resultado: Consecuencia o fruto que un proyecto puede garantizar y haber conseguido tras la realización de sus actividades.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Naturaleza de la Investigación

3.1.1 Tipo de Investigación

3.1.1.1 Perspectiva de la Investigación

En función del objetivo trazado, esta investigación se clasifica desde la perspectiva cualitativa y cuantitativa, debido a que la misma pretende describir los fenómenos observados para así medir las variables que intervienen en el proceso de servicio al cliente, utilizando como medio la obtención de información cuestionarios y encuestas aplicados tanto a personal de las empresas del sector como a los clientes.

Este tipo de enfoque mixto (cuali-cuantitativo) es necesario dentro de este tipo de investigación ya que fue necesaria la utilización de las fortalezas de cada ambos tipos de investigación con la finalidad de disminuir sus debilidades potenciales, siendo necesaria la interacción entre los elementos cognitivos y subjetivos, fortaleciéndolos entre sí, definido por Del Canto (Ob. Cit.) como:

Se asumió desde la perspectiva cuantitativa para el diseño y sistematización de la investigación, conservando componentes del enfoque cualitativo para complementar la recolección y posterior análisis e interpretación de los datos, sustentado en la generación de una nueva concepción teórica, que a su vez será producto de la revisión teórica, así como de la comprensión de la realidad y el establecimiento de relaciones causales y comparativas... (p. 56)

3.1.1.2 Estrategia de Investigación

El desarrollo de la investigación será de campo, ya que se realizará en el lugar donde sucederán los acontecimientos, en este caso empresas pertenecientes al sector Automotriz del Estado Carabobo y la detección de las necesidades existentes tomando en cuenta las expectativas y percepciones de los clientes. Arias (2004) señala que se entiende por investigación de campo:

Al análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoque de investigación conocidos o en desarrollo. Los datos de interés son recogidos de forma directa de la realidad; en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios. (p.57)

Además, esta investigación será de Proyecto factible ya que permite la elaboración de una propuesta o modelo viable, o una solución posible, cuyo propósito es satisfacer una necesidad o solucionar un problema, requerimiento o necesidades de una organización.

3.1.3 Nivel de la Investigación

La investigación se clasifica en estudio descriptivo, pues incluye características de una población determinada usuaria de vehículos, además de señalar las condiciones presentes en la actualidad del sector en estudio.

3.2 Población y Muestra

3.2.1 Población

La Población objeto de este estudio es definida por Chavez (1994) como el universo de la investigación sobre la cual se pretende generalizar los resultados. Para la presente investigación la población estuvo constituida por los clientes de las empresas del Sector Automotriz del estado Carabobo, estas empresas son Ford Motor de Venezuela, Chrysler de Venezuela y General Motors de Venezuela con sus respectivas redes de concesionarios del estado Carabobo.

La unidad de análisis estará constituida por una muestra sobre la cual se evaluarán los resultados de los instrumentos de recopilación de información. La población se clasifica según su número en finita debido a que son menos de 100.000 personas, tal como lo indica Sierra Bravo (1995).

3.2.2 Muestra

La muestra según la definición de Sabino (1997) “es aquella que se relaciona con el fin de estudiar las principales características de la totalidad de la población objeto de estudio”.

Para el caso de los clientes, es una población finita, donde conocemos el total de la población a estudiar y se desea saber cuántos del total se tienen que estudiar se debe calcular la muestra de la siguiente manera:

$$n = \frac{N * Z_a^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_a^2 * p * q}$$

Dónde:

N = Total de la población

$Z_a^2 = 1.96^2$ (si la seguridad es del 95%)

p = proporción esperada (en este caso 5% = 0.05)

$q = 1 - p$ (en este caso $1 - 0.05 = 0.95$)

$d =$ precisión (en este caso deseamos un 3%).

Seguridad se plantea en 95% con una precisión del 3%. La Proporción esperada se asume que puede ser próxima al 5%; si no se tiene ninguna idea de dicha proporción utilizaríamos el valor $p = 0,5$ (50%) que maximiza el tamaño muestral.

El número de vehículos vendidos en Venezuela en el 2009 y hasta Octubre de 2010 para las marcas anteriormente mencionadas fue de 153719 vehículos (Fuente: CAVENEZ) época de mayor auge de ventas del sector automotriz, desde el año 2010 la venta de vehículos nuevos ha ido en declive pero son estos mismo dueños que compraron para esas fechas y que son potenciales clientes ya que reciben con toda seguridad servicio postventa en los concesionarios y que necesitan mantener sus vehículos de manera óptima y para los cuales habría que garantizar altos niveles de satisfacción en servicio postventa que asegure su permanencia tanto realizando servicios en los concesionarios de las marcas como una nueva compra de productos de la marca que posee. Cálculo de la muestra:

$$n = \frac{153719 \times 1.96^2 \times 0.05 \times 0.95}{0.03^2 \times (153719 - 1) + 1.96^2 \times 0.05 \times 0.95}$$

$$n = \frac{28050,028}{138,528}$$

$$n = 202,48 \sim \mathbf{203}$$

Para la investigación se tomó como muestra 203 clientes que reciben servicio postventa al sector Automotriz de la empresa Ford Motor de Venezuela. Además, se realizaran encuestas al personal que labora para las 3 empresas.

Para el caso de los Gerentes, se tomó como muestra cada Gerente de los concesionarios en estudios, los cuales son un total de 11.

En lo que se refiere al tipo de muestreo, se aplicó el tipo probabilístico ya que según Seijias (1999) con este se puede determinar de antemano la probabilidad de selección de cada uno de los elementos que integran la población y la selección de los elementos a evaluar es realizado a través de un procedimiento aleatorio, asegurando la representatividad de la muestra.

Además se tomó el muestreo estratificado con afijación proporcional, ya que se tienen en el Estado Carabobo cinco (5) concesionarios de la marca Ford, dos (2) concesionarios de la marca Chrysler y cuatro (4) de la marca General Motors. El procedimiento a utilizar es dividir el total de muestras a tomar entre los concesionarios de las marcas anteriormente mencionadas para obtener cantidades homogéneas para la muestra. Esta modalidad de muestreo supone la representatividad de cada concesionario de cada marca en la muestra definitiva. Seijias (1999).

Cuadro N° 1 Concesionarios en el Estado Carabobo

Nombre del Concesionario	Marca a la que representa
Automundial	Ford
Motores Cabriales	Ford
H Motors Valencia	Ford
H Motores Naguanagua	Ford
Bahía Motors	Ford
Carabobo Cars	Chrysler
Jamboree Motors	Chrysler
Autos de la Costa	GM
Autoval	GM
MG Motores Valencia	GM
Motores Camoruco	GM

Fuente: www.ford.com.ve (2014)

www.chrysler.com.ve (2014)

www.chevrolet.com.ve (2014)

3.3 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información.

Las técnicas que se aplicaron en la investigación, permitieron la recopilación de bibliografía y aspectos de campo para el desarrollo de las Estrategias Gerenciales que se requieren. La información pertinente y necesaria dentro de la temática de estudio fue obtenida en el caso del marco teórico a través de bibliografía relacionada con temas de Calidad en Servicio y Servicio Postventa. De igual manera se tomaron en cuenta los temas relacionados con metodología como conceptos que se incluyen dentro de la presente investigación, además de Internet donde se encuentran todos los temas vinculados con servicio, ventas y mercadeo en el mundo entero.

Basado en la definición de Hernandez (1998), para efectos de esta investigación, fue utilizada la técnica de observación, encuestas y un instrumento tipo cuestionario, los cuales son descritos como los procesos para recolectar la información directamente de la realidad, a través de la participación del investigador quien es el responsable de observar y registrar la información, la cual en este caso se realizara a través de un instrumento tipo cuestionario, el cual es definido por Curcio (2002) como un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir y el contenido puede ser tan variado como los aspectos a medir en la investigación.

En el caso de la información de campo para las encuestas a los clientes se diseñó un cuestionario basado en la herramienta Servqual en donde se evalúa el grado de satisfacción de los clientes del sector automotriz en una escala definida, el cual sirvió para recolectar además del grado de satisfacción actual, las oportunidades de mejoras en las cuales se debe trabajar para mejorar las relaciones con los clientes del sector automotriz. Este cuestionario constó de preguntas cerradas con 5 alternativas de respuestas basadas en una escala del 1 al 5, donde 1 es “Totalmente Insatisfecho” y 5 es “Totalmente Satisfecho”.

Según Curcio (2002), las preguntas cerradas son las que contienen categorías o alternativas de respuesta que han sido delimitadas de antemano, es decir, se presenta a los individuos las posibilidades de respuesta y ellos deben ajustarse a ellas.

Para el diseño de la encuesta que se aplicó a los clientes, fue necesario conocer la opinión general del mismo sobre el último servicio que ha realizado en algún concesionario del sector automotriz del Estado Carabobo, ya que esto permite lo siguiente:

- Conocer cuál fue el servicio esperado al momento que el cliente llevo su vehículo al taller de un concesionario.
- Determinar la satisfacción respecto al servicio recibido por parte del concesionario.
- Comprobar la efectividad de las acciones correctivas aplicadas a su vehículo por parte del área de Servicio Postventa.
- Determinar cuál fue el interés que mostro el concesionario al cliente al momento de ofrecer el servicio.
- Conocer cuál es el patrón del comportamiento de las visitas de los clientes.
- Determinar cuáles son los factores claves que afectan la satisfacción del cliente a nivel de Servicio Post Venta.

La Encuesta basada en Servqual es una herramienta que se enfoca directamente en la medición de la calidad de servicio. Los autores de este tipo de encuesta sugieren que la comparación entre las expectativas generales de los clientes y sus percepciones respecto al servicio que prestan las organizaciones, puede construir una medida de calidad de servicio así como la brecha existente entre ambas que permita crear indicadores claves para medir la calidad del servicio que se presta y así poder tomar las acciones que permitan la mejora continua.

El cliente que compra productos del sector automotriz y utiliza los servicios postventa para mantener su vehículo en óptimas condiciones tiene ciertas necesidades y deseos, de los cuales a veces incluso no está consciente. Estas necesidades y deseos deben ser recogidos por las organizaciones para diseñar y prestar servicios que logren su satisfacción.

Algunos sistemas son capaces de identificar las necesidades reales del cliente, mientras que otros sólo perciben las necesidades de las cuales el cliente está consciente. Ambas perspectivas son útiles para mejorar la calidad de servicio y tender a una mayor satisfacción de quien recibe el servicio.

La escala multidimensional SERVQUAL mide y relaciona la percepción del cliente y las expectativas respecto de calidad de servicio.

La percepción del Cliente se refiere principalmente a como el cliente estima que la empresa que le está prestando el servicio le cumple con la entrega del mismo, basado en como él valora lo que está percibiendo.

Las expectativas del Cliente se basan en lo que el cliente en su propia definición espera que sea el servicio que le brinde la empresa y la misma está construida sobre la base de sus experiencias pasadas, sus necesidades conscientes y la comunicación e información que pueda tener.

Las necesidades de los clientes son muy dinámicas, siendo cambiantes según el entorno y pudiendo modificarse dependiendo de muchos factores, por lo que la encuesta realizada muestra el déficit u oportunidades de mejoras referidas a la calidad de servicio que se presta en los concesionarios que ofrecen servicios postventa pertenecientes a la industria automotriz en el Estado Carabobo en la actualidad, indicando los factores claves donde las empresas deben enfocarse.

Esto resulta muy útil para establecer una unidad de medida que permita calificar el servicio obtenido y con esto identificar el orden de los vacíos de calidad.

La escala utilizada para el uso de este instrumento consta de 5 dimensiones que se utilizan para juzgar la calidad de servicios del concesionario que presta el servicio postventa.

1. La confiabilidad basada en las habilidades del servicio que la empresa promete al cliente tal como se pactó al momento de ingresar el vehículo al área de servicio post venta del concesionario.
2. La responsabilidad que entrega al Departamento de Servicio Post venta como parte del soporte y apoyo que requiere el cliente en la búsqueda de un servicio rápido para la solución a los problemas planteados en su vehículo de forma precisa.
3. La empatía que le brinda el personal del concesionario al cliente al momento de atender al cliente y sus necesidades desde la primera vez.
4. La Seguridad que ofrece el Departamento de post venta del concesionario a todos sus clientes de que cuentan con el personal capacitado y las herramientas para satisfacer las necesidades de sus clientes de forma eficiente y efectiva, lo cual transmite confianza a los clientes que van a este tipo de empresas.
5. La imagen que brinda el concesionario que atiende el cliente.

El cuestionario dirigido a los clientes consta de 15 preguntas respecto al servicio que se espera brinden los concesionarios del sector automotriz del Estado Carabobo. Todas las preguntas fueron redactadas de manera general para ser aplicadas a cualquier concesionario del Sector Automotriz sin especificar alguna marca específica.

El instrumento diseñado se basa en preguntas que evalúan en una escala del 1 al 5, siendo 5 Totalmente Satisfecho y 1 Totalmente Insatisfecho. Estas

preguntas fueron realizadas a clientes de cualquier marca de vehículo perteneciente al sector automotriz y que sus concesionarios estén ubicados en el Estado Carabobo y que recibieron servicio postventa en sus vehículos.

En el caso de la información de campo para los cuestionarios aplicados a los Gerentes de Servicio, el mismo está conformado por preguntas en la escala de Likert, relacionadas directamente con el objetivo general y los objetivos específicos de esta investigación. Mediante estos cuestionarios se obtuvo información sobre la situación actual del área de servicio postventa de los concesionarios en estudio. Según Tamayo (1995), el cuestionario es un instrumento formado por una serie de preguntas que se contestan por escrito a fin de obtener la información necesaria para la realización de una investigación.

El cuestionario aplicado a los Gerentes consta de 10 preguntas en referencia al servicio que prestan. Cada una de las preguntas fueron planteadas de tal manera que puedan ser generales para cada concesionario independientemente de la marca que representen. Este instrumento se basa en preguntas de selección múltiples con diferentes posibles respuestas que permitan determinar la situación actual de cada uno.

Para ambos instrumentos fue necesario visitar la red de concesionarios de empresas pertenecientes al sector automotriz del Estado Carabobo, con la finalidad de realizar en caliente la encuesta. (Ver Formato de Encuesta en el Anexo N° 1 y Formato de Cuestionario en el Anexo N° 2).

3.3.1 Validez

Para comprobar que el instrumento mida los aspectos relativos a las variables establecidas fue necesario estimar su validez. Para Hernandez (1998) la validez comprende el grado en el cual el instrumento mide la variable de la investigación.

Para efectos del presente estudio, se estimó la validez del contenido, el cual consiste en la comprobación de las áreas y contenidos medidos por el instrumento a través de la opinión de expertos en el tema.

Un instrumento tiene validez de contenido siempre y cuando el investigador, quien es el que diseña el cuestionario, se asegura que la medición representa el concepto medido. En cuanto a la validez del criterio empleado, el investigador puede establecerlo comparando la medición del instrumento con un criterio externo. Mientras sea mayor la relación de los resultados de la investigación con el criterio, mayor será la validez del instrumento. López y Schmelkes (2002).

Esta investigación fue validada por expertos y conocedores del tema de servicio postventa del sector automotriz y especialistas en metodología, quienes expresaron sus opiniones y sugerencias sobre los ítems formulados en relación a la composición y coherencia en las variables y objetivos de esta investigación. Basado en lo anteriormente expuesto, se validó el instrumento a través de 3 expertos en el área en estudio. Estos jueces estuvieron conformados por profesionales del área de Administración, quienes evaluaron cada propuesta planteada y consideraron el ajuste de las mismas para medir las variables de interés.

Para hacer válido este proceso, se elaboró un formato de validación, el cual incluyó instrucciones sobre las cuales se guiaron los jueces expertos para emitir su opinión, indicando la importancia sobre la evaluación de la pertinencia de las variables y el instrumento con los objetivos de esta investigación, dimensiones e indicadores claves.

3.4 Técnicas de organización y tratamiento de datos.

Según Mendez z (1998), las técnicas para el análisis de la información consisten en la definición de procesos de codificación y tabulación de

información, para luego éstas ser sometidas a técnicas de tipo estadísticos. El instrumento es el mecanismo que proporciona los datos, y una vez obtenidos éstos, se procede a la codificación y tabulación respectiva.

La codificación según Sabino (1992) es un procedimiento que tiene como finalidad agrupar de forma numérica los datos que se expresan en forma verbal para luego poder trabajar con ellos como datos cuantitativos.

La palabra tabulación se refiere expresamente en la organización de datos en tablas de columnas, que permiten expresar cualquier dato según las categorías definidas. En esta investigación se procedió a tabular estadísticamente los datos por cifras porcentuales, lo cual permitió sacar las conclusiones generales que apuntan a explicar el problema formulado al inicio de este trabajo.

Para el procesamiento de los datos obtenidos mediante las técnicas de recolección de datos anteriormente expuestas, se utilizaron las técnicas de estadística descriptiva para cada una de las variables de estudio.

Para efectos de este Trabajo de Grado se utilizaron básicamente dos técnicas de recolección de datos las cuales son la observación directa a los procesos, la encuesta a los Gerentes de Concesionarios y la encuesta a los clientes, dejando abierta la posibilidad de que el cliente pueda expresar comentarios basados en sus experiencias al momento de recibir el servicio.

La juicio empleado en el instrumento diseñado para la encuesta a los clientes, se muestran en el Cuadro N° 2, basado en preguntas cerradas ponderadas del 1 al 5, siendo 1 Totalmente Insatisfecho y 5 Totalmente Satisfecho, pudiendo así obtener una valoración respecto a la respuesta del cliente.

Cuadro N° 2 Escala de valores de la Encuesta diseñada

Insatisfacción		Neutral	Satisfacción	
1	2	3 Neutro	4 Satisfecho	5

Totalmente Insatisfecho
Insatisfecho

Totalmente Satisfecho

Fuente: Lizmar González (2014)

Para las preguntas realizadas en la encuesta realizada a los Gerentes de Servicio, no se realizó una tabulación específica como la de los clientes, ya que se requiere evaluar la situación actual y las preguntas tienen distintas posibles respuestas basadas en la teoría estudiada para este Trabajo.

Para mostrar los resultados se emplearon gráficos del tipo circular para realizar comparaciones entre variables y criterios expuestos dentro del instrumento de recolección de datos. Para procesar los datos, se utilizaron programas especializados en análisis estadísticos como Excel. Dichos gráficos y evaluación de datos sirvieran como punto de partida para la elaboración de las Estrategias Gerenciales para la mejora del servicio postventa del sector automotriz, ya que se tomaran como origen los requerimientos de los clientes y expertos para el desarrollo de dichas estrategias.

3.5 Cronograma

El tiempo programado para este proyecto es desde Julio de 2014 a Mayo 2015. A Continuación se presenta el cuadro con la descripción por etapas:

Cuadro N° 3 Cronograma por Etapa

Etapa	Jul 14	Ag o 14	Sep 14	Oct 14	No v 14	Dic 14	Ene 15	Fe b 15	Mar 15	Abr 15	May 15
Diagnóstico de la situación actual del Sector Automotriz en el Área de Servicio Postventa											
Diseño de Estrategias Gerenciales para mejorar el servicio al cliente ofrecido por el Área de Servicio Postventa del sector automotriz											
Adaptar las estrategias diseñadas a una herramienta para medir la satisfacción y desarrollar los procesos											

Cuadro N° 4 Operacionalización de los Objetivos

Objetivos	Categorías	Indicadores	Ítems	Técnica	Instrumento	Fuente
Diagnosticar la situación actual del sector Automotriz en el Estado Carabobo.	Análisis de la situación Actual	Satisfacción de los clientes Brechas entre percepciones y expectativas	¿Cuál es el grado de satisfacción de los clientes con respecto al servicio prestado por el área de servicios de los concesionarios?	Análisis de Contenido Lectura evaluativa	Encuesta basada en el SERVQUAL para ser aplicado a los clientes externos Cuestionario en escala de Likert	SERVQUAL (Zeithaml, Parasuraman, Berry (1993))
	Detección de Necesidades de Información para atender a los clientes de Servicio Postventa	Nivel de conocimientos sobre las empresas. Grado de identificación con la empresa, con sus compañeros de trabajo y con su superior. Niveles de Información Necesaria para ofrecer un Excelente Servicio Postventa	Conocer a profundidad la información requerida para ofrecer respuestas oportunas al cliente por parte del personal tanto de los concesionarios como de las ensambladoras	Observación Documental Lectura Evaluativa Análisis de Contenido	Matriz de Análisis	Trabajadores de empresas el sector
	Fortalezas y Debilidades de las áreas de Servicio	Resultados de las encuestas de satisfacción de clientes y entrevistas a los empleados.	Cuáles son los aspectos a reforzar dentro del área de servicio postventa?	Observación Documental Análisis de Contenido	Matriz de Análisis	Gerencia Estratégica. Humberto Serna Gómez (2000) Archivos de la Automotriz de Venezuela.
Objetivos	Categorías	Indicadores	Ítems	Técnica	Instrumento	Fuente

Diseñar las estrategias gerenciales que permitan plantear mejoras significativas sobre las relaciones con los clientes del sector Automotriz del Estado Carabobo.	Estrategias Gerenciales que permitan plantear mejoras significativas sobre las relaciones con los clientes del sector.	Análisis de procesos actuales Tipos de sistemas de información utilizados en el Área de Servicio postventa del sector.	Revisión de los resultados de satisfacción al cliente Revisión de resultados de evaluación a personal del sector.	Observación Documental Análisis de contenido	Ficha de registro Matriz de Análisis de Contenido Revisión Documental de los sistemas de información utilizados.	Serna Gómez H (Gerencia Estratégica) Clientes Trabajadores del Sector
Adaptar las estrategias diseñadas a una herramienta que permita desarrollar los procesos a seguir lograr la mejora en el servicio postventa del sector.	Adaptar la propuesta a una herramienta	Desarrollo de la herramienta que permitirá recopilar la información	¿Permitirá esta herramienta recopilar toda la información necesaria? ¿Podrá desarrollarse un plan de mejora que asegure las mejoras en la satisfacción?	Observación Documental Análisis de Contenido	Herramientas computarizadas	Clientes del Sector Trabajadores del Sector
		Desarrollo de la idea del proceso que mejorara el servicio postventa ofrecido a los clientes	Serán utilizadas estas estrategias con cada cliente que es atendido en servicio postventa?	Observación Documental Análisis de Contenido	Ficha de Registro. Matriz de Análisis de Contenido	Serna Gómez H (Gerencia Estratégica)
Definir los criterios de universalidad que permitirán la adaptación del sistema en cualquier otra área de las empresas del sector.	Definición de Criterios universales	Evaluar y análisis los criterios universales	Cuales los criterios que permitirán adaptar esta propuesta a otras áreas de la industria tales como Mercadeo y Ventas	Análisis de contenido	Matriz de Análisis	Ron Mace (1970) El Criterio Universal

Fuente: Lizmar González H. (2014)

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LOS DATOS

Una vez aplicado el instrumento de recolección de datos, éstos se agruparon y se clasificaron en una tabla matriz con el objeto de simplificar los resultados obtenidos y facilitar su tabulación, representación gráfica y la elaboración de análisis y recomendaciones.

4.1 Análisis e Interpretación de los Resultados

Según Selltiz, C. (1976), el propósito del análisis e interpretación de los resultados se basa en resumir todas las observaciones llevadas a cabo por el investigador de forma tal que proporcione respuestas a las interrogantes de la investigación.

En esta sección se presentan los resultados de la investigación obtenidos mediante el procesamiento, análisis e interpretación de los datos, arrojados de la población estudio. Dichos resultados fueron recabados por medio de la aplicación de encuestas que permitieron por una parte, determinar la situación actual a nivel de la Gerencia de Servicios de la Red de Concesionarios en estudio, así como también determinar las necesidades y requerimientos principales que buscan los clientes que utilizan los productos y servicios de este sector, así como también que espera de la Red de Concesionarios de las diferentes marcas. El análisis cuantitativo que se presenta a continuación se realiza de acuerdo a la relación existente entre los objetivos, variables, dimensiones e indicadores establecidos en el instrumento de recolección de datos, manejados con la finalidad de apreciar con mayor claridad la tendencia de las respuestas y resultados recolectados.

La encuesta realizada a la Gerencia de Servicio de cada concesionario fue dirigida a cada Gerente de Servicios haciendo un total de 11 encuestas realizadas que contaron con 10 preguntas de selección múltiple en las cuales se les solicito encerrar en un círculo la respuesta de su preferencia. Fue fundamental aplicar estas encuestas, ya que de alguna manera permitiría conocer la situación actual de cada concesionario a nivel de estrategias de servicio al cliente y además que es la Gerencia de Servicio la que principalmente debe estar comprometida por el logro de clientes satisfechos a nivel de postventa. Esta información será de alto valor ya que, sumada a la percepción del cliente, permitirá establecer las estrategias de servicio al cliente en este Trabajo. La encuesta a los clientes fue realizada aleatoriamente a 203 clientes de los concesionarios de las marcas Ford, Chrysler y GM ubicados en el estado Carabobo. El porcentaje de satisfacción fue determinado por la cantidad de clientes que evaluaron cada pregunta como “Totalmente Satisfechos”. A Continuación los resultados de las encuestas por pregunta:

Cuestionario realizado a los Gerentes de Servicio

Pregunta 1

¿Cómo considera Ud. que es el nivel de servicio percibido por los clientes acerca del concesionario?

Grafica N° 1

Análisis de los Datos: Un gran porcentaje de gerentes considera que el nivel de servicio percibido por los clientes es bueno y esto basado en las evaluaciones que son realizadas para este punto. Esto permite tener una idea de la percepción que tienen estos sobre sus clientes y así establecer premisas para la mejora de esta percepción y resultados.

Pregunta 2:

Promedio de clientes que ingresan a los concesionarios por día

Grafica N° 2

Análisis de los Datos: Los resultados de esta pregunta refleja que el número de vehículos diario manejado por cada concesionario es diferente, y esto básicamente debido a que desde el punto de vista estructural son de tamaño distintos. Como parte de la observación directa realizada se notó que existe una relación directa entre la cantidad de asesores que atienden a los clientes con el tamaño del concesionario. Los concesionarios pequeños que manejan entre 6 y 10 clientes diarios suelen tener en algunos casos una sola persona y los concesionarios más grandes tienen entre dos y tres personas debido al alto volumen que manejan.

Pregunta 3:

Frecuencia con la que aplican estrategias de servicio al cliente

Grafica N° 3

Análisis de los Datos: El mayor porcentaje de concesionarios no aplican estrategias de servicio al cliente, lo que da una idea de la oportunidad que tienen de establecer estrategias que permitan que más clientes visiten el concesionario en el área de servicio. Muchos hicieron referencia a que las estrategias que aplican vienen dadas por la Planta matriz de su marca, las cuales vienen como lineamiento para mejorar la satisfacción de los clientes, pero por sus propios medios no aplican estrategias de este tipo. El otro porcentaje que indicó que frecuentemente realiza estrategias de servicio al cliente, las basan en ciertos tipos de eventos donde promocionan revisiones básicas gratuitas a sus clientes con la finalidad de captar posibles servicios a realizar, pero estas actividades las realizan con frecuencia pero no en periodos determinados.

Pregunta 4:

Importancia del diseño y aplicación de Manuales de servicio al cliente

Grafica N° 4

Análisis de los Datos: Desde el punto de vista de la Gerencia de Servicio, el total de los encuestados considera de vital importancia el diseño y aplicación de Manuales como estrategia de servicio al cliente debido a que están conscientes de que la estandarización de procesos los hace más fáciles, dinámicos y generan resultados positivos.

Pregunta 5:

Principal fortaleza del concesionario a nivel de servicio

Grafica N° 5

Análisis de los Datos: Desde la percepción del gran porcentaje de los Gerentes, la fortaleza principal de sus concesionario es la estrategia de precios implementada, ya que según su apreciación en la actualidad los clientes actuales andan es búsqueda de precios accesibles para poder realizar los trabajos y/o mantenimientos a sus vehículos. Sin embargo se nota una gran oportunidad de fortalecer las estrategias de precios con estrategias de servicio que mejoren aún más la satisfacción de los clientes.

Pregunta 6:

¿Qué tipo de estrategia es utilizada por su concesionario para mantener a sus clientes del área de Servicios?

Grafica N° 6

Análisis de los Datos: Se puede observar que la estrategia más utilizada para mantener sus clientes es la mejora en la atención al cliente. Se percibió que estos concesionarios que enfocan sus estrategias a mejoras en la atención son aquellos que evalúan los resultados de satisfacción que tienen y los comparten con sus equipos con la finalidad de identificar oportunidades de mejoras. Un menor porcentaje intenta mantener sus clientes con estrategias de ofertas en servicios que sean atractivas a sus clientes y un bajo porcentaje utiliza estrategias comunicacionales. Estos resultados reflejan las oportunidades que hay para realizar un complemento entre atención y precios competitivos que les permitan ofrecer a sus clientes una opción atractiva para mantenerse con ellos.

Pregunta 7:

Disposición de los propietarios para lograr un servicio al cliente de calidad

Grafica N° 7

Análisis de los Datos: Los resultados reflejan una buena disposición de los dueños de los concesionarios para lograr un servicio al cliente de calidad. Esto denota el compromiso y apoyo que tienen con la Gerencia de Servicio para la aplicación de las estrategias necesarias que permitan mejorar sus niveles de atención al cliente de forma continua y mantenerse en el negocio, ya que desde la percepción de la Gerencia de Servicios, los propietarios están conscientes que el servicio es clave para mantener clientes y lograr clientes nuevos, y es vital para cualquier operación que todas las áreas estén involucradas en los procesos de mejora continua.

Pregunta 8:

Importancia que tienen los entrenamientos al personal en temas de atención al cliente

Grafica N° 8

Análisis de los Datos: Este resultado denota la importancia que tiene para la Gerencia de Servicios el tener personal capacitado en materia de atención al cliente, además refleja tal como la pregunta anterior, el compromiso que se tiene para aplicar procesos que permitan la mejora continua en lo que respecta al servicio al cliente.

Pregunta 9:

Compromiso de la Gerencia de Servicios en lo que respecta a la parte motivacional de sus empleados

Grafica N° 9

Análisis de los Datos: El aspecto motivacional de los empleados que están involucrados en el proceso de atención al cliente es vital para esta operación, por ello notamos un alto porcentaje de compromiso por parte de la Gerencia. Se observó que emplean estrategias salariales y reconocimientos que mantienen a sus empleados satisfechos para poder ofrecer una atención de calidad.

Pregunta 10:

Soporte recibido de la Planta ensambladora en materia de Satisfacción al cliente.

Grafica N° 10

Análisis de los Datos: el total de los encuestados manifiesta un Total Soporte de sus Plantas Ensambladoras en materia de Satisfacción al cliente. Sus comentarios fueron positivos hacia sus Casas Matrices, reflejando compromiso no solamente desde el punto de vista micro del concesionario, si no desde cada una de las marcas,

las cuales según los encuestados, trabajan arduamente en establecer procesos para mejorar la satisfacción al cliente.

Encuestas realizadas a los clientes

Pregunta 1:

Experiencia General con el servicio recibido

Grafica N° 11

Análisis de los Datos: Se puede observar que el 34% de los clientes están fuera del alcance de tener clientes totalmente satisfechos. Esto representa que en líneas generales que hay puntos dentro del proceso de atención al cliente que deben ser revisados. Esta pregunta se hace básicamente para tener una idea clara de la tendencia que se maneja, sin embargo el detalle se observa en el resto de las preguntas, las cuales permitirán identificar las oportunidades de mejoras para la obtención de mejores resultados.

Pregunta 2:

Facilidad para concretar la cita de servicio para su vehículo

Grafica N° 12

Análisis de los Datos: En el caso de la facilidad para concretar las citas para realizar servicios a los vehículos, se nota una gran aceptación a los modelos adaptados por las diferentes marcas. Como parte de la observación a los procesos de

captación de citas en cada concesionario de las diferentes marcas, se evidencia que en su gran mayoría se manejan vía telefónica y personalmente. Básicamente los clientes comentan que en muchas ocasiones al tratar de concertar una cita los teléfonos están ocupados o las llamadas tardan en caer a la persona encargada de la cita. El porcentaje de clientes que visitan el concesionario para solicitar citas es bastante bajo y lo que comentan básicamente es que no les da tiempo. Estos resultados arrojados en la encuesta sumado a la observación al proceso, indica una oportunidad de mejora en el proceso de concretar citas, en los que pudiese evaluarse alguna plataforma tecnológica que dé resultados efectivos y le haga más fácil y sencillo al cliente este proceso, el cual es representa el primer eslabón de la cadena en la cual el cliente comienza a recibir el servicio.

Pregunta 3:

Prontitud con la que fue recibido

Grafica N° 13

Análisis de los Datos: La respuesta dada por el 78,3% indica un alto porcentaje de Satisfacción en el proceso de recepción de los vehículos en el área de Taller, sin embargo el 21,7% no está totalmente satisfecho basado en muchas ocasiones por la falta de personal en las áreas de recepción de vehículos sumado que cada concesionario tiene procesos distintos para realizar esta operación. La observación directa de los procesos reflejo que en muchos casos se tiene personal suficiente para este proceso, y en algunos no. Por lo que es necesario establecer estándares para lograr otorgar los clientes exactos a cada persona que atiende a los clientes en el área de servicio, evitando así hacer perder tiempo a los clientes y hacer más eficiente y eficaz el proceso de recepción del vehículo.

El los basamentos de cultura de servicio se establece que uno de los elementos fundamentales son los procedimientos, y específicamente se refiere que cuando los mismos son complicados implican calificaciones bajas de los clientes al momento de ser encuestados. Para ello es importante definir procedimientos sencillos que permitan hacer más sencillo el hecho de tomar tiempo para que los clientes lleven los vehículos a los concesionarios y así los mismos puedan volver a su rutina del día sin muchos contratiempos. Se nota una oportunidad de mejora en ese porcentaje de personas que consideran que el tiempo de atención no es tan efectivo como ellos esperan.

Pregunta 4:

El tiempo que tomo llenar los formularios de recepción del vehículo

Grafica N° 14

Análisis de los Datos: En este ítem el 83,3% de la población en estudio respondió que está “Totalmente Satisfecho” con el tiempo que se tomó el personal del concesionario en llenar los formularios necesarios para cumplir con toda la información que se necesita para el registro de los datos del cliente, vehículo y la solicitud del cliente. Esto refleja que el apoyo tecnológico con los que cuentan actualmente la Red de Concesionarios de vehículos en el área de Servicio Postventa ha sido clave para la obtención de buenos resultados y tiempos óptimos para cumplir con este proceso.

En líneas generales, la estandarización de formatos y sistemas que permiten con poca información, obtener la información necesaria de los clientes y hacer procesos más rápidos y efectivos, fueron observados en cada concesionario visitado. Y es que, en la actualidad no contar con esas herramientas puede convertirse en motivos de utilizar los servicios de otro proveedor, ya que el tiempo hoy día es clave

para todos los clientes, y es claro ver como los clientes están atentos a las nuevas ofertas y tecnologías que le ofrece el mercado al momento de requerir un producto o servicio.

Pregunta 5:

El lugar donde fue recibido contaba con la limpieza y confort que esperaba

Grafica N° 15

Análisis de los Datos: Se observa que el mayor porcentaje se encuentra satisfecho con las instalaciones de los concesionarios. Esto podemos verlo en la definición de cultura de servicio al cliente como parte de los elementos fundamentales a considerar por parte de las empresas para ofrecer un servicio de calidad. Por lo anteriormente expuesto se aprecia la inversión y empeño que ha puesto la red de concesionarios de todas las marcas por estandarizar sus imágenes, por ofrecer espacios óptimos en las salas de espera, iluminación adecuada, información de productos y servicios de la marca, enfoque en la imagen corporativa, entre otros. Todos estos aspectos son determinantes en lo que respecta a como se siente el cliente al momento de recibir servicio.

La primera impresión que percibe el cliente al momento de entrar a cualquier empresa es concluyente al momento de comprar un producto o recibir un servicio, por lo que podemos observar que en el caso del servicio postventa automotriz, han establecido parámetros para obtener esa satisfacción que tanto desean de sus clientes.

Además se observó en las visitas realizadas a los concesionarios de las diferentes marcas los esfuerzos que han hecho los empresarios por implementar procesos corporativos con las casas matrices a fin de lograr espacio de confort para

los clientes y esto se ve reflejado completamente en este resultado, solo encontrando un 2,5% de clientes neutrales.

Pregunta 6:

La persona que lo atendió comprendió sus necesidades de servicio

Grafica N° 16

Análisis de los Datos: En base a los resultados arrojados en este gráfico, se nota que el 82,3% considera que el personal de la Red de Concesionarios comprende las necesidades de servicio planteadas por los clientes, lo que ratifica junto a la pregunta anterior que el proceso de recepción y captación de necesidades de los mismos es tomada de forma eficiente. Sin embargo podemos ver que hay un 6% de clientes que no están satisfechos y para esto se deben tomar acciones, ya que a pesar que los clientes no clasifiquen el servicio como Totalmente Satisfechos, las empresas deben enfocarse a no tener clientes molestos.

Como parte de la observación directa no se vieron estándares en lo que respecta la atención a los clientes, sin embargo la gran mayoría de las personas encargadas de recibirlos y atenderlos se mostraron cordiales y atentos a los requerimientos de los mismos, y eso es básicamente lo que se muestra en los resultados de la encuesta.

Dentro de las medidas descritas en la descripción de las Consecuencias de un mal servicio, la sincronización con el cliente es sumamente importante, ya que se especifica que no se debe perder de vista los requerimientos del cliente, y esto básicamente es entender claramente el servicio por el cual el mismo está asistiendo al

concesionario. Sin embargo sería ideal poder tener estándares que permitan cubrir este proceso con el cliente y evitar dejar requerimientos en el aire.

Pregunta 7:

La persona que lo atendió fue cortés y amable

Grafica N° 17

Análisis de los Datos: La cortesía y amabilidad en los procesos de atención son vitales para la satisfacción del cliente. Para esta pregunta el 88,2% se encuentra “Totalmente Satisfecho” notándose el arduo esfuerzo que han hecho las empresas por contratar personal calificado para la atención al cliente al no tener respuestas de insatisfacción.

Las personas que atienden a los clientes son los que le dan la impresión del compromiso de la marca para con ellos, y por ello debe buscarse la excelencia. EL prestador de servicio es parte fundamental de la cultura organizacional de cualquier marca, y para ello se requiere un compromiso total del personal de cada empresa, desde las gerencias hasta las personas de mantenimiento. Se debe entender que para ofrecer un servicio de calidad, no solo basta con ser cortés y amable, es un conjunto de acciones que debe tomar el personal frente al cliente como lo es también el poder de decisión, disposición de atención y capacidad de resolución de los problemas.

En este sentido, se observó que en su gran mayoría, el compromiso de los equipos en el área de servicio fue vital al momento de atender a los clientes, y se refleja completamente al observar que en la población evaluada no se observó insatisfacción en ninguno de los clientes encuestados.

Pregunta 8:

Tiempo de espera del repuesto o consumibles necesarios para la realización del servicio

Grafica N° 18

Análisis de los Datos: El 64% de los entrevistados se definen “Totalmente Satisfechos” con el tiempo de espera de repuestos y consumibles. Es de notar que la mayoría de estos clientes totalmente satisfechos fueron por servicios que utilizan consumibles lo que permite que el tiempo de espera sea corto. Para los clientes que requieren repuestos puntuales, basado en la situación de escasez, la población en muchas oportunidades comprende la situación y no castigan la encuesta realizada al concesionario si no a la situación del País. Observando este resultado, es necesario enfocarse en la información veraz que se le indica al cliente para evitar insatisfacción. Por ende, se observa que basado en la situación, el cliente está en búsqueda es de información clara y precisa de los tiempos que tardaría en obtener el repuesto en caso que no se encuentre físicamente en el concesionario para atender el servicio que requiere.

Pregunta 9:

La reparación efectuada a su vehículo fue la correcta

Grafica N° 19

Análisis de los Datos: Los resultados de esta pregunta reflejan que un alto porcentaje de la población no está “Totalmente Satisfecha” con que la reparación fue la correcta. Esto refleja algunas deficiencias en el entrenamiento de los técnicos y está relacionado con la alta rotación de personal que existe a nivel técnico en los

concesionarios, lo que hace que los técnicos calificados que salen de las plantillas de los Talleres representen bajas significativas en el servicio que presta la Red de Concesionarios de las diferentes marcas para reparar los vehículos. También se notó deficiencias en la recolección de las condiciones reportadas por el cliente, lo que ocasiona que la información que reciben los técnicos no es suficiente para detectar las condiciones reportadas por el cliente para darle una adecuada reparación.

Pregunta 10:

La persona que lo atendió fue honesta y sincera

Grafica N° 20

Análisis de los Datos: En base a las respuestas de esta pregunta un gran porcentaje de la población encuestada alega que el personal que lo atendió es sincero al momento de indicarle las reparaciones realizadas y las situaciones presentadas en el vehículo durante la aplicación del servicio, lo cual es beneficioso ya que la mayoría de las insatisfacciones presentadas en los clientes se basan en no asumir las situaciones presentadas.

Se observó que el personal del concesionario que le da la información al cliente es fundamental en las relaciones que se crean con las diferentes marcas y depende de ellos en gran medida la satisfacción que puedan sentir con los productos y servicios que reciben. Es por ello que la relación que deben mantener debe ser amena, cordial y estar basada en la honestidad, sabiendo que el vehículo está asistiendo al concesionario por alguna reparación y el cliente necesita sentirse confiado con el servicio recibido.

Se nota una oportunidad de mejora en este punto, ya que un pequeño porcentaje se sintió insatisfecho, que puede estar basado en la claridad de la

información otorgada al cliente, lo cual puede mejorarse considerablemente con procesos robustos que permitan obtener toda la información posible y a través del personal del concesionario trasmitírsela al cliente, demostrando sinceridad y claridad.

Pregunta 11:

El tiempo empleado para realizar el servicio fue adecuado

Grafica N° 21

Análisis de los Datos: A pesar que un alto porcentaje de los clientes está totalmente satisfecho con el tiempo que tomo realizarle el servicio a sus vehículos, se obtuvieron algunas insatisfacciones las cuales no hay que dejar a un lado.

Se observó baja disponibilidad de repuestos en general en todos los concesionarios, lo cual es factor fundamental en el tiempo de entrega del vehículo, por lo que el personal del concesionario debe establecer relaciones cercanas con el cliente y mantenerlo informado en todo momento del retraso en la entrega del mismo. Se deben buscar las mejores opciones para que el cliente se sienta atendido pese a la situación actual.

Lo percibido de los clientes es que mientras más información se le dé sobre su vehículo mejor. Es por ello que primeramente deben realizarse planificaciones de taller con las cuales se pueda equilibrar los trabajos pendientes vs el personal técnico disponible y si esta visible a los clientes mejor, esto hará que no se tengan retrasos en la atención de los vehículos. Además se debe contar con todos los manuales de reparación actualizados y el personal técnico capacitado para que las reparaciones se cumplan de en los tiempos establecidos por las casas matrices.

Pregunta 12:

Facilidad para retirar el vehículo luego del servicio

Grafica N° 22

Análisis de los Datos: Se nota una gran aceptación a los procesos actuales de las diferentes marcas. Se observó que las entregas son realizadas en el horario de la tarde en su gran mayoría. Se puede destacar que no se notó un proceso homogéneo para esta acción, lo que pudiese afectar en algunos clientes que sienten insatisfacción con este punto y que se basa claramente en el establecimiento de procesos sencillos para evitar insatisfacciones de los clientes.

Pregunta 13:

Estado de limpieza de su vehículo al momento de retirarlo

Grafica N° 23

Análisis de los Datos: La apariencia del vehículo luego que es atendido en un taller es vital en la satisfacción al cliente. Se debe trabajar en establecer procesos que permitan evaluar el vehículo exhaustivamente antes de ser entregado al cliente y evitar inconformidades.

Se notaron algunas deficiencias en el cumplimiento de procesos al momento de entregar el vehículo del taller a las áreas de entrega. Es fundamental establecer pasos claros que eviten que situaciones de incomodidad le sean otorgadas al cliente. Los vehículos son productos valiosos para los clientes, y al dejarlos en los talleres autorizados de las distintas marcas, ellos deben sentir la confianza que su vehículo será tratado con la mayor delicadeza y le será devuelto en impecables condiciones.

No se debe dejar que el cliente se lleve la percepción de que como encontró el vehículo así mismo fue la reparación realizada, ya que perderá la confianza y se sentirá insatisfecho.

Pregunta 14:

La persona que lo atendió le explico las acciones aplicadas en su vehículo de forma clara

Grafica N° 24

Análisis de los Datos: El gran porcentaje de la población está “Totalmente Satisfecho” con la explicación indicada por el personal de servicio acerca de las reparaciones y pasos aplicados a los vehículos de los clientes. Si bien es cierto que es un alto porcentaje, se debe trabajar para que, dentro del proceso, se establezcan pasos claros que entreguen detalles de las reparaciones realizadas a fin de dar el mayor de información posible al cliente.

Pregunta 15:

La persona que lo atendió le ofreció recomendaciones de mantenimiento oportunas para su vehículo.

Grafica N° 25

Análisis de los Datos: Las recomendaciones son factores claves que el cliente toma como proactividad al momento de recibir su vehículo.

Se observó que los clientes valoran el esfuerzo realizado por las personas del concesionario en darle información valiosa sobre sus vehículos como lo es próximos mantenimientos, piezas próximas a sufrir desgaste y cualquier otra información que sea de utilidad para que el cliente pueda planificar su próxima visita.

Basados en la gráfica podemos ver que un alto porcentaje cumple con esto sin embargo no debemos dejar a un lado los clientes que no estuvieron satisfechos. Las expectativas de los clientes cada vez son mayores, por lo que la planificación y la información que se les dé a ellos deben ser de excelencia para lograr hacerlos sentir que confían en la marca para la cual invirtieron sus recursos.

4.1.1 Análisis General

Basado en los resultados de las encuestas, cuestionarios y la observación directa aplicada para este Trabajo, se pudo evidenciar que existen muchas fortalezas en el proceso así como también grandes oportunidades de mejora. El servicio al cliente es cada vez más demandante por lo que el establecimiento de procesos estándares que permitan de forma sencilla abarcar los aspectos claves del mismo es fundamental para alcanzar la meta que todos desean la cual es lograr cada vez más clientes Totalmente Satisfechos.

Es importante destacar que los factores emocionales, económicos, políticos entre otros, que afectan directamente tanto la actitud del cliente como de los empleados cuando en recibir u ofrecer servicios se trata. Es por ello que es muy importante desde el punto de vista de las empresas, trabajar y ayudar a sus trabajadores a entender la importancia de ofrecer un buen servicio y así como también la importancia de no perder a ningún cliente, darle herramientas a los trabajadores que facilite el proceso de atención al cliente y a su vez mantener a su personal motivado, bajo condiciones de trabajo adecuadas, con el soporte que necesiten para la

resolución de problemas. Fue notable observar como aquellos trabajadores que contaban con muchas de las herramientas mencionadas anteriormente, lograban ofrecer una mejor atención y a su vez clientes Totalmente Satisfechos.

Si en las altas Gerencias de los concesionarios están dispuestos a invertir herramientas y recursos a sus empleados con la finalidad de ofrecer un mejor servicio, la mejora continua se verá reflejada en todos sus procesos.

De acuerdo a lo anteriormente mencionado sumado a los resultados de las encuestas, cuestionarios y el método de observación directa, en líneas generales los clientes se encuentran Satisfechos en lo que respecta al servicio recibido y encaja perfectamente con la percepción de los clientes respecto al servicio que entregan a sus clientes, sin embargo opinan que hay cosas que deben mejorar, y esos aspectos pueden abarcarse con una propuesta de manual de procedimiento que englobe las fortalezas y debilidades de cada concesionario y marca a la vez, con la finalidad de estandarizar los aspectos claves del servicio al cliente que ofrecen y lograr mejores resultados.

Para alcanzar un servicio al cliente de altísima calidad es importante tomar en cuenta y primeramente entender la situación actual que vivimos, los vehículos son artículos costosos y en vista de la dificultad que se tiene para comprar uno nuevo o conseguir repuestos, los clientes se han visto en la necesidad de prestar más atención en los mantenimientos de sus vehículos para evitar gastos mayores o incomodidades. Es por ello que el personal del concesionario debe dar lo mejor de sí para contar con todas las herramientas para atender a todos esos clientes que necesitan su vehículo en óptimas condiciones.

El cliente es el protagonista, la persona más importante para las empresas. Todas las empresas dependerán de sus clientes, por lo que debemos tomar en cuenta

que sus quejas y reclamos deben ser vistas como oportunidades de mejora y se deben trabajar en ellas tan pronto sean detectadas. Eso permitirá cuestionar día a día el cómo se ofrecen los servicios y estar siempre en la búsqueda de la mejora continua. Todos los clientes aspiran ser atendidos como reyes, necesitan sentirse reconocidos y apreciados por la marca en la cual confiaron su inversión.

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

Los resultados obtenidos en este Trabajo permitieron desarrollar un Manual para ser aplicado en el servicio post venta del sector automotriz, que sirva de guía para lograr un servicio al cliente de calidad.

El mismo será utilizado por todo el personal involucrado en el área de servicio post venta e involucrará directamente al cliente, ya que sus necesidades, requerimientos, demandas, pensamientos y deseos se verán reflejados en él y una vez se implemente serán ellos los más beneficiados ya que constituyen el pilar fundamental del negocio de cualquier concesionario. Además, la aplicación del mismo servirá para lograr la fidelización de los clientes con sus marcas, captación de nuevos clientes y al final mayor ganancia para las empresas.

Este Manual se pondría a disposición de todo el personal con la finalidad de que se convierta en un documento de uso diario y de fácil aplicación. Esta propuesta

está basada en los fundamentos teóricos de este Trabajo, específicamente en términos de Gestión de la Calidad, Servicio al cliente, Calidad de Servicio, Cultura de Servicio al cliente, consecuencias de un mal servicio y definición del cliente.

Dentro de este Manual se especifican evaluaciones del proceso que permitirá al concesionario medirse y hacer planes de acción si lo necesitan, lo que permitirá al mismo mantenerse en constante evaluación y aplicación de mejoras.

5.1 Establecimiento de Criterios Universales

Según Ron Mace (1994) “El Diseño Universal busca estimular el diseño de productos atractivos y comerciales que sean utilizables por cualquier tipo de persona. Está orientado al diseño de soluciones ligadas a la construcción y a los objetos que respondan a las necesidades de una amplia gama de usuarios.”

El Manual propuesto es adaptable a cualquier organización, ya que fue diseñado de una forma flexible para poder ser utilizado en cualquier empresa que preste servicio postventa independientemente del sector al que pertenezca. Esta propuesta se proyecta para ser implementada en cualquier sector, ya que cumple con 6 de los principios básicos del Diseño Universal.

- **Igualdad de uso:** Este Manual fue diseñado para ser utilizado por cualquier persona por la facilidad de uso que tiene, Proporcionando medios lo más similares posible para todos los usuarios, idéntico cuando es posible, equivalente cuando no lo es. Evita segregar a un tipo de usuario.
- **Flexibilidad:** El Manual es flexible a una amplia gama y variedad de capacidades individuales.

- **Uso simple y funcional:** El proceso establecido es de fácil entendimiento para ser utilizado por todo el personal de los concesionarios involucrados en el área de servicio postventa del sector automotriz, eliminando las complejidades innecesarias ya que plantea instrucciones claras y simples enfocadas en las expectativas de los clientes.
- **Información Comprensible:** La redacción del proceso establecido en el Manual propuesto comunica toda la información necesaria al usuario de una forma fácil de comprender.
- **Tolerancia al Error:** Este proceso planteado busca minimizar las acciones repetidas al plasmar paso a paso todos los factores a cumplir en el proceso de servicio postventa, minimizando también los esfuerzos en la aplicación.

5.2 Estudio de Factibilidad

Esta es una de las actividades más importantes para determinar y verificar si el proyecto es factible o viable desde todas las perspectivas posibles. El estudio de factibilidad se analizó de acuerdo a: Factibilidad Técnica, Factibilidad Operativa y Factibilidad Económica.

5.2.1 Factibilidad Técnica

En este apartado analizaremos lo que se requiere para el desarrollo del Manual propuesto. Se refiere a los recursos necesarios como herramientas, equipos, dispositivos, materiales, entre otros; que son necesarios para implementar el Manual propuesto.

Se requieren recursos tangibles para el desarrollo del manual así como también para realizar sus revisiones y actualizaciones. Los recursos deben ser:

- Computadora
- Software para el Sistema Operativo de la computadora (Windows)
- Impresora
- Cartuchos de tinta / Toner

Todos y cada uno de los concesionarios visitados cuenta con los equipos necesarios para el desarrollo e implementación del Manual.

Por lo anteriormente expuesto, se puede concluir que el proyecto es técnicamente factible.

5.2.2 Factibilidad Operativa

Los estudios de factibilidad operativa; consideran si la organización tiene el personal, que posee la experiencia técnica requerida para operar y mantener el sistema propuesto.

Durante esta etapa se identifican todas aquellas actividades que son necesarias para lograr el objetivo y se evalúa y determina todo lo necesario para llevarla a cabo. Si el personal no tiene esta experiencia, puede entrenarse.

Dentro de la institución, los empleados forman parte del factor operativo a tomar en cuenta para manejar esta tecnología en la institución.

Se requiere contar con conocimientos técnicos para la correcta utilización de los recursos. En el caso del Manejo de computadoras y software operativo, todo el equipo tiene conocimiento acerca del manejo de éstos, en algunos casos no se trata de conocimientos profundos, pero si suficientes para el manejo de los mismos.

Al analizar la problemática planteada, se observa que el Manual es funcional, y el mismo debe ser revisado y actualizado (En caso que se requiera) periódicamente; para mejorar los servicios prestados a los clientes. Se requiere que una vez implementado, el personal sea entrenado sobre el mismo, lo cual es viable para la Red de concesionarios.

Se puede determinar que es factible operativamente, porque todo en general muestra disponibilidad completa para la ejecución del proyecto.

5.2.3 Factibilidad Económica

La factibilidad económica del proyecto se mencionará en las especificaciones de costos totales de la propuesta. Aunque se puede decir que es factible económicamente porque se cuenta con la mayoría de las herramientas, conocimiento y disponibilidad para llevar a cabo dicho proyecto, el costo es mínimo debido a que solo se requieren costos de papelería para la impresión del Manual.

Cuadro N° 5 Costos de la propuesta

Material	Precio Unitario (Bs.)
Resma de Papel	2.000
Cartuchos de impresora (Precio referencial ya que cada concesionario maneja una marca distinta de impresoras)	11.000
Material de oficina (Carpetas, Grapas, entre otros)	5.000
Bolígrafos	500

Total Aproximado

18.500

Fuente: Lizmar González (2015)

Estos costos se necesitaran por lo menos una vez al año, ya que el Manual debe revisarse y actualizarse al menos una vez al año. Por lo anteriormente expuesto se puede concluir que la factibilidad económica para el Manual es adecuada.

La Implementación de este Manual traerá como consecuencia mayores clientes satisfechos, por lo que se espera que hayan incrementos significativos en las entradas de vehículos a taller y esto a su vez representará mayores ingresos al concesionario, lo que comparado con la baja inversión anual para este Manual, lo hace económicamente factible.

5.3 Beneficios de la Implementación del Manual

A continuación se detallan los beneficios esperados con la implementación del Manual:

- Facilita la uniformidad de control con el cumplimiento de la rutina de trabajo sin permitir arbitrariedad.
- Permite evaluar la operatividad de las unidades de negocios.
- Facilita las labores de las auditorias
- Es de gran ayuda para el entrenamiento de personal nuevo dentro de la empresa.
- Controla los procedimientos de manera ordenada según los puestos de responsabilidad facilitando la reingeniería de los procesos.
- Interviene en la consulta del personal de trabajo.

5.4 El Manual

LOGO DEL
CONCESIONARIO

NOMBRE DEL CONCESIONARIO
NOMBRE DE LA MARCA

Página

Emisión

Vigencia

Código

Manual para el Servicio Postventa que Mejore las relaciones con los clientes del
sector Automotriz

Objetivo General:

Establecer el paso a paso para la atención al cliente en el área de servicio postventa del sector automotriz en el Estado Carabobo

Alcance:

Para todos los requerimientos del cliente que visita el área de taller de los concesionarios del sector automotriz con la finalidad de realizar mantenimientos a sus vehículos, aplicar alguna garantía basado en alguna falla que reporte o atención de fallas fuera de garantía en vehículos que presenten fallas en su operatividad.

Objetivos Específicos:

Realizado por:
Revisado por:
Aprobado por:

LOGO DEL
CONCESIONARIO

NOMBRE DEL CONCESIONARIO
NOMBRE DE LA MARCA

Página

Emisión

Vigencia

Código

Manual para el Servicio Postventa que Mejore las relaciones con los clientes del sector Automotriz

1. Definir los pasos claves que requiere el proceso de servicio postventa en el sector automotriz al momento que un cliente visita el área de taller en un concesionario.
2. Desarrollo del paso a paso del proceso de servicio postventa para el sector automotriz.
3. Establecer la metodología de evaluación de los pasos planteados por el Manual con la finalidad de asegurarse que se cumplen todos los pasos establecidos en este Manual.
4. Definir claramente que se debe hacer y que no en el proceso solución de problemas en el proceso de atención al cliente

Justificación:

Se debe establecer un Manual que gire en torno a las necesidades del cliente y proporcione un mayor porcentaje Satisfacción Total en los clientes que visitan los talleres de la Red de concesionario. En la siguiente Figura:

Realizado por:
Revisado por:
Aprobado por:

LOGO DEL
CONCESIONARIO

NOMBRE DEL CONCESIONARIO
NOMBRE DE LA MARCA

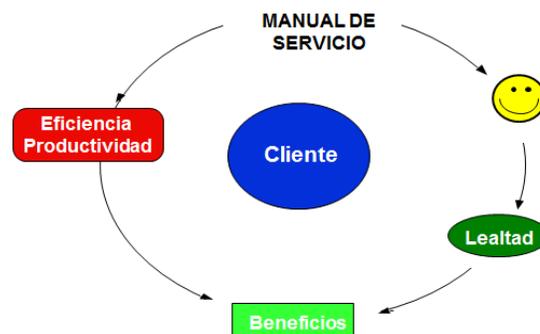
Página

Emisión

Vigencia

Código

Manual para el Servicio Postventa que Mejore las relaciones con los clientes del sector Automotriz



Resultado esperado de la aplicación de este Manual

- Imagen de servicio más profesional
- Mejor reparto de la carga de trabajo en recepción
- Mayor número de horas vendidas por orden de reparación
- Mayor volumen de repuestos vendidos por orden de reparación

Realizado por:

Revisado por:

Aprobado por:

LOGO DEL
CONCESIONARIO

NOMBRE DEL CONCESIONARIO
NOMBRE DE LA MARCA

Página

Emisión

Vigencia

Código

Manual para el Servicio Postventa que Mejore las relaciones con los clientes del sector Automotriz

- Menor número de reparaciones repetidas
- Mejora de la eficiencia y productividad del taller
- Mayor beneficio
- Mayor lealtad de clientes en servicio y ventas de vehículos nuevos.

Pasos claves que requiere el proceso de servicio postventa en el sector automotriz al momento que un cliente visita el área de taller en un concesionario.

Paso 1: Sistema de Citas

Paso 2: Recepción del cliente

Paso 3: Establecimiento de Menú de Precios

Paso 4: Atención al cliente (Diagnostico de la necesidad del cliente)

Realizado por:

Revisadopor:

Aprobador:

LOGO DEL
CONCESIONARIO

NOMBRE DEL CONCESIONARIO
NOMBRE DE LA MARCA

Página

Emisión

Vigencia

Código

Manual para el Servicio Postventa que Mejore las relaciones con los clientes del sector Automotriz

Paso 5: Planificación del Taller

Paso 6: Realización del trabajo de servicio

Paso 7: Culminación y cierre de la Reparación

Paso 8: Información al cliente y entrega del vehículo

Paso 9: Seguimiento al cliente luego de la Reparación realizada

Paso 10: Resolución y prevención de problemas

Realizado por:

Revisado por:

Aprobado por:

LOGO DEL
CONCESIONARIO

NOMBRE DEL CONCESIONARIO
NOMBRE DE LA MARCA

Página

Emisión

Vigencia

Código

Manual para el Servicio Postventa que Mejore las relaciones con los clientes del
sector Automotriz

PASOS PARA EL MANEJO DE LOS CLIENTES EN EL AREA DE SERVICIO PORVENTA

PASO 1: SISTEMA DE CITAS

Es el primer contacto del cliente con el Servicio. Este paso permite definir al cliente en su decisión de tomar el Servicio. Debe repartirse la carga de trabajo en las recepciones donde se encuentra el personal asignado para otorgarles a los clientes las citas que requieran.

Realizado por:

Revisado por:

Aprobado por:

LOGO DEL
CONCESIONARIO

NOMBRE DEL CONCESIONARIO
NOMBRE DE LA MARCA

Página

Emisión

Vigencia

Código

Manual para el Servicio Postventa que Mejore las relaciones con los clientes del
sector Automotriz

1.1 Objetivo General: Proporcionar comodidad al cliente al momento de requerir servicio de mantenimiento de su vehículo.

1.2 Alcance: Aplica para todos los clientes que visitan al taller para servicio de mantenimiento preventivo, reparaciones de cualquier tipo incluyendo las reparaciones de latonería y pintura. La política establecida será de dos citas de 20 minutos por hora, siempre dejando un espacio de tiempo para cualquier eventualidad.

1.3 Objetivos Específicos:

1.3.1 Acordar una hora para atender al cliente al momento de llevar al vehículo al centro de servicio.

1.3.2 Conocer el nombre del cliente.

1.3.3 Que el cliente conozca el nombre del Asesor de Servicio que lo atenderá.

1.3.4 Distribuir la entrada de vehículos evitando la formación de colas de clientes en espera.

1.3.5 Informar al cliente al llegar de la hora de cita y marcar en la cartelera de bienvenida.

1.3.6 Recibir y dar la bienvenida a los clientes con cita al momento de la llegada.

1.3.7 Dar atención y orientación a los clientes que llagan al centro de servicios.

1.3.8 Realizar un proceso de recepción personalizado y efectivo.

Realizado por:

Revisado por:

Aprobado por:

LOGO DEL
CONCESIONARIO

NOMBRE DEL CONCESIONARIO
NOMBRE DE LA MARCA

Página

Emisión

Vigencia

Código

Manual para el Servicio Postventa que Mejore las relaciones con los clientes del
sector Automotriz

1.4 Requisitos:

1.4.1 Designar una persona para la Recepción de citas

1.4.2 Cartelera de Bienvenida

1.5 Requerimientos

1.5.1 Designar una persona para la Recepción de citas

Realizado por:

Revisado por:

Aprobado por:

LOGO DEL
CONCESIONARIO

NOMBRE DEL CONCESIONARIO
NOMBRE DE LA MARCA

Página

Emisión

Vigencia

Código

Manual para el Servicio Postventa que Mejore las relaciones con los clientes del
sector Automotriz

1.5.2 Cartelera de Bienvenida

1.5.3 Formatos de Control de Entrada, para ser llenado; Mapa de citas cuando se requiera

1.5.4 Teléfono con acceso directo para llamadas fuera del concesionario sin pasar por la central.

1.5.5 Área de Oficina o Cubículo:

1.5.5.1 Debe estar cerca de la cartelera de bienvenida. La ubicación debe ser tal que pueda ver con facilidad a los clientes cuando lleguen, para poder atenderlos con prontitud.

1.5.5.2 Es aconsejable que el Personal de Citas o Recepcionista de Citas tenga un escritorio tipo “pódium” sin silla para los clientes

1.6 Que se debe hacer

1.6.1 El recepcionista de citas debe responder todas las llamadas telefónicas utilizando un guión.

1.6.2 Las llamadas para reservar las citas deben ser atendidas por el recepcionista de citas, si está ocupado, algún designado toma los datos del cliente y devuelve la llamada.

Realizado por:

Revisado por:

Aprobado por:

LOGO DEL
CONCESIONARIO

NOMBRE DEL CONCESIONARIO
NOMBRE DE LA MARCA

Página

Emisión

Vigencia

Código

Manual para el Servicio Postventa que Mejore las relaciones con los clientes del
sector Automotriz

- 1.6.3 El telefonista debe tomar nota todos los datos del cliente, del vehículo y sus necesidades, utilizando un formato prediseñado.
- 1.6.4 Explicar los beneficios de hacer la cita, enfatizando sobre la Inspección Gratuita en el puente.
- 1.6.5 Utilizar el mapa de citas para conocer la disponibilidad de los asesores.
- 1.6.6 Ofrecer dos o más alternativas de citas.
- 1.6.7 Asignar el trabajo al Asesor cada 15 minutos, dejando una cita libre cada tres (3) citas. (para manejo de eventualidades, seguimiento especial, etc.)
- 1.6.8 Llevar un Formato de Control de Entrada por cada Asesor de Servicios
- 1.6.9 Tome los datos del cliente utilizando el Formato de Control de Entrada de vehículos (escriba bien el nombre del cliente)
- 1.6.10 Recuerde al cliente la hora y la fecha de la cita antes de terminar la llamada o antes que el cliente se retire del taller, según sea el caso.
- 1.6.11 Asegurarse de ofrecer movilidad para el cliente tal como teléfonos de taxi para traslados.

Realizado por:
Revisadopor:
Aprobador:

LOGO DEL
CONCESIONARIO

NOMBRE DEL CONCESIONARIO
NOMBRE DE LA MARCA

Página

Emisión

Vigencia

Código

Manual para el Servicio Postventa que Mejore las relaciones con los clientes del
sector Automotriz

- 1.6.12 Para trabajos de menos de una hora, ofrezca servicio “mientras espera”, puede ser café, revistas informativas, periódico del día, etc.
- 1.6.13 Al final del día el recepcionista de citas distribuye la lista de citas a los Asesores de Servicio.
- 1.6.14 El recepcionista de citas actualiza la cartelera de Bienvenida al final del turno.
- 1.6.15 El Recepcionista presta ayuda a los clientes que entran al taller en busca de información de repuestos, servicio, ventas de vehículos nuevos y usados.

1.7 **Que NO se debe hacer**

- 1.7.1 Improvisar al atender una llamada de clientes que desean reservar una cita.
- 1.7.2 Ofrecer las citas solo en las primeras horas de la mañana.
- 1.7.3 Entregar dos citas (De 10 minutos) en un periodo de una hora.
- 1.7.4 No estar disponible en su área de trabajo en las horas pico.

1.8 **Guion de Atención Telefónica**

Realizado por:
Revisado por:
Aprobado por:

LOGO DEL
CONCESIONARIO

NOMBRE DEL CONCESIONARIO
NOMBRE DE LA MARCA

Página

Emisión

Vigencia

Código

Manual para el Servicio Postventa que Mejore las relaciones con los clientes del
sector Automotriz

1.8.1 Salude al cliente presentándose por su nombre

Buenos (Días, Tarde) Soy ZZZZ (nombre del receptor), del concesionario XXXX (nombre del concesionario), ¿Con quién tengo el gusto de hablar?

1.8.2 Establezca las necesidades del cliente y el motivo de la visita.

Muy bien Sr. YYY (nombre del Cliente) ¿Qué desea que hagamos por su vehículo?

1.8.3 Registre en el Control de Entrada los datos pertinentes.

Nombre, teléfono, modelo del vehículo, motivo de la visita, etc.

1.8.4 Ofrezca dos alternativa de citas dependiendo de la disponibilidad (Mapa de citas)

Por ejemplo: Prefiere venir a las 2:00 PM o a las 10:45 AM

1.8.5 Explique las ventajas de tener una cita previa.

Sr. YYYY nuestro concesionario trabaja con un sistema de cita con hora exacta, de manera que nuestro Asesor (Nombre del Asesor de Servicios) tenga suficiente tiempo para atenderlo y pueda realizar una inspección gratuita a su vehículo.

1.8.6 Repita la hora y día de cita

Sr. YYYY entonces he reservado las 2:00 PM de la tarde del día miércoles de mes xx.

Realizado por:

Revisado por:

Aprobado por:

LOGO DEL
CONCESIONARIO

NOMBRE DEL CONCESIONARIO
NOMBRE DE LA MARCA

Página

Emisión

Vigencia

Código

Manual para el Servicio Postventa que Mejore las relaciones con los clientes del
sector Automotriz

1.8.7 **Cierre el compromiso.**

Despídase agradeciendo su confianza.

1.9 **La Cartelera de Bienvenida**

La cartelera de bienvenida es el instrumento que servirá para llevar un control detallado de las citas y entradas de clientes al taller de servicio.

Realizado por:

Revisado por:

Aprobado por:

LOGO DEL
CONCESIONARIO

NOMBRE DEL CONCESIONARIO
NOMBRE DE LA MARCA

Página

Emisión

Vigencia

Código

Manual para el Servicio Postventa que Mejore las relaciones con los clientes del sector Automotriz

También servirá para recordar los nombres de los clientes que asisten con cita previa, de esa manera podremos llamar a nuestro clientes por su nombre o apellido.

Esta cartelera siempre debe estar en perfecto estado de limpieza y mantenimiento, asegúrese que la fecha mostrada esté actualizada y el nombre del personal que está a cargo de cada cliente sea claro, el cliente podrá identificarlo con facilidad.

Realizado por:
Revisado por:
Aprobado por:

LOGO DEL
CONCESIONARIO

NOMBRE DEL CONCESIONARIO
NOMBRE DE LA MARCA

Página

Emisión

Vigencia

Código

Manual para el Servicio Postventa que Mejore las relaciones con los clientes del
sector Automotriz

Realizado por:
Revisado por:
Aprobado por:

LOGO DEL
CONCESIONARIO

NOMBRE DEL CONCESIONARIO
NOMBRE DE LA MARCA

Página

Emisión

Vigencia

Código

Manual para el Servicio Postventa que Mejore las relaciones con los clientes del
sector Automotriz

1.10 Diagrama de flujo del proceso

Cliente

Recepcionista

Telefonista

Asesor encargado

Cliente llama por teléfono

Departamento de Servicio

Realizado por:

Revisado por:

Aprobado por:

LOGO DEL
CONCESIONARIO

NOMBRE DEL CONCESIONARIO
NOMBRE DE LA MARCA

Página

Emisión

Vigencia

Código

Manual para el Servicio Postventa que Mejore las relaciones con los clientes del
sector Automotriz

Quiero una cita para llevar mi vehículo

Elige el día y hora de cita

“Muchas Gracias” y cuelga

Nombre del concesionario “Buenos días”

Transfiere la llamada

SI HAY CENTRAL

Recepción de Servicio, buenos días, Soy (nombre) ¿En qué puedo ayudar?

“Usando el Mapa” de citas Ofrece alternativas

Registra los datos del cliente en el control de entrada del asesor que lo atenderá

Confirma fecha y hora de cita e informa nombre del asesor

Agradece al cliente la llamada

En la tarde actualiza la “Cartelera de Bienvenida”

Saca copia al “Control de Entrada”, entrega original al Asesor y copias al Dpto. de Ventas

Consulta el histórico de los vehículos citados

Realizado por:
Revisado por:
Aprobado por:

LOGO DEL
CONCESIONARIO

NOMBRE DEL CONCESIONARIO
NOMBRE DE LA MARCA

Página

Emisión

Vigencia

Código

Manual para el Servicio Postventa que Mejore las relaciones con los clientes del sector Automotriz

Prepara la información necesaria

1.11 Indicadores

1.11.1 Porcentaje de Citas

Definición: Mide el porcentaje del total de clientes que asistieron al taller y que habían acordado una cita (fecha/hora) para su visita, con un mínimo de 24 horas de antelación.

Realizado por:
Revisado por:
Aprobado por:

LOGO DEL
CONCESIONARIO

NOMBRE DEL CONCESIONARIO
NOMBRE DE LA MARCA

Página

Emisión

Vigencia

Código

Manual para el Servicio Postventa que Mejore las relaciones con los clientes del
sector Automotriz

Importancia: El acuerdo de una cita representa una oportunidad para incrementar la lealtad de los clientes, a través de un manejo profesional de los problemas y quejas de los mismos durante el contacto inicial con ellos. La cita provee una medida útil de la calidad de servicio al cliente cuando este trae su vehículo al concesionario para servicio y/o reparación. El sistema de citas es necesario para asegurar que habrá suficiente tiempo para cada cliente y para evitar imprevistos y/o colas.

Calculo:

Formula: **Número de clientes que asistieron y que tenían cita x 100**
Número de visitas de los clientes (entradas)

- El número de clientes con cita, es el número total de clientes externos quienes asistieron y habían solicitado una Cita (Fecha y hora) para su visita, con un mínimo de 12 horas de antelación.
- El número de clientes que acordaron una Cita **excluye** los clientes que no se presentaron (No shows).

Realizado por:
Revisado por:
Aprobado por:

LOGO DEL
CONCESIONARIO

NOMBRE DEL CONCESIONARIO
NOMBRE DE LA MARCA

Página

Emisión

Vigencia

Código

Manual para el Servicio Postventa que Mejore las relaciones con los clientes del sector Automotriz

- Acordar una cita significa que la cita fue realizada al menos el día anterior a la visita del cliente (antes que el control de entradas sea distribuido)
- El número de visitas de los clientes es el número de vehículos externos aceptados para ser reparados.
- Clientes externos incluyen garantía y detal, pero no clientes internos.
- Los clientes internos son solamente incluidos en el número de entradas cuando los trabajos son realizados para clientes externos (Ej.: verificación opcional de cortesía o garantía de vehículos usados).

Objetivos:

Bajo: <50%

Medio: 50-70%

Alto: >70%

Realizado por:

Revisado por:

Aprobado por:

LOGO DEL
CONCESIONARIO

NOMBRE DEL CONCESIONARIO
NOMBRE DE LA MARCA

Página

Emisión

Vigencia

Código

Manual para el Servicio Postventa que Mejore las relaciones con los clientes del
sector Automotriz

Recolección de datos: A través del control de entradas de vehículos.

Responsable: Recepcionista, Asesor de Servicio.

Frecuencia: Recolección diaria, resumida diaria y semanalmente.

Interpretación: Un bajo desempeño en el indicador de citas indica lo siguiente:

- Poca comunicación hacia el cliente de los beneficios del nuevo proceso.
- Falta de control en el proceso de citas.
- Falta de entrenamiento de la recepcionista responsable por asignar la cita.

Realizado por:
Revisado por:
Aprobado por:

LOGO DEL
CONCESIONARIO

NOMBRE DEL CONCESIONARIO
NOMBRE DE LA MARCA

Página

Emisión

Vigencia

Código

Manual para el Servicio Postventa que Mejore las relaciones con los clientes del sector Automotriz

1.11.2 Porcentaje de Citas efectivas:

Definición: Mide el porcentaje de clientes quienes asistieron al Taller y tenían cita y que fueron atendidos a la hora acordada (con un 50% de Tolerancia en Tiempo).

Importancia: La recepción representa una oportunidad para incrementar la lealtad de los clientes porque:

- Los clientes atendidos a la hora acordada nos verán con mayor respeto.
- Mejora la confianza por qué los clientes nos verán más profesionales.

El cumplimiento de la hora de cita provee una medida importante de la calidad de servicio al cliente y fomentando que el cliente diga: Fui atendido a la hora acordada.

Calculo:

Realizado por:
Revisado por:
Aprobado por:

LOGO DEL
CONCESIONARIO

NOMBRE DEL CONCESIONARIO
NOMBRE DE LA MARCA

Página

Emisión

Vigencia

Código

Manual para el Servicio Postventa que Mejore las relaciones con los clientes del sector Automotriz

Formula: **Número de Clientes que tenían cita y fueron atendidos a la hora x 100**
Número de clientes que asistieron y que tenían cita

- El número de clientes atendidos a la hora de cita acordada (Con 50 % de Tolerancia.) Citas efectivas.
- El número de clientes con cita, es el número total de clientes externos quienes asistieron y habían solicitado una Cita (Fecha y hora) para su visita, con un mínimo de 12 horas de antelación.
- Los clientes externos incluyen detal y garantía, pero no clientes internos.
- Los clientes internos son solamente incluidos en el número de entradas cuando los trabajos son realizados para clientes externos (Ej. : verificación opcional de cortesía o garantía de vehículos usados)

Objetivos:

Realizado por:
Revisado por:
Aprobado por:

LOGO DEL
CONCESIONARIO

NOMBRE DEL CONCESIONARIO
NOMBRE DE LA MARCA

Página

Emisión

Vigencia

Código

Manual para el Servicio Postventa que Mejore las relaciones con los clientes del
sector Automotriz

Bajo: <55%

Medio: 55-75%

Alto: >75%

Recolección de datos: A través del control de entradas de vehículos.

Responsable: Asesor de servicio, Gerente de Servicio

Frecuencia: Recolección diaria, resumida diaria y semanalmente

Interpretación: Un desempeño bajo en el indicador de Citas Efectivas interactiva indica:

- Falta de entrenamiento del asesor de servicio y de personal de Citas.
- El cliente no cree en el proceso.

Realizado por:

Revisado por:

Aprobado por:

LOGO DEL
CONCESIONARIO

NOMBRE DEL CONCESIONARIO
NOMBRE DE LA MARCA

Página

Emisión

Vigencia

Código

Manual para el Servicio Postventa que Mejore las relaciones con los clientes del
sector Automotriz

1.12 **Evaluación**

- 1-1** Existe una persona para realizar esta actividad. El concesionario debe disponer de una persona contratada que se reporte a la Gerencia de Servicio Postventa, y tendrá la responsabilidad de administrar las Citas. Verificar si el reporte de Control de Entrada es llenando correctamente.

Esta persona está entrenada para tratar con el cliente

- 1-2** El personal de citas debe ser una persona amable con el cliente, demostrar empatía, debe estar siempre dispuesta a ayudarlo.

Compruebe si está pendiente de la llegada de cualquier persona al área de servicio y si verifica si es un cliente potencial del taller.

- 1-3** Esta persona puede comunicarse directamente con el cliente por teléfono (Sin pasar por la central)

Compruebe que el Asesor de Servicio y el Recepcionista pueden comunicarse directamente con los clientes sin tener que pedir las llamadas a la central telefónica.

Realizado por:
Revisado por:
Aprobado por:

LOGO DEL
CONCESIONARIO

NOMBRE DEL CONCESIONARIO
NOMBRE DE LA MARCA

Página

Emisión

Vigencia

Código

Manual para el Servicio Postventa que Mejore las relaciones con los clientes del
sector Automotriz

1-4 Se utiliza convenientemente la Cartelera de Bienvenida

1.4-1 Compruebe el estado de la Cartelera de Bienvenida, verificando que la misma tenga los nombres de las personas que han solicitado citas con 24 horas de anticipación.

1.4-2 Utilice una rutina de asignación de citas que permita siempre un espacio libre cada tres citas.

1.4-3 Revise el control de entrada para asegurarse que los clientes con cita están en ella.

1.4-4 Verifique que los clientes que han llegado a la hora prevista se identifiquen en la cartelera con una tilde (¨) marcándose con un color contrastante (azul o negro), y los clientes con cita que llegan fuera de la hora prevista sean identificados con color rojo.

1.4-7 Compruebe que los clientes sin cita que entran al taller son anotados en la cartelera con un color distinto al usado para los demás y aquellos programados que no asistan sean identificados con una equis (¯).

1.4-8 Verificar que el Recepcionista actualiza la Cartelera de Bienvenida del día siguiente al finalizar la jornada de trabajo.

Realizado por:

Revisado por:

Aprobado por:

LOGO DEL
CONCESIONARIO

NOMBRE DEL CONCESIONARIO
NOMBRE DE LA MARCA

Página

Emisión

Vigencia

Código

Manual para el Servicio Postventa que Mejore las relaciones con los clientes del
sector Automotriz

1.4-9 EL recepcionista de citas entrega diariamente copia del Control de Entrada al Dpto. Ventas y a su vez los Representantes de Ventas contactan en el taller a sus clientes.

1-5 Indicador No. 1: % Citas

1-6 Indicador No. 2: % Citas Efectivas

Realizado por:
Revisado por:
Aprobado por:

LOGO DEL
CONCESIONARIO

NOMBRE DEL CONCESIONARIO
NOMBRE DE LA MARCA

Página

Emisión

Vigencia

Código

Manual para el Servicio Postventa que Mejore las relaciones con los clientes del
sector Automotriz

PASO 2: RECEPCIÓN DEL CLIENTE

Es muy importante establecer como paso fundamental el saludo al cliente al momento de recibir el vehículo en el taller. Según sea la bienvenida que se le brinde, el cliente se sentirá acogido, cómodo y asegurado en su decisión de acudir al Servicio. Es la primera impresión que él recibe y de ella dependerá también el tipo de relación que se establezca en adelante.

Realizado por:

Revisado por:

Aprobado por:

LOGO DEL
CONCESIONARIO

NOMBRE DEL CONCESIONARIO
NOMBRE DE LA MARCA

Página

Emisión

Vigencia

Código

Manual para el Servicio Postventa que Mejore las relaciones con los clientes del sector Automotriz

2.1 Objetivo General: Lograr una metodología única de recepción de los vehículos, que son aceptados por el concesionario para servicio y que garantice la prestación de una atención personalizada logrando la total satisfacción de los clientes.

2.2 Alcance: Aplica para todos los clientes que visitan al taller para servicio de mantenimiento preventivo, reparaciones de cualquier tipo no incluyendo las reparaciones de latonería y pintura.

2.3 Objetivos Específicos:

- 2.3.1 Dar una atención personalizada y altamente profesional.
- 2.3.2 Entregar presupuestos antes que el cliente abandone el taller de servicio.
- 2.3.3 Realizar una inspección del vehículo en el puente en compañía del cliente.
- 2.3.4 Comprometerse con una fecha y hora de entrega.
- 2.3.5 Atender a los clientes en las horas convenidas en previa cita.
- 2.3.6 Realizar la planificación de las actividades del taller de servicio.
- 2.3.7 Recopilar información de los clientes en forma confiable.

Realizado por:

Revisado por:

Aprobado por:

LOGO DEL
CONCESIONARIO

NOMBRE DEL CONCESIONARIO
NOMBRE DE LA MARCA

Página

Emisión

Vigencia

Código

Manual para el Servicio Postventa que Mejore las relaciones con los clientes del
sector Automotriz

2.4 Requerimientos:

- 2.4.1 Cartelera de Planificación (Equipada: Cintas magnética y carpetas de plástico)
- 2.4.2 Formato de Control de Entrada, con datos básicos de clientes con cita
- 2.4.3 Menú de Precios (Operativo y actualizado)
- 2.4.4 Designación de Área de Inspección del vehículo:

- Debe estar equipada con un puente hidráulico que servirá para la inspección.
- El cubículo u oficina en la cual el personal del concesionario se ubicara para realizar la inspección y deberá contar con un escritorio tipo “pódium” sin silla para clientes ya que las sillas para los clientes deben estar ubicadas en una sala que se designe como Sala de espera.

Realizado por:
Revisado por:
Aprobado por:

LOGO DEL
CONCESIONARIO

NOMBRE DEL CONCESIONARIO
NOMBRE DE LA MARCA

Página

Emisión

Vigencia

Código

Manual para el Servicio Postventa que Mejore las relaciones con los clientes del sector Automotriz

2.5 Que se debe hacer

- 2.5.1 Atender al cliente a la hora acordada.
- 2.5.2 Tener preparada la información “relacionada con el cliente” con cita antes de que éste llegue.
- 2.5.3 Saludar al cliente por su nombre, agradecerle su presencia, también agradecerle por haber llegado a la hora o por haber esperado.
- 2.5.4 Ofrecer una inspección gratuita en el puente con la presencia del cliente.
- 2.5.5 Colocar los protectores de asiento, alfombra, volante y palanca de cambio en presencia del cliente
- 2.5.6 Utilizar la lista de verificación (Cheklist) para la inspección del vehículo.
- 2.5.7 Confirmar las necesidades de los clientes y mencionar solo los aspectos positivos del vehículo.
- 2.5.8 Identificar cualquier trabajo adicional.
- 2.5.9 Informar al cliente del trabajo detectado y cuando sea necesario, ofrecer alternativas con la mejor relación calidad-precio.
- 2.5.10 Abrir la Orden de Reparación.
- 2.5.11 Dar al cliente un precio fijo y una hora de entrega (verificando la disponibilidad de repuestos y la carga de trabajo del taller)

Realizado por:

Revisado por:

Aprobado por:

LOGO DEL
CONCESIONARIO

NOMBRE DEL CONCESIONARIO
NOMBRE DE LA MARCA

Página

Emisión

Vigencia

Código

Manual para el Servicio Postventa que Mejore las relaciones con los clientes del
sector Automotriz

- 2.5.12 Anotar en el historial del vehículo cualquier trabajo identificado no autorizado por el cliente.
- 2.5.13 Especificar forma de pago del cliente en la Orden de Reparación.
- 2.5.14 Resumir datos del cliente y su vehículo en el formato de Control de Entrada.
- 2.5.15 Distribuir la Orden de Reparación: Cliente, Dpto. de Repuestos, Cartelera etc.
- 2.5.16 Ofrecer servicios de cortesía y/o movilidad para el cliente.
- 2.5.17 Mantener una expresión facial y corporal agradable.
- 2.5.18 Utilizar una rutina única de inspección del vehículo.

2.6 **Que NO se debe hacer**

- 2.6.1 No respetar la hora acordada
- 2.6.2 Hacer comentarios que descalifiquen la apariencia del vehículo.
- 2.6.3 Atender descortésmente al cliente.
- 2.6.4 Ofrecer una promesa de entrega basada en suposiciones.
- 2.6.5 Acusar al cliente.
- 2.6.6 Hacer esperar al cliente.
- 2.6.7 Atenderle con información errada, incompleta e incoherente.

Realizado por:
Revisado por:
Aprobado por:

LOGO DEL
CONCESIONARIO

NOMBRE DEL CONCESIONARIO
NOMBRE DE LA MARCA

Página

Emisión

Vigencia

Código

Manual para el Servicio Postventa que Mejore las relaciones con los clientes del
sector Automotriz

- 2.6.8 Atender llamadas telefónicas cuando se encuentra atendiendo un cliente (En su presencia)
- 2.6.9 Usar un lenguaje técnico poco entendible.
- 2.6.10 Distraerse con otras cosas.
- 2.6.11 Utilizar al Asesor de Servicio en labores y/o tareas no relacionadas con su función principal.

2.7 Proceso de Recepción del Vehículo

- 2.7.1 El cliente llega al concesionario, estaciona el vehículo y se dirige al área de Recepción.
- 2.7.2 El (La) recepcionista de cita saluda al cliente por su nombre (Si tiene cita), y le indica el nombre del Asesor que lo atenderá, al mismo tiempo debe ubicar e informar al Asesor de Servicio de la llegada de un cliente. El Asesor debe estar pendiente y tomar los protectores de asientos, alfombras, palanca y volante para colocarlos, de igual manera, debe tener a mano el Control de Entrada y el formato de recepción “checklist”. Si el cliente no tiene cita, el (la) recepcionista de cita se presenta y le ofrece ayuda al cliente, una vez conocida la razón de la visita el recepcionista procede a otorgar cita para otro día o a invitarlo a pasar a la sala de espera para recibir su vehículo, según sea el caso.

Realizado por:
Revisado por:
Aprobado por:

LOGO DEL
CONCESIONARIO

NOMBRE DEL CONCESIONARIO
NOMBRE DE LA MARCA

Página

Emisión

Vigencia

Código

Manual para el Servicio Postventa que Mejore las relaciones con los clientes del
sector Automotriz

2.7.3 El Asesor saluda al cliente, se presenta y le solicita “Por Favor” las llaves del vehículo para iniciar el proceso de recepción interactiva, invita al cliente a realizar una inspección en el puente elevador.

2.7.4 El Asesor, antes de trasladar el vehículo, coloca los protectores de asiento, alfombra etc. en presencia del cliente; enciende el vehículo y lo conduce al puente elevador, durante la trayectoria debe realizar prueba de luces, cornetas, aire acondicionado, radio reproductor, kilometraje y nivel de gasolina.

2.7.5 El asesor estaciona el vehículo en el puente elevador y realiza la inspección con el cliente.

2.7.6 Si cuenta con ayudante, con el capo abierto realice la revisión de los niveles de fluidos incluyendo la batería cuando aplique.

2.7.7 El asesor realiza la inspección visual externa del vehículo en conjunto con el cliente y posteriormente lo invita a pasar a su puesto de trabajo para elaborar el proceso administrativo.

Realizado por:

Revisado por:

Aprobado por:

LOGO DEL
CONCESIONARIO

NOMBRE DEL CONCESIONARIO
NOMBRE DE LA MARCA

Página

Emisión

Vigencia

Código

Manual para el Servicio Postventa que Mejore las relaciones con los clientes del sector Automotriz

2.7.8 Utilizando el menú de precios el asesor entrega un presupuesto al cliente, si está de acuerdo el asesor procede a abrir la Orden de Reparación.

2.7.9 El asesor se compromete con el cliente en una fecha de entrega de su vehículo,

2.7.10 Procede a la programación de la actividad concretada.

2.8 Diagrama de flujo del proceso

Realizado por:

Revisado por:

Aprobado por:

LOGO DEL
CONCESIONARIO

NOMBRE DEL CONCESIONARIO
NOMBRE DE LA MARCA

Página

Emisión

Vigencia

Código

Manual para el Servicio Postventa que Mejore las relaciones con los clientes del
sector Automotriz

Realizado por:
Revisado por:
Aprobado por:

LOGO DEL
CONCESIONARIO

NOMBRE DEL CONCESIONARIO
NOMBRE DE LA MARCA

Página

Emisión

Vigencia

Código

Manual para el Servicio Postventa que Mejore las relaciones con los clientes del
sector Automotriz

Cliente

Recepcionista

Asesor de Servicios

Estaciona el vehículo en el sitio reservado para ello

Explica el motivo de la visita

Acepta

Buenos días Sr. YYYY

Tilda en la Cartelera de Bienvenida la llegada del cliente

Se dirige al cliente

Buenos días Sr.: YYY

Ofrece inspección gratuita en el puente

Realizado por:

Revisado por:

Aprobado por:

LOGO DEL
CONCESIONARIO

NOMBRE DEL CONCESIONARIO
NOMBRE DE LA MARCA

Página

Emisión

Vigencia

Código

Manual para el Servicio Postventa que Mejore las relaciones con los clientes del
sector Automotriz

Instala el material protector al vehículo

Coloca el vehículo en el puente

Inspecciona el vehículo junto con el cliente "checklist"

Explica la revisión realizada

1.- Inconvenientes indicados por el cliente 2.- Comentarios Positivos sobre el vehículo 3.- Recomendar Reparaciones

Informa al Asesor de Servicio que el Cliente de las XXXX horas ha llegado

Autoriza el servicio

Firma la Orden de Reparación. Autoriza

Informa el Precio (Menú de Precios). Informa el Plazo: Hora y fecha de Entrega (Cartelera de Planificación)

Abre la Orden de reparación

Entrega copia de la Orden de Reparación

Indica Sala de Espera o alternativa de transporte

Aguarda o se va

Clientes Con Cita

Realizado por:

Revisado por:

Aprobado por:

LOGO DEL
CONCESIONARIO

NOMBRE DEL CONCESIONARIO
NOMBRE DE LA MARCA

Página

Emisión

Vigencia

Código

Manual para el Servicio Postventa que Mejore las relaciones con los clientes del
sector Automotriz

Realizado por:
Revisado por:
Aprobado por:

LOGO DEL
CONCESIONARIO

NOMBRE DEL CONCESIONARIO
NOMBRE DE LA MARCA

Página

Emisión

Vigencia

Código

Manual para el Servicio Postventa que Mejore las relaciones con los clientes del
sector Automotriz

Realizado por:
Revisado por:
Aprobado por:

LOGO DEL
CONCESIONARIO

NOMBRE DEL CONCESIONARIO
NOMBRE DE LA MARCA

Página

Emisión

Vigencia

Código

Manual para el Servicio Postventa que Mejore las relaciones con los clientes del
sector Automotriz

Realizado por:
Revisado por:
Aprobado por:

LOGO DEL
CONCESIONARIO

NOMBRE DEL CONCESIONARIO
NOMBRE DE LA MARCA

Página

Emisión

Vigencia

Código

Manual para el Servicio Postventa que Mejore las relaciones con los clientes del
sector Automotriz

Realizado por:
Revisado por:
Aprobado por:

LOGO DEL
CONCESIONARIO

NOMBRE DEL CONCESIONARIO
NOMBRE DE LA MARCA

Página

Emisión

Vigencia

Código

Manual para el Servicio Postventa que Mejore las relaciones con los clientes del
sector Automotriz

Realizado por:
Revisado por:
Aprobado por:

LOGO DEL
CONCESIONARIO

NOMBRE DEL CONCESIONARIO
NOMBRE DE LA MARCA

Página

Emisión

Vigencia

Código

Manual para el Servicio Postventa que Mejore las relaciones con los clientes del
sector Automotriz

Realizado por:
Revisado por:
Aprobado por:

LOGO DEL
CONCESIONARIO

NOMBRE DEL CONCESIONARIO
NOMBRE DE LA MARCA

Página

Emisión

Vigencia

Código

Manual para el Servicio Postventa que Mejore las relaciones con los clientes del
sector Automotriz

Realizado por:
Revisado por:
Aprobado por:

LOGO DEL
CONCESIONARIO

NOMBRE DEL CONCESIONARIO
NOMBRE DE LA MARCA

Página

Emisión

Vigencia

Código

Manual para el Servicio Postventa que Mejore las relaciones con los clientes del
sector Automotriz

Realizado por:
Revisado por:
Aprobado por:

LOGO DEL
CONCESIONARIO

NOMBRE DEL CONCESIONARIO
NOMBRE DE LA MARCA

Página

Emisión

Vigencia

Código

Manual para el Servicio Postventa que Mejore las relaciones con los clientes del
sector Automotriz

Realizado por:
Revisado por:
Aprobado por:

LOGO DEL
CONCESIONARIO

NOMBRE DEL CONCESIONARIO
NOMBRE DE LA MARCA

Página

Emisión

Vigencia

Código

Manual para el Servicio Postventa que Mejore las relaciones con los clientes del
sector Automotriz

Realizado por:
Revisado por:
Aprobado por:

LOGO DEL
CONCESIONARIO

NOMBRE DEL CONCESIONARIO
NOMBRE DE LA MARCA

Página

Emisión

Vigencia

Código

Manual para el Servicio Postventa que Mejore las relaciones con los clientes del
sector Automotriz

Realizado por:
Revisado por:
Aprobado por:

LOGO DEL
CONCESIONARIO

NOMBRE DEL CONCESIONARIO
NOMBRE DE LA MARCA

Página

Emisión

Vigencia

Código

Manual para el Servicio Postventa que Mejore las relaciones con los clientes del
sector Automotriz

Realizado por:
Revisado por:
Aprobado por:

LOGO DEL
CONCESIONARIO

NOMBRE DEL CONCESIONARIO
NOMBRE DE LA MARCA

Página

Emisión

Vigencia

Código

Manual para el Servicio Postventa que Mejore las relaciones con los clientes del
sector Automotriz

Realizado por:
Revisado por:
Aprobado por:

LOGO DEL
CONCESIONARIO

NOMBRE DEL CONCESIONARIO
NOMBRE DE LA MARCA

Página

Emisión

Vigencia

Código

Manual para el Servicio Postventa que Mejore las relaciones con los clientes del
sector Automotriz

Realizado por:
Revisado por:
Aprobado por:

LOGO DEL
CONCESIONARIO

NOMBRE DEL CONCESIONARIO
NOMBRE DE LA MARCA

Página

Emisión

Vigencia

Código

Manual para el Servicio Postventa que Mejore las relaciones con los clientes del
sector Automotriz

Realizado por:
Revisado por:
Aprobado por:

LOGO DEL
CONCESIONARIO

NOMBRE DEL CONCESIONARIO
NOMBRE DE LA MARCA

Página

Emisión

Vigencia

Código

Manual para el Servicio Postventa que Mejore las relaciones con los clientes del
sector Automotriz

Realizado por:
Revisado por:
Aprobado por:

LOGO DEL
CONCESIONARIO

NOMBRE DEL CONCESIONARIO
NOMBRE DE LA MARCA

Página

Emisión

Vigencia

Código

Manual para el Servicio Postventa que Mejore las relaciones con los clientes del
sector Automotriz

Realizado por:
Revisado por:
Aprobado por:

LOGO DEL
CONCESIONARIO

NOMBRE DEL CONCESIONARIO
NOMBRE DE LA MARCA

Página

Emisión

Vigencia

Código

Manual para el Servicio Postventa que Mejore las relaciones con los clientes del
sector Automotriz

Realizado por:
Revisado por:
Aprobado por:

LOGO DEL
CONCESIONARIO

NOMBRE DEL CONCESIONARIO
NOMBRE DE LA MARCA

Página

Emisión

Vigencia

Código

Manual para el Servicio Postventa que Mejore las relaciones con los clientes del
sector Automotriz

1.13 Indicadores

1.13.1 Porcentaje de Citas

Definición: Mide el porcentaje del total de clientes que asistieron al taller y que habían

Realizado por:

Revisado por:

Aprobado por:

LOGO DEL
CONCESIONARIO

NOMBRE DEL CONCESIONARIO
NOMBRE DE LA MARCA

Página

Emisión

Vigencia

Código

Manual para el Servicio Postventa que Mejore las relaciones con los clientes del sector Automotriz

acordado una cita (fecha/hora) para su visita, con un mínimo de 24 horas de antelación.

Importancia: El acuerdo de una cita representa una oportunidad para incrementar la lealtad de los clientes, a través de un manejo profesional de los problemas y quejas de los mismos durante el contacto inicial con ellos.

La cita provee una medida útil de la calidad de servicio al cliente cuando este trae su vehículo al concesionario para servicio y/o reparación. El sistema de citas es necesario para asegurar que habrá suficiente tiempo para cada cliente y para evitar imprevistos y/o colas.

Calculo:

Formula: **Número de clientes que asistieron y que tenían cita x 100**
Número de visitas de los clientes (entradas)

- El número de clientes con cita, es el número total de clientes externos quienes asistieron y habían solicitado una Cita (Fecha y hora) para su visita, con un mínimo de 12

Realizado por:

Revisado por:

Aprobado por:

LOGO DEL
CONCESIONARIO

NOMBRE DEL CONCESIONARIO
NOMBRE DE LA MARCA

Página

Emisión

Vigencia

Código

Manual para el Servicio Postventa que Mejore las relaciones con los clientes del sector Automotriz

horas de antelación.

- El número de clientes que acordaron una Cita **excluye** los clientes que no se presentaron (No shows).
- Acordar una cita significa que la cita fue realizada al menos el día anterior a la visita del cliente (antes que el control de entradas sea distribuido)
- El número de visitas de los clientes es el número de vehículos externos aceptados para ser reparados.
- Clientes externos incluyen garantía y detal, pero no clientes internos.
- Los clientes internos son solamente incluidos en el número de entradas cuando los trabajos son realizados para clientes externos (Ej.: verificación opcional de cortesía o garantía de vehículos usados).

Objetivos:

Bajo: <50%

Realizado por:
Revisado por:
Aprobado por:

LOGO DEL
CONCESIONARIO

NOMBRE DEL CONCESIONARIO
NOMBRE DE LA MARCA

Página

Emisión

Vigencia

Código

Manual para el Servicio Postventa que Mejore las relaciones con los clientes del
sector Automotriz

Medio: 50-70%

Alto: >70%

Recolección de datos: A través del control de entradas de vehículos.

Responsable: Recepcionista, Asesor de Servicio

Frecuencia: Recolección diaria, resumida diaria y semanalmente

Interpretación: Un bajo desempeño en el indicador de citas indica lo siguiente:

- Poca comunicación hacia el cliente de los beneficios del nuevo proceso.
- Falta de control en el proceso de citas.
- Falta de entrenamiento de la recepcionista responsable por asignar la cita.

1.13.2 Porcentaje de Citas efectivas:

Definición: Mide el porcentaje de clientes quienes asistieron al Taller y tenían cita y que

Realizado por:

Revisado por:

Aprobado por:

LOGO DEL
CONCESIONARIO

NOMBRE DEL CONCESIONARIO
NOMBRE DE LA MARCA

Página

Emisión

Vigencia

Código

Manual para el Servicio Postventa que Mejore las relaciones con los clientes del sector Automotriz

fueron atendidos a la hora acordada (con un 50% de Tolerancia en Tiempo).

Importancia: La recepción interactiva representa una oportunidad para incrementar la lealtad de los clientes porque:

- Los clientes atendidos a la hora acordada nos verán con mayor respeto.
- Mejora la confianza por qué los clientes nos verán más profesionales.

El cumplimiento de la hora de cita provee una medida importante de la calidad de servicio al cliente y soporta al estándar 10 de satisfacción del cliente: Fui atendido a la hora acordada.

Calculo:

Formula:
$$\frac{\text{Número de Clientes que tenían cita y fueron atendidos a la hora} \times 100}{\text{Número de clientes que asistieron y que tenían cita}}$$

- El número de clientes atendidos a la hora de cita acordada (Con 50 % de Tolerancia.)

Realizado por:
Revisado por:
Aprobado por:

LOGO DEL
CONCESIONARIO

NOMBRE DEL CONCESIONARIO
NOMBRE DE LA MARCA

Página

Emisión

Vigencia

Código

Manual para el Servicio Postventa que Mejore las relaciones con los clientes del sector Automotriz

Citas efectivas.

- El número de clientes con cita, es el número total de clientes externos quienes asistieron y habían solicitado una Cita (Fecha y hora) para su visita, con un mínimo de 12 horas de antelación.
- Los clientes externos incluyen detal y garantía, pero no clientes internos.
- Los clientes internos son solamente incluidos en el número de entradas cuando los trabajos son realizados para clientes externos (Ej. : verificación opcional de cortesía o garantía de vehículos usados)

Objetivos:

Bajo: <55%

Medio: 55-75%

Alto: >75%

Realizado por:

Revisado por:

Aprobado por:

LOGO DEL
CONCESIONARIO

NOMBRE DEL CONCESIONARIO
NOMBRE DE LA MARCA

Página

Emisión

Vigencia

Código

Manual para el Servicio Postventa que Mejore las relaciones con los clientes del sector Automotriz

Recolección de datos: A través del control de entradas de vehículos.

Responsable: Asesor de servicio, Gerente de Servicio

Frecuencia: Recolección diaria, resumida diaria y semanalmente

Interpretación: Un desempeño bajo en el indicador de Citas Efectivas interactiva indica:

- Falta de entrenamiento del asesor de servicio.
- Falta de entrenamiento del Personal de Citas.
- El cliente no cree en el proceso.

1.14 Evaluación

Realizado por:
Revisado por:
Aprobado por:

LOGO DEL
CONCESIONARIO

NOMBRE DEL CONCESIONARIO
NOMBRE DE LA MARCA

Página

Emisión

Vigencia

Código

Manual para el Servicio Postventa que Mejore las relaciones con los clientes del
sector Automotriz

- 1-1 Existe una persona para realizar esta actividad. El concesionario debe disponer de una persona contratada que se reporte a la Gerencia de Servicio, y tendrá la responsabilidad de administrar las Citas. Verificar si el reporte de Control de Entrada es llenando correctamente.
- Esta persona está entrenada para tratar con el cliente
- 1-2 El personal de citas debe ser una persona amable con el cliente, demostrar empatía, debe estar siempre dispuesta a ayudarlo.
- Compruebe si está pendiente de la llegada de cualquier persona al área de servicio y si verifica si es un cliente potencial del taller.
- Esta persona puede comunicarse directamente con el cliente por teléfono (Sin pasar por la central)
- 1-3 Compruebe que el Asesor de Servicio y el Recepcionista pueden comunicarse directamente con los clientes sin tener que pedir las llamadas a la central telefónica.
- 1-4 Se utiliza convenientemente la Cartelera de Bienvenida
- 1.4-1 Compruebe el estado de la Cartelera de Bienvenida especialmente el reloj con

Realizado por:
Revisado por:
Aprobado por:

LOGO DEL
CONCESIONARIO

NOMBRE DEL CONCESIONARIO
NOMBRE DE LA MARCA

Página

Emisión

Vigencia

Código

Manual para el Servicio Postventa que Mejore las relaciones con los clientes del
sector Automotriz

logotipo de Ford. Compruebe que tienen los nombres de las personas que han solicitado citas con 24 horas de anticipación.

1.4-2 Asegúrese que se utiliza una rutina de asignación de citas que permita siempre un espacio libre cada tres citas.

1.4-3 Revise el control de entrada para saber si todas las personas que llamaron el día anterior están en la cartelera.

1.4-4 Compruebe que los nombres de los clientes se encuentran escritos con tinta color negro o azul.

1.4-5 Verifique que los clientes que han llegado a la hora prevista se identifiquen en la cartelera con una tilde (¨) marcándose con un color contrastante (azul o negro).

1.4-6 Verifique que los clientes con cita que llegan fuera de la hora prevista son identificados en la cartelera con una tilde (¨) de color rojo.

1-4 1.4-7 Compruebe los clientes sin cita que entran al taller son anotado en la cartelera con color rojo y aquellos programados que no asistan sean identificados con una equis (¨) de

Realizado por:

Revisado por:

Aprobado por:

LOGO DEL
CONCESIONARIO

NOMBRE DEL CONCESIONARIO
NOMBRE DE LA MARCA

Página

Emisión

Vigencia

Código

Manual para el Servicio Postventa que Mejore las relaciones con los clientes del
sector Automotriz

color rojo.

(Cont) 1.4-8 Asegúrese de verificar que el Recepcionista actualiza la Cartelera de Bienvenida del día siguiente al finalizar la jornada de trabajo.

1.4-9 EL recepcionista de citas entrega diariamente copia del Control de Entrada al Dpto. Ventas y a su vez los Representantes de Ventas contactan en el taller a sus clientes.

1-5 Indicador No. 1: % Citas

1-6 Indicador No. 2: % Citas Efectivas

Realizado por:
Revisado por:
Aprobado por:

LOGO DEL
CONCESIONARIO

NOMBRE DEL CONCESIONARIO
NOMBRE DE LA MARCA

Página

Emisión

Vigencia

Código

Manual para el Servicio Postventa que Mejore las relaciones con los clientes del
sector Automotriz

Realizado por:
Revisado por:
Aprobado por:

LOGO DEL
CONCESIONARIO

NOMBRE DEL CONCESIONARIO
NOMBRE DE LA MARCA

Página

Emisión

Vigencia

Código

Manual para el Servicio Postventa que Mejore las relaciones con los clientes del
sector Automotriz

Realizado por:
Revisado por:
Aprobado por:

LOGO DEL
CONCESIONARIO

NOMBRE DEL CONCESIONARIO
NOMBRE DE LA MARCA

Página

Emisión

Vigencia

Código

Manual para el Servicio Postventa que Mejore las relaciones con los clientes del
sector Automotriz

Realizado por:
Revisado por:
Aprobado por:

LOGO DEL
CONCESIONARIO

NOMBRE DEL CONCESIONARIO
NOMBRE DE LA MARCA

Página

Emisión

Vigencia

Código

Manual para el Servicio Postventa que Mejore las relaciones con los clientes del
sector Automotriz

Cliente

Recepcionista

Asesor de Servicios

Estaciona el vehículo en el sitio reservado para ello

Explica el motivo de la visita

Acepta

Saluda al Cliente y explica Sistema de Citas

Informa al cliente horarios libres en la Cartelera de Bienvenida

Se dirige al cliente

Realizado por:

Revisado por:

Aprobado por:

LOGO DEL
CONCESIONARIO

NOMBRE DEL CONCESIONARIO
NOMBRE DE LA MARCA

Página

Emisión

Vigencia

Código

Manual para el Servicio Postventa que Mejore las relaciones con los clientes del
sector Automotriz

Buenos días Sr.: YYY

Ofrece inspección gratuita en el puente

Instala el material protector al vehículo

Coloca el vehículo en el puente

Inspecciona el vehículo junto con el cliente "checklist"

Explica la revisión realizada

1.- Inconvenientes indicados por el cliente

2.- Comentarios Positivos sobre el vehículo 3.- Recomendar Reparaciones

Informa al Asesor de Servicio, e indica en la Cartelera de Bienvenida que un cliente sin cita ha llegado

Autoriza el servicio

Firma la O/R. Autoriza

Informa el Precio (Menú de Precios). Informa el Plazo: Hora y fecha de entrega (Cartelera de Planificación)

Abre la Orden de reparación

Entrega copia de la Orden de Reparación

Realizado por:

Revisado por:

Aprobado por:

LOGO DEL
CONCESIONARIO

NOMBRE DEL CONCESIONARIO
NOMBRE DE LA MARCA

Página

Emisión

Vigencia

Código

Manual para el Servicio Postventa que Mejore las relaciones con los clientes del
sector Automotriz

Indica Sala de Espera o alternativa de transporte

Aguarda o se va

Realizado por:
Revisado por:
Aprobado por:

LOGO DEL
CONCESIONARIO

NOMBRE DEL CONCESIONARIO
NOMBRE DE LA MARCA

Página

Emisión

Vigencia

Código

Manual para el Servicio Postventa que Mejore las relaciones con los clientes del
sector Automotriz

Clientes Sin Cita

Realizado por:
Revisado por:
Aprobado por:

LOGO DEL
CONCESIONARIO

NOMBRE DEL CONCESIONARIO
NOMBRE DE LA MARCA

Página

Emisión

Vigencia

Código

Manual para el Servicio Postventa que Mejore las relaciones con los clientes del
sector Automotriz

Realizado por:
Revisado por:
Aprobado por:

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

El resultado general de la encuesta demuestra los factores que generan Total Satisfacción con el Servicio que reciben los clientes por parte de los concesionarios en el área de Servicio Postventa así como también las oportunidades de mejoras en los procesos. Como pieza primordial se establecen los factores que determinan lo que espera el cliente, lo cual se puede resumir en los siguientes factores:

- Disponer de una cita conveniente.
- No tener que esperar en la recepción.
- Un precio fijo antes de empezar la reparación.
- Disponer de medios de transporte desde y hacia el Concesionario.
- Una zona de espera confortable.
- Que el vehículo esté listo en el plazo acordado.
- Que esté bien reparado a la primera vez.
- Explicación de los trabajos realizados.

Una vez identificado lo que quiere el cliente, se plantea como estrategia gerencial definir un proceso universal que abarque todos procedimientos de forma estandarizada para todos los concesionarios evaluados, basado en las propuestas que mejoren la percepción del cliente sobre el servicio recibido.

El proceso de Servicio Postventa en el sector automotriz fue evaluado en cada concesionario visitado con la finalidad de comparar cada una de las metodologías adoptadas por cada marca y cada concesionario, y plantear las mejores prácticas en

un solo proceso en la búsqueda de la satisfacción de los clientes de todo el sector, Diseñando un Manual paso a paso que asegure el cumplimiento de todos y cada uno de los elementos claves del servicio postventa en el sector automotriz.

Los manuales como herramienta de comunicación son efectivos para registrar y transmitir la información, respecto a la organización y al funcionamiento de un área en particular y contiene de forma ordenada, detallada y sistemática la información sobre los procedimientos que se van a realizar en el área de estudio; es por ello que entendemos que la realización de un Manual para el Servicio Postventa que Mejore las relaciones con los clientes del sector Automotriz del Estado Carabobo es vital para este trabajo ya que se estará normalizando todo el servicio de postventa lo que generara mayor confiabilidad por parte de los clientes.

El manual está dirigido al área de postventa del sector automotriz del estado Carabobo, se realiza para normalizar el trato del asesor de servicio con respecto al cliente desde la recepción del vehículo cuando tiene una orden de servicio hasta el momento de la entrega del vehículo reparado, comprendiendo en todo momento el horario de trabajo semanal incluyendo los tiempos para retroalimentar el proceso y completar mejoras en el área.

Con la realización de este manual se busca además eliminar cualquier pérdida de tiempo que se pueda estar efectuando actualmente en el área de postventa, además se combinan actividades para una mejor realización de las mismas y se simplifican las actividades que se venían haciendo de maneras más complicadas.

Es importante enfatizar que la aplicación del proceso establecido en este Manual debe ser constante, es decir, debe hacerse un hábito para todo el personal que labora en cada concesionario. Sin embargo la finalidad de este Manual no es solamente establecer el proceso si no establecer parámetros de evaluación y manejo

de indicadores que le permita al concesionario conocer en qué factores está fallando e implemente las mejoras necesarias.

En cuanto a los Manuales actuales utilizados por el sector se conoció que cada concesionario maneja algún tipo de proceso de atención al cliente, sin embargo cada marca y cada concesionario posee uno distinto, lo cual no asegura que todos los aspectos que cumplen con las expectativas del cliente sean cubiertos.

Recomendaciones

Como recomendación principal de este trabajo y en pro de la consolidación de la investigación en el área de servicio postventa del sector automotriz, se plantea que la propuesta del Manual para el servicio postventa que mejore las relaciones con los clientes, sea tomada en cuenta por todo el sector a fin de determinar su viabilidad técnica para su posterior puesta en funcionamiento, haciendo énfasis en que la misma es solo el principio del fortalecimiento de la investigación en esta Área de Conocimiento.

Asimismo se recomienda que el sector cuente con el personal suficiente y capacitado para poder atender cada uno de los pasos planteados en este Manual con la finalidad de no dejar escapar ningún detalle que involucra el servicio postventa del sector automotriz desde que el cliente lleva su vehículo al taller hasta que lo retira.

El Modelo planteado establece la medición de indicadores establecidos con la finalidad que cada concesionario pueda evaluarse y tomar acciones. Los objetivos de estos indicadores

fueron basados en las encuestas realizadas, sin embargo estos podrían medirse y basado en los resultados debería verificarse si los objetivos establecidos cumplen con la realidad.

Se recomienda que la este Manual sea utilizado a diario por los concesionarios pero que también sirva de base para realizar evaluaciones por parte de proveedores externos que permitan realizar valoraciones objetivas a cada paso y basado en los resultados tomar acciones de mejora. Se recomienda que la evaluación formal de este Manual se realice una vez al año.

Los Manuales deben ser revisados y actualizados periódicamente, ya que la pérdida de vigencia de su contenido acarrea su total nulidad.

Además es necesario involucrar a todo el personal involucrado en el servicio postventa, incluyendo la alta Gerencia, quienes deben estar comprometidos con la satisfacción del cliente y ser garantes en la supervisión periódica de la ejecución de este proceso.

Realizar reuniones periódicas donde el personal involucrado en el proceso participe y se discutan los lineamientos del manual. De esta forma se obtendrá un recurso humano altamente capacitado.

Establecer una plataforma de manejo de redes sociales, que le permita a todos los concesionarios tener otro canal de comunicación con sus clientes para recibir quejas, agradecimientos, y cualquier otra solicitud de sus clientes. Esto hará que los mismos se sientan atendidos.

LISTA DE REFERENCIAS

- Afuah, Allan (1999). La Dinámica de la Innovación Organizacional. **“El Nuevo Concepto para Lograr Ventajas Competitivas y Rentabilidad”**. México: Universidad de Oxford.
- Arias F. (2003). **El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica**. Caracas. Editorial Episteme.
- Balestrini M. (2001). **Como se elabora el proyecto de investigación. (5ta edición)**. Venezuela. B. L. Mc Graw Hill.
- Berlinches, A.(1999).**Calidad**.Editorial Paraninfo. Madrid.
- Berry, T. (1996) Calidad del Servicio.**Una Ventaja Estratégica para Instituciones Financieras**.Editorial Díaz de Santos. Caracas.
- Blanco. A (2004) **Normativa para los Trabajos de Investigación de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de Universidad de Carabobo**. Única Edición.
- Curcio C. (2002). **Investigación cuantitativa. Una perspectiva epistemológica y metodológica**. Colombia
- Chávez (1994). **Población y Muestra**. www.oaxacadigital.org
- Del Canto, Ero. (2014). **La Gestión del Capital Humano en los Gobiernos Locales.Aproximación a un modelo**.Editorial Signos Ediciones.Valencia.

Desatrick, R. (1990). **Cómo conservar su Clientela. El Secreto del Servicio.** Editorial Legis IESA. Caracas.

Falconi, V. (1992). **Control de la Calidad Total (Al estilo Japonés).** Editorial Panapo. Caracas.

Gibson, Ivancevich, Donnelly (2006). **Las organizaciones: Comportamiento, Estructura y Procesos.** Mc Graw Hill. Décima Edición.

Hernández, R., Fernández C y Baptista, P. (1991). **Metodología de la Investigación.** (2da ed.). México: McGraw Hill.

Hernández, R., Fernández C y Baptista, P. (1998). **Metodología de la Investigación.** (5ta ed.). México: McGraw Hill.

Horovitz, J. (1997) **La Calidad del Servicio. A la Conquista del Cliente.** Editorial Mc Graw Hill. Madrid.

Hall, R. (1996) **Organizaciones, Estructuras, Procesos y Resultados** (6ta Ed.). México: Prentice Hall.

López y Schmelkes (2002). **Métodos de Investigación de las Ciencias Sociales.** Editorial Rialp. Madrid.

Mendez (1998). **El proceso de investigación.** Editorial Mc Graw Hill. Caracas.

Sabino, C. (1997). **El proceso de investigación. (2da Edición).** Editorial Panapo. Venezuela.

Selltiz, C. (1976). **Método de investigación en las relaciones sociales**. Ediciones Rialp. Madrid.

Serna Gómez. H(2000) **Gerencia Estratégica**. (1era ed.). Bogotá: 3R EDITORES LTDA.

Sierra Bravo (1995). **Técnicas de investigación social. Teoría y Ejercicios**. Paraninfo.

Tschohl. J. (2001). **Servicio al Cliente**. (Única edición). México: Editorial Pax.

Tamayo y Tamayo, M. (1995) **El Proceso de Investigación Científica**. México. Editorial Limusa-Noriega Editores.

Wellington, P. (1997). **Cómo Brindar un Servicio Integral de Atención al Cliente. Kaizen**. Editorial Mc Graw Hill. Caracas.

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS:

Fontanez D. (2005). **El mal servicio es la principal causa de la pérdida de clientes**. Obtenido de la Red Mundial el 25 de febrero de 2007:

<http://www.gestiopolis.com/canales5/comerciohispano/121.htm>

Pereira. J. (2000). **Tipos de Clientes**. Obtenido de la Red Mundial el 25 de febrero de 2007:

<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/56/mgmntss.html>

Salinas. O (2001). **Características del Servicio**. Obtenido de la Red Mundial el 20 de enero de 2008:

<http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/No%202/buenservicio.html>.

Schandel, D. y Hofer, C (1978). **Administración Estratégica**. Obtenido de la Red Mundial el 25 de Marzo de 2007:

http://www.quality-consultant.com/gerentica/gerentica_016.htm.

Mace, Ron (1989). **Principios del Diseño Universal**. Obtenido de la Red Mundial el 13 de Abril de 2015.

<http://laaccesibilidadesdetodos.blogspot.com/2011/02/los-principios-del-diseno-universal.html>

ANEXOS

ANEXO 1: Formato de Encuesta a clientes

Basado en la experiencia obtenida luego del servicio recibido por parte del concesionario, indique el grado de satisfacción que posee respecto a las características descritas en cada uno de los enunciados de esta encuesta. En una escala del 1 al 5, siendo 5 Totalmente Satisfecho y 1 Totalmente Insatisfecho, indique su grado de satisfacción sobre los siguientes puntos:

Valoración

Preguntas	1	2	3	4	5
1. Experiencia General con el servicio recibido	1				
2. Facilidad para concretar la cita de servicio para su vehículo					
3. Prontitud con la que fue recibido					
4. El tiempo que tomo llenar los formularios de recepción del vehículo					
5. El lugar donde fue recibido contaba con la limpieza y confort que esperaba					
6. La persona que lo atendió comprendió sus necesidades de servicio					
7. La persona que lo atendió fue cortes y amable					
8. Tiempo de espera del repuesto o consumibles necesarios para la realización del servicio					
9. La reparación efectuada a su vehículo fue la correcta					
10. La persona que lo atendió fue honesta y sincera					
11. El tiempo empleado para realizar el servicio fue adecuado					
12. Facilidad para retirar el vehículo luego del servicio					
13. Estado de limpieza de su vehículo al momento de retirarlo					
14. La persona que lo atendió le explico las acciones aplicadas en su vehículo de forma clara					
15. La persona que lo atendió le ofreció recomendaciones de mantenimiento oportunas para su vehículo					

Lizmar Gonzalez (2014)

ANEXO 2: Formato de Encuesta a Gerentes de Servicio

Basado en la experiencia que posee como Gerente del Área de Servicio Postventa del concesionario, responda las preguntas a que a continuación se detallan:

Pregunta N° 1

Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
-----------	-----------	-------	---------	------

Como considera Ud. que es el nivel de servicio percibido por los clientes acerca del concesionario

Comentarios: _____

Pregunta N° 2

1-5	6-10	11-15	16-20	+ 20
-----	------	-------	-------	------

Promedio de clientes que ingresan a los concesionarios por día

Comentarios: _____

Pregunta N° 3

Siempre	Casi Siempre	Frecuentemente	Nunca
---------	--------------	----------------	-------

Frecuencia con la que aplican estrategias de servicio al cliente

Comentarios: _____

Pregunta N° 4

Muy Importante Medianamente Importante Poco Importante

Importancia del diseño y aplicación de Manuales de servicio al cliente

Comentarios: _____

Pregunta N° 5

Ubicación Precios Calidad Técnica Excelente Atención Todas las ant.

Principal fortaleza del concesionario a nivel de servicio

Comentarios: _____

Pregunta N° 6

Mejora atención al cliente Ofertas de servicios Estrategias comunicacionales Todas las Anteriores

Qué tipo de estrategia es utilizada por su concesionario para mantener a sus clientes del área de Servicios

Comentarios: _____

Pregunta N° 7

Total Parcial Poca No hay

Disposición de los propietarios para lograr un servicio al cliente de calidad

Comentarios: _____

Pregunta N° 8

Total Parcial Poca No hay

Importancia que tienen los entrenamientos al personal en temas de atención al cliente

Comentarios: _____

Pregunta N° 9

Total Comprometida Parcial No Comprometida

Compromiso de la Gerencia de Servicios en lo que respecta a la parte motivacional de sus empleados

Comentarios: _____

Pregunta N° 10

	Total	Parcial	No hay soporte
Soporte recibido de la Planta ensambladora en materia de Satisfacción al cliente.			

Comentarios: _____

Lizmar Gonzalez (2014)