

# Aseguramiento de la calidad en el departamento de post-venta de una marca francesa de automóvil

**María Guadalupe Sarmiento Toache**

Instituto Tecnológico de Celaya  
*guadalupe.sarmiento@itcelaya.edu.mx*

**Ma. Yareli Martínez Hernández**

Instituto Tecnológico de Celaya  
*yareli.martinez@itcelaya.edu.mx*

**Gabriela Verónica García Mendoza**

Instituto Tecnológico de Celaya  
*ing.gabrielagarcia@outlook.com*

## Resumen

El problema que da origen al presente estudio se deriva de la deficiencia en la calidad de las operaciones del Departamento de Post-venta de Grupo Ga3 y que éstas derivaban en la insatisfacción de los clientes, los índices que midieron la calidad en el servicio, principalmente el Índice de satisfacción y recomendación mostraron una tendencia a la baja en el período mayo-agosto 2014.

Se utilizó el método de la encuesta de salida y telefónica. Se usó el Diagrama de Ishikawa para conocer la causa-raíz. Se utilizó la Técnica de Grupo Nominal Para conocer las causas con mayor puntuación. Por último se llevó a cabo el análisis de los puestos: Asesor, Técnico, Lavador, Chofer y Becario.

Se logró reducir el tiempo que el cliente espera la entrega de su auto, se redujo el porcentaje de clientes que reportaron quejas de manera significativa, se equilibró las cargas de trabajo de los puestos Asesor de Servicio y Becario.

**Palabra(s) Clave(s):** *calidad, clientes, servicio.*

## Abstract

The problem that gives rise to this study stems from a deficiency in the quality of the operations of the Department of Post-selling Ga3 Group and they derived in customer dissatisfaction, the indices that measure quality in service, mainly index of satisfaction and recommendation showed a downward trend during the period May-August 2014.

The method of output and telephone survey used. Ishikawa Diagram used to determine the root cause. Nominal Group Technique used to determine the causes with the highest score. Finally, it conducted the analysis of posts: Adviser, Technical, Washer, Driver and Fellow.

Reduced as long as the customer expects the delivery of your car, the percentage of clients who reported complaints significantly decreased the workload of the Advisory Service and Fellowship positions are balanced.

**Keywords:** *customer, quality, service.*

## Introducción

En un mercado tan competido, los clientes ya no evalúan la calidad del producto como tal, ya que se da por hecho que éstos deben cumplir con normas que garantices la misma, por lo que para ser competitivos la empresa debe ocuparse por deleitar a sus clientes a través del servicio. Para el Grupo Ga3, la calidad en la entrega de productos y servicios es esencial para su operación, lo cual requiere especial atención para que la marca se siga caracterizando por sus altos niveles de calidad. Cabe destacar que para satisfacer plenamente las necesidades del cliente es necesario comprender la percepción que éste tiene acerca del bien o servicio que recibe, tomando en consideración las expectativas expresadas como las no expresadas, pues esto implica una opinión de carácter subjetivo que en ocasiones no es enunciada por el cliente pero sin embargo si se consigue el cumplimiento de ambas, su percepción acerca del servicio puede ser siempre positiva.

El grupo automotriz Ga3 Agencias Automotrices Asociadas, el cual lleva más de 40 años en el sector automotriz, lo conforman 12 agencias automotrices de 3 grandes marcas mundiales en varias zonas estratégicas de la Ciudad de México y alrededores. Este grupo, tiene sus antecedentes como “Comercializadora Necaxa” iniciando operaciones en 1967. Sin embargo el grupo no ha sido ajeno a la evaluación de calidad por parte de sus clientes

presentándosele un problema, que fue la deficiencia en la calidad de las operaciones del Departamento de Post-venta y que éstas derivaban en la insatisfacción de los clientes, los índices que midieron la calidad en el servicio, principalmente el Índice de satisfacción y recomendación mostraron una tendencia a la baja en el período mayoagosto 2014. Esta situación en particular dio lugar a que las quejas de los clientes se debieran principalmente a retrasos en el momento de entrega del auto, deficiencias en la reparación mecánica de los mismos y falta de limpieza en el interior y/o exterior del auto. Para el Ga3, la calidad en la entrega de productos y servicios es esencial para su operación, lo cual requiere especial atención.

La calidad se refiere al conjunto de propiedades inherentes a un producto, proceso o servicio, que permiten juzgar su valor. Por tanto buscando las propiedades necesarias para alcanzar elevados índices de satisfacción de los clientes, se conseguirá que dicho producto o servicio posea un alto nivel de calidad. La calidad, por lo tanto, no es solamente las propiedades propias de algo, sino que también tiene un componente subjetivo. La fijación mental del consumidor de dicho producto o servicio influye en el concepto de calidad vista desde el lado del cliente, que es quien realmente paga por obtenerla en sus gestiones. (Casanova y Barrera, 2011, p. 334)

Para Goñi (2008), la calidad en los servicios es siempre subjetiva, y por ello sólo es medible a través de la opinión y percepción de los clientes. Se trata de la calidad percibida, y por ello la medida de la calidad es de difícil valoración desde quien presta el servicio. Adicionalmente a esta dificultad en la medida, el proceso en el que evalúa la calidad es largo. Va desde la toma de decisión de aceptar un servicio hasta la finalización y recepción del mismo. Por tanto, se extiende a lo largo de un período de tiempo generalmente amplio, en donde pueden ir cambiando las percepciones del servicio. Esto hace que la calidad sea una función compleja de muchas variables, entre las que están las experiencias anteriores, y por su puesto las experiencias vividas en el tiempo transcurrido desde la generación inicial de las expectativas hasta la finalización del servicio (p. 28).

Tal como mencionan Casanova y Barrera (2011) se abren dos vías de análisis: por un lado conocer qué opinan o piensan los clientes de los servicios y productos suministrado y, por otro, la capacidad para implementar atributos que otorguen un valor añadido y que,

por lo tanto, se trata de aspectos que satisfacen mejor las necesidades de los clientes, mejorando así su concepto de la calidad (p. 334).

Para llevar a cabo la investigación se utilizó el método de la encuesta de salida y telefónica. La encuesta presencial utilizada fue la diseñada por la marca francesa México, la cual contenía una pregunta clave, "De acuerdo al servicio recibido en la agencia ¿Usted nos recomendaría a sus familiares y amigos para realizar algún trabajo de servicio o mantenimiento? De igual forma, el *script* empleado para la encuesta telefónica fue el designado por el mismo corporativo para realizar la actividad de recontacto en las 48 horas posteriores a la prestación del servicio. Dicho estudio comprendió la totalidad de los clientes externos cuyo servicio requería la apertura de una Orden de Reparación (OR) en el sistema. Con la finalidad de encontrar la causa raíz de los dos problemas principales, se recurrió al Diagrama de Ishikawa. Para conocer cuáles eran las causas con mayor puntuación se utilizó la Técnica de Grupo Nominal. Por último se llevó a cabo el análisis de los puestos: Asesor, Técnico, Lavador, Chofer y Becario.

Como resultado de la encuesta de salida, se obtuvo que del total de los clientes, 154, el 22% dudaron en recomendar a la empresa, debido a los problemas presentados. Se pudo identificar la causa-raíz de los mismos: Distribución inadecuada de las actividades de cada puesto; Falta de revisión final al auto antes de que el cliente llegue por él. Finalmente se logró equilibrar las cargas de trabajo entre el Asesor de servicio y el Becario.

## **Métodos**

Se aplicaron 154 encuestas de salida durante un mes (primer periodo) y re-contacto telefónico para conocer el Índice de satisfacción y recomendación por parte de los clientes, así como las quejas reportadas.

Se analizó la relación entre la queja del cliente y la respuesta que había colocado en la encuesta.

Se procedió a analizar las incidencias de las quejas declaradas por los clientes al finalizar el mes de septiembre.

Se realizó un Diagrama de Ishikawa por cada uno de los problemas presentados, retrasos en la entrega de autos y reparación mal o no realizada, con la participación de las

personas del área de servicio cuyas actividades estaban directamente ligadas con los resultados obtenidos.

Se utilizó la Técnica de Grupo Nominal para jerarquizar cada una de las respuestas de los integrantes del estudio, tanto de forma individual como colectiva, permitiendo a los participantes puntuar las causas resultantes del diagrama, mismos que se presentan en las tablas 1 y 2.

Tabla 1 Técnica de grupo nominal 1: Problema: Retrasos en la entrega.

Causas	E1	E2	E3	E4	E5	E6	Total
Distribución inadecuada de las actividades de cada puesto	4	3	3	3	4	3	20
Falta de coordinación de actividades entre los puestos	4	3	3	3	2	3	18
Tardanza en la apertura de órdenes de reparación	3	1	4	4	4	2	18
Sobrecarga de trabajo	4	2	3	3	3	3	18

Tabla 2 Técnica de grupo nominal 2: Problema: Reparación mal realizada o no realizada.

Causas	E1	E2	E3	E4	E5	Total
Falta de revisión final al auto antes de que el cliente llegue por él	4	2	2	2	4	14
Falta de comunicación entre las áreas	3	2	4	1	3	13
Falta de compromiso en la entrega de calidad	4	2	2	2	3	13

Estos resultados indicaron realizar un análisis de puestos a los puestos de Asesor, Técnico, Lavador, Chofer y Becario, puesto que se consideró que la capacidad real de los empleados pudiera estar afectando las operaciones que son fundamentales para otorgar un servicio de calidad al cliente. Por lo tanto, también se requirió conocer la capacidad productiva disponible de cada empleado con la finalidad de conocer la relación entre ésta y la capacidad potencial del puesto que ocupa, pues otra de las causas mayormente puntuadas fue la sobrecarga de trabajo con 18 puntos en total y por lo cual se consideró que pudiera haber una relación entre ambas variables.

## Resultados

Los resultados de la encuesta de salida y re-contacto telefónico, sobre recomendar a la empresa se muestran en la tabla 3 Respuestas de clientes.

“De acuerdo al servicio recibido en la agencia ¿Usted nos recomendaría a sus familiares y amigos para realizar algún trabajo de servicio o mantenimiento?”

Tabla 3 Respuestas de clientes.

Respuesta	Total de respuestas
Definitivamente sí	120
Probablemente sí	15
Probablemente no	8
Definitivamente no	11
<b>Total</b>	<b>154</b>

Las mayores incidencias de quejas fueron: Retrasos en la entrega y Reparación mal realizada o no realizada, con un 38% y 26% respectivamente.

En cuanto a la elaboración del Diagrama de Ishikawa sobre las dos principales causas, retrasos en la entrega de autos y Reparación mal o no realizada, se obtuvo figuras 1 y 2.

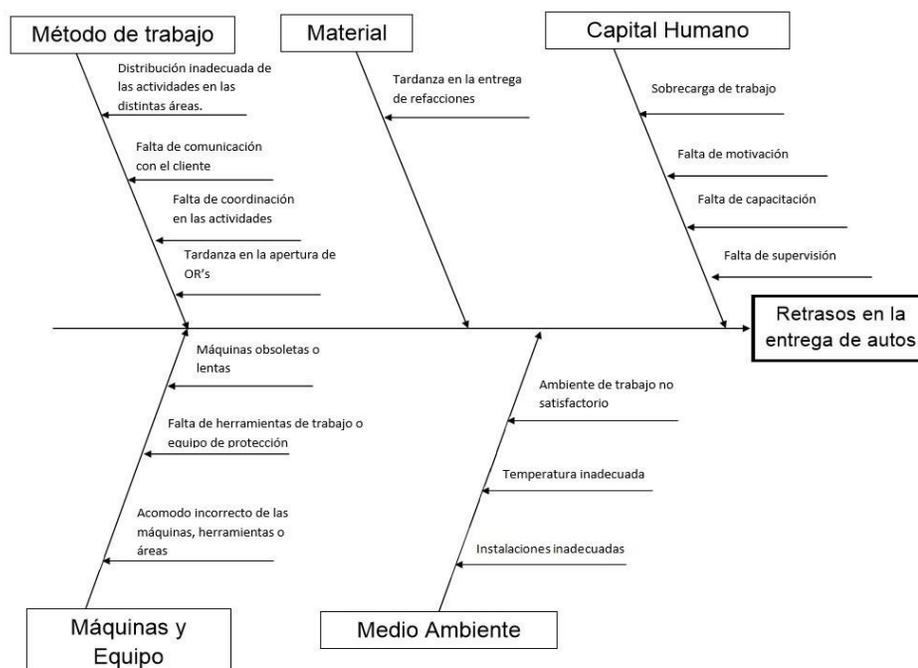


Figura 1 Diagrama de Ishikawa 1.

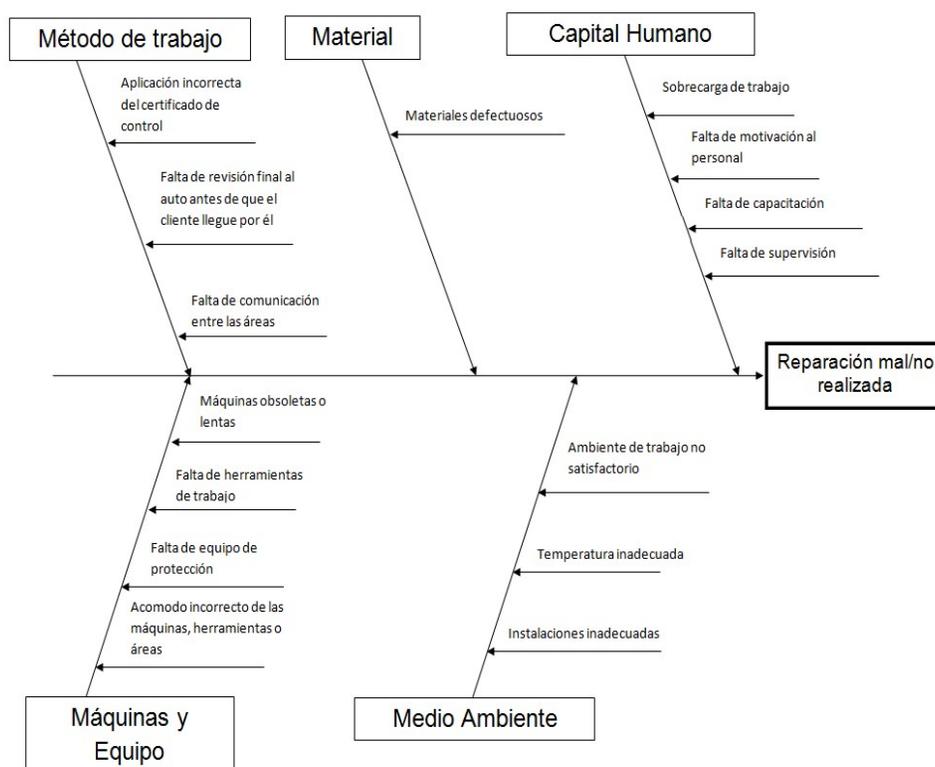


Figura 2 Diagrama de Ishikawa 2.

Por lo que respecta a la Técnica de Grupo Nominal para jerarquizar las causas, se encontró que las dos causas más puntuadas fueron:

- Distribución inadecuada de las actividades de cada puesto.
- Falta de revisión final al auto antes de que el cliente llegue por él.

Con la realización del análisis de puestos se encontró que las actividades principales que aseguraban la calidad de los servicios de mantenimiento o reparación entregados al cliente no habían sido formalmente asignadas a algún miembro en particular, pues el Asesor de servicio era quien se ocupaba de éstas, descuidando así sus actividades principales y las que el cliente considera de valor durante la obtención del servicio.

Se detectó un desbalance en los tiempos, pues el tiempo utilizado en las actividades del Asesor de servicio le llevaban un tiempo mayor al estimado, se requeriría de 1.71 horas extra por jornada laboral para realizar sus actividades de manera que no afecte el servicio

que el cliente recibe. Mientras que las actividades del becario requerían un 79% menos del que se había estimado.

Por último se procedió a realizar el equilibrado de las cargas de trabajo, se reasignaron las actividades al puesto de Becario de servicio, logrando con ello que el Asesor de servicio realizará las actividades que son significativas para el cliente, ya que algunas de las actividades del puesto Hombre de Calidad, no eran realizadas constantemente. Esta actividad se refiere a la revisión final del auto con un tiempo previo a la llegada del cliente, pues constantemente sucedía que el cliente recibía su auto siendo que no se había verificado la revisión de lo que él había reportado al llevarlo. Con ello, el valor de trabajo del Becario logró aumentarse a 0.86, sin embargo, aún había otra actividad muy importante y la que no estaba asignada a alguien en especial que era la de agendar citas de clientes, lo cual se traducía en un valor de trabajo de .05 horas, o 3 minutos en promedio por cada cliente. La reasignación de estas actividades, aumentó el valor de trabajo del puesto de Asesor de servicio a 0.93, y el del Becario a 0.91, logrando mediante este equilibrado una mejora en el servicio otorgado al cliente.

## Discusión

Con el fin de mantener al cliente más que satisfecho se logró reducir el tiempo que el cliente espera la entrega de su auto en un 57.5% (4.13 min), es decir, se redujo de un promedio de 7.38 min a 3.13 min.

Como resultado de ello, el porcentaje de clientes que reportaron quejas por retrasos en la entrega se redujo a 0% mientras que las quejas presentadas por reparaciones se redujeron en un 2%

Tras haber aplicado el equilibrado de las cargas de trabajo y asegurado que el taller de servicio estaba listo para brindar un servicio eficiente a los clientes, se procedió a desarrollar una estrategia de fidelización de cliente.

Se concluye que la utilización de las herramientas de calidad utilizadas para la resolución de los problemas fue efectiva al tratar de asegurar la calidad en el Departamento de Post-Venta, pues con ello se logró detectar las causas de las principales problemáticas proponiendo una solución que brindará satisfacción a los clientes con base a sus requerimientos. Además mediante la utilización del *feedback* proporcionado por el cliente,

se desarrolló una estrategia de fidelización acorde a los recursos disponibles y a las necesidades del cliente.

## **Bibliografía**

- [1] ALCAIDE, J. (2010). *Fidelización de clientes*. Madrid, España: ESIC
- [2] ALONSO, A. (1998). *Conceptos de organización industrial*. Barcelona, España: Marcombo, SA.
- [3] ÁLVAREZ, J. (2007). *Telemarketing: la red como soporte de marketing y comunicación*. España: Ideas propias.
- [4] CAROT, V. (1998) *Control estadístico de la calidad*. Valencia, España: Universidad Politécnica.
- [5] CASANOVA, R. Y BARRERA, O. (2011). *Logística y comunicación en un taller de vehículos (2ª Edición)*. Madrid, España: Paraninfo.
- [6] CASO, A. (s. f.). *Técnicas de medición del trabajo (2ª Edición)*. España: Fundación Confemetal.
- [7] ESCALANTE, E. (2006). *Análisis y mejoramiento de la calidad*. México, D.F. LIMUSA.
- [8] ESCALANTE, E. (2008). *Seis-sigma: metodología y técnicas*. México, D.F. LIMUSA.
- [9] GOÑI, J. (2008). *Talento, tecnología y tiempo. Los pilares de un progreso consciente para elegir un futuro*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- [10] JUAN, P., MATEU, J., SAGASTA, S., SIRVENT, R. (2006). *Manual de control estadístico de calidad: teoría y aplicaciones*. Castellón de la Plana, España: Universidad Jaume I.
- [11] KOTLER, P. Y KELLER, K. (2012). *Dirección de Marketing (14ª ed.)*. Estado de México, México: Pearson Education, Inc.
- [12] MEDINA, A. (2005). *Gestión por procesos y creación de valor público: un enfoque analítico*. Santo Domingo, República Dominicana: INTEC.
- [13] MIRANDA, F., CHAMORRO, A., RUBIO, S. (2007). *Introducción a la gestión de la calidad*. Madrid, España: Publicaciones Delta.
- [14] PÉREZ-FERNÁNDEZ, J. (s. f.). *Gestión de la calidad orientada a los procesos*. Madrid, España: ESIC.

- [15] REY, F. (s. f.). TÉCNICAS DE RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS. Criterios a seguir en la producción y el mantenimiento. Madrid, España: Fundación Confemetal.
- [16] RODRÍGUEZ, R. (2012). Manual de procedimientos Post-venta. México, DF.
- [17] SETÓ, D. (2004). De la calidad de servicio a la fidelidad del cliente. Madrid, España: ESIC.
- [18] VIDAL, I. (2004). Cómo conquistar el mercado con una estrategia CRM. Madrid, España: Fundación Confemetal.