

**Diferenciación en Servicio al Cliente: Estrategia del Área Posventa de las Marcas  
Premium de Automóviles para alcanzar una Ventaja Competitiva.**

**Diana Vanessa Leguizamón Duarte**

**Universidad Militar Nueva Granada**

**Facultad de Ciencias Económicas**

**Especialización en Alta Gerencia**

**Bogotá D.C.**

**2018**

## Tabla de contenido

Resumen .....	3
Objetivo General.....	7
Objetivos Específicos .....	7
Marco Teórico .....	8
1. Caracterización del Sector Automotriz y Autopartes .....	8
2. Indicadores de Retención de clientes de una marca Premium.....	14
3. Perfil del Cliente de Vehículos del Segmento Premium .....	15
4. Diferenciación en Servicio al Cliente como Ventaja Competitiva.....	17
6. Factores que afectan la percepción de calidad en el servicio posventa de empresas de autos a nivel mundial y en Colombia.....	23
7. Estrategias de calidad en el servicio posventa en Colombia .....	25
Conclusiones .....	27
Referencias .....	30

### **Resumen**

El presente ensayo plantea cómo la calidad en el servicio al cliente puede convertirse en una importante herramienta para alcanzar una ventaja competitiva enfocándose en las áreas posventa de las marcas premium de automóviles, las cuales durante los últimos años han experimentado un crecimiento importante en la economía Colombiana, explotando nuevos segmentos con precios más asequibles. Esta estrategia de servicio es fundamental teniendo en cuenta que dada las características del producto no es posible competir a través de precios, por lo tanto se hace necesario ofrecer un factor diferenciador, superando las expectativas del cliente, evitando que éstos abandonen los servicios posventa autorizados, aumentando así los indicadores de retención. El fin último de esta estrategia es evitar que los clientes, en especial aquellos que ya terminaron el tiempo de garantía ofrecida por las marcas premium, acudan a los talleres independientes, muchos de los cuales, lamentablemente ofrecen partes de dudosa procedencia, las cuales no sólo afectan la economía, sino que pueden terminar ocasionando graves daños en los vehículos.

*Palabras Clave:* Ventaja competitiva, calidad, servicio, retención, posventa, lealtad.

### **Abstract**

This essay proposes how the quality in the customer service can become an important tool to achieve a competitive advantage by focusing on the aftermarket areas of premium car brands, which in recent years have experienced significant growth in the Colombian economy, exploiting new segments with more affordable prices. This service strategy is fundamental considering due the product characteristics is not possible to compete through prices, therefore it is necessary to offer a differentiating factor, surpassing costumer's expectations, preventing them from abandoning authorized after-sales services, increasing retention indicators. The ultimate goal of

this strategy is to prevent customers, especially those who have already completed the warranty period offered by premium brands, from attending independent dealers, many of which, unfortunately, offer parts of dubious origin, which not only they affect the economy, but can end up causing serious damage to vehicles.

*Key Words:* Competitive advantage, quality, service, retention, after sales, loyalty

## Diferenciación en Servicio al Cliente: Estrategia del Área Posventa de las Marcas Premium de Automóviles para alcanzar una Ventaja Competitiva.

En una era de profundos cambios económicos políticos y sociales, las organizaciones enfrentan grandes retos, muchos de los cuales se encuentran relacionados con el incremento incesante en el número de competidores y el aumento de información en poder de los clientes haciéndolos más exigentes, convirtiendo al servicio al cliente en el factor diferenciador que permite a una organización alcanzar una ventaja competitiva en el mercado. Para el caso específico de los servicios Posventa de las marcas de lujo o premium de automóviles, es casi imposible competir a través de precios, por lo tanto se hace necesario el análisis de una estrategia de diferenciación en servicio al cliente, la cual estimule la satisfacción de los mismos, motivándolos a visitar los talleres autorizados a nivel nacional en lugar de ingresar su vehículo a un taller independiente.

El análisis de estas estrategias se hace con el objetivo de lograr en primera medida de incrementar la satisfacción de los clientes de la marca, la cual se mide trimestralmente a través de encuestas telefónicas aleatorias, realizadas a una muestra de las personas que visitan los talleres autorizados, así mismo es importante aumentar el índice de retención en los concesionarios autorizados (relación de vehículos vendidos en un año Vs. vehículos que ingresan al taller) y aumentar el paso vehicular (Total de vehículos que ingresan a los talleres autorizados). Para el año 2018 el índice de retención de una de las marcas del segmento es cercano al 65,9%, cifra que ha venido disminuyendo en comparación con la registrada en el año 2016. Por ello es importante mantener la fidelización del cliente y evitar que visiten talleres independientes y compren partes en el mercado negro.

El análisis de las estrategias de servicio al cliente se hacen necesarias teniendo en cuenta que en el año 2018 terminan los 5 años de garantía ofrecida por la marcas premium, para los primeros vehículos vendidos en el inicio del boom de las marcas de alta gama, corriendo el riesgo de que estos clientes dejen de visitar los talleres autorizados. Adicional se ha detectado que en varios sectores de venta de repuestos de Bogotá (Siete de Agosto y Prado Veraniego) se están ofreciendo repuestos para los vehículos Mercedes-Benz, los cuales evidentemente al no ser genuinos tienen un precio mucho más bajo que el ofrecido en los talleres de la red y el cliente los compra desconociendo los riesgos que corre su seguridad y el rendimiento de su vehículo. Adicional a ello, personas con poco conocimiento sobre los vehículos de la marca, prestan los servicios de mecánica sin tener en cuenta la tecnología y grado de personalización de cada auto, acarreando consecuencias a futuro, tales como daños en el sistema eléctrico y de encendido o fallas en el computador.

En el presente ensayo se podrá encontrar el planteamiento de uno de los problemas que en la actualidad afrontan las marcas de lujo y se expondrán las actuales tendencias en servicio al cliente y cómo a partir de éstas se puede alcanzar una ventaja competitiva.

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, en esta investigación se busca realizar un análisis de cómo el servicio al cliente puede llegar a convertirse en una estrategia que le permita al área Posventa de las marcas premium alcanzar una ventaja competitiva, logrando que los clientes en lugar de visitar talleres independientes, visiten la red de talleres autorizados, incrementando su paso vehicular e índices de retención y evitando que los clientes tengan futuros problemas con su vehículo al utilizar repuestos que no sean genuinos. Esta estrategia debe tener cuenta que el cliente de la marca es una persona que tiene un status en la sociedad, no cuenta con mucho tiempo para realizar los mantenimientos y revisiones de su vehículo, siempre busca

calidad y sentirse cómodamente atendido y es por estas razones que la satisfacción en el servicio posventa representa gran importancia, dado que en gran medida allí reside la decisión de seguir comprando un vehículo de la marca: “el primer carro, se vende en la vitrina; el segundo, en el taller” (Anónimo).

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General**

Analizar cómo la calidad en el servicio puede convertirse en un factor diferenciador que le permita al área posventa de las marcas de automóviles premium alcanzar una ventaja competitiva.

### **Objetivos Específicos**

- Describir la situación actual del sector automotriz y autopartista y su impacto en la economía colombiana.
- Identificar los principales factores que afectan la percepción del cliente en los momentos de verdad con los talleres automotrices autorizados de las marcas premium.
- Describir las buenas prácticas de servicio posventa de las marcas premium en Colombia.

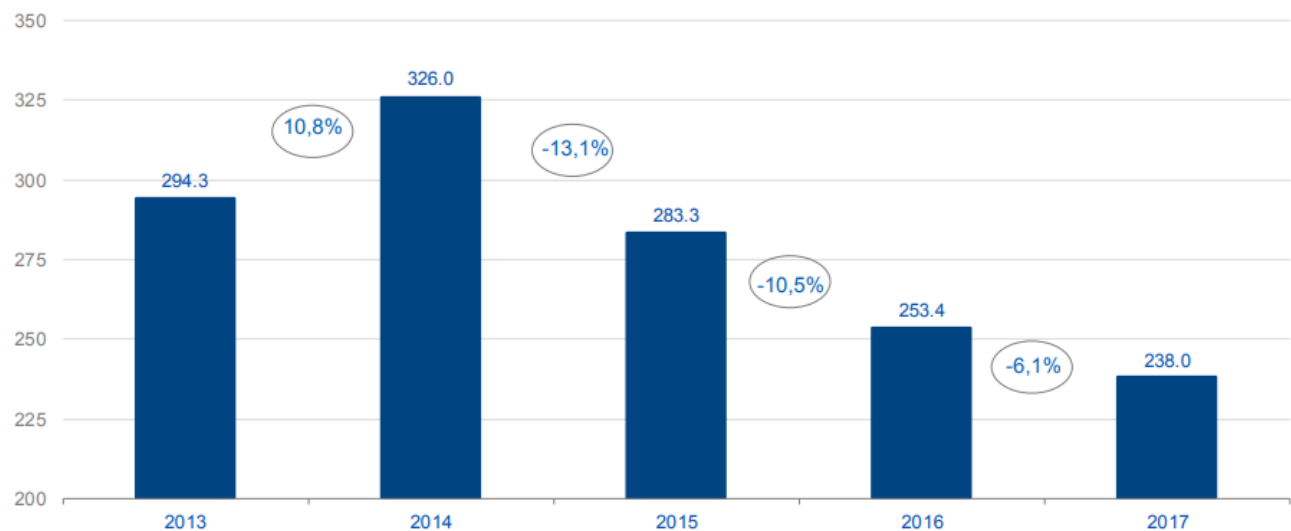
## Marco Teórico

### 1. Caracterización del Sector Automotriz y Autopartes

El sector automotriz en Colombia constituye gran importancia para la economía, de acuerdo a lo indicado por BBVA Research (2018) hasta el año 2018 el parque automotor en Colombia asciende a 13 millones de unidades, de los cuales 3.4 corresponden a automóviles, los restantes corresponden a motocicletas, camiones, vehículos comerciales y de pasajeros. El sector representa el 3,6% en la industria y las ventas de vehículos nuevos representan el 1,6% del PIB.

Durante los años 2014 al 2017 el sector ha sufrido el impacto de la crisis económica que atraviesa el país, la fuerte devaluación del peso, la reforma tributaria que afectó la estabilidad y comportamiento del consumidor y las altas tasas de interés repercutieron en las ventas de vehículos nuevos, como lo refleja el siguiente gráfico:

**Ventas de vehículos**  
(Miles de unidades)



**Figura 1. Comportamiento Sector Automotriz**

Fuente: BBVA Research. (2018). Situación Automotriz 2018 Colombia. Recuperado de <https://www.bbvarsearch.com/wp-content/uploads/2018/03/SituacionAutomotriz2018.pdf> el 07 de Septiembre de 2018.



Sin embargo esta tendencia a la baja, contrasta con el buen comportamiento que ha tenido la venta de vehículos pertenecientes al segmento premium, dentro de las marcas pertenecientes a esta gama se destaca Mercedes-Benz, BMW y Audi, los cuales pasaron de vender 2.931 vehículos en el año 2010 a vender 8.590 unidades en el 2014, el año con mayores ventas durante la última década, presentando un crecimiento del 193%. Desde el 2015 hasta el 2017 las ventas han presentado una tendencia estable:

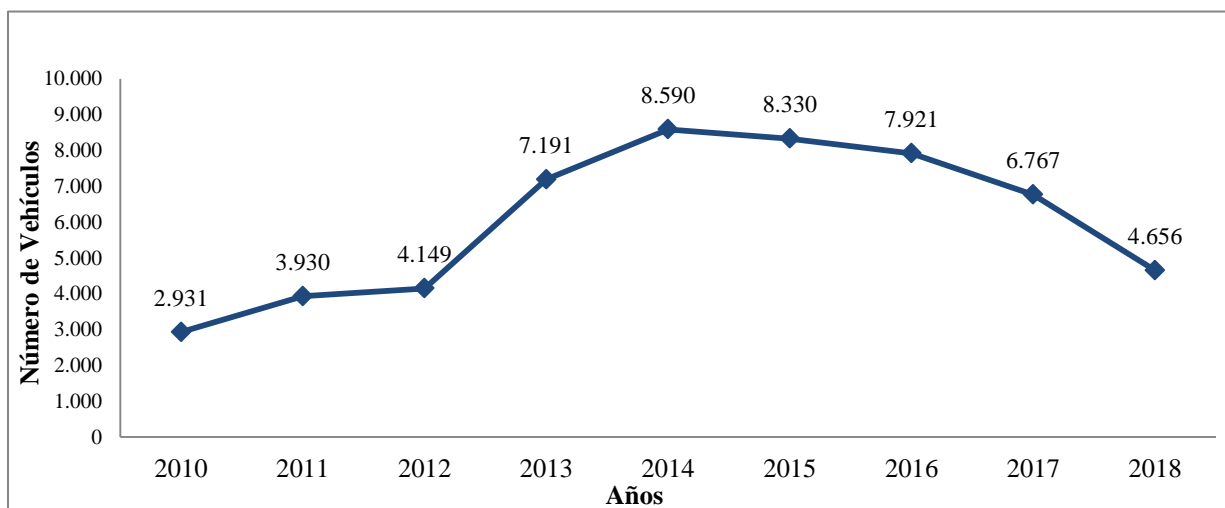
**Tabla 1**

*Comportamiento del Segmento Premium (Mercedes-Benz, Audi y BMW) 2010 al 2018*

MARCA	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018 (Agosto)
BMW	1.055	1.573	1.656	2.577	2.840	2.541	2.516	2.809	2.045
MERCEDES-BENZ	1.078	1.511	1.589	2.701	3.698	4.132	3.937	2.769	1.831
AUDI	798	846	904	1.913	2.052	1.657	1.468	1.189	780
<b>TOTAL</b>	<b>2.931</b>	<b>3.930</b>	<b>4.149</b>	<b>7.191</b>	<b>8.590</b>	<b>8.330</b>	<b>7.921</b>	<b>6.767</b>	<b>4.656</b>

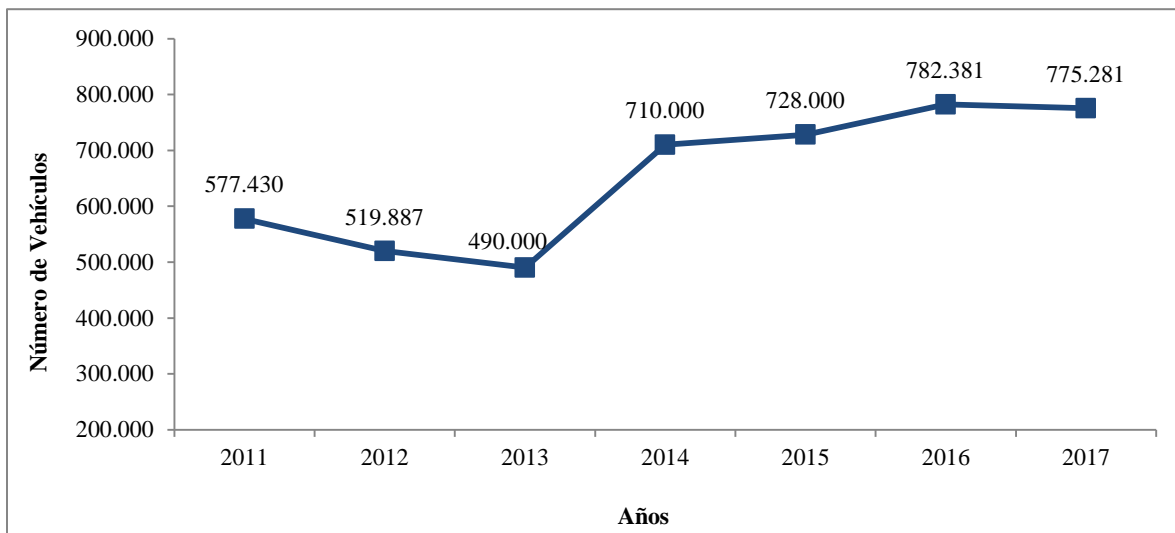
**Nota.** Elaboración propia. Basado en Andemos Asociación Colombiana de vehículos. Recuperado de <https://www.andemos.org/index.php/cifras-y-estadisticas-version-2/#1477605267252-a69114fc-38f7> el 07 de Septiembre de 2018.

En la siguiente gráfica se resume el comportamiento en Colombia del segmento premium de automóviles en el periodo 2010 al 2018 (agosto):

**Figura 2. Comportamiento del Segmento Automotriz Premium 2010 al 2018**

Fuente: Elaboración propia.

Por su parte el mercado de vehículos usados ha presentado un crecimiento importante durante los últimos años. Cabe destacar que desde el año 2011 el número de traspasos ha presentado un crecimiento del 34%, evidenciando la dinámica que tiene este sector dentro de la economía. Este comportamiento puede ser fruto de la situación económica que actualmente atraviesa el país, dado que las personas prefieren comprar un vehículo usado, en lugar de adquirir uno nuevo. En la siguiente gráfica podemos evidenciar el comportamiento de este mercado.



**Figura 3. Comportamiento de venta de Usados 2011 al 2017**

Fuente: Elaboración propia. Basado en Andemos Asociación Colombiana de vehículos. Recuperado de <https://www.andemos.org/index.php/cifras-y-estadisticas-version-2/#1477605267252-a69114fc-38f7> el 07 de Septiembre de 2018.

A la par de la evolución del sector automotriz, la industria autopartista representa importancia dentro del Comercio de Vehículos y Partes. Este subsector de acuerdo a la última Encuesta Anual de Comercio EAC (2016) representa el 17,6% de las ventas del rubro de Comercio de Vehículos, motocicletas, sus partes, piezas y accesorios, presentando una leve disminución en comparación con la Encuesta Anual de Comercio EAC (2015) en donde este subsector representaba el 17,9%:

Grupos, clases comerciales CIIU Rev. 4 A.C.	Descripción	Ventas
451	Vehículos automotores	74,7
453	Partes, piezas y accesorios para vehículos automotores	17,9
454	Motocicletas, sus partes, piezas y accesorios	7,4

Grupos, clases comerciales CIIU Rev. 4 A.C.	Descripción	Ventas
451	Vehículos automotores	75,1
453	Partes, piezas y accesorios para vehículos automotores	17,6
454	Motocicletas, sus partes, piezas y accesorios	7,3

**Figura 4. Participación en el Comercio de Vehículos y partes**

Fuente: Encuesta Anual de Comercio EAC (2015 - 2016). Recuperado de

[https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/eac/pre\\_eac\\_2016.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/eac/pre_eac_2016.pdf) el 07 de Septiembre de 2018.

Sin embargo, este subsector también ha sufrido las repercusiones de la crisis económica, de acuerdo a la última Encuesta Mensual de Comercio al por Menor y Comercio de Vehículos (2018), la venta de repuestos en lo acumulado del año 2018 ha caído un 6,3% en comparación con el mismo periodo del año inmediatamente anterior pese a la desaceleración que ha sufrido la venta en general de vehículos nuevos, lo cual conllevaría a comprar repuestos para mantenimientos y reparaciones de usados:

Líneas de mercancías	Variación	%	Contribución a las ventas PP
<b>Total comercio minorista</b>	<b>2,2</b>		<b>2,2</b>
Alimentos (víveres en general) y bebidas no alcohólicas	6,8		1,4
Equipo de informática y telecomunicaciones para uso personal o doméstico	13,0		0,9
Combustibles para vehículos automotores	1,3		0,2
Productos para el aseo del hogar	8,0		0,2
Prendas de vestir y textiles	2,4		0,2
*Otras mercancías para uso personal o doméstico, no especificadas anteriormente	2,2		0,1
Bebidas alcohólicas, cigarrros, cigarrillos y productos del tabaco	3,7		0,1
Artículos y utensilios de uso doméstico	1,1		0,0
Vehículos automotores y motocicletas	0,1		0,0
Libros, papelería, periódicos, revistas y útiles escolares	-0,3		0,0
Productos de aseo personal, cosméticos y perfumería	-0,4		0,0
Calzado, artículos de cuero y sucedáneos del cuero	-2,0		0,0
Productos farmacéuticos y medicinales	-1,3		0,0
Electrodomésticos, muebles para el hogar	-1,4		-0,1
Artículos de ferretería, vidrios y pinturas	-3,7		-0,1
Repuestos, partes, accesorios y lubricantes para vehículos	-6,3		-0,6

**Figura 5. Evolución del Sector Comercio 2016**

Fuente: Encuesta Anual de Comercio EAC (2016). Recuperado de

[https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/eac/pre\\_eac\\_2016.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/eac/pre_eac_2016.pdf) el 07 de Septiembre de 2018.

Uno de los factores que más afecta a la industria autopartista es la piratería y la venta de repuestos de baja calidad y bajos precios:

En los últimos años y debido a la alta demanda de autopartes, ha crecido una industria oscura dedicada a la piratería y la comercialización de autopartes robadas, que ha generado una grave crisis para la industria automotriz, sus trabajadores y sus clientes. Moreno (2018)

Por ello a diario se conocen casos de hurto de autopartes y vehículos, los cuales posteriormente son deshuesados y se comercializan sus partes tanto en Colombia, como en otros países de Latinoamérica, debido a los pocos controles en las fronteras y a los fallidos intentos de las autoridades por disminuir los casos de hurto. De acuerdo a lo indicado por el presidente de Asopartes en Colombia Zuluaga (2017): “Los cálculos del sector hablan de un tráfico de partes robadas que podría llegar a los 375 millones de dólares en el 2017: más de un 1,1 billones de pesos. En el 2016 se habían movido 360 millones de dólares en repuestos robados.”

Adicional a ello, de acuerdo a Zuluaga (2018) se calcula que el negocio ilegal de autopartes asciende al 49% del total de las partes que son comercializadas en un año en Colombia, lo cual representa cerca de cuatro mil millones de dólares. Los clientes prefieren comprar este tiempo de piezas, sin importar su origen, debido a que tienen un precio menor a las ofrecidas en concesionarios o puntos de venta reconocidos. La mayor parte de este mercado ilegal se encuentra concentrado en Bogotá en el sector del Siete de Agosto y la Calle Sexta, en Medellín en Barrio Triste y en Cali en El Calvario.

El hecho que los clientes continúen demandando este tipo de piezas, conlleva a que el delito se siga propagando, adicional no existe una normatividad realmente efectiva que permita frenar el robo de vehículos y comercialización de sus partes, delito que deja como saldo aproximadamente unos 400 mil vehículos hurtados al año, aunque la cifra puede aumentar pues no se cuenta con muchos datos oficiales sobre el tema.

No obstante los afectados con este mercado ilegal no son solamente los importadores y distribuidores legales de autopartes, los clientes también se ven afectados por este mercado, dado que los vehículos pueden sufrir daños irreparables, y que aunque los fabricantes de advierten sobre las consecuencias, los clientes omiten las recomendaciones y continúan comprando en sectores como el Siete de Agosto:

Los rines, amortiguadores, y llantas adulteradas, de segunda o que no correspondan al fabricante original, pueden causar daños importantes al eje del vehículo. Una reparación de este tipo, es muy, muy costosa. Adquirir pastillas para frenos que no cumplen con los requerimientos exigidos por la marca del auto, puede derivar en daños en todo el sistema, que rápidamente se traducen en mayor tiempo de frenada, menos control del auto, y por ende, mayores posibilidades de un accidente. Las

autopartes menores también son importantes. Invertir en limpiaparabrisas de bajo costo puede generar rayones en el cristal y crear obstáculos para ver con claridad el camino. Moreno (2018)

## 2. Indicadores de Retención de clientes de una marca Premium

Uno de los indicadores más importantes del área posventa es el índice de retención, el cual compara del total de vehículos nuevos vendidos cuántos ingresan a alguno de los talleres autorizados de la marca. Este indicador permite medir la lealtad de los clientes, la cual Zikmund, McLeod, & Faye (2004) definen como “la lealtad se refiere al compromiso o apego a una marca, tienda, fabricante, proveedor de servicios u otra entidad fundamentado en actitudes favorables y respuestas conductuales, como las compras repetidas” (p. 82), por ello es muy importante para cualquier organización mantener la lealtad de sus clientes, logrando un que éste los prefiera sobre cualquier competidor y se sienta motivado a regresar.

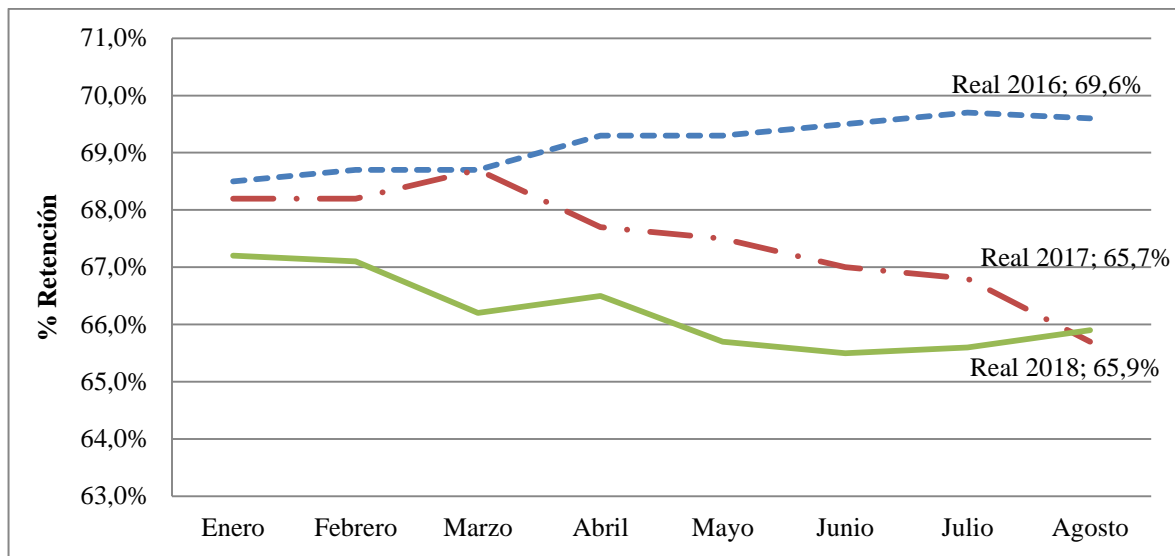
A continuación se pueden visualizar los resultados arrojados en la medición de retención de una reconocida marca premium en Colombia:

**Tabla 2**  
*Retención de una marca premium 2016 al 2018*

Retención	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto
Real 2016	68,5%	68,7%	68,7%	69,3%	69,3%	69,5%	69,7%	69,6%
Real 2017	68,2%	68,2%	68,7%	67,7%	67,5%	67,0%	66,8%	65,7%
Real 2018	67,2%	67,1%	66,2%	66,5%	65,7%	65,5%	65,6%	65,9%

**Nota.** Fuente Daimler Colombia S.A.

Gráficamente el comportamiento de la retención se puede resumir de la siguiente manera:



**Figura 6. Indicador de Retención 2016 al 2018**

Fuente: Daimler Colombia S.A.

De acuerdo a los resultados presentados anteriormente, se puede analizar que el índice de retención ha disminuido desde el año 2016. Para agosto de dicho año el índice de retención era de 69,6% mientras que en agosto del 2018 este resultado es del 65,9%, es decir, de cada 100 vehículos vendidos, el 65,9% está ingresando a alguno de los talleres autorizados.

### 3. Perfil del Cliente de Vehículos del Segmento Premium

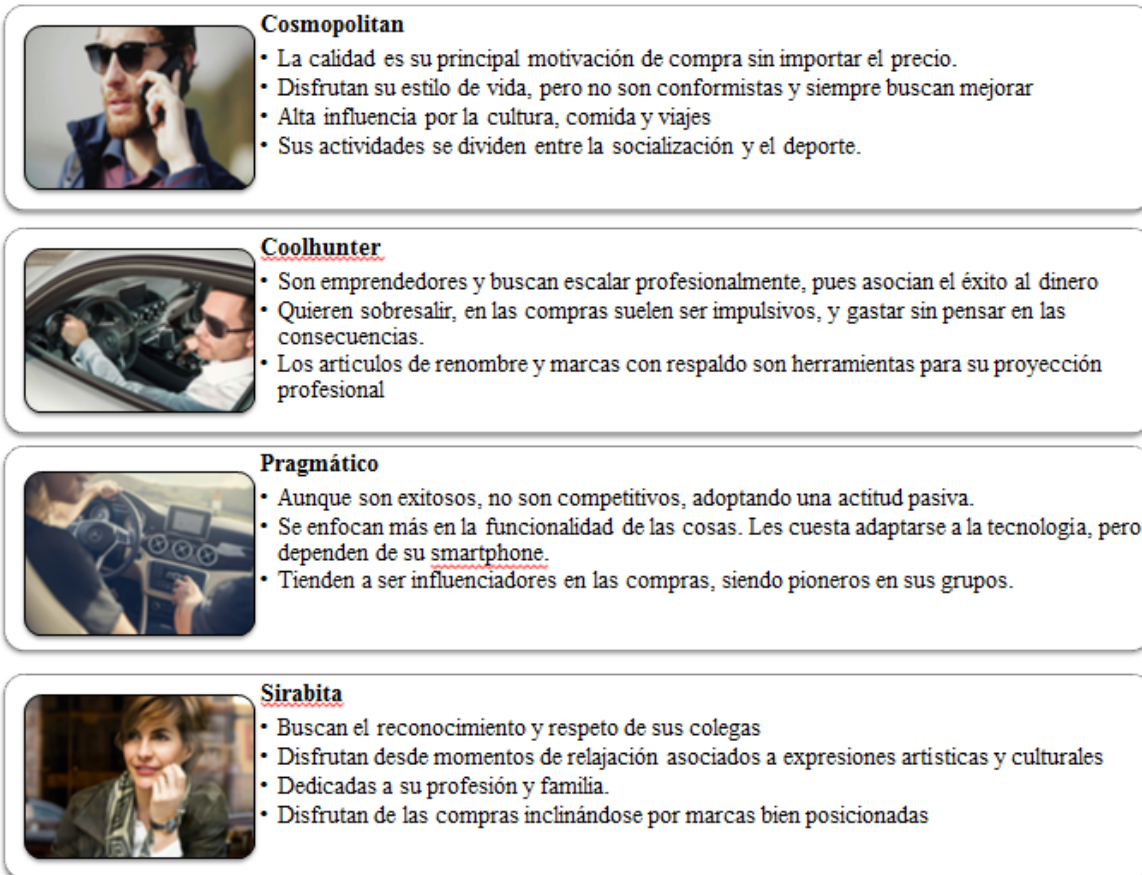
El denominado segmento de lujo cada vez cobra más fuerza en los países de Latinoamérica. Cada día llegan al continente tiendas de exclusivas marcas y es común ver en las calles lujosos vehículos. Este fenómeno se debe en gran medida al trabajo realizado por las marcas, en donde han buscado ser un poco más asequibles a nuevos mercados, los cuales hasta hace muy poco no habían sido explorados. Marcas como BMW o Mercedes-Benz, han desarrollado dentro de su portafolio de productos, vehículos de “entrada” a la marca, los cuales oscilan entre el 90 y 100

millones de pesos, cifra que es cercana a vehículos de gama media como Mazda o Volkswagen los cuales tienen un precio cercano a los 80 millones en las versiones full equipo.

A ello se suma el gran portafolio de opciones de financiación que ofrecen las entidades financieras, en donde ofrecen bajas tasas de interés y para el caso específico de las marcas premium el leasing es una de las alternativas más utilizadas, teniendo en cuenta que durante el contrato el vehículo queda a nombre de la entidad que otorga el leasing, sin afectar el patrimonio del cliente o también denominado locatario y el valor que éste paga por los intereses y la depreciación de vida útil del automóvil puede ser deducido del impuesto de renta del cliente, siendo ésta una alternativa llamativa y que permite que el acceso a estas marcas sea aún más llamativa.

Para el caso específico de los clientes de vehículos del segmento premium o “de lujo” en Colombia, se ha realizado una clasificación la cual permite identificar el perfil del consumidor de dichas marcas y el cual es útil en el momento de identificar las necesidades específicas del segmento y lograr el desarrollo de estrategias que sean realmente efectivas.





**Figura 7. Perfil del Cliente de Vehículos del Segmento Premium**

Fuente: Cock, G. (2016). Impacto del servicio postventa de las marcas de vehículos de alta gama del mercado nacional colombiano, entre los años 2013 y 2015 (Mercedes-Benz, BMW y Audi). (Tesis de Pregrado): Universidad Militar Nueva Granada.

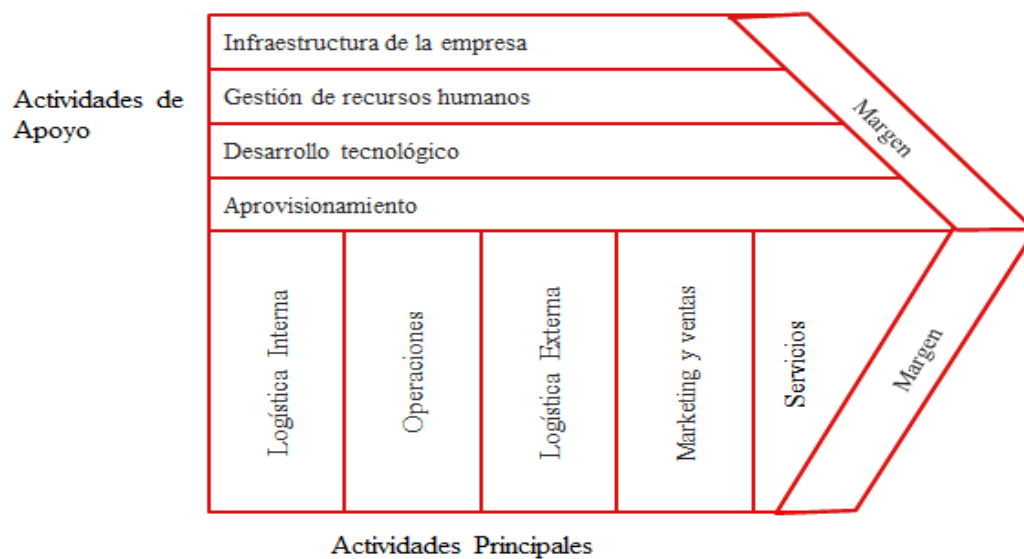
#### 4. Diferenciación en Servicio al Cliente como Ventaja Competitiva

En el entorno competitivo actual, las empresas que logran sobrevivir son aquellas que alcanzan una ventaja competitiva y consiguen brindarle un valor agregado a sus clientes, lo cual las hace especiales y diferentes ante la competencia. De hecho la diferenciación permite que las empresas cobren un precio más alto al de sus competidores, siempre y cuando ofrezcan algo distinto que las convierta en únicas. Porter (2002) afirma “La diferenciación le permite imponer un precio elevado, vender más de su producto a cierto precio u obtener los

beneficios equivalentes como mayor lealtad de los clientes” (p. 120). Adicional es necesario tener en cuenta el concepto de valor propuesto por Michael Porter, el cual permite comprender la importancia que representa para las organizaciones desarrollar ventajas competitivas, las cuales le permitan brindar un plus adicional a sus clientes, convirtiéndose en una poderosa herramienta para aumentar la lealtad:

El valor representa lo que los compradores están dispuestos a pagar, y el crecimiento de este valor a un nivel superior se debe a la capacidad de ofrecer precios más bajos en relación a los competidores por beneficios equivalentes o proporcionar beneficios únicos en el mercado que puedan compensar los precios más elevados. (...) A nivel general, podemos afirmar que la finalidad de cualquier estrategia de empresa es generar un valor adjunto para los compradores que sea más elevado del costo empleado para generar el producto. (Porter, 1985)

La siguiente figura representa la cadena de valor propuesta por Michael Porter, allí podemos analizar cuáles son las actividades que le agregan valor a la compañía y de las cuales podemos obtener algún tipo de diferenciación

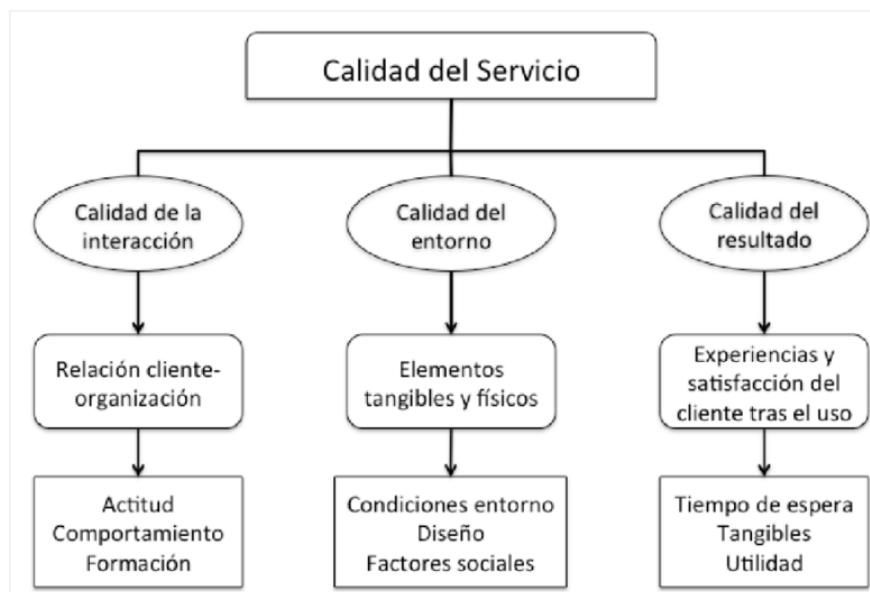


**Figura 8. Fuentes representativas de diferenciación en la cadena de valor**

**Fuente:** Porter. M.E. (2002). Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. México: Compañía Editorial Continental

La cadena de valor es muy útil para lograr identificar las actividades y desarrollar una estrategia que permita alcanzar una ventaja competitiva, en especial en el entorno actual, en el cual existen tantos competidores y los clientes tienen mayor acceso a la información por ello tiene en sus manos más opciones para escoger, lo cual los hace más exigentes.

Desarrollar una estrategia de diferenciación en servicio permite generar lealtad por parte de los clientes, dado que están recibiendo una experiencia que supera sus expectativas y por la cual no importa pagar un valor adicional, esta ventaja competitiva puede ir implementándose gradualmente y debe ir enfocada a brindar un servicio de alta calidad, generando utilidades superiores a las obtenidas por el promedio de las organizaciones del sector. Este concepto es ampliamente trabajado por varios autores. Uno de los modelos más difundidos es el de Brady y Cronin (Citado por Calabuig, Molina & Nuñez, 2012), en donde se propone un modelo tridimensional donde se analizan tres dimensiones: Calidad de la Interacción, calidad del entorno y calidad del resultado:



**Figura 9. Modelo tridimensional de Brady y Cronin (2001)**

Fuente: Calabuig, Molina & Nuñez. (2012). Una aplicación inicial del modelo tridimensional de calidad de servicio en centros deportivos privados

- La calidad de la interacción se relaciona con la relación entre el cliente y los colaboradores de la organización, basándose en la actitud, comportamiento y formación de la persona que tiene contacto con el cliente.
- La calidad del entorno se relaciona con las instalaciones físicas y condiciones en las cuales es prestado el servicio.
- La calidad del Resultado está relacionada con la satisfacción del cliente después de prestado el servicio, por ejemplo el tiempo de espera.

Por su parte, W. Martin (citado por Arellano, 2017) sugiere los siguientes pasos para alcanzar excelencia en el servicio:

1. Conocer sus necesidades: Es fundamental conocer las necesidades y expectativas de nuestros clientes para saber el alcance de nuestro servicio.
2. Recibirlo lo mejor posible: Que el cliente sienta que el personal de contacto se alegra con la presencia del cliente
3. Hacerle sentir que su presencia es muy importante: Hacer sentir al cliente como un invitado muy especial y estimularle su ego es una herramienta muy poderosa.
4. Brindarle comodidad durante su presencia en la organización: Es fundamental para los clientes contar con un espacio dónde puedan esperar con comodidad, hablar con sus acompañantes, acceder a servicio de internet y tener la certeza que el tiempo de espera vale realmente la pena.

5. Ofrecerle un servicio rápido: La rapidez en la atención es otro factor fundamental, dado que cada persona tiene sus ocupaciones y responsabilidades y requiere que la atención se brinde en el menor tiempo pero con la mayor calidad.

La calidad en el servicio trae innumerables beneficios para las organizaciones, de acuerdo a Arellano (2017) los siguientes son sólo algunas de las ventajas de ofrecer un servicio de calidad:

- Mayor rentabilidad: Al ofrecer un servicio de calidad se puede cobrar un precio más alto, generando mayores ingresos y por ende mayor rentabilidad para la organización.
- Fidelización: Un cliente satisfecho probablemente regrese nuevamente a solicitar algún servicio de la organización.
- Venta de Nuevos Productos: Al ganarnos la confianza del cliente, probablemente adquiera nuevos productos ofrecidos por la empresa.
- Generación de nuevos clientes: Un cliente satisfecho atrae nuevos clientes al hablar bien de la experiencia recibida.
- Reducción de PQR's: Una adecuada estrategia de servicio reduce, más no elimina, el índice de quejas y reclamos.
- Posicionamiento de la empresa: Entre más clientes visiten una organización, mayor será su posicionamiento en el mercado y en la mente de los clientes.

## 5. Estrategias de Retención de Clientes

Como lo indica Rosenberg & Czepiel “El costo de atraer nuevos consumidores se ha encontrado seis veces mayor que el costo de retener a los actuales” por ello es muy importante para las organizaciones el diseño de estrategias de retención, las cuales permitan retener a los clientes actuales, de acuerdo a Zikmund, McLeod, & Faye (2004) existen múltiples motivos por los cuales los clientes pueden tomar la decisión de terminar una relación con una organización, entre las que encontramos:

- Búsqueda de una novedad
- Insatisfacción ventaja relativa
- Conflicto
- Pérdida de confianza
- Cese de la necesidad

Para evitar que el cliente prescinda de los servicios de las organización, Zikmund, McLeod, & Faye (2004) sugieren una serie de alternativas las cuales permitan que el cliente se sienta a gusto con el servicio ofrecido y haga una recompra. Entre las más destacadas encontramos:

- **Bienvenida:** Busca que el primer contacto con el cliente sea grato para éste y se lleve una sorpresa, al obtener algo que no esperaba, tal y como una nota de agradecimiento por visitar el establecimiento o una llamada. adicional esta estrategia le permite al cliente reafirmar que tomo una buena decisión de compra.
- **Confiabilidad:** cumplir con la promesa de valor y entregar al cliente lo que se prometió es fundamental para que él se sienta satisfecho con el servicio y a su vez lo recomiende con las personas cercanas.
- **Trato responsable:** La puntualidad, cordialidad y preocuparse por las necesidades y sentimientos de los clientes es un aspecto fundamental dentro del ciclo del servicio. En este punto es necesario que las organizaciones capaciten adecuadamente a los colaboradores que tienen algún con el cliente, desde la persona de seguridad, la recepcionista hasta el gerente de la empresa. Adicional es importante incentivar el compromiso de los colaboradores, dado que la satisfacción del empleado se refleja en la satisfacción del cliente.

- Reconocimiento: Recordar las fechas especiales o recordar la importancia que tiene el cliente para la empresa es una estrategia ampliamente aceptada para aumentar la satisfacción del cliente.

## **6. Factores que afectan la percepción de calidad en el servicio posventa de empresas de autos a nivel mundial y en Colombia.**

Conocer las estrategias aplicadas en otros mercados es una herramienta valiosa que permite aprender de las mejores prácticas y aplicarlas en nuestro mercado. Estas estrategias han permitido que las empresas del sector automotriz alcancen una ventaja competitiva. De acuerdo a J.D. Power. (2017). Estudio CSISM 2017, en México las compañías automotrices del segmento premium que mayor calificación han alcanzado en calidad al servicio al cliente deben en parte esta buena puntuación debido a la atención ofrecida por el asesor de servicio del taller, por ejemplo en el momento que él recomienda un trabajo adicional en la mayoría de los casos el cliente acepta tomar el servicio, generando una mayor satisfacción en la calidad percibida.

Que el asesor conozca el historial del auto, que realice la inspección del vehículo con el cliente después del servicio y que ofrezca una explicación detallada de los servicios realizados, son acciones que demuestran que las recomendaciones de trabajos adicionales se basan en las condiciones específicas del vehículo y no en una manera de ganar más dinero. Gómez (2017)

Otro de los hallazgos del estudio de J.D. Power. (2017) encuentra que el cumplimiento en la fecha y hora prometida de entrega es un factor que impacta positivamente la percepción del cliente más que cualquier otro elemento, así mismo el saludar al cliente tan pronto arriba al taller de servicio se convierte en un factor fundamental en el ciclo del servicio.

Finalmente los clientes expresaron que prefieren que sean contactados a través de correo electrónico o mensaje de texto, siendo los canales electrónicos los preferidos por ellos en el momento de agenda una cita con el taller, sin embargo no todos los concesionarios cuenta con servicio de agendamiento través de internet. El mismo estudio realizado en el año 2016 mostró la importancia que tiene para los clientes contar con acceso a wi-fi, que el vehículo sea entregado más limpio que cuando lo llevaron al taller, el contacto telefónico para medir la calidad del servicio y que los diferentes aditamentos, como el radio, asientos o aire acondicionado no sean manipulados durante el servicio. El último factor importante que mostró este estudio, es el relacionado con que a medida que el año modelo es mayor existe mayor tendencia de visitar talleres independientes:

Sólo el 11% de los propietarios de vehículos año modelo 2015 visitó un taller independiente para el servicio de su auto en los últimos 12 meses. Por otro lado, el 35% de los propietarios de vehículos año modelo 2012 realizó el servicio en un taller independiente, lo que indica que el uso de talleres independientes aumenta de manera importante en los vehículos más antiguos. J.D Power (2016)

La misma firma consultora realizó el estudio en Emiratos Árabes, de acuerdo a J.D Power (2018), para los clientes representa gran importancia el contar con un vehículo prestado mientras su auto se encuentra en el taller, el no contar con uno, incrementa en gran medida su insatisfacción teniendo en cuenta que en muchas ocasiones el cliente no cuenta con otro vehículo para movilizarse. Adicional nuevamente el asesor de servicio es un aspecto fundamental en la calidad del servicio prestado, el hecho de que sea él quien reciba el vehículo, este disponible para hablar con el cliente y finalmente sea él quien entregue el auto es muy valioso y representativo para los clientes, este contacto aumenta la confianza en el servicio y la calidad del trabajo efectuado en el automóvil.



En Gran Bretaña, los resultados obtenidos por J.D Power (2018), adicional a los resultados encontrados en Emiratos Arabes y México, resalta la importancia que tiene para el cliente que el asesor de servicio le explique el trabajo realizado al vehículo y los hallazgos encontrados, aunque esto le represente al cliente disponer de más tiempo. Así mismo, el estudio arrojó dentro de los resultados, que los clientes jóvenes tienen menos tendencia a ser leales a los talleres autorizados, para ellos es más importante las recomendaciones de los amigos y familiares, cobrando importancia la medición del denominado Net Promoter Score, el cual mide la probabilidad que el cliente recomiende la marca y el servicio.

### **7. Estrategias de calidad en el servicio posventa en Colombia**

Las marcas de vehículos Premium han diseñado diferentes estrategias de servicio posventa con las cuales buscan ser más competitivos en el mercado y les ha permitido mantener un crecimiento constante en el sector automotriz. Por ejemplo BMW con su importador para Colombia Autogermana, implementó el servicio “Pick-up & Delivery” en el cual, el cliente pagando un valor adicional tiene la opción de que su vehículo sea recogido y entregado en el lugar indicado por él, demostrando la importancia que tiene para la empresa el tiempo del cliente. Otro programa diseñado por BMW es el denominado BMW Service Inclusive, en donde el cliente puede pagar por adelantado paquetes que incluyen el mantenimiento preventivo del vehículo ("Servicios exclusivos BMW: BMW Service", 2018).

Por su parte Audi en Colombia, implemento una línea de atención las 24 horas, la cual facilita la comunicación entre el cliente y la marca, y generando mayor confiabilidad y tranquilidad en caso de un problema técnico del vehículo. (“Servicio Postventa Audi - VAS Colombia S.A.", 2018).

Por su parte Mercedes-Benz desde el año 2014 ofrece a sus clientes una garantía extendida de 5 años ó 100.000 kilómetros, lo que primero ocurra, brindando una mayor seguridad para el cliente, teniendo en cuenta que tiene una de las coberturas más amplias del mercado, además de contar con una amplia red de concesionarios a nivel nacional. (Turismos Mercedes-Benz Colombia, 2018). Adicionalmente, han implementado en varios puntos del país los denominados Express Service, dónde se atienden trabajos rápidos, los cuales hacen más ágiles los procesos en el taller.

Así mismo, las marcas Premium, a través de sus sitios web y de su red de talleres autorizados promueven la venta de repuestos genuinos, los cuales garantizan el correcto funcionamiento del vehículo y permitan salvaguardar la seguridad e integridad de los usuarios. Además los repuestos genuinos ofrecen una mayor vida útil y están diseñados exclusivamente para cada vehículo, siendo totalmente compatibles y funcionando de forma armónica con los demás componentes del auto.

### **Conclusiones**

El sector automotriz en Colombia tiene una gran importancia en la economía colombiana, el subsector de las marcas premium (Mercedes-Benz, Audi y BMW) han presentado un crecimiento sostenido durante los últimos años, lo cual implica grandes desafíos para las áreas posventa, las cuales deben diseñar estrategias para retener a los nuevos clientes que han llegado a las marcas.

Sin embargo el sector autopartista no presenta los mismos resultados favorables, éste ha presentado un decrecimiento en el último año, situación que se debe en gran medida al contrabando, el robo de vehículos que terminan siendo deshuesados para comercializar sus partes en el mercado negro, generando pérdidas incalculables para la economía nacional, por lo tanto se hace necesario que la legislación castigue a todos los implicados en esta cadena ilícita incluyendo a quienes compran piezas de este origen, dado que al existir demanda, el negocio ilegal continuará funcionando.

El anterior escenario plantea grandes retos para las áreas posventa, desarrollando una ventaja competitiva la cual le permita generar fidelidad por parte de sus clientes. Se hace necesario asegurar que el servicio ofrecido cumpla con las tres dimensiones de calidad propuestas, en donde la interacción de los colaboradores del concesionario con el cliente se haga de manera asertiva, con buena actitud, demostrando conocimiento técnico del vehículo y preocupación por las necesidades del cliente, calidad del entorno buscando que las condiciones físicas de la recepción, sala de espera y taller cumplan con los estándares de calidad e higiene adicionalmente contar con talleres estratégicamente distribuidos facilitando el acceso a los mismos y finalmente calidad en el resultado, ofreciendo el servicio oportunamente, acortando los tiempos de espera del cliente en los momentos de recepción y entrega del vehículo, cumpliendo

con la fecha y hora de entrega del automóvil y cumpliendo con la promesa de valor formulada al cliente, cumpliendo con los compromisos y calidad en el trabajo.

Al ser imposible competir a través de precios, se hace necesario que el cliente sienta una experiencia única al visitar los talleres autorizados y que perciban el valor agregado que éstos ofrecen. Esta estrategia puede ser desarrollada basándose en las prácticas utilizadas en otros países y en los aspectos que han manifestado los clientes ser importantes para ellos, tales como hacer más cómoda la espera del cliente diseñando espacios confortables, con una persona pendiente si el cliente desea tomar o comer algo rápido y con acceso a Wi-Fi. Adicionalmente, se requiere la implementación del agendamiento de citas al taller a través de internet, teniendo en cuenta que cada día los clientes se encuentran más ocupados y los canales electrónicos agilizan y facilitan los trámites. Otro de los servicios ampliamente valorado es que el cliente tenga la opción de contar con un vehículo en préstamo en el momento de dejar su auto en el taller, facilitando su movilización.

Por su parte el asesor de servicio es una de las personas más importantes dentro del ciclo de servicio, por lo tanto, se requiere que él cuente con una capacitación correcta, no solamente en los temas técnicos de los vehículos, ellos deben ser capacitados en servicio al cliente y comunicación asertiva, dado que el asesor se convierte en la persona de confianza con quien el cliente tiene comunicación directa y quien sugiere los ajustes y repuestos que necesita el vehículo, así que depende en gran medida del servicio ofrecido él, lograr ventas cruzadas o adicionales y lo más importante el retorno del cliente al taller.

Finalmente, es fundamental destacar que el servicio posventa debe ser tratado con importancia dentro de las organizaciones, teniendo en cuenta que la nueva compra de un

vehículo se origina en los talleres, un error en el servicio al cliente puede causar que el cliente nunca vuelva a comprar un vehículo de la marca. Por ello es importante recordar que los innumerables beneficios que tiene para la organización ofrecer un servicio de calidad, tales como: mayor rentabilidad, fidelización, venta de nuevos productos, generación de nuevos clientes, reducción de PQR's y posicionamiento de la empresa.

### Referencias

- Asociación Colombiana de Vehículos Automotores Andemos (2018). Recuperado de <https://www.andemos.org/>
- Arellano, H., (2017). La calidad en el servicio como ventaja competitiva. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*. 3,72-83.
- BBVA Research. (2018). Situación Automotriz 2018 Colombia. Recuperado de <https://www.bbva.com/wp-content/uploads/2018/03/SituacionAutomotriz2018.pdf>
- Calabuig, F., Molina, N., & Nuñez J. (2012, 4 de enero). Una aplicación inicial del modelo Tridimensional de calidad de servicio en centros deportivos privados. *E-balanmano.com: Revista de las ciencias del deporte*. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4373379.pdf>
- Cock, G. (2016). Impacto del servicio postventa de las marcas de vehículos de alta gama del mercado nacional colombiano, entre los años 2013 y 2015 (Mercedes-Benz, BMW y Audi). (Tesis de Pregrado): Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE. (2018). *Encuesta Mensual de Comercio al por Menor y Comercio de Vehículos – EMCM*. Recuperado de [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/mmcm/pres\\_EMCM\\_jun18.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/mmcm/pres_EMCM_jun18.pdf)
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE. (2015). *Encuesta Anual de Comercio – EAC 2015*. Recuperado de [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/eac/bol\\_eac\\_2015.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/eac/bol_eac_2015.pdf)
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE. (2016). *Encuesta Anual de*

*Comercio – EAC 2016*. Recuperado de

[https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/eac/pre\\_eac\\_2016.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/eac/pre_eac_2016.pdf)

Gómez, G. (2017). *Resultados Índice De Satisfacción: Csi México 2017 De J.D. Power*.

Carmania. Recuperado de <https://carmania.mx/2017/09/29/resultados-indice-de-satisfaccion-csi-mexico-2017-de-j-d-power/>

J.D. Power. (2016). Estudio CSISM 2016. Segunda Publicación. Recuperado de

<https://mexico.jdpower.com/es/press-releases/%C3%ADndice-de-satisfacci%C3%B3n-del-cliente-de-servicio-en-m%C3%A9xico-2015-csi>

J.D. Power. (2017). Estudio CSISM 2017. Tercera Publicación. Recuperado de

<https://carmania.mx/2017/09/29/resultados-indice-de-satisfaccion-csi-mexico-2017-de-j-d-power/>

J.D Power, (2018). U.A.E. Customer Service Index (CSI) Study. Recuperado de

<https://www.jdpower.com/business/press-releases/2018-uae-customer-service-index-csi-study>

J.D Power, (2018). UK Customer Service Index (CSI) Study. Recuperado de

<https://www.jdpower.com/business/press-releases/jd-power-2018-uk-customer-service-index-csi-study>

Moreno. D. (2018). *Autopartes, un doble filo para la industria automotriz*. Mitsubishi Motors.

Recuperado de <http://mitsubishi-motors.com.co/blog/2018/01/11/autopartes/>

Orellano, H. (2012, 22 de agosto). La calidad en el servicio como ventaja competitiva. *Revista científica, dominio de las ciencias*. Recuperado de:

[URL:http://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/index](http://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/index)

Porter. M.E. (2002). *Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño Superior*. México: Compañía Editorial Continental

Rosenberg, L. & Czepiel, J. (1983). *A Marketing Approach for Customer Retention.* , Journal of Consumer Marketing, Vol. 1 . Recuperado de <https://doi.org/10.1108/eb008094>

Servicios exclusivos BMW: BMW Service. (2018). Recuperado de

<https://www.bmw.com.co/es/topics/offers-and-services/personal-services/bmw-service.html>

Servicio Postventa Audi - VAS Colombia S.A. (2018). Recuperado de

[http://vascolombia.com.co/audi\\_serv\\_postventa.html](http://vascolombia.com.co/audi_serv_postventa.html)

Turismos Mercedes-Benz. (2018). Recuperado de

<https://www.mercedesbenz.com.co/passengercars.html>

Zikmund, G. & McLeod, R. & Faye G. (2004). *Customer de relationship management:*

*Administración de relaciones con los clientes*. México: Compañía Editorial Continental

Zuluaga. T. (2017, 21 de noviembre). ¿A dónde van a parar los carros robados en el mercado

negro de las autopartes?. *Portafolio*. Recuperado de <http://www.portafolio.co/negocios/a-donde-van-a-parar-los-carros-robados-en-el-mercado-negro-de-autopartes-511843>

Zuluaga. T. (2018, 23 de mayo). ¿Cómo afecta el mercado negro en la importación de autopartes

y repuestos en Colombia? *Centro Virtual de Negocios*. Recuperado de

<https://www.cvn.com.co/importacion-de-autopartes-y-repuestos-en-colombia/>