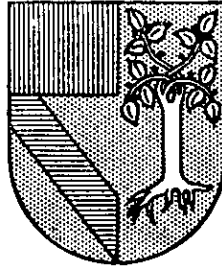


308917

# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

35  
2ej.

FACULTAD DE INGENIERIA  
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO



## ESTUDIO DEL CUIDADO DEL CLIENTE EN UNA DISTRIBUIDORA EN EL AREA DE TALLER Y REFACCIONES

### T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
INGENIERO MECANICO ELECTRICISTA  
AREA: INGENIERIA INDUSTRIAL  
P R E S E N T A N :  
JULIO CESAR LORTIZ SANCHEZ  
ANGEL MIERES ZIMMERMANN

*DIRECTOR:*  
ING. FCO. JAVIER CERVANTES CAMARENA

MEXICO, D. F.

1998

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

267508



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

A Dios por todas las bendiciones que he recibido.

A las personas que estuvieron conmigo:

A mi Papá, que su ejemplo y apoyo fue determinante para obtener éxito en esta etapa tan importante en mi vida.

A mi Mamá, quien con su cariño y comprensión siempre estuvo ahí para apoyarme y alentarme en todo momento.

A mi Hermana Cris, quien estuvo siempre dispuesta a ayudarme y apoyarme en todo.

A mis amigos quienes hicieron de la carrera una etapa inolvidable en mi vida.

Y muy especialmente a Gemmita, mi futura esposa quien estuvo a mi lado desde el inicio, que con su cariño, apoyo y comprensión me impulso a seguir adelante y lograr esta meta.

Angel Mieres.

A Dios que siempre me a dado una vida llena de bendiciones.

A las personas que estuvieron conmigo:

A mi Papá, que siempre me enseñó con su ejemplo, a seguir un camino difícil, lleno de rectitud, a no rendirme y levantarme de los de los tropiezos de los cuales nadie esta exento, llegando así a terminar esta etapa de mi vida con éxito, teniendo bases sólidas para enfrentar el futuro.

A mi Mamá, que con su cariño y apoyo, siempre estuvo junto a mí en los momentos difíciles, mostrándome una luz al final del túnel.

A mis hermanos, que siempre me apoyaron día a día.

A Alexandra, Klaus y a mis amigos que con su presencia me hicieron pasar momentos inolvidables en esta etapa de mi vida.

A mis profesores, que se convirtieron en grandes amigos.

Julio Ortiz

# INDICE

## INTRODUCCION

<b>Capítulo 1. Fijación de objetivos y estrategias.</b>	<b>12</b>
<b>1.1. Objetivos y estrategias. Cuidado del Cliente.</b>	<b>13</b>
<b>1.1.1. La fijación de objetivos del cuidado del cliente.</b>	<b>15</b>
1.1.1.1. Revisión introspectiva.	15
1.1.1.2. Planeación de objetivos.	17
1.1.2. Cuidado del cliente: La estrategia de orientación hacia los <b>clientes.</b>	<b>21</b>
<b>1.2. Las fases de contacto con el cliente.</b>	<b>21</b>
1.2.1. Cuadro A.	22
1.2.2. Fases de contacto en la visita al taller.	22
1.2.2.1. Cuadro B.	23
1.2.3. Fases de contacto en la venta de piezas de refacciones y accesorios.	25
1.2.3.1. Cuadro C.	25
1.2.4. Fases de contacto en una avería.	26
1.2.4.1. Cuadro D.	26
<b>Capítulo 2. La comunicación.</b>	<b>28</b>
<b>2.1. La comunicación interna.</b>	<b>30</b>
<b>2.1.1. Atención ideal al cliente.</b>	<b>31</b>
2.1.1.1. El método.	31
2.1.1.2. La fijación de objetivos.	32

2.1.1.3. Su aportación como colaborador de la concesión.	33
2.1.2. Los niveles de comunicación interna.	33
2.1.3. Comunicación interdepartamental.	34
2.1.4. La organización de la comunicación interna.	35
2.2. La comunicación externa.	37
2.3. El sistema de comunicación.	39
2.3.1. Lista de chequeo.	40
2.3.1.1. Comunicación interna.	40
2.3.1.2. Comunicación externa.	41
Capítulo 3. Perspectiva del cliente.	42
3.1. Reuniones en grupo de clientes y entrevistas individuales.	44
3.1.1. Determinar el grupo objetivo.	45
3.1.2. Propietarios de camiones.	45
3.1.3. Clientes críticos	46
3.1.4. Clientes interesados	47
3.1.5. Determinar el número de participantes.	47
3.1.6. Seleccionar e invitar a los participantes.	48
3.1.6.1. Preparativos.	49
3.1.6.2. Revisión.	50
3.1.7. La presentación es importante: la tarjeta de presentación.	50
3.1.8. La asiduidad de las entrevistas.	62
3.1.9. Fecha y lugar de las presentaciones de grupo.	62
3.1.10. La preparación del encuentro.	64
3.1.11. El desarrollo de la reunión.	65

3.1.12.	Una muestra de agradecimiento por su participación.	67
3.1.12.1.	Carta de agradecimiento después de una reunión.	67
3.1.13.	Reuniones en grupo.	72
3.1.13.1.	Estancia en el taller.	72
3.1.13.2.	Experiencias y acontecimientos críticos.	72
3.1.13.3.	Fases de contacto.	73
3.1.14.	Resultados y consecuencias.	77
3.1.14.1.	Control.	77
3.1.14.2.	Estructuración.	77
3.1.14.3.	Comunicación.	78
3.1.14.4.	Consecuencias.	78
3.1.15.	Entrevista individual.	79
3.2.	Barómetro de la clientela.	80
3.3.	Valores BIX/CSI y barómetro de la clientela.	82
Capítulo 4.	Perspectiva de la empresa.	84
4.1.	Encuesta a los colaboradores.	85
4.1.1.	Objetivos de la encuesta.	86
4.1.2.	Selección de los interlocutores.	87
4.1.3.	Invitación a los participantes.	88
4.1.4.	El desarrollo de la encuesta a los colaboradores.	92
4.1.4.1.	Preparativos.	93
4.1.4.2.	Revisión.	93
4.1.4.3.	Reunión de trabajo con los colaboradores.	94
4.1.5.	Evaluación de la encuesta a los colaboradores.	101
4.1.6.	El tratamiento de los resultados.	102

4.2.	Cifras de interés.	104
4.2.1.	Datos de referencia.	108
Capítulo 5.	Análisis de puntos fuertes y puntos débiles.	109
5.1.	Análisis de los resultados de las encuestas.	110
5.1.1.	Cuadro A.	111
5.1.2.	Combinación de los resultados.	112
5.1.3.	Cuadro B.	113
5.1.4.	Barómetro de los clientes.	113
5.1.5.	Estudio BIX / CSI.	114
5.1.6.	Capacidad del concesionario.	114
5.1.6.1.	Encuesta a los colaboradores.	116
5.1.6.2.	Indicadores internos de la empresa.	116
5.2.	Sistema de prioridades.	117
5.2.1.	Perfeccionamiento sistemático.	118
5.2.1.1.	Identificación de las causas.	118
5.2.1.2.	Análisis de las causas.	119
5.2.1.3.	Métodos de perfeccionamiento.	119
5.2.1.4.	Viabilidad y efectividad.	120
5.2.1.5.	Esquema.	120
5.3.	Deducción de un orden de prioridades.	121
	Conclusiones.	
	BIBLIOGRAFIA.	



## INTRODUCCION.

Las compañías de servicio deben volverse gimnastas, ser capaces de recuperar su equilibrio de manera instantánea luego de un resbalón y seguir con sus rutinas. Tal gracia se gana al centrarse en la meta de la satisfacción del cliente, adoptando una actitud concentrada en el cliente y cultivando las habilidades especiales para la recuperación.

Irónicamente las habilidades de recuperación se vuelven especialmente difíciles de lograr para las compañías que unieron el movimiento de control de calidad y se han pasado la última década perfeccionando y haciendo más eficiente sus servicios de entregas. Al aceptar las advertencias de "hacer las cosas bien" y adoptar una filosofía de fabricación de "cero defectos", desarrollan rígidos sistemas para lograrlo. Introdujeron tecnologías sofisticadas y aplicaron políticas estrictas para controlar el comportamiento de

sus empleados. La idea era de garantizar que hasta trabajadores sin educación y sin motivación pudiesen llevar a cabo, de manera consistente, un servicio de alta calidad. En los 80's, muchos de esos sistemas habían sido desarrollados para mejorar el servicio en todo, desde programar salidas de líneas aéreas y anunciar operaciones bancarias hasta el mantenimiento de cuartos de hotel. Todos estos sistemas fueron moldeados siguiendo los sistemas de producción de líneas de ensamble.

Esos sistemas de entrega de servicios orientados hacia la producción han caminado un largo trecho para lograr consistentemente estándares de gran servicio, pero no son a prueba de balas. El hecho es que en servicios, no importa cuán rigurosos sean los procedimientos y la capacitación de los empleados, ni qué tan avanzada esté la tecnología, cero defectos es una meta inalcanzable. A diferencia de muchos fabricantes que pueden ajustar informaciones y maquinaria hasta que sus productos sean uniformemente perfectos, las compañías de servicio no pueden escapar a las variaciones.

Factores como el clima y los propios clientes están más allá del control de la compañía. El mejor sistema de reservaciones de una compañía aérea no puede evitar que el aeropuerto se cubra de niebla. Un restaurante que prepara las presentaciones culinarias más artísticas, no puede evitar que a un cliente no le guste el sabor.

Cuando se presentan los problemas inevitables, los clientes casi siempre se sienten decepcionados. El típico servicio de entregas es completamente impreparado para hacer frente a las excepciones. Los estudios que hemos llevado a cabo muestran que más de la mitad de todos los esfuerzos para responder a quejas de clientes, de hecho refuerzan las reacciones negativas para un servicio.

La manera más segura de recuperarse de un contratiempo de servicio es que los trabajadores en la línea frontal identifiquen y resuelvan el problema del cliente. El hacer eso requiere de tomas de decisiones y de romper reglas - exactamente lo que se les ha condicionado a los empleados a no hacer. A los empleados se les ha enseñado que no es su responsabilidad alterar la rutina. Aún y cuando quisieran ayudar al cliente, se sienten frustrados por el hecho de que no les está permitido hacerlo. Peor, aún, no saben cómo hacerlo. Todos hemos oído las clásicas respuestas: “No es mi culpa”. “No está en la computadora”, “Tendré que preguntarle a mi supervisor”. Mientras tanto los pasajeros de las aerolíneas echan pestes por las juntas que han perdido; los clientes de restaurante regresan a casa hambrientos y molestos.

Las compañías no deberían abandonar sus sistemas orientados hacia la producción, pero deberían complementarlos con una prestación igual para la recuperación del servicio. Deberían manejarse con la misma habilidad, con

las excepciones que con las reglas. El desarrollar la perspectiva para reconocer las oportunidades de la recuperación de servicio y la habilidad para actuar sobre ellas, es definitivamente un esfuerzo, pero es uno que vale la pena llevar a cabo.

El tratar mal a los clientes puede tener un efecto devastador en el negocio.

Las compañías que quieren construir la capacidad de recuperación a partir de problemas de servicio, deberían hacer lo siguiente: medir los costos de la recuperación efectiva de servicio, romper el silencio de los clientes y escuchar con atención las quejas, anticipar las necesidades para la recuperación, actuar rápidamente, capacitar a los empleados, delegar en la línea frontal y cerrar la brecha de retroalimentación del cliente.

## **Capítulo I**

### **Fijación de objetivos y estrategias**

En el mundo de la industria del automóvil un Mercedes-Benz simboliza la más alta calidad. Sin embargo en el futuro este criterio no se limitará exclusivamente al producto propiamente dicho, sino que se referirá también a las prestaciones de servicios. En definitiva se trata de satisfacer las necesidades actuales de los clientes sin perder de vista el principio de racionalidad y éxito empresarial. El éxito se mide a partir de los resultados económicos.

#### 1.1. Objetivos y estrategias del cuidado del cliente.

Las radicales transformaciones que han tenido lugar recientemente en el mercado mundial, han obligado a las distribuidoras a dar un golpe enérgico de timón. Las cifras de ventas, que disminuyeron o se estancaron, son un reflejo de la mayor competencia en el sector. El programa de éxito Cuidado del

Cliente nació con el objetivo de adecuar la evolución estratégica a la nueva situación. Este programa se basa en los pilares de cuatro principios fundamentales, desarrollados para abanderar el cambio, y que constituyen a su vez la base de un conjunto de proyectos:

1. Orientación hacia los clientes y el mercado.
2. Proceso de mejora continua.
3. Objetivo cero defectos.
4. Delegación real de decisiones.

El Cuidado del Cliente se crea con el fin de apoyar la aplicación del primero de estos ambiciosos objetivos. En este proyecto se trata de alcanzar una orientación total hacia los clientes y el mercado mediante los métodos e instrumentos adecuados. Mientras el factor de la prestación de servicios al cliente gana cada día una mayor importancia, el valor aislado de la innovación tecnológica de un producto pierde atractivo en el mercado tendrá que ponerse en lugar del cliente y saber qué es lo que más desea. Esta tendencia permite concluir que en el futuro se valorará mucho más la calidad del trato y de la atención individualizada, así como la calidad de todas las prestaciones adicionales del producto.

### 1.1.1. Fijación de objetivos.

Cuidado del Cliente abarca todas las actividades cuya aplicación permitirá que la calidad de las prestaciones de servicios alcance el nivel característico de la marca Mercedes-Benz: el máximo. Con el objeto de consolidar la relación de los clientes con la marca y su concesionaria, el programa tiene en cuenta todas las medidas y prestaciones de servicios que atañen al cliente a lo largo del ciclo completo de compra (antes de la venta, en el momento de la venta, después de la venta). Los objetivos estratégicos principales del Cuidado del Cliente son los siguientes:

- Reforzar la imagen de la distribuidora orientada al cliente.
- Aumentar la lealtad de los clientes, o mantenerla en el más alto nivel para asegurar las ventas de los productos Mercedes-Benz y la rentabilidad de la concesionaria.
- Motivar y sensibilizar a todos los colaboradores la necesidad del trato adecuado a los clientes actuales y los potenciales.

#### 1.1.1.1. Revisión introspectiva.

Para tener claro los objetivos de cada uno de los pasos del programa es necesario llenar los cuestionarios previos a cada uno de los módulos, para así



determinar el estatus actual de la empresa, con lo que podremos determinar de una manera más sencilla los objetivos, dicho cuestionario se describe a continuación:

1. ¿Qué proyectos se han realizado, se realizan en la actualidad o se realizarán próximamente a nivel de concesionario?
2. ¿Existen proyectos que, aparentemente resultan difíciles de coordinar con los fines de Cuidado Del Cliente?
3. ¿Había ya actividades del tipo de Cuidado del Cliente en el concesionario?  
¿Qué ha pasado con estas actividades?
4. A su modo de ver, ¿qué objetivos de actuación con orientación hacia el cliente se realizan ya en la actualidad?
5. ¿Existen en la concesión objetivos con orientación hacia el cliente definidos y aprobados, que no han podido realizarse aún hasta la fecha a pesar de considerarse importantes?
6. ¿Porqué no se han podido realizar hasta ahora estos objetivos?
7. ¿Cómo evaluaría usted de modo genérico la orientación hacia el cliente en el concesionario?
8. ¿Qué resultados espera la gerencia de la aplicación del sistema Cuidado del Cliente?

9. ¿Qué tipo de reuniones se celebran en la actualidad en su concesión? ¿Con qué frecuencia? ¿Quién participa? ¿Qué temas se tratan en estas reuniones? ¿Están los participantes satisfechos con los resultados?
10. ¿Cómo se asegura en la actualidad la comunicación interna (además de las reuniones)? ¿Qué medios se utilizan?
11. ¿Qué puntos débiles se conocen en la comunicación interna actual?
12. ¿Qué medios se utilizan ya en la actualidad para permanecer en contacto con los clientes, y para informarles con periodicidad, por escrito, por teléfono o personalmente?
13. ¿Qué criterios se utilizan actualmente para clasificar a los clientes en su concesionario?
14. ¿Qué consecuencias se derivan de esta clasificación?
15. ¿Qué dimensiones tienen los diferentes segmentos de esta clasificación de los clientes?
16. ¿De cuándo son los datos cuantitativos más recientes sobre la satisfacción de los clientes de su concesionario, y cuáles son esos datos?
17. ¿Qué consecuencias se tomaron a la vista de estos datos?
18. ¿Quién de sus colaboradores podría encargarse de una encuesta breve telefónica?

19. Se dispone de algún tipo de información sobre la satisfacción de los colaboradores, o sobre problemas existentes en relación con la cooperación interna (encuesta a los colaboradores, resultados de taller de servicio...)?, Si no es así, ¿qué se piensa sobre el ambiente en general?
20. ¿Qué cifras características se utilizan actualmente para el control de la empresa, además de las ventas y los beneficios unitarios?
21. ¿Qué otras cifras características se calculan en la empresa (p.ej. tiempos de espera, porcentaje de repetición de reparaciones...)?
22. ¿Cuáles son los peores resultados obtenidos con cada una de las herramientas de análisis (barómetro de la clientela, encuesta a los clientes, BIX, encuesta a los colaboradores, ensayo del taller...)?
23. ¿Cuáles son los mejores resultados obtenidos con cada herramienta de análisis?
24. ¿Qué puntos débiles aparecen en todos los casos?

#### 1.1.1.2. Planeación de objetivos.

Una vez analizado el estatus de la empresa es importante poner fecha a los objetivos, ya que las personas que laboran en la empresa así como los clientes es fácil que se desanimen por el incumplimiento de dicho programa, ya que es lógico pensar que es un proyecto más de la distribuidora en la que

una semana se le pone atención, y a la siguiente está en el archivo por lo que se preparó el cuadro que a continuación se describe:

Temas	Situación		
	Verificar	realizado (plazo)	No es relevante
¿Conocen todos los colaboradores del concesionario los principios básicos de la filosofía de CC?			
¿Qué dificultades existen desde el punto de vista del concesionario en la cooperación con el mayorista/con la MBMEX?			
¿Qué objetivos se realizan ya en la actualidad?			
¿Qué objetivos no realizados en la actualidad se consideran especialmente importantes?			
¿Qué objetivos no realizados en la actualidad se consideran difíciles de llevar a cabo, y por qué razones?			
¿Ofrecen ustedes servicio de post-venta adicionales, que no están incluidos en la lista general de objetivos?			
¿Se han preparado planes de acción para la aplicación de las medidas ? (para 0, y 1.)			
Determinar las próximas medidas internas de comunicación: ¿A quién hay que informar, de qué, y cuándo?			
Integración de CC en las reuniones que se celebran en la actualidad			
Planificar la primera información a los clientes sobre medidas de perfeccionamiento			
Seleccionar los segmentos de la clientela relevantes para la encuesta			
Seleccionar las direcciones necesarias de cada segmento			
Seleccionar y reservar los locales necesarios para las reuniones en grupo (si son locales externos)			

Enviar las cartas de invitación (no menos de 2 semanas antes de la fecha de la reunión)			
Confirmación telefónica de la asistencia (a cargo de los colaboradores, unos 5 días después de enviar la carta)			
Preparar listas de participantes para las reuniones en grupo y elaborar un horario para las entrevistas individuales			
Seleccionar los segmentos de la clientela relevantes para la encuesta			
Seleccionar las direcciones necesarias de cada segmento			
Instruir a la persona encargada de la encuesta en el manejo de las herramientas de evaluación y en los aspectos más relevantes (introducción, modo de reaccionar ante quejas, etc.)			
Control intermedio una vez transcurrida la mitad del tiempo			
Imprimir los resultados			
Seleccionar los colaboradores a entrevistar			
Informar a todos los colaboradores, y especialmente a los entrevistados, sobre los objetivos y la secuencia de la encuesta			
Informar a todos los colaboradores, y especialmente a los entrevistados, sobre los objetivos y la secuencia de la encuesta			
Estudiar las índices de referencia que se pueden obtener de los datos informáticos disponibles			
Introducir índices de referencia interesantes, previamente acordados			
Recoger todos los resultados (si no se dispone de ellos con anterioridad)			
Integrar todos los resultados en resúmenes			
Decidir la asignación de tareas con la gerencia y los cargos directivos			
Coordinar el modo de proceder con los cargos directivos			

### 1.1.2. Cuidado del cliente: estrategia de orientación hacia los clientes.

La aplicación concreta de la teoría estratégica en la práctica cotidiana se realiza a partir de las directrices apuntadas en cada uno de los módulos del Cuidado del Cliente. No obstante, no se deberán perder de vista las características específicas de cada mercado en concreto.

En los módulos se escriben los instrumentos y los medios por los cuales se pueden alcanzar los objetivos del Cuidado del Cliente en las cuatro ocasiones de contacto clásicas entre los clientes y los concesionarios.

- Estancia en el taller.
- Venta de refacciones y accesorios.
- Averías.

### 1.2. Las fases de contacto con los clientes.

Cada una de las situaciones de contacto se subdividen a su vez en diversas fases y se representan desde el punto de vista del cliente, este método facilita el análisis consecuente de los respectivos procesos, desde el punto de vista de los clientes y la definición de los correspondientes resultados.

A partir de esta base se elaboran las normas del Cuidado del Cliente. Estas describen detalladamente todas las medidas, los procesos y los recursos necesarios con los que se puede alcanzar el objetivo acordado.

### 1.2.1. Cuadro A

#### Temas de validez general

Temas	Objetivo
Normas generales de comportamiento para el contacto amistoso con el cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posibilidad de contacto continua (por teléfono en cualquier momento, personalmente en las horas comerciales) / fuera de las horas comerciales, un contestador automático informa sobre las horas de apertura y sobre el sistema de asistencia para averías (Horario de apertura mínimo: lunes a viernes 7:30 - 18 00 h)</li> <li>• La central telefónica responde al teléfono con el nombre MB, el nombre del concesionario y/o el propio nombre, saluda atentamente al cliente y pasa la llamada de modo activo y amable (directamente a la persona responsable)</li> <li>• Evitar interrupciones durante las conversaciones con clientes</li> <li>• Coger el teléfono a más tardar después del tercer timbrado</li> </ul>
El cliente presenta una queja (por escrito)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El cliente recibe una respuesta escrita a su queja dentro de un plazo de 24 horas</li> <li>• En caso de duda, siempre tiene razón el cliente (tolerancia y deferencia)</li> </ul>
Se pide al cliente que comunique su opinión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se lleva a cabo periódicamente una encuesta a los clientes (barómetro de la clientela)</li> </ul>
Medidas internas para perfeccionar el servicio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información continua a los colaboradores de todos los departamentos</li> <li>• Los colaboradores reciben periódicamente una evaluación de su rendimiento</li> </ul>

### 1.2.2. Fases de contacto en la visita al taller.

- El cliente se pone en contacto con el taller.
- El cliente se dirige al concesionario, el servicio técnico visita al cliente.
- El cliente encarga una reparación o inspección.

- El vehículo “ingresa” en el taller.
- El cliente recoge el vehículo, o se lleva al cliente.
- Seguimiento.

### I.2.2.1. Cuadro B.

#### Visita al taller

Fases de contacto	Objetivos
Toma de contacto con el taller	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Una vez al año, el cliente recibe una carta dentro del programa de "Evaluación periódica del vehículo"</li> <li>• Puede concertarse una cita previa; se prepara la orden de reparación</li> <li>• Prever tiempos reservados para reparaciones inmediatas de corta duración (menos de una hora). En el segmento de camiones, se precisa una especial flexibilidad.</li> <li>• El taller informa periódicamente al cliente sobre campañas especiales (p.ej. campañas de temporada)</li> <li>• Servicio de emergencia de 24 horas</li> </ul>
El cliente acude al departamento de recepción del concesionario	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Horario ampliado de recepción (media hora antes de la jornada laboral / recepción nocturna mediante un buzón / caja fuerte)</li> <li>• Evitar aglomeraciones en la recepción</li> <li>• Rotulación clara (estacionamiento, recepción), según las normas de Corporate Identity de MB</li> <li>• Recibir inmediatamente al cliente</li> </ul>
El cliente encarga la reparación o inspección	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El encargado de la recepción espera la llegada del cliente (anotación previa), es decir, reconoce al cliente y a su vehículo</li> <li>• Entrega de la lista de anotación previa en el taller al departamento de ventas (-&gt; posible)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir conjuntamente la amplitud de la reparación; a ser posible, directamente junto al vehículo</li> <li>• El cliente recibe generalmente un presupuesto (trabajos en la carrocería, según dictamen) para la reparación (distinguir la reparación base y posibles ampliaciones) y un plazo de entrega</li> <li>• Informaciones sobre garantía o posible prestación voluntaria</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se ofrece al cliente una solución adecuada a sus necesidades de movilidad (vehículo sustitutivo a un precio razonable, servicio de entrega y traslado)</li> <li>• Se ofrece al cliente la posibilidad de esperar (sala de espera)</li> </ul>
El vehículo está en el taller (reparación o inspección)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si el cliente decide esperar y lo desea expresamente, puede observar la ejecución de la reparación, o se le ofrece un refresco (a conductores de camiones, una comida)</li> <li>• Se llama al cliente si hay que ampliar la extensión de la reparación (se supera el presupuesto), o si se presentan problemas inesperados</li> <li>• Se conservan y se marcan las piezas sustituidas</li> <li>• Recorrido de prueba con el vehículo, si es necesario en función de la extensión de la reparación para controlar el trabajo</li> <li>• Se han llevado a cabo todas las reparaciones especificadas durante la recepción (control final)</li> <li>• Se prepara la factura para reducir el tiempo de espera del cliente</li> <li>• Se limpia el interior y el exterior del vehículo: siempre más limpio que al comienzo de la reparación (ceniceros vacíos, esterillas sacudidas, zona de trabajo limpia)</li> </ul>
El cliente recoge el vehículo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se pregunta al cliente si desea ver las piezas sustituidas</li> <li>• El cliente recibe información sobre otras prestaciones o productos (ofertas del taller, accesorios...)</li> <li>• El encargado de la recepción explica la factura y las reparaciones realizadas (si es posible, junto al vehículo)</li> <li>• La factura es fácil de leer y comprensible</li> <li>• Se informa al cliente sobre la garantía de las refacciones incorporadas</li> <li>• El cliente puede elegir el modo de pago (al contado, cheques, tarjeta de banco o de crédito - al menos 3 diferentes - etc.)</li> <li>• Para las tareas de servicio y pequeñas reparaciones, la factura está lista cuando el cliente recoge el vehículo; en los demás casos se envía por correo (con el nombre y el teléfono del interlocutor)</li> <li>• El cliente encuentra en el vehículo información sobre ofertas especiales (p.ej. campañas de promoción de accesorios)</li> <li>• El cliente encuentra en el vehículo la ficha de control final, firmada por el encargado de este control</li> <li>• En la ficha de control final se comunican al cliente otras reparaciones o inspecciones necesarias en el futuro</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El cliente encuentra rápidamente su vehículo</li> </ul>
Seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A lo largo de la semana siguiente se pregunta al cliente si está contento con la reparación (después de reparaciones complejas)</li> </ul>

### 1.2.3. Fases de contacto en la venta de refacciones y accesorios.

- Primer contacto con el departamento de refacciones y/o accesorios.
- El cliente explica sus requisitos, por teléfono o personalmente.
- El cliente recibe asesoramiento (técnico).
- Pedido y entrega de las refacciones y/o accesorios.
- Seguimiento.

#### 1.2.3.1. Cuadro C.

##### Venta de refacciones y accesorios

<b>Fases de contacto</b>	<b>Objetivos</b>
Primer contacto con el departamento de refacciones/accesorios	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Una vez al mes se toma contacto con los clientes actuales (talleres y flotilleros)</li> <li>- 2 veces el año se entra en contacto con los clientes actuales (talleres y flotilleros) y potenciales (adquisición en el segmento de flotilleros)</li> <li>- Se informa al cliente sobre las garantías para los refacciones montados en el taller</li> </ul>
El cliente realiza una consulta telefónica o acude personalmente	- El cliente recibe el mismo día respuesta a su consulta
El cliente recibe una explicación técnica	- El cliente recibe una explicación adecuada, incluyendo todos los detalles deseados
El cliente espera al suministro de la refacción o del accesorio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se informa al cliente dentro de un plazo de 24 horas acerca de las posibilidades de suministro (plazo) del refacción o el accesorio</li> <li>- Se informa automáticamente al cliente acerca del suministro de la refacción/accesorio, se acuerda un plazo de entrega o se ofrece el envío por correo</li> </ul>
Recoger la refacción / accesorio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los clientes a crédito reciben la factura por correo</li> <li>- El cliente puede elegir el medio de pago deseado (en efectivo, cheques, tarjeta de crédito)</li> </ul>
Seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El cliente recibe periódicamente ofertas especiales de refacciones/accesorios</li> <li>- Información anual / coordinación de acuerdos especiales (descuento por objetivos de ventas logrados / descuento a clientes de especial volumen de compra) o información sobre bonos de descuento</li> </ul>

## 1.2.4. Fases de contacto en una avería.

- El cliente llama a la distribuidora.
- La distribuidora acude al lugar del incidente.
- Diagnóstico de la avería.
- Reparación.
- Pago.
- Seguimiento.

## 1.2.4.1. Cuadro D.

**Avería**

<b>Fases de contacto</b>	<b>Objetivos</b>
El cliente llama a MB (al concesionario o a la central de MB)	<p>El cliente puede ponerse en contacto en cualquier momento con MB utilizando el número de llamada de emergencia.</p> <p>- Si un concesionario tiene servicio nocturno, éste se encarga de informar al cliente sobre el número de teléfono o sobre la posibilidad de trasladar el vehículo al concesionario</p>
Mercedes Benz acude al lugar de la avería	- Llamada (si es posible) para anunciar la hora de llegada del servicio de 24 hrs. y para intentar establecer un primer diagnóstico
Diagnóstico de la avería	<p>- Se informa al cliente sobre el alcance de la avería</p> <p>- Si no es posible una reparación inmediata, se ayuda al cliente a llegar a su domicilio o al término de su viaje.</p>
Reparación	<p>- Reparación del vehículo en el lugar de la avería, en el taller MB más cercano o en el taller deseado por el cliente, después de informarle de los costos de arrastre.</p> <p>- El cliente recibe información sobre el costo del servicio de emergencia por hora</p>

<b>El cliente paga</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Se aceptan tarjetas de crédito si existe la posibilidad</li><li>- En efectivo o a crédito, según el cliente.</li></ul>
------------------------	--

## Capítulo 2

### La Comunicación.

La comunicación es el concepto en torno al cual gira todo lo concerniente al cuidado del cliente. Se trata de que el cliente nos conozca, y reconozca nuestro esfuerzo; pues, al fin y al cabo, el cliente tiene que saber qué cambios e innovaciones se va a beneficiar, comunicación significa diálogo, diálogo interno y externo desde el punto de vista de la distribuidora. El objetivo es conocer y comprender a nuestro interlocutor y su opinión. Concretamente la comunicación interna global, este concepto significa mucho más que el intercambio formal de informaciones, sin diálogo y entendimiento, los cambios imprescindibles que se emprendan en la rutina cotidiana están condenados al fracaso. La comunicación es tan importante para la consecución del éxito del cuidado del cliente como la estrella de Mercedes-Benz.

## 2.1. La comunicación interna

La comunicación interna del concesionario abarca todas las informaciones empresariales del mismo. Especialmente importante para que el proceso del Cuidado del Cliente tenga éxito es la integración de todos los colaboradores en este proyecto. Sólo quien comprenda los elementos y contenidos fundamentales de este concepto, y consecuentemente su importancia y función, puede contribuir con éxito al desarrollo del mismo. La condición es que cada colaborador disponga de todos los datos que necesite para cumplir lo mejor posible con sus tareas específicas, y que además todos los empleados accedan a las informaciones generales que atañan al concesionario. En definitiva, sólo de este modo se podrán alcanzar los siguientes objetivos:

- Información a los colaboradores de todos los sectores.
- Integración activa de los colaboradores en el proceso empresarial de cambio.
- Estimular el interés de los colaboradores por las novedades.

Por lo que es importante definirle a los colaboradores los siguientes temas.

### 2.1.1. Atención ideal al cliente.

Colocar al cliente en el centro de todas las actividades y del empeño de los colaboradores del concesionario: una meta que perseguimos ya desde hace tiempo, y con éxitos considerables. Sin embargo, para poder aumentar en el futuro la satisfacción de nuestros clientes y asegurar de ese modo su vinculación a nuestro establecimiento se necesita la ayuda de un método sistemático. Sólo así será posible tener siempre en cuenta las nuevas expectativas y las exigencias crecientes de los clientes; al mismo tiempo, el nuevo desafío significa para Ud. más éxito y un trabajo más agradable en nuestra empresa.

#### 2.1.1.1. El método.

El nuevo sistema se basa en el hecho conocido y probado que, a la hora de evaluar una marca, el cliente no se fija sólo en el producto técnico - es decir, el vehículo -, sino también, y de un modo muy importante, en la oferta completa de servicios y prestaciones. A la vista de esta experiencia se entiende la importancia creciente que tiene el tema 'atención ideal al cliente' para el éxito de un concesionario de automóviles.



Cuidado del Cliente es la designación técnica de una atención amplia a los clientes durante todos sus contactos con la concesión, con servicios de postventa excelentes y teniendo en cuenta, en la medida de lo posible, las necesidades individuales de los clientes.

#### 2.1.1.2. Fijación de objetivos.

La definición anterior no describe un proyecto de amplitud definida y limitada, sino la filosofía básica del empeño permanente por 'mejorar lo que ya es bueno', 'eliminar los puntos débiles' y 'descubrir nuevas posibilidades de perfeccionamiento del servicio posventa'.

Para poder afrontar este desafío adecuadamente y a largo plazo tienen que cumplirse dos condiciones esenciales: por un lado Ud., como colaborador de nuestra empresa, y su dedicación con afán, con una buena formación y con iniciativa propia al cumplimiento de esta tarea permanente; por otro lado, el empleo de métodos y técnicas que le asistan en la implantación de este sistema en el trabajo diario: estos métodos forman parte del sistema Cuidado del Cliente.

### 2.1.1.3. Su aportación como colaborador de la concesión.

Si queremos ofrecer en el futuro un servicio postventa excelente a nuestros clientes, es imprescindible que todos los empleados, sea cual sea su posición dentro de la empresa, aporten su contribución activa al Cuidado del Cliente. Por esta razón, todos están invitados a contribuir con sus propios conocimientos y su experiencia en los debates y reuniones que se celebrarán en el futuro. Es importante que cada uno esté dispuesto a poner en tela de juicio modos convencionales de actuar, sin escudarse en el argumento "siempre lo hemos hecho así".

La implantación concreta del sistema se realizará a lo largo de los próximos 6 meses, con el fin de asegurar una integración sin problemas en todas las secuencias de trabajo.

### 2.1.2. Los niveles de comunicación interna.

En la práctica, la comunicación interna de los concesionarios tiene lugar a distintos niveles: entre los trabajadores (individualmente); entre los distintos departamentos; y entre departamentos y sectores. Cuidado del Cliente utiliza los siguientes niveles:

- Comunicación individual entre los trabajadores.

Siempre que sea posible se tiene que estructurar desde dentro, pues lo contrario perturbaría la comunicación. Es muy importante que los trabajadores cuenten con la oportunidad de hablar suficientemente entre ellos. De este modo pueden intercambiar impresiones, transmitir experiencias y, consecuentemente, comprenderse mutuamente mucho mejor.

- **Comunicación en el departamento.**

Es la comunicación que tiene lugar durante los procesos laborales, generalmente en una forma estructurada. Las tareas a realizar determinan de un modo decisivo el mínimo necesario de intercambio de información y de comunicación. Es importante que este tipo de comunicación se efectúe a largo plazo y que se saque provecho del intercambio de información resultante. Una base importante de este tipo de comunicación son las reuniones que se realizan regularmente.

### 2.1.3. Comunicación interdepartamental.

Además de su carácter informativo y dialogador, este tipo de comunicación tiene la importante función de coordinar las actividades de los trabajadores y de los departamentos, y, de este modo, perseguir los objetivos y

estrategias empresariales intercentro. Este tipo de comunicación es decisiva en los siguientes ámbitos:

- El debate sobre las directrices y normas en los distintos departamentos o centros de ventas.
- En el momento de tener en cuenta las sugerencias de los colaboradores que atienden al público sobre la planificación y la aplicación de medidas orientadas hacia los clientes.
- La información previa a los colaboradores de distintos sectores sobre las actividades proyectadas en el concesionario.

#### 2.1.4. La organización de la comunicación interna.

En la planificación y la aplicación concreta de medidas de comunicación en el ámbito del concesionario hay que diferenciar dos ámbitos temáticos fundamentales: la sensibilización de los trabajadores y la comunicación interna continua.

La sensibilización de todos los trabajadores respecto al Cuidado del Cliente significa sobre todo despertar la conciencia de la necesidad y el sentido de una orientación absoluta hacia los clientes en todas las actividades. Esta idea constituye la base para que se aplique con éxito y a largo plazo el concepto del Cuidado del Cliente en el trabajo cotidiano. En este sentido, los

colaboradores tienen que conocer los factores de éxito más importantes y los principios fundamentales, así como las dimensiones de su significado y los elementos que forman parte del concepto.

Asimismo, en el proyecto de conscientizar de los colaboradores se tiene que tener en cuenta qué quieren los clientes y qué expectativas y experiencias influyen su apreciación y valoración de los servicios prestados. Con el objeto de favorecer la comprensión y la aceptación del concepto por parte de los empleados, hay que informarles sobre las ventajas que la aplicación del concepto Cuidado del Cliente aporta al concesionario y qué se espera que aporten cada uno de los miembros de éste.

Una vez más se trata de que la comunicación interna funcione: el intercambio dinámico de impresiones entre los trabajadores fomenta un debate permanentemente sobre el tema. Al mismo tiempo, de este modo se manifiesta con anticipación las dudas y las reservas que puedan haber respecto al cuidado del cliente. En las siguientes actividades comunicativas que se realicen se pueden tener en cuenta los celos expresados en la comunicación interna.

Esta permanente comunicación interna permite deducir que el cuidado del cliente no es un catálogo aislado de medidas a aplicar sino un proyecto permanente en continuo desarrollo. Por esta razón, tanto los resultados que se vayan obteniendo como las medidas y actividades que se derivan de ellos

tienen que darse a conocer a los colaboradores para su información y debate. Se trata de que todos los empleados se sienta implicados en este proyecto. En este sentido, tanto las conversaciones de los colaboradores como las reuniones y los debates externos de éstos, son instrumentos que se pueden utilizar y aprovechar en este ámbito.

Todos estos aspectos de la comunicación del concesionario están interrelacionados entre sí. Sólo puede surgir un concepto global de comunicación cuando se es consciente de las interdependencias y de las funciones de cada tipo de comunicación y se conjugan meticulosamente todos los proyectos de comunicación.

## 2.2. La comunicación externa.

La comunicación externa abarca el intercambio de información y el diálogo con los clientes y compañeros de la red general de ventas (compañeros de otros concesionarios, talleres asociados, importador, etc.). Estos contactos son importantes para el cuidado del cliente pues se trata de mantener un diálogo abierto tanto con los clientes como con los compañeros, de transmitir activamente informaciones sobre novedades y mejoras, y contribuir a la consolidación de la imagen positiva de la marca.

Se dispone de varios instrumentos para desarrollar una comunicación permanente con los clientes. Junto a las conversaciones resultantes del contacto personal diario de los clientes, se cuentan también con las reuniones en grupo de clientes, las entrevistas individuales y la encuesta telefónica. Todas estas actividades comunicativas constituyen un instrumento positivo de imagen de marca y del concesionario, pues el cliente se da cuenta de que se toman en serio sus necesidades y deseos.

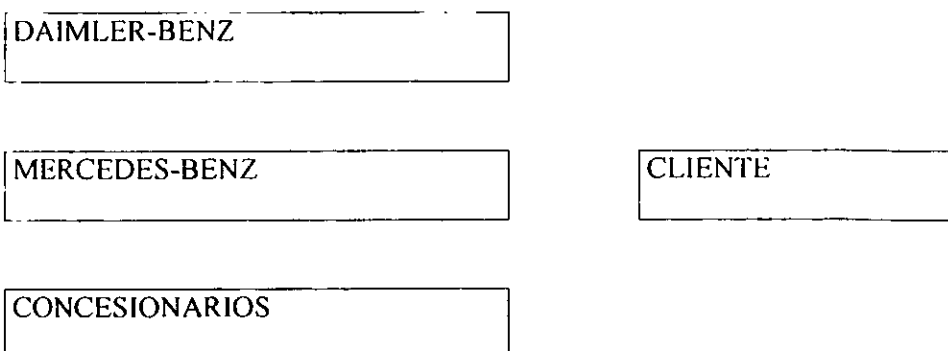
Una ocasión inmejorable de contactar e informar al cliente surge con motivo del lanzamiento de nuevas o mejores prestaciones de servicios. No se trata sólo de que se le informan sino que también estas tomas de contacto activas constituyen una experiencia de información y asesoramiento para el cliente.

Es prácticamente imposible transmitir una imagen positiva de una marca en el sector de servicios sin recurrir al recurso de la comunicación. Sobre todo cuando se pretende adquirir nuevos clientes es importante que éstos conozcan los puntos fuertes y la calidad de los productos o los servicios de una empresa y confíen en ésta. Los clientes potenciales no conocen la calidad del servicio con anterioridad, por lo que se les tiene que informar para que adquieran confianza en relación con la competencia y capacidad de la empresa.

La comunicación con nuestros socios y con los compañeros de otros concesionarios se desarrolla a todos los niveles de la organización de ventas y del servicio posventa, pues se trata de que se pueda acceder inmediatamente a la información más actual desde todos los niveles del sistema de comunicación. Este esquema no sólo representa uno de los aspectos esenciales de un sistema general de ventas. El intenso intercambio de información entre los compañeros de los concesionarios permite obtener rápidamente muchos valores de referencia sobre todo en relación con las experiencias realizadas en la aplicación del concepto del cuidado del cliente.

### 2.3. El sistema de comunicación.

El sistema completo de comunicación abarca todos los niveles de la organización de ventas.





### 2.3.1. Lista de chequeo.

Se pueden implementar algunas acciones para poder medir de manera cuantitativa la comunicación dentro del concesionario por lo que se preparó una lista de chequeo, misma que se describe a continuación:

#### 2.3.1.1. Comunicación Interna.

1. ¿Son todos los colaboradores de la concesionaria conscientes de que la información es tarea común del que informa y del que es informado?.
2. ¿Han recibido todos los colaboradores una primera información sobre el sistema Cuidado del Cliente?.
3. ¿Se ha integrado activamente a todos los cargos directivos en las medidas de comunicación celebradas dentro de Cuidado del Cliente?.
4. ¿Es posible a los colaboradores hablar entre sí sobre el tema, y comunicar sus resultados a los cargos directivos?.
5. ¿Considera la gerencia, que la comunicación es un tema importante para el éxito del programa Cuidado del Cliente?.
6. ¿Existe un plan de comunicación que asegure una información continuada a todos los colaboradores sobre el tema Cuidado del Cliente?.
7. ¿Existe una lista de todas las medidas de información y comunicación utilizadas hasta ahora en el concesionario?.

### 2.3.1.2. Comunicación externa.

1. ¿Existe un plan de actividades sistemáticas de comunicación con los clientes?.
2. ¿Disponen los clientes de vías de comunicación, creadas expresamente para comunicar al concesionario su grado de satisfacción con el trabajo y el servicio recibido?.
3. ¿Existe un medio periódico de comunicación para informar a los clientes acerca de variaciones y novedades?.

También se puede llevar un control de actividades de información como se ve en el anexo I.

## Capítulo 3

### Perspectiva del cliente.

El nivel de calidad del servicio posventa es mensurable. El grado de satisfacción de los clientes nos informa en qué medida se han cumplido sus expectativas. La cuestión clave es que sólo quien conoce a sus clientes puede satisfacerles. Por eso, en el ámbito del proceso Cuidado del Cliente, el punto de partida de la aplicación de las medidas de perfeccionamiento es la perspectiva del cliente. Así misma, esta orientación hacia el cliente es decisiva de cara a su comportamiento futuro. ¿Continuará siendo fiel a nuestra marca y a nuestros productos? ¿Nos comprará su próximo vehículo a nosotros? ¿Traerá su vehículo a reparar nuestro taller? ¿Habla bien de nosotros ante sus amigos y conocidos?

Para conocer la perspectiva del cliente contamos con dos instrumentos que se complementan mutuamente y posibilitan un diálogo continuo con el

cliente: las reuniones en grupo de clientes o las entrevistas individuales, y el barómetro de la clientela.

### 3.1. Reuniones en grupo de clientes y entrevistas individuales.

Uno de los instrumentos ideales para conocer las expectativas y experiencias de los clientes al mismo tiempo es la encuesta cualitativa entre la clientela. Ofrece la posibilidad de conocer cuáles son las dimensiones apropiadas del servicio posventa así como las posibles prestaciones de servicios a partir de las necesidades y los deseos de los clientes y de sus experiencias concretas con los servicios de la empresa.

Los resultados de los encuentros con el cliente se evaluarán y clasificarán por temas. Se trata de conocer cuáles son los puntos débiles y problemas detectados por los mismos clientes, pues sólo entonces se pueden determinar las medidas correspondientes para solventar aquéllos. En el caso de que no sea posible concluir sin lugar a dudas cuáles son los problemas registrados por los clientes, se pueden convocar nuevos encuentros con éstos para conocer con mayor precisión sus opiniones.

### 3.1.1. Determinar el grupo objetivo.

Si se cita a todos los clientes a una misma reunión, nos encontraremos con que careceremos de una base común para debatir conjuntamente. Las necesidades y los deseos individuales, las experiencias y los problemas de cada uno son muy distintos. Sólo se obtendrán resultados válidos en reuniones cuyos participantes presenten necesidades y exigencias similares.

En este sentido hay que sondear cuáles son los grupos de clientes más importantes para la empresa. Por lo general estos grupos objetivos están compuestos por clientes que todavía tienen diferentes criterios, de modo que hay que formar nuevos subgrupos. Mientras estas segmentaciones tienen una gran importancia en la primera fase del proceso, las encuestas permanentes de los clientes pueden limitarse a determinados segmentos o reunir a clientes de distintos segmentos para simplificar el trabajo. En la práctica se forman los siguientes grupos.

### 3.1.2. Propietarios de camiones.

Transportistas: los propietarios o directivos de un parque de camiones cuentan con otras necesidades y presentan otras exigencias. Se trata de un segmento de clientes que representa un gran potencial para la empresa, por lo que es especialmente importante conocer sus necesidades y deseos.

- Vehículos de corto recorrido. Las necesidades y exigencias específicas en cuanto a la adquisición de vehículos y el servicio posventa y de reparación giran en torno al hecho de que su horario de trabajo habitual es entre las 6.00 y las 16.00h.
- Vehículos de largo recorrido. Este segmento de clientes dispone de vehículos que permiten alcanzar un rendimiento anual de hasta 250,000 kilómetros y desplazan cargas extremadamente pesadas y en condiciones difíciles. Nos interesa sobre todo la información referente a las exigencias específicas de los gestores de la flota y de los conductores.

### 3.1.3. Clientes críticos.

Invitación de clientes que se han quejado personalmente o escrito en las últimas semanas. Se trata de transformar sus emociones negativas en una relación positiva con la empresa. Los clientes que reclaman pero están satisfechos con el trato dado a sus quejas son más leales que los clientes neutros. Además sus declaraciones permiten identificar los puntos débiles concretos de nuestros productos y servicios.

### 3.1.4. Clientes interesados.

Clientes potenciales que han visitado un concesionario, pero que por el momento ni han comprado un vehículo en éste ni han acudido a su servicio técnico.

### 3.1.5. Determinar el número de participantes.

El número ideal de participantes de una reunión en grupo es de seis y ocho clientes. No obstante, para poder reunir este número de participantes hay que invitar a muchos más. La disposición de los clientes a participar en estas reuniones depende de diversos factores, como el tipo de cliente, el horario y el lugar en que tendrá lugar el encuentro, y posibles acontecimientos que se puedan celebrar en el mismo momento que nuestra reunión como, por ejemplo, la retransmisión de un partido de fútbol importante. La experiencia demuestra que de 50 invitaciones enviadas, quince clientes confirman su presencia pero sólo asisten entre seis y ocho.

Solo hay una excepción: los antiguos clientes, que demuestran una disposición considerablemente inferior, y los clientes taxistas de profesión, que presentan un interés superior a la media. Con el objeto de disponer de una estadística propia conviene registrar los siguientes datos de cada reunión en grupo:



- Número de las invitaciones enviadas.
- Número de las confirmaciones.
- Número real de asistentes.

### 3.1.6. Seleccionar e invitar a los participantes.

Los participantes tienen que ser representativos del segmento de la clientela elegido, pues nuestro objeto es obtener una imagen realista de todas sus necesidades, experiencias y exigencias. Esto significa que, en este caso, no sólo se invitarán clientes de un determinado grupo por ejemplo, sólo clientes insatisfechos o sólo clientes muy buenos.

La selección concreta de clientes que se invitarán a una reunión en grupo es relativamente sencilla: en función del tamaño del grupo representativo se invita a todas las personas integrantes del mismo o se eligen al azar. Lo importante es comprobar que las correspondientes direcciones son correctas y están completas. Algunos de los problemas más frecuentes a la hora de seleccionar las direcciones son:

- Cuando se trata de empresas, a veces falta el nombre de un interlocutor concreto de la dirección de una empresa.
- Un mismo cliente aparece al mismo tiempo en varios listados.
- Falta una parte de la dirección.

Es muy útil hacer una lista con todos los datos necesarios para preparar las reuniones.

#### 3.1.6.1. Preparativos.

En los preparativos es importante no olvidar ciertos detalles que pudiéramos dejar al final siendo éstos de gran importancia, por lo que se hace una lista:

- Segmento de clientes determinado
- Temas definidos y guión preparado
- Direcciones seleccionadas (Número).
- Fecha y hora para la reunión acordadas.
- Local / equipos reservados (Fecha).
- Clientes invitados (Número).
- Bebidas/comida encargadas (Fecha).
- Locales controlados (equipo, disposición de las mesas etc.)
- Encargado del protocolo: nombrado e informado (Nombre).
- Presentes, seleccionados y adquiridos, (Número).

### 3.1.6.2. Revisión.

- Clientes que participaron efectivamente (Número).
- Presentes entregados (Número).
- Resultados evaluados.
- Información a los colaboradores sobre resultados.
- Planes de medidas elaborados.

### 3.1.7. La tarjeta de presentación.

La tarjeta de invitación – escrita sobre un impreso de la firma – tiene que proporcionar al cliente una buena razón por la que sacrificar parte de su tiempo libre para asistir a una reunión. Es importante que quede bien claro que no se pretende vender nada, sino que se trata exclusivamente de conocer la opinión y la experiencia del cliente con el fin de poder satisfacer mejor sus expectativas en un futuro inmediato. Además de la fecha, el horario y el lugar del encuentro, la tarjeta tiene que contener una referencia al detalle de agradecimiento que se ofrecer, ya sea un pequeño regalo o un tentempié.

No se debe dejar nada al azar. Según el lugar en el que tenga lugar la reunión, una descripción del camino puede ser tan imprescindible como la mención de que un colaborador determinado del concesionario se pondrá en

contacto telefónicamente con el cliente para confirmar la cita. Por supuesto, el director del concesionario firmará la tarjeta.

Se enviará la invitación como mínimo dos semanas antes de que tenga lugar la reunión en grupo de clientes. Una semana antes del encuentro un empleado telefonará al cliente para saber exactamente cuántas personas están interesadas en asistir a la invitación.

Ejemplo 1:

Cientes actuales de taller (papel con membrete de la empresa):

Sr./Sra.

Nombre, apellido

Dirección

Lugar

<< Fecha >>

Invitación a una reunión en grupo de clientes

Estimado(a) Sr./Sra.

En el futuro, Mercedes-Benz desea ofrecer un servicio postventa mejor aún.

Por este motivo nos interesa mucho saber qué piensan y qué esperan de nosotros nuestros clientes. Con el fin de entender mejor y poder satisfacer sus deseos, con la finalidad de llevar a cabo una serie de entrevistas con nuestros clientes, de manera objetiva y sin influencias externas.

Con este motivo querríamos invitarle a tomar parte en una reunión en grupo junto con otros 6-8 clientes, en nuestros locales / en el Hotel ....., Calle ....., Ciudad .....

Las ventajas de una reunión de este tipo consisten en que se pueden comentar opiniones y experiencias muy diferentes, y suelen resultar muy interesantes, también para los participantes. Para tomar parte en la reunión no hace falta ningún tipo de preparación: sólo queremos conocer sus experiencias y sus deseos.

Las respuestas recogidas durante esta encuesta - al igual que durante todos los estudios similares - se tratan y evalúan de modo anónimo, de modo que resulte imposible averiguar el nombre del informante.

El Sr./la Sra. .... le llamará en breve en nombre de la empresa *Nombre* , para preguntarle si está dispuesto a tomar parte en esta reunión, y acordar los detalles sobre fecha, hora y duración.

Nos interesa mucho su opinión. Nos alegraría mucho que pudiera acudir a la reunión prevista.

No hay que decir que mostraremos nuestro agradecimiento por su cooperación de un modo también material.

Le agradecemos de antemano su atención, y quedamos a su disposición

<< Gerente >>

<< Nombre del concesionario >>

## Ejemplo 2.

Ex-clientes clientes de taller (papel con membrete de la empresa):

Sr./Sra.

Nombre, apellido

Dirección

Lugar

<< Fecha >>

Invitación a una reunión en grupo

Estimado(a) Sr./Sra.

Como es natural, respetamos su decisión de romper sus relaciones como cliente con nuestro establecimiento. Al mismo tiempo, queremos aprender de nuestros errores para, en el futuro, poder satisfacer mejor que hasta ahora los deseos de nuestros clientes. Por este motivo, para nosotros es muy importante conocer las experiencias de nuestros ex-clientes, y saber qué deseos o expectativas no hemos sabido satisfacer.

Desearía poder hablar con usted en nuestro nombre: de un modo totalmente objetivo y libre de influencias.

Se entiende por sí mismo que no intentaremos de ningún modo influir sobre su decisión, ni mucho menos cambiarla. El único motivo de esta reunión es conocer sus experiencias, para poder aprender de ellas.

Con este motivo querríamos invitarle a tomar parte en una reunión en grupo junto con otros 6-8 ex-clientes de Mercedes-Benz, en nuestros locales / en el Hotel ....., Calle ....., Ciudad .....

Las ventajas de una reunión de este tipo consisten en que se pueden comentar opiniones y experiencias muy diferentes, y suelen resultar muy interesantes, también para los participantes. Para tomar parte en la reunión no hace falta ningún tipo de preparación: sólo queremos conocer sus experiencias y sus deseos.

Las respuestas recogidas durante esta encuesta - al igual que durante todos los estudios similares - se tratan y evalúan de modo anónimo, de modo que resulte imposible averiguar el nombre del informante.

El Sr./la Sra. .... le llamará en breve en nombre de la empresa *Nombre* , para preguntarle si está dispuesto a tomar parte en esta reunión, y acordar los detalles sobre fecha, hora y duración.

Nos interesa mucho su opinión. Nos alegraría mucho que pudiera acudir a la reunión prevista.



No hay que decir que mostraremos nuestro agradecimiento por su cooperación de un modo también material.

Le agradecemos de antemano su atención, y quedamos a su disposición

<< Gerente >>

<< Nombre del concesionario >>

### Ejemplo 3.

Cientes actuales de refacciones (papel con membrete de la empresa):

Sr./Sra.

Nombre, apellido

Dirección

Lugar

<< Fecha >>

### Invitación a una reunión en grupo de clientes

Estimado(a) Sr./Sra.

En el futuro, Mercedes-Benz desea ofrecer un servicio postventa mejor aún.

Por este motivo nos interesa mucho saber qué piensan y qué esperan de nosotros nuestros clientes. Con el fin de entender mejor y poder satisfacer sus deseos, con la finalidad de llevar a cabo una serie de entrevistas con nuestros clientes, de manera objetiva y sin influencias externas.

Con este motivo querriamos invitarle a tomar parte en una reunión en grupo junto con otros 6-8 clientes, en nuestros locales / en el Hotel ....., Calle ....., Ciudad .....

Las ventajas de una reunión de este tipo consisten en que se pueden comentar opiniones y experiencias muy diferentes, y suelen resultar muy interesantes, también para los participantes. Para tomar parte en la reunión no hace falta ningún tipo de preparación: sólo queremos conocer sus experiencias y sus deseos.

Las respuestas recogidas durante esta encuesta - al igual que durante todos los estudios similares - se tratan y evalúan de modo anónimo, de modo que resulte imposible averiguar el nombre del informante.

El Sr./la Sra. .... le llamará en breve en nombre de la empresa *Nombre* , para preguntarle si está dispuesto a tomar parte en esta reunión, y acordar los detalles sobre fecha, hora y duración.

Nos interesa mucho su opinión. Nos alegraría mucho que pudiera acudir a la reunión prevista.

No hay que decir que mostraremos nuestro agradecimiento por su cooperación de un modo también material.

Le agradecemos de antemano su atención, y quedamos a su disposición

<< Gerente >>

<< Nombre del concesionario >>

Ejemplo 4.

Ex-clientes de refacciones (papel con membrete de la empresa):

Sr./Sra.

Nombre, apellido

Dirección

Lugar

<< Fecha >>

Invitación a una reunión en grupo

Estimado(a) Sr./Sra.

Como es natural, respetamos su decisión de romper sus relaciones como cliente con nuestro establecimiento. Al mismo tiempo, queremos aprender de nuestros errores para, en el futuro, poder satisfacer mejor que hasta ahora los deseos de nuestros clientes. Por este motivo, para nosotros es muy importante conocer las experiencias de nuestros ex-clientes, y saber qué deseos o expectativas no hemos sabido satisfacer.

Desearía poder hablar con usted en nuestro nombre: de un modo totalmente objetivo y libre de influencias.

Se entiende por sí mismo que no intentaremos de ningún modo influir sobre su decisión, ni mucho menos cambiarla. El único motivo de esta reunión es conocer sus experiencias, para poder aprender de ellas.

Con este motivo querríamos invitarle a tomar parte en una reunión en grupo junto con otros 6-8 ex-clientes de Mercedes-Benz, en nuestros locales / en el Hotel....., Calle ....., Ciudad .....

Las ventajas de una reunión de este tipo consisten en que se pueden comentar opiniones y experiencias muy diferentes, y suelen resultar muy interesantes, también para los participantes. Para tomar parte en la reunión no hace falta ningún tipo de preparación: sólo queremos conocer sus experiencias y sus deseos.

Las respuestas recogidas durante esta encuesta - al igual que durante todos los estudios similares - se tratan y evalúan de modo anónimo, de modo que resulte imposible averiguar el nombre del informante.

El Sr./la Sra. .... le llamará en breve en nombre de la empresa *Nombre* , para preguntarle si está dispuesto a tomar parte en esta reunión, y acordar los detalles sobre fecha, hora y duración.

Nos interesa mucho su opinión. Nos alegraría mucho que pudiera acudir a la reunión prevista.

No hay que decir que mostraremos nuestro agradecimiento por su cooperación de un modo también material.

Le agradecemos de antemano su atención, y quedamos a su disposición

<< Gerente >>

<< Nombre del concesionario >>

### 3.1.8. La asiduidad de las entrevistas.

Al principio convendría llevar a cabo varias reuniones de grupo con los clientes, y, si fuera posible, que las realizara un instituto independiente especializado, pues se trata de obtener una visión global cualificada. Los encuentros tienen que celebrarse regularmente. Se recomienda una reunión cada medio año. En esta regularidad de los encuentros conlleva varias ventajas:

- En poco tiempo se adquiere la experiencia necesaria para organizar y dirigir estos encuentros.
- Estos debates se consolidan como un instrumento de la gestión empresarial y consecuentemente, se les dota de la prioridad que requieren.

### 3.1.9. Fecha y lugar de las reuniones de grupo.

La duración de un debate en profundidad es de unas dos horas aproximadamente. Si se abrevia se corre el riesgo de no disponer del tiempo suficiente para analizar todos los temas relevantes. Si se prolonga innecesariamente los participantes tienden a reiterar sus exposiciones, o lo que se puede provocar la impresión de que se está perdiendo el tiempo. No obstante, la duración del encuentro depende de las posibilidades profesionales

o privadas de los respectivos participantes y de sus deseos. Según nuestra experiencia, los clientes de negocios prefieren que las reuniones tengan lugar durante la jornada de trabajo, mientras que los clientes privados y los profesionales independientes optan por las tardes, después del trabajo.

En los concesionarios grandes se puede organizar las reuniones en el mismo edificio de la empresa siempre que se disponga de los locales adecuados para acoger a los clientes. Sin embargo, se recomienda que el encuentro tenga lugar fuera del edificio del concesionario. Existen dos importantes razones para ello:

- El entorno de la empresa y de los trabajadores puede influir (a corto plazo) en la opinión de los clientes. Por ejemplo, si el cliente se tropieza en el pasillo con un vendedor del que no tuvo una impresión especialmente buena cuando compró su vehículo y ahora mantiene con él una breve y agradable conversación, probablemente omitirá u olvidará su mala experiencia tenida con el vendedor y no la mencionará en la reunión en grupo a la que está invitado y que se celebrará minutos después.
- La organización de este encuentro con los clientes en el local acogedor y agradable ubicado fuera del concesionario y del ambiente de actividad de éste constituye una prueba para el cliente de que se trata de una reunión importante y de que nos importa de verdad su opinión.



El local en el que tenga lugar el encuentro debe reunir las siguientes condiciones:

- Lugar céntrico y de fácil acceso.
- En sintonía con la imagen de la empresa. Un hotel tradicional y antiguo contrasta demasiado con la nueva mentalidad empresarial, innovadora, que se desea transmitir. Por otra parte, un local de seminarios barato tampoco concuerda con la imagen de la marca.
- El local tiene que ser un local apropiado para este tipo de reuniones o mesas redondas. La mayoría de las salas de seminarios de los hoteles ofrecen un espacio adecuado.

### 3.1.10. La preparación del encuentro.

Antes de entrar en materia conviene aclarar las siguientes cuestiones:

- Disponer de los instrumentos técnicos necesarios como proyector de acetatos, micrófono, videocasetera y televisión.
- Control de las aulas reservadas.
- Los ámbitos temáticos que sirven de base para las preguntas del guión del debate.
- El moderador.

- El redactor del acta de sesión.

Las dos últimas funciones citadas, de moderación y redacción, tienen que ser asumidas por dos personas distintas, pues requieren un gran esfuerzo de concentración. Nada inhibe más la libre expresión oral de los participantes que un moderador concentrado en anotar lo que se dice.

Por otro lado, la tarea del redactor es fundamental, pues las citas de los clientes constituyen con frecuencia un argumento convincente en la presentación interna de los resultados de las reuniones en grupo de clientes.

### 3.1.11. El desarrollo de la reunión.

La televisión lo demuestra cada día: un debate televisivo depende de la capacidad y el talento de improvisación de su moderador. Una vez ha saludado a los participantes, el moderador se presenta a sí mismo y explica brevemente el tema y el objetivo del encuentro. Tras esta presentación previa se inicia el debate, en él hay que tener en cuenta unas cuantas reglas fundamentales:

- Cada uno de los participantes se presenta a sí mismo. De este modo se eliminan con mayor rapidez las tensiones previas y los clientes hablan con mayor desenvoltura a lo largo del debate.

- El moderador tiene que evitar que un participante acapare toda la conversación o influya en la opinión de los demás. Para ello el moderador tendrá que dirigirse al resto de los contertulios, especialmente a los más callados e inhibidos, y preguntarles si están de acuerdo o si han tenido experiencias similares.
- Formular las preguntas lo más abiertamente posible para que los participantes tengan que formular explicaciones enteras.
- Hay que permitir que el grupo se aparte hasta un cierto grado del tema concreto. Cuando para exclusivamente revista a las cuestiones preparadas, el debate puede convertirse en un interrogatorio rígido que no aporte gran información.
- El moderador es imparcial y en ningún caso emitirá juicio alguno sobre las declaraciones de los participantes.
- El moderador tiene que evitar caer en la tentación de ponerse a la defensiva e intercambia argumentos con los participantes. El objetivo de la reunión es conocer la opinión de los clientes y no la del moderador.
- A menudo es importante lo que los clientes dicen entre líneas. Por eso la pregunta: ¿a qué se refiere exactamente?, resulta a veces muy útil para extraer más información al respecto.

### 3.1.12. Una muestra de agradecimiento por su participación.

El concesionario cubre los gastos ocasionados a los clientes por su desplazamiento a la reunión. Asimismo, como muestra de agradecimiento por el tiempo y las molestias que se han tomado para asistir a la reunión, se les puede ofrecer elegir entre tres o cuatro pequeños regalos. El valor de los mismos tiene que estar en concordancia con la imagen de la marca.

#### 3.1.12.1. Carta de agradecimiento después de una reunión.

Es necesario darle a los clientes las gracias por el esfuerzo que hicieron al asistir a esta cita ya sea una reunión en grupo o individual por lo que se tiene que hacer una carta agradeciendo, misma que se entregará una semana después asimismo tenemos un ejemplo:

## Ejemplo 1

Sr./Sra.

Nombre, apellido

Dirección

Lugar

Fecha

Entrevista sobre mejoras en el servicio postventa de Mercedes-Benz

Estimado(a) Sr./Sra. ...

Con esta carta queremos agradecerle una vez más habernos concedido el tiempo y la oportunidad de entrevistarle acerca de posibles mejoras en el servicio postventa de Mercedes-Benz.

Las conversaciones que pudimos mantener con Ud. - y con otros clientes dentro de los distintos grupos de usuarios de los productos Mercedes-Benz - han sido para nosotros muy interesantes y significativas. Sus respuestas nos han permitido averiguar con más detalle cómo aprecian y valoran los clientes nuestros productos y nuestras prestaciones. Esto nos permitirá elaborar un catálogo concreto de medidas para poder atenderles y satisfacer mejor sus deseos en el futuro. Como concesionario de su confianza, nos sentimos obligados a intentarlo.

Si tiene Ud. alguna pregunta, o si desea comunicarnos otras sugerencias acerca de las cosas que funcionan bien o que, a su modo de ver, tendrían que funcionar mejor, no dude en ponerse de nuevo en contacto conmigo. Las entrevistas no son una acción aislada, sino que serán el comienzo de una comunicación continuada entre Ud. como cliente y nosotros, <<nombre concesionario>>. Para nosotros, esto implica el compromiso de informarle en el futuro sobre modificaciones y mejoras en nuestra gama de prestaciones, y de intentar hacer cada día un poco mejor nuestro trabajo en su servicio.

<<Gerente>>

Mercedes-Benz

·: <nombre del concesionario>>

Ex-clientes (papel con membrete de la empresa):

Sr./Sra.

Nombre, apellido

Dirección

Lugar

<< Fecha >>

Entrevista sobre mejoras en el servicio postventa de Mercedes-Benz

Estimado(a) Sr./Sra. ...

Con esta carta queremos agradecerle una vez más habernos concedido el tiempo y la oportunidad de entrevistarle acerca de posibles mejoras en el servicio postventa de Mercedes-Benz.

Las conversaciones que pudimos mantener con Ud. - y con otros clientes dentro de los distintos grupos de usuarios de los productos Mercedes-Benz - han sido para nosotros muy interesantes y significativas. Sus respuestas nos han permitido averiguar con más detalle cómo aprecian y valoran los clientes nuestros productos y nuestras prestaciones. Esto nos permitirá elaborar un catálogo concreto de medidas para poder rendir en el futuro un trabajo mejor de servicio y atención a nuestros clientes. Al mismo tiempo,

recibimos valiosas sugerencias sobre los productos de Mercedes-Benz como tales, que transmitiremos de inmediato

Si tiene Ud. alguna pregunta, o si desea comunicarnos otras sugerencias acerca de las cosas que funcionan bien o que, a su modo de ver, tendrían que funcionar mejor, no dude en ponerse de nuevo en contacto conmigo. Nosotros consideramos un compromiso intentar hacer cada día un poco mejor nuestro trabajo.

<<Gerente>>

Mercedes-Benz

<<nombre del concesionario>>



### 3.1.13. Reuniones en grupo.

En las reuniones es importante obtener del cliente toda aquella información que es necesaria para saber en qué concepto tiene el cliente de la distribuidora, así como qué mejoras haría a la misma por estas razones se creó un cuestionario de los puntos más importantes a tratar en estas reuniones, ya que el éxito de la misma depende fundamentalmente en ir a temas concretos y no el estar divagando en cosas que no tienen ninguna finalidad, dicho cuestionario se presenta a continuación:

#### 3.1.13.1. Estancia en el taller

1. ¿Cuándo llevó Ud. por última vez un vehículo industrial al taller?
2. ¿Qué espera Ud. del taller al que lleva sus vehículos industriales para mantenimiento o para reparación?
3. ¿Qué servicios debe ofrecer el taller? ¿Qué desearía Ud.?
4. ¿Qué le parece decisivo? ¿Qué es lo más importante para Ud.?

#### 3.1.13.2 Experiencias y acontecimientos críticos.

1. Imagínese que está Ud. hablando con un amigo o conocido sobre su taller de reparaciones Mercedes-Benz. ¿Hay algo que le parece importante decir?

2. ¿Ha vivido experiencias especialmente positivas en relación con el taller donde lleva sus vehículos industriales? ¿Cuáles?
3. ¿Qué le gusta especialmente de su taller?
4. ¿Ha vivido experiencias especialmente negativas en relación con el taller? ¿Cuáles?
5. ¿Qué le parece especialmente mal?

### 3.1.13.3. Fases de contacto

Es necesario invitar al cliente a describir los acontecimientos en relación con las diferentes fases de contacto; ayude con preguntas precisas.)

Toma de contacto con el taller, llegada .

- Fácil de encontrar (teléfono, horario de ventas, estacionamientos...).

Recepción en la zona de servicio postventa.

- Taller (ambiente, configuración, limpieza,...).
- Contacto con el asesor de servicio postventa (saludo, amabilidad, tiempo de espera).

Recepción del vehículo.

- Contacto con el asesor de servicio postventa (modales, competencia, amabilidad, capacidad de decisión).
- Adaptación para resolver problemas especiales, tiempo ...).

#### Salida del taller.

- ¿Cómo llegó a su casa?.
- ¿Vehículo sustitutivo?.

#### Estancia del vehículo en el taller.

- Consultas en caso de presentarse problemas adicionales?.
- Duración de la reparación.
- Cumplimiento del plazo de devolución del vehículo.

#### Recogida del vehículo.

- Tiempo de espera a la hora de recoger el vehículo.
- Advertencia sobre reparaciones necesarias próximamente.
- Calidad de la ejecución del trabajo.
- Limpieza del vehículo.

#### Pago/precios.

- Explicación de la factura.
- Relación precio/prestaciones.
- ¿Se ofrecen diversas modalidades de pago?.
- ¿Problemas?.

Después de la estancia en el taller.

- ¿Se vuelven a presentar los mismos problemas?.
- ¿Cuántas veces tuvo que acudir al taller?.
- ¿Pudo acogerse a prestaciones de garantía o voluntarias?.

En resumen ¿está Ud. satisfecho con la estancia en el taller de su concesionario?.

A personas, que son clientes habituales de su taller: ¿Ha notado Ud. alguna variación en las prestaciones de servicio de su taller para vehículos industriales? ¿Porqué no ha cambiado hasta ahora de taller?

A personas que han cambiado recientemente de taller

- ¿Por qué ha cambiado Ud. de taller?.
- ¿Puede haber acontecimientos que le muevan a cambiar de taller?  
¿De qué tipo?

¿Qué podría hacer mejor su taller?.

- ¿Hay prestaciones u ofertas que echa Ud. de menos en MB?.
- ¿Podría Ud. hacer algunas propuestas a MB para mejorar sus prestaciones de servicio postventa?.

### Ejemplos:

- Servicio rápido, con posibilidad de esperar a la terminación de los trabajos.
- Vehículo sustitutivo gratuito.
- Servicio de llevada y recogida.
- Servicio de 24 horas.
- Servicio de asistencia en caso de avería.

Si fuera Ud. propietario de un taller de Mercedes-Benz, ¿qué haría para mejorar la calidad del servicio postventa y aumentar la satisfacción de los clientes del segmento de vehículos industriales?

### Recomendación a otras personas/comportamiento

- ¿Recomendaría Ud. este taller a sus amigos o conocidos? Si es así, ¿por qué? En otro caso, ¿por qué no?

En base a su experiencia con su vehículo industrial, acudiría Ud. de nuevo en el futuro a este mismo taller para el mantenimiento o reparaciones?

Si es así, ¿por qué? En otro caso, ¿por qué no?

### 3.1.14. Resultados y consecuencias.

Por lo general el análisis de la reunión incluye cuatro pasos:

#### 3.1.14.1. Control.

Inmediatamente después de la reunión el moderador y el redactor del acta de sesión repasan las anotaciones realizadas y comprueban que las notas tomadas coinciden con las declaraciones de los clientes y que se han recogido todos los puntos debatidos. La experiencia nos demuestra que este paso de control hay que darlo inmediatamente después de que se haya finalizado la reunión, pues, de lo contrario, se corre el riesgo de que se pierdan informaciones importantes.

#### 3.1.14.2. Estructuración.

Normalmente los debates no se desarrollan según la estructura del guión preestablecido sino que a lo largo de los mismos se va saltando de un punto a otro, y, lógicamente, de esta misma manera se han tomado los apuntes. Por ello es necesario estructurar luego las informaciones recogidas en función de su contenido y de los puntos previstos con anterioridad.

De este modo, las informaciones que puedan ser interesantes para la compilación de temas del “barómetro de la clientela” se tendrá que ordenar como corresponda.

#### 3.1.14.3. Comunicación.

A todos los colaboradores de la empresa las incumbe la imagen que ésta tenga ante los clientes. Al fin y al cabo los empleados son los únicos que pueden modificar esta imagen en su contacto cotidiano con los clientes. Con el objeto de que la presentación de los resultados de las reuniones con los clientes sea lo más efectiva posible hay que exponer de modo sucinto las críticas y los problemas apuntados (eventualmente clasificados en fases y dimensiones, y separadamente para ventas y taller).

#### 3.1.14.4. Consecuencias.

Hay que analizar sobre todo los puntos débiles y los ámbitos problemáticos destacados en el debate. El mejor instrumento para ello es la creación de un taller de servicio en el que participen los cargos directivos de los departamentos afectados, y en el que se elaboren los planes de acción con las medidas adecuadas de perfeccionamiento, se acuerden determinados plazos de tiempo y se nombre a los respectivos responsables.

### 3.1.15. Entrevista individual al cliente.

Otra de las posibilidades de conocer directamente las impresiones y experiencias del cliente es la entrevista realizada en el momento y lugar que logremos contactar con él. Se trata de un método a tener en cuenta sobre todo cuando se desea entrevistar a clientes que difícilmente acudirán a una reunión en grupo; como, por ejemplo, los conductores de camiones. El momento más adecuado es cuando los clientes dejan sus vehículos en el concesionario o los pasan a recoger. Consiste en una conversación de unos 15 minutos con una serie de preguntas que se refieren a los siguientes aspectos:

- Concertación de la cita.
- Acogida del vehículo.
- Recogida del vehículo.
- Valoración general de sus contactos con el concesionario.

La ventaja de este tipo de entrevistas es que requiere poco tiempo para su realización y consiste en un buen instrumento para recoger información cualitativa de una forma espontánea y sin una gran preparación previa.

**ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA**



### 3.2. Barómetro de la clientela.

Las reuniones en grupo sólo pueden llevarse a cabo con un número limitado de clientes. Por eso la información obtenida en estos encuentros se debe contrastar con los resultados de una encuesta telefónica que se realiza a otros 50 o 60 clientes a partir de un cuestionario breve y concreto.

Se trata de alcanzar los siguientes tres objetivos básicos:

- Descubrir los puntos débiles y los aspectos problemáticos desde el punto de vista de los clientes.
- Cuantificar el grado de satisfacción de los clientes respecto a determinados aspectos seleccionados que se destacaron en las reuniones en grupo.
- Examinar los avances realizados en el ámbito de la atención a los clientes.

Un programa informático se encarga de la evaluación de las entrevistas telefónicas, cuyos resultados compila automáticamente en dos esquemas, que muestran tanto los puntos de partida para introducir mejoras como las modificaciones que hayan tenido lugar. Asimismo el programa identifica automáticamente los tres ámbitos con la mejor y la peor calificación (puntos fuertes y débiles, respectivamente). El programa se basa en el software Windows "Excel".

Tanto en las entrevistas telefónicas como en la evaluación de las mismas no se puede perder de vista que el objetivo es obtener resultados de interés para la empresa. La encuesta no representa un fin en sí misma, sino un instrumento para determinar medidas concretas de perfeccionamiento. Por eso es importante que las entrevistas se efectúen.

- Objetivamente
- Regularmente
- Suficientemente detalladas.

Existen una serie de propuestas sobre las preguntas a realizar en el barómetro de la clientela. Estas propuestas pueden adaptarse a las exigencias específicas del concesionario para cada encuesta telefónica. No obstante, la mayor parte del cuestionario permanece constante con el objetivo de que se puedan registrar los cambios que tengan lugar y para que los concesionarios puedan comparar sus resultados entre ellos.

La encuesta para los departamentos de ventas y taller se clasifica a partir de los epígrafes siguientes: automóviles, camionetas y vehículos industriales. De este modo se evitan errores que pudieran estar ocasionados por mezclas indebidas entre los grupos encuestados. Así, por ejemplo, por lo general los clientes de vehículos industriales pesados son más críticos y se

expresan más insatisfechos que los clientes de camionetas. Para conseguir una base de información suficiente, hay que recoger por lo menos la opinión de 30 clientes por segmento.

La encuesta se tiene que realizar cada trimestre y por un mismo departamento o persona responsable. Para no molestar innecesariamente a los clientes se recomienda que no se les llame dos veces seguidas. Por ello es aconsejable contar con varios listados diferentes de direcciones.

### 3.3. Valores BIX/CSI y barómetro de la clientela.

El BIX/CSI o encuestas comparables que se llevan a cabo continuamente en muchos países no son instrumentos alternativos sino que persiguen objetivos propios y se caracterizan por un procedimiento diferente.

Estas encuestas se caracterizan por lo siguiente:

- Sirven para establecer comparaciones entre los concesionarios y se incluyen en la evaluación.
- Aseguran una gestión intercentros del Cuidado del Cliente.
- Se realizan cada ciertos periodos regulares de tiempo.
- Contienen preguntas idénticas y detalladas.
- Se someten a una fase de evaluación de varios meses de duración.

El importador o mayorista se dirige directamente a los clientes y dispone de todos los resultados. Estos valores constituyen a base de la fijación de los objetivos para todos los niveles del sector de ventas.

El barómetro de la clientela persigue otros objetivos y se caracteriza por lo siguiente:

- Permite al concesionario efectuar controles internos de los progresos realizados.
- Se realiza una vez cada tres meses.
- Se compone, en parte, de preguntas variables y breves.
- Se puede evaluar cada día.
- Asegura una gestión interna de Cuidado del Cliente.

Los concesionarios contactan directamente con los clientes cuando éstos ya disponen de una experiencia de compra o de servicio técnico en el taller.

Sólo el concesionario dispone de los resultados obtenidos. Al importador o mayorista sólo se le comunica que se ha hecho una encuesta. Se trata de evitar que se interrogue de nuevo a los mismos clientes en un plazo demasiado breve.

## Capítulo 4

### Perspectiva de la empresa.

#### 4.1. Encuesta a los colaboradores.

Si la plantilla no apoya el proyecto de satisfacer mejor a los clientes, cualquier esfuerzo será inútil. En el concepto cuidado del cliente es muy importante conocer cuál es la perspectiva empresarial. Y esto es tanto la fase inicial como a lo largo del proceso.

A través de las encuestas se pueden conocer las opiniones, las actitudes, las posiciones de los colaboradores en relación con el tema del servicio posventa y de la atención al cliente. Se trata de un instrumento de información que permite conocer el grado de satisfacción laboral así como el ambiente que impera en el concesionario. Sólo un colaborador satisfecho con su trabajo estará dispuesto a ofrecer día a día una atención excelente a sus clientes.

Junto a las impresiones subjetivas de colaboradores hay que tener en cuenta también los datos puramente objetivos. La elaboración y el análisis de

los índices de calidad de la atención al público desde una perspectiva interna. Los indicadores de calidad nos informan por ejemplo del plazo promedio de espera de la recepción de la unidad o de los resultados de los test anónimos sobre la actividad en el taller.

#### 4.1.1. Objetivos de la encuesta a los colaboradores.

Este instrumento de comunicación con los colaboradores consolida su identificación respecto a la marca y la empresa en general y su orientación hacia los clientes. Asimismo, antes de que se introduzca el propio proceso del cuidado del cliente, se pueden identificar posibles ámbitos internos problemáticos, como, por ejemplo, críticas sobre las condiciones laborales, los compañeros de trabajo o los jefes. Es conveniente que el asesor externo organice frecuente estos encuentros a lo largo del proceso del cuidado del cliente. Posteriormente, los cargos directivos se encargarán de que sus colaboradores les informen de los progresos registrados en la aplicación del cuidado del cliente. La dirección deberá tener en cuenta en la planificación empresarial los resultados obtenidos en estas encuestas. En caso necesario, el responsable del cuidado del cliente deberá abrir una investigación exhaustiva; por ejemplo cuando no se conozca la causa exacta del fracaso de una determinada medida.

#### 4.1.2. Selección de los interlocutores.

La discusión en grupo es un instrumento ideal para obtener un amplio abanico de opiniones e impresiones de los colaboradores en las reuniones. Como en los encuentros con los clientes, un moderador se encarga de dirigir el debate y un redactor del acta de la sesión. Este último apunta los resultados de la reunión, garantizándose de este modo que se dispondrá de un informe detallado sobre la misma. En la fase inicial hasta con dos rondas de conversaciones de 90 minutos cada una, que se dividirán en los siguientes ámbitos de trabajo:

- Taller.
- Refacciones.

El número de participantes ideal es de entre ocho y diez colaboradores. De este modo se posibilita la intervención de todos los interlocutores.

En la selección de los participantes se tiene que tener en cuenta que el grupo sea representativo de todos los colaboradores. Por supuesto también es importante que éstos estén dispuestos a expresar críticas constructivas y que les guste participar en ese tipo de debates.



#### 4.1.3. Invitación a los participantes.

Sólo un número limitado de colaboradores pueden participar en los debates, por lo que hay que informar al resto de los compañeros sobre los objetivos de estas conversiones y sobre la limitación existente en cuanto al número de participantes posible. Se trata de evitar que surjan recelos innecesarios al respecto. Por esto es deseable que todos sepan que se va a celebrar esta reunión antes incluso de que se envíen las respectivas invitaciones.

Se invitará a los colaboradores seleccionados a asistir a la reunión en función de los criterios temporales internos. Sin embargo, convendría que previamente se hablara con todos ellos sobre la reunión y su disponibilidad para asistir a la misma. Posteriormente se enviará en breve invitación oficial por escrito, como se sugiere a continuación.

Es importante que los colaboradores se sientan interesados en participar en el proceso y en las reuniones, ejemplo:

Ejemplo 1.

Sr. (Sra.)

<< Lugar >>, << Fecha >>

<< Nombre >> << Apellido >>

por correo interno

Invitación a una reunión en grupo de colaboradores dentro del marco de Cuidado del Cliente.

Estimado(a) Sr./Sra. << Nombre >>

En el futuro, un nuevo programa nos ayudará a seguir mejorando paso a paso todos los sectores de nuestro servicio a los clientes. Este sistema se denomina "Cuidado del Cliente" y comprende una serie de métodos que permiten identificar buenas prestaciones y detectar problemas, elaborar soluciones, implantar estas soluciones en la práctica y verificar su eficacia y su oportunidad.

El programa abarca todas las actividades de la empresa, y vincula a los colaboradores de todos los sectores en relación con este tema. Por lo tanto, el éxito de su aplicación y la satisfacción de los clientes depende de cada uno de nosotros, con independencia de su posición dentro de la empresa. Para poder

aplicar las medidas de perfeccionamiento necesarias, es importante conocer, no sólo la opinión de los clientes, sino también la perspectiva de los colaboradores; sólo de ese modo pueden tomarse las decisiones acertadas.

Se trata, por un lado, de conocer su punto de vista en relación con las expectativas y las peculiaridades de nuestros clientes; por otro lado, para una implantación con éxito del sistema es importante que Ud., como colaborador, se sienta suficientemente apoyado y promocionado por la empresa, para poder rendir un buen servicio al cliente. A fin de descubrir y poder subsanar los puntos débiles existentes, querríamos invitarles a una reunión en grupo de colaboradores, en la que se tratarán todos estos temas.

<< Día >>, << Fecha >>, << Hora (de - a) >>

<< Local en el concesionario >>

Para garantizar que el debate se lleva a cabo con la franqueza necesaria, los resultados se evaluarán en forma anónima. No es necesario que Ud. se prepare de ningún modo a la reunión.

Estamos convencidos que Ud. puede aportar sugerencias importantes sobre el modo de mejorar nuestra atención a los clientes y las secuencias de trabajo dentro de la empresa. Hay mucho que hacer: ¡manos a la obra!

Nos alegraría mucho que pudiera participar en la reunión

<< Gerencia

Responsable de CC >

#### 4.1.4. El desarrollo de la encuesta a los colaboradores.

El lugar en el que se celebra la reunión con los colaboradores no es de excesiva importancia. Se puede realizar tanto dentro como fuera del concesionario. Mucho más importante es que los empleados invitados adquieran conciencia de que constituyen un factor fundamental del que depende el éxito del cuidado del cliente. Se trata de que expresen su opinión, sus puntos de vista y sus propuestas de mejora. Por esto los participantes tienen que estar convencidos de que sus críticas serán registradas y anotadas sin citar la identidad de los autores, aunque a veces no se pueden evitar que determinadas opiniones sean atribuidas a quienes las hayan expresado.

En el debate se interrogará a los colaboradores según un guión previamente elaborado. No obstante, no se trata de que se conteste completamente todo el cuestionario. El objetivo es que se desarrolle un debate en el que se mencionen y discutan todos los aspectos relevantes desde el punto de vista de los colaboradores y en el que se profundice sobre las declaraciones de especial interés.

Para no perder ningún punto importante es necesario tener una lista de chequeo como se muestra a continuación:

#### 4.1.4.1. Preparativos.

En los preparativos es importante no olvidar ciertos detalles que pudiéramos dejar al final siendo éstos de gran importancia, por lo que se hace una lista:

- Definir los sectores a entrevistar (administración, caja recepción taller etc.).
- Definir fecha y hora exactas
- Reservar los locales.
- Comunicar a todos los colaboradores objetivo y realización.
- Encargar bebidas y aperitivos.
- Nombrar e informar al encargado del protocolo.

#### 4.1.4.2. Revisión.

- Evaluar los resultados.
- Comunicar los resultados a la gerencia y a los cargos directivos.
- Comunicar los resultados a los colaboradores.
- Elaborar el plan de medidas.

#### 4.1.4.3. Reuniones con los colaboradores.

En las reuniones es importante obtener del colaborador toda aquella información de la cual sin darse cuenta los mandos medios así como las gerencias, es aquella que por lo general el cliente está demandando, ya que estos puntos son los puntos de contacto del cliente con la concesionaria, asimismo se podrá observar, los problemas internos, de cualquier índole desde motivación hasta problemas personales de empleados con jefes, jefes empleados, o empleados contra empleados, la finalidad de esta reunión pudiera darse, al trabajar en equipo y con condiciones más favorables para el empleado, por estas razones se crea un cuestionario para ir a puntos específicos, para llegar a obtener los resultados deseados:

##### a.) Orientación de los colaboradores hacia el servicio:

- 1.) ¿De qué manera tiene Ud. contacto con los clientes?
- 2.) ¿Cómo describiría Ud. a sus clientes?  
¿Qué exigencias plantean sus clientes a Mercedes-Benz?.
- 3.) ¿Han cambiado los clientes, o sus exigencias a Mercedes-Benz a lo largo de los últimos años?.
- 4.) ¿Qué prestaciones ofrece su concesionario Mercedes-Benz?.
- 5.) ¿Qué prestaciones ofrecen los competidores?.

6.) A su modo de ver, ¿qué opinión tienen los clientes de su establecimiento sobre el servicio posventa (orientación al cliente)?.

7.) ¿Qué imagen tiene Mercedes-Benz en general entre sus clientes?.

8.) ¿Qué medidas de perfeccionamiento del servicio se han introducido ya, y con qué éxito?.

¿Qué ha hecho su concesionario a lo largo de los últimos años para mejorar el servicio al cliente?.

- Instrucciones de trabajo/normas
- Cursos de formación
- Incentivos
- Comunicación

- ¿y con qué éxito?

¿Ha intentado Ud. personalmente alguna vez introducir en su propio trabajo nuevas posibilidades para un mejor servicio al cliente?, ¿y con qué éxito?.

¿Dónde le parece que se encuentran los obstáculos?.

¿Dónde le parece que hay que actuar con mayor prioridad, en el concesionario en general y en su propio sector?.

b.) Modo de reaccionar frente a quejas.

1.) ¿Qué es para Ud. una queja?.



- 2.) ¿Qué hace Ud. si un cliente presenta una queja?
  - ¿Cómo se tratan normalmente las quejas?
- 3.) ¿Quién es el responsable de tramitar las quejas en su departamento?
- 4.) ¿Qué porcentaje de las quejas se solucionan.
  - directamente en el establecimiento.
  - a nivel de mayorista / representación general.
  - a nivel central en MB?
- 5.) ¿Cuáles son a su parecer las causas más importantes para las quejas?
  - Calidad del producto.
  - Trato con los clientes.
  - Plazos de suministro.Precios.
  - Otros.

c.) Prestaciones del concesionario MB:

1.) En total:

¿Qué le parece especialmente bien en el concesionario como patrón?

¿Qué le parece especialmente mal en el concesionario como patrón?

2.) En particular:

¿Qué le parece la regulación de las horas de trabajo (horas extras, vacaciones, dedicación parcial, etc.)?

¿Puede Ud. imaginarse otros horarios de trabajo (tema: otros horarios de apertura)?

¿Está Ud. contento con el salario, en comparación con otras empresas, con los colegas en otros departamentos?

3.) ¿Qué le parecen las demás prestaciones del concesionario para los colaboradores (comedor, fiestas de empresa, cumpleaños, etc.)?

4.) ¿Qué opina de la seguridad de su puesto de trabajo?

5.) ¿Qué le parecen las posibilidades de formación y capacitación en su concesionario?

¿Ha tomado Ud. parte directamente?

¿Le ha servido de algo?

¿Qué más desearía, o qué le gustaría cambiar?

6.) ¿Qué posibilidades tiene Ud. de aprender nuevas cosas en su trabajo y mejorar su calificación?

7.) ¿Recibió Ud. una formación específica al empezar a trabajar en el concesionario?

8.) ¿Está Ud. contento con las condiciones de trabajo?

Equipamiento de los puestos de trabajo

- Sistemas informáticos
- Trabajo sin interferencias
- Material de trabajo

d.) Trabajo y apreciación del trabajo

1.) ¿Hasta qué punto están identificados los colaboradores con el concesionario y con su propia tarea?

¿Habla Ud. a veces con amigos y conocidos sobre su campo de actividades o sobre su establecimiento?

¿Recomendaría Ud. a un buen conocido trabajar en su establecimiento?

¿Recomendaría Ud. a un buen conocido comprar un automóvil en su concesión MB, o traer su coche a su taller?

2.) ¿Está Ud. satisfecho con la consideración que se tiene de su persona?

¿Puede Ud. emplear todos sus conocimientos y sus aptitudes en el trabajo?.

¿Cómo se entera Ud. del éxito de trabajo? ¿Está Ud. satisfecho con el nivel alcanzado?

¿Qué prestigio tiene su propia actividad dentro del establecimiento?

¿Se aprecian sus propuestas y se ponen en práctica?

e.) Apoyo por parte de otros departamentos

1.) ¿Está Ud. satisfecho con el apoyo recibido de otros departamentos?

¿Qué espera de éstos?

¿Con qué departamentos tiene Ud. que colaborar, y con qué intensidad?

- Ventas
- Oficinas
- Refacciones/accesorios
- Servicio posventa

¿Está Ud. contento con la cooperación con estos departamentos?

¿Porqué funciona bien/mal la cooperación?

¿Qué podrían hacer estos departamentos para apoyar mejor su trabajo?

f.) Transmisión de informaciones.

1.) ¿Recibe Ud. todas las informaciones que necesita para su trabajo?

2.) ¿Está Ud. satisfecho con ...

- El flujo de información desde la gerencia hacia la "base"?
- El flujo de información desde "abajo" hacia la gerencia?
- El intercambio de información entre los departamentos?

g.) Colegas, jefes y la gerencia

1. ¿Qué le parece la cooperación con sus colegas?

¿Está Ud. satisfecho con el apoyo que recibe de sus colegas para solucionar problemas objetivos?

¿Cómo funciona la cooperación con sus colegas?

¿a qué se debe?.

¿Está Ud. satisfecho con la actitud de ayuda de sus colegas?

2.) ¿Qué criterios se utilizan para evaluar su trabajo?

¿Existe un sistema de evaluación?

3.) ¿Con qué frecuencia tiene Ud. conversaciones con sus jefes directos? ¿Está Ud. satisfecho con el contenido de estas conversaciones?

4.) ¿Qué opinión tiene Ud. de la gerencia?

¿Cuáles son los aspectos positivos, los puntos fuertes de la gerencia?

¿Cuáles son los aspectos negativos, los puntos débiles de la gerencia?

#### 4.1.5. Evaluación de la encuesta a los colaboradores.

Las críticas y las sugerencias expresadas por los colaboradores son la base de los contenidos de los debates posteriores de los jefes y de la dirección de la empresa. Con este objetivo se prepararán los resultados obtenidos de la encuesta a los colaboradores en un informe básico que deberá contener dos aspectos fundamentales:

- Los aspectos relativos a la orientación hacia el cliente: expectativas de los clientes desde el punto de vista de los colaboradores, razones de las quejas de los clientes, posibles propuestas de mejoras, etc.
- Los aspectos internos de la empresa: satisfacción laboral, colaboración con otros departamentos, posibilidades de formación y perfeccionamiento etc.

Los resultados de las encuestas a los trabajadores se analizarán exhaustivamente, pues constituyen una información decisiva a tener en cuenta a los siguientes pasos a dar. En el debate se pueden considerar las siguientes cuestiones:

- Que opinan los directivos de los problemas mencionados.
- Cuáles son los temas que consideran especialmente importantes.
- Cuáles son los datos más importantes.
- En que ámbitos hay que concentrar los esfuerzos.

- Cómo se pueden informar a los colaboradores de los resultados obtenidos de modo que se despierte el interés por superar los puntos débiles destacados.

#### 4.1.6. El tratamiento de los resultados.

Este es uno de los puntos más importantes de este capítulo, pues todos los colaboradores reciben un resumen de los resultados de la encuesta. Este informe debe transmitir el concepto fundamental del cuidado del cliente: cooperación positiva en lugar de enfrentamiento negativo entre trabajadores y dirección de la empresa. En un primer momento, los colaboradores suelen contemplar con recelo los posibles resultados negativos mencionados en la encuesta. Ante esta actitud hay algo que la dirección y los cargos directivos pueden hacer: demostrar que están interesados en un diálogo abierto que tenga por objetivo mejorar la situación general en lugar de buscar culpables y subrayar los errores.

En este sentido, el tratamiento que se pueda hacer de los resultados de la encuesta de los colaboradores adquiere una significación simbólica decisiva. ¿Se toman en serio los datos recogidos en el informe? ¿Se trabaja sobre los puntos débiles reconocidos? Uno de los métodos para evitar que surjan dificultades a la hora de extraer las correspondientes consecuencias consiste

en tratar en primer lugar cualquiera de los problemas que pueden ser resueltos mas rápidamente y sin gran esfuerzo.

Un ejemplo:

El personal de taller se queja de que su departamento no es tomado en cuenta como debería ser. El encargado del cuidado del cliente decide con la dirección y los mandos afectados organizar reuniones con regularidad. Cada quince días se puede rebatir en estas reuniones diversos problemas y dificultades de corto y mediano plazo y decir las medidas correspondientes a introducir por el taller.

El entusiasmo y la disposición en participar en un próximo diálogo constructivo dependerán del modo y de la forma en que se traten los resultados de la primera encuesta a los colaboradores y de los cambios que se introduzcan a consecuencia de aquellos resultados. Tan pronto como surja la sensación de que se está perdiendo el tiempo, este instrumento perderá su aceptación y consenso y, por tanto, su eficiencia.

Este tipo de encuesta no es un instrumento aislado ni en el ámbito externo de los clientes ni en el interno. Por el contrario, se trata del inicio de una comunicación continua y en un intercambio permanente de opiniones entre colaboradores y cargos directivos.



## 4.2. Cifras de interés.

Casi todos los concesionarios disponen de indicadores internos tales como la capacidad del taller, el promedio de vehículos que pasan por taller, y el número de facturas pendientes.

Estos datos numéricos se pueden utilizar como valores de referencia, de la calidad del servicio posventa y de la atención al público. El inventario de las cifras con las que se cuenta la concesión permite contrastar los parámetros internos objetivos con las perspectivas de los clientes. En la preparación de este material estadístico se tienen que tener en cuenta los siguientes aspectos.

- ¿Qué cifras se utilizan actualmente?
- ¿De cuáles se puede disponer inmediatamente?
- ¿Qué datos se pueden conseguir con facilidad?
- ¿Cuáles son interesantes desde el punto de vista teórico pero no están disponibles?

### 4.2.1. Datos de referencia.

Cifras apropiadas:

- Porcentaje de cumplimiento de plazos de entrega.
- Porcentaje de reparaciones finalizadas en la fecha prevista.

- Porcentaje de las reparaciones que se tienen que repetir.
- Clasificaciones que se repiten por mecánico.
- Porcentaje de compradores que tras uno, dos, tres o más años siguen trayendo su vehículo a reparar al concesionario.
- Porcentaje de vehículos nuevos que a las ocho semanas presenta problemas.
- Porcentaje de clientes a los que se les adjudican interlocutor especial.

Los equipos informáticos y telemáticos internos son por lo general fuentes de información fiables. Por este motivo es importante que los correspondientes especialistas internos se responsabilicen de esta tarea desde el primer análisis de cifras.

Las cifras de interés para el cliente facilitan enormemente las tareas concretas del cuidado del cliente, especialmente cuando se dispone de magnitudes internas relativas a los puntos débiles mencionados por los clientes. Además, de este modo se obtienen argumentos importantes para convencer a los empleados del concesionario. Asimismo estas cifras indicadoras constituyen un instrumento interesante como magnitud de referencia interna y de gestión en el desarrollo del proceso cuidado del cliente. Muchos de estos valores de referencia sólo se definen y registran

sistemáticamente iniciado el proceso del cuidado del cliente, sobre todo en el momento de aplicación de las normas del cuidado del cliente.

Ejemplo.

Criterios de limpieza de los vehículos en el taller.

Criterios:

1. Protección del volante.
2. Alfombrillas.
3. Forros de los asientos.
4. Protección de los puños de las palancas.

Ritmo de comprobación:

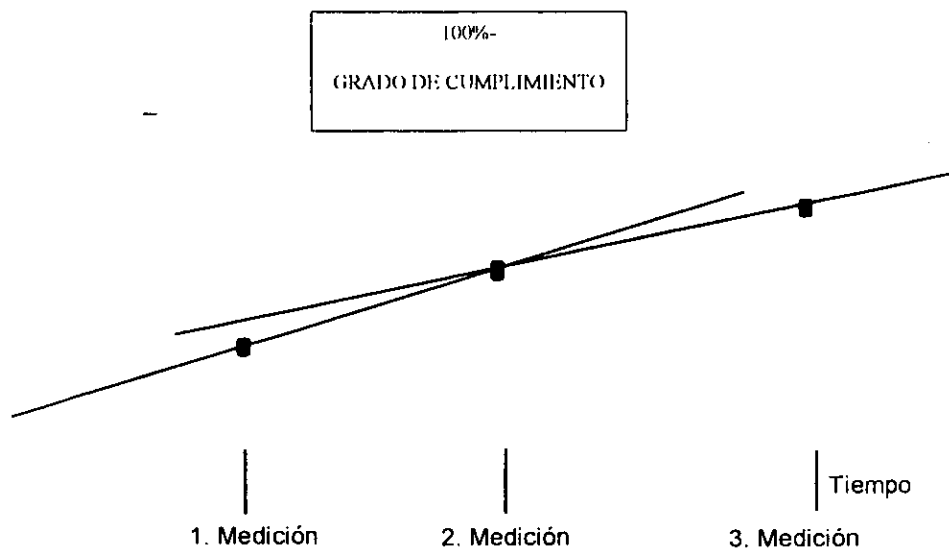
- 1 vez a la semana.

Resultado:

1. Porcentaje cumplido / no cumplido.
2. Cumplido: los 4 criterios, o todos los criterios, conocidos por los colaboradores.

Representación del resultado:

Gráfico para 4 a 6 semanas



## Capítulo 5

### Análisis de puntos fuertes y puntos débiles.

El balance de las reuniones de los clientes y de la perspectiva empresarial permite esbozar el perfil del concesionario con todos sus puntos fuertes y débiles. A su vez, el análisis detallado permite sentar las bases para introducir las mejoras necesarias. Por supuesto no se podrán tratar simultáneamente todos los puntos débiles de la empresa,. Además, no todos tienen la misma urgencia. Por esto se fijará un orden de prioridades.

#### 5.1. Análisis de los resultados de las encuestas.

En un primer paso se presentan conjuntamente los resultados de las reuniones con los clientes y de la perspectiva empresarial. En este análisis no sólo los puntos débiles sino también los fuertes cumplen una función

fundamental, pues estos últimos constituyen la base para la introducción de nuevas mejoras y, además, son un instrumento motivador en las tareas cotidianas de los colaboradores. Al mismo tiempo estos puntos fuertes pueden ser utilizados como base de la comunicación externa, “haz las cosas bien y, luego, coméntalo”.

### 5.1.1. Cuadro A.

	<b>Puntos débiles</b> Herramienta análisis 1:	<b>Puntos débiles</b> Herramienta análisis 2:	<b>Puntos débiles</b> Herramienta análisis 3:	<b>Puntos débiles</b> Herramienta análisis 4:
<b>Ventas</b>				
<b>Taller</b>				
<b>General</b>				
	<b>Puntos fuertes</b> Herramienta análisis 1:	<b>Puntos fuertes</b> Herramienta análisis 2:	<b>Puntos fuertes</b> Herramienta análisis 3:	<b>Puntos fuertes</b> Herramienta análisis 4:
<b>General</b>				

### 5.1.2. Combinación de los resultados.

#### Reuniones en grupo de clientes / entrevistas individuales:

Se trata de extraer los aspectos cualitativos eludidos y destacados en las reuniones con los clientes. ¿Qué es lo más importante para el cliente? ¿Está satisfecho de las presentaciones de servicios actuales? ¿Cuáles fueron los temas que abandonaron en los debates? ¿Cuáles fueron los detalles más interesantes que se mencionaron? ¿Qué les pareció bien, puntos mencionaron que cabría mejorar?

Estos datos sirven para desarrollar sensibilización frente a las necesidades del cliente, y así obtener una base de partida para esbozar las medidas de perfeccionamiento oportunas. Asimismo a partir de la información, aportada a través de las correspondientes respuestas se pueden comprobar las preguntas del barómetro de la clientela. Con el objeto de asegurarnos que se cubren todas las cuestiones y temas fundamentales pueden intercambiar preguntas o complementarse unas a otras.





#### 5.1.4. Barómetro de los clientes.

En primer lugar el resultado del barómetro de los clientes sirve para asegurar cuantitativamente los resultados de las reuniones con los clientes. ¿Cuáles son los temas en el que el barómetro se han juzgado con especial dureza? ¿Cuáles se han elogiado? ¿Qué ámbitos han registrado una evolución más heterogénea, que abarca calificaciones desde muy bien hasta insuficiente? ¿Se han clasificado por temas todas las críticas efectuadas por los clientes y se pueden deducir de estas razones concretas de la insatisfacción relativa a determinadas prestaciones?

Un sistema informática de análisis evalúa el resto de las declaraciones de los clientes y representa los resultados en dos esquemas:

- El grado de satisfacción en general.
- El resultado de cada una de las preguntas con la representación adicional de las tres prestaciones mejor evaluadas y de las tres peor calificadas.

#### 5.1.5. Estudio BIX/CSI :

En el caso de que se disponga de los resultados de un estudio BIX/CSI de un país, aquéllos se podrán incluir en el análisis de los puntos fuertes y débiles. Especialmente interesante es comparación estratégica con otros

concesionarios. ¿En qué ámbito somos especialmente mejores o peores que otros? No obstante, este instrumento de evaluación tiene sus inconvenientes. Así, por ejemplo, un ámbito que de hecho sea deficitario puede aparecer como un punto fuerte de la empresa si se le compara con otros concesionarios. Por esto no se puede permitir que los resultados de este estudio conduzcan a un relajamiento del objetivo prioritario de perfeccionamiento continuo.

Si se completan globalmente el resultado de estos tres análisis de la perspectiva del cliente, se obtienen una imagen completa y fiable del grado de satisfacción de la clientela respecto a las prestaciones del concesionario en general. Estos resultados deben utilizarse entonces como base para idear medidas de perfeccionamiento inteligente y orientadas hacia el mercado.

#### 5.1.6. Capacidad del concesionario.

##### 5.1.6.1. Encuesta a los colaboradores.

Los resultados de la encuesta a los colaboradores permiten identificar los puntos débiles de los procesos internos de la actividad de la empresa y los déficits de cooperación entre los diversos departamentos. Además proporcionan información sobre las diferencias que puedan haber entre los puntos de vista de los clientes y de los colaboradores.

La base fundamental para ofrecer una buena atención al cliente es el conocimiento de los puntos débiles internos y de la aplicación de las medidas adecuadas para superarlos ; pues, si los colaboradores están satisfechos con su trabajo, estarán también dispuestos a dar lo máximo cada día en el cumplimiento de sus tareas. Por lo general, desde el momento en que la dirección y los mandos muestran un gran interés en debatir todos estos temas cambia también positivamente la actitud de los colaboradores respecto a la empresa. Sólo desde el punto de vista operativo, los procesos internos de trabajo se desarrollan con una mayor eficiencia y se optimiza el trabajo de cooperación con los distintos departamentos.

Si se comparan los resultados de las reuniones con los clientes y de las encuestas a los colaboradores se pueden percibir grandes diferencias entre los deseos reales de los clientes y de los deseos que se suponen se tienen. Un ejemplo típico : el cliente suele tener muy en cuenta si se entrega sucio o limpio el vehículo. A partir de los análisis comparativos citados en el concesionario se puede concentrar mejor en las necesidades reales de los clientes y no malgastar sus esfuerzos en detalles que para el cliente no son importantes.

#### 5.1.6.2. Indicadores internos de la empresa:

Los indicadores internos disponibles se utilizarán para comprobar la valoración subjetiva de nuestra orientación hacia el cliente con el nivel objetivo de rendimiento. Esto se puede aplicar, por ejemplo, en las respuestas de estas dos preguntas:

- ¿En cuántas ocasiones no se cumplen los plazos de entrega acordados?
- ¿Qué porcentaje de clientes no está satisfechos con los plazos de entrega mantenidos?

Las cifras clave del concesionario permiten que los empleados auto controlen permanentemente la calidad de las prestaciones prestadas. Además, pueden utilizarse como instrumentos de gestión.

#### 5.2. Sistema de prioridades.

Una vez conocidos los puntos débiles de la concesión, se debe desarrollar una serie de medidas concretas que nos permitan combatir aquéllos y mejorarnos. Sin embargo, conviene evitar perderse en anotaciones y papeles y hay que concertar los recursos existentes; para ello, se tiene que establecer

un orden de prioridades en cuanto al “tratamiento” y la “curación” de ámbitos problemáticos.

En este orden de prioridades, los criterios fundamentales son, por un lado, el grado de satisfacción de los clientes respecto al servicio concreto que se pone en cuestión, y, por otro, la frecuencia con que el cliente solicita esta prestación. Cuanto peor valore el cliente un producto o servicio y cuanto más alta sea la demanda del mismo, más urgente será la necesidad de solventar este problema lo antes posible. Asimismo, también habrá que tener especialmente en cuenta aquellos puntos débiles que según los colaboradores sean, además, objeto de continuas reclamaciones por parte de los clientes. Según este sistema se puede fijar un orden de medidas en función de su mayor o menor prioridad.

#### 5.2.1. Perfeccionamiento sistemático.

Hay que analizar detalladamente cada uno de los problemas, pues se trata de elaborar un orden concreto de medidas de perfeccionamiento en función de los resultados del análisis de los puntos fuertes y débiles. Se recomienda seguir el método siguiente:

#### 5.2.1.1. Identificación de las causas.

En primer lugar hay que identificar y precisar cuáles son las causas principales de un problema. En esta fase es importante saber en qué nivel de la organización de la empresa tienen su origen estos problemas. Sólo se pueden elaborar medidas concretas y métodos de resolución de las dificultades registradas cuando la causa de éstas se encuentra a nivel del concesionario. En el caso de que las causas tengan su origen fuera de la empresa, los concesionarios sólo pueden formular recomendaciones para solventar los problemas desde su punto de vista.

La técnica del diagrama causa - efecto constituye un instrumento adecuado para conocer de forma precisa cuáles son las causas fundamentales de un problema. Se realizará un "brainstorming" para que se puedan recoger y tener en cuenta los conocimientos previos de los colaboradores. Y se empleará el diagrama para representar e identificar todas las causas potenciales.

#### 5.2.1.2. Análisis de las causas.

Se trata de precisar el tipo de causa de un problema para poder determinar las medidas de perfeccionamiento concretas a aplicar:

- humana (comportamiento y actitudes, p.ej.: antipatía)

- procesal (procesos, p. ej.: descoordinación entre el taller y el departamento de refacciones)
- entorno (instrumentos/equipos, puestos de trabajo, p.ej.: no se puede contactar con un cliente determinado porque carece de teléfono celular).

#### 5.2.1.3. Métodos de perfeccionamiento.

La diferenciación de los tipos de causas constituye un apoyo importante en la selección posterior del método de perfeccionamiento. En el módulo titulado “Métodos de perfeccionamiento”, se describen cuáles son las alternativas entre las que se puede elegir.

#### 5.2.1.4. Viabilidad y efectividad.

Previamente hay que saber si existen posibilidades de que el método de perfeccionamiento elegido sea viable y efectivo. El tiempo, el dinero y el trabajo invertidos tienen que estar en relación con la aceptación y la efectividad resultantes. Se cuenta con una escala de cinco puntos, según la cual el uno representa el valor inferior y el cinco el superior. Cuanto más alta sea la puntuación más efectiva será la medida y más fácil su aplicación.



#### 5.2.1.5. Esquema.

Para obtener una visión de conjunto de la clasificación de cada una de las medidas se disponen los resultados en un eje de coordenadas, en el que se puedan representar los valores “efectividad” y “viabilidad”. No se trata de obtener un valor exacto respecto a la prioridad de la medida, sino de analizar sistemáticamente un problema concreto y desarrollar posibles soluciones prácticas.

#### 5.3. Deducción de un orden de prioridades.

El orden de medidas prioridades ya se conoce:

Cuanto más elevada sea la puntuación de la viabilidad y la efectividad de una medida, mayor será la prioridad de aplicación de la misma. Sin embargo siempre habrá que tener en cuenta que es mejor hacer poco y bien que mucho y mal o intentar resolver todos los problemas a un mismo tiempo. Si se pretende solucionar todos los puntos débiles del concesionario a la vez, se corre el riesgo de actuar ineficazmente. Además, de este modo el proyecto global del Cuidado del Cliente podría perder el consenso y la aceptación adquiridos.

## Conclusiones.

En base a lo mencionado a lo largo de los 5 capítulos que se ha dividido esta tesis, la implementación de un programa de atención y cuidado del cliente es algo muy complejo debido a que es un proceso que involucra a toda la organización desde su inicio, y que no es posible de tener éxito, si no es con la colaboración de toda la gente involucrada en cada uno de los procesos de la distribuidora, tanto los que tiene contacto directo con el cliente, como los que no lo tienen.

Primero que nada es muy importante establecer los objetivos que se buscan al intentar implementar un programa como éste, en base a la situación actual del negocio y hacia donde se quiere llevar. Todo en base a las necesidades del cliente, por lo que se tiene que conocer la opinión de este en cada una de las fases de contacto que se tengan en la distribuidora, porque probablemente las personas de la distribuidora que están en contacto con el cliente son diferentes en cada una de las fases, al igual que las expectativas del cliente.

Una vez conocidas las expectativas del cliente e identificados los "momentos del éxito", o fases de contacto con el cliente, es necesario que toda la organización los conozca, y que también los tenga perfectamente identificados, así como lo que el cliente espera de la organización en esos

momentos. Para poder lograr esto es necesario revisar el sistema de comunicación que existe en la distribuidora, tanto interno, entre todos los colaboradores, y el externo entre la organización y los clientes, pues está es la base del éxito del programa, debido a que nos proporcionará la información necesaria para detectar los puntos clave a trabajar en la organización.

Una vez detectados los problemas de comunicación interna y externa, debemos establecer el contacto con el cliente, para hacerlo participe del programa, lo que nos dará su perspectiva, y encaminará los esfuerzos de toda la organización a satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes. Pero para que las reuniones con nuestros clientes nos den el resultado deseado es necesario prepararlas de manera profesional, primero determinando el grupo objetivo, y dividiéndolos en segmentos, procurando que los problemas que pueden tener sean más o menos similares de acuerdo al tipo de unidad que tienen o al trabajo que realizan. Al ser una fase de contacto muy importante con el cliente así como al hacer participe al cliente de nuestro programa es muy importante cuidar todos los detalles de la reunión, desde la invitación, el desarrollo y el agradecimiento, de manera que el cliente se sienta de alguna manera importante al ser escogido a participar así como que toda la información que nos proporcionó va a ser tomada en cuenta y se le darán resultados tanto a corto como a largo plazo.

Así como es muy importante conocer la opinión del cliente es igual de importante conocer la opinión de nuestros colaboradores para el éxito del programa, pues es necesario también arreglar los problemas internos de la empresa, para que no se traduzcan en problemas hacia nuestros clientes.

Con toda esta información recopilada, ahora es necesario analizarla para encontrar los puntos fuertes de la distribuidora y mantenerlos, así como los puntos débiles para tomar medidas que nos lleven a mejorarlos y cumplir con los objetivos establecidos en el principio del programa, sin perder de vista que el cuidado del cliente debe ser un proceso de mejora continua, por lo que el programa nunca termina, sino que se debe actualizar en base a las necesidades y expectativas de nuestros clientes.

## Anexo 1

FALTA PAGINA

No. **125**

**Resumen de  
actividades de  
información**

Tema	Responsable	Dirigida a	Fecha/frecuencia	Medio	Comentario

## BIBLIOGRAFIA.

1. CALIDAD TOTAL  
ESTRATEGIAS Y TECNICAS  
LOCK DENNIS, SMITH DAVID J.  
SERIE EMPRESARIAL
2. LA EXCELENCIA EN EL SERVICIO  
ALBRECHT CARL, BRAD FORD LAWRENCE J.  
SERIE EMPRESARIAL
3. CLIENTES DE POR VIDA  
SEWELL CARL
4. REINGENIERIA  
HAMMER MICHAEL, CHAMPY JAMES  
GRUPO EDITORIAL NORMA
5. COMO MEJORAR LA CALIDAD Y LA PRODUCTIVIDAD CON EL METODO  
DEMING  
GITLOW HOWARD S., GITLOW SHELLY J.  
ED. NORMA
6. LA CALIDAD NO CUESTA  
CROSBY PHILIP B.  
ED. SECSA
7. ¿QUÉ ES EL CONTROL TOTAL DE CALIDAD?  
ISHIKAWA KAORU  
ED. NORMA
8. QUALITY SERVICE PLUS  
FREIGHTLINER COORPORATION