

Modelo de servicio para la venta y posventa de motocicletas en los concesionarios Honda de la ciudad de Cali

Jorge Enrique Arcos Clavijo y Sorany Cardona Calderón
Facultad de Ciencias de la Administración, Maestría en administración
Universidad del Valle

Tulio Gerardo Motoa Garavito PhD
Director de proyecto de grado
Enero de 2021

Dedicatoria

A Dios por iluminar nuestro camino

Resumen

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad preparar un modelo de servicio para la venta y posventa de motocicletas en los concesionarios Honda de la ciudad de Cali cuyo objetivo es estandarizar el servicio para el cliente.

La metodología de investigación se realizó en tres fases, en la primera fase se realizaron encuestas digitales, entrevista y observación en las áreas de venta y posventa de los concesionarios Honda de la ciudad del Cali, en la segunda fase se realizaron técnicas de recolección en internet y fuentes de información primarias y secundarias para analizar alternativas de modelos ya existentes en el sector automotriz y en la tercera fase se diseñó el modelo de servicio para la venta y posventa de motocicletas en los concesionarios Honda de la ciudad de Cali.

Como resultado del análisis se pudo concluir que el servicio es un factor decisivo para el cliente en el momento de adquirir una motocicleta o servicio, así mismo el cliente satisfecho comunica a otras personas su experiencia positiva y recomienda la marca a otras personas.

El modelo de servicio propuesto requiere la participación de todo el personal que labora en los concesionarios con el objetivo que se avance de manera conjunta en una filosofía de servicio memorable a los clientes.

Palabras claves: Modelo de servicio, ventas, posventa, concesionarios Honda, satisfacción, cliente, motocicletas.

Abstract

The following investigative project has the objective to prepare a service model for sales and after sales of motorcycles from the Honda dealers in the city of Cali to create a standard customer service experience for the customers.

The methodology of the investigation was carried-out in three phases, the first phase consisted of online surveys, interviews and observation of the sales and after sales area in the Honda dealers in the city of Cali. In the second phase there was a recollection of techniques over the internet and from primary and secondary information sources to create an alternative service model to the current in the industry. In third phase a service model was designed for the sale and after sales of the motorcycles in the Honda dealers in the city of Cali.

As a result of the analysis, the service was a decisive factor for the customer in the acquisition of a motorcycle. The satisfied customer used the word of mouth to communicate the positive experience and recommend the brand to other people.

The proposed service model requires the participation of all the working personnel in the dealers for it to be carried out as a joint effort, creating a memorable service experience for the customers.

Key words: Service model, sales, after sales, Honda dealers, satisfaction, customer, motorcycles.

Tabla de Contenido

Capítulo 1. Introducción e información general	7
Introducción	7
Antecedentes del problema	10
Pilares de Honda	15
Historia de Honda	16
La historia de la motocicleta en Colombia	22
Ensambladora de motocicletas Honda en Colombia FANALCA S.A	27
Historia corporativa FANALCA S.A	28
Cultura Corporativa FANALCA S.A	29
Historia del Servicio al cliente	31
Servicio al cliente en Honda	36
Problema de investigación	40
Formulación del problema	48
Objetivos	48
Objetivo General	48
Objetivos Específicos	48
Justificación	49
Capítulo 2 Marco de Referencia	56
Marco Teórico	56
Modelo de la imagen	57
Modelo SERVQUAL	58
Modelo SERVPERF	62
Modelo de desempeño evaluado, PE	63
Modelo de los tres componentes	64
Modelo Jerárquico Multidimensional	65
Modelo Swedish Customer Satisfaction Barometer (SCSB)	66
Modelo American Customer Satisfaction Index (ACSI)	68
Modelo European Customer Satisfaction Index (ECSI)	71
Modelo Norwegian Customer Satisfaction Barometer (NCSB)	73
Modelo Hong Kong Customer Satisfaction Index (HKCSI)	76
Modelo de Jan Carlzon	77
Modelo de Karl Albrecht	78
Modelo de Earl Sasser	80
Modelo de satisfacción del cliente de Kano	82
Marco Conceptual	84
Calidad	84
Servicio posventa	86
Satisfacción del cliente	87
Fidelización del cliente	88
Modelo de servicio	89
Marco Contextual	91
Concesionarios Honda de la ciudad de Cali	92
Capítulo 3. Metodología	95
Técnicas de Recolección	97

Capítulo 4.Resultados	110
Encuesta clientes y empleados.....	110
Encuesta clientes ventas.....	110
Encuesta empleados ventas.....	121
Encuesta clientes posventa.....	129
Encuesta empleados posventa.....	145
Encuesta líderes de punto.....	154
Encuesta Jefe de Taller	158
Análisis encuesta.....	159
Encuesta clientes	159
Encuesta empleados	164
Característica del modelo de servicio	166
Servicio personalizado	167
Personal calificado	179
Infraestructura	184
Propuesta modelo de servicio	189
Capítulo 5. Conclusiones	191
Capítulo 6. Recomendaciones.....	193
Referencias bibliográficas.....	199
Listado de Tablas	203
Listado de Figuras.....	206

Capítulo 1. Introducción e información general

Introducción

Este documento se inscribe en el marco conceptual de la Maestría en Administración de la Universidad del Valle, cuyo objetivo es el de analizar mediante el marco epistemológico la investigación del problema y los objetivos planteados para la resolución de un problema.

La industria del sector automotriz ha ido cambiando y adaptándose a la necesidad del cliente que es más exigente, bajo esa premisa el autor (Droguett, 2012) indica que la experiencia de servicio cobra cada vez mayor relevancia en esta industria y es indispensable para el cliente al momento de tomar la decisión sobre la adquisición de un producto o la prestación del servicio posventa.

La motocicleta en Colombia viene aportando al desarrollo y crecimiento en la economía desde antes del año 2000. La ANDI (Asociación nacional de empresarios de Colombia, agremiación sin ánimo de lucro) y las principales ensambladoras de motocicletas del país tales como: AKT, Auteco, Fanalca-Honda, Incolmos Yamaha y Suzuki vienen trabajando en resaltar la importancia de la motocicleta como generador de empleo y medio de transporte, es por ello que fundaron la asociación Movemos Colombia (Movimiento que busca visibilizar la importancia de la motocicleta, el motociclista y su papel como aliados en el desarrollo del país), siendo un referente sobre seguridad vial, impacto social y ambiente tal como lo indica la (ANDI, 2019).

Actualmente los concesionarios Honda de Cali no tienen un modelo de servicio para la venta y posventa de motocicletas, por tanto, el líder del concesionario y el jefe de taller utilizan estrategias de acuerdo a su experiencia solucionado las novedades que se presentan con los clientes, ocasionando que cada concesionario maneje de forma diferente el servicio al cliente.

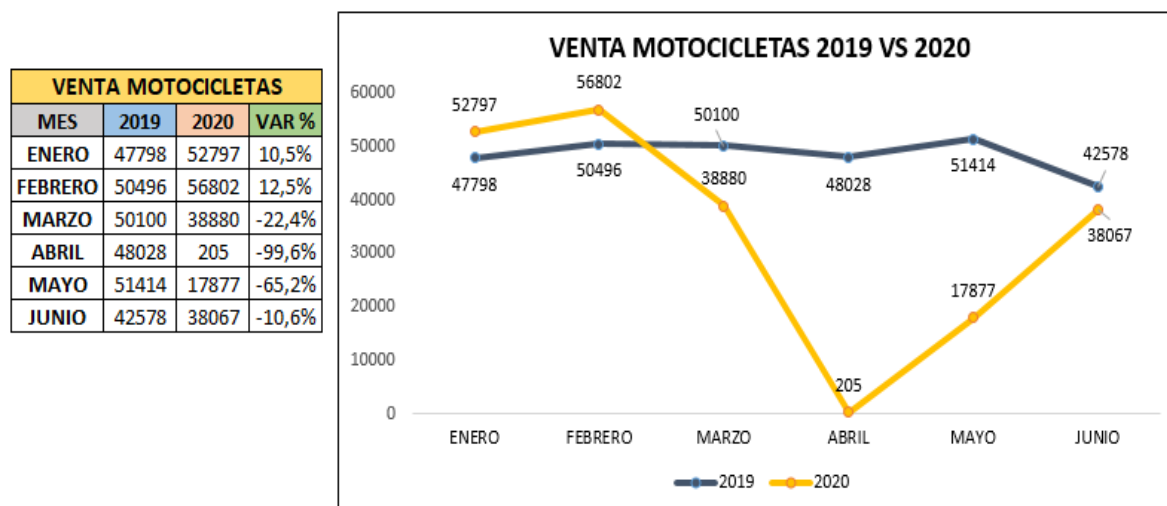
El propósito del presente documento es proponer un modelo de servicio para las áreas de venta y posventa de motocicletas en los concesionarios Honda de la ciudad de Cali que brinde un valor agregado para fortalecer la relación con el cliente, estandarizar los procesos y mediante el manejo de indicadores de gestión controlar los procesos de atención al cliente.

Es importante resolver el problema en los concesionarios Honda de Cali ya que el servicio se ha convertido en un factor decisivo en los clientes en el momento de comprar una motocicleta y utilizar los servicios posventa, por consiguiente, el personal debe estar capacitado para prestar un servicio al cliente idóneo, garantizando que los procesos se realicen de manera eficiente y oportuna, por lo tanto, el personal requiere fortalecimiento desde el conocimiento técnico hasta el direccionamiento estratégico de los líderes de cada punto de venta para la creación de una cultura de servicio enfocada al cliente, tal como lo indica (Tschohl, 2008).

De acuerdo a la (ANDI, 2019) la participación del sector automotriz de las motocicletas, ha venido incrementándose en las últimas décadas, con crecimientos mayores al 15%, mientras en el año 1998 rodaban en las calles menos de un millón de estos vehículos, en junio del año 2019 superaron los 8,6 millones, lo que representa que uno de cada 5,6 colombianos tiene motocicleta.

En los dos primeros meses del año 2020 el sector automotriz de las motocicletas en Colombia venía creciendo significativamente, incluso superando las ventas realizadas en el mismo periodo del año 2019, sin embargo, cuando inicia la cuarentena a causa del Covid-19 a finales del mes de marzo 2020 se presenta una fuerte caída en las ventas de hasta del 99,6% al comparar el acumulado del mes de abril de los años 2019 y 2020 de acuerdo a cifras del RUNT (Registro Único Nacional de Tránsito) y de (Honda C. , 2020) (ver figura 1); pese a la caída en ventas, se observa una rápida recuperación de la participación en los meses siguientes, lo que corrobora la fortaleza que tiene el sector automotriz de las motocicletas en el mercado colombiano.

Figura 1 Ventas de motocicletas 2019 vs 2020.



Fuente: (Honda C. , 2020).

Durante el presente trabajo, se tendrá en cuenta los factores que inciden en la satisfacción de los clientes, con el fin de establecer las necesidades de mejora y buenas prácticas, objetivos esenciales en las empresas que prestan servicios; tal como indica el autor (Tschohl, 2008) en muchos sectores el servicio es el parámetro utilizado por el cliente para juzgar una empresa y realizar futuras inversiones.

Para llevar a cabo la investigación, se realizó un diagnóstico del proceso de atención al cliente en los servicios de venta y posventa de los concesionarios Honda de Cali, con el fin de conocer sus fortalezas y debilidades, mediante encuestas a clientes, empleados y entrevistas a los líderes de punto en cada concesionario, después se consultarán en bases documentales modelos de servicio en la industria automotriz para la venta y posventa que permitan conocer cómo funcionan, que estructura tienen, finalmente diseñar un modelo de servicio para la venta y posventa de motocicletas en los concesionarios Honda de la ciudad del Cali.

Al entregar el modelo de servicio diseñado para la venta y posventa de los concesionarios Honda, esperamos aportar al crecimiento y fortalecimiento del equipo de trabajo que labora en los tres concesionarios Honda en la ciudad de Cali.

Se identificarán las causas que motivan al cliente a realizar la compra de motocicletas y usar el servicio posventa en los concesionarios Honda de Cali, posteriormente se compararán los resultados de la satisfacción del cliente Honda con los informes de escucha del cliente las cuales son una radiografía actual en las áreas de venta y posventa de las marcas Bajaj y Yamaha en los concesionarios de la ciudad de Cali, debido que son la primera y segunda marca más vendidas de motocicletas en Colombia de acuerdo a (Honda C. , 2020), tal como se puede observar en la tabla 1.

Tabla 1 Ventas motocicletas en Colombia 2015 - 2019.

Nº	MARCA	2015	2016	2017	2018	2019
1	BAJAJ	227.697	160.281	129.673	131.218	141.788
2	YAMAHA	133.941	103.222	94.185	100.818	114.133
3	HONDA	74.041	70.593	81.292	89.973	104.643
4	AKT	121.506	73.013	64.896	84.556	84.761
5	SUZUKI	72.024	51.404	38.080	43.100	50.954
6	HERO	2.291	25.008	19.188	21.320	24.697
7	KYMCO		38.000	23.690	21.815	23.019

Fuente: (Honda C. , 2020).

Antecedentes del problema

A continuación, se hace mención de los antecedentes relacionados al problema de investigación, del cómo fueron abordados y los resultados obtenidos en cada uno de ellos.

En el trabajo de grado de (Santamaría, 2016) se investigó sobre la percepción de la calidad del servicio posventa en los concesionarios de Colombia y la afectación de la satisfacción con el

cliente y se utilizó una aplicación como modelo para medir la percepción del cliente sobre el servicio prestado por los empleados, midiendo lo siguiente: elementos tangibles, empatía, confiabilidad, seguridad y capacidad de respuesta donde hubo una calificación de 4,1 sobre 5 en la escala de LIKERT (herramienta de medición que permite medir aptitudes y conocer el grado de conformidad del encuestado), no obstante, esta calificación no necesariamente es tan exacta ya que no se tuvo en cuenta el factor precio de repuestos con la competencia, lo que podría ocasionar la pérdida de la lealtad del cliente hacia el concesionario. Se encontraron oportunidades de mejora, como por ejemplo disminuir el tiempo de espera hacia el cliente durante el proceso de agendamiento de citas, fortalecer la comunicación efectiva de los empleados hacia el cliente y flexibilizar las estructuras de los concesionarios en pro de un mercado cada vez más abierto al cambio.

Por otra parte, el autor (Droguett, 2012), indica que los problemas en el servicio posventa están asociados al no cumplimiento de los compromisos establecidos, procesos inadecuados y demoras en la entrega de la motocicleta, lo que conlleva a la insatisfacción del servicio y la pérdida del cliente. Este aspecto se podría mejorar realizando encuestas con el personal para conocer los motivos que acrecientan esta problemática, una vez conocido este aspecto, se determinaron los planes de acción necesarios para evitar que se siguieran presentado.

De acuerdo con el autor (Tschohl, 2008) indica que el servicio se ha convertido en el parámetro de medición que utilizan los clientes para calificar una empresa. Un cliente bien atendido recurre una y otra vez a una misma organización, incluso llega a representar el 65% del volumen de ventas promedio de una empresa, por lo que la calidad del servicio se puede considerar como una herramienta de ventas. Uno de los mayores problemas que se presenta en la posventa, es la mentalidad que tienen las directivas de ver el servicio posventa como un requisito

normativo y no como una estrategia de futuras ventas, es decir que toda la inversión en posventa representa un gasto y no una alternativa de crecimiento de los ingresos y de los clientes, incluso algunos directivos perciben el servicio como un bono extra que se añade a la venta del producto. Una de las estrategias utilizadas para evitar la deserción del cliente o apuntarle a la retención es formar grupos de trabajo y contactar clientes que quieran desertar para persuadirlos, analizar las posibles propuestas que la compañía podría ofrecer para evitar la deserción y, por último, cada 6 meses realizar planes de capacitación dirigidos a los empleados, el costo de la capacitación es una pequeña fracción del crecimiento potencial de las ventas y las utilidades.

Por otra parte, el autor (Ahumada, 2010) afirma que las razones que impactan positivamente en la calidad del servicio son muy diversas, además deben tenerse en cuenta otras variables tales como acciones formativas hacia los empleados las cuales son un factor importante que impactan positivamente en la calidad del servicio, no obstante, disminuir la percepción del alto costo del servicio para lograr la retención de los clientes no es suficiente como única estrategia de solución. Como premisa para la calidad del servicio, se realizaron capacitaciones enfocadas en la calidad; se evaluaron a través de modelos de software los cursos y la mejor opción de propuesta para cada caso, además de desarrollar esquemas de escucha y atención al cliente que permitieran estandarizar el proceso incluso cuando la rotación de personal es significativamente alta. El proyecto propone la necesidad de obtener información de los procesos de formación realizados a los empleados, pues lo que se evalúa se puede mejorar, además, se menciona que un personal capacitado podrá cubrir la necesidad de los clientes y lograr su satisfacción, incluso un empleado capacitado podrá incrementar su productividad y le será más fácil vender gracias a sus acciones formativas.

En su trabajo el autor (Cock, 2016) estudió el impacto de la posventa y satisfacción de clientes en marcas de vehículos de lujo reconocidas y con una alta participación en el mercado. Dichas marcas compiten entre sí y buscan estrategias para impactar de forma positiva y atraer consigo clientes, ya que de lo contrario no dar la importancia que requiere el proceso podría significar en la pérdida abrupta y migración de clientes hacia la competencia. Una de las estrategias utilizadas por Mercedes Benz es la de tomar decisiones efectivas y oportunas cuando se presenta una queja hacia las necesidades del cliente para que no sigan sucediendo, de tal manera que las PQR (Peticiones, Quejas y Reclamos) se vuelven planes de mejoramiento continuo.

De acuerdo al trabajo realizado por (Leguizamon, 2018) las marcas de vehículos premium en Colombia como BMW implementó el servicio “Pick-up & Delivery” en el cual, el cliente al pagar un valor adicional tiene la opción que su vehículo sea recogido y entregado en el lugar indicado, de esta manera la empresa le da un valor importante al tiempo del cliente. Otro programa diseñado por BMW es el denominado BMW Service Inclusive, en donde el cliente puede pagar por adelantado paquetes que incluyen el mantenimiento preventivo del vehículo.

El autor (Leguizamon, 2018) también indica que Audi implementó una línea de soporte técnico habilitada las 24 horas, facilitando la comunicación entre el cliente y la marca, lo cual genera mayor confiabilidad y tranquilidad en caso de un problema técnico del vehículo; por su parte, la marca Mercedes-Benz desde el año 2014 ofrece a sus clientes una garantía extendida de 5 años o 100.000 kilómetros, lo que primero ocurra con respecto a la fecha de entrega del vehículo, brindando una mayor seguridad para el cliente teniendo en cuenta que tiene una de las coberturas más amplias del mercado.

Adicionalmente, han implementado en varias ciudades de Colombia denominados Express Service, dónde se realizan procedimientos de forma rápida como por ejemplo cambios de aceite, agilizando los procesos de entrega.

El autor (Leguizamon, 2018), indica que las marcas premium, a través de los sitios web y la red de talleres autorizados promueven la venta de repuestos genuinos, los cuales garantizan el correcto funcionamiento de los vehículos, permiten además salvaguardar la seguridad e integridad de los usuarios y ofrecer una mayor vida útil ya que están diseñados exclusivamente para cada vehículo, siendo totalmente compatibles y funcionando de forma armónica con los demás componentes del vehículo.

En el estudio realizado por el autor (Droguett, 2012) señala que las causas que producen insatisfacción a los clientes tienden a repetirse en todas las marcas evaluadas, para los clientes lo más importante es que se cumplan los compromisos que hicieron en el proceso de la venta; uno de los principales problemas son los incumplimientos en las fechas de entrega del vehículo ocasionado insatisfacción debido a las falsas expectativas generadas por el vendedor, otro aspecto relevante para el cliente es el conocimiento que tenga el asesor comercial sobre las características y funcionalidad del vehículo, garantías, servicio posventa, actitud de servicio y la posibilidad de vivir una experiencia de compra de forma tranquila.

De acuerdo al libro escrito por (Dutka, 1998) indica que los escritores Peters y Waterman investigaron empresas orientadas hacia la satisfacción del cliente, dicho estudio determinó que tanto los clientes satisfechos como insatisfechos influyen de manera rentable sobre la empresa. Durante el estudio realizado se concluyó que cien clientes satisfechos producen 25 nuevos clientes y por cada queja recibida, existen otros 20 clientes que opinan lo mismo pero que no se

molestan en presentar la queja, finalmente el coste de conseguir un nuevo cliente equivale a cinco veces el de mantener satisfecho al cliente que ya está fidelizado.

Según una investigación realizada por (Schleider, 2019) indica que al aumentar las tasas de retención de los clientes en un 5% aumenta las ganancias en un 25%. Otro hecho interesante a considerar es que un cliente existente tiene un 50% más de probabilidades de probar los nuevos productos de la compañía en comparación con clientes nuevos.

De acuerdo a lo indicado por el autor (Parra, 2016) sobre la relación entre el servicio posventa y la fidelidad del cliente en el sector automotriz de dos concesionarios de vehículos chinos en la ciudad de Lima Perú, se logró conocer que el atributo más valorado por los clientes es la confiabilidad. Sin embargo, en automóviles económicos los clientes valoran el bajo precio y la confiabilidad, también se evidenció que cuando un cliente compra un vehículo económico considera que la posventa no le va a ofrecer un buen servicio. Se estableció además que el cliente espera recibir el cumplimiento de plazos y garantías, el correcto suministro de repuestos, un trato cordial y que los técnicos de servicio se encuentren lo suficientemente capacitados para evitar posibles fallos.

Pilares de Honda

La Filosofía Honda se compone de creencias fundamentales incluyendo el respeto por el individuo y las tres alegrías, el principio de la compañía y las políticas de gestión tal como lo indica (Honda G. , 2020). Esta filosofía no solo es compartida por los socios, sino que también forma la base de todas las actividades de la empresa y establece el estándar para la conducta y la toma de decisiones del grupo Honda, las cuales se basan en las tres alegrías, las cuales se mencionarán a continuación, (Honda G. , 2020).

La alegría de comprar: se logra brindando productos y servicios que superan las necesidades y expectativas de cada cliente, (Honda G. , 2020).

La alegría de vender: ocurre cuando quienes se dedican a vender y dar servicio a los productos Honda desarrollan relaciones con un cliente basadas en la confianza mutua. A través de esta relación, los asociados, concesionarios y distribuidores de Honda experimentan orgullo y alegría al satisfacer al cliente y al representar a Honda ante el cliente, (Honda G. , 2020).

La alegría de crear: se produce cuando los asociados y proveedores de Honda involucrados en el diseño, desarrollo, ingeniería y fabricación de productos Honda reconocen una sensación de alegría en nuestros clientes y distribuidores. La alegría de crear se produce cuando los productos de calidad superan las expectativas y se sienten orgullosos de un trabajo bien hecho.

El atuendo blanco también simboliza la igualdad de todos los que trabajan en Honda, incluido el CEO. El blanco simboliza la filosofía de Honda de fabricar productos de todo corazón no solo en sus instalaciones japonesas, sino en todo el mundo, (Honda G. , 2020).

Historia de Honda

En el año de 1946, cuando el medio de transporte más común era la bicicleta, Soichiro Honda, ingeniero y empresario industrial japonés, fundador en 1948 de la multinacional Honda Motors en Japón desarrolló el concepto de usar motores para bicicletas. De esta manera modificó cerca de 500 motores logrando un éxito de forma inmediata, con pedidos recibidos y agotamiento de existencias, por lo que Soichiro Honda decidió desarrollar un motor bautizándolo por primera vez con el nombre de Honda en 1947, el cual fue bautizado como el motor A-Type (ver figura 2), tal como lo indica (Honda G. , 2020).

Figura 2 Motor A-Type



Fuente: (Honda G. , 2020).

En el año de 1948 Soichiro Honda funda Honda Motor Co, Ltd., con 34 empleados, 1 millón de yenes de capital, fabricando motores para bicicletas en una pequeña fábrica en la ciudad de Hamamatsu Japón, (Honda G. , 2020).

De acuerdo a (Honda G. , 2020), en el año de 1958, sale a la venta la primera Super Cub (ver figura 3) convirtiéndose rápidamente un éxito en ventas, modelo que años después rompería record histórico como la motocicleta más vendida en el mundo.

Figura 3 Honda Super Cub



Fuente: (Honda G. , 2020).

En el año de 1959, comienza la expansión de Honda en varios continentes, como América del Norte con American Honda Motor Co., Inc., y Europa, (Honda G. , 2020).

En el año de 1960, se funda Honda R & D Co., Ltd, la cual es una línea independiente de Honda, concentrada en investigación, desarrollo y tecnología para los productos, (Honda G. , 2020).

En el año de 1961, la marca (Honda G. , 2020) obtiene su primera victoria en la carrera TT de la Isla de Man, además domina los 5 primeros puestos en las clases de 125 cc y 250 cc (ver figura 4).

Figura 4 Victoria en moto GP



Fuente: (Honda G. , 2020).

De acuerdo a (Honda G. , 2020), en el año de 1964, Honda hace su primera aparición en la fórmula 1, bautizado como RA271, debutando en el Gran Premio de Alemania, un año después Honda logra su primera victoria en Fórmula 1, en el circuito de México.

En el año de 1981, Honda desarrolla el primer sistema de navegación para automóviles del mundo, llamado Honda Electro Gyrolocator, que muestra la ubicación actual en un mapa, (Honda G. , 2020).

En el año de 1982, Honda realizó el primer automóvil de Japón equipado con el sistema Franz, que apoya a los conductores con discapacidades en las piernas y los brazos, (Honda G. , 2020).

En el año 1986, Honda comienza la investigación de aviones compactos y motores a reacción de aviones.

En el año 1988 Honda rompe récord ganando 15 de 16 victorias en carreras de Fórmula 1, con los pilotos Ayrton Senna y Alain Prost conduciendo McLaren-Honda MP4 / 4, (Honda G. , 2020) (ver figura 5).

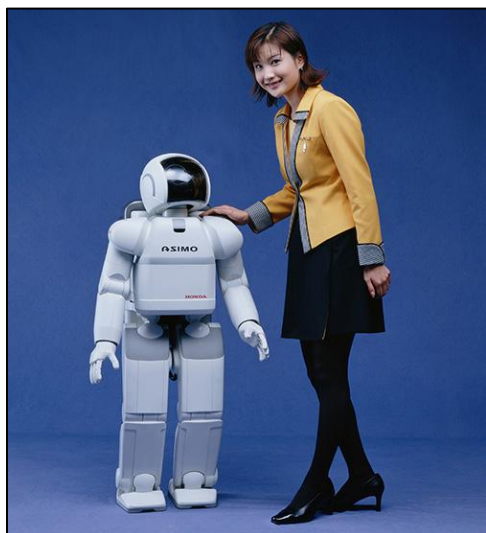
Figura 5 McLaren-Honda MP4 / 4



Fuente: (Honda G. , 2020).

En el año 2000, Honda crea ASIMO (ver figura 6), el nuevo robot humanoide liviano que puede caminar de manera similar a los humanos, (Honda G. , 2020).

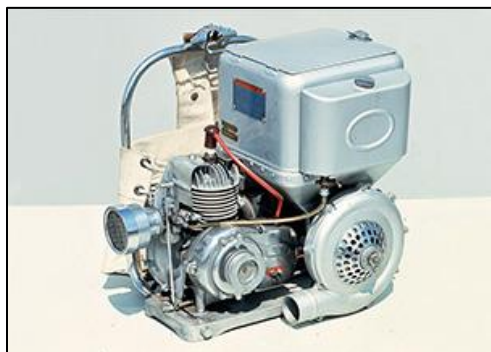
Figura 6 ASIMO



Fuente: (Honda G. , 2020).

En el año 2012, los productos de potencia de Honda alcanzan un record histórico acumulado de ventas de 100 millones (ver figura 7), (Honda G. , 2020).

Figura 7 Producto de potencia de Honda



Fuente: (Honda G. , 2020).

En el año 2014, las motocicletas Honda alcanzan un record histórico acumulado de ventas en el mundo de 300 millones, (Honda G. , 2020).

En el año 2015, Honda gana la carrera número 700 del Gran Premio Mundial de GP1 (ver figura 8), logrando un número sin precedentes de victorias en grandes premios de carreras de motos, (Honda G. , 2020).

Figura 8 Honda Campeón en moto GP



Fuente: (Honda G. , 2020).

En el año 2015, Honda recibe la certificación de tipo de la Administración Federal de Aviación de los Estados Unidos (FAA) y comienza la entrega HondaJet a los clientes, (Honda G. , 2020) (ver figura 9).

Figura 9 HondaJet



Fuente: (Honda G. , 2020).

En el año 2016, la producción acumulada mundial de automóviles de Honda alcanza 100 millones, (Honda G. , 2020).

En el año 2017, Honda alcanza un record histórico acumulado de ventas en el mundo de 100 millones de unidades para la serie Super Cub (ver figura 10), posicionándose como el modelo más vendido en el mundo, (Honda G. , 2020).

Figura 10 Record histórico en ventas Honda Super Cub



Fuente: (Honda G. , 2020).

La historia de la motocicleta en Colombia

Antes de conocer la historia en Colombia, es importante indicar que en el año de 1867 el estadounidense Sylvester Howard Roper, construyó la primera motocicleta en el mundo, su velocidad era de 18 km/h y el motor desarrollaba 0,5 caballos, tal como lo indica (Motos, 2017).

A través del tiempo, la motocicleta ha tenido tres cambios principales:

- En el año 1902 aparece el modelo scooter, su traducción significa patineta, es una motocicleta automática, sin cambios y sin freno de pie, lo cual permite al piloto comodidad durante la conducción ya que no utiliza los pies para realizar los cambios de marcha y frenado, (Motos, 2017).
- En el año 1910 apareció la motocicleta con sidecar, la cual utiliza una silla a un costado, (Motos, 2017).

- En el año 1945, una vez finalizada la segunda guerra mundial, apareció el modelo CUSTOM, (Motos, 2017).

La historia en Colombia de la motocicleta se remonta a finales de la década de los años 30 y comienzo de los años 40 del siglo pasado, cuando un emprendedor antioqueño con estudios en Inglaterra llamado Paul Vásquez, se dio a la tarea de crear una nueva empresa de carácter comercial, analizó varios factores de la época, entre ellos, la población de las ciudades, la cual estaba creciendo de manera acelerada y el estado de las vías, que para ese momento se estaban construyendo, (Auteco, 2020).

Una vez se evalúan estos factores, se funda la empresa Autotécnica Colombiana Auteco el día 1 de septiembre de 1941 en un pequeño almacén de repuestos en la ciudad de Medellín. Para el año de 1945, Auteco construye la primera sede propia en la misma ciudad de Medellín, para esta misma fecha se importaron las primeras motocicletas, marca Indian, procedentes de Estados Unidos, las cuales se vendieron algunas unidades a la guardia Presidencial, sin embargo, a causa del asesinato de Jorge Eliécer Gaitán en la ciudad de Bogotá el día 9 de abril de 1948 fueron totalmente destruidas en las manifestaciones. Luego debido a los altos costos que resultaba traer las motocicletas Indian se cambiaron por motocicletas de marcas Ariel, Excelsior y Monarch originarias de Inglaterra, las cuales resultaban más económicas, (Auteco, 2020).

Conforme a lo indicado por (Auteco, 2020), después de la segunda guerra mundial, Italia había quedado completamente devastada, fue cuando los antiguos fabricantes de equipos militares enfocaron su producción hacia el sector civil, razón por la cual se dieron a la tarea de diseñar un medio de transporte práctico y económico que sirviera para movilizar nuevamente a los italianos, factor clave para el resurgimiento económico de ese país. De esta manera se crea el concepto de las motocicletas marca Vespa y Lambretta.

En los primeros años de la década de los 50, Auteco establece contacto con la fábrica italiana Innocenti, productora de las motocicletas Lambretta, en el año 1954 inicia la comercialización a un precio de \$1.600 pesos colombianos, esta motocicleta sería un éxito y de gran utilidad para la topografía colombiana, (Auteco, 2020).

En el año 1961 Auteco recibe la primera licencia de ensamble y fabricación de motocicletas en Colombia y del grupo andino. Para el año 1962 adquiere las instalaciones en la ciudad de Itagüí –Antioquia, lugar donde actualmente desarrolla sus operaciones desde el año 1968, (Auteco, 2020).

A principios de los años 70, la fábrica Innocenti dejó de producir las Lambretta debido que los usuarios italianos estaban cambiando sus preferencias por automóviles y motocicletas japonesas, razón por la cual vendieron la empresa al gobierno de la India, sin embargo, este cambio trajo inconvenientes ya que la empresa no podían seguir enviando el material de ensamble hacia Colombia, debido que no daban abasto para cubrir la demanda interna en la India, (Auteco, 2020).

Ante estas situaciones, las directivas de Auteco viajaron a Japón y establecieron contactos con las cuatro grandes marcas Honda, Suzuki, Yamaha y Kawasaki, finalmente se llegó a un acuerdo de ensamble y asistencia técnica con la marca Kawasaki Heavy Industries, productora de equipo pesado, barcos, aviones, trenes y también motocicletas. El ensamble de modelos de esta marca comenzó en el año de 1972, (Auteco, 2020).

En el año 1975 los directivos de Furesa (fundiciones y repuestos S.A.) presentaron a la junta directiva de Coltejer una propuesta de realizar contactos con Yamaha en Japón con quienes se estudió la posibilidad de establecer un acuerdo de asistencia técnica y ensamble en nuestro país, proyecto que fue aprobado por la junta directiva de Coltejer, el cual había sido rechazado siete

veces en tres años, con la aprobación se determinó comenzar el ensamble de una proyección inicial de 800 motocicletas anuales, (Yamaha, 2020).

La línea de ensamble de las motocicletas Yamaha inició operaciones en el año 1975 dentro de las instalaciones de Furesa en la ciudad de Medellín. Los primeros modelos fueron motocicletas doble propósito llamadas DT-125 / 175 y otra motocicleta de calle llamada RS100. Ese año se cerró con un total de 160 unidades vendidas, (Yamaha, 2020).

El día 11 de junio de 1976 se creó la empresa Impormotos y Cia Ltda, filial de Coltejer, dedicada al negocio de motocicletas y repuestos. Para 1979 contaba con su propia sede, su línea exclusiva de ensamble y red comercial de (Yamaha, 2020).

Al inicio de la década de los 80, se dio un giro importante en la marca Yamaha en Colombia, pasando a manos de Incolmoto y participación de Yamaha Motor de Japón, en la actualidad Yamaha compite junto con Bajaj el ranking de ventas en Colombia, (Yamaha, 2020).

En el año de 1980, la empresa Fanalca S.A realizó un acuerdo con Honda Japón para iniciar la importación, ensamble y comercialización de motocicletas Honda, en la actualidad Fanalca S.A representa la marca Honda de automóviles y motocicletas en Colombia, en la que laboran cerca de 2.000 personas, actualmente Honda Colombia se encuentra en el tercer lugar de ventas en Colombia, (Honda C. , 2020).

El 28 de enero de 1982, en la ciudad de Pereira se constituyó la sociedad Suzuki Motor de Colombia S.A., la empresa nace con el fin de posicionar la marca y satisfacer la demanda de un medio de transporte ágil y económico para los colombianos, la marca Suzuki cuenta con una amplia red de concesionarios, almacenes directos, talleres autorizados y repuesteros distribuidos en todo el territorio colombiano, lo que ha permitido posicionarse en el mercado interno y abrirse

puertas en el ámbito internacional en países como Venezuela, México, Ecuador, República Dominicana, Panamá, Costa Rica y Perú, entre otros, (Suzuki, 2020).

Con el propósito de aumentar la participación en más segmentos en el mercado, a principios de los años 90, la marca Auteco inició contactos con el fabricante Bajaj de la India, el cual fue recomendado por Kawasaki. Uno de los principales modelos de Bajaj era una motocicleta muy parecida a la Vespa o Lambretta Italiana. Esta motocicleta fue bautizada como Auteco Plus y lanzada oficialmente en el mercado colombiano en mayo de 1993, (Auteco, 2020).

En el año 2001, la marca Auteco introdujo la Boxer de 100cc, con un precio inferior a todas las motos de su segmento y una alta economía de combustible, lo cual la convirtió en una opción muy interesante como motocicleta de trabajo, el éxito comercial ha sido tan significativo que la convirtió en la motocicleta más vendida en Colombia, (Auteco, 2020).

En el año 2003, la marca Auteco amplió su gama de modelos incursionando en los segmentos de los scooters, con la marca taiwanesa Kymco, la cual es muy reconocida en el mercado asiático y europeo por su avanzado diseño, tecnología y calidad.

Finalmente, en el año 2020, llega a Colombia el grupo UMA, el cual es una fusión de empresarios de Centro América que venden la marca Bajaj en países como: Guatemala, El Salvador, Costa Rica, Honduras y Nicaragua. El grupo UMA viene como distribuidor exclusivo en Colombia de la marca Bajaj donde iniciará su comercialización en el año 2021, lo cual ocasionará que la marca Auteco no pueda seguir vendiendo la marca Bajaj para el próximo año. En la actualidad se está construyendo las oficinas comerciales en la ciudad de Medellín – Antioquia y la planta de ensamble en la ciudad de Tebaida – Quindío, (UMA, 2020).

A continuación se describen un resumen de las empresas que venden motocicletas en Colombia (ver tabla 2).

Tabla 2 Empresa en Colombia que venden motocicletas

<i>Auteco</i>	<i>Incolmos Yamaha</i>	<i>Suzuki</i>	<i>Fanalca S.A</i>	<i>Grupo UMA</i>
<i>Bajaj (hasta 2020)</i>	<i>Yamaha</i>	<i>Suzuki</i>	<i>Honda</i>	<i>Bajaj (a partir 2021)</i>
<i>TVS (a partir 2021)</i>				
<i>Kawasaki</i>				
<i>Victory</i>				
<i>Kymco</i>				

Fuente: Autoría propia.

Ensambladora de motocicletas Honda en Colombia FANALCA S.A

Fanalca S.A. es una empresa vallecaucana fundada en el año de 1958, inició en el negocio de Autopartes, suministrando partes metálicas estampadas para las principales ensambladoras de vehículos, el crecimiento positivo le permitió participar activamente en otros negocios como aplicaciones industriales y comercialización de motocicletas y automóviles Honda, (Fanalca, 2009).

A partir del año 1980, Fanalca S.A inició la importación de motocicletas Honda de alto cilindraje y el ensamble y comercialización de motocicletas de 70 hasta 250 centímetros cúbicos, (Fanalca, 2009).

La planta de ensamble de motocicletas Honda se encuentra ubicada en la ciudad de Yumbo (Valle del Cauca), donde se ensamblan a partir de conjuntos CKD (Completely Knock Down) que se reciben de las diferentes casas matrices de Honda en el mundo, Los conjuntos CKD se ensamblan en Fanalca en las instalaciones de Acopi Yumbo y los productos CBU vienen completamente ensamblados desde las diferentes plantas de Honda en el mundo, (Fanalca, 2009).

En la planta colombiana se trabaja con los más altos estándares de calidad, establecidos por la filosofía Honda, para la posterior comercialización de los productos en 23 concesionarios propios (red propia) y 70 concesionarios independientes (red independiente) representado en más de 400 puntos de venta ubicados en toda la geografía nacional, donde laboran cerca de 2.000 funcionarios preparados para esta labor, lo cual garantiza la conservación del valor de la motocicleta, y una red fortalecida de repuestos y accesorios, (ANDI, 2019).

El cuidado del ambiente está presente en todos los procesos que desarrolla la empresa y es parte estructural del ADN de la marca Honda en el mundo, tema que se suma a los programas de responsabilidad social con los que se sensibiliza a los conductores de motocicletas mediante simuladores de conducción Honda, conciencia del autocuidado, mantenimiento preventivo y respeto por las normas de tránsito, tal como lo indica el informe de motocicleta en Colombia de la Andi, (Colombia, 2019).

A lo largo de los años, la empresa Fanalca, ha brindado el soporte y respaldo a los clientes destacándose por el servicio, garantía y calidad de la marca Honda en Colombia a través de la Gerencia de Operaciones y la Gerencia de ventas, sin embargo, no se había establecido dentro de su estructura una Gerencia de Servicio encaminada al cumplimiento de las necesidades del cliente, ocasionando que no se haya implementado un modelo de atención al cliente enfocado al buen servicio, (Fanalca, 2009).

Historia corporativa FANALCA S.A

La empresa Fanalca S.A cuenta con la siguiente misión y visión, las cuales fueron redactadas y revisadas por un grupo interdisciplinario conformado por sus directivos, jefes área y personal

externo, los cuales tuvieron especial cuidado en la alineación con los objetivos corporativos, (Fanalca, 2009).

Misión

Somos una organización colombiana diversificada. Atendemos los sectores de transporte, servicio público, textil y metalmecánico. Practicamos el mejoramiento continuo para ofrecer mayor valor agregado a nuestros clientes, con productos y servicios de alta calidad, precios competitivos y entregas oportunas. Facilitamos el desarrollo del personal, para su conocimiento y progreso, estamos comprometidos con la conservación del medio ambiente.

Visión

Buscamos consolidarnos como una organización que contribuya al desarrollo económico de la Nación, en los sectores industrial, comercial y de servicios.

La empresa cuenta con liderazgo transaccional-apoyo, donde el enfoque de su líder va alineado en torno a los objetivos de la compañía con incentivos por cumplimiento. A su vez es apoyo porque motiva e incentiva hacia la innovación y mejora continua.

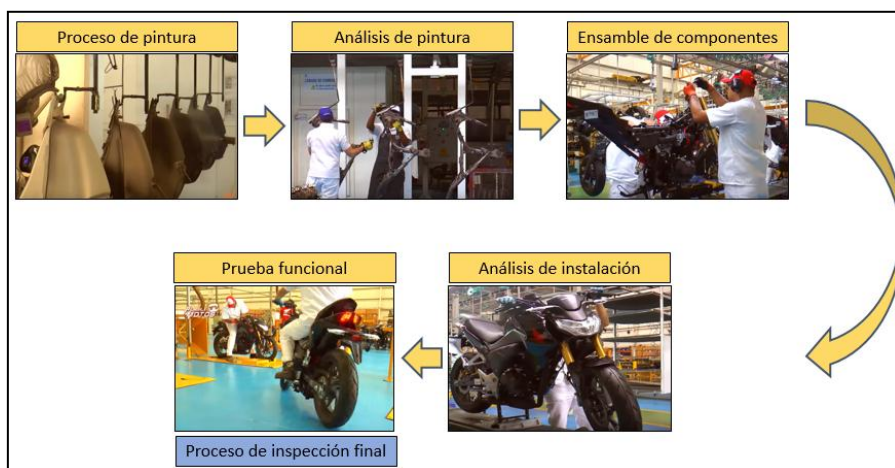
Cultura Corporativa FANALCA S.A

La cultura organizacional de Fanalca S.A se encuentra orientada hacia la innovación y colaboración, con un sistema tecnológico eficiente que facilita la comunicación de sus empleados, para el intercambio de ideas que generen proyectos de mejora o la creación de nuevos productos, a continuación se describen cada uno de componentes de la cultura corporativa, (Fanalca, 2009).

Producir con calidad, a la primera vez: La marca Honda tiene dentro de sus filosofías arraigadas Japonesas realizar sus productos de manera correcta en la primera vez, dado que es

más costoso corregir o tolerar los errores que hacerlo bien desde la primera vez y no habrá punto de equilibrio entre beneficio y costo de calidad, (Fanalca, 2009), ver figura 11.

Figura 11 Cultura Corporativa



Fuente: (Fanalca, 2009)

Mejora continua: A través de las buenas prácticas se incentivan buenas propuestas que traen consigo reconocimientos económicos al personal, una de estas prácticas son las ideas Kaizen las cuales se realizan anualmente y permiten analizar las variables críticas de los procesos y buscar su mejora en el día a día con la ayuda de equipos multidisciplinarios y el trabajo en equipo, se premian las 10 mejores ideas, proyectos que mejoran ostensiblemente la sana competencia y el clima organizacional, (Fanalca, 2009), (ver figura 12)

Figura 12 Premios Kaizen



Fuente: (Fanalca, 2009)

Historia del Servicio al cliente

El servicio al cliente ha evolucionado en las últimas décadas, con los avances tecnológicos ha mejorado y ampliado los canales de comunicación de los clientes con las empresas comercializadoras de bienes y/o servicios. Por años, el popular adagio "El cliente siempre tiene la razón" ha dominado los mercados minoristas, (Scarilli, 2015).

Según el autor (Scarilli, 2015), cuando se creó el teléfono en el año 1876, el servicio al cliente se volvió más simple, acortando distancias y aumentando la satisfacción, anteriormente las personas debían esperar muchos días para recibir una respuesta de parte de las empresas cuando tenían algún inconveniente.

En los años 50 no era una prioridad la atención y calidad en los servicios, había pocas alternativas en la oferta de los fabricantes que mantenían cautivos a los clientes, para los años 60 los hábitos de consumo cambiaron de acuerdo a la ideología social e ingresaron nuevos fabricantes en el mercado global, (Illescas, 2018).

El surgimiento de los call center en el año 1960 se convirtió en una estrategia para incrementar la eficiencia de la atención al cliente, a través de recibir y hacer llamadas, gestionar datos y contactos. Actualmente el alcance de los call center es más amplio, ya que brinda el soporte en vivo, trato personalizado, resuelve dudas, quejas e inquietudes al instante, para lograr todos estos beneficios para las empresas es importante contar con personal calificado, (Scarilli, 2015).

El surgimiento de las líneas 01800 fueron creadas en el año 1960 por la oficina postal británica, estos números de servicio son gratuitos a nivel mundial; una de las grandes ventajas es que pueden canalizar grandes flujos de llamada desde una única entrada en la red, son usadas por las empresas que fomentan el contacto directo e inmediato con los clientes y cuentan con personal especializado que reducen tiempos de espera y permiten proporcionar información actualizada, también sirven de apoyo para campañas publicitarias, (Illescas, 2018).

El autor (Scarilli, 2015) indica que en la década de los setenta, se incluyó en la filosofía del servicio al cliente los aparatos electrónicos, especialmente el uso de escáner y sistemas de códigos de barras para la estandarización de los procesos de producción, despachos y trazabilidad en mejora de la logística y tiempos de respuesta a los clientes.

Karl Albretch habló en los años ochenta de la revolución del servicio, el cual hace relación al despertar del cliente concientizado de sus derechos, la transición de una economía que estaba basada en la manufactura al servicio, fue una de las tendencias más importantes del mundo moderno de los negocios, el autor indica que la revolución del servicio es un fenómeno con mayor impacto en las economías modernas, las empresas tratan de entender cómo desarrollar su juego para ser efectivas y atraer y retener a sus clientes. También introdujo el concepto de

gerencia de servicio como el enfoque total de la organización para que la calidad del servicio sea la prioridad en la operación del negocio.

A finales de los ochenta, la tecnología floreció y puso al alcance de todos diversa información mediante el internet, también permitió la sofisticación de los dispositivos de seguimiento y comunicación en línea, así como las encuestas en sitios web, las cuales ganaron popularidad, dando énfasis al concepto de recibir un servicio individual, personal y en cierto grado privado. (Scarilli, 2015).

Desde la década de los noventa, una nueva tendencia se ha venido consolidando, que coloca al cliente y sus necesidades como el centro de todas las decisiones de negocios, se trata de la filosofía del servicio al cliente que busca orientar los esfuerzos de la organización a la satisfacción de las necesidades de los clientes, manteniendo una comunicación cercana y directa, así como una imagen de servicio calidad y posventa, (Scarilli, 2015).

Durante la década de los noventa, la atención al cliente tiene un papel activo para las empresas que ubican al cliente como centro de todas las decisiones de las empresas, las cuales se enfocaron más en retribuir a sus clientes, llevando a cabo estrategias de marketing como la bonificación y regalos con el objetivo de lograr su lealtad, (Moreno, 2013).

Las aerolíneas, hoteles, empresas financieras, seguros y otras cadenas de servicios, crearon sus sistemas de fidelización, beneficios por compras con tarjetas de crédito, descuentos, ofertas, millas de viajero frecuente, en un afán por incrementar las ventas y ganar mercado bajo la filosofía de atención al cliente y calidad en servicio, (Moreno, 2013).

De acuerdo al autor (Illescas, 2018), en la primera década de este siglo, el internet cada vez más robusto y masificado, proporcionó la plataforma para dar mayor seguimiento y mejores oportunidades para que las compañías optimizarán el servicio al cliente, con los avances

tecnológicos tanto clientes como empresas tienen amplias y variadas oportunidades de estar comunicados entre sí.

El internet recortó tiempo de búsqueda de los clientes para obtener los productos necesarios, las preguntas frecuentes se vuelven más específicas y orientadas al producto o servicio, reduciendo el ciclo de contacto y relación con cada cliente. En el año 2006 se implementó el chat en línea para resolver las dudas lo más rápido y eficientemente posible, para retener clientes y aumentar la satisfacción de éstos con el servicio prestado, (Illescas, 2018).

También se dieron grandes avances en cuanto a la estandarización de los procesos de capacitación al cliente; se interiorizó la importancia de la atención al cliente para las empresas, se crearon nuevos canales de comunicación entre clientes y organizaciones y se enfocó en la profesionalización y formación de los equipos de atención al cliente en las compañías, (Moreno, 2013).

Así mismo, la norma ISO (Organización Internacional de Normalización) (ISO9001, 2008), se dedica a la creación de estándares para asegurar la calidad, seguridad y eficiencia de productos y servicios, promueve la adopción de un enfoque destinado a aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de requisitos donde el cliente es el eje principal, según la norma (ISO9001, 2008) una organización debe interesarse por la percepción que tienen los clientes de los productos y servicios que ofrece.

La norma ISO9001 establece una serie de actividades que se deben desarrollar en dos etapas, la primera compuesta por la recolección de información relevante como las encuestas de satisfacción del cliente, datos del cliente sobre la calidad del producto entregado, encuestas de opinión del usuario, análisis de pérdida de negocios, felicitaciones, garantías utilizadas y los informes de los agentes comerciales y la segunda etapa consiste en establecer los métodos más

adecuados para utilizar la información obtenida en la etapa anterior, permita tomar acciones que favorezcan el mejoramiento de la satisfacción de los clientes, (ISO9001, 2008).

Es importante considerar que las quejas de los clientes son un indicador de insatisfacción, sin embargo, la ausencia de éstas no implica necesariamente una elevada satisfacción del cliente, ya que puede indicar que se están cumpliendo los requisitos del cliente, pero no asegura necesariamente la satisfacción del cliente, (Honda, 2020).

De acuerdo al autor (Moreno, 2013), indica que el informe anual de Accenture en el año 2013, la empresa de consultoría irlandesa realizó la investigación sobre el impacto de la atención al cliente, concluyó que el 66% de los clientes se cambian a la competencia debido a un pobre servicio al cliente.

El autor (Moreno, 2013) indica que la digitalización está revolucionando la manera en la que nos movemos, comunicamos y trabajamos. También ha cambiado nuestros hábitos de compra y elevado nuestras expectativas como consumidores, un nuevo tipo de cliente ya está aquí, más informado, exigente y conectado. Las compañías deberán pasar de ofrecer meras relaciones de compra a generar experiencias memorables a los clientes.

Por su parte la revista Forbes en la encuesta de satisfacción al cliente realizada en el año 2013, indicó que el 86% de los clientes estarían dispuestos a pagar más si reciben un mejor servicio y sentirse más valorados como clientes, adicional concluyó que el precio no es el motivo principal de pérdida de clientes sino la mala calidad del servicio, (Forbes, 2013).

Según el autor (Illescas, 2018) en la segunda década de este siglo existen diferentes alternativas que tienen las empresas de la mano de tecnologías para atender los clientes y dar soluciones rápidas y efectivas como la inteligencia artificial que es una herramienta práctica y eficaz para muchos negocios, los software chatbots que simulan mantener una comunicación con

los clientes mediante respuestas automáticas; la omnicanalidad como modelo de comunicación que permite el contacto con el cliente a través de múltiples canales con el objetivo de mejorar la experiencia del cliente, entre otras.

En la actualidad, toda empresa que desee competitividad y crecimiento debe implementar canales directos de comunicación e intercambio para un servicio al cliente inmediato y asertivo, tales como: chat, correo electrónico, atención telefónica las 24 horas del día, sitios web, redes sociales, blogs, diseño de App (Aplicaciones móviles), encuestas en línea, dispositivos de medición continua y en tiempo real de la satisfacción del cliente, (Illescas, 2018).

Como se ha mencionado, la atención al cliente ha evolucionado de forma conjunta con las nuevas tecnologías y plataformas, por tanto, se hace necesario que las empresas generen ciclos de mejoramiento continuo en relación a los canales de comunicación con el cliente, por ser un proceso muy dinámico y cambiante, (Honda, 2020).

Servicio al cliente en Honda

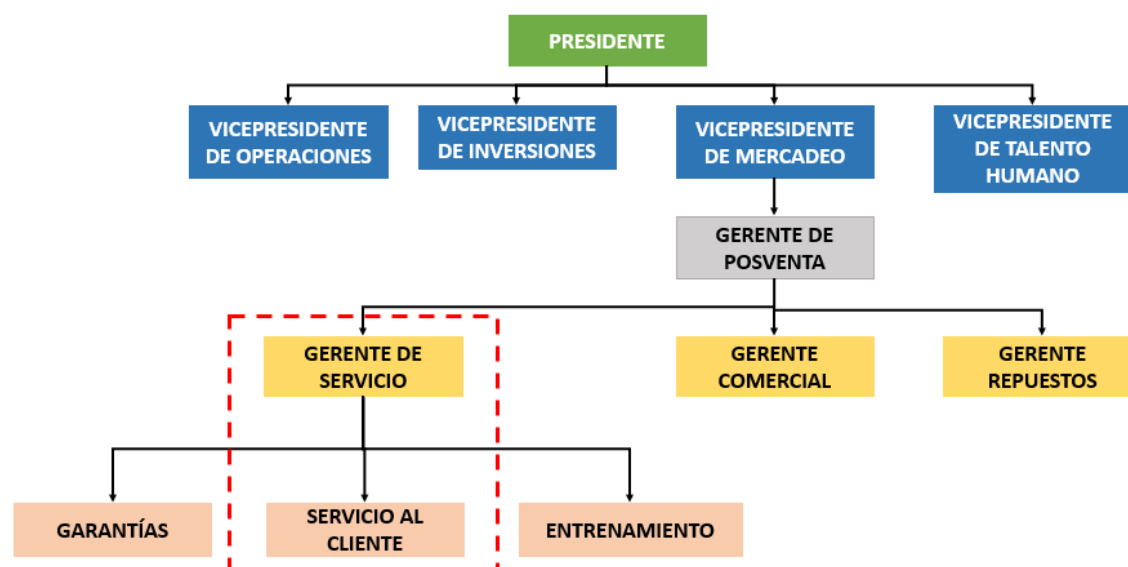
De acuerdo a lo indicado por (Honda, 2020), se realizan encuestas en todo el mundo para medir la satisfacción del servicio que han recibido los clientes durante el servicio posventa como en el área de ventas. En lo recorrido del año 2020, las encuestas se han realizado en 26 países, incluyendo países de América del Norte, América del Sur, Europa, Asia y Oceanía, África y Medio Oriente.

Una vez al año Honda realiza el comparativo de las encuestas con otros fabricantes y marcas que son los referentes en cada país, los resultados se utilizan como referencia para mantener y mejorar la satisfacción del cliente, (Honda, 2020).

De acuerdo a (Honda, 2020), el centro de relaciones con el cliente de Honda tiene un eslogan muy sencillo "Para el cliente"(p. 65). Su misión es atender las consultas de los clientes de Honda de manera cortés, clara y rápida, entregando una excelente calidad en las comunicaciones.

A partir del año 2018 la empresa Fanalca S.A implementa en la estructura de posventa la Gerencia de Servicio la cual tienen como objetivo brindar un servicio diferencial, compromiso con el servicio y la atención con el cliente, no obstante, en el área de ventas aún no se ha implementado un área de servicio por tanto, este proceso sigue a cargo de la Gerencia de ventas, (Fanalca, 2009) (ver figura 13).

Figura 13 Estructura de FANALCA.



Fuente: Autoría propia.

Con la implementación de la Gerencia de Servicio se dispuso un call center que recibe las llamadas telefónicas de los clientes ante cualquier queja o reclamación en las ciudades de Bogotá, Medellín y Cali, también se habilitó un formulario de contacto a través de la página web <https://motos.honda.com.co/contacto> donde el cliente puede tramitar sus inquietudes referente a

precios de motocicletas 0 km, repuestos y novedades con el producto o servicio, los cuales se establecieron internamente un plazo no mayor a 5 días para que el área de servicio resuelva las inquietudes presentadas, (Fanalca, 2009) (ver figura 14).

Figura 14 Enfoque con el cliente.

Contacto

Estamos comprometidos con la calidad de nuestros productos, si necesitas ayuda puedes contactarnos o dejarnos tus datos

Formulario de Contacto

De Honda Motos quiero Trabajar con ustedes

Una moto nueva

Conseguir un repuesto

Servicio

Ser distribuidor Honda

Fuente: sitio web Honda Colombia.

Las encuestas han permitido generar mejoras significativas en la satisfacción del servicio de los concesionarios en Colombia, como la calidad del servicio y atención oportuna a todos los clientes, (Fanalca, 2009).

Adicionalmente, se desplegaron campañas de publicidad en la red de concesionarios Honda enfocadas al servicio al cliente (ver figura 15), donde el cliente se puede contactar con el call center por medio de una línea telefónica y le sea resuelta su solicitud, tal como se puede observar el flujo de respuesta en la figura 16.

cumplan las expectativas de los clientes, es necesario implementar un modelo de servicio transversal para las áreas de venta y posventa, unificando procesos y planes de acción enfocados en la capacitación del personal en aras de cumplir con las necesidades de los clientes y garantizar que el servicio se preste de manera diferencial al cliente.

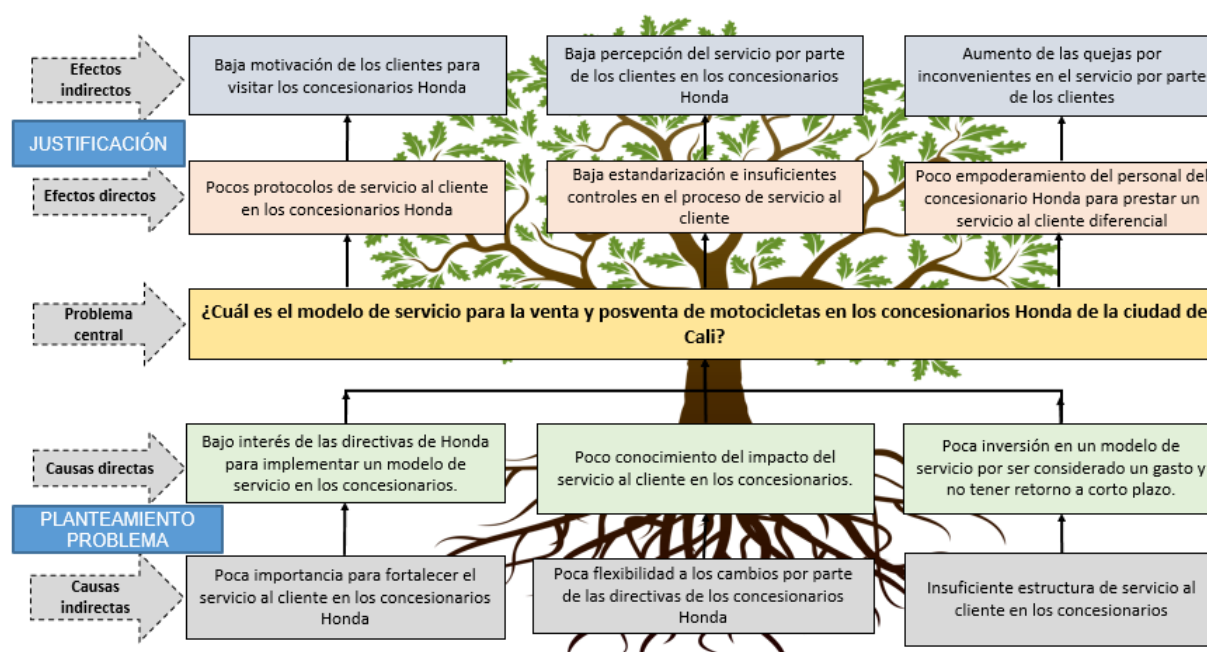
Problema de investigación

La presente investigación estudiará los modelos de servicio que se utilizan en empresas del sector automotriz, con el propósito de proponer un modelo de servicio para las áreas de venta y posventa de motocicletas en los concesionarios Honda de la ciudad del Cali y garantice el cumplimiento del índice de felicidad del cliente, es de precisar que en la actualidad la encuesta es dirigida a los clientes de Honda en Colombia que asisten al concesionario, y es realizada cada seis meses vía telefónica a través de una empresa contratista de Honda Brasil la cual evalúa la calidad y satisfacción del servicio recibido, si la calificación es igual o superior al 80% entendiendo que el 100% es la nota más alta, se concluye que el índice de felicidad es bueno, de lo contrario se deben realizar planes de mejoramiento, (Honda C. , 2020).

Cabe resaltar que los factores asociados a la calidad de servicio y satisfacción son indicadores imprescindibles para asegurar la retención del cliente y futuras nuevas compras de productos, de tal manera, que investigar de forma detallada los requerimientos de los clientes facilitará diseñar propuestas de mejoramiento.

A continuación se presenta el árbol del problema, donde se identifica el problema de la presente investigación (ver figura 17).

Figura 17 Árbol de problemas



Fuente: Autoría propia.

Actualmente, el proceso de servicio al cliente en los concesionarios de Honda de Colombia presentan falta de estandarización en el servicio e insatisfacción, conllevando a que no se logre retener al cliente en el servicio para la realización de las diferentes revisiones periódicas en las motocicletas Honda y que el cliente evalúe otras posibilidades de compra de repuestos, (Honda C. , 2020), tal como se puede apreciar en la figura 20, o en su defecto buscar alternativas en otras marcas de motocicletas, tal como se puede observar en la tabla 3 y figura 18, donde se detallan las unidades y ventas de las tres marcas que más venden motocicletas en Colombia.

Teniendo en cuenta las cifras de ventas tomadas del RUNT y entregadas a Fanalca, (Honda C. , 2020), se evidencia que la marca Honda en Colombia tenía una tendencia creciente en los años 2015 – 2019 del 48%, marca que venía ganando mayor participación en el mercado en comparación de las marcas Bajaj que decreció 12% y Yamaha que creció el 11% en el mismo

periodo, tal como se puede observar en la tabla 3 y figura 18, no obstante, en el año 2020 se evidencia una caída notable en las ventas en el primer semestre de la marca Honda ocasionando que la diferencia de unidades vendidas al compararlas con las marcas Bajaj y Yamaha se amplíe considerablemente, (ver tabla 4).

Con relación a los precios ofrecidos a los clientes, la marca Bajaj cuenta con un promedio de precios más bajos del mercado, le siguen las marcas Honda y Yamaha respectivamente, con un portafolio de motocicletas de mayor costo, tal como lo indica (Honda C. , 2020).

En lo que respecta al diseño, las marcas Honda y Yamaha cuentan con estilos novedosos y de tecnología avanzada haciéndolas atractivas para todo tipo de cliente, por su parte la marca Bajaj cuenta también con diversidad de modelos para el público, el modelo más vendido en Colombia es la Bajaj Boxer CT100 la cual es una motocicleta con diseño clásico, precio económico en el mercado y bajo cilindraje, lo que permite un menor consumo de combustible que las demás marcas, conllevando a ser atractiva para las personas que necesitan un ahorro en el consumo de combustible (ANDI, 2019).

De acuerdo a las normas ambientales para los vehículos automotores incluidas las motocicletas, son regidas por las normas internacionales Euro y Epa Tier, estas garantizan el límite de emisiones de gases contaminantes al medio ambiente. Actualmente en Colombia rige la norma Euro 2 cuyo límite máximo de emisiones contaminantes al medio ambiente en motocicletas es Hidrocarburos (HC: 2000 partes por millón [ppm]) y Monóxido de Carbono (CO: 4,5%) (ANDI, 2019).

La marca Bajaj cumple con el 100% de sus modelos con la norma Euro 2, por su parte las marcas Honda y Yamaha en Colombia no solamente cumplen con la norma Euro 2 sino además con la norma Euro 3, las cuales emiten menos gases contaminantes al medio ambiente. A partir

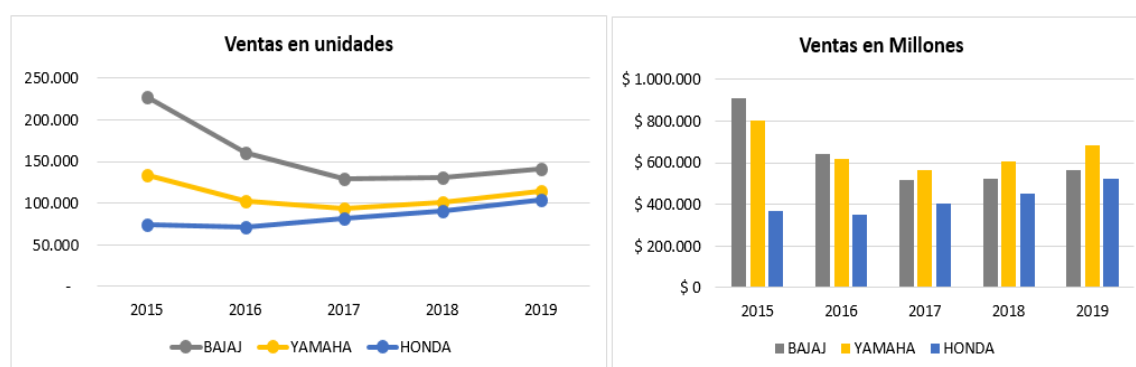
del año 2019 Yamaha actualizó todos sus modelos con la norma Euro 3 y la marca Honda ya viene trabajando para tener todo su portafolio actualizado para el año 2021, sin embargo, debido a los mejoramientos tecnológicos que traen consigo estos modelos Euro 3, ocasionan que los productos sean más costosos que la competencia, por consiguiente, se ha iniciado un proceso de educación y sensibilización dirigida a los clientes para que conozcan las ventajas y beneficios al adquirir estos nuevos productos, (Honda C. , 2020).

Tabla 3 Ventas en unidades y pesos.

MARCA	2015		2016		2017		2018		2019	
	UND	VENTAS	UND	VENTAS	UND	VENTAS	UND	VENTAS	UND	VENTAS
BAJAJ	227.697	\$910.788	160.281	\$641.124	129.673	\$518.692	131.218	\$524.872	141.788	\$567.152
YAMAHA	133.941	\$803.646	103.222	\$619.332	94.185	\$565.110	100.818	\$604.908	114.133	\$684.798
HONDA	74.041	\$370.205	70.593	\$352.965	81.292	\$406.460	89.973	\$449.865	104.643	\$523.215

Fuente: (Honda C. , 2020).

Figura 18 Ventas en unidades y pesos



Fuente: (Honda C. , 2020).

El promedio de motocicletas vendidas cada año en Colombia es de 570.000 unidades de acuerdo a cifras del RUNT, (Honda C. , 2020). El market share o la participación en el mercado entre los años 2015 al 2019 (ver tabla 4), indican que el posicionamiento de la marca Honda en Colombia se encuentra en el tercer lugar con un promedio de 14,9% y 84.000 unidades vendidas

cada año; la marca Bajaj es la número uno en ventas en Colombia tiene un promedio de market share del 27,4% y 158.000 unidades vendidas cada año y la marca Yamaha un promedio de market share del 19% y 109.000 unidades vendidas cada año posicionándose en el segundo lugar respectivamente.

Tabla 4 Market Share 2015 – 2020

<i>Nº</i>	<i>MARCA</i>	<i>2015</i>	<i>2016</i>	<i>2017</i>	<i>2018</i>	<i>2019</i>	<i>Acumulado (ene - jun 2020)</i>
1	BAJAJ	36,0%	28,2%	26,0%	23,7%	23,1%	22,6%
2	YAMAHA	21,2%	18,2%	18,8%	18,2%	18,6%	20,4%
3	HONDA	11,7%	12,4%	16,3%	16,3%	17,1%	15,6%
4	AKT	19,2%	12,9%	13,0%	15,3%	13,8%	13%
5	SUZUKI	11,4%	9,1%	7,6%	7,8%	8,3%	9%
6	HERO	0,4%	4,4%	3,8%	3,9%	4,0%	4%
7	KYMCO	0,0%	6,7%	4,7%	3,9%	3,8%	3%

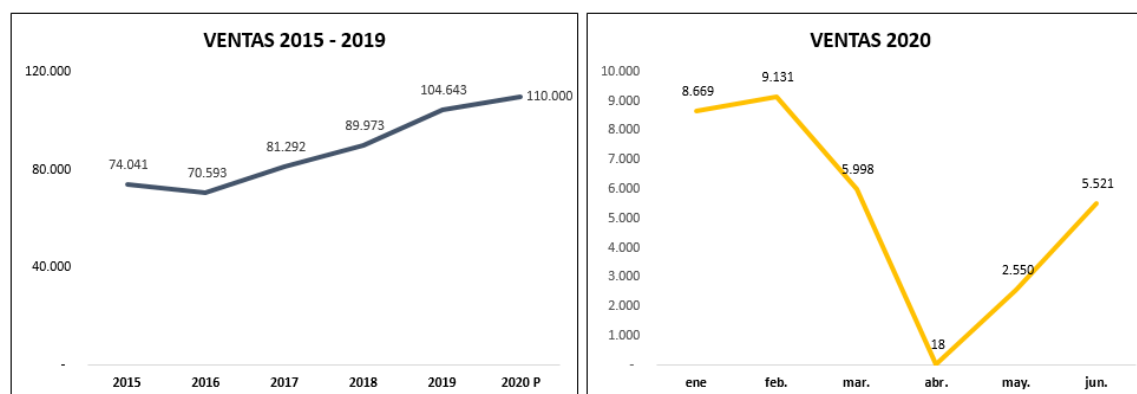
Fuente: (Honda C. , 2020).

De acuerdo al último estudio realizado por la ANDI en el 2019 (ANDI, 2019), indica que en Colombia existe un parque rodante de 8,6 millones de motocicletas, de tal manera, que más del 50% de los usuarios en Colombia tiene modelos inferiores al año 2015, con altas posibilidades de recambio, las cuales en estos momentos no están siendo aprovechadas.

La venta de motocicletas Honda en los últimos tres años (2017 - 2019), muestra una tendencia positiva, adicional se presupuestó para el año 2020 un incremento del 5,1% llegando a las 110.000 motocicletas vendidas, sin embargo, la emergencia sanitaria a causa de la pandemia ocasionó una cuarentena obligatoria desde el 24 de marzo 2020 hasta el 11 de mayo del 2020, afectando el cumplimiento de las ventas y ocasionando un decrecimiento año a año de aproximadamente del 30%, motivo por el cual no será posible la recuperación de las ventas

pérdidas que representan aproximadamente \$128.000 millones en lo que resta del año, tal como lo indica (Honda C. , 2020) y se puede ver en la figura 19.

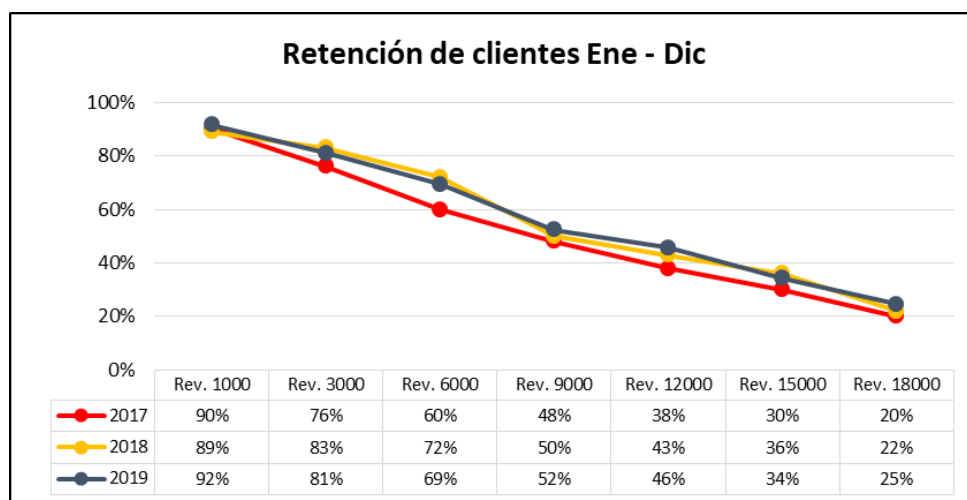
Figura 19 Ventas Honda Colombia 2015 - 2020



Fuente: (Honda C. , 2020).

A lo largo de los años, las directivas de los concesionarios Honda motocicletas en Colombia le dan poca importancia a consolidar una cultura de servicio, conllevando que al pasar el tiempo los clientes dejen de frecuentar con sus motocicletas los concesionarios para realizar las correspondientes revisiones periódicas, incluso sin importar perder la garantía debido al incumplimiento de la asistencia en las revisiones, dicha ausencia en la cultura de servicio también repercute de forma directa en el área de ventas ante clientes potenciales de motocicletas 0 kilómetros (ver figura 20). De acuerdo con las políticas de Honda motocicletas la primera revisión debe ser los 1.000 km o 1 mes y luego cada 3.000 km o 3 meses lo que primero ocurra con respecto a la fecha de entrega de la motocicleta (Honda C. , 2020).

Figura 20 Retención de clientes Ene – Dic años 2017 – 2019.



Fuente: (Honda C. , 2020).

El servicio al cliente es una variable cualitativa dentro de una compañía la cual debe medirse de manera constante, sin embargo, en los concesionarios Honda este indicador de servicio al cliente se mide en ciertas ocasiones y no se controla, por lo cual no es posible establecer si se cumplen con las expectativas de los clientes y su impacto en la rentabilidad en los concesionarios, esto conlleva a que las directivas junto al desconocimiento del tema y la poca flexibilidad a los cambios, no le brinden importancia al servicio y terminen apostando a otro tipo de estrategias.

De acuerdo al autor (Tschohl, 2008), la calidad del servicio es la que genera la ventaja competitiva para las compañías, pues precisamente un buen servicio es el nuevo parámetro utilizado por los clientes para determinar las opciones de adquirir una compra o un servicio, incluso se demuestra que el servicio es mucho más eficaz que el marketing para incrementar el volumen de negocios, la promoción de ventas o la publicidad.

Uno de los mayores problemas que se presenta en los servicios de venta y posventa de los concesionarios Honda, es la dependencia de todas las personas que atienden a los clientes en

todas las áreas, conllevando a que no exista una estructura formalizada de servicio al cliente para casos específicos y a depender del compromiso del personal, ocasionando demoras en la respuesta a las PQR, generando insatisfacción a los clientes y exponiendo a la marca Honda en Colombia a sanciones y multas por parte de la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC) por los tiempos de repuestas que superan los 15 días hábiles como lo indica el estatuto del consumidor Ley 1480 de 2011, dicha ley se ha convertido en una herramienta importante para la ayuda y protección de los colombianos inconformes con diferentes bienes y servicios adquiridos. De acuerdo con la norma, la Superintendencia de Industria y Comercio, es la autoridad encargada de velar por los derechos de los consumidores, quien bajo este encargo ha puesto a disposición de los ciudadanos las herramientas necesarias para hacer efectiva dicha Ley (SIC, 2011).

En la figura 21 se puede observar que el 43% de las respuestas de las PQR en los concesionarios Honda en Colombia superan los 15 días hábiles de respuesta al cliente, si bien, durante las capacitaciones de servicio al cliente se incentiva al personal a generar conciencia del sentido de la urgencia, calidad y mejoramiento de los procesos, dentro de los concesionarios no se tienen establecidos programas de capacitación semestrales o anuales, lo que ocasiona que el personal termine olvidando la filosofía del servicio.

Figura 21 Tiempo de respuestas PQR Honda Colombia



Fuente: (Honda C. , 2020).

Formulación del problema

¿Cuál es el modelo de servicio para la venta y posventa de motocicletas en los concesionarios Honda de la ciudad de Cali?

Objetivos

Objetivo General.

Preparar un modelo de servicio para la venta y posventa de motocicletas en los concesionarios Honda de la ciudad de Cali.

Objetivos Específicos.

- Realizar un diagnóstico del servicio en la venta y posventa de motocicletas en los concesionarios Honda de la ciudad de Cali.
- Examinar alternativas de modelos de servicio en el sector automotriz.

- Diseñar un modelo de servicio para la venta y posventa de motocicletas en los concesionarios Honda de la ciudad de Cali.

Justificación

La competencia en el sector automotriz incluyendo la industria de las motocicletas se hace cada vez más fuerte, lo que conlleva a que las empresas comercializadoras cuiden cada detalle de sus productos y servicios para ser más atractivos a los clientes; tal como lo indica (Band, 1994) “Un producto o servicio excelente no es simplemente el que satisface a los clientes, es el que les deleita haciéndoles la vida mucho más fácil o simplemente haciéndolos felices”, (p.33).

Los concesionarios Honda en Colombia tienen constituida un área de servicio al cliente en servicio posventa, sin embargo, en el área de ventas aún no se tiene esta estructura, afectando la oportunidad en la atención y en la resolución de PQR de los clientes, incluso algunas de las quejas pueden ser solucionadas en la primer línea de atención, es importante resolver el problema para mejorar la sostenibilidad de los tres concesionarios Honda de la ciudad de Cali, cambiando el enfoque del negocio del producto a un enfoque en el servicio que facilite y personalice la atención de cada cliente, durante el proceso de compra de la motocicleta antes, durante y después de la adquisición dando soporte y asesoría permanente, en otras palabras que se convierta en una cultura de servicio.

La percepción de los clientes del servicio no solo está en función de la motocicleta, sino también en la actitud de las personas con las que tienen contacto en el servicio de sala de ventas y posventa, motivo por el cual se requiere identificar cuál debe ser el modelo de servicio para la venta y posventa de motocicletas en los concesionarios Honda de la ciudad del Cali que logre la

satisfacción de los clientes mediante experiencias inolvidables, que se traduzcan en ganancias para los concesionarios.

Actualmente, se tienen pocos protocolos de servicio al cliente en los concesionarios Honda, la atención varia de un lugar a otro y no hay capacitación del personal en temas de comunicación, liderazgo, empoderamiento, resolución de problemas, comunicación asertiva, todo se ha centralizado en Fanalca S.A, motivo por el cual se requiere fortalecer las habilidades y competencias del personal que está de cara a los clientes para mejorar el servicio.

En la actualidad el proceso de compra ha cambiado, hoy es tendencia que los consumidores utilicen motores de búsqueda en las páginas web para obtener toda la información del producto que desea comprar. En el caso de las motocicletas, los clientes potenciales acceden a la información para determinar que motocicleta se ajusta a sus necesidades y gustos, compara precios, marcas, fichas técnicas, ofertas, descuentos y experiencias de otros usuarios en los comentarios de las redes sociales, (Scarilli, 2015).

Cuando los clientes visitan los concesionarios Honda esperan recibir un servicio ágil, veraz, personalizado que permita resolver inquietudes sobre la motocicleta que desea comprar que seguramente en la página web no las va a encontrar, sin embargo, en los concesionarios Honda se presta una atención al cliente tradicional y no se ha implementado un servicio diferencial que motive a los clientes a visitar los concesionarios Honda, por lo que es importante reinventarse y fortalecer el marketing digital y presencial para ofrecer a los clientes potenciales una experiencia especial con información completa y detallada.

Así mismo, al no tener estandarizado el proceso de servicio al cliente y los pocos controles en los concesionarios Honda, cada empleado termina asumiendo el proceso de atención al cliente de la mejor manera, lo que podría ocasionar un alto riesgo de no lograr la satisfacción del cliente,

afectando de manera directa la calidad del servicio que requiere no solo ofrecer una motocicleta de calidad, sino también crear una conexión emocional con el cliente.

Una mala experiencia en los concesionarios Honda afecta la percepción del servicio por parte de los clientes, que también puede ser influenciada por experiencias de otros clientes que dejan opiniones en redes sociales y comentarios de amigos o familiares, teniendo en cuenta que el servicio al cliente es un factor clave a la hora de tomar una decisión de compra, debe ser una prioridad la inversión en nuevas tecnologías y cambios que permita convertir la percepción negativa en positiva.

Una de las oportunidades de mejora que se evidencia en los concesionarios Honda de Cali es el poco empoderamiento del personal para prestar un servicio diferencial al cliente, convirtiéndose en un reto enseñarle a los empleados a resolver problemas antes de que se conviertan en PQR, con capacitaciones constantes a todo el personal que atiende al cliente en los diferentes momentos del proceso de venta, posventa y desarrollo de habilidades en toma de decisiones para resolver situaciones de manera asertiva y efectiva atendiendo las necesidades del cliente para ofrecer un servicio excepcional.

Otra tarea prioritaria para mejorar el servicio al cliente en los concesionarios Honda, es trabajar para cambiar la tendencia en el aumento de las quejas por inconvenientes en el servicio, lo que afecta la imagen corporativa de la marca Honda y puede incidir en los clientes potenciales a declinar la compra o hacer uso del servicio. Al conocer las quejas se deben establecer prioridades y planes de mejoramiento en las áreas involucradas.

Durante la adquisición de un producto, convergen dos servicios intrínsecos que son la venta y la posventa, aunque para el cliente es un solo servicio, estos deben ser consecuentes bajo una misma filosofía en pro de evitar a toda a costa que alguno de los dos servicios decaiga como

proceso, pues simplemente dejaría de existir la razón de negocio. Además, es importante tener en cuenta que cuando se vende un producto se adquiere una obligación ética y legal con el cliente, tal como lo indica el estatuto del consumidor Ley 1480 de 2011, donde menciona que el productor y proveedor tendrán una obligación temporal, solidaria a cargo de responder por el buen estado del producto y la conformidad del mismo con las condiciones de idoneidad, calidad y seguridad legalmente exigibles o las ofrecidas, (SIC, 2011).

De acuerdo al autor (Tschohl, 2008), los principales factores que garantizan un buen índice de felicidad del cliente son la calidad de servicio y la satisfacción, indicadores necesarios para asegurar la retención del cliente de tal manera que es importante conocer de forma detallada las razones personales, estructurales y logísticas que pudieran estar generando que el engranaje en el servicio no gire de manera solidaria como se espera y cuáles recomendaciones se pudieran obtener del análisis para que la operación sea más eficiente.

De acuerdo a los autores (Vargas & Aldana, 2014), la calidad y el servicio están presentes para beneficio y satisfacción de las necesidades del hombre.

El trabajo de grado se desarrollará en los tres concesionarios de la ciudad de Cali por la facilidad al acceso de la información, apoyados en la disponibilidad bibliográfica y la experiencia del tutor en el proceso de asesoría.

La propuesta del modelo de servicio para los concesionarios Honda motocicletas en Cali beneficiaría a toda la organización debido que permitirá tener una filosofía de servicio transversal, desde los líderes hasta el personal operativo, orientado a satisfacer las necesidades de los clientes del servicio de venta y posventa, cumpliendo con la promesa de valor al cliente, quienes serán los más beneficiados. Tal como lo indica el autor (Johnson, 2019) la gente olvidará lo que dijiste, la gente olvidará lo que hiciste, pero nunca olvidarán como les hiciste sentir, las

emociones son el ingrediente de los recuerdos, el recuerdo determina los comportamientos y decisiones futuras, los comportamientos y decisiones futuras generan un impacto en los resultados de los negocios.

Con la estructuración del modelo de servicio se propondrán estándares más exigentes en cuanto a competencia técnica, eficacia y eficiencia en la entrega de los servicios prestados, siendo resolutivos en la primera línea de atención tanto presencial como mediante otros canales de comunicación y dentro del marco ético de la empresa Honda, basados tanto en las metodologías aprendidas en la Maestría de Administración como en las fuentes bibliográficas que nos ayudan a soportar la investigación.

En lo que respecta a las mediciones realizadas en la retención del cliente por el área de mercadeo en Honda Colombia en el año 2019, se encontró que la percepción que tiene el cliente sobre la marca son los precios muy altos, tanto en la motocicleta como en los repuestos (Honda C. , 2020), precisamente es la parte donde se puede trabajar para evitar la deserción del cliente, dado que el cliente debe percibir que el valor adicional que está pagando trae consigo dividendos como la calidad, garantía y buen servicio, lo que es conocido como un servicio diferencial o valor agregado como lo indican los autores (Arroyo & Buenaño, 2017) el cual garantiza su fidelidad durante y fuera del período de garantía.

Para el caso que no se logre solucionar el problema planteado, los concesionarios Honda continuarán prestando el servicio en función de la percepción de cada empleado dado que no existen procedimientos referentes al manejo del servicio al cliente, adicional, se seguirán presentando PQR de los clientes por situaciones que pueden evitarse si se cuenta con un modelo de servicio que sea transversal a toda la estructura organizacional.

La pérdida de retención de los clientes, ocasionará que el cliente migre a la competencia afectando los ingresos de las áreas de ventas y posventa, los cuales se pueden presentar por incumplimiento en la promesa de entrega de la motocicleta durante la venta, demoras o errores en la prestación del servicio posventa.

El impacto de no contar con un modelo de servicio en los concesionarios Honda se ve reflejado en la tasa de retención del cliente, así mismo, los clientes que no se sienten bien atendido se encargarán de generar mala publicidad para que los demás clientes no visiten los concesionarios Honda en Cali.

Por lo anterior, es importante diseñar un modelo de servicio que permita implementar buenas prácticas en el servicio de la venta y posventa de motocicletas; establecer el paso a paso para resolver satisfactoriamente y de manera rápida los reclamos de los clientes; aumentar los canales de comunicación para conocer y evaluar el servicio prestado en los diferentes concesionarios Honda de Cali.

Actualmente sólo el 25% de los clientes que compran las motocicletas en los concesionarios Honda de Cali, asisten a la última revisión periódica, de acuerdo a las mediciones realizadas sobre la retención de los clientes en todo el país durante el periodo (enero – diciembre 2019) (ver figura 20), lo cual genera disminución de los ingresos en los concesionarios Honda Colombia.

Por otra parte, los comentarios que se encuentran en las redes sociales cada vez cobran mayor relevancia, afectando la imagen y el mercado del servicio posventa, como es el caso de la red social Facebook, la cual cuenta con una plataforma de más de 700.000 seguidores y pueden visualizar comentarios sobre el servicio y la calificación promedio que emite los clientes.

En el trabajo de los autores (Mejías et al, 2018), citan a (Jamaluddin & Ruswanti, 2017), quienes indican que, para sobrevivir en una industria de servicios, una empresa debe desarrollar

una nueva estrategia para satisfacer a sus clientes; desarrollar la lealtad de los clientes no es una opción en los negocios, es una forma de desarrollar una excelencia competitiva sostenible. En el entorno actual, la entrega de un servicio de alta calidad es la clave para una ventaja competitiva sostenible tal como lo indican los autores (Angelova & Zekiri, 2011).

Actualmente Honda es la marca más vendida en el mundo con una participación del 33% en el mercado mundial, sin embargo, Honda en Colombia se encuentra en tercer lugar de ventas con una participación promedio de 14,9% (Honda C. , 2020), lo que indicaría que existe la posibilidad que Honda Colombia mejore su market share posicionándose como el líder de ventas de motocicletas en el mercado nacional y para alcanzarlo se requiere la implementación de estrategias enfocadas en el servicio sobresaliendo de la competencia.

Capítulo 2 Marco de Referencia

Marco Teórico

De acuerdo con los autores (Arroyo & Buenaño, 2017) la calidad del servicio es el grado de satisfacción del cliente, basados en la comparación de lo que el cliente espera recibir y lo que su percepción le está indicando, incluso superando sus expectativas.

Con base a la experiencia y la expectativa que se forma el cliente con el servicio prestado, un cliente satisfecho puede tomar una decisión de compra y comunicar sus experiencias positivas sobre el servicio prestado, por su parte un cliente insatisfecho o con una mala experiencia recibida en el servicio puede ocasionar que se marche para la competencia e incluso que hable mal del servicio ante otras personas, tal como lo indica (Arroyo & Buenaño, 2017).

Según el autor (Kotler, 2001) el servicio al cliente es toda la gestión realizada por una organización para satisfacer las necesidades de sus clientes antes, durante y después de la compra de sus productos o servicios, y define el servicio como “cualquier actividad o beneficio que una parte ofrece a otra” (p.64).

De acuerdo a los autores (Barquero et al., 2007) mencionan que la palabra cliente proviene del griego antiguo y hace referencia a la persona que depende de, es decir, “los clientes son aquellas personas que tienen cierta necesidad de un producto o servicio que la empresa puede satisfacer” (p.114).

Si bien el servicio tiene una vasta historia como la misma civilización, es a partir del año 1960 cuando se inician los procesos de mejoramiento en la calidad, desde entonces han surgido diferentes métodos y propuestas para medir la calidad del servicio, sin que se llegue a un consenso tal como lo afirman los autores (Brady & Cronin, 2001).

En la actualidad dichos modelos de evaluación se han implementado en diferentes sectores tales como: salud, transporte aéreo o terrestre, supermercados entre otros, por tanto, la búsqueda se direccionó a modelos de evaluación en el sector automotriz cuya estructura estuviera enfocada al servicio y cuya aplicación y contribución esté alienada con los objetivos del presente trabajo de grado.

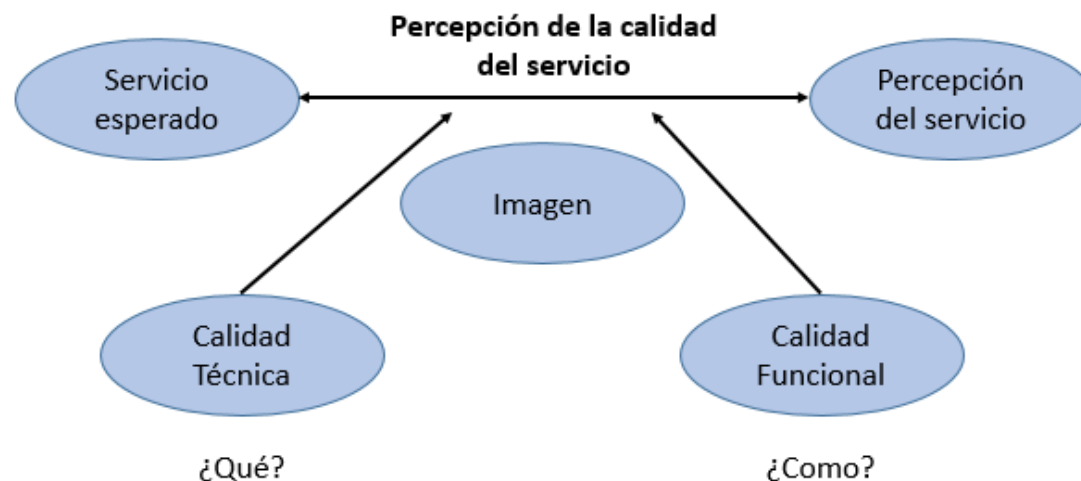
A continuación, se indicarán las características más significativas de los modelos más utilizados en la industria del sector automotriz.

Modelo de la imagen

Este modelo fue planteado por el autor (Grönroos, 1984) y relaciona la calidad con la imagen corporativa. El autor plantea que la percepción del cliente es la calidad técnica (que se entrega) y la calidad funcional (del cómo se entrega), las cuales se relacionan con la imagen corporativa y sirven para medir las diferencias entre servicio esperado y percepción del servicio, tal como se observa en la figura 22.

Según el autor (Grönroos, 1984) se obtiene una buena calidad, cuando la calidad percibida supera la calidad esperada o las expectativas del cliente, es decir, lo satisface. Sin embargo, el exceso de expectativas genera problemas ya que estas pueden no cumplirse ocasionando una mala calidad percibida por parte del cliente.

Figura 22 Modelo de la Imagen.



Fuente: (Grönroos, 1984)

De acuerdo al autor (Grönroos, 1984), para cumplir las expectativas o la calidad esperada por el cliente, se debe asesorar al cliente de forma personalizada sobre su producto y realizar de forma continua comunicaciones a través del marketing.

Según (Grönroos, 1984) la experiencia de calidad es el resultado, de contar con una imagen o marca, calidad técnica y la calidad funcional. La calidad técnica hace referencia a la prestación del servicio, soporte físico, medios materiales y organización, generando óptimos resultados, es decir, lo que el cliente recibe. La calidad funcional es la encargada del como el cliente recibe el servicio. La imagen o la marca son como el cliente percibe la empresa, dicha percepción de manera conjunta con la calidad genera la percepción global del servicio.

Modelo SERVQUAL

Este modelo fue planteado por los autores (Parasuraman et al., 1985), sus siglas significan (SERV: Service – QUAL: Quality), permite medir la calidad de servicio percibido, actualmente es el modelo más utilizado por las literaturas académicas.

De acuerdo a los autores (Parasuraman et al., 1985), este modelo permite aproximarse a la medición de forma independiente frente a las expectativas y percepciones del cliente, apoyándose en los comentarios de las entrevistas, las cuales apuntan hacia diez dimensiones, con una importancia relativa que depende del tipo de servicio y/o cliente, definidas de la siguiente manera, (ver tabla 5).

Tabla 5 Las 10 dimensiones modelo SERVQUAL

10 Dimensiones		
1	Elementos tangibles	Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales.
2	Fiabilidad	Habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa.
3	Capacidad de respuesta	Disposición para ayudar a los clientes y para proveerlos de un servicio rápido.
4	Profesionalidad	Posesión de las destrezas requeridas y conocimiento del proceso de prestación del servicio.
5	Cortesía	Atención, respeto y amabilidad del personal de contacto.
6	Credibilidad	Veracidad, creencia y honestidad en el servicio que se provee.
7	Seguridad	Inexistencia de peligros, riesgos o dudas.
8	Accesibilidad	Lo accesible y fácil de contactar.
9	Comunicación	Mantener a los clientes informados, utilizando un lenguaje que puedan entender, así como escucharlos.
10	Compresión del cliente	Hacer el esfuerzo de conocer a los clientes y sus necesidades.

Fuente: (Parasuraman et al., 1985).

Estas diez dimensiones recibieron críticas, las cuales indicaban que no necesariamente eran independientes ni se relacionaban entre sí, por lo que los autores (Parasuraman et al., 1985), realizaron estudios estadísticos, permitiendo reducirlas a solo cinco variables, (ver tabla 6).

Tabla 6 Las 5 dimensiones modelo SERVQUAL

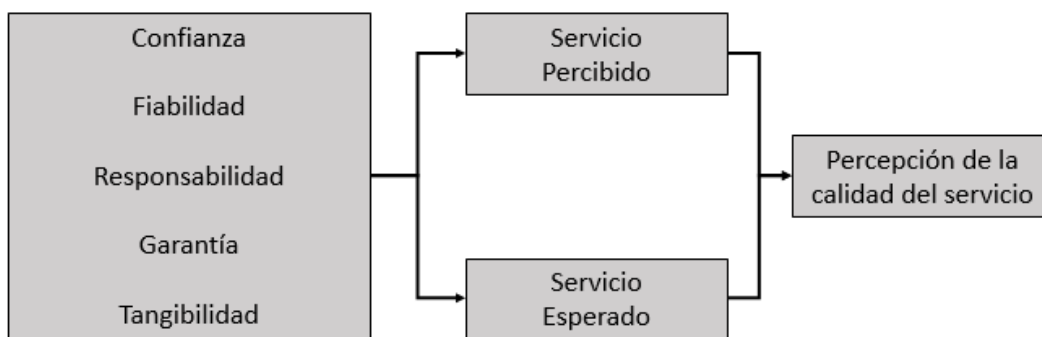
5 Dimensiones		
1	Confianza o empatía	Muestra de interés y nivel de atención individualizada que ofrecen las empresas a sus clientes (agrupa los anteriores criterios de accesibilidad, comunicación y comprensión del usuario).

2	Fiabilidad	Habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa.
3	Responsabilidad	Seguridad, conocimiento y atención de los empleados y su habilidad para inspirar credibilidad y confianza (agrupa las anteriores dimensiones de profesionalidad, cortesía, credibilidad y seguridad).
4	Capacidad de respuesta	Disposición para ayudar a los clientes y para prestarles un servicio rápido.
5	Tangibilidad	Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.

Fuente: (Parasuraman et al., 1985).

De acuerdo a los autores, las cinco dimensiones agrupadas permiten visualizar de forma más representatividad el modelo, evidenciando el enfoque final sobre la percepción de la calidad del servicio, tal como se observa en la figura 23.

Figura 23 Modelo SERVQUAL



Fuente: (Parasuraman et al., 1985).

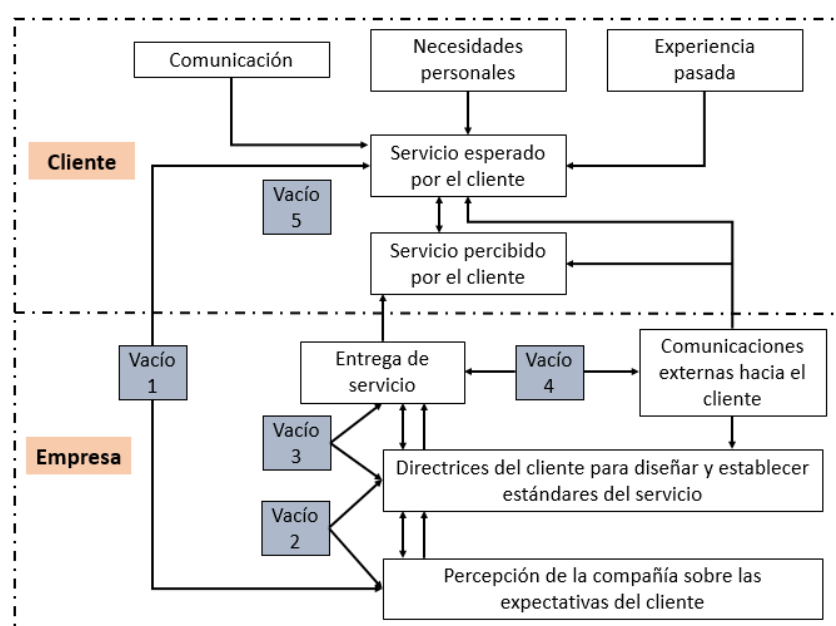
Por consiguiente, la percepción de la calidad del servicio para el cliente es el resultado del servicio esperado y lo percibido, durante el modelo también se plantean hallazgos llamados vacíos, desajustes o gaps que repercuten en la percepción del cliente y deben ser objeto de análisis cuando se desea mejorar la calidad percibida en las organizaciones que prestan servicio.

De acuerdo a los autores (Parasuraman et al., 1985) definen el vacío como una serie de discrepancias o deficiencias respecto a las percepciones de la calidad de servicio de las directivas

y las tareas asociadas con el servicio que se ofrece al cliente, los cuales afectan de forma directa la imposibilidad de ofrecer un servicio que sea percibido por los clientes de alta calidad.

En la figura 24 se indica el esquema del modelo SERVQUAL, se incluyen cinco vacíos identificados por los autores como el origen de los problemas de calidad del servicio. Estos vacíos a los que hace referencia el modelo se pueden resumir en las siguientes generalizaciones.

Figura 24 Esquema modelo SERVQUAL



Fuente: (Parasuraman et al., 1985).

Vacío 1: Diferencia entre las expectativas de los clientes y las percepciones de las directivas.

Vacío 2: Diferencia entre las percepciones de las directivas y las especificaciones o normas de calidad.

Vacío 3: Diferencia entre las especificaciones de la calidad del servicio y la prestación del servicio.

Vacío 4: Diferencia entre la prestación del servicio y la comunicación externa.

Vacío 5: Diferencia entre las expectativas del cliente sobre la calidad del servicio y las percepciones que tiene del servicio.

De acuerdo a los autores (Parasuraman et al., 1985) indican que el vacío 5, es consecuencia general de las evaluaciones particulares y su sensibilidad radica en las variaciones de los vacíos 1 a 4, como lo representan en la siguiente ecuación:

$$\text{Vacío n}^\circ 5 = f(\text{Vacío n}^\circ 1, \text{Vacío n}^\circ 2, \text{Vacío n}^\circ 3, \text{Vacío n}^\circ 4)$$

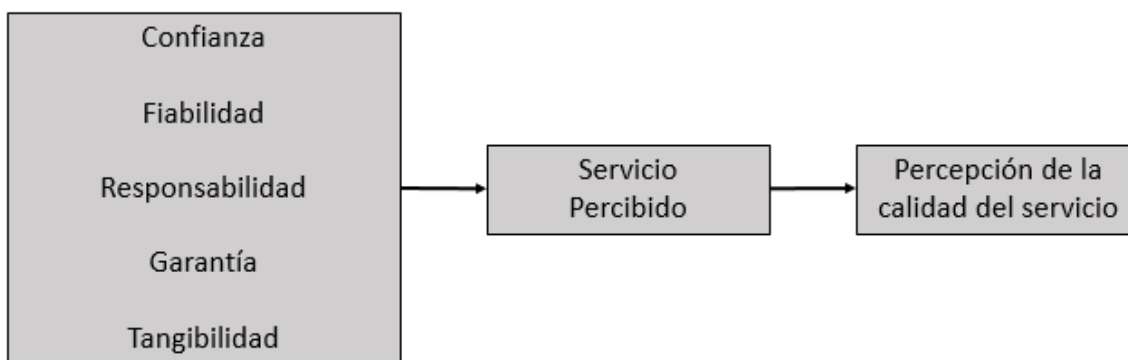
Los autores (Parasuraman et al., 1985) indican que una vez localizados y definidos los vacíos se deben investigar sus causas y establecer las acciones correctivas que permitan mejorar la calidad.

Modelo SERVPERF

Este modelo fue planteado por los autores (Cronin & Taylor, 1992), sus siglas significan (SERV: Service – PERF: Performance), el modelo se basa exclusivamente en la valoración de las percepciones que tienen los clientes acerca del servicio.

De acuerdo a los autores, el modelo SERVPERF surge de las críticas al modelo SERVQUAL, por lo que desarrollan su propuesta tras una revisión de la literatura existente, de hecho, esta ofrece un considerable apoyo teórico de (Bolton & Drew, 1991; Churchill & Suprenant, 1982; Woodruff, Cadotte & Jenkins, 1983), la escala produce como resultado una calificación acumulada de la calidad general de un servicio, empleando veintidós (22) afirmaciones respecto a la percepción del servicio y una escala de calificación de 1 a 7 puntos, siendo 1 poco importante y 7 muy importante (ver figura 25).

Figura 25 Modelo SERVPERF



Fuente: (Cronin & Taylor, 1992).

El modelo intenta superar las limitaciones de utilizar las expectativas en la medición de la calidad percibida, sin definir concretamente el tipo y el nivel de expectativas a utilizar (expectativas de desempeño, experienciales, predictivas, normativas, etc.), lo que varía es el enfoque de evaluación y las preguntas en las encuestas.

Modelo de desempeño evaluado, PE

El modelo de desempeño evaluado, (PE por su sigla en inglés), fue planteado por el autor (Teas, 1993). El autor afirma que el resultado del servicio percibido con lo esperado no necesariamente genera la percepción de la calidad del servicio por parte del cliente, tal como lo plantea el modelo SERVQUAL, ya que los atributos utilizados en la medición pueden generar ambigüedad en la interpretación de la medición de la calidad del servicio, dado que son atributos vectoriales; de acuerdo con su análisis el autor afirma que SERVQUAL carece de validez discriminante.

El autor (Teas, 1993), no plantea dimensiones en el modelo propuesto, establece elementos para que el modelo de (Parasuraman et al., 1985) puntualice sus características de análisis. Adicionalmente, el autor propone dos conceptos: el modelo de desempeño evaluado (EP) y el

modelo de calidad normalizada (NQ), que integra el concepto de punto ideal clásico con el concepto de expectativas revisadas.

Modelo de los tres componentes

El modelo de los tres componentes fue desarrollado por los autores (Rust & Oliver, 1994), quienes establecen que la satisfacción es puramente experimental, las percepciones de calidad no requieren experiencia con el servicio o proveedor. El modelo se compone de tres elementos: el servicio y sus características (service product) se refiere a cómo el servicio fue diseñado para ser entregado al cliente, incluye características específicas y se basa en las expectativas, el proceso de envío del servicio o entrega (service delivery) o momentos de verdad con el cliente y el ambiente que rodea el servicio (environment) relacionado con la cultura organizacional y filosofía para prestar el servicio y las condiciones de infraestructura, tal como se puede observar en la figura 26.

Al aplicar el modelo al servicio, el centro de atención cambia, sin embargo, los autores (Rust & Oliver, 1994) afirman que independiente si la empresa es de servicio o de producto, los tres elementos de la calidad del servicio siempre estarán presentes.

Figura 26 Modelo de los tres componentes



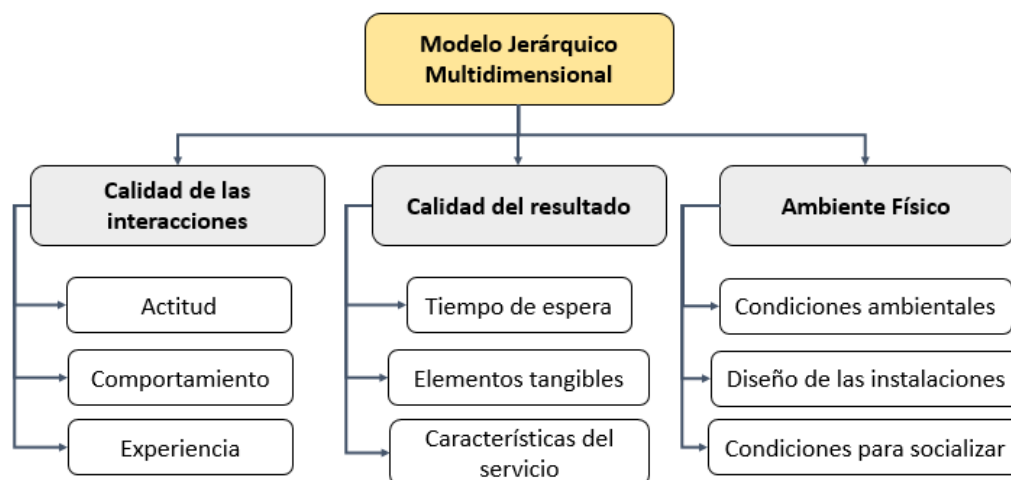
Fuente: (Rust & Oliver, 1994)

Modelo Jerárquico Multidimensional

El modelo jerárquico multidimensional fue desarrollado por los autores (Brady & Cronin, 2001), se basa en la percepción que tienen los clientes sobre la calidad del servicio, a través de una evaluación del desempeño del servicio en varios niveles, con el fin de consolidar el resultado y obtener una percepción global de los clientes.

De acuerdo a los autores (Brady & Cronin, 2001), a través de la investigación cualitativa y empírica muestran como la calidad del servicio está constituida por tres estructuras: calidad de la interacción, ambiente físico y calidad de los resultados (ver figura 27).

Figura 27 Modelo Jerárquico multidimensional



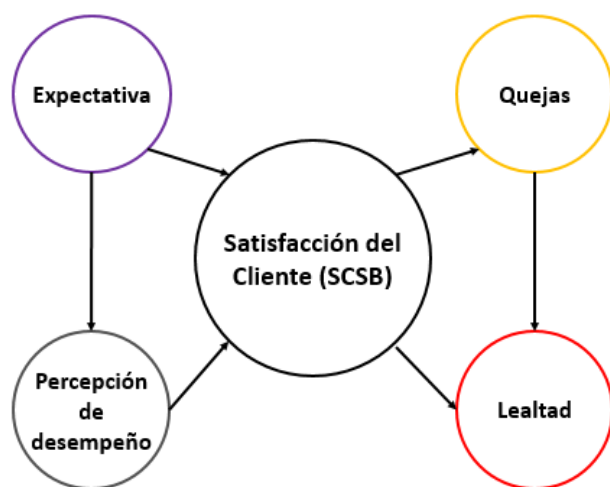
Fuente: (Brady & Cronin, 2001).

Modelo Swedish Customer Satisfaction Barometer (SCSB)

Este modelo fue desarrollado en el año de 1989, tiene como objetivo principal la evaluación del comportamiento de compra, consumo de productos y servicios, en el año 1991 fue desarrollado por el profesor Claes Fornell, quien hizo aportaciones incluyendo un conjunto de ecuaciones, estableciendo como variable principal la satisfacción, (Illescas, 2018).

De acuerdo al Instituto Federal de Telecomunicaciones (IFT, 2017), el SCSB es un modelo estructural que contiene dos índices de satisfacción: la percepción de desempeño de un producto o servicio y las expectativas respecto a su funcionamiento, en el citado modelo las consecuencias de la satisfacción del cliente son las quejas y la lealtad, tal como se puede apreciar en la figura 28.

Figura 28 Modelo SCSB



Fuente: (IFT, 2017)

De acuerdo al autor (Illescas, 2018), el modelo SCSB plantea que un cliente insatisfecho con los productos o los servicios de la organización puede tener tan solo dos tipos de respuestas conductuales: la primera, dejar de comprar los productos o servicios y la segunda, hacer oír su insatisfacción a través de quejas y reclamaciones.

De acuerdo a los autores (Johnson et al., 2001) indican que el método sugiere, que una buena gestión de quejas y reclamaciones influirá positivamente en lealtad del cliente, por consiguiente, la información de estas dos variables permite analizar la eficacia del proceso de gestión de las quejas recibidas en la empresa. El incremento de la satisfacción conduce además a la lealtad del cliente y a la reducción en las quejas, por tanto, se plantea que la lealtad trae como resultado satisfacción del cliente y rentabilidad a la empresa.

Las variables manifiestas que conforman la parte medible del modelo se presentan en la tabla 7.

Tabla 7 Modelo SCSB

<i>Variable Latente</i>	<i>Variable Manifiesta</i>
Expectativas	1. Expectativas
Percepción de desempeño	1. Calidad dado el precio 2. Precio de acorde a la calidad
Satisfacción	1. Satisfacción en lo general 2. Confirmación de las expectativas 3. Distancia del servicio producto ideal
Quejas	1. Quejas hacia el personal 2. Quejas hacia la gerencia
Lealtad	1. Tolerancia al incremento de precios 2. Intención de recompra

Fuente: (Illescas, 2018)

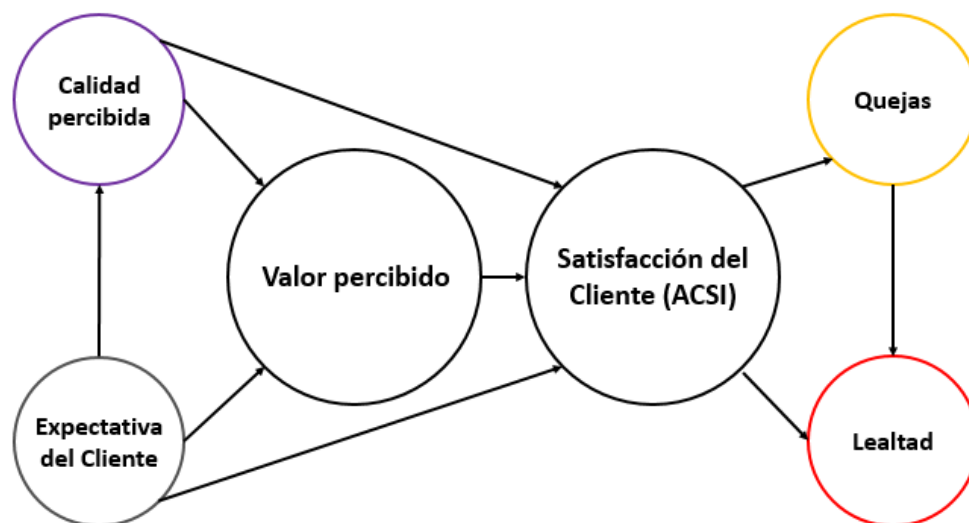
Modelo American Customer Satisfaction Index (ACSI)

Sus siglas significan índice americano de satisfacción del consumidor modelo ACSI, fue desarrollado por Claes Fornell e implementado conjuntamente con la escuela de negocios de la Universidad de Michigan, el Centro de Investigación de la Calidad y la Sociedad Americana de la Calidad, (Illescas, 2018).

El modelo ACSI, es un indicador que se viene utilizando desde octubre del año 1994 en empresas de sectores de la comunicación y automotriz, está integrado por índices que tienen una interacción entre ellos de causa y efecto, determina el grado de satisfacción que tienen los clientes a través de diferentes variables, tal como se puede apreciar en la figura 29, donde la variable principal es la satisfacción del cliente que tiene a su vez tres variables que la anteceden y dos consecuentes, distribuyéndose de la siguiente manera: calidad percibida, expectativas del cliente y valor percibido; las consecuentes son: quejas del cliente y fidelidad lealtad, (IFT, 2017).

Los índices que se muestran en la figura 29 se obtienen a partir de un conjunto de preguntas que miden las evaluaciones de los clientes ante ciertas características del servicio o producto. Estos índices se encuentran en una escala entre 0 y 100, (Johnson et al., 2001).

Figura 29 Modelo ACSI



Fuente: (Johnson et al., 2001)

De acuerdo a los autores (Johnson et al., 2001) se indican cada una de las variables del modelo.

Calidad percibida: se asocia a la calidad técnica y la calidad esperada, en el modelo ACSI, se determinan dos factores la personalización y la fiabilidad, durante los indicadores, se busca determinar en qué medida el producto se adapta al cliente, y con qué frecuencia cree que el producto o servicio va a fallar.

Expectativas del cliente: hace relación a aquellas características de la calidad que el cliente espera recibir por los productos o servicios que se ofrecen, además son el resultado de la publicidad, consejos de personas que han utilizado anteriormente el servicio o producto o por

experiencia propia, mensajes de forma consciente e inconsciente, conformando una idea propia al cliente de lo que se está ofreciendo.

Valor percibido: es la relación entre la calidad obtenida y el precio pagado por el producto o servicio. Una vez se decide la compra, el cliente realiza un balance entre lo que esperaba obtener y lo que ha recibido. Si no se cumple con las expectativas del cliente, lo más probable es que desista de continuar futuras experiencias. Si se incrementa el valor percibido y la calidad percibida como resultado aumenta la satisfacción. Este indicador le permite a la empresa diagnosticar y dar correcciones.

Quejas del cliente: es la expresión palpable de la insatisfacción, estas pueden ser formales e informales. La relación de la variable con la satisfacción es negativa; pues, el incremento de esta variable provoca disminución de la satisfacción; entre menos quejas mayor satisfacción, entre más satisfecho está un cliente, menos ganas tiene de expresar una queja.

Fidelidad del cliente: es la plataforma de la rentabilidad del negocio, esta se mide a partir de datos de compra y recompra del cliente.

De acuerdo a lo indicado por los autores (Johnson et al., 2001), las variables manifiestas que conforman la parte medible del modelo se presentan a continuación en la tabla 8.

Tabla 8 Modelo ACSI

<i>Variable Latente</i>	<i>Variable Manifiesta</i>
Calidad percibida	1. Evaluación general de la experiencia de la calidad
	2. Evaluación de la experiencia de personalización, o como se adapta el producto a los requerimientos personales del consumidor
	3. Evaluación de la experiencia de confiabilidad, o que tan seguido suceden eventos perjudiciales para el producto o servicio
Expectativa del cliente	1. Expectativa promedio de la calidad
	2. Expectativa de como el bien cumple con los requisitos del cliente

	3. Expectativa a la confiabilidad
Valor percibido	1. Calificación de la calidad dado el precio
	2. Calificación del precio dada la calidad
	1. Satisfacción general
Índice General de Satisfacción	2. Expectativa
	3. Desempeño real versus el producto o servicio que es ideal
Quejas	1. Quejas del cliente de manera formal e informal
	1. Calificación de la probabilidad de volver a comprar
Lealtad del cliente	2. Tolerancia de precio al volver a comprar
	3. Tolerancia de precio para inducir la recompra

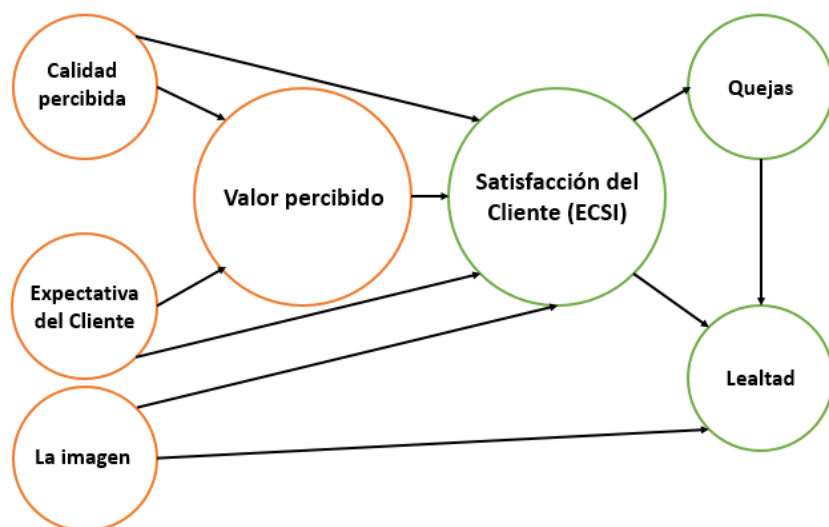
Fuente: (Johnson et al., 2001)

Modelo European Customer Satisfaction Index (ECSI)

De acuerdo al autor (Illescas, 2018), el modelo ECSI es un sistema de medición de la calidad de los bienes y servicios, se basa en un modelo descriptivo que se elabora mediante encuestas probabilísticas de manera periódica.

El modelo fue desarrollado por Eklöf en el año 2000 y aplicado en los países de la Unión Europea, este modelo se desarrolló a partir del modelo ACSI, incluso mantiene variables como: calidad percibida, expectativas, valor percibido, satisfacción al cliente y lealtad, el concepto de la variable de calidad percibida cambia, pues ven la calidad como la conformación de percepciones sobre la calidad del producto y de las percepciones de la calidad del servicio recibido, (Illescas, 2018).

De acuerdo a los autores (Johnson et al., 2001), los conductores de la satisfacción se encuentran de lado izquierdo: imagen, expectativas, calidad percibida y valor percibido, mientras que las consecuencias de la satisfacción se encuentran del lado derecho: lealtad del cliente y quejas, tal como se puede apreciar en la figura 30.

Figura 30 Modelo ECSI

Fuente: (Johnson et al., 2001)

De acuerdo a lo indicado por los autores (Johnson et al., 2001) entre las diferencias del modelo americano y el europeo, se tiene las siguientes variables: primero que la variable quejas y reclamaciones en este modelo no influye tanto a la lealtad como a la satisfacción; la variable imagen, influye positivamente o negativamente en la lealtad del cliente y la satisfacción con los productos y servicios.

También presenta diferencias al aplicar las encuestas, como por ejemplo el modelo ECSI denota parámetros que da como resultado la satisfacción y la lealtad del cliente, de esta manera la organización puede actuar rápidamente, logrando incrementos porcentuales en la lealtad del cliente, (Illescas, 2018).

Las variables manifiestas que conforman la parte medible del modelo se presentan en la tabla 9.

Tabla 9 Modelo ECSI

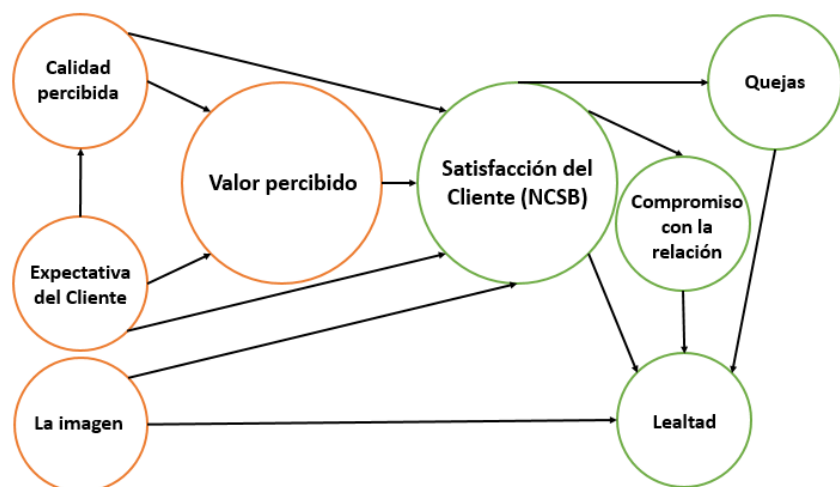
<i>Variable Latente</i>	<i>Variable Manifiesta</i>
-------------------------	----------------------------

Imagen	1. La empresa da confianza en lo que dice y hace 2. La empresa se preocupa por los clientes 3. La empresa es innovadora 4. La empresa es estable en el mercado 5. La empresa contribuye a la sociedad
Expectativa del cliente	1. Expectativas globales de la empresa 2. Expectativas sobre la capacidad de la empresa para ofrecer servicios o productos que satisfacen las necesidades del cliente 3. Expectativas relativas a la confianza
Calidad percibida	1. Calidad global de la empresa 2. Calidad de los productos y servicios 3. Atención y capacidad de aconsejar 4. Acceso a los productos y servicios mediante nuevas tecnologías 5. Fiabilidad de los productos y servicios 6. Diversidad de productos y servicios 7. Claridad y transparencia en la información ofrecida 8. Disponibilidad de oficinas
Valor percibido	1. Evaluación del precio pagado dadas las cualidades del producto y servicio 2. Evaluación de las cualidades del servicio respecto del precio
Satisfacción	1. Satisfacción global con la empresa 2. Satisfacción comparada con las expectativas 3. Comparación de la empresa con la empresa ideal
Reclamación (Quejas)	1. Identificación de clientes que reclaman a la empresa 2. Forma en la que fue resuelta la última queja 3. Percepción sobre la forma en que fue resuelta la queja
Lealtad del cliente	1. Intención de permanecer como cliente 2. Sensibilidad al precio 3. Intención de recomendar la empresa a colegas y amigos

Fuente: (Johnson et al., 2001)

Modelo Norwegian Customer Satisfaction Barometer (NCSB)

En el año 1988 se desarrolló en Noruega el modelo teórico NCSB por Andreassen & Lindestad, este modelo es similar al modelo norteamericano ACSI con algunos cambios, entre ellos se adicionan las variables imagen corporativa y compromiso con la relación (ver figura 31).

Figura 31 Modelo 1 NCSB

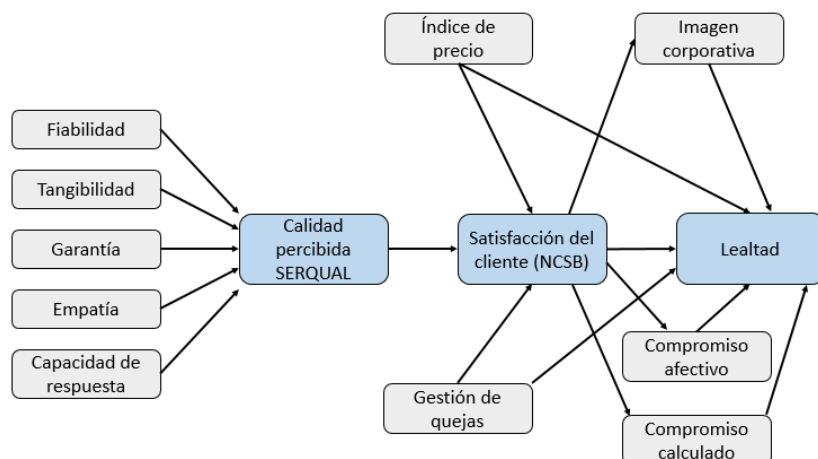
Fuente: (Johnson et al., 2001)

La primera variable imagen corporativa, antecede a las variables satisfacción y lealtad. De la base teórica de Fischer, (Manstead & Rodríguez, 1999) citado en (Kimmel, 2012), indica que las actitudes del cliente están relacionadas directamente a las intenciones conductuales, de tal manera, que si la imagen de la organización está dada a partir de la percepción de las actitudes del cliente, podría afectar la imagen al nivel de satisfacción.

De acuerdo al trabajo realizado por los autores (Andreassen & Lindestad, 1998) determinan que la imagen corporativa proporciona a la lealtad del cliente un efecto positivo o negativo. La segunda nueva variable compromiso con la relación, se encuentra entre la variable satisfacción y la variable lealtad. Se compone de compromiso calculado y componente afectivo.

El compromiso calculado se refiere a los aspectos fríos de la relación con el cliente entre ellos tenemos la variación de los precios y el componente afectivo, el cual es un aspecto emocional positivo que desarrolla el cliente que puede llevar a la fidelidad con la empresa.

Los autores (Johnson et al., 2001), presentaron una segunda versión del modelo con modificaciones sustanciales, presentadas a continuación (ver figura 32).

Figura 32 Modelo 2 NCSB

Fuente: (Johnson et al., 2001)

En la segunda versión, se indica que la variable expectativa es reemplazada por la variable imagen corporativa y es consecuencia de la satisfacción, además tiene relación directa con la lealtad. Las dos nuevas variables propuestas son el compromiso afectivo y el compromiso calculado, (Illescas, 2018).

En la variable calidad percibida se aplica la metodología SERVQUAL por los autores (Parasuraman et al., 1985), ya que se argumenta que las metodologías utilizadas anteriormente no aportan información significativa a la variable calidad.

El modelo propuesto contiene trece ítems los cuales se distribuyen a partir de cinco grupos principales que son: fiabilidad, tangibilidad, garantía, empatía y capacidad de respuesta, los cuales van dirigidos a la variable calidad de servicio. A partir de ello los autores (Johnson et al., 2001) proponen que todas las variables se midan con varias metodologías, por lo tanto, la variable satisfacción empezó a medirse con las teorías ACSI y SCSB, la variable índice de precio se calcula bajo la propuesta de los autores (Mayhew & Winer, 1992), la variable imagen corporativa se evalúa con la escala probada por los autores (Johnson et al., 2001), la variable compromiso se valora a partir de adaptaciones de (Samuelsen, 1997) y para calcular la variable

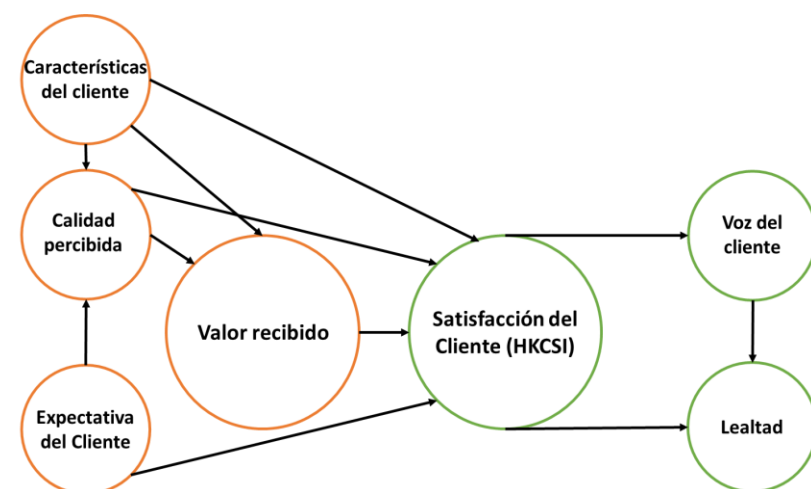
lealtad se utiliza la escala de los autores (Parasuraman et al., 1991). En lo que respecta a la estimación del modelo se tiene la metodología PLS o regresión de mínimos cuadrados parciales por las siglas en ingles Partial Least Squares, para controlar las relaciones causales entre las diferentes variables antes mencionadas (Illescas, 2018).

Modelo Hong Kong Customer Satisfaction Index (HKCSI)

El modelo HKCSI fue desarrollado en el año 2003 por Chan, Hui, Lo, Tse, Tso, & Wu, actualmente es utilizado en Hong Kong, el índice de satisfacción del modelo tiene como enfoque principal el producto, (Illescas, 2018).

Se diferencia de los demás modelos, por su desarrollo a partir de las experiencias de consumo de productos y marcas específicas, no hacía la evaluación de la organización, (Johnson et al., 2001) (ver figura 33).

Figura 33 Modelo HKCSI



Fuente: (Johnson et al., 2001)

Según los autores (Johnson et al., 2001), la variable característica del cliente afecta directamente a las expectativas, valoraciones y satisfacción del cliente, las variables calidad y

expectativas del cliente presentan las mismas características del modelo ACSI, la variable voz del cliente se construye gracias a los criterios del cliente que se presentan durante la satisfacción e insatisfacción.

Modelo de Jan Carlzon

Uno de los pioneros en la aplicación de programas de satisfacción al cliente es el sueco Jan Carlzon, quien ocupó el cargo de director ejecutivo de Scandinavian Airlines Systems (SAS) desde los años de 1981 hasta 1993, es reconocido como uno de los especialistas en calidad más importantes en el área de servicio. En el año de 1974 colocó en práctica la economía orientada al cliente, la cual para esos momentos era una nueva forma de administrar las empresas, (Carlzon, 1991).

Con la experiencia adquirida en la compañía SAS, en el año de 1985 publicó su libro El Momento de la Verdad, en el que describe el modelo de gestión que aplicó. El autor (Carlzon, 1991) propone la transformación de la empresa mediante la creación de un modelo descentralizado en el que la toma de decisiones debe darse en todos los niveles de la estructura organizacional. Otro aspecto es la orientación de la visión estratégica, la cual va dirigida en las necesidades del cliente, oponiéndose a los modelos de gestión tradicionales, las cuales se centran únicamente en el producto, (Carlzon, 1991).

De acuerdo al autor (Carlzon, 1991), el concepto de Momento de la Verdad tiene relación a los intervalos que los trabajadores de una empresa están en contacto con el cliente, estos momentos son donde la organización coloca a prueba su imagen al depender de la capacidad del empleado.

Por consiguiente, se desarrolló una sistemática para la administración de la calidad para su uso por las empresas de servicio, la cual se basa en documentar todos los pasos que el cliente requiere para recibir satisfacción en el servicio, se identifican situaciones, personas responsables, etc., las situaciones o contactos que pueden producirse entre la empresa y el cliente. En este mismo proceso también empodera a los empleados para que adopten las decisiones correctas considerando los requisitos particulares de cada cliente.

Los elementos de acuerdo al autor (Carlzon, 1991) para llegar a conseguir un servicio excelente, son:

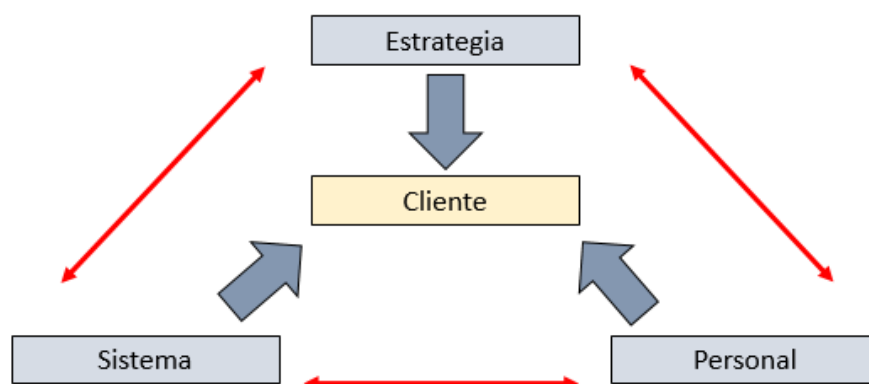
- Liderazgo
- Establecer una Estrategia
- Achatar la Pirámide
- Crear fluidez de Comunicación
- Recompensar al Personal.

Modelo de Karl Albrecht

En este modelo se desarrolla en los años 80 y está basado en el Triángulo de Servicio, por medio del cual las empresas prestadoras de servicio pueden maximizar la experiencia con el cliente, cuyo factor principal es la estructura motivacional dirigida al cliente, (Arredondo, 2013).

El triángulo de servicio es una forma de diagramar la interacción existente entre estos tres elementos básicos, que deben funcionar conjuntamente para mantener un servicio de alto nivel de calidad, (Arredondo, 2013) (ver figura 34).

Figura 34 El triángulo del Servicio de Karl Albrecht



Fuente: (Arredondo, 2013).

A continuación se describen cada una de las variables del triángulo del Servicio de Karl Albrecht, (Arredondo, 2013).

Cliente: Es el centro del triángulo, se debe trabajar en atraer a los clientes potenciales y conservar a los que ya son fieles a la empresa, desde el punto de vista gerencial existe una diferencia entre como el cliente percibe el servicio y como efectivamente se hace.

Estrategia de servicio: Define al cliente como lo más importante, por tanto, se deben concentrar todos los esfuerzos en la calidad del servicio y la satisfacción del cliente.

Personal: Es el vínculo directo con el cliente, pues el cliente ve en el personal y la organización, la calidad del producto o servicio, por consiguiente, la empresa debe concentrar sus esfuerzos en capacitar y formar al personal con el fin de que se preste un servicio de calidad.

Sistemas: Permite facilitar la interacción con el cliente para proveerle el producto o servicio, por lo tanto, cualquiera que sea el sistema debe facilitar y hacer la experiencia más agradable para el cliente.

Cada una de las líneas del triángulo representa una relación y un proceso entre las partes, en donde el enfoque es el cliente, la estrategia de servicio debe reflejar la estructura motivacional en

torno al cliente, actualmente la problemática del modelo está relacionada con el auge de nuevas tecnologías, como: conexiones inalámbricas y el uso de dispositivos móviles, lo que conlleva la manera replantear cómo abordar al cliente, (Arredondo, 2013).

Modelo de Earl Sasser

Earl Sasser es un profesor de la escuela de administración de Harvard, ha demostrado a través de un extenso estudio de varias empresas de servicio una fuerte relación entre lealtad del cliente con la rentabilidad de una empresa, (Del Pó & Espina, 2002).

En la actualidad gran cantidad de recursos y esfuerzos de una empresa se generan en programas de lealtad y estrategias de comunicación continua con los clientes. Entre los programas más conocidos están las bonificaciones, suvenir, tarjetas de regalo, incentivos en precios, cupones de descuento, promociones de ventas, entre otros. En el caso de las estrategias de comunicación, las empresas se preocupan cada vez más por aplicar mecanismos que generen en el cliente la sensación de cercanía real y de confianza absoluta para expresar sus opiniones según lo indican, (Del Pó & Espina, 2002).

De ahí que lo más importante no es solo la retención de los clientes sino lograr su lealtad, esta debe constituirse en una auténtica prioridad estratégica de toda empresa que busque sobrevivir en el futuro.

De acuerdo al estudio de The Boston Consulting Group se demostró que algunas compañías en Estados Unidos obtienen hasta 60% de sus ingresos a través de los programas de fidelización de los clientes, sin embargo, se deben evaluar todos los esfuerzos ya que algunas compañías en su afán por conseguir clientes leales, olvidan sus empleados, (Del Pó & Espina, 2002).

Según los autores (Del Pó & Espina, 2002), para mantener una relación adecuada con el personal y conseguir clientes leales, el modelo propone la cadena del servicio al cliente, la cual está compuesta por siete variables estrechamente vinculados entre sí, tal como se indican a continuación:

Calidad del servicio interno: La compañía debe contar con lugar adecuado de trabajo, óptima selección del personal, comunicación constante, incentivos, reconocimiento para el personal y capacitación para brindar un excelente servicio.

Satisfacción del personal: Se debe garantizar un buen ambiente laboral, donde los empleados estén cumpliendo plenamente sus expectativas, con lo cual se sienten satisfechos respecto al trabajo que realizan y al servicio que se les brindan a la compañía.

Lealtad del personal: Si los empleados están satisfechos, será mucho más viable incrementar los niveles de retención del personal, disminuyendo la rotación de los empleados y generando aumento en la productividad.

Valor del servicio externo: Una vez se tengan estructuradas las variables descritas con anterioridad la empresa estará en mejores condiciones de brindar una auténtica propuesta de valor para el cliente, lo que da como resultado beneficios al adquirir el producto o servicio.

Satisfacción del cliente: Si la compañía puede brindarle al cliente el valor por lo que adquiere, significa que ha generado un sistema de servicio orientado a satisfacer e incluso exceder las necesidades y expectativas del cliente.

Lealtad del cliente: La lealtad no llega por sí sola, es el resultado del trabajo de garantizar que se cumplan los pasos anteriores, los tres elementos que confirman la lealtad del cliente son: retención (cuando permanece con la empresa), recompra (cuando regresa) y las referencias (cuando habla bien de la empresa y/o de sus productos).

Rentabilidad de la empresa: Una vez conseguida la lealtad, se incrementen los ingresos y las utilidades para la empresa.

Modelo de satisfacción del cliente de Kano

De acuerdo al autor (Guerrero, 2015), el modelo Kano de satisfacción del cliente se dio a conocer a principios de los años 80, fue propuesto por el profesor Noriaki Kano, quien en la actualidad preside el comité que decide el destino de los prestigiosos Premios Eduard Deming.

Según el autor (Guerrero, 2015), el modelo Kano de satisfacción del cliente cuestiona la premisa que la satisfacción del cliente depende únicamente de la capacidad de una empresa para hacer sus productos o prestar sus servicios, pues se determinó que no todas las características de un producto o servicio producen la misma satisfacción en el cliente, sino que hay algunas que contribuyen de forma más decisiva a fortalecer su fidelidad con el producto. Para distinguir unas características de otras, propuso los siguientes grupos:

Características básicas: características del producto o servicio que el cliente considera obligatorias. No aumentan la satisfacción del cliente, pero causan insatisfacción si no se tienen.

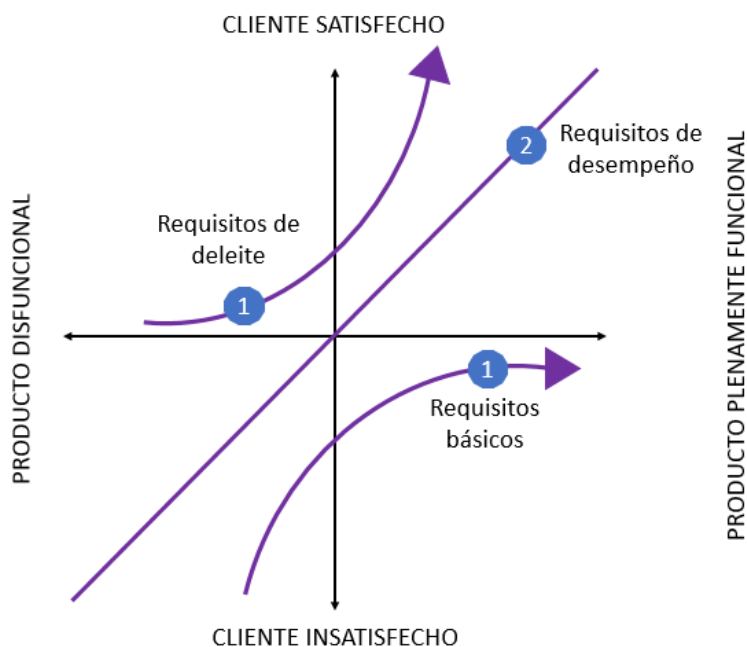
Características de desempeño: características del producto o servicio aumentan proporcionalmente la satisfacción del cliente. Cuantas más se añaden o más funcionalidades ofrecen, más satisfecho está el cliente.

Características de deleite: características no esperadas por el cliente que causan satisfacción. Como no son esperadas, no provocan insatisfacción si no se aportan.

Según el modelo Kano, todas las características que tienen alguna influencia en la satisfacción del cliente se pueden clasificar en alguno de los tres grupos anteriores.

También se identifican otras características que no afectan a la satisfacción del cliente: indiferentes, cuestionables, e inversas, tal como lo indica el autor (Guerrero, 2015) (ver figura 35).

Figura 35 Modelo de Kano



Fuente: (Guerrero, 2015).

Requisitos básicos: si no se aportan totalmente y en perfectas condiciones, siempre habrá insatisfacción, por pequeña que sea. Resulta sumamente difícil obtener satisfacción.

Requisitos de desempeño: evolucionan linealmente con la satisfacción. A partir de un cumplimiento 0 de estos requisitos y una insatisfacción enorme, la satisfacción aumenta conforme se van proporcionando más y mejores características de este tipo.

Requisitos de deleite: siempre sitúan la satisfacción por encima de la situación neutral. A medida que vamos proporcionando características de este tipo, la satisfacción aumenta mucho más rápidamente de lo que se consigue con las características de desempeño.

Marco Conceptual

De acuerdo con lo indicado por los autores (Hartman et al., 2002), la satisfacción del cliente deriva en la lealtad y fidelización que adquiere el cliente hacia una empresa o producto, esto conlleva que se creen vínculos comerciales estables y duraderos que garantizan la rentabilidad del negocio a largo plazo, es de precisar que la retención de clientes es la estrategia comercial más importante de las empresas pues les permite sobrevivir en un mercado tan competitivo.

En las empresas que están relacionadas directamente con el servicio al cliente, se hace cada vez más necesario la medición de la satisfacción del cliente, tal como indica el autor (Gelvez, 2010). Una adecuada medición permitirá a la compañía focalizar la problemática presentada y generar contramedidas para resolverlas rápidamente.

Es por ello que el proceso de productividad trae de manera arraigada la calidad, la cual tiene como objetivo principal cumplir las especificaciones y necesidades del cliente, garantizando incluso que el servicio se mantenga con el paso de tiempo, tal como lo afirma (Gelvez, 2010).

Con el fin de aclarar algunos conceptos, se hace necesario conocer que significan cada uno de ellos en el sector automotriz: calidad, servicio posventa, satisfacción del cliente, fidelización del cliente y modelo de servicio.

Calidad

En lo que concierne a la calidad, la RAE (Real Academia Española) define la calidad como la propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor, (RAE, 2019).

La calidad del servicio se define como la satisfacción de las necesidades de los clientes superando las expectativas, a través de la venta de productos o servicios.

El autor (Mora, 2011), indica que la calidad del servicio no tiene una definición universal sino cuatro tipos de definiciones de calidad como excelencia, valor, ajuste a las especificaciones y respuesta a las expectativas de los clientes.

El autor (Juran, 1993), indica que la calidad es el conjunto de características que satisfacen las necesidades de los clientes. Además, la calidad consiste en no tener deficiencias en la funcionalidad del producto satisfaciendo las necesidades del cliente.

De acuerdo a los autores (Carro & González, 2017), indican que Kaoru Ishikawa, químico industrial japonés, administrador de empresas y experto en el control de calidad, demostró que la calidad debe imponerse y mostrarse ante toda la empresa, calidad significa calidad del producto, más específicamente, calidad es calidad del trabajo, calidad del servicio, calidad de la información, calidad de proceso, calidad de la gente, calidad del sistema, calidad de la compañía, calidad de objetivos; participó además en el movimiento de calidad japonés, siendo sus principales contribuciones el diagrama de causa y efecto, también conocido como diagrama de pescado o diagrama de Ishikawa.

De acuerdo al autor (Mora, 2011), afirma que Deming, quien fue estadístico, profesor universitario, autor de textos, consultor y difusor del concepto de calidad total, introdujo con sus trabajos en la industria japonesa los nuevos principios de la gestión, y revolucionaron la calidad y productividad, mencionó que la calidad es un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo coste, adecuado a las necesidades del mercado, el autor indica que es el mercado quien predice como debe ser la calidad.

De acuerdo a lo aportado por Crosby quien fue un empresario estadounidense y contribuyó a la teoría gerencial y a las prácticas de la gestión de la calidad, indicó que la calidad no cuesta, lo

que cuesta son las cosas que no se hacen con calidad. Su lema es hacerlo bien a la primera vez y conseguir cero defectos, (Mora, 2011).

Servicio posventa

De acuerdo a la escuela de negocio (OBS, 2019), el servicio posventa sirve como indicador de la calidad en un negocio, debido que los clientes acuden por varias razones, entre ellas, fallas en el producto e insatisfacción. No obstante, la verdadera razón que motiva a las empresas para tener el servicio posventa se debe al prestigio que gana la marca cuando se cumplen las expectativas de los clientes. Un cliente muy satisfecho, siempre recurrirá a la prestación del servicio y seguramente elegirá la misma marca cuando llegue el momento de realizar una compra.

El servicio posventa es utilizado para atender los requerimientos del cliente después que el producto se ha vendido, por lo que se convierte en un proceso importante de reconocimiento de la marca ya que interactúa de manera continua con el cliente. El soporte del servicio posventa implica todas las actividades relacionadas para garantizar al cliente que pueda continuar haciendo uso de su producto sin problemas durante su ciclo de vida, tal como lo indican los autores (Confente & Russo, 2015).

Según lo indicado por el autor (Cancer, 2005) en la mayor parte de las organizaciones comerciales la posventa la consideran como la hermanita pobre del área comercial, pues se visualiza como un gasto.

La posventa tiene en cuenta múltiples variables que se deben considerar tales como asistencia técnica, gestión de la garantía, formación técnica de la red de distribuidores, cuidado de la imagen de marca, comercialización de recambios y accesorios, CRM (Customer Relationship

Management), etc. Todas ellas deben trabajar de manera conjunta por un principio fundamental y es el beneficio del cliente final, tal como lo afirma (Cancer, 2005).

De acuerdo al autor (Malaver, 2004), el servicio posventa, es el encargado de velar por el cuidado y atención de los clientes que compran un producto, asegurando la calidad del servicio e interactuando además con las diferentes áreas para cumplir con todos los requerimientos del cliente.

Satisfacción del cliente

El estudio de la satisfacción del cliente se ha realizado en diferentes organizaciones que ofrecen bienes y servicios, basados en los conceptos de teóricos que a lo largo de la historia han definido la satisfacción al cliente desde varios puntos de vista, entre ellos se encuentran:

Los autores (Parasuraman et al., 1991) indican que la satisfacción del cliente es una función de la valoración de los clientes de la calidad del servicio, la calidad del producto y el precio.

El autor (Gerson, 1993) describe los efectos de la satisfacción y su relación con el valor agregado para la empresa. Afirma que los clientes satisfechos comentarán entre tres y cinco personas la buena experiencia que tuvieron con la empresa. En ese sentido, se podría ganar hasta cinco clientes nuevos por cada uno que quede muy satisfecho con la empresa, por tanto, las organizaciones deben procurar fidelizar los clientes actuales y atraer nuevos clientes que se mantengan fieles a largo plazo.

Por su parte, dos reconocidos profesores de la Universidad de Sevilla España (Carmona & Leal, 1998) tuvieron en cuenta la definición dada por (Evrard, 1993) que considera la satisfacción del cliente como un estado psicológico resultado de un proceso de compra y consumo unida a una transacción específica.

Según la definición indicada por el autor (Oliver, 1999) la “satisfacción es un estado resultante cuando la emoción que rodea las expectativas no confirmadas está unida a los sentimientos previos del cliente sobre la experiencia del consumo” (p.33) dicha aseveración indica que la satisfacción en el cliente se da cuando logramos cumplir todas sus expectativas.

De acuerdo a lo que define el autor (Kotler, 2001) la satisfacción del cliente es “el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas” (p.10).

De forma complementaria el autor (Parra, 2016) afirma, que la empresa que obtenga clientes satisfechos debe procurar tener empleados satisfechos; de esta manera, un empleado satisfecho estará más comprometido con la organización, brindando un mejor servicio de atención a los clientes.

Los autores (Confente & Russo, 2015), afirman que la satisfacción del cliente se define como el cumplimiento de las expectativas, la cual se refiere a la evaluación que hace el cliente entre el servicio recibido y la satisfacción de sus necesidades.

Incluso Honda Japón (Honda G. , 2020), tiene como una de sus filosofías más importantes la de inculcar la calidad en el servicio y la satisfacción del cliente, una de las frases más conocidas es cuando a un cliente le falla su motocicleta no es suficiente con repararle su motocicleta, es necesario también repararle su corazón, (p.34).

Fidelización del cliente

Las estrategias de fidelización han venido ganando cada vez mayor relevancia en el marketing, la fidelización se consigue con una satisfacción total del cliente, por lo que se espera que el cliente regrese a comprar y que haga buenos comentarios del producto y servicio recibido.

Dentro de las definiciones que más se acercan al concepto se encuentran:

Los autores (Carmona & Leal, 1998), citaron a los profesores de marketing estratégico (David & Pérez, 2006), quienes indicaron que la fidelización consiste en desarrollar adecuadamente estrategias de marketing con el fin de que los clientes no se vayan a la competencia y repitan la compra. Así, la recompra constituye uno de los objetivos básicos de la fidelización ya que implica una garantía de compra más frecuente.

Según el autor (Kotler, 2001) indica que un cliente fiel hace comentarios favorables sobre las bondades de la empresa y de sus productos, lo cual atrae a más clientes; es decir, no sólo recompra el servicio y el producto, sino que recomienda voz a voz la marca, lo cual resulta más efectivo que las mismas campañas de marketing tradicional masivo.

De acuerdo a lo indicado por los autores (Confente & Russo, 2015), el comportamiento de un cliente fidelizado origina tres comportamientos: comportamiento de recompra, comportamiento de voz a voz y comportamiento de queja.

La fidelización implica crear una fuerte relación con los clientes, se sustenta en una gestión de la comunicación empresa-cliente que debe ir más allá de la funcionalidad y calidad del producto y servicio, por tanto, es necesario establecer vínculos emocionales con los clientes, porque el objetivo es crear una experiencia al cliente memorable y digna de ser contada a sus familiares y amigos, tal como lo indica el autor (Alcaide, 2015).

Modelo de servicio

Un modelo es un prototipo realizado conforme a un diseño. De acuerdo a la RAE se encuentran varios significados, entre ellos está que es un objeto, aparato, construcción, etc., o conjunto de ellos realizados con arreglo a un mismo diseño, (RAE, 2019).

Actualmente los procesos de servicio al cliente, están inmersos en la velocidad y dinamismos de la globalización cada vez más exigente y competitiva, por consiguiente, es necesario utilizar nuevas metodologías que integren los procesos en pro de la sostenibilidad del negocio, como son los modelos de servicio que se definen a continuación.

Según el autor (Alfonso, 2016), un modelo de servicio estandariza y mejora las prácticas de atención al cliente en todas las unidades de negocio de la empresa, acorde a los niveles de calidad y filosofía que los accionistas y la dirección desean ver reflejados, capacitando, motivando y comprometiendo a la totalidad de los colaboradores en la aplicación del mismo e incluyendo un riguroso proceso de inducción para los nuevos integrantes que se incorporen.

En el informe de Forrester, *Competitive Strategy in the Age of the Customer* publicado por (Lazovska, 2018), escribió que una empresa obsesionada con el cliente centra su estrategia, su energía y su presupuesto en procesos que mejoran el conocimiento y compromiso con los clientes, y prioriza el mantenimiento de estos sobre las estrategias competitivas tradicionales. La experiencia con el cliente es una de las estrategias más utilizadas en los modelos de servicio en las organizaciones, la cual busca marcar una diferencia porque generan experiencias memorables.

Para el autor (Charlan, 2018) las organizaciones deben hacer énfasis en una experiencia inolvidable al cliente, cumpliendo todas sus expectativas, sin embargo, estas deben regirse de acuerdo al presupuesto que se tenga asignado, evitando incurrir en sobrecostos y generando falsas expectativas, una de las propuestas es la de conocer los momentos de verdad en la relación con cliente, ofreciendo detalles que valoran haciendo de la experiencia algo único.

La experiencia al cliente o Customer Experience, es el producto de las percepciones de un cliente después de interactuar racional, física, emocional y psicológicamente con cualquier parte

de una organización. Esta percepción afecta los comportamientos del cliente y genera recuerdos que impulsan la lealtad y afectan el valor económico de una organización logrando un modelo integrador, tal como lo indica el autor (Cedeño, 2016).

Por su parte (Pi, 2020), define la experiencia al cliente, como la percepción que tienen los clientes hacia una empresa o marca, cómo resultado de la interacción durante todos los momentos del proceso de compra y a través de los diferentes canales de comunicación.

Marco Contextual

Fanalca S.A. es una empresa metalmeccánica fundada el 31 de mayo de 1958 por los Señores Joaquín Lozada Salcedo y Jorge Herrera Barona, los cuales conformaron una empresa dedicada a la fabricación de carrocería para buses con piezas suministradas por la marca Superior Coach de los Estados Unidos. De forma gradual la naciente empresa fue produciendo la totalidad de las piezas necesarias para las carrocerías ofreciendo nuevos modelos para el creciente mercado del transporte urbano e intermunicipal. El grupo es principalmente conocido por ser el único en Colombia con la licencia para ensamblar, comercializar y distribuir motocicletas y automóviles Honda, (Fanalca, 2009).

En la etapa de crecimiento sus fundadores se motivaron a incursionar en nuevos nichos de mercado, lo que obligó a cambiar su razón social inicial de Fábrica Nacional de Carrocerías a Fábrica nacional de Autopartes, con participación en el sector de las autopartes, motopartes, carrocerías tuberías, cajas compactadoras de basura, el transporte de pasajeros, recolección y transporte de desechos sólidos. Luego de fabricar coches y vagones de ferrocarril y de canalizar la producción de tubería metálica con costura como materia prima en las plantas ensambladoras de carrocería.

En el año de 1980 Fanalca S.A. obtuvo la licencia para ensamblar y comercializar motocicletas Honda en Colombia, lo que implicó el desarrollo de una red de distribución a través de concesionarios localizados en toda Colombia de la siguiente manera: 23 concesionarios propios (red propia) y 70 concesionarios independientes (red independiente). Si bien existen varias estrategias utilizadas en las organizaciones e investigaciones análogas en pro del buen servicio, se hace necesario diagnosticar el estado actual de la calidad del servicio y la satisfacción de los clientes con el fin de aplicar la mejor estrategia, (Fanalca, 2009).

La investigación del modelo de servicio para la venta de motocicletas y repuestos del presente documento, fue desarrollada en los tres concesionarios Honda de la ciudad de Cali y permitió identificar los procesos y actividades críticas que se estén presentando, los cuales deberán ser corregidos mediante planes de acción, el énfasis en la acción correctiva y la iniciativa en la mejora de la prestación del servicio.

Concesionarios Honda de la ciudad de Cali

Los concesionarios Honda en Colombia están alineados bajo los principios y filosofías de la marca japonesa Honda, dichos concesionarios realizan la venta y prestan el servicio posventa de las motocicletas Honda; bajo esta premisa desde el año 1982 funcionan en la ciudad de Cali tres concesionarios Honda, los cuales nombraremos a lo largo del desarrollo del trabajo como los concesionarios Honda A, B y C.

- **Concesionario Honda A:** Inaugurado en el año de 1982, permanece en la misma sede desde su inauguración y cuenta con un área de 1072 m² la cual incluye la zona de ventas y posventa. En el año 2019 se vendieron un total de 3.717 unidades, teniendo una participación de

3,6% de las ventas de Honda en el país, siendo la quinta plaza de concesionarios que más vende motocicletas Honda en Colombia (ver figura 36).

Figura 36 Concesionario Honda A



Fuente: Autoría propia.

- **Concesionario Honda B:** Inaugurado en el año de 1984, permanece en la misma sede desde su inauguración y cuenta con un área de 440 m² la cual incluye la zona de ventas y posventa. En el año 2019 se vendieron un total de 3.227 unidades, teniendo una participación de 3,1% de las ventas del país, siendo la octava plaza de concesionarios que más vende motocicletas Honda en Colombia (ver figura 37).

Figura 37 Concesionario Honda B



Fuente: Autoría propia.

Concesionario Honda C: Inaugurado en el año de 1984, también permanece en la misma sede desde su inauguración y cuenta con un área de 680 m² la cual incluye la zona de ventas y posventa. En el año 2019 se vendieron un total de 2.366 unidades, teniendo una participación de 2,3% de las ventas del país, siendo la duodécima plaza de concesionarios que más vende motocicletas Honda en Colombia (ver figura 38).

Figura 38 Concesionario Honda C



Fuente: Autoría propia.

Capítulo 3. Metodología

En el presente capítulo se expondrá el plan establecido para dar respuesta a la pregunta de investigación, por consiguiente, el diseño metodológico explica el procedimiento a seguir para cumplir los tres objetivos específicos del presente trabajo.

La metodología de investigación se compone de: método, tipo, enfoque, variables, técnicas de recolección de datos y procesamiento de datos, tiene una estrecha relación con el objetivo de investigación y pregunta problema. El enfoque y el tipo de la investigación se escogieron de acuerdo a los objetivos principal y secundarios, por su parte las técnicas de recolección y el procesamiento de los datos ayudaron a cumplir el objetivo principal del trabajo de investigación realizado.

El método de la presente investigación se conoce como estudio de caso, es una herramienta empírica que investiga un fenómeno contemporáneo en un contexto real y utiliza múltiples fuentes de evidencia, va desde lo particular a lo general y pretende explorar, evaluar y describir, tal como lo indica (Yin, 2012).

En cuanto al tipo de investigación es descriptivo porque se encarga de evaluar las características de la población que se está estudiando, por lo que servirá para medir las expectativas y necesidades de los clientes, calificación del servicio y conocimiento por parte de los empleados en las áreas de ventas y posventa, adicionalmente es de tipo inductivo, la cual es una de las investigaciones más utilizada y pueden distinguirse cuatro pasos esenciales: la observación de los hechos para su registro, la clasificación y el estudio de estos hechos, la derivación inductiva parte de los hechos y permite llegar a una generalización y contrastación, por lo que una vez se establecieron los resultados de las muestras, se realizó un análisis sobre la

calidad del servicio y la satisfacción del cliente de los tres concesionarios A, B y C de la ciudad de Cali y de tipo cualitativo ya que se utilizaron técnicas de recolección de información no estructuradas y semiestructuradas, tales como encuestas, entrevistas y observación.

Con relación al enfoque es mixto, está orientado a cuatro variables generales: venta, posventa, satisfacción y fidelización. En cuanto a las técnicas de recolección se utilizaron encuestas digitales, entrevista, observación, análisis documental, consultas en internet, fuentes de información primaria y secundaria. Dicha información será consolidada para facilitar el análisis, a continuación se presenta la tabla 10 en donde se resume lo mencionado.

Tabla 10 Metodología de la investigación

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	
Método	Estudio de caso
Tipo	Descriptivo, inductivo y cualitativo
Enfoque	Mixto
Variables	Venta, posventa, satisfacción y fidelización
	Encuestas digitales, entrevista y observación
Técnicas de recolección	Análisis documental, consultas en internet, fuentes de información primarias y secundarias y encuesta Yanhaas.
Procesamiento de datos	Consolidación de información y análisis

Fuente: Autoría propia.

A continuación, se indican las variables generales, específicas y los componentes que se utilizaron en el presente trabajo de grado, (ver tabla 11).

Las variables generales están conformadas por los servicios de venta, posventa, satisfacción y fidelización de los clientes, dichas variables definen las técnicas de recolección de datos.

Tabla 11 Variables por medir

Variables generales	Variables específicas	Componentes
Venta	Calidad de servicio	Atención al cliente
	Atención y respuesta oportuna	
	Gestión de PQR	
	Conocimiento del producto	Soporte comercial
	Asesoría comercial	
	Asesoría técnica	
Posventa	Calidad de servicio	Atención al cliente
	Atención y respuesta oportuna	
	Gestión de PQR	
	Conocimiento del producto	Soporte técnico
	Garantía	
	Capacitaciones	
Satisfacción	Indicadores y estándares de calidad	Repuestos
	Garantizar inventario	
	Seguimiento al proceso y stock de repuestos	
	Calidad técnica	Servicio esperado y percepción del servicio
	Calidad funcional	
	Imagen	
Fidelización	Compras de manera constante o a largo plazo	Recompra
	Recomendaciones	Voz a voz

Fuente: Autoría propia.

Técnicas de Recolección

La recolección de datos se realizó en los tres concesionarios Honda de la ciudad de Cali, con la participación de los empleados de la sala de venta y posventa, incluyendo los líderes de punto y jefe de taller. Los clientes a los que se les realizaron las encuestas se seleccionaron de la base de datos actualizada con las que cuenta cada uno de los concesionarios.

A continuación, se describe cada una de las técnicas de recolección utilizadas.

Encuesta: es una técnica de investigación que permite obtener información de manera rápida, puede aplicarse de manera masiva, la información recolectada representa a la población a la que pertenece, a través de un cuestionario, según los autores (Casas et al., 2003) definen la encuesta

como una técnica que utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación, mediante los cuales se recoge y analiza una serie de datos de una muestra de casos representativa de una población o universo más amplio, del que se pretende explorar, describir, predecir y/o explicar una serie de características.

Entrevista: es una conversación generalmente entre dos personas, uno el entrevistador y otro el entrevistado, las preguntas pueden estar definidas en un cuestionario que se conoce como entrevista dirigida, es el método más completo para adquirir información por estar en contacto directo con la fuente. Este instrumento permite obtener la información de manera concreta, personal, directa, que brinda datos referentes a la población, tal como lo indican los autores (Torres et al., 2003).

La entrevista como una conversación provocada por un entrevistador con un número considerable de sujetos elegidos según su plan determinado con una finalidad de tipo cognoscitivo, siempre está guiada por el entrevistador pero tendrá un esquema flexible no estándar, tal como lo definen los autores (García et al., 2019).

Observación directa: es una técnica de investigación que permite tomar los datos de la población, sin necesidad de cuestionarios y entrevistadores, se caracteriza porque el investigador se encuentra en el lugar en el que se desarrollan los hechos sin intervenir ni alterar el ambiente, se puede hacer de forma encubierta o de forma manifiesta. El observador puede obtener resultados objetivos y subjetivos, el primero cuando se toman datos de la actividad observada, el segundo cuando se involucran percepciones y opiniones del observador.

A continuación se relacionan cada una de las fases donde se describen los objetivos específicos con su respectiva metodología.

Fase 1

Objetivo 1: Realizar un diagnóstico del servicio al cliente en la venta y posventa de motocicletas en los concesionarios Honda de la ciudad de Cali.

Tipo: Descriptivo y cualitativo.

Técnicas de recolección: Encuestas digitales, entrevista y observación.

Se realizaron encuestas y entrevistas con un alcance descriptivo, que permitió analizar el estado del servicio al cliente en las áreas de venta y posventa por parte de los clientes y empleados de los concesionarios Honda de la ciudad del Cali.

Se efectuaron encuestas digitales dirigidas a los clientes que asistieron un mes antes al inicio de la investigación tanto en la sala de venta como en posventa y entrevistas en profundidad a los líderes de los procesos tales como: líder de punto, personal de ventas y posventa y jefe de taller, además se realizó observación directa para recolectar información, pues precisamente este tipo de proceso sirve como radiografía en el diagnóstico para establecer oportunidades de mejora en el servicio, las encuestas se distribuirán de la siguiente manera.

Encuestas digitales clientes de ventas: Se conoció la percepción que tiene el cliente desde su experiencia durante la compra y determinar si se logró satisfacer a cabalidad las expectativas tanto del servicio prestado como del producto adquirido.

Encuestas digitales clientes de posventa: Con esta información se identificaron los momentos de verdad del cliente en el proceso del servicio, de esta manera conocer si la percepción inicial que tenía el cliente por el servicio fue completamente satisfecha.

Encuestas empleados de ventas: Se obtuvo información sobre la actitud de servicio, trabajo en equipo, presentación personal, asesoría al cliente y conocimiento del proceso de atención que utiliza el personal.

Encuestas empleados posventa: Con esta información se conoció las características del servicio ofrecido, tiempo de respuesta a las quejas o reclamaciones, canales utilizados en la comunicación con el cliente, tiempo de atención y la calidad de los servicios prestados.

Entrevistas líderes de punto: Se obtuvo información sobre la utilización del tablero de control, tipos de indicadores medidos, índice actual de satisfacción al cliente, seguimiento de metas, gestión utilizada para el cumplimiento de objetivos, comunicación con el equipo de trabajo, tipos de estrategias utilizadas para mantener el personal a cargo motivado y las estrategias de servicio que se utilizan para el aumento en las ventas de motocicletas, repuestos y retención del cliente.

Entrevista jefe de taller: Se identificó como lleva a cabo el proceso de quejas y reclamos, capacitación del personal, comunicación utilizada con el cliente y como se soluciona los problemas, además preguntas para conocer que entiende por satisfacción del cliente y los beneficios que traería a la marca.

Observación: Se obtendrá información sobre el protocolo de servicio aplicado en los procesos de venta y posventa en cada uno de los concesionarios, infraestructura física y salas de espera.

Para calcular la muestra de los clientes y empleados de las áreas de ventas y posventa en los tres concesionarios Honda A, B y C de la ciudad de Cali, se tuvo en cuenta la siguiente ecuación la cual se utiliza cuando se conoce el tamaño de la población.

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

Donde:

N: Tamaño de la población

Z: Nivel de confianza

$$97,5 \% = 2,24$$

$$85 \% = 1,44$$

$$80 \% = 1,28$$

$$75 \% = 1,15$$

p: Probabilidad de éxito= 0,05

q: Probabilidad de fracaso= 1

e: Precisión (error máximo admisible en términos de proporción) =0,03

Para estimar la muestra se tuvieron en cuenta los datos del segundo trimestre del año 2020, cada concesionario Honda de la ciudad de Cali vendió mensualmente un promedio de 52 motocicletas y atendió 47 motocicletas en el área de posventa en el mismo periodo, el cual corresponde al 90% de la tasa de retención de clientes que asisten a la primera revisión periódica, tal como lo indica (Honda C. , 2020), el servicio al cliente de la sala de ventas está constituido por un total de 24 empleados y en el área de posventa por 28 empleados en los tres concesionarios Honda de la ciudad de Cali.

Se calculó el tamaño de la muestra utilizando un nivel de confianza del 85%, dando como resultado los siguientes valores para realizar las encuestas en los clientes y empleados de las áreas de ventas y posventa de los tres concesionarios Honda de la ciudad de Cali (ver tabla 12).

Tabla 12 Tamaño de la muestra para la encuesta.

	<i>Ventas</i>				<i>Posventa</i>			
	<i>Clientes</i>	<i>Muestra</i>	<i>Empleados</i>	<i>Muestra</i>	<i>Clientes</i>	<i>Muestra</i>	<i>Empleados</i>	<i>Muestra</i>
Concesionario A	70	43	8	7	63	40	10	9
Concesionario B	50	35	8	7	45	32	10	9
Concesionario C	36	27	8	7	33	25	8	7
TOTAL	156	105	24	21	141	97	28	25

Fuente: Autoría propia.

Una vez calculada la muestra, se describe la población que se escogió para realizar las encuestas y entrevistas, ver tabla 13.

Tabla 13 Técnicas de recolección

<i>Técnicas</i>	<i>Muestra final</i>	<i>Explicación</i>
Encuestas digitales clientes venta	105	Clientes que compran motos en el primer mes de la investigación
Encuestas digitales clientes posventa	97	Clientes que llevaron la motocicleta a las revisiones de mantenimiento preventivo
Encuestas empleados venta	21	Empleados que participan en el proceso de venta en cada concesionario
Encuestas empleados posventa	25	Empleados que participan en el proceso de posventa en cada concesionario
Entrevistas líderes de punto	3	Líderes de punto de cada concesionario Honda de Cali
Entrevista jefe de taller	1	Jefes de taller de los concesionarios Honda de Cali
Observación directa	3	Visita a los tres concesionarios Honda de Cali

Fuente: Autoría propia.

Fase 2

Objetivo 2: Examinar alternativas de modelos de servicio en el sector automotriz.

Tipo: Descriptivo y cualitativo.

Técnicas de recolección: Análisis documental, consultas en internet y fuentes de información primarias y secundarias.

Se analizaron alternativas de modelos ya existentes en el sector automotriz, para ello se consultaron fuentes documentales y se establecieron cuál de estos se pueden utilizar en las áreas de venta y posventa con el fin de brindar calidad en el servicio y mejores prácticas de atención. De acuerdo a (Justicia, 2016) entre los parámetros a tener en cuenta en el modelo de servicio para reducir la brecha entre el servicio esperado por el cliente y el servicio recibido están los parámetros actitudinales, aptitudinales y externos, tal como se puede ver en la tabla 14.

Tabla 14 Parámetros para el modelo.

<i>Parámetros</i>	<i>Ítems</i>
Actitudinales	Comunicación verbal y no verbal, proactividad, entusiasmo
Aptitudinales	Bienvenida, atención, despedida
Externos	Tiempos de espera, orden, aseo, limpieza

Fuente: <https://comercioyjusticia.info/blog/opinion/modelo-de-atencion-al-cliente-clave-para-mejorar-la-rentabilidad/>.

En lo que respecta al proceso de búsqueda de la información, los autores (Argudo et al., 2012) recomiendan utilizar un método estratégico que garantice una búsqueda rápida y concisa de la información, tal como se puede observar en la figura 39.

Figura 39 Proceso de búsqueda



Fuente: (Argudo et al., 2012).

A continuación, se describen cada una de las fases recomendadas por los autores (Argudo et al., 2012).

Definir la necesidad de información: Inicialmente se establecieron los recursos y medios para obtener la información, paso seguido se determinaron los criterios de búsqueda de la investigación, tales como: artículos, libros, revistas, páginas web y proyectos de grado relacionados a los modelos de servicio más utilizados en el sector automotriz.

Selección de las fuentes que se van a consultar: Se establecieron fuentes de búsqueda confiables a través de la página web, bibliotecas virtuales de las universidades, catálogos, títulos de publicación, autores y bibliografías.

Planificar la estrategia de búsqueda: Una vez definida la necesidad de información y conocidas las posibilidades que nos ofrecen las fuentes de información, se establecieron métodos

de búsqueda utilizando frases cortas tales como: modelos de servicio, servicio al cliente, sector automotriz, etc., paso seguido se identificaron los conceptos más significativos.

Selección y obtención de los documentos: Posteriormente se procedió a evaluar los resultados y filtrar la información más útil aplicando los criterios de valoración.

Evaluación del proceso: Una vez se va adquiriendo la información, los autores (Argudo et al., 2012) recomiendan corroborar si el proceso de búsqueda llevado a cabo ha sido correcto. Durante la búsqueda también se incluyeron fuentes terciarias como bibliografías de tesis y artículos de investigación.

Comparativo de modelos: A continuación, resumimos los modelos vistos, donde se incluye la valoración y las dimensiones que incluyen cada uno de los modelos, (ver tabla 15).

Tabla 15 Comparativo de modelos

Año	Autor(es)	Modelo	Dimensiones de evaluación de la calidad del servicio																						
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
1984	Christian Grönroos	Modelo de la imagen										X		X						X					X
1985	Karl Albrecht	Triangulo del servicio	X								X		X							X					
1985	Jan Carlzon	Modelo de Gestión							X	X			X			X				X					X
1988	Parasuraman, Zeithaml y Berry	SERVQUAL				X	X		X							X	X								
1989	Claes Fornell	Modelo Swedish Customer Satisfaction Barometer (SCSB)			X				X			X													X
1992	Cronin y Taylor	SERVPERF				X	X		X							X	X								
1993	Teas	Modelos del desempeño evaluado PE																							
1994	Rust y Oliver	Modelo de los tres componentes									X		X	X											
1994	Claes Fornell	Modelo American Customer Satisfaction Index (ACSI)			X		X					X									X				X
1998	Andreassen & Lindestad	Modelo Norwegian Customer Satisfaction			X	X	X		X					X		X				X					

		Barometer (NCSB)																
2000	Eklöf	Modelo European Customer Satisfaction Index (ECSI)	X	X		X	X											X
2001	Brady y cronin	Modelo Jerárquico Multidimensional		X			X	X	X	X					X		X	
2002	Earl Sasser	Modelo de Earl Sasser		X		X	X							X			X	
2003	Chan, Hui, Lo, Tse Tso & Wu	Modelo Hong Kong Customer Satisfaction Index (HKCSI)					X	X						X				X
2015	Noriaki Kano	Modelo de satisfacción del cliente de Kano			X		X							X				X
1. Eficiencia			7. Capacidad de respuesta/Cumplimiento				12. Imagen organizacional				18. Calidad interpersonal							
2. Accesibilidad/facilidad de uso			8. Información/Comunicación				13. Privacidad				19. Calidad técnica							
3. Precio/facturación			9. Personal				14. Empatía				20. Calidad del ambiente							
4. Tangibilidad/Infraestructura/Lugar			10. Resultado/Producto del servicio				15. Seguridad				21. Validad administrativa							
5. Fiabilidad			11. Atención al usuario				16. Confort/Comodidad				22. Higiene							
6. Responsabilidad							17. Impacto ambiental				23. Calidad funcional							

Fuente: Autoría propia.

Fase 3

Objetivo 3: Diseñar un modelo de servicio para la venta y posventa de motocicletas en los concesionarios Honda de la ciudad de Cali.

Tipo: Descriptivo, inductivo y cualitativo.

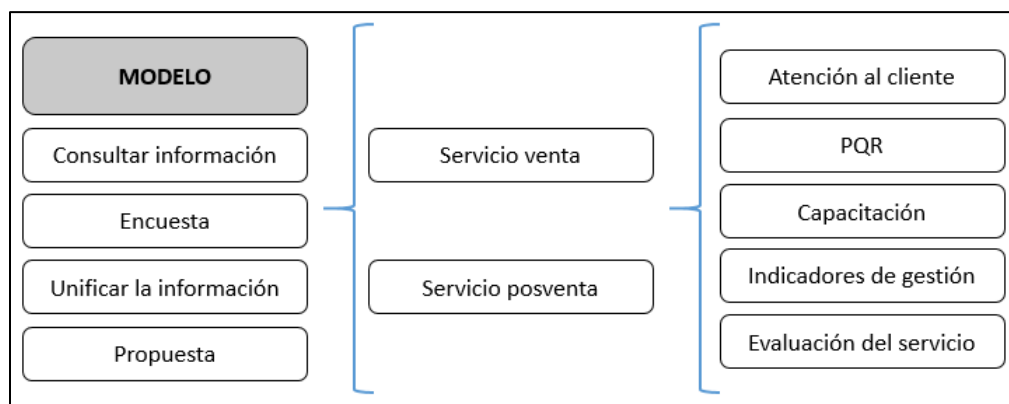
Técnicas de recolección: Análisis documental, consultas en internet, fuentes de información primarias y secundarias y encuesta Yanhaas.

Basados en la encuesta de satisfacción a nivel nacional realizada por la empresa Yanhaas en las motocicletas Yamaha y Bajaj en febrero del 2020, (Yanhaas, 2020), se realizó un comparativo de algunas preguntas con la encuesta realizada a los clientes de la marca Honda en los tres concesionarios de la ciudad de Cali, es de precisar que este tipo de comparativos también los realiza Honda Japón a nivel mundial, (Honda G. , 2020).

Adicional se realizaron comparativos de los resultados de las encuestas entre los tres concesionarios Honda A, B y C de la ciudad de Cali, para identificar las fortalezas del servicio al cliente en los concesionarios Honda y las oportunidades de mejora en la experiencia con el cliente, finalmente con toda la información consolidada se diseñó el modelo de servicio para las áreas de venta y posventa de los concesionarios Honda de la ciudad del Cali.

Con base a los resultados de la metodología utilizada para los objetivos 1 y 2, se diseña el esquema del modelo de servicio, desde el proceso metodológico hasta alcanzar el objetivo propuesto de este trabajo, el cual incluye las áreas de venta y posventa de los concesionarios Honda de la ciudad de Cali, que buscan estandarizar el servicio y deben incluir los siguientes aspectos: mejoramiento en la atención al cliente, PQR, capacitación, indicadores de gestión y evaluación del servicio (ver figura 40).

Figura 40 Esquema modelo de servicio



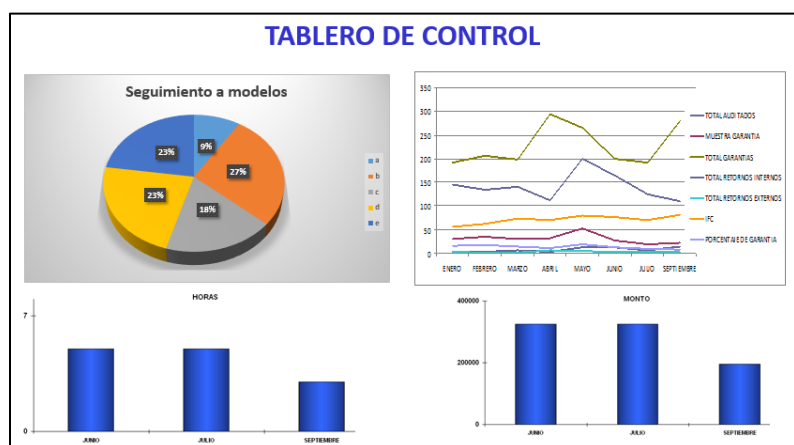
Fuente: Autoría propia.

Atención al cliente: Se propondrán estrategias con el fin de mejorar la escucha y comunicación asertiva, importancia de la presentación personal, conocimiento del producto y mantener informado al cliente sobre el avance de los procesos.

PQR: Establecer un flujo de atención y solución rápida de las quejas presentadas con el fin demostrarle al cliente la importancia que tiene su reclamación, identificar fácilmente los focos donde se presenta el problema para generar planes de mejoramiento y evitar que sigan sucediendo.

Capacitación: Se establecerá un programa de capacitación constante de servicio al cliente dirigido a los empleados ya que un solo programa no es suficiente para realizar el cambio de mentalidad que se requiere, incluso el autor (Tschohl, 2008) propone realizar capacitaciones cada seis meses, siendo este costo una pequeña fracción del crecimiento potencial de las ventas y utilidades que tendrá la compañía.

Indicadores de gestión: Actualmente en los concesionarios Honda no se cuenta con indicadores que midan la gestión del servicio, por consiguiente, se propondrá contar con un tablero de control (ver figura 41) el cual sea visible al personal y registre indicadores como: medición de los retornos externos e internos por modelo, técnico de servicio y la causa, permanencia (medir el número de motocicletas que se quedan en el concesionario sin ser entregadas al cliente), PQR reportadas vs solucionadas, tiempo de respuesta en PQR e índice de felicidad del cliente, esto con el fin que todos conozcan sus indicadores, lo que facilitará a su vez la toma de decisiones y el mejoramiento continuo.

Figura 41 Tablero de Control

Fuente: Autoría propia.

Evaluación del servicio: En la actualidad Honda Brasil a través de una empresa contratista en Colombia mide la calidad y satisfacción del cliente en los concesionarios Honda en Colombia, no obstante, para conocer en tiempo real y de forma detallada lo que está sucediendo en el servicio prestado, es conveniente que los concesionarios Honda en Colombia realicen este tipo de evaluación, por consiguiente, se propondrá realizar evaluaciones del servicio de forma periódica con el fin de conocer el servicio prestado y generar planes de acción ante las debilidades identificadas en el proceso.

Capítulo 4.Resultados

Encuesta clientes y empleados

Encuesta clientes ventas

A continuación, se detallan las respuestas de las encuestas realizadas a los clientes de los concesionarios Honda de Cali en el servicio de ventas.

1. ¿Cuál es el nombre del concesionario donde compró su motocicleta?

Tabla 16 Concesionario donde compró la motocicleta

<i>Concesionarios Honda</i>	<i>Ventas</i>		<i>Cantidad de respuestas</i>
	<i>Clientes</i>	<i>Muestra</i>	
A	70	43	64
B	50	35	38
C	36	27	29
TOTAL	156	105	131

Fuente: Autoría propia.

Se realizaron un total de 131 encuestas, donde se cumplió con el número de muestras a realizar, el 49% de los clientes indicaron que compraron su motocicleta en el concesionario A, el 29% el concesionario B y el 22% en el concesionario C, (ver tabla 16).

2. Su rango de edad está

Tabla 17 Rango de edad clientes ventas

<i>Rango de edad</i>	<i>HONDA</i>	<i>AUTECO</i>	<i>YAMAHA</i>
Entre 18 y 24 años	20%	22%	20%
Entre 25 y 34 años	32%	40%	39%
Entre 35 y 44 años	28%	22%	28%
Entre 45 y 50 años	13%	8%	7%
Más de 50 años	7%	8%	7%

Fuente: Autoría propia.

Los resultados de las encuestas de los clientes de Honda de la ciudad de Cali fueron comparados con los resultados de la encuesta de Yanhass a nivel nacional de las marcas Auteco y Yamaha, (ver tabla 17).

EL rango más alto de clientes tiene un rango de edad entre 25 y 34 años, el 32% de los clientes que compran motocicletas en los concesionarios Honda de Cali, al comparar con Auteco y Yamaha se encuentra un porcentaje entre el 40% y 39% respectivamente, esto indica que hay un gap de oportunidad para aumentar la participación de los clientes Honda en este rango de edad.

La marca Auteco tiene una mejor participación en tres rangos de edad (18 y 24, 25 y 34, más de 50) años, lo que se puede interpretar que el portafolio de motocicletas de Auteco está focalizado a las personas jóvenes, además el precio económico de las motocicletas influye que se tenga mayor aceptabilidad en estos rangos de edad.

A continuación se analiza el resultado comparativo entre los tres concesionarios Honda de la ciudad de Cali en los diferentes rangos de edad, (ver tabla 18).

Tabla 18 Rango de edad clientes ventas Honda

<i>HONDA CALI</i>			
<i>Rango de edad</i>	<i>Concesionario A</i>	<i>Concesionario B</i>	<i>Concesionario C</i>
Entre 18 y 24 años	21%	10%	31%
Entre 25 y 34 años	27%	46%	26%
Entre 35 y 44 años	31%	25%	24%
Entre 45 y 50 años	13%	17%	10%
Más de 50 años	8%	2%	10%
Total General	100%	100%	100%

Fuente: Autoría propia.

El rango promedio más alto de edad está entre 25 y 34 años con 27%, le sigue 35 y 44 años con 27%, 18 y 24 años con el 21%, luego 45 y 50 años con el 13% y por ultimo más de 50 años con el 7%.

3. ¿Con cuál de los siguientes géneros se identifica?

Tabla 19 Género clientes ventas

<i>Género</i>	<i>Promedio total marcas evaluadas %</i>	<i>HONDA</i>	<i>AUTECO</i>	<i>YAMAHA</i>
Femenino	19%	30%	12%	16%
Masculino	81%	70%	88%	84%

Fuente: Autoría propia.

La marca Honda tiene la mejor participación de ventas con un 30% para el género femenino, al compararlas con las marcas Auteco y Yamaha, (ver tabla 19).

En lo que respecta al género masculino, la marca Auteco tiene el 88% de la participación superando las marcas Honda y Yamaha.

A continuación se analiza el resultado comparativo entre los tres concesionarios Honda de la ciudad de Cali, (ver tabla 20).

Tabla 20 Género clientes ventas Honda

<i>Género</i>	<i>Promedio total concesionarios %</i>	<i>Concesionario A</i>	<i>Concesionario B</i>	<i>Concesionario C</i>
Femenino	30%	30%	35%	26%
Masculino	70%	70%	65%	74%

Fuente: Autoría propia.

En el género masculino tiene un 70% promedio de participación y el género femenino un 30%.

4. ¿En qué medios consultó la información para la compra de la motocicleta?

Tabla 21 Medios de consulta

<i>Medios de consulta</i>	<i>Promedio total concesionarios %</i>	<i>Concesionario A</i>	<i>Concesionario B</i>	<i>Concesionario C</i>
Concesionarios Honda	47%	54%	42%	43%
Páginas de Internet y redes sociales	33%	28%	31%	40%
Amigos o familiares	14%	15%	15%	11%
Mecánico de confianza	4%	3%	7%	4%
Asesores de venta	1%	0%	5%	0%
Trabajador de ensambladora FANALCA	1%	0%	0%	2%

Fuente: Autoría propia.

El medio más utilizado por los clientes para la consulta de información de las motocicletas Honda es directamente en los concesionarios Honda de la ciudad de Cali con un 47% el segundo medio más utilizado es la consulta en las páginas de internet y redes sociales con el 33% de participación. la tercera y cuarta alternativa que se les dio a los clientes como medio de consulta, fue amigos o familiares y mecánico de confianza, las cuales tienen la menor participación como medio de consulta con el 14% y 4% respectivamente, (ver tabla 21).

5. ¿Qué usos le ha dado a su motocicleta?

Tabla 22 Uso motocicleta clientes ventas

<i>Uso de la motocicleta</i>	<i>Promedio total marcas evaluadas %</i>	<i>HONDA</i>	<i>AUTECO</i>	<i>YAMAHA</i>
Medio principal de transporte	60%	52%	60%	66%
Trabajo	31%	30%	37%	27%
Recreación	9%	18%	3%	7%

Fuente: Autoría propia.

La motocicleta es utilizada principalmente como medio de transporte con un promedio del 60%, le sigue el uso de la motocicleta para el trabajo con el 31% y como recreación con el 9% (ver tabla 22).

A continuación se analiza el resultado comparativo entre los tres concesionarios Honda de la ciudad de Cali de acuerdo al uso que el cliente le da (ver tabla 23).

Tabla 23 Uso motocicleta clientes ventas Honda

<i>Usos de la motocicleta</i>	<i>Promedio total concesionarios %</i>	<i>Concesionario A</i>	<i>Concesionario B</i>	<i>Concesionario C</i>
Medio principal de transporte	52%	56%	42%	57%
Trabajo	31%	23%	39%	30%
Recreación	18%	21%	19%	13%

Fuente: Autoría propia.

Los resultados en las encuestas de los concesionarios Honda en Cali coinciden con los datos obtenidos de las marcas evaluadas donde los principales usos que se le da a la motocicleta de mayor a menor son: medio de transporte con el 57%, trabajo con 31% y recreación 18%.

6. ¿Cuáles son las características por las que compró la motocicleta?

Tabla 24 Características de la motocicleta

<i>Características motocicleta</i>	<i>Promedio total concesionarios %</i>	<i>Concesionario A</i>	<i>Concesionario B</i>	<i>Concesionario C</i>
Calidad	29%	29%	28%	31%
Prestigio de la marca	25%	24%	22%	28%
Diseño	18%	17%	15%	22%
Precio	10%	10%	10%	10%
Seguridad	7%	8%	9%	5%
Menos emisiones - ecológica	5%	6%	6%	3%
Repuestos de fácil adquisición	3%	4%	5%	1%
La facilidad de pago	1%	1%	2%	0%
Buen cilindraje	1%	0%	2%	0%

Fuente: Autoría propia.

La calidad es la característica más importante para los clientes que compran motocicletas de la marca Honda con un promedio de 29%, le sigue el prestigio de la marca con 25%, diseño con el 18%, precio con el 10%, seguridad con el 7%, menos emisiones – ecológica con el 5%, luego repuestos de fácil de adquisición con el 3% y facilidad de pago y buen cilindraje con el 1% (ver tabla 24).

7. En caso de volver a comprar ¿Qué marca de motocicleta elegiría?

Tabla 25 Marca motocicleta clientes Honda

<i>Marca</i>	<i>Promedio total concesionarios %</i>	<i>Concesionario A</i>	<i>Concesionario B</i>	<i>Concesionario C</i>
Honda	75%	79%	66%	81%
Yamaha	15%	12%	17%	17%
Suzuki	6%	6%	11%	0%
AKT	2%	2%	4%	0%
Bajaj	2%	1%	2%	2%

Fuente: Autoría propia.

En lo que respecta a la marca de motocicleta que elegiría comprar, el 75% de los clientes volvería a comprar marca Honda, en segundo lugar el 15% compraría Yamaha, el 6% indicó que compraría Suzuki y por último el 2% manifestó que compraría AKT y Bajaj, por tanto, estas dos últimas marcas no se consideran competencia directa de la marca Honda, (ver tabla 25).

8. Califique su satisfacción con relación

A continuación se indican los resultados obtenidos en la encuesta de los concesionarios Honda, las variables calificadas se simplificaron de la siguiente manera: Ms - Muy satisfecho, Ns Ni - Ni satisfecho ni insatisfecho y Mi - Muy insatisfecho, (ver tabla 26).

Tabla 26 Satisfacción con relación a

<i>Satisfacción con relación a</i>	<i>Concesionario A</i>				<i>Concesionario B</i>				<i>Concesionario C</i>			
	<i>Ms</i>	<i>Ns</i>	<i>Ni</i>	<i>Mi</i>	<i>Ms</i>	<i>Ns</i>	<i>Ni</i>	<i>Mi</i>	<i>Ms</i>	<i>Ns</i>	<i>Ni</i>	<i>Mi</i>
La rapidez del asesor para saludarlo y registrar los datos	78%	16%	5%		71%	25%	4%		69%	17%	14%	
Calidad de la atención y trato amable del asesor	90%	7%	3%		81%	15%	4%		81%	14%	5%	
El asesor escuchó sus necesidades de adquisición de la motocicleta	82%	13%	4%		71%	23%	6%		67%	29%	5%	
El tiempo que le dedicó el asesor en la atención	84%	14%	2%		75%	23%	2%		86%	7%	7%	
La explicación que le dio el asesor de las características y precio de las motocicletas	77%	18%	5%		77%	19%	4%		79%	14%	7%	
Disponibilidad de horario para entrega de la motocicleta	70%	22%	8%		67%	31%	2%		71%	21%	7%	
Limpieza y apariencia del concesionario	87%	9%	4%		85%	13%	2%		62%	31%	7%	
Explicación por parte del asesor sobre los cuidados, garantía y revisiones preventivas de la motocicleta	82%	12%	5%		73%	25%	2%		64%	24%	12%	
La calidad en general del servicio prestado en el concesionario	74%	21%	5%		77%	21%	2%		62%	29%	10%	
La facilidad para conseguir accesorios para su motocicleta	68%	25%	7%		60%	31%	8%		57%	36%	7%	
Número de personas para la atención en el servicio	67%	26%	7%		71%	25%	4%		57%	36%	7%	
Canales suficientes para presentar queja o reclamación	55%	31%	14%		44%	50%	6%		43%	45%	12%	

Fuente: Autoría propia.

En las preguntas sobre la rapidez del asesor para saludarlo y registrar los datos, calidad de la atención y escucha de las necesidades de los clientes, el concesionario A tuvo el mejor promedio de calificación con 84% como muy satisfechos, los clientes del concesionario B indicaron con un promedio del 21% estar ni satisfechos ni insatisfechos y los clientes del concesionario C indicaron un promedio de calificación del 8% estar muy insatisfechos.

En la pregunta disponibilidad de horario para entrega de la motocicleta, los clientes calificaron en los tres concesionarios Honda entre 67% y 71% estar muy satisfechos, lo cual indica que es una pregunta donde el promedio no es alto.

En lo que respecta a la pregunta limpieza y apariencia del concesionario, los clientes de los concesionarios A y B calificaron entre 85% y 87% estar muy satisfechos, sin embargo, los clientes del concesionario C indicaron estar muy satisfechos en un 62%, ni satisfecho ni insatisfecho en un 31% e insatisfechos en un 7%, ocasionando que el concesionario C obtenga la más baja calificación.

Durante la visita en campo a los tres concesionarios Honda de la ciudad de Cali, se encontró que la sala de ventas del concesionario C es muy pequeña, no hay una buena organización de los elementos que se exhiben, irregularidades en el techo (faltante de cubiertas), esto podría generar sensación al cliente de falta de limpieza y apariencia, lo que indica que se pueden implementar estrategias de orden, limpieza, activar al área de mantenimiento ya que el cliente está percibiendo dichas irregularidades, tal como se puede observar en la figura 42.

Figura 42 Sala de ventas concesionarios Honda A, B y C



Fuente: Autoría propia.

La pregunta con menor porcentaje de calificación de clientes muy satisfechos en los tres concesionarios Honda, fue canales suficientes para presentar queja o reclamación entre 43% y 55%, para este caso la información de los canales disponibles para presentar quejas o reclamaciones (página web, teléfono y buzón de sugerencias) deben estar mucho más visible a los clientes.

En la visita en campo a los tres concesionarios Honda de la ciudad de Cali, se encontró muy poca información que le indicara al cliente los medios disponibles para tramitar una reclamación, si bien se encontraron buzones de sugerencia, estos no tenían disponible papelería ni lapicero, además en el concesionario C el buzón de sugerencias no está visible ya que se encuentra en la parte trasera del cubículo de recepción (ver figura 43).

Figura 43 Buzones de sugerencia concesionarios Honda A, B y C



Fuente: Autoría propia

9. Califique de acuerdo a su percepción durante la compra

A continuación se indican los resultados obtenidos en la encuesta de los concesionarios

Honda (ver tabla 27).

Tabla 27 Percepción con relación a

<i>Percepción con relación a</i>	<i>Concesionario A</i>		<i>Concesionario B</i>		<i>Concesionario C</i>	
	<i>SI</i>	<i>NO</i>	<i>SI</i>	<i>NO</i>	<i>SI</i>	<i>NO</i>
¿Considera que el precio cotizado es diferente al real?	38%	62%	29%	71%	12%	88%
¿Considera que los repuestos son costosos?	73%	27%	54%	46%	74%	26%
¿El tiempo de la entrega de la motocicleta fue adecuado?	87%	13%	75%	25%	69%	31%
El asesor le explicó el trámite y los tiempos requeridos para la entrega de la motocicleta	99%	1%	90%	10%	86%	14%
Entregaron la motocicleta en el tiempo pactado	80%	20%	81%	19%	74%	26%
Recibió buena atención y trato amable	100%	0%	90%	10%	86%	14%
La sala de espera es cómoda	78%	22%	65%	35%	62%	38%
El servicio recibido cumplió con sus expectativas	89%	11%	83%	17%	81%	19%
¿Recomendaría el concesionario Honda a un amigo o familiar?	90%	10%	85%	15%	71%	29%

Fuente: Autoría propia.

En la pregunta relacionada con el precio cotizado es diferente al real, la respuesta afirmativa promedio fue de 30% en los tres concesionarios Honda y negativa del 70%.

Entre los tres concesionarios se observa que el concesionario A tiene la calificación más alta con un 38%, con relación a los concesionarios B y C.

La percepción de los clientes en su mayoría considera que los repuestos son costosos, el concesionario B obtuvo la mejor calificación con un 54% con relación a los concesionarios A y C, aunque este resultado no se considera un buen indicador.

En las preguntas el tiempo de la entrega de la motocicleta fue adecuado y en el tiempo pactado, el promedio de las respuestas afirmativas fue del 79% y negativas del 21%.

En cuanto a las preguntas el asesor le explicó el trámite y los tiempos requeridos para la entrega de la motocicleta, recibió buena atención y trato amable y el servicio recibido cumplió con sus expectativas, el promedio afirmativo de los tres concesionarios fue de 91% y negativa de 9%, estas preguntas obtuvieron los valores más altos los cuales se pueden interpretar que a modo general el servicio ofrecido por el asesor es bueno.

En la pregunta la sala de espera es cómoda, la calificación afirmativa en los tres concesionarios fue del 71% y 29% negativa en los tres concesionarios.

En la visita realizada a los concesionarios, se encontró que el concesionario A tiene una amplia área asignada para la sala de espera, sin embargo, los clientes no hacen uso de ella, los televisores se encontraban apagados, no había revistas de entretenimiento, lo que podría estar ocasionando que los clientes no den una mejor calificación, en lo que respecta al concesionario B solo existe una sala de espera para los clientes de ventas y posventa, se encontraba con mayor cantidad de clientes, el televisor estaba canales de interés para el público y el concesionario C no tiene sala de espera (ver figura 44).

Figura 44 Sala de espera concesionarios Honda A, B y C

Fuente: Autoría propia.

Encuesta empleados ventas

A continuación, se detallan las respuestas de las encuestas realizadas a los empleados del área de ventas de los tres concesionarios Honda de la ciudad de Cali, para conocer sus comentarios sobre el servicio que ofrecen a los clientes cuyos resultados fueron los siguientes.

1. ¿Cuál es el nombre del concesionario donde labora?

Tabla 28 Concesionario donde labora empleado ventas

<i>Concesionarios Honda</i>	<i>Ventas</i>		<i>Cantidad de respuestas</i>
	<i>Empleados</i>	<i>Muestra</i>	
A	8	7	8
B	8	7	7
C	8	7	8
TOTAL	24	21	23

Fuente: Autoría propia.

Se realizaron un total de 23 encuestas, donde se cumplió con el número de muestras a realizar, el 35% de los empleados en el concesionario A, el 30% el concesionario B y el 35% en el concesionario C, (ver tabla 28).

2. Cuánto tiempo lleva en el cargo

Tabla 29 Antigüedad en el cargo empleados ventas

HONDA CALI				
Antigüedad en el cargo	Promedio total concesionarios %	Concesionario A	Concesionario B	Concesionario C
Entre 0 y 1 año	19%	10%	0%	46%
Entre 1 y 3 años	48%	40%	80%	23%
Entre 3 y 6 años	21%	20%	20%	23%
Entre 6 y 10 años	3%	10%	0%	0%
Más de 10 años	9%	20%	0%	8%

Fuente: Autoría propia.

La mayor participación promedio de tiempo en el cargo de los empleados está en el rango de 1 a 3 años con el 48%, le sigue el rango de 3 y 6 años con el 21%, de 0 a 1 años con el 19%, luego más de 10 años con el 9% y 6 y 10 años con el 3%, (ver tabla 29).

3. ¿Conoce el protocolo de atención a los clientes?

Tabla 30 Protocolo de atención

Concesionarios Honda	Porcentaje
A	100%
B	100%
C	100%

Fuente: Autoría propia.

El 100% de los empleados en los tres concesionarios indicó conocer el protocolo de atención al cliente, (ver tabla 30).

4. Indicar el procedimiento de atención.

Tabla 31 Procedimiento de atención

HONDA CALI			
Procedimiento de atención	Concesionario A	Concesionario B	Concesionario C
Saludo, atención, escucha, registro, gestión, solución y despedida.	90%	80%	100%
Ninguna de las anteriores	10%	20%	0%

Fuente: Autoría propia.

Aunque en la respuesta anterior los concesionarios indicaron que el 100% conoce el protocolo, se encuentra que solo el concesionario C contestó de manera acertada el 100%, (ver tabla 31).

5. ¿Ofrece los servicios de posventa en el momento de la venta?

Tabla 32 Servicios posventa

Concesionarios Honda	SI
A	100%
B	100%
C	100%

Fuente: Autoría propia.

El 100% de los empleados en los tres concesionarios indicó ofrecer los servicios posventa al momento de vender la motocicleta, (ver tabla 32).

6. Considera que tiene suficiente conocimiento sobre:

Tabla 33 Conocimiento sobre

HONDA CALI				
Conocimiento sobre	Promedio total concesionarios %	Concesionario A	Concesionario B	Concesionario C

Características técnicas de las motocicletas	77%	80%	60%	92%
Garantía	49%	30%	80%	38%
Condiciones de financiación	42%	70%	40%	15%
Mantenimientos preventivos	39%	30%	40%	46%
Requiere capacitación	15%	30%	0%	15%

Fuente: Autoría propia.

Al consultar con los empleados sobre el conocimiento técnico de las motocicletas Honda, el promedio más alto fue características técnicas de las motocicletas con el 77%, le sigue garantía con el 49%, condiciones de financiación con el 42%, luego mantenimientos preventivos con el 39% y por último requiere capacitación con el 15%, (ver tabla 33).

7. Considera que el servicio que se ofrece a los clientes en el concesionario se caracteriza por:

Tabla 34 Características del servicio

HONDA CALI				
Características del servicio	Promedio total concesionarios %	Concesionario A	Concesionario B	Concesionario C
Atención oportuna a los clientes que visitan el concesionario	83%	50%	100%	100%
Asesoría del proceso de compra y entrega de la motocicleta	71%	60%	100%	54%
Venta de productos y servicios relacionados a la motocicleta	61%	50%	80%	54%
Entrega de la motocicleta en el tiempo programado	32%	10%	40%	46%
Se facilita al cliente la prueba de manejo de los modelos en que esté interesado	29%	10%	40%	38%

Fuente: Autoría propia.

El promedio más alto fue atención oportuna a los clientes con el 83%, le sigue asesoría en el proceso de compra y entrega de la motocicleta con el 71%, venta de productos y servicios relacionados a la motocicleta con el 61%, luego entrega de la motocicleta en el tiempo programado con el 32% y se facilita prueba de manejo de los modelos que está interesado con el 29%, (ver tabla 34).

8. Durante el proceso de venta de las motocicletas, indique si se realizan los siguientes pasos:

Tabla 35 Proceso de venta

<i>HONDA CALI</i>				
<i>Proceso de venta</i>	<i>Promedio total concesionarios %</i>	<i>Concesionario A</i>	<i>Concesionario B</i>	<i>Concesionario C</i>
Se le informa al cliente con antelación si la motocicleta va a ser o no entregada en la fecha pactada	75%	60%	80%	85%
Se le informa al cliente con antelación los avances del proceso de compra	68%	50%	100%	54%
Se entrega la motocicleta limpia y en óptimas condiciones de funcionamiento	60%	50%	60%	69%
Se realiza inventario en el momento de la entrega de la motocicleta	60%	30%	80%	69%
Se deja registro de las cotizaciones realizadas	47%	50%	60%	31%

Fuente: Autoría propia.

El promedio más alto de respuesta fue se le informa al cliente con antelación si la motocicleta va a ser o no entregada en la fecha pactada con el 75%, le sigue se le informa al cliente con antelación los avances del proceso de compra con el 68%, se entrega la motocicleta limpia y en

óptimas condiciones con el 60%, se realiza inventario en el momento de la entrega con el 60% y por último se deja registro de las cotizaciones con el 47%, (ver tabla 35).

9. Durante el proceso de venta de las motocicletas indique si se realizan los siguientes pasos.

A continuación se indican los resultados obtenidos en la encuesta de los concesionarios Honda, las variables calificadas se simplificaron de la siguiente manera: Da – De acuerdo, Pda – Parcialmente de acuerdo y Ed – En desacuerdo, (ver tabla 36).

Tabla 36 Pasos para realizar la venta

<i>Indique si se realizan los siguientes pasos</i>	<i>Concesionario A</i>			<i>Concesionario B</i>			<i>Concesionario C</i>		
	<i>Da</i>	<i>Pda</i>	<i>Ed</i>	<i>Da</i>	<i>Pda</i>	<i>Ed</i>	<i>Da</i>	<i>Pda</i>	<i>Ed</i>
El proceso es rápido para saludar al cliente y registrar los datos del servicio	60%	20%	20%	60%	20%	20%	77%	15%	8%
Es realizado por personal calificado	70%	20%	10%	100%	0%	0%	62%	38%	0%
Se explica los gastos asociados a la compra	90%	0%	10%	60%	0%	40%	85%	0%	15%
Se tiene disponibilidad de horario para entrega de la motocicleta	70%	30%	0%	80%	20%	0%	69%	23%	8%
Se garantiza la limpieza y apariencia de la sala de ventas	80%	20%	0%	80%	20%	0%	92%	0%	8%

Fuente: Autoría propia.

En lo que respecta a la pregunta, el proceso es rápido para saludar al cliente y registrar los datos del servicio, el concesionario C obtuvo la calificación de acuerdo más alta con un 77%, en la segunda pregunta es realizado por personal calificado, el concesionario B obtuvo la calificación de acuerdo más alta con un 100%, la tercera pregunta se explica los gastos asociados a la compra, el concesionario A obtuvo la calificación de acuerdo más alta con un 90%, la cuarta

pregunta se tiene disponibilidad de horario para entrega, el concesionario B obtuvo la calificación de acuerdo más alta con un 80% y por último se garantiza la limpieza y apariencia de la sala de ventas, el concesionario C obtuvo la calificación de acuerdo más alta con un 92%.

10. Que considera que ofrece la marca Honda a los clientes.

Tabla 37 Que ofrece la marca Honda

HONDA CALI				
Que ofrece la marca Honda	Promedio total concesionarios %	Concesionario A	Concesionario B	Concesionario C
Confiabilidad	29%	35%	28%	24%
Calidad	25%	22%	28%	24%
Garantía	25%	22%	28%	26%
Tecnología	21%	22%	17%	24%
Cumple sueños y metas	1%	0%	0%	2%

Fuente: Autoría propia.

El promedio de respuesta más alta a la pregunta qué ofrece la marca Honda a sus clientes, fue confiabilidad con el 29%, le sigue calidad y garantía con el 25%, tecnología con 21% y cumple sueños y metas con el 1%, (ver tabla 37).

11. Califique el servicio prestado en la sala de ventas

Tabla 38 Servicio en la sala de ventas

Servicio en la sala de ventas	Concesionario A		Concesionario B		Concesionario C	
	Si	No	Si	No	Si	No
Ofrece buena atención y trato amable a los clientes	100%	0%	100%	0%	100%	0%
Considera que el espacio de la sala de ventas es adecuado	100%	0%	100%	0%	92%	8%
Atienden las quejas de los clientes de manera oportuna	90%	10%	100%	0%	77%	23%

Ofrecen al cliente un formato para tramitar la queja	60%	40%	100%	0%	92%	8%
La sala de espera es cómoda	100%	0%	60%	40%	77%	23%
Cuentan con un lugar fijo para poner las quejas	70%	30%	80%	20%	69%	31%

Fuente: Autoría propia.

El promedio de respuesta afirmativa más alto fue ofrece buena atención y trato amable a los clientes con el 100%, le sigue considera que el espacio de la sala de ventas es adecuado con el 97%, atienden las quejas de los clientes de manera oportuna con el 89%, ofrecen al cliente un formato para tramitar la queja con el 84%, luego la sala de espera es cómoda con el 79% y por último cuentan con un lugar fijo para poner las quejas con el 73%, (ver tabla 38).

12. Enumere los indicadores de desempeño que maneja mensualmente.

Tabla 39 Indicadores de desempeño

<i>Indicadores de desempeño</i>	<i>Promedio total concesionarios %</i>	<i>Concesionario A</i>	<i>Concesionario B</i>	<i>Concesionario C</i>
Objetivo de venta mensual	29%	30%	26%	31%
Número de cotizaciones realizadas	25%	33%	26%	17%
Número de clientes atendidos	24%	30%	26%	17%
Encuestas de satisfacción a los clientes	14%	7%	21%	14%
Número de PQR	6%	0%	0%	19%
Ninguno	1%	0%	0%	3%

Fuente: Autoría propia.

En lo que respecta a la pregunta enumere los indicadores de desempeño que manejan mensualmente los empleados, la respuesta más alta fue objetivo de venta mensual con el 29%, le

sigue número de cotizaciones realizadas con el 29%, número de clientes atendidos con 24%, encuestas de satisfacción a los clientes con el 14%, luego número de PQR con el 6% y por último ninguno con el 1%, (ver tabla 39).

13. Ha recibido capacitaciones en el último año.

Tabla 40 Capacitaciones empleados ventas

<i>Capacitaciones</i>	<i>Promedio total concesionarios %</i>	<i>Concesionario A</i>	<i>Concesionario B</i>	<i>Concesionario C</i>
Atención al cliente	67%	80%	60%	62%
Conocimientos técnicos	67%	60%	80%	62%
Comunicación asertiva	64%	70%	60%	62%
Trabajo en equipo	53%	50%	40%	69%
Liderazgo	28%	20%	40%	23%
Toma de decisiones	28%	40%	20%	23%
Ninguna de las anteriores	14%	0%	20%	23%
Solución de problemas	13%	10%	20%	8%

Fuente: Autoría propia.

En lo que respecta a la pregunta sobre que capacitaciones ha recibido, el promedio de respuesta más alta fue atención al cliente y conocimientos técnicos con el 67%, le sigue comunicación asertiva con el 64%, trabajo en equipo con el 53%, (ver tabla 40).

Encuesta clientes posventa

A continuación, se detallan las respuestas de las encuestas realizadas a los clientes de los concesionarios Honda de Cali en el servicio de posventa.

1. ¿Cuál es el nombre del concesionario donde compró su motocicleta?

Tabla 41 Concesionario donde compró la motocicleta

<i>Posventa</i>			
<i>Concesionarios Honda</i>	<i>Clientes</i>	<i>Muestra</i>	<i>Cantidad de respuestas</i>
A	63	40	60
B	45	32	35
C	33	25	30
TOTAL	141	97	125

Fuente: Autoría propia.

Se realizaron un total de 125 encuestas, donde se cumplió con el número de muestras a realizar, el 48% de los clientes indicaron que compraron su motocicleta en el concesionario A, el 28% el concesionario B y el 24% en el concesionario C, (ver tabla 41).

2. Su rango de edad está

Tabla 42 Rango de edad clientes posventa Honda

<i>HONDA CALI</i>			
<i>Rango de edad</i>	<i>Concesionario A</i>	<i>Concesionario B</i>	<i>Concesionario C</i>
Entre 18 y 24 años	8%	9%	19%
Entre 25 y 34 años	39%	39%	30%
Entre 35 y 44 años	32%	30%	26%
Entre 45 y 50 años	8%	13%	11%
Más de 50 años	11%	9%	15%

Fuente: Autoría propia.

En la pregunta sobre el rango de edad, el promedio de respuesta más alto fue de 25 y 34 años con el 36%, le sigue el rango de edad 35 y 44 años con el 29%, luego 18 y 24 años y más de 50 años con el 12%, por último 45 y 50 años con el 11%, (ver tabla 42).

3. ¿Con cuál de los siguientes géneros se identifica?

Tabla 43 Género clientes posventa Honda

Género	Promedio total concesionarios %	Concesionario A	Concesionario B	Concesionario C
Femenino	29%	25%	30%	33%
Masculino	71%	75%	70%	67%

Fuente: Autoría propia.

En lo que respecta a la pregunta del género, el género masculino tiene el mayor porcentaje con 71% y el género femenino con el 29% de participación, (ver tabla 43).

4. ¿Cuál es el año de fabricación de su motocicleta?

Tabla 44 Año de fabricación marcas motocicletas

Año de fabricación	HONDA	AUTECO	YAMAHA
2016	0%	13%	20%
2017	5%	19%	15%
2018	9%	17%	22%
2019	31%	40%	24%
2020	53%	11%	18%

Fuente: Autoría propia.

Los resultados de las encuestas indicaron que los clientes Yamaha son propietarios del mayor porcentaje en los modelos 2016 y 2018 con el 20% y 22% respectivamente, luego le sigue los clientes de la marca Auteco con mayor porcentaje en los modelos 2017 y 2019 con el 19% y 40% respectivamente y por último la marca Honda con el mayor porcentaje en el año 2020 con el 53%, (ver tabla 44).

A continuación se analiza el resultado comparativo entre los tres concesionarios Honda de la ciudad de Cali sobre el año de fabricación de la motocicleta de los clientes, (ver tabla 45).

Tabla 45 Año de fabricación motocicletas Honda

<i>Año de fabricación</i>	<i>Concesionario A</i>	<i>Concesionario B</i>	<i>Concesionario C</i>
2016	0%	0%	0%
2017	1%	9%	4%
2018	3%	9%	15%
2019	24%	39%	30%
2020	70%	39%	48%

Fuente: Autoría propia.

En lo que concierne a la pregunta sobre el año de fabricación de la motocicleta, el promedio de respuesta más alto fue de año 2020 con el 53%, le sigue año 2019 con el 31%, año 2018 con el 9% y año 2017 con el 6%.

5. ¿Cuáles son los principales usos que le da a su motocicleta?

Tabla 46 Uso motocicleta marcas clientes posventa

<i>Usos de la motocicleta</i>	<i>HONDA</i>	<i>AUTECO</i>	<i>YAMAHA</i>
Para desplazarse a su lugar de trabajo	62%	60%	66%
Recreación	22%	3%	7%
Como medio de trabajo	15%	37%	27%

Fuente: Autoría propia.

El promedio de respuesta más alto fue para desplazarse a su lugar de trabajo con el 63%, como medio de trabajo con el 26% y recreación con el 11%, (ver tabla 46).

A continuación se analiza el resultado comparativo entre los tres concesionarios Honda de la ciudad de Cali sobre los usos que el cliente le da a su motocicleta.

Tabla 47 Uso motocicleta clientes posventa Honda

<i>Usos de la motocicleta</i>	<i>Concesionario A</i>	<i>Concesionario B</i>	<i>Concesionario C</i>
Para desplazarse a su lugar de trabajo	72%	50%	54%
Recreación	15%	29%	30%
Como medio de trabajo	13%	21%	17%

Fuente: Autoría propia.

En lo que respecta a los clientes Honda, el promedio de respuesta mal alto fue para desplazarse a su lugar de trabajo con el 59%, le sigue recreación con el 25% y por último como medio de trabajo con el 17%, (ver tabla 47).

6. ¿Cuál fue el motivo del último servicio realizado?

Tabla 48 Último servicio realizado motocicleta clientes Honda posventa

<i>¿Cuál fue el motivo del último servicio realizado?</i>	<i>Concesionario A</i>	<i>Concesionario B</i>	<i>Concesionario C</i>
Revisión dentro del período de garantía	49%	35%	44%
Mantenimiento	30%	35%	19%
Cambio de aceite	11%	17%	19%
Cambio de partes	3%	9%	7%
Garantía por falla de la motocicleta	1%	4%	7%
Reparación de motor u otro daño	5%	0%	4%

Fuente: Autoría propia.

En lo que concierne al motivo del último servicio, el promedio más alto lo obtuvo la revisión dentro del período de garantía con el 43%, le sigue mantenimiento con el 28%, cambio de aceite con el 16%, cambio de partes con el 6%, luego garantía con el 4% y reparación de motor u otro daño con el 3%, (ver tabla 48).

7. ¿Cuál de los siguientes canales de comunicación utilizó para agendar su cita?

Tabla 49 Canales de comunicación clientes posventa Honda

<i>Canales de comunicación</i>	<i>Concesionario A</i>	<i>Concesionario B</i>	<i>Concesionario C</i>
Fue directamente al concesionario sin cita	56%	65%	55%
Agendó cita telefónicamente	27%	17%	21%
Lo llamaron del concesionario	15%	13%	7%
Agendó la cita por internet	0%	0%	14%

Fuente: Autoría propia.

En lo que respecta a la pregunta sobre los canales de comunicación, el promedio más alto de fue directamente al concesionario sin cita con el 59%, le sigue agendó la cita telefónicamente con el 22%, luego lo llamaron del concesionario con el 12% y agendó la cita por internet con el 5%, (ver tabla 49).

8. ¿Cómo califica el agendamiento de la cita?

Tabla 50 Calificación agendamiento cita

<i>Agendamiento</i>	<i>Concesionario A</i>	<i>Concesionario B</i>	<i>Concesionario C</i>
Bueno	75%	84%	56%
Regular	12%	12%	22%
Malo	12%	4%	22%

Fuente: Autoría propia.

En lo que respecta a la pregunta del como el cliente califica el agendamiento, el mejor promedio de calificación lo considera bueno con el 72%, el 15% lo considera regular y el 13% lo

considera malo, lo que indica que se deben implementar estrategias de mejoramiento, (ver tabla 50).

9. ¿La puntualidad de las citas en nuestros talleres ha sido?

Tabla 51 Puntualidad de las citas

<i>Puntualidad de las citas</i>	<i>Promedio</i>	<i>Concesionario A</i>	<i>Concesionario B</i>	<i>Concesionario C</i>
Atendidas puntualmente	67%	71%	70%	59%
Se demoran en la atención	30%	24%	26%	41%
Lo atienden antes de la cita programada	2%	1%	4%	0%
Le cancelan la cita frecuentemente	1%	4%	0%	0%

Fuente: Autoría propia.

En la pregunta si las citas son atendidas puntualmente, el promedio más alto lo obtuvo atendidas puntualmente con el 67%, le sigue se demoran en la atención con el 30%, lo atienden antes de la cita programada con el 2% y por último le cancelan la cita frecuentemente con el 1%, se puede indicar que es necesario agilizar el proceso de ingreso de las motocicletas o buscar otras alternativas que garanticen una mejor recepción, (ver tabla 51).

10. ¿Cómo prefiere comunicarse con el concesionario?

Tabla 52 Medios de comunicación

<i>Comunicación con el concesionario</i>	<i>Concesionario A</i>	<i>Concesionario B</i>	<i>Concesionario C</i>
Celular	60%	61%	59%
Whatsapp	34%	26%	26%
Email	3%	0%	4%
Redes sociales	0%	0%	4%
Directamente en el concesionario	4%	13%	7%

Fuente: Autoría propia.

En la pregunta sobre la preferencia del cliente para comunicarse con el concesionario, el promedio más alto de respuesta fue Celular con el 60%, le sigue Whatsapp con el 29%,

directamente en el concesionario con el 8%, le sigue Email con el 2% y por último redes sociales con el 1%, (ver tabla 52).

11. ¿Quedó satisfecho(a) con el trabajo realizado?

Tabla 53 Nivel de satisfacción

<i>Nivel de satisfacción</i>	<i>Concesionario A</i>	<i>Concesionario B</i>	<i>Concesionario C</i>
Muy satisfecho(a)	60%	57%	30%
Medianamente satisfecho(a)	15%	26%	44%
No estoy satisfecho(a) con el trabajo	25%	17%	26%

Fuente: Autoría propia.

En la pregunta si quedó satisfecho con el trabajo realizado, se encuentra que los porcentajes son muy bajos en los tres concesionarios de Honda, el concesionario A obtuvo el 60%, seguido del concesionario B con el 57% y por último el porcentaje más crítico lo obtiene el concesionario C con el 30%, (ver tabla 53).

12. Califique su satisfacción con relación a:

Tabla 54 Calificación de satisfacción entre marcas clientes posventa

<i>Califique la satisfacción</i>	<i>HONDA</i>	<i>AUTECO</i>	<i>YAMAHA</i>
La rapidez del técnico para saludarlo y registrar los datos del servicio	90%	87%	92%
Desempeño del técnico	85%	92%	96%
Inventario que hizo el técnico de su motocicleta	91%	93%	95%
El registro que hizo el personal del concesionario de sus observaciones en la orden de servicio	88%	91%	94%
El tiempo que le dedicó el técnico en la atención	87%	90%	96%
La información que le dio el técnico del costo estimado	81%	87%	93%
Disponibilidad de horario para entrega de la motocicleta	84%	93%	94%
Limpieza y apariencia en el taller	95%	98%	99%
Disponibilidad de repuestos para el servicio de la motocicleta	81%	90%	94%

Fuente: Autoría propia.

Al comparar los resultados, se puede indicar que la marca Yamaha obtuvo la calificación más alta en cada una de las preguntas consultadas sobre satisfacción con el 95%, le sigue la marca Auteco con el 91% y por último la marca Honda con el 87%, (ver tabla 54).

A continuación se indican los resultados obtenidos en la encuesta de los concesionarios Honda, las variables calificadas se simplificaron de la siguiente manera: Ms - Muy satisfecho, Ns - Ni satisfecho ni insatisfecho y Mi - Muy insatisfecho, (ver tabla 55).

Tabla 55 Calificación de satisfacción recepción clientes posventa Honda

<i>Califique su satisfacción</i>	<i>Concesionario A</i>				<i>Concesionario B</i>				<i>Concesionario C</i>			
	<i>Ms</i>	<i>Ns</i>	<i>Ni</i>	<i>Mi</i>	<i>Ms</i>	<i>Ns</i>	<i>Ni</i>	<i>Mi</i>	<i>Ms</i>	<i>Ns</i>	<i>Ni</i>	<i>Mi</i>
La rapidez del técnico para saludarlo y registrar los datos del servicio	69%	26%	5%		74%	13%	13%		48%	44%	7%	
Desempeño del técnico	64%	28%	9%		70%	13%	17%		44%	44%	11%	
Inventario que hizo el técnico de su motocicleta	71%	21%	8%		57%	39%	4%		59%	33%	7%	
El registro que hizo el personal del concesionario de sus observaciones en la orden de servicio	66%	25%	9%		70%	30%	0%		41%	44%	15%	
El tiempo que le dedicó el técnico en la atención	66%	25%	9%		74%	17%	9%		44%	44%	11%	
La información que le dio el técnico del costo estimado	56%	30%	14%		61%	26%	13%		48%	41%	11%	
Disponibilidad de horario para entrega de la motocicleta	69%	20%	11%		70%	13%	17%		56%	33%	11%	
Limpieza y apariencia en el taller	79%	18%	4%		83%	13%	4%		78%	19%	4%	
Disponibilidad de repuestos para el servicio de la motocicleta	56%	28%	15%		57%	30%	13%		63%	30%	7%	

Fuente: Autoría propia.

En lo que corresponde a la pregunta sobre satisfacción, el promedio más alto en muy satisfecho fue limpieza y apariencia en el taller con el 80%, le sigue disponibilidad de horario de entrega de la motocicleta con el 65%, la rapidez del técnico para saludarlo y registrar los datos del servicio con 64%, inventario que hizo el técnico de su motocicleta con el 62%, el tiempo que le dedico el técnico en la atención con el 61%, luego con el mismo porcentaje desempeño del técnico, registro que hizo el personal de sus observaciones en la orden de servicio y disponibilidad de repuestos para el servicio con el 59% y por último la información que le dio el técnico del costo estimado con el 55%.

13. Califique de acuerdo a su percepción del servicio de los talleres

A continuación se indican los resultados obtenidos en la encuesta de los concesionarios Honda, las variables calificadas se simplificaron de la siguiente manera: Da – De acuerdo y Ed – En desacuerdo, (ver tabla 56).

Tabla 56 Percepción de organización y limpieza del taller

<i>Percepción del servicio</i>	<i>Concesionario A</i>		<i>Concesionario B</i>		<i>Concesionario C</i>	
	<i>Da</i>	<i>Ed</i>	<i>Da</i>	<i>Ed</i>	<i>Da</i>	<i>Ed</i>
La recepción es organizada y limpia	90%	10%	96%	4%	81%	19%
Considera que el espacio del taller es adecuado	83%	17%	91%	9%	85%	15%
El taller es aseado	92%	8%	96%	4%	96%	4%

Fuente: Autoría propia.

Referente a la pregunta la recepción es organizada y limpia, la repuesta de acuerdo sobrepasó el 80% en los tres concesionarios, el concesionario B obtuvo el 96%, el concesionario A obtuvo

el 90% y el concesionario C el 81%, en la calificación desacuerdo la calificación mal alta la obtuvo el concesionario C con el 19%.

En lo que respecta a la pregunta considera que el espacio del taller es adecuado, en la respuesta de acuerdo el concesionario B obtuvo el 91%, el concesionario C obtuvo el 85% y el concesionario A el 83%, en la calificación desacuerdo la calificación mal alta la obtuvo el concesionario A con el 17%,

14. Califique de acuerdo a su percepción del servicio de los talleres

Tabla 57 Percepción del servicio de los talleres de las marcas

<i>Percepción del servicio de los talleres</i>	<i>HONDA</i>	<i>AUTECO</i>	<i>YAMAHA</i>
El técnico le explicó sobre los costos del servicio	81%	90%	95%
Cuentan con disponibilidad de repuestos	71%	92%	92%
El técnico le explicó lo realizado en la motocicleta	85%	90%	95%
Entregaron la motocicleta en el tiempo pactado	76%	93%	94%
¿Recomendaría los servicios de taller y concesionarios Honda a amigos y/o familiares?	64%	93%	97%

Fuente: Autoría propia.

De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede indicar que la marca Yamaha obtuvo la calificación más alta en cada una de las preguntas consultadas sobre la percepción del servicio de los talleres con el 95%, le sigue la marca Auteco con el 92% y por último la marca Honda con el 75%, (ver tabla 57).

A continuación se analiza el resultado comparativo entre los tres concesionarios Honda de la ciudad de Cali sobre los canales utilizados de comunicación, (ver tabla 58).

Tabla 58 Percepción del servicio talleres Honda

<i>Percepción del servicio</i>	<i>Concesionario A</i>		<i>Concesionario B</i>		<i>Concesionario C</i>	
	<i>SI</i>	<i>NO</i>	<i>SI</i>	<i>NO</i>	<i>SI</i>	<i>NO</i>
El técnico le explicó sobre los costos del servicio	82%	18%	87%	13%	74%	26%
El costo cotizado es diferente al real	46%	54%	43%	57%	52%	48%
Considera que los repuestos son costosos	62%	38%	65%	35%	78%	22%
Los puntos de venta de repuestos autorizados son suficientes	72%	28%	74%	26%	74%	26%
La motocicleta fue reparada correctamente	69%	31%	70%	30%	59%	41%
Cuentan con disponibilidad de repuestos	69%	31%	78%	22%	67%	33%
El tiempo de la llegada de los repuestos es adecuada	75%	25%	78%	22%	78%	22%
El técnico le explicó lo realizado en la motocicleta	85%	15%	100%	0%	70%	30%
Usted tiene conocimiento técnico de motocicletas	54%	46%	65%	35%	48%	52%
El tiempo de revisión de la motocicleta fue el adecuado	77%	23%	87%	13%	78%	22%
Entregaron la motocicleta en el tiempo pactado	77%	23%	87%	13%	63%	37%
Recibió buena atención y trato amable	86%	14%	91%	9%	96%	4%
La sala de espera es cómoda	61%	39%	65%	35%	52%	48%
El servicio recibido cumplió con sus expectativas	62%	38%	74%	26%	56%	44%
¿Recomendaría los servicios de taller y concesionarios Honda a amigos y/o familiares?	63%	37%	74%	26%	56%	44%

Fuente: Autoría propia.

En lo que corresponde a la pregunta sobre la percepción del servicio, el promedio más alto en la pregunta afirmativa fue recibió buena atención y trato amable con el 80%, le sigue el técnico le explicó lo realizado en la motocicleta con el 85%, en igual porcentaje el técnico le explicó sobre los costos del servicio y el tiempo de revisión de la motocicleta fue el adecuado con el

81%, el tiempo de la llegada de los repuestos es adecuada con el 77%, entregaron la motocicleta en el tiempo pactado con el 76%, los puntos de venta de repuestos autorizados son suficientes con el 73%, cuentan con disponibilidad de repuestos con el 71%, considera que los repuestos son costosos con el 68%, la motocicleta fue reparada correctamente con el 66%, en igual porcentaje ¿Recomendaría los servicios de taller y concesionarios Honda a amigos y/o familiares? y el servicio recibido cumplió con sus expectativas con el 64%, la sala de espera es cómoda con el 59%, luego tiene conocimiento técnico de motocicletas con el 56% y por último el costo cotizado es diferente al real con el 47%.

15. ¿Qué espera del servicio técnico ofrecido en el concesionario?

Tabla 59 Expectativa del servicio técnico

<i>Expectativa del servicio técnico ofrecido</i>	<i>Concesionario A</i>	<i>Concesionario B</i>	<i>Concesionario C</i>
Confiabilidad	29%	25%	28%
Garantía	26%	24%	26%
Alta tecnología	16%	19%	11%
Economía	15%	17%	17%
Rapidez	14%	13%	15%
Satisfacer al cliente	0%	0%	1%
Amabilidad y buen servicio	0%	1%	0%
Información de lo realizado en la motocicleta	0%	0%	1%

Fuente: Autoría propia,

En la pregunta, qué espera del servicio técnico ofrecido, el promedio de respuesta más alto de los clientes fue confiabilidad con el 27%, le sigue garantía con el 25%, economía con el 16%, luego alta tecnología con el 15% y por último rapidez con el 14%, (ver tabla 59).

16. ¿Qué tan satisfecho está con el servicio en general del concesionario?

A continuación se indican los resultados obtenidos en la encuesta de los concesionarios

Honda, las variables calificadas se simplificaron de la siguiente manera: Ms - Muy satisfecho, Ns - Ni satisfecho ni insatisfecho y Mi - Muy insatisfecho, (ver tabla 60).

Tabla 60 Satisfacción del servicio

<i>Satisfacción del servicio</i>	<i>Concesionario A</i>				<i>Concesionario B</i>				<i>Concesionario C</i>			
	<i>Ms</i>	<i>Ns</i>	<i>Ni</i>	<i>Mi</i>	<i>Ms</i>	<i>Ns</i>	<i>Ni</i>	<i>Mi</i>	<i>Ms</i>	<i>Ns</i>	<i>Ni</i>	<i>Mi</i>
El servicio recibido en el taller que visitó	61%	28%		11%	70%	13%		17%	48%	37%		15%
La calidad en general del servicio prestado en el concesionario	61%	27%		13%	70%	22%		9%	56%	33%		11%
La facilidad para conseguir accesorios para su motocicleta	59%	27%		14%	61%	22%		17%	56%	37%		7%
Número de personas para la atención en el servicio	63%	31%		6%	74%	13%		13%	56%	30%		15%
El concesionario cuenta con suficientes canales de comunicación para presentar una queja o reclamación	58%	23%		20%	61%	26%		13%	44%	37%		19%

Fuente: Autoría propia.

En lo que corresponde a la pregunta sobre satisfacción del servicio, el promedio más alto en muy satisfecho fue número de personas para la atención en el servicio con el 64%, le sigue calidad en general del servicio prestado en el concesionario con el 62%, servicio recibido en el taller que visitó con el 60%, luego la facilidad para conseguir accesorios para su motocicleta con el 59% y por último el concesionario cuenta con suficientes canales de comunicación para presentar una queja o reclamación con 54%.

17. Marque "Si" o "No" de acuerdo a su experiencia

Tabla 61 Su experiencia en el concesionario

<i>Su experiencia en el concesionario</i>	<i>Concesionario A</i>			<i>Concesionario B</i>			<i>Concesionario C</i>		
	<i>SI</i>	<i>NO</i>	<i>No Aplica</i>	<i>SI</i>	<i>NO</i>	<i>No Aplica</i>	<i>SI</i>	<i>NO</i>	<i>No Aplica</i>
Cuentan con un lugar fijo para poner las quejas	31%	41%	28%	35%	30%	35%	11%	56%	33%
Le ofrecieron un formato para tramitar su queja	24%	46%	30%	22%	39%	39%	11%	56%	33%
Atendieron su queja de manera oportuna	31%	34%	35%	26%	22%	52%	7%	41%	52%
La respuesta recibida soluciona su petición o queja	27%	38%	35%	22%	26%	52%	26%	30%	44%
Le han atendido su motocicleta por garantía	62%	25%	27%	48%	22%	30%	48%	30%	22%
La garantía de la motocicleta tiene buena cobertura	55%	34%	11%	52%	30%	17%	44%	33%	22%

Fuente: Autoría propia.

En lo que respecta a la pregunta sobre la experiencia en el concesionario, el promedio más alto en la pregunta afirmativa fue le han atendido su motocicleta por garantía con el 53%, le sigue la garantía de la motocicleta tiene buena cobertura con el 50%, cuentan con un lugar fijo para poner las quejas con el 26%, la respuesta recibida soluciona su petición o queja con el 25%, luego atendieron su queja de manera oportuna con el 21% y por último le ofrecieron un formato para tramitar su queja con el 19%, (ver tabla 61).

18. ¿Volvería a comprar la misma marca de motocicleta?

Tabla 62 Volvería a comprar la misma marca

<i>¿Compraría la misma marca?</i>	<i>HONDA</i>	<i>AUTECO</i>	<i>YAMAHA</i>
SI	83%	93%	100%

NO	17%	7%	0%
----	-----	----	----

Fuente: Autoría propia.

El resultado afirmativo de la encuesta de los concesionarios Honda de la ciudad de Cali obtuvo el 83% de participación siendo el más bajo al compararlo con las marcas Auteco y Yamaha obtuvieron el 93% y 100% respectivamente, (ver tabla 62).

19. ¿Volvería a comprar otra motocicleta de marca Honda?

Tabla 63 Volvería a comprar la misma marca Honda

<i>¿Compraría la misma marca?</i>	<i>Concesionario A</i>	<i>Concesionario B</i>	<i>Concesionario C</i>
SI	76%	86%	87%
NO	24%	14%	13%

Fuente: Autoría propia.

Al comparar el resultado de la encuesta de los tres concesionarios Honda de Cali en cuanto a la pregunta compraría la misma marca de motocicleta, los concesionarios C y B obtuvieron la mejor calificación con el 87% y 86% respectivamente, por su parte el concesionario A obtuvo el 76%, (ver tabla 63).

20. ¿Le gustaría recibir información sobre capacitaciones, ofertas y descuentos?

Tabla 64 Recibiría información

<i>Recibiría información</i>	<i>Concesionario A</i>	<i>Concesionario B</i>	<i>Concesionario C</i>
SI	66%	78%	85%
NO	34%	22%	15%

Fuente: Autoría propia.

En la pregunta si le gustaría recibir información sobre capacitaciones, ofertas y descuentos, el 76% promedio de los clientes indicó afirmativamente querer recibir la información y el 24% indicó no querer recibir la información, (ver tabla 64).

Encuesta empleados posventa

A continuación, se detallan las respuestas de las encuestas realizadas a los empleados de los concesionarios Honda de Cali en el servicio de posventa, para conocer sus comentarios sobre el servicio que ofrecen a los clientes cuyos resultados fueron los siguientes.

1. ¿Cuál es el nombre del concesionario donde labora?

Tabla 65 Concesionario donde labora empleado posventa

<i>Concesionarios Honda</i>	<i>Posventa</i>		<i>Cantidad de respuestas</i>
	<i>Clientes</i>	<i>Muestra</i>	
A	10	9	10
B	10	9	9
C	8	7	7
TOTAL	28	25	26

Fuente: Autoría propia.

Se realizaron un total de 26 encuestas, donde se cumplió con el número de muestras a realizar, el 38% de los empleados del concesionario A, el 35% el concesionario B y el 27% en el concesionario C, (ver tabla 65).

2. Cuánto tiempo lleva en el cargo

Tabla 66 Antigüedad en el cargo empleados posventa

<i>Antigüedad en el cargo</i>	<i>Promedio total concesionarios %</i>	<i>Concesionario A</i>	<i>Concesionario B</i>	<i>Concesionario C</i>
Entre 0 y 1 año	16%	6%	22%	20%
Entre 1 y 3 años	33%	35%	22%	40%

Entre 3 y 6 años	30%	35%	33%	20%
Entre 6 y 10 años	10%	18%	11%	0%
Más de 10 años	12%	6%	11%	20%

Fuente: Autoría propia.

El porcentaje más alto en participación de antigüedad en el cargo de los empleados en los tres concesionarios Honda está en el rango de 1 a 3 años con el 33% y le sigue el rango de 3 y 6 años con el 30%, entre 0 y 1 años con el 16%, luego más de 10 años con el 12% y por último 6 y 10 años con el 10%, (ver tabla 66).

3. Indicar el procedimiento de atención

Tabla 67 Protocolo de atención

<i>Protocolo de atención</i>	<i>Promedio total concesionarios %</i>	<i>Concesionario A</i>	<i>Concesionario B</i>	<i>Concesionario C</i>
Saludo, atención, escucha, registro, gestión, solución y despedida.	94%	81%	100%	100%

Fuente: Autoría propia.

Los empleados de los concesionarios B y C contestaron el 100%, por último los empleados del concesionario A indicaron en un 81%, lo que se puede interpretar sobre la necesidad de implementar capacitación al personal, (ver tabla 67).

4. ¿Cuál el servicio más utilizado por los clientes?

Tabla 68 Servicio más utilizado

<i>Servicio más utilizado</i>	<i>Promedio</i>	<i>Concesionario A</i>	<i>Concesionario B</i>	<i>Concesionario C</i>
-------------------------------	-----------------	------------------------	------------------------	------------------------

Revisión dentro del período de garantía	69%	59%	67%	80%
Mantenimiento	22%	24%	22%	20%
Cambio de aceite	10%	18%	11%	0%

Fuente: Autoría propia.

De acuerdo a lo indicado por los empleados de los tres concesionarios Honda, el promedio más alto del servicio más frecuentado por los clientes con un promedio del 69% es la revisión dentro del período de garantía, le sigue mantenimiento con el 22% y por último cambio de aceite con el 10%, (ver tabla 68).

5. ¿Qué canal de comunicación es el más utilizado por los clientes para agendar la cita?

Tabla 69 Canales de comunicación

<i>Canales de comunicación</i>	<i>Promedio total concesionarios %</i>	<i>Concesionario A</i>	<i>Concesionario B</i>	<i>Concesionario C</i>
Cliente asiste directamente al concesionario sin cita	45%	41%	33%	60%
Cliente agenda cita vía telefónica	41%	47%	56%	20%
Llamaron al cliente del concesionario	14%	12%	11%	20%

Fuente: Autoría propia.

En lo que respecta a la pregunta si el cliente fue directamente al concesionario sin cita, es la respuesta más alta con el promedio del 45%, le sigue cliente agenda cita vía telefónica con el 41% y por último llamaron al cliente del concesionario con un 14%, (ver tabla 69).

6. Considera que el servicio que se ofrece a los clientes en el concesionario generalmente es

Tabla 70 Característica del servicio ofrecido

<i>El servicio que se ofrece es</i>	<i>Promedio total concesionarios %</i>	<i>Concesionario A</i>	<i>Concesionario B</i>	<i>Concesionario C</i>
Atención oportuna con cita programada	68%	76%	67%	60%
Demora en la atención con cita programada	15%	24%	22%	0%
Atención antes de la hora programada	10%	0%	11%	20%
No generan cita	7%	0%	0%	20%

Fuente: Autoría propia.

En las respuestas a la pregunta el servicio que ofrece es, el promedio de respuesta más alto fue atención oportuna con cita programada con el 68%, le sigue demora en la atención con el 15%, luego atención antes de la hora programada con el 10% y por último no generan cita con el 7%, (ver tabla 70).

7. Existe un protocolo de atención para los clientes con cita programada

Tabla 71 Protocolo de atención

<i>Protocolo de atención</i>	<i>Promedio total concesionarios %</i>	<i>Concesionario A</i>	<i>Concesionario B</i>	<i>Concesionario C</i>
Si	85%	76%	100%	80%
No sabe	13%	18%	0%	20%
No	2%	6%	0%	0%

Fuente: Autoría propia.

En la pregunta de protocolo de atención, el promedio más alto lo obtuvo si conoce con el 85%, le sigue no sabe con el 13% y no con el 2%, (ver tabla 71).

8. Durante el proceso de reparación de las motocicletas indique si se realizan los siguientes pasos.

Tabla 72 Proceso de reparación

<i>Proceso de reparación</i>	<i>Promedio total concesiona rios %</i>	<i>Concesionario A</i>	<i>Concesionario B</i>	<i>Concesionario C</i>
Se le informa al cliente con antelación los avances de la reparación	66%	59%	78%	60%
Se realiza el lavado a la motocicleta antes de entregar al cliente	62%	59%	67%	60%
Se realiza inventario en el momento de recepción y entrega de la motocicleta	61%	47%	56%	80%
Se deja registro en la orden de servicio de los procedimientos realizados	60%	53%	67%	60%
Se le informa al cliente con antelación si la motocicleta no va a ser entregada en la fecha pactada	59%	41%	56%	80%
Cumplen con la promesa de entrega	54%	76%	44%	40%

Fuente: Autoría propia.

En las preguntas relacionadas al proceso de reparación, los tres concesionarios Honda no obtuvieron una buena calificación en cada una de las preguntas, el promedio de calificación del concesionario A fue de 56%, el concesionario B obtuvo el 61% y el concesionario C el 63%, se puede interpretar que se deben tomar acciones para lograr el cumplimiento en los procesos optimizando el servicio, (ver tabla 72).

9. Considera que durante el servicio prestado a los clientes

A continuación se indican los resultados obtenidos en la encuesta de los concesionarios

Honda, las variables calificadas se simplificaron de la siguiente manera: Da – De acuerdo, Pda – Parcialmente de acuerdo y Ed – En desacuerdo, (ver tabla 73).

Tabla 73 Servicio prestado a los clientes

<i>Servicio prestado a los clientes</i>	<i>Concesionario A</i>			<i>Concesionario B</i>			<i>Concesionario C</i>		
	<i>Da</i>	<i>Pd</i>	<i>Ed</i>	<i>Da</i>	<i>Pd</i>	<i>Ed</i>	<i>Da</i>	<i>Pd</i>	<i>Ed</i>
El proceso es rápido para saludar al cliente y registrar los datos del servicio	71%	29%	0%	89%	11%	0%	60%	40%	0%
Es realizado por personal calificado	94%	6%	0%	100%	0%	0%	100%	0%	0%
Se explica el costo estimado de la reparación	88%	6%	6%	78%	11%	11%	100%	0%	0%
Se tiene flexibilidad de horario para entrega de la motocicleta	71%	24%	6%	56%	44%	0%	60%	40%	0%
Se garantiza la limpieza y apariencia en el taller	71%	12%	18%	89%	11%	0%	80%	20%	0%
Se dispone de repuestos suficientes para el servicio de la motocicleta	35%	47%	18%	22%	56%	22%	20%	80%	0%

Fuente: Autoría propia.

En lo que respecta a la pregunta sobre el servicio prestado a los clientes, el promedio más alto en la calificación de acuerdo la obtuvo es realizado por personal calificado con el 98%, le sigue se explica el costo estimado de la reparación con el 89%, se garantiza la limpieza y apariencia en el taller con el 80%, el proceso es rápido para saludar al cliente y registrar los datos del servicio con el 73%, luego se tiene flexibilidad de horario para entrega de la motocicleta con el 62% y por último se dispone de repuestos suficientes para el servicio de la motocicleta con el 26%.

10. Califique el servicio prestado en el taller

Tabla 74 Servicio en el taller

<i>Servicio en el taller</i>	<i>Promedio</i>		<i>Concesionario A</i>		<i>Concesionario B</i>		<i>Concesionario C</i>	
	<i>SI</i>	<i>NO</i>	<i>SI</i>	<i>NO</i>	<i>SI</i>	<i>NO</i>	<i>SI</i>	<i>NO</i>
La recepción es organizada y limpia	96%	4%	88%	12%	100%	0%	100%	0%
Considera que el espacio del taller es adecuado	94%	6%	94%	6%	89%	11%	100%	0%
El taller es aseado	88%	12%	76%	24%	89%	11%	100%	0%
Las herramientas están organizadas	98%	2%	94%	6%	100%	0%	100%	0%
Se le explica al cliente porque debe realizarse la reparación de la motocicleta	96%	4%	88%	12%	100%	0%	100%	0%
Se le explica al cliente sobre los costos del servicio	96%	4%	100%	0%	89%	11%	100%	0%
Considera que los repuestos son costosos	68%	32%	76%	24%	89%	11%	40%	60%
Las motocicletas son reparadas correctamente	94%	6%	94%	6%	89%	11%	100%	0%

Cuentan con disponibilidad de repuestos	43%	57%	35%	65%	33%	67%	60%	40%
El tiempo de la llegada de los repuestos es adecuada	48%	52%	47%	53%	56%	44%	40%	60%
Se le explica al cliente lo realizado en la motocicleta	96%	4%	88%	12%	100%	0%	100%	0%
El tiempo de revisión de las motocicletas es adecuado	100%		100%	0%	100%	0%	100%	0%
Se entregan las motocicletas en el tiempo pactado	85%	15%	76%	24%	100%	0%	80%	20%
Ofrece buena atención y trato amable a los clientes	100%		100%	0%	100%	0%	100%	0%
La sala de espera es cómoda	73%	27%	82%	18%	78%	22%	60%	40%

Fuente: Autoría propia.

A la pregunta cómo califica el servicio en el taller, el promedio de calificación afirmativa más alto la obtuvo el tiempo de revisión de las motocicletas es adecuado y ofrece buena atención y trato amable a los clientes con el 100%, le sigue las herramientas están organizadas con el 96%, con el mismo porcentaje de 96% se encuentran la recepción es organizada y limpia, se le explica al cliente porque debe realizarse la reparación de la motocicleta, se le explica al cliente sobre los costos del servicio y se le explica al cliente lo realizado en la motocicleta, luego con el mismo porcentaje de 94% esta considera que el espacio del taller es adecuado y las motocicletas son reparadas correctamente, el taller es aseado con el 88%, se entregan las motocicletas en el tiempo pactado con el 85%, la sala de espera es cómoda con el 73%, considera que los repuestos son costosos con el 68%, luego el tiempo de la llegada de los repuestos es adecuada con el 48% y en el último cuenta con disponibilidad de repuestos con el 43%, (ver tabla 74).

11. Marque "Si" o "No" de acuerdo a su experiencia

Tabla 75 Experiencia PQR

<i>Experiencia PQR</i>	<i>Promedio</i>		<i>Concesionario A</i>		<i>Concesionario B</i>		<i>Concesionario C</i>	
	<i>SI</i>	<i>NO</i>	<i>SI</i>	<i>NO</i>	<i>SI</i>	<i>NO</i>	<i>SI</i>	<i>NO</i>
Cuentan con un lugar fijo para poner las quejas	66%	34%	41%	59%	78%	22%	80%	20%
Ofrecen al cliente un formato para tramitar la queja	78%	22%	88%	12%	67%	33%	80%	20%
Atienden las quejas de los clientes de manera oportuna	90%	10%	82%	18%	0,89	11%	100%	0%

Fuente: Autoría propia.

Con relación a la pregunta experiencia en PQR, el promedio de calificación afirmativa más alto la obtuvo atienden las quejas de los clientes de manera oportuna con el 90%, le sigue ofrecen al cliente un formato para tramitar la queja con el 78% y cuentan con un lugar fijo para poner las quejas con un 66%, (ver tabla 75).

12. Que valores asocia con el servicio ofrecido por el taller.

Tabla 76 Valores asociados al servicio

<i>Valores asociados al servicio ofrecido por el taller</i>	<i>Promedio total concesionarios %</i>	<i>Concesionario A</i>	<i>Concesionario B</i>	<i>Concesionario C</i>
Garantía	56%	41%	67%	60%
Confiabilidad	55%	47%	78%	40%
Todas las anteriores	51%	47%	44%	60%
Rapidez	33%	24%	56%	20%
Tecnología	15%	0%	44%	0%
Economía	14%	0%	22%	20%
Ninguna de las anteriores	2%	6%	0%	0%

Fuente: Autoría propia.

En lo que respecta a la pregunta a la pregunta sobre los valores asociados al servicio ofrecidos por el taller, el promedio más alto lo obtuvo garantía con el 56%, le sigue confiabilidad con el 55%, todas las anteriores con el 51%, rapidez con el 33%, tecnología con el 15%, economía con el 14% y ninguna de las anteriores con el 2%, (ver tabla 76).

13. Ha recibido capacitaciones de servicio en el último año

Tabla 77 Capacitaciones de servicio

<i>Capacitaciones de servicio en el último año.</i>	<i>Promedio total concesionarios %</i>	<i>Concesionario A</i>	<i>Concesionario B</i>	<i>Concesionario C</i>
Atención al cliente	66%	59%	78%	60%
Trabajo en equipo	31%	12%	22%	60%
Comunicación asertiva	28%	29%	33%	20%
Ninguna de las anteriores	23%	18%	11%	40%
Solución de problemas	17%	6%	44%	0%
Liderazgo	15%	24%	0%	20%
Toma de decisiones	9%	6%	0%	20%

Fuente: Autoría propia.

En cuanto a la pregunta capacitaciones recibidas en el último año, el promedio más alto lo obtuvo atención al cliente con el 66%, le sigue trabajo en equipo con el 31%, comunicación asertiva con el 28%, ninguna de las anteriores con el 23%, solución de problemas con el 17%, liderazgo con el 15% y toma de decisiones con el 9%, (ver tabla 77).

Encuesta líderes de punto

A continuación se describe la tabla 78 sobre la encuesta realizada a los líderes de punto de los tres concesionarios Honda de la ciudad de Cali.

Tabla 78 Encuesta líderes concesionarios Honda

<i>Pregunta</i>	<i>Líder Concesionario A</i>	<i>Líder Concesionario B</i>	<i>Líder Concesionario C</i>
¿Qué opina usted sobre el sector automotor de la motocicleta y cómo ve la proyección del sector en Cali?	Sector creciente por la pandemia que recomienda el distanciamiento social y como medio de transporte	No sabe / No responde	Sector creciente por la problemática de transporte público
¿Qué estrategias se utilizan en los diferentes sectores socioeconómicos en la venta de motocicleta?	Las estrategias se realizan con diferentes empresas de financiamiento donde su principal nicho son los estratos 1 y 2 como Brilla, Finamiga, Progreser y Fenalco y las actividades que también se realizan en el concesionario.	No sabe / No responde	Medios masivos, publicidad en punto de venta, reactivación de punto (publicidad en el punto de venta), volanteo y perifoneo (en diferentes barrios) y publicidad en semáforo
¿Qué es lo que más valora un cliente al comprar una motocicleta Honda?	El Respaldo y La Calidad que el cliente tiene por la marca.	No sabe / No responde	El cliente valora servicio y calidad del producto
¿Cuáles son las actividades de marketing que se utilizan para atraer a clientes?	Se envían mensajes de texto a clientes para renovaciones de SOAT y plan táctico de postventa en el Fanpage del concesionario.	Se envían mensaje al Whatsapp de los clientes con información sobre descuentos de renovación del SOAT y servicios de mantenimiento y el Plan táctico que envía Fanalca mensualmente para publicar en fanpage.	Medios digitales, redes sociales, publicidad, reactivación de punto, actividades en empresas y playas de venta en centros comerciales.
¿Cuál es el protocolo de atención al cliente en el área de ventas y posventa?	El protocolo que se realiza es el asignado por la organización para Postventa: saludo, recepción de la moto, verificación de la moto, Entrega activa de la moto, entrega de los repuestos, entrega formato de la orden de servicio y despedida. En la venta recepción, consulta, presentación de la motocicleta, prueba de manejo, negociación, entrega y seguimiento.	No sabe / No responde	En ventas la venta consultiva y en posventa proceso de recepción.

¿Cuántos canales de comunicación tiene el concesionario con el cliente?	No sabe / No responde	No sabe / No responde	No sabe / No responde
¿Cómo se resuelven las PQR en el concesionario, cuál es el tiempo límite de respuesta y como resuelve de forma oportuna los casos que se presenten?	No sabe / No responde	No sabe / No responde	Se revisa historial de la moto y con ayuda de parte de Fanalca se envía la respuesta y ellos nos corrigen, después se envía a la parte jurídica. El tiempo son 15 días
¿Qué planes de acción se implementan para disminuir el número de quejas?	Capacitación en Servicio, Comunicación a los clientes y retroalimentación con el equipo de estos casos.	No sabe / No responde	No sabe / No responde
¿Cuál es el valor agregado que ofrecen a los clientes con respecto a otras marcas?	Rapidez en los tramites de Matricula con el Transito de Palmira.	No sabe / No responde	Actualmente les damos a los clientes un bono de descuento de \$100.000 en cascos.
¿Cuáles son los indicadores de venta y posventa?	Los indicadores de ventas son cumplimiento del presupuesto asignado en unidades y pesos.	No sabe / No responde	En venta la medición es el reporte de meta volante de facturación, prospectos y efectividad de cotización, en posventa facturación diaria.
¿Cada cuánto se realiza la medición?			
¿Qué acciones de mejora implementaría para aumentar el índice de satisfacción de los clientes?	Mayor capacitación y seguimiento al personal del concesionario.	No sabe / No responde	Mejor servicio y atención al cliente, darle prioridad al cliente que llega con cita, tenemos una persona agendando pero no se da abasto.
¿Qué tipo de capacitación se le brinda al personal?	La mayoría de capacitaciones son enviadas por Fanalca.	No sabe / No responde	Capacitación en formación Honda, continuar con capacitación de servicio al cliente
¿Qué temas considera que le falta por capacitar?			
¿Qué estrategias utilizan para mantener al personal motivado y que canales de comunicación utiliza con los colaboradores?	Mensajes diarios de motivación en cada área (Ventas y Postventa) imágenes por Whatsapp.	No sabe / No responde	Reconocimiento mensual y la comunicación por whatsapp y correo electrónico.

¿Considera que las instalaciones son adecuadas para brindar una buena atención al cliente?

Si

No sabe / No responde

No. Hace mucho ruido y calor

Fuente: Autoría propia.

De acuerdo al resultado de las encuestas que fue realizada de forma presencial durante la visita en campo (ver figura 45), se interpreta lo siguiente, los líderes de los concesionarios no contestaron el 100% de las preguntas que se plantearon, lo cual podría significar que no estén al tanto de los procesos que se llevan a cabo en el concesionario.

Es evidente que por parte del líder de cada concesionario no hay comunicación fluida y permanente con el equipo de trabajo, falta presencia y seguimiento en las áreas de ventas y posventa.

Figura 45 Líderes de Concesionarios Honda Cali



Fuente: Autoría propia.

Encuesta Jefe de Taller

A continuación se describe la tabla 79 sobre la encuesta realizada al jefe de taller del concesionario A de la ciudad de Cali, en el momento de la encuesta los concesionarios B y C no contaban con Jefe de Taller debido a rotación de personal.

Tabla 79 Encuesta Jefe de Taller

<i>Pregunta</i>	<i>Jefe de Taller</i>
¿Cómo es el proceso de atención al cliente?	Saludo al cliente, recepción de la motocicleta, entrega al cliente y despedida
¿Cuál es su rol en el servicio posventa de motocicletas Honda?	Brindar el cumplimiento al logro de nuestra compañía y garantizar la satisfacción a nuestros clientes
¿Qué cambios propone para mejorar el servicio posventa?	Despacho y cobertura de repuestos, se están retrasando mucho los procesos actualmente
¿Qué controles se realizan en el servicio posventa para satisfacer las necesidades del cliente?	Actualizaciones de datos, escuchando al cliente, seguimiento a la calidad del servicio realizado, una explicación clara del servicio
¿Qué tipo de indicadores de servicio al cliente maneja en el servicio posventa?	Encuesta de satisfacción.
¿Qué valor agregado le ofrece a los clientes para que continúen asistiendo al concesionario?	No sabe/No responde
¿Cómo se resuelven las PQR en el concesionario, cuál es el tiempo límite de respuesta y como resuelve de forma oportuna los casos que se presenten?	Se envía la respuesta al líder de punto respecto a lo sucedido, se da una solución, se le da una respuesta al cliente sobre la situación presentada con su respectiva solución, son 15 días hábiles el tiempo de respuesta y se cita al cliente para su respectiva solución a su solicitud, queja o reclamo
¿Qué planes de acción se implementan para disminuir el número de quejas?	Garantizar un buen servicio, ser claros con las operaciones a realizar, darle una claridad al cliente de nuestro servicio prestado
¿Qué estrategias utilizan para mantener al personal motivado y que canales de comunicación utiliza con los colaboradores?	Los canales de comunicación son vía whatsapp, telefónico, presencial y estrategias de bonos económicos por ventas en productos
¿Qué tipos de control utiliza para resolver de manera oportuna los casos que se presenten?	De acuerdo a la garantía que cumplan las revisiones y el check list al control de la calidad del servicio
¿Qué fortalezas considera que tiene el servicio posventa de la competencia?	La agilidad del servicio, costo de repuestos, tiempo de la operación
¿Qué acciones de mejora implementaría para aumentar el índice de satisfacción de los clientes?	Que dispapeles sea mucho mas rápido para agilizar la facturación del cliente
¿Como afecta la satisfacción del cliente el hecho de no poder resolver el problema técnico de su motocicleta?	La falta de algún repuesto y algunos proceso administrativos que pueden ser un poco lentos afecta la satisfacción del cliente.

Fuente: Autoría propia.

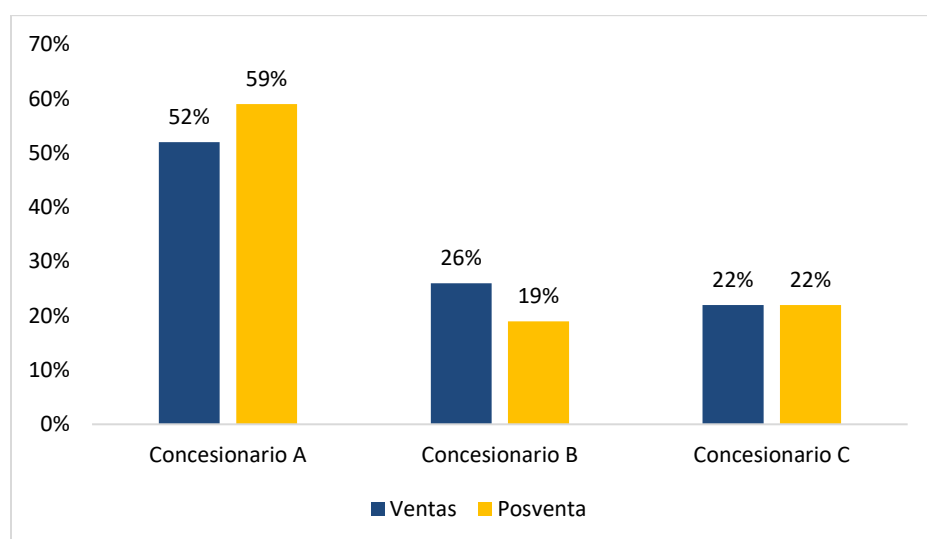
Las respuestas del jefe de taller en su mayoría estuvieron alineadas con la situación del concesionario y coincide en algunos temas con los planteados por los clientes y empleados.

Análisis encuesta

Encuesta clientes

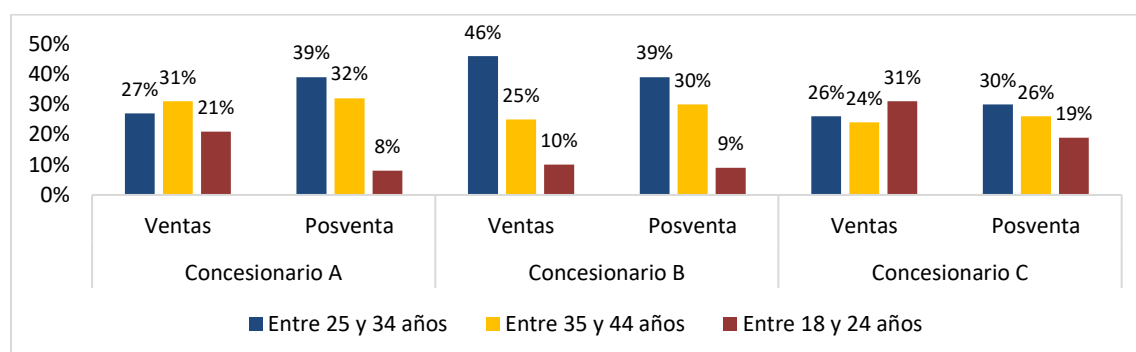
Cientes venta y posventa: el concesionario A es el que más vende motocicletas y el que más atiende motocicletas en el servicio posventa, el concesionario B es el segundo que más vende, sin embargo, es el tercero en atención de posventa, mientras que el concesionario C es el tercero en ventas y el segundo en atención de servicio posventa (ver figura 46).

Figura 46 Comparación clientes ventas y posventa



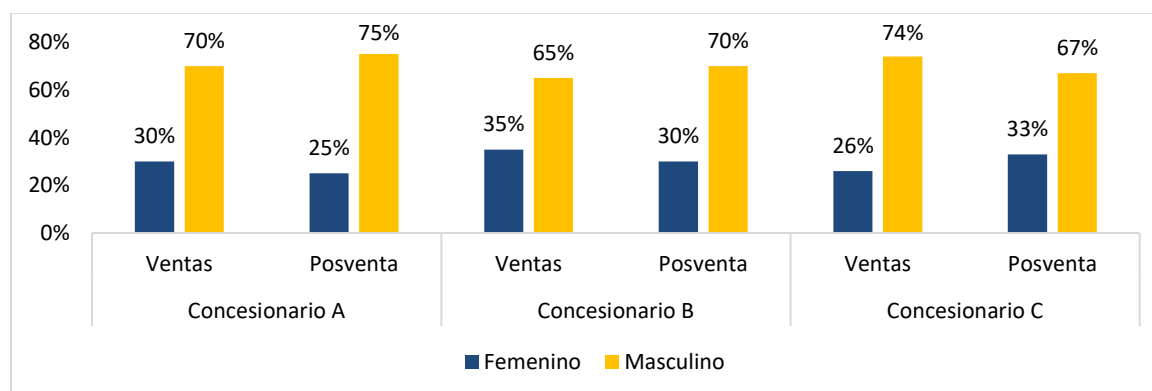
Fuente: Autoría propia.

Tal como lo indica la figura 47, los dos rangos de edad de los clientes que más compran motocicletas es entre 25 y 34 años con el 32% y 35 y 44 años con el 28% de participación en la marca Honda y los clientes que más hacen uso del servicio posventa también coincide en estos rangos de edad de 25 y 34 años con el 36% y 35 y 44 años con el 29% de participación.

Figura 47 Rango de edad clientes venta y posventa

Fuente: Autoría propia.

El género que más compra motocicleta en la marca Honda es el masculino con el 70% y en posventa también coincide el género masculino con el 71% de participación, (ver figura 48).

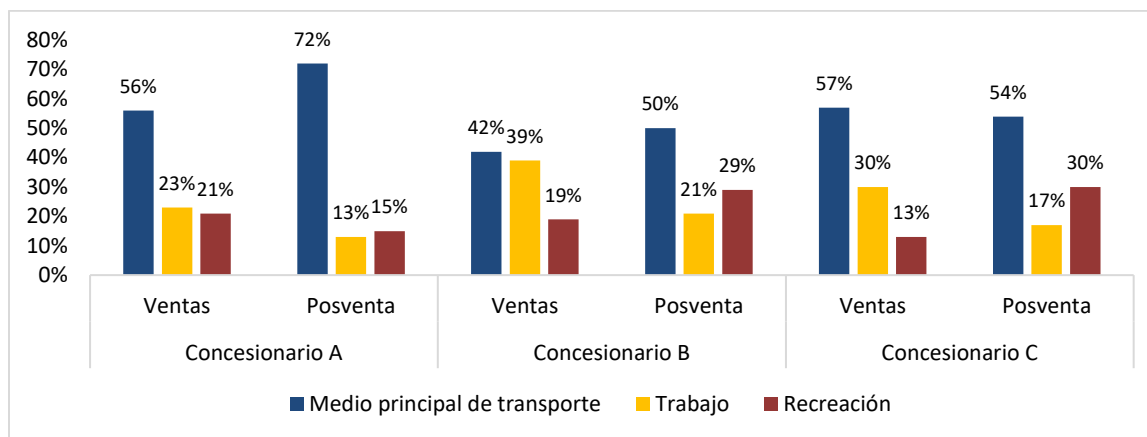
Figura 48 Género clientes venta y posventa

Fuente: Autoría propia.

Cuando el cliente compra la motocicleta tiene como finalidad principal usarla como medio de transporte con el 52% de participación y en el servicio posventa los clientes coinciden con este mismo uso con una participación del 62%, por su parte, el 30% de los clientes que adquieren una motocicleta Honda la necesitan como medio de trabajo, sin embargo, en posventa este mismo uso es la tercera opción en participación con el 15%, el 18% de los clientes compran la

motocicleta para recreación y en posventa este mismo uso tuvo una participación del 22%, (ver figura 49).

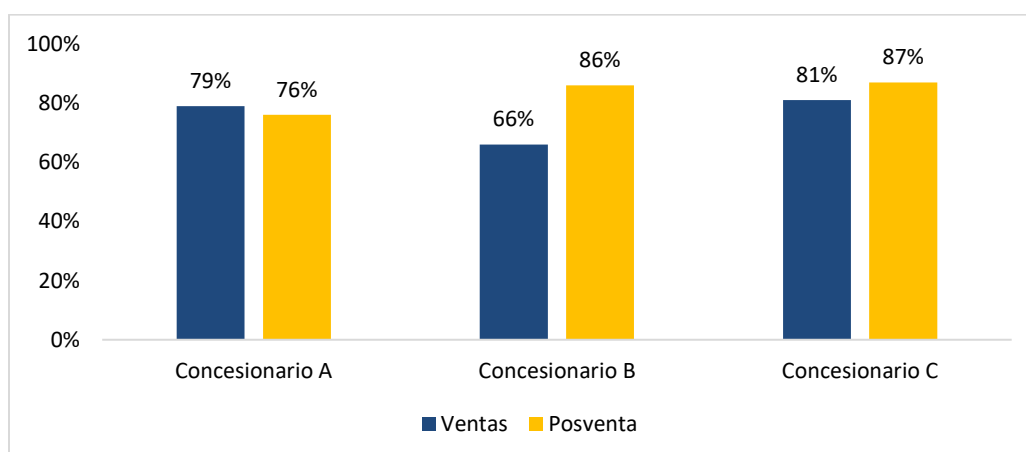
Figura 49 Usos de la motocicleta venta y posventa



Fuente: Autoría propia.

Al consultar a los clientes en las áreas de venta y posventa sobre la intención de recompra de una motocicleta Honda el promedio de calificación fue del 79%, el concesionario A obtuvo un promedio de 78%, el concesionario B el 76% y el concesionario C el 84%, (ver figura 50).

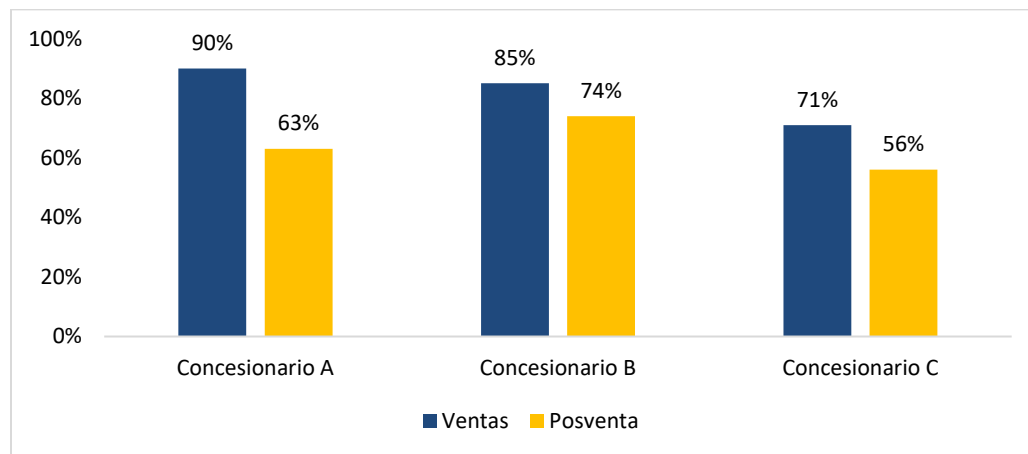
Figura 50 Intención de recompra



Fuente: Autoría propia.

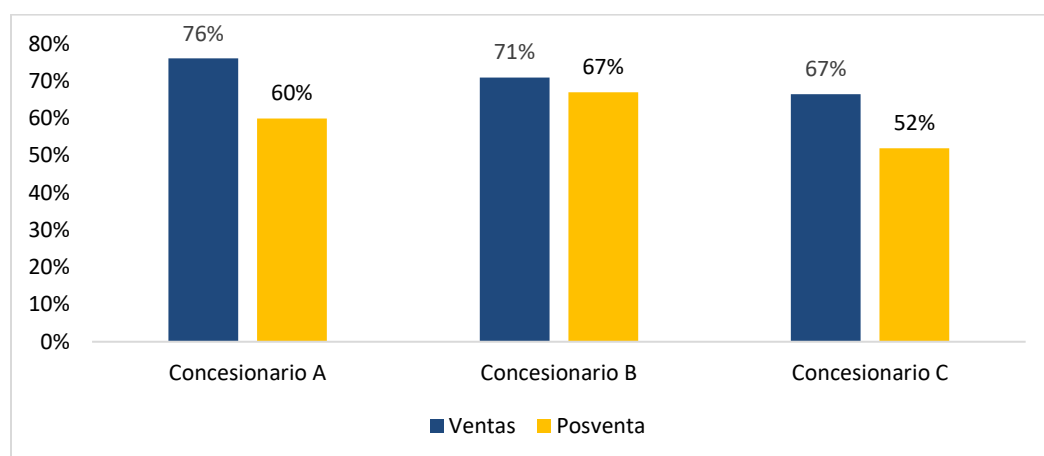
Los clientes en las áreas de venta y posventa calificaron un promedio del 73% que recomendarían el concesionario a un familiar o amigo, el concesionario A obtuvo un promedio de 77%, el concesionario B el 80% y el concesionario C el 64%, (ver figura 51).

Figura 51 Recomendaría el concesionario



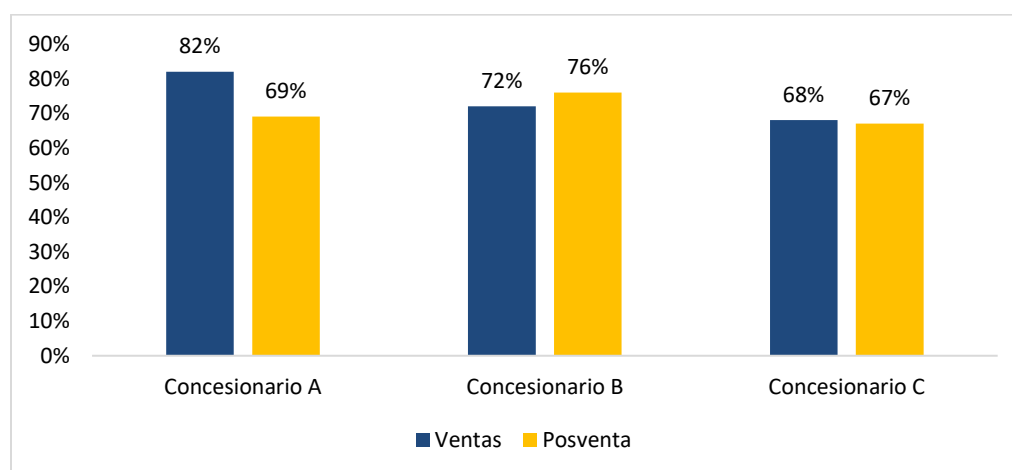
Fuente: Autoría propia.

Por su parte el indicador satisfacción de los clientes es más alto en el área de venta que en posventa, los concesionarios donde hay una diferencia más significativa entre el porcentaje de satisfacción de los clientes de la venta y las posventa es el concesionario A con el 16% y el concesionario C con el 15%, el concesionario B tiene unos resultados más parejos con una diferencia del 4%, (ver figura 52).

Figura 52 Satisfacción clientes

Fuente: Autoría propia.

En cuanto a la percepción del servicio de los clientes se evidencia que en el concesionario A la calificación de la posventa está por debajo de la percepción de la venta en un 13%, en el concesionario B la percepción es más alta en posventa que en venta con un 4% de diferencia y en el concesionario C el porcentaje de percepción es muy similar, sólo tienen en ambas áreas un 1% de diferencia, (ver figura 53).

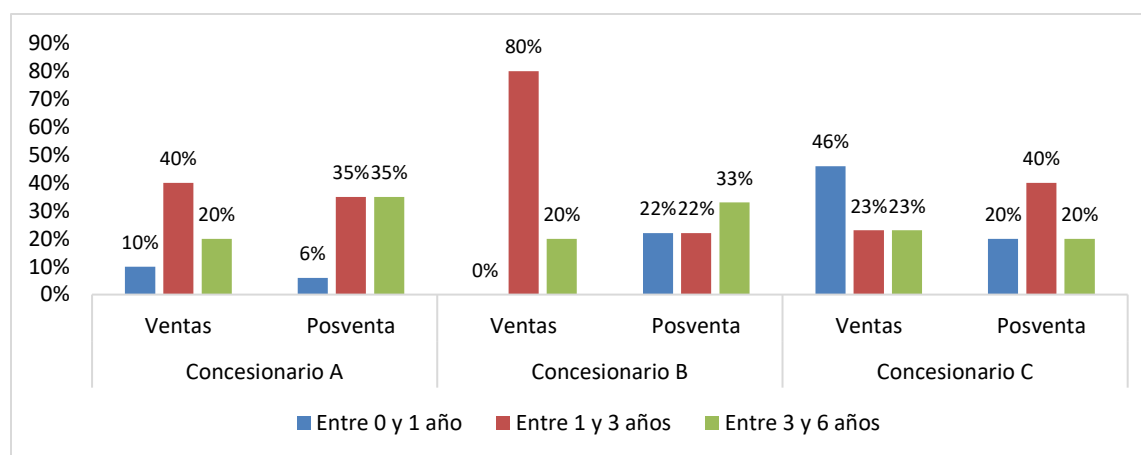
Figura 53 Percepción del servicio

Fuente: Autoría propia.

Encuesta empleados

La antigüedad del personal en el cargo más alta en ventas está en el rango de 1 a 3 años con el 48%, al igual que en el servicio posventa en el mismo rango de antigüedad con el 56%, le sigue el rango entre 3 y 6 años con el 21% en ventas y el 30% en posventa, (ver figura 54).

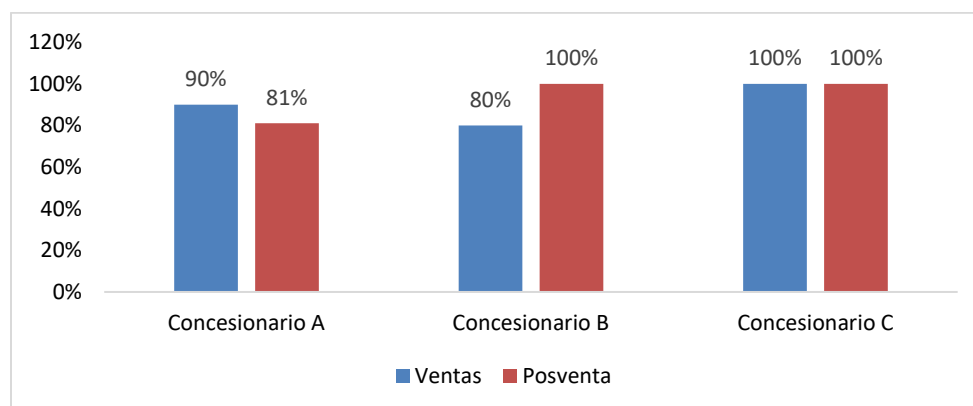
Figura 54 Antigüedad en el cargo venta y posventa



Fuente: Autoría propia.

Al consultar sobre el protocolo de atención, en ventas sólo el concesionario C respondió de manera afirmativa del 100%, y en posventa los concesionarios B y C obtuvieron el 100% de calificación, (ver figura 55).

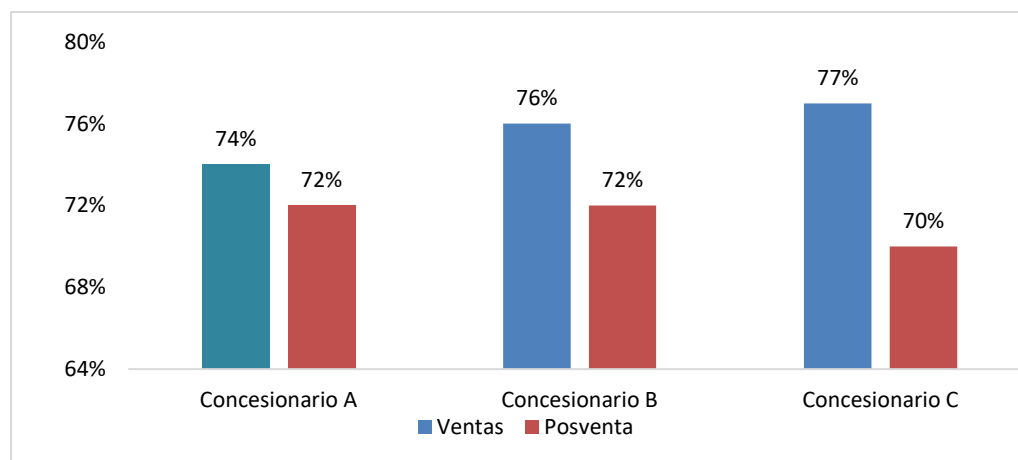
Figura 55 Protocolo de atención



Fuente: Autoría propia.

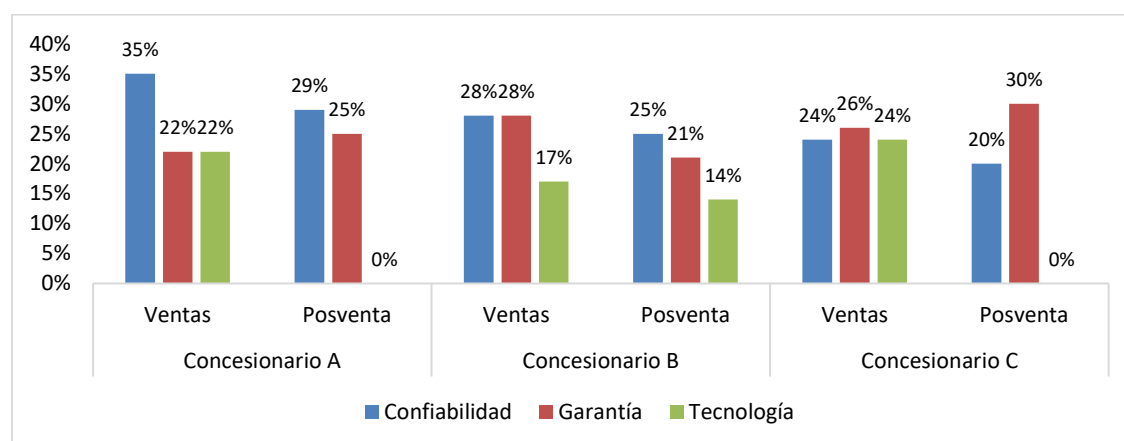
La calificación en general del servicio prestado por los empleados de la venta y posventa de motocicletas es bajo, sin embargo, la participación de la venta es más alta que la posventa, el concesionario A tiene el 2% de diferencia, seguido del concesionario B con el 4% de diferencia y el Concesionario C que tiene la diferencia más significativa con el 7%, (ver figura 56).

Figura 56 Calificación del servicio prestado empleados



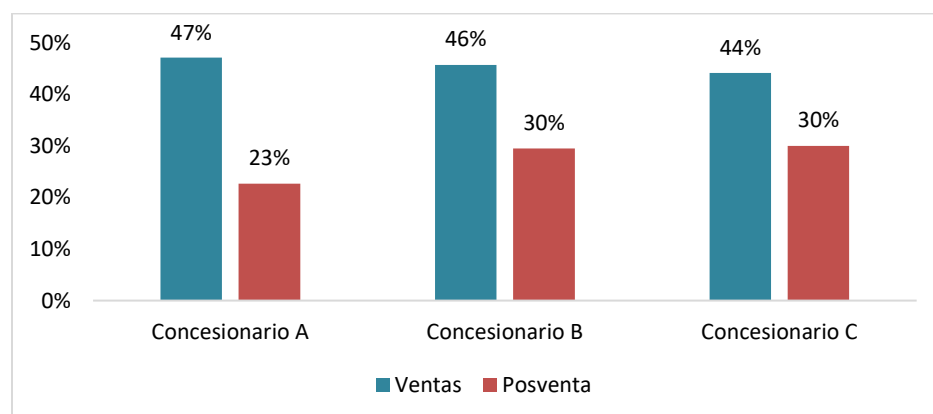
Fuente: Autoría propia.

Los valores asociados a la marca Honda de motocicletas por parte de los empleados de la venta y posventa indicaron que la confiabilidad es el atributo más relevante para los vendedores al momento de ofrecer la motocicleta, en lo que respecta a garantía en el concesionario A y C resalta más en la posventa que en la venta de motocicletas y Tecnología es un valor que solo se refleja en la calificación de los asesores de ventas, (ver figura 57).

Figura 57 Valores asociados a la marca Honda por los empleados

Fuente: Autoría propia.

El 46% promedio del personal de venta en los tres concesionarios Honda indican que requieren capacitación, por su parte el 28% promedio del personal de posventa indican requerirlo (ver figura 58).

Figura 58 Capacitaciones

Fuente: Autoría propia.

Característica del modelo de servicio

El modelo de servicio debe consolidar al cliente como el eje fundamental del servicio, además de (3) tres pilares fundamentales que interactúen en pro del cliente tales como: servicio

personalizado, personal calificado e infraestructura, a su vez estos deben estar compuestos por diferentes elementos de servicio que garantizan la mejora continua del servicio, tal como se puede evidenciar en la tabla 80.

Tabla 80 Modelo de servicio

Modelo de servicio	
Servicio personalizado	Protocolo de atención
	Canales de comunicación
	Indicadores y tablero de control - Pantalla con indicadores servicio posventa
	Evaluación de servicio
	PQR
Personal calificado	Capacitación técnica
	Capacitación de servicio
Infraestructura	Sala de ventas
	Sala de posventa

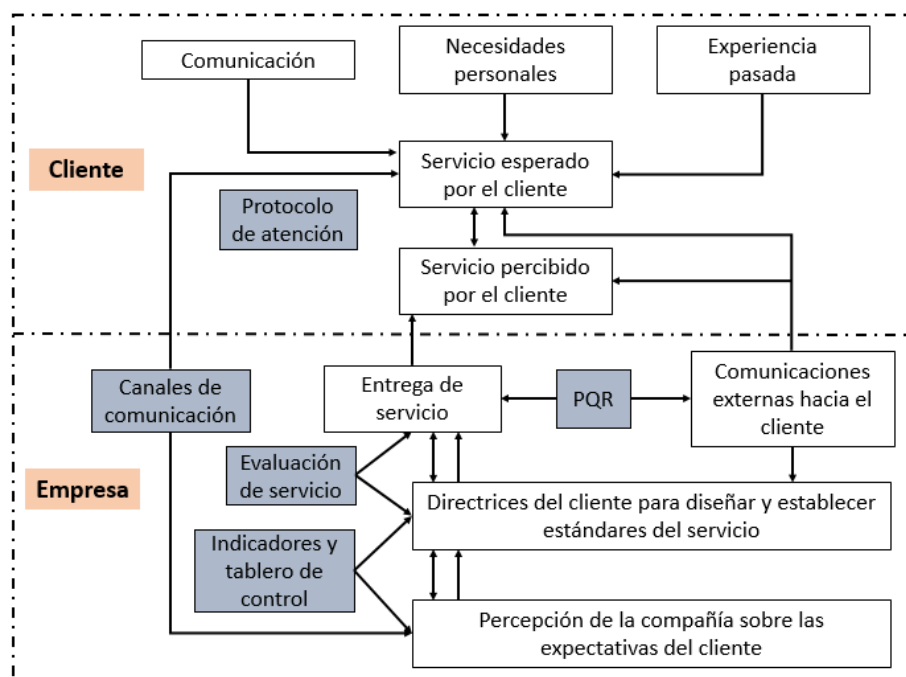
Fuente: Autoría propia.

Servicio personalizado

Para llevar a cabo el cumplimiento del primer pilar se usará el modelo SERVQUAL propuesto por los autores (Parasuraman et al., 1985), donde se definieron los (5) cinco vacíos los cuales se catalogan como discrepancias o deficiencias con el servicio que se ofrece al cliente, tal como se puede apreciar en la figura 59.

- Vacío 1: Protocolo de atención.
- Vacío 2: Canales de comunicación.
- Vacío 3: Indicadores y tablero de control - Pantalla con indicadores servicio posventa
- Vacío 4: Evaluación de servicio.
- Vacío 5: PQR.

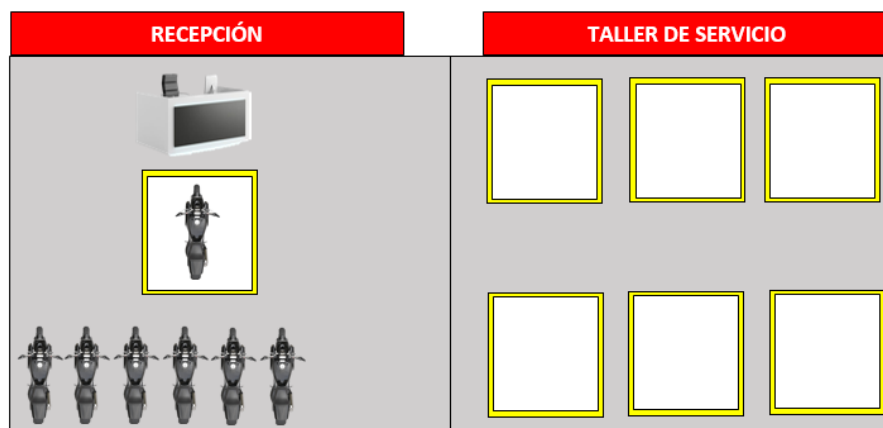
Figura 59 Esquema modelo SERVQUAL con 5 vacíos



Fuente: (Parasuraman et al., 1985).

A continuación se describen cada uno de los vacíos y las propuestas de mejora.

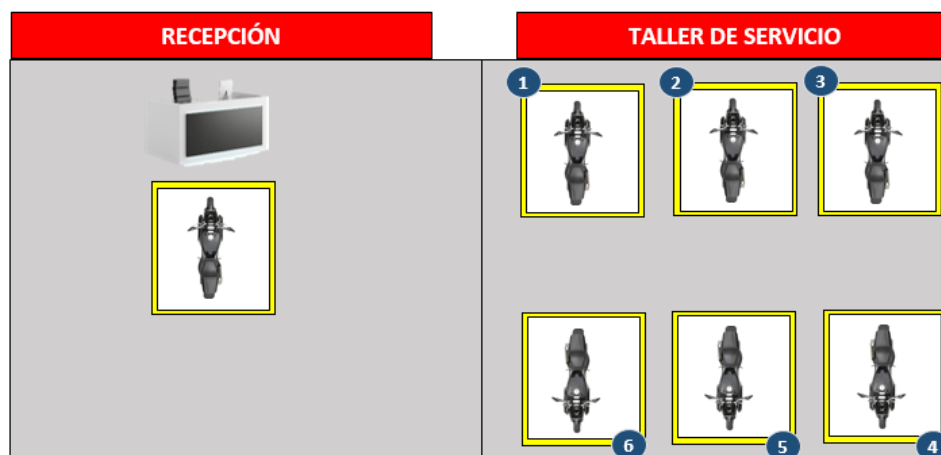
Protocolo de atención: En la respuesta a las encuestas por parte de los clientes se encontró lo siguiente, los clientes de posventa se quejan que el proceso de recepción no es rápido ya que el número de clientes que pueden llegar en las horas de mayor afluencia, ocasionando que los clientes con sus motocicletas queden a la espera de ser atendidos, tal como se puede ver en la figura 60.

Figura 60 Proceso de recepción actual

Fuente: Autoría propia.

Se propone que las motocicletas que sean agendadas se atiendan rápidamente en la hora programada directamente en los puestos de trabajo (pit), de forma rápida y oportuna a los clientes, esto con el fin de incentivar el agendamiento por parte del cliente, por tanto, cuando el cliente agende su cita el call center o en su defecto el concesionario agendará la cita indicando la fecha, hora y número de pit que lo atenderá. Los clientes que lleguen sin cita serán atendidos a través de la recepción y la motocicleta será programada en una hora disponible que tenga la agenda, información que se le debe indicar al cliente.

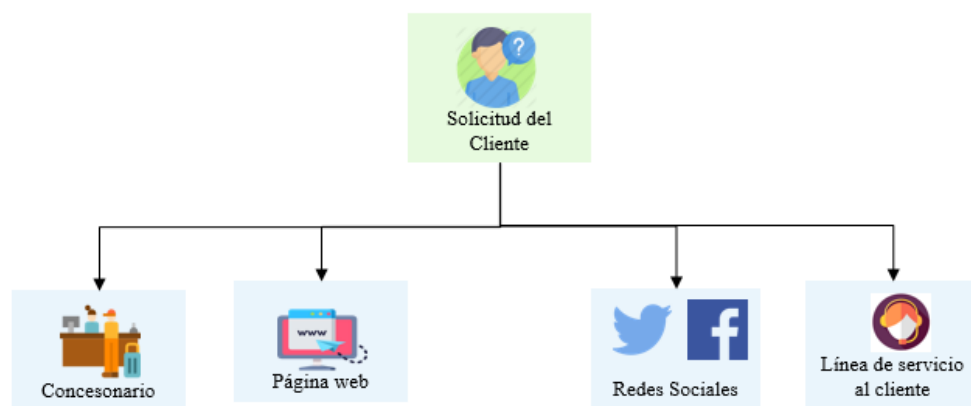
Para garantizar la atención en los puestos de trabajo, cada puesto deberá demarcarse con un número consecutivo el cual debe ser de fácil visualización para el cliente, tal como se puede ver en la figura 61.

Figura 61 Proceso de recepción propuesto

Fuente: Autoría propia.

Canales de comunicación: En la actualidad los concesionarios Honda cuentan con tres canales de comunicación, en donde el cliente puede tramitar su PQR, duda o inquietud tales como: de forma directa a través de los concesionarios, por medio de la página web Honda Colombia <https://motos.honda.com.co/>, o a través de la línea de servicio al cliente en Bogotá, Medellín y Cali, sin embargo, en la respuesta de las encuestas el cliente realizó comentarios de no percibir los suficientes medios para comunicarse, por lo tanto, se recomienda implementar más canales de comunicación, tales como: redes sociales y expandir la cobertura en todo el país la línea de servicio al cliente, tal como se puede apreciar en la figura 62.

Figura 62 Canales de comunicación



Fuente: Autoría propia.

Indicadores: Los indicadores de negocio se refieren a los objetivos trazados en una organización para el cumplimiento de las metas. Durante la visita en campo en los tres concesionarios Honda en la ciudad de Cali, se pudo evidenciar que cuentan con una tabla de lista de precios de la mano de obra por motocicleta y la facturación diaria por técnico, sin embargo, no se encontraban actualizadas (ver figura 63).

Figura 63 Indicadores concesionarios Honda

La imagen muestra dos documentos de un concesionario Honda. A la izquierda, una 'LISTA DE PRECIOS MANO DE OBRA AÑO 2020' de SUPERMOTOS DE CALI S.A.S. con columnas para diferentes tipos de trabajos y precios. A la derecha, un 'CENTRO DE SERVICIO' con un cuadro de indicadores de desempeño. Este cuadro incluye una tabla con columnas para 'INDICADORES', 'PUNTO BASE', 'PUNTO META', 'PUNTO ACTUAL', y una serie de columnas para 'SEMANA 1' a 'SEMANA 4', cada una subdividida en 'PUNTO ACUMULADO' y 'CUMPLI'.

Fuente: Autoría propia.

En las tablas no se evidencian seguimiento a indicadores tales como: satisfacción del cliente, retención de clientes, retornos, facturación, tiempo de respuesta a las PQR, CRM (Customer Relationship Management), entre otros, por lo que se propone establecer indicadores que

garanticen el comportamiento del servicio y el cumplimiento de las ventas, a continuación se describen en las siguientes tablas cada uno de los indicadores propuestos.

Tabla 81 Satisfacción del cliente

<i>Indicador</i>	<i>Real</i>	<i>Meta</i>	<i>Variación</i>	<i>Criterio</i>
Satisfacción del cliente	91%	90%	101%	(Mb) Muy bueno

Fuente: Autoría propia.

Criterios % del indicador Satisfacción del cliente

% de alcance menor al 80% = (R) Regular

% de alcance entre 80% y 95% = (B) bueno

% de alcance mayor al 95% = (Mb) Muy bueno

Para el caso del ejemplo el concesionario ha cumplido satisfactoriamente con el porcentaje de satisfacción del cliente superando la meta del 90%, por tal motivo la calificación es Muy bueno (ver tabla 81).

Tabla 82 Retención de clientes

<i>Indicador</i>	<i>Real</i>	<i>Meta</i>	<i>Variación</i>	<i>Criterio</i>
Retención de clientes	1793	1672	107%	(Mb) Muy bueno

Fuente: Autoría propia.

Para analizar de forma detallada las visitas de los clientes al servicio posventa vs la cantidad de motocicletas vendidas en un periodo determinado y conocer el cumplimiento del indicador, tal como se puede ver en la tabla 82, en primera instancia se debe conocer el histórico anual de ventas de los últimos 4 años (ver figura 64).

Figura 64 Histórico anual de ventas

2016	    	5 motocicletas	Flota 2018 2016 a 2018 14 motocicletas	Crecimiento de la flota Flota 2019 a 2018 7,1%
2017	   	4 motocicletas		
2018	    	5 motocicletas	Flota 2019 2017 a 2019 15 motocicletas	
2019	     	6 motocicletas		

Fuente: Autoría propia.

Luego se calcula el histórico anual de visitas al taller de los últimos 2 años (ver figura 65).

Figura 65 Histórico anual de visitas en el taller

2018	       	10 motocicletas	Crecimiento de visitas taller 2019 a 2018 10%
2019	        	11 motocicletas	

Fuente: Autoría propia.

Paso seguido se halla la diferencia entre el crecimiento de las visitas al taller y el crecimiento de la flota, si este es mayor a 0% se está cumpliendo.

$$\text{Visitas vs Flota} = \text{Crecimiento de visitas} - \text{Crecimiento de Flota}$$

$$\text{Visitas vs Flota} = 10\% - 7,1\%$$

$$\text{Visitas vs Flota} = 2,9\%$$

Tabla 83 Retorno por técnico

Indicador	Real	Meta	Variación	Criterio
Retorno por técnico	3	2	67%	(R) Regular

Fuente: Autoría propia.

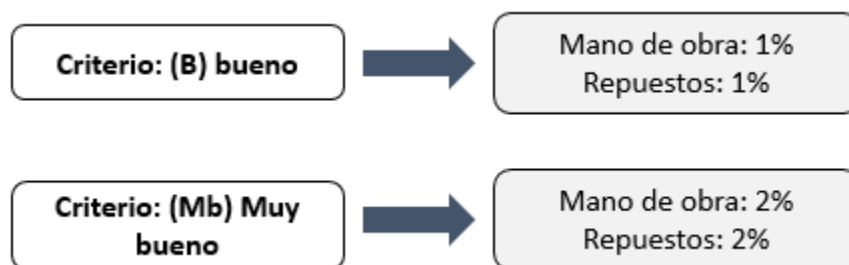
Se evaluará de forma mensual los retornos, los cuales consisten cuando el cliente reincide con su motocicleta reportando la misma falla, para estos casos tendrá un máximo permitido de (2) dos retornos por mes, si sobrepasa este valor inmediatamente el indicador porcentual descenderá (ver tabla 83).

Tabla 84 Facturación repuestos y mano de obra

Indicador	Real	Meta	Variación	Criterio
Facturación repuestos y mano de obra	\$419.562	\$451.141	93%	(B) bueno

Fuente: Autoría propia.

Se recomienda llevar el registro diario por facturación de repuestos y mano de obra para que sea de conocimiento de todos los empleados, lo cual permitirá realizar seguimiento y tomar acciones preventivas de manera anticipada (ver tabla 84), adicional con el fin de alcanzar el cumplimiento de la meta, se recomienda incentivar al personal con una comisión individual, el cual debe ser directamente proporcional al cumplimiento de la variación, la comisión inicia a partir del criterio (B) bueno, tal como se puede ver en la figura 66.

Figura 66 Comisión de repuestos y mano de obra

Fuente: Autoría propia.

A continuación indicamos un ejemplo del como calcular el incentivo propuesto, con un criterio de (Mb) Muy bueno.

$$\text{Mano de obra (2\%)} = \text{Valor total mano de obra Técnico} \times 2\%$$

$$\text{Mano de obra (2\%)} = \$10.000.000 \times 2\%$$

$$\text{Mano de obra (2\%)} = \$200.000$$

Para el caso del ejemplo con un criterio de (Mb) Muy bueno, el técnico alcanzó un total de mano de obra mensual de \$10.000.000, por lo cual tuvo un incentivo mensual de \$200.000.

Tabla 85 Agendamiento citas

<i>Indicador</i>	<i>Real</i>	<i>Meta</i>	<i>Variación</i>	<i>Criterio</i>
Cientes Potenciales	137	196	70%	(R) Regular
Campañas	10	10	100%	(Mb) Muy bueno

Fuente: Autoría propia.

Se recomienda medir el agendamiento de las citas, por lo tanto, se debe evaluar diariamente la cantidad de clientes potenciales a los que se pudo contactar con la cantidad de clientes que realmente asistieron al concesionario, es decir que se deben medir las citas reales que generaron valor al concesionario (ver tabla 85).

Tabla 86 Tiempo de respuesta PQR

<i>Indicador</i>	<i>Real</i>	<i>Meta</i>	<i>Variación</i>	<i>Criterio</i>
Tiempo de respuesta PQR	7	5	71%	(R) Regular

Fuente: Autoría propia.

Durante la encuestas se pudo determinar que los clientes no perciben que las respuestas a las PQR se realicen de forma oportuna, si bien el tiempo de respuesta es de 15 días hábiles a partir de la recepción del documento, se propone un indicador con una fecha límite de 5 días hábiles, esto con el fin de brindarle al cliente una respuesta rápida y de compromiso con su reclamación, (ver tabla 86).

Tabla 87 Cumplimiento de presupuesto

<i>Indicador</i>	<i>Real</i>	<i>Meta</i>	<i>Variación</i>	<i>Criterio</i>
Cumplimiento de presupuesto	\$15.000.000	\$20.000.000	75%	(R) Regular

Fuente: Autoría propia.

Se propone establecer un indicador de cumplimiento, el cual determine un monto sobre el cumplimiento de la meta, de igual manera se propone otorgar una comisión que sea acorde a la variación para incentivar el cumplimiento, (ver tabla 87).

Tabla 88 Cotizaciones realizadas

<i>Indicador</i>	<i>Real</i>	<i>Meta</i>	<i>Variación</i>	<i>Criterio</i>
Cotizaciones realizadas	30	20	150%	(Mb) Muy bueno

Fuente: Autoría propia.

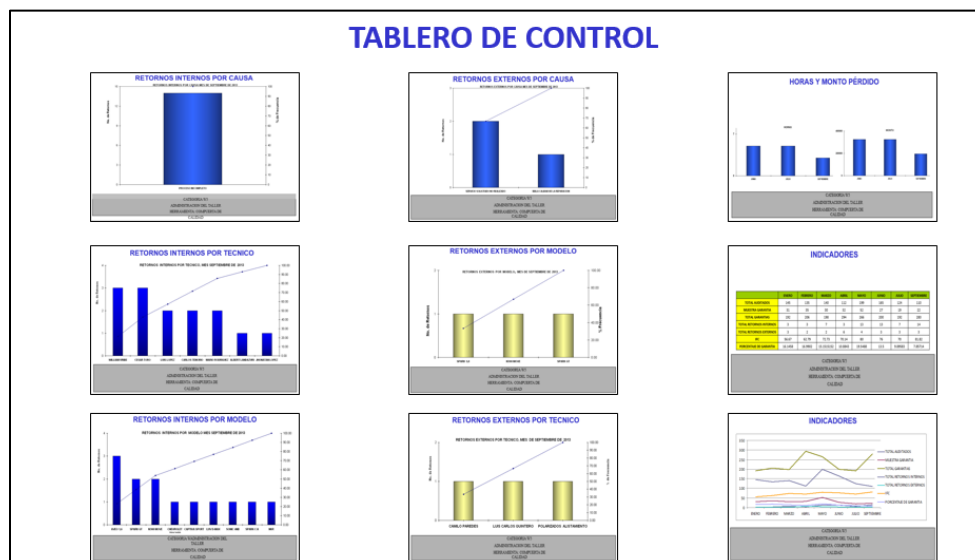
Durante las visitas de los clientes a los concesionarios, se deben abordar y consultar cuales son los productos de preferencia o búsqueda, se deben entregar cotizaciones para que los clientes conozcan los precios del portafolio de productos, (ver tabla 88).

Tablero de control: Una vez establecidos los indicadores, se deben monitorear, realizar seguimiento y socializar con el equipo de trabajo, esto con el fin de garantizar el mejoramiento continuo, satisfacción de los clientes, empleados y accionistas, para ello la información debe publicarse en un lugar que sea visible para todos, tal como lo indica la norma (ISO9001, 2013).

De acuerdo a la norma (ISO9001, 2013) recomienda la utilización de tableros de control para controlar el rendimiento y la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad y además de analizar y evaluar todos los resultados obtenidos en un solo conjunto.

Por lo tanto, cada indicador establecido dentro del modelo de servicio debe ser presentado dentro del tablero de control, el cual estará a cargo por el líder de punto de cada concesionario, quien será el responsable de actualizar la información diariamente, el tablero de control puede aplicar para las áreas de ventas como posventa, tal como se puede apreciar en la figura 67.

Figura 67 Propuesta tablero de control



Fuente: Autoría propia.

Pantalla con indicadores servicio posventa: Se recomienda publicar en pantallas los precios de los mantenimientos y repuestos actualizados de cada uno de los modelos, esto con el fin de garantizar que el cliente conozca esta información en el momento de ingresar al concesionario, adicional también debe incluirse la información de los diferentes canales de comunicación y agendamiento de citas del día con el nombre del cliente, horario, tipo de servicio (ver figura 68).

Figura 68 Pantalla con indicadores servicio posventa



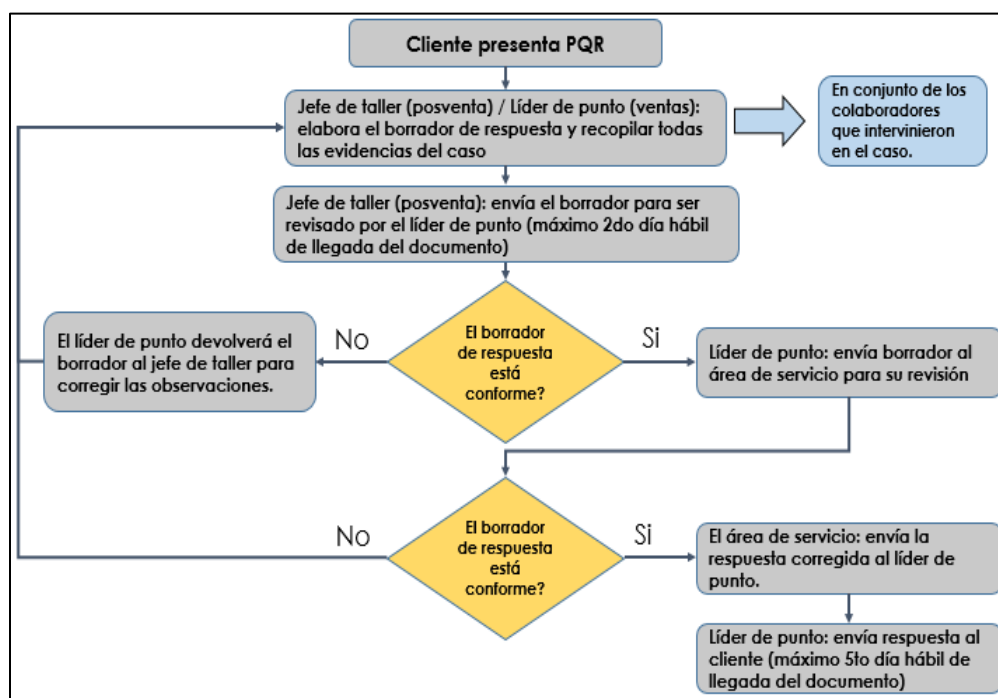
Fuente: Autoría propia.

Evaluación de servicio: En la actualidad Honda Colombia no realiza de forma directa la evaluación del servicio con el cliente, ya que actualmente lo realiza Honda Brasil en una encuesta vía telefónica a los clientes en un periodo de seis meses, por tanto, se recomienda implementar desde Honda Colombia la encuesta, la cual debe realizarse de forma mensual y no semestral, esto con el fin de conocer el servicio prestado y generar planes de acción de manera rápida y oportuna ante las debilidades identificadas en el proceso, la encuesta debe evaluar los siguiente parámetros.

- Comparar el porcentaje de clientes que asisten a las áreas de ventas y posventa.
- Rango de edad de los clientes que asisten a las venta y posventa
- Género de los clientes que asisten al concesionario.
- Uso que le da el cliente a la motocicleta.
- Satisfacción del cliente.
- Percepción del servicio.

PQR: Para mejorar el servicio al cliente en los tres concesionarios Honda de la ciudad de Cali, se debe trabajar en disminuir la tendencia en el aumento de las quejas por inconvenientes en el servicio, lo que puede incidir en los clientes potenciales a declinar la compra o no hacer uso del servicio. Al conocer las quejas se deben establecer prioridades y planes de mejoramiento en las áreas involucradas, para ello es importante definir los responsables en llevar a cabo este tipo de procesos garantizando el cumplimiento de respuesta en (5) cinco días hábiles al cliente (ver figura 69).

Se recomienda además, tener visible el buzón de sugerencias y los formatos para que los clientes puedan manifestar sus comentarios sobre el servicio prestado en el concesionario.

Figura 69 Flujo propuesto de PQR

Fuente: Autoría propia.

Personal calificado

En el segundo pilar y se usará el modelo de los tres componentes propuesto por los autores (Rust & Oliver, 1994), el modelo se compone de tres elementos: características del servicio, entrega del servicio o momentos de verdad y ambiente del servicio relacionado con la cultura organizacional y filosofía para prestar el servicio, tal como se puede ver en la figura 70, el componente entrega de servicio se tomó como base para el pilar de personal calificado, capacitado, especializado, motivado y con excelente presentación personal, esencial para satisfacer las necesidades de los clientes, la propuesta tiene como objetivo formar a todo el personal de los concesionarios, con mayor énfasis en el personal de venta y posventa, promover su desarrollo personal y profesional y alinear su desempeño en la cultura de servicio que se propone implementar.

Figura 70 Modelo de los tres componentes



Fuente: (Rust & Oliver, 1994)

Para alcanzar un enfoque sólido en el cliente y brindar un servicio con valor agregado sostenido, es preciso desarrollar unas determinadas competencias y el compromiso de los empleados, lo cual requiere edificar de modo específico un clima y cultura de servicio y los procesos de capacitación deben ayudar de modo consistente en ese propósito.

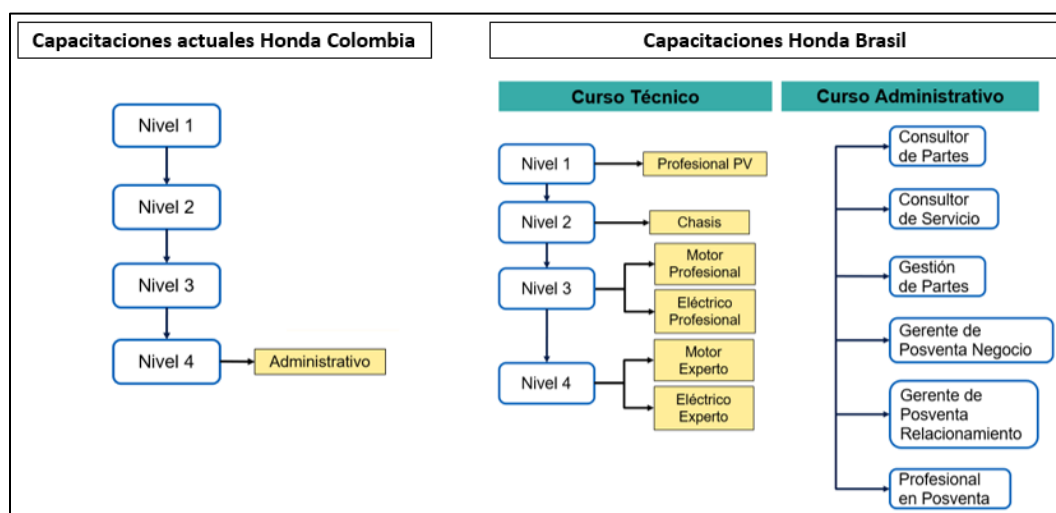
El desarrollo de un plan de capacitación requiere conocer las necesidades del personal que atiende a los clientes en el servicio de venta y posventa; coordinar la persona que realizará la capacitación, ya se interna o mediante convenios con el SENA, proveedores o empleados de otras sedes de Honda motocicletas; programar las agendas y realizar las capacitaciones y posteriormente, hacer evaluaciones de seguimiento del conocimiento adquirido y su aplicación en las funciones diarias (ver figura 71).

Figura 71 Programa de capacitación

Fuente: Autoría propia.

Capacitación técnica

En cuanto a las capacitaciones relacionadas con el conocimiento técnico, se propone implementar el modelo de capacitación que actualmente utiliza Honda motocicletas en Brasil, el cual se considera más completo en comparación del que se utiliza actualmente en Honda Colombia, ya que contiene más niveles técnicos y cursos dirigidos al área administrativa, los cuales actualmente no se dictan en Honda Colombia, (ver figura 72).

Figura 72 Comparativo de capacitaciones Honda Colombia y Brasil

Fuente: Autoría propia.

Para sostener el perfil de cada empleado, se recomienda actualizar las capacitaciones con el fin de brindar nuevos conocimientos y experiencias de avances tecnológicos en una determinada actividad, profundización para el manejo de conocimientos y experiencias y desarrollo de habilidades de una actividad específica y formación con el propósito de reforzar el conocimiento de un colaborador que maneja solo parte de los conocimientos o habilidades demandados por cargo y requiere alcanzar el nivel que este exige.

Las capacitaciones deben ir dirigidas a todo el personal, para los empleados que recién ingresan al concesionario debe existir un plan de capacitación que garantice la formación y conocimiento del cargo en un plazo no mayor a 3 meses, si la persona no ha recibido como mínimo del 70% de las capacitaciones sugeridas se recomienda que no atienda clientes.

A través de cada experiencia del cliente, los empleados pueden agregar valor al servicio e ir más allá de sus expectativas. Adicional, el comportamiento cambiante y de mayor exigencia de los clientes requiere no sólo preparar a los empleados para tareas repetitivas, sino que es preciso

ayudarles a contar con mayores recursos como la empatía, la simpatía, la flexibilidad, la creatividad y, en concreto, un sentido común más fino, que junto con una auténtica actitud de servicio son esenciales para poder manejar con solvencia cada experiencia y construir relaciones personalizadas de manera consistente, tanto con los clientes como internamente con los compañeros.

A nivel mundial los empleados de la marca Honda incluido el CEO utilizan el uniforme blanco, el cual simboliza igualdad de todos los que trabajan en Honda, tal como lo indica (Honda G. , 2020), durante la visita en campo se encontró que el personal de venta y posventa de los concesionarios Honda no lo portan en su totalidad, por tanto, se recomienda utilizar el uniforme blanco y el carnet que lo identifica como funcionario de la marca Honda.

Capacitación de servicio

De acuerdo a los resultados de las encuestas realizadas a los empleados de los concesionarios Honda de Cali, se recomienda fortalecer las habilidades blandas relacionadas con el servicio, por lo tanto, se propone iniciar con los siguientes temas, tal como se puede observar en la tabla 89.

Tabla 89 Propuesta capacitación de servicio

<i>Temas</i>	<i>Intensidad horaria</i>	<i>Frecuencia año</i>	<i>Venta</i>	<i>Posventa</i>
Comunicación asertiva	8 horas	2	X	X
Trabajo en equipo	8 horas	2	X	X
Atención al cliente	8 horas	2	X	X
Liderazgo	8 horas	2	X	X
Toma de decisiones	8 horas	2	X	X
Solución de problemas	8 horas	2	X	X

Fuente: Autoría propia.

Se propone además realizar capacitaciones de forma virtual apoyados con la plataforma que tiene el concesionario y/o mediante herramientas como zoom, google meet, entre otras,

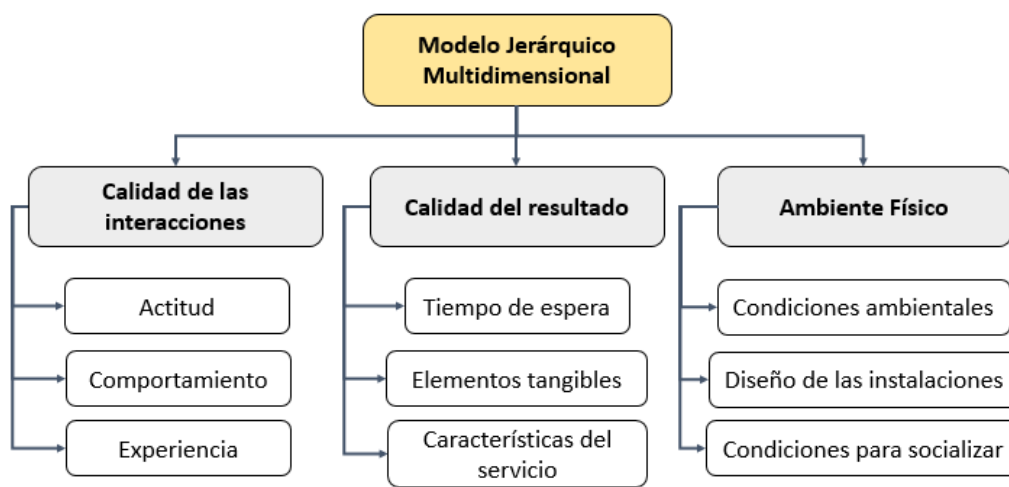
utilizando ayudas didácticas como videos, casos de clientes reales, talleres con participación de todos y lecturas de temas relacionados.

Todo el personal debe tener una calificación mínima del 90% para aprobar cada curso recibido, de lo contrario deberá repetir el módulo.

Infraestructura

En el tercer pilar del modelo de servicio se usará el modelo Jerárquico multidimensional propuesto por los autores (Brady & Cronin, 2001), quienes a través de la investigación cualitativa y empírica muestran como la calidad del servicio está constituida por tres estructuras: calidad de la interacción, ambiente físico y calidad de los resultados, tal como se puede ver en la figura 73, en el modelo propuesto denominamos infraestructura las instalaciones del concesionario, salas de venta, salas de espera, taller, equipos, herramientas y se sugiere hacer adecuación de los concesionarios en cuanto a diseño de instalaciones, pintura, limpieza, señalización, adecuaciones, condiciones ambientales, iluminación, decoración, muebles, y publicidad.

Figura 73 Modelo Jerárquico multidimensional



Fuente: (Brady & Cronin, 2001)

Se propone dar una identidad a los concesionarios Honda de Cali, mejorando las vitrinas de exhibición, las salas de espera de los clientes tanto del servicio de venta como posventa, aprovechando los espacios que se tienen, brindando una mejor experiencia al cliente y con un cronograma de mantenimiento preventivo permanente, entre ellos se recomienda conservar en buen estado la pintura de pisos, paredes y los techos de los concesionarios, es necesario demostrar una buena imagen al cliente de la marca Honda.

Sala de ventas

Se sugiere realizar modificaciones en la iluminación, ambientación y diseño de la sala de ventas de los concesionarios Honda de Cali, con el fin de ofrecer a los clientes un ambiente cálido, con colores asociados a la marca Honda y que contrasten con la vitrina de exhibición que invite al cliente a vivir la emoción de comprar una motocicleta Honda.

Para ello se requiere también implementar cronogramas de mantenimiento, para garantizar la durabilidad en la pintura de pisos, paredes, mejoramiento de los techos, instalación de aire acondicionado, anuncios visibles sobre el horario de atención, nombre y teléfono de contacto del líder del punto, quien será la persona que atenderá al cliente ante alguna duda o inquietud (ver figura 74).

Figura 74 Sala de ventas propuesta



Fuente: (Honda G. , 2020).

Sala de espera área de ventas

Durante la visita en campo, se encuentra que solo el concesionario A tiene sala de espera propia, en los concesionarios B y C las áreas de ventas y posventa comparten una misma sala de espera, por lo que se encontraron grandes oportunidades de mejora, por tanto, se recomienda adecuar las salas de espera haciendo más cómoda la experiencia en la sala de ventas, habilitando WIFI para los clientes (el cual actualmente no está disponible), mejora a los muebles, pintura, proyectar en los televisores programas de entretenimiento y publicidad del mismo concesionario, tal como se puede observar en la figura 75.

Figura 75 Sala de espera área de ventas propuesta



Fuente: (Honda G. , 2020).

Sala de posventa

La sala de posventa está constituida por el taller de servicio, recepción técnica, sala de espera y servicio express, a continuación se describirán las propuestas de mejora en cada una de ellas.

Taller de servicio

Se recomienda generar cronogramas de mantenimiento que garanticen el correcto funcionamiento de la herramienta y puestos de trabajo, además se deben implementar mejoras, como por ejemplo demarcación de áreas, mejoramiento en la iluminación, garantizar disponibilidad de la herramienta e implementación de estrategias orden y limpieza, tal como se puede ver en la figura 76.

Figura 76 Taller de servicio propuesto



Fuente: Autoría propia.

Recepción técnica

Durante la visita en campo la recepción no tiene un área correctamente demarcada, por lo tanto se recomienda un área de trabajo demarcada, donde el cliente pueda estacionar su motocicleta, esta área al ser de primera impresión para el cliente y donde se desarrolla el momento de la verdad, por lo cual debe mantenerse limpia, de fácil acceso y visualización para los clientes.

Se recomienda además tener un dispositivo portátil como una tablet para escuchar al cliente e ingresar la información en la orden de servicio, tener disponible teléfono e impresora en buen estado de funcionamiento (ver figura 77).

Figura 77 Recepción técnica propuesta

Fuente: (Honda G. , 2020).

Sala de espera servicio posventa

Como se indicó anteriormente solo el concesionario A tiene sala de espera propia, los concesionarios B y C comparten una misma sala de espera, el cliente posventa debería esperar su motocicleta con el fin de evitar ocupar un espacio, por lo que se recomienda adecuar las salas de espera para que sean más cómodas, habilitando WIFI para los clientes (el cual actualmente no está disponible), mejora a los muebles, pintura, proyectar en los televisores programas de entretenimiento y publicidad del mismo concesionario, tal como se puede observar en la figura 78.

Figura 78 Sala de espera servicio posventa propuesta

Fuente: (Honda G. , 2020).

Servicio Express

En lo diferentes marcas de motocicletas se utiliza el Servicio Express, el cual es un servicio rápido donde la motocicleta no supera más de 1 hora aproximadamente durante el mantenimiento, lo cual genera un flujo rápido de clientes, en la visita en campo en los concesionarios Honda este tipo de servicio no se ofrece, por tanto, se sugiere implementar el Servicio Express en un área de específica del taller, debidamente demarcada, limpia, con iluminación adecuada, pit, de fácil acceso y visualización a los clientes, por lo cual debe estar ubicada muy cerca del ingreso al taller (ver figura 79).

Figura 79 Servicio Express



Fuente: (Honda G. , 2020).

Propuesta modelo de servicio

Las figuras circulares son utilizadas en los organigramas y tienen la finalidad de representar todo lo que comprende la estructura interna de una empresa, se suprime la cadena de mando y los niveles de rangos, ya que se identifica perfectamente la importancia de cada nivel jerárquico, donde todos interactúan y hacen parte entre sí, en el centro del organigrama se representa el representante legal de la compañía o en su defecto el CEO (chief executive officer), (Piqueras, 2017).

De acuerdo al autor (Piqueras, 2017) la estructura circular está basada en también en teoría de gestión circular que representa la responsabilidad de todos los empleados con el logro de los objetivos de la empresa, sin importar el cargo ni las funciones que desempeña, genera motivación a los empleados porque hay más participación y se disminuye la subordinación que tiene un esquema vertical.

En el modelo propuesto se establecen cuatro círculos concéntricos unidos entre sí, se posiciona al cliente en el centro, el cual debe ocupar el nivel central de jerarquía y busca desaparecer la sujeción de mando o autoridad, los demás círculos (servicio personalizado, personal capacitado e infraestructura) se componen de la empresa, donde cada área tiene sus funciones y responsabilidades distintas, todas estas orientadas en servir al cliente como meta principal, (ver figura 80).

Figura 80 Modelo de servicio



Fuente: Autoría propia.

Capítulo 5. Conclusiones

El servicio es el factor diferenciador en un mercado altamente competitivo y para el cliente un buen servicio es un factor decisivo en el momento de requerir una motocicleta o servicio de mantenimiento, así mismo el cliente satisfecho comunica a otras personas su experiencia positiva y recomienda la marca a otras personas.

Todos los modelos consultados sobre la calidad del servicio coinciden en la importancia de satisfacer al cliente, generar confianza, y fidelidad a largo plazo, ofreciendo un servicio de calidad a través de personal calificado, motivado y siempre atento a resolver al cliente las inquietudes y necesidades de su producto o su servicio.

Los resultados de las encuestas realizadas a los clientes y empleados del servicio venta y posventa de los concesionarios Honda de Cali, permitieron conocer el nivel de satisfacción y sus comentarios sirvieron para la construcción del modelo de servicio propuesto, por ello es importante realizar la evaluación del servicio de manera frecuente para implementar proceso de mejoramiento continuo.

En el modelo propuesto está compuesto por tres pilares tales como: servicio personalizado, personal calificado e infraestructura, cada uno de ellos se soportó con un modelo de servicio utilizado en el sector automotriz, en el primer pilar se planteó el modelo SERVQUAL propuesto por los autores (Parasuraman et al., 1985), en el segundo pilar se presentó el modelo de los tres componentes propuesto por los autores (Rust & Oliver, 1994) y por último en el tercer pilar el modelo Jerárquico multidimensional propuesto por los autores (Brady & Cronin, 2001).

El modelo de servicio propuesto requiere de la participación de todo el personal que labora en los concesionarios tanto del equipo de ventas como posventa para que se convierta en una filosofía de servicio y genere experiencias memorables a los clientes.

La mejora continua que hace parte de la cultura corporativa de Honda se puede incluir en el servicio porque el cliente cada día es más exigente y está más informado, por tanto, se puede aprovechar para hacer mejoras en el servicio de las áreas de venta y posventa.

Capacitar al personal en temas de servicio mejora el perfil de los empleados y permite dar respuestas a los clientes de manera oportuna.

Se identificaron los atributos más valorados por los clientes que acuden a los concesionarios Honda de la ciudad de Cali son confiabilidad, garantía, calidad, prestigio, servicio y diseño, a partir de estos atributos se deben plantear las estrategias tanto en las áreas de venta como en posventa.

Al realizar los comparativos entre las marcas Honda, Auteco y Yamaha, se encontró que la marca Honda estuvo por debajo en la calificación dada por los clientes tanto en percepción como en servicio, se deben implementar propuestas de mejora para evitar que los clientes migren hacia las demás marcas.

Ante las preguntas satisfacción de los clientes y percepción de servicio en los tres concesionarios Honda, se encontró que el porcentaje más alto estaba en el área de venta que en posventa, por tanto, se deben implementar estrategias de capacitación con el fin de que estos indicadores no disminuyan porcentualmente.

Capítulo 6. Recomendaciones

Compartir el resultado de las encuestas realizadas a los clientes y empleados de los concesionarios Honda en Cali y el equipo de trabajo de cada uno, servirá para realizar un plan de acción para mejorar el servicio ofrecido a los clientes.

Se recomienda crear planes de motivación y reconocimiento al personal de los concesionarios donde se premie el trabajo realizado y se compartan los logros obtenidos mensualmente.

Crear una estrategia de comunicación con el cliente para conocer su grado de satisfacción y servicio ofrecido en ventas y posventa, de esta manera se genera una relación emocional de largo plazo con el cliente.

Desarrollar la omnicanalidad es una estrategia que puede mejorar la comunicación con los clientes y dar respuestas oportunas a las PQR, así como crear código QR para el pedido de repuestos y el pago de los servicios.

Implementar buzones de sugerencia y formatos para que los clientes puedan tramitar sus quejas, las quejas son la radiografía del servicio, por tanto, deben ser conocidas por todo el equipo para generar planes de acción y evitar que sigan sucediendo.

La marca Honda es la número 1 en ventas en el mundo, lo que indica que la marca Honda en Colombia tiene oportunidades de seguir creciendo y llegar a ser la marca número 1 en ventas.

En lo que concierne a la disponibilidad de horario para entrega de las motocicletas, los clientes calificaron en los tres concesionarios Honda estar muy satisfechos entre 67% y 71% porcentaje que no se considera alto, por lo que se pueden implementar horarios flexibles tanto en las áreas de ventas como en posventa para la entrega de las motocicletas.

En lo que respecta a la diferencia del precio cotizado con el precio real, la respuesta afirmativa promedio fue de 30% en los tres concesionarios Honda, de acuerdo a esto existe una percepción por parte de los clientes de la variabilidad en los precios de las motocicletas, repuestos y servicios ocasionando insatisfacción, es importante revisar con el equipo la información que se le está suministrando a los clientes y si se está teniendo en cuenta todos los gastos asociados.

Referente al costo de los repuestos, el 68% de los clientes calificaron de manera afirmativa, porcentaje que se considera alto, de tal manera, que se recomienda realizar campañas enfocadas para que el cliente conozca los beneficios de los repuestos originales los cuales garantizan el buen funcionamiento de la motocicleta, evitando que el producto se deprecie rápidamente, es decir costo beneficio.

En lo que respecta a la sala de espera, el 71% de los clientes indicó que es cómoda, existen oportunidades de mejora para ofrecer más comodidad al cliente y obtener una calificación más alta, como por ejemplo: implementar Wifi, sillas cómodas, aire acondicionado, entre otros, En la visita realizada a los concesionarios, se encontró que el concesionario A tiene una amplia área asignada para la sala de espera, sin embargo, los clientes no hacen uso de ella, quizás porque los televisores se encontraban apagados, no había revistas de entretenimiento, lo que podría estar ocasionando que los clientes no den una mejor calificación, en lo que respecta al concesionario B solo existe una sala de espera para los clientes de ventas y posventa, a pesar de ser más pequeña el televisor estaba en canales de interés para el público y el concesionario C no tenía sala de espera.

Ante la pregunta se entrega la motocicleta limpia y en óptimas condiciones de funcionamiento los clientes indicaron un promedio de 60% afirmativamente en los tres concesionarios Honda de

la Cali, lo que se puede interpretar el 40% de los demás clientes no perciben el servicio diferencial o que el 100% de las motocicletas no está siendo revisada o limpiada previamente antes de ser entregada, se deben implementar acciones para garantizar una correcta entrega.

En la pregunta se realiza inventario en el momento de la entrega de la motocicleta, los clientes indicaron un promedio de 60% afirmativamente en los tres concesionarios Honda de la Cali, esto podría indicar que no existen protocolos de entrega y cada concesionario realiza la entrega de manera diferente o simplemente desconocen el protocolo omitiendo este paso.

Se recomienda realizar el siguiente plan de acción para la implementación del modelo de servicio (ver tabla 90).

Tabla 90 Tabla planes de acción

Pilares modelo de servicio		Actividades	Indicadores	Área Responsable	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4
Servicio personalizado	Protocolo de atención	Presentar Modelo de Servicio a la Gerencia de Mercadeo	Modelo de servicio aprobado	Gerencia de Posventa				
		Actualizar el protocolo actual de servicio para las áreas de ventas y posventa	Documento actualizado 2021	Gerencia de Entrenamiento				
		Capacitar el personal de los concesionarios	Cumplimiento capacitaciones: # de capacitaciones realizadas / # de capacitaciones programadas	Gerencia de Entrenamiento				
		Hacer seguimiento al cumplimiento del protocolo	Cumplimiento de ejecución protocolo: # personas que aplican el protocolo / # total de personas por concesionario	Líder de punto				
		Reconocer al empleado con mejor desempeño en atención cada mes	Reconocimiento por escrito	Líder de punto				
		Realizar reuniones mensuales de retroalimentación al personal de los concesionarios	Cumplimiento reuniones: # de reuniones realizadas / # de reuniones programadas	Líder de punto - Gerente de Concesionario				
	Canales de comunicación	Habilitar línea de servicio al cliente nacional	Línea telefónica en funcionamiento	Tecnología informática				
		Atender mediante redes sociales como Facebook e Instagram a los clientes	Plataformas de redes sociales activas para atención a clientes.	Tecnología informática				
	Indicadores y tablero de control	Aprobar los indicadores de negocio para ventas y posventa propuestos	Indicadores, responsables y frecuencia de revisión definidos	Gerencia de Posventa				
		Comunicar los indicadores a todo el personal de los concesionarios	Reunión de socialización	Gerente de concesionarios				

[illegible]

Fuente: Autoría propia.

Referencias bibliográficas

- Ahumada, L. V. (2010). *Propuesta de evaluación de la capacitación y su impacto en la calidad del servicio*. Instituto Politécnico Nacional, Mexico D.F.
- Alcaide, J. C. (2015). *Fidelización de cliente*. Business Marketing School , España. Madrid: ESIC.
- Alfonso, M. (08 de 2016). *Ebizlatam.com*. Obtenido de <http://www.ebizlatam.com/modelo-atencion-al-cliente-clave-mejorar-la-rentabilidad/>
- ANDI. (2019). *Las motocicletas en Colombia*.
- Argudo et al. (2012). *Mejorar las búsquedas de información*. Barcelona: UOC.
- Arredondo, S. (2013). *El triángulo del Servicio de Albrecht*. Universidad Nacional, Manizales.
- Arroyo, F. R., & Buenaño, C. S. (2017). *Calidad en el Servicio: Oportunidad para el Sector Automotor en el Ecuador*. Universidad Central del Ecuador.
- Auteco. (2020). *Auteco*. Obtenido de <https://www.auteco.com.co/motos-auteco/>
- Band, W. (1994). *Creación del Valor La Clave de la Gestión Competitiva: Diseño e Implementación de Una Estrategia Global*. Mexico D.F: Ediciones Diaz de Santos S.A.
- Barquero et al. (2007). *Marketing de Clientes ¿Quién se ha llevado a mi cliente?* España. McGraw-Hill.
- Brady, M., & Cronin, J. (2001). *Algunas ideas nuevas sobre la conceptualización de la calidad de servicio percibido: un enfoque jerárquico*. Journal of Marketing. Vol. 65. No 3.
- Cancer, J. M. (2005). *La denostada Postventa*. Colegio de Ingenieros del ICAI, Perú.
- Carlzon, J. (1991). *El momento de la verdad*. Madrid: Diaz de Santos.
- Carmona, A., & Leal, A. (1998). *La teoria de los dos factores en la satisfacción del cliente*. Universidad de Sevilla.
- Carro, R., & González, D. (2017). *Administración de la Calidad Total*. Universidad Nacional de Mar del Plata, Uruguay.
- Casas et al. (2003). *La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos*. Aten Primaria.
- Cedeño, D. (2016). *Qué es Experiencia de Cliente*. Obtenido de <https://www.wowcx.com/ques-experiencia-de-cliente/>
- Charlan, J. (2018). *La experiencia como propuesta de valor para nuestros clientes*. Obtenido de <https://www.esic.edu/rethink/2018/05/26/que-es-el-customer-experience/>
- Cock, G. (2016). *Impacto del servicio postventa de las marcas de vehiculos de alta gama del mercado nacional colombiano, entre los años 2013 y 2015 (mercedes benz, bmw y audi)*. Universidad Militar Nueva Granada, Bogota D.C.
- Colombia, A. (2019). *Las motocicletas en Colombia*.
- Confente, I., & Russo, I. (2015). *After-sales service as a driver for word-of-mouth and customer satisfaction insights from the automotive industry*. Universidad de Verona, Italia, Verona.
- Cronin, J., & Taylor, S. (1992). *Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension*. Journal of Marketing.
- Del Pó, C., & Espina, F. (2002). *Vinculación entre la Satisfacción de los clientes y la Supervivencia de las organizaciones en tiempos de crisis*. Universidad del CEMA, Buenos Aires.

- Droguett, F. J. (2012). *Calidad y satisfacción en el servicio a clientes de la industria automotriz: análisis de principales factores que afectan la evaluación de los clientes*. Universidad de Chile, Santiago de Chile.
- Dutka, A. (1998). *Manual de AMA para la satisfacción del cliente*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Fanalca. (2009). *Autopartes Fanalca*. Obtenido de <https://autopartesfanalca.com.co/espanol/>
- Forbes. (2013). *Customer Experience: Is It The Chicken or Egg?* Obtenido de <https://www.forbes.com/sites/christinecrandell/2013/01/21/customer-experience-is-it-the-chicken-or-egg/?sh=310220383557>
- García et al. (2019). *La entrevista*.
- Gelvez, J. S. (2010). *Estado del arte de modelos de medición de la satisfacción del cliente*. Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga.
- Gerson, R. F. (1993). *Measuring Customer Satisfaction*.
- Grönroos, C. (1984). *A Service Quality Model and Its Marketing Implications*. European Journal of Marketing, Swedish School of Economics.
- Guerrero, M. A. (2015). *Aplicación del modelo de Kano al análisis de la satisfacción de los estudiantes en los cursos de formación on line*. Universidad Politécnica de Valencia, Valencia.
- Hartman et al. (2002). *El efecto del posicionamiento en la lealtad del cliente: Un análisis empírico para el caso de Iberdrola*. Universidad del País Vasco-Euskal Herriko Unibertsitatea. Cuadernos de Gestión Vol. 2. N.º 2.
- Honda. (2020). *Honda Sustainability Report*. Japón.
- Honda, C. (2020). *Reporte de matriculas motocicletas RUNT*.
- Honda, G. (2020). *Global Honda*. Obtenido de <https://global.honda/about/profile/history.html>
- Hoyos, R. (2013). *Plan de marketing diseño, implementación y control*. Universidad Sergio Arboleda. Ecoe.
- Illescas, J. E. (2018). *Aplicación del modelo acsi para la medición del nivel de satisfacción de los usuarios de smartphone en la empresa c.m.a.cell*. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba.
- Instituto Federal de Telecomunicaciones (IFT). (2017). *Metodología de indicadores de satisfacción de los usuarios de telecomunicaciones*. Instituto Federal de Telecomunicaciones (IFT), Mexico.
- ISO9001. (2008). *Sistema de gestión de la calidad*. CEN Comité Europeo de Normalización. Bruselas: Aenor.
- ISO9001. (2013). *ISO 9001 CALIDAD*. Obtenido de <https://iso9001calidad.com/significado-de-los-indicadores-238.html>
- Johnson et al. (2001). *The evolution and future of national customer satisfaction index models*. Journal of economic psychology. Obtenido de <https://www.researchgate.net/publication/237193148>
- Johnson, M. A. (2019). *IZO*. Obtenido de <https://izo.es/que-es-customer-experience/>
- Juran, J. (1993). *Made in USA: Renaissance in Quality*. Harvard Business Review .
- Justicia, C. y. (2016). *Comercio y Justicia*. Obtenido de <https://comercioyjusticia.info/blog/opinion/modelo-de-atencion-al-cliente-clave-para-mejorar-la-rentabilidad/>
- Kotler, P. (2001). *Dirección de mercadotecnia*. Northwestern University, Perú, Lima.

- Lazovska, D. (2018). *luismaram.com*. Obtenido de <https://www.luismaram.com/ejemplos-de-atencion-al-cliente/>
- Leguizamon, D. V. (2018). *Diferenciación en Servicio al Cliente: Estrategia del Área Posventa de las Marcas*. Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá.
- Malaver, M. L. (2004). *Diseño de un modelo administrativo de mejoramiento de la calidad en el servicio postventa prestado por empresas del sector de telecomunicaciones*. Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá D.C.
- Mejías et al. (2018). *Impacto de la calidad de los servicios sobre la satisfacción de los clientes en una empresa de mantenimiento*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/880/88055200020/html/index.html>
- Mora, C. E. (2011). *La calidad del servicio y la satisfacción del consumidor*. Universidade Nove de Julho, Brasil.
- Moreno, V. (2013). *Informe de responsabilidad empresarial*. Accenture.
- Motos, R. (2017). *La historia de las motos y su llegada a Colombia*. Obtenido de <http://reyparmotos.com/2017/09/08/la-historia-de-las-motos-y-su-llegada-a-colombia/>
- OBS, E. d. (2019). *OBS Business School*. Obtenido de <https://obsbusiness.school/es/blog-investigacion/marketing-y-comunicacion/tres-estrategias-de-servicio-post-venta-que-debes-conocer>
- Oliver, R. (1999). *Whence Consumer Loyalty?* Journal of Marketing.
- Parasuraman et al. (1985). *Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research*. The Journal of Marketing.
- Parasuraman et al. (1991). *Understanding Customer Expectations of Service*.
- Parra, C. A. (2016). *Relación Entre El Servicio Postventa Y La Fidelidad Del Cliente En El Sector Automotriz, El Caso De Dos Concesionarios De Vehículos Chinos En Lima*. Pontificia Universidad Católica Del Perú, Perú, Lima.
- Pi, C. (2020). *La importancia del Customer experience en tiempos de Covid-19*. Obtenido de <https://www.novicell.es/es/blog/importancia-del-customer-experience-en-tiempos-de-covid19/>
- Piqueras, C. (18 de enero de 2017). *El organigrama circular*. Obtenido de <https://www.cesarpiqueras.com/el-organigrama-circular/>
- RAE. (2019). *Asociación de academias de la lengua española*. Obtenido de <https://dle.rae.es/modelo>
- Rust, R. T., & Oliver, R. L. (1994). *Service Quality. New Directions in Theory and Research*. California: Sage Publications.
- Santamaría, O. L. (2016). *Análisis de la calidad del servicio posventa y la satisfacción de clientes de los concesionarios de la industria automotriz en Colombia*. Universidad Nacional de Colombia, Bogotá D.C.
- Scarilli, J. M. (2015). *La importancia de un excelente servicio al cliente y las encuestas de satisfacción*. Obtenido de [marketingdirecto.com: https://www.marketingdirecto.com/punto-de-vista/la-columna/la-importancia-de-un-excelente-servicio-al-cliente-y-las-encuestas-de-satisfaccion-juan-manuel-scarilli](https://www.marketingdirecto.com/punto-de-vista/la-columna/la-importancia-de-un-excelente-servicio-al-cliente-y-las-encuestas-de-satisfaccion-juan-manuel-scarilli)
- Schleider, P. (2019). *Engine Blog*. Obtenido de Retención de Clientes en la Industria Automotriz: <https://engieapp.com/es/retencion-de-clientes-en-la-industria-automotriz/>
- SIC. (2011). *Ley 1480 del 2011*.
- Suzuki. (2020). *Suzuki*. Obtenido de <https://suzuki.com.co/nuestra-compañia>

- Teas, R. (1993). *Expectations, Performance Evaluation and Customers' Perceptions of Quality*. Journal of Marketing.
- Torres et al. (2003). *Métodos de recolección de datos para una investigación*. Universidad Rafael Landívar.
- Tschohl, J. (2008). Servicio al cliente: el arma secreta de la empresa que alcanza la excelencia. *Service Quality Institute Latin America*, 44.
- UMA, G. (2020). *Grupo UMA*. Obtenido de <https://grupouma.com/>
- Vargas, M. E., & Aldana, L. A. (2014). *Calidad y servicio Conceptos y herramientas*. Universidad de la Sabana.
- Yamaha. (2020). *Yamaha*. Obtenido de <https://www.incolmotos-yamaha.com.co/historia-de-yamaha-en-colombia/>
- Yanhaas. (2020). *Satisfacción posventa*.
- Yin, R. (2012). *The case study crisis: Some answers*. *Administrative Science Quarterly*. ISSN.

Listado de Tablas

Tabla 1 Ventas motocicletas en Colombia 2015 - 2019.....	10
Tabla 2 Empresa en Colombia que venden motocicletas.....	27
Tabla 3 Ventas en unidades y pesos.	43
Tabla 4 Market Share 2015 – 2020	44
Tabla 5 Las 10 dimensiones modelo SERVQUAL.....	59
Tabla 6 Las 5 dimensiones modelo SERVQUAL.....	59
Tabla 7 Modelo SCSB.....	68
Tabla 8 Modelo ACSI	70
Tabla 9 Modelo ECSI.....	72
Tabla 10 Metodología de la investigación.....	96
Tabla 11 Variables por medir	97
Tabla 12 Tamaño de la muestra para la encuesta.	102
Tabla 13 Técnicas de recolección.....	102
Tabla 14 Parámetros para el modelo.	103
Tabla 15 Comparativo de modelos.....	105
Tabla 16 Concesionario donde compró la motocicleta	110
Tabla 17 Rango de edad clientes ventas.....	110
Tabla 18 Rango de edad clientes ventas Honda	111
Tabla 19 Género clientes ventas.....	112
Tabla 20 Género clientes ventas Honda	112
Tabla 21 Medios de consulta.....	113
Tabla 22 Uso motocicleta clientes ventas	113
Tabla 23 Uso motocicleta clientes ventas Honda.....	114
Tabla 24 Características de la motocicleta	114
Tabla 25 Marca motocicleta clientes Honda	115
Tabla 26 Satisfacción con relación a.....	116
Tabla 27 Percepción con relación a.....	119
Tabla 28 Concesionario donde labora empleado ventas	121
Tabla 29 Antigüedad en el cargo empleados ventas	122
Tabla 30 Protocolo de atención	122
Tabla 31 Procedimiento de atención	123
Tabla 32 Servicios posventa.....	123
Tabla 33 Conocimiento sobre.....	123
Tabla 34 Características del servicio.....	124
Tabla 35 Proceso de venta.....	125
Tabla 36 Pasos para realizar la venta	126
Tabla 37 Que ofrece la marca Honda	127
Tabla 38 Servicio en la sala de ventas.....	127
Tabla 39 Indicadores de desempeño.....	128
Tabla 40 Capacitaciones empleados ventas	129
Tabla 41 Concesionario donde compró la motocicleta	130
Tabla 42 Rango de edad clientes posventa Honda	130

Tabla 43 Género clientes posventa Honda	131
Tabla 44 Año de fabricación marcas motocicletas	131
Tabla 45 Año de fabricación motocicletas Honda	132
Tabla 46 Uso motocicleta marcas clientes posventa	132
Tabla 47 Uso motocicleta clientes posventa Honda	133
Tabla 48 Último servicio realizado motocicleta clientes Honda posventa	133
Tabla 49 Canales de comunicación clientes posventa Honda	134
Tabla 50 Calificación agendamiento cita	134
Tabla 51 Puntualidad de las citas	135
Tabla 52 Medios de comunicación	135
Tabla 53 Nivel de satisfacción	136
Tabla 54 Calificación de satisfacción entre marcas clientes posventa	136
Tabla 55 Calificación de satisfacción recepción clientes posventa Honda	137
Tabla 56 Percepción de organización y limpieza del taller	138
Tabla 57 Percepción del servicio de los talleres de las marcas	139
Tabla 58 Percepción del servicio talleres Honda	140
Tabla 59 Expectativa del servicio técnico	141
Tabla 60 Satisfacción del servicio	142
Tabla 61 Su experiencia en el concesionario	143
Tabla 62 Volvería a comprar la misma marca	143
Tabla 63 Volvería a comprar la misma marca Honda	144
Tabla 64 Recibiría información	144
Tabla 65 Concesionario donde labora empleado posventa	145
Tabla 66 Antigüedad en el cargo empleados posventa	145
Tabla 67 Protocolo de atención	146
Tabla 68 Servicio más utilizado	146
Tabla 69 Canales de comunicación	147
Tabla 70 Característica del servicio ofrecido	148
Tabla 71 Protocolo de atención	148
Tabla 72 Proceso de reparación	149
Tabla 73 Servicio prestado a los clientes	150
Tabla 74 Servicio en el taller	151
Tabla 75 Experiencia PQR	153
Tabla 76 Valores asociados al servicio	153
Tabla 77 Capacitaciones de servicio	154
Tabla 78 Encuesta líderes concesionarios Honda	155
Tabla 79 Encuesta Jefe de Taller	158
Tabla 80 Modelo de servicio	167
Tabla 81 Satisfacción del cliente	172
Tabla 82 Retención de clientes	172
Tabla 83 Retorno por técnico	173
Tabla 84 Facturación repuestos y mano de obra	174
Tabla 85 Agendamiento citas	175
Tabla 86 Tiempo de respuesta PQR	175
Tabla 87 Cumplimiento de presupuesto	175

	205
Tabla 88 Cotizaciones realizadas	176
Tabla 89 Propuesta capacitación de servicio.....	183
Tabla 90 Tabla planes de acción	196

Listado de Figuras

Figura 1 Ventas de motocicletas 2019 vs 2020.	9
Figura 2 Motor A-Type.....	17
Figura 3 Honda Super Cub	17
Figura 4 Victoria en moto GP.....	18
Figura 5 McLaren-Honda MP4 / 4	19
Figura 6 ASIMO	20
Figura 7 Producto de potencia de Honda.....	20
Figura 8 Honda Campeón en moto GP	21
Figura 9 HondaJet.....	21
Figura 10 Record histórico en ventas Honda Super Cub.....	22
Figura 11 Cultura Corporativa	30
Figura 12 Premios Kaizen.....	31
Figura 13 Estructura de FANALCA.....	37
Figura 14 Enfoque con el cliente.	38
Figura 15 Rompe Tráfico.....	39
Figura 16 Flujo de respuesta PQR	39
Figura 17 Árbol de problemas	41
Figura 18 Ventas en unidades y pesos	43
Figura 19 Ventas Honda Colombia 2015 - 2020	45
Figura 20 Retención de clientes Ene – Dic años 2017 – 2019.	46
Figura 21 Tiempo de respuestas PQR Honda Colombia	48
Figura 22 Modelo de la Imagen.....	58
Figura 23 Modelo SERVQUAL	60
Figura 24 Esquema modelo SERVQUAL	61
Figura 25 Modelo SERVPERF.....	63
Figura 26 Modelo de los tres componentes	65
Figura 27 Modelo Jerárquico multidimensional.....	66
Figura 28 Modelo SCSB.....	67
Figura 29 Modelo ACSI	69
Figura 30 Modelo ECSI.....	72
Figura 31 Modelo 1 NCSB	74
Figura 32 Modelo 2 NCSB	75
Figura 33 Modelo HKCSI.....	76
Figura 34 El triángulo del Servicio de Karl Albrecht.....	79
Figura 35 Modelo de Kano	83
Figura 36 Concesionario Honda A	93
Figura 37 Concesionario Honda B.....	94
Figura 38 Concesionario Honda C.....	94
Figura 39 Proceso de búsqueda	104
Figura 40 Esquema modelo de servicio	107
Figura 41 Tablero de Control.....	109
Figura 42 Sala de ventas concesionarios Honda A, B y C	118

	207
Figura 43 Buzones de sugerencia concesionarios Honda A, B y C.....	118
Figura 44 Sala de espera concesionarios Honda A, B y C	121
Figura 45 Líderes de Concesionarios Honda Cali	157
Figura 46 Comparación clientes ventas y posventa.....	159
Figura 47 Rango de edad clientes venta y posventa	160
Figura 48 Género clientes venta y posventa	160
Figura 49 Usos de la motocicleta venta y posventa.....	161
Figura 50 Intención de recompra	161
Figura 51 Recomendaría el concesionario.....	162
Figura 52 Satisfacción clientes	163
Figura 53 Percepción del servicio.....	163
Figura 54 Antigüedad en el cargo venta y posventa.....	164
Figura 55 Protocolo de atención	164
Figura 56 Calificación del servicio prestado empleados	165
Figura 57 Valores asociados a la marca Honda por los empleados.....	166
Figura 58 Capacitaciones.....	166
Figura 59 Esquema modelo SERVQUAL con 5 vacíos	168
Figura 60 Proceso de recepción actual	169
Figura 61 Proceso de recepción propuesto	170
Figura 62 Canales de comunicación	171
Figura 63 Indicadores concesionarios Honda.....	171
Figura 64 Histórico anual de ventas	173
Figura 65 Histórico anual de visitas en el taller.....	173
Figura 66 Comisión de repuestos y mano de obra.....	174
Figura 67 Propuesta tablero de control.....	177
Figura 68 Pantalla con indicadores servicio posventa	177
Figura 69 Flujo propuesto de PQR	179
Figura 70 Modelo de los tres componentes	180
Figura 71 Programa de capacitación.....	181
Figura 72 Comparativo de capacitaciones Honda Colombia y Brasil	182
Figura 73 Modelo Jerárquico multidimensional.....	184
Figura 74 Sala de ventas propuesta.....	185
Figura 75 Sala de espera área de ventas propuesta.....	186
Figura 76 Taller de servicio propuesto	187
Figura 77 Recepción técnica propuesta	188
Figura 78 Sala de espera servicio posventa propuesta.....	188
Figura 79 Servicio Express	189
Figura 80 Modelo de servicio	190