

# EL SERVICIO ELECTRÓNICO AL CLIENTE POST VENTA: LA EXPERIENCIA HONDA DE SAN JUAN

En memoria de Eva Luz Bermúdez Fresse, Bella International; más que cuñada, hermana.

Juan A. Peña Hevia, Ph.D.  
Universidad de Puerto Rico  
Recinto de Río Piedras  
[Juan.pena2@upr.edu](mailto:Juan.pena2@upr.edu)

En el mundo laboral, donde la competencia es cada vez más fuerte y las empresas cada vez están más desreguladas en su funcionamiento, hay cada vez una mayor **necesidad de diferenciarse** de otras empresas. Algunas empresas usan la estrategia de un precio más barato para capturar a su público objeto específico (Walmart se vanagloria de esta actitud); otras, prefieren asombrarnos y deslumbrarnos con artículos de alta calidad para ese público objeto *who can afford the very best* (según un negocio de muebles que se escucha en la radio); otras, en cambio, prefieren dedicarse a mejorar el trato y relación con sus clientes (como *customer*) para elevarlo a la categoría de cliente (*client*). En realidad, aunque probablemente todas buscan encontrar el equilibrio perfecto entre todos estos factores, siempre favorecen un aspecto sobre los demás.

La tecnología ha permitido en las últimas décadas recortar gastos en inventario, procedimientos administrativos, comunicaciones y, por supuesto, en personal. Actualmente cobran fuerza las *self-service technologies* (SST) (Meuter, Ostrom, Roundtree & Bitner, 2000), por medio de las cuales ambas partes en la transacción comercial, empresa y cliente, se comunican, de forma totalmente electrónica. Más aún, Meuter et al. (2000) las considera un criterio básico para el éxito a largo plazo de la empresa.

La industria del automóvil no es ajena a esta transformación en el *standard operating procedure* (SOP) y ha incorporado muchas tecnologías para reducir gastos. Y si bien es fácil ahorrar dinero en operaciones preventa del automóvil (léase, diseño y prueba de nuevos carros a través de AutoCad, estimado de unidades necesarias para determinado mercado, preferencias de cierta comunidad por estilo, color, potencia de motor, etc.), **el desafío actual es la post venta**, con ese *client* con quien el concesionario confía estará en contacto durante varios años, más allá incluso de la vida operacional del vehículo.

Es precisamente esta confluencia, entre el servicio electrónico al cliente (*e-customer service*) y el servicio post venta (*after-sale*), el objeto de esta presentación. Pero vayamos por partes e identifiquemos primero los parámetros de la investigación.

### **Qué se entiende por servicio electrónico al cliente post venta**

Según Turban (2002), el servicio al cliente refiere a todas aquellas actividades diseñadas para mejorar el nivel de satisfacción del cliente. Esto puede incluir antes, durante y después de la venta del producto o servicio, e incluye multitud de actividades. Por ejemplo, un restaurante puede ofrecer *valet parking* gratuito como servicio al cliente; un negocio de peluquería femenina puede ofrecer café gratis a las clientes mientras esperan su turno, y, por su parte, un supermercado alegrará la experiencia a sus clientes si abren cajas registradoras para acomodar al flujo de estos. Todas estas actividades satisfarán al cliente, harán que se sienta más cómodo y dispuesto a repetir la transacción en el mismo negocio. Cuando estas actividades, existen para que el cliente pueda usar su producto (ya realizada la transacción original), son, obviamente, post venta (Gaiardelli, Saccani & Songini, 2007).

Este servicio al cliente es electrónico si se usan medios electrónicos exclusivamente: En líneas generales, toda comunicación que no sea cara a cara; incluye, por consiguiente, desde el humilde teléfono hasta el reloj inteligente, pasando por la famosa tableta, mensaje de texto, etc.

Todos estos métodos permiten la comunicación 24/7/365, sea de forma sincrónica o asincrónica, desde cualquier lugar (siempre que haya conexión a la red, por supuesto), con nombre y apellidos o de manera anónima, etc. Incluso, la conversación cara a cara puede ser válida cuando se realiza a través de medios electrónicos, léase *Skype*, *Google Talk* y otras herramientas para el mismo fin.

### **¿Es importante la calidad en el servicio al cliente?**

Ya Kotler (2002, citado en Essa, 2011) afirma que el *selling process should go beyond the delivery of goods and services and there should be “follow up” [...] to ensure customer satisfaction and repeat business*. Y es que la globalización ha colocado todos los negocios en una especie de igualdad, por lo que se impone la búsqueda de diferenciación de un negocio respecto a los demás (sea por el precio, la calidad del producto o servicio...). Como muy bien dice Kotlet (2002), *it is no longer enough to satisfy customers. We must delight them*.

Como muchas otras estrategias, la de la satisfacción del cliente en la post venta tiene claras ventajas y desventajas. Entre las primeras podemos incluir: ventaja competitiva, más transacciones comerciales y publicidad gratuita. Entre las desventajas, podemos citar: adiestramiento de personal y tecnología puntera, lo que implica grandes inversiones (con un hipotético *return on investment* (ROI) futuro también elevado), atención al detalle y voluntad de continuas inversiones para mantenerse en posición de tecnología diferenciada. La diferenciación positiva, además, contribuye a la imagen corporativa, otra gran ventaja.

Si el cliente está satisfecho con su experiencia post venta, se incrementan las posibilidades de que siga negociando con el mismo comercio. De aquí la importancia de asegurarse esa experiencia exitosa. Si el cliente no regresa, si no compra, el negocio cerrará sin excepción.

Sin embargo, según Essa (2011), *most of the business organizations are not aware about the after-sales service factors and its [their] impact towards the customer satisfaction*. Si esto es así, **hay mucho camino por recorrer**.

### **Qué implica el servicio electrónico al cliente en la industria del automóvil**

Cuando uno compra un vehículo, éste deprecia el momento que lo conducimos; sin embargo, es en este momento cuando realmente comienza la venta, al menos potencialmente, para el concesionario. Si en el negocio de impresoras, el verdadero beneficio está en la tinta y no se encuentra en el aparato en sí, ocurre lo mismo con los vehículos. La ganancia del concesionario está en los añadidos, en los tratamientos anticorrosión, en la cera especial, en la multitud de accesorios disponibles, etc., más que en la venta del vehículo como tal.

Si para una gran mayoría de productos, la transacción comercial acaba con la venta del producto o su garantía, en el caso de vehículos, la relación entre el concesionario, como representante de una marca establecida, y el conductor, comienza y se prolonga por varios años, con la compra de otros productos, tal vez de otros vehículos, así como el mantenimiento técnico. El alto nivel técnico y electrónico en los vehículos actuales, incrementa la posibilidad de fallos en los mismos. Además, si tenemos en cuenta el alto valor, en dólares y centavos, de estos medios de transporte, es obvia la necesidad de poder ofrecer un alto nivel, más allá de la transacción comercial inicial. Solo de esta manera podemos asegurarnos de que el cliente repita compra de otros vehículos, de piezas y de servicios de mantenimiento, a lo largo de varios años. La cuantía económica sube casi sin excepción de los 20, 30, 40 mil...

Además, un conductor tiene una amplísima gama de negocios a los que acudir para reparaciones, servicios de mantenimiento y compra de piezas. Estos son mucho más numerosos que los concesionarios de la marca del vehículo de su propiedad. Hay más negocios de

mecánica automotriz que concesionarios de una marca específica. Y los precios, en general, suelen ser más “suaves”... aunque las piezas no son originales.

Por todas estas razones, es vital que el concesionario pueda asegurarse el negocio durante los cinco..., diez..., quince, o más, años de la vida útil de un vehículo. Todo lo que pueda hacer para asegurarse que esos dólares vayan a su bolsillo y no al de la competencia, será importante. Por consiguiente, la empresa automotriz ha de emplearse a fondo para asegurarse el dólar del cliente.

Y aquí radica una gran diferencia con otras industrias: en vez de esperar a que el cliente tenga una necesidad o se comunique con el negocio, este será **proactivo e iniciará y mantendrá comunicaciones electrónicas con el cliente**. El beneficio neto de esta proactividad es el objeto de estudio de este trabajo y, muy posiblemente, otros posteriores.

### **Limitaciones en la investigación**

Para poder determinar el beneficio de usar medios electrónicos como forma de mantener y promover la relación comercial con el conductor, es necesario tener acceso a la **gerencia operacional del concesionario y datos porcentuales y presupuestarios**. Esto, desde luego, no es fácil de conseguir. El investigador está supeditado a la buena voluntad, al trabajo regular que tiene preeminencia en el negocio, y a la disponibilidad de recursos de todo tipo. Finalmente, uno tal vez no reciba todo lo que solicita, y tiene que hacer ajustes en sus “preguntas de investigación” o en las hipótesis de trabajo.

Para la realización de esta investigación, se ha contado con la ayuda e interés de personal administrativo de Honda en Puerto Rico, que se ha comprometido con entregarme datos y estadísticas para hacer un estudio posterior más completo. También, han dado su visto bueno a la encuesta y han autorizado mi presencia en el concesionario para recoger las muestras.

También la investigación se ha enfrentado a una **limitación tecnológica**: el teléfono celular, más en concreto, el *smartphone*, puede fungir también como computadora, aunque sea para actividades consumidoras más que productivas. Esta distinción difuminada entre las dos herramientas y dos tareas, complica esta investigación al poder realizar algunas funciones por cualquiera de los dos canales lo que puede contaminar los resultados.

Otra limitación ha sido la imposibilidad de reunir a participantes en un mismo lugar para contestar la encuesta. Un problema inherente a la naturaleza de la estructura del cuestionario que se empleó para esta investigación, es el uso de **criterios gramaticalmente negativos** (p.e. “En caso de que no encuentre...”) disfuncionales. Este tipo de redacción es más compleja que la correspondiente positiva para que la persona pueda entenderla. Aunque se explicó y se usó un ejemplo, a la hora de entregar el cuestionario al participante, un ambiente más controlado probablemente ayudaría al momento de contestar el cuestionario. De hecho, varias personas se me acercaron para entender mejor cómo interpretar la pregunta y la respuesta.

## **Metodología**

Del estudio de la literatura académica se desprende que hay varios modelos estadísticas que podrían servir, a priori, en esta investigación.

El modelo de *Critical Incident Technique*, atribuido a Flanagan (1954), es útil porque nos permite identificar qué hace que una interacción sea exitosa o no. Según Meuter et al. (2000), este modelo se ha empleado frecuentemente en análisis de restaurantes, hoteles y líneas aéreas. Sin embargo, no es modelo adecuado para esta investigación por su carácter cualitativo al basarse en el análisis de descripciones exhaustivas de la interacción entre personas; la investigación presente, por otro lado, busca un análisis cuantitativo empírico y que permita establecer una relación de intervalo o ratio entre cierta actitud o comportamiento y la satisfacción, o insatisfacción, del cliente.

El modelo **SERVQUAL** también mide cómo el receptor de la transacción percibe esta, si está satisfecho o no con la misma. Este modelo, más moderno en su concepción que el primero, y concebido en 1985 por Parasuraman, Zeithami y Berry, mide esa satisfacción a partir de cinco valores: su valor como tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía .

Más allá de las críticas que **SERVQUAL** ha recibido por centrarse en nociones subjetivas (percepción y expectativa) difíciles de medir con seguridad, este modelo no es el mejor para esta investigación, tampoco, porque las interacciones son a través de personas, y no medios electrónicos.

Finalmente y en tercer lugar, el **modelo Kano** y su aplicación es doblemente útil para los negocios. Esta herramienta fue desarrollada en la década de 1980, por el profesor Noriaki Kano, para ayudar en el diseño de productos, y ayuda a establecer la **importancia ordinaria** relativa entre diferentes variables. Por si eso fuera poco, permite identificar aquellas **variables que no aportan valor** a la transacción; en otras palabras, lo que podría eliminarse sin por eso minar la satisfacción y expectativas del cliente. Doble beneficio.

**Tradicionalmente**, se había usado un cuestionario con **escala de Likert o escala de Orden de Rango** (*Rank order scaling*) para conocer los gustos de los clientes, según qué variable es muy importante hasta la que identifican como poco importante. El **problema típico** con este estudio es que el entrevistado tiende a considerar todos los aspectos como ‘muy importantes’, lo que inutiliza el procedimiento.

El modelo de Kano ayuda a aclarar que no todas las variables son iguales en importancia. Algunas son más importantes que otras, y a cualquier negocio conocer esa escala le será de mucha importancia. Así, el profesor Kano introdujo su modelo con **tres niveles de importancia** en los requisitos del producto o servicio:

- obligatorio (básico, *must be*): por ejemplo, el sistema de refrigeración de aire en un vehículo. Si un modelo no trae el equipo de fábrica, el cliente no lo comprará, estará muy insatisfecho; si, por el contrario, sí hay A/C, el cliente lo toma como algo normal y esperado, y no le da más importancia ni se siente más satisfecho por ese motivo.
- unidimensional (lineal, *one dimensional*): por ejemplo, ahorro de gasolina. Lo normal, es que cuanto más económico sea el motor, más satisfecho estará el conductor.
- atractivo (*attractive*): por ejemplo, que el vehículo esté equipado con GPS, navegador, *bluetooth* hace más atractivo el vehículo pero no son de las cualidades más importantes. El valor ‘atractivo’ es el que más claramente incrementa la satisfacción. Son como unos ‘extras’ que uno agradece al tenerlos, pero que no se siente insatisfecho al no poseerlos. Si están ahí, estupendo; de lo contrario, no pasa nada.

La dinámica de este modelo de satisfacción del cliente se basa en la respuesta a una pregunta, formulada de forma positiva (pregunta **funcional**) y de forma negativa (pregunta **disfuncional**). Por ejemplo:

- Si al llamar por teléfono al negocio, tiene música de fondo, ¿le gusta, lo espera, le es indiferente, lo tolera, no le gusta?
- Si al llamar por teléfono al negocio, no tiene música de fondo, ¿le gusta, lo espera, le es indiferente, lo tolera, no le gusta?

El cruce de la respuesta a cada par de preguntas (funcional y disfuncional) se traduce según la **tabla de evaluación** (figura 1) desarrollada por el profesor Kano:



Atributos			FUNCIONAL				
			Me gusta	Debería ser así	Neutral	Puedo Tolerarlo	Me disgusta
			1	2	3	4	5
<b>D I S F U N C I O N A L</b>	Me gusta	1	C	INV	INV	INV	INV
	Debería ser así	2	A	IND	IND	IND	INV
	Neutral	3	A	IND	IND	IND	INV
	Puedo Tolerarlo	4	A	IND	IND	IND	INV
	Me disgusta	5	L	B	B	B	C

Figura 1 Tabla de evaluación

Esta tabla nos desvela la naturaleza de la variable: L (por lineal o unidimensional), B (por básico, obligatorio), A (por atractivo) y otras tres categorías secundarias: INV (por inverso), C (por cuestionable) e IND (por indiferente).

El valor ‘cuestionable’ suele indicar que no se entendió la respuesta o un fallo de diseño del cuestionario.

El valor ‘indiferente’ sirva para referirse a lo que no implica ni satisfacción ni insatisfacción. Por ejemplo, que los neumáticos sean de 14, 15 ó 16 pulgadas para determinado cliente.

Finalmente, el valor ‘inversa’ sirve para valorar, por ejemplo, cuando la presencia de un rasgo conlleva insatisfacción, por ejemplo, la presencia de una pantalla LCD táctil puede ser sinónimo de frustración, insatisfacción, para algunas personas.

Gráficamente, las dimensiones se han expresado como se ve en la figura 2 siguiente:

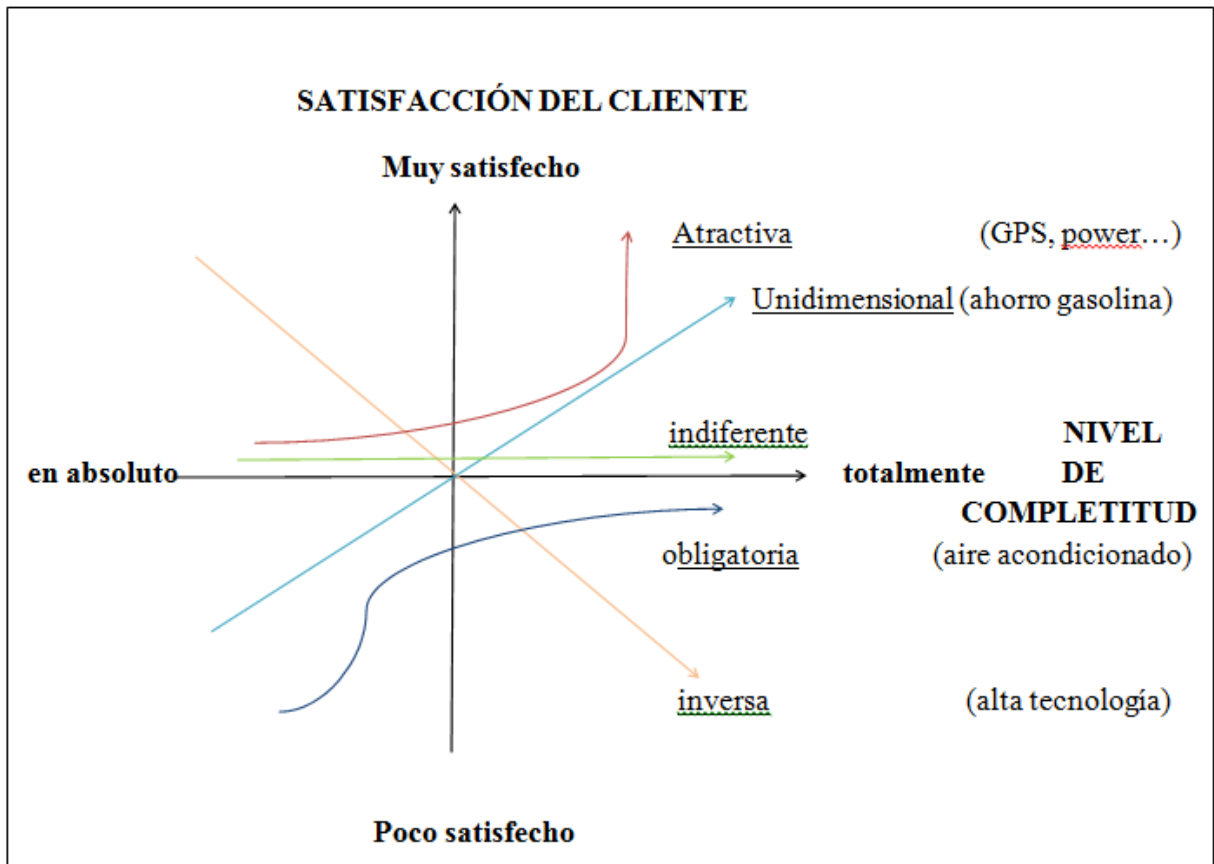


Figura 2

### Ventaja del modelo de Kano

- Establece una **escala** de qué característica influye más en la satisfacción, o insatisfacción, del cliente, lo que **permite concentrar recursos** humanos y monetarios en lo que más *ROI* conlleva.
- Permite identificar el **peso relativo** de cada requisito **según la segmentación del público**, lo que facilita ajustar el producto según el mercado objeto que se persigue.
- La flexibilidad del modelo de Kano también se manifiesta al reconocer que los **atributos** de un producto son dinámicos, que **varían con el tiempo**. Si hace años, la ventana automática (*power windows*) era *atractivo*, ahora es *obligatoria*. Estudios como el de Kotler (2002) confirman que conseguir un nuevo cliente puede ser hasta cinco veces más caro que retener otro. El valor económico es, por tanto, obvio.

## VARIABLES DEL ESTUDIO

Como lo que nos interesa es ver cómo satisface al cliente la interacción con el concesionario y por medios electrónicos, el estudio de Meuter et al. (2000) nos ayuda a establecer un primer borrador de variables.

Su investigación se centró en las *self-service technologies* (SST). Según el estudio, hay cuatro grandes grupos de SST (teléfono y respuesta de voz interactiva; en línea (Internet); quiosco interactivo; vídeo/CD/DVD) que ayudan a cumplir tres propósitos: Servicio al cliente; transacciones; auto ayuda. Este cruce de herramientas y propósitos nos es adecuada para este estudio; así podemos cumplimentar la figura 3 siguiente a partir de la información y servicios que la página hogar y el servicio telefónico que Honda de San Juan ofrece. Se han añadido algunos servicios que no se ofrecen, a efectos de verificar cómo los aceptaría el público.

<b>Propósito</b> <b>Medio</b>	<b>Servicio al cliente<sup>5</sup></b>	<b>Transacciones<sup>1</sup></b>	<b>Auto ayuda<sup>2</sup></b>
<b>Teléfono / mensaje de voz / mensaje de texto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Directorio</li> <li>- Reservar cita para servicio</li> <li>- Compra piezas y accesorios<sup>3</sup></li> <li>- Información sobre dirección y horarios</li> <li>- llamada recordatorio de cita para servicio<sup>6</sup></li> </ul>		- Directorio
<b>En línea</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reservar cita para servicio</li> <li>- Información sobre vehículo comprado</li> <li>- Información sobre <i>recalls</i></li> <li>- <i>Ask a tech</i></li> <li>- Compra piezas y accesorios</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inventario de vehículos</li> <li>- Descuentos</li> <li>- Información sobre garantía extendida</li> <li>- Información sobre dirección y horarios</li> <li>- Enlaces a descripciones externas a Honda.com</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acceso a utilidades externas (<i>carfax</i>, <i>KBB</i>)</li> <li>- Especiales de Internet</li> <li>- Información sobre vehículo comprado<sup>4</sup></li> <li>- Información sobre protección química<sup>4</sup></li> <li>- Información sobre asistencia en carretera<sup>4</sup></li> <li>- Información sobre cualidades de Honda<sup>4</sup></li> <li>- Información sobre dirección y horarios</li> <li>- email de agradecimiento por compra<sup>6</sup></li> <li>- email para advertir que corresponde servicio de mantenimiento<sup>7</sup></li> <li>- email recordatorio de cita para servicio</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Calculadora de pagos</li> <li>- Financiación</li> <li>- Comparación de vehículos</li> <li>- Acceso a utilidades externas (<i>carfax</i>, <i>KBB</i>)</li> <li>- Especiales de Internet</li> <li>- Información sobre vehículo comprado<sup>4</sup></li> <li>- Información sobre protección química<sup>4</sup></li> <li>- Información sobre asistencia en carretera<sup>4</sup></li> <li>- Información sobre cualidades de Honda<sup>4</sup></li> </ul>
<b>Quiosco interactivo</b>			
<b>Vídeo / CD / DVD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Información sobre vehículo comprado<sup>4</sup></li> <li>- Información sobre protección química<sup>4</sup></li> <li>- Información sobre asistencia en carretera<sup>4</sup></li> <li>- Información sobre cualidades de Honda<sup>4</sup></li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Virtual test drive</i></li> <li>- Información sobre protección química<sup>4</sup></li> <li>- Información sobre asistencia en carretera<sup>4</sup></li> <li>- Información sobre cualidades de Honda<sup>4</sup></li> </ul>

Figura 3 Hondadesanjuan.com SST

1 Ocasiones cuando hay transferencia de dinero.

2 Acciones previas a compra de vehículo; orientación

3 Solo se puede reservar; hay que pasar por concesionario, pagar y recoger pieza

4 Información en formato audiovisual dentro de la página *web*

5 Acciones durante y post venta

6 Actividades desde la experiencia personal

7 Actividades sugeridas para ofrecer al cliente

Para efectos de esta investigación, no hay transacciones electrónicas porque estas requieren compra, pago de dinero de una cuenta a otra y hoy por hoy, Honddesanjuan.com a no permite pagar piezas y servicios vía Internet, sino directa y físicamente en el concesionario.

Tampoco hay casos de uso de un quiosco por la sencilla razón de que no tal instalación disponible para los clientes. Los clientes de bancos sí tuvieron esa herramienta para diferentes operaciones bancarias hace unos años, pero fue por poco tiempo hasta que fue sustituida por la página web, desde la comodidad del hogar del cliente, sin tener que desplazarse hasta la sucursal bancaria.

### **Acopio de datos estadísticos**

Las encuestas se recogieron en dos sábados consecutivos, en el mismo concesionario de Honda situado en la zona metropolitana. El método de **muestreo fue no probabilístico por conveniencia**: los clientes que, por mera casualidad, trajeron su vehículo para servicio esos días.

El promedio de movimiento de clientes un sábado es de unos 90. El primer sábado (26 de octubre), 37 personas accedieron a realizar la encuesta, de los 65 clientes que habían llegado al Centro de Servicio para cuando acabé por el día, tras más de cinco horas en el lugar; de esas 37 respuestas, dos son nulos porque a poco de comenzar, el transporte de cortesía del concesionario los recogió para llevarlos a su destino y apenas pudieron responder la primera tabla de preguntas. El segundo sábado (2 de noviembre) se recogieron 33 encuestas completadas, para un total de 68 muestras en las dos ocasiones.

Se preparó una encuesta con un total de 56 preguntas, agrupadas de la siguiente manera: 28 funcionales y 28 disfuncionales, por una parte, y 9 acerca de la comunicación mediante teléfono, y 19 a partir del uso de la computadora como canal de comunicación.

Las preguntas se formularon a partir de encasillar en el cuadro de las SST (figura 3) las diferentes funciones y servicios que ofrece el concesionario de Honda a través de su servicio de teléfono y página hogar. Se añadieron algunas variables para explorar su aceptación por parte del público.

Recogidas las respuestas, se cruzaron las respuestas a las preguntas funcionales con las correspondientes disfuncionales y se trasladaron a su significado según la tabla de evaluación mostrada en la figura 1 anterior. Entonces, se tabularon los resultados que se muestran a continuación.

### Resultados estadísticos

La próxima figura 4 refleja el valor numérico de cada categoría respecto a las pregunta 1-9, con el teléfono como el SST como canal de comunicación. El número en negrita indica la respuesta más alta, la moda.

	atr	obli	uni	inv	cue	ind	total
1	19	3	<b>28</b>	2	5	11	68
2	8	1	<b>49</b>	1	6	3	68
3	8	6	<b>28</b>	2	5	19	68
4	8	2	<b>43</b>	3	2	8	66
5	10	5	<b>24</b>	4	2	23	68
6	10	9	<b>29</b>	0	3	17	68
7	7	7	15	5	4	<b>30</b>	68
8	4	5	<b>39</b>	0	6	14	68
9	11	9	<b>33</b>	3	4	8	68

Figura 4 Moda, preguntas 1-9

La siguiente tabla 5 corresponde a las preguntas 10-28, con la página hogar (computadora) como canal SST de comunicación:

	atr	obli	uni	inv	cue	ind	total
10	10	7	<b>33</b>	2	3	13	68

11	13	6	<b>38</b>	1	3	7	68
12	13	8	<b>25</b>	3	2	17	68
13	9	5	<b>41</b>	0	2	11	68
14	14	4	21	2	4	<b>23</b>	68
15	11	12	<b>28</b>	2	4	11	68
16	7	8	<b>33</b>	3	5	12	68
17	9	7	<b>38</b>	5	4	5	68
18	9	7	<b>33</b>	3	3	13	68
19	10	5	17	4	2	<b>30</b>	68
20	7	12	<b>26</b>	3	4	16	68
21	14	5	<b>24</b>	3	3	19	68
22	8	6	24	2	3	<b>23</b>	66
23	14	4	<b>24</b>	2	3	21	68
24	6	7	<b>36</b>	3	4	12	68
25	12	2	<b>35</b>	2	3	14	68
26	9	5	<b>27</b>	3	4	20	68
27	6	8	<b>27</b>	2	4	21	68
28	12	3	<b>25</b>	3	4	21	68

Figura 5 Moda, preguntas 10-28

### Análisis de resultados

La literatura que trabaja con el modelo de Kano ofrece varios métodos para extraer conclusiones: escala de evaluación, análisis de frecuencia y, coeficiente de (in)satisfacción.

### Escala de evaluación

Sauerwien, Bailom, Matzler and Hinterhuber (1996) hacen uso de esta escala de evaluación que no es sino una escala de importancia. Esta escala estipula lo siguiente: O>U>A>I, es decir, lo obligatorio es más fundamental que lo unidimensional, que es más que lo atractivo, que, a su vez, es más que lo indiferente.

Esta escala es útil cuando una variable no puede atribuirse, de forma clara, a un valor. Por ejemplo, la variable 5, “recibir un agradecimiento por la compra de un producto o servicio” tiene una frecuencia de 24 como unidimensional y de 23 como indiferente. Son dos valores no solamente diferentes sino, y esto es lo interesante, muy opuestos: uno implica más satisfacción

al realizarse, el otro no implica ni satisfacción ni insatisfacción. Para quien tenga que diseñar un producto o un servicio, tendrá que decidir cómo interpretará este resultado: si la ve como ‘indiferente’, no convendrá darle más esfuerzo ya que este no conlleva ningún valor. Sin embargo, si lo considera como ‘unidimensional’, tal vez un modesto incremento en esa característica conlleve un gran salto positivo en cómo lo considera el cliente. La primera actitud no implica ni más inversión ni más interés en ese valor al carecer de *ROI*; en cambio, lo segundo sí implica inversión, tiempo y esfuerzo.

En el caso que nos ocupa, según esta escala de evaluación, es mejor verlo como unidimensional que como indiferente. No requiere mucho esfuerzo, ni humano ni económico, grabar un mensaje de voz o de texto, o redactar un email, en el que se agradece esa compra de producto o servicio. Además, ¿puede alguien acaso sentirse ofendido al recibir esa comunicación?, ¿qué es más probable, sentirse agradecido u ofendido? Probablemente el mismo programa de CSM que usan para otras funciones pueda programarse para esta.

Aunque ciertamente esta escala tiene su utilidad, se pueden obtener más conclusiones a través de otros análisis, como el de frecuencia.

### **Análisis de frecuencia**

Aunque este método refleja el valor numérico absoluto de las figuras anteriores 4 y 5, el manejo a partir de porcentos facilita el análisis de los datos.

Para las preguntas acerca del uso del teléfono, este análisis nos ofrece lo siguiente (figura 6):

<b>atr</b>	<b>obli</b>	<b>uni</b>	<b>inv</b>	<b>cue</b>	<b>ind</b>
27.94	4.41	<b>41.18</b>	2.94	7.35	16.18
11.76	1.47	<b>72.06</b>	1.47	8.82	4.41
11.76	8.82	<b>41.18</b>	2.94	7.35	27.94
11.76	2.94	<b>63.24</b>	4.41	2.94	11.76
14.71	7.35	<b>35.29</b>	5.88	2.94	33.82



14.71	13.24	<b>42.65</b>	0.00	4.41	25.00
10.29	10.29	22.06	7.35	5.88	<b>44.12</b>
5.88	7.35	<b>57.35</b>	0.00	8.82	20.59
16.18	13.24	<b>48.53</b>	4.41	5.88	11.76

Figura 6 Análisis de frecuencia, teléfono como canal

Mientras que para las preguntas 10-28, acerca del uso con la computadora, tenemos lo siguiente (figura 7):

atr	obli	uni	inv	cue	ind
14.71	10.29	<b>48.53</b>	2.94	4.41	19.12
19.12	8.82	<b>55.88</b>	1.47	4.41	10.29
19.12	11.76	<b>36.76</b>	4.41	2.94	25.00
13.24	7.35	<b>60.29</b>	0.00	2.94	16.18
20.59	5.88	30.88	2.94	5.88	<b>33.82</b>
16.18	17.65	<b>41.18</b>	2.94	5.88	16.18
10.29	11.76	<b>48.53</b>	4.41	7.35	17.65
13.24	10.29	<b>55.88</b>	7.35	5.88	7.35
13.24	10.29	<b>48.53</b>	4.41	4.41	19.12
14.71	7.35	25.00	5.88	2.94	<b>44.12</b>
10.29	17.65	<b>38.24</b>	4.41	5.88	23.53
20.59	7.35	<b>35.29</b>	4.41	4.41	27.94
11.76	8.82	<b>35.29</b>	2.94	4.41	33.82
20.59	5.88	<b>35.29</b>	2.94	4.41	30.88
8.82	10.29	<b>52.94</b>	4.41	5.88	17.65
17.65	2.94	<b>51.47</b>	2.94	4.41	20.59
13.24	7.35	<b>39.71</b>	4.41	5.88	29.41
8.82	11.76	<b>39.71</b>	2.94	5.88	30.88
17.65	4.41	<b>36.76</b>	4.41	5.88	30.88

Figura 7 Análisis de frecuencia, computadora como canal

A tenor de estos resultados, son varios los mensajes expresados:

- El orden de porcentos de frecuencia es: Unidimensionales (44%), indiferentes (24%), atractivas (14%), obligatorias (9%), cuestionables (6%) e inversas (4%). Estos porcentos no representan cuántas veces un valor es unidimensional, porque es 8 de 9 en el teléfono, y 16 de 19 en las computadoras; es el porciento, el promedio que representa mejor el peso de cada criterio. En otras palabras, y sobre todo desde una

perspectiva de mercadeo, no es igual ser ‘unidimensional’ en un 90% que en un 51%. El mejoramiento del producto o servicio en este segundo caso será más rentable que en el primero, en el que el *return on investment* será menor.

- La gran mayoría de las variables se identifican como ‘unidimensionales’; esto es positivo al implicar que se puede mejorar el servicio al cliente consecuente con satisfacción del mismo.
- En segundo lugar por frecuencia destacan los ‘indiferentes’. Se podría reducir, si no incluso, eliminar estas variables por su poco valor de satisfacción, el más influyente solamente a un -.44 en la escala de insatisfacción. Además, recordemos que el valor ‘indiferente’ no implica valor agregado porque su presencia no aumenta la satisfacción ni su falta, la insatisfacción.
- Respecto a la variable ‘obligatoria’, esta no es prioritaria; aparentemente el cliente considera lo que puede conseguir a través de la computadora y servicio telefónico más como un favor que consiente el concesionario al conductor que como un deber de aquél. Esto facilita y da libertad para programar y configurar ambos canales.
- Ahora bien, una vez que un servicio está programado y el cliente lo usa, el carácter unidimensional de la mayoría de las variables indica que su reducción o eliminación podría conllevar una clara insatisfacción. O para decirle de forma: si uno se acostumbra a recibir un aviso de que corresponde un cambio de aceite y filtro, la insatisfacción será evidente cuando no se reciba dicho mensaje. Lo que antes era indiferente, pasa a ser atractiva y luego obligatoria.

### **Índice de (in)satisfacción del cliente**

El análisis de frecuencia pasado nos da una imagen general de cómo ve el cliente los diferentes servicios a través de los medios electrónicos. Sin embargo, la segmentación del mercado y la

existencia de diversos usuarios objeto motivan un análisis más exhaustivo para **poder identificar aún con más detalle qué variables tienen más importancia**. En este caso, esto es todavía más relevante dada la consideración general de las variables como ‘unidimensionales’.

Berger et al. (1993) propone dos fórmulas que indican el nivel de satisfacción o insatisfacción de cumplir, o no, con un determinado criterio. Este indicador es especialmente importante: cuanto más se acerca ese nivel a +/-1, más influencia tiene sobre el cliente, más importante es a efectos del negocio, porque satisface, o no, a dicho cliente. Por el contrario, cuanto más cercano al valor cero, menos influencia tiene, para satisfacer o dejar insatisfecho al cliente. Este dato es clave para el diseño de un producto, la realización de un servicio o el simple mejoramiento del desempeño en el negocio.

El nivel de satisfacción e insatisfacción se calcula mediante las siguientes fórmulas (figura 8):

$$\frac{A+O}{A+O+I+M} \quad \frac{O+M}{(-1)*(A+O+I+M)}$$

Figura 8: Fórmula de coeficiente de satisfacción e insatisfacción

Estas fórmulas conllevan los siguientes resultados (figura 9 y 10):

	<b>satisfac- ción</b>	<b>insatisfac- ción</b>	
1	0.77	-0.51	[7]
2	<b>0.93</b>	<b>-0.82</b>	[1]
3	0.59	-0.56	[6]
4	0.84	-0.74	[2]
5	0.55	-0.47	[8]
6	0.60	-0.58	[5]
7	0.37	-0.37	[9]
8	0.69	-0.71	[3]
9	0.72	-0.69	[4]

Figura 9: Coeficiente de (in)satisfacción para teléfono como canal

10	0.68	-0.63	[8]
11	0.80	-0.69	[4]
12	0.60	-0.52	[12]
13	<b>0.76</b>	<b>-0.70</b>	[2]
14	0.56	-0.40	[18]
15	0.63	-0.65	[7]
16	0.67	-0.68	[5]
17	0.80	-0.76	[1]
18	0.68	-0.65	[6]
19	0.44	-0.35	[19]
20	0.54	-0.62	[9]
21	0.61	-0.47	[15]
22	0.52	-0.49	[14]
23	0.60	-0.44	[17]
24	0.69	-0.70	[3]
25	0.75	-0.59	[10]
26	0.59	-0.52	[13]
27	0.53	-0.56	[11]
28	0.61	-0.46	[16]

Figura 10: Coeficiente de (in)satisfacción con computadora como canal

Estos coeficientes nos permiten clasificar variables por su potencial de insatisfacción. Sabemos que el comentario negativo es más perjudicial y duradero que el positivo, por lo que conviene tener en cuenta dicho potencial, que se ha representado con el número en el extremo derecha.

A nivel del teléfono como canal de comunicación, podemos destacar lo siguiente:

- No poder reservar cita por teléfono (variable 2) es la que implica mayor insatisfacción para el cliente (-.82), aunque la satisfacción de poder hacerlo es aún mayor (.93),. Honda sí permite tal función, también por medio de la computadora.
- La segunda variable que más incide en la insatisfacción por medio telefónico (-.74) es el poder conocer horario y dirección física del concesionario. También esta está servida a través del teléfono; sin embargo, en uno de los cuestionarios, el cliente escribió “sólo que lo que dice la grabación no es certero”. Es cierto que es mucho más fácil editar un texto digital que una grabación de voz, pero el potencial de enajenar al cliente si el dato es incorrecto es alto y el concesionario ha de ser responsable de esa veracidad.

También es meritorio destacar lo siguiente:

- La variable 8 (recibir mensajes telefónicos acerca de un *recall*) es doblemente importante: por una parte, es la tercera que más insatisfacción provoca (-.71) y, por otra parte, es un servicio que actualmente no se ofrece al cliente. Sí es posible conocer el dato a través de la computadora pero de forma activa por parte del cliente, es decir, que el conductor ha de buscar proactivamente, por su propia iniciativa, esa información, en la página hogar del concesionario o del fabricante.

De por sí, que uno pueda encontrar la información de forma relativamente fácil, es interesante y positivo. Ahora bien, ¿hay algún impedimento técnico para que no sea posible enviar un mensaje de voz o un mensaje de email al cliente con un vehículo al que aplica el *recall*? Los sistemas registran quién compra qué vehículo, año... todo dato técnico sobre el vehículo. Por tanto, ¿no se puede preparar un mensaje de voz o de texto, genérico, según las circunstancias? El cliente sí recibe una notificación por correo regular, pero en una sociedad tan electrónica, cuesta pensar que haya impedimento técnico para realizar esta función.

- La variable 6 (no recibir llamadas para recordar mantenimiento regular) es también un servicio que no se ofrece al cliente, y también manifiesta un potencial de insatisfacción (-.58) que bien puede evitarse con un programa CSM; al igual que se guardan detalles de los diferentes servicios ya realizados, el programa puede activarse cuando se acerque la fecha cuando corresponda el servicio, según las instrucciones del fabricante, y alertar al cliente.

Si consideramos la computadora como principal canal de comunicación, destaca lo siguiente:

- La variable que más insatisfacción provoca (-.76) es la 17 que, curiosamente, es la 8 a nivel del teléfono, es decir, no recibir información sobre un *recall* para su vehículo en propiedad. Como se dijo anteriormente, el usuario puede buscar la información, pero no se da el caso que el concesionario o fabricante proactivamente envíe la información por ninguno de estos medios. Dada la importancia que esta variable consigue en la encuesta, parece más que necesario que se considere un comportamiento más decidido para con el conductor por parte del concesionario/ fabricante.
- Curiosamente también, la segunda variable más potencialmente perjudicial es la 13 que hace referencia a la información sobre dirección física y horario de atención al público. Normalmente, estos datos no cambian, pero a veces las oficinas se mudan de un sitio a otro, y los horarios ciertamente pueden variar; si lo que se lee en la página hogar no es correcto, el daño está hecho. Los números de teléfono sí cambian con cierta frecuencia y quién no ha llamado en alguna ocasión alguna oficina y ha recibido el mensaje de que ese número está “temporeramente desactivado”.
- El hecho de no recibir un *email* para recordar que corresponde un servicio al vehículo es la variable 24 y recibe el tercer nivel de insatisfacción más elevado, (-.70). Esto debe ser fácilmente manejable a través del CSM y debe ser un motivo para actuar por parte de la parte responsable.

## **Conclusiones y recomendaciones**

Esta investigación quiso averiguar qué opinan los clientes de un concesionario de automóviles acerca de la fluidez y conveniencia de la comunicación entre ambas partes por medio de dos canales específicos: el teléfono y la computadora. Además de funciones y servicios que ya se ofrecen por estos medios, se añadieron otros a modo exploratorio. La herramienta diagnóstica

que se usó a tal efecto fue un cuestionario a imagen del modelo de Kano. Un total de 68 personas respondieron al completo. Los principales hallazgos fueron los siguientes:

- El cliente no considera ninguna de las variables en el cuestionario de carácter obligatorio por parte del concesionario, y sí las considera como unidimensionales en su mayoría. Este dato permite flexibilidad a la hora de ofrecer servicios a través del teléfono y de la computadora, pero también ofrece la posibilidad de incrementar enormemente la satisfacción del cliente.
- Si se compara el nivel de satisfacción e insatisfacción entre el servicio por teléfono y por computadora (promedio .67/-.61 y .63/-.57, respectivamente), el primero conlleva mayor satisfacción y, a la vez, más peligro de insatisfacción si no cumple con la expectativa del cliente. En la sociedad de hoy día, en la que es normal llevar el teléfono celular con uno en todo momento, la inmediatez y disponibilidad de esta herramienta cobra más fuerza. Más aún si se considera que el celular puede sustituir a la computadora para muchas funciones. La potenciación de este servicio cobra importancia.

Tal vez haya funciones que se realizan por computadora que pueden darse, o repetirse, por teléfono. Programar funciones añadidas en un programa de *customer service management* (CSM) puede ser todo lo que haga falta.

- No hay ninguna variable que se considera ‘obligatoria’. Sería extraño que esto se debiera a que la clientela es poco exigente; es más probable que la encuesta no incluyera variables marcadamente más importantes; pero si la encuesta se basa en lo que ya ofrece el concesionario a través de la computadora y teléfono, ¿qué está dejando “fuera” que sí es importante? Claramente es meritorio continuar la investigación y desarrollarla aun más.

- Finalmente, aunque se discute si estamos ya en la *web 3.0* o todavía no, se va a una sociedad electrónica en la que el usuario no busca la información sino que se le envía la información que necesita. El sistema de *push technology* transmitirá la información que una persona necesita basada en sus hábitos pasados y presentes, en lo que busca en internet, en las redes sociales que frecuenta, en lo que compra en ebay.com, etc. La *web 3.0*, también denominada *web semántica*, deja atrás la *pull technology* y las empresas tienen que adaptarse a este nuevo esquema tecnológico y social. El usuario no querrá tener que buscar, querrá encontrar la información necesaria ya disponible en su computadora o en su teléfono. O en ambos.

Se comentó anteriormente a Essa (2011) cuando escribió que la mayoría de los negocios no son conscientes de la importancia del servicio post venta. Si la empresa moderna ha de buscar cómo *delight the customer*, esta encuesta ofrece varios caminos evidentes al concesionario. Estudios como el de Kotler (2002) confirman que conseguir un nuevo cliente puede ser hasta cinco veces más caro que retener otro. El valor económico es, por tanto, obvio.

Muchas gracias por su atención.



## REFERENCIAS

- Berger, C., Blauth, R., Boger, D., Bolster, C., Burchill, G., DuMouchel, W., Pouliot, F., Richter, R., Rubinoff, A., Shen, D., Timko, M. and Walden, D. (1993). Kano's methods for understanding customer-defined quality. *Center for Quality Management Journal*, 2 (4), pp. 3-35.
- Essa, K. (2011). *Effect of after sale services on customer satisfaction and loyalty in automotive industry of Ethiopia*. MBA Dissertation, Addis Ababa University.
- Flanagan, J. (1954). The Critical Incident Technique. *Psychological Bulletin* (51), pg. 327-357.
- Gaiardelli, P., Saccani, N., & Songini, L., (2007). Performance Measurement Systems in After- Sales Service: an integrated framework. *International journal of Business Performance Management*, 9 (2), pp.145–171.
- Meuter, M., Ostrom, A., Roundtree, R., & Bitner, M. (2000). Self-Service technologies: Understanding customer satisfaction with technology-based service encounters. *Journal of Marketing*, (64), pg. 50-64.
- Rigopoulou, D., Chaniotakis, I., Lymperopoulos, C. and Siomkos, G. (2008). After-sales service quality as an antecedent of customer satisfaction: the case of electronic appliances. *Managing Service Quality*, 18(5), pp. 512-527.
- Sauerwein, E., Bailom, F., Matzler, K. and Hinterhuber, H. (1996). The Kano model: How to delight your customers. *IX International Seminar on Production Economics*, Preprints Volume I (February 19-23), 313-327.
- Turban, E. (2002). *Electronic Commerce: A Managerial Perspective*. Prentice Hall.