

## INTRODUCCIÓN

En los últimos años, la industria dedicada al servicio ha estado teniendo un constante crecimiento en su participación en la economía. Se puede tomar como punto de partida a Estados Unidos donde aproximadamente 85% de los empleos dependen de este sector. (Mitra, 1998) A raíz de ello, no es tan absurdo pensar que la economía de México, aunque en dimensiones menores, también está fuertemente influenciada por el sector servicios. Ahora bien, si aterrizamos un poco más hacia el giro al que estará dedicada esta tesis, veremos que el sector automotriz ha tenido un crecimiento de entre 9 y 12% (APCA, 2003) desde la apertura de los mercados con el Tratado de Libre Comercio de América Latina (TLCAN).

Ahora bien, aunque esta industria de servicios ha tenido el mencionado auge, no ha sido así con la parte de desarrollo de investigación. Si bien podemos extraer algunas teorías, funciones y aplicaciones desarrolladas para la industria manufacturera y adaptarlas a la parte de servicios, habrá casos en que las diferencias serán demasiado notables y nos limitarán su uso. Sin embargo, aunque podemos separar perfectamente la industria manufacturera de la de servicios, no podemos ignorar el hecho de que aún la industria manufacturera tiene que enfrentar en alguna parte de su proceso con clientes, o bien, brindar servicio.

¿Por qué hacemos hincapié en este punto? En la industria de servicios tenemos un ingrediente adicional, y es que la participación del cliente debe ser también parte de las consideraciones de un proceso puesto que influye de diferentes maneras mientras se lleva a

cabo. Es por eso que se debe ir más allá de las expectativas del cliente y llenar las necesidades que ni éste considera para así conservar su preferencia. Aquí nos encontramos con la dificultad de encontrar medidas cuantitativas de medición y control. Dicho de otra manera, convertir lo intangible en tangible. Además, se cuenta con la restricción de no poder contar con un inventario, es decir, si el servicio no se lleva a cabo en un lapso de tiempo, no podrá ser usado posteriormente. Por ejemplo, en un taller de servicio para camiones casi vacío en una semana de diciembre, el espacio vacío en dicho lapso de tiempo no podrá usarse nunca más.

Según Mitra, la calidad de un servicio se mide por dos factores: efectividad y eficiencia. La efectividad, dice, se refiere a cumplir con los atributos del servicio esperados por el cliente, mientras que la eficiencia se preocupa por el tiempo requerido para que dicho servicio sea completado. El factor humano involucrado en la entrega de un servicio puede ser perfeccionado a través de una adecuada capacitación, pero dependerá también de las habilidades o carácter de la persona en cuestión. Es aquí donde la selección de personal y la descripción de los puestos de trabajo juegan un papel importante, aunado al liderazgo y la autoridad moral de los jefes. El comportamiento y las expectativas de los empleados irán siempre ligados al ejemplo que reciban.

Lograr establecer medidas de desempeño es sumamente importante para poder calificar el servicio. Para ello debemos encontrar los aspectos cuantitativos del servicio, tal como el tiempo. En el capítulo 4 se habla de estas medidas de desempeño, pero como ejemplos, podemos mencionar: el tiempo que espera un cliente para que el recepcionista reciba su unidad, el tiempo que toma la reparación (y las actividades que le afectan), el tiempo que

espera cuando va a recoger su unidad, etc. Otra medida que podemos cuantificar es el número de quejas de un cliente. Una vez que se encuentran o definen estas medidas de desempeño sólo es cuestión de convertir los datos en información estadística y, por supuesto, graficarla para su mejor entendimiento (gráficas de control, histogramas, gráficas de proporción, etc.).

Enfocando nuevamente nuestra atención al cliente, pero esta vez en sus percepciones, comenzamos a encontrar el aspecto crítico de brindar un servicio. Es por eso que sólo debemos ofrecer lo que podemos brindar. El cliente tiene una percepción del servicio que se le brinda, una expectativa y un nivel intangible de satisfacción. Por otro lado, la compañía debe preocuparse por muchos otros aspectos. Las políticas de la empresa deben de ir acorde a la cultura, los servicios ofrecidos y el segmento de mercado al que van dirigidos. A su vez, la ejecución del servicio deberá considerar el tiempo en que se lleva a cabo, el precio y los costos de éste, y los factores externos de los que depende para alcanzar la calidad deseada. Según Mercedes-Benz, en una agencia del sector automotriz, el hecho de contar con un buen nivel de servicio en el taller es la parte más influyente para la decisión del cliente de comprar más vehículos en el mismo distribuidor. Además, la venta de refacciones está directamente influenciada por el volumen de servicio de un taller. El objetivo de todo negocio es generar utilidades, y en todos los giros, la satisfacción del cliente es la base de ello.

Todo esto no es suficiente para asegurar la satisfacción del cliente, pero sí es todo lo que la empresa puede considerar. Mitra define dos componentes que un servicio provee: el servicio central, o solicitado, y los servicios periféricos. En un taller de servicio para

camiones, el servicio central es la reparación o trabajo preventivo de la unidad mientras que los servicios periféricos comprenden limpieza, comunicación oportuna, atención amable y personalizada, simplificación del proceso de pago y calidad y comodidad de las instalaciones.

Siguiendo esta lógica, lo primero que el cliente espera es que el trabajo sea llevado a cabo de manera óptima. Para lograr esto, se deben desarrollar y ejecutar procedimientos de operación estándar en la medida de lo posible para cada operación, sobre todo administrativa, y así dar al empleado las herramientas para hacer su trabajo de la manera más eficiente. Usualmente llamado enfoque sistemático, la serie de operaciones para un taller de servicio debe incluir un sistema de citas, una recepción oportuna y profesional, una adecuada programación del trabajo, supervisión y una eficiente tramitación y cierre de la orden de servicio. Así también, el seguimiento de los clientes es esencial para estar al tanto de sus necesidades. Las herramientas que ayudan a que esto se lleve a cabo son tan esenciales como el proceso mismo. Instalaciones funcionales, personal motivado y capacitado y herramienta adecuada son algunas de éstas. Finalmente, una adecuada promoción del área, el establecimiento de medidas de rendimiento y la generación de información histórica para planear el futuro complementan este enfoque. Para ilustrar esto de una forma más práctica se incluyó la figura que a continuación se presenta.

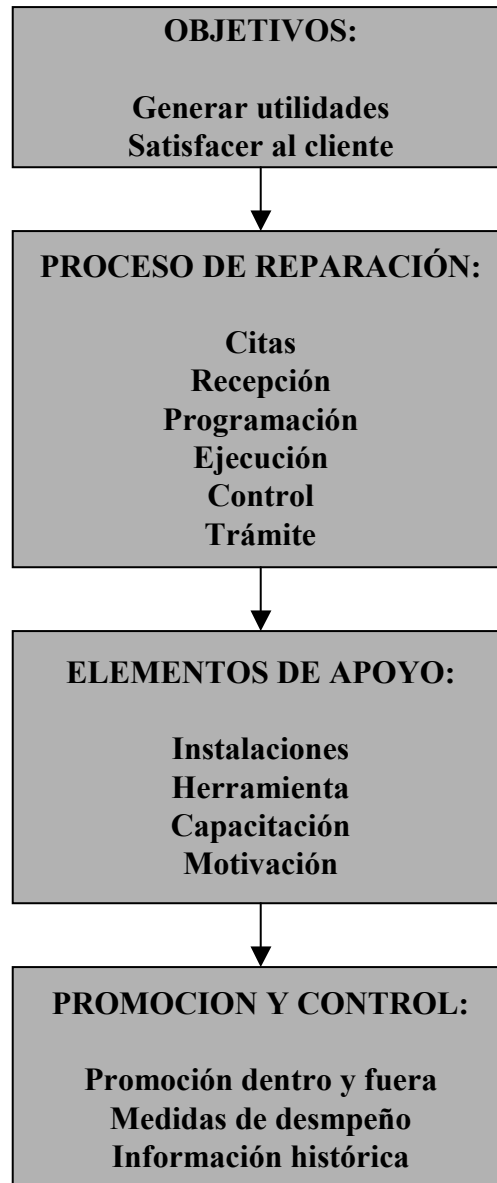


Figura 0.1. Enfoque sistemático.

A lo largo de esta tesis se presentarán términos que pueden no ser familiares para el lector. Dichos términos están resaltados con letras **negritas**, lo cual indica que su definición se encuentra en el glosario, en la sección de anexos.