



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Universidad de Buenos Aires Facultad de Ciencias Económicas Escuela de Estudios de Posgrado

CARRERA DE ESPECIALIZACIÓN EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE MIPYMES

PROYECTO TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN

Calidad de Servicio - Posventa en las PyMes

Cómo mejorar la satisfacción del cliente a través de una reingeniería en los procesos en la industria automotriz

AUTOR: DANIELA ALDANA ESTRAVIZ

TUTOR: MARCELO ALCAIN

FEBRERO 2025



ÍNDICE

Justificación/Fundamentación	3
Planteamiento del tema/problema	4
OBJETIVOS	6
Objetivo general	6
Objetivo específico	6
HIPÓTESIS	6
METODOLOGÍA.....	6
MARCO TEÓRICO	7
CAPITULO 1 - Calidad del servicio e impactos de la tecnología en atención al cliente.....	7
1.1 Estrategia de calidad y fidelización del cliente	7
1.2 Para qué desarrollar tecnología en servicio al cliente.....	10
CAPITULO 2 - Desarrollo y ejemplificación en calidad del servicio como posventa	13
2.1 Datos numéricos e iniciativas de empresas para mejorar la calidad del servicio	13
CAPITULO 3 - Diagrama causa y efecto.....	21
3.1 Diagrama causa y efecto como herramienta analítica para comprender el comportamiento del consumidor	21
CAPITULO 4 - La introducción de tecnología en una organización debe satisfacer la ecuación costo-beneficio	24
CAPITULO 5 - Marco de investigación	28
CAPÍTULO 6 - Conclusiones.....	35
6.1 Propuestas para las empresas.....	36
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	37
Libros consultados:.....	37
Publicaciones web consultadas:.....	37
ANEXOS	39

Índice de figuras:

- Figura 1: El triángulo del servicio	9
- Figura 2: Las comunicaciones no personalizadas suponen un riesgo empresarial en un entorno de baja lealtad	16
- Figura 3: La personalización influye directamente en el comportamiento a lo largo del ciclo de vida del cliente	17
- Figura 4: CES para medir interacción con el cliente	20



Justificación/Fundamentación

En el transcurso de estos últimos años hemos observado cómo la globalización y la digitalización repercuten en la relación de las PyMes con los clientes. Por esto mismo, las empresas deben adaptar sus procesos, TICs (tecnologías de información y comunicación) y recursos para satisfacer sus necesidades. Es importante que logren anticiparse a los cambios y, para esto, deben entender cómo atienden a sus clientes -sean pocos o muchos-; no solo vendiéndoles sus productos y servicios sino también siendo conscientes de que la relación comercial será duradera siempre y cuando gestionen la retención del cliente.

Las empresas deben trabajar en la experiencia del cliente (Customer Experience¹ o CX); es decir, en las interacciones que los consumidores tienen con la marca y cómo se sienten luego de hacer la compra. Es importante que se trabaje en la diferenciación, generando nuevas ventajas competitivas mediante la creación de experiencias percibidas por los clientes como únicas basándolas en elementos de su interés.

Hacer foco en la tecnología, en la innovación o mejorar la oferta de productos, son claves de éxito en las empresas. Tal es así que un servicio de atención que cumpla y supere las expectativas del cliente genera *engagement*², y mantiene al cliente al lado de la empresa sin que se plantee buscar una alternativa en la competencia. Generar fidelización en el cliente no solo va a sostener las relaciones comerciales actuales y evitar la fuga de los consumidores con la consiguiente pérdida de ventas, sino que va a atraer a potenciales clientes.

Se ve con frecuencia que son pocas las empresas que hacen foco en trabajar en fidelizar al cliente ofreciendo calidad y soluciones a los problemas. Tal es así, que hoy es fundamental en generar una cercanía con el cliente y que éste se sienta parte de las mejoras que buscan implementar las empresas. Trabajar en generar una buena experiencia al cliente solo por

¹ El Customer Experience comprende cada interacción que los consumidores tienen con una marca. A partir de estas interacciones, los clientes forman percepciones y opiniones sobre los productos, servicios y la marca en general.

² Nivel de compromiso que tienen los consumidores y usuarios con una marca. Este término engloba interacción constante, confianza y empatizar con los valores. El Engagement es una consolidación que logran las marcas luego de múltiples estrategias y acciones que están orientadas a cautivar, conquistar y eliminar molestias de cara al cliente.



marketing no es suficiente porque el consumidor lo notará y dejará de ser leal a la empresa que le vendió el producto o servicio.

Este trabajo tiene como finalidad trabajar y ejemplificar propuestas para mejorar la calidad de servicio en posventa en PyMes. Analizaremos las variables que afectan a un mal servicio por parte de las empresas y se recomendarán acciones para mejorarlo a través de una reingeniería de procesos. Debemos comprender que ofrecer calidad en servicio de posventa con el cliente es una acción de venta que incrementará el volumen del negocio en las empresas.

Palabras clave: reingeniería, fidelización, *customer experience*, calidad de servicio y PyMe.

Planteamiento del tema/problema

En el contexto actual, donde el negocio está inmerso en entornos cada vez más complejos y competitivos, y donde los clientes poseen un mayor y mejor acceso a la información, se deben interpretar cuáles son sus necesidades, porque los patrones de conducta se han modificado de forma importante. Para poder tener y mantener la relación comercial, es necesario analizar qué piensan, qué necesitan, qué esperan de las PyMes y cuáles son sus problemas.

“El error de muchas empresas es creer que todo cliente, por el simple hecho de serlo ya está atado de por vida a la organización” (Alcaide, 2010, p. 39), tal es así que la PyMe debe centrarse en aportar soluciones y resultados.

La calidad en el servicio al cliente no es un tema reciente dentro de las empresas, ya que desde siempre los clientes han exigido el mejor trato y la mejor atención al adquirir un producto o servicio, seguido de la confiabilidad, calidad, tiempos razonables, precios y constante innovación por parte de éstas. Por dicho motivo, las organizaciones deben buscar diversas alternativas para enriquecer dichas exigencias.

Con el transcurso de los años, el servicio al cliente toma cada vez más fuerza acorde al aumento de la competencia ya que, a medida que ésta aumente, los clientes tienen más



alternativas para decidir dónde adquirir el producto o servicio que están necesitando. Es así como las PyMes deben perfeccionar y adecuar las necesidades de los clientes, ya que estos son quienes finalmente tendrán la última palabra para decidir.

No obtener la respuesta esperada genera en el cliente enojo, frustración e incertidumbre. Este problema va más allá; es decir, debemos entender que detrás de un servicio de calidad y atención posventa, contamos con distintos recursos como pueden ser: procesos, máquinas, personas, insumos, tecnología e infinidad de conceptos que forman parte de la PyMe.

Es importante empezar a entender de dónde viene el concepto de calidad de servicio en posventa y cómo trabajar en mejorarlo. La calidad del servicio se ha convertido en un factor fundamental en la decisión de compra por dos razones:

- La competencia es cada vez mayor y atrae al cliente mediante una diversidad de servicios que añaden valor al producto que se ofrece. Anteriormente el consumidor decidía en base a bajos costos y productos que estaban disponibles, hoy es más selectivo y está más informado eligiendo entre una amplia oferta y servicios.
- El cliente cambia sus exigencias a medida que va conociendo mejor el producto. En un primer momento, se contiene en el producto base sin servicios, lo que lo hace más económico para luego decidir de acuerdo con su nivel de vida hasta encontrar lo mejor.

La relación con los clientes debe situarse en el centro de las estrategias y para lograrlo se debe trabajar en la calidad del servicio respondiendo a los siguientes interrogantes de investigación:

- ¿Qué espera un cliente que le ofrezca la PyMe como calidad del servicio en posventa?
- ¿Qué aspectos debe mejorar la empresa para fidelizar al cliente a través de un mejor servicio de posventa?
- ¿En qué y cómo repercutirá dentro de la PyMe que mejore su calidad del servicio en posventa con el cliente?



A lo largo de este trabajo, ejemplificaremos cómo pudieron mejorar algunas PyMes en estos aspectos y, aquellas que no, qué deben hacer, dónde están las fallas y generar propuestas para lograr mejorar la calidad de atención.

OBJETIVOS

Objetivo general

- Explorar, identificar y desarrollar qué cambios y mejoras pueden llevar adelante las PyMes para ofrecer a los clientes calidad en el servicio posventa.
- Investigar, ejemplificar y demostrar cómo mejorar los procesos que repercuten en el servicio posventa para incrementar el *Customer Experience*.

Objetivo específico

Proponer mejoras para las PyMes haciendo hincapié en qué debe observar la empresa para lograr e incrementar el *Customer Experience* mediante herramientas que sean útiles para una reingeniería de procesos.

HIPÓTESIS

Cambiar, mejorar y replantear la calidad de servicio y posventa aumentará la satisfacción del cliente y su fidelización y disminuirá las quejas por parte de estos, repercutiendo así en menores costos para la empresa, aumento de rentabilidad y mejora de la imagen de esta.

METODOLOGÍA

Para este trabajo se utilizarán distintos conceptos estudiados y aprendidos en la Especialización en Dirección y Gestión de MiPyMes; específicamente en disciplinas como Gestión del Cambio en las MiPyMes, Estrategias de Competitividad y Productividad, Dirección Estratégica, Dirección y Gestión de Recurso Humanos y Plan de Negocios, entre otros, junto con mis estudios de la Licenciatura en Administración.



El trabajo abarcará análisis de empresas respecto a los estudios que hacen de sus clientes exponiendo datos números e iniciativas sobre el servicio al cliente, se acompañará el estudio con herramientas para medir la satisfacción de la experiencia de los usuarios.

El estudio de campo será a través de una investigación exploratoria en distintas empresas del sector automotriz junto con mi experiencia de trabajo en una multinacional de reposición automotriz, a partir del conocimiento de las necesidades de los clientes y las falencias que hoy tienen las empresas por no brindar un servicio de calidad y accesible a sus clientes.

MARCO TEÓRICO

CAPITULO 1 - Calidad del servicio e impactos de la tecnología en atención al cliente

1.1 Estrategia de calidad y fidelización del cliente

Nos encontramos inmersos en contextos cambiantes donde estamos ansiosos e inquietos por obtener la respuesta que esperamos, queremos que el futuro se haga presente e intentamos resolver todo rápido y a nuestro favor sin medir las posibles consecuencias.

Los usuarios se quejaban de la lentitud en ciertos procesos y buscaban que todo estuviera digitalizado y, ahora de que las empresas automatizan sus procesos, los clientes reclaman porque necesitan que una persona resuelva sus problemas con el servicio y/o producto. No obstante, la empresa que automatizó sus procesos para mejorar la calidad del servicio..., ¿pensó en lo que realmente quería el cliente o simplemente lo hizo para disminuir tiempos y trabajo? Entender qué es lo que espera el cliente de una PyMe es sumamente importante para comprender si estamos ofreciendo lo que necesita.

La cultura de la empresa debe estar orientada al cliente y su estrategia de gestión tiene que posicionar la calidad del servicio al cliente como la prioridad número uno de la organización. Está claro que, si la PyMe no tiene un alto nivel de calidad del servicio con sus clientes, la



fidelización se torna imposible y nada resulta peor para una empresa que tener clientes a disgusto.

Las empresas necesitan entender cómo incorporar nuevos clientes y lograr fidelización por parte de ellos. Es oportuno describir que la fidelización de los clientes *pretende que los compradores o usuarios de los servicios de la empresa mantengan relaciones comerciales estables y continuas, o de largo plazo con ésta. La fidelidad se produce cuando existe una correspondencia favorable entre la actitud del individuo frente a la organización y su comportamiento de compra de los productos y servicios de la misma (Mesén Figueroa, 2011, p.2).*

Las empresas orientadas al cliente destinan un alto nivel de esfuerzo a prestar servicios de apoyo a lo largo del ciclo de vida de la relación y no solo en el momento de la compra o inmediatamente luego de ella. Acompañando la creación de una cultura de fidelización, encontramos que aquí entra el proceso de posventa, siendo este concepto la parte de la atención al cliente que reúne todas las estrategias pensadas para mejorar la experiencia de la compra y mantener una relación duradera con los clientes.

La calidad en el servicio demostró ser el éxito de muchas empresas, más importante que la calidad del producto; por esto, se debe trabajar en algunas condiciones como: compromiso de la dirección, recursos adecuados, mejoras visibles del servicio, capacitación, servicios internos y compromiso e involucramiento de los empleados. Muchas empresas aún siguen observando los problemas que tiene el cliente desde la reparación del producto o solución del servicio en lugar de ver la confiabilidad, la capacidad de respuesta y empatía.

La calidad en la atención al cliente debe sustentarse en políticas, normas y procedimientos que involucren a todas las personas de la empresa. Cada empresa debe desarrollar su propia estrategia de calidad de servicio teniendo en cuenta el sector en el que opera y el tipo de negocio que desarrolla. Para esto, hay que considerar que las empresas trabajan en distintos segmentos de mercado, por tal motivo, debe diseñarse el nivel de servicio más adecuado: no siempre un único diseño de servicio al cliente es capaz de satisfacer todos los segmentos del mercado al que atiende una empresa.



La estrategia comercial debe estar enfocada no solo en la calidad de los productos o servicios que va a ofrecer la PyMe, sino en el servicio al cliente. La estrategia del servicio al cliente debe estar dirigida a suplir las necesidades y en superar las expectativas de su cliente, para lograrlo debe generar la sensación de satisfacción que va a hacer que los consumidores no sólo estén contentos por lo que adquirieron, sino también con el proceso de posventa, que incluye garantías, procesos posteriores, reparaciones, entre otros.

Para lograr que la PyMe permanezca en el mercado y sea competitiva debe trabajar en diferentes estrategias, como trabajar con el triángulo de servicio de Albrecht y Zemke quienes consideran útil pensar en la organización y el cliente como aspectos íntimamente vinculados en una relación triangular representada a través de la estrategia de servicio, la gente y los sistemas, los cuales giran alrededor del cliente.

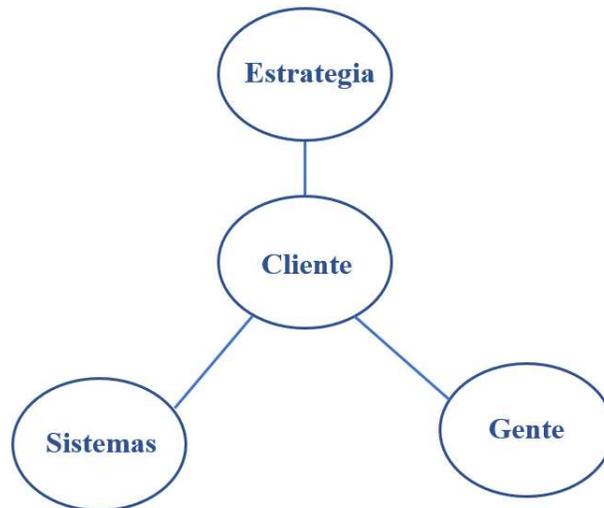


Figura 1. El triángulo del servicio - Fuente: Albrecht y Zemke (1990)

El cliente es el centro de la estrategia y el eje por el cual deben girar los otros tres componentes; es decir que la relación entre los tres componentes debe ser estrecha y complementaria.



Por la fundamental relación que se genera entre el personal de la empresa y los clientes, la PyMe no debe desestimar la capacitación de sus recursos humanos. El primer acercamiento entre la empresa y el servicio o producto está a cargo del asesor comercial. Un buen funcionamiento de los sistemas de software, los canales de atención al cliente (sean online o presencial) y las plataformas de *e-commerce* de la PyMe son puntos importantes en la cadena de atención, ya que, una falla en alguno de estos puede generar el nivel de insatisfacción de los clientes.

1.2 Para qué desarrollar tecnología en servicio al cliente

Crear una ventaja competitiva en el entorno empresarial de hoy en día no implica solo tener excelentes productos y ponerles el precio adecuado. Actualmente los clientes se enfrentan a distintas alternativas dentro del mercado por esto mismo, los directivos recurren a las estrategias de experiencia de cliente para desarrollar el tipo de ventaja sostenible que conduzca a los resultados comerciales y al éxito a largo plazo.

Solucionar los problemas que se presentan en las PyMes no es tarea fácil, para esto será necesario analizar y trabajar con las fallas que encontramos dentro de las organizaciones. Para poder armonizar cambios internos en una empresa con el fin de ofrecer siempre un valor creciente a los clientes será conveniente llevar adelante una reingeniería, la cual implica volver a crear y configurar de manera fácil el o los sistemas de la empresa con el fin de lograr efectos significativos y en un período corto de tiempo.

Hammer y Champy (1994) afirman: “*Reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez*”. (p.34)

Implementar una reingeniería de procesos logrará una mayor satisfacción de los clientes porque los empleados se enfocarán en las necesidades reales de los consumidores pudiendo así reducir plazos de entrega, mejorar la calidad del producto o servicio, entre otros. Así mismo, efectuar una reingeniería de procesos puede mejorar la imagen de la empresa, lograr una mayor satisfacción del personal y aumentar el conocimiento y control de los procesos.



Las compañías exitosas necesitan *CEOs* enfocados en el cliente, a través de una investigación realizada por editores de *CRM Magazine*³, se identificaron compañías que experimentaron un crecimiento de dos dígitos en el último tiempo como consecuencia de tener *CEOs* que están centrados en el cliente y lideran empresas de mayor crecimiento.

Aquellos *CEOs* que se centran en los clientes están dispuestos a resignar ganancias financieras a corto plazo para un beneficio a largo plazo para el cliente. Los líderes son conscientes de que los resultados positivos y sostenibles no suceden de un día al otro y eligen privilegiar el crecimiento a largo plazo.

Es importante para la PyMe planificar un servicio de atención al cliente de calidad: Para alcanzarlo, la empresa debe hacer una introspección analizando en qué está fallando, por qué está accionando de esa forma y cómo debe hacer para cambiar. Acompañando este análisis interno, debe tener en claro a qué cliente le está vendiendo su producto u ofreciendo su servicio, ya que para poder generar un impacto en el cliente debe saber en qué mercado está interactuando y cuáles son las variables que pueden estar afectando la decisión de compra de los consumidores.

En estos tiempos donde tenemos cada vez más tecnología, a pesar de que los clientes esperan tener una experiencia omnicanal, en la actualidad la mayoría de las empresas son multicanal. Con la multicanalidad las empresas usan varios canales al mismo tiempo. Este concepto es usado frecuentemente en marketing y ventas donde las interacciones con los consumidores se efectúan mediante distintos medios como pueden ser tienda física u online, redes sociales, correos electrónicos, llamadas telefónicas, entre otros.

En cambio, aquellas empresas que optan por la omnicanalidad son aquellas que buscan una experiencia homogénea hacia sus clientes con el fin de que la experiencia sea más personalizada e integrada, como, por ejemplo, canalizar pedidos, reclamos y consultas a través de un mismo medio.

³ CRM Magazine es una revista que brinda información dirigida a ejecutivos y gerentes mediante la cual ayuda a las empresas a conocer experiencias de otras empresas.



Implementar modelos omnicanales en las PyMes logrará que los clientes puedan unificar sus compras, consultas o críticas. Esto parece un camino difícil si contemplamos que muy pocas empresas unifican todo a través de un solo canal.

Algunas PyMes siguen pensando si realmente deben desarrollar un CRM⁴ (*Customer Relationship Management* o gerenciamiento de las relaciones con los clientes), otras están preocupadas porque aún no han comenzado a aplicar el Social CRM. Para Paul Greenberg⁵: *Social CRM, es una estrategia de negocios que tiene como fin último conocer a los clientes en función de todo lo que 'nos han contado' sin importar el medio por el que lo han hecho, para darles lo que desean, de la forma que lo desean, de modo que nunca piensen en irse a la competencia.* Un Social CRM (SCRM) puede tomar los buenos comentarios de los clientes como así también los malos que sirven para mejorar y desarrollar la experiencia que brindan las marcas.

Ofrecer un servicio de calidad requerirá implementar un SCRM (que pocas empresas poseen) por parte de la PyMe. A través de esto, el cliente social comparte opiniones y experiencias, buenas o malas y neutras sobre su relación con las empresas y productos. Social CRM es una filosofía y una estrategia de negocio, es como las empresas que identifican clientes, resuelven las incidencias y los retienen. Permite a las organizaciones conocer y conectar con el cliente en términos sociales, con interacciones más relevantes y a través de los canales más adecuados donde el cliente desea ser contactado como, por ejemplo: Instagram, Twitter, Sitios Web o Facebook.

Para lograr una buena implementación de SCRM es necesario que la PyMe en primer lugar desarrolle un CRM. Cuando de calidad de servicio hablamos, es de vital importancia que la

⁴ Customer Relationship Management" (Gestión de Relación con los Clientes) trata de una gestión integrada de ventas, marketing, atención al cliente y todos los puntos de contacto. El CRM almacena información de clientes actuales y potenciales (como nombre, dirección, número de teléfono, etc.) e identifica sus actividades y puntos de contacto con la empresa.

⁵ Paul Greenberg es considerado un líder en CRM porque ha desarrollado distintas estrategias de CRM y CRM social. Es director de The 56 Group LCC, una consultora de estrategia centrada en CRM, CRM Social, y Contact Centers.



empresa tenga unificada la información de los clientes a través de su implementación recopilando e integrando datos valiosos para preparar y actualizar a sus equipos con información personal de los clientes, sus historiales de compra y sus preferencias.

CAPITULO 2 - Desarrollo y ejemplificación en calidad del servicio como posventa

2.1 Datos numéricos e iniciativas de empresas para mejorar la calidad del servicio

En una noticia online de Redes&Telecom sobre *5 claves para un servicio de atención al cliente en la era digital* menciona una encuesta elaborada por McKinsey & Company⁶ la cual arrojó que el 80% de las interacciones con los clientes ya son digitales, mientras que casi el 40% de los consumidores preferirían hablar con un ser humano en gestiones de atención al cliente⁷.

La digitalización y la tecnología de automatización transformaron por completo la forma en que las compañías se comunican. Este resultado surge como consecuencia de que la pandemia aceleró la tendencia de digitalizar el servicio al cliente y las empresas vieron en esta situación una oportunidad para ahorrar gastos y ofrecer un servicio más flexible.

En otra de las encuestas de esta consultora “*El valor de entender bien - o mal- la personalización se multiplica*”⁸ se reflejó que tres cuartas partes de los consumidores cambiaron a una nueva tienda, producto o método de compra. A esto se adiciona que el 71%

⁶ Es una consultora estratégica global que se focaliza en resolver problemas concernientes a la administración estratégica. McKinsey & Company trabaja prestando sus servicios a las mayores empresas de negocios del mundo, gobiernos e instituciones.

⁷ Redes&Telecom (2022, 31 de mayo). 5 claves para un servicio de atención al cliente en la era digital. <https://www.redestelecom.es/comunicaciones/5-claves-para-un-servicio-de-atencion-al-cliente-en-la-era-digital/>

⁸ Nidhi Arora, Wei Wei Liu, (2021, 12 de noviembre). El valor de entender bien - o mal- la personalización se multiplica. Mckinsey.



de los consumidores espera que las empresas ofrezcan interacciones personalizadas y el 76% se siente frustrado cuando esto no sucede⁹.

Analizar e investigar el mercado en el cual la PYME ofrece el producto o servicio ayudará a saber quién es el cliente que está detrás de la compra; dado que no es lo mismo atender a una persona mayor a 45 años que a alguien que está dentro de las generaciones más jóvenes como los Millennials¹⁰ o la Generación Z¹¹. Estas generaciones buscan una solución *online* sin tener que moverse de sus casas (autoservicio), mientras que las personas entre los 39 años y 53 años, los llamados Generación X¹² comparten características de la generación anterior “Baby Boomers”¹³ y posterior “Millennials”. La Generación X, continúa utilizando llamadas de teléfono y los emails como medio de comunicación, para familiares y amigos utilizan WhatsApp mientras que, para comunicarse con las marcas siguen utilizando medios tradicionales como teléfonos y emails porque esta generación prefiere la interacción con personas antes que máquinas¹⁴.

Los Baby Boomers son una generación que se ha adaptado muy bien a la tecnología y tienen características de la generación Millennials: son concedores y usuarios de las últimas innovaciones digitales y aplicaciones. Mientras que la generación silenciosa¹⁵, no está acostumbrada al comercio electrónico ya que son más susceptibles a ser víctimas de engaños

⁹ McKinsey & Company. (2021). [Nuestro estudio muestra que el 71 por ciento de los consumidores espera que las empresas ofrezcan interacciones personalizadas. Y el 76 por ciento se siente frustrado cuando esto no sucede. Si a los consumidores no les gusta la experiencia que reciben, es más fácil que nunca que elijan algo diferente, y esto aumenta la presión sobre las empresas. Tres cuartas partes de los consumidores cambiaron a una nueva tienda, producto o método de compra durante la pandemia]. Artículo: *El valor de entender bien – o mal – la personalización se multiplica*.

¹⁰ Los Millennials hace referencia a las personas que nacieron entre 1980 y 2000.

¹¹ La Generación Z abarca a los nacidos entre 2001 y 2011.

¹² Nacidos entre 1965 y 1979.

¹³ Nacidos entre 1945 y 1964

¹⁴ ICEMD. Instituto economía digital. (2017, diciembre). Las seis generaciones de la era digital.

¹⁵ Nacidos entre 1925 y 1944. Esta generación valora el trabajo en equipo y el sacrificio para alcanzar metas. Les interesa estar en contacto con sus seres queridos.



y estafas a través del uso de internet. Esta generación a la hora de tomar decisiones respecto a una compra lo hacen por recomendaciones de personas que conocen o compran directamente en los establecimientos¹⁶.

Es interesante investigar respecto a las distintas generaciones y entender cómo se comunican, cómo compran y cómo consumen contenido. Las PyMes deben hacer este tipo de estudios para entender cómo están vendiendo sus productos u ofreciendo servicios ya que no será lo mismo el consumo de un Millennial que de un Baby Boomer o mucho menos de la generación silenciosa.

La personalización impulsa el rendimiento y los mejores resultados con los clientes. Según la consultora McKinsey & Company y continuando con la encuesta “*El valor de entender bien - o mal- la personalización se multiplica*”, aquellas empresas que crecen más rápido que otras obtienen un 40% más de sus ingresos como consecuencia de optar por la personalización. En todos los sectores de Estados Unidos, el cambio a un rendimiento de cuartil superior en la personalización generaría más de u\$s 1 billón en valor.

En las siguientes imágenes se puede observar cómo están cambiando las actitudes de los consumidores en torno a la personalización y lo que están haciendo las empresas con mejores resultados para aumentar el valor de vida del cliente a escala.

¹⁶ ICEMD. Instituto economía digital. (2017, diciembre). Las seis generaciones de la era digital.



La fidelidad está en juego...

...y los consumidores esperan la personalización de las marcas y empresas que eligen.

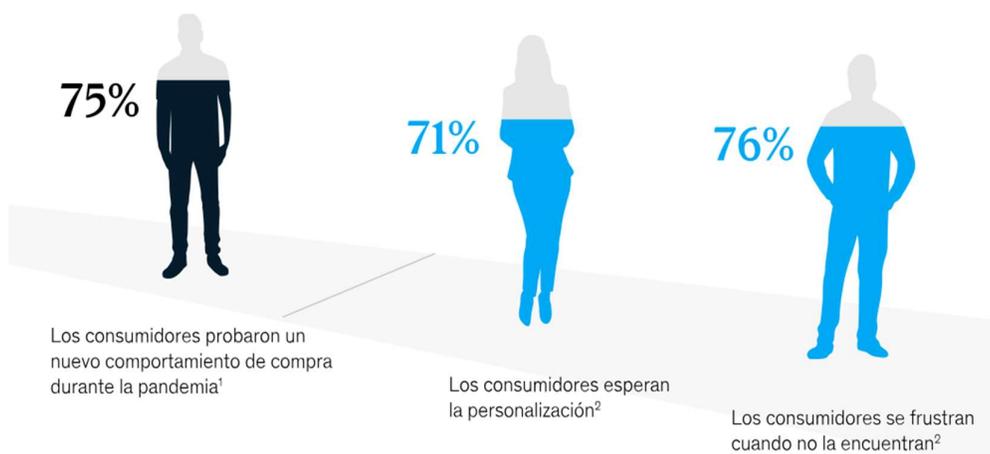


Figura 2. Las comunicaciones no personalizadas suponen un riesgo empresarial en un entorno de baja lealtad - Fuente: El valor de entender bien -o mal- la personalización se multiplica. 2021. (<https://www.mckinsey.com/featured-insights/destacados/el-valor-de-entender-bien-o-mal-la-personalizacion-se-multiplica/es>)

Esta consultora ha hecho un relevamiento muy interesante de cómo se sienten los consumidores frente a la adaptación de nuevas tecnologías y proceso dentro de las empresas. Por ejemplo: el 72% de los consumidores afirma que esperan que las empresas en las que compran les reconozcan como individuos y conozcan sus intereses. Adicionalmente se les ha solicitado que definan la personalización y los consumidores la relacionan con experiencias positivas que los hacen sentir especiales, como las llamadas de satisfacción poscompra, el envío de un tutorial por video o la solicitud de que los consumidores escriban una reseña en redes sociales, generan una percepción positiva de la marca.



Probabilidad de compra, recomendación y recompra en función de la personalización,
% de encuestados¹



Figura 3. La personalización influye directamente en el comportamiento a lo largo del ciclo de vida del cliente - Fuente: El valor de entender bien -o mal- la personalización se multiplica. (2021). (<https://www.mckinsey.com/featured-insights/destacados/el-valor-de-entender-bien-o-mal-la-personalizacion-se-multiplifica/es>)

La personalización es eficaz para impulsar el compromiso y la fidelidad a lo largo del tiempo. Lograr que los consumidores generen interacciones recurrentes crea más datos a partir de los cuales las marcas pueden diseñar experiencias cada vez más relevantes.

Una iniciativa interesante es la competencia que organiza la empresa Volvo¹⁷ llamada “VISTA”¹⁸ en la cual técnicos de posventa ponen a prueba los conocimientos y habilidades de los colaboradores para brindar un servicio de excelencia. Conformada por países de

¹⁷ Volvo Group es uno de los principales fabricantes de camiones, autobuses, equipos de construcción y motores marinos e industriales del mundo.

¹⁸ La empresa Volvo lanzó la competencia VISTA (Volvo International Service Training Awards) 2022 en la cual se pone a prueba los conocimientos y habilidades de los colaboradores para brindar un servicio de excelencia. Se inscribieron un total de 2.700 participantes de Latinoamérica y 15.000 en todo el mundo.



Latinoamérica¹⁹, el objetivo de esta competencia es ayudar a los participantes a desarrollar y mejorar sus conocimientos, habilidades y capacidades de trabajo en equipo, haciéndolos más precisos y ágiles en los asuntos relacionados con el taller y con los problemas de los clientes.

En competencia VISTA se presentan equipos con problemas que de repente nunca han tenido que enfrentar en la práctica cotidiana. El objetivo es que cuando llegue el momento de atravesar estas circunstancias en el día a día, las personas ya habrán tenido la experiencia ganada de la competencia.

Las empresas saben que una buena experiencia en el contacto con el cliente se traduce en mayor satisfacción y fidelización. Para las PyMes es esencial poder diseñar una buena estrategia de atención al cliente para lograr diferenciarse de la competencia y convencer a los clientes de volver a contratar el servicio o seguir comprando el producto. Una buena estrategia crea clientes fieles que confían en la empresa por su diferenciación y estos recomiendan a la PyMe a través de reseñas digitales, como comentarios en redes sociales o por el “boca a boca”, repercutiendo así en el crecimiento del negocio.

El 55% de las compañías encuestadas en Latinoamérica están de acuerdo en que hay una relación directa entre el servicio al cliente y el rendimiento del negocio²⁰. Cada vez más empresas deciden invertir en el monitoreo de la experiencia de compra por medio de estrategias que buscan mapear las opiniones de los clientes y conocer su experiencia en tiempo real. Un ejemplo es esto es la escucha activa la cual permite poner en práctica distintas acciones que contribuyen a la fidelización del usuario como así, a la reputación y competitividad de la empresa.

¹⁹ Entre estos encontramos a 18 equipos de Argentina (total de 72 participantes) quienes buscarán superar el rendimiento de los participantes anteriores: en 2007 y 2009, donde los equipos locales mejor clasificados quedaron en los puestos 23 y 18, respectivamente, entre 5522 de todo el mundo.

²⁰ Encuesta elaborada por “Tendencias de CX 2022”, el cual resaltó el potencial de las empresas para impulsar el éxito del negocio con un enfoque en la Experiencia del Cliente.



La Familia Bercomat²¹, empresa que comercializa productos para la construcción tales como materiales, cerrajería y herramientas y productos para cocina, lavadero, baños, entre otros, implementó este tipo de estrategia durante la pandemia. A partir de la implementación del Net Promoter Score (NPS)²² que les permite conocer la experiencia del cliente en tiempo real y que envía alertas cuando se encuentran insatisfechos. Con esto pueden tomar las acciones correspondientes para fidelizar a los usuarios y así, evitar que su mala experiencia llegue a otras personas, redes sociales o a la competencia. La idea de la empresa es convertir a los usuarios en embajadores de la marca, es decir, que sean ellos quienes recomienden a sus familiares y amigos a adquirir los productos.

Para una PyMe quizás pueda resultar difícil adoptar estas métricas que adoptan las grandes empresas; sin embargo, es importante que puedan tomar medidas para saber cómo lograr tener clientes fieles a la marca y sobre todo, que la recomienden entre su familia y amigos.

Otro indicador interesante es el *Customer Effort Score* (CES)²³ para todo lo relacionado con las interacciones de servicio al cliente. El CES se formula a través de una única pregunta: ¿Cuánto esfuerzo personal le ha supuesto gestionar su solicitud? Esta pregunta responde a una escala de siete opciones, tal como podemos ver en la siguiente figura:

²¹ Empresa argentina que se dedica a la venta de materiales y productos de construcción y cuenta con más de 30 sucursales estratégicamente ubicadas en siete provincias de la República Argentina.

²² El NPS es una métrica que implica parte de la lealtad emocional del cliente, y ofrece una gran capacidad de comparación. El NPS es un estándar utilizado por muchas compañías. Lo negativo de esta tecnología NPS es que no ofrece información sobre cómo y dónde actuar para mejorar. Empresas como Apple, Microsoft, Netflix y Amazon usan el NPS para medir el nivel de satisfacción y lealtad de los clientes y, a su vez, mejorar sus servicios y productos aumentando sus ganancias.

²³ Es una métrica que calcula el grado de dificultad que implica para el cliente resolver un problema o lograr su objetivo, cada vez que interactúa con la empresa.



	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Algo en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Algo de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
La compañía ha manejado mi problema de modo que fue sencillo para mí.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Figura 4. CES para medir interacción con el cliente

Fuente: Hugo Brunetta (2019). La experiencia del cliente de Hugo Brunetta, capítulo 9.

Escala Utilizada en el Customer Effort Score 2.0.

El CES se enfoca en los esfuerzos que hace el cliente para resolver sus problemas mientras que, el NPS se enfoca en deleitar al cliente excediendo sus expectativas.

El NPS ayuda a obtener cierta información mediante una simple pregunta: del 0 al 10, ¿qué tan dispuesto está a recomendar la empresa a sus amigos, familiares o conocidos? El NPS no deja de ser un indicador general sobre la salud de la compañía, no ofrece información sobre dónde y cómo actuar para mejorar ese indicador.

Por esto mismo, es crítico que la PyMe haga un estudio interno de sus procesos ya que el NPS debe utilizarlo una vez que ya implementó un cambio de cara al cliente y así, poder medir cuáles son las repercusiones.

La PyMe puede tener NPS negativo como resultado de distintas circunstancias como: calidad del producto, mal servicio al cliente, incumplimiento de lo prometido, promesas falsas del vendedor y un mal día para el encuestado.



CAPITULO 3 - Diagrama causa y efecto

3.1 Diagrama causa y efecto como herramienta analítica para comprender el comportamiento del consumidor

El Diagrama de Causa Efecto²⁴ (también conocido como de Ishikawa o Espina de Pez) tiene como función principal identificar los factores potenciales que contribuyen a un problema, para luego desarrollar acciones para moderarlos o eliminarlos por completo.

Aplicarlo permite estudiar los principales problemas que contribuyen a que un consumidor o cliente no elija nuevamente una marca, qué motivo lo llevo a no volver a adquirir el producto o servicio.

Pensar que el problema de una marca es únicamente alguna especificación técnica del producto o que el servicio no funciona correctamente, repercute en el grave problema de que la PyMe no hace un análisis interno para notificar la dificultad del problema. Por esto mismo, a través de esta herramienta se quiere demostrar como cada eslabón dentro de una organización repercute de manera positiva o negativa en la calidad que ofrecemos a los clientes.

Podemos comenzar por los recursos humanos de la organización, donde podemos notar que gran porcentaje del mercado no brinda la suficiente capacitación al personal considerando que debe afrontar grandes costos. Esto es completamente lo opuesto, capacitar y entrenar al personal brindándole todas las herramientas necesarias para poder dar una solución al cliente genera gran rentabilidad para la empresa. El error de muchas empresas está en capacitar al personal en temáticas que seguramente no son las que la empresa necesita; lo que produce como consecuencia el no investigar a qué público se apunta y a qué clientes quiere venderles.

Varios son los problemas que repercuten en la decisión de un cliente al dejar de elegir un producto o servicio, entre estos podemos encontrar:

- Falta de conocimiento de los clientes, es decir, no saben lo que están comprando
- Expectativas no cumplidas

²⁴ SGS Productivity by Leansis. (2022, Julio). *¿Qué es un diagrama causa – efecto o de Ishikawa?*



- Intolerancia ante las diferentes expectativas con el proveedor de un servicio
- Desinterés por parte del cliente en entender al proveedor
- Falta de reconocimiento del proveedor en asumir los errores que cometió

Para poder llegar al cliente, Gilli. J. J.²⁵. (2007) en su libro *Diseño organizativo: Estructura y procesos*, hace hincapié en que se necesitan vendedores cuidadosamente seleccionados y bien capacitados, para hacerse cargo de las cuentas grandes, o, cuando sea necesario, de una gran variedad de productos, servicios, cuentas y actividades de venta.

Así como no hace falta incorporar vendedores talentosos para tareas simples y poco variadas, es necesario contar con aquellos que poseen conocimientos específicos para tareas variadas y complejas. Por esto es fundamental que las empresas le brinden al personal las herramientas necesarias para que estas puedan ofrecer al cliente lo que ellos necesitan.

Si las empresas no hacen una introspección de sus procesos usando -por ejemplo- el mencionado Diagrama de Causa Efecto, seguramente incurran en costos no necesarios ya que no relevaron el problema raíz. También es importante incorporar y seleccionar personal competente; luego, capacitarlo para que pueda entender al cliente y saber acerca del producto/servicio que está ofreciendo y sobre la empresa que representa y, por último, motivar al personal mediante incentivos, remuneraciones acordes con la actividad y pago de comisiones.

Anteriormente se ha mencionado que aquellas empresas que optan por la personalización obtienen incrementos en sus ingresos, un claro ejemplo de esto es Stellantis²⁶ empresa que

²⁵ Doctor en Ciencias Económicas por la Universidad de Buenos Aires, donde se desempeña como Profesor Titular Consulto, director del Departamento de Doctorado e investigador.

²⁶ Grupo de empresas multinacional de la industria automotriz con sede en Ámsterdam, Países Bajos. Está integrada por 14 marcas entre las que se encuentran: Abarth, Alfa Romeo, Citroën, Dodge, Fiat, Jeep, Peugeot, entre otras.



compró la cadena Norauto²⁷ con el fin de armar la mayor red de servicios posventa en Argentina.

El propósito de Stellantis es posicionarse como una empresa tecnológica de movilidad, independientemente de la fabricación y venta de automóviles. Stellantis realizó un gran estudio de mercado y no solo busca posicionarse en venta de vehículo, también espera ser la empresa número uno en brindar servicios de atención en ubicación estratégicas dentro de centros comerciales, con horarios prácticos, surtido extenso de marcas, intervenciones con o sin cita previa y consejos personalizados para clientes. La estrategia de estos centros es ofrecer a sus clientes todas las soluciones en un único punto, es decir, soluciones de productos y servicios para su bienestar.

Gilli (*op. cit*) menciona que la manera en que la organización se desempeña desde la mirada del cliente se ha convertido en una prioridad para la dirección. El tablero de comando debe permitir que los directivos traduzcan su misión de servir a los clientes a través de mediciones específicas que reflejen los factores que en realidad los preocupan o interesan.

Si tomamos el ejemplo de Stellantis, es una empresa que se compromete a desarrollar soluciones técnicas innovadoras que minimicen el impacto medioambiental y maximicen la seguridad. Al incorporar a Norauto, Stellantis continúa trabajando en este punto de minimizar el impacto medioambiental, el usuario que quiera cambiar la batería de su automóvil dejará su batería vieja que es contaminante por todo lo que la misma compone, y el personal de Stellantis ofrecerá al cliente otra batería para su auto.

El proceso de venta es uno de los principales elementos de la satisfacción del cliente, algo fundamental si se considera que lo más importante es conservar el cliente porque resulta menos costoso que salir a buscar nuevos. Drucker²⁸ sostiene que la venta es una de las pocas actividades, si no la única, que generan ingresos a la empresa.

²⁷ Empresa experta en equipamiento y mantenimiento del vehículo. La empresa emplea todo su esfuerzo con el objetivo de brindar bienestar tanto a los clientes como sus empleados

²⁸ Consultor y profesor de negocios, tratadista austriaco, y abogado de carrera, considerado el mayor filósofo de la administración del siglo XX.



La satisfacción del cliente está vinculada a los pequeños detalles en la relación cotidiana, por lo tanto, un sistema de calidad tiene que prestar más atención al valor que se agrega y a la calidad de cada una de las interfaces con los clientes que a los índices globales de satisfacción.

CAPITULO 4 - La introducción de tecnología en una organización debe satisfacer la ecuación costo-beneficio

Uno de los errores principales de muchas PyMes es pensar que tecnología es automatización. Un ejemplo claro de esto se da en buscar solucionar aquellos problemas organizacionales gastando más dinero en computadoras, sin antes, hacer un análisis de sus procesos. Con esto, se cae en la trampa de automatizar aquellos procesos que están obsoletos y no son funcionales para las PyMes.

Gilli. J. J. (op. cit) que se debe hacer un análisis previo antes de incorporar tecnología informática. Considera que es necesario prever antes de tomar una decisión:

- Los costos del hardware y software, así como la dificultad de su implementación y pronta respuesta frente a la velocidad de aparición de nuevas versiones. ¿Cómo la PyMe va a reaccionar si durante la implementación esto quedó antiguo y hay una nueva versión de esa tecnología?
- Requerimiento de nuevas funciones especializadas, como gerenciamiento de redes o contar con personal experto en informática.
- ¿Cuál será el tiempo requerido por la PyMe para estudiar una nueva tecnología?

Acompañando estos interrogantes que una PyMe debe hacerse antes de tomar una decisión sobre inversión tecnológica es saber si estos costos lo trasladarán a precio o no. La PyMe puede crear valor aumentando el beneficio que percibe el cliente (mejor calidad, nuevos accesorios, compra por Internet, financiación, entrega más rápida, servicio de posventa, etc.) o disminuyendo el precio.



Por este motivo, podrían darse distintas situaciones: que la PyMe agregue un beneficio sin variar el precio o haciéndolo en una proporción menor al beneficio agregado; que la PyMe mantenga el beneficio, pero reducir el precio o, lo que sería la situación más deseable, aumentar el beneficio y, en forma simultánea, reducir el precio.

A medida que la PyMe incorpora tecnología, debe analizar si sus estándares de calidad varían o no, muchas empresas están certificadas bajo estándares internacionales de calidad como puede ser la ISO 9001²⁹ y/o ISO 14000³⁰. Incorporar tecnología en una PyMe debe ser un estudio que contemple también estos puntos de certificaciones. Actualmente trabajar bajo estos estándares de calidad brinda al cliente un mensaje de importancia sobre procesos y cuidado medio ambiental, lo que también puede llevar a que un producto o servicio sea más costoso.

A su vez, un producto con mala calidad puede repercutir en que un cliente pueda dar una mala nota porque el producto presentó una falla o generalmente el producto no es de buena calidad, viéndose reflejado en un número bajo para el NPS.

Los procesos de calidad de una PyMe incluyen desde sus proveedores hacia el cliente. Es clave que la empresa cuente con un sistema de gestión de calidad óptimo para satisfacer las necesidades internas y externas hacia el cliente. Administrar la calidad en su totalidad requiere de un proceso sin fin de mejora continua que involucra a las personas, el equipo, proveedores, materiales y procedimientos.

Una automotriz que trabaja día a día en mejorar la experiencia del cliente y en consecuencia ofrecer un buen servicio posventa en toda su cadena es Toyota³¹. Para esta empresa el servicio posventa es uno de los pilares de su operación y es tan importante como la calidad de sus vehículos. Desde que comenzó sus operaciones en Argentina, tuvo en claro que el

²⁹ Conjunto de estándares de calidad desarrollados por la International Standard Organization (ISO). ISO en griego significa igual o uniforme, como al decir uniforme en todo el mundo.

³⁰ Estándar de administración de medio ambiente establecido por la International Standard Organization (ISO)

³¹ Es una empresa japonesa de fabricación de automóviles. Fundada en 1933 por Kiichiro Toyoda.



servicio posventa era fundamental para construir la relación con sus clientes y tienen como objetivo que el cliente continúe visitando el concesionario hasta que decida cambiar de unidad, logrando de esta manera que el cliente sea de por vida.

Esto se ve claramente desde que uno ingresa a una concesionaria de Toyota, lugar donde es recibido por personal y ofrecido al cliente café o agua hasta ser atendido, luego de esto toman sus datos para que quede en su base y así poder tener contacto con el cliente despejando cualquier consulta o duda que pueda tener mediante WhatsApp.

Otro de los beneficios que ofrece Toyota es ser parte de su club a todos los clientes que adquirieron un vehículo en sus concesionarios, de esta forma logran generar una buena experiencia del cliente mediante la cual cuentan las novedades de los nuevos vehículos y pueden probarlos haciéndolos parte de los nuevos lanzamientos.

Toyota es una empresa que ofrece calidad en todas las etapas de sus procesos, como buena empresa japonesa. De acuerdo con lo relatado por un consultor empresarial a través de LinkedIn³² en una publicación cuyo nombre es *Caso de éxito de Lean Six Sigma en Toyota: Un camino hacia la excelencia operativa*, la misma menciona que Toyota emplea el famoso Six Sigma³³ cuyos factores son:

- Mejora de la calidad: Toyota no solo ofrece vehículos de la más alta calidad. Busca mejorar la calidad en todos sus procesos internos y externos hacia el cliente.
- Eficiencia operativa: busca reducir tiempo de ciclo y los costos de producción para mantenerse competitivo en el mercado global. Esto pudo verse a lo largo del año 2023 en Argentina donde las empresas aumentaban los precios de los vehículos mientras que Toyota optó por mantener su competitividad sosteniendo los precios de listas que se observaban en internet y no ponerle un sobre precio al momento de cotizar un vehículo en la concesionaria.

³² Reyna, A (2023, agosto). LinkedIn. Caso de éxito de Lean Six Sigma en Toyota: Un camino hacia la excelencia operativa. <https://es.linkedin.com/pulse/caso-de-%C3%A9xito-lean-six-sigma-en-toyota-un-camino-hacia-andy-reyna>

³³ Programa de calidad que genera productos o servicios 99.9997% precisos.



- Satisfacción del cliente: esta empresa busca superarse ofreciendo experiencias excepcionales a sus clientes.

Continuando con los ejemplos de las automotrices, actualmente hay mucha competencia en el mercado, se puede ver tan solo con los casos de Stellantis y Toyota que son empresas que están compitiendo por generar una experiencia de usuario distinta. Otros de los puntos que tanto estas empresas como otras deben trabajar será en precios y calidad, para esto estas pueden desarrollar segundas marcas de reposición automotriz y acceder a un nicho de mercado de clientes que no pueda pagar una primera marca de un nivel alto de precio. Por supuesto, esto deberá ser una decisión estratégica de la compañía respecto a si ofrecerán segundas marcas o no para productos de reposición automotriz. Para Drucker (1996) en información de la competencia menciona que es importante realizar el seguimiento de la competitividad propia y la de los competidores, observando sus éxitos y fracasos. Los éxitos demuestran que el mercado valora y paga. Al contar con este tipo de análisis, la PyMe permite el temprano reconocimiento de oportunidades.

Aquellas PyMes especializadas en reposición automotriz, como las casas de repuestos, pueden tomar casos como empresas multinacionales para poder trabajar en una mejora interna de sus procesos, personal, recursos, herramientas y así llevar la reingeniería de cara a sus clientes. Es importante que las PyMes cuenten con base de datos, algo tan sencillo pero que no todas tienen y así, saber cuáles son aquellos clientes que han frecuentado su negocio más de una oportunidad.

Ford³⁴ es otra empresa que ha llevado lejos la preocupación por sus clientes, tal es así que parte de las capacitaciones y entrenamientos a sus técnicos y asesores, lleva a cabo una competencia³⁵ para elegir a quienes cuentan con las mejores habilidades. Este tipo de capacitaciones están dirigidas a personal técnico de toda la red de concesionarios del país y

³⁴ Empresa multinacional fabricante de automóviles de origen estadounidense.

³⁵ Competencia Nacional de Habilidades Técnicas (CNHT), certamen donde compiten los mejores técnicos y asesores de Servicio de su red de concesionarios.



se divide en 4 etapas de formación: inicial, intermedio, especialización y senior master, cursando esta formación a lo largo de cuatro años.

CAPITULO 5 - Marco de investigación

Para este trabajo se llevó adelante una investigación cualitativa a través de entrevistas. Con este tipo de método de investigación se buscó captar datos e ideas más personalizadas con cada entrevistado.

Las entrevistas dan lugar a que el entrevistado pueda ofrecer distintas experiencias, puntos de vista y perspectivas. Se optó por este método de investigación porque en las entrevistas el entrevistado en cuestión pone voz a su propia experiencia y en ciertas preguntas puede generar una respuesta abierta e intercambiar distintas vivencias que ha desempeñado a lo largo de su carrera.

En primer lugar, la entrevista fue realizada a un individuo con una trayectoria profesional extensa, llevando más de veinte años en el *Aftermarket*³⁶ en una importante empresa multinacional. Trabajó en posiciones como analista de *Trade Marketing*³⁷ buscando garantizar el buen rendimiento de las ventas de un determinado producto y transformando con acciones los puntos de venta, para luego ser Coordinador y posteriormente jefe de Comunicación. Pasados unos ocho años, obtuvo un puesto de Manager para América Latina especializado en la red de talleres de la empresa para después ocupar una posición regional de líder especializado en OE³⁸ en la cual coordinó cuentas de Estados Unidos para el desarrollo de servicios de posventa y tecnología. Actualmente se desempeña como Project Manager para toda la región de América Latina siendo responsable por nuevos proyectos para la red de servicios de esta importante empresa multinacional.

³⁶ Aftermarket son los productos o servicios que se ofrecen como repuesto alternativo para un automóvil. Los fabricantes del Aftermarket producen componentes para cualquier modelo de vehículo. Este componente no tiene que ser del fabricante original de ese automóvil

³⁷ ¿Qué es el Trade Marketing? S.F. Ondho branding y marketing digital. <https://ondho.com/diccionario-de-marketing/term/trade-marketing/>

³⁸ OE: Original Equipment en Inglés siendo traducido al español como Equipo Original.



Esta entrevista fue la más extensa y de la cual se obtuvo más información dada la experiencia del entrevistado ocupando distintas posiciones relacionadas al *Aftermarket* dentro del rubro automotriz.

Respecto a la primera pregunta sobre cómo el *Aftermarket* adapta sus procesos para trabajar con foco en el Customer Experience, la respuesta fue la siguiente:

*“La escucha del cliente es **fundamental**, no se vende más lo que quiero vender hace décadas, se vende lo que el cliente necesita. Siempre hay que escuchar los puntos de pánico del cliente, hay que resolverlos y ejecutar sobre ese punto de pánico. Esto es clave desde mi trabajo de hace tantos años, escuchar los dolores del cliente, bajarlos a tierra y en base a eso uno arma los procesos diferentes, lo principal es esto.*

Escuchar a las nuevas generaciones y saber leerlas porque son tan distintas unas de otras. En Argentina y en Latinoamérica hay que seguir escuchando a las generaciones anteriores, no solo los nuevos. El e-commerce escucha mucho a la generación actual, pero nosotros tenemos que escuchar a todos en e-commerce y retailers³⁹. Aprender a escuchar y entender las necesidades de las distintas generaciones sino te quedas afuera del mercado y no hay chance de que pueda prosperar”.

Justamente a lo largo de este trabajo se han desarrollado las expectativas y el uso de la tecnología en las generaciones por eso, saber entender lo que esperan los consumidores independientemente de la edad que tengan es esencial para ofrecer un buen servicio.

El entrevistado al preguntarle cómo hacer para que el cliente valore la marca y la vuelva a elegir frente a tanta competencia remarcó que: *“la primera experiencia es lo importante. Es fuerte el impacto negativo en una primera experiencia mala y esto es algo que sabemos desde marketing. No importa perder plata en la primera experiencia, es decir, vender a perdida o regalarlo, pero con esto el cliente vuelve, sino es él quien vuelve alguien va a volver porque esta persona contó esa experiencia buena. El peor escenario es contar una mala experiencia donde le devolvieron la plata a un cliente que compró ese producto o*

³⁹ Este término es utilizado para describir al tipo de comercio que se caracteriza por vender al por menor.



servicio y esta le transmitió eso a otra persona entonces esta última se queda con eso que le contaron”.

Hugo Brunetta en su libro *La Experiencia del Cliente*⁴⁰ detalla a lo largo de todas sus páginas como las empresas deben buscar entender a los clientes y por eso necesitan escucharlos sea en el lugar que se encuentren. Brunetta nombra al cliente social como aquel que comparte opiniones y experiencias que pueden ser buenas, malas o neutras sobre la relación de este con la empresa y sus productos. Precisamente en su libro habla del Social CRM como una filosofía y estrategia de negocio mediante la cual las empresas identifican a los clientes, resuelven incidencias y buscan retenerlos. Para obtener datos a través de una Social CRM el autor da ejemplos digitales como pueden ser: email, celular, Twitter, Facebook u otros.

En este trabajo se puso hincapié en la importancia de desarrollar tecnología para adaptar los procesos de una empresa y por eso una de las preguntas realizadas a los entrevistados fue si creen que la tecnología es fundamental para ofrecer un servicio al cliente de calidad y aquellos que afirmaban la respuesta se les pedía justificación. Este entrevistado respondió lo siguiente: *“Sí, es importante y cada vez juega más en el servicio al cliente. La tecnología es transversal a la vida humana y está metida en nuestra vida cotidiana. Invertir en tecnología, invertir en canales de comunicación correctos de venta y posventa, invertir en programadores e ingenieros para que sea una experiencia excelente en cliente. También mencionó que, si se puede malgastar en tecnología, por ejemplo, querer desarrollar una aplicación NPS, primero tienen que hacerlo más personalizado. Hay que hacer un market research⁴¹ antes de invertir en tecnología, primero invertiría en una buena investigación de mercado para invertir coherentemente en tecnología, como puede ser para una lectura de tracking del vehículo, mensajes de recordatorio para que vayas al Service, etc.”*

⁴⁰ Hugo Brunetta. 2019. *La experiencia del cliente* de Hugo Brunetta. Capítulo 7: La experiencia digital y social. Página 94. Buenos Aires. Editorial Paidós SAICF

⁴¹ El Market Research o en español investigación de mercado es el proceso de obtención de datos. Se utiliza principalmente antes de lanzar un nuevo producto o servicio al mercado y con esta investigación se espera evaluar el impacto de estas nuevas iniciativas empresariales.



Simonato en su libro Marketing de fidelización⁴² se refiere a la importancia de mantener estimulados a los clientes para que estos disfruten de nuevas experiencias y que el resultado sea que se sientan bien y en consecuencia fidelizarlos.

Este trabajo desarrolló la importancia de hacer una reingeniería en los procesos de la empresa para ofrecer un buen servicio, por lo tanto, una de las preguntas es sobre si la pyme puede adaptarse y re trabajar en sus procesos para ofrecer un servicio de calidad independientemente de su tamaño a lo que nuestro entrevistado respondió: *“Si es posible y deberían hacerlo permanentemente en procesos internos y externos y tener un manual de procesos mentales y saber cómo proceder ante el reclamo de un cliente. Muchos startups y Unicorns (aquí nombra una empresa dedicada a la compra y venta de vehículos) están buscando personas de empresas tradicionales con más conocimientos en procesos y burocracias para que los ayuden a buscar equilibrio que hoy no lo tienen. Mucha gente emprende y les va bien cómo pueden, pero esto hay que ordenarlo para que persista en el tiempo. Este orden se hace con procesos, delegando y relegando tareas, entre otros”*.

Respecto a si las casas de repuestos deben copiar casos de empresas de renombre para poder fidelizar a los clientes contestó: *“No creo que haga falta, tiene que crear su propia experiencia. Si como empresas de renombre nos referimos a grandes marcas de la industria automotriz, estas apuntan a otro público. Las casas de repuestos tienen que hacer su propia experiencia y la están haciendo hace muchos años, aprovechan su flexibilidad en procesos para vender online y en muchos casos el 70 u 80% de la facturación es por e-commerce. Esto antes era impensado y es mérito de las casas de repuestos. Hoy están apuntadas a crecer en e-commerce y tienen la flexibilidad natural de hacerlo por el nivel de retail en la que trabajan, es decir, otra estructura, personas y las casas de repuestos no necesitan un conocimiento muy alto para vender el producto, actualmente hay videos que te instruyen en esto”*.

⁴² Fernando Simonato. 2009. Marketing de fidelización, estrategias para construir e incrementar la rentabilidad del cliente a largo plazo. Capítulo 5: Las Experiencias como piedra angular de la lealtad. Página 177. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Pearson Education Argentina S.A.



En relación con las buenas prácticas para trabajar en el Customer Experience expresó “...tomando como ejemplo grandes empresas que se enfocan en la posventa, la mejoría de la experiencia sería pensar un negocio asegurándome el menor riesgo posible después de que la empresa efectuó la venta, es decir, el menor riesgo posible de retorno de reclamos luego de la venta de ese producto o servicio. Lo más lindo es hacer una página web o cosas relacionadas al trade marketing, pero primero hay que estudiar la minimización de riesgos. Como ejemplos de buenas experiencias y casos de éxito son Amazon y Mercado Libre para el e-commerce mientras que Toyota y John Deere son empresas más estructurales donde estudian y capacitan para luego vender”.

Por último, el entrevistado respondió que la Pyme apueste en trabajar para fidelizar a sus clientes ofreciendo un servicio de calidad. “Lo importante es que empiece por la comunicación interna efectiva hasta llegar al punto de que todos en la pyme creen que lo que venden es lo mejor, si internamente no lo creen es imposible ofrecer un buen servicio o producto. Es 100% trabajar en comunicación y minimización de riesgos. ¿Conoces a todos tus empleados y las aspiraciones que tienen? Cuanto más atento a estos puntos mejor te va a ir. Trabajando correctamente con la comunicación interna, después viene todo más fácil con la comunicación externa. Es difícil una Customer Experience de alta puntuación si adentro no saben lo que venden o el servicio que ofrecen.

Actualmente trabajo en un proyecto para que se pueda vender más, sin embargo, hay que trabajar puertas adentro asentando canales de comunicación, hasta el punto de que todos creen que lo que vendes en producto o servicio es lo mejor”.

La segunda entrevista corresponde a una persona que no se especializa en la industria automotriz y tiene una larga trayectoria de más de quince años como Manager en *Supply Chain*, es decir, llevando la gestión de todos los procesos clave del negocio desde el proveedor al cliente Cooper et al., 1997⁴³, también se especializó en logística, distribución y *customer* en empresas de renombre dedicadas a la producción y distribución de comida

⁴³ Espitia Escuer Manuel y López Campo Alfredo. 2005/1 Vol.8. Cairn Info. Supply Chain Management: Performance empresarial y efectos regionales. <https://shs.cairn.info/revue-management-2005-1-page-1?lang=fr>



canina, empresas de productos masivos para el hogar, entre otras. Esta entrevista resultó interesante para conocer la opinión de un cliente y sus expectativas al momento de efectuar una compra y elegir una marca.

Sobre la tecnología el entrevistado considera, palabras textuales, que es **demasiado fundamental** incorporar tecnología hoy en día y lo seguirá siendo con la inteligencia artificial (IA). La tecnología facilita juntar toda la información del cliente, es decir, sus gustos, hábitos, deseos, necesidades y prioridades. Permite tener el mayor conocimiento posible para luego poder acomodar nuestros productos, procesos y metodologías de contacto con el cliente para brindarles el mejor servicio, que elija nuevamente la marca y la recomiende. Con su larga trayectoria y experiencia en distintas empresas, esta persona remarca que hoy en día muchas empresas crearon el área de Customer Experience, la cual se dedica a alinear los procesos de distintos sectores siguiendo lineamientos necesarios para que el cliente tenga una buena experiencia y siga eligiendo la marca.

Al igual que el primer entrevistado cree que lo primero y principal es que la pyme tiene que conocer a todos sus clientes de la mejor forma posible. Entender sus necesidades es primordial para luego elegir el segmento donde desea hacerse fuerte.

La Pyme debe hacer *benchmark*⁴⁴ de empresas que trabajen en el rubro, aplicar tecnología y mejorar los procesos de ser necesario. Para el cliente comprar es una experiencia y tiene que vivirla de la mejor forma posible desde el inicio hasta la posventa. Por último, el entrevistado considera que cada cierta cantidad de años se deben analizar los procesos y hacer una reingeniería en los procesos necesarios ya que, el mercado cambia cada vez más rápido y quedar atrás puede hacer perder muchos clientes.

Otra de las preguntas que se hizo a los entrevistados fue si ofrecer un servicio de calidad está relacionado con tener al personal adecuado interno y todos los entrevistados afirmaron esto

⁴⁴ Es un término utilizado para comparativas de rendimiento con el fin de comprobar que, por ejemplo, las empresas, tienen un mejor comportamiento para un determinado objetivo.



y que es algo importante que no solo es hacer cursos sino también darles las herramientas necesarias a las personas según cada puesto de trabajo.

Nuestro tercer entrevistado tiene una experiencia profesional es de más de ocho años en una importante empresa multinacional. Esta persona se encuentra trabajando desde sus comienzos en la división comercial orientada al mercado de reposición automotriz. Comenzó como practicante por dos años para luego pasar a la posición de compras y hoy se desempeña como ingeniero de compras trabajando día a día en contacto con proveedores externos y locales para el abastecimiento de productos. Busca negociar con los proveedores las condiciones comerciales en las cuales se entregarán esos productos.

En línea con los otros dos entrevistados, la tercera entrevista en relación con la primera pregunta de cómo el Aftermarket adapta sus procesos para hacer foco en el Customer Experience esta persona respondió: *“Las empresas buscan tener más portfolio y con esto tener una buena disponibilidad de productos de cara al cliente ofreciendo precios competitivos y calidad. Además, brindan un buen servicio de posventa. Son factores que mejoran la impresión de la empresa y trabajan haciendo foco en el Customer Experience”*

Es clave que las empresas trabajen día a día escuchando las necesidades de los clientes y que adapten sus procesos en búsqueda de entender qué es lo que espera el cliente actual para mantener su fidelización y atraer a potenciales clientes. Por esta razón, estar actualizados y cumplir con las expectativas del mercado harán que la empresa trabaje con éxito.

El tercer entrevistado afirmó que es importante ofrecer un servicio de calidad al cliente también agrego que *“...cuando el cliente compra un producto o servicio, es una inversión que está haciendo y espera que el servicio corresponda a la inversión hecha. En caso positivo, genera una buena impresión de la empresa o marca. En caso negativo, genera una mala impresión”*. En cuanto a la tecnología y alineado a las otras entrevistas, confirmó que la tecnología es fundamental para ofrecer un servicio al cliente y calidad *“...porque la tecnología está siempre avanzando, generando nuevos productos y servicios. Entonces es fundamental que se tenga una tecnología que acompañe esta evolución”*.



Nuestro entrevistado cree que hay buenas prácticas para trabajar en el Customer Experience como conocer bien el producto o servicio que la empresa ofrece, generar un buen servicio de posventa y mantener una comunicación clara y rápida con el cliente el cual cree es parte fundamental de la estrategia con otros factores que debe ofrecer la empresa como calidad, disponibilidad y competitividad y así, valorar la marca.

Por último, el entrevistado menciona que a las empresas le recomendaría capacitación y entrenamientos relacionados a calidad y Customer Experience. En cuanto a si la pyme independientemente del rubro y tamaño puede adaptarse y retribujar en sus procesos para ofrecer un servicio de calidad, confirmó que *“Si, hay complejidades distintas para cada pyme que necesitan de inversión, pero sí, creo que cualquier pyme pueden adaptarse para ofrecer un buen servicio de calidad”*.

CAPÍTULO 6 - Conclusiones

A partir del análisis y estudio realizado con las entrevistas podemos **ratificar nuestra hipótesis** mediante la cual se da dejado plasmado en el marco de investigación que cambiar, mejorar y replantear la calidad de servicio y posventa aumentará la satisfacción del cliente y su fidelización y disminuirá las quejas por parte de estos, repercutiendo así en menores costos para la empresa, aumento de rentabilidad y mejora de la imagen de esta.

Llegamos a esta conclusión a partir de las entrevistas efectuadas, en las cuales se ha **afirmado que**, tal como se ha mencionado en este trabajo, **la comunicación dentro de la empresa es parte esencial para tener una buena comunicación externa con los clientes y escuchar las necesidades de éstos**. Trabajar internamente en los procesos y ver las falencias que se están generando ayudará a poder quitar los dolores que puedan tener los clientes para minimizar lo máximo posible los riesgos. Las empresas deben entender que la tecnología es uno de sus primeros aliados para ayudarlas con métricas, adaptar procesos, realizar estudios internos que permitan disminuir desvíos y ser realmente productivas con los recursos que tienen, pero como han dicho los entrevistados, es esencial que primero tengan en claro cuáles son sus problemas.



6.1 Propuestas para las empresas

Invertir en capacitaciones de personal y tecnología ha llevado a muchas empresas al éxito que hoy tienen y, por eso, es importante que las PyMes consideren primero tener una reingeniería en sus procesos para buscar una mejora continua de aquello que ya está obsoleto y no genera resultados. Luego de este análisis, la PyMe debe decidir si opta o no por invertir en tecnología y qué esfuerzo requiere hacer con esa inversión. Antes de tomar la decisión, necesita saber si ese cambio al que apunta está alineado con las expectativas que tiene de cara al futuro y entender a dónde quiere llegar con esos cambios.

Al principio puede ser extraño para una PyMe tener que cambiar, aún más para aquellas que no están acostumbradas a los sistemas empresariales y que siempre hacen lo mismo.

Según las empresas consultadas por US West Communications⁴⁵, la diferenciación de los servicios es lo único que puede construir una fidelidad a largo plazo. Todas coinciden en que debería abandonarse la idea de que el servicio es un centro de costos; debería pensarse, en cambio, como uno de los factores que generan ganancias.

Un punto esencial dentro de las empresas es trabajar en la comunicación, por esta razón, se recomienda a las Pymes que formen canales de comunicación internos para poder tener una buena comunicación externa con sus clientes. Si dentro de la empresa el personal no tiene conocimiento del producto o servicio que ofrece es difícil que pueda convertirse en una empresa exitosa dentro del mercado.

Para funcionar correctamente deben hacer un estudio de mercado, saber qué quieren ofrecer y cómo quieren ofrecerlo, entender a qué mercado se apunta y cómo debe mejorar sus procesos de acuerdo con cada generación. Por esto, es importante trabajar en tecnología para que pueda ayudar a las pymes a realizar estudios de mercado, tener indicadores de satisfacción con sus clientes, consultar las molestias de estos y proponer puntos de mejorar son puntos que cualquier pyme independientemente del tamaño debe hacer foco.

⁴⁵ Hugo Brunetta. 2019. *La experiencia del cliente de Hugo Brunetta*. Capítulo 10: factor experiencial de fidelización. Buenos Aires. Editorial Paidós SAICF



Las Pymes no deben tener miedo a cambiar, la clave estará en afrontar esos miedos y entender que sabiendo a dónde quieren llegar van a lograr buenos resultados que algunos serán a corto plazo y en otros casos el tiempo será un poco más largo de lo esperado, pero lo importante será entender que siempre hacer lo mismo no los llevará al éxito. Generar pequeños cambios pueden lograr grandes resultados así también, acompañarlos de tecnología ayudará a poder llevar adelante estudios adicionales que permitan analizar si lo que quiere innovar será repetitivo o ingenioso y moderno.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Libros consultados:

- Alfaro. E y otros. *Customer Experience, una visión multidimensional del marketing de experiencias.*
- Brunetta. H (2019). *La experiencia del cliente. De la estrategia a la implementación.*
- Gilli. J. (2007). *Diseño organizativo, estructura y procesos.*
- Hammer M. y Champy J. (1994). *Reingeniería.* México. Editorial norma
- Mesén Figueroa V. (2021). *Fidelizaciones de clientes: concepto y perspectiva contable.* Tec empresarial
- Reinares Lara P. y Ponzoa Casado J. (2004). *Marketing Relacional.* Madrid, España. Segunda edición Pearson Educación S.A.
- Render y Heizer. *Administración de operaciones. Capítulo 6: Administración de la calidad.*
- Simonato Fernando (2009) *Marketing de fidelización. Estrategias para construir e incrementar la rentabilidad del cliente a largo plazo*

Publicaciones web consultadas:

- Ámbito. (2023, julio) *Stellantis quiere armar la mayor red de servicios posventa de Argentina* <https://www.ambito.com/edicion-impres/stellantis-quiere-armar-la-mayor-red-servicios-posventa-argentina-n5760189>



- El Comercio. (2022, octubre). *Volvo Personal Service: el mantenimiento más eficiente para tu Volvo*. <https://elcomercio.pe/ruedas-tuercas/volvo-personal-service-el-mantenimiento-mas-eficiente-para-tu-volvo-nuevo-servicio-postventa-postventa-mantenimiento-de-vehiculo-mantenimiento-mexico-estados-unidos-espana-noticia/?ref=ecr>
- ICEMD, Instituto economía digital (2017) https://cdn5.icemd.com/app/uploads/2018/12/Estudio_6-generaciones-de-la-era-digital-.pdf
- IProfesional, Fossati Guillermina. (2023, junio) *Stellantis compro la cadena de postventa de Norauto en Argentina* <https://www.iprofesional.com/autos/384343-stellantis-compro-la-cadena-de-postventa-de-norauto-en-argentina>
- Nidhi Arora, Wei Wei Liu, (2021, 12 de noviembre). El valor de entender bien o mal la personalización se multiplica. Mckinsey <https://www.mckinsey.com/featured-insights/destacados/el-valor-de-entender-bien-o-mal-la-personalizacion-se-multiplica/es>
- Redes&Telecom (2022, 31 de mayo). 5 claves para un servicio de atención al cliente en la era digital. <https://www.redestelecom.es/comunicaciones/5-claves-para-un-servicio-de-atencion-al-cliente-en-la-era-digital/>
- Reyna. A (2023, agosto). LinkedIn. Caso de éxito de Lean Six Sigma en Toyota: Un camino hacia la excelencia operativa. <https://es.linkedin.com/pulse/caso-de-%C3%A9xito-lean-six-sigma-en-toyota-un-camino-hacia-andy-reyna>
- Volvo Trucks, (2022, noviembre). *Volvo relanzó VISTA 2022, la competencia de servicios de posventa más grande del mundo*. <https://www.volvotrucks.com.ar/es-ar/news/press-releases/2022/may/volvo-vista-2022.html>



ANEXOS

Modelo de entrevista:

1. El rubro automotriz tiene mucha competencia, no solo para aquellos que venden vehículos sino también para los que deciden trabajar en el Aftermarket, ¿cómo el Aftermarket adapta sus procesos para trabajar con foco en el Customer Experience?
2. ¿El cliente es siempre el centro de la estrategia? ¿Cómo hacer para que el cliente valore la marca y vuelva a elegirla frente a tanta competencia?
3. ¿Cómo están trabajando hoy las empresas del rubro automotriz en su post venta?
4. ¿Crees que las casas de repuestos deberían copiar casos de empresas de renombre para poder fidelizar a sus clientes?
5. Muchas empresas hoy trabajan en sus procesos haciendo una reingeniería sabiendo que hoy son costos pero que a futuro logran rentabilidad. ¿Es posible que una empresa pyme del rubro, independientemente de su tamaño, pueda adaptarse y retrabajar en sus procesos para ofrecer un servicio de calidad?
6. ¿Por qué es tan importante ofrecer un servicio de calidad al cliente?
7. ¿Crees que la tecnología es fundamental para ofrecer un servicio al cliente de calidad?
¿Por qué?
8. ¿Es el mismo servicio para distintas generaciones o la empresa debe adaptar sus procesos?
9. ¿Crees que ofrecer un servicio de calidad está relacionado con tener el personal adecuado interno?
10. ¿Mejorar los procesos repercute en el servicio posventa para incrementar el *Customer Experience*?
11. ¿Hay buenas prácticas para trabajar en el Customer Experience? ¿Cuáles?
12. ¿Qué recomendarías a una pyme que hoy no sabe cómo trabajar en la fidelización de su cliente y en consecuencia en ofrecer un servicio de calidad para que apueste a hacerlo?



Solicitud de aprobación de TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN	Código de la Especialización E118	
Nombre y apellido del alumno Daniela Aldana Estraviz	Tipo y N° de documento de identidad DNI 37.611.022	
Año de ingreso a la Especialización – Ciclo Marzo 2021	Fecha de aprobación de la última asignatura rendida: diciembre 2022	
Título del Trabajo Final: Calidad de Servicio - Posventa en las PyMes: Cómo mejorar la satisfacción del cliente a través de una reingeniería en los procesos en la industria automotriz		
Conformidad del profesional propuesto como Tutor de Trabajo Final.		
Firma del Tutor de Trabajo Final 		
Aclaración: MARCELO FABIAN ALCAIN		
Datos de contacto del postulante a Tutor		
Correo electrónico marceloalcain@gmail.com	Teléfonos +54 9 11 5495 9041	
Se adjunta a este formulario: <ul style="list-style-type: none">• Trabajo Final de Especialización		
Fecha 28/02/2025	Firma del alumno 	
Para uso exclusivo de la Dirección de la Especialización Se solicita a la EEP elevar al Consejo Directivo de la FCE el pedido de aprobación de tema de Trabajo Final y designación de Tutor/a propuesto/a.		
FIRMA AUTORIDAD ACADÉMICA	ACLARACIÓN	FECHA