

Volumen 3, No. 1, 2009

## La Calidad en el Servicio Como Ventaja Competitiva en una Empresa Automotriz

**Dr. Ángel Machorro Rodríguez**

Profesor Investigador  
[anmar51@hotmail.com](mailto:anmar51@hotmail.com)

*Instituto Tecnológico de Orizaba  
Orizaba, Veracruz, México*

M.C. Alberto Venegas García  
Profesor Investigador  
[avenegas@itorizaba.edu.mx](mailto:avenegas@itorizaba.edu.mx)

*Instituto Tecnológico de Orizaba  
Orizaba, Veracruz, México*

Dr. Edmundo Resenos Díaz  
Profesor Investigador  
[eresenos@yahoo.com](mailto:eresenos@yahoo.com)

*Escuela Superior de Comercio y Administración  
Instituto Politécnico Nacional  
México D.F.*

M.A.E. Maricela Gallardo Córdova  
Subdirectora Académica  
[Marisela@itorizaba.edu.mx](mailto:Marisela@itorizaba.edu.mx)

*Instituto Tecnológico de Orizaba  
Orizaba, Veracruz, México*

M.C. Brenda Arlette Acuña Maciel  
Ejecutiva de BANAMEX

*Banco Nacional de México  
Orizaba, Veracruz, México*

---

### RESUMEN

La industria automotriz a nivel mundial es altamente competitiva y ha evolucionado paralelamente a la tecnología del producto, del proceso y de los materiales con los que se fabrican los automóviles. Los fabricantes, al utilizar normas estandarizadas de producción, deben hacer más eficiente la utilización de los espacios y las adiciones de seguridad y confort al vehículo. El servicio al cliente, que incluye el proceso de venta, el mantenimiento y la reparación, constituye una nueva forma de competitividad, siendo la calidad en el servicio una variable crítica para poder competir en el mercado. En el presente estudio se analizó una concesionaria de una compañía de automóviles en la ciudad de Orizaba, México, la cuál centra su estrategia competitiva en la satisfacción al cliente y fidelidad a la marca. Se buscó determinar los factores que incrementan la percepción de calidad del cliente. Mediante la aplicación de cuestionarios a una muestra de cien clientes se analizó la percepción del cliente de las siguientes variables: atención al cliente, satisfacción, conocimiento de la información del personal de la agencia, honestidad del personal, seguimiento, resolución de problemas, tiempo de atención, tiempo de entrega, el aspecto de las instalaciones, el aspecto del personal, la calidad del producto, su precio y los planes de financiamiento. Los resultados del estudio indican que el tiempo de entrega, la capacitación del personal de servicio, la atención al cliente y la existencia de refacciones juegan un papel importante en la percepción de la calidad y fidelidad de marca.

**Palabras clave:** Calidad, Servicio, Agencia Automotriz, Satisfacción.

## INTRODUCCION

Como en la mayor parte del mundo, en México la globalización ha generado no solo cambios en la economía, sino también en el comportamiento de los mercados. Al contar los clientes con mayores opciones de compra se vuelven más selectivos y naturalmente buscan obtener el mejor producto, con las mejores condiciones, y el mejor trato. En el mercado automotriz los cambios han sido muy impactantes. Esto se puede observar por el crecimiento en el número de agencias automotrices que no solo ofrecen automóviles de origen nacional, sino que la oferta ahora es también de vehículos de origen extranjero. Por esta razón empresas de este giro han buscado formas de atraer y retener clientes. Algunas ofrecen atractivos financiamientos atractivos que permiten a un mayor número de personas el adquirir una unidad. Otras firmas ofrecen otros incentivos como descuentos en el precio, y pago de la tenencia<sup>1</sup> o del seguro durante el primer año.

Algunas agencias saben que el servicio al cliente es un factor importante debido a que el producto que se vende necesariamente requiere servicio durante su período de vida. El dar un buen servicio se convierte en un negocio atractivo porque representa un ingreso adicional para la empresa. Con esta idea han dirigido las empresas automotrices muchos de sus esfuerzos para mantener satisfecho al cliente. Tradicionalmente sobresale el servicio que se le proporciona al automóvil en el taller mecánico, pero también se debe considerar la función de atender las quejas de los clientes insatisfechos. La administración moderna habla de servicio personalizado, y no de servicio técnico únicamente. Para precisar más este enfoque y hacerlo manejable se habla de la experiencia del cliente en su contacto con un producto o un servicio. De esta manera se permite diseñar, planear y controlar las condiciones que afectan lo que el cliente piensa y siente del producto o servicio. Es importante la experiencia del servicio porque en función de ella el cliente emite un juicio de valor respaldado por los hechos que lo van a llevar a tomar una decisión favorable o desfavorable con respecto a la empresa, grupo o persona que realiza el servicio.

La empresa en estudio es una concesionaria perteneciente a la industria automotriz, cuyo principal giro es la compra venta de autos nuevos. La marca de coches que maneja es considerada como una de las mejores a nivel nacional. Al escribir este artículo, la ciudad de Orizaba contaba con unos 120,00 habitantes. La agencia maneja una amplia gama que va desde los autos compactos hasta los de gran lujo. Los precios de los autos que maneja varían desde los \$90,000 pesos hasta más de \$420,000 pesos<sup>2</sup>. La variabilidad en los tipos de auto hace que el producto vaya dirigido tanto a los adolescentes y jóvenes como a las personas adultas de ambos sexos y de distintas posiciones económicas.

En el manual de calidad en el servicio de la compañía en estudio se sugiere que la calidad no sólo se refleja en el trato con el cliente, sino que se deben considerar una multitud de factores, empezando con el cuidado y la limpieza para dar una percepción agradable de la concesionaria. Además esto ayuda a conservar sus instalaciones y a custodiar la confianza de los clientes, quienes por el aspecto físico de la concesionaria frecuentemente juzgan la manera en que será tratado su automóvil. El manual indica que existen tres objetivos básicos en el servicio:

- Mantener los autos de los clientes en óptimas condiciones.
- Contribuir a la recompra de vehículos.

---

<sup>1</sup> En México se denomina *tenencia* el impuesto anual que se paga por poseer un vehículo y que asciende a cantidades considerables (hasta el 10% del valor del automóvil) para unidades de lujo nuevas.

<sup>2</sup> Alrededor de \$6000 a \$30,000 U.S. dólares cuando se publicó este artículo.

- Contribuir a la sana operación de la concesionaria como importante fuente de ingresos.

Se considera que es muy importante cuidar el aspecto de cumplir con los lineamientos que establece la planta automotriz para aprobar las evaluaciones que ésta realiza a la concesionaria. Sin embargo, es igualmente importante que estas actividades y lineamientos a cumplir sean conocidos por el personal de la empresa que está involucrado con la atención al cliente y por el que contribuye con el servicio que se proporciona al mismo. Se debe cuidar que tales lineamientos también sean conocidos por el mismo cliente para que éste esté consciente de que la compañía siempre intenta mejorar la calidad en el servicio y lograr su plena satisfacción.

Con la presente investigación se pretendía que en la empresa en estudio se lograra involucrar a todo el personal y en especial de aquellos que tienen un contacto directo con el cliente en los conceptos de la calidad en el servicio. Así se podría reforzar su cultura organizacional y asegurar la preparación de estrategias y acciones para un futuro de acuerdo a las nuevas tendencias y requerimientos de los clientes.

### **OBJETIVOS DEL ESTUDIO**

El objetivo general de este estudio fue el realizar un análisis para establecer los factores que forman parte de la mejora de la calidad en el servicio de la empresa automotriz en estudio y proponer un nivel mejorado de la calidad. Los objetivos particulares se concentraron en establecer los factores de calidad en el servicio aplicables a la empresa:

1. Realizar el diagnóstico del nivel actual de calidad en el servicio.
2. Proponer mejoras a la calidad en el servicio.

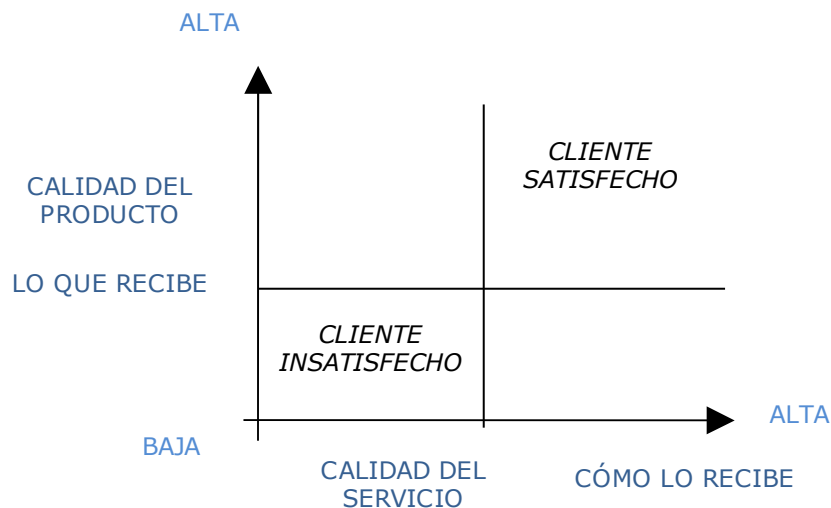
### **REVISIÓN LITERARIA**

El servicio se puede definir como la liga entre el proceso productivo y el consumidor final. De tal manera permite ver una empresa extendida desde el diseño del producto y proveedores de insumos, hasta el cliente. En el siglo XVIII, Adam Smith (en Shaw, 1991, pp. 16) criticaba el papel que desempeñaba en la economía el sector servicios y decía que los servicios "no producen valor alguno porque no se concretan en un artículo permanente y vendible que permanezca una vez terminado el trabajo". Sin embargo, se observa que las necesidades, expectativas, condiciones y la posición de las personas demandan cambios a lo rutinario. Los servicios son variables impredecibles y no se prestan a un control sistemático. Por esta misma razón los servicios responden a un conjunto infinito de condiciones por parte del consumidor (Shaw, 1991).

La literatura presenta varios ejemplos de modelos propuestos por expertos para el estudio de la percepción de la calidad del servicio por el cliente (Brady y Cronin, 2001) y recientemente, Yi y Gong (2008). De acuerdo al incomparable maestro de la calidad, Edwards Deming (1990), los principios y los métodos para mejorar son los mismos en los servicios que en la fabricación. Los principios y los métodos son similares pero es preciso adecuarlos al tipo de empresa y a las necesidades que ésta tenga. La calidad en el servicio, al igual que en un artículo fabricado, refleja la satisfacción del cliente; ésta puede ir desde la insatisfacción extrema hasta la completa satisfacción. La importancia de la calidad en el servicio es evidente en el comportamiento del cliente. Cuando éste recibe un buen o mal servicio su reacción es generalmente inmediata, mientras que en la calidad de un producto manufacturado esta reacción puede surgir con retraso.

En México se estima que en las zonas urbanas, unas tres cuartas partes de la fuerza laboral está desempeñando actividades relacionadas con servicios, principalmente en el sector tradicional. Una parte importante desempeña actividades relacionadas con investigación y desarrollo, diseño, logística, mantenimiento programación, publicidad, promoción, ventas, asistencia al cliente (Picazo y Martínez, 1991).

Existe un enfoque bidimensional de la calidad en el producto y en el servicio que sugiere que un análisis estratégico debe concentrarse, no en la participación que se tenga en el mercado, sino en la capacidad de la empresa para proporcionar productos, cuyo valor agregado y servicios de apoyo proporcionados al cliente superen a los que ofrezca la competencia (figura 1).



**Fig.1. Dimensiones de calidad (Picazo y Martínez, 1991).**

El enfoque bidimensional de la calidad en el producto y en el servicio sugiere que el análisis estratégico debe concentrarse no necesariamente en la participación que se tenga en el mercado, sino en la capacidad de la empresa para proporcionar productos, cuyo valor agregado y servicios de apoyo proporcionados al cliente, superen a los que ofrezca la competencia.

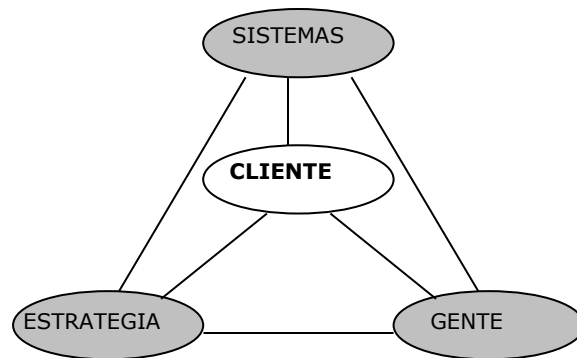
Los servicios incluyen sectores diferentes y empresas y unidades empresariales de distinto tamaño. Los elementos citados a continuación son de amplia aplicación en cualquier sector (Shaw, 1991).

- El ciclo vital del servicio. La empresa de servicios debe identificar los criterios de competitividad y las estrategias apropiadas durante sus fases de juventud, madurez y declive.
- El espectro de servicio a cliente/consumidor. La empresa de servicios debe desarrollar su atención al mercado al definir qué es la organización, a quién atiende y los atributos de sus consumidores.
- La creación de valor en el servicio. La empresa debe centrarse en la prestación del servicio en cualquier punto del espectro.

- La cadena de valor del servicio. La organización debe determinar cómo procurarse los recursos que necesita para poner en práctica las estrategias que haya adoptado para competir en cualquier punto del espectro.

Por su parte, Albrecht (en Picazo y Martínez, 1991) a través de sus investigaciones, identificó tres características importantes, toda ellas orientadas hacia el cliente, y así integró el triángulo del servicio (Figura 2).

- **Estrategia del servicio.** Proporciona la dirección para lograr ventajas competitivas.
- **Gente.** Incluye a todo el personal de la organización y es el recurso condicionante para cristalizar la calidad del servicio.
- **Sistemas.** Hace hincapié en que toda la organización, desde la alta gerencia hasta los empleados operativos.
- **Cliente.** Es el centro del modelo, que obliga a que tanto los demás componentes del triángulo, como de la organización misma se orienten hacia él.



**Fig. 2. Triángulo del servicio (Picazo y Martínez, 1991)**

Basándose en el triángulo de servicio de Albrecht y en otros enfoques, así como en la experiencia en planeación estratégica y alta dirección, la empresa de Servicio Pan Americano formuló su propio modelo de Ingeniería de servicios, el hexágono del servicio (Picazo y Martínez, 1991).

Como se puede observar, los autores que hablan de calidad en el servicio hacen referencia al ciclo de Deming, y principalmente a la importancia que tiene el cliente, y lo han clasificado en interno y externo. El enfoque de este estudio es hacia el cliente externo, quién es generador de beneficios empresariales económicos y dinamiza el funcionamiento de la organización.

## **METODOLOGÍA**

Dado que se tenía conocimiento previo de la empresa, para llevar a cabo la investigación, se procedió a observar con detenimiento las actividades realizadas que se realizaban de manera cotidiana. Dichas observaciones fueron documentadas durante el período correspondiente. Posteriormente se diseñó un cuestionario que consta de veintitrés preguntas en total, cuatro de las cuales son preguntas abiertas y diecinueve preguntas en las que se aplica el escalamiento tipo Likert. Se consideró adecuado el aplicar el cuestionario a 100 clientes de la empresa.

Las preguntas se diseñaron de manera positiva. Se califica favorablemente al factor medido, y a medida que los encuestados están de acuerdo con la pregunta, su calificación es más alta. El índice de puntuación para las respuestas es como sigue: *Siempre* (4), *Casi siempre* (3), *Algunas veces* (2), y *Nunca* (1). Se definieron los siguientes 14 factores:

1. Resolución de problemas
2. Tiempo de atención
3. Percepción del cliente
4. Atención al cliente
5. Los empleados conocen la información
6. Honestidad
7. Seguimiento
8. Satisfacción del cliente
9. Tiempo de entrega
10. Aspecto del personal
11. Aspecto de las instalaciones
12. Calidad del producto
13. Precio
14. Financiamiento

Los primeros dos factores que se presentan en la lista requieren el esfuerzo personal de los trabajadores, siendo parte de su capacidad aprendida y su experiencia, y dan a la compañía beneficios adicionales al comportamiento común de la gente. Los siguientes siete factores están relacionados más bien con las normas que la compañía impone para todos los empleados. Los últimos cuatro factores son atribuciones en las que la empresa en base a sus capacidades establece y decide cambios para la mejora.

La figura 3 muestra los 14 puntos de Deming. Centrados en los beneficios que los factores establecidos proporcionan a la competitividad de la compañía, se establecen relaciones entre estos puntos y los 14 factores (tabla 1).

FACTOR	PUNTOS DE DEMING
1. Percepción del cliente	1,2
2. Satisfacción del cliente	1,2
3. Atención al cliente	1,2, 5, 14
4. Los empleados conocen la información	2, 7,
5. Honestidad de los empleados	1, 2, 11
6. Seguimiento	2, 5
7. Resolución de problemas	2, 5
8. Tiempo de atención	5,14
9. Tiempo de entrega	5,14
10. Aspecto del personal	14, 7,8,12,13
11. Aspecto de las instalaciones	5,6
12. Calidad del producto	3,4,5
13. Precio	1,4,5
14. Financiamiento	10

**Tabla 1. Relación entre los factores y los puntos de Deming.**

El procesamiento de los datos se hizo por medio del paquete estadístico SAS, calculando las frecuencias y las sumas totales de puntos. Las preguntas asociadas a cada uno de los factores se relacionan en la tabla 2, siendo la base para elaborar el cuestionario que se aplicó a los clientes.

---

LOS CATORCE PUNTOS DE DEMING  
(Wikipedia, 2009)

1. Crear constancia en el propósito de mejorar los productos y servicios, con el objetivo de ser competitivo, mantenerse en el negocio y dar empleo.
2. Adoptar una nueva filosofía de cooperación en la cual todos se benefician, y ponerla en práctica enseñándola a los empleados, clientes y proveedores.
3. Desistir de la dependencia en la inspección en masa para lograr calidad. En lugar de esto, mejorar el proceso e incluir calidad en el producto desde el comienzo.
4. Terminar con la práctica de comprar a los más bajos precios. En lugar de esto, minimizar el costo total en el largo plazo. Buscar tener un solo proveedor para cada ítem, basándose en una relación de largo plazo de lealtad y confianza.
5. Mejorar constantemente y por siempre los sistemas de producción, servicio y planeamiento de cualquier actividad. Esto va a mejorar la calidad y la productividad, bajando los costos constantemente.
6. Establecer liderazgo para los directivos, reconociendo sus diferentes habilidades, capacidades y aspiraciones. El objetivo del liderazgo debería ser ayudar a la gente, máquinas y dispositivos a realizar su trabajo.
7. Establecer entrenamiento dentro del trabajo
8. Eliminar el miedo y construir confianza, de esta manera todos podrán trabajar más eficientemente.
9. Eliminar slogans vacíos, exhortaciones y metas pidiendo cero defectos o nuevos niveles de productividad. Estas exhortaciones solo crean relaciones de rivalidad, la principal causa de la baja calidad y la baja productividad reside en el sistema y este va más allá del poder de la fuerza de trabajo.
10. Eliminar cuotas numéricas y la gerencia por objetivos
11. Borrar las barreras entre los departamentos. Abolir la competición y construir un sistema de cooperación basado en el mutuo beneficio que abarque toda la organización.
12. Remover barreras para apreciar la mano de obra y los elementos que privan a la gente de la alegría en su trabajo. Esto incluye eliminar las evaluaciones anuales o el sistema de méritos que da rangos a la gente y crean competición y conflictos.
13. Instituir un programa vigoroso de educación
14. Poner a todos en la compañía a trabajar para llevar a cabo la transformación. La transformación es trabajo de todos.

---

**Figura 3. Los Catorce Puntos de Deming**

---

La pregunta número 1 de la encuesta se le pregunta al cliente la fecha de compra de su automóvil. Se pide esta referencia para saber si el cliente fue atendido por el personal que al momento de efectuar este estudio se encontraba laborando.

<b>FACTOR</b>	<b>PREGUNTA</b>
Percepción del cliente	¿Para usted qué es la calidad en el servicio? ¿La calidad en el servicio que le han brindado en esta concesionaria ha sido excelente? ¿Qué motivos son los que hicieron que usted comprara en ésta concesionaria? ¿Qué recomendaría para mejorar la calidad en el servicio?
Satisfacción del cliente	¿El auto adquirido y la atención que le brindan satisfacen sus expectativas o necesidades?
Atención al cliente	¿Considera que se le atendió con cortesía y esmero cuando adquirió su automóvil? ¿Considera que se le atiende con cortesía y esmero cuando lleva su auto a servicio?
Los empleados conocen la información	Al momento de realizar la compra, ¿el personal demostró tener el conocimiento técnico y administrativo de la información que se le proporcionó? Cuando lleva su auto a servicio, ¿el personal demuestra tener el conocimiento técnico de la información que le proporciona?
Honestidad de los empleados	¿Considera que el personal de ventas, refacciones y servicio es honesto en la información que le proporciona?
Seguimiento	Cuando realizó su compra, ¿el agente de ventas lo mantuvo informado del trámite de venta? Cuando lleva su auto a servicio, ¿lo mantienen informado de los avances en la reparación?
Resolución de problemas	¿Cuándo tiene alguna duda o problema se lo resuelven eficientemente?
Tiempo de atención	¿Considera que el tiempo de espera para ser atendido cuando llegó por primera vez a la concesionaria es adecuado? ¿Considera que el tiempo de espera para ser atendido cuando lleva su auto a servicio es adecuado?
Tiempo de entrega	¿Considera que el tiempo de entrega de su auto nuevo es adecuado? ¿Considera que el tiempo para que le sea entregada su unidad en el servicio es adecuado?
Aspecto de las instalaciones	¿Considera que el aspecto y estado físico de las instalaciones es excelente?
Aspecto del personal	¿Considera que el aspecto y presentación del personal es excelente?
Calidad del producto	¿Considera que la calidad del auto es excelente?
Precio	¿Considera que el precio que le ofrecen es accesible según sus necesidades?
Financiamiento	¿Considera que el financiamiento que le ofrecen es accesible según sus necesidades?

**Tabla 2. Preguntas distribuidas de acuerdo a los factores.**

En la pregunta 2 se le pidió al cliente una opinión acerca del concepto que tiene de calidad en el servicio, se le proporcionan varias alternativas de respuesta y marca las que estén de acuerdo al concepto que tiene de calidad en el servicio. Además se le da la posibilidad de emitir su opinión en forma abierta. Con esto se pretende saber cuáles son los factores que el cliente considera forman parte de la calidad en el servicio, los cuales son importantes para su mejoramiento.

De acuerdo a los datos arrojados por la encuesta realizada, la atención es el elemento más importante para el cliente con un 67%, seguido de la resolución de problemas con un 54%.

Más de la mitad de los encuestados creen que esos dos elementos constituyen en gran medida la calidad en el servicio y es lo que esperan recibir cuando asisten a una concesionaria automotriz. Los demás elementos como el tiempo de entrega en tercer lugar con un 41%. Estos elementos también representan gran importancia ya que repercuten en la percepción del cliente.

La pregunta 3 indica que la opinión del cliente acerca de la calidad en el servicio que se le ha brindado en la concesionaria ha sido excelente. El 37% de los clientes encuestados externaron que la calidad en el servicio que se les ha brindado es excelente.

En la pregunta 4 se hizo referencia a los motivos por los que el cliente compra en la concesionaria y se dan varias opciones de respuesta. Al igual que en la segunda pregunta se le dio al encuestado la posibilidad de emitir su opinión en forma abierta. En esta pregunta se pretendía obtener información de los motivos por los que el cliente tiene preferencia sobre esta concesionaria para realizar su compra, lo que también es un aspecto importante que la empresa debe cuidar para conservar a sus clientes. El 27% de los encuestados afirmaron que su motivo de compra en la concesionaria se debe a la cercanía lo que no es necesariamente favorable para la empresa, ya que el elemento de cercanía no está incluido en la calidad en el servicio y los clientes que tienen la posibilidad de comprar en otra ciudad son clientes que la empresa podría atraer mejorando aquellos elementos de la calidad en el servicio que para ellos sea atractivo e influyen en su decisión de compra.

En la pregunta 5 se pidió al cliente que propusiera recomendaciones para mejorar la calidad en el servicio. Observamos que la mayoría de las respuestas vienen a recaer factores como atención al cliente, la optimización en la programación de tiempos de entrega, la capacitación y actualización del personal de servicio y las existencias en refacciones. Estos factores representan un 75% de las respuestas.

La sexta pregunta se refirió a la atención que recibió el cliente durante la compra, es decir la cortesía que le brindaron y el esmero con que fueron tratados. En esta etapa únicamente se encuentran involucrados los vendedores. En este aspecto la empresa se encuentra en una posición relativamente buena, ya que el 71% de los clientes opinó que la atención recibida durante la compra fue excelente siempre y un 13% dijo que casi siempre; no por estos resultados tan positivos se debe descuidar este aspecto, ya que es la primera etapa por la que pasan los clientes en el proceso de compra, y de la cuál puede depender en gran medida que el cliente continúe su proceso de compra e incluso vuelva a la concesionaria en repetidas ocasiones. El 16% restante de los encuestados opinaron que la atención que recibieron sólo fue excelente algunas veces o nunca. Estos clientes podría representar en otros casos la pérdida de la venta para la empresa.

La séptima pregunta se refirió a la atención que recibe el cliente durante su visita al taller. En esta etapa únicamente se encuentra involucrado el personal del departamento de servicio, particularmente el recepcionista, quién es la persona que tiene trato directo con los clientes al recibir y entregar las unidades. En este aspecto la empresa se encuentra en buena posición, ya que el 66% de los clientes afirmaron que la atención recibida durante el servicio fue excelente siempre y un 21% dijo que casi siempre; es importante destacar que ninguno de los encuestados opinó que nunca fuera excelente la atención en el servicio en cuanto a la cortesía y el esmero.

En la pregunta 8 se solicitó la opinión del cliente sobre si el personal demostró tener el conocimiento técnico y administrativo de la información que se le proporcionó cuando adquirió su automóvil. La información obtenida con esta pregunta va encaminada a conocer

el nivel de capacitación que demuestra tener el personal de ventas con el cliente durante el proceso de compra, así como saber si la información que proporciona es la que el cliente considera adecuada y necesaria. El 63% de los clientes opinó que el personal del departamento de ventas demostró siempre tener el conocimiento técnico y administrativo de la información proporcionada y un 24% casi siempre, lo que parece colocar a la empresa en una situación favorable. Los autores consideran que el porcentaje a cubrir en este aspecto debería ser más elevado, debido a que se trata de una empresa dedicada a la compraventa y la tecnología automotriz se encuentra en constante cambio por lo que éste tipo de información es imprescindible para dar a conocer el producto adecuadamente y ello influye en la decisión de compra del cliente.

La pregunta nona investigó si el personal demuestra tener el conocimiento técnico de la información que le proporciona cuando lleva su auto a servicio. Los resultados obtenidos con esta pregunta tenían la finalidad de conocer el nivel de capacitación que demuestra tener el personal del departamento de servicio con el cliente durante la atención en dicho departamento, así como saber si la información que proporciona es la que el cliente considera adecuada y necesaria, ya que para el cliente es importante saber las reparaciones hechas a su unidad. Es por ello que el personal del taller debe estar capacitado, además de que es su obligación mantenerse actualizado, sobretodo en el ramo automotriz. Los datos arrojados reflejan que el 56% de los clientes opinó que el personal del departamento de servicio demostró siempre tener el conocimiento técnico de la información proporcionada y un 24% casi siempre. Este resultado, aunque positivo, contradice la experiencia de varios clientes que mediante comentarios informales indicaron que las reparaciones hechas a sus coches no fueron adecuadas y que frecuentemente era necesario regresar a la concesionaria.

En la pregunta 10 se intentó averiguar la opinión acerca de la honestidad del personal de ventas, refacciones y servicio. Esta pregunta englobó al personal de la empresa que tiene un trato directo con el cliente y se refiere específicamente al factor de honestidad con la finalidad de conocer las experiencias que ha tenido el cliente en cuanto a la veracidad en la información que se le proporciona desde la etapa de la compra hasta cuando lleva su auto a servicio y cuando requiere refacciones, ya que esto influye en la confiabilidad del cliente en la empresa. El 52% de los clientes encuestados expresó que siempre es honesto el personal en la información que proporciona, el 23% que casi siempre, el 24% dijo que algunas veces y un 1% dijo que nunca. Aunque un poco más de la mitad de los clientes encuestados dio una respuesta favorable, se observa que el otro 48% restante ha tenido alguna mala experiencia en cuanto a la honestidad del personal en la información que le proporciona, lo que puede crear una desconfianza y molestia en el cliente.

En la pregunta 11 le preguntamos al cliente si el agente de ventas lo mantuvo informado del trámite de la venta cuando se realizó la compra del auto. Con esta pregunta se pretende saber la eficiencia del seguimiento que se le da al cliente durante el proceso de compra. Tal proceso incluye los siguientes aspectos: mantener informado al cliente de los trámites necesarios para conseguir la unidad deseada, de la autorización del trámite de crédito, de que se le proporcione la documentación necesaria, de la fecha y hora de entrega, etc. El 62% de los encuestados dijo que el agente de ventas lo mantuvo informado siempre del trámite de la venta, un 19% dijo que casi siempre, 17% que algunas veces y 2% que nunca. Dado que la compañía tiene seis personas atendiendo a los clientes los autores recomiendan llevar a cabo análisis individuales del desempeño de los distintos empleados para averiguar si existen diferencias significativas entre ellos.

En la pregunta 12 se solicitó al cliente su opinión sobre si lo mantienen informado de los avances en la reparación cuando lleva su auto a servicio. El 39% de los clientes indicó que en el departamento de servicio lo mantienen informado siempre de los avances en la reparación, un 27% dijo que casi siempre, 24% que algunas veces y 10% que nunca. Los resultados arrojados por la encuesta sugieren que este aspecto la empresa no está brindando al cliente la comunicación adecuada. De este factor parecen derivar algunos problemas como el hacer ir al cliente a la empresa cuando su auto aún no está listo o hacerlo esperar para la entrega del mismo.

La pregunta 13 tuvo que ver con el grado de satisfacción de las expectativas y necesidades del cliente. El 58% de los encuestados indicó que en esos aspectos siempre se satisfacen sus expectativas o necesidades, el 28% casi siempre y el 14% dijo que algunas veces. Afortunadamente, ningún cliente dijo que nunca habían dejado de ser satisfechas sus expectativas o necesidades. El factor de la satisfacción de expectativas o necesidades va ligado al de seguimiento del cliente.

En la pregunta 14 se intentó averiguar si la empresa resuelve dudas o problemas del cliente en forma eficiente. Esta pregunta va encaminada a saber la percepción del cliente en cuanto al apoyo que recibe en la solución de los problemas, ya sean técnicos o administrativos. La pregunta tiene una estrecha relación con las preguntas 8 y 9 en las que tiene que ver la capacitación del personal. Por otra parte esta pregunta también tiene que ver con los procesos administrativos. El 40% de los clientes encuestados dijo que siempre le resuelven eficientemente sus dudas o problemas, el 32% dijo que casi siempre, el 26% que algunas veces y el 2% nunca. Como se puede observar, en este aspecto la empresa se encuentra en una posición relativamente desfavorable. La falta de eficiencia en la resolución de problemas es una situación que se presenta por el constante cambio de personal así como por la carencia de capacitación.

En la pregunta 15 tratamos de rescatar la opinión del cliente en cuanto si él considera que es adecuado el tiempo de espera para ser atendido cuando llegó por primera vez a la concesionaria. El 52% de los clientes dijo que el tiempo que esperó para ser atendido siempre fue adecuado, el 22% dijo que casi siempre, 23% algunas veces y el 3% dijo que nunca. En ésta pregunta está involucrada la cultura organizacional de la empresa así como también la cultura de las personas que se relacionan directamente con el cliente—en este caso, los vendedores.

La pregunta 16 se refiere a la manera en que el cliente considera el tiempo de entrega de su auto recién comprado. El 44% de los clientes dijo que el tiempo fue adecuado siempre, 26% dijo que casi siempre, el 19% que algunas veces y un 11% dijo que nunca. Como se puede observar, y en comparación con las demás evaluaciones, el 11% de los clientes que dijo que el tiempo de entrega nunca fue adecuado es un índice alto que pone a la empresa en una posición desfavorable ya que si se combina con el porcentaje que dijo que “algunas veces” el total representa un 30% negativo. La demora en el tiempo de entrega de unidades nuevas es a causa de factores como la preparación administrativa de los documentos necesarios para la entrega, así como la preparación y revisión física de la unidad para que se encuentre en óptimas condiciones.

En la pregunta 17 se le pidió al cliente su opinión respecto al tiempo de espera para ser atendido cuando lleva su auto al taller. El 47% de los clientes dijo que el tiempo que esperó para ser atendido siempre fue adecuado, el 27% dijo que casi siempre, 23% algunas veces y el 3% dijo que nunca. El factor del tiempo de espera en el servicio se encuentra en una

posición buena ya que sumando los que opinaron que casi siempre y siempre es adecuado el tiempo que esperan suma el 74%.

En la pregunta 18 se rescató la opinión del cliente respecto al tiempo de entrega en el taller. El 28% de los clientes dijo que el tiempo fue adecuado siempre, otro 28% dijo que casi siempre, el 34% algunas veces y un 10% dijo que nunca. Como se puede observar, al igual que en el tiempo de entrega de autos nuevos y en comparación con las demás evaluaciones, el 10% de los clientes que dijo que "nunca es adecuado el tiempo de entrega" Este índice es relativamente alto y aparentemente coloca a la empresa en una posición desfavorable.

Con la pregunta 19 se buscaba conocer la opinión del cliente respecto al aspecto y estado físico de las instalaciones. Del total de clientes encuestados a este respecto, el 56% considera que el aspecto y estado físico de las instalaciones siempre es excelente, el 27% casi siempre y el 17% algunas veces es excelente, y nadie respondió que nunca lo considerara excelente. Los clientes que dijeron que siempre y casi siempre ubican a la empresa en un nivel bueno ya que ambas respuestas suman el 83%.

La pregunta 20 se usó para indagar sobre la opinión de los clientes respecto a la presentación del personal. Del total de clientes encuestados el 63% considera que el aspecto y presentación del personal siempre es excelente, el 18% casi siempre y el 19% algunas veces, ninguno dijo que nunca lo considerara excelente. La suma de los resultados de los clientes que opinaron que "siempre" y "casi siempre" nos da un índice del 81%, el cuál consideramos favorable.

Con la pregunta 21 se obtuvo la opinión de los clientes respecto a la calidad del auto. Éste factor tiene resultado favorable debido a que el 72% de los clientes encuestados consideran que la calidad del auto siempre es excelente, el 18% considera que es excelente casi siempre y el 10% restante que algunas veces. Estas opiniones permiten suponer que la empresa tiene buena posición en cuanto a la calidad del producto. Comentarios informales de gente de la empresa concuerdan con los resultados de la encuesta.

Por medio de la pregunta 22 se investigó si el cliente considera que el precio que le ofrecen es accesible. El 50% clientes encuestados consideró que el precio que le ofrecen es accesible según sus necesidades considerando que la empresa cuenta con una gama variada de automóviles con distintos precios los cuales generalmente se ajustan a las necesidades del cliente. Respecto a la otra mitad de clientes encuestados, el 20% considera que el precio es accesible según sus necesidades casi siempre, lo que también es considerado favorable para la empresa. El 28% considera que algunas veces es accesible el precio y el 2% que nunca, es decir el 30% de los clientes considera que el precio no es accesible según sus necesidades. Los autores especulan que con las características de la economía mundial y particularmente las de México, el factor precio se ha convertido—más que nunca antes—en uno de los motivos principales por los que los clientes deciden cuál automóvil comprar.

La pregunta 23 se utilizó para conocer la opinión del cliente respecto los planes de financiamiento que ofrece la empresa. Los clientes que realizan su compra de contado representan el 12% de los encuestados y no contestaron esta pregunta. Del 88% restante, el 42% considera que el financiamiento que ofrece la empresa es accesible, el 24% considera que casi siempre, el 21% algunas veces y un 1% dijo que nunca es accesible. Estas estadísticas parecen colocar a la empresa en una posición relativamente buena en cuanto a sus planes de financiamiento.

## RESUMEN DE RESULTADOS

Los resultados de la encuesta de acuerdo al esquema presentado en la tabla 3. Las respuestas de "siempre" recibieron un índice de 2, mientras que las de "nunca", fueron asignadas un valor de -2. Con esta base se codificaron los resultados obtenidos en la encuesta para las preguntas 6 a 19, que son en las que se utilizó el índice. Así se puede proponer un indicador ponderado para cada indicador de calidad. Este indicador se calculó de acuerdo a la fórmula

$$\text{Indicador ponderado } IP = \frac{\sum_{i=1}^4 P_i f_i}{\sum_{i=1}^4 f_i}$$

donde  $P_i$  es el índice de ponderación (2, 1, -1, -2) y  $f_i$  es el número de respuestas obtenidas en cada categoría. Así, de acuerdo a la escala que se utilizó en este estudio, el indicador ponderado para la primera pregunta se calculó utilizando la fórmula

$$IP = \frac{(2)(71) + (1)(13) + (-1)(15) + (-2)(1)}{71 + 13 + 15 + 1} = 1.38$$

RESPUESTA	ÍNDICE
Siempre	2
Casi siempre	1
Algunas veces	-1
Nunca	-2

**Tabla 3. Índice utilizado para codificar los parámetros de calidad**

En la table 4 se presenta una compilación de los resultados obtenidos para cada una de las preguntas de la encuesta.

Un análisis de los indicadores ponderados nos revela que todos cayeron en el lado positivo. El más alto fue **1.52**, para la pregunta **21**, mientras que el más bajo resultó tener un valor de **0.30**, que correspondió a la pregunta **18**. El promedio de todos los indicadores fue de **1.06**, lo que sugiere que los procesos del sistema son susceptibles de mejora. Esta conclusión iría de acuerdo con los puntos de Deming, en los que se requiere implantar la filosofía del mejoramiento continuo. Los autores sugieren que los siguientes Puntos de Deming son los que tiene mayor aplicabilidad a la situación de la agencia automotriz:

- El punto 1 (*constancia en la mejora*), lo que implica que aunque los indicadores hubieran sido perfectos (2.000), se tendría que buscar oportunidades de mejorar.
- El punto 5 (*mejorar continuamente y por siempre...*), que se aplica en forma similar al anterior.
- El punto 6 (*liderazgo para los directivos*). Los autores recomiendan que la gerencia a realice lleve a cabo un análisis sistemático de los procesos relacionados con la calidad en el servicio y con los resultados obtenidos hacer una confrontación entre éstos y las respuestas de la presente investigación y de existir similitudes, plantear proyectos de mejora y planes de desarrollo.
- El punto 14 (*el mejoramiento es asunto de todos*). Los directivos deben involucrar a todo el personal en sus esfuerzos por mejorar la calidad.

## CONCLUSIONES

La mayoría de los clientes toman en cuenta cada uno de los elementos que conforman la calidad en el servicio. El análisis de los resultados de la encuesta que se llevó a cabo en la

empresa automotriz nos revela que, en general, la compañía obtuvo un resultado favorable. Sin embargo al evaluar los elementos de la calidad en el servicio se observa que la mayoría son susceptibles de mejorar.

<b>INDICADOR DE CALIDAD</b>		<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>-1 veces</b>	<b>Nunca</b>	<b>Indicador ponderado</b>
<b>PREGUNTA</b>		<b>2</b>	<b>1</b>	<b>-1</b>	<b>-2</b>	
6.	¿Considera que se le atendió con cortesía y esmero cuando adquirió su automóvil?	71	13	15	1	<b>1.38</b>
7.	¿Considera que se le atiende con cortesía y esmero cuando lleva su auto a servicio?	66	21	13	0	<b>1.40</b>
8.	¿Al momento de hacer su compra, el personal demostró tener el conocimiento técnico y administrativo de la información que se le proporcionó?	63	24	13	0	<b>1.37</b>
9.	¿Cuándo lleva su auto a servicio, el personal demuestra tener el conocimiento técnico de la información que le proporciona?	56	24	18	1	<b>1.17</b>
10.	¿Considera que el personal de ventas, refacciones y servicio es honesto en la información que le proporciona?	52	23	24	1	<b>1.01</b>
11.	¿Cuando realizó su compra, el agente de ventas lo mantuvo informado del trámite de venta?	62	19	17	2	<b>1.22</b>
12.	Cuando lleva su auto a servicio, ¿lo mantienen informado de los avances en la reparación?	39	27	24	10	<b>0.61</b>
13.	¿El auto adquirido y la atención que le brindan satisface sus expectativas o necesidades?	58	28	14	0	<b>1.30</b>
14.	¿Cuando tiene alguna duda o problema se lo resuelven eficientemente?	40	32	26	2	<b>0.82</b>
15.	¿Considera que el tiempo de espera para ser atendido cuando llegó por primera vez a la concesionaria es adecuado?	52	22	23	3	<b>.97</b>
16.	¿Considera que el tiempo de entrega de su auto nuevo es adecuado?	44	26	19	11	<b>0.73</b>
17.	¿Considera que el tiempo de espera para ser atendido cuando lleva su auto a servicio es adecuado?	47	27	23	3	<b>0.92</b>
18.	¿Considera que el tiempo para que le sea entregada su unidad en el servicio es adecuado?	28	28	34	10	<b>0.30</b>
19.	¿Considera que el aspecto y estado físico de las instalaciones es excelente?	56	27	17	0	<b>1.22</b>
20.	¿Considera que el aspecto y presentación del personal es excelente?	63	18	19	0	<b>1.25</b>
21.	¿Considera que la calidad del auto es excelente?	72	18	10	0	<b>1.52</b>
22.	¿Considera que el precio que le ofrecen es accesible según sus necesidades?	50	20	28	2	<b>0.88</b>
23.	¿Considera que el financiamiento que le ofrecen es accesible según sus necesidades?	42	24	21	1	<b>0.97</b>
<b>TOTAL</b>		<b>961</b>	<b>421</b>	<b>358</b>	<b>47</b>	<b>1.06</b>

**Tabla 4. Resultados**

Los resultados obtenidos en la investigación sugieren que el elemento que requiere de mayor atención son los tiempos de entrega tanto en ventas como en el taller de reparaciones. Esta deficiencia puede representar una desventaja competitiva para la agencia. No debemos olvidar que el factor atención engloba aspectos que abarcan desde un saludo cálido y amable hasta aspectos como el no dejar al cliente sin atender en la sala de ventas, la eficiencia en los trámites, el informar al cliente de todo lo relacionado con su automóvil, el asegurar la calidad, y varias otras actividades que contribuyen a que el cliente reciba una atención personalizada y efectiva.

## **RECOMENDACIONES**

Los autores concluyen que es necesario llevar a cabo una revisión de los procesos en los que está involucrada la atención al cliente de manera directa, como lo son el trámite de crédito, la programación física y administrativa de la entrega de una unidad nueva y de servicio, el seguimiento al cliente antes y después de la compra o visita al taller, el proceso de reabastecimiento de piezas en refacciones y la evaluación del personal. Todo esto con el fin de realizar una reestructuración en donde posiblemente se tendrá que realizar la eliminación de formatos o actividades internas que no son necesarios o que de alguna manera entorpecen los procesos. Con tal propósito se pueden utilizar diversas herramientas como lo son el diagrama de causa y efecto, la técnica de los cinco porqués, los gráficos de control, y el despliegue de la función de calidad entre otros. De ésta manera quizá sería posible detectar cuáles son las causas de las ineficiencias en la atención, el tiempo de entrega, la capacitación del personal de servicio y las existencias en refacciones, que son los cuatro factores parecen requerir de una mejora de acuerdo a la encuesta.

Una vez que se haya realizado la revisión de los procesos, se recomienda elaborar una lista de verificación para cada uno de ellos, de manera que el personal de cada departamento se asegure de cumplir con las actividades correspondientes a cada proceso y cuide de hacerlo con calidad. Ésta es una manera de asegurar el cumplimiento de cada paso de un proceso para que se logre minimizar las consecuencias negativas a la hora de interactuar con el cliente y al mismo tiempo ser eficientes en la realización de actividades. Esto puede resultar a largo plazo en la creación de hábitos positivos en el personal como la disciplina y la responsabilidad. Esta reestructuración de los procesos podría mejorar los factores de tiempos de entrega y atención al cliente. Se recomienda también realizar un proceso de reclutamiento y selección, así como una evaluación más estricta al contratar personal en el departamento de servicio al cliente. Sería altamente deseable que este personal conste de profesionistas debidamente capacitados en instituciones de educación formal.

Sugerimos también implantar en el personal una cultura de servicio. Es necesario establecer un programa de capacitación del personal congruente con los objetivos de la empresa y mantenerlo permanentemente familiarizado con todos los elementos básicos actualizados y los elementos técnicos relacionados con la marca y las nuevas tendencias de la industria automotriz.

Finalmente, y siguiendo los lineamientos que aptamente propuso el gran gurú W. Edwards Deming, es indispensable crear en los directivos de la necesidad conciencia de involucrar al personal de la empresa para que todos sean promotores de la calidad.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS**

AMDA (Asociación Mexicana de Distribuidores de Automotores, A.C.), "Un siglo en

movimiento: Crónica de la distribución de automotores en México”, Edición privada, México, 2000.

Brady, M.K. and J. J. Cronin, Some New Thoughts on Conceptualizing Perceived Service Quality: A Hierarchical Approach, *Journal of Marketing*, Julio 2001, 34-49.

Deming, W.E., *Calidad, productividad y competitividad*, Ediciones Díaz de Santos, España, 1990.

DuBrin, A.J., *Fundamentos de administración*, International Thomson Editores, México, 2000.

Kotler, P., *Mercadotecnia*, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1989.

Picazo, Luis R. y Martínez Fabián, *Ingeniería de servicios*, Editorial Mc Graw Hill, México, 1991.

Porter, Michael E., *Ventaja competitiva*, CECSA, México, 1987.

Rivera, G., “Cultura organizacional”, Nueva tendencia de la gerencia de recursos hacia la competitividad”, Obtenido en la Red Mundial el 4 de abril de 2003, <http://www.monografias.com/trabajos6/nute/nute/shtml>.

Rocha C., Rogelio, *Estrategia competitiva para empresas*, Editorial Trillas, México, 1990.

Shaw, J.C., *Gestión de servicios*, Ediciones Díaz de Santos, España, 1991.

Volkswagen de México, S.A. de C.V., “Tecnología Básica del Automóvil: Desarrollo de Personal”, México, 2001.

Wikipedia, William Edwards Deming, consultado en la red mundial el 7 de enero de 2009, [http://es.wikipedia.org/wiki/William\\_Edwards\\_Deming](http://es.wikipedia.org/wiki/William_Edwards_Deming).

Yi, Y. y T. Gong, “The electronic service quality model: The moderating effect of customer self efficacy”. *Psychology and Marketing*, 25, 7, 587-601. 2008.