



UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA

**“ANÁLISIS DE LA CALIDAD DEL SERVICIO POSVENTA Y LA SATISFACCIÓN DE CLIENTES DE LOS CONCESIONARIOS DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ EN COLOMBIA”**

**Olga Lorena Santamaría Castellanos**

Universidad Nacional de Colombia

Facultad de Ciencias Económicas

Bogotá D.C., Colombia

2016

**“ANÁLISIS DE LA CALIDAD DEL SERVICIO POSVENTA Y LA SATISFACCIÓN DE CLIENTES DE LOS CONCESIONARIOS DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ EN COLOMBIA”**

***ANALYSIS OF AFTER SALES SERVICE QUALITY AND THE CUSTOMERS SATISFACTION OF THE AUTOMOTIVE INDUSTRY DEALERS IN COLOMBIA***

**Olga Lorena SANTAMARIA CASTELLANOS<sup>1</sup>**

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de:

**Magister en Administración**

Directora

**PhD. Luz Alexandra MONTOYA RESTREPO**

Profesora Asociada

Universidad Nacional de Colombia

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA

SEDE BOGOTÁ

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

Bogotá D. C., 2016

---

<sup>1</sup> Olga Lorena Santamaría Castellanos: Administradora de empresas de la Universidad Nacional de Colombia - 2013, estudiante de Maestría en Administración en la Universidad Nacional de Colombia, sede Bogotá - 2017. Correo: olsantamariac@unal.edu.co

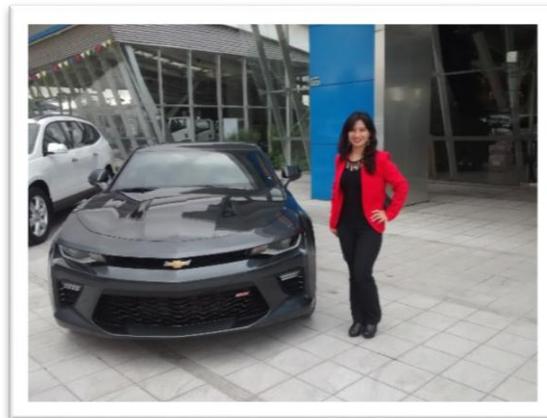
## Agradecimientos

Agradezco a Dios por llenar mi vida de bendiciones y poner en mi camino a los ángeles que día a día me iluminan, permitiendo que el universo conspire para mantenerme firme, sin decaer, e ir cada vez más lejos para alcanzar mis metas y hacer mis sueños realidad.

A mi familia, por ser el apoyo incondicional, fuente de amor, de confianza y de orgullo; el impulso que me mueve a ser cada día mejor. Especialmente a mi padre, Guillermo Santamaría, por inculcarme el amor por la academia y acompañarme siempre durante el proceso de aprendizaje y construcción de conocimiento.

A mi Alma Mater la Universidad Nacional de Colombia y su cuerpo de docentes que me han ayudado a crecer como profesional y como persona, promoviendo constantemente el pensamiento crítico y la excelencia. Especialmente a mi directora, la profesora Luz Alexandra Montoya, por su gran ayuda y colaboración en cada momento de consulta en el proceso de investigación.

A los concesionarios Chevrolet por abrirme las puertas de su casa para el desarrollo de la exploración, y en general, a todos los colaboradores que aportaron un granito de arena en la elaboración de este trabajo.



*Ilustración 1. Continautos Carrera 68 (Bogotá D.C.)  
Fuente: Autor*

## Resumen

El propósito del presente estudio es analizar la percepción de calidad del servicio de los concesionarios automotrices del país, identificando los factores que impactan en la satisfacción de los clientes y que son importantes en el mercado de los concesionarios. Como instrumento de medición se utilizó el modelo SERVPERF (Service Performance), escala propuesta por Cronin y Taylor (1992), reconocida por su validez, utilidad y eficiencia para medir la calidad del servicio en los negocios con la posibilidad de abarcar varios sectores y en este caso aplicada a los concesionarios con presencia a nivel nacional. Se realizó un muestreo no probabilístico por cuotas con los clientes de 2 concesionarios Chevrolet de Colombia, dando lugar a 139 encuestas individuales para el análisis, complementada con entrevistas a profundidad a clientes de concesionarios de otras marcas y a los Gerentes de Servicio Posventa. Se identificaron los factores que influyen en la satisfacción de los clientes de los concesionarios y el grado de complacencia, así como la relevancia de cada una de las dimensiones cumplir con las expectativas de los clientes. Finalmente, se resaltan las oportunidades de mejora para este mercado tan competitivo.

**Palabras Clave:** Servicio posventa, Calidad del servicio, SERVPERF, concesionario, satisfacción del cliente.

## Abstract

The purpose of the present study is to analyze the perception of service quality of the country's auto dealers, identifying the factors that impact on customer satisfaction and which are important in the dealer market. As a measurement instrument, the SERVPERF (Service Performance) scale proposed by Cronin and Taylor (1992) was used, recognized for its validity and success in measuring service quality in business in several sectors, and in this case applied to concessionaires with Presence at national level. A non-probabilistic quota sampling was carried out with the clients of two Chevrolet dealers in Colombia, resulting in 139 individual surveys for the analysis, complemented by in-depth interviews with customers of other brands dealers and after-sales service managers.

We identified the factors that influenced the satisfaction of the customers of the dealers and the degree of complacency, as well as the relevance of each one of the dimensions according to the expectations of the customers. Finally, the opportunities for improvement for this very competitive market have been highlighted.

**Key words:** After sales service, quality of service, SERVPERF, concessionaire, customer satisfaction.

## Contenido

Agradecimientos.....	2
Resumen.....	3
Abstract.....	3
Lista de Tablas.....	5
Lista de Ilustraciones.....	6
INTRODUCCIÓN.....	7
Objetivo General.....	9
Objetivos Específicos.....	9
JUSTIFICACIÓN.....	10
MARCO CONCEPTUAL.....	13
Modelo Servqual.....	18
Modelo Servperf.....	20
Búsqueda del elemento diferenciador.....	21
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	23
Estructura de los concesionarios.....	24
Descripción del Servicio.....	25
Experiencia del Cliente.....	25
METODOLOGÍA.....	26
RESULTADOS.....	29
Aplicación y análisis de encuestas.....	34
CONCLUSIONES.....	50
ANEXO 1. ENCUESTA PARA CLIENTES DE CONCESIONARIOS.....	53
ANEXO 2. ESCALA SERVPERF.....	58
ANEXO 3: ENTREVISTA 1.....	60
ANEXO 4: ENTREVISTA 2.....	66
ANEXO 5: ENTREVISTA 3.....	67
ANEXO 6: ENTREVISTA 4.....	69
ANEXO 7: ENTREVISTA 5.....	70
ANEXO 8: ENTREVISTA 6.....	75
BIBLIOGRAFÍA.....	78
REFERENCIAS WEB.....	80

## Lista de Tablas

Tabla 1. Antecedentes sobre el concepto de lealtad de marca Fuente: Ramírez Ramírez-Angulo & Duque-Oliva, (2012a), basado en García Gómez (2009).....	15
Tabla 2. Escala de Likert Fuente: Likert (1932).....	29
Tabla 3. Rangos de edad de la población encuestada Fuente: Autor .....	34
Tabla 5. Índice Alpha de Cronbach .....	43
Tabla 6. Resultados aplicación modelo SERVPERF Fuente: Autor.....	44
Tabla 7. Resultados globales aplicación modelo SERVPERF Fuente: Autor .....	45
Tabla 7. Resultados estadísticos para cada una de las preguntas realizadas Fuente: Autor a partir de SPSS.....	47
Tabla 8. Matriz de correlación de Pearson Fuente: Autor .....	49
Tabla 11. Dimensiones modelo SERVPERF Fuente: Cronin y Taylor (1992) .....	59

## Lista de Ilustraciones

Ilustración 1. Continuautos Carrera 68 (Bogotá D.C.) Fuente: Autor	2
Ilustración 2. Ranking de matrículas de carros en el país Fuente: Lozano, Rolando (2016)	12
Ilustración 3. Representación dimensiones modelo SERVQUAL Fuente: Zeithaml, Berry y Parasuraman (1988 p. 26). Zeithaml y Parasuraman (2004, p. 16)	19
Ilustración 4. Ecuación Cronin-Taylor para el cálculo de la percepción de la calidad del servicio Fuente: Cronin y Taylor (1992)	21
Ilustración 5. Modelo piramidal del marketing de servicios	22
Ilustración 6. Concesionario Chevrolet Bogotá D.C. Fuente: Autor	24
Ilustración 7. Taller de Servicio Chevrolet Bogotá D.C. Fuente: Autor	25
Ilustración 8. Modelo conceptual de la creación de experiencia cliente Fuente: Verhoef & Otros (2009)	26
Ilustración 9. Sala VIP Experiencia Cliente Fuente: Autor	26
Ilustración 10. Ecuación para el cálculo del tamaño de la muestra Fuente: S.N.	27
Ilustración 11. Base conceptual utilizada Fuente: Autor a partir de Abukhalifeh & Mat Som (2015)	28
Ilustración 12. Entrevista 1 Fuente: Autor	29
Ilustración 13. Entrevista 1 – Tablero de Gestión Fuente: Autor	30
Ilustración 14. Taller de Servicio Express Fuente: Autor	30
Ilustración 15. Elevadores Fuente: Autor	31
Ilustración 16. Políticas de Seguridad Industrial Fuente: Autor	31
Ilustración 17. Entrevista Gerente Posventa Continuautos Fuente: Autor	32
Ilustración 18. Gerencia de Servicio Fuente: Autor	32
Ilustración 19. Entrevistas a Clientes Fuente: Autor	33
Ilustración 20. Gráfica del rango de edad de la población encuestada Fuente: Autor	35
Ilustración 21. Gráfica tiempo de posesión del vehículo Fuente: Autor	36
Ilustración 22. Gráfica tipo de uso del vehículo Fuente: Autor	36
Ilustración 23. Gráfica tipo de uso del vehículo Vs. entradas anuales al concesionario Fuente: Autor	37
Ilustración 24. Tipo de preferencia a la hora de reparar el vehículo Fuente: Autor	38
Ilustración 25. Servicios solicitados en una visita al concesionario Fuente: Autor	38
Ilustración 26. Gráfica medio utilizado para el primer contacto con el concesionario Fuente: Autor	39
Ilustración 27. Gráficas tiempos de respuesta del servicio Fuente: Autor	40
Ilustración 28. Pesos de las dimensiones del SERVPERF Fuente: Autor	41
Ilustración 29. Gráfica de solicitudes de mejora Fuente: autor	42
Ilustración 30. Ecuación Cronin-Taylor para el cálculo de la percepción de la calidad del servicio Fuente: Cronin y Taylor (1992)	43
Ilustración 31. Resultados totales de las dimensiones SERVPERF Fuente: Autor	45
Ilustración 33. Screenshot encuesta 1	58

## INTRODUCCIÓN

En una industria tan cambiante como la automotriz, las organizaciones que no estén al tanto de su entorno, del movimiento del mercado, las actualizaciones tecnológicas y no promuevan la innovación para ofrecer productos y servicios evolucionados que se adapten a las condiciones y necesidades del mercado y los clientes, están condenadas a desaparecer.

El sector automotriz en Colombia presenta cada vez más una competencia intensa, donde anualmente están ingresando nuevas marcas al mercado, compitiendo por la participación tanto en venta de vehículos como en el servicio posventa.

Adicionalmente, el consumidor cuenta con más opciones de créditos para vehículos y campañas promocionales tanto de entidades financieras como de los concesionarios. La disponibilidad de mayor información, la posibilidad de comparar con más productos, marcas y servicios, la evaluación de los servicios complementarios y posventa que se ofrecen, le permite al consumidor ajustarse y elegir entre gran variedad de gamas, colores, precios, accesorios, seguros, y niveles de calidad de la atención, entre otros. Esta fuerte competencia hace necesaria la implementación de estrategias como las de especialización o diferenciación, donde la calidad del servicio y los valores agregados juegan un importante papel.

Por otra parte, el marketing de servicios se ha extendido a casi todas las actividades económicas del mercado global, impulsando nuevas relaciones económicas en diferentes sectores y propiciando el crecimiento del marketing relacional. La relación entre el cliente y el proveedor se fundamenta en algunos aspectos como la obtención de valor, la correspondencia, la confianza y el cumplimiento de promesas. Pero, ¿qué otros aspectos debe tener en cuenta la empresa para mantener estas relaciones en el tiempo?

El contexto en el que se presentan los servicios actualmente está rodeado de una alta interacción de los clientes por medio del uso de tecnologías de la información. En este entorno, la medición de la calidad en asunto de los servicios a diferencia de los productos, resulta más compleja dadas las características de intangibilidad, heterogeneidad e inseparabilidad de la producción y el consumo, como lo resaltan Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985). Por lo que se toma como referencia la medición de la percepción de calidad del servicio de los clientes.

Las investigaciones y trabajos realizados por estos autores fundamentalmente entre 1985 y 1988, aportaron en gran medida al entendimiento de las características y medición de los servicios en las empresas. El SERVQUAL (Service Quality) fue reconocido como el modelo de mayor difusión y aplicación para la medición de la calidad de los servicios. No obstante, posteriormente Cronin y Taylor (1992) plantearon el modelo SERVPERF (Service

Performance), desarrollado a partir del SERVQUAL y como crítica a ese modelo, eliminando la parte de las expectativas puesto que mediante estudios en distintas organizaciones de servicios, llegaron a la conclusión de que ese modelo, no es el más adecuado para evaluar la calidad del servicio.

Surge entonces el interés de investigar sobre la percepción de la calidad del servicio posventa en los concesionarios del país, y que a su vez afectan la satisfacción del cliente.

## Objetivo General

Identificar y analizar los aspectos que impactan en la satisfacción de los clientes de los concesionarios de la industria automotriz en Colombia, frente a la calidad del servicio posventa, mediante la aplicación de un estudio de caso a partir de la implementación del modelo SERVPERF.

## Objetivos Específicos

- Caracterizar mediante revisión bibliográfica los conceptos y modelos relacionados con la calidad del servicio y la satisfacción del cliente, que puedan ser integrados al marco teórico de este trabajo.
- Determinar la herramienta conceptual idónea para la ejecución del estudio de caso y efectuar las adecuaciones pertinentes.
- Desarrollar el estudio de caso con la medición de la percepción de la calidad del servicio y la satisfacción de clientes en el servicio posventa, con base en la metodología definida.
- Analizar la percepción de la calidad del servicio posventa de los clientes, con base en los resultados obtenidos.
- Comparar la percepción de la empresa sobre sus políticas de calidad del servicio, satisfacción, con la percepción de los clientes, identificando las brechas.
- Identificar oportunidades de mejora que refuercen los programas de excelencia en la prestación de los distintos servicios ofrecidos por los concesionarios.

## JUSTIFICACIÓN

La industria automotriz se compone de la producción de autopartes y el ensamblaje de automóviles (incluyendo buses, camiones y motocicletas). Las autopartes se clasifican en dos categorías: el equipamiento original y el servicio posventa, el cual se conforma a su vez de repuestos y accesorios. Los repuestos reemplazan las partes de equipamiento o ensamblaje (como baterías, llantas, luces y transmisiones, entre otros), mientras que los accesorios se componen por ejemplo de los forros para las sillas, los protectores, las piezas de confort, lujo o mayor seguridad. (Duarte, J., 2015)

Esta industria en Colombia ha ido disminuyendo su participación en el PIB en los últimos años, pasando de aproximadamente el 6% en 2010 al 4% en 2014 según cifras del DANE (Encuesta Anual Manufacturera, 2015). Sin embargo, es reconocida en el sector manufacturero como “punta de lanza” del desarrollo económico y social, por sus múltiples efectos de arrastre sobre una amplia gama de campos de la actividad industrial (ANDI, 2015).

Adicionalmente, la industria automotriz genera cerca de un 2.5% del empleo en el sector manufacturero. En 2014 se vendieron aproximadamente USD\$ 3,817 millones en autopartes, de los cuales USD\$ 1,527 millones eran piezas producidas en el país (Asociación del Sector Automotriz y sus Partes ASOPARTES, 2014). De acuerdo con el informe entregado por la ANDI (Asociación Nacional de Empresarios de Colombia) que describe la caracterización de la industria de autopartes a nivel nacional del año 2012, se recalca la importancia que el sector de autopartes tiene en el país, cumpliendo un papel significativo en la economía por la participación de las 244 compañías que hacen parte del gremio con la variedad de componentes que fabrican para casi todas las partes de un vehículo: desde la suspensión, la dirección, el escape, la transmisión, la refrigeración, materiales de fricción, partes eléctricas, rines, llantas, lubricantes, tapicerías, vidrios, blindaje, bastidores de chasis, aires acondicionados, partes de caucho y de metal, entre otros. (Cruz, G., s.f.)

Por otra parte, en el país existen 18 plantas ensambladoras de autos, buses y motos entre las que se destacan:

1. General Motors Colmotores (marcas Isuzu, Volvo y Chevrolet)
2. Sociedad de Fabricación de Automotores - SOFASA (marca Renault)
3. Hino Motors Manufacturing S.A. (marca Hino – grupo Toyota)
4. Carrocerías Non Plus Ultra (marca propia, CKD Volkswagen)
5. Compañía de Autoensamble Nissan (marca Nissan)
6. Navistrans S.A: Agrale
7. Daimler
8. Fotón

De las cuales las cuatro primeras concentran el 96% de la producción, en términos de unidades (ANDI, 2015).

A partir de 2014, las dos primeras ensambladoras además de producir vehículos en el país, pasaron a exportar a Centroamérica y Suramérica (portafolio, 2014) lo que evidencia la búsqueda de nuevos mercados y oportunidades. Adicionalmente, cada ensambladora tiene varios concesionarios en el país de los cuales, General Motors Colmotores cuenta con 7 en Bogotá y aproximadamente 22 distribuidos en el territorio nacional (Asonac, 2015).

Esta industria está en constante cambio, como se muestra en el artículo de Lozano (2016), “El mercado anual de vehículos en Colombia es de unas 280.000 unidades, y participan unas 70 marcas, {...} los cambios en el negocio de comercialización de vehículos de los últimos meses no han estado exentos de líos judiciales” como el caso de Los Coches y Hyundai Colombia Automotriz. “El presidente de SK Berge Colombia, Andrés Aguirre, afirma que el mercado automotor nacional se ha profesionalizado, madura y las economías de escala se vuelven cada vez más importantes”.

Por otra parte, la firma del TLC con Corea del Sur en diciembre de 2014 permitió la entrada de nuevos competidores al país. La industria automotriz coreana, quinta en el mundo en términos de producción, le impone desafíos a la colombiana con compañías como Hyundai Motor Company, cuarta productora de autos en el mundo, seguida de KIA y otras como Ssang Yong o Samsung-Renault (Duarte, J., 2015). En este sentido, no se visualizan mayores oportunidades en el ensamblaje nacional si los carros ingresan al país ya ensamblados por estos fuertes competidores. Sin embargo, es interesante para las empresas locales explorar nuevas estrategias en cuanto a la distribución de autopartes, y el mejoramiento de la calidad del servicio posventa con valores agregados que permitan desarrollar y posicionar la industria en otros mercados, reteniendo y atrayendo clientes.

Algunas de las medidas que se pueden tomar para fortalecer el sector están enfocadas a acciones como la capacitación y especialización de la mano de obra, la inversión en tecnología, la investigación y el desarrollo I+D, el mejoramiento en los servicios posventa y el fortalecimiento de la infraestructura nacional. Dado que varias de las anteriores estrategias no dependen exclusivamente de los concesionarios del país, sino que responden a factores externos, la presente investigación se centra en el fortalecimiento de la calidad del servicio posventa en pro de la satisfacción de clientes y su fidelización.

Además, cabe resaltar que la lealtad del cliente tiene un fuerte impacto en el rendimiento de las empresas y es considerada por varias compañías como una fuente de ventaja competitiva (Heskett, Sasser & Schlesinger, 1997; Rust, Zeithaml & Lemon, 2000, Lam, S., 2004). En este sentido, el servicio post venta y los programas de lealtad de clientes generan valor no solo para los accionistas sino para otros actores del mercado. Por lo tanto, es de

interés indagar sobre los aspectos y estrategias que aportan a la satisfacción de los clientes, y su posible lealtad, vista desde la evaluación de la calidad del servicio y todos los factores que esta encierra, desde la perspectiva de los clientes y de la empresa.

Finalmente, se adopta la metodología de caso de estudio que permita analizar y entender la información suministrada por una población específica, que posteriormente se pueda generalizar para el resto de empresas del sector. En este caso se elige a la Multinacional General Motors como casa matriz que en Colombia ha venido ocupando los primeros lugares de posicionamiento en el mercado con la marca Chevrolet, representada por Colmotores y sus 29 concesionarios distribuidos en el territorio nacional, de los cuales se obtuvo contacto con las empresas Continautos y Centro Diesel.

En la siguiente gráfica se presenta el ranking de matrículas de carros en el país liderada por la marca Chevrolet, que cuenta con más de 40 referencias de vehículos categorizados en gamas baja, media, alta, buses, camiones y taxis.



Ilustración 2. Ranking de matrículas de carros en el país  
Fuente: Lozano, Rolando (2016)

De esta manera se muestra la gran acogida que ha tenido esta marca en el mercado colombiano, con el 24,46% de participación.

## MARCO CONCEPTUAL

Algunos autores como Apaolaza, Forcada, y Hartmann (2002), reconocen que la satisfacción de los clientes está relacionada con la lealtad o fidelización que estos tienen hacia una empresa o un producto. La lealtad se representa en establecer relaciones comerciales estables y duraderas a largo plazo entre el cliente y la compañía, teniendo lugar cuando se crea correspondencia entre la actitud del comprador frente a la empresa o su producto, influyendo en su comportamiento de compra. Representa el momento perfecto tanto para el cliente como para la empresa, debido a que se considera como fiel, “amigo de la empresa” y, muy a menudo, actúa como “prescriptor” de la compañía.

Aunque la idea de “lealtad” en marketing inicialmente hacía referencia a la recompra (Copeland, 1923), su importancia ha sido reconocida en la literatura de marketing desde finales de los años 60 cuando las empresas entraron en un cambio de enfoque, de producto a cliente. Al respecto, Aaker (1991) citado por Chaudhuri, A. & Holbrook, M. (2001), menciona que la lealtad de marca lleva a ciertas ventajas tales como la reducción de los costos de comercialización, mayor cantidad de clientes nuevos y un aumento en la influencia del comercio. Adicionalmente, su fortalecimiento tiene un impacto positivo en los resultados financieros, generando mayores utilidades para las compañías.

El concepto de lealtad es importante para las empresas porque, como lo indican algunos autores: Ramírez, J., Duque, E. & Rodríguez (2013), es indispensable para las organizaciones retener a sus clientes, puesto que este resultado es un reflejo de la lealtad a las marcas que ilustra la capacidad de las organizaciones para generar valor en sus mercados (Rosenberg & Czepiel, 1984). Un adecuado desarrollo de la lealtad se traduce en beneficios para la organización, como se ha demostrado en diferentes estudios donde el costo de adquirir un cliente/consumidor es aproximadamente seis veces mayor que el costo de retener a un cliente/consumidor antiguo (Rosenberg & Czepiel, 1984).

Autores como Rust et al., (2000), Lam et al. (2004), Reichheld and Teal (1996), señalan que los clientes leales son importantes porque ofrecen un flujo constante de ingresos al preferir a un proveedor o una marca por encima de las ofertas de la competencia; en ese sentido si la lealtad de clientes se lleva a un nivel B2B puede repercutir en una mayor medida positivamente en los niveles de rentabilidad, como lo sugieren Rauyruen & Miller (2007).

Aunque teóricamente se han propuesto diferentes conceptos de lealtad (Brown, 1952; Cunningham, 1956; Dick and Basu, 1994; Farley, 1964; Fournier, 1998; Jacoby, 1971; Jacoby

and Kyner, 1973; Oliver et al., 1997; Sirgy and Samli, 1985), una de definiciones clásicas y representativas es la de Oliver, R. (1999) quien se refiere a ella como un profundo compromiso con la recompra de un producto/servicio preferido constantemente en el futuro, lo que provoca la compra repetitiva de la misma marca o el mismo set de marca, a pesar de las influencias del entorno y los esfuerzos que las empresas realizan desde el área de mercadeo con el fin de causar un cambio en el comportamiento. Se compone de 4 fases que en conjunto conforman el constructo, a saber: Lealtad cognitiva, Lealtad efectiva, Lealtad intencional y Lealtad acción.

Adicionalmente, Rauyrueen & Miller (2007) agrupan estas fases en tres corrientes principales: 1) lealtad conductual (Tellis, 1988; Tucker, 1964), 2) lealtad actitudinal (Bennett y Rundle-Thiele, 2002) y 3) lealtad compuesta (Day, 1969; Jacoby, 1971; Jacoby and Kyner, 1973; Chaudhuri and Holbrook, 2001). Aunque existen más variaciones sobre el concepto de lealtad, como las que se muestran en la Tabla 1, tomada de Ramírez, J., Duque, E. & Rodríguez (2013), la presente investigación busca establecer la relación entre la postura de la lealtad vista desde el enfoque relacional y la satisfacción de los clientes en los principales concesionarios del país, que permitan establecer oportunidades de mejora dadas las condiciones del sector automotriz en Colombia.

Corriente	Principales autores	Constructos empleados
Lealtad comportamental	Copeland (1923), Brown (1953), Cunningham (1956), Farley (1968), Jacoby y Kyner (1973), Blattberg y Sen (1974), Pritchard (1991), Reichheld (1993, 1996), Oliver (1999)	Compra, recompra, comportamiento, repetición, frecuencia, indicador, establecimiento
Lealtad actitudinal	Day (1969), Jacoby y Kyner (1973), Jacoby y Chestnut (1978), Kapferer y Laurent (1983), Assael (1987), Bloemer y Poiesz (1989), Kapferer y Thoenig (1991), Solomon (1996), McGoldrick y André (1997), Huang y Yu (1999), Bennett y Rundle-Thiele (2002)	Disposición, convicción, opinión, marca, establecimiento, conveniencia, satisfacción
Concepto integrador de lealtad	Day (1969), Jacoby y Kyner (1973), Dick y Basu (1994), Knox (1996), O'Malley (1998), Odin et al. (2001), Meyer-Waarden (2002)	Conducta, repetición, compra, recompra, actitud, componente afectivo, satisfacción

Corriente	Principales autores	Constructos empleados
Enfoque relacional	Vavra (1993), Morgan y Hunt (1994), Gronroos (1994), Evans y Laskin (1994), Fournier (1998), Fournier y Yao (1999), Singh y Sirdeshmukh (2000), Hennig-Thurau et al. (2002), Sirdeshmukh et al. (2002), Meyer-Waarden (2002), Demoulin y Zidda (2006)	Satisfacción, confianza, compromiso, relación, largo plazo, valor, calidad de la relación.
Lealtad cognitiva	Newman y Werbel (1973), Dwyer et al. (1987), Bemé et al. (1996), Setó Pamiés (2001)	Compromiso, recompra, exclusión, marca, satisfacción
Lealtad por inercia	Morrison (1966), Jeuland (1979), Bawa (1990)	Cambio, esfuerzo, ganancia esperada, barreras de salida, compra, recompra, comportamiento, marca, establecimiento
Lealtad por aprendizaje	Guadagni y Little (1983), Ehrenberg (1988)	Comportamiento, aprendizaje, costumbre, compra, recompra, comportamiento
Lealtad por búsqueda de variedad	McAllister (1982), Lattin y McAllister (1985), Bawa (1990), Aurier (1991)	Cansancio, utilidad, costumbre, monotonía, compra, recompra, comportamiento, marca, establecimiento

Tabla 1. Antecedentes sobre el concepto de lealtad de marca  
Fuente: Ramírez Ramírez-Angulo & Duque-Oliva, (2012a), basado en García Gómez (2009).

Con la intención de aclarar algunos conceptos, es necesario tener en cuenta varios aspectos que afectan la lealtad como: la confianza, el compromiso, la satisfacción, el desarrollo de la compra y la calidad de la relación. Estas nociones ya han sido tratadas y se ha mostrado evidencia empírica de influencia en la retención de clientes por autores como: Boles et al. (1997), Chow and Holden (1997), Eriksson and Vaghult (2000), Lam et al. (2004), Money (2004), Bennett et al. (2005) y Gounaris (2005).

En cuanto a la satisfacción del cliente, vale la pena resaltar la definición de Oliver (1981): "la satisfacción es un estado psicológico sumario resultante cuando la emoción que rodea las expectativas no confirmadas está unida a los sentimientos previos del cliente sobre la experiencia del consumo". Ésta se diferencia de, la actitud en su naturaleza, pues "la actitud es la orientación afectiva relativamente duradera del consumidor para un producto, tienda o proceso" (en este caso el servicio al cliente), entretanto, la satisfacción es la emoción que se manifiesta como reacción a partir de una experiencia que actúa sobre el nivel de actitud y es propia de consumo.

Tal y como existe una distinción entre actitud y satisfacción, se halla una diferencia entre los conceptos de calidad de servicio y satisfacción: la calidad de servicio percibida es un juicio o actitud global, relacionado con la superioridad del servicio, mientras que la satisfacción se refiere a una transacción específica (Abu khalifeh, & Ahmad Puad; 2015).

En consecuencia, la calidad del servicio cobra importancia como herramienta estratégica para las empresas al estar relacionada positivamente con el aumento de la cuota de mercado, el retorno de la inversión, la satisfacción del cliente y la intención de recompra, como lo han mencionado Garvin (1983), Phillips, Chang y Buzzell (1983), Anderson y Zeithaml (1984), Buzzell y Gale (1987), Babakus y Boller (1992), Boulding et al. (1993), Anderson, Fornell y Lehmann (1994), Boulding et al., (1993), Rust y Oliver, (1994).

Algunas de las definiciones vigentes relacionadas con “Calidad” son las encontradas en la norma ISO 9000:2015, como se muestra a continuación:

- “Una organización orientada a la calidad proporciona una cultura que resulta en el comportamiento, las actitudes, las actividades y los procesos para entregar valor mediante la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes y otras partes interesadas pertinentes”.
- “La calidad es el conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas”
- “La calidad de los productos y servicios de una organización está determinada por la capacidad para satisfacer a los clientes, y por el impacto previsto y el no previsto sobre las partes interesadas pertinentes.”
- “La adopción de un sistema de gestión de la calidad es una decisión estratégica para una organización que puede ayudar a mejorar su desempeño global y proporciona una base sólida para las iniciativas de desarrollo sostenible”
- “La calidad de los productos y servicios incluye no sólo su función y desempeño previstos, sino también su valor percibido y el beneficio para el cliente.”

En la norma ISO 9001:2015 de igual forma se mencionan los 7 principios de la gestión de la calidad los cuales se encontraron relacionados con la presente investigación, a saber: Enfoque al cliente, liderazgo, participación de las personas, enfoque basado en procesos, mejora continua, toma de decisiones basados en evidencia y la gestión de las relaciones.

Así pues, se encuentra que un servicio corresponde a la actividad, trabajo y/o beneficio que se produce para satisfacción de un consumidor. Y la calidad en él, corresponde a la medida de qué tan bien el nivel de servicio entregado coincide con las expectativas del cliente. (Zeithaml, Bitner y Gremler, 2009).

En la literatura encontramos tres corrientes que aportan a la definición de servicio, que forman la base para desarrollar el concepto de calidad en los mismos, a saber:

1. Eiglier y Langeard (Francia)
2. Grönroos (Escandinavia)
3. Parasuraman, Zeithaml y Berry (Norteamérica)

Eiglier y Langeard (1989). Teoría de la “SERVUCCIÓN”: Se define como el proceso de elaboración de un servicio, es decir, toda la organización de los elementos físicos y humanos en la relación cliente-empresa, necesaria para la realización de la prestación de un servicio y cuyas características han sido determinadas desde la idea concebida, hasta la obtención del resultado como tal (el servicio).

Grönroos 1984: Los servicios “son básicamente procesos más o menos intangibles y experimentados de manera subjetiva, en los que las actividades de producción y consumo se realizan de forma simultánea. Se producen interacciones que incluyen una serie de “momentos de verdad” entre el cliente y el proveedor del servicio. Lo que sucede en estas interacciones comprador-vendedor tiene un efecto fundamental en el servicio percibido”.

Según Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985) las características principales que constituyen a los servicios son:

**Intangibilidad:** La mayoría de los servicios son intangibles (Lovelock, 1983). No son objetos, pues se trata más bien de resultados. Esto significa que muchos servicios no pueden ser verificados por el consumidor antes de su compra para asegurarse de su calidad, ni tampoco se pueden dar las especificaciones uniformes de calidad propias de los bienes. Por tanto, debido a su carácter intangible, una empresa de servicios suele tener dificultades para comprender cómo perciben sus clientes la calidad de los servicios que presta (Zeithaml, 1981).

**Heterogeneidad:** Los servicios son heterogéneos en el sentido de que los resultados de su prestación pueden ser muy variables de productor a productor, de cliente a cliente, y de día a día. Por tanto, es difícil asegurar una calidad uniforme, porque lo que la empresa cree prestar puede ser muy diferente de lo que el cliente percibe que recibe de ella.

**Inseparabilidad:** En la prestación de servicios la producción y el consumo son indisolubles (Grönroos, 1978). En servicios intensivos en capital humano, a menudo tiene lugar una interacción entre el cliente y la persona de contacto de la empresa. Esto afecta

considerablemente la calidad y su evaluación. Según Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985), estas características de los servicios implican cuatro consecuencias importantes en el estudio de la calidad del servicio:

- La calidad de los servicios es más difícil de evaluar que la de los bienes.
- La propia naturaleza de los servicios conduce a una mayor variabilidad de su calidad y, consecuentemente, a un riesgo percibido del cliente más alto que en el caso de la mayoría de bienes.
- La valoración (por parte del cliente) de la calidad del servicio tiene lugar mediante una comparación entre expectativas y resultados.
- Las evaluaciones de la calidad hacen referencia tanto a los resultados como a los procesos de prestación de los servicios.

Continuando con lo planteado por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985), se describe a continuación brevemente su escala de medición de la calidad del servicio, la cual fue contemplada dentro del marco de la presente investigación.

### Modelo SERVQUAL

El SERVQUAL es un modelo de medición para la calidad en el servicio. Para entenderlo, primero se analizaron algunas definiciones de “Calidad” y las características de los servicios.

Desarrollado en 1988 por Parasuraman, Zeithaml y Berry, y modificado en 1991, el modelo SERVQUAL es una técnica de investigación comercial, que permite realizar la medición de la calidad del servicio, conocer las expectativas de los clientes y su aprecio por el mismo.

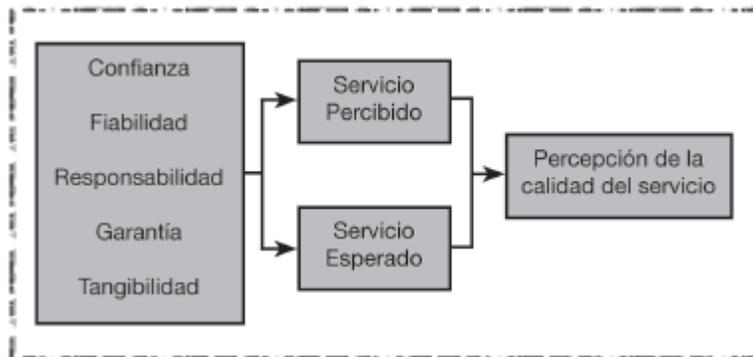
Este modelo permite analizar aspectos cuantitativos y cualitativos de los clientes, en ocasiones impredecibles e incontrolables. Proporciona información detallada sobre; opiniones del cliente sobre el servicio de las empresas, comentarios y sugerencias de los clientes para la mejora en ciertos factores, e impresiones de los empleados con respecto a la expectativa y percepción de los clientes.

Zeithaml, Bitner y Gremler, retomando en 2009 los aspectos del modelo inicial, indican las cinco dimensiones para medir la calidad del servicio que se agrupan en la escala SERVQUAL:

**1. Tangibilidad o Elementos Tangibles:** Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.

2. Confiabilidad: Habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa.
3. Capacidad de respuesta: Disposición para ayudar a los clientes y para prestarles un servicio rápido.
4. Seguridad: conocimiento y atención de los empleados y su habilidad para inspirar credibilidad y confianza. (Agrupa los anteriores criterios de profesionalismo, cortesía y credibilidad)
5. Empatía: Muestra de interés y nivel de atención personalizada que ofrecen las empresas a sus clientes (agrupa los anteriores criterios de accesibilidad, comunicación y comprensión del usuario).

La siguiente ilustración representa gráficamente las dimensiones descritas:



*Ilustración 3. Representación dimensiones modelo SERVQUAL*  
 Fuente: Zeithaml, Berry y Parasuraman (1988 p. 26). Zeithaml y Parasuraman (2004, p. 16)

Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985, p. 44) plantean además cinco vacíos (también llamados gaps) vistos como una serie de divergencias o deficiencias existentes respecto a las percepciones de la calidad de servicio que manejan los ejecutivos, versus las tareas asociadas con el servicio que se prestan a los consumidores. Estas deficiencias o vacíos son los factores que afectan a la dificultad de ofrecer un servicio que sea percibido como de alta calidad por los clientes.

A continuación, se presentan los cinco (5) elementos identificados por los autores como el origen de los problemas de calidad del servicio:

- Gap1: Diferencia entre las expectativas de los clientes y las percepciones de los directivos de la empresa. Si los directivos de la organización no comprenden las

necesidades de los clientes, difícilmente podrán impulsar y desarrollar acciones para lograr la satisfacción de esas necesidades y expectativas.

- Gap 2: Diferencia entre las percepciones de los directivos y las especificaciones de las normas de calidad. El factor que debe estar presente para evitar esta brecha es la traducción de las expectativas, conocida a especificaciones de las normas de la calidad del servicio.
- Gap 3: Discrepancia entre las especificaciones de la calidad del servicio y la prestación del servicio. La calidad del servicio no será posible si las normas y procedimientos no se cumplen.
- Gap 4: Discrepancia entre la prestación del servicio y la comunicación externa. Para el SERVQUAL, uno de los factores claves en la formación de las expectativas, es la comunicación externa de la organización proveedora. Las promesas que la empresa hace, y la publicidad que realiza afectaran a las expectativas.
- Gap 5: Es la brecha global. Es la diferencia entre las expectativas de los clientes frente a las percepciones de ellos.

Algunas de las ventajas del modelo SERVQUAL son su especificación conceptual sólida del constructo y ha sido ha sido enfatizada por otros intelectuales e investigadores. Adicionalmente, La escala es flexible y permite que se ajuste a varios sectores y diversos tipos de empresas.

No obstante, se limita a medir clientes actuales o pasados de una empresa, dado que estos deben tener un conocimiento sobre la experiencia del servicio. Algunos autores como Schul y Schiff (1995), Willits y Saltiel (1995), Benton y Daly (1991) retomados por DeMoranville y Bienstock (2015), sugieren que el orden de las preguntas afecta las respuestas, cuando se realizan preguntas específicas y otras generales.

Adicionalmente, Cronin y Taylor (1992) entre otros autores, critican la redundancia que puede tener el evaluar por aparte las expectativas y las percepciones. En base a lo anterior, estos autores sugieren una mejora al modelo y de allí surge SERVPERF, el cual se presenta a continuación.

### Modelo SERVPERF

Este modelo fue desarrollado por Cronin y Taylor (1992), basado en el cuestionamiento del modelo SERVQUAL y su estructura conceptual. Fundamentalmente se eliminó la parte de expectativas y únicamente se dejó la evaluación de las percepciones “performance-only”, debido a que al momento de aplicar el modelo resultaba redundante y los encuestados

asumían sus expectativas en un nivel alto. Por lo anterior, al modificar el modelo se obtuvo que a mayor rendimiento percibido, mayor calidad del servicio, expresado con la siguiente ecuación:

$$SQ_i = \sum_{j=1}^k P_{ij}$$

*Ilustración 4. Ecuación Cronin-Taylor para el cálculo de la percepción de la calidad del servicio*  
Fuente: Cronin y Taylor (1992)

*Donde:*

*SQ<sub>i</sub>: Percepción de la calidad de servicio por individuo “i”*

*k: Número de atributos*

*P: Percepción por individuo “i” respecto a la prestación del servicio para cada atributo “j”*

Como se expresó anteriormente, con el modelo SERVQUAL se presentan problemas de interpretación del concepto de expectativa, el cual presenta gran variabilidad durante la prestación del servicio, y además resulta redundante respecto a las percepciones del servicio recibido, puesto que al momento de evaluar la percepción de un servicio se hace teniendo ya como referente una expectativa.

Esta escala tomó fuerza debido a que resulta metodológicamente más eficiente, al reducir el cuestionario al 50% y explicar una mayor varianza en la calidad total del servicio. Adicionalmente ha recibido el apoyo de otros investigadores como Babakus y Boller, 1992, Boulding y otros, 1993, Gotlieb, Grewal y Brown, 1994, Hartline y Ferrell, 1996, Brady, Dabholkar, 2000, Cronin y Brand, 2002.

El modelo SERVPERF utiliza la percepción como una aproximación a la medición de la satisfacción del cliente, definida según Kotler (2006) como “el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas”.

### Búsqueda del elemento diferenciador

Desde la década de los 80 se ha mencionado la importancia del factor humano en las empresas no solo como un aspecto relevante en el desempeño de la compañía, sino revolucionando el modo de ver el servicio al cliente, al representar un elemento

diferenciador. Durante los años 90 el sector terciario comenzó a presentar crecimientos importantes que le han permitido ubicarse en el top 5 de los sectores que aportan al PIB en Colombia y con el paso del tiempo, la importancia de la prestación del servicio se trasladó a otros sectores y a casi todas las organizaciones por el fortalecimiento de las relaciones entre diferentes mercados.

Como se mencionó anteriormente, debido al incremento de la competencia en el mercado actual aumenta cada vez más la necesidad de tener un elemento diferenciador. El nivel de servicio cobra importancia en este aspecto ya que varias empresas de un mismo sector ofrecen un mismo servicio, pero su prestación y calidad varía, factor que es evaluado por los clientes y juega un importante papel en la generación de lealtad. En este sentido, la calidad del servicio se convierte en una ventaja competitiva (Berry et al., 1988).

De acuerdo a lo mencionado por Grönroos 1990, 1996, 1998; Kotler 1994, Parasuraman 1998 y retomado por Barroso y Martín 1999, existen tres actores clave en las relaciones de intercambio del marketing que se encuentran en el denominado “modelo triangular de marketing de servicios”, al que incorporando el factor Tecnología se convierte en el “Modelo Piramidal del Marketing de Servicios” como se explica en la siguiente gráfica:

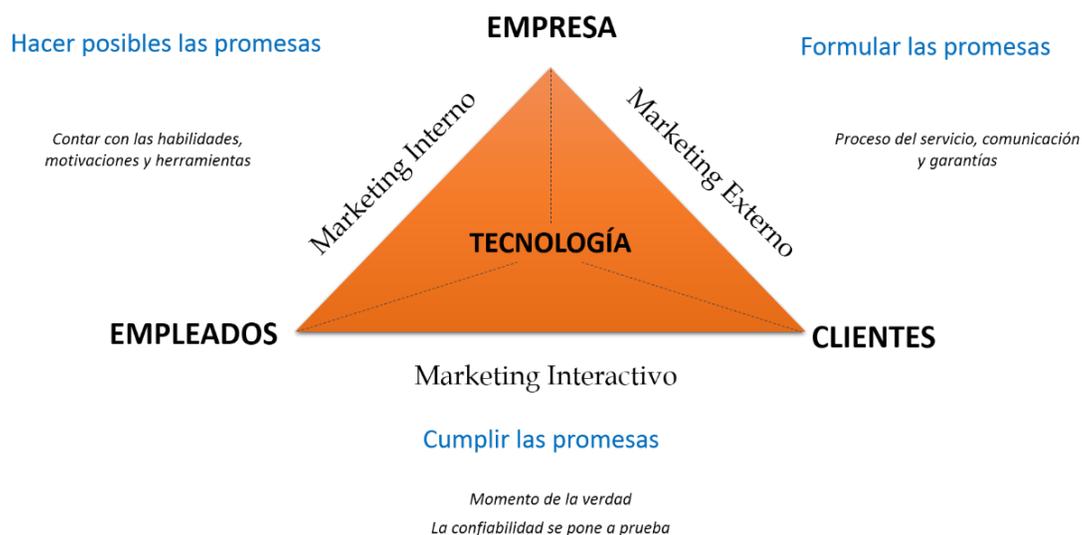


Ilustración 5. Modelo piramidal del marketing de servicios  
Fuente: Diseño del autor a partir de Kotler (1995) Y Parasuraman (1998)

Como se muestra en la gráfica anterior, no basta con hacer promesas a los clientes o posibles clientes. Es necesario establecer un escenario para que esas promesas sean posibles y se cumplan en el tiempo, de lo contrario la relación Cliente – Empresa terminará.

La calidad del servicio en opinión de éste autor, constituye una definición compleja, sujeta a la subjetividad, dado que está relacionada con la percepción particular del cliente frente a un servicio específico, que define su grado de satisfacción. No se presta fácilmente a la estandarización, pues requiere de constante adaptación y personalización por parte de la empresa para cada segmento de clientes.

Durante el desarrollo del trabajo de campo, en entrevista con los Gerentes de Servicio Posventa, se pudo evidenciar que su opinión respecto al valor agregado radica sin duda en el talento humano con el que cuentan las empresas, siendo estos los posibilitadores de la prestación del servicio. Por este motivo, trabajan constantemente en el entrenamiento de sus trabajadores de manera que todos estén alineados con la misión y visión de la organización, así como en el entendimiento de las necesidades de cada cliente, como se muestra en el siguiente extracto:

“Cada cliente es diferente y nos visita por una necesidad diferente así la referencia del vehículo sea el mismo, {...} es como cuando una persona va al médico, no todos van por la misma enfermedad” Juan Carlos Salazar, Gerente de Servicio de Centro Diesel (2016).

## PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Teniendo en cuenta que el uso del transporte se da de manera regular como eje que permite el movimiento de otros sectores económicos (mediante el transporte de mercancías, productos y personas), la industria automotriz requiere del servicio post venta para el mantenimiento preventivo, correctivo y el mejoramiento de las condiciones de sus productos. Como lo indican Rastrollo y Martínez (2004) en su investigación, la post venta es un área de negocio que tiene gran potencia de generación de beneficio, superior a la generada por el área de distribución y conlleva un porcentaje importante de los ingresos de los fabricantes de vehículos, especialmente los derivados de la venta de componentes. Adicionalmente, representa un lugar importante en la decisión de compra debido a que cada vez más la noción de precio relevante no es el precio de compra del automóvil, sino el costo total de propiedad del vehículo, que incorpora los costos de mantenimiento y otros servicios anexos (Rastrollo, M. & Martínez, P., 2004).

Los clientes demandan cada vez más automóviles, más equipados y completos que a su vez requieren de mayor servicio de acompañamiento (López & Rodríguez, 2003). No obstante, algunos factores que afectan la reducción de las ventas nacionales en los concesionarios y talleres autorizados son el contrabando de autopartes, la venta de repuestos robados, de segunda, o maquillados, el servicio de talleres mecánicos no autorizados, y la entrada de nuevos y fuertes competidores al mercado. Según el informe de ventas de autopartes realizado por Asopartes, se ha evidenciado una disminución en las ventas de 2014 y 2013

frente a 2012 de más del 6%. El mercado negro no deja de ser un gran obstáculo para una competencia sana, transparente y legal (Asopartes, 2015).

Por otra parte, se puede evidenciar otro cambio del mercado según lo informado en la publicación de la revista Dinero en febrero de 2015:

*“Los precios de los vehículos también se han convertido en un poderoso argumento de ventas. Y es que la revaluación de la moneda colombiana, que duró hasta finales del año pasado, provocó una caída importante en los precios de los carros al punto que, mientras en 2007 se necesitaban 81 salarios mínimos para comprar un vehículo promedio –de gama media–, el año pasado su equivalente era de 59 salarios mínimos. “Con este nivel de precios, estamos vendiendo en estratos 2 y 3”, asegura Rueda.*

*Pero, además de la devaluación, la fuerte competencia en el mercado ha sido determinante para bajar los precios. En menos de cuatro años el país pasó de tener cerca de 600 vitrinas de exhibición de vehículos a unas 900 –el año pasado–, lo que sin duda juega a favor del consumidor.”*

Adicionalmente, el cierre del mercado con Venezuela y la entrada de grandes marcas coreanas han repercutido para las marcas tradicionales en el país en la búsqueda de nuevos mercados y oportunidades de negocio. Por lo tanto, es interesante explorar la situación actual del servicio posventa frente a la calidad del servicio y la satisfacción de los clientes, analizando las políticas sobre las que se está trabajando y cuál es la perspectiva desde los dirigentes y desde los clientes, con el fin de evaluar oportunidades de mejora.

## Estructura de los concesionarios

En primera instancia, es necesario tener claro que los concesionarios se rigen por una serie de políticas y normas que impone la Casa Matriz. Varios clientes se quejan de que el servicio de los concesionarios es muy costoso, sin embargo, esto se debe a la cantidad de intermediarios en este mercado. Por ejemplo, para el caso de los repuestos, estos son elaborados por un Fabricante “W” que luego los entrega a la Casa Matriz “X” para que otorgue el sello de calidad y garantía. Posteriormente se distribuyen al grupo representante “Y” en cada país, que a su vez los envía a los diferentes concesionarios “Z” de la marca para cada ciudad. Cada paso por un intermediario incrementa el costo del producto;



Ilustración 6. Concesionario Chevrolet Bogotá D.C.  
Fuente: Autor

adicionalmente, la Casa Matriz asigna un costo mínimo sobre el cual el concesionario fija su

margen. Esta estructura impide que estas empresas puedan competir en precios con el mercado negro, quienes evitan toda la intermediación de la cadena.

## Descripción del Servicio



*Ilustración 7. Taller de Servicio Chevrolet Bogotá D.C.  
Fuente: Autor*

El servicio posventa inicia normalmente con el agendamiento de una cita que se realiza vía Call Center. Sin embargo, algunos clientes prefieren asistir directamente sin cita y esperar un espacio para tener un turno. Posteriormente, el vehículo ingresa al taller de acuerdo al servicio requerido, el cual se clasifica en 1. Servicio express, para aquellos servicios que no tardan más de 2 horas, y comúnmente se refieren a mantenimiento preventivo; 2. Taller especializado, para servicios que pueden tardar un día y corresponden a reparaciones correctivas; 3. Servicio de reparación por colisión, siendo el mayor criticado por los clientes debido a que puede tardar semanas de acuerdo a la disponibilidad de los repuestos necesarios para el arreglo.

Para la empresa es inviable contar con el stock total número de repuestos que requiere un vehículo, y menos, tener el total de repuestos para el total de las referencias de la marca, de gamas bajas, medias, altas e incluso buses y camiones.

Durante las entrevistas realizadas al personal de los concesionarios visitados, se encontró que entre más demore una reparación, es más probable que el cliente se encuentre enojado e insatisfecho, ya que a pesar de los esfuerzos realizados para agilizar el proceso y a la comunicación establecida con el cliente, resulta complicado hacerle entender la existencia existen diversos factores que afectan el proceso y no dependen directamente del concesionario.

## Experiencia del Cliente

Las organizaciones están adoptando cada vez más la inclusión de este concepto que ha revolucionado a la prestación de los servicios, pues se acerca más a los factores que influyen en la satisfacción del cliente. En esa medida, se evalúan los aspectos que provocan una reacción, un sentimiento o pensamiento a partir de la interacción con el cliente en el proceso de compra. Este término ha sido desarrollado por autores como Berry, Carbone, and Haeckel (2002); Gentile, Spiller, and Noci (2007), Holbrook and Hirschmann (1982); Meyer and Schwager (2007); Naylor et al. (2008); Sousa and Voss (2006). Sin embargo, la experiencia del cliente abarca no solo los aspectos que la empresa puede controlar, sino que incluye factores externos, influencia de terceros, el entorno social, la interfaz del

servicio e incluso la comparación con otros canales de compra, como se muestra en la siguiente gráfica:

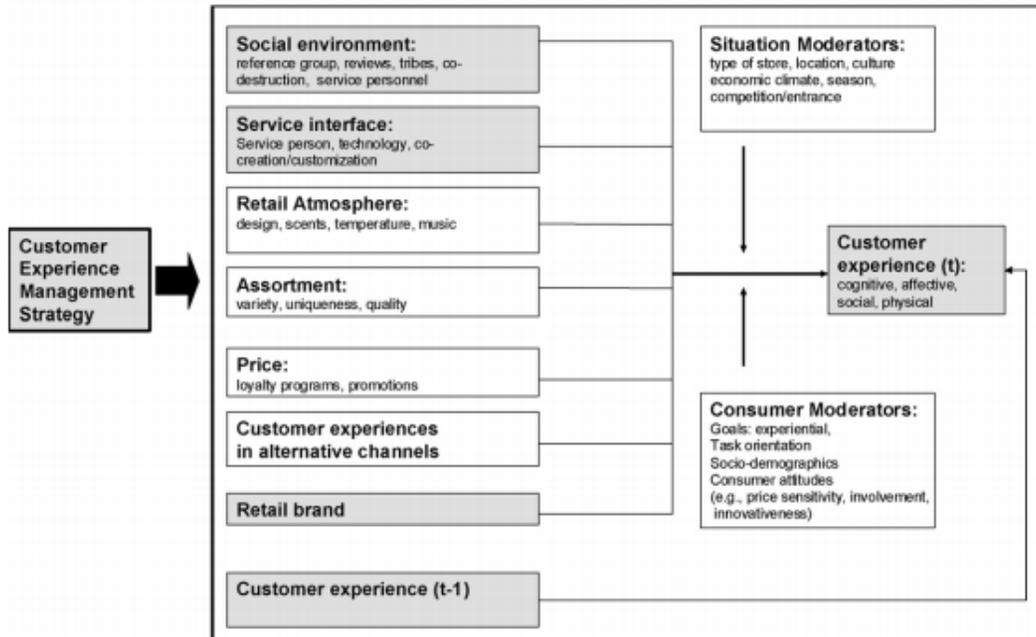


Ilustración 8. Modelo conceptual de la creación de experiencia cliente

Fuente: Verhoef & Otros (2009)

Los concesionarios han adoptado este concepto realizando adecuaciones físicas en sus establecimientos que permiten la comodidad del cliente mientras espera que finalice el servicio solicitado para su vehículo.



Ilustración 9. Sala VIP Experiencia Cliente

Fuente: Autor

## METODOLOGÍA

Para la realización de este trabajo se inició con la utilización de la metodología de Quivy y Campenhout (2005) en referencia a las etapas del proceso investigativo en Ciencias Sociales.

Durante el desarrollo de la propuesta, se empleó un diseño de investigación mixto (cualitativo y cuantitativo) complementado de técnicas de recolección de información primaria y secundaria como encuestas y entrevistas conforme a este tipo de investigación.

En primera instancia, se realizó una pre-encuesta para evaluar la calidad y relevancia de las preguntas, su correcto entendimiento por parte de la población a ser encuestada y posteriormente se realizaron los ajustes respectivos para la encuesta final. Del mismo modo, se aplicaron preguntas de profundización, para conocer más sobre la población encuestada y de esta forma obtener conclusiones sobre el perfil de los clientes.

Se aplicó la escala SERVPERF a una muestra no probabilística por cuotas de 139 clientes de los concesionarios Chevrolet Continautos y CentroDiesel, los cuales atienden en conjunto mensualmente un promedio de 5.600 automóviles en Bogotá, aunque tienen cubrimiento en todo el país. La fuente de financiación fueron los recursos propios del autor. Se realizaron entrevistas personales cara a cara con el personal de los concesionarios y se aplicó un formulario electrónico online a los clientes, realizado directamente en las salas de espera, parqueaderos y talleres de los concesionarios. El trabajo de campo tuvo lugar entre agosto 9 de 2016 y noviembre 11 de 2016. El tamaño de la muestra se determinó bajo la siguiente ecuación, teniendo en cuenta las limitaciones de recursos del investigador:

$$n = \frac{N * Z_a^2 * p * q}{e^2(N - 1) + Z_a^2 * p * q}$$

*Ilustración 10. Ecuación para el cálculo del tamaño de la muestra*  
Fuente: S.N.

*Donde:*

*N: Tamaño de la población*

*Z: Nivel de confianza*

*p: Probabilidad de éxito*

*q: Probabilidad de fracaso*

*e: Precisión (error máximo admisible en términos de proporción)*

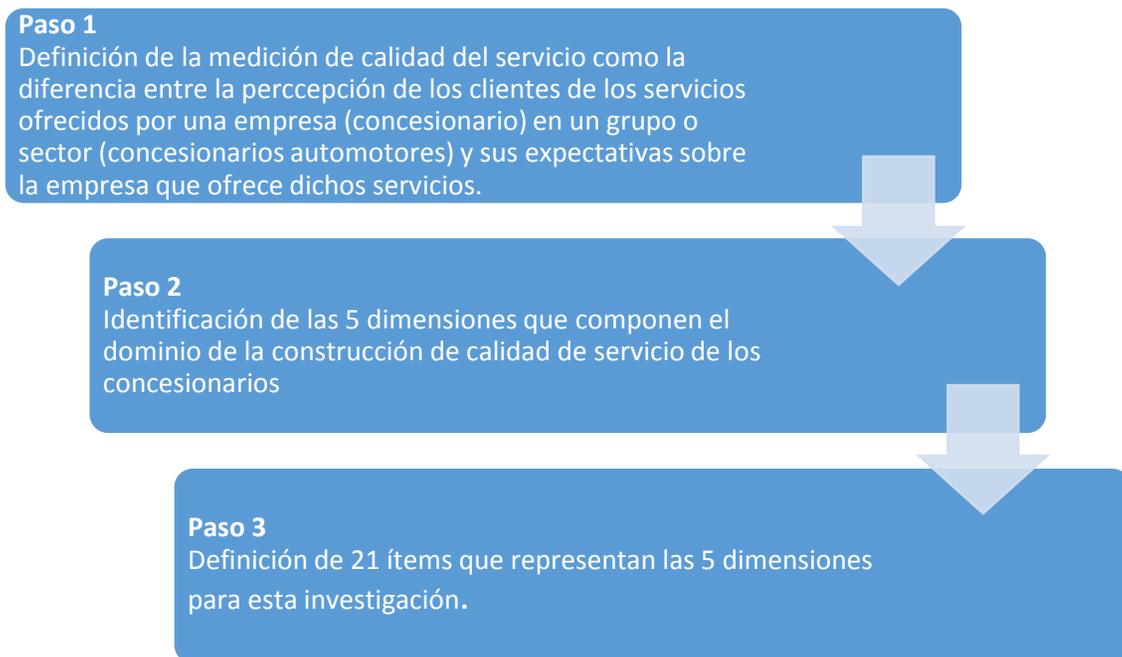
*Para:*

*N= 5600, Z = 1,645, p = 0,05, q = 0,95, e = 0,03*

Los tipos de metodología de investigación utilizados fueron:

- **Descriptivo:** Por medio del cual se determina y describe el comportamiento de las variables relacionadas con las expectativas y percepciones de los clientes. Identificando causas y efectos de fenómenos explicativos.
- **Deductivo:** Aplicando el modelo SERVPERF para la medición de la calidad del servicio, se trabajaron las cinco dimensiones.
- **Inductivo:** A partir de los resultados de las encuestas aplicadas, se realiza un análisis de la situación actual de los concesionarios de Colmotores a nivel de calidad del servicio posventa prestado.

Posterior a la discusión conceptual, se establece el modelo SERVPERF como la herramienta adecuada para la medición de la calidad en éste estudio de caso. La siguiente figura, ilustra los criterios aplicados, de acuerdo a la literatura consultada e investigaciones anteriores donde se aplicó el modelo SERVPERF:



*Ilustración 11. Base conceptual utilizada  
Fuente: Autor a partir de Abukhalifeh & Mat Som (2015)*

Por definición, el modelo SERVPERF establece 22 cuestionamientos para ser aplicados de manera general a las empresas servicios. No obstante, para efectos de éste estudio de caso, se definieron y adecuaron 21 preguntas, conforme al análisis efectuado posterior a la ejecución de las encuestas preliminares de diagnóstico. En ese sentido, la pregunta relacionada con la “insistencia de mantener registros exentos de errores” fue descartada

por generar confusiones constantes en las personas encuestadas y considerarse (en opinión del autor) fuertemente relacionada con la pregunta acerca de si “la empresa realiza bien el servicio la primera vez”.

En el cuestionario realizado basado en el modelo SERVPERF, se utilizó la escala de Likert de 5 puntos, para la calificación de los elementos como se muestra a continuación:

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

Tabla 2. Escala de Likert  
Fuente: Likert (1932)

## RESULTADOS

A continuación, se presentan la información recopilada a partir de la experiencia en las visitas a los concesionarios y las diferentes entrevistas.



Ilustración 12. Entrevista 1  
Fuente: Autor

En entrevista con el Sr. Juan Carlos Salazar, Gerente de Servicio del concesionario Centro Diesel, se conversó sobre la preocupación de la empresa por los cambios en el mercado en temas relacionados con los tipos de clientes, la influencia de las tecnologías, las demandas de los usuarios en valores agregados, y la afectación del mercado negro, en el cual se enfatizó que aunque no lo consideran competencia directa, si es necesario tenerlo en el radar como referencia en los precios dado que representan un factor decisivo al momento de solicitar un servicio.

Los concesionarios cuentan con una estructura formal y jerárquica, que permite el control de sus diferentes áreas. Sin embargo esta misma estructura robusta es la que impacta en el incremento del precio final al consumidor. Por lo que el concesionario busca constantemente rediseñar su esquema de costos para poder brindar flexibilidad al mercado según las necesidades de los clientes.



*Ilustración 13. Entrevista 1 – Tablero de Gestión  
Fuente: Autor*

Como se muestra en la fotografía de arriba, este concesionario maneja un tablero de indicadores de gestión, entre los cuales, se encuentra uno que representa el índice de satisfacción al cliente. Este semáforo, como su nombre lo indica, mide la satisfacción del cliente al finalizar la prestación del servicio. El usuario tiene la opción de responder una encuesta voluntaria, indicando su percepción de los factores positivos y negativos de la visita. Esta información la recopila directamente Colmotores y luego se la presenta a sus concesionarios para que tomen medidas y realicen planes de acción.



*Ilustración 14. Taller de Servicio Express  
Fuente: Autor*

Por otra parte, una característica común de los concesionarios del país es que cuentan con una tecnología superior a la de los talleres no autorizados, factor que es relevante dentro de la evaluación a las instalaciones por parte de los clientes y su percepción sobre la calidad del servicio. A la izquierda se muestran los elevadores de los camiones para realizar la inspección y mantenimiento por debajo del chasis. De igual forma se evidencia un espacio amplio y limpio en las instalaciones, con muy buena iluminación y herramientas de trabajo.

Durante la visita, se evidencia el manejo de herramientas con muy buena tecnología, como los elevadores para autos, las pistolas para desmontar y montar las llantas, y los sistemas para dar un diagnóstico general al carro.

Adicionalmente, se encuentran los espacios demarcados para el área de trabajo y los empleados están debidamente uniformados y muy bien presentados. Estos trabajadores cuentan con un uniforme diferente para cada día, de manera que se cuide la pulcritud y la imagen corporativa



*Ilustración 15. Elevadores*  
*Fuente: Autor*



*Ilustración 16. Políticas de Seguridad Industrial*  
*Fuente: Autor*

Estos talleres dentro de sus políticas cuentan con procesos estructurados de la Gestión de la Calidad.

Se da la aplicación de las normas Oshas 18001 que establece los requisitos mínimos de las mejores prácticas en Salud y Seguridad en el Trabajo; las ISO, como la 9001 que es la base de un sistema de Gestión de la Calidad y es una norma reconocida internacionalmente, entre otras.

En la imagen a la derecha se muestra la correcta disposición de aceites, y los elementos de protección del personal para la ejecución de su labor.

Para en el caso de Centro Diesel, durante una de las entrevistas se comentó que el concesionario pertenece al Programa de Excelencia Ambiental Distrital – PREAD, del Departamento Técnico Administrativo del Medio Ambiente – DAMA, que reconoce los “logros empresariales, derivados de la implementación de enfoques prácticos y de excelencia en el desarrollo de sus procesos productivos, que significan gestión ambiental integral, uso racional de los recursos naturales y la adecuada disposición de los residuos, redundando en un mejoramiento de la calidad ambiental del Distrito y de la calidad de vida de sus habitantes.” (Resolución 311 de 2001 Departamento Administrativo de Medio Ambiente).

Se resalta la amabilidad en el servicio, la experiencia y especialización de los diferentes trabajadores en cada una de sus labores, teniendo disponibilidad al servicio, con cortesía y conocimiento de los procedimientos, así como la capacidad de resolver las inquietudes que surjan.

A la derecha, se muestra el encuentro para la entrevista con el Gerente de Servicio Posventa de Continautos, el Sr. William Cobos, quien manifestó su interés por ofrecer un excelente servicio para satisfacer las necesidades de los clientes, y que estos encuentren en el concesionario respaldo, confianza, garantía y excelente atención.



Ilustración 17. Entrevista Gerente Posventa Continautos  
Fuente: Autor



Ilustración 18. Gerencia de Servicio  
Fuente: Autor

Se encontró que más del 90% de las visitas al taller se dan por medio de agendamiento de citas. Sin embargo, hay clientes que llegan en cualquier momento buscando una atención prioritaria, a lo que el concesionario responde con la búsqueda de un espacio. No obstante esto puede influir en que se corran las demás citas y se incumpla en la promesa de atención.

Por lo anterior se resalta la importancia de mantener al cliente informado sobre las novedades de su visita.

La Gerencia de Servicio en estas empresas debe tomar un rol más activo, donde no solamente se busque retener clientes, sino brindarles los valores agregados que generen fidelización verdadera y duradera.

Así como atraer clientes nuevos y mejorar en el aspecto de los agendamientos y la capacidad de atención, que es punto crítico en este momento.

A pesar de que las empresas consultadas indican tener un cuidadoso manejo de la información, existe un trabajo arduo de concientización de los clientes al momento de explicarles por qué la reparación de su vehículo puede llegar a tardar un poco más de lo esperado, o tener costos adicionales, debido a imprevistos que se descubren en medio del mantenimiento. Lo anterior impacta en la dimensión de confiabilidad.

Por ello, una de las acciones que los concesionarios Chevrolet han tomado para contrarrestar ese impacto, es la adecuación del espacio para que los usuarios tengan la posibilidad de presenciar todo el tiempo la reparación de sus vehículos, y de esta forma mostrar la transparencia en la calidad del servicio, de primera mano.

Así mismo se les consulta con anterioridad, si el vehículo requiere algún adicional, para que este sea autorizado por el cliente.

No obstante en las encuestas realizadas se encontró que este servicio no lo ofrecen todos los concesionarios de otras marcas de carros.

A la derecha, una fotografía con uno de los clientes que se encontraba en el establecimiento esperando el mantenimiento de su camioneta, disfrutando de la sala VIP. Esta sala permite la comodidad del usuario para que pueda entretenerse mientras se finaliza la revisión de su automóvil.

Así mismo, se utilizó este escenario para la aplicación de las encuestas, de manera que no se incomodara a los clientes.



*Ilustración 19. Entrevistas a Clientes  
Fuente: Autor*

Por otra parte, estos establecimientos brindan facilidades de pago para la comodidad y seguridad de los clientes, como la utilización de tarjetas débito, crédito, cheques, efectivo, e incluso pagos electrónicos.

Al finalizar el servicio en el taller y antes de entregar el automóvil, se le realiza limpieza general y se verifica que el carro esté en óptimas condiciones, haciendo una verificación de calidad.

## Aplicación y análisis de encuestas

Durante la investigación, se aplicó encuesta en medio físico y electrónico a los clientes de los concesionarios Continautos y Centro Diesel en Bogotá. Se reunieron un total de 139 encuestas válidas, las cuales se analizaron posteriormente con el uso del software estadístico SPSS.

A continuación, se presenta el análisis univariado sobre las preferencias y características de los clientes:

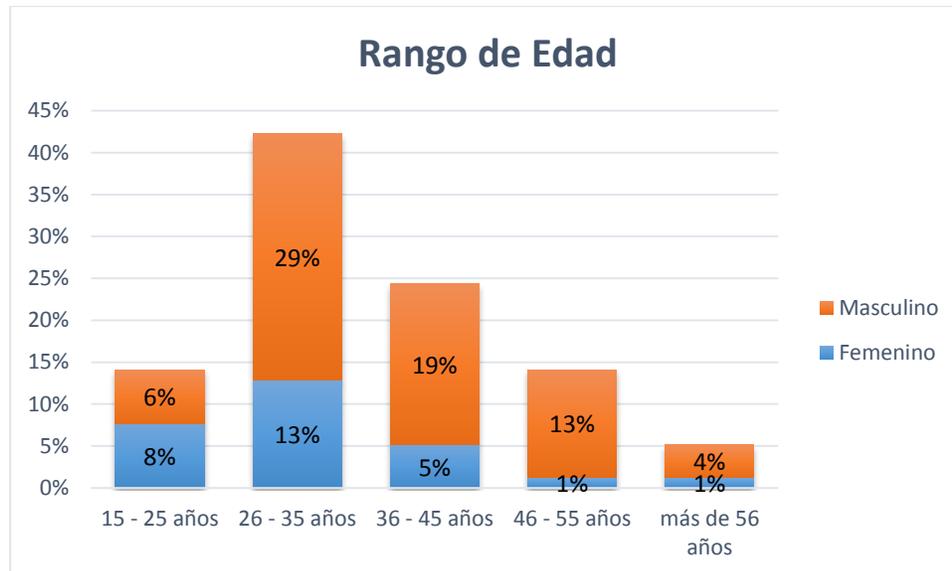
1. En primer lugar, al revisar por rango de edades se halló que una parte relevante de los encuestados se encuentra entre los 26 y 35 años de edad, con un 42%, seguido de aquellos que se encuentran entre los 36 y los 45 años, con un 24%. Estos dos segmentos de la población representan finalmente el 66% de las personas encuestadas.

Rango de Edad	Femenino	Masculino	Total general
15 - 25 años	8%	6%	14%
26 - 35 años	13%	29%	42%
36 - 45 años	5%	19%	24%
46 - 55 años	1%	13%	14%
más de 56 años	1%	4%	5%
<b>Total general</b>	<b>28%</b>	<b>72%</b>	<b>100%</b>

*Tabla 3. Rangos de edad de la población encuestada*

*Fuente: Autor*

Ahora bien, al filtrar por categoría de género, el 72% de las personas encuestadas son hombres y el 28% mujeres.



*Ilustración 20. Gráfica del rango de edad de la población encuestada*

*Fuente: Autor*

Podemos inferir entonces, que los servicios de posventa son demandados mayormente por hombres, cuyas edades se encuentran entre los 26 y 35 años. Dos factores importantes en éste hecho son: 1) Las edades reflejan una etapa de alta productividad económica, y 2) En la población masculina se evidencia mayor interés en el equipamiento y funcionamiento óptimo de los vehículos.

Se encontró que el 49% de la población encuestada en los concesionarios posee su vehículo hace menos de 2 años, tiempo que coincide con la vigencia de la garantía. Es decir, que casi la mitad de los clientes encuestados se encontraban adquiriendo los servicios para sus carros dentro del periodo que cubre el concesionario, el cual indica que se les debe realizar una revisión cada 6 meses o 5.000 km (para autos pequeños y camionetas). Esta revisión se hace con el fin de verificar el correcto funcionamiento de todas las partes o detectar las posibles fallas de sus componentes en fábrica, lo cual lo cubriría la compañía y no el cliente. Por otra parte, el 51% de las personas encuestadas poseen vehículos con más de 2 años de uso, lo cual demuestra una preferencia por el servicio de postventa de los concesionarios.

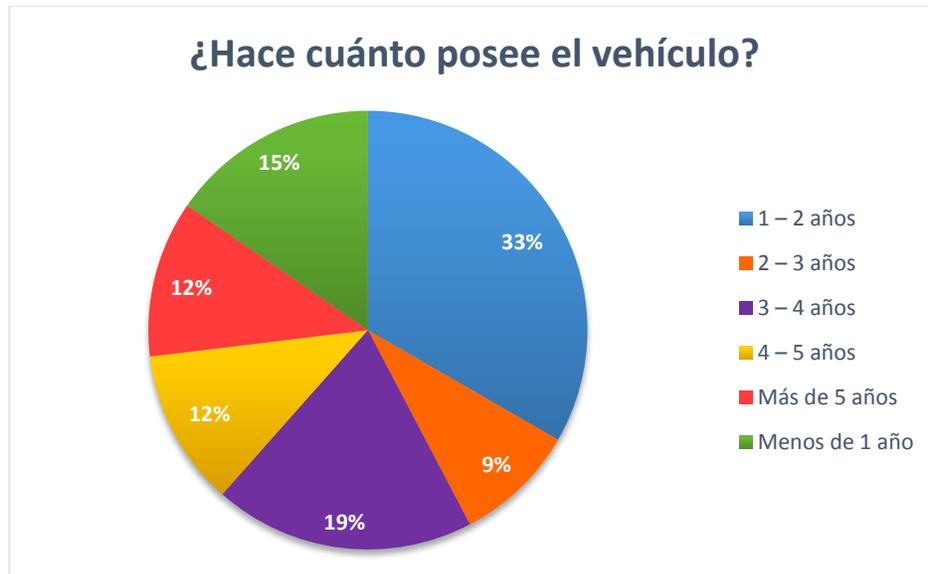


Ilustración 21. Gráfica tiempo de posesión del vehículo

Fuente: Autor

2. La mayoría de la población encuestada utiliza su vehículo principalmente como medio de transporte personal.

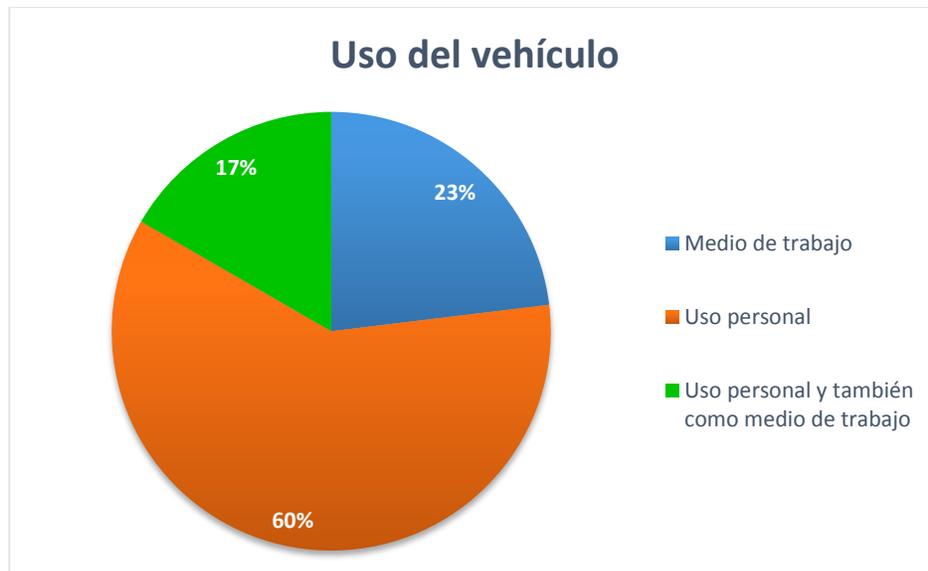
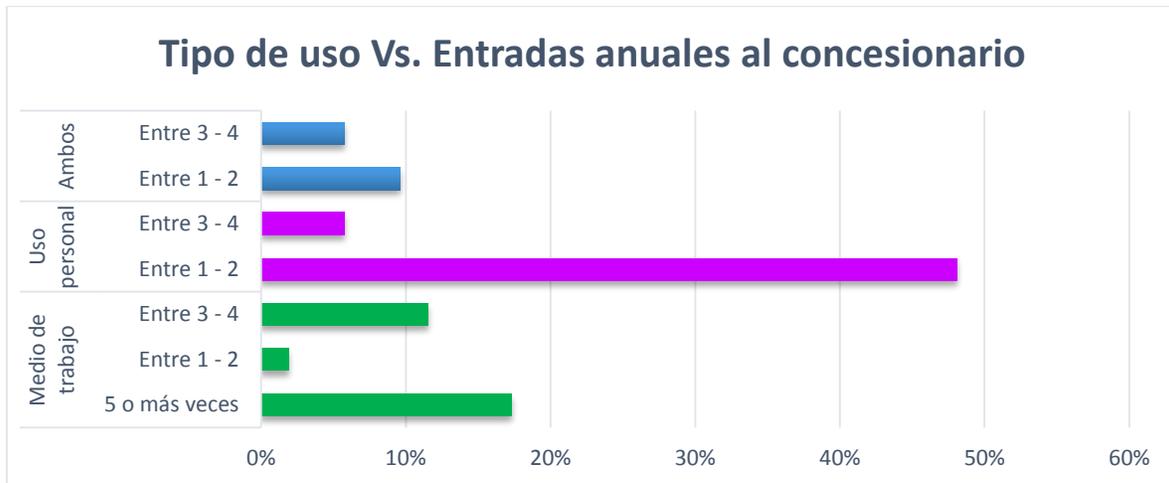


Ilustración 22. Gráfica tipo de uso del vehículo

Fuente: Autor

Sin embargo, el 40% restante que lo utiliza entre otras cosas como medio de trabajo, visita con más frecuencia el concesionario posiblemente al tener un mayor kilometraje, como se muestra a continuación:



*Ilustración 23. Gráfica tipo de uso del vehículo Vs. entradas anuales al concesionario*

*Fuente: Autor*

La gráfica permite evidenciar que el 48% de los encuestados utilizan el vehículo como medio de transporte para uso personal y asisten al concesionario entre 1 y 2 veces al año. Por otra parte, las personas que emplean el vehículo como medio de trabajo presentan una mayor asistencia anual al servicio técnico, ocasionado posiblemente por un mayor desgaste en sus vehículos, derivado de la necesidad de mantener su herramienta de trabajo en excelentes condiciones. De lo cual se puede inferir una alta confiabilidad en el servicio técnico posventa brindado por los concesionarios.

3. Se observa que el 86% de los encuestados prefieren acudir a un profesional cuando su vehículo presenta una falla.

Por otra parte, el 6% de las personas que indicaron tratar de repararlo por si mismos se encuentran en el rango de edad entre 46 a 55 años, siendo estas las personas con mayor conocimiento y experiencia en la detección de las fallas mecánicas y eléctricas del vehículo y su reparación.



Ilustración 24. Tipo de preferencia a la hora de reparar el vehículo

Fuente: Autor

#### 4. Motivo de visita al concesionario

Para esta pregunta los encuestados tuvieron la opción de elegir más de una respuesta. Los resultados indican que, del total de la muestra, el 98% de las visitas son para realizar mantenimiento preventivo, como cambio de aceite y filtros; el 69% son para mantenimiento correctivo en taller especializado, el 19% para reparación por colisión, el 29% para compra e instalación de repuestos y el 4% asiste para adquirir accesorios y lujos.

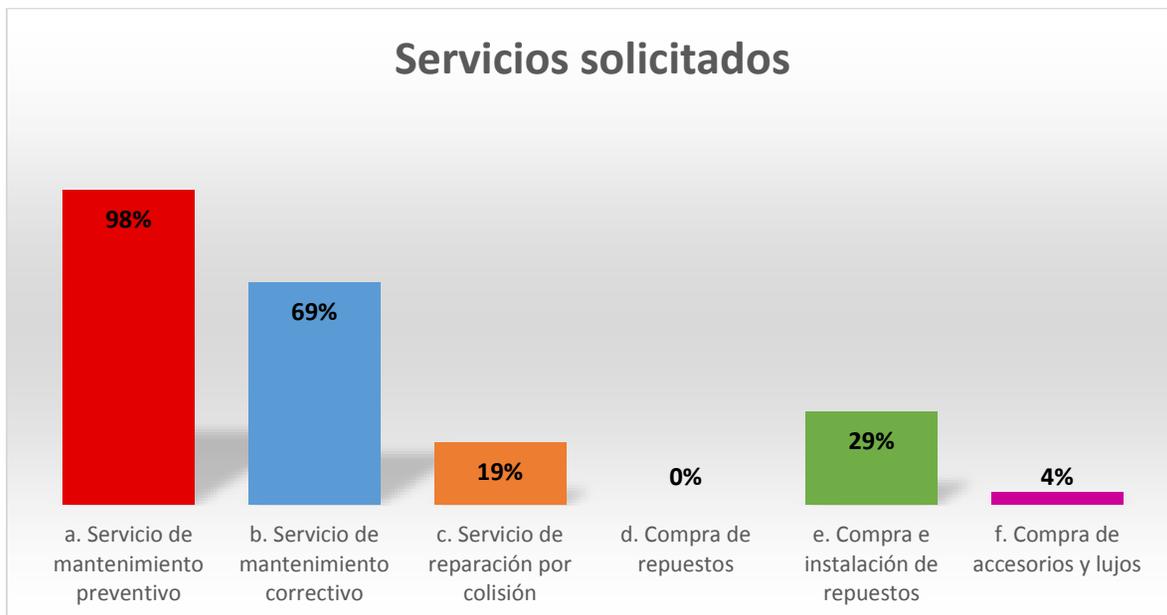


Ilustración 25. Servicios solicitados en una visita al concesionario

Fuente: Autor

De lo anterior se deduce que los usuarios prefieren acudir a estos establecimientos especialmente para temas relacionados con mano de obra, mientras que si se trata únicamente de compra de repuestos o accesorios, no asisten a los concesionarios debido a que se percibe un alto precio de venta al público, según lo comentado por los encuestados.

5. Medio por el cual tiene el primer contacto con el concesionario para solicitar un servicio de posventa:

A pesar de que en la entrevista con los empleados y directores de los concesionarios se mencionó que entre el 80 y 97% de las visitas al servicio posventa se dan con agendamiento previo, durante la realización de las encuestas a los clientes se encontró que casi la mitad prefiere ir directamente al concesionario, ya sea por urgencia del servicio, cercanía al lugar de ubicación, o porque las citas del agendamiento no se cumplen, presentando constantemente retrasos, por lo que algunos clientes comentaron que “les daba igual” agendar o ir directamente y esperar un turno.



Ilustración 26. Gráfica medio utilizado para el primer contacto con el concesionario  
Fuente: Autor

6. Información brindada durante el agendamiento

Se les preguntó a los clientes de los concesionarios si conocen el tiempo estimado de servicio para su vehículo según cada necesidad, así como el valor aproximado, desde el agendamiento de la cita o antes de iniciar el servicio. El 92% indicó que si conocen el tiempo estimado de servicio pero solo el 65% mencionó conocer también el costo.

Algunos usuarios indicaron que les generaba cierta desconfianza que al iniciar el servicio se les indique un costo aproximado y durante el servicio, este costo pueda incrementar por nuevas fallas encontradas.

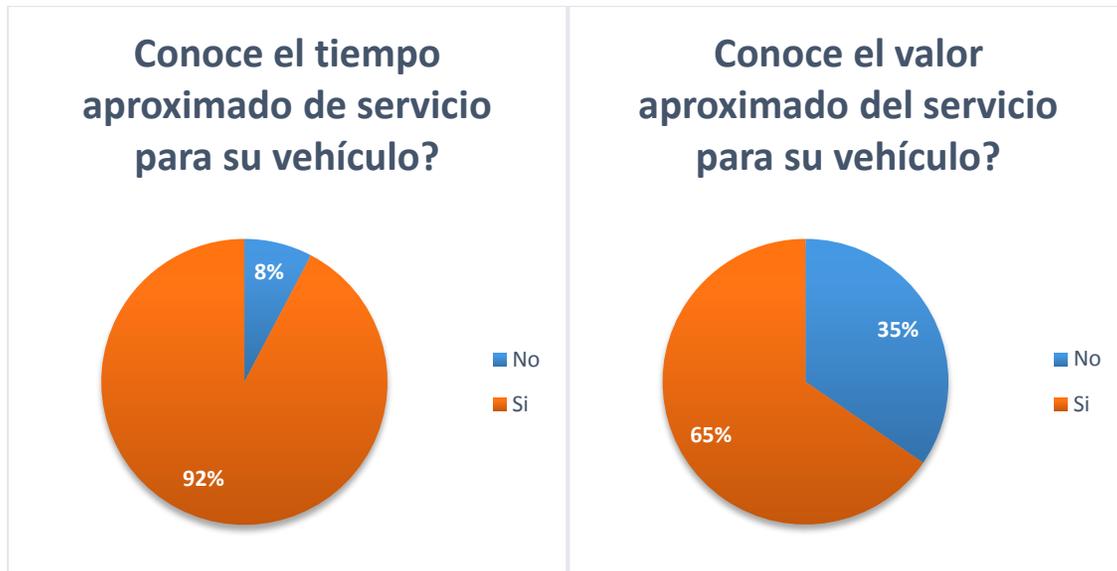


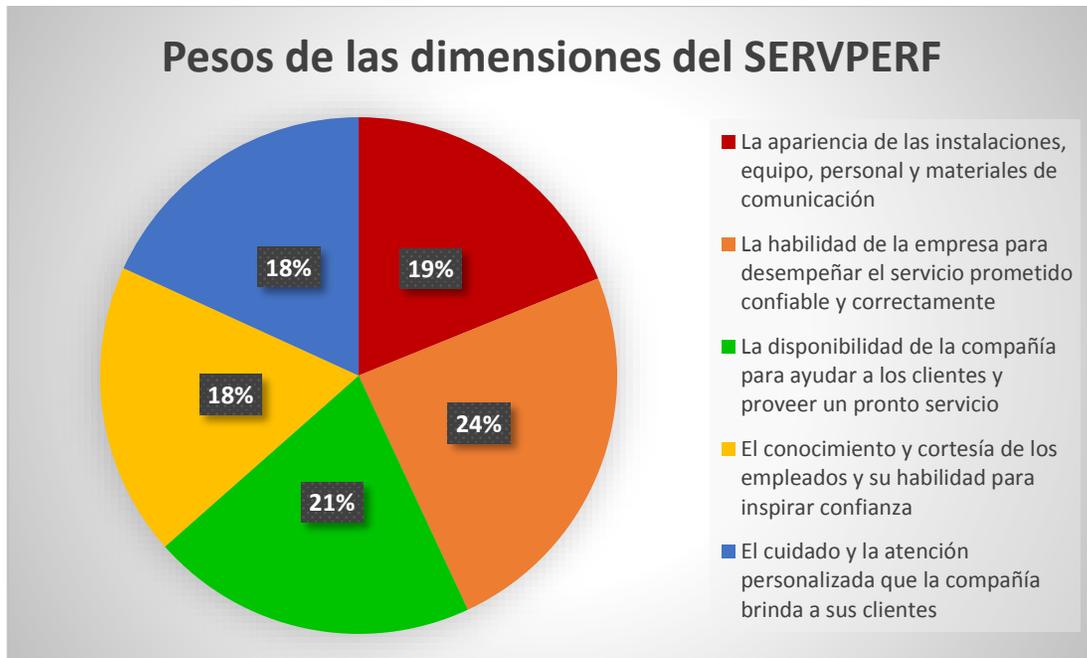
Ilustración 27. Gráficas tiempos de respuesta del servicio  
Fuente: Autor

#### 7. Pesos de las dimensiones del SERVPERF

Dentro de la encuesta realizada a los clientes, se les solicitó indicar cuál de los siguientes aspectos tenía una mayor ponderación, en su opinión, para la influencia en su satisfacción del servicio.

A pesar de que todas las dimensiones se consideran importantes en la evaluación de la calidad del servicio de los concesionarios, el factor que más pesa es la Confiabilidad, seguido de la capacidad de respuesta, como se muestra en el siguiente orden:

- 1) Dimensión de Confiabilidad
- 2) Dimensión de Capacidad de respuesta
- 3) Dimensión de elementos tangibles
- 4) Dimensión de Seguridad
- 5) Dimensión de Empatía



*Ilustración 28. Pesos de las dimensiones del SERVPERF*  
Fuente: Autor

## 8. Solicitudes de Mejora del servicio

Dentro de las sugerencias que realizaron los clientes para la mejora del servicio posventa en los concesionarios se encuentra en primer lugar la petición de precios más bajos, dado que en general el servicio aunque es de calidad es percibido como costoso, en especial para los precios de los repuestos y en algunos casos para la mano de obra.

En segundo lugar, se encuentra la petición de mejora de los tiempos de respuesta, tanto para el agendamiento como para la reparación de los vehículos, los cuales en ocasiones se demoran bastante por falta de repuestos.

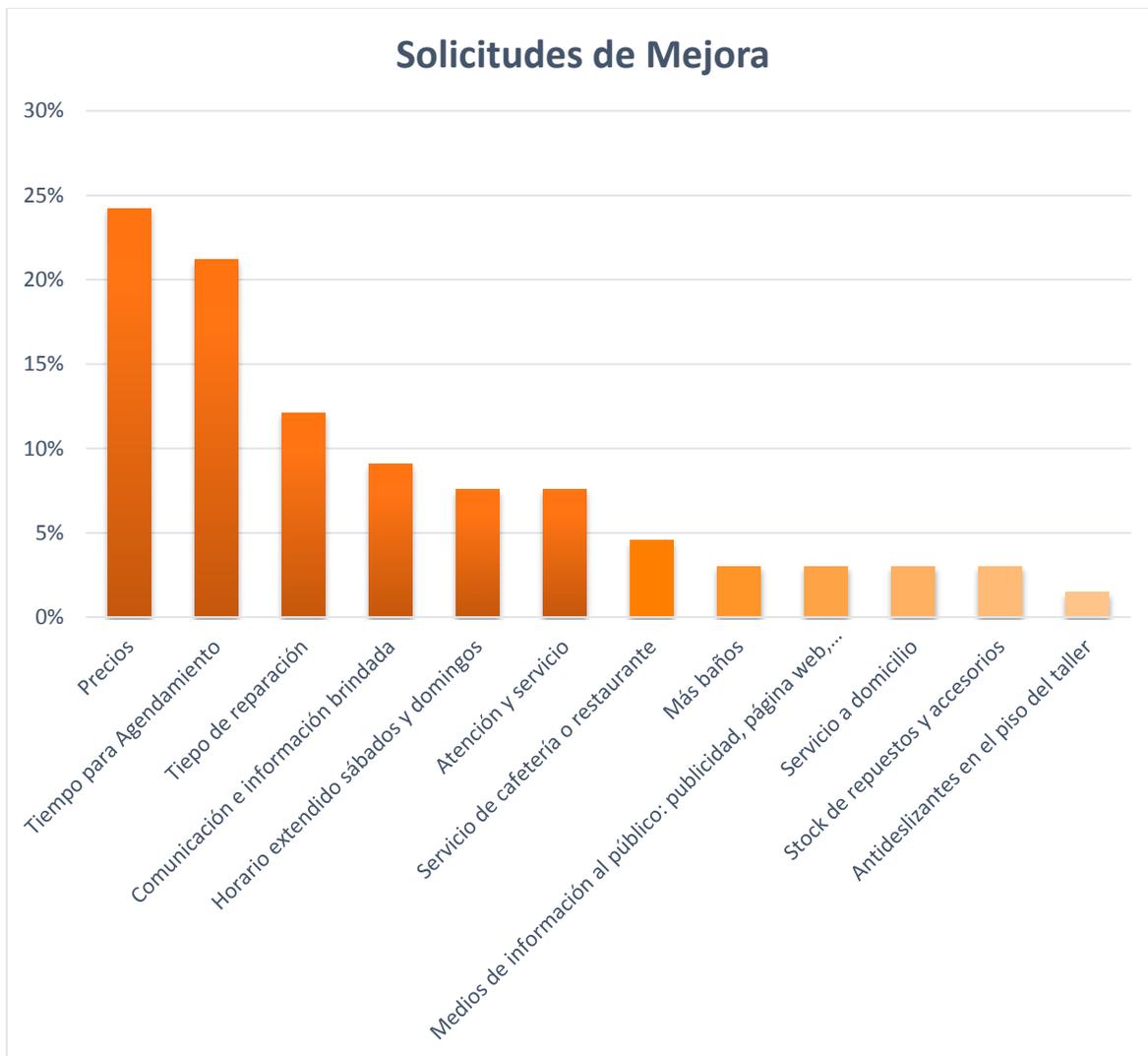


Ilustración 29. Gráfica de solicitudes de mejora

Fuente: autor

Aunque se percibe un limitante en la capacidad de atención en los talleres, los empleados y directivos de los concesionarios entrevistados indican que la demanda es cíclica durante el año, teniendo épocas con mucha demanda y meses con una afluencia menor.

## 9. Análisis del Modelo SERVPERF

Para evaluar la confiabilidad y consistencia interna del instrumento de medición se utilizó el coeficiente alfa de Cronbach, el cual toma valores entre 0 y 1. La confiabilidad depende de la longitud de la prueba y de la covarianza entre sus ítems, así, cuando el índice se acerca a 1 significa que la información obtenida es confiable, tal como se muestra a continuación en los resultados de esta investigación:

En primer lugar, se verifica la validez de la totalidad de las encuestas, encontrando que los 139 son casos válidos.

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	139	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	0,0
	Total	139	100,0

Tabla 4. Resumen de procesamiento de casos SPSS

Posteriormente, se realiza el análisis de confiabilidad de los datos, a partir del cálculo del Alpha de Cronbach.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,987	21

Tabla 4. Índice Alpha de Cronbach

El resultado de la prueba de Alpha de Cronbach arroja un valor muy cercano a 1, lo que indica que los datos cuentan con consistencia interna y son muy confiables.

A continuación, se presentan los resultados para cada una de las preguntas realizadas, y los resultados agrupados por dimensión.

Se reitera la ecuación empleada para la obtención de las medidas de percepción, cuyos resultados se encuentran bajo la escala de Likert:

$$SQ_i = \sum_{j=1}^k P_{ij}$$

Ilustración 30. Ecuación Cronin-Taylor para el cálculo de la percepción de la calidad del servicio  
Fuente: Cronin y Taylor (1992)

<b>MODELO SERVPERF</b>	<b>PERCEPCIÓN DE CALIDAD</b>
<b>Dimensión de Confiabilidad</b>	
Cuando el concesionario promete hacer algo en un tiempo determinado, lo cumple. (Ej.: Tiempo de reparación)	3,83
Cuando usted tiene un inconveniente, el concesionario muestra interés en resolverlo.	4,04
El concesionario proporciona sus servicios en el momento en que promete hacerlo. (Ej.: Agendamiento de citas)	3,56
El concesionario desempeña el servicio correctamente a la primera vez.	4,12
El concesionario mantiene informados a los clientes sobre el momento en el que se van a ejecutar los servicios.	3,88
<b>Dimensión de Capacidad de Respuesta:</b>	
El servicio es rápido, en relación al nivel de complejidad.	3,87
Los empleados muestran disposición para colaborarle.	4,21
Los empleados nunca están demasiado ocupados como para no atender a un cliente.	3,83
<b>Dimensión de Seguridad</b>	
El comportamiento de los empleados le inspira confianza.	4,00
Se siente seguro al realizar transacciones con el concesionario.	4,46
Los empleados son corteses.	4,17
Los empleados cuentan con el conocimiento para responder sus consultas.	3,92
<b>Dimensión de Empatía</b>	
El concesionario brinda atención personalizada.	4,25
Existe suficiente personal para atender las diferentes solicitudes de cada cliente.	3,71
El concesionario se preocupa de cuidar los intereses de sus clientes.	4,00
Los empleados entienden sus necesidades específicas.	3,79
<b>Dimensión de elementos tangibles</b>	
El concesionario cuenta con equipos de tecnología moderna.	4,25
La apariencia de las instalaciones físicas es agradable.	4,19
La presentación personal de los empleados es buena y adecuada.	4,15
Los materiales asociados con el servicio, como folletos o catálogos, del concesionario son visualmente atractivos.	4,27
Se ofrece un horario de atención adecuado, accesible para el cliente.	3,79

Tabla 5. Resultados aplicación modelo SERVPERF

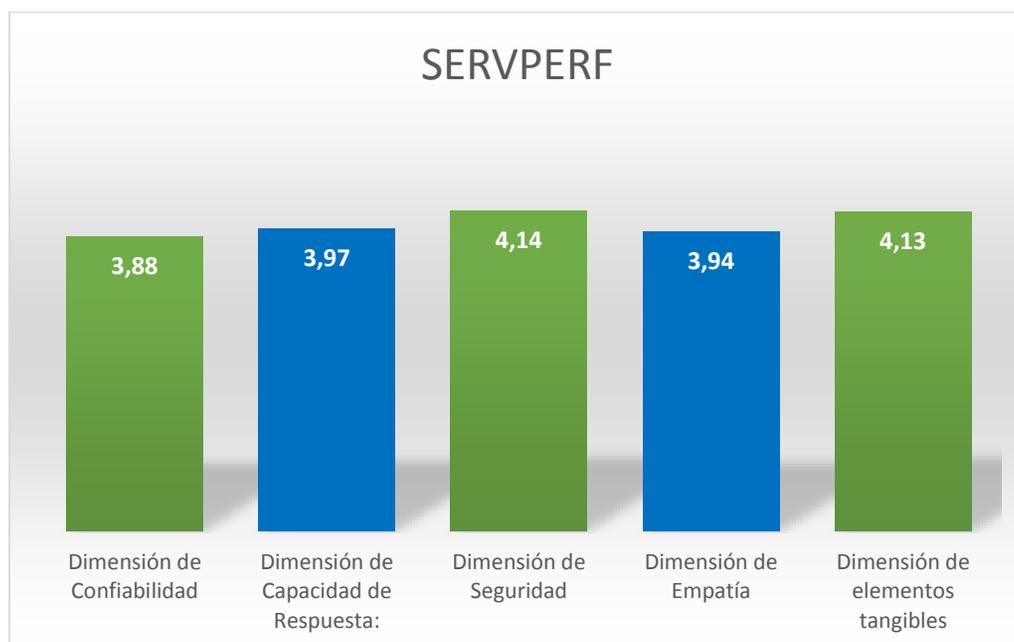
Fuente: Autor

MODELO SERVPERF	PERCEPCIÓN DE CALIDAD	PESO	PONDERACIÓN
Dimensión de Confiabilidad	3,8846	24%	0,9398
Dimensión de Capacidad de Respuesta:	3,9679	20%	0,8104
Dimensión de Seguridad	4,1394	18%	0,7594
Dimensión de Empatía	3,9375	18%	0,7156
Dimensión de elementos tangibles	4,1308	19%	0,7793
<b>CALIFICACIÓN PONDERADA TOTAL</b>			<b>4,0044</b>

*Tabla 6. Resultados globales aplicación modelo SERVPERF  
Fuente: Autor*

Se observa de manera general cierto equilibrio en las calificaciones de los criterios de calidad percibidos por los clientes para cada una de las dimensiones, sin embargo, la dimensión de confiabilidad destaca con un peso asociado a su calificación de 5 puntos porcentuales por encima del promedio de las demás dimensiones. No obstante, la dimensión de confiabilidad obtuvo la menor calificación del análisis.

Del mismo modo, es claro que la percepción de calidad que tienen los clientes sobre el servicio de los concesionarios, se encuentra en un nivel sobresaliente, con oportunidades de mejora.



*Ilustración 31. Resultados totales de las dimensiones SERVPERF  
Fuente: Autor*

Continuando con el análisis de confiabilidad, se determinó la correlación de cada pregunta con la totalidad del cuestionario para determinar su relevancia, como se muestra en la siguiente tabla:

Item-Total Statistics					
Item	Pregunta	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
A	[Cuando el concesionario promete hacer algo en un tiempo determinado, lo cumple. (Ej.: Tiempo de reparación)]	77.118	453.508	.799	.986
B	[Cuando usted tiene un inconveniente, el concesionario muestra interés en resolverlo.]	76.868	444.893	.920	.986
C	[El concesionario proporciona sus servicios en el momento en que promete hacerlo. (Ej.: Agendamiento de citas)]	77.250	456.907	.789	.986
D	[El concesionario desempeña el servicio correctamente a la primera vez.]	76.676	446.550	.887	.986
E	[El concesionario mantiene informados a los clientes sobre el momento en el que se van a ejecutar los servicios.]	76.941	449.459	.824	.986
F	[El servicio es rápido, en relación al nivel de complejidad.]	77.015	449.567	.870	.986
G	[Los empleados muestran disposición para colaborarle.]	76.691	443.052	.934	.985
H	[Los empleados nunca están demasiado ocupados como para no atender a un cliente.]	77.074	450.995	.835	.986
I	[El comportamiento de los empleados le inspira confianza.]	76.809	445.202	.926	.985
J	[Se siente seguro al realizar transacciones con el concesionario.]	76.368	443.669	.930	.985
K	[Los empleados son corteses.]	76.691	443.918	.936	.985
L	[Los empleados cuentan con el conocimiento para responder sus consultas.]	76.838	448.078	.900	.986

Item-Total Statistics					
Item	Pregunta	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
M	[El concesionario brinda atención personalizada.]	76.559	443.623	.921	.986
N	[Existe suficiente personal para atender las diferentes solicitudes de cada cliente.]	77.162	452.496	.774	.987
O	[El concesionario se preocupa de cuidar los intereses de sus clientes.]	76.868	445.669	.934	.985
P	[Los empleados entienden sus necesidades específicas.]	76.971	453.133	.902	.986
Q	[El concesionario cuenta con equipos de tecnología moderna.]	76.559	444.549	.884	.986
R	[La apariencia de las instalaciones físicas es agradable.]	76.588	447.201	.894	.986
S	[La presentación personal de los empleados es buena y adecuada.]	76.676	447.715	.854	.986
T	[Los materiales asociados con el servicio, como folletos o catálogos, del concesionario son visualmente atractivos.]	76.529	446.462	.875	.986
U	[Se ofrece un horario de atención adecuado, accesible para el cliente]	76.985	451.030	.805	.986

*Tabla 7. Resultados estadísticos para cada una de las preguntas realizadas  
Fuente: Autor a partir de SPSS*

Se presenta la matriz de correlación de Pearson, por medio de la cual se muestran las preguntas que tienen mayor afinidad positiva, así como revisar si hay posibles variables con correlación negativa:

		Correlations																				
ID Pregunta		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U
A	Pearson Correlation	1	.826*	.656*	.653*	.691*	.749*	.801*	.691*	.682*	.766*	.784*	.730*	.748*	.681*	.752*	.644*	.641*	.687*	.710*	.756*	.599*
B	Pearson Correlation	.826*	1	.754*	.806*	.745*	.860*	.892*	.858*	.848*	.836*	.880*	.832*	.831*	.806*	.886*	.810*	.767*	.775*	.788*	.815*	.699*
C	Pearson Correlation	.656*	.754*	1	.762*	.671*	.672*	.703*	.640*	.733*	.743*	.682*	.757*	.705*	.588*	.730*	.713*	.725*	.774*	.685*	.658*	.731*
D	Pearson Correlation	.653*	.806*	.762*	1	.803*	.729*	.818*	.756*	.919*	.828*	.824*	.846*	.818*	.668*	.852*	.834*	.832*	.776*	.720*	.738*	.763*
E	Pearson Correlation	.691*	.745*	.671*	.803*	1	.733*	.741*	.749*	.838*	.779*	.766*	.810*	.745*	.636*	.821*	.813*	.741*	.694*	.655*	.660*	.609*
F	Pearson Correlation	.749*	.860*	.672*	.729*	.733*	1	.853*	.768*	.790*	.816*	.785*	.744*	.791*	.794*	.822*	.813*	.787*	.812*	.732*	.777*	.636*
G	Pearson Correlation	.801*	.892*	.703*	.818*	.741*	.853*	1	.816*	.876*	.889*	.912*	.803*	.886*	.767*	.860*	.810*	.841*	.828*	.849*	.848*	.731*
H	Pearson Correlation	.691*	.858*	.640*	.756*	.749*	.768*	.816*	1	.812*	.741*	.791*	.721*	.740*	.779*	.820*	.756*	.666*	.682*	.686*	.747*	.651*
I	Pearson Correlation	.682*	.848*	.733*	.919*	.838*	.790*	.876*	.812*	1	.866*	.873*	.840*	.857*	.723*	.906*	.860*	.881*	.813*	.758*	.770*	.763*
J	Pearson Correlation	.766*	.836*	.743*	.828*	.779*	.816*	.889*	.741*	.866*	1	.877*	.820*	.910*	.673*	.863*	.827*	.874*	.880*	.820*	.886*	.769*
K	Pearson Correlation	.784*	.880*	.682*	.824*	.766*	.785*	.912*	.791*	.873*	.877*	1	.861*	.884*	.711*	.887*	.850*	.838*	.845*	.896*	.845*	.766*
L	Pearson Correlation	.730*	.832*	.757*	.846*	.810*	.744*	.803*	.721*	.840*	.820*	.861*	1	.849*	.685*	.847*	.858*	.793*	.834*	.796*	.790*	.762*
M	Pearson Correlation	.748*	.831*	.705*	.818*	.745*	.791*	.886*	.740*	.857*	.910*	.884*	.849*	1	.721*	.877*	.865*	.831*	.840*	.761*	.855*	.799*

		Correlations																				
ID Pregunta		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U
N	Pearson Correlation	.681*	.806*	.588*	.668*	.636*	.794*	.767*	.779*	.723*	.673*	.711*	.685*	.721*	1	.768*	.732*	.639*	.600*	.631*	.649*	.588*
O	Pearson Correlation	.752*	.886*	.730*	.852*	.821*	.822*	.860*	.820*	.906*	.863*	.887*	.847*	.877*	.768*	1	.872*	.851*	.799*	.771*	.779*	.784*
P	Pearson Correlation	.644*	.810*	.713*	.834*	.813*	.813*	.810*	.756*	.860*	.827*	.850*	.858*	.865*	.732*	.872*	1	.803*	.815*	.743*	.788*	.789*
Q	Pearson Correlation	.641*	.767*	.725*	.832*	.741*	.787*	.841*	.666*	.881*	.874*	.838*	.793*	.831*	.639*	.851*	.803*	1	.884*	.795*	.772*	.735*
R	Pearson Correlation	.687*	.775*	.774*	.776*	.694*	.812*	.828*	.682*	.813*	.880*	.845*	.834*	.840*	.600*	.799*	.815*	.884*	1	.870*	.869*	.790*
S	Pearson Correlation	.710*	.788*	.685*	.720*	.655*	.732*	.849*	.686*	.758*	.820*	.896*	.796*	.761*	.631*	.771*	.743*	.795*	.870*	1	.820*	.684*
T	Pearson Correlation	.756*	.815*	.658*	.738*	.660*	.777*	.848*	.747*	.770*	.886*	.845*	.790*	.855*	.649*	.779*	.788*	.772*	.869*	.820*	1	.714*
U	Pearson Correlation	.599*	.699*	.731*	.763*	.609*	.636*	.731*	.651*	.763*	.769*	.766*	.762*	.799*	.588*	.784*	.789*	.735*	.790*	.684*	.714*	1

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tabla 8. Matriz de correlación de Pearson  
Fuente: Autor

Se encuentra en una correlación positiva fuerte entre las siguientes preguntas:

- I → D
- K → G
- M → J

Es decir:

- El éxito del servicio que desempeña el concesionario en la primera interacción con el cliente (cliente nuevo), se encuentra altamente relacionado con el comportamiento que asumen sus empleados frente a éste, lo cual se traduce en la generación de confianza del cliente hacia la compañía.
- La disposición de los empleados para atender las necesidades de los clientes se encuentra ligada directamente a las formas de cortesía y trato adecuado para con el usuario.
- La seguridad y tranquilidad que sienten los clientes de realizar transacciones con el concesionario se favorece a través de los servicios de atención personalizada, pues brindan sensación de confianza, respaldo y atención al detalle de las necesidades del usuario.

No obstante, se encuentra una alta correlación entre casi todas las preguntas.

## CONCLUSIONES

Mediante la revisión bibliográfica se identifican deferentes conceptos que están relacionados con la satisfacción del cliente, como la calidad y la lealtad. Durante la investigación se realiza una revisión de los enfoques de lealtad y su evolución a través del tiempo, pasando por la lealtad cognitiva, afectiva, actitudinal, por aprendizaje, e integrándose en el enfoque relacional. Este último constituye el planteamiento más integral (en opinión del autor de esta investigación) al comprender las nociones de satisfacción, compromiso, confianza, relación a largo plazo y calidad de la relación, elementos que a su vez marcan la pauta en el éxito del servicio posventa de los concesionarios.

El modelo SERVQUAL es evaluado como primer candidato para la medición de la calidad del servicio, traducida en el nivel de satisfacción de los clientes (de acuerdo a las percepciones de calidad en el servicio frente a sus expectativas). No obstante, se llega a la conclusión que el modelo SERVPERF (variante del SERVQUAL) resulta más adecuado para los objetivos de éste proyecto, al ser una escala metodológicamente más eficiente, en términos de la densidad de preguntas del cuestionario, eliminación de las redundancias sobre las expectativas y alto grado de fiabilidad.

Una vez aplicado el modelo se obtuvieron calificaciones sobresalientes tanto en la percepción de los clientes como en las de los empleados. Sin embargo, aunque los resultados de la medición indican que los clientes de los concesionarios perciben una calidad alta (4,1 sobre 5 en la escala de Likert) en el servicio posventa, y en general están satisfechos en las 5 dimensiones: elementos tangibles, empatía, confiabilidad, seguridad y capacidad de respuesta; su lealtad hacia los concesionarios se puede ver afectada por el factor “precio”, dado que se percibe un límite (subjetivo) para la cantidad de dinero que se está dispuesto a pagar por un servicio de alta calidad sustentado en la diferencia de precios con los servicios particulares.

El estudio de caso efectuado para los concesionarios Continautos y Centro Diesel referente a la percepción de los clientes, indica una alta satisfacción del servicio recibido, dado principalmente por los valores agregados que se generan, como los son el servicio de alto impacto, construcción de experiencia del cliente, servicio personalizado, transparencia durante el proceso, servicio a domicilio, incorporación de nuevas tecnologías e incluso capacitación gratuita en buenas prácticas.

No obstante, se encuentran oportunidades de mejora principalmente en el tiempo de espera para el agendamiento de citas, debido a que existe una brecha entre la necesidad del servicio y su ejecución para dar solución. Así mismo, se hace importante reforzar la comunicación efectiva con los clientes, la entrega de información precisa y oportuna, y evaluar la viabilidad de ampliación de horarios de atención más convenientes de cara al usuario, por ejemplo, domingos y festivos.

De otro lado, la posición de los concesionarios respecto a los precios, supone nivelarlos hasta donde la estructura de intermediarios en el mercado se los permite, siendo esta bastante inflexible, regida por la casa matriz de cada marca. Es por ello, que los concesionarios tienen claro que su competencia no es en precios sino en los valores agregados que puedan ser incorporados, la calidad del servicio y la garantía que ofrecen.

Adicionalmente, en cuanto a la capacidad de respuesta, los concesionarios argumentan que la demanda que reciben es dinámica, mediada por las épocas de temporada alta (vacaciones) y baja durante el año; donde el uso del vehículo se intensifica y por tal razón existen periodos de tiempo “muertos” que hacen inviable mantener una mayor disponibilidad de personal de forma constante, para soportar la demanda en los picos.

Como oportunidad de mejora adicional a las anteriormente mencionadas, se encuentra la integración de aplicaciones móviles y nuevas tecnologías, una reestructuración en su esquema de cobro de los servicios y la especialización de la mano de obra por referencias o líneas de vehículos.

Por lo anterior, se resalta que a nivel gerencial existe un largo camino por recorrer donde se hace necesario evaluar la manera de flexibilizar la estructura de los concesionarios y su modelo de negocio, de tal forma que estas empresas puedan adaptarse a un mercado cada

vez más competitivo, riguroso y que se está transformando constantemente, teniendo en cuenta el cambio social, cultural, económico, y tecnológico del entorno.

Finalmente, sería interesante para futuras investigaciones contrastar este estudio con una investigación similar en el mercado callejero, informal, al que acuden gran parte de los usuarios del servicio una vez ha terminado su periodo de garantía aún a sabiendas de que la calidad del servicio no es alta, es decir, el mercado donde las expectativas desde el inicio del servicio no son altas, pero el consumidor está dispuesto a sacrificar calidad por precio.

Por otra parte, para los concesionarios, es interesante profundizar en el impacto que tienen las aplicaciones móviles que desde ya se están desarrollando para atender este tipo de servicios y que están ingresando al mercado Colombiano a competir.

## ANEXO 1. ENCUESTA PARA CLIENTES DE CONCESIONARIOS

### Proyecto de Investigación de Satisfacción del servicio Posventa de los concesionarios del país.

El siguiente formulario se realiza con fines académicos e investigativos. Sus respuestas se mantendrán en total anonimato.  
Por favor responder de manera sincera y libre.

\* Required



Edad \*

- 15 - 25 años
- 26 - 35 años
- 36 - 45 años
- 46 - 55 años
- más de 56 años

Sexo \*

- Femenino
- Masculino

Ciudad de residencia \*

Your answer

---

Marca de Vehículo \*

- Audi
- BMW
- Chevrolet
-

- 
- Fiat
  - Ford
  - Honda
  - Hyundai
  - Kia
  - Mazda
  - Nissan
  - Mercedes Benz
  - Renault
  - Toyota
  - Volkswagen
  - Otro...

¿Hace cuánto posee el vehículo? \*

- Menos de 1 año
- 1 – 2 años
- 2 – 3 años
- 3 – 4 años
- 4 – 5 años
- Más de 5 años

El uso que le da a su vehículo es para: \*

- Uso personal
- Medio de trabajo
- Uso personal y también como medio de trabajo

Cuando se trata de una falla, aún si es algo relativamente sencillo, usted prefiere: \*

- Tratar de repararlo yo mismo
- Acudir a un profesional

¿Es usted cliente de algún concesionario? \*

- Si  
 No

NEXT

... ..

### Visita al concesionario

Nombre del concesionario donde lleva su vehículo \*

Your answer \_\_\_\_\_

Cuántas veces al año lleva su auto a revisión? \*

- 0  
 Entre 1 - 2  
 Entre 3 - 4  
 5 o más veces

Cuál es el motivo de visita al concesionario (puede elegir más de una opción): \*

- a. Servicio de mantenimiento preventivo (Cambio de aceite, filtros, etc.)  
 b. Servicio de mantenimiento correctivo (taller especializado)  
 c. Servicio de reparación por colisión  
 d. Compra de repuestos

- f. Compra de accesorios y lujos

Cuál es el medio de primer contacto con el concesionario cuando le interesa utilizar el servicio de posventa: \*

- Call center  
 Internet  
 Directamente en el concesionario  
 Other : \_\_\_\_\_

Conoce desde la primera atención el tiempo aproximado de servicio para su vehículo? \*

- Si  
 No

Cuando su carro ingresa al concesionario, conoce el costo aproximado del servicio? \*

- Si  
 No

## Importancia de los aspectos de la calidad

A continuación se listan cinco características de los concesionarios que ofrecen servicios. Deseamos conocer que tan importante es cada una de esas características para usted. Por favor, distribuya un total de 100 puntos entre las cinco características de acuerdo con la importancia que para usted tenga cada una de ellas: entre más importante sea una característica, más puntos se le asignarán. No olvide asegurarse que la suma de todos los puntos debe ser 100

### 1. La apariencia de las instalaciones, equipo, personal y materiales de comunicación \*

Your answer

### 2. La habilidad de la empresa para desempeñar el servicio prometido confiable y correctamente

Your answer

### 3. La disponibilidad de la compañía para ayudar a los clientes y proveer un pronto servicio

Your answer

fdsafsda

### 3. La disponibilidad de la compañía para ayudar a los clientes y proveer un pronto servicio

fasdfdas

### 4. El conocimiento y cortesía de los empleados y su habilidad para inspirar confianza

Your answer

### 5. El cuidado y la atención personalizada que la compañía brinda a sus clientes

Your answer

### Que le gustaría que mejorara del servicio? \*

Describe las sugerencias que tiene para mejorar el servicio de los concesionarios.

Your answer

## Calidad del Servicio

A continuación indique su percepción en cada pregunta del cuestionario.  
 Por favor, indique el grado que usted piensa que el concesionario tiene respecto a las características descritas en cada uno de los enunciados. Si usted siente que la característica no es totalmente satisffecha, encierre "Totalmente en desacuerdo". Si cree que la característica es absolutamente satisffecha por el concesionario, encierre "Totalmente de acuerdo".  
 No existen respuestas correctas ni incorrectas, sólo interesa obtener un número que realmente refleje lo que usted piensa respecto a las empresas que ofrecen una excelente calidad en el servicio.

\*

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Cuando el concesionario promete hacer algo en un tiempo determinado, lo cumple. (Ej: Tiempo de reparación)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cuando usted tiene un inconveniente, el concesionario muestra interés en resolverlo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El concesionario proporciona sus servicios en el momento en que promete hacerlo. (Ej: Agendamiento de citas)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

El concesionario desempeña el servicio correctamente a la primera vez.	<input type="radio"/>				
El concesionario mantiene informados a los clientes sobre el momento en el que se van a ejecutar los servicios.	<input type="radio"/>				
El servicio es rápido, en relación al nivel de complejidad.	<input type="radio"/>				
Los empleados muestran disposición para colaborarle.	<input type="radio"/>				
Los empleados nunca están demasiado ocupados como para no atender a un cliente.	<input type="radio"/>				
El comportamiento de los empleados le inspira confianza.	<input type="radio"/>				
Se siente seguro al realizar transacciones con el concesionario.	<input type="radio"/>				
Los empleados son corteses.	<input type="radio"/>				

El concesionario se preocupa de cuidar los intereses de sus clientes.	<input type="radio"/>				
Los empleados entienden sus necesidades específicas.	<input type="radio"/>				
El concesionario cuenta con equipos de tecnología moderna.	<input type="radio"/>				
La apariencia de las instalaciones físicas es agradable.	<input type="radio"/>				
La presentación personal de los empleados es buena y adecuada.	<input type="radio"/>				
Los materiales asociados con el servicio, como folletos o catálogos, del concesionario son visualmente atractivos.	<input type="radio"/>				
Se ofrece un horario de atención adecuado, accesible para el cliente	<input type="radio"/>				

**Muchas Gracias!**

Ilustración 32. Screenshot encuesta 1

## ANEXO 2. ESCALA SERVPERF

A continuación indique su percepción en cada pregunta del cuestionario.

Por favor, indique el grado que usted piensa que el concesionario tiene respecto a las características descritas en cada uno de los enunciados. Si usted siente que la característica no es totalmente satisfecha, encierre el número 1. Si cree que la característica es absolutamente satisfecha por el concesionario, encierre el número 5.

No existen respuestas correctas ni incorrectas, sólo interesa obtener un número que realmente refleje lo que usted piensa respecto a las empresas que ofrecen una excelente calidad en el servicio.

MODELO SERVPERF	ESCALA DE LIKERT				
Dimensión de Confiabilidad	1	2	3	4	5
Cuando el concesionario promete hacer algo en un tiempo determinado, lo cumple. (Ej.: Tiempo de reparación)					
Cuando usted tiene un inconveniente, el concesionario muestra interés en resolverlo.					
El concesionario proporciona sus servicios en el momento en que promete hacerlo. (Ej.: Agendamiento de citas)					
El concesionario desempeña el servicio correctamente a la primera vez.					

MODELO SERVPERF	ESCALA DE LIKERT				
El concesionario mantiene informados a los clientes sobre el momento en el que se van a ejecutar los servicios.					
<b>Dimensión de Capacidad de Respuesta:</b>					
El servicio es rápido, en relación al nivel de complejidad.					
Los empleados muestran disposición para colaborarle.					
Los empleados nunca están demasiado ocupados como para no atender a un cliente.					
<b>Dimensión de Seguridad</b>					
El comportamiento de los empleados le inspira confianza.					
Se siente seguro al realizar transacciones con el concesionario.					
Los empleados son corteses.					
Los empleados cuentan con el conocimiento para responder sus consultas.					
<b>Dimensión de Empatía</b>					
El concesionario brinda atención personalizada.					
Existe suficiente personal para atender las diferentes solicitudes de cada cliente.					
El concesionario se preocupa de cuidar los intereses de sus clientes.					
Los empleados entienden sus necesidades específicas.					
<b>Dimensión de elementos tangibles</b>					
El concesionario cuenta con equipos de tecnología moderna.					
La apariencia de las instalaciones físicas es agradable.					
La presentación personal de los empleados es buena y adecuada.					
Los materiales asociados con el servicio, como folletos o catálogos, del concesionario son visualmente atractivos.					
Se ofrece un horario de atención adecuado, accesible para el cliente.					

Tabla 9. Dimensiones modelo SERVPERF  
Fuente: Cronin y Taylor (1992)

## ANEXO 3: ENTREVISTA 1

La entrevista transcrita a continuación tuvo lugar en las instalaciones de Centro Diesel en la CALLE 13 # 68B – 11. Este concesionario Chevrolet cuenta con operaciones a nivel nacional en apoyo con la red de la marca. La entrevista fue realizada al Gerente de Postventa, el Sr. Juan Carlos Salazar, el 28 de octubre de 2016.

- Lorena: Buenos días Sr. Juan Carlos mi nombre es Lorena Santamaría, actualmente soy estudiante de la Maestría en Administración de la Universidad Nacional de Colombia y como le comenté telefónicamente, quiero realizarle una entrevista como parte del desarrollo de mi proyecto de grado que está relacionado con la calidad del servicio posventa y la satisfacción de los clientes de los concesionarios; y para este caso quiero conocer la perspectiva de la empresa y qué se está haciendo para mejorar en estos aspectos.
- Juan Carlos: Buenos días Lorena por supuesto que sí, primero que todo quítale el Sr., en lo que pueda colaborar, con gusto. Me encanta tu visita porque yo soy de las personas que piensa que si uno pudiera juntar la academia con la empresa y su experiencia este sería el escenario ideal, porque los talleres de servicio automotriz realmente son demasiado complejos y este es un mercado muy dinámico.
- Lorena: Bueno entrando en materia, ¿qué hacen desde la empresa para mantener a sus clientes satisfechos, específicamente en el tema de la calidad del servicio?
- Juan Carlos: Nosotros manejamos un segmento Business to Business, donde los clientes son diferentes porque las necesidades de ellos son diferentes así el catalogo del vehículo sea el mismo. En otras palabras, las fábricas sacan unas líneas de carros pero la utilización de esa línea por cada cliente es diferente. Nos interesa entender el negocio de nuestros clientes, porque no se trata solo de transporte. Entonces te pongo un ejemplo clásico:  
  
El fabricante saca un carro referencia X, cuando llega aquí llega con el mismo chasis te llega todo igual, pero es un carro que para una empresa de alimentos se usa para distribución tienda a tienda en una ciudad; mientras que ese mismo carro para una empresa de mensajería es de distribución nacional, ese mismo carro para el que vende gas es diferente por sus necesidades ya que su mantenimiento debe ser más soportable en el tema de peso. Entonces ¿qué sucede?, en la justa medida que tú emites un catálogo para el carro, la fábrica nos manda un mantenimiento igual para todo el mundo pero, resulta que por las necesidades de cada cliente no funciona así.
- Lorena: ¿Es decir que ustedes han enfatizado en las necesidades de cada cliente?
- Juan Carlos: Así es, por eso nos preocupamos por entender primero las necesidades de cada cliente de manera personalizada. Claro está, aquí el grupo administrativo es muy

grande para un solo concesionario, pero cada uno de ellos tiene un foco de lo que es su negocio, el que transporta los niños de los colegios, tiene que estar muy enfocado en tener una ruta de seguridad porque cuando tu transportas personas y en este tema niños, pues no importa el valor que estas invirtiendo en el carro, ahí lo que importa es que esos carros jamás se vayan a estrellar ni que les vaya a pasar nada, importa la connotación, si se estrellan un “F” cargado de papas que un “F” cargado de niños, eso es totalmente diferente.

Entonces cuando nosotros salimos con un servicio de mantenimiento igual para todo el mundo, pues estas creyendo que todos son papas o todos son gente y eso no debe ser así, ese ha sido el mecanismo de nosotros para evaluar el negocio, de verlo contextualizado de esa manera.

Debemos evaluar que todos vamos a la clínica pero no todos vamos por el mismo mal. Y además, ¿A quién le gusta ir a un hospital?

- Lorena: Así es, tener claro ese enfoque es muy importante. Por otra parte, ¿Qué opinan o como los afecta a ustedes el mercado negro de auto partes y que acciones toman ante esto?
- Juan Carlos: El mercado negro de autopartes para nosotros no es indiferente. Para la marca nos afecta de la siguiente manera: en Colombia dicen las cifras que las marcas solo venden entre el 10 y el 15% de la totalidad de los repuestos que se distribuyen en este país, es decir que entre el 85 y el 90% se pierde. La última información dice que Chevrolet la marca más grande del país no alcanza a llegar ni siquiera al 20% de la venta en repuestos originales. Ahora ¿qué se puede hacer? El repuesto no tiene un valor agregado, el repuesto desafortunadamente tiene una connotación la cual es que se compra y solo se tiende a comparar el precio, no existe un lineamiento que de comparación en particular.

Para cambiar esto, una de las soluciones es la mejora tecnológica, donde el repuesto requiera del mantenimiento en sistema tecnológico único por empresa. Este es el caso de Volvo, donde ¿se puede conseguir un repuesto en el mercado negro más económico?, sí, pero solo se puede instalar con el sistema tecnológico de ellos, por eso los llaman carros de alta tecnología porque en la calle no conocen los sistemas de ellos; mientras que a nuestros carros les hacemos mantenimiento en cualquier lado, no existe una exigencia para recurrir a la marca directamente. Y en este aspecto el consumidor prefiere lo más barato. Y si nosotros como concesionario le bajamos el precio, desaparecemos del mercado porque no dan los costos estructurales. Nuestra mano de obra es muy valiosa y hay una carga financiera importante aquí.

- Lorena: Entiendo. Ustedes no compiten por precios. Adicionalmente, ¿Usted cree que los mantenimientos deberían ser especializados?
- Juan Carlos: En las empresas ya se tienen unos cobros estructurados y en todos los concesionarios hay una línea de cobro A, B, o C, respecto a un mantenimiento, de igual

forma este es indiferente a la marca del vehículo. Pero si se analiza de la manera correcta, no es lo mismo un cambio de llantas para una carro genérico que para un vehículo de alta gama por que se maneja una tendencia de tecnología más alta.

- Lorena: Ok. Y para mejorar la relación, ¿Considera que también se debe tener en cuenta la confianza que genera un concesionario respecto al cuidado y manejo de un mantenimiento?
- Juan Carlos: El concesionario genera confianza dependiendo la situación. Planteo un ejemplo para enfocarme: para la señora que no conoce nada de mecánica el concesionario lo es todo, la señora no se va a ir a la calle a buscar quien le haga un mantenimiento. Sin embargo, para el transportador que conoce el concesionario y conoce muy bien la calle, y conoce muy pero muy bien quien hace el trabajo, no se trata solo de confianza, si no que gústenos o no, se trata de una variable que conocemos todos que se llama costos y esos costos son los que mueven la confianza en estos casos para obtener un beneficio económico. Los lazos de confianza se generan a través del tiempo, con una buena atención, que se les brinde un buen servicio, que se les brinde el tinto, una silla cómoda para esperar su vehículo, pero esto no es lo que espera el transportador, si es posible ellos mismos toman la herramienta y realizan según sus conocimientos el mantenimiento requerido. Entonces para ellos sigue siendo muy importante la relación costo-servicio requerido.

Entonces depende del cliente, porque cuando el cliente no conoce de mecánica, prefiere su tintico y su silla. Mientras que el transportador conoce perfectamente de carros y si tú le das la herramienta él mismo se mete debajo del carro, además porque es su medio de trabajo.

- Lorena: ¿Para estos clientes que me comenta que ofrecen ustedes como valor agregado?
- Juan Carlos: Para nosotros es muy importante rastrear la calle, no los precios de los otros concesionarios, si no la calle. No somos los más económicos pero si entendemos que nuestra competencia está también en la calle, entonces frente a esto nuestros precios se construyen con un margen de utilidad ajustado a lo que las fabricas nos dan, no podemos hacer más, porque son políticas que vienen desde la casa matriz.

Pero el cliente busca el concesionario por que éste le ofrece algo más que se llama garantía para ir a buscar quien le responda en caso de una falla mientras que eso no lo encuentran en la calle. Segundo, en el concesionario estás comprando repuestos originales, que en la calle no tienes esa seguridad. Lo mismo pasa con los aceites, aquí encuentras calidad, mientras que en la calle no sabes una mezcla de qué le están suministrando al carro, que al final puede terminar dañando otras partes por ser rendido con otros químicos. Tercero, tratamos de ser muy competitivos en cuanto a precios y tratamos de meternos con los tiempos muertos de las empresas, con esto quiero decir cuando los carros están parados en ese tiempo es que es más valioso realizar los mantenimientos.

- Lorena: Ok, interesante. Además entiendo que son muy flexibles con los horarios, ¿Esto puede ser un plus?
- Juan Carlos: Claro que sí. El 53% de la facturación que se genera hoy en día se hace con atenciones especiales en horario y lugar, lo que muestra que es un muy fuerte servicio y lo que se puede lograr. Los horarios juegan un papel importante al momento de una toma de decisión por parte del cliente, siempre se va a buscar un tiempo más corto y más eficaz, pero esto hay que combinarlo con la carga nominal que representa para la empresa que sus trabajadores estén laborando en horarios nocturnos o festivos, y este no es un tema nada fácil.
- Lorena: Entiendo. Juan Carlos y por otra parte, ¿Cuentan con políticas de manejo ambiental?
- Juan Carlos: Por supuesto que sí, en una empresa tan grande se debe tener en cuenta el manejo de residuos tóxicos, por ejemplo los aceites, manejo de vertimientos, eso también hace parte de un servicio especializado, ya que esto hace parte del requerimiento al momento de un mantenimiento porque no todos los manejos son iguales. Y afortunadamente hay clientes que ya se empiezan a interesar por la responsabilidad empresarial y el cuidado ambiental. Nosotros por ejemplo pertenecemos al Programa de Excelencia Ambiental Distrital, que esto tiene un rango como el de una OSHAS, y este tipo de normas. Y esto le brinda todo el respaldo a nuestros clientes de que el trabajo se está realizando con los mejores estándares de calidad.
- Lorena: Que otro valor agregado generan?
- Juan Carlos: Nosotros nos volvimos ejemplos en capacitación. Nos interesa que los conductores no solamente se limiten a ser el “transportador” o el “chofer”, sino que se vea mucho más allá, como el facilitador de los negocios, como el responsable de otras vidas, etc. Entonces si te das cuenta, nuestros valores agregados no se limitan a la venta. Nos interesa crear una relación estrecha con nuestros clientes, de calidad, de confianza, que el cliente salga satisfecho, y si algo ocurrió, que podamos consentirlo de la mejor manera.
- Lorena: Y ¿cómo les va con los tiempo de respuesta?
- Juan Carlos: No somos tan buenos, quisiéramos hacerlo mucho mejor, eso te puedo decir. Nosotros tenemos los indicadores de gestión más altos de la red del país. Los niveles de cobertura y satisfacción son muy buenos, y tú miras los indicadores y dices, ¡Esto está fabuloso! Pero no hay tal. Porque hay que llévalo a las cifras, no solo a los porcentajes. Si los carros que yo tengo acá son herramientas de trabajo, el tiempo que están acá, están dejando de producir, y ¿cuánta plata están dejando de producir?

Ahora, en el tema de inventarios, la cantidad de repuestos que se manejan, para 1 solo carro, ahora multiplícalo por N referencias de carros. Y piensa que si traemos los repuestos desde el otro lado del mundo, pues fácilmente se pueden demorar en llegar repuestos 120 días. Esto para el cliente es una locura, pero aun así es imposible manejar la totalidad de referencias de repuestos en una bodega, por espacio, por costos, por rotación. Y ahí entramos nosotros a maniobrar y hacer todo lo posible por tenerlos cuanto antes.

Por otra parte, en cuanto al agendamiento, nos funciona súper bien. Estoy hablando de que aproximadamente el 97% del agendamiento se cumple. Y todo ha sido un proceso de aprendizaje, esto lo hemos venido construyendo con los años. Porque agendar aproximadamente 1.000 carros al mes es asegurar un servicio.

Adicionalmente, tenemos un taller Express, que es un servicio lo más parecido a lo que encuentras en la calle, solo que con mejor tecnología, con los mejores aceites, combustibles, herramientas, garantía, y agilidad. En este aspecto nos ha ido muy bien porque hemos logrado integrar todos estos elementos para ofrecer un servicio rápido y de calidad, que es lo que los clientes quieren.

- Lorena: Si lo vi afuera, y en especial las mayores críticas que he recibido de los usuarios son los costos y los tiempos de atención, por eso quiero preguntarle qué oportunidades de mejora están visualizando.
- Juan Carlos: No hemos podido madurar en aumentar las operaciones de afuera, hacer un mayor cubrimiento en las operaciones de afuera. Estamos haciendo intentos por extender horarios, aunque ha sido muy difícil manejar la parte de costos, pero son oportunidades que tarde o temprano debemos explotar.

Tratamos de ver cuánto están gastando nuestros clientes operacionalmente, para adaptarnos a sus procesos. Yo creo que hay una oportunidad muy grande para atender personalizado y fuera del concesionario.

También estamos haciendo un esfuerzo grande para que la gente entienda que no todo es baje precios, y baje precios, y baje precios. La calidad del servicio cuesta, y todos esos valores agregados que como concesionarios ofrecemos y que no los encuentras en la calle, valen.

- Lorena: Eso hace parte de concientizar a la gente. Y lo que he podido percibir es que cuando la diferencia de costos es tan alta, es cuando a los clientes les genera desconfianza y se sienten de alguna maneja “estafados”.
- Juan Carlos: Si Lorena, pero es que nosotros nos regimos por una estructura muy grande, que es muy robusta y no permite bajar los precios más de cierto nivel. Como te comentaba anteriormente, si nos vamos por precios, desaparecemos, porque la estructura de costos no nos da para operar así no más.

Dame un momento por favor. (Pausa).

- Lorena: Bueno Sr. Juan Carlos, no le quito más tiempo. Quiero saber si por favor nos autoriza a entrevistar algunos clientes, con unos compañeros de la universidad, y si me permite una foto, para el registro.
- Juan Carlos: Claro Lorena por supuesto, claro que sí. Pero no te preocupes por el tiempo, si tienes más preguntas, dime.
- Lorena: Bueno en ese caso, he visto que manejan varios indicadores de gestión. ¿Cómo manejan el tema de los indicadores de satisfacción sobre el servicio?
- Juan Carlos: Eso lo maneja directamente Colmotores, a través de un Call Center. Cada que termina un servicio se le hace una encuesta muy corta al cliente para que evalúe el servicio y allí se mide su calidad, y la satisfacción del cliente, si salió contento, a gusto, o no. Y luego nos comunican los resultados a todos los concesionarios Chevrolet del país para hacer los planes de acción pertinentes.
- Lorena: Ok. Y hablando un poco de lo que viene ¿Cómo ve usted que la macroeconomía afecte los resultados del sector del próximo año?
- Juan Carlos: Yo creo que este año 2017 nos va a ir bien. Hay que tener muy presentes temas que influyen como la variación del dólar y la posible elección de Trump. Sin embargo, por ciclos económicos nosotros estamos proyectando buenos resultados. Porque tenemos medidos los años en los que han habido crisis, y después de esas crisis vienen tiempos muy buenos. Por este motivo, teniendo en cuenta que este año fue difícil, proyectamos que los siguientes van a ser muy buenos. Claramente sin dejar de lado todo el tema de inflación, indicadores económicos y hasta políticos, por las medidas proteccionistas, las tasas de interés, entre otras variables. Por ejemplo, vienen temas muy interesantes con la producción de China y Japón, que están produciendo además elementos de todas las calidades que usted quiera. Es difícil manejar el tema de la fama de los chinos, pero realmente han evolucionado mucho en cuanto a la calidad de sus productos. Hay de lo que tú quieras.
- Lorena: Ok. Y ¿Que cree que viene para el negocio en el futuro?
- Juan Carlos: Sobre las tendencias, yo creo que los ingresos por venta van para abajo, en venta de carros, y donde va a estar el negocio realmente es en el servicio postventa, que es donde nos estamos fortaleciendo precisamente. Es que para no ir tan lejos, si a hoy, los concesionarios no tuvieran servicio postventa el negocio no sería viable.
- Lorena: Claro lo que he investigado me ha permitido concluir que los consumidores actualmente no solo piensan en el costo del carro, sino en todos los costos adicionales relacionados con mantenimientos, seguros, accesorios, etc.

- Lorena: Juan Carlos le agradezco mucho por todo su tiempo, como le comentaba anteriormente quiero pedir su autorización para realizar algunas encuestas a los clientes que se encuentran presentes en este momento, y posiblemente venga unos días más para tener una muestra representativa. Obviamente todo con la autorización también de los usuarios, mi intención no es incomodar a nadie. Por ejemplo estoy pensando en hacer unas encuestas directamente en el taller, y otras en las salas de espera.
- Juan Carlos: Claro que sí, Lorena con mucho gusto, yo te llevo.

## ANEXO 4: ENTREVISTA 2

Entrevista al Jefe del Taller Express Centro Diesel.

- Lorena: Muy buenas tardes!
- Jefe del Taller: Buenas tardes
- Lorena: Mucho gusto, mi nombre es Lorena Santamaría, soy estudiante de la Maestría en Administración de la Universidad Nacional de Colombia y estoy haciendo mi trabajo de grado sobre la calidad del servicio posventa en los concesionarios. ¿Usted me permite realizarle unas preguntas muy concretas?
- Jefe del Taller: Si claro, en que te puedo ayudar?
- Lorena: Bueno cuénteme en su opinión ¿Cuál ha sido el mayor inconveniente que tiene la empresa en temas del servicio posventa?
- Jefe del Taller: Yo creo que lo que más nos afecta es el tema de los agendamientos para la atención de mantenimientos. Algunos de nuestros clientes llegan sin cita y quieren que los atendamos ya, y nosotros manejamos casi todo por cita previa, entonces se molestan porque quieren el servicio urgente y nos toca buscar un espacio, además eso impacta en la atención de la cita que va después. Pero de resto no. Este es un servicio personalizado rápido. Por lo que siempre procuramos que el cliente salga satisfecho.
- Lorena: Ok. Háblame por favor sobre la calidad del servicio que se presta, en cuanto a atención, a disponibilidad, a cordialidad de los empleados.
- Jefe del Taller: Bueno acá el servicio es muy bueno, como te comenté nuestra oportunidad de mejora está en los tiempos de atención porque todo lo manejamos por agenda y cuando llegan clientes sin cita se nos corre todo. Sin embargo nuestros empleados tienen una excelente atención y son muy cordiales, están dispuestos a atender cualquier inquietud. Por ejemplo a algunos clientes les gusta meterse debajo del carro y preguntar, porqué hizo esto? O porqué lo otro? Y con gusto se le explica.

- Lorena: ok. ¿Qué medios de pago manejan?
- Jefe del Taller: En cuanto a medios de pago, tenemos PSE, tarjeta débito, crédito, recibimos cheques, efectivo, todas las opciones para que el cliente tenga opción de decidir cómo realizar su pago.
- Lorena: Crees que la información que se le brinda al cliente es adecuada?
- Jefe del Taller: El cliente llega a la oficina y se le informa qué se le va a hacer al carro y cuánto vale, se le da la información primordial.
- Lorena: ¿Cómo calificas el conocimiento de los mecánicos?
- Jefe del Taller: Con 5. Ellos están en continua capacitación. Esta la ofrece el concesionario y hay otras que las ofrece la casa matriz. No solo para temas de reparaciones porque ellos ya están muy bien preparados, pero se les hace entrenamiento adicional de atención al cliente y ese tipo de temas.
- Lorena: ¿Cómo calificas las instalaciones y las herramientas de trabajo?
- Jefe del Taller: 5. Las instalaciones son muy buenas, como te puedes dar cuenta tenemos personal de aseo que está constantemente limpiando los posibles residuos, para que el taller mantenga limpio y evitar accidentes. Así mismo hemos sido muy cuidadosos en organizar cada tarea y cada herramienta en un lugar específico y ser muy ordenados, todo bajo las normas de calidad. Adicionalmente, todos tenemos uniformes para cada día, de manera que siempre estemos perfectamente presentados y no ocurra como en la calle, que tu vez los overoles súper sucios.
- Lorena: Vale, muchas gracias por la información. Que tengas un excelente día!
- Jefe del Taller: Con gusto.

## ANEXO 5: ENTREVISTA 3

Entrevista al Supervisor de servicio.

- Lorena: Buenas tardes
- Supervisor de servicio: Buenas tardes
- Lorena: Mucho gusto, mi nombre es Lorena Santamaría, soy estudiante de la Maestría en Administración de la Universidad Nacional de Colombia y estoy haciendo mi trabajo de grado sobre la calidad del servicio en los concesionarios. ¿Usted me permite realizarle unas preguntas muy concretas?
- Supervisor de servicio: Claro desde que yo pueda, con gusto.

- Lorena: Bueno, hace cuanto trabaja aquí?
- Supervisor: Yo llevo en esta empresa 4 años aproximadamente.
- Lorena: ¿Qué cargo tiene?
- Supervisor: Soy Supervisor de Servicio.
  
- Lorena: ¿Qué factores considera que se pueden mejorar, para optimar la atención y la calidad del servicio que se le presta a los clientes?
  
- Supervisor: Yo creo que el espacio, hay mucho trabajo pero muchas veces por espacio no se pueden atender todos los carros que llegan.
- Lorena: Es decir por el agendamiento?
  
- Supervisor: Si, por eso, llegan más carros de los que podemos atender y los clientes se enojan porque no hay un espacio, porque la cita se les puede demorar, y todos quieren que los atendamos ya.
  
- Lorena: Bueno y ¿Han pensado en ampliar la capacidad del taller?
  
- Supervisor: Por el momento no, porque también el tema de las agendas tiene unos ciclos, como unas temporadas, es decir, hay meses del año en que es muy muy lleno, pero hay otros meses en que hay poco flujo, entonces por eso no hemos pensado en ampliar, además por espacio físico, maquinaria, mano de obra, todos esos recursos que se necesitan.
  
- Lorena: Ok. Y ¿Cómo califica la calidad del servicio de 1 a 5, y porque?
  
- Supervisor: Yo diría que 4 por que siempre se puede mejorar. Sin embargo considero que somos muy buenos en lo que hacemos. Nosotros cumplimos muy bien con el agendamiento que se programa para los carros, la atención del personal excelente porque nuestros mecánicos están entrenados, contamos con todas las medidas de seguridad, la empresa es bastante exigente con eso. La disposición de nuestros empleados es excelente, y trabajamos mucho en crear relaciones de confianza.
  
- Lorena: ¿Y cómo califica de 1 a 5 la información que se le brinda al cliente respecto al servicio?
- Supervisor: En 4. Porque hay veces hay un tema de espacios. A veces se retrasan los agendamientos a los clientes debido a que llegan otros carros.
  
- Lorena: ¿Y si durante la revisión surge algún imprevisto, cual es el procedimiento?
- Supervisor: Se le informa de inmediato al cliente, nosotros constantemente estamos informando sobre lo que se va a hacer, cuánto tarda aproximadamente y cuánto cuesta. Y el cliente decide si procede o no. Además, adicional al servicio que solicita el cliente

se hace una revisión completa y se le da la sugerencia al cliente si el carro requiere algo más, en este caso el cliente decide si lo desea realizar en el momento o agenda otra cita.

- Lorena: Vale, eso es todo, muchas gracias por su tiempo.
- Supervisor: Con gusto!

## ANEXO 6: ENTREVISTA 4

Entrevista a un empleado del área administrativa.

- Lorena: Hola buenas tardes, cómo estás?
- Empleado: Buenas tardes, muy bien, gracias.
  
- Lorena: Mucho gusto, mi nombre es Lorena Santamaría, soy estudiante de la Maestría en Administración de la Universidad Nacional de Colombia y estoy haciendo mi trabajo de grado sobre la calidad del servicio en los concesionarios. ¿Usted me permite realizarle unas preguntas muy concretas?
- Empleado: Si claro, mi nombre es (Se mantiene en reserva por solicitud de la persona). Cuéntame, en qué te puedo ayudar?
  
- Lorena: Bueno me gustaría que me contaras un poco de cómo están clasificados los servicios posventa, y cómo consideras que es la calidad de la atención a los clientes, que clientes se van satisfechos y cuáles no.
- Empleado: Ok. Mira por un lado, está el de la parte del taller express, donde los clientes normalmente se van muy contentos y muy satisfechos, este es nuestro servicio estrella, porque es el más ágil. Por otra parte, encuentras el área de Mecánica Especializada, cuando son temas de mantenimientos o reparaciones más específicas y más complejas. Otra es la parte de Garantías, somos muy buenos en eso, en gestionar los reclamos por garantías y también procuramos que los clientes se vayan muy contentos y agregamos valor durante el proceso, si se le puede consentir al cliente con algún adicional. Y por otro lado, está la parte de Colisión, que es como la más demorada.
  
- Lorena: ¿Cuál es el área más difícil de manejar en la parte de servicio?
- Empleado: La parte de Colisión. Porque los clientes todo el tiempo están estresados, quieren que todo se haga para ya, rápido y la mayoría de las veces los tiempos pueden ser largos debido a que hay que importar los repuestos.

Lo que pasa es que es muy diferente cuando tu traes tu carro a un mantenimiento que tenías previsto, a cuando lo traes por un accidente con el que no contabas. Entonces quedarte sin el carro resulta muy impactante. Y nosotros manejamos tantas tantas

cantidades y referencias de repuestos que nos es imposible tenerlas todas. Entonces muchas veces es necesario importar los repuestos incluso desde el otro lado del mundo y esto puede tardar hasta 30 días. Para los clientes estar 30 días sin su carro es gravísimo, así que nosotros hacemos todo lo posible por manejar la situación, pero en general estos clientes usualmente están estresados y molestos. Por eso mismo somos muy claros con la información para que el cliente esté enterado en todo momento de en qué va el proceso.

Ahora, la agilidad en la atención también depende de la gestión de la aseguradora. Porque hay aseguradoras que facilitan mucho los tramites y hay otras que son muy demoradas, por más que uno envíe toda la información, la aseguradora se demora. Esto se da también porque todas manejan sistemas de información diferentes.

Entonces el cliente se enoja cuando llama y no le contestan o se pierde la llamada, pero en general se procura darle toda la información desde el comienzo.

Por otra parte, cuándo un carro entra por colisión, se hace una cotización inicial de lo que se ve. Pero hay muchas cosas que no se ven en una primera revisión sino que se van descubriendo a medida que se desarma el carro. Entonces lo más difícil es hacerle entender al cliente la situación, por eso los invitamos a venir y que ellos estén presentes, revisando y además siendo muy claros con lo que cubre y no cubre la aseguradora.

Por todo eso esta es el área más difícil de manejar porque hay que concientizar a los clientes, que generalmente están estresados.

- Lorena: Bueno muchas gracias por tu atención, eso es todo por ahora.
- Empleado: Ok. Que estés muy bien.
- Lorena: Feliz día!

## ANEXO 7: ENTREVISTA 5

La entrevista transcrita a continuación tuvo lugar en las instalaciones de Continautos en la Av. 68 No. 20 - 71. Este concesionario Chevrolet cuenta con operaciones a nivel nacional en apoyo con la red de la marca. La entrevista fue realizada al Gerente de Postventa, el Sr. William Cobos, el 4 de noviembre de 2016.

- Lorena: Muy buenos días Sr. William mi nombre es Lorena Santamaría, como le comentaba yo soy estudiante de la Maestría en Administración de la Universidad Nacional de Colombia. Entonces quiero primero que todo aclarar que las preguntas que le voy a hacer tienen fines únicamente investigativos y académicos, quiero realizarle esta entrevista como parte del desarrollo de mi proyecto de grado que está relacionado con la calidad del servicio posventa y la satisfacción de los clientes de los concesionarios; y para este caso quiero conocer la perspectiva de la empresa y qué se está haciendo para mejorar en estos aspectos.  
Si hay alguna pregunta que no desee responder está en toda la libertad.

Primero que todo quisiera saber si le gustaría conocer la opinión de algunos de sus clientes, porque la idea si usted me autoriza es realizar también unas encuestas con ellos y poderle compartir a ustedes los resultados al final del proyecto.

- William: Si eso me gustaría para tener puntos de referencia y poder mejorar.
- Lorena: Si esa es la idea.  
Yo he visto publicidad para la venta de carros nuevos y usados, pero no conozco mucho de la publicidad que se hace para la parte del servicio posventa. ¿Cuáles son los medios por los cuales atraen clientes para estos servicios?
- William: Bueno nosotros le llamamos retención de clientes. En la parte del servicio. (Pausa...) Que pena con usted, constantemente hay interrupciones. Como le contaba, las principales son las de revisiones de 5.000 y 10.000 kilómetros.
- Lorena: Pero esos son los carros que han comprado aquí.
- William: Si, aunque también atendemos carros que han comprado en otros concesionarios pero les queda más cerca venir aquí. Entonces les mostramos los valores agregados del servicio para su vehículo para que lo sigan trayendo. Por ejemplo si necesita algún cambio en el agendamiento de la cita, hacemos todo lo posible por consentir al cliente y se lleve un buen servicio.  
Ya los otros mantenimientos que son de mayor kilometraje como 15.000, 20.000, 40.000 Kms nosotros les llamamos vehículos que no vuelven a aparecer en el concesionario, son los modelos antiguos que ya pasaron su etapa de garantía y después de eso se van para los talleres de la calle. Creyendo que les sale más barato. Entonces nosotros para atraerlos les generamos una especie de bonos para que ellos vuelvan con su carro y se les hace un descuento para mantenimientos y servicio de mecánica. Esto se divulga a través de la página web, las redes sociales, y el Contact Center.  
Nosotros tenemos un servicio que se llama “Personalizado”. En este servicio se le llama al cliente y se le dice, traiga su carro a su revisión, se lo va a atender la persona tal, en la bahía tal, usted lo puede esperar, cuánto tiempo se le demora y cuánto cuesta. Tenemos un equipo especializado de Contact Center que contacta a nuestros clientes de la base de datos.
- Lorena: “Lo invitamos a que haga su revisión”.
- William: Exacto, entonces llamamos y les ofrecemos las promociones que haya en el momento, para levantar sobre todo a los modelos que están dejando de venir.
- Lorena: Es decir, que generalmente vienen a la primera revisión y ya?
- William: Hay una tendencia de que los clientes vienen mientras está vigente su periodo de garantía, que es de 2 años. Por lo general eso pasa en todas las marcas, el cliente es fiel hasta que se le termina la garantía, por eso se le brinda también un servicio de garantía extendida. Entonces ya en la parte de posventa levantamos también otras promociones para atraerlos. “Agenda tu cita”, descuentos en cambios de aceite, etc. Para eso nos reunimos el comité de gerentes y establecemos la promoción que se va a dar. Esto también aplica para el área de Camiones, Buses y Flotas, así como automóviles.

- Otras campañas también las manejamos por ejemplo para las fechas especiales, para que vengan a visitarnos y tener su carro en excelentes condiciones.
- Lorena: ok. ¿Ustedes tienen certificaciones de gestión de la calidad?
  - William: Nosotros tenemos un sistema de Gestión de la Calidad, ahora finalizando noviembre por ejemplo tenemos auditoría. (Interrupción...)
  - Lorena: ¿Y que pilares de calidad tienen planteados dentro de sus políticas? ¿Para generarle al cliente satisfacción, confianza, compromiso?
  - William: Para nosotros es primordial entender las necesidades del cliente para cumplir con sus expectativas y que queden satisfechos. Para esto tenemos también el indicador de satisfacción del cliente, que lo maneja directamente Colmotores, para hacer seguimiento y luego los correctivos necesarios. De esta manera tenemos controlados los aspectos a mejorar y los clientes a los que se les presentó alguna situación particular.
  - Lorena: ¿Es decir que siempre se les realiza una encuesta al finalizar el servicio?
  - William: Así es. Y en esa encuesta ellos evalúan el servicio.
  - Lorena: Y que hacen cuando tienen una encuesta con una calificación bajita?
  - William: Se le llama al cliente y se da solución al inconveniente. Sin embargo esa encuesta ya no se puede cambiar y ya queda con calificación baja.
  - Lorena: Sí, es para saber cómo puedo satisfacerlo.
  - William: Claro, nosotros averiguamos que pasó y le damos trámite.
  - Lorena: Ok. Y ¿Cómo miden el posicionamiento de la marca?
  - William: Eso lo hace directamente la marca. Con los comités gerenciales ahí nos pasan todos los datos de cómo estamos a nivel nacional. Nosotros somos el concesionario No. 1 en venta de automóviles. Sin embargo el mercado de este año ha estado muy apretado, y ha sido un año difícil para todo el sector. Por eso estamos pronosticando mejores resultados para el próximo año.
  - Lorena: Es decir, ustedes miden los ciclos de años malos y buenos.
  - William: Si claro, nosotros tenemos esas mediciones y en base a eso se pronostica el próximo año. Al igual a eso se le suman factores económicos y políticos, que si cayó el petróleo, que si hay guerrilla, que si se percibe mucha inseguridad, que la caída del dólar, etc.
  - Lorena: Si, yo leí en una noticia que la caída del dólar había favorecido para que bajaran los precios de los carros.
  - William: Mmmm Si, bajaron los precios de las importaciones. Pero no se sintió tanto en los precios de los carros. Además con la caída del dólar bajaron las ventas de vehículos pesados, lo que son camiones, buses, etc. Si?, entonces por un lado es bueno, pero por el otro no.  
Pero cuando vendemos un carro, vamos cosechando para que vuelva.
  - Lorena: Pero si venden muchos carros nuevos, hay menos entradas al servicio técnico?
  - William: Se venden los repuestos básicos y las entradas básicas, como la que te comenté de los 5.000 km. Rodamientos, etc.

- Lorena: Bueno y que opina usted de la influencia del mercado negro?
- William: Pues ese mercado que hace, trae mucho repuesto homologado, si? Esos no son repuestos originales. Que hacen por allá en el 7 de agosto, ellos ya tienen la experiencia porque muchos de ellos son gente que ha trabajado en los concesionarios y luego de que tienen el conocimiento, se lo llevan y abren su propia empresa, solo que con repuestos que probablemente son de contrabando. Eso nos ha golpeado duro, porque son personas que ya tienen los contactos y ese conocimiento se ha fugado. Esto nos preocupa y nos sirve para tomar acciones de ajuste con la marca. Porque el concesionario lanza su producto y aunque se supone que es propio, los piratas del mercado filtran la información y cuando sacamos nuestro producto, ya está el pirata listo. O pasa también cuando se lanzan modelos fusilados de modelos anteriores. Hay partes que ya tienen sus homologados, como los compresores, los alternadores, etc. ¿Qué hace la casa matriz? Ellos producen el cascaron, pero las partes como tal las producen en Japón, y mientras pasan de Japón a EEUU para ponerles el sello de fábrica, ya las han copiado. (Pausa...)
- Lorena: Bueno don William si quiere vamos terminando para no quitarle más tiempo, porque veo que está bastante ocupado.
- William: Bueno como te comentaba, en la calle no tienen los equipos de diagnóstico, no tienen la garantía, y algunos clientes van y no tienen en cuenta este tema. Por eso nosotros ofrecemos mayor calidad. Lo que pasa es que en nuestra estructura que viene desde la casa matriz de EEUU, hay varios intermediarios que hacen que el precio suba bastante. Entonces se paga un alto costo por la calidad y por la estructura de la empresa.
- Lorena: Si, los clientes están dispuestos a pagar más por calidad, pero hasta cierto punto.
- William: Así es, por eso estamos trabajando en tener costos más competitivos. Sobre todo en la parte de repuestos. Por eso hacemos análisis de mercados, para mirar cómo podemos ser más competitivos.
- Lorena: La idea es que el cliente quede con la tranquilidad de que tiene un repuesto original y que tiene un respaldo de la garantía del concesionario.
- William: Si claro, en eso estamos trabajando. Esa es una tarea que nosotros analizamos para ganar más margen y ofrecerle a los clientes valores agregados, de manera que aquí siempre le respondemos por cualquier eventualidad.
- Lorena: Además aquí cuentan con un equipo tecnológico especializado
- William: Si claro aquí tenemos todos los equipos de diagnóstico, las herramientas tecnológicas, el personal está totalmente capacitado, eso tú no lo encuentras en la calle, el tema de la tecnología, los elevadores, y el servicio.
- Lorena: ¿Cada cuanto hacen esos análisis de mercado?

- William: En la parte de repuestos, se analizan los que tienen más baja rotación. Nosotros sabemos que por ejemplo cada 5.000 km se debe cambiar un filtro, pero resulta que no están rotando como esperamos, entonces entramos a mirar por qué no se están vendiendo esos repuestos.
- Lorena: Ok, y ustedes como categorizan los clientes?
- William: Tenemos 3 clases de clientes: Los que usan vehículos de gama alta, media y baja, y por otra parte están los clientes corporativos, lo que son flotas y que vienen por volumen. Para esto hacemos convenios de mantenimiento y así me proyecto también con mi inventario.  
Cuando tenemos clientes frecuentes se les da una atención especial con mejores costos y una mano de obra casi que dedicada solo para ellos.
  
- Lorena: y cuáles de esos clientes son los que más vienen a realizar sus mantenimientos?
- William: Los propietarios de gamas medias a altas, se ha encontrado una relación de que entre más económico es el carro, menos está dispuesto el cliente a pagar por el servicio, entonces están propensos a buscar en la calle lo más económico. Mientras que aquellos clientes que han invertido más dinero en su carro, lo quieren cuidar más, y lo traen aquí.
  
- Lorena: Bueno don William, y cuáles cree que son las oportunidades de mejora en la calidad del servicio?
- William: Uno de cliente siempre desea comprar un vehículo que tenga un respaldo. Creo que podemos hacer más seguimiento, para estar muy pendientes de cómo están los carros de los usuarios.
- Lorena: Es decir, que no se tengan que esperar a que cumplan los 5.000 km?
- William: Es correcto, yo creo que deberíamos hacer un seguimiento más continuo, que se sienta el servicio personalizado. En eso podemos afinar muchas cosas, y cambiar el chip técnico, porque aquí no hablamos de mecánicos sino de profesionales. En eso trabajamos mucho por ejemplo brindándoles capacitaciones, para que transmitan su conocimiento con confianza y con el uso de un lenguaje adecuado. Aquí todos recibimos capacitaciones.
  
- Lorena: Se refiere a la universidad Chevrolet?
- William: Esas son unas capacitaciones. Pero yo creo que debemos ir más allá. Empoderando a la gente de sus conocimientos. Porque no basta con tener un uniforme bonito, es necesario mejorar hasta la postura. Es la importancia de mostrar una excelente imagen al público.
  
- Lorena: Y cómo les va con los tiempos de respuesta a los usuarios?
- William: Ese tema es complicado. Nosotros manejamos agenda pero hay épocas del año en que la demanda que recibimos supera nuestra capacidad de respuesta y es ahí donde los clientes se empiezan a enojar, porque las citas se pueden demorar más de lo esperado. Sin embargo, hacemos todo lo que podemos para agilizar este proceso.  
(Interrupción...)

- Lorena: Bueno don William muchísimas gracias por su tiempo, yo me retiro para que pueda atender su trabajo. Sin embargo, antes de irme quisiera tomarme una foto con usted para el registro.
- William: Si claro Lorena no hay problema y muchas gracias a ti por la visita.

## ANEXO 8: ENTREVISTA 6

Entrevista con el Administrador de Servicio a Flotas.

- Lorena: Buenas tardes Sr. (Se mantiene el nombre en confidencialidad)
- Administrador: Buenas tardes Señorita, como se encuentra?
- Lorena: Muy bien gracias. Mucho gusto, mi nombre es Lorena Santamaría, soy estudiante de la Maestría en Administración de la Universidad Nacional de Colombia. Y quiero realizarle una entrevista como parte del desarrollo de mi proyecto de grado que está relacionado con la calidad del servicio posventa y la satisfacción de los clientes de los concesionarios, si usted está de acuerdo en contestar unas preguntas, quiero conocer la perspectiva de la empresa y qué se está haciendo para mejorar en estos aspectos.
- Administrador: Claro que si, en qué le puedo ayudar?
- Lorena: Bueno primero que todo me gustaría que me comentara cómo funciona la estructura donde se establecen las políticas del servicio al cliente posventa.
- Administrador: Todo parte de General Motors como casa matriz. Ellos establecen unas políticas generales a nivel mundial para el desarrollo del servicio al cliente, y de ahí las bajan hasta los concesionarios. En Colombia, el representante es Colmotores.

Para ser concesionario de GM Colmotores se requieren 3 aspectos:

1. Venta de vehículos nuevos (concesionario de venta)
2. Venta de repuestos (distribuidor autorizado)
3. Taller autorizado (servicio)

Dentro de las restricciones para ser un concesionario Chevrolet, es que no se pueden atender carros de otras marcas. Somos exclusivos. Por otra parte, si en la vitrina se estableció que solamente es para carros nuevos, no se pueden poner carros usados.

Anualmente, se establece con Colmotores la cuota de venta (meta para el año). Los concesionarios no inventamos las políticas sino que acatamos las directrices de la casa matriz.

- Lorena: Ok. ¿Cómo funciona el servicio personalizado?
- Administrador: Este servicio surgió como el rediseño para prestar un servicio mucho más amigable, donde el cliente se sienta importante, donde hay transparencia en lo que está ocurriendo con su vehículo y se genere confianza. Todo con el fin de que esté más cómodo, contento y satisfecho. En este sentido, el cliente está presente en todo lo que se le hace a su vehículo, si así lo desea.

El proceso inicia con el agendamiento de citas a través del PBX – Call center. Allí se hace un recordatorio de citas programadas por correo electrónico y se está implementando la comunicación vía celular en el recordatorio. Para esto también contamos con un software especializado.

- Lorena: Que opciones de mejora ven para el tema del agendamiento?

- Administrador: Estamos trabajando en el desarrollo web para el agendamiento de citas por internet, así como en la mejora tecnológica para tener el registro de los carros que ingresan. Ya que esto actualmente se maneja en un registro físico.

Otra oportunidad de mejora está con el tema de las garantías. Los malestares de los clientes están allí porque hay algunos repuestos de muy baja rotación que hay que pedirlos importados, y en el tema del tiempo comienzan las inconformidades de los clientes.

- Lorena: Me puede contar por favor rápidamente como es el proceso de atención en posventa?

- Administrador: Desde el primer contacto con el técnico, y antes de hacer la revisión, se le da un estimado al cliente de cuánto cuesta su servicio, incluso desde el Call Center. Con esto procuramos que tenga toda la información disponible de primera mano.

Luego se le informa a la bodega el pedido de repuestos necesarios para el arreglo del carro, como cuando uno va a la droguería, ellos alistan el pedido de la orden para despachar. Adicionalmente, tenemos un estudio de rotación de repuestos, que mantiene la bodega con las partes disponibles en stock. Para esto manejamos un software especializado en el sector.

En todos los puestos de atención del carro hay elevadores, tecnificados, para que el mecánico no se acueste debajo del carro. Así, al carro lo levantan en el elevador, el aceite ya no se saca en platonos sino que se saca en unas canecas acondicionadas según lo exigen las normas de calidad, y se retira el aceite usado.

El cambio de aceite tiene todo el manejo ambiental correspondiente. Se deposita en tanques plásticos, y en otra caneca los filtros contaminados. Luego se paga a un tercero para que se lleve el aceite usado y los filtros, de manera que sean procesados correctamente y no generen contaminación.

Si el cliente quiere, puede estar presencialmente evidenciando todo el proceso de mantenimiento de su carro o si lo desea puede retirarse del taller, ir a la sala VIP y volver posteriormente. Esta sala está acondicionada para la comodidad del cliente.

Además, nos hemos preocupado por invertir en la mejora tecnológica de todas las herramientas, la dotación de los técnicos está marcada por días, cuidamos los carros para entregarlos en excelente estado y limpieza. Al carro le colocan un protector para que no se ensucie, tanto en la parte externa como interna.

Cuando termina el proceso, el técnico va con el cliente a una oficina que se llama central de atención. Allí, el técnico entrega la orden y la persona de la central carga la factura, y antes de totalizarla le comunica al cliente el valor total. Luego la genera y pregunta el tipo de

pago. Hay crédito (cupo de crédito para clientes empresariales), tarjeta de crédito, tarjeta débito, cheque o efectivo. Todo esto para brindar las facilidades que requiera el cliente.

Luego, ahí mismo se califica al técnico que lo atendió. De aquí se mide el índice de satisfacción del cliente.

- Lorena: ¿Qué servicios o valores agregados adicionales tienen?
- Administrador: Está el Servicio Chevistar. Con este servicio te bloquean el carro si te lo roban. Te lo abren si dejaste las llaves adentro. Esto se hace vía remota, pero este servicio hay que pagarlo adicional. Además para todos los carros Chevrolet tenemos cobertura a nivel nacional.
- Lorena: Sr. Muchísimas gracias por su tiempo, eso es todo por ahora. Es usted muy amable.
- Administrador: Con gusto señorita. Feliz tarde!

## BIBLIOGRAFÍA

Abukhalifeh, A. N., Mat Som, A. P., & Mohamed, B (2015) Hotel Restaurants Service Quality, Customer Satisfaction and Loyalty: A Test of Mediation. Second International Tourism and Hospitality Conference. Jordan

Apalaza, V., Hartmann, P. & Forcada, F. (2002). El efecto del posicionamiento en la lealtad del cliente: Un análisis empírico para el caso de Iberdrola. Cuadernos de Gestión Vol. 2. N.º 2. Pág 103 – 118.

Barroso, Carmen; Martín, Enrique (1999). Marketing Relacional. Editorial ESIC. Madrid. Pag. 1 – 249.

Berry, L.L., V.A. Zeithaml y A. Parasuraman. (1988). The Service-quality Puzzle. Business Horizons 31: 35-43.

Chaudhuri, A & Holbrook, M. (2001). The chain of effects from brand trust and brand affect to brand performance: The role of brand loyalty. Journal of Marketing. Pág. 81 – 93

Cronin, J. & Taylor, S. (1994). SERVPERF versus SERVQUAL: Reconciling Performance-Based and Perceptions-Minus-Expectations Measurement of Service Quality. Journal of Marketing. Vol. 58, No. 1. Pág. 125-131

Eiglier, P & Langeard, E. (1989). Servucción El Marketing De Servicios. S.A. McGraw-Hill / Interamericana De España. Pág. 1 – 232.

Grönroos, C. (1978), "Un enfoque orientado al servicio de comercialización de servicios", European Journal of Marketing, 12 (no. 8), 588-601.

Grönroos, C. (1994). Marketing y gestión de servicios: la gestión de los momentos de la verdad y la competencia en los servicios. Ediciones Díaz de Santos. Madrid.

Ibarra, Luis; Casas, Emma. (2014). Aplicación del modelo Servperf en los centros de atención Telcel, Hermosillo: una medición de la calidad en el servicio. Universidad Estatal de Sonora. México. 229-260.

International Organization for Standardization. (2015). ISO 9001:2015 Quality Management Systems — Requirements. Icontec.

Kim, P., Gazzoli, G., Qu, H. & Shinae, C. (2015). Influence of the Work Relationship Between Frontline Employees and Their Immediate Supervisor on Customers' Service Experience. Journal of Hospitality Marketing & Management. Pag 1 – 24.

Kotler, P. (2006). Dirección de mercadotecnia. 8ª. ed. México: Pearson-Prentice Hall.

Kotler, P. & Keller, K.L. (2005). Marketing Management. 12th ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ

- Lam, S. (2004). Customer value, satisfaction, loyalty, and switching costs: an illustration from a business-to-business service context. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Pag 293–311.
- Lovelock, C.H. (1983). Classifying Services To Gain Strategic Marketing Insights. *Journal Of Marketing*, 47, 9-20.
- Lozano, Rolando. (2016). Se acelera carrera por derechos de importación de los vehículos. *El Tiempo, Debes saber*. Bogotá: 3.
- Mesén, V. (2011). Fidelización de clientes: concepto y perspectiva contable. *Tec Empresarial*. Vol 5 Num 3. Pag. 29-35.
- Nawaz, Noor-Ul-Ain & Usman, Ahmad. (2011) What Makes Customers Brand Loyal: A Study on Telecommunication Sector of Pakistan. *International Journal of Business and Social Science*. Vol. 2 No. 14. Pag 213 - 221
- Oliver, R. (1999). Whence Consumer Loyalty?. *Journal of Marketing*. Pág. 33-44
- Parasuraman, Parsu. (1985), Conceptual Model Of Service Quality And Its Implications For Future Research. New York: *Journal Of Marketing*.
- Parasuraman, A., V.A. Zeithaml and L. Berry, 1985. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *The Journal of Marketing*, 49(4): 41-50
- Parasuraman, A., V.A. Zeithaml and L. Berry, 1988. SERVQUAL: A multiple -Item Scale For Mueasuring Consumer Perceptions Of Service Quality *Journal of Retailing*, 64
- Portafolio. (2014). Sector automotor con la mira en exportaciones. *Portafolio*.
- Quivy, Rayrmond & Carnpenhoudt, Luc. (2005). *Manual de Investigación en Ciencias Sociales*. Limusa. México: 1 – 272.
- Ramírez, J., Duque, E. & Rodríguez (2013). Lealtad de marca: antecedentes y perspectivas de investigación. *Universidad y Empresa*, 24, Pág. 141-163
- Rauyruen, P. & Miller, K. (2007). Relationship quality as a predictor of B2B customer loyalty. *Journal of Business Research*. Sydney. Pág. 21 – 31
- Rosenberg, L., Czepiel, J.A. (1984) Marketing Approach to Customer Retention. *Journal of Consumer Marketing*, 1 (2). Pág. 45–51
- Zeithaml, V.A. & Bitner, M.J. (1996). *Services Marketing*. Mcgraw-Hill.
- Zeithaml, Valerie; Bitner, Mary Jo (2004). *Marketing De Servicios*. México: Mc Graw Hill. Segunda Edición.
- Zeithaml, Valerie; Bitner, Mary Jo; Gremler. (2009). *Marketing De Servicios*. México: Mc Graw Hill. Quinta Edición.

## REFERENCIAS WEB

Asociación Nacional de Concesionarios Colmotores ASONAC. (2015). Obtenido el 6 de noviembre de 2015 de <http://www.asonac.com.co/asonac/homepage>

Asociación Nacional de Empresarios de Colombia ANDI. (2015) Informe del Sector Automotor. Obtenido el 5 de noviembre de 2015 de <http://www.andi.com.co/cinau>

Asopartes. (2015). Informe venta de autopartes. Julio de 2015. Obtenido el 3 de noviembre de 2015 de <http://www.asopartes.com/estadisticas-del-sector/finish/54-ano-2015/762-venta-de-autopartes-a-julio-de-2015.html>

Cruz, G. (s.f.) Análisis de los factores que afectan el entorno para la realización de un proyecto de generación de autopartes en Colombia. Obtenido el 4 de noviembre de 2015 de <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/12537/1/TRABAJO%20DE%20GRADO%20Gabriel%20Cruz.pdf>

DANE. (2013). Encuesta anual manufacturera. Obtenido el 4 de noviembre de 2015 de [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/eam/boletineseamAnex\\_2013.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/eam/boletineseamAnex_2013.pdf)

Duarte, J. (2015). El Tratado de Libre Comercio entre Colombia y Corea del Sur: reflexiones en torno a la industria de automóviles y autopartes. Obtenido el 3 de octubre de 2015 de <http://librepensador.uexternado.edu.co/el-tratado-de-libre-comercio-entre-colombia-y-corea-del-sur-reflexiones-en-torno-a-la-industria-de-automoviles-y-autopartes/>

Hartman, D. (s.f.) Factores críticos de éxito del sector automotriz. Obtenido el 3 de octubre de 2015 de [http://www.ehowenespanol.com/factores-criticos-exito-del-sector-automotriz-lista\\_94206/](http://www.ehowenespanol.com/factores-criticos-exito-del-sector-automotriz-lista_94206/)

Marca Colombia (s.f.). Una industria automotriz en constante crecimiento. Obtenido el 14 de octubre de 2015 de <http://www.colombia.co/inversion/una-industria-automotriz-en-constante-crecimiento.html>

Ministerio de Comercio Industria y Turismo (2013). Acuerdo de Libre Comercio entre la República de Colombia y la República de Corea: Perfil de Corea. Obtenido el 3 de octubre de 2015 de <http://www.tlc.gov.co/publicaciones.php?id=733>

Resolución 311 de 2001 Departamento Administrativo de Medio Ambiente. Tomado el 20 de noviembre de 2016 de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=4716>