

**DETERMINANTES DE LA SATISFACCION DEL CONSUMIDOR EN
EL SERVICIO DE POSTVENTA EN CONCESIONARIOS DE
VEHICULOS**

Héctor Morales Guzmán; Sergio Valderrama Vergara

Bogotá D.C. Mayo de 2006

Facultad de Administración de Empresas

 **Universidad de los Andes**

INDICE

=====
INTRODUCCION -----5

1

=====
**FACTORES QUE DETERMINAN LA SATISFACCION DE LOS CLIENTES
EN LOS TALLERES DE LOS CONCESIONARIOS DE VEHICULOS** ----10

Encuestas de Servicio al Cliente ----- 11

- Fuentes de Quejas -----12
- Tipos de Quejas -----13
- Areas Objeto de las Quejas -----14
- Factores de Insatisfacción -----14

Sesiones de Grupo ----- 19

- Recordación de Talleres Conocidos y Visitados ----- 21
- Identificación de Aspectos Positivos-----22
- Identificación de Aspectos y Experiencias Negativas -----23
- Valores Apreciados por los Clientes en la Filosofía de los Talleres -----25
- Reconocimiento de los Programas y Esfuerzos que Realizan los Concesionarios para Lograr la Satisfacción de sus Clientes -----26
- Percepción de las Razones por la Cuales los Concesionarios no logran los Niveles Esperados de Satisfacción con los Servicios que Prestan -----27

Entrevistas en Profundidad ----- 30

- Conocimiento de los programas de servicio y calidad y compromiso de los empleados con ellos ----- 32
- Conciencia y responsabilidad de los empleados en la insatisfacción de los clientes, causas y barreras ----- 33

- Cultura de Servicio y Alineación -----35

2

ESTRATEGIAS Y RECURSOS UTILIZADOS POR LOS CONCESIONARIOS PARA LOGRAR LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES DEL TALLER ----- 40

Programas de Auditoría y Mejoramiento Continuo para Talleres de Concesionarios -
----- 40

Estrategias y Recursos Utilizados por los Concesionarios -----44

- Concepción Estratégica ----- 44
- Estructura Organizacional -----46
- Procesos de Medición de la Satisfacción del Cliente -----47
- Procedimientos para la Atención de Quejas y Reclamos -----52
- Certificaciones en Programas de Calidad y Mejoramiento Continuo -----53

3

ASPECTOS DE LA CULTURA DE LAS ORGANIZACIONES QUE AFECTAN LA SATISFACCION DE LOS CLIENTES DE LOS TALLERES DE SERVICIO DE LOS CONCESIONARIOS -----55

Valores y Comportamientos compartidos -----56

Cultura Interna y Cultura Externa ----- 58

Consistencia Cultural entre la Estrategia del Recurso Humano y la Estrategia de
Servicio ----- 60

Dimensión Procedimental y Dimensión Individual de la Cultura -----61

Recomendaciones Generales ----- 63

- Cambio Cultural ----- 65

• Estrategia y sostenibilidad ----- 67

=====
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS ----- **71**

=====
BIBLIOGRAFIA ----- **72**

INTRODUCCIÓN

Los fabricantes de vehículos son corporaciones globales que desarrollan su operación comercial a través de redes de distribuidores o concesionarios autorizados, que operan en los diferentes países donde las marcas hacen presencia. Estos concesionarios se encargan de la comercialización de los productos de la marca y de dar el soporte de posventa que los mismos requieren, a través del servicio técnico y del suministro de repuestos.

En el proceso de compra de un vehículo nuevo, el cliente generalmente toma una decisión de oportunidad, analizando cual de los concesionarios visitados le presenta la mejor oferta integral: el mejor precio en el vehículo nuevo, la mejor oferta por el vehículo usado que está dejando en parte de pago, las mejores condiciones en la financiación y en los seguros del vehículo, la disponibilidad del color deseado y el tiempo de entrega del vehículo nuevo, entre otros.

Una vez el cliente adquiere el vehículo, tiene libertad de realizar las revisiones y mantenimientos preventivos y correctivos en cualquier concesionario de la red. Cuando termina el período de garantía, el cliente puede optar también, por realizar el servicio requerido para su vehículo en talleres y servitecas, que no pertenecen a la red de concesionarios autorizados de las diferentes marcas.

Los fabricantes y los concesionarios buscan maximizar su negocio a través del servicio posventa, que además de generarles unos importantes ingresos adicionales les permite obtener la fidelidad de los clientes con la marca y con el concesionario, lo cual le da continuidad al negocio en el tiempo. Esto se logra a través de la prestación de un servicio de excelente calidad en el cual se construyen relaciones de largo plazo con los clientes, que esperan contar con una organización que los atienda durante el tiempo en que

disponen del vehículo, satisfaciendo sus necesidades y excediendo sus expectativas. El objetivo, tanto de la fábrica como del concesionario, es que en el momento en que el cliente quiera realizar la renovación de su vehículo, considere nuevamente a la marca como opción y al concesionario como el sitio en donde llevará a cabo la compra.

En el proceso de servicio, el cliente tiene unas expectativas diferentes a las que tiene cuando está en el proceso de compra del vehículo. Los concesionarios de vehículos realizan importantes esfuerzos para lograr la satisfacción de sus clientes en la prestación de servicios de taller, sin embargo, encontramos evidencias de que a pesar de estos esfuerzos, no están logrando el objetivo de mantener a los clientes totalmente satisfechos con el servicio prestado. Por ejemplo, durante el año 2005, solamente el 51% de los clientes atendidos en los talleres de la red de concesionarios de la marca Ford, integrada por 19 concesionarios ubicados en las principales ciudades del país, se sintieron totalmente satisfechos con el servicio recibido¹. En Automotores Comagro, un concesionario de la red Ford ubicado en la ciudad de Bogotá, el promedio de clientes totalmente satisfechos fue del 42% en ese mismo año². La encuesta de satisfacción que realizan los concesionarios del Grupo Autonal muestra que Automotores La Calleja (Ford), obtuvo un índice de satisfacción de sus clientes de taller del 71%, mientras que Automotora Nacional Autonal (Renault) logró un 70% en el promedio del año, en este mismo indicador³, por citar algunos ejemplos.

¹ Estos datos se pueden observar en el Customer View Point de Ford Motor Company del año 2005.

² Las encuestas de seguimiento al cliente muestran con claridad los resultados obtenidos.

³ El indicador de satisfacción en el servicio al cliente es manejado por Autonal de Renault con un sistema similar al de Ford.

El propósito de este trabajo es determinar, con base en el análisis de la información descrita, los factores que inciden en la satisfacción de los clientes con los servicios prestados por los talleres de los concesionarios de vehículos, identificar aspectos de la cultura de las organizaciones que apoyen la implementación de las estrategias de servicio para mejorar el nivel de satisfacción de los clientes y proponer esquemas de administración de los recursos humanos para que sus competencias, actitudes y comportamientos estén alineadas y apoyen la estrategia de servicio de las organizaciones.

Para lograr un entendimiento de la situación desde diferentes perspectivas y poder así proponer algunas acciones que le permitan a los concesionarios mejorar su desempeño en la prestación del servicio, incrementar la satisfacción de los clientes y consolidar el servicio como una ventaja competitiva, abordamos el estudio siguiendo los siguientes pasos:

1. Se realizó una revisión de la literatura relacionada con temas de servicio y cultura organizacional, con el fin de encontrar elementos que nos permitieran lograr un mejor entendimiento del problema y sus posibles causas y al mismo tiempo nos aportaran ideas para la formulación de propuestas encaminadas a lograr mejores resultados en la prestación del servicio y la satisfacción de los clientes (Anexo No. 1).
2. Se seleccionaron 3 concesionarios de la ciudad de Bogotá, 2 de la marca Ford, Automotores Comagro y Automotores La Calleja, y Automotora Nacional Autonal, que representa a la marca Renault. Los Concesionarios La Calleja y Autonal pertenecen al denominado Grupo Autonal. Los 3 concesionarios pueden considerarse grandes, por la dimensión de su operación.

A partir de esta selección se quisieron comparar en primer lugar 2 concesionarios de la misma marca, Comagro y La Calleja, y en segundo lugar, 2 marcas diferentes, Ford y

Renault. Lo anterior con el fin de establecer si existe un patrón de comportamiento común entre concesionarios de la misma marca o de la misma organización, Grupo Autonal, a pesar de tratarse de marcas diferentes.

3. Se recolectó, clasificó y analizó información disponible en estos concesionarios, relacionada con encuestas estructuradas realizadas a los clientes sobre su experiencia de servicio en el concesionario, correspondiente al año 2005. También se tabularon las quejas formales presentadas por los clientes, personalmente, telefónicamente o a través de cualquier medio escrito ante el concesionario. Con base en el análisis de esta información se obtuvo una evidencia cualitativa de los factores comunes que constituyen la mayor causa de insatisfacción entre los clientes que visitan los talleres de los concesionarios.
4. A partir de estos resultados se establecieron las bases para la realización de entrevistas en profundidad, no estructuradas, con funcionarios que participan directamente en los procesos de prestación de servicio y atención a clientes en las 3 organizaciones analizadas. Se realizaron 24 entrevistas con el fin de establecer, desde la perspectiva de las personas que desempeñan estos cargos y que son las que más frecuentemente se relacionan con los clientes, cuáles son los problemas que se presentan cotidianamente en los talleres, cómo pueden ser explicados y eventualmente solucionados, cuáles son las principales barreras que deben enfrentar para alcanzar la satisfacción de los clientes, qué tan alineada se encuentra la organización, los directivos y los empleados de otras áreas, en relación con los objetivos de satisfacción y qué aspectos de tipo cultural favorecen o dificultan el logro de estos objetivos.
5. Paralelamente se realizaron 2 Sesiones de grupo, en las que participaron 17 clientes de talleres de servicio, con el fin de cotejar e identificar los atributos determinantes de la

satisfacción de los clientes, las causas más comunes de insatisfacción así como los valores que estos esperan encontrar en las organizaciones que prestan este servicio.

6. Adicionalmente se realizó una investigación sobre los programas de mejoramiento continuo, calidad y auditoría de talleres que tienen estructurados las diferentes marcas y que se plasman en manuales que incluyen los diferentes aspectos de la organización y del proceso de atención de clientes, que los fabricantes han encontrado a través de su experiencia global, como elementos que ayudan a garantizar y exceder las expectativas de los mismos durante su experiencia en los talleres de los concesionarios.

El análisis de la información recolectada de las diferentes fuentes es la base para las conclusiones y recomendaciones que formularemos en desarrollo de este estudio.

CAPÍTULO PRIMERO

FACTORES QUE DETERMINAN LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES EN LOS TALLERES DE LOS CONCESIONARIOS DE VEHÍCULOS.

Con el objeto de aproximarnos a los factores que determinan la satisfacción de los clientes en los talleres de los concesionarios, tomamos tres fuentes de información que nos suministraron datos concretos sobre diferentes aspectos como las quejas más frecuentes de los clientes, lo que los clientes esperan, lo que por ningún motivo quieren recibir y lo que perciben que el concesionario les da. Así mismo, tratamos de establecer cómo viven los empleados su día a día dentro de una cultura organizacional que los anima a dar un excelente servicio a pesar de las dificultades, indagando sobre el grado de compromiso de los empleados con el servicio y la alineación entre los objetivos de la organización y los objetivos propios de los empleados. De igual forma, la información obtenida a partir de estas 3 fuentes, las empresas, los empleados y los clientes, nos permitió profundizar en cómo la cultura organizacional puede afectar la satisfacción de los clientes.

La investigación se inició con el análisis de la información secundaria que recogen los concesionarios diariamente de acuerdo a los lineamientos de sus programas de servicio, esencialmente, las encuestas de servicio al cliente. Posteriormente decidimos profundizar más para conocer de primera mano la información que los clientes pudieran darnos. Esto se hizo realizando 2 Sesiones de Grupo con clientes de talleres de concesionarios. Como última fuente, recurrimos a las entrevistas en profundidad, de las cuales se realizaron 24, con el fin de conocer directamente la posición de los empleados con respecto del problema objeto de esta investigación.

Encuestas de Servicio al Cliente

Revisamos en total 3.505 encuestas de servicio al cliente así: Del concesionario Automotores Comagro S.A., de la marca Ford, se revisaron 85 quejas plasmadas en los formatos de PQR (Peticiones, Quejas y Reclamos), 934 encuestas de seguimiento al cliente y 817 de encuestas Voz de Cliente, para un total de 1.836 encuestas; del concesionario Autonal de Renault se revisaron 1090 encuestas de servicio al cliente y de Automotores La Calleja, concesionario Ford, se revisaron 549 encuestas de servicio al cliente, en todos los casos correspondientes al año 2005.

Para la tabulación de esta información tuvimos en cuenta únicamente lo registrado por los clientes en el campo observaciones, ya que la demás información ha sido tabulada por los concesionarios y es con ella que obtienen la medición de los indicadores de satisfacción al cliente. Es importante anotar que en la búsqueda de los determinantes de la satisfacción del consumidor los concesionarios miden los niveles de satisfacción, pero no los de insatisfacción, por esta razón nos hemos centrado en analizar aquella información suministrada por el cliente que las encuestas no consideran dentro de sus diferentes preguntas. Esta información no cuenta con datos demográficos tales como sexo, estado civil, edad, u ocupación. Son cuestionarios diseñados por los concesionarios con el único objetivo de medir la satisfacción de los clientes con el servicio de los talleres de los concesionarios. Para su análisis e interpretación, la información se agrupó en una base de datos de Excel y se manejó por medio de una tabla dinámica (Ver Anexo No. 2). En total se encontraron 1573 quejas, 701 en Autonal, 579 en Automotores Comagro y 293 en Automotores La Calleja.

La información se digitó lo más textualmente posible y se agrupó de acuerdo con el tipo de reclamo, de tres formas:

- Por Fuente de la Queja: Establece el motivo general por el cual se presenta la queja.
- Por Tipo de Queja: Es una discriminación más detallada de la anterior.
- Por Área: Se identifica el área de la compañía que genera la queja.

Fuentes De Quejas

Son fuentes de quejas las siguientes:

FUENTE DE LA QUEJA
PRECIOS Y PRESUPUESTO
SERVICIO AL CLIENTE
CALIDAD DEL TRABAJO
DEMORAS EN PROCESOS
INFORMACION DEFICIENTE
HONESTIDAD
FALTA DE REPUESTOS
INCUMPLIMIENTO
INFRAESTRUCTURA FISICA
CALIDAD DEL VEHICULO
GARANTIAS

Estos grupos extraen las 10 razones más frecuentes por las cuales los clientes quedan insatisfechos de acuerdo con las encuestas.

Tipos De Quejas

Los tipos de quejas se encuentran dentro de cada fuente agrupados de manera más detallada así:

FUENTE DE LA QUEJA	TIPO DE QUEJA
DEMORAS EN PROCESOS	DE MORA EN TALLER DE MORA EN RECEPCION DE MORA EN LA ENTREGA DE MORA EN CAJA DE MORA EN ATENCION DE MORA EN FACTURACION DE MORA EN REPUESTOS DE MORA EN LA RECEPCION DE MORA EN EL TELEFONO DE MORA POR EL SISTEMA COTIZACIONES DEMORADAS DE MORA EN PROCESO DE MORA EN DIAGNOSTICO
SERVICIO AL CLIENTE	LA VADO DEL VEHICULO SERVICIO EN GENERAL HORARIO NO SON DILIGENTES SERVICIO DE CAFETERIA ATENCION EN RECEPCION FALTA DE SERIEDAD SERVICIO EN TALLER ATENCION EN LA CAJA MALA EDUCACION NO SON AMABLES PRESTAR OTROS SERVICIOS QUEDAN A LA ESPERA DE RAZONES SALA DE ESPERA ATENCION EN FACTURACION AUTORIZACION DE CHEQUES ASEO
INCUMPLIMIENTO	INCUMPLIMIENTO EN LA ENTREGA
CALIDAD DEL TRABAJO	EL DAÑO NO SE ARREGLO INSATISFACCION CON LA CALIDAD DEL TRABAJO TRABAJOS INCOMPLETOS REPETICION DE TRABAJOS NO ENCUENTRAN EL DAÑO INSATISFACCION CON LA CALIDAD DEL VEHICULO DIAGNOSTICO ERRADO ARREGLAN UNA COSA Y DAÑAN OTRA CAPACITACION DEL PERSONAL NO HACEN LO QUE SE LES SOLICITA DIAGNOSTICO SIN REVISAR EL CARRO
PRECIOS Y PRESUPUESTO	COSTOSO EN GENERAL AVALUAN MUY BAJO INTERESES MUY CAROS REPUESTOS COSTOSOS NO DAN CREDITOS NO DAN DESCUENTOS MANO DE OBRA COSTOSA REVISION COSTOSA
INFORMACION DEFICIENTE	INFORMACION DEL ESTADO DEL VEHICULO INFORMACION DE TRABAJOS REALIZADOS INFORMACION DE COSTOS INFORMACION TELEFONICA INFORMACION DE MANTENIMIENTO INFORMACION DE MARKETING INFORMACION DE LOS TRABAJOS REALIZADOS INFORMACION GENERAL INFORMACION SOBRE EL ESTADO DEL VEHICULO
INFRAESTRUCTURA FISICA	AMPLIAR RECEPCION AMPLIAR INFRAESTRUCTURA AMPLIAR RECEPCION DE VEHICULOS AMPLIAR PARQUEO AMPLIAR AREA DE TALLER MEJORAR SALA DE ESPERA ABRIR MAS CURSALES AMPLIAR TALLER DISTRIBUCION DEL ESPACIO PONER PARASOL EN RECEPCION
FALTA DE REPUESTOS	FALTA INVENTARIO DE REPUESTOS
HONESTIDAD	SE PIERDEN COSAS DEL CARRO TRABAJOS SIN AUTORIZACION SE SIENTE ENGAÑADO NO ENTREGAN REPUESTOS REEMPLAZADOS NO DEJAN VER INFORMES LO ESTRELLAN Y NO DICEN NADA
GARANTIAS	NO DAN LAS GARANTIAS
CALIDAD DEL VEHICULO	INSATISFACCION CON LA CALIDAD DEL VEHICULO

Áreas objeto de las quejas

Así mismo se asignó cada queja a un área de la compañía, identificada como responsable por dicho reclamo. Las áreas identificadas son:

AREA
TALLER
FINANCIERA
SERVICIO AL CLIENTE
ADMINISTRATIVA
REPUESTOS
CASA MATRIZ
CAJA
FACTURACION
VENTAS
RECEPCION
GENERAL
SISTEMAS
PERITAJE
TRAMITES

Factores de Insatisfacción

Del análisis de la información que nos sirvió como una primera aproximación al tema de los factores que afectan la satisfacción al cliente en los talleres de los concesionarios, obtuvimos algunos hallazgos importantes. Las quejas más frecuentes en el total de los concesionarios son, las demoras en procesos, la calidad de los trabajos, el servicio al cliente, los precios y la información deficiente que proporcionan los empleados.

En el cuadro 1 se puede apreciar que aún cuando las proporciones en que se reparten estas cinco fuentes de quejas varía entre los concesionarios, en el consolidado son las más importantes y comunes a los 3: suman el 80,29% de las quejas señaladas.

En Automotores Comagro, la calidad en los trabajos es la queja más reportada, mientras que en Automotora Nacional – Autonal, son las demoras en procesos y en Automotores La Calleja, la queja más reportada se refiere a los precios.

Cuadro 1.

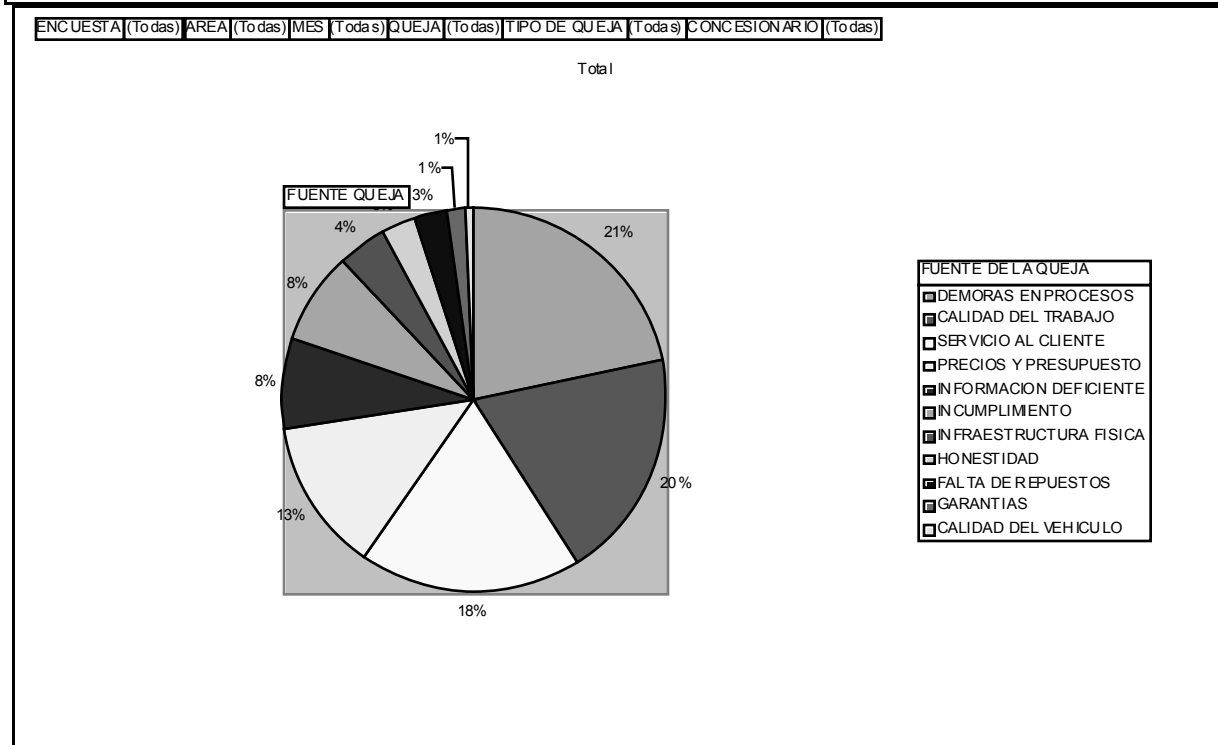
Número de quejas por tipo y concesionario.

FUENTE DE LA QUEJA	AUTONAL RENAULT	COMAGRO FORD	AUTOMOTORES LA CALLEJA	Total general
DEMORAS EN PROCESOS	155	142	43	340
CALIDAD DEL TRABAJO	84	175	48	307
SERVICIO AL CLIENTE	139	89	63	291
PRECIOS Y PRESUPUESTO	78	61	64	203
INFORMACION DEFICIENTE	62	22	38	122
INCUMPLIMIENTO	98	15	7	120
INFRAESTRUCTURA FISICA	51	6	5	62
HONESTIDAD	10	26	12	48
FALTA DE REPUESTOS	11	25	8	44
GARANTIAS	9	11	1	21
CALIDAD DEL VEHICULO	4	7	4	15
Total general	701	579	293	1573

Distribución por tipo de queja y concesionario.

FUENTE DE LA QUEJA	AUTONAL RENAULT	COMAGRO FORD	AUTOMOTORES LA CALLEJA	Total general
DEMORAS EN PROCESOS	22,11%	24,53%	14,68%	21,61%
CALIDAD DEL TRABAJO	11,98%	30,22%	16,38%	19,52%
SERVICIO AL CLIENTE	19,83%	15,37%	21,50%	18,50%
PRECIOS Y PRESUPUESTO	11,13%	10,54%	21,84%	12,91%
INFORMACION DEFICIENTE	8,84%	3,80%	12,97%	7,76%
INCUMPLIMIENTO	13,98%	2,59%	2,39%	7,63%
INFRAESTRUCTURA FISICA	7,28%	1,04%	1,71%	3,94%
HONESTIDAD	1,43%	4,49%	4,10%	3,05%
FALTA DE REPUESTOS	1,57%	4,32%	2,73%	2,80%
GARANTIAS	1,28%	1,90%	0,34%	1,34%
CALIDAD DEL VEHICULO	0,57%	1,21%	1,37%	0,95%
Total general	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Distribución por Tipo de Queja – Consolidado.



Procedimos a profundizar en las causas más representativas de las cinco quejas más importantes, que podríamos considerar como los factores generadores de insatisfacción:

Demoras en Procesos. Las más importantes demoras se dan en el taller y en la recepción. Los clientes se quejan principalmente de que la reparación toma mucho tiempo y de que la recepción de los vehículos es un proceso demasiado largo, que a veces toma horas, ignorando las obligaciones de las personas que trabajan y deben cumplir un horario. Automotores Comagro es el concesionario que más quejas registra sobre demoras en el taller pero coincidentalmente los concesionarios del Grupo Autonal muestran un mayor porcentaje de quejas en recepción y entrega del vehículo. (Ver Tabla 1)

Tabla 1

TIPO DE QUEJA	AUTONAL RENAULT	COMAGRO FORD	AUTOMOTORE S LA CALLEJA	Total general
DEMORA EN TALLER	22,58%	70,42%	23,26%	42,65%
DEMORA EN RECEPCION	41,94%	0,00%	18,60%	21,47%
DEMORA EN LA ENTREGA	15,48%	0,70%	18,60%	9,71%
DEMORA EN CAJA	5,81%	7,04%	4,65%	6,18%
DEMORA EN ATENCION	5,81%	2,11%	6,98%	4,41%
DEMORA EN FACTURACION	3,23%	4,93%	2,33%	3,82%
DEMORA EN REPUESTOS	0,65%	3,52%	13,95%	3,53%
DEMORA EN LA RECEPCION	1,94%	0,00%	9,30%	2,06%
DEMORA EN EL TELEFONO	1,29%	2,82%	2,33%	2,06%
DEMORA POR EL SISTEMA	0,00%	4,93%	0,00%	2,06%
COTIZACIONES DEMORADAS	0,65%	2,11%	0,00%	1,18%
DEMORA EN PROCESO	0,00%	1,41%	0,00%	0,59%
DEMORA EN DIAGNOSTICO	0,65%	0,00%	0,00%	0,29%
Total general	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Calidad de los Trabajos. En lo que a calidad de los trabajos se refiere, el 47% de las quejas son por que el daño no se arregló, mientras que el 16% son por que tienen que retornar al taller para que los trabajos sean repetidos. Los concesionarios de Autonal y Comagro, que no son de la misma marca, ni del mismo grupo empresarial, presentan el mayor número de quejas por que los daños no se arreglan. (Ver Tabla 2)

Tabla 2

TIPO DE QUEJA	AUTONAL RENAULT	COMAGRO FORD	AUTOMOTORES LA CALLEJA	Total general
EL DAÑO NO SE ARREGLO	50,00%	54,29%	18,75%	47,56%
REPETICION DE TRABAJOS	8,33%	21,71%	10,42%	16,29%
INSATISFACCION CON LA CALIDAD DEL TRABAJO	23,81%	1,71%	27,08%	11,73%
TRABAJOS INCOMPLETOS	8,33%	9,14%	14,58%	9,77%
ARREGLAN UNA COSA Y DAÑAN OTRA	0,00%	6,86%	16,67%	6,51%
NO ENCUENTRAN EL DAÑO	3,57%	1,71%	2,08%	2,28%
DIAGNOSTICO ERRADO	2,38%	2,86%	0,00%	2,28%
CAPACITACION DEL PERSONAL	0,00%	0,00%	8,33%	1,30%
INSATISFACCION CON LA CALIDAD DEL VEHICULO	3,57%	0,00%	0,00%	0,98%
NO HACEN LO QUE SE LES SOLICITA	0,00%	1,14%	2,08%	0,98%
DIAGNOSTICO SIN REVISAR EL CARRO	0,00%	0,57%	0,00%	0,33%
DEMORA EN PROCESO	0,00%	1,41%	0,00%	0,59%
DEMORA EN DIAGNOSTICO	0,65%	0,00%	0,00%	0,29%
Total general	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Servicio al Cliente. El tercer factor de insatisfacción en importancia en el consolidado, es el servicio al cliente y dentro de él encontramos que el lavado del vehículo es el mayor generador de quejas. Este servicio no se cobra y se considera más, como un valor agregado que se le entrega al cliente. Sin embargo los clientes no lo ven como un valor agregado sino como parte del servicio obligado. Como consecuencia de las reparaciones en el interior y exterior del vehículo, este se ensucia y se hace necesario que el taller del concesionario lo lave para quitar las huellas de la reparación. (Ver tabla 3)

Tabla 3

TIPO DE QUEJA	AUTONAL RENAULT	COMAGRO FORD	AUTOMOTORES LA CALLEJA	Total general
LAVADO DEL VEHICULO	81,29%	19,10%	39,68%	53,26%
SERVICIO EN GENERAL	5,04%	25,84%	25,40%	15,81%
NO SON DILIGENTES	2,16%	10,11%	12,70%	6,87%
QUEDAN A LA ESPERA DE RAZONES HORARIO	0,00%	16,85%	1,59%	5,50%
SERVICIO DE CAFETERIA	4,32%	4,49%	0,00%	3,44%
SERVICIO EN TALLER	2,16%	2,25%	1,59%	2,06%
SERVICIO EN TALLER	0,72%	4,49%	1,59%	2,06%
ATENCION EN LA CAJA	0,72%	5,62%	0,00%	2,06%
MALA EDUCACION	0,00%	1,12%	7,94%	2,06%
ATENCION EN FACTURACION	0,00%	6,74%	0,00%	2,06%
ATENCION EN RECEPCION	2,16%	0,00%	0,00%	1,03%
NO SON AMABLES	0,00%	0,00%	4,76%	1,03%
FALTA DE SERIEDAD	1,44%	0,00%	0,00%	0,69%
PRESTAR OTROS SERVICIOS	0,00%	0,00%	3,17%	0,69%
AUTORIZACION DE CHEQUES	0,00%	2,25%	0,00%	0,69%
SALA DE ESPERA	0,00%	0,00%	1,59%	0,34%
ASEO	0,00%	1,12%	0,00%	0,34%
Total general	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Precios. El cuarto factor de insatisfacción de los clientes, de acuerdo con las encuestas de servicio al clientes son los precios. En general los encuestados se quejan que los precios son muy altos, en mano de obra y repuestos, en los tres concesionarios. (Ver tabla 4)

Tabla 4

TIPO DE QUEJA	AUTONAL RENAULT	COMAGRO FORD	AUTOMOTORES LA CALLEJA	Total general
COSTOSO EN GENERAL	79,49%	88,52%	79,69%	82,27%
MANO DE OBRA COSTOSA	10,26%	0,00%	14,06%	8,37%
REPUESTOS COSTOSOS	3,85%	1,64%	6,25%	3,94%
AVALUAN MUY BAJO	0,00%	3,28%	0,00%	0,99%
INTERESES MUY CAROS	0,00%	3,28%	0,00%	0,99%
NO DAN CREDITOS	0,00%	1,64%	0,00%	0,49%
NO DAN DESCUENTOS	0,00%	1,64%	0,00%	0,49%
REVISION COSTOSA	6,41%	0,00%	0,00%	2,46%
Total general	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Información Deficiente. El quinto factor, se refiere a la información que reciben los clientes sobre su vehículo, una vez este se encuentra en el taller. El 49% de los clientes se quejan de que cuando dejan el vehículo, la comunicación se dificulta y les es muy complicado recibir información sobre el estado de este. También es importante la información de los trabajos realizados ya que el 21% de los clientes manifiestan que no les fue fácil o posible obtenerla. (Ver tabla 5)

Tabla 5

TIPO DE QUEJA	AUTONAL RENAULT	COMAGRO FORD	AUTOMOTORES LA CALLEJA	Total general
INFORMACION DEL ESTADO DEL VEHICULO	67,74%	40,91%	23,68%	49,18%
INFORMACION DE TRABAJOS REALIZADOS	11,29%	27,27%	34,21%	21,31%
INFORMACION DE COSTOS	9,68%	18,18%	10,53%	11,48%
INFORMACION TELEFONICA	3,23%	4,55%	15,79%	7,38%
INFORMACION GENERAL	3,23%	0,00%	7,89%	4,10%
INFORMACION DE MANTENIMIENTO	1,61%	4,55%	2,63%	2,46%
INFORMACION DE LOS TRABAJOS REALIZADOS	0,00%	0,00%	5,26%	1,64%
INFORMACION SOBRE EL ESTADO DEL VEHICULO	3,23%	0,00%	0,00%	1,64%
INFORMACION DE MARKETING	0,00%	4,55%	0,00%	0,82%
Total general	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Como resumen práctico de esta etapa de la investigación, podemos concluir que los clientes de los talleres de los concesionarios, consideran que el servicio es costoso para lo que reciben a cambio, demorado sin justificación y que muchas veces los daños no son

arreglados efectivamente. Adicionalmente una vez dejan el carro en el taller no reciben la información que requieren para hacer el seguimiento a su vehículo o garantizar la inversión efectiva de su dinero. Esto se agrava cuando reciben su automóvil mal lavado, con la tapicería engrasada y el exterior aún con huellas de la reparación.

Como segundo hallazgo importante, encontramos que las quejas más frecuentes, son las que los concesionarios permanentemente tratan de combatir e inclusive hacen parte de su misión, su planteamiento estratégico y sus programas de satisfacción al cliente y calidad que analizaremos a profundidad en el capítulo segundo. Esta situación, aparentemente contradictoria, refleja inconsistencias y falta de alineación entre lo que las organizaciones quieren y las competencias, recursos, motivación y procesos con que cuentan para lograrlo.

Sesiones de Grupo (Focus group)

Con el fin de validar las conclusiones del análisis de las encuestas de servicio, se cotejó directamente la opinión de los clientes de talleres a partir de la realización de sesiones de grupo. Las sesiones de grupo son entrevistas conducidas por un moderador entrenado, que se realizan de manera natural y no estructurada, con un pequeño grupo de participantes, para obtener de estos, información requerida en la investigación, a partir de las intervenciones e interacción de los participantes (Malhotra, pg. 139).

Dentro de este orden de ideas y en concordancia con el objetivo de este trabajo, a partir de esta herramienta de investigación cualitativa, se trató de identificar y entender las percepciones de los clientes del taller de un concesionario en relación con las expectativas que tienen cuando requieren un servicio para su vehículo, qué esperan recibir, cuáles son sus preferencias y cuáles son las situaciones que les generan insatisfacciones. Adicionalmente se trató de establecer si los clientes percibían los esfuerzos realizados por

los concesionarios para lograr su satisfacción y cómo explicaban que a pesar de estos esfuerzos, muchas veces el cliente quedara insatisfecho con el servicio prestado.

Se realizaron 2 sesiones de grupo moderadas por una psicóloga empresarial con experiencia en este tipo de dinámicas. Las sesiones contaron con 7 participantes la primera y 8 participantes la segunda. Previamente se había establecido un mínimo de 6 participantes como requisito para realizar la sesión (Ver Anexo 5). La muestra fue seleccionada por conveniencia acudiendo a algunos clientes de los concesionarios en los que se está realizando el trabajo de campo para este estudio y personas cercanas con disposición y criterio para participar en las sesiones.

El requisito para la selección de los participantes fue que cumplieran la condición de poseer vehículo para uso personal o familiar y haber tenido durante el último año, alguna experiencia de servicio en taller, sin importar la marca. Se buscaron personas que hubieran vivido experiencias de servicio recientes y que tuvieran el conocimiento, la experiencia y el criterio para analizar y presentar sus aportes sobre los temas propuestos en las reuniones.

Las sesiones contaron con una participación total de 15 clientes de talleres de servicio. Por su ocupación o profesión se clasifican así:

	Hombres	Mujeres	
Administrador de Empresas			1
Médicos			1
Ingeniero Civil	4		
Contador	1		
Secretaria		1	
Economista	1		
Arquitecto	3		
Industrial	1		
Comerciante	2		
TOTALES	12	3	

Por edades, la composición de los participantes fue la siguiente:

	Hombres	Mujeres
Menor de 30 años	1	1
Entre 30 y 40 años	4	1
Mayor de 40 años	7	1
TOTALES	12	3

Por estado civil:

	Hombres	Mujeres
Soltero	2	1
Casado	7	2
Separado	3	
TOTALES	12	3

Cada sesión se desarrolló tomando como base el Guión que se muestra en el anexo No. 3, pero como se trata de sesiones no estructuradas, se permitió a los participantes abordar temas diferentes y profundizar en los relacionados con los objetivos principales de la sesión. Las sesiones tuvieron una duración aproximada de 90 minutos cada una.

Las opiniones más importantes expresadas por los participantes en las sesiones están plasmadas en las matrices que se presentan en el anexo No. 4, y se resumen así:

Recordación de Talleres Conocidos y Visitados

Los concesionarios mencionados por los participantes fueron: Los Coches (8 menciones), Automotores Comagro (6 menciones), Marcali (3 menciones), Autonal (2 menciones), Distoyota (2 menciones) y Didacol, Automotores la Calleja, San Jorge, Dinissan, Autoandino, Auto Unión, Car Hyundai, Continuautos, Demcautos, Internacional de Vehículos y Mimpe (1 mención). De los anteriores, Los Coches, Automotores Comagro, Marcali, Autonal, Dinissan, Autounión, Car Hyundai y Demcautos han sido visitados por

los participantes en el último año. Seis de los asistentes manifestaron estar visitando talleres “de barrio”, “de confianza”, por los costos, a pesar de haber sido previamente usuarios de talleres de concesionarios autorizados.

Identificación de Aspectos Positivos

Dentro de los aspectos y experiencias descritas como positivas por los asistentes se señalaron la seguridad, confianza y tranquilidad que transmiten los concesionarios a los clientes. “Uno se siente como tranquilo de llevar el carro, sabe que si algo le llega a pasar le van a responder” manifiesta uno de los participantes, “si yo desconozco mecánica, yo llevaría el carro al Concesionario, yo me sentiría tranquilo. Si llega a pasar algo hay otras instancias para reclamar”, expresa otro.

En esta misma línea, varios de los participantes hablaron de la importancia del respaldo de marca, que los clientes la identifican con “la calidad de servicio, seguridad de repuestos originales, información desde que reciben el carro hasta que se lo entregan, seguimiento”, dejando intuir que cuando se lleva el vehículo al taller de un concesionario la calidad del servicio y la originalidad de los repuestos se dan por hecho, como lo destaca otro participante: “la originalidad se da como por hecho cuando uno lleva el carro al Concesionario”, refiriéndose a los repuestos.

Otro aspecto mencionado en las sesiones es el relacionado con la expectativa de recibir un nivel de atención superior, “en un concesionario uno está mejor atendido, hay una persona que lo atiende, hay tintico, hay donde sentarse..”, “me mandaron grúa, excelente el servicio”, comenta orgulloso otro participante refiriéndose a la manera como lo atendieron en un concesionario cuando se le presentó un problema con su vehículo.

Otro de los temas que genera satisfacción en los clientes es el relacionado con la asesoría, el seguimiento y la atención personalizada. Los clientes se sienten a gusto cuando perciben un interés verdadero por sus necesidades, cuando les explican lo que le ocurre al vehículo, los mantienen informados de la evolución de la reparación, les explican los cargos incluidos en la factura y les realizan un seguimiento posterior para verificar como quedó la reparación. Uno de los participantes valora la asesoría personalizada porque “el que sabe, sabe”. Otro comenta que le gusta que le pidan autorización para la realización de los trabajos. “Para mi, lo fundamental es que la persona que a uno lo atiende demuestre interés por el problema que uno tiene”, enfatiza otro de los participantes.

La garantía ofrecida por los concesionarios es otro de los aspectos valorados como positivos. También señalan como importante la capacitación e idoneidad del recurso humano y la disponibilidad de los equipos necesarios para lograr un adecuado diagnóstico de los problemas. En este punto uno de los participantes comenta: “cada vez la mecánica de los carros va mas rápido. Cuando uno tiene un carro de mecánica avanzada uno prefiere llevar el carro al Concesionario por el avance de la tecnología. Uno esta tranquilo porque sabe que el concesionario le va a responder”.

También algunos participantes destacan como motivadores de su satisfacción las instalaciones del taller, su estado y localización. Esto les aporta comodidad y seguridad.

Identificación de Aspectos y Experiencias Negativas

El aspecto abordado con mayor énfasis por los participantes en las dos sesiones como generador de insatisfacciones es el relacionado con el precio, especialmente el de la mano de obra que cobran los concesionarios. Algunos de los comentarios realizados en las sesiones que confirman este punto son: “Para lo que uno paga en el concesionario el valor

agregado es mínimo”, en ese mismo sentido otro participante comenta que “el mayor problema de los concesionarios es que no tienen el valor agregado suficiente para justificar lo que cobran, la calidad no está asegurada, el conocimiento técnico no está asegurado, el tiempo pone unas horas que facturan por encima del costo laboral, ahí es donde realmente se suben los costos del concesionario, en la mano de obra”. “Creen que si uno lleva el carro al concesionario es porque tiene mucha plata”, dice un cliente, “piensan que si uno viene acá es porque tiene plata hay que cambiarle esto, esto y esto”, comenta otro, “el costo de un concesionario o de un taller autorizado es muy alto; llevé el carro con 9000 Km. por garantía y me tocó pagar más de \$200,000”, es la queja de otro de los participantes.

Otro de los aspectos mencionados por los participantes es el relacionado con la calidad de los trabajos: “saqué el carro por jartera, por desespero pero no porque hubiera quedado bien, eso no puede ser así” comenta un participante, “a uno le toca revisar cada detalle y no es justo, uno está pagando de más por un servicio, uno espera que sea mucho mejor”, comenta otro, “no hubo control de calidad, eso se nota” lamenta otro de los participantes contando sus experiencias en los talleres en relación con este tema.

Las demoras en los procesos son otras de las quejas generalizadas. Todo es muy demorado, los procesos son demasiado largos. “Me molesta muchísimo esperar”. “Fuera de que le cobran caro, lo ponen a uno a hacer fila para pagar”. “De alguna manera cuando uno va a un concesionario, uno está dispuesto a pagar bien, uno si quisiese por lo menos puntualidad, en la entrega del carro y que no lo demoren para pagar, muchas veces uno en los concesionarios se demora más pagando que haciéndole el servicio al carro”, son algunos de los comentarios que ilustran el malestar que genera este aspecto en los clientes.

También resulta molesto para los participantes el hecho de que el concesionario no les proporcione opciones alternativas en precios, descuentos o reparación parcial de

repuestos. Algunos comentarios de los participantes que ilustran lo anterior son: “No dan opciones”. “En los concesionarios todo es para cambiar... este es uno de los aspectos más negativos, que uno sabe que en el concesionario no le van a decir este repuestico se lo podemos arreglar”, “en los concesionarios solamente le dicen el carro tiene esto y necesita esto, le sirve o no le sirve”.

Otros factores generadores de insatisfacción fueron la comunicación e información deficiente. En este sentido un cliente comenta que “las respuestas evasivas no son nada agradables. Si uno está pagando la respuesta debe ser más concreta”. La realización de trabajos sin autorización también causa malestar, así como la utilización de términos poco claros en las explicaciones verbales o en los cargos que aparecen en las facturas. “En la facturación hay aspectos que uno no entiende mucho como es el tempario”, dice un cliente en relación con este tema, "hay unos términos que uno no entiende en la factura", reafirma otro.

Valores Apreciados por los Clientes en la Filosofía de los Talleres

El análisis de los aportes de los participantes de las sesiones de grupo permite concluir que los clientes esperan encontrar en los talleres de los concesionarios unos valores, actitudes y comportamientos particulares.

Entre los valores esperados se destacan la honestidad, “uno debería poder confiar” manifiesta un participante, la transparencia, la integridad, la confianza, el respeto por el cliente, la calidad, el compromiso, la coherencia, la autoestima del recurso humano, el orden y la limpieza.

La amabilidad, la comunicación, la disposición de servicio, la atención integral y personalizada, el interés sincero por las necesidades de los clientes y la presentación

personal, fueron características destacadas por los clientes como actitudes apreciadas en las personas que los atienden. Un participante comenta: “un tipo que está bien presentado es un tipo que se quiere, por lo tanto va a hacer las cosas bien, un tipo mal presentado no se quiere por lo tanto no puede hacer nada bien”, explicando la importancia de la presentación personal. Otro expresa refiriéndose a la atención que “espera que el que le reciba el carro tenga un poco de retentiva, que se acuerde de uno, uno cree que el tipo sabe quien es uno y el tipo nunca se acuerda”.

En cuanto a comportamientos esperados se resaltan la adecuada programación y planeación de las actividades, la información y explicación espontánea de los trabajos realizados y los cargos efectuados en las facturas, el control de todos los procesos, especialmente el de calidad, el seguimiento y la protección al consumidor. Un participante expresa, para resaltar la importancia que tiene para un cliente estar informado sobre el avance de la reparación: “uno quisiera que le expliquen, que le digan, le cambié este repuesto por esto y que se lo muestren a uno. Para nosotros los hombres, el carro es casi como un hijo, uno deja el carro allá en Los Coches y ve que se lo llevan y eso es como si uno dejara el hijo en un hospital”.

Reconocimiento de los Programas y Esfuerzos que Realizan los Concesionarios para Lograr la Satisfacción de sus Clientes

La percepción que queda después de realizadas las dos sesiones de grupo es que este no es un tema muy importante para los clientes, o por lo menos, no es garantía de buen servicio.

Siete de los 15 participantes en las sesiones no intervinieron en este punto lo cual puede ser indicativo ya sea de desconocimiento del tema como de falta de interés por el mismo. Tres consideran que son una “carreta” o una moda o que solo son utilizados por las

casas matrices y los concesionarios para fines publicitarios. Los demás han percibido algo de este esfuerzo pero en general consideran que son programas poco aplicables en nuestro entorno por la cultura de los empleados y de las organizaciones.

Algunos comentarios que ilustran la opinión de los participantes sobre este tema son: “la cultura de los negocios en Colombia no permite que los procesos que exigen las casas matrices se apliquen verdaderamente. Los concesionarios lo implementan porque se los exigen pero la gente no los siente”, expresa un participante, mientras otro es más tajante al respecto: “Esos sistemas de aseguramiento de calidad son en gran medida carreta. En estos concesionarios el modelo es gringo y es bastante impersonal. No hay una integralidad en el servicio. El proceso está asegurado con base en el modelo gringo o japonés donde la gente tiene una actitud completamente diferente”, mientras otro piensa que “los aseguramientos de calidad se volvieron una moda, al volverlos criollos no cumplen lo que deberían ser en su real dimensión. Rico tener Iso 9000 y eso nos da una posición” y agrega, “no hay una plena conciencia de porque se tiene que hacer el ejercicio ni si esa dimensión es la correcta para los objetivos de la compañía y está acorde con el personal que se tiene”.

Percepción de las Razones por las cuales los Concesionarios no Logran Alcanzar los Niveles Esperados de Satisfacción con los Servicios que Prestan

En general se puede concluir que la satisfacción esperada no se alcanza porque a pesar de la inversión que se realiza en este frente y de la existencia de los programas de mejoramiento y aseguramiento de calidad, en la cultura no existe la mentalidad necesaria, no hay disciplina para aplicar los procesos, los concesionarios no sensibilizan suficientemente a sus empleados sobre este tema, no hay una adecuada capacitación enfocada a fortalecer las competencias requeridas para prestar un buen servicio ni tampoco un esfuerzo por parte de

los fabricantes por homologar y ajustar los procesos a nuestra cultura. Uno de los participantes comenta: “Las casas matrices no se aseguran de ajustarlos a nuestra realidad y cultura. Los sistemas no están ajustados a las competencias de la gente. Hay que involucrar a los empleados en las soluciones. La cantidad de formas que hay que llenar para asegurar un proceso consume un tiempo que debería orientarse a servir mejor a los clientes. Si los empleados se ponen la camiseta no se necesita tanto ISO para lograr la satisfacción de los clientes”.

En vez de procesos estandarizados de atención, los participantes parecen abogar por esquemas de atención más personalizados. “Queremos un modelo de atención más personalizada” dice un cliente, “que busquen cosas para dejarle el carro uno bien chévere, o sea, que no se limiten a revisar lo que uno señala cuando uno lleva el carro” dice otro, “que lo reconozcan, que lo llamen a uno por su nombre, que recuerden la historia del carro” es la expectativa de otro de los participantes, mientras que otro resume su recomendación diciendo “Quisiera ver que realmente el cliente sea lo más importante”.

Consolidando la información obtenida en las sesiones de grupo podemos concluir que los aspectos que más satisfacción le generan a los clientes de los talleres de servicio de concesionarios son la seguridad, la confianza en que le van a responder por los trabajos realizados, la garantía que ofrece el concesionario por los trabajos realizados, el respaldo de la marca que se traduce en la calidad de las instalaciones, equipos de diagnóstico adecuados para identificar los problemas del vehículo y personal técnico capacitado. También mencionan como elementos importantes para su satisfacción, la atención y asesoría personalizada, el percibir en el funcionario que los atiende un verdadero interés por las necesidades del cliente, la información recibida durante la reparación y la

llamada de seguimiento que realiza el concesionario para saber si el vehículo quedó bien reparado.

Como elementos negativos generadores de insatisfacción, los participantes citaron en primer lugar los altos precios, especialmente los de la mano de obra. También señalaron las demoras en las reparaciones y en general en todos los procesos, la mala calidad de los trabajos, la deficiente información en todas las etapas del proceso, la realización de trabajos sin previa autorización del cliente, el incumplimiento en las entregas y la falta de claridad en los términos y en los cargos que aparecen en las facturas.

Los clientes aprecian en las organizaciones valores como la honestidad y la transparencia. También mencionan como valores importantes, la confianza, el respeto por el cliente, la calidad, el compromiso, la coherencia, la autoestima del recurso humano, el orden y la limpieza.

Entre las actitudes apreciadas por los participantes en los funcionarios del concesionario se señalaron la amabilidad, la comunicación, la disposición de servicio, la atención integral y personalizada, el interés sincero por las necesidades de los clientes y la presentación personal. Los comportamientos que más esperan percibir los participantes en los concesionarios son la programación y planeación de las actividades, la información y explicación espontánea de los trabajos realizados y los cargos efectuados en las facturas, el control de todos los procesos, especialmente el de calidad, el seguimiento y la protección al consumidor.

Puede inferirse del análisis de la información que los esfuerzos que realizan los concesionarios para lograr la satisfacción de los clientes no son percibidos por los participantes. En general consideran que los programas de mejoramiento continuo que desarrollan los fabricantes no funcionan porque no se ajustan a nuestra realidad y a nuestra

cultura y porque los concesionarios no los aplican a conciencia sino porque les toca cumplirlos por exigencia de las casas matrices.

Entrevistas en Profundidad

Como lo mencionamos al inicio de este capítulo, se realizaron 24 entrevistas en profundidad a empleados de los concesionarios cuyo trabajo tiene que ver directa o indirectamente con la satisfacción de los clientes (anexo No. 7). Cargos como los Asesores de Servicio tienen contacto directo con los clientes y son los que reciben, monitorean y entregan el vehículo cuando se encuentra listo. Sin embargo cargos como el Jefe de Repuestos, nunca tienen contacto con el cliente pero su desempeño afecta de manera importante su satisfacción.

Se hicieron 12 preguntas que buscan respuestas a 3 interrogantes básicos.

- Las preguntas 2 y 3 pretenden determinar si los entrevistados conocen los programas desarrollados por los concesionarios y casas matrices para garantizar la calidad y el servicio al cliente y ver que tan comprometidos están con ellos bien sea a través de su remuneración salarial o su compromiso personal.
- Las preguntas 4, 5, 6 y 7, buscan encontrar si los empleados conocen las quejas que los clientes hacen y que recaen directamente bajo su responsabilidad, esbozar las causas de ellas y las barreras que encuentran en la búsqueda de soluciones definitivas. En resumen determinar la conciencia que los empleados tienen de la insatisfacción y su responsabilidad.

- Las preguntas 8, 9, 10 11 y 12, nos introducen en la cultura de las organizaciones buscando artefactos, símbolos, valores y creencias compartidas por los miembros de las organizaciones. En general factores comunes a todos o la mayoría de los empleados con los cuales se identifique la organización y que lleven a una cultura de servicio al cliente, para poder establecer si existe alineación entre los programas, los directivos y los empleados de la empresa de tal manera que todos los miembros y programas de la organización tengan el mismo horizonte y sigan el mismo camino en la búsqueda de la satisfacción del cliente.

Los cargos entrevistados en los diferentes concesionarios fueron:

- Automotores Comagro: Asesores de Servicio (2), Jefe de Taller, Cajero, Secretaria de Facturación, Jefe de Servicio Generales, Gerente de Servicio, Técnico Mecánico (2), Asistente de Gerencia de Servicio, Asesor de Ventas al Taller, Auditor Interno y Coordinador de Servicio al Cliente.
- Automotores La Calleja: Director de Servicio, Recepcionista, Control de Calidad, Gerente de Repuestos y Asistente de Dirección de Repuestos.
- Autonal: Jefe de Taller, Hostes de Servicio, Asesor de Servicio, Coordinador Técnico, Secretaria de Caja y Facturación, Asistente de Servicio.

Las entrevistas en profundidad no son estructuradas y cada pregunta o respuesta permite generar nuevas preguntas para profundizar en las percepciones del entrevistado (Malhotra, 2004). A pesar de la introducción y de ser claros en que la información sería usada solo para fines académicos, los entrevistados mostraron un comportamiento particular durante el

desarrollo. En la mayoría de los entrevistados se sentía una actitud de prevención y desconfianza hacia el entrevistador, razón por la cual en las primeras preguntas la actitud que permanecía en el ambiente era defensiva: defender la compañía, defender el desempeño propio, defender la importancia del cargo. Posteriormente el entrevistado se relajaba, transmitía más sinceramente sus experiencias dejando ver la realidad de la compañía. No fue fácil extraer la información, pero se obtuvo la necesaria para encontrar factores que nos dan luces sobre los determinantes de la satisfacción de los clientes desde la perspectiva de los responsables de proporcionarla. Los empleados del concesionario.

Conocimiento de los programas de servicio y calidad y compromiso de los empleados con ellos

Al acercarnos a los programas de servicio y calidad implementados por la empresa, encontramos que 21 de los 24 entrevistados, nombraron algún programa específico y solo 3 no lograron identificar los programas. “Check List y Encuestas”, mencionó un técnico mecánico de un concesionario, desconociendo totalmente los programas que han sido elaborados por las casas matrices y documentados en manuales en los cuales los empleados son capacitados permanentemente.

Si vemos los programas como factor importante de motivación encontramos que, solo 3 de los 24 entrevistados manifestaron que los programas afectan de manera positiva su desempeño por que los impulsa a desempeñarse mejor, “me organizan y agilizan el trabajo” dice el Coordinador Técnico de un concesionario. De los 24 entrevistados, solo 2 manifestaron que su remuneración está ligada directamente a su desempeño con respecto a estos programas. Otros 3 de los 24 entrevistados manifestaron que existían bonos que se reparten entre todos los empleados del taller y 19 de los entrevistados dijeron que su

remuneración no está ligada al desempeño con respecto a los programas. “Sí. Hay un premio por cierto valor, pero no se si lo están haciendo en este momento. Yo he recibido bonos”, manifiesta la encargada de caja y facturación de un concesionario, dejando ver inconsistencias en su respuesta y además mostrando que las remuneraciones por cumplimiento de los programas no están bien estructuradas a tal punto que no sabe si las están dando o no, y mostrando poca importancia.

Conciencia y responsabilidad de los empleados en la insatisfacción de los clientes, causas y barreras

Fue de gran interés encontrar que 19 de los 24 entrevistados, conocen muy bien cuales son las quejas que tienen que ver directamente con su desempeño, aun cuando los otros 5 no fueron objetivos al mencionarlas. “No me consiguen en el teléfono” fue la principal queja mencionada por el Director de Servicio de un concesionario, quien es el administrador del taller, sin saber que el entrevistador conocía que el 51% de las quejas en su concesionario, esto es 161 quejas, son contra su taller y principalmente por demoras, calidad en los trabajos y servicio al cliente. Se puede pensar que ignora totalmente la realidad pero la verdad es que por su cargo y responsabilidad trata de ocultarla ante el entrevistador. Este mismo empleado, sin embargo, hace propuestas interesantes en la búsqueda de soluciones. “Deberíamos hacer un mejor mantenimiento preventivo y cuando el cliente se vare prestarle un vehículo. Eso funciona”.

Al indagar por las causas de la insatisfacción de los clientes y la búsqueda de soluciones, 23 de los 24 entrevistados adjudican la responsabilidad de las barreras en la búsqueda de la satisfacción, a terceros o a factores de fuerza mayor, mal desempeño de otras áreas, desconocimiento de los clientes, es el factor común como causa de la

insatisfacción. El Director de Control de Calidad de un taller dice: “cuando devuelvo los vehículos no los corrigen rápido” y “la falta de conocimiento del cliente de la parte motriz y estructural del vehículo, no entiende por que un carro suena, que encontrar un ruido es difícil y puede llevar varias horas o días”, es la explicación de un Director de Servicio. Solamente uno de los entrevistados, la encargada de caja y facturación en un concesionario, admitió como barrera para la satisfacción de los clientes su propio desempeño. “debería enterarme más del proceso para que el cliente no tenga que esperar. Lograr que la orden este liquidada a tiempo y que el cliente solo tuviera que hacer el pago...” es la afirmación sincera que hace la única persona de los 24 entrevistados que reconoció fallas propias que no ayudan en la satisfacción total.

La percepción de si el servicio al cliente es importante para la alta gerencia y la organización en general y si esta cuentan con el apoyo y herramientas necesarias para brindar una atención satisfactoria, dio como resultado que 10 de los 24 entrevistados, afirman que toda la organización está comprometida con el servicio. Sin embargo, son manifestaciones de 14 personas las siguientes: “Entre más lejos del cliente hay menos compromiso”. “Cada uno va por su lado y responde solo por lo suyo”. “No todos tienen vocación de servicio”. “La gente no está comprometida”. “El sentido de estar totalmente satisfecho es ambiguo”. Esto indica que no todos los empleados sienten el apoyo por parte de la compañía, entendiendo por compañía, sus compañeros y sus directivos. Además se logra inferir que muchos empleados no están verdaderamente alineados con los procesos de calidad y servicio.

Al insistir en la búsqueda de posibles causas de insatisfacción de los clientes desde la perspectiva de los empleados, surgen además de los sentimientos de falta de compromiso de los empleados, otros factores de gran importancia. Aspectos como la infraestructura

pequeña de los talleres que genera incomodidad, el hecho de que el cliente tiene expectativas que los carros no cumplen técnicamente, la calidad del producto, la complejidad de la tecnología actual que hace los procesos más demorados, la falta de comunicación entre las diferentes personas que intervienen en el proceso, la responsabilidad de la casa matriz en el suministro de repuestos; “el problema es de Ford Colombia” dice el Asesor de Servicio de uno de los concesionarios estudiados. La personalidad compleja de los clientes, “entre más la da uno al cliente, peor calificación le pone en la encuesta de servicio” dice una Hostes de Servicio, “es que no siempre el cliente tiene la razón” dice un Coordinador Técnico. Se traslucen en estas respuestas factores internos responsabilidad de la organización, pero a su vez factores externos que son de la naturaleza del negocio y de difícil manejo para el empleado. “es que uno le está manejando los problemas a los clientes y estos problemas tienen impacto económico para ellos” dice un Asistente de Dirección de Repuestos.

Cultura de Servicio y Alineación

Al introducirnos en el análisis de la cultura de la organización, tratamos de identificar artefactos comunes a los empleados. Los 24 entrevistados manifestaron de diferentes maneras, que el esmero de los empleados en la atención de cualquier persona que ingrese a las instalaciones del taller es la forma en que se puede notar con facilidad que la organización está comprometida con el servicio. La importancia del servicio al cliente en todos los concesionarios estudiados es evidente y está arraigada en los empleados, quienes afirman permanentemente que existe el espíritu de servicio hacia todas las personas, así en las entrevistas se denota que no todos están verdaderamente comprometidos.

También buscamos símbolos que representaran la cultura de servicio al cliente y que fueran comunes a los empleados con el fin de encontrar una alineación en torno a ellos. Se encontraron muchos símbolos pero cada uno de los empleados tiene los suyos propios y generalmente vinculados a su cargo. Un símbolo común a los mecánicos y administradores de taller, es la protección que se le pone a los vehículos al momento de su ingreso al taller. Un símbolo común a los asesores de servicio es una orden de trabajo, otros símbolos encontrados fueron: la recepción interactiva en Automotores Comagro y 3 de los 11 entrevistados en el grupo Autonal mencionaron los reconocimientos como el Sello Icontec y algunos reconocimientos sin especificar cuales. No parece haber símbolos comunes a todos los empleados en ninguno de los concesionarios estudiados.

Desde la perspectiva de los empleados, los Valores y Creencias comunes en la organización, que determinan el alineamiento entre la cultura de servicio que promueven los programas de las casas matrices y los valores que promueven los directivos son: “que se alcancen las metas de ventas y utilidades” y “que se logren los objetivos de satisfacción al cliente”, confirmando que la satisfacción al cliente es un valor arraigado en la cultura que los directivos comparten con la casa matriz. Solo 3 de los entrevistados en todos los concesionarios manifestaron como valores importantes para los directivos el que sus empleados estén satisfechos. “Percibir que su gente está feliz” dice una Coordinadora de Servicio al Cliente.

Los Valores y Creencias de los empleados, no en todos los casos están alineados con los de los directivos de la compañía y las casas matrices. 2 de los entrevistados manifestaron como logros los mismos que propusieron para los directivos. “Los mismos tres. Se le vuelven a uno meta personal” dice una Hostes de Servicio. 13 de los 24 entrevistados incluyendo los 2 anteriores, mencionaron de alguna manera que lograr incrementos en los

índices de satisfacción al cliente sería un logro importante para ellos, mostrando alineación con los valores promulgados por los directivos y las casas matrices. Sin embargo, 11 de los entrevistados manifestaron como valores importantes para ellos, tener la posibilidad de ascender en la organización, estar bien remunerados, capacitarse, desarrollarse personalmente, obtener certificaciones personales por parte de la fábrica, lograr reconocimiento, mejorar el trabajo en equipo, sentir que la compañía los valora y tener buenas herramientas para trabajar.

El mayor valor común entre los miembros de las organizaciones lo manifiestan 14 de los 24 entrevistados. “La actitud cálida de servicio al cliente”. Ellos manifiestan que esta diferencia a su organización de las otras. Otros factores que los empleados valoran son el buen clima organizacional, la infraestructura física, la importancia del desarrollo tecnológico, el cumplimiento de los procesos, el nombre del concesionario como marca, la capacidad técnica y la innovación.

Del análisis global y completo de las 24 entrevistas realizadas y como respuesta a los tres interrogantes planteados, podemos concluir que la mayoría de los entrevistados conoce los programas de Servicio y Calidad y aunque ninguno de ellos profundizó en los alcances y objetivos y solo dieron una descripción superficial a veces errada, todos son conscientes de la importancia que los programas tienen para las organizaciones y las casas matrices. La remuneración salarial no está en todos los casos amarrada al buen desempeño con respecto a estos programas. Para algunos de los entrevistados estos programas los impulsan a desarrollar mejor su trabajo. Sin embargo, analizados desde una perspectiva general los programas son parte de una filosofía de trabajo que carece de motor para que se traduzca en acciones.

La mayoría de los empleados conoce las principales quejas que los clientes hacen y que tienen que ver con su desempeño personal o con las responsabilidades del área en que trabajan. Esto implica una conciencia individual de los factores que afectan la satisfacción de los clientes. Sin embargo, la mayoría de ellos se justifican argumentando que la responsabilidad recae sobre factores que no pueden controlar o sobre terceros.

A pesar de la importancia que tienen los programas y metas en servicio al cliente para las compañías y las casas matrices, no todos los empleados están comprometidos con el servicio. Entre más lejano está el cargo del cliente, hay menos compromiso por parte del empleado. Esto genera que aproximadamente la mitad del personal de la compañía que tiene cargos críticos para el servicio al cliente, no muestre comportamientos ni actitudes consecuentes.

Se encontraron además como causas y barreras para la Satisfacción Total, la naturaleza del negocio, el cual tiene como razón básica, solucionar un problema al cliente. El hecho de que para el cliente es muy incómodo que su automóvil se vare o moleste y la implicación económica de un gasto imprevisto de dinero, además de no poder disponer de su medio de desplazamiento por unos días, predispone al cliente en una actitud negativa, a veces agresiva y en el afán de disminuir el impacto económico en sus finanzas, toma una actitud de prevención para no ser engañado y además sacar el mejor provecho al pago realizado. Estos factores dificultan alcanzar la satisfacción total. Otro factor importante es el desconocimiento del cliente de la parte técnico mecánica, asumiendo que su automóvil debe ser perfecto y no puede fallar, ignorando que son miles de piezas ensambladas que son susceptibles de dañarse o desajustarse. Otros factores de insatisfacción que citan los empleados, que no están bajo su control, son la infraestructura pequeña de los talleres que

genera incomodidad, el hecho de que el cliente tiene expectativas que los carros no cumplen técnicamente, la calidad del producto y la complejidad de la tecnología actual.

Al abordar el tema cultural encontramos como valor primordial en todos los concesionarios analizados la Satisfacción Total de los Clientes. Este lineamiento viene desde las Casas Matrices y se despliega por las organizaciones a través de sus directivos hasta llegar a los empleados quienes son los responsables de proporcionarla con sus comportamientos y actitudes. La conclusión más importante es que para muchos empleados su valor principal es precisamente el servicio. Sin embargo para otros, sus valores principales son distintos. Es aquí donde se pierde la alineación de la empresa en la búsqueda de sus objetivos. Evidentemente se comparten valores, creencias y principios pero de manera teórica o filosófica que no se traduce en acciones efectivas.

CAPÍTULO SEGUNDO

ESTRATEGIAS Y RECURSOS UTILIZADOS POR LOS CONCESIONARIOS PARA LOGRAR LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES DEL TALLER

En el capítulo primero identificamos los factores que se constituyen en las principales causas de satisfacción o insatisfacción para los clientes cuando visitan el taller de un concesionario. En este capítulo analizamos algunos de los programas de calidad, auditoría de talleres y mejoramiento continuo que los diferentes fabricantes de vehículos del mercado mundial han desarrollado para aplicarlos en sus redes de concesionarios establecidas en el país, con el fin de establecer parámetros mínimos de atención a los clientes en los concesionarios de la red de distribución. Adicionalmente presentamos las estrategias y recursos utilizados por cada una de las empresas analizadas, en su afán de lograr altos niveles de satisfacción en los clientes.

Programas de auditoría y mejoramiento continuo para talleres de concesionarios

Uno de los recursos con que cuentan los concesionarios para desarrollar una mejor gestión de servicio al cliente, son los programas de auditoría de talleres y mejoramiento continuo que han desarrollado los diferentes fabricantes de vehículos y cuya implementación y cumplimiento se vuelve de carácter obligatorio para los concesionarios. Estos programas se plasman en manuales que incluyen los diferentes aspectos de la organización y del proceso de atención de clientes, que los fabricantes han encontrado a través de su experiencia global, como elementos que ayudan a garantizar y exceder las expectativas de los mismos durante su experiencia en los talleres de los concesionarios.

Se analizaron y compararon los programas de las marcas Ford, Mazda, Renault, Hyundai y Volkswagen. Estas marcas abarcan productos ensamblados en el país como

Mazda, Renault y Ford y también productos importados como el mismo Ford, Hyundai y Volkswagen. Las marcas Renault, Hyundai y Mazda ocuparon en el año 2005 el segundo, tercero y cuarto lugar en ventas en la industria nacional, superados apenas por Chevrolet, por lo cual consideramos que es una muestra representativa del servicio que se ofrece en el mercado colombiano y en particular en la ciudad de Bogotá.

Con base en el análisis y consolidación de toda la información obtenida, se estructuraron dos matrices incluidas como anexo No. 15. La primera resume los factores de evaluación incluidos en cada programa y la segunda presenta en mayor detalle el alcance, objetivos buscados y parámetros de evaluación para cada uno de los factores en los diferentes programas.

Del análisis de la información obtenida podemos obtener las siguientes conclusiones:

Los fabricantes de vehículos muestran una especial preocupación e interés por la manera como su red de concesionarios da soporte y atiende la posventa de sus clientes, conscientes de que este aspecto puede constituirse en un elemento diferenciador al momento de tomar una nueva decisión de compra y que la fidelidad de los clientes se ve influida de manera importante por la experiencia vivida con la marca durante el tiempo en el que un cliente permanece con un vehículo. Buscan que su red de concesionarios preste un servicio de posventa dentro de unos estándares de desempeño que garanticen la satisfacción y fidelidad de los clientes, para lo cual han desarrollado manuales que determinan los requerimientos mínimos que debe cumplir un concesionario para estar enmarcado dentro de la política de servicio de la marca. Los concesionarios deben implementar los procesos de certificación que se basan en el cumplimiento de los requerimientos establecidos en los manuales y que culminan con la entrega de galardones o

certificados de cumplimiento de requisitos que legitiman ante el cliente la preocupación de los concesionarios y de las fábricas por prestarles un excelente servicio. Estos galardones son utilizados comercialmente por los concesionarios que los obtienen para lograr una mejor posición competitiva en el mercado.

Los programas buscan que los concesionarios miren la satisfacción de los clientes como un objetivo estratégico dentro de la organización y como tal sea un indicador administrado directamente por la alta gerencia. Algunos programas como los de Ford y Mazda incluyen capítulos específicos de “Compromiso Gerencial”, que establecen la manera como la Gerencia debe tener incluidos dentro de su Plan Estratégico aspectos específicos de servicio y de índices de satisfacción de los clientes y evalúan el nivel en que la Gerencia conoce el negocio de posventa.

En general los programas profundizan, con mayor o menor nivel, en los recursos y capacidades que debe desarrollar una organización para prestar un servicio en taller que exceda las expectativas de los clientes. Establecen los requerimientos mínimos que se deben cumplir en cada aspecto para enmarcarse dentro del estándar de desempeño esperado por la fábrica. Entre los recursos necesarios los programas contemplan lo relacionado con las instalaciones físicas del concesionario, los equipos y herramientas básicas y especializadas, el recurso humano y la disponibilidad de un inventario adecuado de repuestos. En cuanto a instalaciones físicas, los programas establecen los requerimientos de espacio en cuanto a áreas y especificaciones de las mismas. Entre las áreas se contemplan las zonas de parqueo para clientes, salas y baños para clientes, puestos de trabajo en cantidad y área, zonas para almacenamiento de repuestos, de partes de recambio, de herramientas y equipos especializados, cafetería, lockers y baños para el personal de servicio, entre otros.

Los diferentes programas incluyen listados con la relación de equipos especializados de diagnóstico y herramientas básicas y especializadas que deben tener los concesionarios para atender los vehículos.

Todos los programas hacen bastante énfasis en las competencias que debe reunir el personal del área de servicio y los planes de capacitación que debe estructurar el concesionario a todo nivel para mantener el recurso humano capacitado y motivado.

Un aspecto que se aborda con especial énfasis es el relacionado con la disponibilidad de repuestos. Todos los programas analizados con excepción del de Hyundai, incluyen capítulos dedicados a los requerimientos y parámetros de administración de la actividad de repuestos. Esta parte de la operación se considera esencial para garantizar menores tiempos de reparación y cumplimiento de las promesas de entrega, factores muy sensibles para la satisfacción de los clientes en su experiencia en el concesionario.

Entre las capacidades y habilidades que debe desarrollar una organización para ofrecer el servicio que deslumbe a los clientes se encuentran los procesos de atención de clientes, de ejecución y control de la orden de reparación, de planificación, de recibo y entrega de vehículos a los clientes y procesos administrativos de soporte como la facturación y el recaudo, entre otros. También se evalúa la estructura organizacional y el soporte de sistemas con que cuenta el concesionario para manejar su operación.

Las organizaciones deben estructurar un sistema de medición a través de indicadores de gestión. El monitoreo que se da por parte de la alta gerencia y los responsables del área de posventa y la manera como se utiliza este sistema para estructurar planes de acción orientados al mejoramiento continuo, también son evaluados en el programa. Los indicadores más comunes que están incluidos en los diferentes programas son los de calidad del trabajo medido a través del porcentaje de reparaciones repetidas, el

cumplimiento de la promesa de entrega, los indicadores de entrega de repuestos por parte del almacén y los relacionados con la ocupación, eficiencia y productividad del taller y de los técnicos.

Los programas también buscan dar legitimidad a la actividad desarrollada por los concesionarios. Los galardones que otorgan las fábricas legitiman el concesionario ante sus clientes haciéndoles ver que su interés trasciende el ámbito comercial. Algunos programas como el de Volkswagen que está basado en la norma Iso, hacen bastante énfasis en los aspectos de control ambiental, lo cual también es una forma de legitimar la organización ante la sociedad.

Todos los programas analizados muestran un importante interés en reforzar la política de garantía de la fábrica, lo cual es una manera de transmitir respaldo, permanencia en el mercado y seguridad a los clientes.

Otro de los aspectos que son comunes en todos los programas es el manejo de la imagen corporativa. Para las fábricas los concesionarios son extensiones de su organización y por lo tanto son su imagen ante los clientes. Por esta razón los requerimientos en cuanto a avisos y señalización son exigentes.

Además de los parámetros para la prestación de un servicio diferenciado, los manuales entregan a los concesionarios las pautas para administrar el negocio de taller dentro de parámetros de rentabilidad y eficiencia.

Estrategias y recursos utilizados por los concesionarios

Concepción Estratégica

En primer lugar tratamos de identificar que tan importante es

el tema de la satisfacción de los clientes en la concepción estratégica de los negocios. Para ello abordamos la formulación estratégica de cada organización encontrando que la misión, la visión y los objetivos estratégicos incluyen en todos los casos, alusiones explícitas al tema de estudio.

En Automotores Comagro, los conceptos de calidad, excelencia y servicio están incluidos tanto en la misión como en la visión de esta empresa (Anexo No. 8). La visión orienta a esta empresa a ser la mejor alternativa en servicio y calidad. En la misión se habla de exceder las expectativas de los clientes a partir de calidad y eficiencia. Ambas formulaciones denotan la importancia estratégica del servicio para la organización. Adicionalmente dentro de los objetivos estratégicos establecidos en el Plan Estratégico del año 2006 se encuentra *“Alcanzar en el acumulado del año, una calificación mínima del 57% en el indicador de Customer View Point”*. Este indicador mide la satisfacción de los clientes con el último servicio recibido en taller del Concesionario.

Los enunciados de misión, visión, valores y objetivos corporativos del Grupo Autonal, también hacen referencia a los conceptos de calidad y servicio al cliente que se encuentran explícitamente considerados dentro del texto (anexo No. 9). Adicionalmente, dentro de los valores corporativos expresados por el Grupo se encuentran entre otros, la mejora continua y el compromiso con la calidad total. El Grupo Autonal tiene simultáneamente formulados unos objetivos de calidad y una política de calidad. Los objetivos incluyen el logro de metas específicas en la calidad de la atención al cliente y de los trabajos del taller, el incremento de las llamadas de seguimiento, el mejoramiento en el nivel de cumplimiento de los procesos, de los compromisos y del cronograma de capacitación. La Política de Calidad establece que las empresas del Grupo Autonal deben satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes en cuanto a la calidad y entrega oportuna de sus productos y

servicio. Todo lo anterior permite concluir que para las empresas del Grupo Autonal, la calidad y la satisfacción de los clientes, también son temas estratégicos en la concepción del negocio.

Estructura Organizacional

Para traducir estos planteamientos estratégicos en acciones concretas percibidas por los clientes, los concesionarios requieren una estructura organizacional y unos procesos que les permitan prestar sus servicios dentro de estándares mínimos de desempeño y calidad.

Automotores Comagro cuenta con una estructura organizacional robusta enfocada al servicio al cliente, liderada por la Gerencia de Servicio, sobre la cual recae la mayor responsabilidad en este frente. Esta Gerencia dispone de 2 asesores de servicio, un asesor de citas, secretaria de facturación y cajero, cargos que mantienen contacto permanente con los clientes, porque a través de ellos comunican sus necesidades y reciben la respuesta de servicio del concesionario a sus requerimientos. La Gerencia de Servicio también tiene a su cargo el área técnica compuesta por los mecánicos que realizan las intervenciones a los vehículos y que son dirigidos y coordinados por un Jefe de Taller, grupo responsable de garantizar la calidad de los trabajos. La empresa tiene también establecido el cargo de Coordinador de Servicio al Cliente que reporta directamente a la Gerencia General. Este cargo tiene la responsabilidad de realizar la tabulación de la encuesta de “Voz de Cliente”, de realizar las llamadas de seguimiento telefónico para medir el indicador de seguimiento tanto para ventas como para servicio, de interpretar, analizar y divulgar el reporte del Customer View Point y de administrar el proceso de atención de quejas y reclamos de clientes y el reporte trimestral de PQR’s (Peticiones, Quejas y Reclamos de Clientes) para la Superintendencia de Industria y Comercio. Existe también un Comité de Voz de Cliente

que se reúne mensualmente para analizar la evolución de los indicadores de servicio y proponer acciones correctivas y de mejora. En este Comité participan todas las áreas que intervienen en el proceso de atención al cliente en el Concesionario.

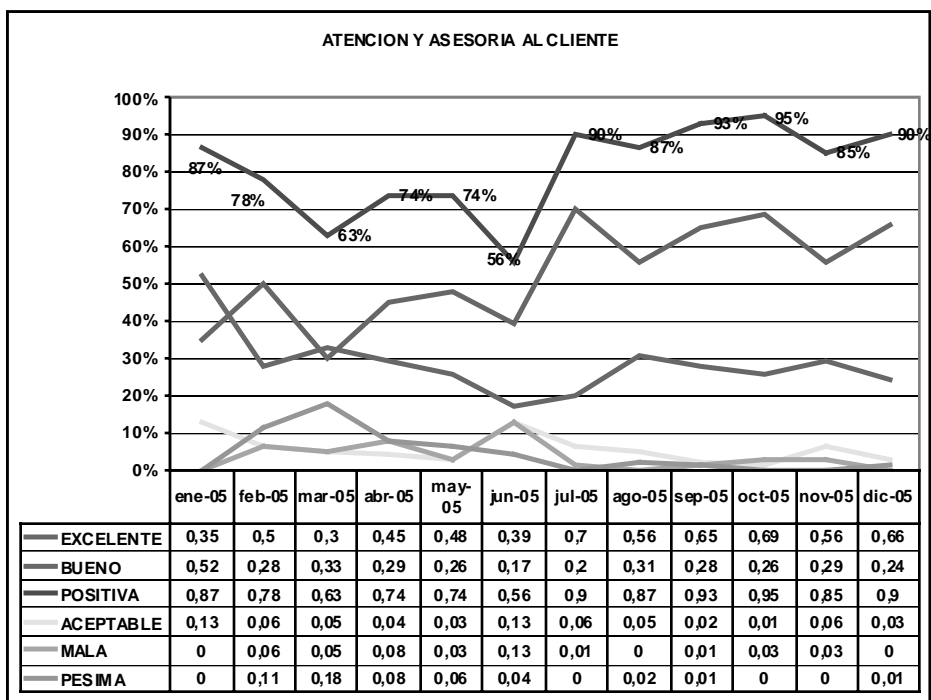
El Grupo Autonal tiene una estructura similar para cada una de las empresas, es decir, que tanto Automotores La Calleja como Autonal cuentan con Gerente de Servicio, Asesores de Servicio, Jefe de Taller, Facturación y Caja para cada marca. La política de calidad y los procesos de atención de quejas y reclamos, se manejan centralizadamente. Dentro del proceso de calidad del Grupo Autonal, se tienen identificados 26 cargos críticos que tienen que ver con la satisfacción de los clientes. Para todos estos cargos se tiene homologado un perfil de competencias que incluye 4 aspectos que garantizan la idoneidad de los funcionarios para alcanzar la satisfacción de los clientes: Formación, Experiencia, Nivel Educativo y Habilidades.

Procesos de Medición de la Satisfacción del Cliente

Los 3 concesionarios estudiados miden mensualmente la satisfacción de sus clientes del taller. Automotores Comagro lleva 3 indicadores: el indicador de Voz de Cliente, el indicador de Seguimiento y el Customer View Point (CVP). El Indicador de Voz de Cliente tiene por objeto determinar el nivel satisfacción del cliente en cada una de las diferentes instancias del proceso, la conformidad con el precio y el cumplimiento de la promesa de entrega. Se realiza en el momento en que el cliente se acerca a la caja a pagar, por medio de una encuesta de auto respuesta (anexo No. 10). Esta encuesta se tabula mensualmente, y los resultados se presentan a las áreas involucradas en el Comité de Voz de Cliente, para identificar oportunidades de mejoramiento y elaborar planes de acción.

La gráfica 1 que se muestra a continuación corresponde al comportamiento durante el 2005, de uno de los factores evaluados: Atención y Asesoría al Cliente. De la misma forma, se cuenta con gráficas similares para todos los factores evaluados a través de la encuesta.

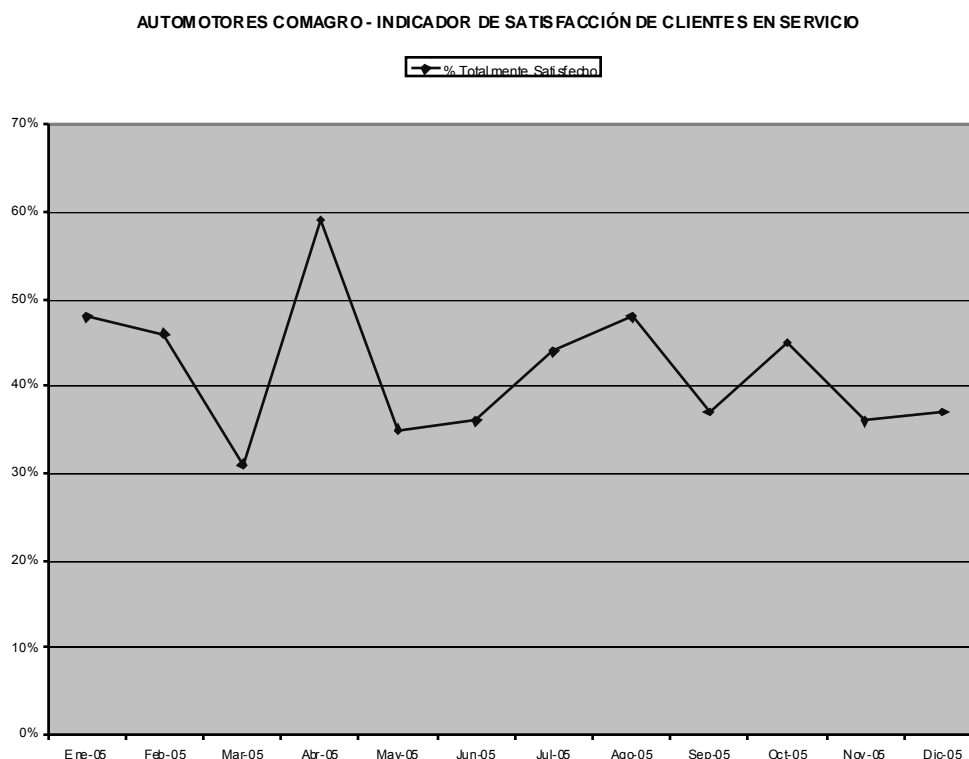
Gráfica 1



La segunda herramienta utilizada por Automotores Comagro es el Indicador de Seguimiento, cuyo objetivo es determinar la percepción general con la que quedó el cliente después de recibir el servicio y detectar las situaciones que le generaron insatisfacción. Se realiza telefónicamente dentro de los 15 días siguientes al servicio. Consiste en una pregunta básica en la que el cliente califica su experiencia general con el servicio recibido en el concesionario y expresa cuales son las razones por las cuales no quedó totalmente

satisfecho. La tabulación de esta encuesta se hace una vez al mes y los resultados se analizan en el Comité de Voz de Cliente, con el fin de identificar oportunidades de mejoramiento y elaborar planes de acción. En la gráfica 2 que se presenta a continuación se observan los resultados del año 2005.

Gráfica 2

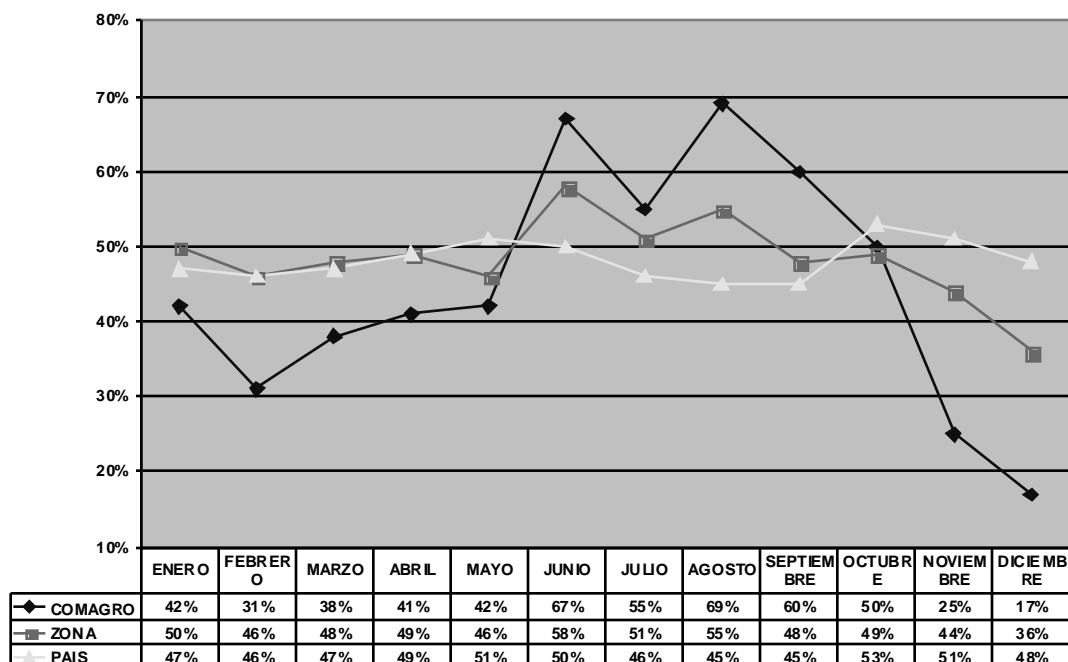


La tercera medición con la que cuenta Automotores Comagro es el Customer View Point, encuesta realizada directamente por Ford Motor Company que tiene por objeto determinar la satisfacción del cliente en la experiencia vivida en su último servicio en el concesionario, profundizando en la percepción del cliente frente a los diferentes aspectos del proceso de postventa. Se realiza telefónicamente desde un Call Center en Venezuela, dentro del mes siguiente al servicio. Es tabulada por una empresa de consultoría externa

contratada por Ford Andina. Los resultados se presentan mensualmente comparando los resultados del Concesionario con el promedio de la zona y el del país. En la gráfica 3 que se presenta a continuación se muestra el comportamiento de este indicador para Automotores Comagro en el año 2005.

Gráfica 3

CUSTOMER VIEW POINT 2005



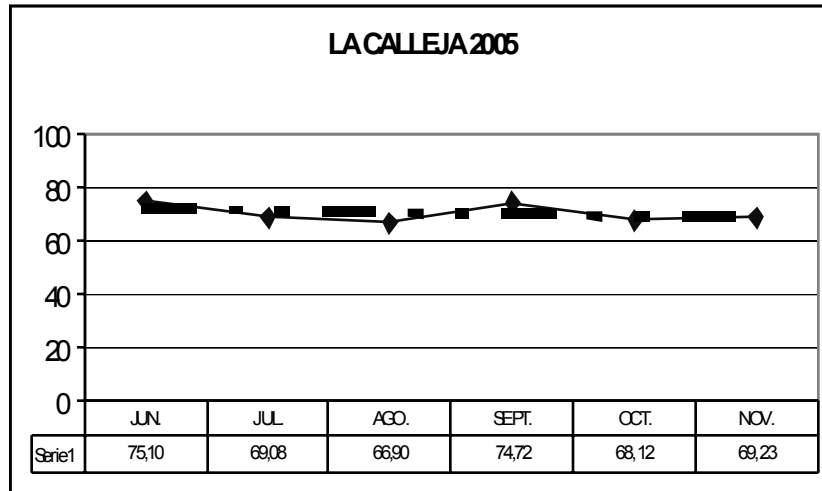
Automotores La Calleja tiene dos fuentes para medir la satisfacción de sus clientes, la encuesta general realizada para todas las empresas del Grupo Autonal y el Customer View Point. La Encuesta General ISS mide la satisfacción de los clientes a través de una encuesta telefónica realizada por un call center, con posterioridad al servicio recibido por cliente en el concesionario. Los resultados de la encuesta son tabulados para producir un informe mensual que es remitido al Director de Mercadeo del Grupo, quien a su vez lo reenvía a cada uno de los gerentes de las empresas y de los directores de área. Con base en esta información se produce el ISS – Indicador de Satisfacción en Servicio. Los resultados

del mes y sus tendencias se comparten y discuten en el Comité de Calidad del Grupo que se reúne mensualmente. Adicionalmente, el resultado también es presentado en reunión del Comité de Dirección del Grupo, con el fin de orientar esfuerzos y tomar acciones estratégicas para el mejoramiento de la satisfacción de los clientes. La otra herramienta de medición utilizada por La Calleja es el Customer View Point que opera de manera idéntica a como se explicó para el caso de Comagro.

Autonal S.A. maneja también la encuesta general que funciona de la misma manera explicada para Automotores La Calleja S.A. Adicionalmente Sofasa, ensambladora de la marca Renault, realiza mensualmente una encuesta telefónica a los clientes de los Concesionarios de la marca para verificar la satisfacción con el servicio recibido. Los resultados del Concesionario son comparados con los obtenidos por la Red en todo el país con el fin de comparar el desempeño y detectar oportunidades de mejoramiento. Estos resultados son recibidos por el Director de Mercadeo, quien los remite a su vez a cada uno de los gerentes de área. Mensualmente se realiza una reunión a la que asisten todos miembros de la alta gerencia del Concesionario, en la cual se analizan los resultados, se comparan con los que registra el ISS para verificar si existe coherencia entre las dos mediciones, y se definen acciones de mejoramiento.

A continuación se presenta la gráfica 4 correspondiente a la Encuesta General ISS realizada para una de las empresas del Grupo Autonal.

Gráfica 4



Procedimientos para la Atención de Quejas y Reclamos

Los 3 concesionarios estudiados tienen implementados procesos para la atención de quejas y reclamos. En Automotores Comagro, el proceso es administrado por el Coordinador de Servicio al Cliente, quien recibe la queja y la documenta mediante el diligenciamiento del formato denominado “Seguimiento, Peticiones, Quejas y Reclamos” (anexo No.11). Posteriormente coordina con los responsables las acciones inmediatas a realizar para solucionar el problema. En el formato se registran con fecha, cada una de las acciones realizadas hasta que el cliente queda completamente satisfecho y se cierra el caso. Mensualmente se saca un registro de los casos abiertos y cerrados durante el mes y los que quedan pendientes. Sobre estos últimos se lleva un informe al Comité de Voz de Cliente, donde se toman decisiones enfocadas a solucionar definitivamente la queja.

Automotores La Calleja y Autonal, por pertenecer al mismo Grupo, tienen un procedimiento unificado de atención de quejas y reclamos (anexo No. 12), de aplicación

obligatoria para todo tipo de quejas, que tiene por objeto “establecer un conjunto regular que le permita al cliente manifestar su inconformidad respecto al servicio brindado por la organización, para así solucionar esas inquietudes en forma profesional”. El proceso es administrado por el Departamento de Servicio al Cliente, que debe realizar el seguimiento de las quejas presentadas por los clientes hasta el cierre del caso. Se inicia cuando el cliente, de manera personal, telefónica, a través de una comunicación escrita, del correo electrónico o de una queja instaurada ante la Superintendencia de Industria y Comercio, expresa su inconformidad frente a cualquiera de los servicios prestados por la organización. El Asistente de Mercadeo, de acuerdo con su criterio, envía la queja al área que considera responsable. El jefe del área debe diligenciar el formato “Análisis de No Conformidad Q&R” (anexo No. 13), en el cual analiza y documenta las posibles causas del incidente, describe la posible solución y el costo de implementación de la misma y el plan de acción a tomar. El Asistente de Mercadeo se encarga de enviar la respuesta por correo certificado, actualizar las planillas y hacer seguimiento al caso hasta que quede completamente cerrado.

Como se puede concluir de la descripción anterior, las 3 organizaciones estudiadas cuentan con procesos estructurados y formales para la atención expedita de las quejas de los clientes, que buscan encontrar una solución e implementarla lo más pronto posible con el fin de atenuar la insatisfacción del cliente e impedir que este se pierda.

Certificaciones en Programas de Calidad y Mejoramiento Continuo

Una de las formas de verificar la consistencia del esfuerzo que realizan los concesionarios por estructurar procesos orientados a mejorar la calidad de la atención a los clientes son las certificaciones en procesos de calidad y mejoramiento continuo. Automotores Comagro posee las certificaciones Q101 S&R y Servicio Total (anexo No. 14), otorgadas por Ford

Motor Company. En Colombia, de los 19 concesionarios que conforman la red de distribuidores de Ford, solo 7 han logrado obtener esta última certificación. Automotores La Calleja, además de las certificaciones Q101 S&R y Servicio Total otorgadas por Ford Motor Company, ostenta al igual que Autonal, la Certificación Iso 9001: 2000, otorgada por el Icontec, “en procesos de venta de vehículos nuevos y repuestos; venta y prestación de servicios de: mantenimiento y reparación para vehículos”.

CAPITULO TERCERO

ASPECTOS DE LA CULTURA DE LAS ORGANIZACIONES QUE AFECTAN LA SATISFACCION DE LOS CLIENTES DE LOS TALLERES DE SERVICIO DE LOS CONCESIONARIOS

En el capítulo primero establecimos los factores que determinan la satisfacción o insatisfacción de los clientes que visitan los talleres de los concesionarios, obteniendo la información tanto de los clientes como de los empleados. En el capítulo segundo profundizamos en los programas de mejoramiento continuo que promueven los fabricantes y en los recursos y procesos que las organizaciones destinan a su implementación, a la medición de la satisfacción de los clientes, a la atención de quejas y reclamos y a la obtención de certificaciones que legitimen su compromiso con los clientes, concluyendo que verdaderamente las organizaciones desean lograr altos niveles de satisfacción en sus clientes y que realizan esfuerzos muy importantes para alcanzarlos, pero como lo explicamos en la introducción de este trabajo, la evidencia muestra que no lo logran.

Al confrontar estas dos perspectivas encontramos que los aspectos que más insatisfacción generan en los clientes son justamente aquellos que se trabajan con más énfasis en los diferentes programas de calidad. Uno de los elementos que pueden explicar esta contradicción es la manera como la cultura influye en la estrategia de servicio de las organizaciones.

A partir del análisis de las entrevistas en profundidad, de las sesiones de grupo y de la historia de las organizaciones estudiadas, logramos establecer algunos aspectos de la cultura de las organizaciones que influyen en la implementación de las estrategias de servicio y determinan el nivel de satisfacción en los clientes. Dentro de este orden de ideas,

el propósito de este capítulo es identificar y analizar dichos aspectos, profundizando en la manera como las organizaciones pueden administrarlos para orientar la cultura al servicio y lograr mejores niveles de satisfacción en los clientes. La pregunta que nos surge en este momento es: ¿cómo se liga la cultura de las organizaciones con la prestación de un servicio que genere un alto grado de satisfacción de los clientes? Para dar algunas respuestas a este interrogante, analizaremos el tema de la cultura desde diferentes perspectivas:

Valores y comportamientos compartidos

La cultura organizacional ha sido comúnmente definida como el conjunto de normas, valores, creencias, símbolos y patrones de comportamiento, compartidos por los miembros de una organización (Barney, Deadrick, Shein). Los valores reflejan lo que es verdaderamente importante para la organización. Las actitudes y comportamientos son la manera como los empleados viven ese valor y lo transmiten a los clientes en el día a día. Cuando se analiza la historia de las organizaciones estudiadas y los recursos que estas destinan para lograr la satisfacción de los clientes, no cabe duda que el servicio es un valor promovido por los propietarios y gerentes de los concesionarios y también por los fabricantes a través de los programas de calidad y mejoramiento continuo. Cuando se profundiza en las entrevistas, se encuentra que los empleados tienen claramente establecido que el servicio y la satisfacción de los clientes, son valores importantes tanto para la organización como para ellos y lo citan recurrentemente entre los 3 logros que consideran harían más felices a las directivas de la empresa y también a ellos mismos. Sin embargo cuando se analizan las causas de las quejas, que como vimos en el capítulo primero se explican en un 60% en problemas de demoras en procesos, calidad de los trabajos y deficiencias en el servicio al cliente, encontramos que los empleados no están teniendo las

actitudes y comportamientos que se requieren para que el servicio pase de ser un ideal compartido por los miembros de la organización a una realidad percibida por los clientes.

En este punto es necesario reflexionar también sobre los valores que el cliente espera encontrar en la organización. Como lo expresa Morris (1992), las organizaciones deben definir conscientemente cual debe ser la cultura que quieren, necesitan y se adapta al negocio y a la realidad del mercado. El reto de los gerentes, para Morris, es identificar si las actitudes y comportamientos del recurso humano son consistentes con los valores promovidos por la gerencia y si estos a su vez responden a las expectativas que tienen los clientes y a la realidad del mercado. Al tomar la información obtenida en las sesiones de grupo se puede concluir que para los clientes las certificaciones de calidad y los procesos de mejoramiento continuo, no colaboran de manera significativa en su satisfacción sino que por el contrario, los ven como un obstáculo, como algo que los concesionarios hacen porque es una exigencia, que utilizan para fines publicitarios y que no se ajusta a nuestra cultura. Al parecer los clientes más que preferir procesos estandarizados de atención, quisieran un trato más personalizado en el que perciban un verdadero interés por sus necesidades. En este escenario el cliente aprecia más el trato y la calidad de la comunicación que mantiene con el asesor sobre su vehículo, que el hecho de que el concesionario ostente un galardón de calidad o que todos los empleados estén uniformados e identificados. Regresando a las entrevistas observamos que los artefactos identificados tienen mucho que ver con este aspecto. Como se explicó en el capítulo primero, al preguntar a los entrevistados sobre un aspecto que los distinga de organizaciones similares, la gran mayoría citó el buen trato al cliente, que podría considerarse como un artefacto en los tres concesionarios. Este buen trato es un comportamiento presente en los empleados de la organización que soporta el valor servicio. Algunos de los entrevistados señalaron

símbolos como la recepción interactiva, los galardones obtenidos en Iso 9000, Servicio Total, “el aviso”, la razón social, entre otros. Sin embargo no se encontró en ninguna de las organizaciones una identificación compartida y homogénea de algún símbolo corporativo que representará el compromiso de toda la organización con la satisfacción de sus clientes.

Otros valores que son importantes para los clientes como la calidad del trabajo realizado, la honestidad y transparencia y la ética, entre otros, también se perciben al analizar la información recolectada en las organizaciones.

Cultura Interna y Cultura externa

Al analizar el negocio tanto a la luz de las encuestas a los clientes como de la información obtenida en las sesiones de grupo, se puede interpretar que la estrategia de servicio para este tipo de negocios debe ser centrada en la relación. Esto significa que los clientes desean ser tratados de manera individual, reconocidos y demandan una atención directa y personalizada. En concordancia con lo anterior, la cultura de la organización debe incorporar elementos que faciliten esta situación. Según un estudio realizado por Williams y Attaway (1996), entre más apoyo y colaboración se perciba en la cultura de la empresa, mayor es el grado de desarrollo de relaciones de largo plazo que se construyen con los clientes. La evidencia recolectada indica que en estas organizaciones cada individuo responde por su propia gestión de manera aislada y aunque existe la conciencia de que para lograr la satisfacción de los clientes se necesita la colaboración de todos, el esfuerzo individual no trasciende de las responsabilidades directas de cada cargo. Esto se hace más evidente entre más lejano esté el cargo del contacto con el cliente.

Analizando las entrevistas, ninguno de los empleados se atribuyó la responsabilidad por las quejas generadas en su departamento. Todos argumentaban que el factor generador

de la queja era la acción u omisión de otras áreas o departamentos, culpa del fabricante, fuerza mayor o expectativas ambiguas, poco conocimiento o arbitrariedad de los clientes. La asistente de servicio encargada de la atención de quejas y reclamos de un concesionario afirma que resolver las quejas de los clientes se dificulta porque “las áreas se tiran la pelota” y “los implicados no dan la información real por salvarse” demandando investigaciones exhaustivas para poder dar soluciones.

Otro indicio que se visualiza es la percepción de que el servicio no es interiorizado o no existe la misma conciencia por parte de todos los empleados. El responsable de control de calidad de uno de los concesionarios manifiesta que “hay algunos que hacen las cosas por hacerlas, no les dan la importancia, se enfrascan en lo que les toca hacer”, lo que refleja el individualismo y la carencia de una cultura de apoyo y colaboración. Si esto no se vive al interior de la organización, es imposible que el cliente lo perciba como un atributo que facilite la generación de relaciones de largo plazo.

En el mismo estudio citado anteriormente se concluye que una cultura de apoyo es análoga a una cultura orientada al cliente porque focaliza sus acciones desde la perspectiva del cliente, gana flexibilidad en los procesos y capacidad de respuesta a partir del empoderamiento de sus miembros, genera soluciones creativas para atender los problemas de los clientes y refleja un sincero respeto por los participantes: empleados y clientes. De alguna manera, los manuales de procesos y de mejoramiento continuo limitan la iniciativa y enmarcan el comportamiento de los funcionarios y las políticas de la organización dentro parámetros rígidos, son más de corte burocrático, lo cual puede ir en contra de la consolidación de la cultura de apoyo que se requiere en este tipo de negocios. Esto no significa que no se deban promover y aplicar de manera consistente y disciplinada, sino que se les debe incorporar elementos como el empoderamiento de los empleados y la

flexibilidad en algunos procesos, para que respondan a las expectativas de servicio que tienen los clientes.

Consistencia cultural entre la estrategia de recursos humanos y la estrategia de servicio

En el punto anterior mencionábamos que el servicio de taller se enmarca dentro del concepto de negocio de relaciones con los clientes. Según Deadrick (1997), para que no exista conflicto cultural en este punto, debe haber consistencia entre la estrategia de servicio y la estrategia de recursos humanos de la organización. El recurso humano debe tener competencias y estar altamente capacitado en la construcción y mantenimiento de relaciones de largo plazo con los clientes. También es importante mantener un alto grado de estabilidad en el recurso humano, “empleados para toda la vida” como lo manifiesta Deadrick. Sin embargo solo uno de los concesionarios analizados muestra esta condición al contar con asesores de servicio que llevan más de 8 años continuos con la organización. En los otros dos concesionarios, solo uno de los tres asesores en un caso o de los cuatro en el otro tienen más de tres años trabajando en la empresa. Los demás no completan el año de servicio en la organización.

Al analizar las quejas de los concesionarios encontramos evidencias de que esta consistencia no es lo suficientemente fuerte para ser percibida por los clientes, a pesar de que las empresas y los fabricantes desarrollan permanentemente programas de capacitación, pero estos se enfocan más a fortalecer aspectos técnicos y administrativos que comerciales y de relaciones con los clientes. El servicio al cliente es la tercera fuente de insatisfacción en el total de las encuestas de todos los concesionarios con el 18,5% de las quejas, lo cual evidencia las falencias en este aspecto, a pesar de que los tres concesionarios analizados,

destacan como un elemento diferenciador la amabilidad del recurso humano. Así mismo, los diferentes aspectos que generan reclamos como la calidad en el trabajo o la información deficiente tiene que ver directamente con capacidades o actitudes que no favorecen la creación de relaciones de largo plazo.

En las sesiones de grupo, los participantes manifestaron percibir que el personal no tiene compromiso ni hacia el carro ni hacia el dueño, que no les ofrecen alternativas de solución intermedias a sus problemas. También demandan un mayor interés por sus necesidades y esperan ser identificados personalmente y no tratados como un número de placa. Esto es un indicio de que los empleados no tienen suficientemente desarrolladas las competencias para construir relaciones de largo plazo con los clientes.

Dimensión procedimental y dimensión individual de la cultura

Para lograr un servicio de alta calidad es necesario fortalecer tanto los procesos de la organización como el recurso humano que participa en ellos. La dimensión procedimental, según Marc Martinez (1997), incluye los sistemas y procesos a través de los cuales se distribuye el producto o servicio. La dimensión personal es el lado del servicio que demuestra como se entrega el servicio al cliente: las actitudes, los comportamientos y las habilidades verbales del personal que está en contacto con los clientes.

Al analizar la información recolectada, la principal queja de los tres concesionarios son las demoras en procesos, que representan en el consolidado, el 21,61% del total, lo cual desnuda una fragilidad en la dimensión procedimental. Sin embargo los procesos existen, mientras la evidencia muestra que las actitudes y comportamientos del recurso humano no son los esperados para que los procesos sean eficientes. Tal como se expuso en el capítulo segundo, los programas de servicio y calidad han sido creados para orientar a los

concesionarios en la forma como deben realizar sus procesos para lograr la satisfacción del cliente. Sin embargo, las inconsistencias entre los procesos y los comportamientos y actitudes de los empleados se pueden observar a lo largo de la investigación.

Una de las quejas más frecuentes se refiere a las demoras en caja o en facturación. Las personas que tienen a su cargo estas responsabilidades abandonan su puesto de trabajo por períodos largos desatendiendo las necesidades de los clientes. Otra inconsistencia se evidencia en el hecho de que existen lockers para guardar las pertenencias y objetos que quedan dentro del carro cuando es dejado por el cliente para servicio y sin embargo se pierden cosas de los vehículos durante el período de reparación, porque los lockers no son ofrecidos a los clientes ni utilizados por los asesores de servicio. Las quejas con respecto a las deficiencias en información sobre el estado del vehículo, costos de la reparación o simplemente la demora para que una llamada llegue a su destinatario, solo se pueden atribuir al desempeño individual de cada una de las personas a cargo de dichas responsabilidades, a sus actitudes y comportamientos frente al trabajo. En los manuales de los programas de mejoramiento continuo de las marcas existen procedimientos claros con estándares de desempeño que son conocidos por los empleados y que inexplicablemente no se cumplen. Las actitudes y comportamientos de los empleados, no permiten que los estándares de servicio que los programas contemplan lleguen a niveles superiores, que garanticen la satisfacción.

Coincidiendo con otros de los autores citados, Martínez considera que los clientes internos merecen la misma clase de servicio y de atención que los clientes externos y confirma la importancia del entrenamiento y la definición de una política de servicio, con estándares de desempeño claramente definidos, como pilares de la construcción de una

cultura de servicio en las organizaciones. Es posible que este sea uno de los aspectos en que las organizaciones deban trabajar para cerrar esta brecha.

Recomendaciones Generales

En los capítulos anteriores, hemos establecido los factores que generan satisfacción en los clientes cuando visitan el taller de un concesionario, también identificamos las principales causas de quejas e insatisfacción y analizamos las estrategias y recursos utilizados por los concesionarios para ofrecer un servicio que se traduzca en altos niveles de satisfacción en los clientes. Igualmente, abordamos aspectos de la cultura de las organizaciones identificados a lo largo de la investigación, que nos explicaron de alguna manera el porque a pesar de los esfuerzos descritos, los concesionarios no alcanzan la satisfacción esperada en sus clientes. En este capítulo presentaremos algunas recomendaciones específicas que pueden ayudar a los ejecutivos de este tipo de organizaciones a encontrar respuestas a sus problemas.

Para dar algunas recomendaciones, es indispensable comenzar resumiendo el problema encontrado de manera general. Nuestra investigación nos ha llevado encontrar dos aspectos importantes que consideramos deben ser intervenidos con el fin de alcanzar los objetivos propuestos por las casas matrices y los concesionarios: la cultura por ser la que determina que un número significativo de miembros de la organización desarrolle actitudes y comportamientos que apoyen y soporten el servicio como valor compartido y promulgado a los clientes, y la estrategia, como elemento de enorme significación frente al propósito de garantizar la sostenibilidad de la organización en el tiempo. En las compañías estudiadas, se vislumbra una mediana intención de desarrollo en estos dos niveles, pero

falta un importante grado de madurez que permita que los empleados estén suficientemente alineados con los procesos para lograr consistencia entre lo que se quiere y lo que se logra.

Intervenir la cultura de una organización como las estudiadas es un tema complejo que exige tiempo, seriedad y coherencia en todas las actuaciones enfocadas a este propósito. En las empresas que sirvieron como base para la realización de este estudio se trata de darle relevancia al servicio y a la satisfacción de los clientes y los empleados así lo saben y lo sienten. En general entienden que se trata de un tema de importancia para la organización y sus Stake Holders, pero en la práctica, los empleados no desarrollan de manera consistente y sistemática las actitudes necesarias para que este se sienta como parte de la cultura de la organización, se viva en cada una de las actuaciones de manera que el cliente lo perciba y lo aprecie.

La planeación estratégica por su parte es muy incipiente. La promesa de valor no está construida con base en las expectativas del cliente sino en las metas de los negocios. Son pocos los indicadores de gestión que se encuentran vinculados a los sistemas de compensación salarial de las organizaciones. El seguimiento de los indicadores es pobre y lo peor, intrascendente, porque no genera acciones efectivas de mejoramiento o cambio, ni consecuencias evidentes cuando no se llega a las metas.

No se encontraron tampoco evidencias de capacitaciones permanentes en el alcance de la misión, la visión o la cultura de las compañías, lo que hace que los empleados a pesar de que tienen alguna referencia general de los objetivos de las compañías, no los sientan plenamente como suyos, no vibran con ellos, lo cual no permite que se desarrolle una cultura de colaboración al interior que se traduzca en acciones hacia el exterior percibidas por los clientes.

Al confrontar una organización con estas carencias frente a un cliente que llega a los talleres con predisposición y desconfianza, más por fuerza mayor que por gusto, buscando la solución a un problema en su segundo activo fijo más valioso, podemos entender con claridad por qué no se logran los objetivos de satisfacción de los clientes.

Cambio Cultural

En el capítulo primero, encontramos que no todos los empleados comparten los valores y principios y sobre todo, que si los comparten, sus actitudes y comportamientos no son suficientemente consistentes para que sean percibidos por los clientes. Las casas matrices han desarrollado un marco de referencia para la prestación del servicio. Las directivas de las organizaciones promulgan la importancia de este valor. Existe conciencia de cuáles son los comportamientos esperados para lograr un desempeño satisfactorio, pero el hecho es que los empleados no logran desempeñarse así de manera consistente.

En resumen lo que se requiere es construir una cultura orientada al cliente, que se convierta en una ventaja competitiva sostenible, fuente de desempeños financieros superiores como lo expresa Jay Barney (1996). Como lo señalamos anteriormente, intervenir la cultura no es un asunto simple. Es necesario conocer e interpretar la cultura actual para poder llegar a las raíces de la misma y encontrar a partir de esta, elementos que generen una corriente de entusiasmo que sea compartida por los miembros de la organización. Para lograr una consolidación de una cultura orientada al cliente es importante lograr una movilización de los recursos humanos. Esta consiste según lo expresan Tremblay & Simart (2005) en dirigir las competencias y el corazón de los empleados alrededor de causas significativas para que se favorezca el desempeño colectivo. Los empleados deben entender que ofrecer consistentemente un buen servicio es algo que

los gratifica personalmente pero que también gratifica al cliente y a muchos de los Stake Holders. Esto se logra transmitiendo claramente la visión, misión, valores y principios de la organización, a través de entrenamiento y capacitaciones permanentes, promoviendo el empoderamiento entre los empleados para que puedan dar una respuesta más efectiva a los clientes, mientras que al mismo tiempo desarrollan capacidades y ganan confianza en si mismos permitiéndoles la consolidación de relaciones de largo plazo con los clientes. Adicionalmente la organización debe desarrollar una estrategia de recursos humanos que promueva en los empleados la realización profesional y personal, apoyados en el liderazgo de los ejecutivos, quienes también deben ser seleccionados con base en las competencias requeridas y entrenados permanentemente para este propósito, con el fin de que sean, como lo expresa Covey (2005), líderes servidores y no simplemente jefes. Líderes que con su ejemplo, sus actitudes y comportamientos, promuevan e irriguen el valor servicio y la satisfacción de los clientes como objetivo esencial y estratégico entre todos y cada uno de los miembros de la organización.

Para complementar la estrategia es importante contar con el recurso humano necesario en cuanto a valores, principios y actitudes que lleven a construir una verdadera cultura de servicio al cliente. Empleados seleccionados con disposición al servicio y socializados permanentemente en servicio al cliente y en los valores que se deben promover en la cultura de la compañía, remunerados acorde a sus expectativas, tratados como los directivos quisieran que ellos traten a los clientes y dispuestos a movilizarse en favor de las causas significativas para la empresa.

Al momento de la contratación, es importante asegurarse que los valores de los empleados encajen con los valores de la organización que en este caso deben tener una gran inclinación al servicio al cliente tanto interno como externo para promover al interior de la

organización la consolidación de una cultura de apoyo y la colaboración entre todas las áreas, así como asegurar que trabajaran por la satisfacción de los clientes.

Es importante además que existan cronogramas de capacitación para todos los empleados, para ser entrenados en la cultura de la organización y desarrollar una política escrita de servicio al cliente, que se incorpore a los manuales de descripción de cargos, especificando los estándares de servicio y los comportamientos esperados en el personal.

Los salarios se convierten en factor importante si se logra que reflejen el esfuerzo real que realiza cada individuo en el esfuerzo por entregar un servicio de alta calidad que genere niveles de satisfacción sobresalientes en los clientes. En el capítulo primero vimos que muchos quisieran recibir estímulos adicionales, no necesariamente monetarios. Compartiendo los lineamientos esbozados por Simonds (2005), encontramos que las capacitaciones en temas que ayuden a los empleados a desempeñarse mejor en sus cargos y que los proyecten a otros cargos, planes de ascensos para todos los empleados de acuerdo a desempeño, certificaciones por parte de las fábricas y los concesionarios son también factores importantes de remuneración y satisfacción para los empleados. Las casas matrices promueven algunos de estos aspectos pero los concesionarios no los aplican disciplinadamente y se encuentran empleados inconformes que difícilmente pueden mostrar comportamientos a favor de la satisfacción de los clientes.

Estrategia y Sostenibilidad

Como lo hemos manifestado desde la introducción de este trabajo, la importancia del servicio es que a partir de la satisfacción de los clientes se garantiza su fidelidad y con esto la sostenibilidad y rentabilidad del negocio en el tiempo. El negocio de los concesionarios de vehículos es cada vez más competido al punto que en el mercado colombiano están

compitiendo actualmente 44 marcas⁴, por lo cual se hace indispensable lograr una diferenciación a partir del servicio. Esta misma competitividad ha hecho que los márgenes obtenidos en la venta de los vehículos se vean cada vez más reducidos y que los concesionarios se enfoquen en la posventa y en los servicios financieros donde encuentran la rentabilidad que se espera en un negocio que demanda un alto nivel de inversión. Por esta razón, es importante construir una estrategia de servicio al cliente apoyada en una promesa de valor que sea concebida de afuera hacia adentro, es decir, a partir de las expectativas de los clientes y no como se hace actualmente, a partir de los objetivos y expectativas de la empresa; una promesa de valor que se convierta en una causa significativa que mueva el corazón de los empleados para que el cambio cultural sea apoyado también por la estrategia. En el capítulo tercero concluimos que la naturaleza del negocio de un taller de concesionario es de relación de largo plazo con el cliente y en el capítulo primero vimos con claridad qué es lo que los clientes quieren recibir. La evidencia muestra que lo que pretenden ofrecer los concesionarios no es necesariamente lo que los clientes quieren recibir. El capítulo primero se convierte desde esta perspectiva en una herramienta de gran ayuda para la construcción de una promesa de valor.

La implementación de la estrategia debe estar soportada con indicadores de servicio internos y externos que toquen a todos los miembros de la organización, manteniendo una disciplina de seguimiento permanente y el compromiso financiero para desarrollar todas las herramientas necesarias para prestar un buen servicio. Los indicadores de servicio deben ser construidos e incluidos dentro de la planeación estratégica de la compañía de tal manera que hagan parte de ejes estratégicos del plan general. Así pueden constituirse en el motor

⁴ Ford Motor Company, *Retail, Sales and Share análisis*, March 2006

que los programas de servicio y calidad requieren para tomar vida. Muchos indicadores ya existen y se puede ver un resumen en el capítulo segundo. Lo que consideramos indispensable para motivar un cambio de actitud frente al tema es amarrarlos a la remuneración de todos los miembros de la compañía, para que cada empleado vea con claridad como su cargo y su desempeño afectan de manera positiva o negativa la estrategia general y la estrategia de servicio de la compañía. Actualmente solo los asesores de servicio de los concesionarios tienen una parte de su salario variable atada a un indicador de satisfacción y por las opiniones expresadas en las entrevistas en profundidad no le dan una importancia relevante. Las empresas tampoco explotan esta herramienta para alinear a la organización en torno al servicio. No se desarrollan planes de incentivos económicos ni se hace mención pública de los funcionarios que se destacan por ser excelentes servidores, como si ocurre cuando se trata del cumplimiento de metas comerciales.

La cultura de seguimiento es difícil de implantar, pero es necesaria. Implica reuniones y comités que pueden afectar el desempeño de la organización temporalmente, pero que finalmente producen resultados positivos, si en cada reunión se generan acciones claras en cabeza de personas determinadas y con fechas precisas para su cumplimiento. Todos y cada uno de los departamentos, a través de este seguimiento, tienen que velar por el cumplimiento efectivo de los programas de servicio y calidad.

Se requiere también que los accionistas, que son quienes definen la asignación de recursos para la inversión en las compañías, estén alineados con la estrategia de servicio y con la importancia de obtener altos niveles de satisfacción en los clientes, como camino para la sostenibilidad y rentabilidad del negocio en el tiempo, ya que las herramientas que permiten desarrollar una labor sobresaliente dependen en gran medida de la disponibilidad de recursos físicos adecuados para atender a los clientes. La ubicación geográfica del taller,

el tamaño de las instalaciones, los equipos de taller, el mantenimiento, los sistemas de información, entre otros, son un eje estratégico a desarrollar por la compañía. Aún cuando requieren niveles de inversión importantes, es vital que existan metas claramente definidas en valor de inversión y en horizonte temporal para garantizar que el taller contará con las herramientas necesarias para prestar un servicio que exceda las expectativas de los clientes.

Sin embargo debe tenerse claridad en que si bien los recursos físicos, las facilidades con que cuenta la organización, son indispensables para la prestación de un servicio de alta calidad, no son suficientes para alcanzarla. En el capítulo primero de la investigación encontramos que la principal causa de quejas de los clientes de los tres concesionarios analizados está representada en las demoras en los procesos. Esto nos lleva a concluir que las capacidades que desarrolle la organización para mejorar este aspecto, se van a reflejar directamente en mejores niveles de satisfacción. Consideramos fundamental contar con un sistema de información que le brinde un soporte adecuado a los procesos de servicio. Los procesos a su vez deben ser eficientes. Uno de los valores importantes para el cliente es el tiempo. Todos los procesos deben estar orientados a reducir los tiempos y evitar las demoras en todas las etapas del proceso.

Como puede apreciar el lector, las acciones propuestas en muchos casos pueden parecer evidentes, no obstante, el reto para el administrador es implementarlas de una manera efectiva y convincente, tanto para el cliente como para los empleados y en general para todos los Stake Holders. La capacidad que tengas los líderes de movilizar el recurso humano, de manera masiva frente a estos retos será la clave del éxito y por ende garantía de sostenibilidad y rentabilidad del negocio en el tiempo.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Barney, Jay B. (1986). Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? *Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 3, 656-66.
- Covey, Stephen, *Treat 'em Right*, Incentive, May 1995, Vol. 169 Issue 5, p30.
- Deadrick, Diana L., McAfee Bruce and Glassman Myron, "*Customers For Life*": *Does It Fit your Culture?*, *Business Horizons*, 1997, July-August, 11-16.
- Malhotra, Naresh K. (2004) *Marketing Research* (4th Ed). Georgia Institute of Technology, U.S.A. Pearson Prentice Hall, 713 p.
- Martinez, Marc, "*Customer Service Styles*", *Wenatchee Business Journal*, 1997, Volume 11, Issue 4, p36.
- Morris, Richard M., (1992), "*Effective Organizational Culture is Key to a Company Long Term Success*", *IM*, March, April, 28-29.
- Schein, Edgar H., *What Holds the Modern Company Together*, *Harvard Business Review*, 1997, November-December, 174-175.
- Simons Kate, "*Exceptional customer service requires training all employees*", *Hotel and Motel Management*, June 20, 2005, 17-18.
- Williams, Michael R. and Jill S. Attaway, "*Exploring Salespersons' Customer Orientation as a Mediator of Organizational Culture's Influence on Buyer-Seller Relationships*" , *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Volume XVI, Number 4, Fall 1996, 33-52.
- Tremblay, Michael y Gilles Simard, 2005, *La movilización de los Recursos Humanos: una fuerza colectiva basada en relaciones de reciprocidad*, *Revista Latinoamericana de Administración*, 35, 67-86.

BIBLIOGRAFIA

- APA (2001) Publication Manual. Washintong, DC:APA.
- Barney, Jay B. (1986). Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? *Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 3, 656-66.
- Berke, Elaine, *Customer Focus*, Harvard Business Review, 1994, September- October, p186.
- Compañía Colombiana Automotriz S.A., *Guía Evaluación Integral de Servicio*, julio 2005.
- Covey, Stephen, *Treat'em Right*, Incentive, May 1995, Vol. 169 Issue 5, p30.
- Deadrick, Diana L., McAfee Bruce and Glassman Myron, "*Customers For Life*": *Does It Fit your Culture?*, Business Horizons, 1997, July-August, 11-16.
- Exploring de Human Energy Crisis*, Journal of European Industrial Training.
- Ford Motor de Colombia, *Reporte Trimestral Customer View Point*, marzo 2005, junio 2005, septiembre 2005, diciembre 2005.
- Ford Motor de Colombia, *Manual de Q101*, marzo 1998.
- Ford Andina, *Manual de Servicio Total*, septiembre 2003.
- Hatch, Mary J. (1997) *Organization Theory*, Oxford University Press, Oxford New York, 387 p.
- Hyundai Colombia, *Drive your Way*, diciembre 2004.
- Jones, Gareth R. (2004) *Organizational Theory, design and change*, (4th Ed). Upper Saddle River, Prentice Hall, 585 p.
- Malhotra, Naresh K. (2004) *Marketing Research* (4th Ed). Georgia Institute of Technology, U.S.A. Pearson Prentice Hall, 713 p.

- Martinez, Marc, "*Customer Service Styles*", Wenatchee Business Journal, 1997, Volume 11, Issue 4, p36.
- Morris, Richard M., (1992), "*Effective Organizational Culture is Key to a Company Long Term Success*", IM, March, April, 28-29.
- Schein, Edgar H., *What Holds the Modern Company Together*, Harvard Business Review, 1997, November-December, 174-175.
- Simons Kate, "*Exceptional customer service requires training all employees*", Hotel and Motel Management, June 20, 2005, 17-18.
- Sofasa S.A., *Los Fundamentales de la Actividad Comercial*, Versión Pacto Andino, octubre 2004.
- Stuart, F. Ian, *The influence of organizational culture and internal politics on new service design and introduction*, International Journal of Service Industry Management, Vol. 9 No. 5, 1998, 469-485.
- Tremblay, Michael y Gilles Simard, 2005, *La movilización de los Recursos Humanos: una fuerza colectiva basada en relaciones de reciprocidad*, Revista Latinoamericana de Administración, 35, 67-86.
- Volkswagen Argentina, *Check List II Auditoriía Concesionarios*, marzo 2000.
- Williams, Michael R. and Jill S. Attaway, "*Exploring Salespersons' Customer Orientation as a Mediator of Organizational Culture's Influence on Buyer-Seller Relationships*", Journal of Personal Selling & Sales Management, Volume XVI, Number 4, Fall 1996, 33-52.
- Wilkins, Alan L. and Nigel J. Bristow, *For Successful Organization Culture, Honor Your Past*, The Academy of Management Executive, 1987, Vol. 1, No.3, 221-228.