



Las Cadenas de Servicio Rápido como modelo de negocio para la captación de clientes en Posventa

ALUMNO: Tomás Grignaschi

TUTOR: Guillermo Armelini

AÑO: 2016

LUGAR: Ciudad Autónoma de Buenos Aires



AGRADECIMIENTOS

A Guillermo y a Vanessa por el acompañamiento y la generosidad en compartir conocimientos y a mi mujer Ana y a mi hijo Juan Pablo, por la paciencia y el soporte constante en esta intensa tarea.



RESUMEN

La industria automotriz es el mar rojo que describen Kim & Mauborgne. En este cuadro el rol de la Posventa es cada vez más crítico pues representa un momento de verdad para lograr fidelizar al cliente, aumentando la lealtad y logrando la recompra.

Por ello el propósito de la presente tesis fue entender qué sucede en ese mundo: verificar si es cierta la percepción de que los servicios oficiales no están a la altura de las expectativas de los clientes, si es así entender cuáles son los gaps y verificar si el servicio rápido - que todavía no está implantado con fuerza en el mercado- es la solución que maximiza la experiencia del cliente, y brinda una formato adecuado para el crecimiento.

Como metodología se estudió el caso de una automotriz líder del mercado argentino, analizando encuestas de sus clientes, realizando entrevistas a referentes del sector y relevando documentación de consultoras especializadas, entre otros.

El primer paso fue analizar el mercado, para concluir que el principal jugador es el taller mecánico independiente y que efectivamente es hay un abandono del concesionario una vez que finaliza el período de garantía a manos de este canal. Analizando la voz del cliente observamos que esto se debe principalmente a los precios percibidos altos, a la falta de rapidez para reparar el vehículo y a problemas de cercanía, relacionados con la cobertura territorial, fruto sobre todo del crecimiento exponencial del parque en los últimos años.

La conclusión de la tesis es que efectivamente las fortalezas de un servicio rápido coinciden en gran medida con las expectativas de los clientes, pues sus fortalezas son justamente las debilidades del concesionario: puede cobrar precios más baratos debido a contar con estructura y personal mucho menores, puede atender más rápido pues funciona sin turno y las reparaciones son de máximo dos horas. Resta dilucidar si logrará una rápida expansión para obtener cobertura, tópico que puede ser objeto de otro estudio.

PALABRAS CLAVE: Terminal automotriz - Servicio oficial - Posventa - Experiencia del cliente – Servicio rápido – Canal – Mercado - Parque automotor

**Índice:**

Introducción.....	6
Marco Teórico	9
Capítulo 1: Valor para un cliente y valor del cliente.....	10
1.1: Qué significa valor para el cliente y cómo aumentarlo	10
1.2: Customer Centricity y valor del cliente	14
1.3: El cliente inmerso en el mercado: las fuerzas competitivas	17
Capítulo 2: Customer Experience Management	21
2.1: Satisfacción y lealtad de clientes	21
2.2: Customer Experience Management y Customer Experience Journey.....	27
2.3: La experiencia del cliente y las acciones de Marketing.....	30
2.4: El Word of mouth (WOM) o “Boca en boca”	35
2.5: Medir y gestionar la experiencia de clientes	40
Capítulo 3: La satisfacción de clientes en la industria automotriz	44
3.1: Satisfacción y lealtad en la industria automotriz	44
3.2: Las expectativas de clientes en Posventa	48
Desarrollo empírico	60
Capítulo 4: El mercado de Posventa en Argentina.....	61
4.1: La fuente de la Demanda: el parque automotor en Argentina.....	61
4.2: La oferta: características de los canales.....	64
4.3: Fortalezas, debilidades y participación por canal	71
4.4: Análisis de las fuerzas competitivas de Porter.....	74
Capítulo 5: El concesionario y las expectativas de los clientes	78
5.1: La imagen del concesionario	78
5.2: Análisis de las encuestas: las causas de insatisfacción	81
5.3: Análisis de los fundamentos	85
Capítulo 6: Como articular una propuesta de valor atractiva	91
6.1: La imagen del Servicio Rápido	91
6.2: Análisis de las entrevistas: expectativas y capacidades.....	93
6.3: El Customer Journey en el Servicio Rápido	99
Conclusiones.....	106



Bibliografía.	110
Anexos.	116

Índice de figuras:

Figura 1. Qué es valor para el cliente	10
Figura 2. Vínculo del cliente con la marca	12
Figura 3. Estrategia de Liderazgo en Costos y Diferenciación	20
Figura 4. Los componentes de la satisfacción del cliente	22
Figura 5. Lealtad y participación de Mercado	24
Figura 6. Grado de satisfacción y nivel de lealtad	25
Figura 7. Niveles de satisfacción y nivel de lealtad según industria	26
Figura 8. Origen de la insatisfacción para el cliente	29
Figura 9. Valor del cliente y valor de recomendación del cliente.	36
Figura 10. Nivel de satisfacción o insatisfacción y WOM.	37
Figura 11. Efecto de WOM en clientes insatisfechos	38
Figura 12. Iceberg de las quejas: efecto del WOM	39
Figura 13. Net Promoter Score. Metodología	41
Figura 14. Proceso del Net Promoter Score	42
Figura 15. Medición y control de la satisfacción de clientes	43
Figura 16. Relación entre Satisfacción y lealtad en Industria Automotriz	46
Figura 17. Participación de Mercado en el aftermarket	49
Figura 18. Inversiones de las OEMs en el aftermarket	51
Figura 19. Predisposición para adaptarse a requerimientos regionales.	52
Figura 20. Principales iniciativas en el aftermarket.	53
Figura 21. Factores diferenciadores de la oferta de servicio.	54
Figura 22. Performance en el aftermarket según mercado.	55
Figura 23. Evolución de los Patentamientos en Argentina.	62
Figura 24. El parque automotor en Argentina.	62
Figura 25. Edad media del parque en Argentina.	63
Figura 26. Distribución geográfica del parque en Argentina.	63
Figura 27. Distribución del parque por marca.	64

Página 4 de 119



Figura 28. Comparativo de Servicios Rápidos patrocinados por Automotrices. _____	68
Figura 29. Comparativo de Servicios Rápidos independientes. _____	69
Figura 30. Fortalezas y debilidades por canal. _____	72
Figura 31. Reparto de mercado por canal (entradas). _____	73
Figura 32. Reparto de mercado por canal (montos). _____	73
Figura 33. Participación de mercado de ZZ. _____	74
Figura 34. Cuadro de Participación por canal y por edad del vehículo. _____	78
Figura 35. Gráfico de participación Canal s/ edad del vehículo. _____	79
Figura 36. Gráfico de razones (Top of mind) para elegir un canal. _____	80
Figura 37. Gráfico de correlación entre canales y motivos de elección. _____	80
Figura 38. Imagen del Concesionario. _____	81
Figura 39. Gráfico de Satisfacción por pregunta Encuesta a Clientes ZZ. _____	83
Figura 40. Gráfico barras: Satisfacción por tópico Encuesta a Clientes ZZ. _____	84
Figura 41. Gráfico Radar: Satisfacción por tópico Encuesta. _____	85
Figura 42. Valores de MO Taller y Concesionario. _____	86
Figura 43. Demora en otorgamiento de turnos. _____	87
Figura 44. Demoras en otorgamiento de turno comparado con otros canales. _____	88
Figura 45 Cuadro: Evolución de los recursos de ZZ. _____	88
Figura 46. Gráfico: Evolución de los recursos de ZZ. _____	89
Figura 47. Cuadro: Comparación de parque y puntos de Servicio. _____	90
Figura 48. Gráfico: Comparación de parque y puntos de Servicio. _____	90
Figura 49. Grado de conocimiento de Servicios Rápidos. _____	92
Figura 50. Imagen del Servicio Rápido. _____	92
Figura 51. Importancia de atributos para el cliente. _____	95
Figura 52. Entrevistas: Ponderación de capacidades del Servicio Rápido. _____	96
Figura 53. Matriz cruce de desempeño del SR e importancia para el cliente. _____	97
Figura 54. Customer Journey Industria Automotriz. _____	100
Figura 55. Customer Journey Servicio Rápido. _____	101
Figura 56. Síntesis propuesta valor del Servicio Rápido. _____	105



INTRODUCCIÓN

El negocio principal de las terminales automotrices en Argentina lógicamente es vender autos, ese es la razón de ser, el “core business” que guía la toma de decisiones. Pero si analizamos el rol de la Posventa para un fabricante automotriz encontramos que está cobrando una importancia creciente a lo largo de los años.

Esto tiene que ver con que la industria Está muy apalancada con altos costos fijos, la competencia es altísima y se disputan fragmentos mínimos de participación de mercado. En este contexto la Posventa empieza cada vez más a jugar un rol principal como elemento de retención de clientes. La lealtad que genera una buena experiencia en Posventa genera la recompra de un cero kilómetro por un lado y por el otro, son entendidas cada vez más como una unidad de negocio atractiva para la terminal automotriz.

Pero si bien los servicios oficiales vienen creciendo para continuar en esa senda tienen que superar un importante obstáculo: el grado de satisfacción de los clientes pareciera no ser el mejor y muchos afirman que si no existiera la obligación de realizar el mantenimiento en el service oficial para mantener la garantía de fábrica, prácticamente no habría afluencia de clientes en los concesionarios.

En este contexto algunas terminales ofrecen la alternativa de las cadenas de Servicio Rápido para realizar el mantenimiento del vehículo y/o reparaciones ligeras. Este formato presentaría ventajas respecto a los servicios oficiales como la posibilidad de no tener que agendar un turno previo, velocidad de reparación, etc. pero por otro lado, al analizar el mercado argentino se observa que prácticamente no existen redes de este tipo consolidadas y funcionando en todo el país.

Por ello dado que los servicios oficiales pareciera ser que no logran brindar una experiencia satisfactoria para el cliente en Posventa, ¿Son los servicios rápidos un formato válido para que las automotrices puedan brindar esa experiencia que hoy en día es necesaria para crecer y evitar que sus clientes migren a las distintas opciones que brinda el mercado (talleres



independientes, lubricentros, etc)? Son un modelo de negocio adecuado para captar nuevos clientes y brindarles una experiencia que los haga querer permanecer dentro de la marca?

No queda clara la respuesta, pues la inversión de las terminales automotrices es aún muy baja en este formato de negocio y no está extendido a todas las marcas. Por ello el propósito de la presente tesis es plantear la siguiente hipótesis:

El servicio rápido un modelo de negocio eficaz pues responde a las expectativas de los clientes en el mercado argentino, y por ello será capaz de generar nuevos clientes en Posventa para una terminal automotriz.

Para ello se deberán contestar a lo largo del trabajo las siguientes preguntas:

- 1) ¿Cómo es el mercado de la Posventa o del “aftermarket” en Argentina? ¿Cuáles son sus jugadores, qué participación de mercado tienen y cuáles son sus características principales?
- 2) ¿Existe realmente una insatisfacción con los talleres de los concesionarios oficiales? ¿Hay un abandono de los mismos cuando finalizado el período de garantía?
- 3) ¿Cuáles son las expectativas concretas del cliente en Posventa? ¿Cuáles son los atributos que más valora?
- 4) ¿Cómo sería una propuesta de valor atractiva?

Considero que transitar este camino y llegar a una conclusión sobre la hipótesis planteada será un aporte original y relevante para el estado del arte actual del sector. Relevante pues la experiencia del cliente es un factor cada vez más crítico para la diferenciación entre las distintas marcas automotrices y la sustentabilidad de sus ventas, dado el alto nivel de competencia y fragmentación del sector.

Y original pues si bien la Posventa va cobrando cada vez más relevancia y será un factor crítico de éxito en el corto a mediano plazo, la situación actual de la industria es que



todavía hay poca inversión en el sector y más concretamente poco desarrollo de este formato de negocios del servicio rápido.

El mínimo desarrollo que hay generalmente tiene que ver con la decisión de la casa matriz de implementar en una filial un programa que se lleva adelante en el país de origen y simplemente debe extenderse a otras regiones. No se ha desarrollado un estudio que integre teoría (la importancia estratégica desde la óptica de la experiencia del cliente) y estudio empírico (expectativas del cliente en el mercado argentino) acerca de este tema.

Por ello creo que un estudio así puede arrojar luz sobre este tema, -y si se validara la tesis- impulsar el desarrollo de este formato de negocio. Esto será relevante no solamente para la terminal ya que aumentará sus utilidades en un mercado cada vez más competitivo, sino que principalmente podrá brindar a los clientes mejores alternativas de acceso al servicio oficial.

Esto es muy ventajoso pues el acceso al servicio oficial implica una reparación más segura que se realiza con técnicos adecuadamente calificados y con repuestos originales que fueron los que validó la terminal para ese vehículo. Esto tendría un impacto positivo para el cliente en términos de acceder a un producto de mayor calidad y a su vez, sería una contribución para mejorar la seguridad vial (un auto que está en condiciones tiene menos probabilidad de generar un accidente por un desperfecto en su funcionamiento).

Y también sería un aporte para brindar al cliente mejores alternativas en términos de acceso a repuestos originales, lo que tendría un correlato en disminuir la economía informal e incluso delictiva que generan los desarmaderos de vehículos y la comercialización de repuestos robados en nuestro país.



MARCO TEÓRICO

El presente trabajo tiene como objetivo entender si el servicio rápido es un formato válido desde la óptica del cliente y sus expectativas en el mercado Argentino. Esto es así porque asumimos que si es un formato acorde con las expectativas del cliente y le brinda alta satisfacción, las terminales automotrices habrán dado el primer paso en la dirección correcta para participar más fuertemente del mercado de Posventa y generar ganancias incrementales.

Por ello el marco teórico se va a centrar en el cliente y como lograr su satisfacción: con este objetivo se relevará la literatura disponible, tanto autores clásicos como artículos en journals especializados, con el objetivo de:

En el primer capítulo entender cómo se genera valor para el cliente y cuando el cliente genera valor para la compañía. En línea con esto último se revisará el concepto de “customer centricity” y también dado que los clientes interactúan en el marco de un ecosistema que es el mercado, se hará un rápido repaso sobre los conceptos de Porter respecto a las fuerzas competitivas, pero será breve, sin ahondar en la temática de estrategia, pues no es el foco del presente trabajo.

En el segundo capítulo se analizará que es la satisfacción de clientes y su impacto en la lealtad. Se estudiarán conceptos claves como la experiencia de los clientes y el camino de los clientes y finalmente se revisará como medir la satisfacción.

Finalmente en el último capítulo se revisará material específico de expectativas y satisfacción de clientes en la industria automotriz en general y en la Posventa automotriz en particular, para entender el enfoque actualmente disponible en la literatura sobre este aspecto.



Capítulo 1: Valor para un cliente y valor del cliente

1.1 Qué significa valor para un cliente y cómo aumentarlo

Según D'Andrea (2010) un cliente considera que una organización le agrega valor cuando el beneficio percibido es menor a los costos requeridos para obtener el producto o servicio. Respecto a los beneficios Rust, Lemon y Zeithaml (2001) sostienen que los tres elementos que explican el valor para un cliente son el valor objetivo de un producto (lo que D'Andrea llama beneficio funcional), los beneficios emocionales asociados a la marca y los beneficios que el cliente obtiene de la compañía por gestión de la relación (programas de fidelidad, políticas de satisfacción de clientes, etc.).

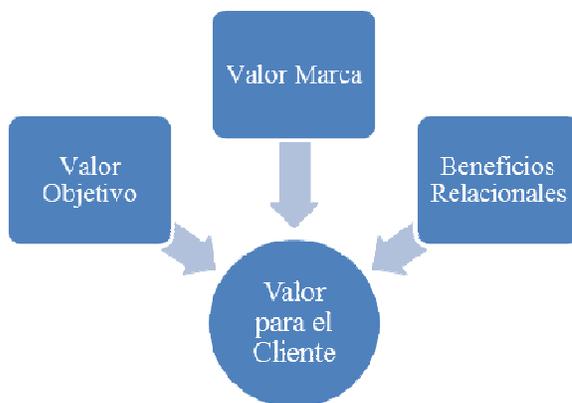


Figura 1. Elaboración propia en base a Rust Roland, Zeithaml Valerie, Lemon Katherine (2001) “Driving Customer equity: how Customer Lifetime Value is Reshaping Corporate Strategy”, Free Press.

El valor objetivo está relacionado con 3 variables principalmente: calidad (atributo que hace referencia a las bondades de un producto), precio (pagar lo menos posible por el bien o servicio recibido) y conveniencia (reducir el esfuerzo de búsqueda).

El valor de marca (Brand Equity) es el valor intangible y subjetivo que los clientes otorgan a la marca y se relaciona con el reconocimiento de marca (capacidad de ser considerada por el cliente), asociaciones de marca y ética de marca (cada vez con mayor relevancia,



significa cómo la organización toma compromisos con sus empleados, accionistas y con el medio ambiente y su contexto).

Los beneficios relacionales son las herramientas que utilizan las organizaciones para mejorar la relación con sus clientes: programas de lealtad que premian comportamiento, programas de afinidad que se enfocan en la necesidad de status o pertenencia social, las iniciativas para generar comunidades de clientes y la gestión del CRM para aprender del cliente en cada transacción.

Para determinar los costos en que incurre un cliente para adquirir un producto debemos tener en cuenta los costos de adquisición (el precio es uno de ellos pero no el único, también están los costos de traslado, costos de búsqueda o incluso costos psicológicos como incomodidad por ejemplo). También están los costos de utilización (instalación, mantenimiento) e incluso algunos autores como Best (2010) incluyen los costos de eliminación netos de un probable valor de reventa.

Para maximizar el valor para un cliente se deben transitar dos caminos en paralelo: por un lado aumentar el beneficio percibido en cuanto a valor objetivo, subjetivo (Brand Equity) y relacional. Y por el costo disminuir lo más posible las barreras que impiden o disuaden al cliente en adquirir el producto (los costos de adquisición, búsqueda y uso del producto).

Según Kotler (2002), el valor entregado al cliente es la diferencia entre el valor total para el consumidor y el costo total para el consumidor. El primero se refiere al conjunto de beneficios que los clientes esperan de un producto, mientras que el segundo es el conjunto de costos en que los clientes esperan incurrir al usar el producto. Para Lamb (2002), el valor para el cliente es la relación entre los beneficios y el sacrificio que debe hacer para obtenerlos.

Para analizar cómo aumentar el valor para el cliente, debemos revisar el trabajo de Rust, Lemon y Zeithmal (2004) donde proponen que para mejorar el valor objetivo se puede trabajar en la calidad, diseñando un producto a través de un diseño empírico enfocado en las necesidades de los clientes.



Esto puede ser por observación o preguntándoles que es lo que necesitan (encuestas). En el caso de empresas de servicio esto es más crítico aún, ya que el consumo está íntimamente ligado a la prueba del producto, según Gouillart & Sturdivant (1993) es necesario ponerse en los zapatos del cliente al menos durante un día para poder entender lo que piensa.

Para hacer esto surgió una metodología de mejora de la experiencia de compra y uso denominada CEM (Customer Experience Management) que tiene como objetivo entender el producto o servicio como un conjunto de experiencias del cliente que deben ser analizadas en cada punto de contacto con la marca. En el próximo capítulo profundizaré especialmente en este enfoque, ya que por aquí pasa el cambio de paradigma del marketing en los últimos años.

En cuanto al valor de marca podemos destacar que el valor percibido aumenta cuando la organización es capaz de generar vínculos emocionales con los clientes. Para ello la construcción de marca es seguramente la mejor herramienta con que cuenta una organización. Kevin Keller (2003) propone un esquema de trabajo en forma de pirámide donde el vínculo del cliente con la marca se construye de abajo hacia arriba.

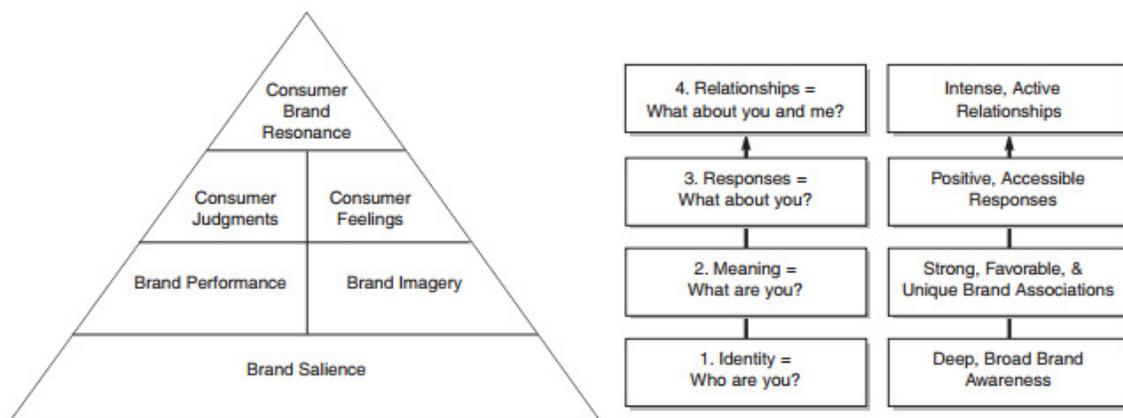


Figura 2. Fuente: K. Keller Building Customer-Based Brand Equity: a Blueprint for Creating Strong Brands – Marketing Science Institute – Working paper 2001

<http://mktg.unisvistov.bg/ivm/resources/CustomerBasedBrandEquityModel.pdf>



Como primer elemento es necesario que la marca se encuentre en el set de consideración de los actuales y potenciales clientes. De esta forma la prominencia mide si la marca se encuentra entre las opciones de consumo de un usuario cuando a este se le brinda una determinada categoría. Los test de “top of mind” (o encuestas orientadas) es la forma más habitual de medir el nivel de reconocimiento de marca.

Luego hay que trabajar en el significado de la marca, es decir qué viene a la mente de los consumidores cuando piensan en la marca. El objetivo es lograr a través de un posicionamiento de marca asociaciones sólidas, favorables y únicas de la marca con los consumidores.

Esta respuesta de marca se logra por el juicio o vía racional que es más medible (“Carrefour el precio más bajo” por ejemplo) o por los sentimientos o vía emocional que propone valores con los que el cliente se quiere identificar (en Harley Davidson, la rebeldía por ejemplo).

Finalmente en el vértice de la pirámide se encuentra el nivel de lealtad (actitudinal y conductual), pertenencia y empatía que un consumidor tiene con una marca. Keller llama a esto resonancia y lo mide con dos indicadores: intensidad, que se refiere a la fuerza del vínculo emocional, el sentido de comunidad y la propensión que tiene un individuo a recomendar.

El otro indicador es la actividad, es decir hasta qué punto todo eso incide en los hábitos y comportamientos de recompra del consumidor. De acuerdo a lo que sostiene Reichheld (1990) las marcas con altas tasas de recompra son las más rentables a largo plazo.

La recomendación de Keller para construir esta pirámide es trabajar en orden de prioridad de abajo hacia arriba y mantener la dualidad racional / emocional en la propuesta de valor al cliente. Y sostiene que la estrategia de comunicación es clave en la gestión y construcción de la marca. La definición correcta del mensaje es necesaria para comunicar el posicionamiento de marca y destacar los puntos de diferencia contra la competencia.



Sin embargo para alcanzar el nivel de resonancia de una marca, no alcanza con buenas campañas de comunicación. Starbucks no logró su posicionamiento solo por la publicidad sino por la experiencia que brinda a sus clientes de café premium, ambiente amigable y excelente servicio. La combinación de estos tres factores es lo que hace distinta a esta compañía y le da sustento a la marca. Es decir la estrategia de comunicación puede lograr reconocimiento y significado de marca, pero para que esto tenga efecto a largo plazo logrando resonancia será necesario que la marca se sustente en una propuesta de valor que la distinga de su competencia.

Los beneficios relacionales son programas de relacionamiento que constituyen una herramienta utilizada por las organizaciones con capacidad de almacenar y analizar las transacciones con sus clientes, para incrementar su lealtad. Los programas de fidelización de clientes o programas de lealtad son probablemente las herramientas más usadas en marketing de relaciones.

Las condiciones que reúnen los programas de fidelización exitosos son que la empresa ofrece algo que le cuesta poco y los clientes valoran mucho o tiene un aspecto aspiracional, que el cliente puede percibir el beneficio como alcanzable, y que el programa debe ser fácil de entender.

Dado que estos programas permiten generar retención sin lealtad actitudinal, su uso se generalizó en muchas organizaciones a través de mecanismos de canje de puntos. Sin embargo deben monitorearse porque pueden incrementar los costos fijos y terminar siendo una carga onerosa para las organizaciones.

1.2 Customer Centricity y valor del cliente

La aseveración de Peter Drucker de que la primera misión de un negocio es crear un cliente, prueba ser cierta pues sin ellos las organizaciones no pueden vivir. Pero a la hora de



desarrollar las estrategias comerciales es necesario entender en qué clientes focalizarse pues no todos son igualmente rentables.

El Customer centricity persigue el desarrollo de adecuadas estrategias comerciales de acuerdo a las necesidades y expectativas de los clientes más valiosos. Peter Fader (2012) sostiene que no todos los clientes son iguales y por ende a pesar del dicho de que el cliente siempre tiene razón, esto no es así pues no todos los clientes ameritan el mismo esfuerzo.

Según el autor mencionado, una organización cliente-céntrica es aquella que alinea el desarrollo y entrega de productos y servicios con las necesidades actuales y futuras de un selecto grupo de clientes con el objetivo final de maximizar el valor financiero de la empresa a largo plazo.

Para focalizar los esfuerzos en estos clientes más rentables y lograr que tengan la mejor experiencia y así desarrollar al máximo la capacidad de la empresa de generar ganancias, Vanessa Gavan (2012) sostiene que es necesario crear una cultura Customer Centric en la organización.

Para ello es necesario hacer un mapeo del contacto directo e indirecto de los clientes con la organización, que se alineen las tecnologías y los procesos para soportar las necesidades relevadas de los clientes, se integren las distintas áreas para lograrlo y se mida con métricas los progresos. Por supuesto que también se necesita el compromiso del CEO y los líderes de la organización para transformar la cultura de arriba hacia abajo.

Para conocer a estos clientes valiosos no alcanza con la clásica segmentación demográfica sino que hay que medir la rentabilidad del cliente. Para ello una primera aproximación sería decir que un cliente es valioso para una empresa si genera un flujo de ingresos superior a lo que le cuesta a la empresa mantener la relación con él. Y también siguiendo el razonamiento, los clientes que generen un flujo de fondos más alto serán los más valiosos para una organización.



Una manera de segmentar entre clientes más y menos valiosos es considerar el delta ingresos egresos en un período determinado de tiempo. Pero este enfoque supone que el cliente repetirá su comportamiento en el futuro y esto es un problema, ya que la experiencia indica que esto no es siempre así. Por ello es necesaria una métrica que permita estimar el ingreso futuro en función del cliente para que la empresa pueda determinar cuánto invertir en esa relación.

La métrica más difundida para medir cuánto vale un cliente en su ciclo de vida es el Customer lifetime value (CLV), que consiste en el flujo de fondos descontados que genera un cliente en un período determinado, neto de gastos de marketing y costos de adquisición. La fórmula es la siguiente:

$$CLV = \sum_{t=0}^T \frac{(p_t - c_t)r_t}{(1+i)^t} - AC$$

T= número de períodos para hacer la estimación

P_t= precio pagado por el cliente en el período t.

C_t= costos de servir al cliente en el período t.

R_t= probabilidad de que el cliente compre el producto a la empresa en el período t.

I= tasa de descuento.

En síntesis la fórmula sugiere que el valor de un cliente para una organización es el flujo de ingresos menos los costos que generará en un período de tiempo, multiplicado una tasa de retención que mide la probabilidad que ese cliente se mantenga como tal en el futuro, descontado por el costo de capital para la empresa. La ecuación indica que si el CLV es positivo convendría invertir en ese cliente.

Para determinar las variables en la fórmula. Para proyectar el margen del cliente (precio menos costos) se utiliza un promedio de los márgenes por cliente o la opinión de un experto, sobre todo cuando la relación a lo largo del tiempo es más inestable y la cartera de



clientes más reducida. Para determinar el período de tiempo, expertos como Kumar (2010) establecen que tres años es un horizonte razonable.

En cuanto a la tasa de retención o probabilidad de que un cliente siga comprando con un determinado margen, es la variable más difícil de estimar y para ello existen diversas técnicas. Lo más sencillo pero poco recomendable es usar una heurística (regla práctica) como por ejemplo considerar que un cliente que no compró en los últimos seis meses ya no es cliente habitual mientras que otro que si lo hizo lo es. Pero este enfoque es binario y en realidad el comportamiento de un cliente puede variar a través del tiempo, con lo cual es más recomendable medir las posibilidades de recompra a lo largo del tiempo a través de una probabilidad.

La tasa de retención también varía de acuerdo al sector. En el caso de relaciones contractuales se puede medir como el complemento de la tasa de deserción, siendo esta última el cociente de 1 dividido por los años de contrato.

En el caso de las no contractuales es necesario modelar la transición de un cliente a la competencia (y viceversa) a través de matrices de transición. Esta técnica se usa para registrar probabilidades de cambios que puede experimentar un cliente en su relación con la compañía.

Por ello el cálculo del CLV no es simple pero si se realiza con periodicidad y robustez metodológica permite identificar aquellos clientes que más valor aportarán a la organización y de esta forma asignar los recursos del modo más eficiente posible.

1.3. El cliente inmerso en el mercado: las fuerzas competitivas

El objetivo de este capítulo es entender el ecosistema en el que se mueven los clientes, para brindar un marco. Y para ello, si bien el foco de este trabajo es la satisfacción de clientes y no la estrategia empresarial, el análisis de las fuerzas competitivas es un modelo que nos



dará un criterio en el desarrollo empírico situarnos en la realidad del mercado de Posventa y entender sus jugadores. Por eso nos focalizaremos en el análisis de las cinco fuerzas y no revisaremos toda la literatura referente a estrategia.

El modelo de fuerzas competitivas de Porter (1980) propone analizar el nivel de competencia dentro de una industria, y en función de ella desarrollar una determinada estrategia de negocio. La interacción de las cinco fuerzas determinan la intensidad de competencia en una industria, y en función de ello se sacan conclusiones de cuan atractiva resulta, en relación a oportunidades de inversión y rentabilidad.

Estas fuerzas actúan en el entorno micro de la empresa –hay otras fuerzas macro que afectan lógicamente también el entorno de la empresa, pero no están dentro del alcance del modelo- y son claves satisfacer a sus clientes, y obtener rentabilidad.

Concretamente Porter (1980) menciona tres fuerzas de competencia horizontal: amenaza de productos sustitutos, amenaza de nuevos entrantes o competidores en la industria, y la rivalidad entre competidores, y dos fuerzas de competencia vertical: el poder de negociación de los proveedores, y el poder de negociación de los clientes. Revisamos cada una de ellas:

- Poder de negociación de los Clientes: los clientes fuerzan la competencia entre las empresas llevándolos a reducir precios, brindar mayor calidad de los productos y mejores servicios. Esto se acentúa cuando los clientes tienen mayor poder, es decir cuándo: están concentrados o compran grandes volúmenes en relación a las ventas de la empresa, los productos son estándar o no diferenciados (los clientes creen que pueden encontrar fácilmente alternativas), cuando la empresa rinde bajas utilidades (lo cual la lleva a acomodarse al mercado) o cuando los clientes actúan en un mercado más transparente o cuentan con más información. También cuando las empresas son numerosas en relación a los clientes y se disputan el mercado.
- Poder de negociación de los Proveedores: el poder de negociación de los proveedores se incrementa cuando poseen un alto grado de concentración en



relación a los clientes o cuando su nivel de organización es bueno, cuando venden un producto clave para el cliente, cuando no existen buenas alternativas o sustitutos, cuando es alto su poder de decisión en el precio, cuando hay costos por cambiar el proveedor o cuando existe una amenaza de integración vertical hacia delante.

- Amenaza de nuevos competidores entrantes: este punto se refiere a las barreras de entrada de nuevos productos y/o competidores. Cuanto más fácil sea entrar, mayor será la amenaza. Existen barreras de entrada que pueden generar una ventaja competitiva: las economías de escala, la diferenciación del producto, las inversiones de capital, la desventaja en costos independientemente de la escala, el acceso a los canales de distribución y la política gubernamental.
- Amenaza de productos sustitutos: los mercados en los que existen muchos productos iguales o similares, suponen por lo general baja rentabilidad. Existen diversos motivos por los cuales puede suceder esto: propensión del comprador a sustituir, precios atractivos de los productos sustitutos, bajos costos de salida del comprador, bajo nivel percibido de diferenciación de producto o servicio, disponibilidad de sustitutos cercanos y la existencia de suficientes o numerosos proveedores.
- Rivalidad entre los competidores: en realidad, más que una fuerza, la rivalidad entre los competidores es el resultado de las cuatro fuerzas anteriores. La rivalidad define la rentabilidad de un sector: mientras menos competidores se encuentren en un sector, normalmente será más rentable y viceversa. La intensidad de la rivalidad entre los competidores depende, entre otros factores, de grado de concentración, diferenciación de productos, barreras de salida (numerosos activos fijos, barreras legales y barreras psicológicas) y barreras de movilidad (cuando la empresa se encuentra en un determinado grupo estratégico).

Luego del análisis de mercado, M. Porter ve en el extremo dos estrategias genéricas posibles:



- Liderazgo en Costos: disputar el mercado por precio y ofrecer los productos o servicios a menor precio que la competencia. Las fuentes de ventaja pueden incluir acceso preferencial a materias primas, tecnología superior, curva de la experiencia, economías de escala y otras similares.
- Liderazgo en Diferenciación: Posicionando el producto o servicio para que sea percibido como único y así justificar un precio superior. En lo que se refiere a diferenciación es posible plantear varias estrategias si hay varios atributos que son ampliamente valorados por los compradores.

Estas estrategias influyen también en el enfoque de mercado, pues un producto o servicio puede dirigirse hacia un sector o hacia un segmento. Del cruce de estas variables surgen los distintos cuadrantes la siguiente matriz. El autor sugiere que es difícil ser simultáneamente líder en costes y en exclusividad, pudiendo quedar la organización a mitad camino entre ambos objetivos.



Figura 3. Elaboración propia en base a Porter, Michael. E. (1980) Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Free Press, New York.

Como crítica se puede mencionar que no asigna al cliente el protagonismo que realmente tiene, y tiende a enfrentarlo con la organización, cuando es el único socio capaz de generar resultados, si está bien gestionado.



Por otro lado simplifica la diversidad de estrategias que puede seguir una organización, llevándola a los extremos de costos y diferenciación, cuando existen empresas proporcionan ejemplos de buenos equilibrios entre ambas categorías.

Tampoco tiene en cuenta fuerzas macro, como el gobierno y es un modelo relativamente estático, focalizando sobre todo en las estructuras de costos, no tanto en la innovación o la agilidad en el cambio de estrategias.

El modelo de Porter es simple y no lo profundizamos pues como mencionamos lo utilizaremos de referencia para poder analizar la competitividad en el negocio de posventa, ya que así como es simple también es claro y brinda un de razonamiento útil para entender la interacción de los jugadores.

Capítulo 2: Customer Experience Management

2.1 Satisfacción y lealtad de clientes

Existen numerosas definiciones de satisfacción de clientes, desde las primeras de Howard y Sheth (1969) que hace mención al estado del cliente y su evaluación de la pertinencia de la recompensa a la de Oliver (1980-1981) hace mención al estado emocional o psicológico luego de la experiencia de consumo.

La mejor síntesis a mi criterio es la de Philip Kotler, que sostiene que la satisfacción del cliente es la diferencia entre la percepción y las expectativas, es decir que 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.

Esa diferencia es la síntesis de muchos factores y el Índice de la Satisfacción del Cliente Americana (American Customer Satisfaction Index: ACSI), que se basa en el modelo de



satisfacción dinámica de Johnson y Fornell (1991), menciona cuales son estas variables: calidad percibida, valor percibido, el precio, la posibilidad de recompra y la recomendación.

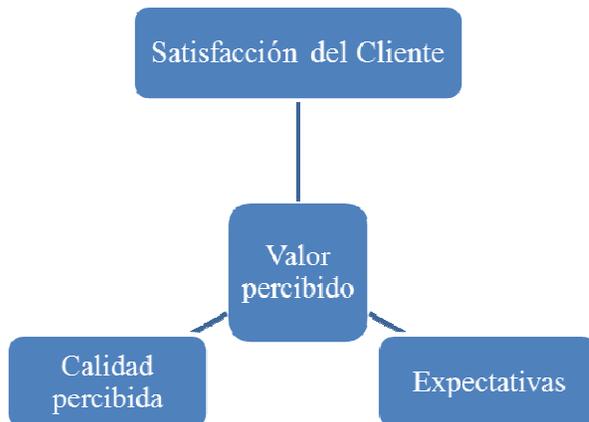


Figura 4. Elaboración propia basada en Kotler, Philip (2002), "Dirección de Marketing", Pearson

Respecto de satisfacción de clientes, también hay numerosos conceptos. Karl Albrecht (1985) sostiene que aquellas compañías que no tengan una fuerte orientación al servicio del cliente, serán dejadas atrás por aquellas que sí. Y que un excelente producto acompañado de un pobre servicio tiene menos valor en el mercado que un buen producto acompañado de un excelente servicio.

En este sentido, sobre la importancia de estar centrados en el cliente Theodore Levitt aclaró que el fin de cualquier negocio, es el de hacer y conservar clientes. Y Philip Kotler lo menciona como destino de los esfuerzos del marketing, ya que plantea el marketing no como el arte de encontrar formas inteligentes de colocar lo que uno hace, sino como el arte de crear un valor superior para el cliente.

Berman, Barry (2005), habla de que es conveniente no solamente que los clientes estén satisfechos, sino que es necesario deleitarlos. Y especifica que los clientes están satisfechos cuando se cumplen o exceden sus expectativas pero se deleitan cuando entran en juego factores como la sorpresa y el regocijo. Por ello la satisfacción es un punto medio en la



escala del deleite, que tiene más que ver con una respuesta emocional que compromete al cliente con el producto.

Pero las empresas que encaren este camino deben ser conscientes que el camino del deleite incrementa las expectativas, e implementar esta estrategia podría contemplar costos incrementales.

Matthew Dixon (2010) sostiene que no hace falta sorprender al cliente sino que con resolver sus inquietudes del día a día y dar respuesta a sus problemas, se incrementará su lealtad.

Para lograr esto es necesario seguir los reclamos de los clientes hasta solucionarlos, brindar empoderamiento a los empleados que trabajan en atención del cliente para que tomen las decisiones correctas y lograr que el cliente pueda solucionar su reclamo por la misma vía por la que se contactó. Otros autores como J. Goodman (2009), en cambio sostienen que es más económico brindar un gran servicio que simplemente un buen servicio, la ganancia es de diez a veinte veces el costo.

De acuerdo a Claes Fornell (1992) no solamente empresas miden la satisfacción de clientes, sino también algunos países. Suecia fue el primero en hacerlo, creando el barómetro anual de Satisfacción de clientes (Customer Satisfaction Barometer o CSB), con un approach interesante. Mide la satisfacción en más de 30 industrias y 100 empresas del país. El objetivo es que sea un índice complementario de mediciones de productividad. Mientras estas examinan la cantidad de producción, el CSB mide la calidad de la producción.

Las garantías de los productos también contribuyen de manera importante a la satisfacción de los clientes. Según Barry Berman & Anil Mathur (2014) son útiles pues fijan un estándar claro respecto a lo que la empresa se compromete a cumplir, permite entender dónde estuvieron las fallas y obtener feedback respecto del producto o servicio y en definitiva brinda tranquilidad al cliente pues reduce sus riesgos.



Para ello que realmente sea una herramienta de satisfacción de clientes, es necesario que sea honesta y sin “letra chica”, fácil de entender respecto de su alcance, significativa respecto a las expectativas del cliente, sencilla de solicitar y finalmente fácil de ejecutar.

Lo cierto es el interés de las organizaciones por lograr mayor satisfacción de sus clientes tiene correlato con que esta conlleva una mayor lealtad y trae numerosos beneficios en términos de resultados, pues según Reichheld & Sasser, Jr. (1990) a medida que crece la lealtad se logran ganancias por venta cruzada, el aumento del boca en boca, los menores costos de servir al cliente e incluso en algunos casos se pueden cobrar precios más altos.

Según Graham Dowling y Mark Uncles (1997), las empresas que logran posicionar sus marcas con mayor lealtad de clientes logran mayores participaciones de mercado que las marcas de ocasión o las marcas de nicho, que poseen menores niveles de lealtad.

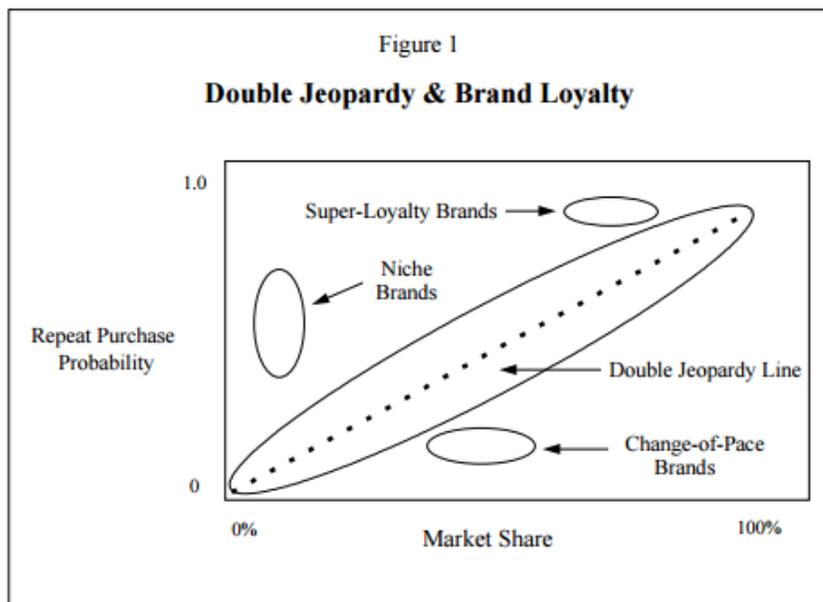


Figura 5. Fuente: Graham Dowling and Mark Uncles, “Do Customer loyalty programs really work?”. Sloan Management Review (1997) 71-82 http://www.royalloyalty.co.za/Case_Study.pdf

Existen diversos niveles de lealtad en los clientes y esto está relacionado con el grado de satisfacción con el producto y la marca. Los clientes totalmente insatisfechos se dice que se

Página 24 de 119



encuentran en una zona de abandono y su lealtad es nula. A medida que aumenta su satisfacción pueden pasar a una zona de indiferencia, donde todavía la lealtad es muy baja.

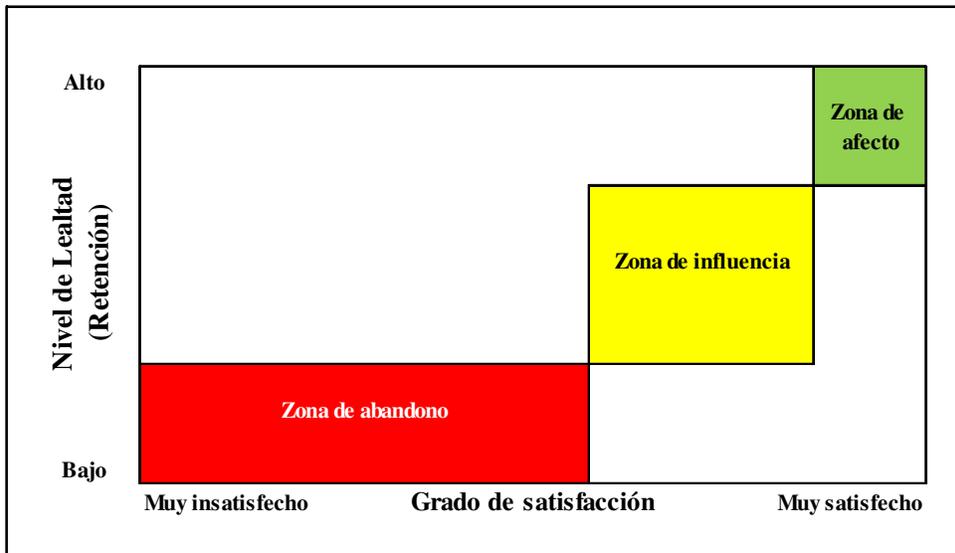


Figura 6. Elaboración propia en base a Newman, Joseph W. & Werbel, Richard A. (1973), "Multivariate Analysis of Brand Loyalty for Major Household Appliances." *Journal of Marketing Research*

Pero si se logra aumentar la satisfacción a niveles altos, los clientes entran en una zona de afecto, que los pueden llegar a convertirse en apóstoles o evangelizadores. Brian Fetherstonhaugh de la agencia publicitaria Ogilvy en iMedia Brand Summit 2010, hablando de los cambios de paradigma del marketing menciona que puede pasarse de la mera promoción al evangelismo, cuando los clientes tuvieron una excelente experiencia.

J. Newman & R. Werbel (1973) indican que la lealtad varía directamente con la satisfacción pero mirando más de cerca, la relación entre satisfacción y lealtad no es igual para todas las organizaciones y varía según qué tan competitivo sea el entorno en el cual se mueven.

Es decir dependiendo de la intensidad competitiva de su industria, ya que si bien, según T. O. Jones & Sasser Jr. (1995), en todos los casos un aumento en la satisfacción lleva a un aumento de lealtad, en el caso de las industrias más competitivas este aumento de lealtad se



da más lentamente y requiere mayores grados de satisfacción que en el caso de industrias tendientes a monopolios o con altos costos de cambio para el cliente.

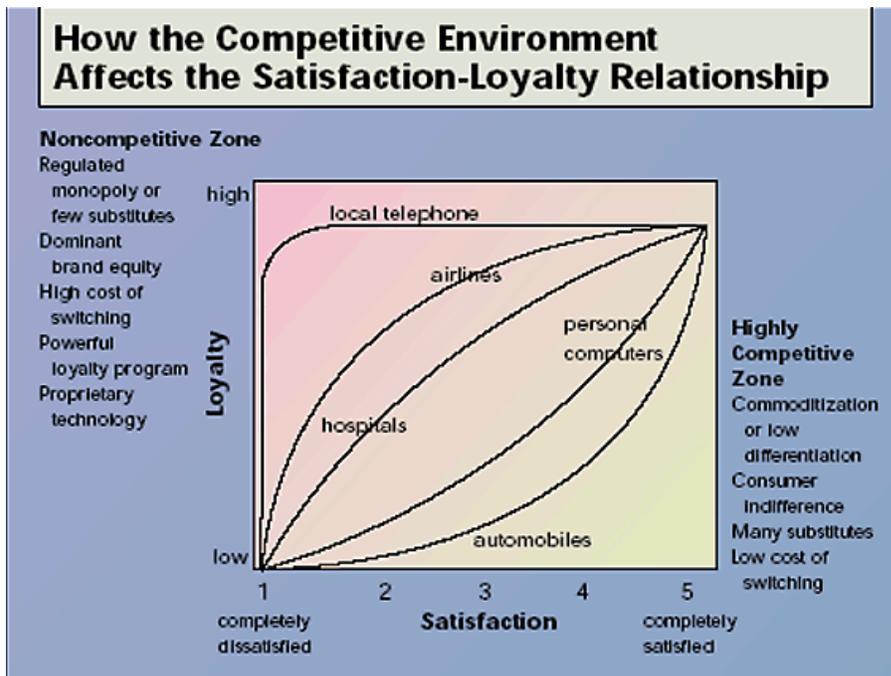


Figura 7. Fuente: Why satisfied customers defect. T.O. Jones, W.E. Sasser Jr. HBR (1995)
<https://hbr.org/1995/11/why-satisfied-customers-defect>

Esto está en línea con lo que plantea Claes Fornell (1992) ya que examinando la relación entre satisfacción de clientes y participación de mercado, el resultado es que la satisfacción es más baja en industrias donde la oferta es homogénea y la demanda heterogénea (industria tendiente a monopolios).

En cambio cuando a esta última se la satisface con una oferta heterogénea, allí la satisfacción es mayor. De la misma forma la satisfacción de clientes se incrementa cuando la repetición de la compra depende en gran medida de ello. La industria automotriz debería ser un ejemplo de esto.



2.2 Customer Experience Management y Customer Experience Journey

Hace algunos años surgió la metodología de mejora de la experiencia de compra y uso denominada Customer Experience Management (CEM). Su abordaje es entender el producto o servicio como un conjunto de experiencias del cliente que deben ser analizadas en cada punto de contacto –directo o indirecto- con la marca.

Se trata, según Calvo & Reinares (2003) de meterse en la piel del consumidor con el fin de averiguar su ciclo de compra, predisposición, hábitos de consumo y averiguar los momentos de la verdad en que la relación con el consumidor se afianza. Y como dice Karl Albrecht (1987) cuando los momentos de verdad no se manejan bien, la calidad del servicio regresa a la mediocridad.

Para la Consultora Gartner, el CEM es la práctica de diseñar y reaccionar a las interacciones con el cliente para cumplir y exceder sus expectativas e incrementar su satisfacción, lealtad y lograr que se transforme en un portavoz de la empresa.

Para llevar a la práctica esta metodología es necesario identificar los puntos de contacto clave de acuerdo a cada perfil de cliente y monitorear su experiencia en ellos. Los contactos directos ocurren cuando un cliente compra un producto o consume un servicio, y los indirectos son todos aquellos que suceden fuera del ámbito de la compra: recomendación de un amigo, publicidad, etc.

Para mapear los puntos de contacto con el cliente es interesante utilizar una herramienta llamada el “Camino del Cliente” o Customer Journey que incluye también el “Digital Journey”, es decir los puntos de contacto digitales que proponga la compañía: redes sociales, página de internet, envío de mails o piezas de comunicación digital, una aplicación para celular, etc.



En este camino con los puntos de contacto es importante analizar cuál fue la experiencia del cliente en cada uno, identificando aquello que deteriora la experiencia, proponiendo procesos de atención que la mejoren y monitoreando su evolución.

La ventaja de trazar el recorrido del cliente es que permite alinear la visión interna con la del cliente, pues al analizar cómo vivencia estas distintas etapas de la interacción con la empresa entendiendo sus sentimientos y sensaciones, poniéndose en su lugar, se logran descubrir oportunidades de mejora.

Es decir, el desafío de implementar incentivos y planes de trabajo, de acuerdo a la visión del cliente implica alinear expectativas entre distintas áreas de la compañía, pues el 50% de las interacciones de un cliente con una organización involucra diversas áreas de la compañía. Y normalmente la tendencia es cada una de ellas trabaje en compartimentos estancos, con sus propias métricas y objetivos.

Por ello el proceso de mapear las etapas, entender donde el cliente se siente frustrado redefinir la experiencia en esos puntos puede ser oportunidad también de que aparezcan nuevos nichos interesantes para segmentar aún más, o desarrollar nuevas estrategias, de acuerdo a las necesidades del cliente.

Respecto del dilema si la clave son los procesos o los empleados, K. Albrecht en su triángulo del Servicio presenta a los empleados que tienen contacto con el cliente como uno de los tres pilares para brindar el mejor servicio al cliente, junto con sistemas amables para el cliente y una estrategia de servicio bien concebida.

El autor sostiene que son los responsables de la interacción y de responder a la mayor parte de los momentos de verdad. Y que en esta interacción radica la mejor oportunidad de ganar o perder.

Sostiene también que las personas que brindan el servicio deben ser amables, útiles, cooperadoras e interesadas en las necesidades del cliente, ya que el mismo proyecta la misma actitud sobre la organización en su conjunto.



Como afirma Jan Carlzon que para el cliente el empleado representa a la compañía. También J. M. Bloemer y K. H. Pauwels (1998) “la importancia del personal de contacto en crear la sensación en el cliente de que es alguien especial, no debe ser subestimada”

En cambio, John Goodman (2009) pone el foco en los procesos y plantea que la experiencia del cliente debe ser gestionada y para ello recomienda tener en cuenta que los empleados no causan la mayoría de las insatisfacciones del cliente, sino las ventas, los productos y los propios procesos internos de la empresa.

Y sostiene que los procesos son responsables de entre el 40% y 60% de las causas de insatisfacción, mientras que los empleados solamente son responsables del 20%. Lo cierto es que ambos factores son críticos en el diseño de una organización que ponga en el centro al cliente, para brindarle la mejor experiencia.

Coinciden con el foco en los procesos, Sharma y Patterson (1999) que sostienen que la confianza con los Servicios es construida cuando el cliente experimenta continuamente procesos consolidados y productos de alta calidad.

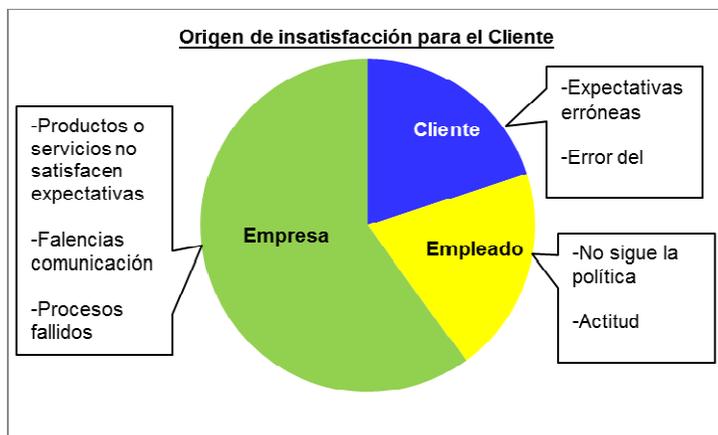


Figura 8. Elaboración propia en base a Goodman, John A. (2009), “Strategic Customer Service: Managing the Customer Experience to increase positive word of mouth, build loyalty and maximize profits”, Amacom.



2.3 La experiencia del cliente y las acciones de Marketing

El objetivo en este apartado es entender el impacto de las distintas formas de comunicar o de implementar acciones de Marketing en la Experiencia de Clientes. Para ello analizaremos dos grandes enfoques relacionados, primero el Marketing relacional y luego el Marketing impactado por los cambios de paradigma más recientes, que llevan a la retención en lugar de la conquista de nuevos clientes.

Respecto al Marketing relacional podemos afirmar que es distinto del Marketing transaccional e intenta reactivar antiguas costumbres de comunidades pequeñas, donde el comprador y el vendedor se conocían y se construía un vínculo de confianza, lo cual plantea un ganar-ganar de largo plazo para vendedor y consumidor.

Hay dudas de su aplicabilidad para todo tipo de productos (Grönroos 1990) y que sea lo que realmente quieren todos los clientes (Berry 1995), y en definitiva las compañías pueden necesitar aplicar tanto estrategias relacionales como transacciones dependiendo de la segmentación de clientes.

El marketing relacional varía notablemente según la industria y no está claramente definido el alcance en términos de respuesta del cliente e impacto en el cuadro de resultados. Por ello varían las formas de implementar la relación con el cliente, incluso dentro de una misma compañía, normalmente dependiendo de la segmentación.

Berry & Parasuraman (2004) por ejemplo dividen el marketing relacional en tres niveles, dependiendo de la intensidad de los lazos que se crean entre empresa y cliente (en el nivel más bajo solamente existen lazos financieros, y la empresa obtiene escasos beneficios).

El marketing relacional en general ha sido interpretado con escaso alcance reduciéndolo a la implementación de programas de lealtad o también con una visión más amplia



compartiendo información y desarrollando en conjunto con el cliente productos que sean de su interés.

En definitiva los clientes dependiendo del producto o servicio desean diferentes formas de relacionamiento. Por ejemplo los clientes que están altamente involucrados en los servicios pueden inclinarse más fuertemente a los formatos relacionales de largo plazo. Por eso el marketing relacional debe ser estudiado en cada caso e implementado de diferentes formas en cada caso.

Es importante identificar diferentes tipos de relacionamiento con clientes e investigar el impacto en el resultado, la satisfacción de clientes y compromiso. Desde esta perspectiva el relacionamiento con clientes se puede calificar en una escala continua que va de relaciones ficticias a relaciones verdaderas, dependiendo el nivel de satisfacción, confianza y compromiso.

La confianza y el compromiso son centrales en las relaciones comerciales en general y específicamente en las relaciones de satisfacción de clientes (Sharma y Patterson 1999). La confianza es especialmente importante en el caso de servicios que están caracterizados por la ambigüedad de su realización, donde hay una gran interdependencia entre las partes, como por ejemplo en el caso de los servicios médicos o servicios técnicos, como las reparaciones de automóviles.

Estos servicios al ser más intangibles y heterogéneos, combinados con la falta de confianza generalizada en muchos clientes, hacen que la confianza sea la herramienta de marketing y ventas más poderosa (Berry 1995). Hart y Johnson (1999), coinciden en que la confianza es el factor más importante en explicar el compromiso de un cliente en las compañías de servicio.



La confianza con los Servicios es construida experimentando cuando el cliente experimenta continuamente procesos consolidados y productos de alta calidad (Sharma & Patterson 1999), así como también una comunicación abierta entre las dos partes (Berry 1995; Sharma & Patterson 1999).

En cuanto al cambio de Paradigma podemos afirmar que si bien el marketing relacional es una herramienta clave en servicios a la hora de generar confianza, ahora bien, ¿Es suficiente? ¿Cómo debe interactuar el Departamento de Marketing en sus acciones de comunicación con el cliente si la organización tiene foco en lograr la mejor experiencia para el cliente?

Según Philip Kotler (2006) “Una de las equivocaciones más comunes con respecto al branding es que las empresas están convencidas de que son ‘dueñas’ de sus marcas”. El cliente es hoy el protagonista y no la empresa. Los resultados no dependen tanto de las iniciativas de esta última, que ya no tiene el control, sino de las expectativas y las percepciones del primero. El cliente hoy está empoderado y se expresa a través de las distintas redes sociales generando reputación y construyendo o destruyendo marca”.

En este sentido explica J. Jaffe (2010) que el clásico embudo de Marketing, Atención – Interés – Deseo - Acción” clientes, se invierte a Reconocimiento – Diálogo – Incentivos – Activación.

El embudo (o “funnel”) clásico tiene esa forma pues en la primera etapa (la zona ancha y superior del embudo) hay muchas personas que inician un proceso, pero muy pocas lo culminan (es decir, llegan a la última etapa, la más estrecha del embudo). Por ello también se los conoce como embudos de conversión.

La primera fase en el embudo clásico –atención- tiene que ver con generar awareness y son las diferentes acciones de publicidad o comunicación que se realizan, sobre todo en general del tipo de medios masivos.



Luego el “interés” que existe cuando un potencial cliente indaga sobre esa comunicación (cuando hace click por ejemplo en la página web que contiene un anuncio). El “deseo” se manifiesta cuando por ejemplo llena un formulario para obtener información específica de fechas de entrega, precios, etc. y finalmente la “acción” es cuando el cliente se moviliza a comprar el producto.

Es decir que la retención de clientes es la nueva forma de adquirir clientes. El costo de adquirir un nuevo cliente es cinco a diez veces más que retener uno ya existente. Y que las empresas se equivocan en dedicar la mayor parte de sus presupuestos en el lado equivocado del funnel, es decir para atraer nuevos clientes, lugar de retener los ya existentes.

En este sentido L.J. Rosenberg & J. A. Czepiel (1984) planteaban que las compañías gastaban más recursos en generar nuevos clientes que en retener los ya existentes, mientras la tendencia era a que la retención ocupara cada vez más relevancia en el planeamiento estratégico. Para lograrlo planteaban diseñar un portfolio de productos a medida de estos clientes, formular un marketing mix particular para ellos y en definitiva, modificar la organización de marketing para balancear esfuerzos y llegar mejor a los clientes ya existentes.

Si el foco es exclusivamente generar nuevos clientes, el presupuesto se invierte en costosos medios masivos para generar interés (“awareness”) en los clientes pero en realidad la fuerza del “Word of mouth”, es decir lo que tenga para decir un cliente leal y satisfecho respecto a su grata experiencia con la empresa, tiene un efecto multiplicador enorme.

De la misma forma si la experiencia fuera negativa el efecto es el mismo pero en sentido contrario. Ejemplo de esto es el caso de Dave Carroll, quien compuso una canción denunciando que una línea aérea -United Airlines- rompió su guitarra en un vuelo y no atendió sus reclamos.

Su canción se hizo viral y los daños que causó a la empresa fueron muchísimo más altos que el costo que hubiera tenido tenerlo satisfecho. O cuando Starbucks pidió disculpas por



usar vasos “nacionales” y tuvo que salir a aclarar en Facebook que quiso decir que no ofrecía los vasos que utilizaban habitualmente.

Es decir que los esfuerzos de las organizaciones deberían destinarse a fidelizar con una grata experiencia a los clientes actuales, que se transformarían en portavoces de la empresa, gastando mucho menos presupuesto.

Para ello propone migrar el foco de los medios propios y pagados (generalmente medios masivos para generar awareness de marca) a los medios ganados, es decir al social media (generando contenidos para su difusión en foros o vía twitter, brindando recompensas para aquellos clientes que activen referidos). Es decir aprovechar los medios donde los clientes se expresan y donde el riesgo es más alto porque se tiene menos control sobre los contenidos pero el impacto es mucho más alto. Y positivo si se trata de clientes que tuvieron una grata experiencia.

Por ello, como sostiene Brian Fetherstonhaugh en iMedia Brand Summit 2010, la migración del clásico marketing mix fue de producto a experiencia, de precio a intercambio, de plaza a estar presente en todas partes y de promoción a evangelismo, hecho por los clientes que tuvieron una excelente experiencia.

También Mary Teahan en la conferencia “Como lo digital cambió el Marketing”, sintetizó el cambio de paradigma, entre otros, en que ahora la relación es con un cliente empoderado y ya no hay control por parte de la organización, con lo cual es clave generar contenidos en lugar de publicidad y cuidar cada paso de la experiencia del cliente, ya que el evangelismo ahora cobra un rol esencial pues no es tan importante adquirir clientes nuevos como retener los ya existentes.



2.4 El “Word of mouth” (WOM) o “Boca en boca”

J. Goodman (2009) explica cuán estratégico es para una empresa medir y conocer las expectativas de sus clientes, pues allí puede tener un “profit center” disparado por el word of mouth, que mediante referidos acelera las ventas y hace crecer las ganancias. Pero para ello es necesario medir y gestionar la experiencia del cliente y WOM.

G. Silverman (2011) sostiene que el WOM es la comunicación positiva que realiza un cliente satisfecho y que tiene la habilidad de lograr un impacto de comunicación mucho mayor que aquel que obtendría con la publicidad tradicional. El objetivo es lograr cercanía con los clientes y que su experiencia sea excelente así logran transformarlos en influenciadores y evangelizadores de sus productos.

El llamado “buzz marketing” es parte de lo genera el boca en boca en la web, pues de acuerdo a Thomas Jr. G. (2006) sucede cuando existe interacción de usuarios acerca de un producto, y se provoca una amplificación del mensaje original en la web y redes sociales. Es una forma de marketing viral, es decir el uso de acciones de marketing para difundir una marca en internet o redes sociales, de la misma forma que se difunde un virus por diversos medios.

El buzz marketing fue una forma muy popular de WOM cuando nació la web 2.0. Ahora en la era de internet 3.0 se extendió el término Word of mouse para explicar la utilización de medios digitales como las redes sociales para consolidar reputación de una marca y generar un efecto positivo o proselitista en posibles consumidores.

V. Kumar y otros (2007) combinaron el concepto de Customer Life Value (CLV), es decir el valor del cliente, con la habilidad que tienen esos clientes para influenciar (WOM), que en este caso también es valorizada. Para hacerlo tomaron una muestra 9.900 clientes de telecomunicaciones y 6.700 de una empresa de servicios financieros. La clasificación de clientes que obtuvieron es la siguiente:



Valor económico del cliente	Alto	Afluentes 29% clientes VE= \$1219 VR= \$49	Campeones 21% clientes VE= \$370 VR= \$590
	Bajo	Miserables 21% clientes VE= \$130 VR= \$64	Evangelistas 29% clientes VE= \$180 VR= \$670
		Bajo	Alto
		Valor de recomendación del cliente	

Figura 9. Elaboración propia basada en: V. Kumar, J. Andrew Petersen, Robert P. Leone (2007), "How valuable is Word of Mouth?", Harvard Business Review.

En el gráfico se puede apreciar que el valor de recomendación es un elemento clave para calcular el verdadero valor de un cliente, pues puede suceder que muchos clientes con bajo CLV sean tan valiosos como los de alto, si se incluye en la ecuación el potencial valor de recomendación, sobre todo si se trata de "Evangelistas". Esta segmentación es interesante no solo para tener una approach más integral del valor del cliente y entender la importancia del WOM, sino también para establecer la estrategia adecuada a implementar en cada segmento.

Por otro lado, además del gran impacto positivo que tiene el WOM cuando un cliente satisfecho propaga las bondades de una marca, también existe otra cara de la misma moneda y es el impacto que puede provocar un cliente insatisfecho en sentido inverso.

E. W. Anderson (1998) estudió la relación entre satisfacción de clientes y WOM para entender si los clientes insatisfechos se involucran tanto como los satisfechos en el WOM, debido a la creencia generalizada de que los insatisfechos hablan mucho más que los satisfechos. Su hallazgo es que ambas poblaciones realizan WOM en forma similar



(tomando datos de EEUU y Suecia), y por lo tanto la relación queda graficada de la siguiente forma:

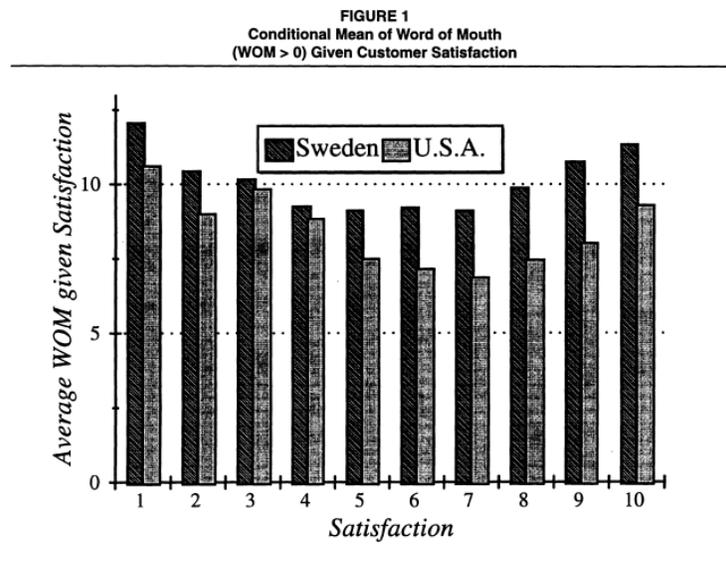


Figura 10. Fuente: Anderson E. (1998), "Customer satisfaction and word of mouth", Journal of Service Research.

En cambio para J. Goodman (2009) el impacto del WOM negativo se potencia más rápidamente que el positivo y puede echar por tierra todos los esfuerzos de marketing, como se ve en este ejemplo un 20% de insatisfacción puede contrarrestar un 80% de satisfacción:

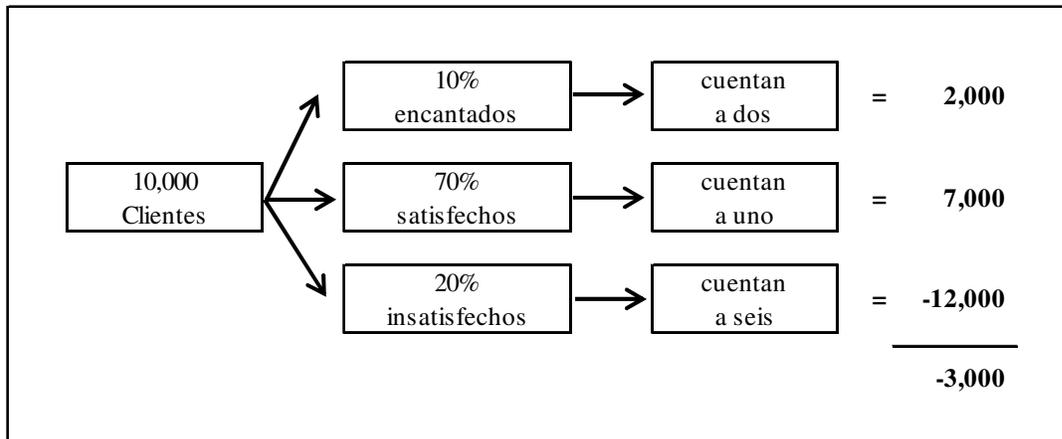


Figura 11. Elaboración propia basada en Goodman, John A. (2009), "Strategic Customer Service: Managing the Customer Experience to increase positive word of mouth, build loyalty and maximize profits", Amacom

Esto se justifica además, según estudios de la Consultora Taarp (2008) porque la mayoría de los consumidores no se quejan (ya sea por desilusión, por miedo u otros motivos), pero así y todo también ellos canalizan vía WOM su insatisfacción. Si se tuviese que representar mediante una figura, el iceberg que veremos a continuación es adecuado para comparar ese ratio entre los que se quejan y los que no.

Además entra en consideración no sólo el WOM, sino también el word of mouse y por ello se contemplará la estimación en el estudio de cuántos son los clientes insatisfechos por cada cliente que expresa su queja a través de los canales formales.

Es interesante hacerlo de este modo, pues hoy en día en las redes sociales para canalizar una mala experiencia vía WOM existen nuevos y rápidos medios que no requieren esfuerzo, como por ejemplo la aplicación 45sec.com donde los clientes en 45 segundos pueden dejar un mensaje (texto o voz, lo que sea más cómodo) respecto a cómo fue un producto o un servicio, felicitando, quejándose o dejando una sugerencia.

Según el cálculo por cada cliente que se queja hay otros 50 que también están insatisfechos pero no lo hacen. De estos 50, el 75% transmite su insatisfacción con gente conocida cara a cara (Word of mouth) y el otro 25% lo hace online en redes sociales (Word of mouse).



El WOM cara a cara se propaga a 8 personas más por cada cliente insatisfecho. En el caso del WOM online (13 clientes, es decir el 25% de los 50 insatisfechos), se subdivide en 7 clientes que utilizan listas de redes sociales (mayor impacto, cada uno llega a 60 personas) y 6 que transmiten vía mail (igual impacto que el WOM, se transmite en promedio a 8 personas).

Finalmente hay un efecto secundario que genera otros 611 casos de WOM, entre online y offline. En síntesis por cada queja formal, hay un promedio de 50 clientes insatisfechos y 1.375 casos de WOM.

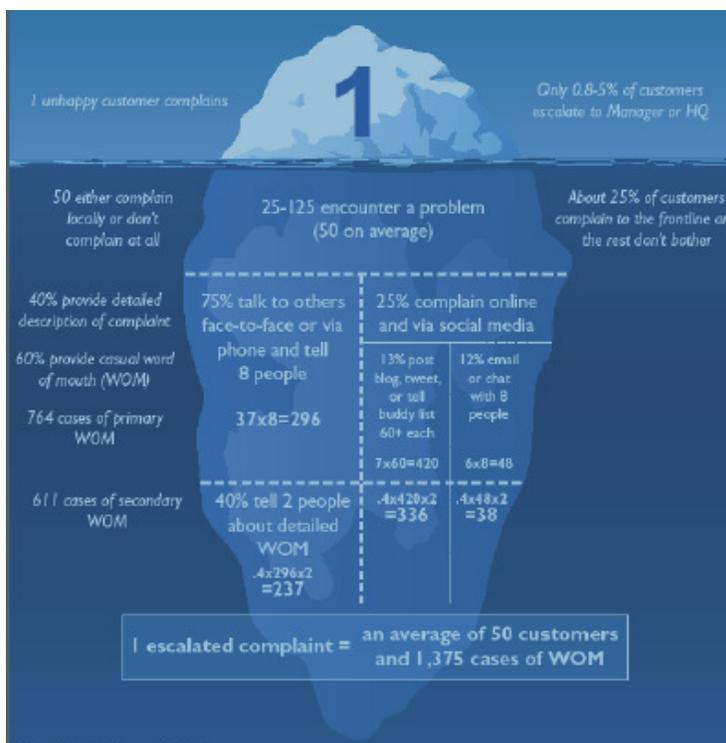


Figura 12. Fuente:TARP Worldwide research 2008.



2.5 Medir y gestionar la satisfacción de clientes.

En el camino del cliente revisamos que no todos los puntos son igual de importantes en la experiencia y una vez identificados aquellos clave -los momentos de la verdad que menciona Jan Carlzon (1991)-, es preciso diseñar los procesos para que en cada uno de ellos la experiencia sea óptima. Pues bien, para monitorear esta experiencia se requieren métricas de satisfacción de clientes.

Además, de acuerdo al estudio hecho por N. Saccani, L. Songini, & P. Gaiardelli, (2007) respecto a la medición de satisfacción en la industria de bienes durables, los sistemas de medición de la industria automotriz son más sofisticados que los de otros bienes durables, como los electrodomésticos o artículos de tecnología. Y también el gerenciamiento de la Posventa es más estratégico y más integrado, que en esas otras industrias.

Existen diversos índices para medir la satisfacción de clientes y la experiencia del cliente. Los tres más reconocidos en el mercado son: el Customer Experience Index (CxPi) de Forrester, el Net Promoter Score (NPS) de Satmetrix y el Customer Effort Score (CES) de Corporate Executive Board.

El Customer Experience Index (CxPi) es un índice cuyo mayor ámbito de aplicación es EEUU y califica la experiencia del cliente en tres categorías: La primera se refiere a si disfrutó la experiencia, es decir si la misma lo comprometió emocionalmente. Luego si fue fácil de obtener, es decir cómo fue el grado de acceso al valor propuesto. Y la tercera dimensión si fue útil, es decir si la experiencia le proporcionó algún valor. Todas estas dimensiones se califican con una escala de 1 a 5.

El Net Promoter Score (NPS) es probablemente la metodología más utilizada en EEUU y Europa. Se fundamenta en la pregunta: ¿Recomendarías este producto o esta empresa a otras personas?

La respuesta a esta pregunta va de 1 a 10. Para calcular el índice, si la respuesta es mayor o igual a 9, se considera que el individuo es un promotor y si por el contrario, la respuesta es



menor que 6, se considera que el individuo es un detractor. Entonces se calcula la proporción de detractores y promotores y se resta la primera de la última. El siguiente esquema resume la metodología:

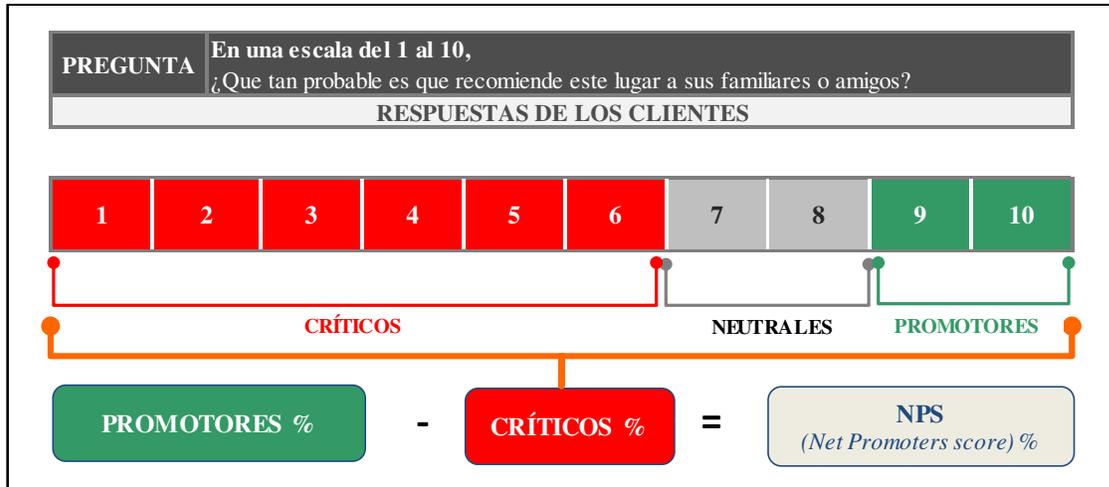


Figura 13. Elaboración propia.

Por ejemplo en la industria automotriz, con una determinada marca puede haber palancas o actividades que explican las causas de insatisfacción como que el producto no me gustó, no se adapta a mis necesidades, la marca no es conocida o el servicio del concesionario es muy malo. Y palancas o actividades que explican las causas de satisfacción, como poseer una gran experiencia y calidez de atención, brindar un buen servicio de postventa, etc.

Por ello es necesario concentrarse en la actividad que más frecuentemente citan los clientes y entender si es un problema real o de percepción, analizando el proceso en su conjunto. Para sintetizar, este debería ser el flujo de la metodología, aplicado a aumentar no sólo medir, sino mejorar la experiencia del cliente:

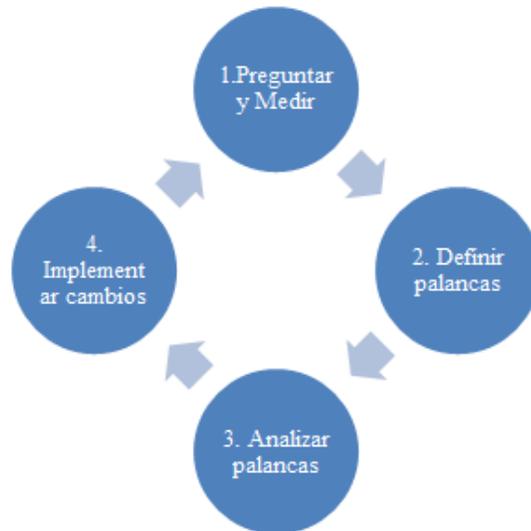


Figura 14. Elaboración propia.

El Customer Effort Score (CES) tiene origen en EEUU y se basa en una sola y simple pregunta relacionada con el esfuerzo que demanda a una persona relacionarse con una empresa, por ejemplo “¿Cuánto esfuerzo tuvo que hacer para que atiendan su reclamo?” Con puntuación de 1 (muy poco) a 5 (mucho esfuerzo).

El objetivo del CES es no solo resolver el problema actual, sino los futuros posibles problemas y evitar que el cliente cambie de canal, resolviendo el problema por el medio que se contactó el cliente. Para ello hay llamar y ponerse en contacto con todos los clientes insatisfechos.

Pero más allá del método de medición, se requiere compromiso en la organización para implementar una política efectiva de satisfacción de clientes. J. Rae (2006) menciona que construir una gran experiencia del cliente no es algo sencillo pues involucre estrategia, integración de la tecnología, gerenciamiento de marca, desarrollar casos de negocio y lograr el compromiso del CEO.

K. Albretch (1995) destaca también que transformar toda una organización en una entidad orientada al cliente requiere tiempo, recursos, planeamiento, imaginación y un enorme compromiso de la gerencia.



Por ello J. Goodman (2009) sugiere que además de medir la satisfacción del cliente, es importante que dentro de la empresa se asuma el rol de “Director de Clientes” y que este directivo pueda tener una imagen unificada de toda la experiencia del cliente considerando no solamente las encuestas, sino también los datos internos de la empresa como las mediciones de calidad del producto. Juntos, todos los elementos se utilizarán para cuantificar el costo de la inacción sobre la experiencia del cliente.

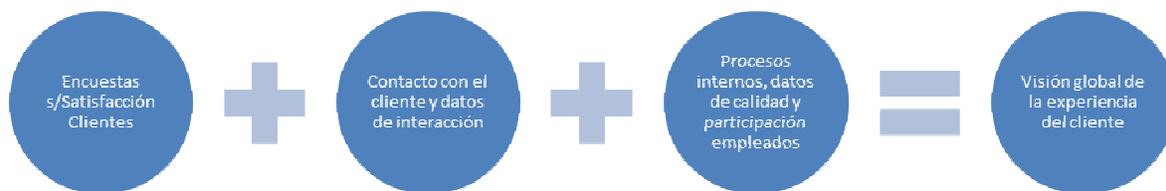


Figura 15. Elaboración propia basada en Goodman, John A. (2009), “Strategic Customer Service: Managing the Customer Experience to increase positive word of mouth, build loyalty and maximize profits”, Amacom.

Para que el Director de Clientes pueda tener éxito en su gestión debe no solamente estar comprometido con su tarea y liderar esta visión en la organización, sino también poder cuantificar –considerando todos los factores antes mencionados- el daño de una mala experiencia de cliente y demostrar el impacto financiero ante el Director Financiero, el Director de Marketing y el Departamento de Asuntos Legales. Para ello es fundamental que pueda calcular el valor de un cliente y la tasa de insatisfacción de clientes.



Capítulo 3: La satisfacción de clientes en la industria automotriz

Luego de haber revisado la literatura disponible sobre satisfacción de clientes, experiencia y lealtad de clientes, la intención en este capítulo es relevar material referente a estos tópicos pero relacionado específicamente con el sector automotriz.

Para ello se indagó en journals y publicaciones de consultoras especializadas, buscando prioritariamente Posventa y el mercado argentino, que es el alcance de la tesis. Pero dado que no se localizó abundante material en este sentido, se extendió la búsqueda a la industria en general y al resto del mundo.

3.1 Satisfacción y lealtad en la industria automotriz

En tiempos de alta competencia y aumento de las expectativas de los clientes, las empresas se focalizan cada vez más en retener clientes que en adquirir nuevos (Heskett y otros, 1990). Y la satisfacción de clientes es el principal objetivo para generar mayor lealtad y así obtener mayores ganancias.

Por ello, la influencia positiva de la satisfacción de clientes en lealtad hacia una marca y un concesionario es algo que en general se da por descontado. J.M. Bloemer y K.H. Pauwels (1998) realizaron un análisis para entender hasta qué punto la relación se da de esa forma y para ello examinaron el caso de una red oficial de concesionarios, haciendo una distinción entre tres tipos diferentes de satisfacción del cliente: (a) la satisfacción con el auto; (b) la satisfacción con el servicio de ventas y (c) la satisfacción con el servicio de Posventa.

La lógica insinuaba que los tres tipos de satisfacción tendrían impacto en la fidelidad, tanto a la marca, así como al concesionario. Y más específicamente, se esperaba que la satisfacción con el auto sería el principal determinante de la lealtad a la marca y que la



satisfacción con el servicio del concesionario (tanto ventas, como Posventa) sería el principal determinante de la lealtad con el mismo.

En el desarrollo empírico del estudio, se tomaron 407 clientes de dos marcas alemanas de automóviles en Holanda, a quienes se pidió que completen un cuestionario, donde se midieron los tres tipos diferentes de satisfacción del cliente y la intención de comprar la misma marca de vehículo de nuevo, así como la intención de comprar el mismo concesionario nuevamente.

Una primera conclusión del estudio fue que efectivamente la satisfacción es una importante determinante de la lealtad. Y que los diferentes tipos de lealtad se corresponden con las fuentes de satisfacción, es decir la satisfacción del cliente con el auto, es el principal determinante de la lealtad a la marca. Y la satisfacción del cliente con el departamento de ventas, así como con el servicio de Posventa son los principales determinantes de la lealtad al concesionario.

Pero todos los tipos de lealtad están interrelacionados e influyen en definitiva a la lealtad a la marca, ya que por ejemplo un cliente que es leal a un departamento de Posventa y concurre habitualmente para realizar chequeos, mantenimientos, etc. seguramente tendrá en consideración la oferta de ese lugar al momento en que decide comprar un auto.

De hecho, en el caso de una de las dos marcas estudiadas, sucedía que “como la satisfacción con el departamento de Posventa, parece estar más relacionada con las lealtad al departamento de ventas del concesionario que con la lealtad al departamento de Posventa, puede ser muy redituable para la empresa B desarrollar una relación personal con el cliente”.



Model of the Relationships Between Satisfaction and Loyalty



Figura 16. Fuente: Bloemer, J.M.M. and K. Pauwels (1998). Explaining brand loyalty, dealer sales loyalty and dealer after-sales loyalty: the influence of satisfaction with the car, satisfaction with the sales service and satisfaction with the after-sales service.

Cubriendo otro t3pico pero siempre relacionado a la industria automotriz en general, V Liljander & I. Roos (2002) estudiaron la importancia del marketing relacional desde el punto de vista del cliente, no tanto desde el punto de vista de las ventajas que esta herramienta proporciona a la organizaci3n, donde hay abundante literatura que se analiz3 en el apartado referido al marketing relacional.

Y armaron una escala continua donde clasifican a las relaciones desde aquellas que son ficticias a aquellas que son verdaderas. Estas relaciones siempre contienen tanto un componente de comportamiento o conductual, como tambi3n uno afectivo, que var3an seg3n la relaci3n sea m3s ficticia o real.

A nivel comportamiento en el corto plazo no siempre se percibe qu3 tan ficticia o real es la relaci3n, ya que el consumidor puede seguir comprando aunque no est3 comprometido con el producto.

A nivel emocional se ve m3s claramente pues aquellos comprometidos consideran el servicio superior respecto a otros proveedores y no consideran sus ofertas. Por ende el componente emocional o afectivo es clave para lograr verdaderas relaciones de confianza y para que la relaci3n est3 en su nivel m3s alto.



El estudio se basó en el servicio de posventa en un concesionario de autos, pues es un servicio que se basa en la confianza ya que el cliente final en general desconoce que se le hace al auto y para el concesionario las ganancias dependen tanto del compromiso del cliente con la marca en general, como específicamente con el servicio de Posventa.

Para ello se entrevistaron a clientes que acudieron a diversos talleres de concesionarios y se observó que respecto al compromiso, expresaron que si bien en general estaban satisfechos con el servicio, esa satisfacción solo tendría un efecto marginal en la futura elección de marca, a no ser que la experiencia haya sido muy mala.

El estudio también contemplo evaluar la diferencia entre un trato personalizado y otro que no lo es tanto, ya que de acuerdo a Gutek (1999) los clientes que reciben un trato personalizado experimentan mayor satisfacción, confianza y compromiso que aquellos que no.

Aquellos clientes que fueron atendidos siempre por el mismo mecánico expresaron niveles más altos de confianza que aquellos que fueron atendidos por un jefe de taller o asesor que distribuía el trabajo y luego no necesariamente volvía a ser el punto de contacto con el cliente.

El estudio arrojó como resultado que en general las relaciones fueron más ficticias que reales, y si bien en el plano del comportamiento el compromiso fue alto, a la hora de evaluar el plano emocional, el compromiso fue de bajo a moderado. Es decir los clientes se encontraron satisfechos con el servicio de Posventa, pero en un nivel que no los llevó a considerarlo superior al estándar de la industria y por lo tanto no sería una palanca importante a la hora de comprar un nuevo vehículo de la marca.



3.2 Las expectativas de clientes en Posventa

En términos de expectativas de los clientes, Morris A. Cohen y otros (2006) afirman que los clientes no esperan que los productos sean perfectos, pero sí que el fabricante pueda repararlos.

Y especifica: “No sorpresivamente los clientes están generalmente disconformes con la calidad del servicio de posventa. En 1997 cuando condujimos el primer estudio que conecta los servicios de Posventa y la satisfacción de clientes, encontramos que los niveles de satisfacción se encontraban entre el 10% y el 15% por debajo de las expectativas de los clientes. La divergencia debe ser probablemente más grande hoy en día, pues las expectativas de los clientes crecieron con el paso del tiempo”.

Los autores también explican que en la industria automotriz hay una correlación notable entre la calidad del servicio de Posventa y la intención de recompra de un vehículo por parte del cliente. Y que marcas como Lexus o Saturn brindando un servicio superior han logrado superar otras establecidas hace más tiempo como Ford o Chrysler.

Luego hablando sobre la importancia de la Posventa comentan que ignorarla es por lo menos imprudente. Desde los '90 las compañías en el mundo occidental y Japón dejaron de empujar la venta de productos para vender el valor que los clientes extraen de ellos. Esto sucedió debido a que la demanda se ralentizó, la competencia se intensificó y los márgenes disminuyeron.

Como para dimensionar el tamaño del negocio, se estima que representa un 8% del producto bruto interno en EE. UU., es decir que los consumidores norteamericanos gastan alrededor de US\$ 1 trillón en artículos que ya poseen.

Philip G. Kleimann (2013) de la Consultora Roland Berger, refiriéndose a las expectativas de los clientes sostiene que las compañías deben diseñar un portfolio de diversos productos



de servicio, pues cada cliente tiene necesidades particulares de servicio, no obstante todos posean el mismo producto.

El autor estudia el cuadro de situación en Alemania, que si bien es un mercado mucho más grande que Argentina (43 millones de autos de parque versus 8,3 millones) se pueden extraer algunas conclusiones pues suceden fenómenos similares. Allí el mercado de Posventa sigue creciendo a ritmo sostenido del 1.2% anual, ya que a pesar de la crisis (o quizás a causa de ella) el número de autos circulando es cada vez mayor.

Por otro lado P. Kleimann coincide con M. Cohen en que la Posventa es un gran generador de ganancias, si bien no es fácil gestionarlo. En promedio las OEMs alemanas generan con Posventa solamente el 20% de la facturación, pero ello representa el 80% de las ganancias de la Cía. (Cohen en EEUU refiere un 45% de las ganancias).

Pero este mercado atractivo cada vez más está dejando de ser un océano azul para pasar a ser uno rojo, pues el mercado ha aumentado tanto que hay espacio para que entren cada vez más jugadores que compiten por las ganancias que deja el negocio. En este contexto los clientes se han vuelto cada vez más demandantes.

Market share in the maintenance and repairs market. OEMs have halted the erosion of their positions for the moment

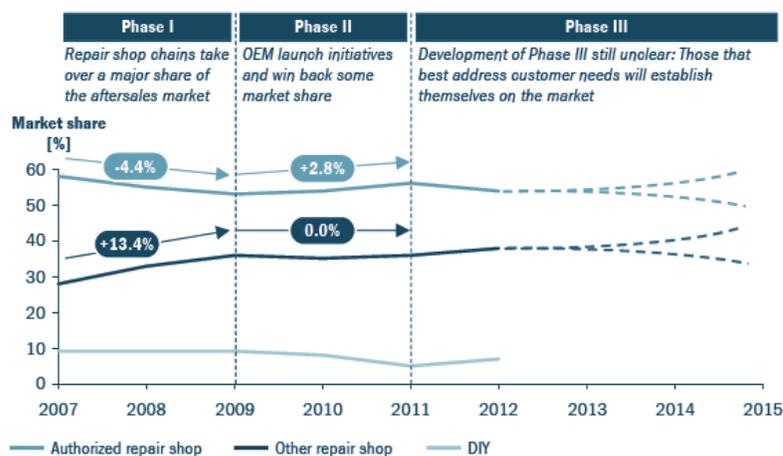


Figura 17. Fuente: Philipp G. Kleimann & Otros (2013), "Customizing aftersales: Delivering the service that customers really want", Roland Berger DAT Report.



Por ello en este contexto, el jugador de mercado más exitoso será aquel que mejor se adapte a las necesidades de los clientes. Según P. Kleimann (2013) “la venta de un vehículo nuevo marca el estándar de atención individualizada al cliente y eleva la expectativa del cliente respecto al nivel del servicio en Posventa. Los clientes cada vez más demandan productos que están desarrollados específicamente a la medida de sus necesidades”.

En la industria del aftermarket tanto los talleres independientes como los oficiales de las OEMs carecen en general de una estrategia clara para acercarse a los clientes, de una manera individual asegurando la lealtad. Según P. Kleimann (2003), “para desarrollar esa estrategia necesitan conocer mejor las necesidades y expectativas de los clientes. Pero por el momento muy pocos cuentan con información (ya sea del mercado como de los clientes) para poder hacerlo”.

La Consultora Capgemini realizó un estudio en colaboración con la Universidad de Saint Gallen para identificar el estadio de desarrollo de la Posventa (o aftermarket) a nivel mundial y entender donde se encuentran las oportunidades para que las OEMs desarrollen negocio y cómo hacerlo.

El estudio analiza Europa occidental como mercado maduro y luego lo compara con distintos mercados emergentes: Rusia, Europa oriental, China e India. Si bien no hay información específica sobre Sudamérica, los hallazgos o conclusiones son muy interesantes y se pueden extrapolar a nuestra región.

Además dentro de los mercados emergentes, si analizamos el caso particular del mercado asiático, Sudhir Vadaketh (2010), de la división Intelligence Unit de la Revista The Economist en un estudio realizado afirma que hay serias posibilidades de que el servicio al cliente sea una fuente de ventaja competitiva en el mercado asiático, pues las compañías aún no están poniendo suficiente foco en el tema y el precio está dejando de ser el principal driver de las compras, en un mercado que se está volviendo cada vez más sofisticado, y



donde por ejemplo en China, las nuevas generaciones de clase media aumentan sostenidamente.

Respecto a la oportunidad de desarrollar los mercados de Posventa o aftermarket, Capgemini & St. Gallen afirman que considerando todos los mercados, hay grandes oportunidades para crecer ya que las inversiones son bajas aún en relación al potencial del negocio.

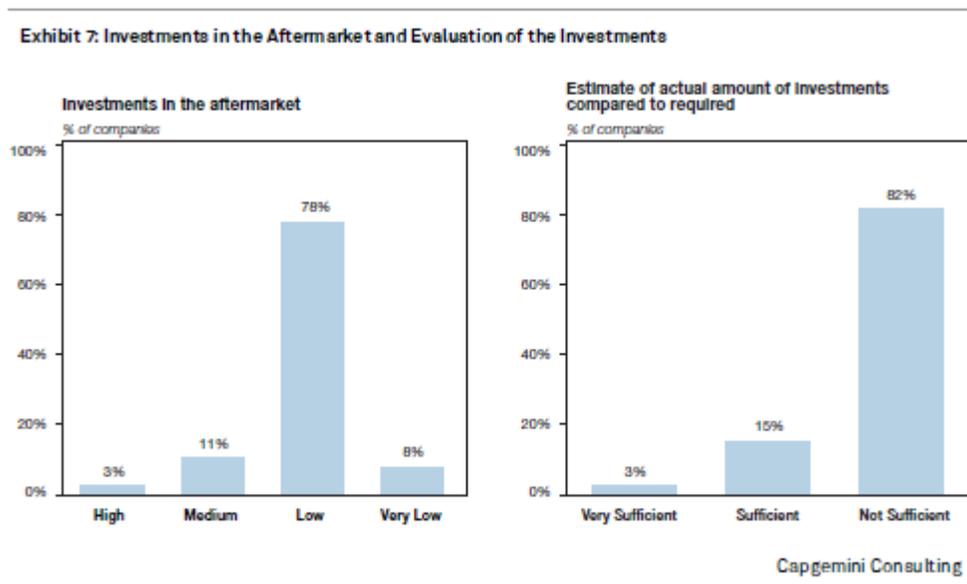


Figura 18. Fuente: Tennstedt, Frank (2010) “The Aftermarket in the Automotive Industry: How to Optimize Aftermarket Performance in Established and Emerging Markets” – Capgemini Consulting & University of Saint Gallen (Institute of Technology Management) study.

Esta baja inversión en parte es porque en general las compañías y particularmente las OEMs no se encuentran preparadas para tener este approach regional, sino que generalmente tardan en entender el atractivo del mercado y luego el acercamiento es tratando de implementar políticas exitosas en las casas matrices. El siguiente gráfico muestra la cantidad de compañías que se encuentran preparadas para encarar desarrollos regionales.



Exhibit 9: Companies' Preparedness for Regional Market Developments

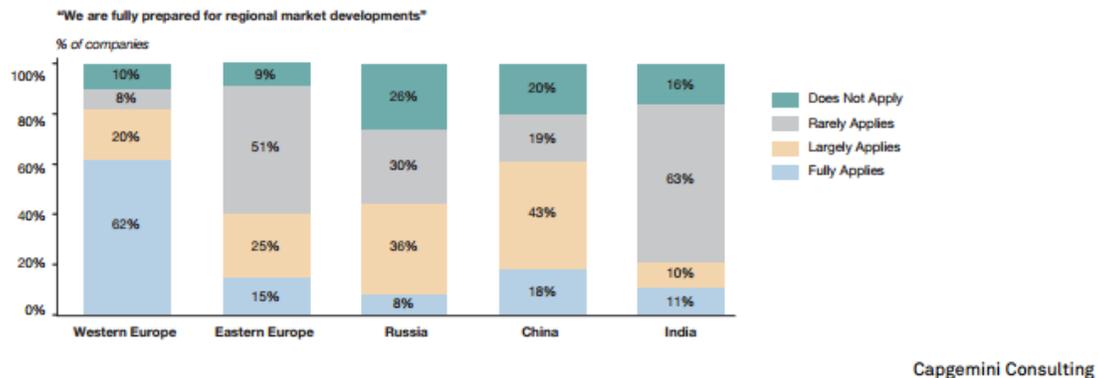


Figura 19. Fuente: Tennstedt, Frank (2010) "The Aftermarket in the Automotive Industry: How to Optimize Aftermarket Performance in Established and Emerging Markets" – Capgemini Consulting & University of Saint Gallen (Institute of Technology Management) study.

Para capturar esta oportunidad de mercado en emergentes, existen diversas iniciativas a nivel mundial. El estudio releva que las tres más importantes y prioritarias son: 1) extender la oferta de servicio 2) adaptar el servicio a los requerimientos de mercado locales y 3) aumentar la participación de mercado mediante soluciones locales. Y si bien no sucede exactamente en este orden, suelen ser las iniciativas donde más inversión se realiza.

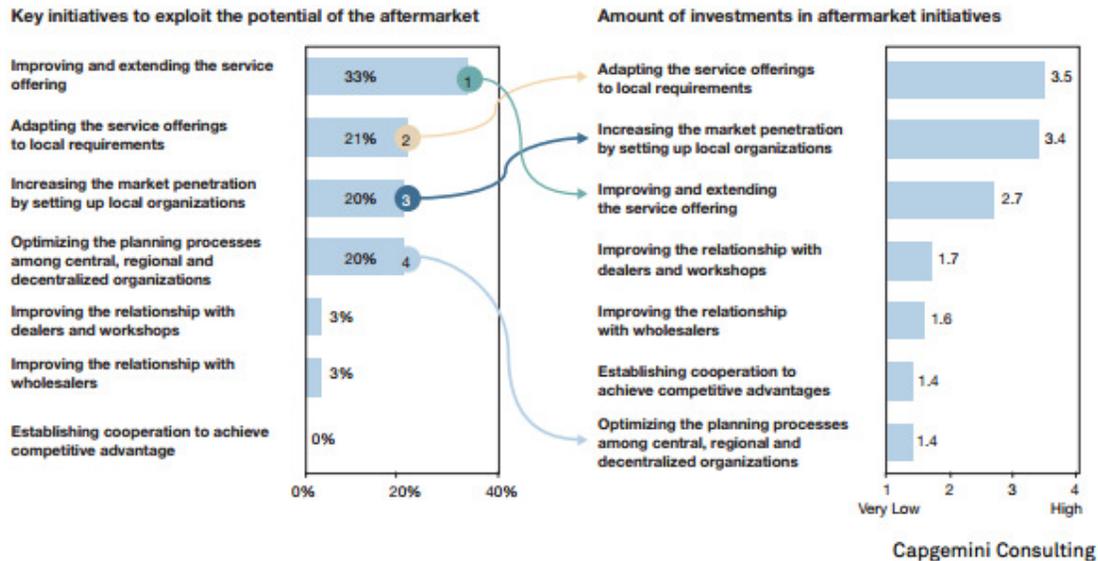

Exhibit 8: Key Initiatives Assessed as Important


Figura 20. Fuente: Tennstedt, Frank (2010) “The Aftermarket in the Automotive Industry: How to Optimize Aftermarket Performance in Established and Emerging Markets” – Capgemini Consulting & University of Saint Gallen (Institute of Technology Management) study.

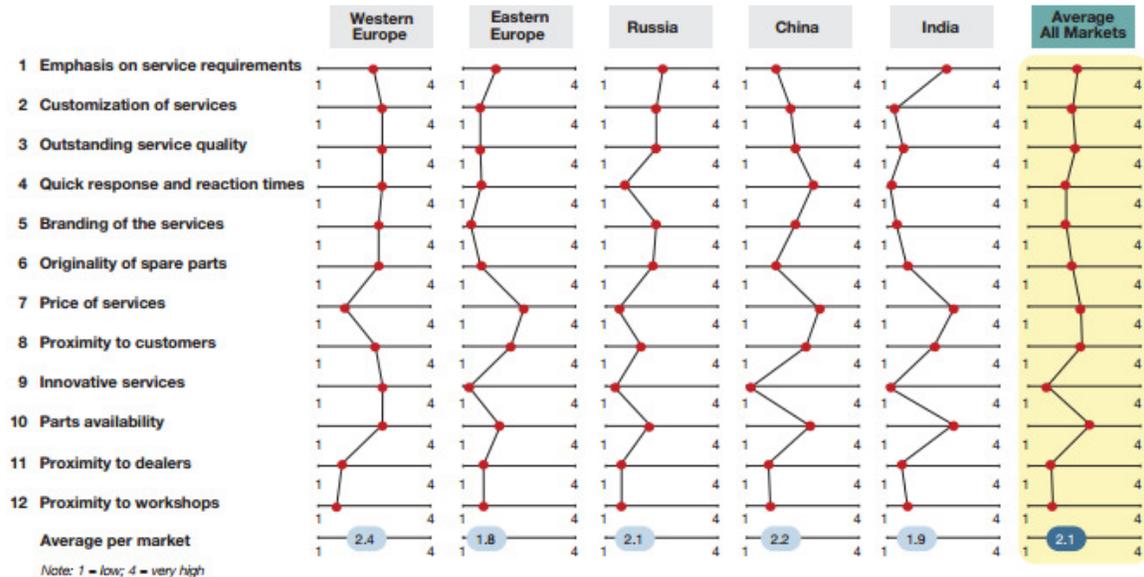
Ahora bien, respecto al cómo capturar la oportunidad, el estudio realiza mucho énfasis en que “cada mercado emergente es específico en términos de ambiente competitivo y necesidades del cliente”. Las características diversas de cada Mercado requieren un acercamiento local en cada lugar. “Si las compañías tratan de desarrollar el aftermarket con un approach global seguramente fallarán pues cada mercado tiene su particularidad y un enfoque individual es esencial”.

Y para dilucidar cómo hacerlo el estudio propone analizar una serie de dimensiones o factores que, si bien todos inciden en la percepción de un servicio de calidad por parte del cliente, tienen distinta importancia según la locación. Con lo cual según sea la región, estos atributos tendrán un orden de importancia diverso y eso se puede aprovechar para



customizar la oferta de servicio. Los factores y su ponderación por región son los siguientes:

Exhibit 6: Importance of Factors Differentiating the Service Offering



Capgemini Consulting

Figura 21. Fuente: Tennstedt, Frank (2010) "The Aftermarket in the Automotive Industry: How to Optimize Aftermarket Performance in Established and Emerging Markets" – Capgemini Consulting & University of Saint Gallen (Institute of Technology Management) study.

Tanto aquellas automotrices que obtienen buenos resultados en el aftermarket, como aquellas que no lo hacen aún bien, deben aplicar estrategias específicas para cada mercado, teniendo en cuentas sus propias curvas de aprendizaje regionales.

Es un error pretender aplicar la misma política a nivel global, sin remitirse a las necesidades particulares de cada mercado. De hecho, otro hallazgo del estudio es que compañías que obtienen muy buenos resultados en mercados maduros como Europa occidental no lo hacen así en aquellos que son emergentes.



El estudio es contundente en que el potencial de la Posventa es enorme y en los mercados emergentes aún son muy pocas las compañías que están logrando niveles elevados de performance.

En el estudio el nivel de performance se dividió en tres segmentos en orden decreciente de expertise: 1) campeones (es el nivel máximo de profesionalismo, aplican las mejores prácticas y obtienen grandes ganancias del negocio) 2) Explotadores (explotan o aprovechan el negocio, pero tienen un desarrollo intermedio del negocio) 3) Exploradores (aún no han desarrollado el negocio, solamente incursionan ocasionalmente)

El siguiente cuadro muestra como en los mercados emergentes el porcentaje de compañías que se encuentran en la categoría “explorador” está en torno al 70%-80%, mientras que en mercados maduros representan solamente el 20%.

Exhibit 11: Model for Approaching the Aftermarket

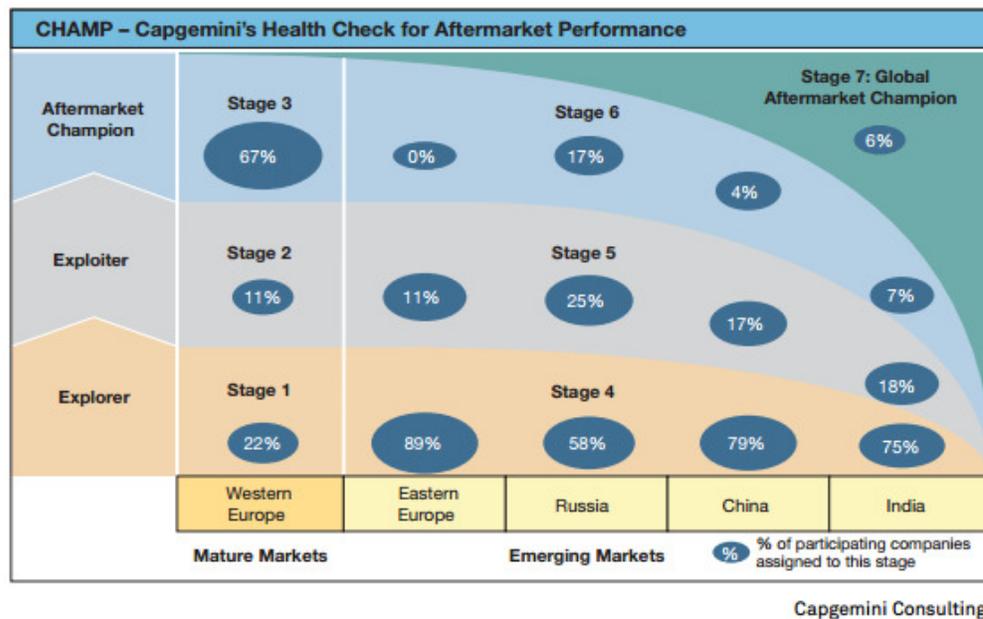


Figura 22. Fuente: Tennstedt, Frank (2010) “The Aftermarket in the Automotive Industry: How to Optimize Aftermarket Performance in Established and Emerging Markets” – Capgemini Consulting & University of Saint Gallen (Institute of Technology Management) study.



Considero que la investigación realizada por la Consultora Capgemini en conjunto con la Universidad de Saint- Gallen es muy interesante en cuanto al approach de entender las necesidades de servicio a nivel local y especialmente la propuesta de cuáles son las dimensiones más importantes que se deben analizar localmente.

Revisando literatura relacionada a las dimensiones del servicio, podemos mencionar la metodología SERVQUAL desarrollada por Valarie A. Zeithaml, A. Parasuraman, y Leonard L. Berry (1988) que propone analizar la diferencia o gap entre la calidad del servicio de una organización y las expectativas de calidad del servicio de cliente.

El SERVQUAL es un método empírico utilizado para mejorar la calidad de servicio y que se basa en la comprensión de las necesidades y expectativas de los clientes. El feedback recibido respecto a la calidad de servicio de la organización, se comparan contra un benchmark y las diferencias o gaps que surgen sirven para trazar un plan de acción y mejorar la satisfacción de los clientes con el servicio.

Las opiniones de los clientes se recaban mediante encuestas y allí los clientes responden en función de un modelo que originalmente tuvo diez dimensiones y luego se simplificó en cinco dimensiones que muestran cómo los consumidores organizan la información de un servicio en sus cabezas de una determinada forma para emitir un juicio de valor.

La importancia de cada dimensión varía en los distintos países debido a las diferencias culturales (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2009). A continuación se menciona en qué consisten:

- Confiability: es la capacidad entregar el servicio prometido de forma segura y precisa. Es decir que la empresa que cumple sus promesas sobre suministro del servicio, solución de problemas y fijación de precios.



- Capacidad de Respuesta: es la disposición a entregar un servicio rápido y en los tiempos que los clientes esperan. Aquí se pone de relevancia también la atención y celeridad al responder a las solicitudes, preguntas, quejas y problemas del cliente.
- Certeza: es el conocimiento y cortesía de los empleados, y la capacidad de la organización para inspirar al cliente credibilidad y confianza. Esta dimensión toma particular importancia en los servicios que los clientes perciben como de alto riesgo o para servicios en los cuales se sienten inseguros sobre su capacidad para evaluar los resultados, como puede ser por ejemplo la reparación de un auto.
- Empatía: es la atención personalizada que la organización proporciona a sus clientes. La esencia está en que, a través de un servicio a medida del cliente, el mismo se sienta relevante, y que perciba que la empresa comprende sus necesidades.
- Tangibles: es la apariencia de las instalaciones físicas, el personal que atiende al público, y todo lo visual que el cliente percibe cuando ingresa a un local. Los elementos tangibles proporcionan representaciones o imágenes del servicio que los clientes, emplearán para evaluar la calidad.

Algunas de las críticas que se han hecho a la SERVQUAL es que no puede ser una medida genérica que se aplica a cualquier servicio (Carman, 1990) y que la dimensionalidad de la calidad del servicio puede depender del tipo de servicio que se está estudiando (Babakus & Boller, 1992).

Relevando material a nivel local, en un artículo de la revista Mercado (2015), se explica cómo Peugeot en tiempos donde las ventas de vehículos se reducen la Posventa cobra



mayor importancia y su presidente Franklin Bendaham explica que es lo hay detrás de la importante campaña publicitaria “Seguimos evolucionando con vos” que se lanzó al mercado.

Bendaham sostiene “Mejoramos el servicio porque queríamos alinear las expectativas del cliente, que es de alta gama, con lo que realmente ocurre en nuestra red. Si hay un desfase grande entre la venta y la postventa el cliente ve dos discursos de marca distintos.

Y agrega: “La postventa es como ir al médico, por momentos, algo que aparece como una obligación y que no es espontáneo. Por eso tratamos de minimizar el esfuerzo al cliente y quitarle el menor tiempo posible. Con los nuevos sistemas se reducen los tiempos para pedir turnos. Nosotros invertimos en ampliar la cantidad de metros cuadrados de la red de concesionarios y también en abrir más talleres y ampliar otros. Hoy son 27 puntos en el país; una red especializada en brindar servicios de mecánica ligera”.

Dentro de las palabras de Bendaham resaltan conceptos como elevar la calidad del servicio de posventa para asimilar la experiencia a la entrega del auto y alinearlos con las expectativas del cliente. Destacó también que es necesaria rapidez para atender al cliente y que la red de la marca está ampliando la capacidad y brindando opciones para mejorar la performance en mecánica ligera.

A nivel Sudamérica relevando material referente a expectativas y satisfacción de clientes en Posventa, J. Doguet Jorquera (2012) en su tesis del mercado chileno sostiene que las principales causas de insatisfacción en Chile se dividen en dos grandes grupos: 1) lo que tiene que ver con la agilidad en la entrega y recepción del vehículo y 2) lo referente a las explicaciones del asesor de servicio.

Dentro del punto 1) menciona como subapertura el horario del servicio, el tiempo que tuvo que esperar el cliente para ser atendido, el tiempo que tomó el proceso de recepción, la rapidez en el proceso de entrega y la consideración que tuvieron por su tiempo.



Y dentro del punto 2) encontramos la explicación del trabajo a realizar, la explicación de los trabajos realizados, la explicación del precio del servicio, la explicación del tiempo que tomaría el servicio, la calidad de los trabajos realizados y la percepción del cliente sobre el valor de su dinero.

En cuanto al punto 1) el autor afirma que “La recepción del vehículo es un punto crítico para la satisfacción de los clientes y es muy importante la agilidad que demuestre el personal a cargo de la recepción y entrega de los vehículos. Es importante tener la posibilidad de calcular la demanda esperada para la recepción de vehículos en servicio, de esta manera será posible contar con una logística que permita agilizar este proceso para los clientes.

Y respecto al punto 2) sostiene que “respecto a las recomendaciones del asesor de servicio, el tema principal es la comunicación. El personal a cargo de la recepción debe tener el nivel de comunicación y capacitación suficientes para que el cliente se encuentre satisfecho con las explicaciones que recibe. Es indispensable que la información sea clara y precisa, pues esto no sólo afectará su evaluación de la experiencia sino que también su percepción del valor del servicio de manera importante”.

En definitiva sintetiza poniendo de relieve la importancia de la Posventa: “La satisfacción de los clientes en el proceso de servicio es de gran importancia pues impulsa a los clientes a regresar para sus próximas mantenciones, e incluso permite olvidar malas experiencias en el proceso de ventas llevando a los clientes a generar intención de volver a comprar otro vehículo de la misma marca, inclusive en el caso de marcas que no tienen buenas evaluaciones en el proceso de ventas”. Adjuntamos al presente trabajo una encuesta de un reconocido programa automotriz en Argentina¹ que confirma estas palabras.

¹ Véase Anexo, página: 116
Página 59 de 119



DESARROLLO EMPÍRICO

El presente trabajo tiene un alcance de tipo descriptivo, ya que no se trata de una nueva disciplina, sino que se analizan diversos elementos teóricos y prácticos para entender su interacción y encontrar las claves para determinar si puede ser exitoso un modelo de negocio como lo es el Servicio Rápido automotriz.

Por otro lado, en cuanto a la metodología de la investigación se realizó un estudio del caso de una automotriz líder de Argentina², que posee planta de producción aquí en el país desde hace más de 50 años y que en los últimos quince años siempre estuvo dentro de los primeros 5 puestos en el ranking de ventas de vehículos. Cabe aclarar que no se trata de Renault pues es la única que ya desarrolló el Servicio Rápido, el resto de las principales tienen iniciativas similares pero son incipientes y suelen ser implementaciones de políticas de casa matriz en todas las filiales.

Como instrumentos de recolección de información se utilizó:

- Encuestas: a 24.584 clientes de la marca ZZ para medir su satisfacción con el Servicio de Posventa, realizadas durante el año 2015.
- Entrevistas: a titulares de concesionarios de todas las marcas líderes de mercado, así como también un funcionario de la industria automotriz y socios de Consultoras especializadas del sector.
- Revisión de documentación: principalmente de encuestas realizadas por la Consultora GIPA tanto a conductores, como a profesionales del sector. También de asociaciones como ADEFA (Asociación de Fabricantes de Automotores), ACARA (Asociación de Concesionarios de la República Argentina), FAATRA (Federación Argentina de Asociación de Talleres de Reparación de Automotores y afines) y la DNRPA (Registro Nacional de la Propiedad Automotor). La revisión de

² Por razones de confidencialidad, se reserva el nombre de la empresa, que denominaremos de ahora en adelante ZZ.



documentación incluyó también información operativa (en algún caso confidencial de costos y márgenes, por ejemplo) de la marca ZZ, así como también encuestas o información disponible en internet.

Como metodología, es importante destacar, que a lo largo del desarrollo empírico se fue tomando cada pregunta de la investigación y respondiéndola utilizando y cruzando todos los mecanismos de recolección de información arriba mencionados. El objetivo de seguir este camino fue mantener un hilo conductor para facilitar la lectura y hacer más transparente el arribo a las conclusiones.

Capítulo 4: El mercado de Posventa en Argentina

Este apartado tiene como objetivo responder la primera pregunta de la investigación respecto a cuáles son los principales jugadores del mercado de Posventa en Argentina, qué participación de mercado tienen y cuáles son sus características. El objetivo es realizar un análisis de la demanda y de la oferta para determinar si existe un mercado atractivo.

4.1 La fuente de la Demanda: el parque automotor en Argentina

La Argentina ha experimentado un aumento de sus patentamientos en los últimos años sin precedentes en la historia de la venta de vehículos en el país. A continuación podemos apreciar la evolución de la serie en los últimos veinte años.

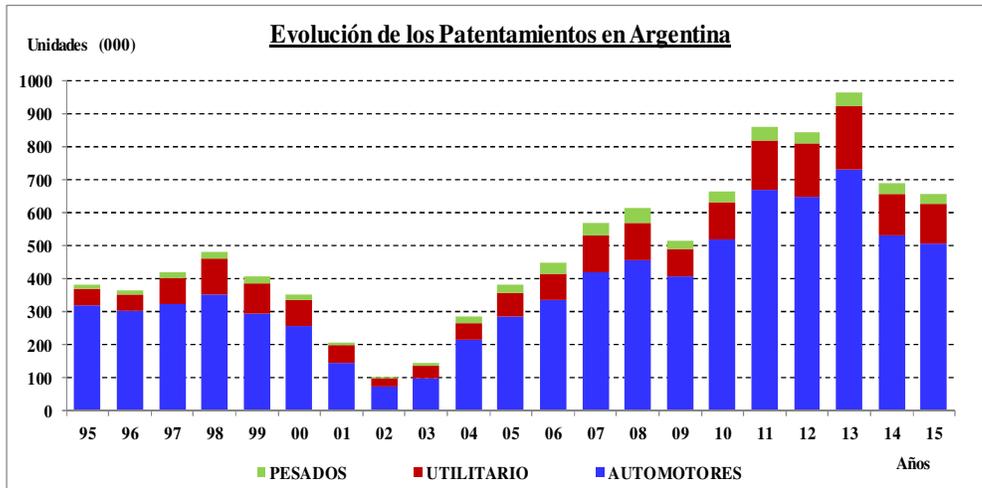


Figura 23. Elaboración propia basada en datos de ADEFA, ACARA, DNRPA.

La acumulación de patentamientos compone el parque automotor argentino. Este parque es fuente de demanda de Posventa, ya que necesita mantenimiento, reparaciones, sufre siniestros, etc.

El fuerte crecimiento de estas matriculaciones en los últimos años, generó un parque de 8,35 millones de vehículos en la Argentina que requieren mantenimiento y atención de Posventa.

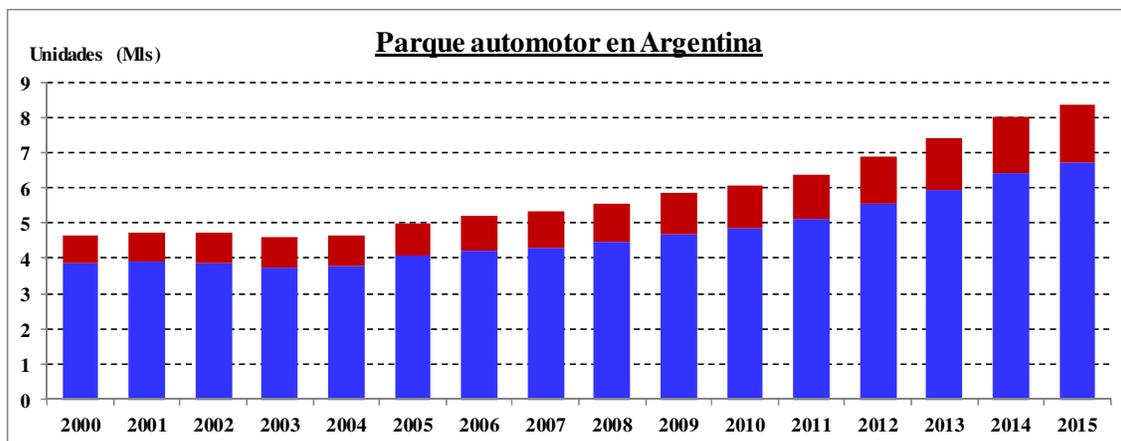


Figura 24. Elaboración propia basada en datos de ADEFA, ACARA, DNRPA.



Respecto a la edad media del parque podemos afirmar que es de 8.6 años, con lo cual Argentina posee un parque relativamente joven, el parque de más de 10 años representa solo el 27,9% del total.

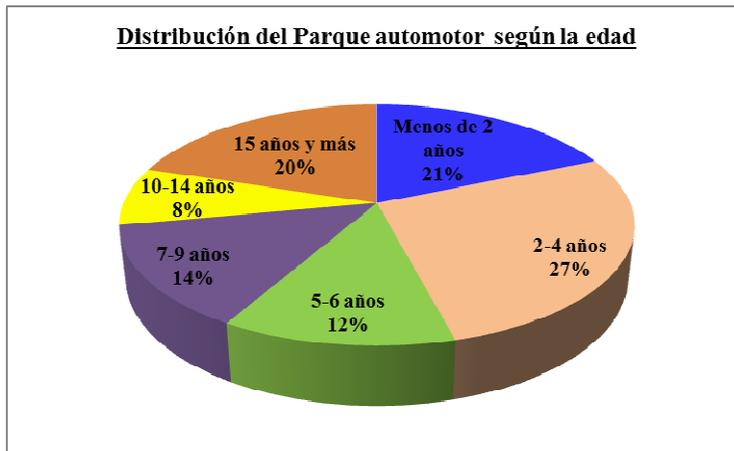


Figura 25. Elaboración propia basada en datos de ADEFA, ACARA, DNRPA.

Respecto a la distribución geográfica, el 50.8% del parque se concentra en Buenos Aires y Capital Federal.

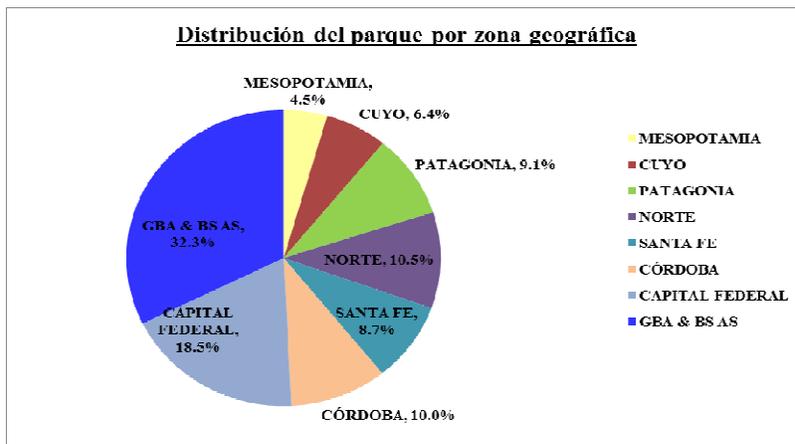


Figura 26. Elaboración propia basada en datos de ADEFA, ACARA, DNRPA.



Y finalmente, realizando una apertura del parque por marca, podemos destacar se encuentra suficientemente concentrado, ya que 6 marcas representan el 83,4% del parque. En el siguiente gráfico se aprecia el detalle:

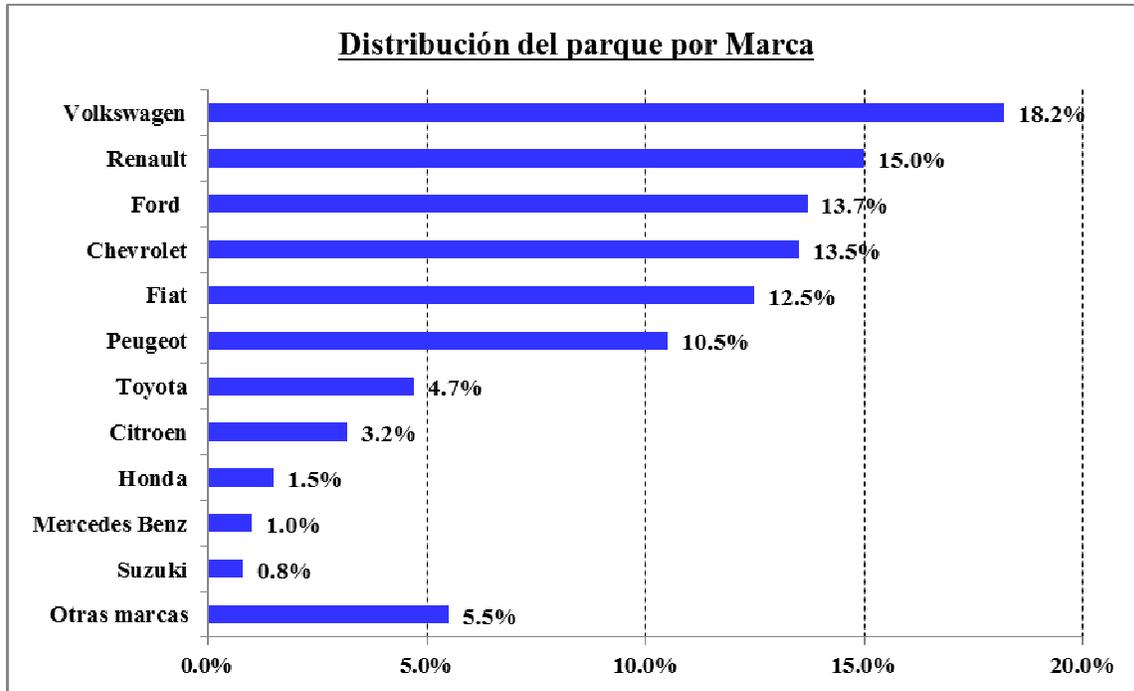


Figura 27. Elaboración propia basada en datos de ADEFA, ACARA, DNRPA.

4.2 La oferta: características de los distintos canales

Los principales actores del mercado de las reparaciones de Posventa son el taller mecánico independiente, el concesionario de una red oficial, el lubricentro, y los distintos formatos de mecánica ligera (servicios rápidos de concesionarios o independientes, gomerías y estaciones de servicio).

A lo largo de este capítulo primero nombraremos las características principales de cada uno de ellos a modo de glosario para identificarlos, para luego pasar un análisis de sus



fortalezas y debilidades y finalmente verificar la participación de mercado que posee cada uno.

- Taller Mecánico: es el taller independiente sin relación formal con ninguna terminal automotriz. Es un generalista, no está especializado y abarca todo tipo de operaciones, con excepción de aquellos que se focalizan exclusivamente en operaciones de chapa y pintura (y las gomerías tradicionales, que se focalizan solo en cambio de neumáticos, pero por asimilación de formato de negocio, los incluiremos en este rubro). El taller mecánico tiene una operación de bajos costos fijos, con dos a tres bahías de trabajo y uno o dos empleados, además del dueño.

El nivel de equipamiento es medio con lo cual como tendencia a mediano plazo, deberán aumentar la tecnología pues los autos vienen cada vez con mayor nivel de equipamiento electrónico y cada vez más las reparaciones se resuelven conectando equipos de diagnóstico que las que se resuelven “levantando el capot”.

Según datos de FAATRA se calcula que hay alrededor de 40.000 talleres independientes en el país, a lo que debe sumar aquellos que operan en la economía informal. En general opera con efectivo y respecto a los horarios, se calcula que aproximadamente el 50% de ellos abre los sábados.

- Concesionario: es la red oficial de una marca de auto o terminal automotriz. Respecto al alcance de los trabajos, realizan todo tipo de operaciones, que se dividen en dos grandes grupos:

Reparaciones sin cargo para el cliente en el período de garantía del vehículo (en general tres años es la media en Argentina) que son luego reembolsadas por la terminal al concesionario.

Y reparaciones del tipo “cargo a cliente”, es decir que son onerosas para el cliente y tienen que ver principalmente con servicios de mantenimiento preventivo y



reparaciones de mecánica ligera³ (adjuntamos en anexo el detalle de las operaciones comprendidas). Y operaciones de mecánica pesada y de chapa y pintura.

Respecto a la distribución de los trabajos, aproximadamente el 70% del total de las operaciones del concesionario se refieren a operaciones de mecánica ligera, el 20% a operaciones de mecánica pesada y chapa y pintura y el 10% reparaciones en garantía.

Se calcula que hay alrededor de 1300 concesionarios oficiales en todo el país considerando todas las marcas, es el canal con mayor grado de equipamiento y costos fijos de acuerdo a los requerimientos de las terminales. La totalidad de ellos opera con tarjetas de crédito y respecto a los horarios de atención, en el interior abren los sábados medio día pero en CABA y GBA no es así.

- Lubricentro: es el especialista en operaciones de cambio de aceite y filtro. Tiene un alcance muy particular y delimitado pues no realizan otro tipo de operaciones. Comercializan más de una marca, es decir son multimarcas y son instalaciones más aún pequeñas que los talleres mecánicos: una o dos bahías de trabajo y una o dos personas como máximo trabajando.

Se calcula que hay un gran cantidad de ellos operando en la economía informal y se estima que hay registrados unos 30.000 lubricentros en Argentina. En casi su totalidad no operan con tarjetas de crédito y el 90% posee horarios extendidos, es decir trabaja los sábados.

- Ofertas de mecánica ligera: en este rubro se contemplan:
 - Las gomerías multiservicio, que son gomerías modernas, identificada o no con una marca, que comercializan neumáticos y otras actividades de mecánica ligera.

³ Véase Anexo, página: 117
Página 66 de 119



- Las estaciones de servicio: si bien son muy similares a los lubricentros y es discutible si no incluirlas en ese rubro, pero en muchos casos realizan también algunas operaciones de mecánica ligera.
- Y los servicios rápidos, ya sean operados por una terminal automotriz o por un independiente.

Todos estos formatos, tienen las características de tener como alcance la mecánica ligera, ser operaciones de bajos costos fijos intermedios (no tan altos como un concesionario pero no tan bajos como un taller mecánico o un lubricentro), operar con tarjetas de crédito y brindar al cliente horarios extendidos (todos trabajan los sábados e incluso algunos los domingos).

Dado que los servicios rápidos son el objeto de estudio del presente trabajo, amerita profundizar en este formato, relevando cuáles son los jugadores principales del mercado argentino, ya sea desde el punto de vista de aquellos impulsados por terminales automotrices, como aquellos de operadores independientes, incluyendo también alguna estación de servicio.

Para ello se relevó documentación y respecto a la estrategia y reconocimiento de marca de cada uno, se consultó a Gustavo Resasco, titular de Concesionarias Fiat, Peugeot, Ford y Chrysler y que posee amplia experiencia en el desarrollo de la Posventa.

Para facilitar el análisis volcaremos el resultado de la entrevista en dos cuadros sinópticos, el primero referido a los servicios rápidos impulsados por las terminales automotrices, y el segundo referido a los servicios rápidos impulsados por independientes.



	Renault Minuto	Peugeot Rapide	Quick Lane
			
• Origen	Automotriz Renault. Francia.	Automotriz PSA. Francia.	Automotriz Ford. EEUU.
• Concesionario / Independiente	Ambos	Solo Concesionario	Ambos
• Oferta Comercial	Reparaciones de Mecánica ligera Servicios de Mantenimiento Chequeo vehicular multipunto Acceso sin turno	Reparaciones de Mecánica ligera Servicios de Mantenimiento Chequeo vehicular multipunto Acceso sin turno dependiendo del trabajo Reparaciones de Carrocería Reparaciones Embrague/Distrib./Escape	Reparaciones de Mecánica ligera Servicios de Mantenimiento Chequeo vehicular multipunto Acceso sin turno
• Ventas de Repuestos por Mostrador	Si	No	Si
• Presencia en Argentina	Desde 1998	Desde 2013	Desde 2014
• Cantidad de Puntos de Servicio	55	15	9
• Cobertura a nivel país	Buen mix entre Interior y CABA Amplia cobertura a nivel país	Principalmente en CABA y GBA Baja cobertura a nivel país	Mix entre Interior y CABA Baja cobertura a nivel país
• Reconocimiento de Marca	Alto	Medio	Bajo
• Estrategia	Brindar a los talleres oficiales Renault una opción para atender los vehículos del parque más antiguo. Si bien hay presencia de autos de otras marcas, es baja. Alta cantidad de puntos de servicio que operan independientemente del concesionario. Es la única red impulsada por una terminal que está consolidada en el país.	Funciona como un anexo del concesionario (hace operaciones incluso de carrocería) y se encuentran integrados al lado del salón de ventas. No hay presencia de puntos de servicio independientes. El objetivo es atender principalmente vehículos del parque nuevo. Lanzamiento reciente pero con fuerte inversión en campaña publicitaria.	Lanzamiento reciente con el objetivo de desarrollar una nueva unidad de negocio apuntando al Público multimarca y a su vez como Renault Minuto conseguir atender a los vehículos que ya acuden a un concesionario. Posee un mix de puntos integrados al concesionario y otros independientes. Baja campaña publicitaria

Figura 28. Elaboración propia basada relevamiento de información y entrevista a G. Resasco (Titular Concesionarias Fiat, Peugeot, Ford y Chrysler).



	Norauto	YPF Boxes	Bosch Car Service
			
• Origen	Marca del Grupo francés Mobivia, que cuenta con 1000 centros en el mundo. 300 con la marca Norauto en Europa.	Marca de la petrolera YPF.	Grupo alemán con presencia mundial, fundada en 1886. Actualmente con un portfolío de más de 10 marcas, dentro de 4 áreas de negocio.
• Oferta Comercial	Reparaciones de Mecánica ligera Servicios de Mantenimiento Chequeo vehicular multipunto Acceso sin turno	Lubricentro: cambio de aceite y filtro No realizan todas ops. de mec. ligera Si realizan un chequeo multipunto El acceso puede ser con y sin turno	Reparaciones de Mecánica ligera Servicios de Mantenimiento Chequeo vehicular multipunto Ofrece Electricidad/Electrónica Reparaciones Inyección dsl y nafta El acceso puede ser con y sin turno
• Ventas de Repuestos por Mostrador	Si. Solamente ítems de rápida rotación.	No.	Si. Solamente ítems de rápida rotación.
• Presencia en Argentina	Desde 1998	Desde 1992 (con marca Boxes)	Desde 2005
• Cantidad de Puntos de Servicio	8 En GBA	257 Excelente cobertura en el interior del país.	263
• Cobertura a nivel país	Baja cobertura a nivel país	Amplia cobertura a nivel país	Amplia cobertura a nivel país
• Reconocimiento de Marca	Alto	Alto	Alto
• Estrategia	Cadena con fuerte presencia en Europa (300 puntos aprox) y solamente en Argentina fuera de ese continente. Los centros Norauto están situados, principalmente, en parques comerciales disponiendo de una superficie interesante entre 1500 a 2500 m2. Oferta multimarca y se destacan los horarios extendidos: trabajan los 7 días de la semana. Pese a estar en el país hace varios años, aún no lograron una amplia cobertura y si bien la marca es reconocida, no realizan grandes campañas de marketing, más bien son comunicaciones tácticas.	Si bien ofrecen una oferta acotada respecto al resto de la competencia en términos de mecánica ligera, ofrecen la operación por excelencia que es el cambio de aceite y filtro. Y son especialistas en ello. Las instalaciones son muy pequeñas, no poseen espacio para realizar venta de repuestos, pues no pueden stockear elementos como baterías por ejemplo. Pero para comodidad del cliente, aprovechan la sala de YPF full o similar donde el cliente puede tomar café y esperar el auto. Tienen una excelente cobertura a nivel país y una de las campañas publicitarias más potentes.	Tiene una estrategia muy agresiva de expansión, ha equipado talleres independientes con equipos de diagnóstico y los ha nombrado, incorporándolos a la red. De esta manera ofreció una alternativa de profesionalizar a jugadores fuertes del mercado pero que venían quedando detrás en cuanto a equipamiento y posibilidad de resolver problemas eléctricos. Poseen como resultado un fuerte reconocimiento de marca, respaldado por una muy buena cobertura. La oferta es un poco más amplia que la de un servicio rápido, incluyendo electrónica e inyección.

Figura 29. Elaboración propia basada relevamiento de información y entrevista a G. Resasco (Titular Concesionarias Fiat, Peugeot, Ford y Chrysler).

Respecto a los servicios rápidos de las automotrices, podemos afirmar que con excepción de Renault Minuto que es la única red consolidada y reconocida, todas las demás se iniciaron recientemente o se están estableciendo ahora.



Pareciera ser que todavía el producto no está maduro en término de inversiones o que se haya iniciado como una directiva de las casas matrices pero sin realizar un estudio de mercado local o haber puesto foco en desarrollar la unidad de negocio. Adicionalmente a la oferta consolidada de Renault Minuto, Peugeot y Ford tienen ofertas que están recientemente lanzadas.

Toyota no posee servicios rápidos para la atención de su parque, solamente destina áreas dentro de sus talleres oficiales para que entre dos mecánicos resuelvan más rápidamente las fallas (Mantenimiento Express).

VW ofrece el Volkswage Express pero aún no tiene cobertura: solo hay dos, uno en Salta y otro en CABA. En cuanto a Fiat no ofrece tampoco opción de Servicio Rápido, solamente tiene los Fiat Mopar Express Lane que es un formato similar al de Toyota, es decir no es Servicio Rápido abierto al público, sino áreas que funcionan más rápidamente en el taller.

En cuanto a los servicios rápidos independientes podemos mencionar que los tres jugadores más consolidados son: Bosch Car Service, Norauto e YPF Boxes. En un segundo plano, también se encuentran gomerías como la cadena Vulcamoia, asociada a Neumáticos Continental y la red de de Fate, donde además de realizar cambio de neumáticos y alineación y balanceo, también se han diversificado empezando a ofrecer operaciones de mecánica ligera.

Al momento de comparar las propuestas de las terminales y los servicios rápidos independientes, Gustavo Resasco destacó que hay una diferencia importante en el precio: “los independientes son más agresivos en precio, realizan combos y promociones”. Y eso se refleja en su manera de comunicar: “mediante la página web, redes sociales y mails la comunicación que hacen a sus clientes tiene que ver con ofertas, promociones y financiación”.

En cuanto a la oferta de productos los independientes están más focalizados en mecánica ligera ofrecen, mientras que en algunos casos los de las automotrices también ofrecen operaciones más complejas como puede ser reparaciones de carrocería, en el caso de



Peugeot. “Además tienen una oferta muy completa de neumáticos, que son disparadores de otras compras, como los cigarrillos en el kiosco”.

Otro punto a destacar es que los independientes más consolidados tienen una red con mejor cobertura que las automotrices. “Los aproximadamente 250 puntos tanto de Bosch Car Service como de YPF Boxes demuestran que hay mayor foco todavía en desarrollar el negocio de Posventa por parte de jugadores que están fuera de las terminales que fabrican autos, seguramente porque viven de eso, de la Posventa”.

4.3 Fortalezas, debilidades y participación de mercado por canal

Para realizar un análisis más cualitativo y entender mejor el alcance de cada uno de los jugadores de mercado, se realizó una entrevista a Sebastián Verdaguer, ex Gerente de Posventa de Espasa (Concesionario VW) y actualmente colaborador de Gipa y consultor independiente. En el siguiente cuadro sinóptico se vuelcan las principales valoraciones recabadas en la entrevista respecto a las fortalezas y debilidades de cada canal.



	Fortalezas	Debilidades
Concesionario	<ul style="list-style-type: none"> • Marcas que comercializa • Aval de la terminal • Calidad de la reparación / acceso a equipos de diagnóstico y capacitación específica • Para algunas marcas importadas son la única opción disponible, hay pocos talleres especializados con la tecnología que requiere el modelo 	<ul style="list-style-type: none"> • El precio fuera de la garantía es elevado, tanto en repuestos como en mano de obra • No atienden los sábados • Atención por parte de los empleados: tienen menor compromiso, se siente un trato más frío • La reparación puede demorar y el auto puede quedar más tiempo del necesario adentro del taller. • Hay que pedir turno y están saturados.
Lubricentro	<ul style="list-style-type: none"> • Rapidez • Llevan la ficha del cliente: llaman para recordar el recambio, saben qué aceite necesita el vehículo • Atención personalizada • Buen precio 	<ul style="list-style-type: none"> • Los clientes tienen miedo a que pongan el aceite equivocado que "destruya el motor". • Los clientes tienen miedo a que el filtro se limpie y no se cambie
Taller independiente	<ul style="list-style-type: none"> • Siempre lo atiende la misma persona, permite crear un vínculo. • La atención directa por parte del dueño garantiza el conocimiento, trato cordial y compromiso • Más económico que el concesionario oficial, prácticamente la mitad • Canal preferido luego de la salida de la garantía, casi única elección de conductores de autos viejos • Otros lo utilizan para resolver el área mecánica pero recurren a especialistas para otros temas como electricidad, electrónica, lubricación y alineación • Dan más lugar a que el dueño del auto participe 	<ul style="list-style-type: none"> • A veces hay que acordar turno • La mayoría no ofrece financiación • Honestidad. Algunos no son confiables y sugieren realizar más cosas de las que realmente se necesitan. Algunos no tienen la capacidad para realizar reparaciones más complejas, no cuentan con la actualización de la automotriz
Mecánica ligera	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecen un formato de soluciones rápidas • Inspiran confianza y modernidad por lo actualizado de las instalaciones • No hay que dejar el auto 	<ul style="list-style-type: none"> • No realizan todas las operaciones. • No tienen buena cobertura, hay pocos

Figura 30. Elaboración propia basada en entrevista a S. Verdager, Consultor Gipa e independiente.

De acuerdo a encuestas de la Consultora Gipa, el conductor argentino en promedio realiza 3,02 entradas a un prestatario de Posventa. Esto multiplicado por el parque, representa un mercado total de 25.226.918 entradas estimadas al año. Estas entradas se reparten de la siguiente forma entre los distintos canales:

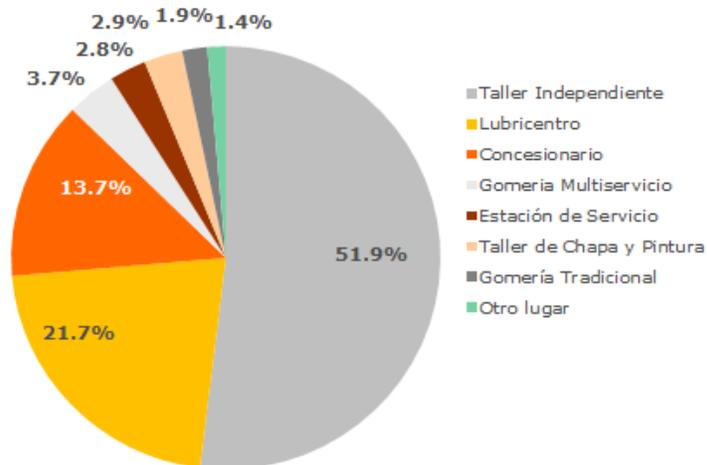


Figura 31. Fuente: Gipa, Encuestas a Conductores 2015. Base 3547 encuestas.

Si tomásemos la participación de mercado en función de los montos facturados, la participación no difiere significativamente. En este caso el total de mercado sería de AR\$ 74,677,623,800 a un ticket promedio de AR\$ 2961 (Fuente: Gipa. Base 3547 encuestas)

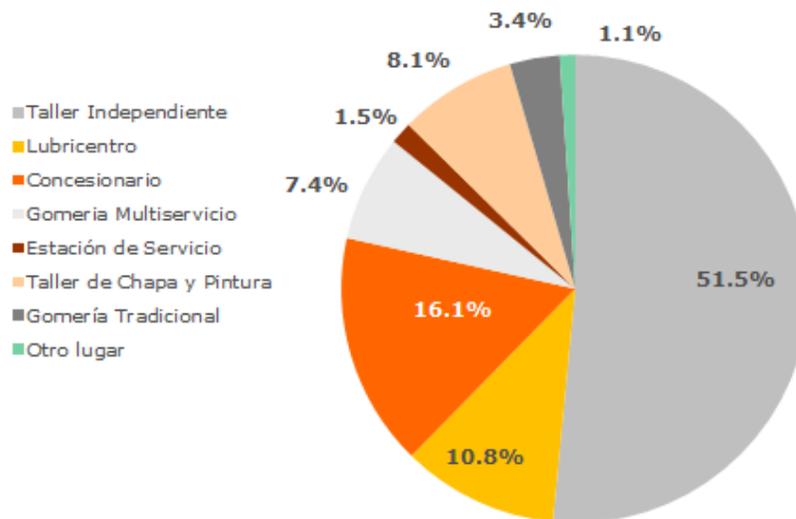


Figura 32. Fuente: Gipa, Encuestas a Conductores 2015. Base 3547 encuestas.

Como se puede apreciar el taller independiente es el líder indiscutido del mercado de reparaciones de Posventa, seguido por el Lubricentro que posee una amplia participación en



cuanto a entradas, pero al estudiar los montos, queda en un tercer lugar y es superado por el concesionario que posee tickets promedio más altos.

Para corroborar el cálculo de la participación, se aproximó la participación de mercado de la automotriz del caso de estudio, usando datos internos. Para ello se tomó la participación calculando un mercado potencial en base al ratio de entradas a prestatario de 3,02 por año pero tomando el dato cierto de órdenes de reparación (entradas al taller) de ZZ.

Parque ZZ	Entradas anuales	Mercado total Entradas	OR (Entradas) ZZ	Participación ZZ
1,144,400	3.02	3,456,088	380,000	11%

Figura 33. Elaboración propia basada en datos de Gipa, Encuestas a Conductores 2015 (Base 3547 encuestas) & documentación automotriz ZZ.

4.4 Análisis de Fuerzas Competitivas de Porter

Aplicando el esquema de fuerzas competitivas de Porter al análisis del mercado de la Posventa en Argentina -y haciendo también referencia al mercado automotriz en general para brindar perspectiva-, sacamos las siguientes conclusiones:

Respecto al poder de los proveedores podemos afirmar que es medio, pero con tendencia a ir en aumento. A diferencia de lo que sucede en el negocio de venta de vehículos donde el poder de los proveedores es relativamente bajo, porque las terminales, con su fuerte poder de compra (debido a la escala) y con sus objetivos de reducciones de costo, los examinan permanentemente, monitoreando sus procesos y presionando para encontrar oportunidades de mejora de costo en las piezas, que es el principal insumo de la Posventa.

Esta presión ejercida para que el proveedor suministre la pieza a valores muy bajos para producción hace que el proveedor para tener aire financiero, coloque piezas por el canal de Posventa. Esto significa que la ofrece a precios muy competitivos para producción pero



luego la vende a la automotriz en su departamento de Repuestos a precios más altos, y el sobrante lo canaliza por el “aftermarket”, a través de distribuidores propios o de terceros.

Esto hace que para la terminal no siempre le sea tan fácil llegar con precios competitivos al mercado de Posventa. Y desde el punto de vista del resto de los jugadores, también los proveedores tienen un poder medio tendiente a alto pues a través de sus distribuidores determinan el precio al que compran los talleres independientes, lubricentros y gomerías o servicios rápidos. Aquí a veces el distribuidor independiente en algunos casos es un fuerte consolidador y puede empatar o en pocos casos superar el poder del proveedor.

Respecto a los potenciales entrantes, en el caso de la venta de vehículos, al ser de capital intensivo dificulta extremadamente la entrada de nuevos jugadores (la inversión para la producción de un nuevo modelo solamente es alrededor de US\$ 1000 millones). Otra barrera de entrada es poseer una consolidada red de distribución, factor clave para la venta de vehículos.

En el caso de la Posventa las barreras no son tan altas desde el punto de vista de la inversión porque los montos a comprometer son significativamente menores. Para instalar un servicio rápido se requiere una inversión de solamente alrededor de AR\$ 500.000,

Pero si bien los montos de inversión no son muy altos, la barrera de entrada está dada desde el lado del expertise o know how. Un particular que quiera poner un taller independiente o un servicio rápido y no conozca del negocio de Posventa, necesitará delegar en un operador experto pues es un negocio pleno de particularidades y que puede requerir incluso conocimiento técnico.

En el caso de las automotrices, se encuentran en condiciones de insertarse en este negocio, de hecho lo vienen haciendo en manera creciente pero si lo hacen sólo a través de los concesionarios, esta capacidad tiene un límite (pues son expertos en venta de autos, no de Posventa) y por lo tanto para invertir en el desarrollo de servicios rápidos es recomendable que sea a través de un mix entre concesionarios dedicados a la posventa y expertos



independientes provenientes del negocio de posventa, que deseen invertir en el formato de servicio rápido.

En cuanto a los productos sustitutos en el terreno de los vehículos del auto son los medios de transporte público si funcionan eficientemente u otras alternativas más ecológicas incluso como las bicicletas. También las motos o en determinadas situaciones los aviones.

En el caso de la Posventa en general, el producto sustituto es lo que se denomina el “do it yourself” o “hágalo usted mismo”. Es decir el mercado de aquellas personas que no acuden a algún prestatario de servicio, sino que resuelven por sus propios medios las necesidades de reparación del vehículo o mantenimiento.

Según H. Palini, Consultor de Quara, el DIY se focaliza en operaciones muy sencillas como cambio de líquido refrigerante, cambio de escobillas y líquido limpiaparabrisas o rellenar el aceite del motor. En este tipo de operaciones casi el 60% de ellas son realizadas por los propios dueños de vehículos. Pero si se analizan operaciones semi-técnicas como rellenar líquido de freno, cambiar batería, reemplazar bujías de encendido, espejos retrovisores, pintar piezas de carrocería y cambiar el aceite o el filtro de aceite el porcentaje desciende drásticamente a menos de un 10% del total de las operaciones.

Visto solo desde el punto exclusivo de la terminal automotriz, el gran producto sustituto -en realidad es un canal sustituto-, es el taller mecánico independiente. Los clientes que abandonan el concesionario migran a este canal, como veremos más adelante y es el principal competidor en el que deben focalizar las automotrices si desean aumentar su participación en el negocio.

Si analizamos el poder de los clientes, como vimos en el marco teórico, este es un concepto que quedó un poco obsoleto en Porter. El análisis de las fuerzas competitivas es útil para mapear lo que sucede a nivel de mercado pero hoy en día el poder del cliente es una variable indiscutida y de altísima relevancia, salvo por supuesto que se trate de un monopolio o similar, donde el cliente está cautivo, que no es el caso del negocio de Posventa.



Desde el punto de vista de la industria automotriz en general, se verifica la antigüedad del postulado de Porter. Si nos remontamos a varias décadas atrás el poder de los clientes era bajo, ya que no había una amplia oferta disponible (solo pocos modelos en Argentina, no había importación) y las terminales automotrices / concesionarios manejaban un negocio de altos márgenes.

Normalmente sobre todo en el interior, el cliente compraba el auto del concesionario de su pueblo y no tenía muchas otras opciones. Hoy en día con internet, los clientes comparan precios y se han vuelto más demandantes. Los márgenes bajaron por el aumento de la competencia y todo esto se traduce en mayor poder para los clientes. Justamente, los próximos pasos en términos de poder del cliente tendrán que ver con demandar un mejor servicio de posventa a las propias terminales.

Visto desde el punto de vista específico de la Posventa, el poder del cliente es altísimo también pues él es quien elige el canal, de acuerdo a sus necesidades, y la mayoría de ellos frecuenta más de un canal, dependiendo de la edad del vehículo y de sus necesidades y fortalezas o debilidades de cada uno.

Y desde el punto de vista exclusivamente de la terminal automotriz, esto es más fuerte aún pues el cliente elige cuando ir o no al concesionario. Más adelante veremos qué sucede cuando termina el período de garantía, pero respecto al total de clientes del parque, solo el 9,9% es exclusivo del Concesionario (Fuente: Gipa, base 3547 conductores), es decir no ha frecuentado ningún otro canal.

Finalmente, Respecto a la rivalidad competitiva podemos afirmar que se trata de un negocio de rotación y márgenes medios. El crecimiento exponencial del parque amplió el tamaño del negocio y si bien existe una gran cantidad de competidores, la participación de mercado tiene un claro dominador, que es el taller mecánico independiente.

En esto se diferencia del negocio principal automotriz de venta de autos que es marcadamente de alta rotación y bajos márgenes, con una gran cantidad de competidores y una participación de mercado más atomizada.



Esta situación tiene que ver con que las automotrices, si bien han iniciado a hacerlo aún no se han embarcado en profundidad, invirtiendo en este negocio. Claramente debido a la ampliación del tamaño del parque hay oportunidades para que la rivalidad competitiva aumente y la participación de las automotrices también.

Para aumentar el nivel de participación, la Posventa oficial deberá ganar mercado al taller mecánico es el competidor principal, con la más alta participación de mercado ya que es percibido por el cliente como el medio ideal para la resolución de las necesidades de mantenimiento entre otros por cercanía, vínculo personal con el dueño y precio.

Capítulo 5: El concesionario y las expectativas de los clientes

5.1 La imagen del Concesionario

En este apartado el objetivo es entender que sucede con la imagen del taller oficial, si existe una insatisfacción con el servicio y si así fuera, cuáles son esos atributos que están faltando para mejorar la experiencia del cliente y configurar una propuesta de valor atractiva.

En el capítulo anterior concluimos que el taller es el líder indiscutido de los canales de Posventa. Pues bien, este liderazgo aumenta a medida que tomamos en consideración vehículos de mayor antigüedad, según se puede apreciar en el siguiente gráfico que muestra el reparto del mercado (entradas), según la edad del auto para los principales canales:

	Menos de 2 años	2 a 3 años	4 a 5 años	6 a 9 años	10 a 14 años	15 años o más
Taller Independiente	20.2%	42.9%	56.2%	66.1%	68.7%	70.7%
Concesionario	56.7%	18.8%	7.5%	1.9%	1.2%	0.3%
Lubricentro	16.2%	23.2%	22.7%	23.2%	21.6%	22.7%
Gomería Multiservicio	2.5%	4.1%	4.3%	3.9%	3.7%	3.4%
Estación Servicio	2.4%	4.3%	3.8%	2.6%	2.6%	1.7%

Figura 34. Elaboración propia basada en datos de Gipa, Encuestas a Conductores 2015 (Base 3547 encuestas)



Como podemos apreciar el concesionario posee una amplia dispersión en su participación, ya que es muy alta en los primeros años –período en el cual el cliente debe realizar el servicio de mantenimiento en el concesionario oficial para poder sellar el manual y conservar la garantía- pero luego disminuir dramáticamente a medida que finaliza el período de garantía.

Graficando los datos del cuadro, se ve claramente esa disminución del concesionario es capturada por el taller independiente, que ve también crecer rápidamente su participación.

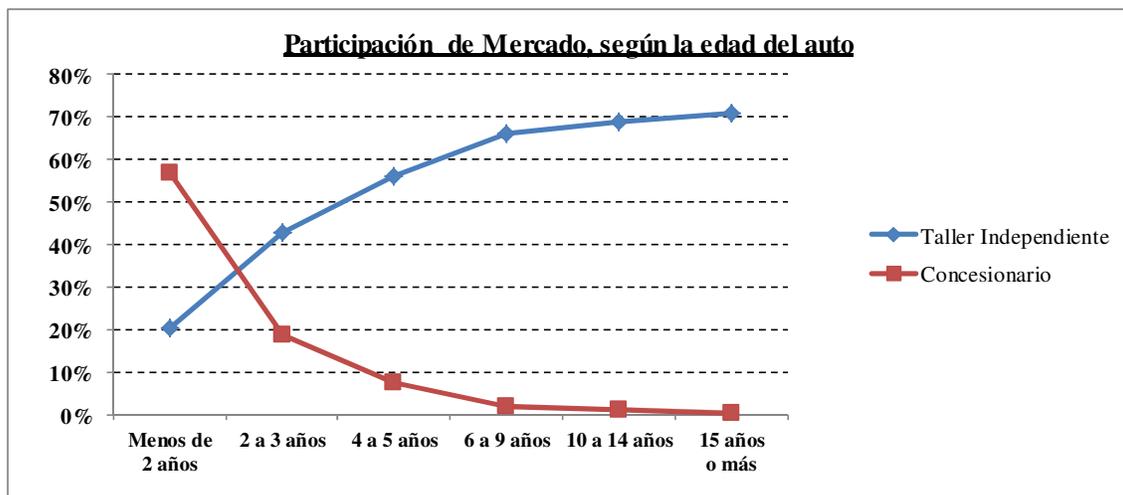


Figura 35. Elaboración propia basada en datos de Gipa, Encuestas a Conductores 2015 (Base 3547 encuestas)

En el Anexo⁴, hay otra manera de verlo, que es teniendo en cuenta los kilometrajes recorridos, en lugar de la edad del auto.

Como conclusión de estos datos, puede inferirse que el cliente abandona el concesionario oficial, una vez finalizado el período de garantía para volcarse al taller independiente.

Para entender los motivos por los cuáles sucede este abandono cuando finaliza el período de garantía a manos del taller mecánico, acercamos una primera aproximación con las encuestas de la Consultora Gipa.

⁴ Véase Anexo, página: 117
Página 79 de 119



Cuestionados los conductores respecto a cuáles serían las razones para elegir un determinado canal o prestador de servicio, estas fueron las respuestas agrupadas por porcentaje de primer criterio elegido o “top of mind”.

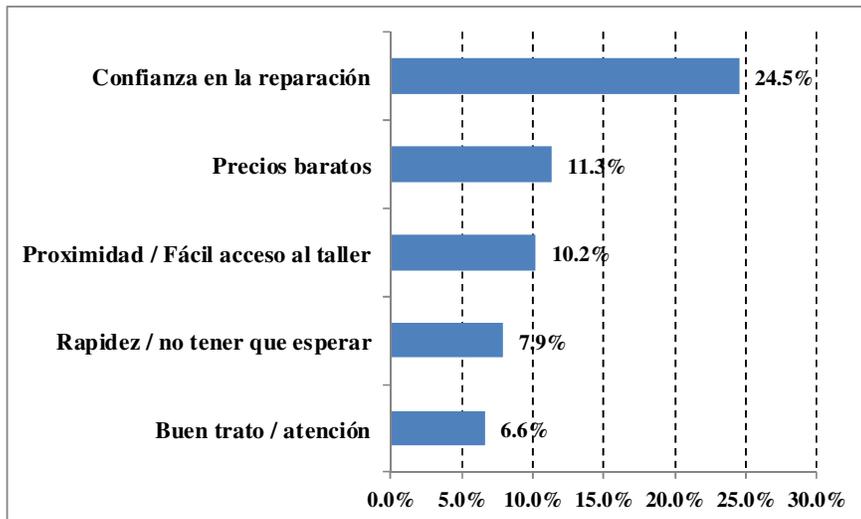


Figura 36. Elaboración propia en base a datos de Gipa, Encuestas a Conductores 2015 (3547 encuestas)

Y consultados los conductores respecto a la relación entre esas características en el taller independiente y en el concesionario, se obtuvieron las siguientes respuestas respecto a los porcentajes que eligieron como primera opción.

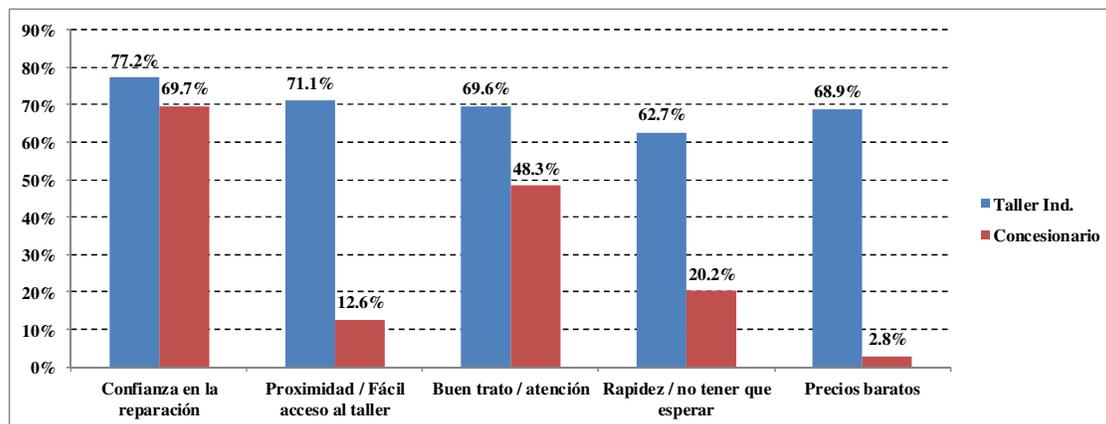


Figura 37. Elaboración propia en base a datos de Gipa, Encuestas a Conductores 2015 (3547 encuestas)



A priori los concesionarios poseen una imagen positiva en cuanto a la capacitación del personal, instalaciones y tecnologías, confianza y atención, tienen una imagen desfavorable en cuanto a precios, cobertura y rapidez en la reparación.

Para sintetizar la imagen del concesionario, en el gráfico de radar se pueden apreciar los puntos fuertes y los débiles.

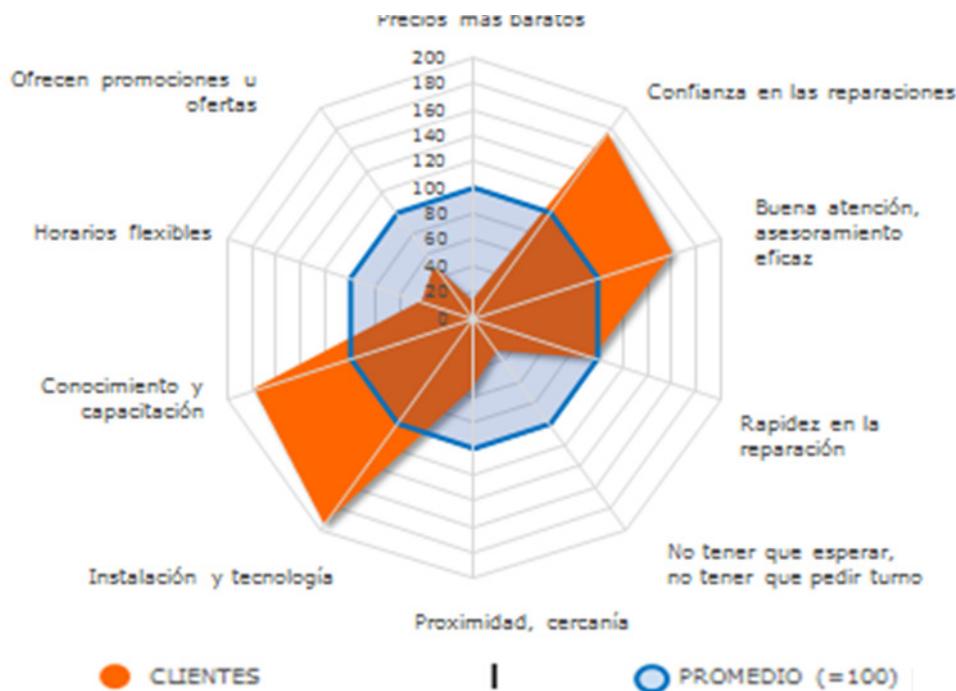


Figura 38. Fuente:Gipa, Encuestas a Conductores 2015 (3547 encuestas)

5.2 Las causas de insatisfacción. Análisis de las encuestas

Para profundizar este análisis tomaremos las 24.584 encuestas realizadas a clientes de la marca ZZ, para medir su satisfacción con el Servicio de Posventa. La encuesta se realiza contestando un formulario web⁵.

⁵ Véase Anexo, página: 118 el formulario completo.
Página 81 de 119



Las mismas corresponden al período enero a diciembre del año 2015 a clientes que asistieron al taller de un concesionario oficial para realizar una reparación (ya sea en garantía o cargo cliente) y/o servicios de mantenimiento.

En cuanto a la metodología de cálculo, no se trata de las metodologías estándares mencionadas en el marco teórico, sino una metodología propia que posee una escala de 1 a 5 que suma o resta al índice final de cada pregunta (Muy Satisfecho= 100 puntos, Satisfecho= 75 puntos, Medianamente Satisfecho= 0 puntos, Insatisfecho= -75 puntos, Muy Insatisfecho= -100 puntos). La pregunta de satisfacción general es independiente del resto.

Graficando la satisfacción con cada ítem en orden descendente (de mayor a menor satisfacción), obtenemos una rápida visualización que marca cuáles son los principales drivers de insatisfacción y cuáles son los puntos fuertes.

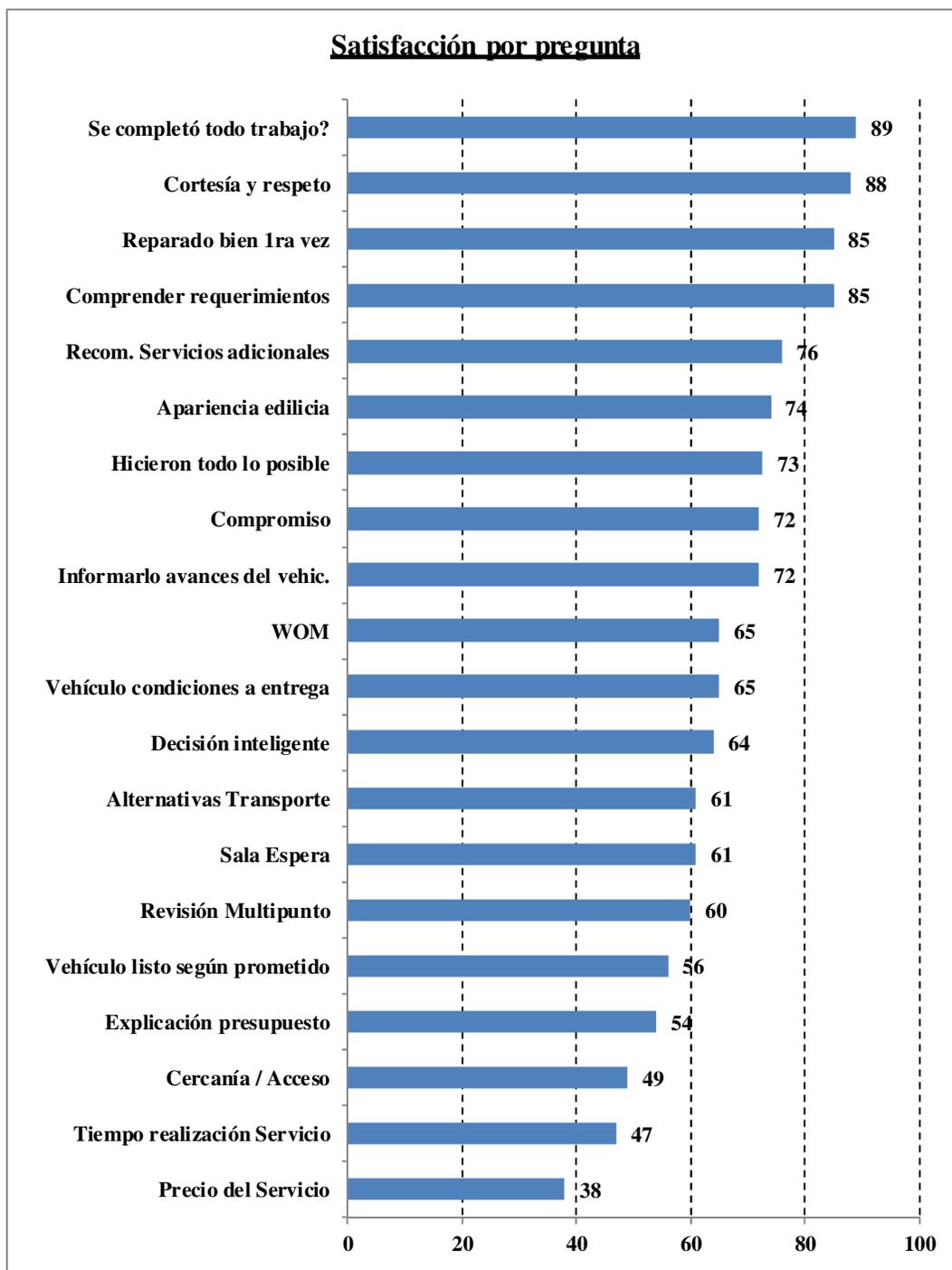


Figura 39. Elaboración propia en base a datos de Encuestas a clientes ZZ. Base 24.584 encuestas.



El concesionario posee como puntos fuertes la capacidad para resolver las reparaciones encomendadas (e incluso hacerlo en el primer intento), el buen trato del asesor de servicio, su habilidad para interpretar al cliente, el aspecto de las instalaciones.

Y los puntos débiles son el valor percibido en relación al servicio, el día y horario conveniente, la cercanía o facilidad de acceso al taller, la no realización de la revisión multipunto al ingreso, y la demora en finalizar el trabajo o cumplir los tiempos prometidos.

Para más claridad agrupamos las preguntas dentro de los principales capítulos y las comparamos con el índice de satisfacción general obtenemos el siguiente gráfico:

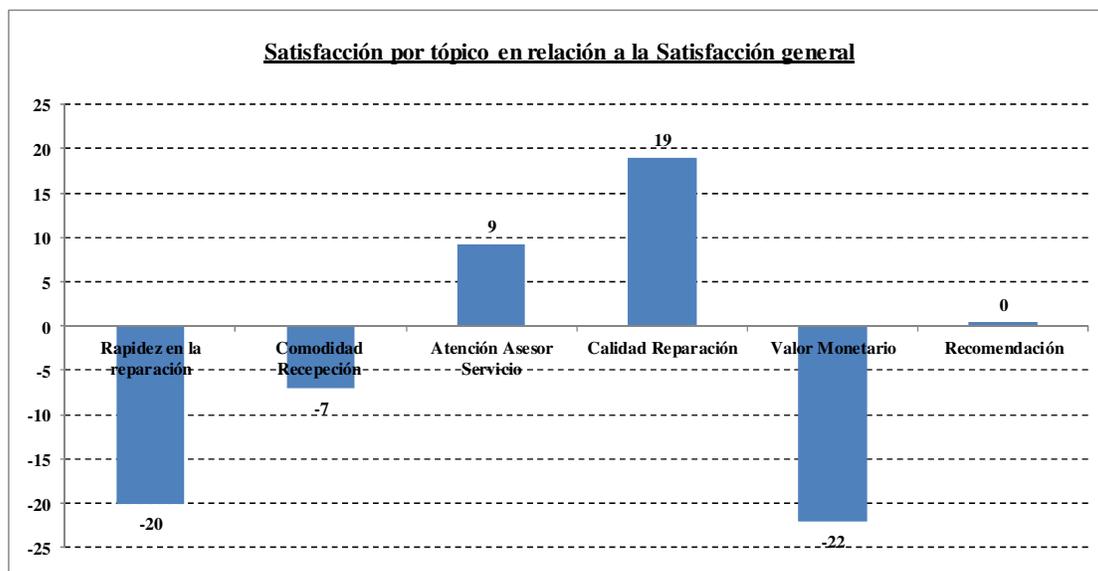


Figura 40. Elaboración propia en base a datos de Encuestas a clientes ZZ. Base 24.584 encuestas.

Otra manera de verlo sería el siguiente gráfico de radar:



Satisfacción por tópico respecto a Satisfacción general

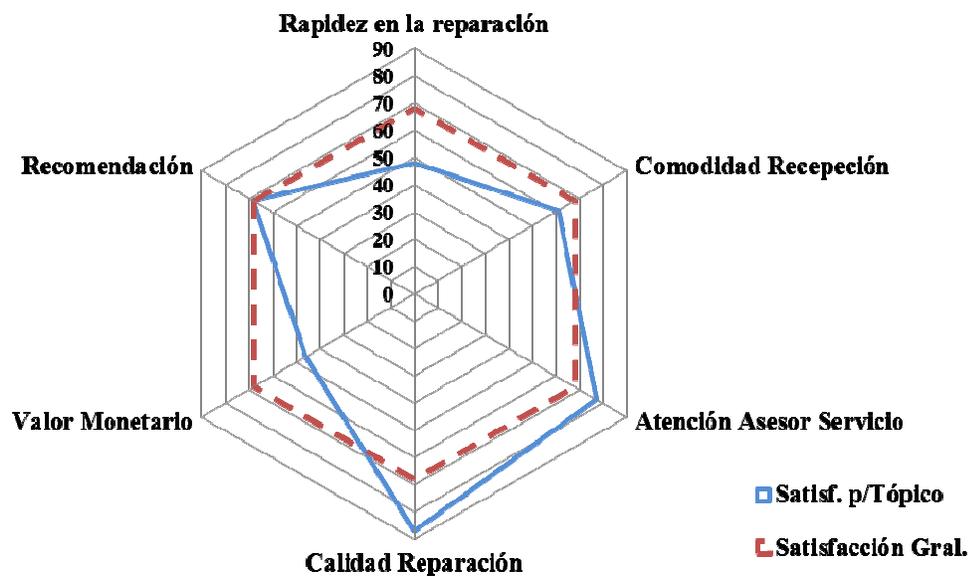


Figura 41. Elaboración propia en base a datos de Encuestas a clientes ZZ. Base 24.584 encuestas.

5.3 Análisis de los fundamentos

Si indagamos en los fundamentos de estas apreciaciones de los clientes, podemos observar que:

- Precio:

La percepción de precios más altos que surge en las encuestas de Gipa y de la terminal ZZ se confirma en el sentido de los concesionarios efectivamente cobran los precios de mano de obra más caros del mercado con un valor de más de \$911 la hora siendo este valor el doble de lo que cobra un taller mecánico o una gomería multiservicio.

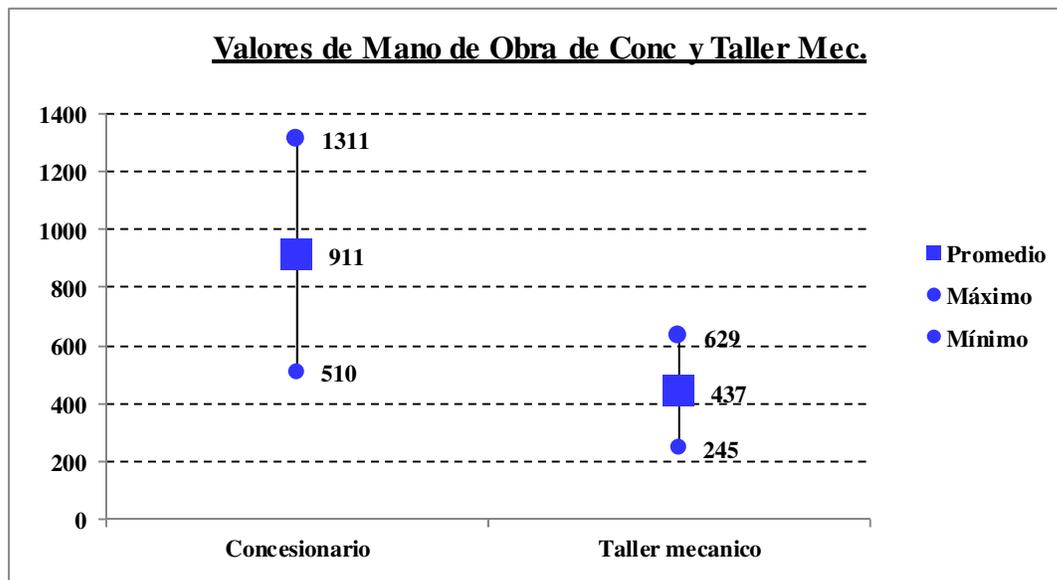


Figura 42. Elaboración propia basada en datos de Gipa, Encuestas a Profesionales 2015 (Base 2005 encuestas)

Actualmente los márgenes brutos de ganancia por canal están en 31% para el concesionario (fuente: estados contables de Concesionarios de Automotriz ZZ) y 24% para el taller independiente (fuente: Gipa).

Es decir a priori, para competir con el taller independiente el concesionario pareciera ser que tiene zespacio para bajar los precios y poder competir, pero cuando revisamos la estructura de costos completa incluyendo los fijos, encontramos que el margen neto es cercano al 10% en el caso del concesionario y del 20% en el caso del taller independiente. Con lo cual para competir con el taller independiente el servicio oficial debe encontrar una alternativa que disminuya los costos fijos.

- Rapidez

Los concesionarios de la automotriz ZZ presentan una debilidad en cuanto a su velocidad de atención.



De acuerdo a los resultados de la encuesta, las preguntas respecto al tiempo transcurrido para la realización del trabajo en primer lugar y la de si el vehículo estuvo listo en el día y horario prometido también, se encuentran entre las mayores causas de insatisfacción.

Esto sumado a un punto de partida de otorgamientos de turnos lejanos, pues -de acuerdo a los incisos de la pregunta del agendamiento-, el 67% de los turnos se otorgan a más de 7 días.

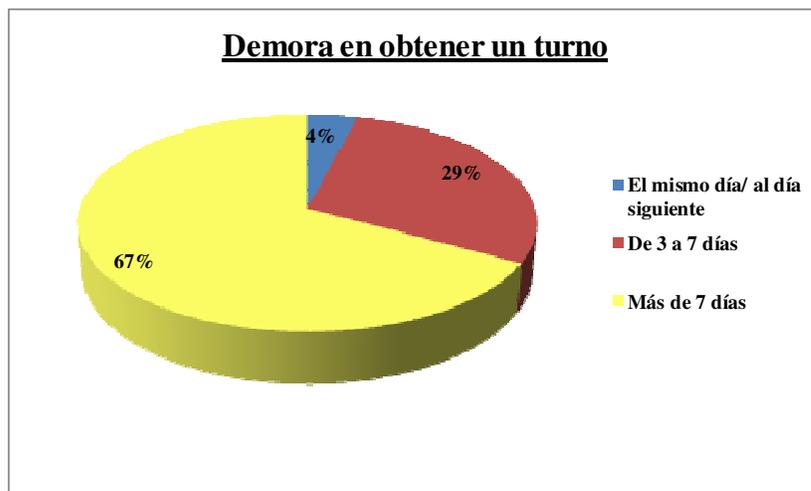


Figura 43. Elaboración propia en base a datos de Encuestas a clientes ZZ. Base 24.584 encuestas.

Si bien sería oportuno que la encuesta tuviera una apertura mayor dentro de ese 67%, -evidentemente la misma fue elaborada en otra coyuntura y no está actualizada para asumir la situación actual, tomando información interna del sistema de OR de ZZ, se puede aproximar que los turnos se están otorgando en promedio a 15 días.

Mientras que la única automotriz que posee una red consolidada de servicios rápidos – considerando como un todo la red de talleres oficiales y servicios rápidos- está dando turnos a 2 días (Fuente Gipa Encuestas 2005 profesionales). Los talleres independientes en general no otorgan turno y toman el auto en el día, a lo sumo con un día de demora (Fuente Gipa Encuestas 2005 profesionales). Sintetizando:



	Opción sin Turno	Demora para turno
Automotriz ZZ	No	15 días
SR de Automotriz XX	Si	2 días
Talleres Independientes	Si	1 día

Figura 44. Elaboración propia en base a datos de datos ZZ y Gipa. Base 2005 encuestas a profesionales.

Respecto a la situación actual en los concesionarios respecto a la demora en realizar un trabajo y otorgar turno, podemos afirmar que se explica porque a lo largo de estos últimos años, el parque de vehículos a atender creció exponencialmente y no sucedió lo mismo con los recursos de los concesionarios para atender ese parque. Como resultado actualmente existe una gran cantidad de talleres saturados, que no pueden otorgar convenientes para el cliente y resolver su problema rápidamente.

Para plasmar en números los conceptos arriba mencionados, vale aclarar que tanto los puntos de servicio, como los recursos para maximizar la eficiencia en cada punto de servicio deberían haber acompañado el crecimiento del parque.

El siguiente cuadro muestra la evolución de los recursos (instalaciones -áreas de trabajo- y mano de obra -técnicos-) para atender los vehículos en los últimos 5 años de la automotriz ZZ.

	2010	2015	Crecimiento
Parque	786,595	1,143,950	45%
Técnicos	462	519	12%
Areas productivas	1,094	1,113	2%

Figura 45. Elaboración propia en base a datos de datos ZZ.

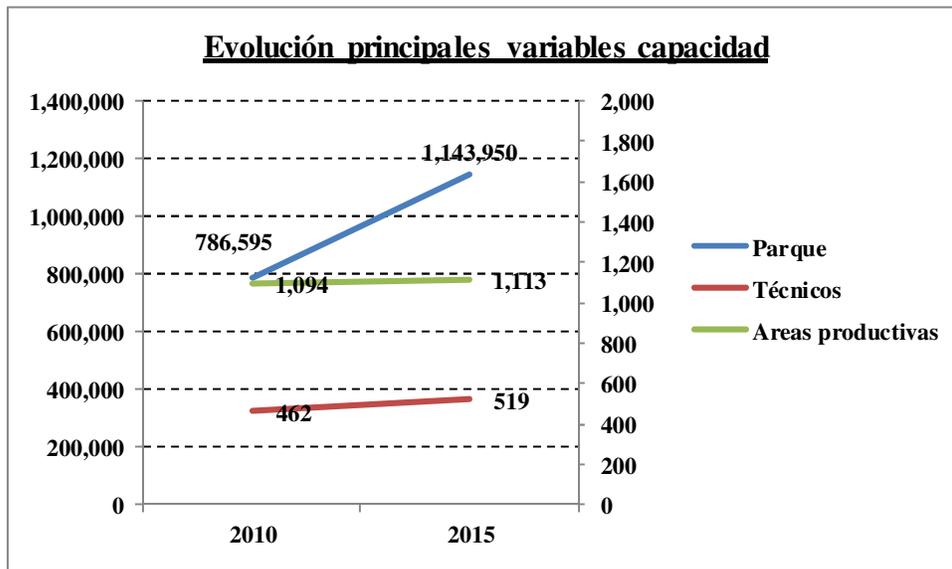


Figura 46. Elaboración propia en base a datos de datos ZZ.

- Cobertura:

Relacionado con lo que mencionábamos en el apartado de arriba referente al crecimiento del parque y el no acompañamiento por parte de las instalaciones, podemos afirmar que eso no impactó solamente en términos de mejora de locaciones ya existentes (poner más áreas productivas y más técnicos)

Sino que, como otra cara de la misma moneda, e impactó también la cobertura, pues en muchas ocasiones para lograr incremento de los recursos arriba mencionados, no alcanza con mejorar la locación ya existente, sino que hay que instalar nuevos puntos de servicio. Con lo cual la no inversión en recursos, lógicamente también afectó la cobertura.

Para ejemplificar la situación, en el caso particular de la automotriz ZZ, pasó de tener 98 talleres oficiales de concesionarios en 2010 a tener 102 en 2015. Es un incremento muy pequeño si lo comparamos con el crecimiento del parque.



Y si comparamos la cantidad de concesionarios con que cuenta ZZ para atender su parque, con:

- 1) los que cuenta otra terminal automotriz XX, que cuenta con la ventaja de poseer una cadena consolidada de servicios rápidos. (para atender el parque XX).
- 2) Con la cantidad de talleres independientes (en relación al parque total multimarca).

Obtenemos:

	Parque automotor	Puntos de Servicio (PS)	Vehículos / PS
Concesionarios Automotriz ZZ	1,144,400	102	11,220
Concesionarios + SR Automotriz XX	1,252,993	220	5,695
Talleres Independientes	8,353,284	40,000	209

Figura 47. Elaboración propia en base a datos de datos ZZ, FAATRA, ADEFA, DNRPA.

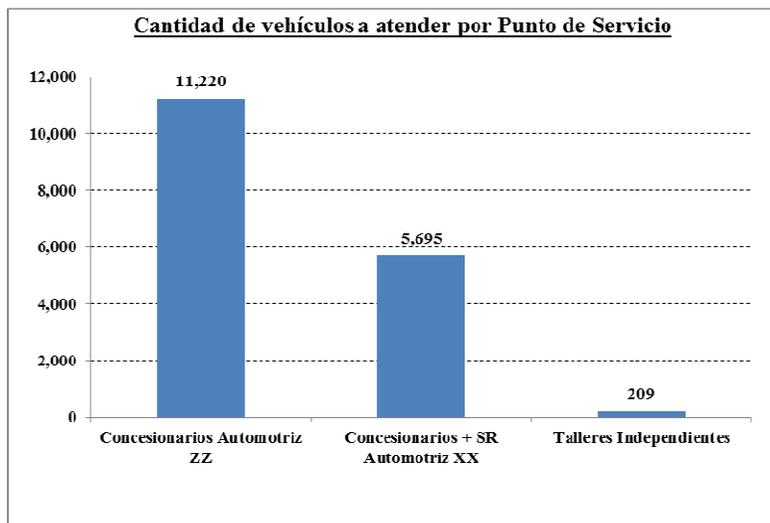


Figura 48. Elaboración propia en base a datos de datos ZZ, FAATRA, ADEFA, DNRPA.



Capítulo 6: Como articular una propuesta de valor atractiva

De acuerdo a lo que analizamos hasta ahora, vimos que si se le pregunta a un cliente “top of mind” cuáles son los atributos más importantes que debe tener un prestatario de Posventa para decidir a donde llevar su auto las respuestas son: calidad o confianza en la reparación, precio, rapidez, cercanía y buen trato.

Luego del análisis de las encuestas observamos que de estos elementos, actualmente la Posventa oficial tiene una fortaleza en calidad de la reparación y buen trato, pero adolece respecto al valor de los servicios en primer lugar, a la falta de rapidez para finalizar una reparación en segundo y en tercer lugar a la falta de cercanía geográfica, debido a la baja cobertura de los concesionarios oficiales.

El taller independiente que tiene sus fortalezas en estos puntos es quien capta esta demanda insatisfecha, especialmente cuando el cliente sale del período de garantía.

Por ello al momento de responder la pregunta de la investigación respecto a que elementos debe contener el Servicio Rápido para ser una propuesta de valor desde la Posventa oficial de las terminales automotrices, sin duda no puede eludir las expectativas de los clientes y cubrir los gaps mencionados de rapidez, valores económicos y cercanía.

Esos son los atributos que el cliente valora, no encuentra actualmente en la propuesta oficial y que pueden mejorar la participación de las terminales en el mercado de las reparaciones.

6.1 La imagen del servicio rápido

Consultados los clientes respecto al grado de conocimiento del canal de la mecánica ligera y los servicios rápidos, se puede apreciar que el grado de reconocimiento de canal es bajo.

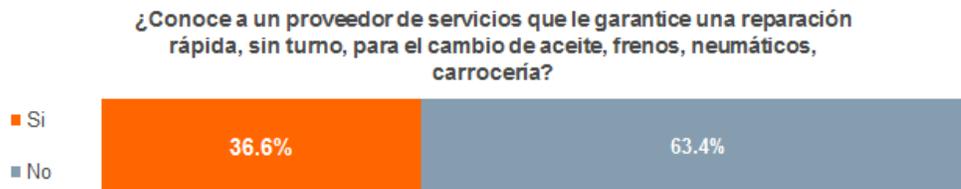


Figura 49. Fuente: Gipa, Encuestas a Conductores 2015. Base 3547 encuestas.

Ahora bien, aquellos clientes que han atendido su auto en un servicio rápido asociado a una terminal automotriz, valoran positivamente la experiencia, particularmente la confianza en la reparación, la rapidez de resolución del problema y los horarios flexibles. En el caso del precio, valoran las promociones, pero todavía el precio no luce como una dimensión que mejora sustancialmente.

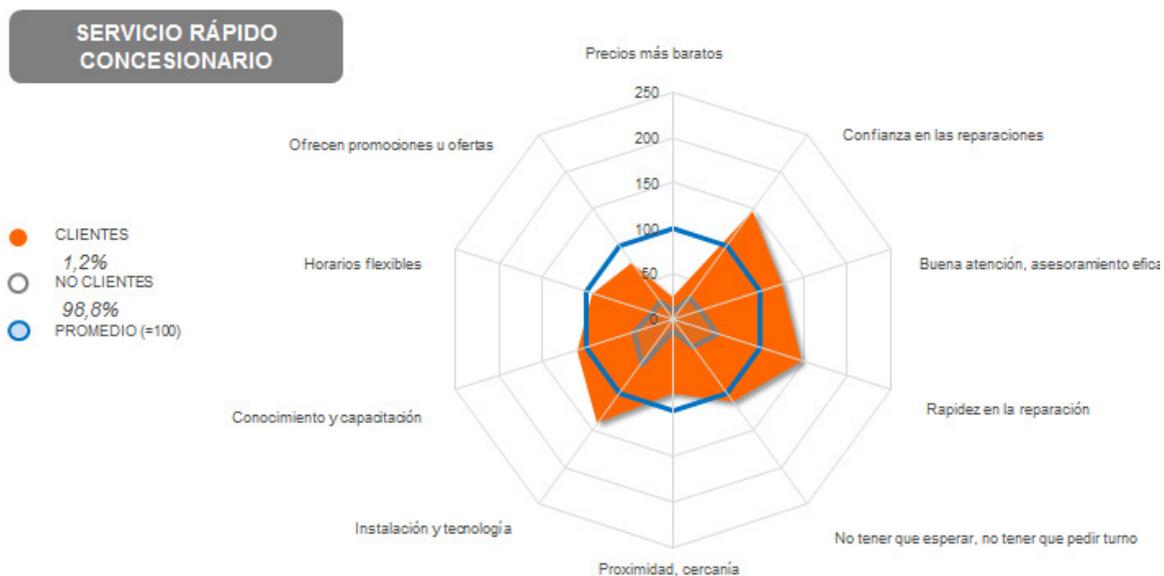


Figura 50. Fuente: Gipa, Encuestas a Conductores 2015. Base 3547 encuestas.



6.2 Análisis de las entrevistas: expectativas y capacidades.

De acuerdo a los estudios de Gipa el Servicio Rápido es un canal que no posee un alto reconocimiento aún pero tiene una muy buena imagen entre quienes lo han usado. Para profundizar respecto a las capacidades del Servicio rápido para responder a las necesidades de los clientes, se realizaron 5 entrevistas a referentes del sector de Posventa automotriz.

El objetivo de la entrevista fue:

- 1) Confirmar cuáles eran las expectativas de los clientes (para ello tomamos el “top of mind” mencionado por Gipa y le adicionamos tres atributos más vistos en el marco teórico, sugeridos por el estudio de la Consultora Capgemini y la Universidad de Saint-Gallen⁶.
- 2) Recabar opiniones respecto a cómo estas expectativas de los clientes se ven satisfechas por los servicios rápidos.

En cuanto a los entrevistados, se los seleccionó para asegurar relevancia y representatividad. Para ello, se entrevistó tres dueños de concesionarios, que poseen varias marcas pero son referentes de alguna de ellas, de forma de tener las principales automotrices representadas. El motivo de elegir a titulares de concesionarios fue que ellos están en contacto diario con los clientes y pueden hablar desde un plano práctico de sus expectativas.

A la muestra se sumó un directivo de una terminal automotriz, que habla desde una perspectiva más corporativa y también un consultor con amplia trayectoria en el sector que puede aportar una valoración integral, contemplando todo el abanico del mercado.

Los entrevistados son:

⁶ Véase Anexo, página: 119
Página 93 de 119



- Empresa: V. Tolosa Automotores. Referente Chevrolet. Realizada el 02/03/2016, de manera presencial. El entrevistado es: Juan I. Tolosa, Titular del grupo.
- Empresa: Vernon Automotores y Génova Automotores. Referentes Peugeot y Fiat. Realizada el 04/03/2015, vía Skype. El entrevistado Gustavo Resasco, Titular del grupo.
- Empresa Lowe Automotores. Referente VW. Realizada el 02/03/2016, vía Skype. La entrevistada es Alexandra Naringbauer, Titular del grupo.
- Empresa: Automotriz Ford Argentina. Realizada el 09/03/2016, de manera presencial. El entrevistado es Santiago Labella, Gerente General de Posventa para Argentina, Chile y Perú.
- Empresa: Consultora Quara. Realizada el 02/03/2016, vía Skype. El entrevistado es Hugo Palini, socio de la Consultora y Consultor Independiente.

Respecto a la primer parte de la entrevista (punto 1) referente a priorizar la importancia de los atributos de un servicio para los clientes, estos son los resultados obtenidos del promedio de todas las respuestas:

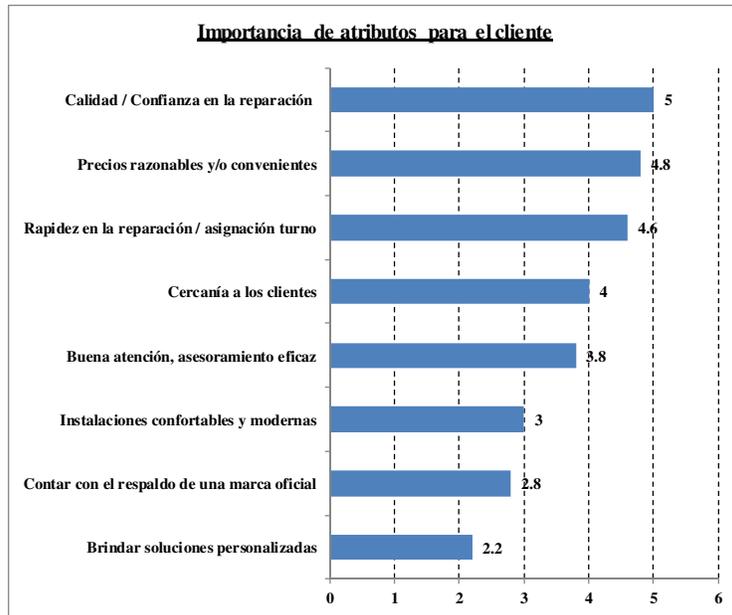


Figura 51. Elaboración propia en función a entrevistas a referentes del sector automotriz.

Respecto a la segunda parte de la entrevista (punto 2) referente a cómo las expectativas de los clientes se ven satisfechas por los servicios rápidos, el siguiente cuadro muestra el resultado de la ponderación realizada por los entrevistados y resalta algunos de los principales comentarios.



Variables:	Conc. Chevrolet	Conc. VW	Conc. Fiat & Peugeot	Gte. Automotriz Ford	Consultor especializado
Calidad reparación	Las reparaciones son sencillas y rápidamente van a ganar buena imagen. Puede haber problemas si el cliente requiere resolución de garantías.	El formato de negocio inspira confianza en un negocio donde esta es clave. La imagen de los ya existentes es positiva.	La gente tiene una buena imagen de las cadenas de servicio rápido en este sentido. Pero no son capaces de realizar todos los trabajos.	Cursos y entrenamiento garantizan estándares propios de las terminales en este sentido.	Una cadena reconocida a nivel mundial inspira confianza al consumidor respecto a la calidad de la reparación.
• Ponderación	4	5	4	5	5
Rapidez:	Con la limitación de que es sólo mecánica ligera, las reparaciones se resuelven en una o dos horas. Para el cliente es una ventaja.	Para el cliente es excelente. En el concesionario podemos implementar alguna de esas prácticas.	Ciertamente serán rápidos. Son como los locales de comida rápida, te satisfacen plenamente. Pero qué pasa cuando quieres comer un plato elaborado?	Hoy en día resuelve uno de los issues principales que inhiben la satisfacción de clientes. El otorgamiento de turnos también parte del problema.	Los horarios flexibles y la no necesidad de turno son una ventaja competitiva incluso contra jugadores consolidados como el taller independiente
• Ponderación	5	5	4	5	5
Precio conveniente	No creo que haya grandes diferencias, sobre todo si lo opera un concesionario. Mejor pues se ensuciaría el mercado.	Si, pues ofrece algo distinto que el concesionario. Hay que ver cómo se implementa. Para poder captar clientes antiguos debería manejar ofertas y promociones.	Si, creo que los costos más bajos pueden permitir ingresar en otro mercado adicional. Pero hay que estar atento a no canibalizar.	El servicio rápido permite cobrar menores precios pues posee costos operativos sensiblemente más bajos, tanto en personal como instalaciones.	Hoy en día el concesionario cobra el doble que un taller independiente. Con reducir ese gap y ofrecer financiación pueden capturar clientes.
• Ponderación	3	4	4	5	4
Cercanía	Dependerá en gran parte de la atraktividad de la inversión (TIR/ período repago) para expandirse y lograr buena cobertura geográfica	Si bien es un canal que todavía no tiene gran presencia, la cercanía pasa por el trato también. No solo por la distancia física. Ahí puede compensar.	Deberán lograrla convenciendo a los concesionario de que es un buen negocio. Pueden llegar a apelar a independientes, pero no sería una buena elección.	La cercanía tiene que ver con lograr una buena cobertura geográfica, dado el aumento del parque la necesidad es muy grande.	Todavía los Servicios Rápidos no tienen cercanía pues es un canal en desarrollo. Bosch es la única cadena con amplia representación y cercanía.
• Ponderación	2	3	2	4	2
Trato/Asesoramiento	Las condiciones están dadas para que el trato sea muy bueno. Hay que estar atentos igual a que el personal es reducido. Por momentos puede estar desbordado.	El trato es igual de bueno que en los concesionarios, hoy en día creemos que es algo muy básico que no se puede ignorar.	El asesoramiento no puede fallar porque los problemas son más simples. Y el trato suele ser bueno en todos los canales.	Tienen capacitación en procesos de atención, siguiendo los más altos estándares de atención. Los dealers también pero a veces están superados por el crecimiento del parque.	Suele ser una fortaleza en este tipo de cadenas y el público así lo percibe. Hoy en día son de los jugadores que mejor imagen tienen junto al concesionario.
• Ponderación	4	4	5	5	5
Instalaciones	Las instalaciones suelen ser atractivas. Son espaciosas, limpias y generan confianza en la gente, revirtiendo la imagen de taller de barrio sucio.	Para el cliente lo importante es la sala de espera y ver el taller prolijo. Algunos tienen espacios vidriados y eso ayuda.	Son amigables para la gente que no es "fiererra". Son más pequeñas que un concesionario y eso ayuda a que estén prolijas.	Uno de los puntos fuertes de los servicios rápidos, sobre todo en las salas de espera, que suelen ser muy amigables.	Junto a los concesionarios, son el canal que mejor imagen de instalaciones tiene, en oposición al taller independiente y al lubricentro.
• Ponderación	5	4	5	5	5
Soluciones Personalizadas	No creo que estén preparados para brindar adicionales, de hecho la oferta que hacen de servicio es acotada.	Si bien no ofrecen soluciones adicionales, se focalizan en algo y lo hacen muy bien, pero ese algo es solamente mecánica ligera. La atención si puede ser personalizada.	No están en condiciones de ofrecer adicionales como el lavado de la unidad en muchos casos. Menos soluciones a medida.	Los servicios rápidos brindan soluciones de acuerdo a la expectativa del cliente, pero restaría son paquetes bastante estándar, y esa es la clave del éxito	Sorprender al cliente aún no es una práctica difundida en nuestro mercado, ningún jugador relevante lo está ofreciendo y el servicio rápido no es la excepción
• Ponderación	2	3	1	2	1
Respaldo Marca	Hoy en día los clientes tienen cada vez más información y el mercado tiende a hacerse más transparente, con lo cual si bien hoy es importante irá decreciendo. Los Servicios rápidos lo ofrecen	Ayuda mucho e incluso permite cobrar un cierto "premio" respecto a los talleres independientes	Las marcas blancas van ganando cada vez más espacio sobre todo en vehículos más viejos, pero para nosotros es un activo importante que tienen los servicios rápidos	Siempre es importante. En nuestro caso aún no es conocida la marca pero lo será con el tiempo. Todos los demás del mercado aprovechan este activo	Los Servicios rápidos que hay en el mercado responden a marcas establecidas y eso es un reaseguro de tranquilidad para cierto target de cliente.
• Ponderación	3	4	4	4	5

Figura 52. Elaboración propia en función a entrevistas a referentes del sector automotriz.

Y del cruce de los atributos más importantes con la capacidad del servicio rápido para satisfacerlos, obtenemos el siguiente gráfico:

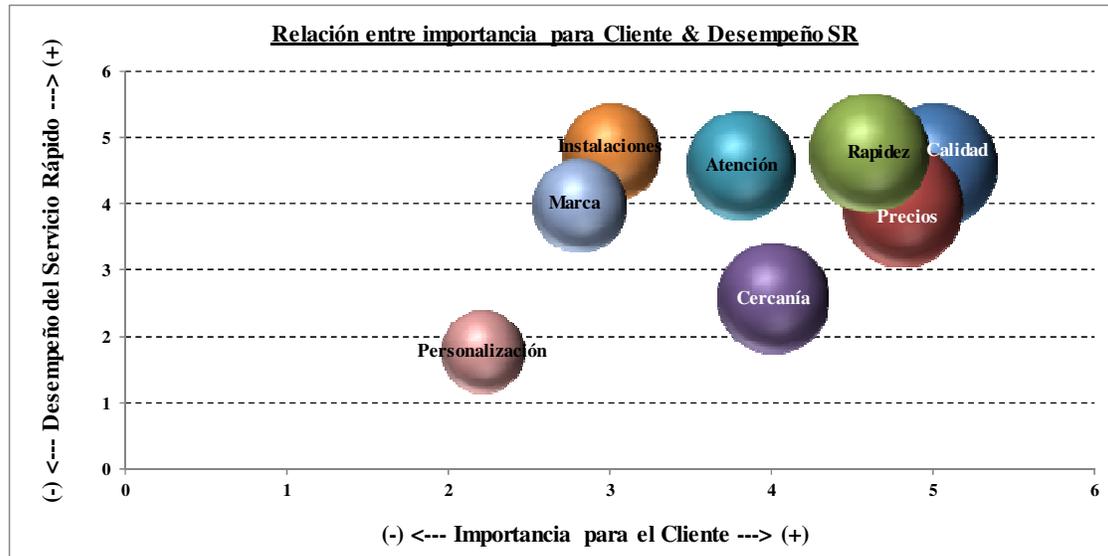


Figura 53. Elaboración propia en función a entrevistas a referentes del sector automotriz.

Lo que surge de las entrevistas es que en líneas generales las expectativas de los clientes están mayoritariamente cubiertas por la oferta que hace el servicio rápido. Revisando los atributos más importantes para los clientes encontramos:

De las entrevistas confirmamos que la calidad y la confianza en la reparación es el ítem más importante para un cliente. Esto coincide con lo relevado por Gipa y tiene lógica pues en cierto sentido es lo más básico que el cliente puede buscar cuándo lleva a reparar un auto.

Como vimos en el marco teórico esto es especialmente importante en servicios más intangibles, que resultan para el cliente hay una suerte de caja negra. Con lo cual la calidad y confianza terminan siendo lo básico, una condición necesaria (imprescindible) pero no suficiente.

En cuanto a la rapidez, todos los entrevistados coinciden en que es un activo del formato de negocios servicio rápido y es algo que puede marcar una diferencia con respecto a los servicios oficiales, que hoy en día están saturados por el aumento de parque automotor.



Respecto al precio, si bien en los entrevistados concesionarios surgen algunas dudas (“no creo que haya grandes diferencias, sobre todo si lo opera un concesionario”) la realidad es que el servicio rápido cuenta con las condiciones para ofrecer mejores precios a los clientes, como asegura S. Labella “pues posee costos operativos sensiblemente más bajos”.

Como ya vimos, el problema de precios del concesionario es en gran medida estructural, debido a los altos costos que tiene que afrontar por las exigencias de la concesión, en cuanto a estructura edilicia, imagen, cantidad de personal administrativo (diversos programas corporativos), capacitación técnica y comercial, etc.

En este caso el Servicio rápido requiere solamente estructuras livianas de 2 a 3 personas, con un promedio de 2 a 3 bahías de trabajo, lo cual disminuye dramáticamente los costos fijos respecto a un concesionario y permite bajar los precios con una propuesta de valor sumamente atractiva.

Respecto a la cercanía, este es un valor fundamental para el cliente que todavía no están ofreciendo los servicios rápidos, sobre todo porque es un formato de negocio incipiente y deben aún lograr cobertura geográfica.

De acuerdo a palabras de H. Palini, Bosch es quien se encuentra en mejores condiciones en este aspecto actualmente y para que este formato de negocio cubra esta expectativa fundamental de un cliente en Posventa deberán lograr una buena cobertura ofreciéndolo a terceros independientes del concesionario, brindándoles una inversión atractiva.

Respecto al resto de los atributos posee un muy buen desempeño, incluso por arriba de lo que exigen los clientes. Es el caso de instalaciones, buena atención y respaldo de una marca.

Un aspecto que da por debajo es el brindar soluciones innovativas debido a que el servicio rápido se fundamente en una oferta acotada y clave para el cliente. De todas formas por el aumento del parque hoy en día el cliente en el mercado argentino adolece de incumplimiento de expectativas más esenciales.



Por todo lo visto en el relevamiento de información de Gipa y en las entrevistas a referentes del sector, en conclusión, podemos afirmar que el Servicio Rápido se fundamenta en las expectativas más relevantes de los clientes, e incluso lo que hoy están marcando como deudas o falencias del servicio oficial y ese esto es ya un muy buen indicio para para que tenga éxito y sea una herramienta adecuada para las terminales en su intento de mejorar la participación en el mercado de reparaciones.

Adicionalmente si bien todavía es poco conocido, por la escasa oferta -recién ahora las terminales están empezando a instalarlos lentamente- a priori tiene buena imagen entre los potenciales consumidores y con una estrategia adecuada puede lograr buenas coberturas.

Pero para estar seguros de que es la herramienta adecuada para expandir la Posventa oficial, proponemos de acuerdo a lo visto en el marco teórico, realizar el recorrido del “Customer Journey” (o Camino del Cliente), para asegurarnos de que la experiencia del cliente es la adecuada (la mejor) en cada punto de contacto con la marca.

6.3 El Customer Journey en el Servicio Rápido

Primero como Customer Journey de la industria automotriz en general vamos a proponer el siguiente, que brinda un marco de referencia para entender cómo funciona la industria y la importancia de la Posventa. Luego veremos el Customer Journey específico del Servicio Rápido, entrando en profundidad en cada punto.

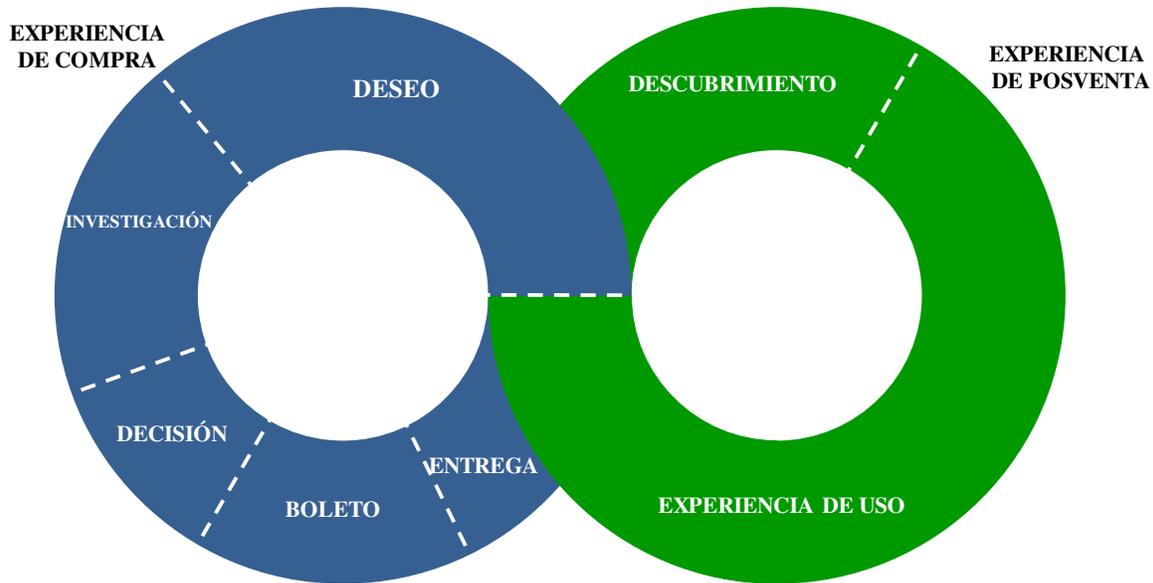


Figura 54. Elaboración propia.

En azul se puede ver el camino que recorre el cliente en las etapas de compra del auto, donde inicia con el deseo disparado por las publicidades de la marca, por los eventos que promocionan los vehículos, luego pasa a la etapa de investigación, donde entra en internet, pregunta, va a un salón de ventas de un concesionario y así toma una decisión.

Luego está la etapa de firma del boleto, que formaliza la decisión y donde generalmente todas las marcas le envían comunicación del auto que compró (mail con brochure para descargar, por ejemplo), dándole la bienvenida al cliente a la marca.

Finalmente viene el momento de la esperada entrega del vehículo y allí ingresa en la experiencia de uso o la Posventa, que es la etapa más larga, donde el cliente tendrá más contacto con la marca (si consideramos que todo el proceso en azul puede llevar en promedio unos seis meses y luego el cliente mantiene el auto por un período de unos tres años aproximadamente).

Por eso la etapa de Posventa (en verde) es crucial y este camino del cliente tiene forma de “infinito”. Es decir una buena experiencia de Posventa retroalimenta y genera otra compra



(a la inversa también). En síntesis, ambas experiencias se retroalimentan en estas siete etapas no lineales.

Ahora bien, dispuesto este marco general, entraremos en detalle en la Posventa, diseñando específicamente los puntos de contacto del potencial cliente de un servicio rápido a efectos de verificar si para el cliente la experiencia es la mejor.

Y para ello también compararemos esos puntos de contacto con lo que sucedía en un concesionario a fin de marcar las diferencias y sacar conclusiones en aquellos puntos que necesitaban una mejora.

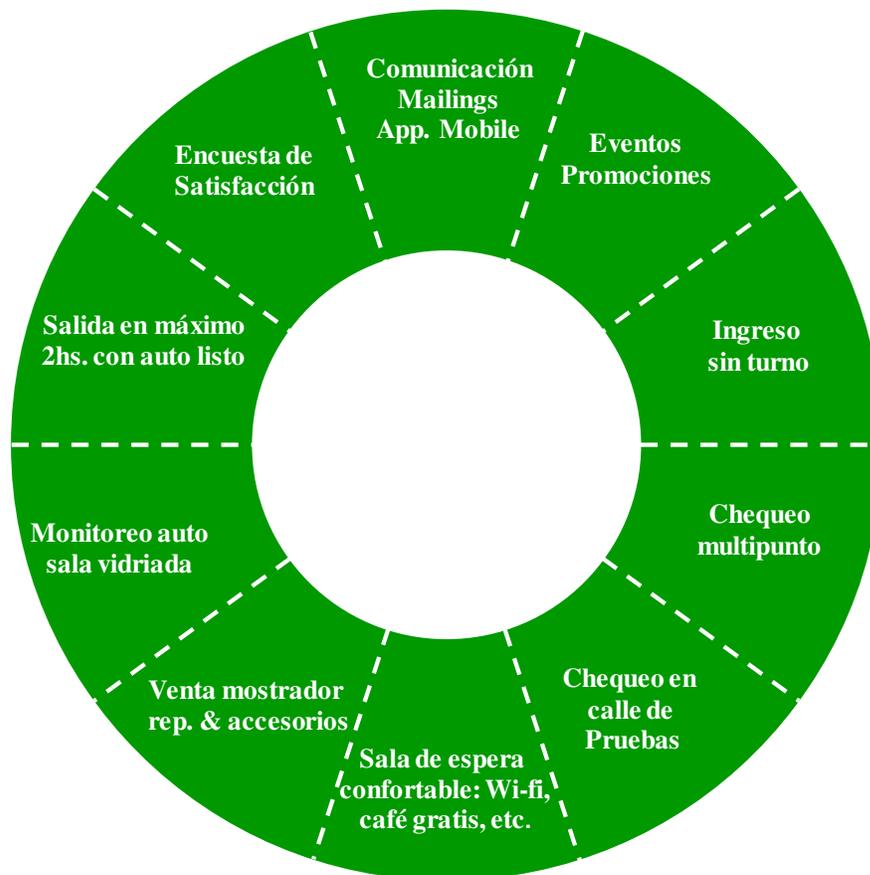


Figura 55. Elaboración propia.



En la primer etapa que es la de generar interés y atraer al cliente es muy importante comunicar que existe una propuesta de servicio que presenta significativas ventajas respecto a la propuesta tradicional de un concesionario.

De hecho la comunicación, comparando con la que realiza un concesionario deber ser más táctica, en el sentido de promocionar precios por ejemplo, práctica que no suelen hacer los concesionarios.

El precio accesible tiene que ser uno de los pilares de la comunicación, por eso ya sea a través de mails enviados por un CRM, piezas publicadas en medios gráficos, banners en internet, redes sociales, o entrega de cupones de descuentos en eventos, es importante que el cliente se entere de esta característica. No solamente es importante comunicar precio, sino también financiación que en épocas de inflación cobra mucha relevancia y además es una fuente de diferenciación respecto al taller mecánico independiente, que en general se maneja con dinero en efectivo.

Los Servicios Rápidos ya establecidos así lo hacen y comunican a través de combos para las operaciones más frecuentes. Es la manera de obtener la atención del cliente y hacerle saber que va a poder obtener algo distinto en el atributo menos valorado de los concesionarios.

Luego en el Customer Journey viene la etapa donde el cliente lleva el auto al Servicio Rápido, es decir cuando accede sin turno a realizar un servicio de mantenimiento o una reparación. Esto marca otra diferencia importante en la experiencia del cliente pues aquí reparar el auto se ajusta a la conveniencia del cliente y no viceversa, donde el cliente se tiene que acomodar a los horarios del concesionario.

Esta flexibilidad para el cliente tiene que ser complementada con horarios extendidos en la semana y apertura los fines de semana. Y complementada por la cobertura. Es clave dentro de la estrategia de la automotriz de desarrollar Servicios Rápidos para mejorar la cobertura del parque, que se puedan extender rápidamente. Para ello será necesario que sea una



inversión atractiva para quien la vaya a realizar y un modelo de negocio sustentable, tópico que analizaremos más adelante.

Si se lograra una masa crítica significativa de Servicios Rápidos la experiencia del cliente será mejorada significativamente en cuanto a la cercanía y la comodidad para el cliente de no tener que movilizarse grandes distancias para resolver un problema referente a su vehículo.

Luego que el cliente ingresa es recibido por un asesor de servicio, se sube el auto a un elevador y se realiza un chequeo multipunto del vehículo completando la planilla de ingreso y abriendo al mismo tiempo la orden de reparación. Esta revisión ocular es complementada por una herramienta tecnológica que es la “Calle de Pruebas” donde se testea el vehículo en los principales sistemas del vehículo: amortiguación, alineación, frenos, emisión de gases, etc.

Esta etapa es muy similar a la experiencia de un cliente en la recepción de Posventa en un concesionario, con la salvedad de que como actualmente la mayor parte de los talleres de los concesionarios se encuentran saturados. Por el aumento del parque y la no actualización de instalaciones y recursos, en la práctica estos pasos se suelen obviar o realizar parcialmente.

El Servicio al realizar reparaciones ligeras (de 2hs como máximo de duración) y por ende, de mayor rotación no tendrá problemas de saturación (que vienen dados generalmente por vehículos de reparaciones prolongadas, que ocupan áreas de trabajo y reducen espacio) y podrá realizar este chequeo efectivamente, con la tranquilidad que eso supone para el cliente, asimilable a cuando uno va al médico por algo puntual y este se toma el tiempo de hacer un chequeo general también.

Luego en la siguiente etapa el cliente pasa a la sala de espera, que es otro de los puntos característicos de este formato de negocio. La misma debe estar confortablemente equipada y poseer una pared vidriada para que el cliente pueda ver su auto mientras es reparado si así lo desea, reforzando la imagen de transparencia.



El equipamiento incluye buena iluminación, sillones confortables, diarios y revistas disponibles, wi-fi y café gratis para hacer grata la experiencia. Dentro de la sala de espera, debería estar situada también la caja y el mostrador de ventas de repuestos y accesorios, de forma de generar venta de tipo “cross-selling” de productos que al estar exhibidos mientras el cliente espera podrían ser consumidos: escobillas, productos de cuidado del automóvil (siliconas, limpiadores), neumáticos de diversos rodados, etc.

Esta experiencia es similar con el concesionario desde el lado del confort de la sala de espera, pero muy diversa desde el punto de vista de la comodidad y el tiempo. Aquí el cliente espera el auto, mientras sigue trabajando conectado, o simplemente lee el diario o toma un café y luego de dos horas como máximo se lleva el auto en perfectas condiciones a su casa. No tiene que pensar en cómo volver a su casa o lugar de trabajo en transporte público, taxi o remise y en que no va a contar con el auto por un cierto período de tiempo que dependerá del concesionario.

En la última etapa, al momento de pagar y llevarse el auto, es deseable que el Servicio Rápido cuente con lavadero para que el cliente se pueda llevar el auto lavado. Por la propuesta de instalaciones reducidas algunos podrían no contar con este servicio y eso podría ser un punto en contra en comparación con la experiencia en el concesionario, que de todos modos en su gran mayoría por la saturación que ya mencionamos aunque cuentan con las instalaciones, no logran entregar el auto lavado.

Luego al momento de pagar, el cliente verá materializados los precios competitivos que probablemente influyeron en su decisión de acudir allí en primer lugar, reforzados por alternativas de financiación, lo cual como mencionamos arriba es un factor de diferenciación respecto al taller independiente.

La propuesta de valor será seguramente muy apreciada por los clientes, ya que habrá resuelto de manera rápida y muy cómoda su reparación en una instalación moderna y confortable, que cuenta con el aval de una terminal automotriz, con todo lo que ello significa en términos de confiabilidad y calidad de la reparación, que tiene su origen en la



capacitación de los técnicos, el uso de repuestos genuinos que fueron diseñados para esos vehículos, y la supervisión de los procesos de atención y reparación.

Finalmente el último punto de contacto del camino del cliente sería la encuesta de satisfacción que le llegará a los pocos días de haber acudido al Servicio Rápido y donde podrá expresar si sintió que su dinero y tiempo estuvieron bien invertidos.

Es una muestra más de preocupación por el cliente y en este caso, al igual que los concesionarios, el indicador será monitoreado y el prestatario recibirá o no incentivos de acuerdo al nivel de satisfacción de los clientes.

Analizando el camino del cliente, surgió claro en cada etapa cuál es la propuesta de valor, y en que ítems se diferencia del concesionario. Si tuviésemos que sintetizarla en una matriz, sería la siguiente:

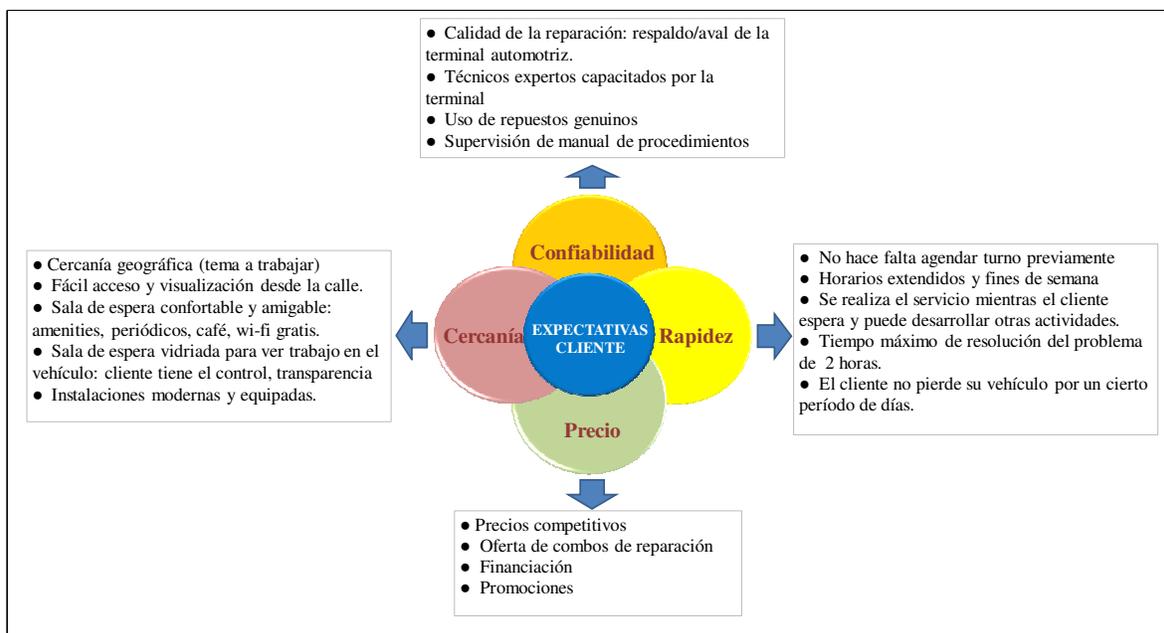


Figura 56. Elaboración propia.



CONCLUSIONES

Si tuviésemos que resumir la situación de la industria automotriz con la matriz para mapear escenarios desarrollada por Markus Karras et al, diríamos que es un “Paradise lost” ya que la demanda está relativamente estable y el mercado se encuentra totalmente fragmentado. Los clientes no están solamente cada vez más demandantes de tecnología y equipamiento en los vehículos sino también de una experiencia grata en servicio

Y si bien las automotrices están incursionando con más fuerza en este campo, se encuentran con que la propuesta de valor que ofrecen a través del taller oficial de los concesionarios parece no ser lo suficientemente atractiva.

El propósito de la tesis fue validar si esto es realmente así y entender si el formato del servicio rápido puede paliar las deficiencias de la situación actual y estar en sintonía con las expectativas del cliente. Pues estamos seguros que si esto sucede las automotrices podrán aumentar la lealtad y la recompra de unidades, al mismo tiempo que desarrollan una interesante unidad de negocio.

Para ello se planteó una línea de trabajo en función de preguntas que orientaron la investigación.

La primera fue dilucidar cómo está configurado el mercado de Posventa para verificar si realmente es atractivo y entender cuáles son sus jugadores principales.

Las series obtenidas de ADEFA, ACARA y DNRPA brindaron aquí datos concluyentes respecto a la significativa oportunidad que representa el crecimiento del parque automotor en los últimos años. Este incremento de demanda no fue capturado por los concesionarios, ya que los recursos de la red oficial no se ampliaron para tomar esa oportunidad.

Y el análisis de mercado demostró que en caso de hacerlo el principal competidor a considerar es el taller independiente, que se lleva más del 50% de la participación de mercado. La no reacción de la Posventa oficial se vio confirmada en la baja participación del mercado total de reparaciones, en torno a un 15% del total del mercado.



Ahora bien, otra pregunta de la investigación fue indagar en la propuesta de valor actual en los talleres oficiales. La baja participación ¿Se explica solamente por falta de expansión del negocio o existe realmente una insatisfacción con los talleres de los concesionarios oficiales?

Para ello se analizó si hay un abandono de los mismos cuando finaliza el período de garantía y se llegó a la conclusión que efectivamente la participación del concesionario se reduce dramáticamente a medida que aumenta la edad del vehículo, pues cuando finaliza el período de garantía los clientes migran al taller independiente.

Para entender por qué sucede esto, se analizaron las encuestas realizadas a clientes por parte de la automotriz caso de estudio. Las carencias detectadas en la voz del cliente permitirían entender mejor cuáles son sus expectativas, entender en que está fallando el concesionario y así poder formular una propuesta de valor atractiva para el cliente.

Los resultados arrojaron que los principales factores de insatisfacción fueron en orden de relevancia: primero el alto precio a pagar que no justifica la calidad respecto a un taller independiente, luego la falta de rapidez –la demora se refleja tanto en la obtención de turno en la fecha deseada como en la espera a la finalización de la reparación, período en el cual no se puede contar con el auto-, y como tercer punto la lejanía al domicilio que también incide en la practicidad al momento de dejar el auto para una reparación o mantenimiento.

Una vez verificadas esas expectativas, la línea de investigación siguió por el lado de entender si el modelo de negocio del servicio rápido resuelve esas necesidades planteadas, es decir si constituye una propuesta de valor atractiva que permita a las terminales crecer en el sector de Posventa.

Por ello se analizó desde la perspectiva de la experiencia del cliente, cómo funciona el formato de negocio del servicio rápido, recurriendo a informes de Consultoras, a entrevistas y al trazado del Customer Journey para verificar los hallazgos.



Los informes de la Consultora indicaron que si bien no es un formato tan reconocido, cuenta con excelente imagen entre sus usuarios. Las entrevistas con expertos permitieron analizar en profundidad la convergencia entre las expectativas de los clientes y las capacidades que posee el servicio rápido. Las principales conclusiones fueron las siguientes:

Respecto al precio, el Servicio Rápido se encontraría en condiciones de vender con precios más bajos debido a que los costos fijos son sensiblemente más bajos que aquellos que debe afrontar el concesionario. Para que la diferencia sea percibida por el cliente y sea un éxito se debería trabajar en la comunicación mediante campañas tácticas y publicaciones de precio fijo de las distintas operaciones, de forma que el cliente sepa de antemano cuanto le van a cobrar y visualice que el precio es accesible. Así como también hacer hincapié en la financiación, que es una ventaja competitiva respecto al taller independiente.

Respecto a la rapidez de la reparación, el Servicio rápido ofrece una ventaja tangible pues el cliente pasa de que le den turno a 15 días en promedio en Argentina y esperar luego otros 3 a 4 días a tener el auto reparado, a presentarse según su conveniencia sin turno y ser atendido, llevándose su auto dos horas como máximo.

En cuanto a la cercanía, que tiene que ver con la proximidad geográfica al domicilio, la comodidad de poder encontrar uno cerca, (como sucede generalmente con el taller de barrio) aquí se plantea un interrogante, pues actualmente los servicios rápidos de las automotrices se encuentran en un estadio muy incipiente.

Para cubrir el gap con las expectativas de los clientes aquí las automotrices deberán ofrecer una inversión rentable a terceros independientes (además de los concesionarios) para lograr una rápida expansión. Pero este punto queda fuera del alcance del presente estudio y puede ser objeto de próximas investigaciones. A los efectos del presente estudio permanece como interrogante.

Finalmente, para asegurarnos de que en un servicio rápido la mejora en la experiencia del cliente se materializaba, se trazó un “Customer journey” del Servicio rápido, analizando



cada etapa y se lo comparó con el concesionario, verificando que se mejoraba la experiencia del cliente sustancialmente.

Por ello, luego de todos estos análisis considero que se probó afirmativa la hipótesis de que el servicio rápido es un formato válido desde el lado de las expectativas del cliente y que cubre en gran medida la brecha que genera el concesionario con su mala imagen.



BIBLIOGRAFÍA

Albretch, Karl & Zemke, Ron (1987), "Gerencia del Servicio", Legis Fondo Editorial.

Albretch, Karl & Zemke, Ron (1995), "Service America Doing Business in the New Economy", McGraw-Hill.

Anderson E (1998), "Customer satisfaction and word of mouth", Journal of Service Research.

Babakus, E., & Boller, G. (1992), "An empirical assessment of the SERVQUAL scale", Journal of Business Research.

Berman, Barry (2005), "How to delight your customers" California Management Review.

Berman, Barry & Mathur, Anil (2014), "Planning and implementing effective guarantee programs", Harvard Business Review.

Berry, Leonard L. (1995), "Relationship marketing of services—growing interest, emerging perspectives", Journal of the Academy of Marketing Science. Pág. 242.

Berry, Leonard L. & Parasuraman, A. (2004), "Marketing services: Competing through quality", Free Press.

Best, Roger (2010) "Marketing Estratégico, Pearson, Prentice Hall.

Bloemer, J.M.M. and K. Pauwels (1998) "Explaining brand loyalty, dealer sales loyalty and dealer after-sales loyalty: the influence of satisfaction with the car, satisfaction with the sales service and satisfaction with the after-sales service, Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior, Pags.88-90.

Carman, J. (1990), "Consumer perceptions of service quality: an assessment of the SERVQUAL dimensions", Journal of Retailing.

Calvo S. & Reinares, P. (2003), "Marketing Relacional", Thomson Business Journal.



Carlzon, Jan (1991), “El momento de la verdad”, Ediciones Díaz de Santos.

Cohen, Morris A., Agrawal, Narendra y Agrawal, Vipul (2006), “Winning in the aftermarket”, Harvard Business Review. Pág.14. <https://hbr.org/2006/05/winning-in-the-aftermarket>.

Crosby, Lawrence A. & Stephens, Nancy (1987), “Effects of Relationship Marketing on Satisfaction, Retention, and Prices in the Life Insurance”, Journal of Marketing Research.

D’Andrea Guillermo (2010), “La esencia del Marketing” IAE Press.

Dixon, Matthew, Freeman, Karen & Toman, Nicholas (2010), “Stop trying to delight your customers”, Harvard Business Review. Disponible en: <https://hbr.org/2010/07/stop-trying-to-delight-your-customers>

Dowling, Graham & Uncles, Mark (1997), “Do customer loyalty programs really work?”, Sloan Management Review. http://www.royalloyalty.co.za/Case_Study.pdf

Droguett Jorquera, 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.

Fader, Peter (2012), “Customer Centricity: Focus on the right customers for Strategic Advantage”, Wharton Executive Essentials.

Fornell, Claes (1992), “A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience”, Journal of Marketing.

Gaiardellia, Paolo , Saccani, Nicola & Songini, Lucrezia (2007) “Performance measurement of the after-sales service network—Evidence from the automotive industry”, Journal Computers in industry.



Gavan, Vanessa (2012), "How To Create a Customer Centric Culture?", artículo en Dinamic Business: <http://www.dynamicbusiness.com.au/small-business-resources/growing/how-to-create-a-customer-centric-culture-29022012.html>

Goodman, John A. (2009), "Strategic Customer Service: Managing the Customer Experience to increase positive word of mouth, build loyalty and maximize profits", Amacom.

Grönroos, Christian (1990), "Service Management: A Management Focus for Service Competition", Journal of Service Management.

Gouillart Francis & Sturvidant Frederick (1994), "Spend a day in the life of your customers", Harvard Business Review.

Gutek, Barbara A. (2002), "The Social Psychology of Service Interactions", Journal of Social Issues.

Hart, Christopher W. & Johnson, Michael D (1999), "Growing the Trust Relationship", Journal of Marketing Management.

Heskett, J.L., Sasser, W.E. & Hart, C.W.L. (1990), "Breakthrough Service", Free Press.

Howard, J. & Sheth, J. (1969), "Theory of buyer behavior", John Wiley & Son.

Jaffe, Joseph (2010), "Flip the funnel: How to Use Existing Customers to Gain New Ones", Wiley.

Johnson, Michael D., & Claes Fornell. (1991). "A Framework for Comparing Customer Satisfaction Across Individuals and Product Categories," Journal of Economic Psychology

Jones, T.O. & Sasser Jr., W.E. (1995), "Why Satisfied Customers Defect", Harvard Business Review. <https://hbr.org/1995/11/why-satisfied-customers-defect>

Keller Kevin (2003), "Strategic Brand Management", Pearson.



Kleimann, Philipp Grosse, Posdorf, Dorit, Brenner, Alexander, Beyer, Swen, Kiene, Ralf & Hunstock, Torsten (2013), "Customizing aftersales: Delivering the service that customers really want", Roland Berger DAT Report. Págs 12-43.

Kotler, Philip (2002), "Dirección de Marketing", Pearson.

Kotler, Philip & Pfoertsch, Waldemar (2006), B2B Brand Management, Springer, Berlin-Heidelberg. Pág.74.

Kumar, V., Andrew Petersen, J. & Leone, Robert P. (2007), "How valuable is Word of Mouth?", Harvard Business Review. <https://hbr.org/2007/10/how-valuable-is-word-of-mouth>

Kumar, V. (2010) "Managing customers for profit", Wharton School Publishing.

Lamb, Charles, Hair, Joseph & Mc Daniel, Carl (2002), "Marketing", Thompson. Recuperado de:<http://prozx.com/stephanlangdon/Library/USCore/Lamb.Marketing.pdf>

Liljander, V., Roos, I. (2002), "Customer relationships levels: from spurious to true relationships", Journal of Services Marketing.

Newman, Joseph W. & Werbel, Richard A. (1973), "Multivariate Analysis of Brand Loyalty for Major Household Appliances." Journal of Marketing Research.

Oliver, Richard L. (1980), "A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions," Journal of Marketing Research.

Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1988). "SERVQUAL: A multiple item scale for measuring consumer perceptions of service quality", Journal of Retailing.

Parasuraman, Valarie A. Zeithaml and Leonard L. Berry (1994), "Reassessment of Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: Implications for Further Research", Journal of Marketing.



Pulla, Florencia (2015) “Peugeot repiensa su servicio de Posventa. Entrevista a Franklin Bendaham”, Nota en Revista Mercado.

<http://www.mercado.com.ar/notas/negocios/8017776/peugeot-repiensa-su-servicio-postventa>

Porter, Michael. E. (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press, New York.

Rae, Jeananne (2006). "The Importance of Great Customer Experiences". *Business Week*. Retrieved 2012-01-05.

Reichheld Frederic (1990), “The loyalty effect”, Harvard Business Press.

Reichheld, Frederic F. & Sasser Jr., W, Earl (1990) “Zero Defections: Quality Comes to Services”, *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/1990/09/zero-defections-quality-comes-to-services>

Rosenberg, Larry J. & Czepiel, John A. (1984), “Marketing approach for customer retention”, *Journal of consumer marketing*.

Rust Roland, Zeithaml Valerie, Lemon Katherine (2001) “Driving Customer equity: how Customer Lifetime Value is Reshaping Corporate Strategy”, Free Press.

Sharma, Neeru & Patterson, Paul G. (1999), “The impact of communication effectiveness and service quality on relationship commitment in consumer, professional services”, *Journal of Services Marketing*.

Silverman, George (2010), “The Secrets of Word-of-Mouth Marketing: How to Trigger Exponential Sales Through Runaway Word of Mouth”, Wiley.

Tennstedt, Frank & Otros (2010) “The Aftermarket in the Automotive Industry: How to Optimize Aftermarket Performance in Established and Emerging Markets” – Capgemini Consulting & University of Saint Gallen (Institute of Technology Management) study.



Thomas Jr, Greg (2006-07-11). "Building the buzz in the hive mind". Journal of Consumer Behaviour

Vadaketh, Sudhir (2010), "Greater expectations: Keeping pace with customer service demands in Asia Pacific", The Economist (Economist Intelligence Unit).

Zeithaml, V., Bitner, M., & Gremler, D. (2009), "Marketing de Servicios". McGraw-Hill/Interamericana.



ANEXOS

- 1) Encuesta del programa Auto al Día (<http://autoaldia.tv/>)

Encuestas

¿CUÁN IMPORTANTE ES LA POSVENTA EN LA
DECISIÓN DE COMPRA DE UN 0 KM?

FUNDAMENTAL (41%, 346 Votes)



IMPORTANTE (32%, 273 Votes)



NO HACE A MI DECISIÓN (9%, 80 Votes)



NO IMPORTA HAGO LOS SERVICIOS POR MI
CUENTA (9%, 78 Votes)



MEDIANAMENTE IMPORTANTE (8%, 69 Votes)



Total Voters: **846**

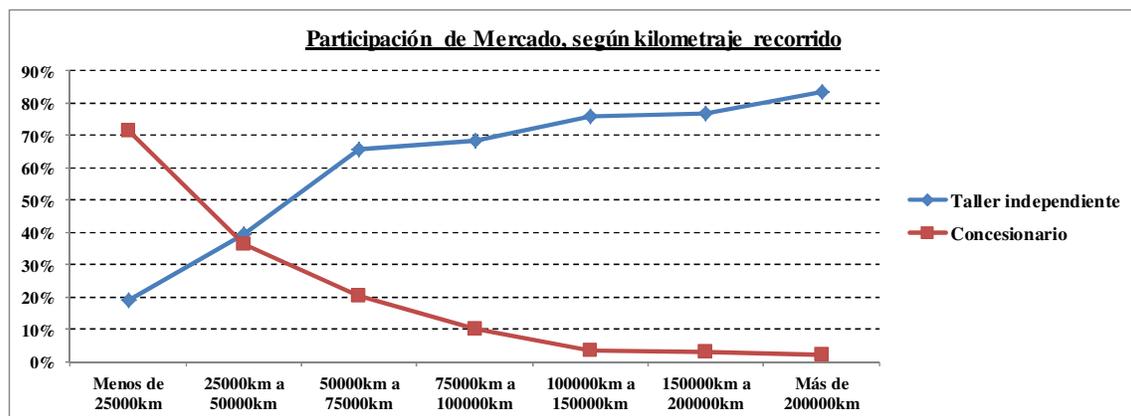


2) Listado de Operaciones de Mecánica ligera

Listado de Operaciones de Mecánica ligera

- Cambio de Aceite
- Cambio de Filtro de Aceite
- Cambio de Filtro de Aire
- Cambio de Filtro de Habitáculo/Polen
- Cambio de Filtro de Combustible
- Cambio de Baterías
- Cambio de Pastillas de Freno
- Cambio de Discos de Freno
- Cambio de Amortiguadores
- Cambio de Bujías
- Cambio de Escobillas
- Relleno de líquido de frenos (150 ml)
- Relleno de Líquido Refrigerante (500 ml)
- Reparaciones de Neumáticos
- Cambio de Neumáticos
- Alineación
- Balanceo
- Cambio de Lamparitas Freno, H4 y H7

3) Participación de Mercado según kilometraje recorrido





4) Encuesta de Satisfacción de clientes. Automotriz ZZ.

Preguntas de la Encuesta de Satisfacción**1 ¿Qué tan satisfecho está con su experiencia de servicio en el concesionario?****2 Respecto a a la rapidez para agendar turno y resolver la reparación**

- 2.1 Por favor califique al Conc en cuanto a haber atendido su vehículo en un día y hora conveniente
- 2.2 Dentro de cuantos días le otorgaron el turno de Servicio cuando contactó al Concesionario?
 - 2.2.a El mismo día/ al día siguiente
 - 2.2.b De 3 a 7 días
 - 2.2.c Más de 7 días
- 2.3 Tiempo total transcurrido para la realización del servicio
- 2.4 El vehículo estuvo listo en el día/horario prometido.

3 Por favor califique el proceso de recepción / comodidad de llevar el vehículo al taller

- 3.1 Apariencia edilicia general del departamento de Servicio
- 3.2 Cercanía / facilidad de acceso
- 3.3 Confort de la sala de espera/recepción (wi-fi, amenities, capacidad, etc.)
- 3.4 Se realizó una revisión multipunto del estado de su vehículo al ingreso al taller
- 3.5 Se le brindaron opciones alternativas satisfactorias de transporte (taxi, alquiler, etc.) para el egreso

4 Por favor califique la atención del Asesor de Servicio

- 4.1 Tratarlo con cortesía y respeto
- 4.2 Comprender sus requerimientos de servicio y resolver sus inquietudes
- 4.3 Aconsejarle sobre servicios adicionales que podría realizar durante esta visita
- 4.5 Mantenerle informado sobre el estado de avance del servicio de su vehículo
- 4.6 Brindarle su vehículo en perfectas condiciones de limpieza y puntualidad al día de la entrega

5 Por favor califique al Concesionario en cuanto a la calidad general del trabajo realizado.

- 5.1 Fue completado todo el trabajo solicitado?
- 5.2 ¿El vehículo fue reparado satisfactoriamente la primera vez?
 - 5.4a Repuesto no estaba disponible para la reparación
 - 5.4b No se pudo detectar la falla
 - 5.4c El problema se presentó nuevamente después de haber sido corregido
 - 5.4d La reparación no resolvió el problema
 - 5.4e No se completó toda la reparación solicitada

6 Por favor califique al Concesionario en cuanto al valor monetario del servicio

- 6.1 Está satisfecho la claridad de los presupuestos entregados y su explicación?
- 6.2 Califique su satisfacción respecto al valor del servicio recibido por el precio que usted pagó

7 Comento con otros mi gran experiencia con mi Concesionaria

- 7.1 Siento que la concesionaria asume un compromiso en mi relación
- 7.2 Ante cualquier inconveniente hicieron todo lo posible por solucionarlo y me sorprendieron
- 7.3 Llevar el auto al taller oficial es una decisión inteligente
- 7.4 Siempre comento con otros mi gran experiencia con la concesionaria en servicio



5) Resultado ponderación 1er parte de la Entrevista a referentes.

	Conc. Chevrolet	Conc. VW	Conc. Fiat & Peugeot	Gte. Automotriz Ford	Consultor especializado
Calidad / Confianza en la reparación	5	5	5	5	5
Rapidez en la reparación / asignación turno	4	5	4	5	5
Buena atención, asesoramiento eficaz	4	4	4	4	3
Instalaciones confortables y modernas	2	3	2	4	4
Precios razonables y/o convenientes	5	5	5	4	5
Cercanía a los clientes	3	4	4	5	4
Brindar soluciones personalizadas	2	3	1	3	2
Contar con el respaldo de una marca oficial	2	3	4	3	2