



**Universidad**  
Zaragoza

## Trabajo Fin de Grado

Investigación para la toma de decisiones:  
diferenciación en atención al cliente

Research for decision making: differentiation in  
customer service

Autor/es

María Arnal Arnal

Director/es

Julio Jiménez  
Carolina Herrando

Facultad de Economía y Empresa/ Universidad de Zaragoza  
2018

## RESUMEN

El comportamiento del consumidor ha cambiado en los últimos años. Ha pasado de buscar la satisfacción de una necesidad a basar su decisión de compra en la oportunidad de vivir una experiencia. Para que una empresa pueda enfocar su proceso de ventas a esto es necesario tener una excelente atención al cliente. Se investiga que decisiones tiene que tomar un gerente para diferenciarse en esta área y conseguir una ventaja competitiva, a través de entrevistas en profundidad con el equipo y el acceso a datos específicos de un centro representante de una marca de vehículos de lujo en Zaragoza.

Se escoge este centro porque sigue una estrategia de diferenciación al cliente y ha sido galardonada gracias a su éxito por la marca. Los puntos clave para su desarrollo son los perfiles de cada una de las personas que compone el equipo, la comunicación entre estos, las herramientas utilizadas para obtener información sobre los clientes y el correcto análisis de dicha información.

Consumer behavior has changed in recent years. It has gone from seeking the satisfaction of a need to base its purchase decision on the opportunity to live an experience. In order for a company to focus its sales process on this, it is necessary to have excellent customer service. It is investigated what decisions a manager has to take to differentiate himself in this area and achieve a competitive advantage, through in-depth interviews with the team and access to specific data of a representative center of a luxury vehicle brand in Zaragoza.

This center is chosen because it follows a strategy of customer differentiation and has been awarded thanks to its success for the brand. The key points for its development are the profiles of each one of the people who make up the team, the communication between them, the tools used to obtain information about the clients and the correct analysis of this information.

## ÍNDICE:

1. Introducción	4
2. Descubrimiento de una oportunidad	7
3. Diseño de la investigación	10
4. Análisis de la información	12
4.1. Perfil de los miembros del equipo	12
4.1.1. Asesor comercial	12
4.1.2. Asesor de servicio	14
4.1.3. Manager	14
4.1.4. Agente call center	16
4.2. Herramientas para la obtención de información	17
4.2.1. Entrevistas	17
4.2.2. Encuestas	17
4.2.3. Llamadas de seguimiento	24
4.2.4. Informes	25
4.3. Métodos para el análisis	26
4.4. Experiencia del consumidor	26
4.4.1. Ventas	27
4.4.2. Posventa	28
4.4.3. Merchandising	28
5. Conclusiones	29
6. Bibliografía	32
Anexo I. Entrevista en profundidad con el gerente	35
Anexo II. Entrevista en profundidad con la manager	37
Anexo III. Entrevista en profundidad con el jefe de posventa	39
Anexo IV. Entrevista en profundidad con la agente de call center	41
Anexo V. Focus Group con los asesores comerciales	43
Anexo VI. Encuesta de ventas	46
Anexo VII. Encuesta de posventa	53
Anexo VIII. Organigrama del centro	60

## 1. Introducción

El propósito de esta investigación se basa en averiguar qué decisiones ha de tomar un gerente de una marca de vehículos de lujo para diferenciarse del resto.

Para ello, me entrevisto con el gerente de una marca que tiene centro representante en Zaragoza dónde le explico el motivo de mi investigación, me proporciona toda la información necesaria y me pide que no nombre la marca en la investigación por lo que la llamaré con un nombre ficticio, Luxcar.

Luxcar es una marca fabricante de automóviles especializado en deportivos lujosos, de alta gama, SUV y sedanes, con motores tanto gasolina, diésel como híbrido y con una potencia mínima de 250 cv. El precio parte de 70 000 euros aproximadamente.

El centro Luxcar de Zaragoza sigue una estrategia de diferenciación en atención al cliente y ha sido galardonada por Luxcar España en dos ocasiones con el primer puesto en el área de ventas y posventa en la gestión de atención al cliente, en 2016 y 2017. Así como en el área de CRM en 2016, también con el primer puesto y en 2017 con el segundo. En 2018 van primeros en el ranking a falta de 3 meses. Por lo que podemos tomarlo como referente, aunque no sacar unas conclusiones que sean extrapolables dado que solo investigamos este centro.

Los pasos que he seguido para realizar dicha investigación son los siguientes:

1. Descubrimiento y definición del problema u oportunidad.
2. Diseño de la investigación: planificar los métodos y procedimientos para recopilar y analizar la información necesaria.
3. Muestreo: extraer a un grupo representativo de la población objeto de estudio de forma que puedan formularse conclusiones extrapolables.
4. Trabajo de campo: utilizar la técnica de análisis en función de los objetivos planeados y la escala de respuesta.

5. Procesamiento y análisis de los datos

6. Informe y conclusiones: interpretar la información y obtener conclusiones que ayuden a la toma de decisiones de la gerencia.

Una vez me reuní con el gerente, realicé otras tres entrevistas a los diferentes empleados. Una con el jefe de posventa, otra con la manager del centro y otra con la agente de call center. Así como un focus group con los asesores comerciales. En los anexos I, II, III, IV, V y VIII encontramos tanto las entrevistas como el focus group y un organigrama del centro respectivamente.

También tuve acceso a las encuestas que envía la marca a los clientes y que son una herramienta fundamental para el centro. Las cuales proporcionan información personalizada de cada uno de los clientes que contesta la encuesta.

En todo caso se trata de una investigación exploratoria, en la que se dan diseños más flexibles, sin que ello suponga la ausencia de estructura. Las muestras son pequeñas por lo que no son significativas estadísticamente. Se trata de un análisis de tipo cualitativo.

Una vez terminada la investigación podría recalcar tres aspectos fundamentales para que la diferenciación en atención al cliente sea un éxito.

1. Perfil del equipo: cada empleado debe tener un perfil muy específico para que la diferenciación en atención al cliente se convierta en una ventaja competitiva frente al resto de marcas y centros.
2. La comunicación: debe ser una herramienta fundamental para todo el equipo. Se trata de un trabajo diario en el que todo el personal debe estar informado e informar de todos los avances y novedades. Es un aspecto muy importante para dar un servicio excelente.

3. Análisis exhaustivo de la información recibida: También hay que destacar que, dado que se trata en todo momento con datos cualitativos, es relevante la realización de unos informes detallados para que no se pierda nada de información.

## 2. Descubrimiento de una oportunidad

En este caso observamos que este centro descubrió la oportunidad de seguir una estrategia en diferenciación al cliente gracias a los perfiles que tienen sus empleados y a la información que obtiene de los clientes que visitan el centro.

Podemos definir la **diferenciación** como una estrategia de marketing que se basa en la creación de una percepción por parte del consumidor que lo diferencia de sus competidores, estimulando sobre estos una cierta preferencia.

Es importante recalcar que hablamos de diferenciación con respecto a otras marcas de vehículos de lujo, pero también con respecto a otros centros de la península representantes de Luxcar. Aunque todas las concesiones representen a la misma marca, son empresas independientes. El fin último de cada empresa es conseguir el máximo beneficio extraordinario posible, por lo que es una buena estrategia conseguir una ventaja competitiva como puede ser la diferenciación frente al resto de centros.

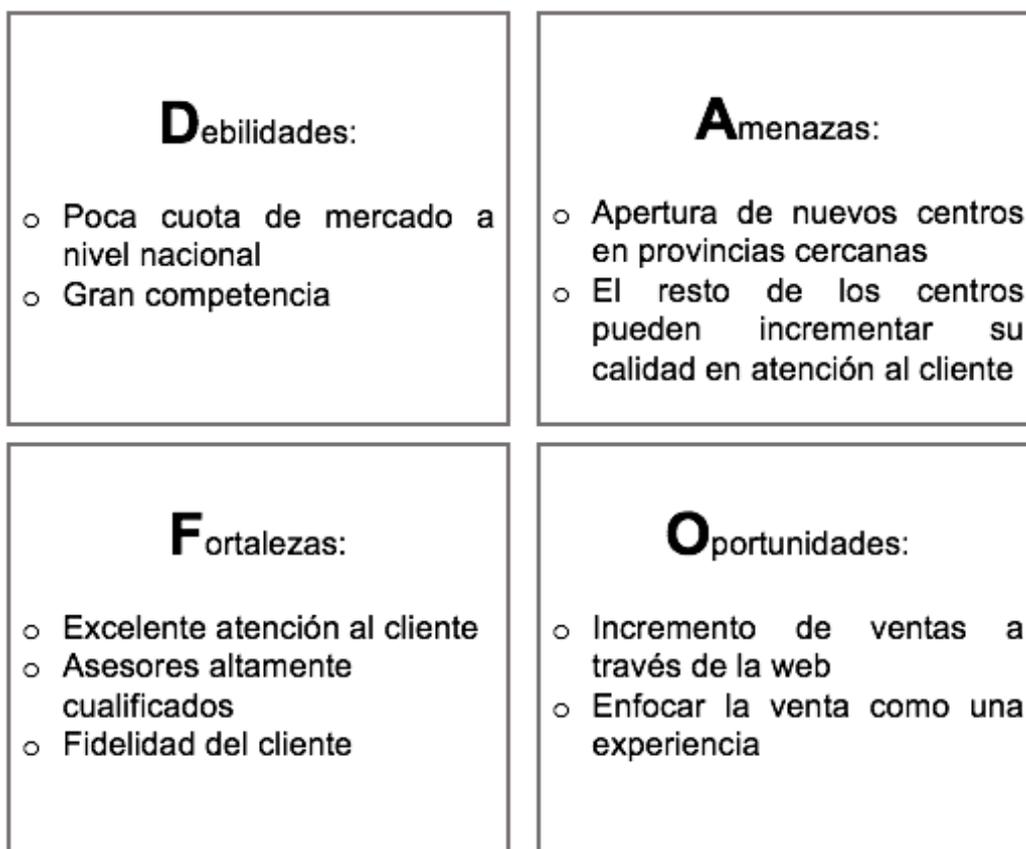
Si es cierto, que, en cuanto a volumen de ventas, esa competencia no es muy alta ya que cada uno está situado en una provincia distinta, pero si frente a los incentivos y bonificaciones que Luxcar ofrece a cada centro.

La **atención al cliente** es aquel servicio que prestan y proporcionan las empresas de servicios o que comercializan productos, entre otras, a sus clientes para comunicarse directamente con ellos. En caso que estos necesiten manifestar reclamos, sugerencias, plantear inquietudes sobre el producto o servicio en cuestión, solicitar información adicional, solicitar servicio técnico, entre las principales opciones y alternativas que ofrece este sector o área de las empresas a sus consumidores.

Cabe destacar que en los últimos años el comportamiento del consumidor ha cambiado. Ya no sirve solo con que el producto sea el mejor, lo que esperan es vivir una **experiencia** mientras dura el proceso de compra. Podemos ver como el consumidor ha empezado a priorizar la sensación de vivir una experiencia por encima del precio y el producto como diferenciadores de la marca. Esto significa que las marcas tienen que ir más allá para crear una experiencia ideal para su audiencia. Un ecosistema que engloba todo el proceso del cliente cuando interactúa con la marca.

Dado que Luxcar es una marca con una alta reputación y una calidad excelente en el producto, el cliente busca que todo el proceso de compra sea una experiencia, ya que lo anterior lo da por hecho si conoce la marca. Desde que entra por primera vez en la concesión y le explican las características del vehículo en el que está interesado hasta la entrega de este si se efectúa la venta.

Es adecuado realizar un análisis DAFO para saber cuáles son las fortalezas del centro y ver cuál es la mejor estrategia a seguir.



Una vez realizado se debe profundizar en cada una de las opciones. Para esta investigación me centro en las fortalezas que son las que le hacen al centro tomar la decisión de seguir una estrategia u otra.

Excelente atención al cliente: la empresa considera que este es uno de sus puntos fuertes ya que lleva 4 años siguiendo la estrategia de diferenciación al cliente y en los dos últimos han sido reconocidos por Luxcar como los mejores de España. Pero no solo por eso, si no por las valoraciones recibidas por los clientes a lo largo de todo este tiempo y la información que estos proporcionan al centro.

Asesores altamente cualificados: Tanto el jefe de posventa como uno de los asesores comerciales tienen una experiencia en el sector y en la marca de casi 20 años. El otro asesor comercial tenía alta experiencia en el sector y fue contratado por la concesión a raíz de enfocar su estrategia en la diferenciación en atención al cliente. Los tres poseen las cualidades que son necesarias para sus puestos de trabajo y la predisposición para ser los mejores en ellos.

### 3. Diseño de la investigación

Para obtener la información, como ya he explicado en la introducción, me he reunido con gran parte del equipo del centro. He realizado cuatro entrevistas en profundidad con el gerente, el asesor de servicio, la manager y la agente de call center. Y un focus group con los asesores comerciales.

Elegí la técnica de la **entrevista en profundidad** porque se trata de una entrevista personal, directa y no estructurada en la que se trata de describir las motivaciones subyacentes, creencias, actitudes y sentimientos del entrevistado sobre una cuestión en particular. Hay que estimular al entrevistado para que hable extensamente sobre el objeto de la información.

Para obtener la información necesaria en las entrevistas seguí los siguientes pasos:

1. Realizar un guion previo
  - a. Definir los objetivos y no improvisar: tratar de averiguar que decisiones toma un gerente para seguir la estrategia de diferenciación en atención al cliente.
  - b. Determinar la duración esperada de la entrevista: entre 45 minutos y una hora por entrevista.
  - c. Contactar con entrevistados.
  
2. Entrevista propiamente dicha: cada uno de los siguientes puntos se pueden observar en los anexos I, II, III, IV y V.
  - a. Introducción
  - b. Finalidad
  - c. Explicar al entrevistado qué se espera de él.
  - d. Explicar el uso que se va a dar a la información
  - e. Desarrollo
  - f. Cierre

### 3. Análisis, conclusiones e informe.

Podemos resumir la información obtenida a través de esta técnica en los siguientes puntos clave:

- Cada persona del equipo debe tener un perfil concreto.
  
- Uso adecuado de todas las herramientas disponibles para obtener información de los clientes.
  
- Análisis de la información disponible de forma correcta.
  
- Proceso de ventas enfocado a la experiencia del consumidor.

## 4. Análisis de la información

### 4.1. Perfil de los miembros del equipo

Es necesario analizar cuáles deben ser los perfiles de las personas encargadas de los diferentes puestos de trabajo como son los asesores comerciales y de servicio, la CRM y la encargada del call center, para lograr una diferenciación en atención al cliente, dado que son las personas que van a estar en contacto directo y personal con los clientes.

#### 4.1.1. Asesor comercial

El puesto de **asesor comercial** lo podemos definir como la persona que sirve de intermediario entre el cliente y la empresa, éste debe presentarle al cliente lo siguiente:

- Características del producto y/o servicio
- Beneficios que dichas características le pueden reportar al cliente
- Condiciones de venta
- Condiciones de pago
- Condiciones de entrega
- Datos relativos al servicio posventa

Para ello es necesario que el comercial tenga el siguiente perfil:

#### 1. Orientación de servicio

- Altamente sociable
- Habilidad para contactar gente
- Gran capacidad de escuchar activamente a otras personas
- Capacidad de empatía
- Una persona innatamente sonriente
- Una persona que genere confianza y fidelidad
- Calidad en sus relaciones

## 2. Orientación comercial

- Que le guste vender, importante que no tenga miedo de negociar
- Hábil para persuadir a otras personas positivamente
- Rasgos de liderazgo e iniciativa
- Sin miedo al cambio
- Toma riesgos y asume responsabilidades comerciales
- Capacidad de trabajar bajo presión
- Que sea persistente y no se rinda fácilmente
- Habilidad para prospectar

## 3. Inteligencia emocional

- Alta autoestima y seguridad en sí mismo
- Iniciativa y actitud para resolver conflictos
- Transparente y honesto

## 4. Orientación organizacional

- Analiza datos y sigue procedimientos que permiten gestionar bien su trabajo
- Identifica oportunidades administrativas, de servicio o marketing
- Manejo de informes y temas administrativos con facilidad
- Se concentra en detalles para poder aportar más valor a su trabajo
- Es ordenado y preciso en sus reportes y seguimientos
- Se mantiene actualizado en los temas del producto y/o servicio que vende, busca estar especializado en los mismo para vender mejor

#### 4.1.2. Asesor de servicio

Aquella persona encargada de analizar los problemas, dudas, comentarios que pueda tener el cliente para transmitirlos a los asesores técnicos y traducir las conclusiones que éstos saquen, atender al cliente y explicarle detalladamente las solicitudes del servicio deseado.

Para ello es necesario poseer las siguientes habilidades: sociabilidad, autoconfianza, honestidad, discreción, actualización, adaptabilidad, iniciativa, apariencia personal, positivismo, saber hacer preguntas, empatía, entre otras.

#### 4.1.3. Manager

La **manager** o responsable de atención al cliente procura la satisfacción de las expectativas de los clientes en lo que se refiere a la entrega del producto, según las condiciones y la calidad pactadas. Con este objetivo, realiza el seguimiento de los clientes, gestiona sus reclamaciones y las incidencias y establece los mecanismos de comunicación más adecuados.

Este perfil es cada vez más importante en las empresas ya que, si antes era el área de producción la que marcaba el ritmo del negocio, ahora son los departamentos más cercanos al cliente los encargados de fijar qué, cuándo y por qué se han de fabricar determinados productos u ofrecer determinados servicios. Ante los nuevos hábitos de consumo, las profesiones relacionadas con los servicios al cliente se han profesionalizado, y juegan un papel imprescindible en el proceso logístico de las empresas, ya que son el nexo de la compañía con el consumidor.

## Tareas:

- Traslada los objetivos corporativos
- Establece los mecanismos de control para garantizar el cumplimiento de los compromisos concretos establecidos con el cliente
- Formula los planes estratégicos y operativos, así como los procedimientos para llevarlos a la práctica
- Controla el cumplimiento de los objetivos de la estrategia corporativa de la empresa
- Prepara informes sobre la evolución de los planes de venta, de la calidad de servicio y de las incidencias
- Aplica métodos de calidad al servicio al cliente
- Controla el flujo de información entre todos los departamentos
- Hace un seguimiento constante del cliente para detectar sus necesidades:
  - Atiende las reclamaciones e incidencias del servicio y analiza sus causas para hallar soluciones.
  - Atiende las sugerencias y consultas de los clientes.
  - Mide el grado de satisfacción de los clientes y, en función de los resultados, establece mecanismos de mejora.
  - Examina con clientes y proveedores los ámbitos de colaboración para mejorar el servicio, y lanza las propuestas adecuadas.
  - Procura un servicio personalizado de valor añadido mediante diversas técnicas (entregas de última hora, integración con los clientes mediante softwares, personalización de productos mediante el etiquetaje).
  - Analiza la evolución del mercado y las exigencias de los clientes, y observa a la competencia.

#### 4.1.4. Agente call center

El perfil básico de una agente de **call center** debe contar con las siguientes características: tener facilidad de comunicación, capacidad de trabajo en equipo, tener una voz agradable y demostrar estabilidad emocional.

Un Agente de Call center actúa como intermediario entre el cliente y la compañía. La primera instancia entre la empresa y el cliente es el Call center. Es una herramienta estratégica para retener y desarrollar relaciones más rentables y leales con los clientes.

Así pues, es la solución donde convergen resultados económicos y de calidad que sirve de interfaz directa hacia sus clientes. Por supuesto la interfaz tiene que ser rápida, independiente de la localidad y con gran facilidad a la hora de obtener información. Permite gestionar de forma eficiente su negocio, maximizando recursos, reduciendo costes, aumentando sus beneficios y tener mayor contacto con sus clientes.

Las habilidades que un agente debe poseer son:

- Facilidad de comunicación
- Amabilidad
- Paciencia
- Capacidad para trabajar en equipo
- Confianza hacia el cliente
- Manejo de la presión
- Tolerancia
- Perfil de venta
- Vocación de servicio
- Capacidad para solucionar problema

## 4.2. Herramientas para la obtención de información

Analizaremos las cuatro vías de las cuales la empresa obtiene información orientada a la atención al cliente.

4.2.1. Entrevistas informales con los clientes: se trata de breves preguntas en cuanto a satisfacción general cuando el cliente se pasa por el centro. Cuando se finaliza un servicio se suele preguntar al cliente si ha sido todo de su agrado, si necesita alguna cosa más o si quiere dar alguna sugerencia para transacciones futuras.

4.2.2. Las encuestas que envía Luxcar a los clientes:

En los Anexos VI y VII podemos encontrar las encuestas completas.

La encuesta es una técnica de recogida de datos mediante la aplicación de un cuestionario estructurado a una muestra de individuos. A través de las encuestas se pueden conocer las opiniones, las actitudes y los comportamientos de los ciudadanos.

En una encuesta se realizan una serie de preguntas sobre uno o varios temas a una muestra de personas seleccionadas siguiendo una serie de reglas científicas que hacen que esa muestra sea, en su conjunto, representativa de la población general de la que procede.

Ambas encuestas son auto administradas vía correo electrónico.

## VENTAS

La encuesta se divide en 8 apartados:

- A. Experiencia de compra: la primera pregunta es la más importante en cuanto a términos cuantitativos se refiere, ya que es la única que cuenta para el cálculo de la nota media del centro. Se trata de valorar la experiencia de compra en general. Contiene unas 4 preguntas que pueden ser algunas más dependiendo de las respuestas del cliente. Estas preguntas son acerca de la experiencia de ir al centro y del proceso en general.
- B. Asesor comercial: en este apartado todas las preguntas están enfocadas a como le atendió el asesor durante todo el proceso de ventas, si éste le ofreció todos los servicios que Luxcar exige.
- C. Decisión de compra: Podemos dividir este apartado a su vez en dos subapartados, el primero relacionado con la prueba de conducción, si realizó alguna y cómo fue; y el segundo acerca del modelo elegido y sobre las razones de la compra.
- D. Entrega: todas las preguntas están enfocadas en cómo recibió el cliente el vehículo, si estaba limpio, lleno de combustible, en perfecto estado, con todas las características que él había pedido, en la fecha acordada, etc.
- E. Post-Entrega: se trata de una parte que complementa al apartado anterior. Saber la satisfacción del cliente con respecto a la entrega y a las semanas posteriores a ésta.
- F. Fidelización: nos encontramos con preguntas relacionadas con todos los apartados anteriores, preguntas para averiguar el grado de fidelidad del cliente.
- G. Satisfacción del cliente: se pide al cliente que valore cuantitativamente todos los aspectos relacionados con el proceso de ventas.
- H. Confidencialidad: en la que se pregunta al cliente si prefiere que la encuesta sea anónima o no y si necesita que el centro o la marca se ponga en contacto con él para aclarar algún aspecto que considere relevante y no se haya preguntado en la encuesta.

## POSVENTA

Observamos que sigue exactamente la misma estructura que la encuesta de ventas con la diferencia que en esta no se pregunta por la decisión de llevar el vehículo al taller. La encuesta se divide en 7 partes:

- A. Visita al taller: al igual que en la encuesta de ventas la primera pregunta de este apartado es la más importante, expresa la nota media que tiene el centro en cuanto al servicio posventa. Se trata de valorar la experiencia de la visita al taller en general.
- B. Entrega del vehículo: se trata de la llegada al taller, si le atendieron con cita previa o no y le explicaron perfectamente cuál era el problema que presentaba el vehículo y las reparaciones que iba a necesitar, así como su coste y una fecha de recogida.
- C. Servicio técnico: en este apartado todas las preguntas están enfocadas a como le atendió el asesor durante todo el proceso de la visita al taller, si éste le ofreció todos los servicios que la marca exige.
- D. Recogida del vehículo: todas las preguntas están enfocadas en cómo recibió el cliente el vehículo después del servicio, si se solucionó el problema, si fue en la fecha prevista, lleno de combustible y limpio, etc.
- E. Fidelización: nos encontramos con preguntas relacionadas con todos los apartados anteriores, preguntas para averiguar el grado de fidelidad del cliente.
- F. Satisfacción del cliente: se pide al cliente que valore cuantitativamente todos los aspectos relacionados con el proceso de la visita al taller.
- G. Confidencialidad: en la que se pregunta al cliente si prefiere que la encuesta sea anónima o no y si necesita que el centro o la marca se ponga en contacto con él para aclarar algún aspecto que considere relevante y no se haya preguntado en la encuesta.

Cada apartado de ambas encuestas contiene entre unas 4 y 12 preguntas, por lo que podemos ver es muy extensa y en ella se pregunta acerca de todos los aspectos que se deben cumplir desde que el cliente entra por la puerta hasta que se marcha por última vez después de completado la venta o el servicio.

Observamos también que tiene muchas preguntas abiertas en las que el cliente puede expresar todo lo que necesite.

## Ventajas e inconvenientes de las encuestas:

### Ventajas:

- Tanto el centro como la marca obtiene mucha información relevante y útil acerca del servicio.
- Al dar la opción de reconocer la identidad del cliente, si en la encuesta se encuentra algo con lo que el cliente no ha estado conforme se le puede dar un trato más personalizado y llamarlo para ofrecerle alguna solución.
- El cliente se siente con más libertad de expresión al no contestar las preguntas directamente a alguien del centro.
- Se pueden cuantificar algunas de las respuestas.
- Se trata de una forma rápida de recibir información y fácil de aplicar.
- El tratamiento de los datos es sencillo.
- Es una técnica fácil de aplicar.
- Los clientes tienen todo el tiempo que quieran para contestar la encuesta por lo que pueden meditar mejor las respuestas.
- Permite llegar a muestras alejadas.
- El coste es reducido.
- No se producen sesgos debido al entrevistador.

### Inconvenientes:

- Recogen demasiadas preguntas y el cliente puede cansarse y no terminar de contestar a la encuesta o no querer rellenarla.
- Índice de respuesta bajo.
- Pueden encontrarse sesgos en temas sensibles.
- Cómo tan solo se envía a través de correo electrónico no llega a todos los clientes. Hay clientes que solicitan que no se le envíe encuestas o mails, algunos que no tienen correo y otros que aparece incorrecto y no la reciben.
- No se pueden aclarar dudas.

Los datos obtenidos a través de las encuestas no tienen un fin de analizar el comportamiento de los clientes ya que por el volumen de encuestas contestadas los resultados no serían concluyentes. Lo que se pretende pues es llegar a un trato más personalizado con el cliente, detectar posibles fallos que los asesores puedan tener en cuanto al proceso de la venta o servicio y detectar posibles oportunidades de mejora con las sugerencias que estos ponen en sus respuestas.

Tan solo he tenido acceso a los datos de las encuestas durante el periodo enero-julio de 2018 por lo que no nos podemos basar en ellos en cuanto a sí la estrategia de diferenciación en atención al cliente se lleva a cabo con éxito o no.

Pero podemos hacernos una idea.

## VENTAS

En el periodo enero-julio de 2018 se han hecho 90 entregas de vehículos de la marca en el centro responsable de Zaragoza.

La marca envió un total de 85 encuestas acerca de esas entregas, por lo que la ratio de email recibido es del 94%. Las otras 5 encuestas no enviadas se tratan de bloqueos a petición del cliente de no recibir mails o encuestas, mails inválidos o porque el cliente no tiene mail o no lo ha querido facilitar al centro.

De las 85 encuestas que la marca envió, recibieron 55 contestadas por lo que el índice de respuesta es de un 65%. De estas tan sólo se tuvo que abrir un caso y llamar al cliente para ofrecerle algún servicio adicional para mejorar su grado de satisfacción dado que la nota de valoración en cuanto a la experiencia de la compra estaba por debajo del 8.

La nota media del centro con la respuesta de cada una de las 55 encuestas recibidas es de 9.9. Mientras que la nota media de todos los centros representantes de la marca en la península es de 9.4. Ocupando todos los meses el primer puesto en el ranking.

## POSVENTA

En el periodo enero-julio de 2018 se han recibido 459 visitas al taller. De las cuales la marca envió 409 encuestas. El resto se debe a las mismas razones que en el caso de ventas. Por lo que la ratio de email recibido es del 89%.

De las 409 encuestas que la marca envió, recibieron 135, el índice de respuesta por tanto es del 33%. De éstas se tuvieron que abrir dos casos y llamar al cliente para saber que se puede hacer para mejorar el servicio.

La nota media del centro con la respuesta de cada una de las 135 encuestas recibidas es de 9.7. Mientras que la nota media de todos los centros es de 9.1. Ocupando, también, el primer puesto en el ranking.

Los asesores reciben incentivos y premios por la posición a final de año en este ranking por parte de la marca. Por lo que podemos ver qué es una forma de motivar e incentivar a los asesores a mejorar cada día su atención al cliente.

Gráficos 1 y 2. Ratio de email recibido. Ventas y Posventa



Gráficos 3 y 4. Índice de respuesta. Ventas y Posventa

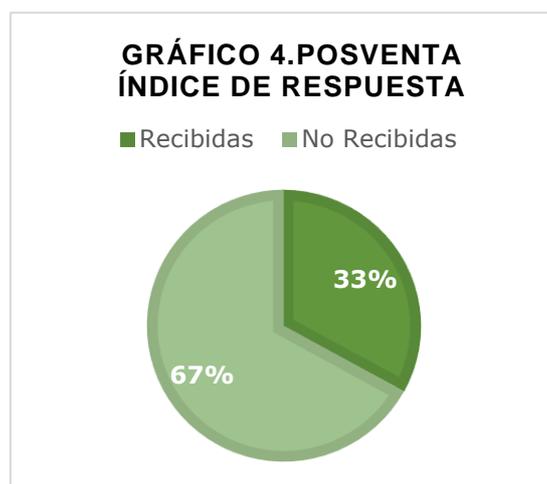
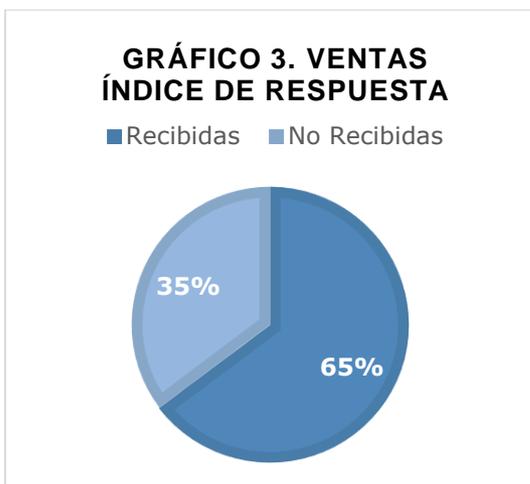
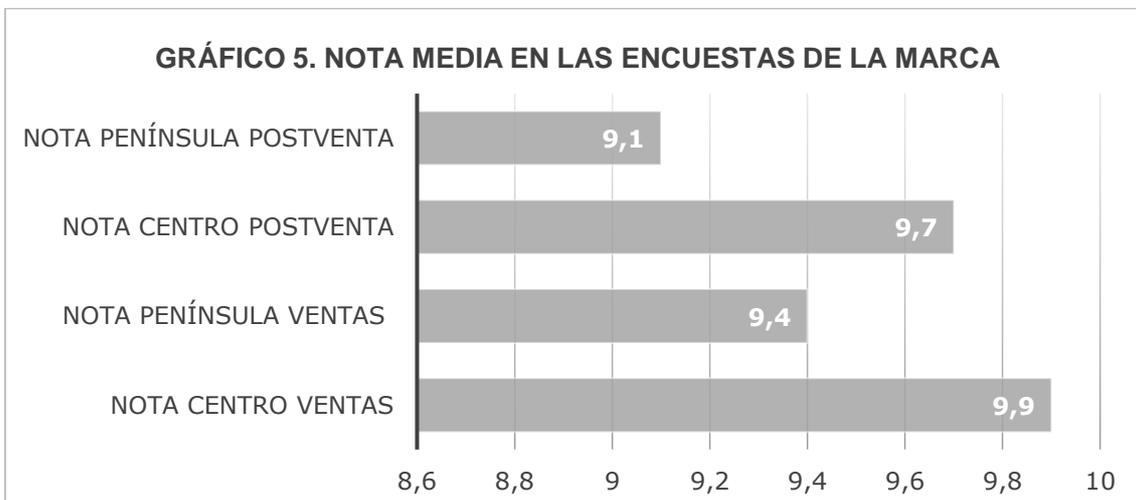


Gráfico 5. Nota media en las encuestas de la marca. Ventas y Posventa



4.2.3 Llamadas de seguimiento: estas se dan a través del departamento de call center. Pueden ser a través de una llamada o si el cliente desea que no se contacte con el a través de este método en su defecto se envía un correo electrónico. Se encarga sólo de realizar seguimientos de las visitas al taller.

Las preguntas que se realizan en dicha llamada son las siguientes:

- ¿Cómo fue la atención recibida durante la visita?
- ¿Cómo ha ido la visita en general?
- ¿El vehículo se entregó a la hora acordada?
- ¿Tuvo que esperar a que le entregasen el coche?
- ¿Estaba el vehículo en perfectas condiciones (lleno de combustible, limpio y sin ninguna anomalía)?
- ¿Fue amable en todo momento el asesor con usted?
- ¿Podría valorar la satisfacción en una escala de 1 a 10 siendo 10 completamente satisfactorio y 1 nada satisfactorio?

El mail dice así:

Buenas tardes, Sr. XXX;

Desde el Servicio de Posventa del Centro *de la marca* de Zaragoza, nos ponemos en contacto con Usted, para hacer un seguimiento de su vehículo *Marca-Modelo-Matrícula*, tras su paso, recientemente, por nuestras instalaciones.

Su opinión es muy importante para nosotros, y le agradeceríamos que nos indicase cuál ha sido su grado de satisfacción en cuanto al servicio recibido.

Estamos trabajando para ofrecerle un servicio ***Completamente Satisfactorio***.

Aprovecho la ocasión para saludarle, XXX.

Podemos observar que a través de las llamadas se pregunta en términos generales por los mismos aspectos que se preguntan en la encuesta. Pero con la ventaja de que se interactúa con el cliente y a tiempo real.

Vemos que a través de la llamada se puede obtener mucha información con respecto a la visita al taller, pero a través del email no se hace ninguna pregunta, tan solo el grado de satisfacción y no se indica al cliente como medir dicho grado por lo que el mail puede ser ambiguo y dar lugar a confusión en el cliente.

Podríamos definir la llamada de seguimiento como una especie de encuesta personal a distancia. Las ventajas que esto tiene son las siguientes:

- Elevada tasa de respuesta
- El responsable de la llamada puede aclarar las dudas que le surjan
- No hay que desplazarse para realizar la entrevista
- Rapidez y coste

Por otro lado, los inconvenientes serían:

- Cuestionario corto y sencillo
- No permite mostrar material auxiliar
- Problemas para controlar el marco muestral

Desde el departamento de call center se han realizado en el periodo enero-julio de 2018 430 llamadas de seguimiento y se han enviado 10 emails de las 459 visitas al taller que se han recibido. Las 19 que faltan se tratan de bloqueos de llamadas o correo electrónico o mail inválido.

La puntuación media recibida a través de las llamadas es de 9.8. Y las respuestas a los mails de completamente satisfactorio o satisfactorio.

4.2.4 Informes que envía Luxcar a cada centro: recogen la información de todos los centros responsables. Las respuestas de las encuestas de todos los clientes de la marca de la península y de las llamadas que reciben en la central por parte los clientes.

#### 4.3. Métodos de análisis del centro:

Al tratarse de información cualitativa no se pueden hacer análisis numéricos de las respuestas de los clientes, por lo que el centro opta por hacer informes semanales de toda la información recibida a través de las tres vías. Cada departamento se hace cargo de realizar dichos informes de la información que éste recibe.

Por lo que la comunicación entre todo el equipo es un punto clave para que todo el trabajo recibido sea aprovechado al máximo.

Una vez por semana se reúne todo el equipo, expone sus informes y se sacan conclusiones. Se proponen ideas de mejora y se analiza si las propuestas hasta el momento han sido fructíferas.

#### 4.4. Experiencia del consumidor

Luxcar pone a disposición de cada centro un customer journey o mapa de experiencia para enfocar el proceso de ventas y posventa a la experiencia del consumidor.

El customer journey o mapa de experiencias es una herramienta Design Thinking, una metodología para desarrollar la innovación centrada en la satisfacción de necesidades de los consumidores. Dicha herramienta permite construir un proceso en el que se incluyen todas las fases que recorre el cliente, desde que identifica una necesidad hasta que se convierte en cliente de la marca ya sea porque compra un producto o disfruta de un servicio. Es preciso detectar cual es la fase que genera mayor valor para la experiencia del cliente y centrar el customer journey en esa fase. Por lo que el objetivo principal es definir la experiencia del cliente.

En el proceso de ventas destacamos que la fase que mayor valor genera al cliente es la fase de entrega.

#### 4.4.1. Ventas

A continuación, describiré el proceso de ventas que sigue Luxcar Zaragoza:

##### 1. Fase de Interés

El cliente acude a la concesión interesado en recibir información general sobre los vehículos o sobre algún modelo en concreto. Se le ofrece algo de tomar y se le proporciona toda la información que el cliente necesita, características del vehículo, precios, formas de pago, etc. Toda la información que el cliente recibe es impresa, guardada en una carpeta de Luxcar y se le entrega.

Se ofrece al cliente realizar una prueba de conducción en el modelo que al cliente le gustaría adquirir y una configuración personalizada de éste. El centro posee de una sala específica para realizar la configuración en la que el cliente elige todas las características y además tiene muestras físicas de los diferentes colores, acabados o telas.

Una vez finalizado este proceso de configuración se realiza una oferta de ventas.

##### 2. Fase de compra

Cuando el cliente decide que quiere adquirir el vehículo, se realiza el pedido de éste y se le entrega un bolígrafo de Luxcar para que firme el contrato de ventas.

Al tratarse de vehículos de lujo y muy personalizados los tiempos de entrega suelen ser más largos, por lo que se realizan otras acciones durante este proceso. Diseñan catálogos personalizados para cada cliente en el que podrá encontrar toda la información acerca de su vehículo, envían invitaciones a los eventos que Luxcar Zaragoza organiza, ofrecen la posibilidad de pasarse por el centro para aclarar las dudas que le puedan surgir, entre otras.

### 3. Fase de entrega

El concesionario también posee una sala específica para realizar la entrega del vehículo en la que se le da la bienvenida al centro. En esta sala se le explica el funcionamiento del vehículo, proceso que suele durar entre dos y tres horas.

Se le hace entrega de las llaves a través de un kit de bienvenida. Este kit incluye llaveros con el logotipo de la marca sobre un fondo de cuero en el color que el cliente elige, un manual con las dudas más frecuentes acerca del vehículo y una miniatura de metal del modelo que el cliente ha adquirido con el nombre de este grabado.

#### 4.4.2. Posventa

El área de posventa entrega a los clientes que van por primera vez a taller un kit de bienvenida que incluye unos cupones de descuento para tequipment y driver's selection y unos tapones para los neumáticos con el logo de Luxcar.

Tanto las facturas como los presupuestos de reparación se hacen entrega en unas carpetas personalizadas de Luxcar Zaragoza.

Uno de los aspectos más importantes en cuanto a experiencia del cliente en posventa es la invitación a los eventos, ya que a través de esto es donde se consigue un gran porcentaje de fidelización.

#### 4.4.3. Merchandising

Independientemente de la fase en la que se encuentre el cliente, ya bien sea en ventas o posventa, el centro siempre tiene diferentes artículos para regalar al cliente cuando visita Luxcar Zaragoza como pueden ser paraguas, ambientadores, pendrives, bolígrafos, llaveros, gorras, camisetas, libros, etc. todo personalizado.

## 5. Conclusiones

Dado que la investigación se centra en que decisiones ha de tomar el gerente de un centro responsable de una marca de vehículos de lujo para diferenciarse en atención al cliente, enumeraremos las decisiones que se tendrían que tomar y si se puede concluir que la información recogida es fiable y extrapolable.

Decisiones a tomar para escoger una buena estrategia y ponerla en práctica:

1. Elegir una estrategia adecuada para conseguir una ventaja competitiva en función de las oportunidades y las fortalezas que tiene el centro.
2. Analizar el comportamiento del consumidor para complementar esa estrategia.
3. Definir los perfiles de los puestos de trabajo y buscar personal que se adecuen a ellos.
4. Buscar fuentes de información fiables y relevantes.
5. Realizar un buen análisis de la información recogida.
6. Sacar conclusiones para conseguir mejoras a través del análisis de la información.
7. Llevar a la práctica dichas conclusiones.

Conclusiones de cada uno de estos puntos con referencia al centro y la estrategia elegida:

Elegir una **estrategia adecuada**: una vez analizadas las oportunidades y fortalezas y dado que una gran fortaleza del centro es la gestión de atención al cliente, la estrategia en diferenciación en esta área es la más correcta.

Como hemos comentado, el **comportamiento del consumidor** ha cambiado en los últimos años y vemos que lo que busca es vivir experiencias en los procesos de compra de productos o servicios. Pues bien, un aspecto fundamental para que el consumidor sienta que está viviendo una experiencia es la atención que éste recibe por parte de los asesores.

Cabe destacar que en este centro se llegó a la conclusión de que había que llevar a cabo una estrategia en diferenciación en atención al cliente gracias a los **perfiles del personal** que trabajaba en él. Por lo que se decidió la estrategia a partir de los perfiles del personal y no cómo se indica en la toma de decisiones con la búsqueda de personal que posea dichos perfiles.

Para conseguir **información** acerca de lo que busca o desea el cliente el centro emplea tres vías: entrevistas informales con los clientes, encuestas y llamadas de seguimiento.

A través de las entrevistas informales con los clientes los asesores realizan informes con las respuestas recibidas y las ponen en común con todo el equipo.

A priori podemos pensar que la información recibida no es extrapolable dado que la muestra no es representativa, ya que solo recoge las respuestas del centro responsable en Zaragoza. Pero si es muy útil para analizar el comportamiento de cada cliente y realizar propuestas entre los asesores para la mejora de la atención al cliente, que es la finalidad que el centro busca en el día a día.

Pero hay que añadir que Luxcar recoge las respuestas de las encuestas de todos los clientes de la península y luego realiza informes que comparte con todos los centros, por lo que si podemos decir que esta información si es extrapolable a nivel nacional.

Una vez recogida la información hay que realizar un **análisis** exhaustivo, al tratarse de información cualitativa, la mejor opción es a través de informes realizados por cada departamento y puestos en común con mucha frecuencia.

Se sacan las **conclusiones** de esos informes y se realizan propuestas para llevar a cabo por cada uno de los departamentos.

Por lo que podemos decir que la comunicación entre todos los departamentos es un aspecto fundamental para que todo el equipo este informado en todo momento de las acciones que tienen que realizar.

Recalcar que estas conclusiones no son extrapolables dado que se han obtenido a través de la investigación a un solo centro y para que lo fuesen deberíamos observar el comportamiento de otros centros que sigan la misma estrategia. Pero si pueden servir como recomendaciones y ponerlas en práctica en otros sectores.

6. Bibliografía:

1. Entrevista en profundidad con el gerente del centro responsable de la marca en Zaragoza. Anexo 1. Fecha: 17 de julio de 2018.
2. Entrevista en profundidad con la CRM manager del centro responsable de la marca en Zaragoza. Anexo 2. Fecha: 17 de julio de 2018.
3. Entrevista en profundidad con el jefe de posventa del centro responsable de la marca en Zaragoza. Anexo 3. Fecha: 18 de julio de 2018.
4. Entrevista en profundidad con la agente de call center del centro responsable de la marca en Zaragoza. Anexo 3. Fecha: 18 de julio de 2018.
5. Focus group con los asesores comerciales del centro responsable de la marca en Zaragoza. Anexo XX. Fecha: 18 de julio de 2018.
6. Datos cedidos por la responsable de CRM del centro responsable de la marca en Zaragoza. Fecha: 03 de agosto de 2018.
7. Datos cedidos por la agente de call center del centro responsable de la marca en Zaragoza. Fecha: 03 de agosto de 2018.
8. Manual Introducción a la investigación de mercados. Grado en Administración y Dirección de Empresas. Programa conjunto Derecho-Administración y Dirección de Empresas. Curso 2014-2015. Autores: M<sup>a</sup> José Barlés, Carmina Fandos, Ana Grilló, Julio Jiménez, Mercedes Marzo y José Miguel Pina.
9. <http://www.pymerang.com/ventas-y-servicio/ventas/estrategia-de-ventas/disenio-de-la-fuerza-de-ventas/314-asesor-comercial>
10. <https://smartupmarketing.com/el-perfil-ideal-para-tu-personal-de-ventas-o-mostrador/>

11. <https://www.occ.com.mx/perfiles-laborales/173-asesor-de-servicio-ventas>
12. <https://www.definicionabc.com/economia/atencion-al-cliente.php>
13. <http://www.columnacolors.com/es/la-experiencia-del-consumidor/>
14. [http://www.cis.es/cis/opencms/ES/1\\_encuestas/ComoSeHacen/queesunaencuesta.html](http://www.cis.es/cis/opencms/ES/1_encuestas/ComoSeHacen/queesunaencuesta.html)
15. <https://treball.barcelonactiva.cat/porta22/es/fitxes/R/fitxa5472/responsable-de-servicio-al-cliente.do>
16. <http://agentecontaccenter-sandra.blogspot.com/2011/02/perfil-de-un-contaccenter.html>
17. <https://www.qmatic.com/es-es/qmatic-trends/customer-journey-customer-experience/que-es-el-customer-journey-map-y-para-que-sirve/>

# ANEXOS

## **Anexo I. Entrevista en profundidad con el gerente de Luxcar de Zaragoza**

M.: Buenos días L. soy María Arnal, una estudiante de administración y dirección de empresas en la universidad de Zaragoza. Estoy realizando una investigación acerca de las decisiones que hay que tomar desde el punto de vista de un gerente para diferenciarse del resto de la competencia. Para finalizar el grado debemos presentar un trabajo final y el tema que yo he escogido ha sido este que te comento. Dado que es el gerente y tiene una visión completa del centro me es muy valiosa toda la información que me pueda proporcionar acerca de la estrategia que sigue el centro.

¿En qué estrategia se basa tu centro?

L.: Decidimos diferenciarnos en atención al cliente y te voy a explicar por qué. Hace unos 5-6 años la marca nos propuso a todos los centros de la península que buscáramos diferentes estrategias para diferenciarnos del resto. Luxcar opera en la península para todos los centros y somos un equipo, pero al fin y al cabo también somos competencia entre nosotros.

Cuando me reuní con mi equipo de Zaragoza para analizar bien todas fortalezas que nuestro centro tiene y pensar en que nos íbamos a diferenciar llegamos a la conclusión que la gran fortaleza que teníamos era la atención al cliente. Los resultados en encuestas de satisfacción siempre han sido altas y no solo porque el servicio que ofrecemos es excelente sino porque las personas encargadas de dichos servicios tienen dotes para que el cliente se sienta completamente satisfecho.

Analicé los perfiles de los asesores comerciales y del asesor de servicio, ya que son los encargados de atender al cliente en el día y a día y me di cuenta que la atención al cliente que ofrecemos en el centro era nuestra mayor fortaleza, solo había que potenciarla al máximo para ser los mejores y conseguir una gran diferenciación.

M.: ¿Qué habéis logrado gracias a la diferenciación en atención al cliente?

L.: Luxcar otorga premios en diferentes áreas a los centros de toda la península. En los dos últimos años ganamos el primer premio tanto en ventas como en posventa en la gestión de atención al cliente. Y en 2016 también el primer puesto de CRM manager por la gestión del centro, en 2017 nos quedamos en segundo lugar. Este año vamos muy bien encaminados para conseguir otra vez el primer puesto.

Esto supone un incremento importante de los beneficios de la empresa. Pero aparte la marca ofrece incentivos a todos los empleados por ganar estos premios. Pueden ser viajes, teléfonos móviles, portátiles, etc.

M.: ¿Qué perfil tienen que tener los asesores de un centro de vehículos de lujo?

L.: Es muy importante la amabilidad y la simpatía, caer bien a la gente. Pero en una marca de lujo con esto solo no vale. Tienen que ser muy profesionales en su trabajo, que no se les escape nada. Todos los asesores están muy formados académicamente, pero en el mundo de la tecnología hay cambios constantemente por lo que todos los asesores tienen que hacer cursos presenciales en la escuela de Luxcar y aparte on line. Hay que estar actualizado día a día, saber responder a todas las dudas que un cliente te pueda presentar y no dudar. A parte de todo esto, tienen que saber idiomas, en especial el asesor de

servicio. Cualquier cliente puede entrar en el centro con una urgencia y necesitar que se lo solucionemos con rapidez. Muchas de las urgencias que entran son de otras ciudades de España, pero en los últimos años se ha incrementado la cifra de clientes de paso extranjeros que, o bien están de vacaciones o bien viajan por negocios. Es muy importante que la comunicación con una persona que no habla nuestro idioma sea fluida cuando se trata de una urgencia o avería inesperada.

M.: ¿Y las encargadas de CRM (manager y recepción)?

L.: En este centro son el nexo de unión de todos los departamentos y aparte las encargadas de supervisar que el trabajo este correcto. Es un trabajo diario, no sirve con que una vez al mes se reúnan y comenten los aspectos importantes.

Cada semana se reúnen con todo el equipo y hablan acerca de cómo ha ido la semana anterior y lo que tienen que preparar para la siguiente. Se ocupan de todos los aspectos relevantes del cliente. De tener una base de datos perfecta, organizar los diferentes eventos, etc. También de estar presentes en las redes sociales. El perfil que deben de tener, simplemente, ha de ser gente que sepa estructurar todo el trabajo y planificarlo con suficiente antelación, que maneje los programas que usamos con soltura y fluidez.

Luxcar nos exige que todos los pasos que demos con el cliente estén documentados en su programa. Desde la venta del vehículo, una cita en el taller hasta una felicitación por un cumpleaños.

M.: ¿Cómo obtenéis información sobre el cliente para tener una excelente atención?

L.: En general tenemos tres vías. La primera es preguntándole al cliente directamente, una especie de entrevista informal con él cuando viene al centro.

La segunda sería a través de las encuestas que envía la marca a los clientes después de una entrega o una cita de taller. La información que nos proporciona la encuesta es valiosísima ya que en el cliente expresa todo lo relacionado con el servicio.

Hay un montón de preguntas abiertas en las que el cliente puede transmitirnos todo lo que quiera, es muy extensa y hay clientes se quejan de ello, pero nos compensa que el índice de respuesta no sea muy alto con la información que recibimos.

Y la tercera, y más importante son las llamadas de seguimiento que realiza la encargada del call center. Estas llamadas se realizan una vez se ha finalizado la cita del taller o la entrega del vehículo. Esta persona se encarga de preguntar todo lo que necesitamos saber acerca de cómo se ha sentido el cliente durante todo el proceso del servicio. Desde la atención del asesor hasta las condiciones de entrega del vehículo.

Esta vía es la que más información nos proporciona, ya que el cliente expresa como ha ido todo, podemos preguntarle todas las dudas que nos puedan surgir con respecto a cómo mejorar nuestra atención. Nos dan sugerencias o nos comunican los posibles errores que han podido cometer los asesores. También nos felicitan por el trato recibido y nos aseguran que la atención es impecable. Y corroboramos que estamos haciendo bien nuestro trabajo.

M.: Eso es todo, muchísimas gracias por toda la información y por el tiempo que me ha dedicado.

## **Anexo II. Entrevista en profundidad con la CRM manager.**

M.: Buenos días C. soy María Arnal, una estudiante de administración y dirección de empresas en la universidad de Zaragoza. Estoy realizando una investigación acerca de las decisiones que hay que tomar desde el punto de vista de un gerente para diferenciarse del resto de la competencia. Para finalizar el grado debemos presentar un trabajo final y el tema que yo he escogido ha sido este que te comento. Ya me he reunido con el gerente y me ha proporcionado mucha información acerca de la estrategia que sigue el centro y cómo os organizáis. No obstante, me gustaría que me contarás en primera persona cómo es vuestro trabajo y cómo lleváis a cabo todas las acciones en cuando a la atención al cliente se refiere.

M. ¿Podrías explicarme en qué consiste el puesto de CRM manager?

C.: CRM, customer relationship management traducido al castellano es gestión de la relación con los clientes y como manager soy la administradora de esa gestión.

Una manager se encarga de gestionar o administrar todo lo que tenga que ver con el cliente. Tener una base de datos de calidad es muy importante para el centro. Toda la información que conseguimos sobre el cliente que nos proporcione es muy valiosa para nosotros. Ya que, si nos especializamos en atención al cliente, debemos saber qué es lo que éste espera de nosotros en cada momento.

Para poder especializarnos en atención al cliente debemos presentar la compra de un vehículo de la marca o el servicio de taller como una experiencia para éste. Que sienta que es importante para nosotros y que nos preocupamos por él.

La relación del cliente directa es con los asesores, tanto mi compañera de CRM cómo yo nos encargamos de la gestión de la información que los asesores nos proporcionan. Es muy importante tener todas las interacciones con el cliente documentadas en los programas que utilizamos, para saber cómo es cada uno y que le tenemos que ofrecer.

También nos encargamos del marketing ya que aquí va ligado a nuestro departamento. Desde comprar merchandising para regalar a los clientes hasta de organizar eventos.

M.: ¿Por qué decidisteis centraos en diferenciación al cliente?

C.: Cuando te proponen que busques una estrategia en diferenciación lo primero que tienes que pensar es que es lo que nos hace diferentes al resto. Gracias al gran equipo que formamos entre todos nos dimos cuenta que eso era lo que nos hacía fuertes.

Cuando vas a tu trabajo contento y hay buen rollo es verdad que todo sale mejor. Todos nos ayudamos con todo, cierto es que cada uno tiene sus tareas definidas, pero nos ayudamos constantemente unos departamentos a otros. Cuando un equipo se compone de unas 10 personas es más fácil claro.

Visto que los clientes nos felicitaban por los grandes asesores que tenemos en el centro decidimos llevar ese aspecto a máximo y hacerlo una gran ventaja competitiva.

Obviamente no nos podíamos diferenciar con respecto al resto de centros en volumen de ventas ya que Madrid, Barcelona, Valencia, Marbella siempre están por delante.

Así que analizando como había sido nuestro trabajo hasta entonces, vimos que sería una ventaja y no tendríamos que hacer un gran esfuerzo para conseguirlo porque teníamos mucho trabajo ya hecho por delante.

M.: ¿Cómo se enfoca la atención al cliente con ofrecer una experiencia?

C.: Bueno realmente al tratarse de la compra de un vehículo de lujo ya en sí es toda una experiencia, el procedimiento no es el habitual que podemos ver en otras marcas. Se personalizan todas y cada una de las partes del proceso de venta. Desde que realiza la configuración del coche a su gusto con ayuda de los asesores hasta cuando se hace la entrega del coche en el que recibe obsequios de bienvenida personalizados con su nombre y el modelo que ha escogido.

El cliente recibe varios obsequios en cada una de las partes del proceso de ventas.

M.: Eso es todo, muchísimas gracias por toda la información y por el tiempo que me ha dedicado.

### **Anexo III. Entrevista en profundidad con el jefe de posventa**

M.: Buenos días J.L. soy María Arnal, una estudiante de administración y dirección de empresas en la universidad de Zaragoza. Estoy realizando una investigación acerca de las decisiones que hay que tomar desde el punto de vista de un gerente para diferenciarse del resto de la competencia. Para finalizar el grado debemos presentar un trabajo final y el tema que yo he escogido ha sido este que te comento. Ya me he reunido con el gerente y me ha proporcionado mucha información acerca de la estrategia que sigue el centro y cómo os organizáis. No obstante, me gustaría que me contarás en primera persona cómo es vuestro trabajo y cómo lleváis a cabo todas las acciones en cuando a la atención al cliente se refiere.

¿Podrías contarme como es tu día a día en el trabajo?

J.L. Bueno, yo soy el asesor de servicio de la concesión, en otras palabras, encargado del taller dónde reparamos los vehículos. Recibimos cada día citas de taller que se habían solicitado previamente vía mail o teléfono, y también gente que se acerca al centro sin cita previa por un imprevisto, avería o urgencia. Nuestra prioridad es dar un servicio de calidad y una atención perfecta.

Lo primero que hago es preguntar por la avería, que me expliquen lo que les ha ocurrido. Salgo a la calle y recojo el vehículo para pasarlo al taller, una vez dentro reviso la anomalía y les explico exactamente lo que le pasa al vehículo si se puede ver a simple vista. Si no es así, lo revisamos los mecánicos y yo y aviso al cliente para explicárselo. Cada reparación es diferente y cada servicio se lleva a cabo de distinta forma. En unos hay que pedir piezas y se puede tardar semanas, y en otros simplemente es configurar el navegador y te lleva unos minutos.

M.: ¿Cómo es la atención que se le ofrece al cliente desde que entra por la puerta del centro?

J.L.: Lo primero es recibir al cliente, levantándose del sitio y yendo a saludarlo, si lo conocemos porque es cliente habitual lo saludamos por su apellido y sino nos presentamos. Le preguntamos siempre en qué lo podemos ayudar y le ofrecemos a tomar asiento e invitarle a tomar algo, siempre tratándolo de usted con respeto y amabilidad. Si hay que pasar el coche al taller para revisar una avería, les pido las llaves del vehículo y lo entro. Miro la avería junto al cliente y comentamos lo que le ocurre.

Después de esto le explico lo que tenemos que hacer y les ofrezco la posibilidad de quedarse si no es mucho rato de reparación. Si tienen que ir al trabajo o algún sitio les ofrezco diferentes opciones, llamar un taxi si la reparación va a ser en el día, un coche de sustitución si se va a alargar la estancia del coche en el taller o acercarlo alguno de mis compañeros o yo al lugar al que se quiera desplazar.

Hay ocasiones en las que el cliente no puede traer el coche al taller y ofrecemos la posibilidad también de ir a recogerlo nosotros mismos a su domicilio o al trabajo.

M.: ¿Qué se prioriza en el centro a la hora de realizar los servicios?

J.L.: Sin duda la atención al cliente, aparte de que el servicio sea perfecto y de calidad. Los clientes asocian las marcas de lujo con un servicio más allá de una venta de un producto común. En estos centros la atención al cliente tiene que ser impoluta, es lo que exigen los clientes cuando el precio que se paga por un producto como este es tan elevado, a parte de la calidad del producto, la calidad del servicio que se ofrece después.

No ofrecemos servicios de reparación tan solo, lo que ofrecemos es que algo común y tedioso podríamos decir, cómo es llevar el vehículo al taller, se convierta en algo que realmente no te importa hacer ya que cuando vienes al centro te tratan de una manera especial solo por ser cliente de éste. Te ofrecen todo tipo de opciones para que llevar el coche al taller no sea algo pesado.

En definitiva, que el cliente lo vea como una experiencia.

M.: ¿Qué perfil crees que debe tener un asesor de servicio?

J.L.: Los asesores de servicio tenemos que estar en continuo movimiento, me refiero a que debemos saber todos los avances que hay en cada momento, estar al día. Realizamos muchos cursos, tanto yo como los dos asesores técnicos y el encargado de recambios. Todos los meses nos exigen completar cursos on line y cuando salen cosas nuevas vamos a la escuela de la marca.

Tenemos que tener la capacidad de captar en todo momento que es exactamente lo que el cliente espera de nosotros, estar un paso por delante, cuando vengán ofrecerles el mejor servicio posible.

Tener educación y saber tratar a los clientes. El perfil de cliente de esta marca no es muy variado, hombres con una edad superior a los 50, empresarios con alto nivel adquisitivo. Lo que esperan de nosotros es un trato excelente, que sientan que son importantes y que se les trate como tal.

Es bueno saber idiomas ya que también pasan clientes extranjeros que no hablan castellano, yo me comunico muy bien en inglés con ellos.

M.: Eso es todo, muchísimas gracias por toda la información y por el tiempo que me ha dedicado.

#### **Anexo IV. Entrevista en profundidad a la agente de call center**

M.: Buenos días B. soy María Arnal, una estudiante de administración y dirección de empresas en la universidad de Zaragoza. Estoy realizando una investigación acerca de las decisiones que hay que tomar desde el punto de vista de un gerente para diferenciarse del resto de la competencia. Para finalizar el grado debemos presentar un trabajo final y el tema que yo he escogido ha sido este que te comento. Ya me he reunido con el gerente y me ha proporcionado mucha información acerca de la estrategia que sigue el centro y cómo os organizáis. No obstante, me gustaría que me contarás en primera persona cómo es vuestro trabajo y cómo lleváis a cabo todas las acciones en cuando a la atención al cliente se refiere.

M.: ¿Podrías explicarme en qué consiste tu puesto de trabajo?

B.: Claro, como encargada de call center te puedes imaginar que estoy todo el día al teléfono. Me encargo de realizar las llamadas de seguimiento de las visitas al taller. Mi trabajo al final es saber cuan de satisfecho ha quedado el cliente después del servicio recibido.

M.: ¿Me podrías decir en qué consisten exactamente esas llamadas?

B.: Bueno pues una vez que ha pasado por el centro yo le llamo en los siguientes días. Y le pregunto por absolutamente todo en cuanto a la experiencia, es decir, sobre la atención recibida durante la visita, y como ha ido ésta en general. Si el vehículo fue entregado a la hora acordada y si tuvo o no que esperar a que le entregasen el coche. Si estaba en perfectas condiciones (lleno de combustible y limpio). También pregunto acerca de la amabilidad del asesor que le atendió y como valoraría del 1 al 10 la satisfacción del servicio.

Si el cliente desea que no se contacte con él por teléfono o le he llamado en varias ocasiones y no he obtenido respuesta les mando un mail en el que se pregunta el grado de satisfacción sobre la visita.

M.: ¿Cómo es la información que recibes a través de las llamadas?

B.: Cuando empecé pensaba que la gente sería mucho más reacia a la hora de contestar las preguntas por teléfono o pensaba que no serían totalmente sinceros. Pero me encontré con todo lo contrario, a la gente le encanta que le llames por teléfono para preguntarle qué tal ha ido. Se sienten especiales y atendidos en todo momento por el centro. Es mucho más personal que la encuesta que envía la marca y por eso consideran que la atención es personalizada y se abren más en cuanto a la hora de decirme si hay algo que no ha sido de su agrado o aportar alguna sugerencia que podríamos tener en cuenta.

M.: Después de recibir las respuestas y la valoración ¿qué haces con la información que obtienes?

B.: Le comunico todo al jefe de posventa redactando un mail con las valoraciones recibidas durante el día y se lo envío, así como toda la información adicional relevante acerca de la llamada. La gran mayoría me piden que felicite o agradezca al asesor de servicio ya que el proceso ha sido todo un éxito.

M.: Eso es todo, muchísimas gracias por toda la información y por el tiempo que me ha dedicado.

## **Anexo V. Focus Group con los asesores comerciales**

M.: Buenos días P. y C. soy María Arnal, una estudiante de administración y dirección de empresas en la universidad de Zaragoza. Estoy realizando una investigación acerca de las decisiones que hay que tomar desde el punto de vista de un gerente para diferenciarse del resto de la competencia. Para finalizar el grado debemos presentar un trabajo final y el tema que yo he escogido ha sido este que te comento. Ya me he reunido con el gerente y me ha proporcionado mucha información acerca de la estrategia que sigue el centro y cómo os organizáis. No obstante, me gustaría que me contarais en primera persona cómo es vuestro trabajo y cómo lleváis a cabo todas las acciones en cuando a la atención al cliente se refiere.

¿Cómo es vuestro día a día en el trabajo?

P.: Bueno llegamos al centro y lo primero que hacemos en la semana es reunirnos para ver que tal fue la semana pasada y planear esta.

C.: Miramos las tareas pendientes y cuantas citas con clientes o posibles clientes vamos a tener.

P.: También viene gente sin cita como es lógico, entra a pedir información y mirar los modelos que tenemos en la exposición, si estamos libres les explicamos la información que quiere y sino nuestra compañera de recepción les atiende les ofrece esperar a que nos quedemos libres o tomarle los datos y llamarlo nosotros cuando podamos.

M.: ¿Qué características dirías que tiene que tener un buen asesor comercial?

P.: Sobre todo don de gentes, saber escuchar y detectar en todo momento todas las necesidades que tiene el cliente.

C.: Saber aconsejar y tener en todo momento el control de la situación. Es muy importante actualizarse todos los días, quiero decir, está a la orden del día que saquen algo nuevo, un modelo, un extra diferente para cada vehículo, actualizaciones del sistema de navegación, etc. Cada vez que sale algo nuevo nos tenemos que formar para conocer todas las novedades antes que nadie.

P.: Cómo en internet las noticias vuelan y hay clientes muy fanáticos de la marca que se leen las noticias todos los días pueden venir a preguntar por ese nuevo extra que ha salido o ese tipo de vehículo y no nos puede pillar desprevenido.

C.: Bueno y no solo como tenemos que ser claro. Saber manejar los programas con los que trabajamos es muy importante, tenemos que documentar todo lo que hacemos, cada acción que realizamos, si yo llamo a un cliente para que se pase la semana que viene tengo que registrar que lo he llamado y escribir el motivo.

P.: También es muy importante que te guste vender, si lo haces por obligación, quiero decir que no te gusta, pero te dedicas a ello el cliente lo va a notar y va a ver por ejemplo que te falta algo de confianza o entusiasmo. Si sabes manejar las relaciones con el cliente tienes mucho ganado.

C.: La apariencia física aquí también es fundamental, ir bien vestido gana puntos. Al tratarse de una marca de lujo, la gran mayoría de nuestros clientes visten de marca y muchos se fijan en si nosotros también lo hacemos.

M.: ¿Cómo calificarías la atención que vosotros prestáis al cliente?

P.: Bueno está mal que lo digamos nosotros, pero es lo que todos los clientes nos comentan, que están muy contentos con el trato recibido durante todo el proceso de venta. A parte de que hemos recibido premios por parte de la marca gracias a la atención al cliente por parte de los dos asesores del centro.

C.: Cuando vendes vehículos de lujo estás expuesto a que la atención que prestas tenga que ser excelente, hay que tener cuidado con cada detalle, a eso le añadimos la dificultad de que un proceso de ventas de este tipo de vehículos es mucho más lento que en otras marcas.

P.: Claro, los vehículos nuevos tardan más en llegar desde que el cliente acepta la oferta y realizamos el pedido. Durante ese proceso no podemos descuidar la interacción con el cliente, podemos ofrecerle que venga a probar algún modelo mientras la espera por ejemplo e informarle de las novedades y avances con su vehículo.

Las encuestas nos ayudan mucho. Es una valoración al completo del servicio que hemos prestado, hay un montón de preguntas y obtenemos mucha información para como mejorar en algo que estemos más flojos.

C.: En las encuestas nos califican con una puntuación del 1 al 10 y rara es la encuesta que entra por debajo del 9. En lo que llevamos de año creo que hay unas 2 o 3 encuestas por debajo de esa nota de unas 70 que habremos recibido.

Creo que ahí se queda reflejado la gran atención al cliente del centro.

M.: ¿Consideráis que es un aspecto fundamental a la hora de vender?

C.: Por supuesto, lo primero es la calidad del producto que estas vendiendo, que aquí al tratarse de vehículos de lujo no hay mucho que decir. Lo segundo y para nosotros lo más importante, es cómo vendemos el producto.

P.: Cuando vendes vehículos de lujo no se trata de una venta normal y corriente. El cliente espera vivir una experiencia durante el proceso de venta. Lo que hacemos pues es ofrecerles que prueben los vehículos que tenemos en la concesión, dar una vuelta por Zaragoza y los alrededores. Eso les encanta, muchas veces es lo que les hace decirse por la compra. El trato que reciben desde que entran por la puerta hasta que se van, una felicitación de cumpleaños, una llamada para explicarle novedades...

C.: Pues eso, al final si la atención al cliente es personalizada y le ofreces todo lo que este en tu mano el cliente se lleva la sensación de que ha vivido una gran experiencia durante lo que dura la venta. Y no solo mientras dura la venta ya que tenemos un servicio de

posventa en el centro, nos interesa que una vez vendido el vehículo el cliente no se desvincule del centro si no que sepa que puede venir aquí a pasar la revisión, cambiar los neumáticos o reparar una avería.

M.: ¿Cómo está orientado todo el proceso de ventas a la atención al cliente?

P.: Bueno al final lo que queremos es que el cliente viva el proceso de la compra de su vehículo como una experiencia y para hacerlo correctamente dividimos en fases ese proceso.

C.: Lo primero que hacemos es configurar el vehículo con él en una Tablet o a través del ordenador, él va diciendo todo lo que le gustaría que su vehículo tuviese y nosotros lo vamos seleccionando en el configurador de la marca, en todo momento el cliente lo está viendo con nosotros y les aconsejamos o sugerimos sobre los extras, los colores o las telas.

Les hacemos el presupuesto y se lo entregamos en una carpeta con los colores y el logo de la marca.

P.: Después les ofrecemos realizar una prueba de conducción con el modelo en el que está interesado el cliente. Es una parte clave, en esta fase el cliente suele tomar la decisión de si comprar el coche o no.

Si finalmente se van a llevar el coche procedemos a realizar el pedido que se guarda en otra carpeta diferente y también personalizada de la marca además de regalarle el bolígrafo serigrafiado con el logo con el que realiza la firma del pedido.

C.: Como el tiempo de espera que hay que pasar desde que se realiza el pedido hasta que el vehículo llega a la concesión, vamos realizando seguimientos telefónicos y les ofrecemos a que se pasen por el centro para ver cómo va el proceso de fabricación de su vehículo y les regalamos merchandasing de la marca.

P.: Cuando el vehículo está totalmente listo les ofrecemos la posibilidad de ir a recogerlo a la sede de la marca en otro país de Europa y visitar las instalaciones donde se realiza el proceso de fabricación o que nos lo envíen a la concesión y se lo entreguemos nosotros.

C.: La gran mayoría recogen el vehículo aquí en la concesión, pero hay gente que es muy fan de la marca y aprovecha la ocasión de ir a recoger el vehículo allí y así ver el museo, la fábrica y los concesionarios en la ciudad de la sede.

P.: Cuando ya se procede a la entrega del vehículo se le entrega al cliente las dos llaves con llaveros con el logo de la marca, una en mano y la otra dentro de un kit de bienvenida en el que también hay un regalo relacionado con el modelo que el cliente se ha comprado y serigrafiado con su nombre. Así como un libro de bienvenida a la familia de la marca.

C.: Así como ves estamos en contacto con el cliente durante todo el proceso e intentamos que se sienta uno más de esta gran familia y que la atención es excelente.

M.: Eso es todo, muchísimas gracias por toda la información y por el tiempo que me ha dedicado.

## **Anexo VI. Encuesta de Luxcar. Ventas**

Ser propietario de un Luxcar es una de las mayores experiencias que uno puede tener y por ello, Luxcar y su centro oficial se esfuerzan para conseguirlo en todos los sentidos. Por este motivo, su opinión sobre la experiencia de compra es muy importante para nosotros. Por ello, le pedimos unos 10 minutos de su tiempo para completar nuestra encuesta acerca de la entrega de su vehículo, simplemente haciendo clic en el enlace que encontrará más abajo.

Si tuviera algún comentario adicional o necesitara mayor información por favor no dude en ponerse en contacto con nosotros.

Una vez más, gracias por confiar en nosotros.

Atentamente, su equipo.

### A. Experiencia de la compra

A1. Teniendo en cuenta la experiencia de compra en general ¿Cómo evaluaría su grado de satisfacción con el centro Luxcar Zaragoza?

Escala de 1 a 10 siendo 10 completamente satisfecho 1 completamente insatisfecho

A1a. Por favor, indíquenos qué aspectos no le agradaron (Si contestan menos de 8)  
Pregunta abierta

A2. ¿Recuerda cuántas veces estuvo en el centro durante todo el proceso de compra?

- Sólo una vez
- Dos veces
- Tres veces
- Cuatro veces
- Cinco veces o más
- Ninguna vez (hice todas las gestiones por teléfono o internet)

A3. Piense en las diferentes etapas de la compra. ¿Se sintió siempre bienvenido al llegar al centro?

- Sí
- No

A3a. ¿Podría decirnos por qué razón no se sintió bienvenido? (Si contesta no a la anterior)  
Pregunta abierta

A4. ¿Cumplieron sus expectativas todos los aspectos del proceso de compra? (es decir, disponibilidad del asesor comercial. Proceso de venta, proceso de entrega)

- Sí, el proceso de compra me sorprendió de forma positiva
- Sí, el proceso de compra cumplió con mis expectativas
- No, algunos aspectos no cumplieron mis expectativas

A4a. ¿Podría decirnos que aspectos del proceso de compra le sorprendieron más? (Si contesta la primera opción en la A4)

- Centro/instalaciones (P. ej.: edificio, sala de exposición, recepción, vehículos expuestos, etc.)
- Disponibilidad del asesor comercial (P. ej.: flexibilidad para concertar una cita)
- Carácter/ competencia del asesor comercial
- Proceso de venta (P. ej.: contrato, opciones de financiación, etc.)
- Proceso de entrega (P.ej.: proceso de entrega del vehículo, estado del mismo en la entrega, etc.)

A4a1. En general, ¿Hay algún otro aspecto que ayudaría a mejorar su experiencia de compra?

- Si
- No

A4a1. Por favor, indique cuál: (Si la respuesta anterior es Si) Pregunta abierta

B. Asesor comercial

B1. ¿Puede decirnos si el asesor comercial le hizo preguntas para determinar las necesidades que debía satisfacer su vehículo?

- Si
- No

B2. ¿Entendió el asesor comercial sus necesidades y expectativas?

- Si, completamente
- Si, parcialmente
- No, en absoluto

B3. ¿Fue capaz el asesor comercial de ofrecerle toda la información que buscaba?

- Si
- No

B3a. ¿Qué información no obtuvo? (Si la respuesta anterior es NO)

- Información sobre los modelos de su interés
- Información sobre opciones y/o características de los modelos
- Información impresa/catálogos
- Información sobre tequipment
- Información sobre driver's selection
- Información por internet o en formato digital

B4. ¿Se le ofreció ayuda para instalar un equipo de carga en su domicilio? (En el caso de que el vehículo sea híbrido)

- Sí, se me ofreció la instalación
- No, no fue necesario
- No, pero me hubiera gustado

### C. Decisión de compra

C1. ¿Se le ofreció una prueba de conducción en un Luxcar ANTES de que decidiera comprarlo?

- Si, se me ofreció una prueba de conducción
- No, no se me ofreció una prueba de conducción

C1a. ¿Se le ofreció una prueba de conducción en un Luxcar con el dispositivo necesario para la conexión con el móvil instalado?

- Si
- No

C1b. ¿Realizó la prueba de conducción? (Si contesta si a C1)

- Sí, con el modelo deseado
- Sí, con un modelo distinto
- No, no fue necesario

C1c. ¿Estaba el modelo con el que realizó la prueba de conducción equipado con el dispositivo necesario para la conexión con el móvil instalado?

- Si
- No

C1d. ¿Le hubiera gustado que le ofrecieran una prueba de conducción? (Si contesta no a C1)

- Si, me hubiera gustado
- No, no fue necesario

C2. ¿Podría decirnos qué razones le llevaron a comprar el modelo en particular? Pregunta abierta

C3. Nos gustaría preguntarle sobre su primera impresión general respecto a su nuevo Luxcar. ¿Qué aspecto es el que más le gusta? Pregunta abierta

C4. ¿Tiene alguna sugerencia de mejora o comentario acerca de su vehículo? Pregunta abierta

C5. ¿Valoró comprar otras marcas y modelos durante el proceso de compra de su vehículo?

- Si
- No

C5a. ¿Puede decirnos que otros vehículos consideró? Si contesta a C5 si. Pregunta abierta

C6. ¿Por qué descartó comprar alguno de los otros vehículos? Si contesta a C5 si.  
Pregunta abierta

C7. ¿Ha comprado su nuevo vehículo en sustitución de otro coche en su hogar, se trata de uno adicional, o es el primer coche que ha comprado o que posee?

- Como sustitución de otro
- Adicional a otro ya existente
- Es mi primer vehículo

C7a. ¿Qué vehículo fue sustituido por su Luxcar? (si contesta la primera opción en C7)  
Pregunta abierta

C8. ¿Entregó su coche anterior al concesionario cuando compró su Luxcar?

- Si
- No

C8a. ¿Podría describir su grado de satisfacción con la valoración de su coche anterior?

Escala de 1 a 10 siendo 10 completamente satisfecho y 1 completamente insatisfecho

C9. ¿Cómo financió la compra de su Luxcar?

- Al contado
- Mediante Leasing o Renting con la financiera de Luxcar
- Mediante Leasing o Renting con otra entidad
- Financiando con Luxcar
- Financiando con otra entidad

#### D. Entrega

D1. ¿Le entregaron su Luxcar en el centro, en la fábrica o en otro lugar de su elección?

- Me lo entregaron en el centro
- Me lo entregaron en la fábrica
- Me lo entregaron en otro lugar de mi elección

D2. ¿Se le hizo entrega del vehículo en la fecha inicialmente indicada por el centro?

- Si
- No

D2a. ¿Alguien del centro le mantuvo informado sobre el estado de su Luxcar mientras esperaba a que se lo entregaran?

- Si
- No

D3. ¿Se le entregó su Luxcar en perfectas condiciones?

- Si
- No

D3a. ¿Qué incidencias mostraba el vehículo cuando se lo entregaron? (Si contesta a D3 no)

- Mi vehículo no estaba limpio
- Mi vehículo tenía abolladuras/ marcas/ arañazos
- Mi vehículo estaba defectuoso/ tenía un problema
- Mi vehículo no estaba equipado con todas las características que me habían prometido
- Otros, por favor especifique: Pregunta abierta

D4. ¿Faltaba alguna de las características que había solicitado para su Luxcar?

- Si
- No

D5. ¿El vehículo se entregó con el depósito del combustible lleno?

- Si
- No

D6. ¿Tenía su Luxcar la batería totalmente cargada?

- Si
- No

E. Post-entrega

E1. ¿Puede decirnos si la entrega del vehículo cumplió con sus expectativas?

- Si, la entrega del vehículo superó mis expectativas
- La entrega del vehículo cumplió mis expectativas
- No, la entrega del vehículo no cumplió con mis expectativas

E1a. Por favor, indíquenos por qué la entrega del vehículo no cumplió con sus expectativas. (Si contesta no en E1) Pregunta abierta

. ¿Cómo describiría la cantidad de tiempo que dedicaron a explicarle el funcionamiento de las características de su Luxcar durante la entrega?

- El tiempo adecuado
- Tiempo insuficiente
- Demasiado tiempo
- No hubo una entrega formal

E3. ¿Le ofreció su asesor comercial una cita adicional para aclararle cualquier duda que pudiera tener sobre su nuevo Luxcar?

- Si
- No

E3a. ¿Cuál es su opinión acerca de esta cita adicional?

Escala desde muy interesante y útil hasta innecesaria

E4. ¿Le presentaron a algún miembro del equipo de servicio de mantenimiento de su vehículo en el centro?

- Si
- No, se me ofreció, pero no fue necesario
- No, pero hubiera sido deseable

E5. Desde que le entregaron su nuevo Luxcar, ¿Se ha puesto en contacto con usted un asesor comercial o alguien del centro para conocer su satisfacción?

- Si
- No

E6. ¿Tiene más comentarios o recomendaciones respecto a su experiencia de compra en el centro? Pregunta abierta

#### F. Fidelización

F1. ¿Ha compartido recientemente su experiencia de compra en el centro con amigos, familiares, compañeros de trabajo o en internet?

- Si, con amigos/familia/compañeros de trabajo
- Si, en internet
- No

F1a. ¿Cómo han sido los comentarios que ha compartido? (Si la respuesta F1 es alguna de las dos primeras opciones)

- Positivos
- Neutrales
- Negativos

F2. En general, ¿recomendaría la compra de un Luxcar en el centro?

Escala del 1 al 10 donde el 10 es sin duda y el 1 Nunca

F2a. ¿Por qué razón no recomendaría comprar en el Centro Luxcar Zaragoza?

- Los asesores comerciales no proporcionan un servicio de venta satisfactorio
- No hay suficientes vehículos disponibles
- Bajo rendimiento en general del centro
- Mala ubicación
- Horario de atención al público poco conveniente
- Otros por favor, especifique: Pregunta abierta

F3. En general, ¿Recomendaría a su asesor comercial en el centro?

Escala de 1 a 10 donde 10 es sin duda y 1 nunca

F4. Si tuviera que sustituir su Luxcar, ¿Volvería a comprar un vehículo de la marca?

Escala de 1 a 10 donde 10 es sin duda y 1 nunca

F4a. ¿Podría indicarnos por qué motivo no volvería a comprar un Luxcar? (Si contesta menos de 8)

F5. Basándose en su experiencia más reciente, ¿Con qué probabilidad recomendaría Luxcar a un amigo, a un compañero o aun familiar?

Escala de 0 a 10 donde 10 es totalmente probable y 0 nada probable

### G. Satisfacción del cliente

G1. Para resumir su compra en el centro, ¿Qué opina sobre los siguientes aspectos?

Todos los aspectos tienen 5 opciones a elegir una: muy por encima de mis expectativas, por encima de mis expectativas, cumple con mis expectativas, por debajo de mis expectativas, muy por debajo de mis expectativas.

Aspectos:

G1.1 Experiencia de compra en general

G1.2 Aspecto general del centro

G1.3 La entrega del vehículo en general

G1.4 Experiencia en general con el asesor de ventas

G1.5 Prueba de conducción

G1.6 La forma en que el asesor de ventas escuchó sus peticiones y solicitudes

G1.7. La ayuda y asistencia del asesor de ventas para configurarle exactamente el vehículo que usted estaba buscando

G2. En general, ¿cumple Luxcar con sus expectativas?

Mismas opciones que en la pregunta anterior

### H. Confidencialidad

H1. Fundamentalmente se trata del registro de sus datos de forma anónima en un formulario de satisfacción del cliente. Para permitir a su centro oficial tomar posición frente a sus observaciones es necesario personalizar sus datos e indicaciones.

- Consiento que mis datos indicados en el presente cuestionario se personalicen en mi centro oficial
- Anónima

H2. ¿Le gustaría que alguien del centro contactara con usted para realizar un seguimiento de los comentarios que nos ha proporcionado en esta encuesta?

- Si, por favor, que el centro se ponga en contacto conmigo
- No, por favor, prefiero que no se pongan en contacto conmigo
- Si, por favor, que la marca se ponga en contacto conmigo

## **Anexo VII. Encuesta de la marca. Posventa**

Ser propietario de un vehículo Luxcar es una de las mayores experiencias que uno puede tener y por ello, la marca y su centro oficial se esfuerzan para conseguirlo en todos los sentidos. Por este motivo, su opinión sobre su experiencia es muy importante para nosotros. Por ello, le pedimos unos 10 minutos de su tiempo para completar nuestra encuesta acerca de su visita al taller, simplemente haciendo clic en el enlace que encontrará más abajo.

Si tuviera algún comentario adicional o necesitara mayor información por favor no dude en ponerse en contacto con nosotros.

Una vez más, gracias por confiar en Luxcar.

Atentamente, su equipo.

### A. Visita al taller

A1. En general, ¿Puede decirnos cómo valora su satisfacción con el departamento de servicio del Centro Luxcar Zaragoza?

Escala de 1 a 10 donde 10 es completamente satisfecho y 1 completamente insatisfecho

A1a. Por favor, indíquenos los aspectos que no le gustaron (si puntúa por debajo de 7)

A2. ¿Concertó usted una cita antes de dejar su vehículo?

- Si, concerté cita
- No, acudí al centro sin cita

A2a. ¿Cómo concertó la cita de servicio? Si contesta si a A2

- Llamé para pedir cita
- La concerté directamente con el asesor de servicio
- Concerté la cita por internet

A3. ¿Llevó y recogió su vehículo usted mismo?

- Si
- No, solo lo lleve
- No, solo lo recogí
- No, ni lo llevé ni lo recogí

A3. ¿Puede decirnos cuál de las siguientes afirmaciones describe mejor cómo se dejó y se recogió su vehículo? Si la respuesta a A3 es alguna de las tres últimas opciones

- Otra persona fue al centro en mi lugar
- El centro me recogió el vehículo, le realizó el servicio y me lo devolvió
- El vehículo fue remolcado
- Otros, por favor especifique (espacio para escribir)

A4. ¿Cumplieron con sus expectativas todos los aspectos del proceso de servicio? (es decir, la reserva de la cita de servicio, la ejecución del servicio y la recogida del vehículo)

- Si, el proceso de servicio me sorprendió de forma positiva
- Si, el proceso de servicio cumplió mis expectativas
- No, algunos aspectos no cumplieron mis expectativas

A4a. ¿Podría indicarnos qué aspectos del proceso de servicio le sorprendieron más?

- Instalaciones/departamento de servicio (P. ej. Edificio, aparcamiento, etc.)
- Reserva de la cita de servicio (P. ej. Horario de apertura, organización, gestión de las citas, etc.)
- Entrega del vehículo (P.ej. recepción, tiempo de espera, información, etc.)
- Ejecución del servicio (P. ej. Contacto, trabajo realizado, cumplimiento de los plazos etc.)
- Recogida del vehículo (p. ej. Tiempo de espera, información sobre los trabajos de servicios realizados, limpieza del vehículo en la entrega, etc.)
- Asesor de servicio (P. ej. Asesoramiento, saber hacer, receptividad, etc.)

A4a. ¿Qué fue lo que le sorprendió de forma positiva? Para cada parte señalada en la pregunta anterior

A4a1. En general, ¿Puede decirnos si hay cualquier otro aspecto que ayudaría a mejorar su experiencia con el servicio?

- Si
- No

A4a1. Por favor especifique. Si la respuesta es si en A4a1 Pregunta abierta

A5. Por favor, ¿puede indicarnos qué clase de trabajos se realizaron en su vehículo durante su última visita al centro?

- Revisión periódica
- Reparaciones
- Reparaciones con vehículo inmovilizado
- Trabajos de chapa y pintura
- Cuidado del vehículo
- Cambio de neumáticos
- Instalación de accesorios
- Reparaciones en Garantía / campañas de taller y seguridad
- Ampliación de garantía / revisión de 111 puntos
- Otros, por favor, indique Pregunta abierta

## B. Entrega del vehículo

B1. ¿Le ofreció el asesor de servicio la posibilidad de inspeccionar el vehículo con usted presente antes de proceder con los trabajos?

- Si
- No
- No, no fue necesario

B2. ¿Le ofreció el asesor de servicio alguna explicación sobre los trabajos que había que realizar antes de empezar?

- Si
- No
- No fue necesario / posible

B3. ¿Le informó el asesor de servicio sobre cualquier mantenimiento o servicio que fuera necesario realizar en su vehículo en breve?

- SI
- No

B4. ¿Le entregó el servicio técnico un presupuesto orientativo antes de empezar los trabajos?

- Si
- No
- No, no fue necesario (P. ej. Trabajo cubierto por la garantía)

B5. ¿Se correspondió el coste final de la factura con el coste estimado?

- Si
- No, el importe de la factura fue menos que el coste estimado
- No, el importe de la factura fue mayor que el coste estimado
- No, el importe de la factura fue mayor que el coste estimado y me informaron con antelación

B5a. ¿Se incluyó algún trabajo cubierto por la garantía o por alguna atención comercial?

- Si
- No

B6. ¿Se le ofreció una alternativa de transporte para la vuelta a casa o al trabajo después de dejar su vehículo en el taller?

- Si
- No

B6a. ¿Necesitó alguna alternativa de transporte después de dejar su coche en el taller?

- Si
- No

B7a. ¿Qué transporte de los siguientes utilizó?

- Vehículo de sustitución de la marca
- Vehículo de sustitución de otra marca premium
- Vehículo de sustitución de otra marca no premium
- Me llevaron a casa o a la oficina
- Me recogieron y devolvieron el vehículo en casa o el trabajo
- Vale para taxi o transporte público
- Vehículo de alquiler
- Otros, por favor, especifique (espacio para escribir)
- No necesité una alternativa de transporte

B7b. ¿De qué forma le ayudó su centro con su necesidad de transporte alternativo? (si se marca cualquiera menos la última de las anteriores)

- Vehículo de sustitución de la marca
- Vehículo de sustitución de otra marca premium
- Vehículo de sustitución de otra marca no premium
- Me llevaron a casa o a la oficina
- Me recogieron y devolvieron el vehículo en casa o el trabajo
- Vale para taxi o transporte público
- Vehículo de alquiler
- Otros, por favor, especifique (espacio para escribir)
- No se ofreció nada

B7c. ¿En qué medida ha quedado satisfecho con la alternativa de transporte elegida?  
Escala del 1 al 10 donde 10 es completamente satisfecho y 1 completamente insatisfecho

### C. Servicio Técnico

C1. ¿Cumplió el servicio técnico con la fecha de entrega acordada?

- El trabajo se terminó mientras esperaba
- No quedamos ninguna fecha de entrega
- Si, estaba listo para la fecha de entrega acordada
- No, se retrasaron

C1a. ¿Cuál fue la causa del retraso? Pregunta abierta

C1b. Si el servicio técnico no pudo cumplir con la fecha acordada, ¿Le informaron con suficiente tiempo?

- Si
- No

C2. ¿Se completaron correctamente todos los trabajos que solicitó al centro?

- Si
- No

C2a. Desde su punto de vista, ¿a qué se debió que no se terminaran los trabajos y no se hicieran correctamente?

- El trabajo se terminó, pero el problema no fue resuelto
- El trabajo se terminó, pero el problema surgió de nuevo tras ser corregido
- El trabajo se terminó corrigiéndose el problema, pero surgió otro tras la realización de los trabajos
- El trabajo no se terminó porque el concesionario no localizó el problema o no volvió a surgir
- El técnico notificó que el estado del vehículo era normal
- El trabajo no se terminó porque las piezas necesarias no estaban disponibles
- El trabajo se terminó, pero las piezas utilizadas estaban defectuosas
- El trabajo no se pudo terminar en el plazo estipulado o fue necesaria una nueva cita
- El trabajo realizado no fue de mi agrado
- El problema solo se resolvió de forma parcial
- Otros, por favor, especifique (espacio para escribir)

C2b. ¿Tiene más comentarios sobre las razones por las que el trabajo realizado no fue el correcto o no se realizó en su totalidad?

C3. ¿Puede indicarnos cómo valora su satisfacción con la exhaustividad del trabajo realizado?

Escala de 1 a 10 donde 10 es completamente satisfecho y 1 completamente insatisfecho

C3a. ¿Puede indicarnos cualquier aspecto que usted considere que puede mejorar el proceso de servicio técnico? Pregunta abierta

#### D. Recogida del vehículo

D1. Cuando recogió su vehículo, ¿Le ofreció el servicio técnico alguna explicación sobre los trabajos realizados?

- Si
- No, pero no fue necesario / posible
- No, pero me hubiera gustado

D2. ¿Hasta qué punto está de acuerdo o no con las siguientes afirmaciones acerca del servicio técnico de Luxcar?

Todas las opciones tienen una escala de 1 a 10 donde 10 es completamente de acuerdo y 1 nada de acuerdo.

D2.1 En relación a la calidad y fiabilidad del servicio técnico de la marca, los costes son adecuados

D2.2 En general, el servicio técnico de Luxcar ofrece una excelente relación calidad-precio

D3. ¿Dispone de un asesor de servicio preferido en el centro para atenderle?

- Si
- No

D4. Después del servicio o la reparación, ¿Se ha puesto en contacto con usted alguien del centro para conocer su grado de satisfacción?

- Si
- No

D5. ¿Tiene más comentarios o recomendaciones respecto a su experiencia con el servicio del centro? Pregunta abierta

E. Fidelidad

E1. ¿Puede decirnos si ha compartido recientemente su experiencia con el servicio del centro con amigos, familiares, compañeros de trabajo o en internet?

- Si, con amigos/familia/compañeros de trabajo
- Si, en internet
- No

E1a. ¿Cómo han sido los comentarios que ha compartido?

- Positivos
- Neutros
- Negativos

E2. En general, ¿Volvería al centro para reparar o mantener su vehículo en el futuro?  
Escala del 1 al 10 donde 10 es sin duda y 1 es nunca

E3. En general, ¿Recomendaría a su asesor de servicio del centro?  
Escala de 1 al 10 donde 10 es sin duda y 1 es nunca

E4. ¿En qué medida se encuentra satisfecho con...? Opciones con escala de 1 a 10 donde 10 es completamente satisfecho y 1 completamente insatisfecho

E4.1 ... la calidad y fiabilidad general de su Luxcar

E4.2 ... el atractivo general de su Luxcar (incluyendo la experiencia de conducción, potencia, diseño, etc.)

E5. ¿Hay algo que desearía cambiar para hacer que su vehículo sea más fácil de utilizar?  
¿Algún otro comentario sobre su vehículo? Pregunta abierta

E6. Si tuviera que cambiar su vehículo, ¿volvería a comprar un Luxcar?  
Escala de 1 al 10 donde 10 es sin duda y 1 es nunca

E6a. ¿Por qué razón no volvería a comprarse un Luxcar? Depende de la respuesta de la pregunta anterior

E7. Basándose en su experiencia más reciente, ¿Con qué probabilidad recomendaría Luxcar a un amigo, compañero o a un familiar?

Escala de 1 al 10 donde 10 es totalmente probable y 1 nada probable

#### F. Satisfacción del cliente

F1. Para resumir su experiencia con el servicio del centro, ¿Qué opina sobre los siguientes aspectos?

Todos los aspectos tienen 5 opciones a elegir una: muy por encima de mis expectativas, por encima de mis expectativas, cumple con mis expectativas, por debajo de mis expectativas, muy por debajo de mis expectativas.

Aspectos:

F1.1 Primer contacto / cita con el servicio técnico

F1.2 Recepción / entrega del vehículo

F1.3 Servicio de reparación

F1.4 Recogida del vehículo al término de los trabajos

F1.5 Experiencia con el personal de servicio

F2. En general, ¿cumple la marca con sus expectativas?

Mismas opciones que en la pregunta anterior

#### G. Confidencialidad

G1. Fundamentalmente se trata del registro de sus datos de forma anónima en un formulario de satisfacción del cliente. Para permitir a su centro oficial tomar posición frente a sus observaciones es necesario personalizar sus datos e indicaciones.

- Consiento que mis datos indicados en el presente cuestionario se personalicen en mi centro oficial
- Anónima

G2. ¿Le gustaría que alguien del centro contactara con usted para realizar un seguimiento de los comentarios que nos ha proporcionado en esta encuesta?

- Si, por favor, que el centro se ponga en contacto conmigo
- No, por favor, prefiero que no se pongan en contacto conmigo
- Si, por favor, que la marca se ponga en contacto conmigo

## Anexo VIII. Organigrama del centro

