

MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DEL SERVICIO



Mejoramiento en la Calidad del Servicio en los Talleres de Medellín

Johan Andrés Cardona Restrepo

Institución Universitaria Tecnológico de Antioquia

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Comercio Exterior y Logística

Medellín – Antioquia

2018

MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DEL SERVICIO

Mejoramiento en la Calidad del Servicio en los Talleres de Medellín

Johan Andrés Cardona Restrepo

Institución Universitaria Tecnológico de Antioquia

Docente

Marco Antonio Ruiz Correa

Notas del Autor

Johan Andrés Cardona Restrepo, Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas,

Institución Universitaria Tecnológico de Antioquia

Este proyecto ha sido financiado por el propio alumno

La correspondencia relacionada con este proyecto debe ser dirigida a Marco Ruiz Correa

Institución universitaria Tecnológico de Antioquia, Calle 78B No. 72A - 220 Medellín

Contacto: johancar-0404@hotmail.com

Agradecimiento

Primero a Dios por su infinita bondad, a nuestras familias que se sacrificaron para darnos todo lo que ellos pudieron para que nosotros cumplamos con nuestra meta.

A nuestros profesores que nos impartieron enseñanzas y nos colaboraron con nuestro aprendizaje.

A todos muchas gracias por ayudarnos a seguir adelante.

Dedicatoria

A mi madre Nohemy quien con su infinito amor sus sabios consejos y valores entregados a lo largo de mi vida y motivación constante ha logrado hacer un ser humano.

A mi padre Elkin por su gran ejemplo de grandeza, constancia y perseverancia que me ha llevado a lograr mis metas y cumplir mis sueños.

A mi maestro por brindarme su conocimiento y motivación para terminar mis estudios y elaboración de este proyecto.

Contenido

1. Justificación	8
2. Planteamiento del problema	10
3. Objetivo General y Específicos	11
3.1 Objetivo General	11
3.2 Objetivos específicos	11
4. Metodología	12
4.1. Recolección de datos primarios	12
4.2. Recolección de datos secundarios	12
4.3. Técnicas de Análisis	12
5. Marco Conceptual	13
5.1 Orientación al Cliente	13
6. Marco Teórico	19
6.1 Orígenes del Marketing de Fidelización	19
6.2 Customer Relationship Management (CRM)	21
6.2.1 Call-centers.	24
6.2.2 Servicios de autogestión.	25
6.2.3 La gestión de los datos.	25
6.3 Qué necesitamos conocer del Cliente	28
6.4 La fidelización	29

6.5 Estrategia de Marketing Comercial	39
6.5.1 Elaboración de un Diagnostico.	39
6.5.2 Análisis de la información.	39
6.5.3 Plan de acción.	40
6.5.4 Ejecución.	40
7. Marco Legal	42
8. Encuesta	44
9. Resultados y Análisis de Resultados	51
10. Conclusiones	57
11. Recomendaciones	58
12. Referencias	59

MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DEL SERVICIO

Lista de Ilustraciones

ILUSTRACIÓN 1 SEXO.....	45
ILUSTRACIÓN 2 EDAD	45
ILUSTRACIÓN 3 INGRESOS MENSUALES	46
ILUSTRACIÓN 4 VEHÍCULO AL TALLER.....	47
ILUSTRACIÓN 5 EXPERIENCIA EN TALLER	47
ILUSTRACIÓN 6 REVISIÓN DE MANTENIMIENTO	48
ILUSTRACIÓN 7 ATRIBUTOS.....	49
ILUSTRACIÓN 8 MODELO DE AUTO.....	49
ILUSTRACIÓN 9 CENTROS AUTOMOTRICES	50
ILUSTRACIÓN 10 CENTROS AUTOMOTRICES	51

Lista de Tablas

TABLA 1 MARCO LEGAL	42
---------------------------	----

1. Justificación

El presente proyecto se centra en las empresas del sector automotriz en la ciudad de Medellín. Se pretende con esta investigación proporcionar herramientas e insumos pertinentes en este sector para lograr un resultado más competitivo ante los clientes conociendo sus necesidades afianzando la relación cliente-servicio en el largo plazo. La importancia de fidelizar los clientes ha cobrado en la actualidad mayor importancia proporcionando a todos los sectores resultados más competitivos en la oferta y demanda de sus servicios y productos. En este documento se observará como desde la generación de empatía con el cliente, acompañado de una gestión comercial consultiva bien efectuada y finalmente el uso de herramientas de marketing; las empresas pueden lograr conocer la conducta del consumidor y esto le proporcionara estrategias que le permitirán lograr ese punto de fidelización que la empresa tenga proyectado.

El auge o tendencia del mercado actual, donde la tecnología y el marketing digital cobra mayor potencia obliga a las empresas a manejar esquemas y tecnologías innovadoras y creativas en busca de revelar la correcta efectividad de la “toma de decisiones”, para las áreas de administración y/o comerciales de la empresa, a sugerir caminos alternativos de acción para atender de manera primordial al cliente y satisfaciendo sus necesidades y expectativas.

Partiendo desde otro aspecto importante, cuando la empresa se involucra mediante un análisis de mercado en investigar constantemente el grado de satisfacción del consumidor con los productos o servicios ofertados, obtiene mayor beneficio; esto se debe a que la satisfacción del cliente contribuye de forma positiva y al buen nombre de la empresa y posicionamiento de la marca o producto.

MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DEL SERVICIO

Cuando estos resultados de satisfacción permiten crecimiento para la empresa no solo esta se ve beneficiada, esto se debe a que si la empresa tiene un cliente contento y fiel a sus productos y servicios es porque logro conocerlo tanto que actualmente es un fuerte proveedor en cubrir expectativas del cliente. Algo que para los consumidores causa trascendentalismo porque siempre se pensara desde la expectativa del consumidor que se cuenta con una empresa aliada o entidad competente a la que se puede recurrir bajo cualquier circunstancia o necesidad logrando tener resultados óptimos en los requerimientos que el consumidor entabla para su proveedor.

2. Planteamiento del problema

¿Cuáles son los motivos o circunstancias que llevan a que los clientes desistan de hacer uso en los servicios que ofrecen los talleres autorizados?

Es preciso anotar que actualmente pese al incremento de consumidores en el sector automotriz, dadas las circunstancias de fácil acceso a la compra de parques automotores. El sector ha evidenciado una gran disminución de entradas de estos vehículos a los talleres automotriz con la finalidad de mantener constante el servicio post-venta que ofrece este sector.

Los centros automotrices adicionales a efectuar una venta de un parque automotor, ofrecen servicios basados en el mantenimiento preventivo, correctivo, spa de autos y venta de accesorios y repuestos.

Aun con un portafolio de servicios tan amplio y contar con personal altamente capacitado para la ejecución de estas actividades aproximadamente un 30% de los clientes están optando por cancelar sus citas de revisión y mantenimiento de parque automotores. Lo que ha tenido una tendencia decreciente en las ventas de los productos y servicios del sector y ocasiona declive en el reconocimiento de los talleres.

3. Objetivo General y Específicos

3.1 Objetivo General

Implementar una estrategia de servicio al cliente en los procesos de mantenimiento preventivo, correctivo y mejoramiento en los servicios del taller de los concesionarios de la ciudad de Medellín.

3.2 Objetivos específicos

- Analizar los tipos de estrategias para la fidelización y captación de nuevos clientes de la ciudad de Medellín.
- Diagnosticar el proceso de prestación de servicios de talleres de los concesionarios de la ciudad de Medellín.
- Presentar una estrategia para la fidelización del cliente en los servicios prestados por los talleres de los concesionarios de la ciudad de Medellín.

4. Metodología

Para la realización de este trabajo, se empezará por hacer un breve análisis de la situación actual con respecto al uso de los servicios ofertados por un taller automotriz, basando la investigación en los siguientes puntos:

4.1.Recolección de datos primarios

Entrevista realizada a posibles consumidores de un centro automotriz., con la finalidad de realizar un estudio de mercado mediante una encuesta que permita ratificar cuales son las necesidades y expectativas reales que tienen los clientes cuando deciden realizar un mantenimiento preventivo y correctivo a sus parques automotores, o cuando requieren comprar repuestos para estos.

4.2.Recolección de datos secundarios

Elaborar un estudio detallado de los consumos y frecuencia con la que los clientes adquieren servicios y productos de un centro automotriz. Evaluando esta información con resultados de la empresa AUTOMOTORA S.A.S.

4.3.Técnicas de Análisis

Se utiliza método exploratorio que implica conseguir de primera mano mediante encuestas personalizadas, información por parte de los clientes del sector automotriz, basando la investigación en las necesidades y expectativas que tiene el cliente y la percepción del servicio obtenido para diagnosticar que falencias tiene el sector que conllevan a la empresa a perder constantemente clientes que pueden consumir con mayor frecuencia.

5. Marco Conceptual

5.1 Orientación al Cliente

Una empresa debe de enfocar su mirada hacia las necesidades del público, tomando en cuenta sus puntos de vista y no los propios. Probablemente un producto o servicio no contenga o complemente todo, pero si posee gran cantidad de expectativas que satisfacen las necesidades del consumidor y no de la empresa. Partiendo desde este punto de vista debemos recordar que el objetivo de vender es lograr la satisfacción de las necesidades del cliente.

Ahora bien, para lograr una venta se hace indispensable tener presente el servicio al cliente, a continuación, presentaremos una breve definición de servicio: “etimológicamente servicio viene de *servus*, siervo, y su origen es bélico: se refiere a cuando los ganadores de la guerra dejaban algunos vencidos para que realizaran oficios humildes en las ciudades conquistadas. Pero en el ámbito de la empresa el servicio tiene otra concepción muy diferente, pues en muchas compañías de nuestro medio se trata más al empleado como el siervo de la antigüedad (gleba), para explotarlo, que, como el verdadero generador de riqueza, de bienestar colectivo, prestador del servicio y productor de utilidades.” (Herrera, 2014, p. 50)

Es indispensable tener presente que para el logro efectivo de una venta se hace un esfuerzo colectivo que involucra diferentes departamentos de la empresa, este aspecto hace alusión a la teoría de (Blanding, 1974, p. 3), quien define el servicio al cliente como “la cadena de actividades orientadas a la satisfacción de las ventas, que en general inician con el ingreso del pedido y finalizan con la entrega del producto a los clientes, continuando en algunos casos como servicio o mantenimiento de equipo ,u otros soportes técnicos”.

MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DEL SERVICIO

Sin embargo, una vez lograda la venta, se puede tomar como referente que el “servicio al cliente, cuando se utiliza de forma efectiva, es una variable fundamental que puede tener impacto importante sobre la creación de la demanda y para mantener la lealtad del cliente;” (S.Kyj y J.Kyj, 1994, p. 41).

Para la empresa es necesario identificar y evaluar oportunidades, se requiere estructurar un sistema de confiabilidad que permita atender bien a los consumidores identificando de antemano sus necesidades, deseos, localización y prácticas de compra, entre otros aspectos.

Revisando la teoría de los autores hacia el servicio podemos concluir que “el servicio, más que una actividad es una actitud, es un comportamiento de todos, es nuestra actitud hacia el cliente para satisfacer su interés, expectativa y necesidad” Luis Alejandro Ávila Leal. Se hace muy determinante para que un cliente vuelva a frecuentar la empresa, esa empatía inicial y dialogo que se entabla con la venta y el resultado final de la venta depende de la actitud de servicio que tenga el empleado de la organización para satisfacer la necesidad del cliente como lo citan los autores.

Luego de concluir la primera etapa de atención al cliente con la venta; para la empresa se hace necesario continuar fortaleciendo este logro con un sistema de fidelización el cual tomaremos como siguiente etapa en el esquema comercial de la empresa. “Retener a los clientes significa dedicar menos tiempo a buscar otros nuevos y más a cuidar a los existentes para que se conviertan en clientes más importantes Tom Peters ya lo decía en 1980 en el libro thriving on chaos y sus palabras continúan estando en vigor hoy en día. Argumentaba que cada cliente debía ser considerado como un activo valioso y como una herramienta poderosa para la publicidad de boca en boca.” (Smith, 2000, p. 7).

MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DEL SERVICIO

Realizando un breve análisis en la matriz de oportunidades para el mercado, las organizaciones evalúan en los portafolios de productos y servicios ofertados a los consumidores, modificaciones y mejoras a estos; este aspecto se da debido a que “las empresas se preocupan por extender sus objetivos y estrategias comerciales hasta el punto de que el cliente deposite su confianza en ellas de forma casi inconsciente. Para alcanzar tales metas no es suficiente una calidad en el producto o servicio que se vende, sino que es imprescindible el bienestar psicológico en la acción de vender”. (Bastos, 2006, p. 1).

Posteriormente con la oportunidad de análisis, la empresa evalúa la viabilidad de adaptar algún programa que conduzca al desarrollo del mercado actual; dado a que, un cliente satisfecho es aquel que ha visto cómo sus expectativas se han cumplido y, por tanto, espera que en el futuro esa empresa sea capaz de volver a satisfacerlas. Es probable que un cliente satisfecho se convierta en un cliente fiel.

La lealtad puede definirse como el compromiso mostrado por el cliente hacia la compra en el futuro de productos de la misma empresa o marca, generalmente como consecuencia de un episodio satisfactorio, quedando determinada por un componente actitudinal y otro comportamental (Oliver, 1999). “La lealtad actitudinal está relacionada con la intención del cliente a comprometerse con la empresa y, como sugiere Shankar et al. (2003), no puede reducirse únicamente a observar un comportamiento de recompra”. (Cambra y Cols, 2011, p. 648).

Comparando los planteamientos citados por los autores podemos concluir que en un sistema de gestión comercial que pretenda fidelizar la empresa se basa en modificar la oferta actual para conservar el mercado actual y fortalecerlo esta teoría fue abordada y exponencialmente tomada por Cambra Fierro Jesús.

MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DEL SERVICIO

Para encadenar esta relación de la empresa con el cliente o consumidor, se hace necesario evaluar alternativas de mejora y control del servicio ofertado. Esta evaluación se puede implementar mediante un diagnóstico “Etimológicamente diagnóstico proviene de *gnosis* conocer y *dio* a través; así entonces significa: conocer a través o conocer por medio de. Sin embargo, diversos autores que abordan este tema van más allá de su raíz etimológica, algunos entendiéndolo como resultado de una investigación, o con una explicación de una situación particular, o como una descripción de un proceso, o como un juicio interpretativo. O bien solo un listado de problemas con un orden de prioridades.” (Arteaga y González, 2001, p. 83).

Este aspecto es indispensable ejecutarlo con un seguimiento constante, porque puede que la información que en la actualidad es de vital importancia y genera cambios trascendentales a la empresa, en un futuro pierda su importancia o tienda a desaparecer. Es por esta razón que “El diagnóstico debe ser esencialmente interpretativo y concentrarse en periodos de tiempo, se debe evitar que se convierta en algo descriptivo deben basarse en datos existentes y evitar el uso de modelos analíticos sofisticados.

El diagnóstico de la gestión comercial de una empresa, busca determinar la posición de la organización en el mercado en que se desenvuelve y su grado de competitividad (Fleitman, 1997, p. 27), su rentabilidad y posibilidades futuras, así como, la calidad de sus productos y servicios. Es decir, se analiza si la empresa satisface a sus diferentes tipos de clientes y fabrica los productos (presta los servicios) que mejor se adopten a las necesidades de estos. En otros términos, como lo expresa Julio Juan Anaya, en su teoría de diagnóstico logístico “es comparable a un chequeo médico que permite comprobar que partes de nuestro organismo están dañadas o pueden funcionar mal, recomendándonos la terapia a seguir para evitar las disfunciones no deseadas.

MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DEL SERVICIO

El diagnóstico logístico tiene como misión detectar aquellos aspectos críticos (disfunciones), que generan situaciones no deseables para la empresa, ya que repercuten de forma severa tanto en el servicio como en el margen bruto de la empresa. (Anaya, 2014, p. 21).

En conclusión, se puede deducir que el diagnóstico es la comparación de una situación dada con otra transmitida que busca llegar a la definición de una situación actual que requerimos modificar.

Una vez estructurado el diagnóstico mediante una investigación de mercados que busca conocer al consumidor, disminuir riesgos, informar y analizar la información, se lleva a cabo la ejecución y control como elemento de planeación. Para esta ejecución incurrimos en la búsqueda de estrategias que nos faciliten contrarrestar estas situaciones evidenciadas. Para tener más claro este enfoque vamos a empezar por definir estrategia comercial “es el conjunto de actividades que se planean y ponen en marcha para alcanzar una serie de objetivos comerciales en un mercado específico. La estrategia comercial intenta desarrollar ventajas competitivas sostenibles en producto, mercados, recursos o capacidades que sean percibidas como tales por los clientes potenciales que permitan alcanzar los objetivos previstos. La implantación de la estrategia comercial consiste en asignar las acciones comerciales a los distintos elementos que participan en la organización de manera planificada, ordenada y enfocada a alcanzar los objetivos comerciales. Es necesario que cada área departamental cuente con una detallada delimitación de las tareas y responsabilidades que le corresponden a cada departamento y persona; así como los planes para alcanzar los propios objetivos; a la vez, que deben de conocer cuáles son los objetivos generales y comunes con el resto de departamentos y como se puede alcanzar la consecución de los mismos. (Caballero, 2014, p. 87).

MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DEL SERVICIO

El control y seguimiento de las estrategias comerciales en algunos casos se ven entorpecidos por factores económicos, temporales y de capacitación debido a que la connotación estrategia” tiene diversas acepciones para los distintos autores; esto se debe a que el término explica acciones referidas al pasado con comportamientos premeditados que se orientan al futuro. Los intereses por la estrategia en los negocios como tal nacen toman impulso en la década de 1960, como respuesta a los problemas de las corporaciones estadounidenses, y desde entonces su desarrollo ha sido permanente.

La estrategia implica adelantarse a los hechos mirando al futuro con el deseo de actuar para modificar a nuestro favor los acontecimientos del mundo externo. La estrategia no es reactiva y es cambiante por excelencia; por ello, las generalidades o las recetas usualmente están condenadas al fracaso. (Indacochea, 2016, p. 2).

Por otro lado, podemos observar que la estrategia “consiste sencillamente en adecuar nuestros factores internos a los factores externos para obtener la mejor posición competitiva. El directivo, en función de su interpretación del análisis efectuado, tiene que plantear diversas opciones y reflexionar acerca de la más idónea, teniendo siempre presentes los medios de los que dispone y los resultados deseados. Sin embargo, no por reflexiva podemos ni debemos catalogar esta decisión de marketing como estrictamente “racional”. Al contrario, la definición y selección de estrategias es el ejercicio más útil y creativo de la toma de decisiones estratégicas y, por lo tanto, el menos susceptible de utilizar recetarios. No basta con un examen analítico de los hechos, además hay que interpretarlos y ser capaz de prever situaciones futuras. (Sainz, 2001, p. 296).

De esta forma la empresa rigurosamente debe analizar la situación, definir objetivos y trazar metas ejecutables en el corto y largo plazo, buscando un posicionamiento y diferenciación con

MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DEL SERVICIO

respecto a la demanda de la competencia directa e indirecta, procurando no afectar el capital de la empresa ni su rentabilidad. Apoyándose en la idea principal de la estrategia es necesario para que los factores antes mencionados no afecten la razón de ser de la empresa evaluar constantemente el ciclo de vida de los servicios y productos dado a que hay una exigencia de renovar o morir, en este sentido los actuales productos y servicios pueden volverse obsoletos, disminuir las ventas o bajar la participación de la empresa en el mercado.

6. Marco Teórico

6.1 Orígenes del Marketing de Fidelización

El Marketing de Fidelización o simplemente “los programas de fidelización” han existido casi “desde siempre”, comenzando en sus inicios en Alemania en torno a los años 50', con meras estampillas o timbres coleccionables a los clientes regulares.

Sin embargo, los programas de fidelización moderna de hoy en día se estima que se pusieron en marcha en 1981 por American Airlines, quien comenzó con el sistema de millajes. Luego esto extendió a otras industrias, incluyendo hoteles, tarjetas de crédito y empresas de arriendos de auto.

El cambio fuerte, no obstante, se dio en el Retail. Los programas de fidelización de los retailers evolucionaron cuando los minoristas se dieron cuenta que sin una “herramienta de identificación del cliente” no serían capaces de reconocer a cada cliente en forma individual y recompensarlos por su “comportamiento”. Justo lo opuesto de lo que habían hecho toda la vida los bancos y las empresas telefónicas, que hacían para tener una base de datos del cliente como parte de su oferta de servicio regular. (Marketing Branding, 2015).

MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DEL SERVICIO

Para la creación de relaciones de largo plazo en el sector automotriz o cualquier empresa de servicios; y recompensar a los consumidores por su comportamiento de compra es necesario segmentar la base de clientes de una empresa, de acuerdo a los autores Christopher Lovelock y Jochen Wirtz a continuación se nombran algunos beneficios de realizar esta actividad de segmentación:

Para muchas exitosas empresas de servicios es fundamental dirigirse, adquirir y retener a los clientes “correctos”. En este capítulo destacamos la importancia de enfocarse cuidadosamente en clientes leales y deseables, dentro de los segmentos elegidos, y luego hacer un esfuerzo por fortalecer su lealtad a través de estrategias adecuadas para administrar la relación. El objetivo consiste en establecer relaciones y en crear clientes leales que realizarán en el futuro un número cada vez mayor de negocios con la empresa. El establecimiento de relaciones es un desafío, especialmente cuando una empresa tiene una gran cantidad de clientes que interactúan con ella de muchas formas diferentes, ya sea por correo electrónico y páginas web o a través de centros de atención telefónica e interacciones personales. Cuando los sistemas de administración de las relaciones con el cliente (ARC) están bien implementados, proporcionan a los gerentes las herramientas para entender a sus clientes y personalizar su servicio, sus ventas complementarias y sus esfuerzos de retención, a menudo de manera individualizada. (Lovelock y Wirtz, 2009, p. 358).

Como lo mencionan Christopher Lovelock y Jochen Wirtz, los sistemas de administración de relaciones con los clientes son de vital importancia en un esquema de implementación de fidelización, a continuación de acuerdo a los autores David Pérez e Isabel Pérez Martínez de Ubago, hablaremos más en contexto de un CRM, como herramienta de seguimiento en la fidelización de nuestros clientes:

MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DEL SERVICIO

6.2 Customer Relationship Management (CRM)

El llamado Customer Relationship Management, el CRM, puede traducirse como la Gestión de las Relaciones con los Clientes. El origen de esta técnica no está muy claro, pero algunos autores consideran que se encuentra en el uso de los llamados Sistemas de Automatización de Ventas (Sales Force Automation –SFA–) que poco a poco fueron añadiendo sistemas y acciones de acercamiento al cliente.

Posteriormente, la aparición de los Call Centers supuso un paso más en el proceso de acercamiento de la empresa a los problemas del cliente, facilitando la labor de consulta o de queja a través de un número telefónico especializado en la resolución de ese tipo de problemas.

«Podemos definir el CRM como el proceso por el que la empresa establece los mecanismos necesarios para ofrecer una atención al cliente más cercana y accesible, a la vez que recoge y analiza las impresiones y los datos que los propios clientes le ofrecen».

En cualquier caso, el nacimiento y la evolución del CRM han estado ligados, indiscutiblemente, a la constante mejora de las Nuevas Tecnologías. Las mejoras en las posibilidades de atención telefónica y el acceso a internet han posibilitado que las técnicas de atención al cliente mejoren cada día.

El objetivo del CRM es la utilización de la tecnología y los recursos humanos para conocer más del comportamiento de los clientes y dar solidez a esa relación, a la vez que ofrece un mejor servicio al cliente mediante la utilización de las nuevas tecnologías.

Como hemos señalado desde el principio de este tema, los sistemas de personalización, y todas las herramientas de los que hacen uso, tienen que ser concebidos como parte de la estrategia global de la empresa. El CRM no se queda fuera de esta idea pues se trata de una

MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DEL SERVICIO

herramienta estratégica que tiene por objetivo lograr una ventaja diferencial sobre la competencia.

En este sentido, la implantación de un sistema de CRM afecta, de forma directa, a cinco áreas fundamentales de la empresa:

Dirección:

La estrategia se tiene que apoyar desde la Dirección para que tenga una solidez desde el principio y para que todas las áreas de la empresa comprendan que ellas también están implicadas en el desarrollo adecuado de esta nueva estrategia.

Financiera:

El CRM es una estrategia basada en las nuevas tecnologías, lo que implica, necesariamente, que se tiene que producir una inversión en herramientas informáticas adecuadas.

Personal:

Desde un punto de vista global, la estrategia debe ser conocida por todo el personal de la empresa pues se trata de dar una nueva orientación a las relaciones con los clientes, ya que son los clientes ahora el objetivo de esa relación. Por lo tanto, todos los empleados deben conocerla. Cualquier error o falta de comunicación en la cadena de la relación con el cliente puede conseguir que ese cliente no compre o no vuelva a comprar.

Desde un punto de vista concreto, la empresa va a tener que destinar personal especializado a la utilización de las nuevas herramientas de CRM, lo que seguramente implique o un aumento del personal propio o la subcontratación de una empresa especializada en estos servicios.

I+D+I: (Investigación, Desarrollo, Innovación)

MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DEL SERVICIO

La empresa debe estar al tanto de los continuos avances en temas de estrategias de personalización y debe conocer qué productos son los que mejor pueden satisfacer las necesidades que tiene para servir y conocer mejor a sus clientes.

Evidentemente, las empresas especializadas en estos servicios tendrán a sus clientes al tanto (es de esperar que den ejemplo)

Producción:

La empresa ya no está orientada al producto, sino a las necesidades que tienen sus clientes y, por lo tanto, a darles un buen servicio. Eso significa que los procesos de producción tienen que cambiar su orientación y de miras, lo que va a suponer necesariamente adaptaciones de los procesos productivos de la empresa.

La implantación de sistemas de CRM requiere una inversión inicial importante, tanto de recursos financieros como técnicos y de personal. Pero busca los siguientes beneficios:

Disminución de los costes de las comunicaciones con los clientes

Mejora de la atención al cliente

Eliminación de las barreras de espacio y tiempo para la comunicación de los clientes

Mayor eficacia de las acciones de comunicación

Dentro de la estrategia de la personalización, el CRM es también una herramienta estratégica orientada al cliente, con una perspectiva a largo plazo, que exige inversiones tecnológicas de alto valor y constantes en el tiempo (atendiendo a los vertiginosos avances en esta área) y que permite ver resultados cuando el cliente comprende que ésta es la empresa que realmente le entiende y sabe lo que necesita.

El CRM es un concepto genérico que engloba diferentes tipos de acciones y opciones de actuación a través del uso de las nuevas tecnologías, pero su aplicación en la práctica, en el

MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DEL SERVICIO

mundo real, está formada por diferentes herramientas, algunas de las cuales pasamos a clasificar y definir a continuación:

6.2.1 Call-centers.

Podríamos definir el call-center como el servicio telefónico centralizado de acciones de marketing y comunicación destinado a optimizar los resultados de dichas acciones de relación con los clientes. Este servicio está atendido por tele operadores, es decir, personas que no sólo atienden al teléfono, sino que también asesoran y ayudan a la persona que está al otro lado del teléfono a solucionar la duda o el problema que tengan.

A nadie debería escapársele (aunque no siempre es así) la gran importancia estratégica que un puesto de call-center tiene para la empresa:

Se trata, cada vez más, del primer contacto que un cliente potencial tiene con la empresa, lo que significa que la impresión que el potencial cliente saque de ese primer contacto puede desequilibrar la balanza a favor de la empresa o, definitivamente (y nunca volverá a llamar) en contra de la empresa.

En caso de que el contacto sea fruto de una relación ya existente entre la empresa y el cliente, el call-center es el eslabón esencial de la cadena en la relación entre la empresa y el cliente, ya que éste está realizando la llamada porque tiene una duda, un problema, algo para lo que necesita la ayuda de la empresa. Y llama con la esperanza de que le ayuden. En este momento, es posible que el servicio que reciba del call-center pueda, de nuevo, desequilibrar la balanza y termine con la relación o, por el contrario, la mantenga y la fortalezca.

6.2.2 Servicios de autogestión.

Se trata de poner en manos del cliente la posibilidad de realizar determinadas acciones por él mismo, sin necesidad de tener que sufrir largas esperas hasta que se le atienda, o realizando esa acción a través de Internet. Por un lado, el cliente, en cualquier momento, puede acceder al servicio de atención al cliente y obtener su respuesta y, por otro, la empresa ahorra tiempo y personal en tener que atender llamadas sobre el estado de un pedido o cualquier otra cuestión de este estilo, cuando puede ser un servicio automatizado.

Este tipo de herramientas suelen ponerse en marcha bien a través de contestadores automáticos, de Internet, cajeros automáticos, etc.

6.2.3 La gestión de los datos.

Como hemos señalado anteriormente, el CRM es un proceso que comienza con el establecimiento de una relación con el cliente, una recopilación adecuada de los datos que más interesan a la empresa sobre ese cliente, la correcta gestión de esos datos y, finalmente, ofrecer un servicio lo más personalizado posible a nuestros clientes.

La recopilación de datos es un paso muy delicado, en tanto en cuanto es necesario determinar de antemano qué datos vamos a recoger. No se trata de tener todos los datos que podamos sacar, sino de conseguir los que realmente nos van a ser de utilidad para, finalmente, ofrecer un servicio especial a cada cliente.

«El CRM debe seleccionar los datos que más interesan a la empresa, datos de “calidad” en cuanto al conocimiento del cliente que nos van a dar, pero en relación al producto que nosotros le queremos vender».

MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DEL SERVICIO

La recogida de datos dentro del proceso de CRM o personalización no tiene que ver con la recogida de datos de un estudio de mercado. En el caso del estudio de mercado nos centramos en conocer a los clientes desde fuera, de forma objetiva, numérica, con datos concretos sobre cuántos son, cuánto gastan, dónde lo hacen, etc.

«En el CRM, la recogida de datos se realiza de una forma diferente ya que los datos deben dárnoslos directamente el cliente».

Cada vez que tenemos relación con un cliente, cada vez que existe una interacción entre la empresa y el cliente, se produce un intercambio de datos, explícita o implícitamente, que la empresa tiene que saber recoger y analizar. En cada interacción aparecen datos diferentes ya que cada situación en la que tenemos relación con el cliente es diferente.

Como decíamos anteriormente, en el apartado sobre los peligros de la personalización, hay que ser muy delicado a la hora de recoger datos, así como cuando se hace uso de esos datos para promociones, campañas, etc. No se debe parecer un intruso en la vida del cliente. Evidentemente, es fundamental sacar todos los datos que necesitamos de nuestro cliente, pero sin dar la sensación de invasión.

Podemos diferenciar tres tipos de información, dependiendo del sistema de obtención de los datos:

Información explícita

La información se le pide al cliente directamente (por ejemplo, cuando en un hotel se rellena el formulario de satisfacción)

Información implícita

MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DEL SERVICIO

En este caso, la información no se pide directamente, sino que se deduce del comportamiento del cliente (por ejemplo, de los cuatro días que ha pasado en el hotel, tres noches ha cenado en la habitación)

Datos cruzados

Son datos no relacionados de forma directa pero que pueden decirnos algo sobre el cliente (por ejemplo, un supermercado descubrió que se producía un aumento simultáneo en la venta de pañales y de cerveza; al analizarlo, vieron que el motivo era que la mujer mandaba al marido a comprar los pañales, y por eso aumentaba la venta de cerveza, así que pusieron cerca ambos productos y aumentaron las ventas)

La recopilación de datos englobada en la estrategia de personalización debe entenderse como un proceso y un progreso. Evidentemente, la empresa tiene interés en conocer los datos que le interesan de sus clientes lo antes posible, pero se debe dar sensación de evolución. Si se piden muchos datos de golpe, de entrada, se pone una barrera que intimida al cliente (puede pensar que para qué queremos tantos datos) y decide no comprar. Es mejor ir desgranando el proceso.

El fin último de la implantación de un sistema de gestión de la atención al cliente es llegar a tener un conocimiento lo más detallado posible del consumidor.

«Lo que realmente permite que una empresa consiga satisfacer adecuadamente las necesidades de los clientes es que pueda conocer cuáles son esas necesidades y, para ello, es imprescindible que conozca en profundidad al cliente».

Como se señala en estas páginas, no se trata de obtener más y más datos del cliente, sino de conocer aquellos datos que realmente pueden aportar una información útil a la empresa para poder satisfacer las necesidades de cada uno de los consumidores.

MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DEL SERVICIO

Esto significa que no se trata de un concepto aplicable exclusivamente a grandes empresas, sino que toda empresa, independientemente de su tamaño, debe tener un buen sistema de almacenamiento y gestión de datos, aunque sólo necesite un PC.

6.3 Qué necesitamos conocer del Cliente

Hasta ahora hemos visto que existen sistemas para conseguir muchos y variados datos del cliente. Pero es necesario tener en cuenta que no todos los datos que podamos obtener de él nos van a ser útiles. Es más, puede que consigamos muchos datos, pero ninguno de utilidad. Y, además, que nos cree una maraña de datos confusos que ocupan espacio físico e intelectual, con los que no sabemos qué hacer y que han supuesto un gasto de recursos sin ningún beneficio incluso, al contrario.

«Al cliente se le pueden pedir muchos datos, aunque siempre respetando esos límites de los que se ha hablado anteriormente, pero los datos que han servido para otros, incluso para la competencia, pueden no ser de utilidad para nosotros».

Antes de llevar a cabo una acción de recopilación de datos, es necesario planificar detalladamente qué datos se necesitan. Eso significa que hay que definir tanto los datos necesarios como la información que se pretende extraer de ellos, con el fin de establecer los posteriores cruces de datos que se van a realizar.

Por lo tanto, deben definirse los siguientes puntos:

Qué datos deben pedirse al cliente

Qué datos no deben pedirse al cliente

Qué información se quiere extraer de los datos solicitados

Cómo van a pedirse los datos (formato, soporte físico, lugar, etc.) Cuando se han obtenido los datos, el siguiente paso es guardarlos y almacenarlos adecuadamente.

6.4 La fidelización

La fidelización es también un concepto relativamente joven en la teoría académica del Marketing, pero es una actividad comercial que existe desde muy antiguo. Se trata de conseguir que un cliente regrese y compre nuestros productos sin compararnos siquiera con la competencia, porque confía plenamente en que le ofrecemos lo mejor en todos los sentidos.

«La fidelización consiste en desarrollar adecuadamente las estrategias de CRM con el fin de que nuestros clientes no se vayan a la competencia».

Como hemos señalado repetidamente a lo largo de las páginas anteriores, el Marketing Relacional, al Marketing one to one, la personalización es, básicamente, los elementos de una relación entre la empresa y el cliente. Es decir, hay dos partes implicadas e interesadas en que esa relación perdure.

Pero hasta ahora nos hemos centrado fundamentalmente en que esa relación tiene por objetivo satisfacer las necesidades del cliente porque la empresa le necesita. Sin embargo, la mayor personalización en el trato a los clientes crea también una necesidad en el cliente de seguir su relación con la empresa.

«Hay que desterrar la idea de que el cliente se puede ir a la competencia en cualquier momento y no realizar la compra a la empresa a la que siempre le ha comprado».

Si la empresa pone en marcha correctamente las acciones de personalización, el cliente llegará a tener un vínculo con la empresa lo suficientemente fuerte como para seguir manteniendo la relación.

Quizá la mejor forma de explicarlo sea a través de un ejemplo. Imaginemos una empresa que posee una cadena de ocho tiendas, camiserías, que hacen camisas a medida. El cliente que va por vez primera a la camisería debe sufrir el inconveniente de dar todos sus datos, dejar que le tomen

MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DEL SERVICIO

las medidas, etc. Le hacen la primera camisa y queda satisfecho con ella. La tienda, que ha sido formada por la dirección de la empresa en la necesidad de tener una gestión de CRM, guarda los datos de su cliente para que, cuando vuelva a hacerse una camisa (como ha quedado satisfecho, vamos a suponer que volverá), no haya que volver a tomarle todos sus datos, sus medidas, etc. Efectivamente, el cliente vuelve para hacerse una segunda camisa, y sólo tiene que elegir el tejido que desea, porque todos sus datos están registrados en la base de datos. Queda muy satisfecho porque la camisa le queda muy bien y el proceso ha sido más rápido que la primera vez. Nuestro cliente se cambia de casa y se muda a una zona en la que hay otra camisería de nuestra cadena de tiendas. Cuando vaya a la camisería de la nueva zona, para él será la tercera vez que va a hacerse una camisa, no la primera (porque la primera ya dio sus datos y la segunda vez sólo tuvo que elegir el tejido) Pueden ocurrir dos cosas: que la dirección de la cadena de camiserías haya entendido correctamente lo que significa el concepto CRM o que no. Si lo ha entendido, los datos del cliente estarán también en la tienda de la nueva zona en la que vive, porque hay una adecuada gestión de la base de datos que hace que todas las tiendas de la cadena reconozcan de inmediato al cliente que ha entrado y le atiendan de forma personalizada. Si no lo ha entendido, esos datos que tomó la primera tienda no los tendrá la tienda de la nueva zona (porque no hay una base de datos compartida por todas las tiendas de la cadena) y el cliente tendrá que dar de nuevo todos sus datos. Si tiene que volver a dar todos sus datos de nuevo y soportar que le tomen las medidas de nuevo, quizá prefiere irse a otra camisería más barata que ha encontrado en el nuevo centro comercial. Si no tiene que hacer todo eso de nuevo, aunque la camisería del centro comercial es más barata por vender unas camisas iguales a éstas, prefiere ir a la camisería que ya tiene sus medidas y en la que sólo tiene que elegir el tejido. Se ha

MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DEL SERVICIO

convertido en un cliente fiel no por el producto, sino por el trato personalizado que recibe y que le ahorra tiempo y molestias.

Aunque es un ejemplo muy sencillo, se ve cómo la personalización, en primer lugar, no consiste en guardar unos datos en una hoja de Excel o en un archivo de Access. La personalización consiste en un procedimiento en el que debe estar involucrada toda la empresa. Y se convierte realmente en una ventaja competitiva que, con productos iguales, nos diferencia de la competencia y nos distingue.

Muchas veces, cambiar de empresa puede suponer un trastorno para el cliente. Pero es importante tener en cuenta que no se trata de impedir que se vaya a la competencia poniéndole obstáculos, sino ofreciéndole un mejor servicio. Ni significa que le tengamos que empezar a tratar peor en el momento en el que el cliente, en algunos sentidos, depende de nosotros. (Pérez y Martínez, 2006, p. 23-36).

En el contexto de esta investigación, es importante hacer énfasis que, para la creación de relaciones de largo plazo con los clientes, el sector automotriz requiere tener fuertemente estructurados sus planes de fidelización, haciendo alusión a mayores esfuerzos por retener clientes y hacer un adecuado seguimiento post-venta. Toda empresa requiere para evaluar los resultados finales de satisfacción de sus clientes un excelente plan de marketing comercial con estrategias innovadoras dado a que en la actualidad se cuenta con mayor número de consumidores en todos los sectores del mercado, sin embargo, para la evaluación de estos resultados una buena plataforma de seguimiento es la que aportara a la empresa herramientas de diagnóstico enfocadas a la consecución de sus metas evaluativas.

Alcanzar la fidelización significa tener clientes plenamente satisfechos; como se observaba en el ejemplo planteado por David Pérez e Isabel Pérez Martínez de Ubago, este concepto hace

MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DEL SERVICIO

renombre a la teoría de Tom Peters “Retener a los clientes significa dedicar menos tiempo a buscar otros nuevos y más a cuidar a los existentes para que se conviertan en clientes más importantes Tom Peters ya lo decía en 1980 en el libro *thriving on chaos* y sus palabras continúan estando en vigor hoy en día. Argumentaba que cada cliente debía ser considerado como un activo valioso y como una herramienta poderosa para la publicidad de boca en boca.”(Smith, 2000, p.7).

Dado el alto incremento de competencia en el sector automotriz y que los clientes cada vez son más exigentes esto podría ocasionar pérdida de consumidores, esta pérdida es un riesgo que toda empresa debe asumir, sin embargo, constantemente se debe evaluar como contrarrestar que esta pérdida no incremente. A continuación, basados en la teoría de lealtad de Christopher Lovelock y Jochen Wirtz, se pueden apreciar algunos de los aspectos a favor o en contra de la empresa que se pueden sufrir en el sector por la pérdida o ganancia de clientes fieles:

“Lealtad es un término antiguo que generalmente se ha utilizado para describir la fidelidad y la veneración entusiasta por un país, una causa o un individuo. Más recientemente se ha usado, en el contexto de los negocios, para describir la disposición de un cliente para continuar visitando a una empresa por un largo plazo, preferiblemente de manera exclusiva, y recomendando sus productos a sus amigos y socios. La lealtad del cliente se extiende más allá del comportamiento e incluye la preferencia, el gusto y las intenciones futuras. Pregúntese: ¿a cuáles empresas de servicio es leal? ¿Y a cuáles industrias pertenecen? Pocas empresas piensan en los clientes como consumidores vitalicios”, afirma Frederick Reichheld, autor del libro *The Loyalty Effect* y un importante investigador en este campo.

MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DEL SERVICIO

Sin embargo, esto es precisamente lo que un cliente leal puede significar para una empresa: una fuente constante de utilidades durante muchos años. La administración activa de la base de clientes y de su lealtad también se conoce como administración de los clientes como activos.

“La palabra “desertor” es un término desagradable en tiempos de guerra, pues describe a personas desleales que traicionan a los suyos y se pasan al lado del enemigo. Aun cuando deserten hacia “nuestro” lado, en lugar de ir en contra de nosotros continúan siendo sospechosos. En la actualidad, en un contexto de marketing, el término deserción se utiliza para describir a los clientes que desaparecen de la pantalla del radar de una empresa y transfieren su lealtad de marca a otro proveedor. Reichheld y Sasser popularizaron el término cero deserciones, el cual implica mantener a cada cliente que la empresa puede atender de manera redituable.

No sólo una tasa creciente de deserción indica que algo anda mal con la calidad (o que los competidores ofrecen un mejor valor), sino que también puede ser un indicio que señala una caída en las ganancias. Los clientes grandes no desaparecen necesariamente de la noche a la mañana; con frecuencia muestran su creciente insatisfacción al reducir sus compras y trasladar parte de su negocio a otro lado”. (Lovelock y Wirtz, 2009, p. 359).

En torno a los anteriores conceptos, podemos concluir algunas de las características por las cuales fidelizar un cliente es mucho más significativo para la empresa que buscar mayor volumen de consumidores.

Generan menores costos operativos para la empresa los clientes fieles que adquirir nuevos consumidores.

Los clientes contentos tienen una tendencia a incrementar sus compras con el tiempo.

MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DEL SERVICIO

El cliente leal voz a voz trae nuevos clientes a la empresa. Sin embargo, es muy importante generar excelentes estándares de atención porque un cliente insatisfecho puede destruir negativamente la imagen de la empresa.

El cliente fiel resiste más a un incremento de precios porque quiere seguir garantizando para su bienestar la buena calidad que ha recibido durante el tiempo que lleva con la empresa.

¿Por qué la lealtad de los clientes es importante para la rentabilidad de una empresa? ¿Cuánto vale un cliente leal en términos de las ganancias? En un estudio clásico, Reichheld y Sasser analizaron las ganancias por cliente en varios negocios de servicios, clasificados por el número de años que habían permanecido con la empresa. Ellos encontraron que los clientes se vuelven más redituables conforme permanecen más tiempo con una empresa. Un estudio de ventas por Internet demostró que en general, se requería de más de un año para recuperar los costos de adquisición, pero las ganancias se incrementaban cuando los clientes permanecían con la empresa durante más tiempo.

Según Reichheld y Sasser, detrás de este crecimiento de las ganancias hay cuatro factores que le dan una ventaja al proveedor para lograr un crecimiento de las ganancias. En orden de importancia, al final de siete años, los factores son:

1. Ganancias derivadas de un mayor número de compras (o, en el contexto bancario o de tarjetas de crédito, saldos de cuentas más altos). Con el tiempo, los clientes de negocios a menudo crecen y necesitan comprar mayores cantidades. Es probable que los individuos también compren más cuando sus familias crecen o cuando se vuelven más adinerados. Ambos tipos de clientes podrían estar dispuestos a consolidar sus compras con un sólo proveedor que les ofrezca un servicio de alta calidad.

MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DEL SERVICIO

2. Ganancias por reducción de costos de operación. Conforme los clientes ganan experiencia, hacen menos demandas al proveedor (por ejemplo, tienen una menor necesidad de información y ayuda). También es probable que cometan menos errores al participar en procesos operativos, contribuyendo así a una mayor productividad.

3. Ganancias por recomendaciones de otros clientes. Las recomendaciones positivas de boca en boca son ventas y publicidad gratuita, pues evitan que la empresa invierta tanto dinero en esas actividades.

4. Ganancias por sobreprecio. Los nuevos clientes suelen beneficiarse de descuentos promocionales por introducción, mientras que los clientes de largo plazo pagan precios regulares, y cuando se sienten muy satisfechos incluso están dispuestos a pagar un sobreprecio. Además, los clientes que confían en un proveedor podrían estar dispuestos a pagar precios más altos en periodos pico o por un trabajo más rápido. (Lovelock y Wirtz, 2009 p. 360).

La relación con los clientes debe convertirse en el corazón de la gestión empresarial.

Cabe destacar que entre todos los conceptos, enfoques, estrategias e instrumentos que puede gestionar una empresa de servicios, no existe ningún otro elemento que tenga una repercusión mayor en los niveles de negocios y en la rentabilidad que la gestión de las relaciones con los clientes.

En la actualidad, los servicios que ofrecen las empresas que operan en el mismo sector tienden a parecerse cada vez más los unos a los otros. Las líneas aéreas utilizan los mismos equipos y aparatos, una operación en un banco es exactamente igual a la que se realizara en cualquier otro banco, las empresas de paquetería urgente, parecen clonadas entre sí, los servicios de los gestores de carteras de inversión por igual, el servicio que nos da la lavandería que utilizamos de manera asidua es prácticamente semejante al que nos da la que está dos esquinas

MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DEL SERVICIO

más allá, una póliza de seguros es una fotocopia de la que ofrecen los competidores... Por eso es tan fácil cambiar de un proveedor de servicios a otro: un banco, una línea aérea, una empresa de entregas urgente, un gestor de inversiones, una lavandería o una compañía de seguros. Al cliente le resulta lo mismo cualquiera de ellas. El servicio básico no es un factor determinante. Bajo estas condiciones:

La única manera que tiene una empresa para lograr una diferenciación perdurable en el tiempo es mediante la clase diferente de relaciones que logre establecer con sus clientes y mediante la diferenciación que puede crear vía la experiencia del cliente.

Si sus competidores están haciendo las mismas cosas que su empresa (y usualmente es así), el producto y el precio no serán una ventaja competitiva sostenible y perdurable. Pero si logra una ventaja en la forma en que los clientes “sienten” respecto a su compañía y desarrolla una relación más sólida con sus clientes, alcanzara una ventaja sostenible en el largo plazo.

Se analizásemos el éxito del IBM en tecnología informática, Nordstrom en ropa al detalle, Ritz Carlton en hoteles y Singapore Airlines entre las líneas aéreas, encontraríamos que todas esas empresas convirtieron las relaciones con sus clientes en el factor central de sus estrategias.

Jhon McKean, en su libro *Customers are People: The Human Touch*, Revela la importancia trascendente de la experiencia del cliente:

“70% de las decisiones que toman los clientes están basadas en la forma como son tratados. Sin embargo, paradójicamente, más del 80% de las iniciativas que toman las empresas van dirigidas a (como vender mejor a sus clientes), en vez de invertir en más recursos para tratarlos mejor”. Se trata, pues, de:

1. Convertir la gestión de las relaciones con los clientes en una de las prioridades de primer orden de la empresa.

MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DEL SERVICIO

2. Centrar las estrategias de la empresa, en primer lugar, en el desarrollo, fortalecimiento, consolidación de relaciones a largo plazo con la base de clientes.

3. Obsesionarse por la experiencia del cliente.

Estos planteamientos, encuentran confirmación en investigaciones realizadas por los profesores del marketing canadienses Mark Valdenbosch y Niraj Dawar, quienes preguntaron a más de dos mil directivos del más alto nivel de empresas líderes en su sector en todo el mundo: “¿Por qué los clientes escogen su empresa en vez de los competidores?”. En un 98,3%, directivos de todos los sectores de negocios se refirieron a:

“La forma como realizamos la interacción y el tipo de relaciones que mantenemos con nuestros clientes.”

Incluso Philip Kotler, el guru por excelencia del marketing de tangibles, en la última edición de *principles of marketing*, escrito conjuntamente con Gari Armstrong, se expresan en los siguientes términos:

«De forma progresiva, el marketing está pasando de minimizar el beneficio de cada transacción individual a maximizar el beneficio de las relaciones con otras partes. El principio en que se basa es: “Construye buenas relaciones y a ello le seguirán las relaciones rentables”.»

«Definimos la gestión de marketing (Marketing management) como el arte y la ciencia de seleccionar mercados objetivos y construir relaciones rentables con sus integrantes. Esto implica captar, retener y crecer en los clientes, como resultado de crear, entregar y comunicar mercados superiores de valor para los clientes. En consecuencia, la gestión de marketing, implica gestionar la demanda, lo que, a su vez, implica gestionar las relaciones con los clientes».

«Podemos ahora ver la importancia de no solo limitarse a encontrar nuevos clientes, sino de retenerlos y crecer con ellos. La gestión de las relaciones con los clientes se orienta al largo

MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DEL SERVICIO

plazo. En la actualidad, las empresas más inteligentes no solo desean crear nuevos clientes, sino que desean, “poseer” los que tienen por toda la vida, beneficiarse de su valor de vida y construir un mayor Customer Equity total».

«La construcción de relaciones con los clientes, basadas en la entrega de un valor superior y un más alto nivel de satisfacción, se encuentra en el verdadero corazón del marketing moderno».

Como podemos ver, la gestión de las relaciones al largo plazo (fidelización) se ha convertido en el verdadero centro nodal de la gestión del marketing actual. Para redimirse de su «pecado original», las empresas de servicio deberán reorientar su gestión y centrarse en las relaciones con los clientes.

No se trata de que la relación con los clientes sea el resultado de la eficaz gestión de las 4P...

Se trata de que la relación debe situarse en el centro de las estrategias y las 4P ampliadas (producto, precio, plaza y promoción+personas, procesos, prestación y *phisycal evidences*= a las 8P del marketing de servicios) deben gestionarse y planificarse en función de la relación. (Alcaide, 2015, p. 27-28).

Para la empresa garantizar un excelente servicio al cliente, donde se pueda incrementar el número de consumidores fieles a ella, se hace necesario estructurar una estrategia de marketing comercial. Para profundizar más en este aspecto a continuación se enumeran algunas de las características que deben de abordar en esta investigación para el proceso de fidelización de los clientes en los centros automotriz:

6.5 Estrategia de Marketing Comercial

6.5.1 Elaboración de un Diagnostico.

El diagnóstico de la gestión comercial de una empresa, busca determinar la posición de la organización en el mercado en que se desenvuelve y su grado de competitividad (Fleitman, 1997, p. 27), su rentabilidad y posibilidades futuras, así como, la calidad de sus productos y servicios. Es decir, se analiza si la empresa satisface a sus diferentes tipos de clientes y fabrica los productos (presta los servicios) que mejor se adopten a las necesidades de estos. En otros términos, como lo expresa Julio Juan Anaya, en su teoría de diagnóstico logístico “es comparable a un chequeo médico que permite comprobar que partes de nuestro organismo están dañadas o pueden funcionar mal, recomendándonos la terapia a seguir para evitar las disfunciones no deseadas. Para la elaboración de este diagnóstico, se hace necesario evaluar qué aspectos que carecen de importancia se pretenden mejorar, para que posteriormente con una revisión de los resultados (análisis de información), se evalúe el plan de acción que la entidad va a desarrollar.

6.5.2 Análisis de la información.

Es la conformación de un documento, que contiene información correspondiente a las necesidades de la persona o entidad que lo está elaborando. Debe estar discriminado en el documento a quien va dirigido y para que se está realizando. En este análisis se tienen en cuenta dos aspectos, el cualitativo que es la descripción de los hechos, emociones y carácter creativo y el aspecto cuantitativo, en este último se contienen datos estadísticos o cifras que ayudan a evaluar la situación a desarrollar, esta información se puede extraer de manera más eficiente de una herramienta que contenga la empresa para el seguimiento de sus ventas como se observa en las recomendaciones de uso de un CRM adecuado.

MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DEL SERVICIO

6.5.3 Plan de acción.

Una vez establecido el resultado final de que falencias posee la empresa, se requiere evaluar cuál es el trabajo que se empezara a implementar a partir de este análisis, estableciendo metas alcanzables y fechas para la implementación de las actividades de este plan, en este aspecto se requiere mucho el apoyo de avances tecnológicos, debido a que el mercado actual es muy cambiante y es necesario estar a la vanguardia de las demás organizaciones para ser competitivos.

6.5.4 Ejecución.

En este último aspecto se determinará un seguimiento periódico de corto y largo plazo a las actividades planteadas en el plan de acción. Para evaluar si se está cumpliendo la meta propuesta o si por el contrario se requiere cambiar el rumbo de la estrategia implementando modificaciones y nuevas tendencias acorde a los resultados obtenidos.

Como se puede observar en esta estructura para elaboración de estrategia, las empresas en su búsqueda de fidelizar un cliente deben de evaluar a nivel interno y externo de la organización cuáles son esos aspectos del mercado que hacen que el cliente determine si se fideliza con la entidad o por el contrario opta por acudir a la competencia. Un aspecto muy importante para cada empresa es evaluar la ventaja competitiva que tiene con el sector, en el caso del mercado automotriz se requiere determinar si es infraestructura física, tecnológica o posicionamiento de marca, tiempos de respuesta, entre otros. Adicionalmente verificar la frecuencia de consumo de los clientes y como obtener que ellos posteriormente a la adquisición de su vehículo, continúen frecuentando la empresa para el mantenimiento preventivo y correctivo de sus parques automotores, alcanzando así estándares de calidad óptimos en estos aparatos y garantizando la continuidad comercial del sector automotriz.

MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DEL SERVICIO

Se busca mediante este trabajo aportar insumos a las entidades dedicadas a estas actividades comerciales del medio automotriz y que puedan entablar relaciones de largo plazo con los clientes. En la era actual las empresas están en la vanguardia de tener vendedores que incrementen los volúmenes de clientes no en cantidad sino mediante la venta consultiva satisfacer las necesidades de los clientes proyectando la imagen y marca de la empresa como una entidad en la que sus clientes siempre quieren regresar porque cuentan con la mejor atención que pueden recibir y que ninguna otra entidad ha logrado brindarles.

Las utilidades que producen los clientes varían dependiendo de los ciclos de vida de los productos o de los servicios. En este sentido el logro de satisfacción de un cliente ocasiona recomendaciones y comunicación positiva voz a voz produciendo como resultado final que el efecto de utilidad en las etapas tempranas del ciclo de vida no se vea altamente afectada y fortalezca a su vez las etapas posteriores.

Esta investigación busca comprender desde la perspectiva del cliente, como es su experiencia en un centro automotriz, que le motiva a regresar y cuáles son los aspectos en los que este sector del mercado debe empezar a trabajar, para fortalecer los lazos comerciales que se pueden tener con los clientes en pro de mejorar su experiencia de atención y de servicio, superando las expectativas de cliente transaccional a cliente fiel.

7. Marco Legal

Cuando se hace referencia a un vehículo nuevo o usado, se debe de tener presente que se requiere de ciertas tareas de mantenimiento rutinario periódico que garanticen el buen funcionamiento del parque automotor. Esas tareas son realizadas en el centro automotriz y tiene normas que regulan la buena implementación y atención de los servicios ofertados por la empresa a continuación se relacionan aspectos legales que se deben de tener en cuenta para el correcto funcionamiento del centro automotriz y sus procesos de comercialización de productos y prestación de servicios.

Tabla 1 Marco Legal

LEY	OBJETIVO	APLICACION
Ley 1480 de 2011	Regular los derechos y las obligaciones surgidas entre los productores, proveedores y consumidores y la responsabilidad de los productores y proveedores tanto sustancial como procesalmente.	Se aplica esta ley en el consumo de servicios automotrices, por ser una ley que protege los derechos del consumidor en todos los ámbitos comerciales.
Resolución 378 del 2013	Definir el mantenimiento de vehículos como un aspecto preventivo y correctivo.	Se aplica esta resolución a las reparaciones realizadas por el centro automotriz en un parque automotor con la finalidad de anticipar fallas o defectos que no

MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DEL SERVICIO

		son atendidas en la revisión o inspección del mismo.
Norma Técnica de Calidad NTGP-1000-2009	Definir los aspectos requeridos para la infraestructura de un centro automotriz.	La aplicación de esta norma en un centro automotriz se da en la medida en que el establecimiento debe de determinar y proporcionar la infraestructura necesaria para la prestación del servicio ofertado en su razón social.
Decreto 2910 de 2013	El objeto del presente decreto es establecer el Programa de Fomento para la Industria Automotriz – PROFIA-, así como el procedimiento para su autorización, cancelación, terminación y control	Su ámbito de aplicación aplica a la importación de los bienes contenidos en las sub partidas arancelarias señaladas en el artículo 4 del decreto, a sus importadores y a las personas jurídicas que fabrican los bienes
Resolución 2509 de 2010	Establecer procedimientos de autorización y seguimiento del proceso de medición de emisiones contaminantes generadas por fuentes móviles.	El centro automotriz es una entidad que cuenta con el personal y la maquinaria adecuada para realizar revisión, reparación e inspección a la medición de emisión de gases.

MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DEL SERVICIO

Como se puede observar en las citaciones de la norma, no solo es importante y relevante que el centro automotriz cumpla con los requisitos exigidos, sino que también se hace exigible para el consumidor de este sector cuales son las normas y deberes a los que se debe de acoger cuando decide adquirir un parque automotor y cuáles serían las consecuencias que acarrearían a cada una de las partes el incumplimiento a estos aspectos exigidos por ley.

8. Encuesta

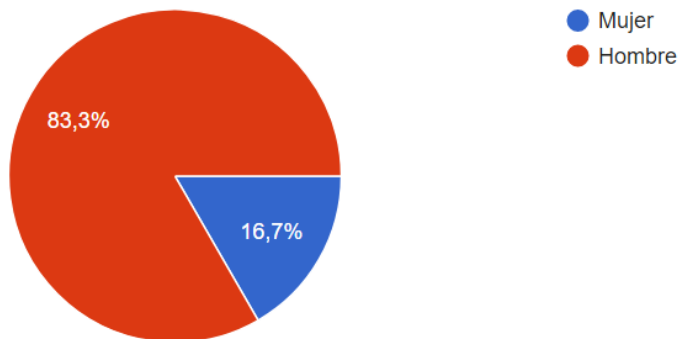
Presentación: Esta encuesta hace parte del diagnóstico de un trabajo de investigación de la institución Universitaria Tecnológico de Antioquia. Cuyo fin tiene como resultado final para su autor optar por el título de tecnología en dicha institución.

Objetivo: Evaluar las opiniones y frecuencia que tienen los clientes de los centros automotrices, para hacer uso del portafolio de servicios y productos que ofrece un taller en el mantenimiento preventivo y correctivo de un parque automotor.

MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DEL SERVICIO

Sexo

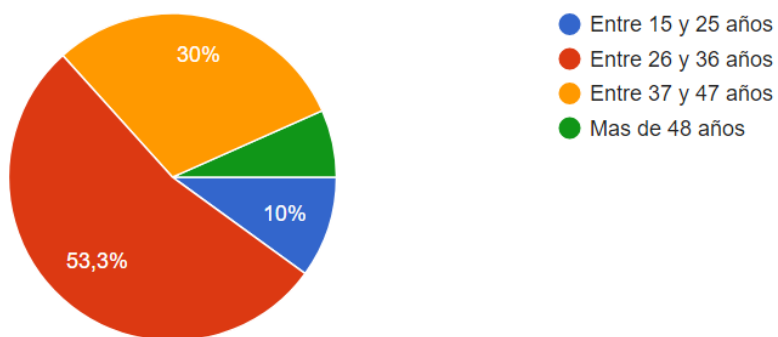
30 respuestas

*Ilustración 1 Sexo*

En la gráfica se observa la distribución de sexo en la población, encontrando un 83,3% de población masculina y el 16,7% es del sexo femenino.

Edad

30 respuestas

*Ilustración 2 Edad*

MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DEL SERVICIO

Esta grafica muestra la distribución en edad de la población que tiene el sector automotriz, donde se identifica que el 53,3% de las personas están en edades comprendidas entre los 26 y 36 años. Seguido en un 30% por la población con edad entre los 37 y 47 años.

Cuantos son sus ingresos mensuales

30 respuestas

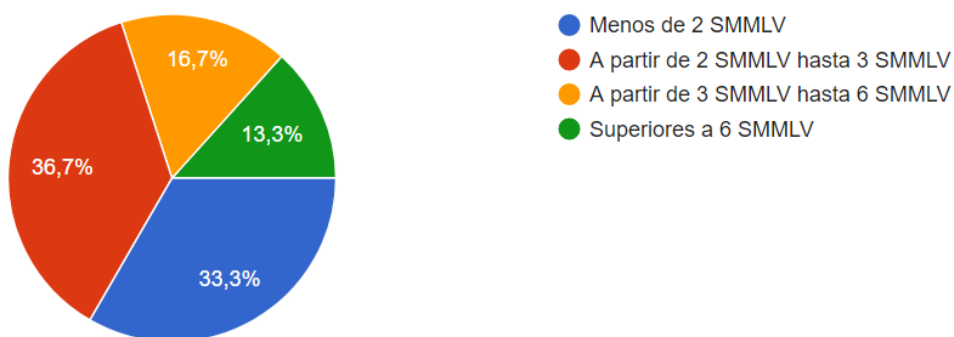


Ilustración 3 Ingresos Mensuales

Con respecto a esta grafica se puede observar que la población del sector en su gran mayoría tiene ingresos entre los 2 y 3 SMMLV y esta se encuentra representada por un 36,6%.

MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DEL SERVICIO

En el transcurso del año ¿Cuántas veces usted ha llevado su vehículo al taller?

30 respuestas

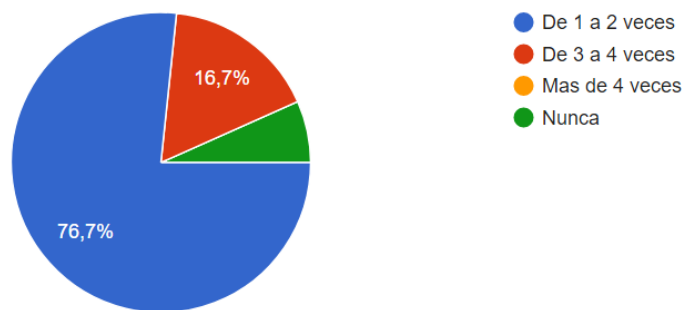


Ilustración 4 Vehículo al Taller

Con esta gráfica se puede observar la frecuencia con la que la población lleva su vehículo a un taller. Donde se detecta que el 76,7% de la población lo llevan de 1 a 2 veces por año.

Seleccione entre excelente, bueno, regular o malo; según haya sido su experiencia en un taller:

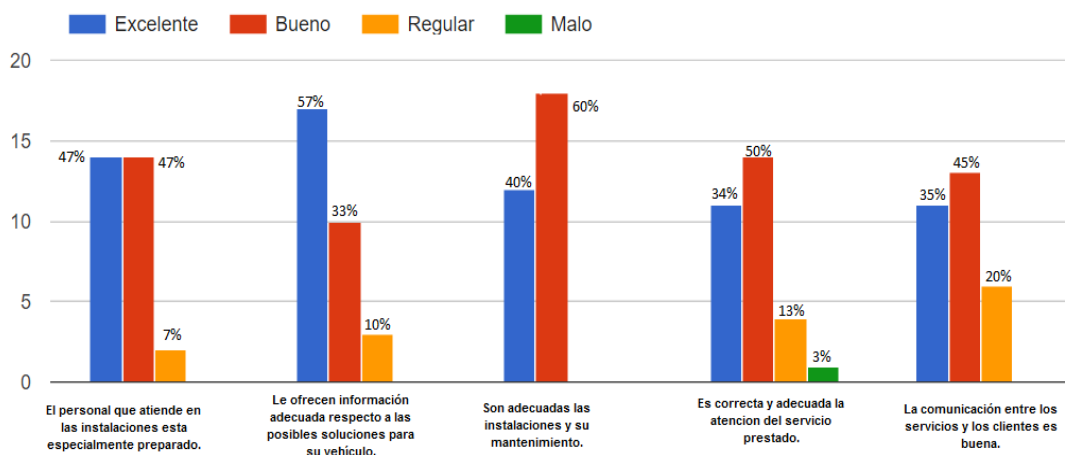


Ilustración 5 Experiencia en Taller

De acuerdo a la pregunta planteada, se observa en la gráfica que los clientes califican como bueno con el mayor porcentaje las adecuadas instalaciones y el mantenimiento de estas con un

MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DEL SERVICIO

60%. Seguido como excelente con un 57% la información sobre posibles soluciones. También se observa que los aspectos de atención al cliente, comunicación y personal que atiende máximo llegan a una calificación del 50%. Solo se obtiene mala calificación en la atención del servicio prestado.

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una revisión de mantenimiento preventivo y correctivo para su auto?

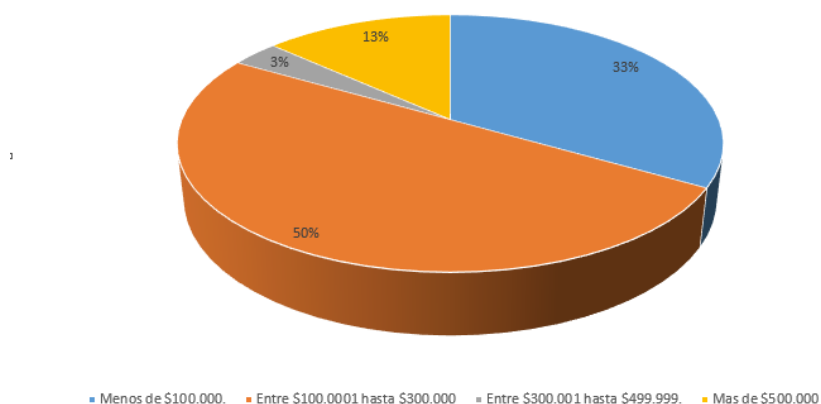


Ilustración 6 Revisión de Mantenimiento

Se realiza pregunta abierta, donde de acuerdo a las respuestas obtenidas se establecen diferentes rangos de precios; obteniendo como mayor porcentaje por parte de los clientes, pagar entre \$100.001 y \$300.000, por el mantenimiento preventivo de los vehículos que poseen.

MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DEL SERVICIO

Dentro de los siguientes atributos enumere cuales son del 1 al 5 los mas importantes, siendo 1 el mas importante y 5 el menos importante:

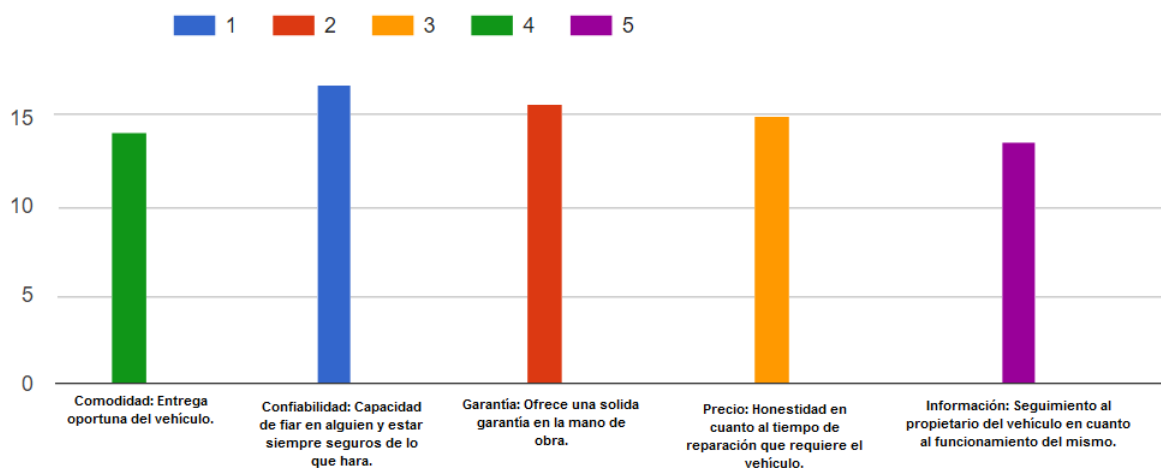


Ilustración 7 Atributos

Cuando los clientes deciden realizar mantenimiento en sus parques automotores, de acuerdo a la gráfica; se puede apreciar que el aspecto más importante que enumeran es la confiabilidad que tienen con el centro automotriz, dejando como los menos importantes el precio y la información del funcionamiento del automotor.

¿Cuál es el modelo de su auto?

31 respuestas

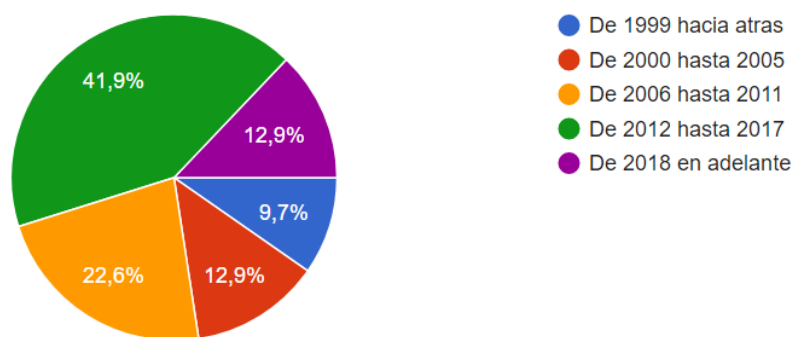


Ilustración 8 Modelo de Auto

MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DEL SERVICIO

Con respecto a la gráfica, se puede apreciar que la población del sector automotriz posee vehículos con modelos entre el 2012 y 2017 en su gran mayoría, con un total del 41,9% de las respuestas obtenidas.

¿Qué centros automotrices son de su conocimiento? *

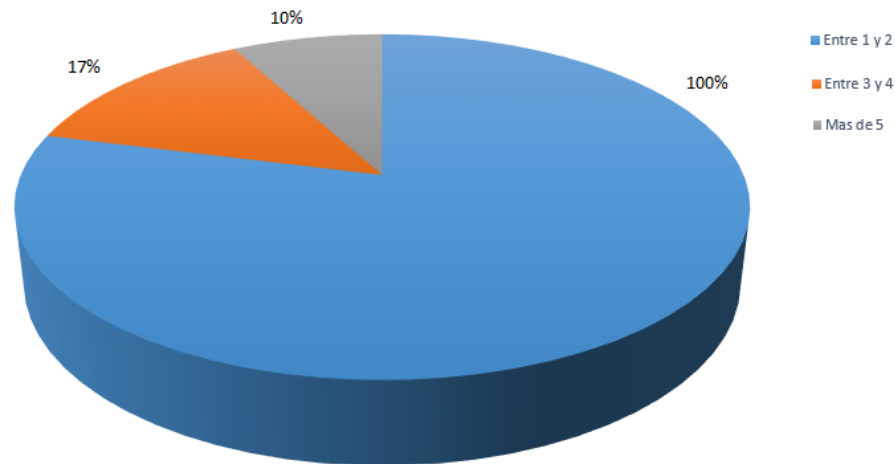


Ilustración 9 Centros Automotrices

De la encuesta realizada, observando la gráfica se puede resumir que el 100% de la población conoce como mínimo uno o dos centros automotriz y el 17% de esta población conoce entre 3 y 4 centros automotriz, cuentan con mayores alternativas en el caso de efectuar una revisión.

MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DEL SERVICIO

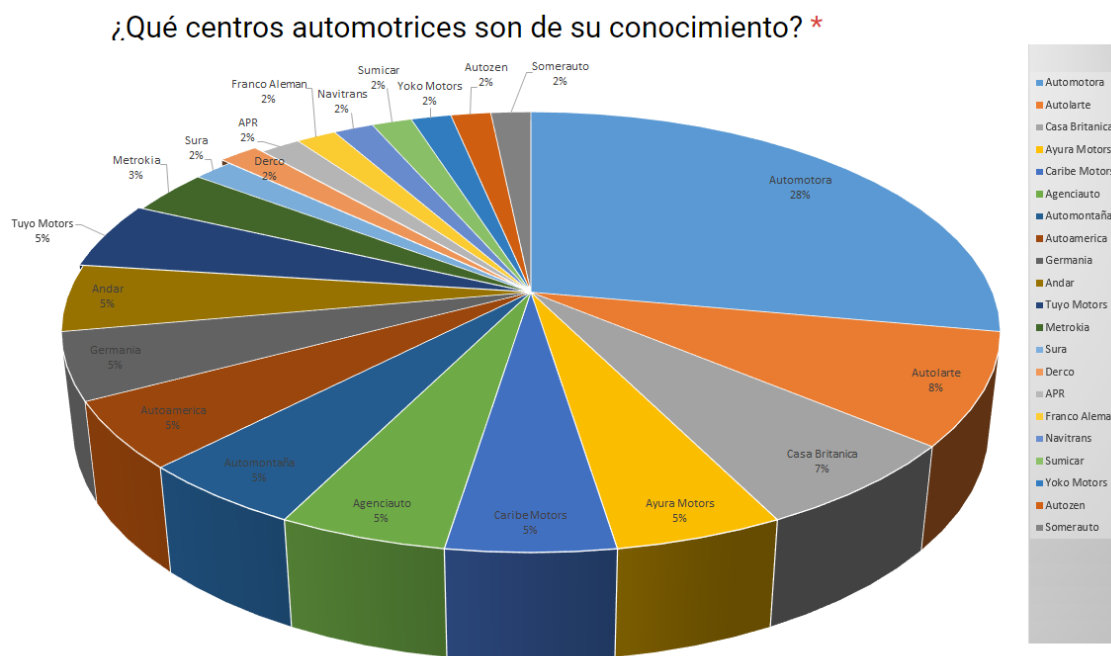


Ilustración 10 Centros Automotrices

De la población del sector automotriz, realizando una clasificación encontramos que son 21 centros automotriz, los más reconocidos por la población con un 28% el de mayor renombre es Automotora, seguido por Autolarte con un 8% y Casa Británica con un 7%.

9. Resultados y Análisis de Resultados

Para poder determinar los gustos, preferencias y expectativas de los clientes del sector automotriz, se realizó un estudio mediante una encuesta que ayudo a establecer cuáles son las necesidades que actualmente perciben los clientes del sector con los servicios de los que son acreedores. Se puede evidenciar que el sector automotriz es un mercado en el que actualmente se cuenta con mayor participación del sexo masculino, porque es aquí donde se aprecia mayor volumen de uso de vehículos.

MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DEL SERVICIO

De acuerdo a la información evaluada esta población realiza mantenimiento a sus vehículos entre 1 y 2 veces al año. Esta usabilidad del servicio es un tema de impacto en esta investigación porque la fidelidad es el objetivo que se establece como propósito en la investigación realizada. Cuando se atiende de forma satisfactoria a un cliente y este regresa nuevamente se está contribuyendo al plan de fidelización, la demanda en el uso de los productos y servicios es una variable de garantía en los procesos de fidelidad de la organización, se debe medir el impacto de los productos y servicios con los que contamos como empresa para poder lograr diagnosticar la demanda que este a su vez tiene dentro de la empresa. Con respecto a la anterior definición observamos que los clientes del sector automotriz en su gran mayoría con un 60% de participación, califican buenas y adecuadas las instalaciones de los centros automotriz; sin embargo, enfocándonos a la evaluación final que los clientes realizan con respecto a la atención; este aspecto ocupa el último lugar cuando se solicita clasificar la percepción del servicio al cliente. Se evidencia alta insatisfacción en el servicio recibido por parte del personal que atiende y esto afecta significativamente un plan de fidelización.

A continuación, detallamos en la teoría de Ana Isabel Bastos, que el cliente quiere y espera cuando frecuenta un taller automotriz, excelente calidad en el servicio que les permita tener un estado emocional que lo involucre en querer frecuentar nuevamente el lugar. Realiza la siguiente afirmación: “las empresas se preocupan por extender sus objetivos y estrategias comerciales hasta el punto de que el cliente deposite su confianza en ellas de forma casi inconsciente. Para alcanzar tales metas no es suficiente una calidad en el producto o servicio que se vende, sino que es imprescindible el bienestar psicológico en la acción de vender”. (Bastos, 2006, p. 1). Para brindar mayor acompañamiento a la definición antes mencionada basándonos en la población encuestada, también se encuentra que a pesar de que sus ingresos promedio están entre 2 y 3

MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DEL SERVICIO

SMMLV, ellos en un 50%, están dispuestos a pagar por un mantenimiento entre \$100.001 y \$300.000, lo que si priorizan para acceder a hacer uso de este servicio es la confiabilidad en el lugar y la garantía que el establecimiento brinda en el servicio ofertado.

Evaluando un panorama más amplio de conocimiento de estos establecimientos de prevención y corrección en el funcionamiento de autos por parte de los clientes se puede apreciar que el 100% de la población como mínimo conoce un centro automotriz y el 17 % de esta población conoce entre 3 y 4 centros automotrices. Encontramos que en la ciudad de Medellín la población encuestada conoce un total de 21 centros automotriz diferentes donde en un 28% la más reconocida es Automotora y los porcentajes de participación que representan las demás empresas no alcanza ni el 10% de la población encuestada, este es un aspecto que genera incertidumbre porque no se evidencia una tendencia de reconocimiento de los centros automotrices. No se logra identificar cuáles son de preferencia porque ocasionen mayor renombre y recordación, no necesariamente podría ser un aspecto negativo, también cabe la probabilidad de comprender que cada cliente sigue siendo fiel a la misma empresa o marca con la que compro el vehículo, sin embargo por los porcentajes que representa la población que conoce entre 2 y 3 centros automotrices se podría sugerir en este contexto que han hecho uso de varias empresas cuando se habla de mantenimiento del vehículo.

Se debe de tener presente dentro de un esquema de fidelización que no se busca tener clientes transaccionales sino clientes leales que sigan haciendo uso del servicio o producto ofertado:

“Retener a los clientes significa dedicar menos tiempo a buscar otros nuevos y más a cuidar a los existentes para que se conviertan en clientes más importantes Tom Peters ya lo decía en 1980 en el libro thriving on chaos y sus palabras continúan estando en vigor hoy en día. Argumentaba

MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DEL SERVICIO

que cada cliente debía ser considerado como un activo valioso y como una herramienta poderosa para la publicidad de boca en boca.” (Smith, 2000, p. 7). Para realizar mayor énfasis en este aspecto y en un plan de fidelización podemos resaltar la importancia de la venta consultiva como herramienta en las relaciones de largo plazo con los clientes. Este tipo de venta impacta de manera positiva al desempeño y efectividad que la empresa tenga frente a los clientes y prospectos y es clave para lograr capitalizar las oportunidades que se presentan diariamente cuando se interactúa con el consumidor. Cuando se implementa este mecanismo de oferta de soluciones en el momento de la venta se obtienen mayores resultados que apuntan a la fidelización; hoy en día las empresas trabajan arduamente en la implementación de desarrollo y tecnología y esto lo hacen segundo tras segundo. La venta consultiva es el mecanismo que el vendedor de clase alta manifiesta mediante sus resultados continuos y duraderos con los clientes leales. A continuación, enumeraremos algunos aspectos que han marcado la diferencia entre la venta tradicional y la venta consultiva y que hacen a su vez que esta última se fortalezca significativamente aportando mejores resultados a la compañía: podemos enumerar que la venta tradicional está basada en ofertar productos y servicios que induzcan a los clientes a realizar una compra basándose en los atributos que tenga el servicio o el producto mientras que en la venta consultiva se trabaja bajo un objetivo primordial que es descubrir las oportunidades para dar solución a situaciones específicas o problemas que los clientes puedan tener. Es ahí donde radica la importancia de esta estrategia porque conlleva a proporcionarle respuestas a los clientes mediante los productos y servicios que tenga la empresa. Continuando con el resumen de los resultados sobre los cuales trabaja esta investigación observamos que un 41,9% de la población tiene autos con modelos de 2012 a 2017, por el uso que tiene cada uno de estos vehículos es muy importante concientizar el buen mantenimiento y prevención de estos parques automotores en los

MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DEL SERVICIO

clientes dado a que también se observa en la encuesta que la información que pueden obtener de estas revisiones no es un aspecto relevante para el cliente; aun así, si la empresa requiere lograr fidelizar al cliente debe de hacer un gran trabajo en concientizarlo del porque, para que, qué resultados le beneficiaran en un futuro si hacen mejor y mayor uso de los servicios que le ofrece el sector llevando el vehículo a tener un ciclo de vida mucho más alto. Cuando se trabaja con personal calificado y capacitado no solo en venta consultiva, sino que conozca muy bien tanto el producto que esta vendiendo como el de la competencia, sus beneficios, ventajas, valor agregado y diferenciación en el mercado esto hará que él le venda a compradores de alto nivel con resultados duraderos. La venta consultiva es una herramienta poderosa y efectiva que permite que nuestra empresa conozca al cliente y sus expectativas con nosotros además de eso le permitirá constantemente justificar su inversión. Actualmente la evolución tecnológica en materia de asesoría y gestión comercial juegan un papel muy importante y trascendental en los procesos de marketing y mercadeo, así como en la venta consultiva. Esta venta está basada en varios ejes primordiales dentro de su estructura que son, conocer el cliente, extraer información de sus necesidades puntuales, convertir las necesidades en un proceso de persuasión para que finalmente se brinde una respuesta basada en soluciones que permitan que el cliente termine satisfecho y vuelva nuevamente a comprarnos un producto o servicio. Se espera que con este proceso los clientes no solo sean leales, sino que también sean fieles a la demanda en servicios que se les está ofertando. Sin embargo es muy importante y relevante tener presente que dentro del proceso de fidelización encontramos que podemos tener clientes leales porque dentro de su lenguaje o expectativas aún no está como alternativa retirarse de los servicios o productos que adquiere con nosotros, pero podemos encontrar que dentro de nuestro segmento de clientes leales no todos son fieles, hay unos que por tiempo, precios o productos ofertados por la competencia

MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DEL SERVICIO

que cada vez es más exigente y potente, este cliente leal que tenemos adquiera un producto con otra empresa y le sea fiel a ese producto bien sea porque nosotros no lo tenemos o el de la competencia el considera que es mucho mejor; sin embargo su lealtad continúa latente con nosotros, mediante esta venta consultiva se busca determinar y evaluar las mejoras a estos productos y servicios que el cliente toma con la competencia para arrastrar sus expectativas en una satisfacción total con nuestra compañía. Realizaremos un pequeño comparativo de la venta tradicional que implementan aún muchas empresas a la venta consultiva que es la estrategia más llamativa en materia de captación de clientes fieles que es lo que se busca en este trabajo donde se percibe un poco de insatisfacción del cliente con los servicios que recibe o por parte de la atención que le presta el personal que atiende. La venta tradicional está basada en vender productos, mientras que la consultiva se enfoca en vender soluciones, la venta tradicional conlleva al simple hecho de firmar un contrato por el contrario la venta consultiva acompaña a ese cliente en el proceso de compras inteligentes. La tradicional induce mediante habilidades a la compra y la consultiva ayuda al cliente a justificar su compra mediante esas habilidades y por último la venta tradicional se logra mediante una relación de oportunidades, la venta consultiva por su parte implementa la relación de largo plazo garantizando a futuro la estabilidad de ese cliente en la empresa.

10. Conclusiones

Podemos observar que el proceso de fidelización de clientes en el sector automotriz está caracterizado porque sus clientes buscan mayores expectativas de atención y seguridad a la hora de hacer uso de un servicio de revisión y mantenimiento de su parque automotor.

En términos económicos los clientes de este ramo no clasifican este factor como el más importante a la hora de decidir realizar inspección a su vehículo, pero si buscan seguridad y garantía cuando hacen uso de estos servicios.

Hace falta mayor preocupación por parte del personal que atiende en conocer las necesidades y expectativas de los clientes y hacer un mayor seguimiento a sus clientes brindando información de los servicios y posibles soluciones que la empresa tiene para darles alternativas tan altas que se perciba un grado de satisfacción tal alto que motive en regresar.

11. Recomendaciones

Se recomienda utilizar la estrategia de fidelización de clientes planteada en la presente investigación, debido a que se observa que las empresas de este gremio están más enfocadas en obtener mayores volúmenes de venta y capacidad de adquisición de clientes, sin tener presente que se requiere conservar en el tiempo tanto la empresa como el sector con un ciclo de vida de largo plazo, mediante la promoción y venta de los servicios ofertados.

Se requiere mayor interés por parte de la empresa en evaluar y llevar a cabo mediante un CRM cuales son las tendencias de consumo de los clientes que les permite regresar nuevamente a la empresa, esto se obtiene mediante un gran diagnóstico de resultados históricos donde se encuentre involucrada toda la empresa pues son participes en general de los resultados que se logren al recorrer este gran reto que al que se enfrena cualquier sector a la hora de ejecutar planes de fidelización.

Como última instancia en esta estrategia es de suma importancia hacer uso de un marketing más agresivo que permita contactar clientes de manera regular con permanencia en el tiempo. Esto es debido a que algunos solo están con la empresa mientras realizan la compra y no regresan nuevamente a hacer uso de los servicios post-venta que tiene la empresa diseñadas para la plena satisfacción del cliente con el vehículo adquirido.

12. Referencias

- Marketing Branding, (2015). Recuperado de: (<https://www.marketing-branding.cl/marketing-de-fidelizacion/>)
- Prieto Herrera, Jorge Eliecer, (2014). Gerencia del Servicio. Recuperado de: (<https://www.ebooks7-24.com/onlinepdfjs/view.aspx>)
- Blanding, Warren, (1974). Administración de la Cadena de Suministro. Recuperado de: (<https://books.google.com.co/books?id=ii5xqLQ5VLgC&pg=PA104&dq=servicio+al+cliente+warren+blanding&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKEwjwocua36neAhVFpFkKHRo8C14Q6wEIKTAA#v=onepage&q=servicio%20al%20cliente%20warren%20blanding&f=false>).
- Pérez, David , Pérez, Martínez, Isabel, (2006). Marketing : La Fidelización de los Clientes. Recuperado de: (http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:45104/componente45102.pdf).
- S.Kyj, Larissa, J.Kyj, Myroslaw, (1994), Volumen.24. Logística administración de la cadena de suministros. Recuperado de: ([https://books.google.com.co/books?id=ii5xqLQ5VLgC&pg=PA92&dq=\(Larissa+S.Kyj+y+Myroslaw+J.Kyj&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjNrpXf0qzeAhWJjVkkHe4fDkMQ6wEILDAA#v=onepage&q=\(Larissa%20S.Kyj%20y%20Myroslaw%20J.Kyj&f=false](https://books.google.com.co/books?id=ii5xqLQ5VLgC&pg=PA92&dq=(Larissa+S.Kyj+y+Myroslaw+J.Kyj&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjNrpXf0qzeAhWJjVkkHe4fDkMQ6wEILDAA#v=onepage&q=(Larissa%20S.Kyj%20y%20Myroslaw%20J.Kyj&f=false))

MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DEL SERVICIO

- Smith, Jane, (2000). Retener y fidelizar a los clientes en una semana. Recuperado de:
[\(https://books.google.com.co/books?id=Jg-ZbA8QC8MC&printsec=frontcover&dq=Jane+Smith&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiWyO2Gw6zeAhWYq1kKHdVYDmMQ6AEIMjAC#v=onepage&q=Jane%20Smith&f=false\)](https://books.google.com.co/books?id=Jg-ZbA8QC8MC&printsec=frontcover&dq=Jane+Smith&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiWyO2Gw6zeAhWYq1kKHdVYDmMQ6AEIMjAC#v=onepage&q=Jane%20Smith&f=false)
- Bastos Bouleta, Ana Isabel, (2006). Fidelización del cliente. Recuperado de:
[\(https://books.google.com.co/books?id=8nj-kruWt1gC&printsec=frontcover&dq=ana+isabel+bastos+boubeta&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiVv-bup67eAhVBjlkKHfnaCRgQ6AEILjAB#v=onepage&q=ana%20isabel%20bastos%20boubeta&f=false\)](https://books.google.com.co/books?id=8nj-kruWt1gC&printsec=frontcover&dq=ana+isabel+bastos+boubeta&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiVv-bup67eAhVBjlkKHfnaCRgQ6AEILjAB#v=onepage&q=ana%20isabel%20bastos%20boubeta&f=false)
- Arteaga Basurto, Carlos, Gonzales Montaña, Monserrat V. (2001). Diagnostico.
 Recuperado de:
[\(https://www.google.com.co/search?q=\(Carlos+Arteaga+Basurto+y+Monserrat+V.+Gonzalez+C3%A1lez+Monta%C3%B1o%2C+2001%2C+p%C3%A1g.+83\)&rlz=1C1AVNG_enCO731CO732&oq=\(Carlos+Arteaga+Basurto+y+Monserrat+V.+Gonzalez+C3%A1lez+Monta%C3%B1o%2C+2001%2C+p%C3%A1g.+83\)&aqs=chrome..69i57.1119j0j1&sourceid=chrome&ie=UTF-8\)](https://www.google.com.co/search?q=(Carlos+Arteaga+Basurto+y+Monserrat+V.+Gonzalez+C3%A1lez+Monta%C3%B1o%2C+2001%2C+p%C3%A1g.+83)&rlz=1C1AVNG_enCO731CO732&oq=(Carlos+Arteaga+Basurto+y+Monserrat+V.+Gonzalez+C3%A1lez+Monta%C3%B1o%2C+2001%2C+p%C3%A1g.+83)&aqs=chrome..69i57.1119j0j1&sourceid=chrome&ie=UTF-8)

MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DEL SERVICIO

- Anaya Tejero, Julio Juan, (2014). El diagnóstico logístico: Una metodología para promover mejoras competitivas. Recuperado de:
[\(https://books.google.com.co/books?id=cxSUAgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=\(Julio+Juan+Anaya+Tejero,+2014+diagnostico&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjg4LnCv67eAhVEmlkKHdkbDJgQ6AEIKDAA#v=onepage&q=\(Julio%20Juan%20Anaya%20Tejero%2C%202014%20diagnostico&f=false\)](https://books.google.com.co/books?id=cxSUAgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=(Julio+Juan+Anaya+Tejero,+2014+diagnostico&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjg4LnCv67eAhVEmlkKHdkbDJgQ6AEIKDAA#v=onepage&q=(Julio%20Juan%20Anaya%20Tejero%2C%202014%20diagnostico&f=false))
- Cambra Fierro, Jesús, Ruiz Benítez, Rocío, Berbel Pineda, Juan M, Vázquez Carrasco, Rosario, (2011). Podemos fidelizar clientes inicialmente insatisfechos. Revista de Ciencias Sociales RCS. Recuperado de:
[\(http://www.redalyc.org/html/280/28022784007/\)](http://www.redalyc.org/html/280/28022784007/)
- Caballero Sánchez de Puerta, Pilar, (2014). Dirección Comercial Logística Comercial. Recuperado de:
[\(https://books.google.com.co/books?id=1OpCDwAAQBAJ&pg=PA87&dq=Pilar+Caballero+S%C3%A1nchez+de+Puerta,+2014++Es+necesario+que+cada+%C3%A1rea+departamental+cuenta+con+una+detallada+delimitaci%C3%B3n+de+las+tareas+y+responsabilidades+que+le+corresponden+a+cada+departamento+y+persona;+as%C3%AD+como+los+planes+para+alcanzar+los+propios+objetivos;+a+la+vez,+que+deben+de+conocer+cu%C3%A1les+son+los+objetivos&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwin6fmH6K_eAhXSrFkKHcr_Cz0Q6AEIKDAA#v=onepage&q=Pilar%20Caballero%20S%C3%A1nchez%20de%20Puerta%2C%202014%20%20Es%20necesario%20que%20cada%20%C3%A1rea%20departamental%20cuenta%20con%20una%20detallada%20delimitaci%C3%B3n%20de%20las%20tareas%20y%20responsa](https://books.google.com.co/books?id=1OpCDwAAQBAJ&pg=PA87&dq=Pilar+Caballero+S%C3%A1nchez+de+Puerta,+2014++Es+necesario+que+cada+%C3%A1rea+departamental+cuenta+con+una+detallada+delimitaci%C3%B3n+de+las+tareas+y+responsabilidades+que+le+corresponden+a+cada+departamento+y+persona;+as%C3%AD+como+los+planes+para+alcanzar+los+propios+objetivos;+a+la+vez,+que+deben+de+conocer+cu%C3%A1les+son+los+objetivos&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwin6fmH6K_eAhXSrFkKHcr_Cz0Q6AEIKDAA#v=onepage&q=Pilar%20Caballero%20S%C3%A1nchez%20de%20Puerta%2C%202014%20%20Es%20necesario%20que%20cada%20%C3%A1rea%20departamental%20cuenta%20con%20una%20detallada%20delimitaci%C3%B3n%20de%20las%20tareas%20y%20responsa)

MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DEL SERVICIO

[bilidades%20que%20le%20corresponden%20a%20cada%20departamento%20y%20persona%3B%20as%20C3%AD%20como%20los%20planes%20para%20alcanzar%20los%20propios%20objetivos%3B%20a%20la%20vez%2C%20que%20deben%20de%20conocer%20cu%20C3%A1les%20son%20los%20objetivos&f=false\)](#)

- Indacochea Cáceda, Alejandro, (2016). Estrategia para el Éxito de los Negocios. Recuperado de: (https://issuu.com/cengagelatam/docs/indacochea_issuu)
- Anaya Tejero, Julio Juan, (2014). El Diagnostico Logístico. ESIC Editorial (Madrid). Recuperado de: (https://books.google.com/books/about/El_diagn%C3%B3stico_log%C3%ADstico_o.html?id=6a2MCgAAQBAJ)
- Sainz de Vicuña Ancin, José María, (2001). La Distribución Comercial: Opciones Estratégicas. ESIC Editorial (Madrid). Recuperado de: ([https://books.google.com.co/books?id=HLwXz-NvVoEC&printsec=frontcover&dq=\(Jos%C3%A9+Mar%C3%ADa+Sainz+de+Vicua%C3%B1a+Ancin,+2001,+p%C3%A1g.+296\).&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwju0uGdq7HeAhUH11MKHWUDB_QQ6wEIMDAB#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.co/books?id=HLwXz-NvVoEC&printsec=frontcover&dq=(Jos%C3%A9+Mar%C3%ADa+Sainz+de+Vicua%C3%B1a+Ancin,+2001,+p%C3%A1g.+296).&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwju0uGdq7HeAhUH11MKHWUDB_QQ6wEIMDAB#v=onepage&q&f=false))

MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DEL SERVICIO

- Lovelock , Christopher, Wirtz, Jochen, (2009). Marketing de Servicios. Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana (México). Recuperado de:
<https://decisiondelconsumidor.files.wordpress.com/2017/07/marketing-de-servicios-christopher-lovelock.pdf>
- Alcaide, Juan Carlos, (2015). Fidelización de clientes. ESIC Editorial (Madrid).
Recuperado de: <https://books.google.com.co/books?isbn=8416462755>