

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA**  
**SEDE QUITO**

**CARRERA: ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**Tesis previa a la obtención al título de: Ingeniero Comercial con  
Especialización en Administración de Empresas**

**Tema:**

**“PROPUESTA DE NUEVAS ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA  
ATENCIÓN AL CLIENTE EN EL TALLER DE SERVICIOS DE METROCAR  
SUCURSAL TUMBACO”**

**Autora:**

**MARÍA ELENA GUERRA PADILLA**

**Director:**

**ING. RICARDO MOLINA**

**Quito, Julio del 2011**









# CONTENIDO

	Pág.
INDICE DE CUADROS.....	I
INDICE DE ANEXOS .....	III
INTRODUCCION.....	IV
<b>1 EL SERVICIO .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 ANTECEDENTES.....</b>	<b>1</b>
<b>1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>2</b>
1.2.1 FORMULACION DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION.....	3
1.2.2 SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA.....	3
1.2.3 DELIMITACION DEL PROBLEMA .....	4
<b>1.3 OBJETIVOS.....</b>	<b>4</b>
1.3.1 GENERALES.....	4
1.3.2 ESPECIFICOS.....	4
<b>1.4 JUSTIFICACION.....</b>	<b>5</b>
<b>1.5 MARCO DE REFERENCIA.....</b>	<b>5</b>
1.5.1 MARCO TEORICO.....	5
1.5.2 MARCO METODOLOGICO.....	5
1.5.2.1 TIPO DE ESTUDIO .....	9
1.5.2.1.1 NIVEL EXPLORATORIO .....	9
1.5.2.1.2 NIVEL DESCRIPTIVO .....	9
1.5.2.2 METODO DE INVESTIGACION.....	9
1.5.2.2.1 OBSERVACION .....	10
1.5.2.2.2 DEDUCTIVO.....	10
1.5.2.3 FUENTES Y TECNICAS DE RECOLECCION DE INFORMACION .....	10
1.5.2.3.1 FUENTES SECUNDARIAS .....	10
1.5.2.3.2 FUENTES PRIMARIAS .....	10

1.5.2.4	TRATAMIENTO DE LA INFORMACION .....	10
1.5.2.4.1	TECNICAS ESTADISTICAS.....	10
1.5.2.4.2	PRESENTACION DE LA INFORMACION.....	11
<b>1.6</b>	<b>HIPÓTESIS .....</b>	<b>11</b>
<b>1.7</b>	<b>MARKETING DE SERVICIOS .....</b>	<b>11</b>
1.7.1	SERVICIO.....	11
1.7.2	CARACTERISTICAS DE LOS SERVICIOS.....	12
1.7.2.1	INTANGIBILIDAD.....	12
1.7.2.2	INSEPARABILIDAD.....	13
1.7.2.3	HETEROGENEIDAD O INCONSISTENCIA.....	14
1.7.2.4	PERECIBILIDAD.....	14
1.7.2.5	AUSENCIA DE PROPIEDAD .....	15
<b>1.8</b>	<b>CICLO DEL SERVICIO .....</b>	<b>15</b>
<b>1.9</b>	<b>CLASES DE SERVICIOS .....</b>	<b>19</b>
1.9.1	POR SU NATURALEZA.....	20
1.9.2	POR EL SECTOR DE ACTIVIDAD.....	20
1.9.3	POR SU FUNCION .....	20
1.9.4	POR EL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR .....	21
<b>1.10</b>	<b>TIPOS DE SERVICIOS .....</b>	<b>22</b>
<b>1.11</b>	<b>MARKETING DE SERVICIOS .....</b>	<b>24</b>
<b>1.12</b>	<b>MARKETING MIX .....</b>	<b>24</b>
<b>1.13</b>	<b>ESTRATEGIAS DEL MARKETING DE SERVICIOS .....</b>	<b>29</b>
<b>1.14</b>	<b>SERVUCCION .....</b>	<b>31</b>
1.14.1	DEFINICION .....	32
1.14.2	ELEMENTOS DEL SISTEMA DE SERVUCCION .....	32
<b>1.15</b>	<b>DISEÑO DEL SERVICIO (BLUE PRINT) .....</b>	<b>33</b>
1.15.1	ELABORACION DE UN BLUE PRINT .....	32

<b>2</b>	<b>SATISFACCION DEL CLIENTE.....</b>	<b>39</b>
<b>2.1</b>	<b>CONCEPTO DE CLIENTE .....</b>	<b>39</b>
<b>2.</b>	<b>RELACION ENTRE EL SERVICIO Y LA ATENCION AL CLIENTE .....</b>	<b>39</b>
<b>2.3</b>	<b>SERVICIO AL CLIENTE .....</b>	<b>41</b>
2.3.1	CONCEPTO.....	41
2.3.2	ELEMENTOS DEL SERVICIO AL CLIENTE .....	41
2.3.3	ESTRATEGIAS DE ATENCION AL CLIENTE.....	42
2.3.4	LOS DIEZ MANDAMIENTOS DE LA ATENCION AL CLIENTE .....	45
2.3.5	SISTEMAS DE LA ATENCION AL CLIENTE.....	47
2.3.5.1	TIPOS DE SISTEMA EN EL SERVICIO AL CLIENTE .....	48
2.3.6	CALIDAD DEL SERVICIO.....	48
2.3.6.1	CONCEPTO DE CALIDAD .....	48
2.3.7	QUEJAS.....	50
2.3.8	MEDICION DE LA CALIDAD .....	51
2.3.8.1	METODO SERVQUAL .....	53
<b>3</b>	<b>ANALISIS SITUACIONAL DEL TALLER DE SERVICIOS DE METROCAR SUCURSAL TUMBACO .....</b>	<b>57</b>
<b>3.1</b>	<b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO DE LA EMPRESA.....</b>	<b>57</b>
3.1.1	MISIÓN .....	57
3.1.2	VISIÓN .....	57
3.1.3	VALORES CORPORATIVOS .....	58
3.1.4	ORGANIGRAMA.....	58
<b>3.2</b>	<b>ANALISIS SITUACIONAL.....</b>	<b>59</b>
3.2.1	ANALISIS DEL MICROAMBIENTE.....	59
3.2.1.1	MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER .....	59
3.2.1.1.1	AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES.....	60
3.2.1.1.2	AMENAZA DE INGRESO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS .....	61
3.2.1.1.3	PODER DE NEGOCIACION DE PROVEEDORES .....	61
3.2.1.1.4	PODER DE NEGOCIACION DE LOS COMPRADORES .....	61
3.2.1.1.5	LA RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES .....	62
3.2.1.2	CAPACIDADES.....	62
3.2.2	ANALISIS DEL MACROAMBIENTE .....	63
3.2.2.1	ENTORNO TECNOLOGICO.....	63

3.2.2.2	ENTORNO ECOLOGICO .....	63
3.2.2.3	ENTORNO ECONOMICO.....	63
3.2.2.4	ENTORNO CULTURAL.....	64
3.2.3	MERCADO OBJETIVO .....	64
3.2.3.1	MERCADO DE CONSUMO .....	66
3.2.4	ANALISIS DE FODA PONDERADO .....	66
<b>3.3</b>	<b>PRESENTACION DEL TALLER DE SERVICIOS.....</b>	<b>70</b>
<b>3.4</b>	<b>ANALISIS DE LA OFERTA Y LA DEMANDA .....</b>	<b>70</b>
3.4.1	ANALISIS DE LA OFERTA .....	76
<b>3.5</b>	<b>INVESTIGACION DE MERCADOS.....</b>	<b>77</b>
3.5.1.1	COMO SE REALIZO LA INVESTIGACION DE MERCADOS .....	77
3.5.1.2	ANALISIS DE LA TABULACION DE DATOS.....	78
3.5.1.3	CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACION DE MERCADOS.....	90
<b>4</b>	<b>LEVANTAMIENTO DEL PROCESO ACTUAL DEL SERVICIO DEL TALLER DE METROCAR TUMBACO.....</b>	<b>91</b>
<b>4.1</b>	<b>MAPA DE PROCESOS DE LA EMPRESA.....</b>	<b>91</b>
4.1.1	RECEPCION DE VEHICULOS .....	92
4.1.1.1	FLUJOGRAMA .....	94
4.1.1.2	DESCRIPCION.....	95
4.1.1.3	ANALISIS DE VALOR AGREGADO .....	100
4.1.2	REPARACION DE VEHICULOS.....	101
4.1.2.1	FLUJOGRAMA .....	103
4.1.2.2	DESCRIPCION.....	104
4.1.2.3	ANALISIS DE VALOR AGREGADO .....	109
4.1.3	FACTURACION .....	110
4.1.3.1	FLUJOGRAMA .....	111
4.1.3.2	DESCRIPCION.....	112
4.1.3.3	ANALISIS DE VALOR AGREGADO .....	115
4.1.4	ENTREGA DEL VEHICULO.....	116
4.1.4.1	FLUJOGRAMA .....	117
4.1.4.2	DESCRIPCION.....	118

4.1.4.3 ANALISIS DE VALOR AGREGADO .....	120
<b>4.2 DETERMINACION DE AREAS PROBLEMA .....</b>	<b>121</b>
4.2.1 RECEPCION DE VEHICULOS .....	121
4.2.2 ENTREGA DE REPUESTOS .....	121
4.2.3 FACTURACION .....	122
4.2.4 ENTREGA DE VEHICULOS.....	123
<b>5 PLAN DE MEJORA .....</b>	<b>124</b>
5.1 PROBLEMA .....	124
5.2 OBJETIVOS .....	124
5.3 ESTRATEGIAS DE MEJORA.....	124
5.4 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA APLICAR ELPLAN DE MEJORA .....	126
5.5 HERRAMIENTAS DE EVALUACION (CLIENTE FANTASMA) .....	128
<b>6 ANALISIS FINANCIERO .....</b>	<b>130</b>
6.1 PRESUPUESTO .....	130
6.1.1 PRESUPUESTO DE EGRESOS .....	130
6.1.1.1CONTRATACION DE UN NUEVO ASESOR DE SERVICIOS.....	131
6.1.1.2CAPACITACION A LOS ASESORES DE SERVICIOS.....	131
6.1.1.3CUADRO DE PROGRAMACION DE TRABAJOS.....	132
6.1.1.4CURSOS DE MOTIVACION Y CAPACITACION PARA EL PERSONAL DE METROCAR SUCURSAL TUMBACO.....	133
6.1.1.5INCENTIVAR MENSUALMENTE AL TECNICO DE MEJOR DESEMPEÑO Y SU PUBLICACION EN EL INFORMATIVO DE TALLER .....	135
6.1.1.6CONTRATACION DE SERVICIO DE CLIENTE FANTASMA PARA EVALUACION DE LOS NUEVOS PROCESOS DE METROCAR TUMBACO .....	136

<b>7</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>137</b>
<b>7.1</b>	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>137</b>
<b>7.2</b>	<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>138</b>
	<b>GLOSARIO .....</b>	<b>139</b>
	<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>142</b>

## LISTA DE CUADROS

	<b>Pág.</b>
CUADRO 1.1: CICLO DEL SERVICIO .....	17
CUADRO 1.2: TIPOS DE SERVICIO .....	23
CUADRO 2.1: DIMENSIONES DE CRITERIO DE EVALUACION .....	54
CUADRO 3.1: ORGANIGRAMA FUNCIONAL METROCAR S.A. ....	58
CUADRO 3.2: ORGANIGRAMA FUNCIONAL METROCAR S.A. SUCURSAL TUMBACO .....	59
CUADRO 3.3: MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER .....	60
CUADRO 3.4: EVALUACION FACTORES EXTERNOS, OPORTUNIDADES Y AMENAZAS .....	68
CUADRO 3.5: EVALUACION FACTORES INTERNOS, FORTALEZAS Y DEBILIDADES .....	69
CUADRO 3.6: VENTAS DE VEHICULOS DEL 2001 AL 2009.....	71
CUADRO 3.7: VENTAS DE VEHICULOS POR PROVINCIAS.....	72
CUADRO 3.8: VENTAS POR MARCAS .....	73
CUADRO 3.9: VENTAS POR MARCAS .....	74
CUADRO 3.10: VENTAS CONCESIONARIOS CHEVROLET.....	75
CUADRO 3.11: VENTAS CONCESIONARIOS CHEVROLET.....	76
CUADRO 3.12: PREGUNTA 1, EL HORARIO DE ATENCION ES CONVENIENTE PARA USTED.....	79
CUADRO 3.13: PREGUNTA 2, LE RECIBIERON INMEDIATAMENTE SU VEHICULO .....	80
CUADRO 3.14: PREGUNTA 3, EL ASESOR FUE CORDIAL .....	81
CUADRO 3.15: PREGUNTA 4, DEMOSTRO CONOCIMIENTOS DEL TEMA .....	82
CUADRO 3.16: PREGUNTA 5, CONCRETO FECHA Y HORA DE ENTREGA DEL VEHICULO .....	83
CUADRO 3.17: PREGUNTA 6, LE OFRECIO TRANSPORTE DESDE EL TALLER A SU CASA .....	84
CUADRO 3.18: PREGUNTA 7, CUMPLIERON CON LA FECHA Y HORA CONVENIDA .....	85
CUADRO 3.19: PREGUNTA 8, LA FACTURA ESTABA LISTA EN CAJA.....	86
CUADRO 3.20: PREGUNTA 9, LOS REPUESTOS CAMBIADOS ESTABAN EN EL VEHICULO.....	87
CUADRO 3.21: PREGUNTA 10, EL VEHICULO ESTABA LIMPIO.....	88
CUADRO 3.22: PREGUNTA 11, LE EXPLICARON LOS TRABAJOS REALIZADOS .....	89
CUADRO 4.1: MAPA PROCESOS DE METROCAR .....	91
CUADRO 4.2: RECEPCION DE VEHICULOS.....	92-94
CUADRO 4.4: DESCRIPCION RECEPCION DE VEHICULOS.....	95-99
CUADRO 4.5: ANALISIS DE VALOR AGREGADO .....	100
CUADRO 4.6: REPARACION DEL VEHICULO .....	101
CUADRO 4.7: FLUJOGRAMA REPARACION DE VEHICULOS .....	103

CUADRO 4.8: DESCRIPCION REPARACION DEL VEHICULO .....	104-109
CUADRO 4.9: ANALISIS DE VALOR AGREGADO .....	109
CUADRO 4.10: FACTURACION .....	110
CUADRO 4.11: FLUJOGRAMA DE FACTURACION .....	111
CUADRO 4.12: DESCRIPCION DE FACTURACION .....	112-114
CUADRO 4.13: ANALISIS DE VALOR AGREGADO .....	115
CUADRO 4.14: ENTREGA DE VEHICULO.....	116
CUADRO 4.15: FLUJOGRAMA ENTREGA DE VEHICULO .....	117
CUADRO 4.16: DESCRIPCION DE ENTREGA DEL VEHICULO .....	118-119
CUADRO 4.17: ANALISIS DE VALOR AGREGADO .....	120
CUADRO 5.1: CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PLAN DE MEJORA .....	126-127
CUADRO 6.1: PRESUPUESTO TOTAL DE LA PROPUESTA DE MEJORA.....	130
CUADRO 6.2: CAPACITACION A LOS ASESORES DE SERVICIO.....	132
CUADRO 6.3: CUADRO DE PROGRAMACION DE TRABAJOS .....	132
CUADRO 6.4: CURSOS DE CAPACITACION PARA EL PERSONAL DE METROCAR .....	134
CUADRO 6.5: ALIMENTACION PARA CURSOS DE CAPACITACION .....	135
CUADRO 6.6: INCENTIVO MENSUAL AL TECNICO DE MEJOR DESEMPEÑO .....	136
CUADRO 6.7: SERVICIO DE CLIENTE FANTASMA .....	136

## **LISTA DE ANEXOS**

ANEXO 1: TEMPARIO

ANEXO 2: DISTRIBUCION FISICA METROCAR TUMBACO

ANEXO 3: ENCUESTA

ANEXO 4 : ORDEN DE TRABAJO

ANEXO 5: ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DE LA REVISION

ANEXO 6: TICKET DE TAXI

ANEXO 7: REQUISICION DE REPUESTOS

ANEXO 8: FACTURA

ANEXO 9: INGRESO DE CAJA

ANEXO 10: ORDEN DE SALIDA

ANEXO 11: ROL DE PAGOS

ANEXO 12: PROFORMA CREA CAPACITACION ASESORES DE SERVICIO

ANEXO 13: PROFORMA SUPER PACO

ANEXO 14: PROFORMA CREA CAPACITACION PARA TODO EL PERSONAL DE METROCAR

ANEXO 15: PROFORMA PAULA'S CATERING SERVICES

ANEXO 16: PROFORMA BONOS DE SUPERMERCADOS LA FAVORITA (SUPERMAXI)

ANEXO 17: PROFORMA DE TALLER "JADI" JOYERIA Y RELOJERIA

ANEXO 18: PROFORMA CREA SERVICIO CLIENTE FANTASMA

## RESUMEN EJECUTIVO

Una de las industrias que más ha crecido en la última década ha sido la Industria Automotriz, pues al cambiar el Ecuador a una economía dolarizada se han generado cambios con los cuales se ha mejorado tanto la producción, ensamblaje y comercialización de los vehículos. Los factores que han ayudado a este crecimiento son los precios y créditos accesibles, siendo un atractivo para la adquisición de autos.

De acuerdo a estadísticas del mercado, se ha determinado que la marca Chevrolet tiene una participación de más del 40%, siendo la marca líder en el sector automotriz. En el caso de esta marca el concesionario Metrocar es el más grande a nivel nacional, en lo que se refiere a infraestructura física, es decir cuenta con la mayor cantidad de agencias, ofreciendo los servicios de Show room de vehículos, Taller de Servicio y departamento de Repuestos.

La Sucursal Tumbaco es una de las últimas que apertura la empresa Metrocar en el año 2002, siendo actualmente el único concesionario Chevrolet en la Zona del Valle de Tumbaco, siendo ésta una de las principales ventajas, pues el mercado en este sector es bastante amplio, ya que abarca las parroquias de Cumbayá, Tumbaco, Puembo, Pifo, Checa, El Quinche; lugares en los cuales existe varias empresas de los diferentes sectores económicos del país. Un concesionario automotriz no se encarga solamente de la venta de vehículos, una parte importante es el área de post venta y en el caso de Metrocar el Taller de Servicios atrae clientes no solo de vehículos nuevos sino de todo el parque automotor que existía en el Valle de Tumbaco.

Un taller de Servicios es un área muy delicada, ya que aquí se realiza los mantenimientos de autos, por lo que nuestros clientes confían sus vidas en el trabajo que aquí se realiza, es decir debe ser una actividad realizada en el mejor ambiente tanto físico, personal y de capacitación de los empleados de la Sucursal.

Viendo el constante crecimiento que ha tenido el taller se han generado quejas de problemas en la atención a los clientes de post venta principalmente, pues el simple hecho de que una persona se quede sin auto para realizar sus actividades ya crea malestar, y más aún si en el mantenimiento no se han realizado los respectivos trabajos.

Al ver que las quejas aumentan considerablemente por la atención que se brinda, se ha decidido realizar una mejora en las actividades del Taller de Servicios para lograr estándares óptimos de calidad de acuerdo a los parámetros que la marca Chevrolet exige, además lograr incrementar el ingreso de vehículos a ser atendidos en el taller, lo cual generará una mejor rentabilidad a la empresa.

Para esto es importante que todo el personal que labora en Metrocar Tumbaco reciba cursos de relaciones humanas así como también cursos de motivación, esto ayudará a mejorar el trato con el cliente, lo cual permitirá tener un mejor retorno e incremento de autos ingresados al taller. Toda ésta capacitación que recibirá el personal se realizará con capacitadores especializados en el tema, por lo que se pretende un cambio general en todas las actividades a realizarse, para esto se medirá a todo el personal mediante el indicador de Cliente Fantasma, el cual es muy utilizado por parte de la marca Chevrolet.

# **PROPUESTA DE NUEVAS ESTRATEGIAS PARA LA ATENCIÓN AL CLIENTE EN EL TALLER DE SERVICIOS DE METROCAR SUCURSAL TUMBACO**

## **CAPITULO I**

### **INTRODUCCION**

Actualmente, existe el sentir general de que el servicio y atención al cliente es un ámbito que debe recibir más atención por parte de la dirección general de las organizaciones, en este caso el servicio que se le brinde a un cliente en un taller de servicios es muy importante, puesto que al dejar su vehículo está entregando a todo el personal tanto su seguridad como la de su familia.

En general todas las organizaciones han revisado cada faceta de las operaciones que cumplen y deben tener muy claro que dirección deben adoptar y de que manera deben medir el éxito de las estrategias que se aplica diariamente. Muchas organizaciones no están contentas con el rendimiento actual y buscan constantemente mejorarlo; una forma de hacerlo es mejorando el servicio y atención al cliente, ya que estos dos temas no pueden abordarse por separado del resto de procesos de la empresa, ya que las exigencias del servicio y atención al cliente han de estar plenamente integradas en los programas y la filosofía de las disciplinas empresariales.

Además se debe tener en cuenta todas las quejas que nos entregan los clientes, puesto que del análisis de las mismas pueden surgir soluciones a los problemas que comúnmente se dan, ya que se debe tener en cuenta que una queja es un regalo que nos brinda el cliente para mejorar los procesos organizacionales y así poder cumplir con los objetivos que se han propuesto alcanzar

## **EL SERVICIO**

### **1.1 ANTECEDENTES**

La industria automotriz en el Ecuador se ha incrementado en los últimos 10 años considerablemente, pues a raíz de que el país entró en la dolarización ha existido un mejor nivel de vida en los ecuatorianos, a esto se suma también las llamativas propuestas crediticias que el mercado financiero ofrece; pues las facilidades que se han dado en los últimos tiempos han permitido que una buena parte de la población económicamente activa haya podido acceder a la compra de un vehículo.

Es por esta razón que la oferta de vehículos se ha incrementado notablemente y existen en el país tres ensambladoras de las principales marcas: Chevrolet (General Motors), Mazda (Maresa) y Kia (Aymesa); a más de varias importadoras y comercializadoras de las diferentes marcas de vehículos.

Con el incremento del parque automotor en el país, se han generado mayores expectativas por parte de los clientes en el Departamento de post venta, pues al haber tenido una buena experiencia en el área de comercialización esperan el mismo trato en los talleres, siendo ésta una de las áreas más delicadas en manejarse, pues aquí los niveles de satisfacción al cliente son críticos.

### **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La compañía General Motors – Omnibus BB en Ecuador autorizó en el año 2002 la apertura de un nuevo concesionario a Metrocar, este se ubicaría en el Valle de Tumbaco, se determinó este lugar después de un minucioso y exhaustivo estudio de mercado, el cual permitió conocer las necesidades de la población de este Valle, el que está conformado principalmente por las siguientes parroquias: Cumbayá, Tumbaco, Puembo, Pifo, Yaruquí y El Quinche. Con este estudio se determinó la importancia de la apertura de un concesionario automotriz, no sólo para la venta de

vehículos de la marca que predomina en el mercado, sino del Servicio de Taller y Repuestos que va de la mano con la comercialización de autos.

En el mes de Agosto del 2002, se inician las actividades en esta sucursal, la cual está ubicada en la parroquia de Tumbaco, en la Vía Interoceánica s/n y Calle González Suárez, es decir en el corazón comercial de esta población, así la Sucursal de Metrocar Tumbaco es uno de los concesionarios mejor dotados de infraestructura física, lo cual fue uno de los puntos claves para atraer clientes en un inicio.

Con el pasar del tiempo y como sucede en todas las empresas que siguen su curso empezaron a darse las primeras quejas de los clientes, principalmente del Taller de Servicios, el cual es el área más concurrida por la gente del sector, puesto que todos los autos requieren un mínimo mantenimiento, ya sea para un simple cambio de aceite, el cual se realiza cada mes y medio en promedio o para un mantenimiento o servicio más complejo.

Uno de los problemas que han sido más notorios es la falta de comunicación de los asesores de servicio con el cliente, esto principalmente en la confirmación de la hora de entrega de los vehículos o la falta de explicación en los trabajos que se han realizado, así como también la demora en entrega de facturas y los costos en ciertos casos muy elevados. Todos estos inconvenientes se han generado por la falta de objetivos claros del Taller de Servicios

La falta de procesos adecuados en el Taller, la alta rotación de personal ha generado mucha inconformidad en los clientes, pues en muchos casos los trabajos que han solicitado no han sido realizados de la mejor manera y en otros tantos nunca se los efectuó a los cuales se los determina como daños ocultos.

La reducción de los ingresos que tiene el taller se han visto afectados por la insatisfacción que tienen continuamente los clientes con los trabajos que se realizan, pues en muchos de los casos no existe un retorno y esto a su vez afecta al flujo de la empresa.

Si estas circunstancias continúan y no se logra una adecuada satisfacción al cliente por medio de un direccionamiento estratégico; y si el personal no sigue procesos eficaces y eficientes los ingresos de la sucursal se verán seriamente afectados y los directivos de la empresa podrían tomar la decisión de cerrar la Sucursal Tumbaco.

Ante esta serie de problemas lo más indicado es la creación de nuevas estrategias para mejorar la atención al cliente, es decir corregir los procesos que causan demora y pérdida de tiempo para la entrega de los vehículos, así como también una mejor capacitación en el personal técnico como en el resto de personal que está ligado directamente con el Taller, como son el área de repuestos, caja y recepción; para así eliminar las numerosas quejas de los clientes y conseguir un nivel de satisfacción más alto.

### **1.2.1. Formulación del Problema de Investigación**

Existen deficiencias en la atención al cliente dentro del Taller de Servicios de Metrocar Tumbaco, por lo cual se deberían proponer nuevas estrategias para mejorar dicho servicio.

### **1.2.2. Sistematización del Problema**

¿Cuáles son las falencias más comunes que se presentan en el Taller de Metrocar Tumbaco?

¿Qué tipo de capacitación sería la más idónea para el personal del Taller en Metrocar Tumbaco para lograr satisfacción total en el Cliente?

¿Qué técnicas deberían emplearse para mejorar el Servicio que se brinda a los clientes en el Taller de Metrocar Tumbaco?

### **1.2.3. Delimitación del Problema**

ESPACIAL: Taller de Servicio en la Sucursal de Metrocar Tumbaco.

TEMPORAL: Ejecución de la Propuesta de Mejora en Atención al Cliente para el año 2011

UNIDADES DE OBSERVACIÓN: Taller de Servicio, Área de Repuestos, Caja y Recepción.

### **1.3. OBJETIVOS**

#### **1.3.1. General**

Mejorar la Atención al Cliente del Taller de Servicio de la empresa Metrocar en la Sucursal de Tumbaco para obtener mayor rentabilidad en la empresa

#### **1.3.2. Específicos**

Establecer correctamente las funciones que corresponden a cada uno de los miembros del personal de Taller, Repuestos, Caja y Recepción de la Sucursal

Determinar el método o técnica que debería aplicarse para obtener un grado de satisfacción del cliente aceptable.

### **1.4. JUSTIFICACIÓN**

Es necesario realizar una propuesta de nuevas estrategias para la atención al cliente en el taller de Servicios de Metrocar Sucursal Tumbaco, pues la atención que se da a los clientes en esta área es una de las falencias más notables de la sucursal, ya que los resultados que se han obtenido en varias ocasiones no han sido alentadores para los objetivos que tiene que cumplir el taller, debido a las constantes quejas que da la gente que acude con sus autos al mantenimiento de los mismos; con estas nuevas estrategias se buscará que los resultados mejoren considerablemente, pues en el caso de que no se obtenga una rentabilidad óptima, se corre el riesgo de que los directivos

tomen la decisión de cerrar la sucursal Tumbaco, por lo que con esta propuesta se mejorará la atención a los clientes para así dar una mejor imagen de la compañía en el sector del Valle de Tumbaco, así como también lograr la fidelidad de los clientes a este Taller.

## **1.5. MARCO DE REFERENCIA**

### **1.5.1. MARCO TEÓRICO**

Para iniciar este trabajo de investigación debería conocerse la historia de la empresa Metrocar S.A., como fue en sus inicios y como poco a poco ha ido surgiendo en el mercado automotriz a nivel nacional, siendo su historia ésta:

“Volver la mirada al pasado para recordar instantes, fechas, que marcaron la historia del nacimiento y desarrollo de Metrocar S.A., siempre será bueno y recomendable, pues ello nos permitirá no sólo evaluar nuestro pasado reciente, sino sobre todo reafirmar con positivismo nuestro presente para seguir proyectando nuestros servicios a la sociedad ecuatoriana.

Por esto nos permitimos relatar los siguientes datos que desde 1976 hasta agosto del 2002 han ido configurando las páginas de la historia de METROCAR S.A.

- El 22 de marzo de 1976, se constituye la compañía Metro bus destinada al ensamblaje de buses Marco polo de Brasil.
- En 1978, dos años más tarde, se liquida esa operación y se constituye Metrocar S.A., compañía que incursiona en el negocio de distribución y comercialización de vehículos, como representante de Aymesa.
- En 1980, Metrocar inicia una nueva operación en la ciudad de Guayaquil.

- En 1982, la compañía obtiene la franquicia de General Motors para la distribución de sus productos tanto en Guayaquil como en Quito, como Concesionario General Motors.
- En 1986, Metrocar expande sus operaciones a la ciudad de Manta con la apertura de una nueva concesión. A fines de este año, se cuenta con un total de 28 empleados.
- En 1990, la compañía inaugura en Guayaquil una nueva y moderna instalación, misma que, tres años más tarde, se transfiere a otro grupo de accionistas. A finales de año, se cuenta con un total de 43 empleados.
- En 1990, la compañía inaugura en Guayaquil una nueva y moderna instalación, misma que, tres años más tarde, se transfiere a otro grupo de accionistas. A finales de año, se cuenta con un total de 43 empleados.
- En 1992, la operación de Manabí se consolida con la apertura de un nuevo punto de venta en la ciudad de Portoviejo. A finales de año, hay un total de 51 empleados.
- En 1999, arrancamos la operación de una nueva concesión de GM en la ciudad de Babahoyo, ya que hasta 1998 operábamos solamente en Quito, Manta y Portoviejo. A finales de 1999, el número total de empleados fue de 90.
- En Septiembre del 2000, nos autorizan la apertura de un nuevo punto de venta en Quito, específicamente, en el Valle de los Chillos. El número total de empleados a finales de este año fue 116.
- En mayo del 2001, se da inicio a la Nueva Sucursal en la ciudad de Cuenca; posteriormente, en diciembre del 2002, se inaugura su nuevo local.

- En agosto del 2001, GME nos autoriza la apertura de un punto para la venta de Camiones, es así que se abren las puertas en la Sucursal de Orellana. En este mismo año, se concreta el proyecto de Chapa y Pintura en San Rafael. El número de empleados a fines de este año es de 178.
- En Agosto del 2002, se cumple un sueño: tener un punto nuevo en Quito, y éste se ubica en el Valle de Tumbaco. En diciembre de este año METROCAR S.A. cuenta con 209 empleados.”

Esta última sucursal en crearse es en la cual se realizará este trabajo, específicamente en el Taller de Servicios, el cual se ha dado a conocer en el Valle de Tumbaco, brindando diariamente una correcta atención a dicha población, para así lograr los objetivos empresariales y satisfacer a los clientes en todas las necesidades que se presentaren.

“El triángulo del servicio es una ilustración visual de toda la filosofía de la gerencia del servicio, así las partes de éste triángulo son: el cliente, la estrategia del servicio, la gente y los sistemas. Todos componentes claves en una organización con gerencia del servicio. Así el círculo central de este tema es el cliente, tomando en cuenta otros temas importantes de la gerencia del servicio como es la ampliación de ideas sobre las estrategias del servicio, las opciones de entrenamiento y las revisiones de los sistemas.”

Actualmente en todas las organizaciones que prestan servicios se ha tomado muy en cuenta la opinión del cliente, es decir si sus expectativas han sido cumplidas o no, por lo que se ha dado más importancia a los términos de servicio y atención al cliente, teniendo en cuenta los siguientes conceptos de ciertos autores:

“La gestión profesional del servicio y atención al cliente, que ha estado claramente infravalorada en el pasado, está emergiendo con fuerza, toda vez que la calidad de atención percibido por los clientes está aumentando considerablemente, y la prestación de un buen nivel de servicio y atención al cliente promete convertirse en

uno de los grandes retos comerciales de la década de los noventa para muchas organizaciones.

El servicio y atención al cliente constituyen un cometido empresarial en rápida mutación, por lo que existe una urgente necesidad de que las organizaciones empresariales revisen sus actividades a la luz de las presiones competitivas, sabedoras de que, si se atiende dicho cometido, el servicio y atención al cliente puede ser una excelente baza comercial.”

Una de las prioridades que tiene la compañía Metrocar es que su cliente salga satisfecho con el servicio que se le ha brindado tanto en el área comercial como en el taller de servicio, siendo éste un área muy importante, ya que en un concesionario automotriz no solo se toma en cuenta la forma en la que se vendieron los vehículos, sino el servicio de post venta que recibirá el cliente en el mantenimiento de su automóvil, considerando a éste departamento como el responsable de la seguridad e integridad de los clientes que acuden a solicitar dicho servicio. Además es importante conocer el criterio que tiene la compañía sobre la satisfacción del cliente.

“Vivimos en un entorno comercial, en el cual la satisfacción del cliente se ha convertido en el objetivo final de cualquier empresa que desee marcar la diferencia en un mercado cada vez más agresivo. Podríamos enumerar varias herramientas que una empresa puede utilizar para acceder al mercado y competir, pero, fundamentalmente, hay tres pilares que resultan estratégicos y en los que siempre se termina cayendo: precio, calidad y plazo.

La anticipación en el tiempo a las necesidades de los clientes era la apuesta de empresas de sofisticada tecnología en el pasado pero ya no es un hecho diferencial porque todas las empresas, sea cual sea su sector, están en ese criterio. Las empresas centran su estrategia actual en dos factores difícilmente conciliables: precio y calidad. Hoy día, en la mayoría de los sectores y mercados, se puede afirmar que tener precios competitivos es una condición necesaria pero no suficiente para poder tener presencia en el mismo.

Por ello, la calidad se alza cada vez más, como objetivo estratégico para lograr la fidelidad del cliente y ampliar la cuota de mercado sobre la base de la satisfacción de éste. Y esto se logra a través de las mejoras en la organización y por ende en el resultado final de nuestro producto o servicio que la implantación de un sistema de calidad conlleva.

Entendemos que un sistema de aseguramiento de la calidad es la aplicación de una normativa en los distintos procesos y funciones a desarrollar en la organización empresarial, con la finalidad de conseguir las mejoras necesarias que nos lleven a la excelencia. Como se puede deducir de esta definición, y partiendo de la base que no hay organización perfecta, el sistema de calidad se fundamenta en los criterios de la mejora continua. De esta forma, nunca se consigue la perfección en una organización porque el fallo es algo intrínseco en el ser humano y porque cuando se alcanzan unos objetivos, se plantea la consecución de otros más exigentes y a nuevos niveles que al principio se implicaban menos.”

## **1.5.2. MARCO METODOLOGICO**

### **1.5.2.1 TIPO DE ESTUDIO**

#### **1.5.2.1.1 Nivel Exploratorio**

Se va a aplicar este tipo de estudio, ya que podemos apreciar los problemas que existe en la atención al cliente en el Taller de Metrocar Tumbaco, por las constantes quejas que existen.

#### **1.5.2.1.2 Nivel Descriptivo**

Con este tipo de estudio se analizará las características tanto de los clientes que acuden al Taller como del personal que los atiende, para conocer realmente cual es la situación actual.

### **1.5.2.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

Los métodos de investigación a utilizarse en este tema son:

#### **1.5.2.2.1 Observación**

Es uno de los métodos más importantes a utilizarse, puesto que se puede observar directamente el problema que se va a investigar.

#### **1.5.2.2.2 Deductivo**

Con este método lo que se pretende es ir de lo general a lo particular, es decir de la insatisfacción del cliente en general, hasta las quejas más notables de éstos.

### **1.5.2.3 FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

#### **1.5.2.3.1 Fuentes Secundarias**

Se utilizará una fuente secundaria, ya que a más de las situaciones que se puedan observar en el lugar de investigación, se utilizará bibliografía relacionada al tema.

#### **1.5.2.3.2 Fuentes Primarias**

Esta va a ser la principal fuente de información que se utilizará en este trabajo, ya que se tiene la facilidad de palpar diariamente la opinión de cada uno de los clientes que acuden al Taller de Servicio, para lo cual principalmente se utilizarán las siguientes técnicas de recolección de datos:

- Encuestas
- Fichas de observación

### **1.5.2.4 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

#### **1.5.2.4.1 Técnicas Estadísticas**

Las técnicas a utilizarse en esta investigación son:

- Media Aritmética

#### **1.5.2.4.2 Presentación de la Información**

La presentación de los resultados que se obtengan de este trabajo se lo hará en Gráficos estadísticos como:

- Barras Estadísticas
- Gráficas circulares

### **1.6. HIPÓTESIS**

Si la propuesta de Mejorar la Atención al Cliente del Taller de Servicio de la empresa Metrocar en la Sucursal de Tumbaco permitirá obtener mayor rentabilidad en la empresa y que se incremente las unidades a ser atendidas en el Taller.

### **1.7. MARKETING DE SERVICIOS**

#### **1.7.1 SERVICIO**

Se ha determinado algunas definiciones de servicio dadas por autores como Esteban Ildelfonso, Philip Kotler y la Asociación Americana de Marketing, siendo algunos de estos conceptos los siguientes:

“<sup>1</sup>Son actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen a título oneroso o que se proporcionan junto con los bienes, además se considera como tareas que pueden identificarse aisladamente, son actividades esencialmente intangibles que proporcionan satisfacción y que no se encuentran forzosamente ligadas a la venta de bienes”

El servicio va más allá de la amabilidad y de la gentileza.

---

<sup>1</sup> COBRA, Marcos Enrique. *Marketing de Servicios: conceptos y estrategias*. Editorial Mc Graw Hill. Bogotá. 1998. p.p. 26

En el caso del servicio que ofrece el taller de Metrocar Tumbaco, podemos decir que es intangible, pues el cliente no puede palpar el mismo, solamente puede darse cuenta si se realizó o no lo que solicitaron al momento de dejar su vehículo en el taller, pues el vehículo recibe cada uno de los trabajos que realizan los técnicos, en este caso si es algo físico, además al pertenecer el taller a un concesionario autorizado, sus costos son altos a diferencia de cualquier otra mecánica, pues aquí se basan en estándares de calidad de la misma marca, se utilizan repuestos genuinos y la garantía que se ofrece por el trabajo realizado.

## **1.7.2 CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS**

Los especialistas en marketing consideran que los servicios poseen las siguientes características:

### **1.7.2.1 INTANGIBILIDAD:**

“Que un servicio sea intangible significa que no se puede apreciar con los sentidos antes de ser adquirido. Incluso cabe hablar de una doble intangibilidad, puesto que puede resultar difícil imaginarse el servicio. Sin embargo, el grado de tangibilidad es variable.

Algunos servicios son totalmente intangibles como son: los consejos legales, los que proporcionan las agencias de empleo, la visita a un museo o la docencia. Algunos servicios son parte indisoluble de un producto tangible, como la garantía postventa de reparaciones que acompaña a los automóviles, los relojes o los ordenadores.

La intangibilidad de los servicios tiene sus implicaciones. Los servicios no pueden ser probados antes de adquirirlos, también no se pueden patentar, por ser intangibles; esto significa que quienes los proporcionan tienen más dificultades para poner barreras de entrada a su sector. Tampoco se puede juzgar a priori, antes de adquirirlos, la calidad o el precio como sucede con los bienes

Quizá la intangibilidad sea la característica más definitoria de los servicios y la que supone un mayor riesgo percibido para los consumidores, o temor a verse insatisfechos tras la adquisición de servicios, por haber pagado un precio demasiado alto, por no haber respondido a sus expectativas o porque les puedan causar algún daño físico.

El riesgo percibido es debido a que los servicios no son tangibles como los bienes, a que frecuentemente se pagan antes de consumirlos y a que los consumidores no se muestran muy expertos en la compra de servicios.

Las organizaciones deben ingeniárselas para hacer tangible el servicio, por que así pueden reducir el riesgo percibido por los consumidores.

Las estrategias de tangibilización son mucho más sencillas de lo que pueda imaginarse.

#### **1.7.2.2 INSEPARABILIDAD:**

Esta característica nos indica que muy frecuentemente, los servicios no se pueden separar de la persona del vendedor, que es quien lo produce. Significa que la creación de un servicio puede tener lugar mientras se consume, como sucede mientras una persona recibe un mensaje, un consejo legal o viaja en avión. La producción del servicio es fruto del esfuerzo conjunto del consumidor y del vendedor; ambos trabajan conjuntamente, como ocurre cuando se diseña a medida una póliza de seguro, un itinerario de vacaciones.

Por el contrario, los bienes pueden ser adquiridos para ser almacenados y después consumidos, además su vendedor no tiene por qué ser el fabricante, como sucede con la ropa o los automóviles.

El servicio que brinde el Asesor del Taller o Jefe de Taller será inseparable de su persona, pues ellos son los encargados de estar en contacto con el cliente para recibirle e informarle del estado de su vehículo, de la cordialidad, preocupación y

amabilidad que ellos brinden dependerá como califique el cliente la atención que se le da, a más de verificar en su vehículo que cosas se realizaron.

### **1.7.2.3 HETEROGENEIDAD O INCONSISTENCIA:**

Los servicios son considerados heterogéneos ya que es difícil estandarizarlos. Los bienes son productos homogéneos, fruto de una tecnología y de un proceso que no se altera cada vez que se produce un bien. Sin embargo, los servicios no están estandarizados; un mismo servicio puede variar según quien lo proporcione. Una misma persona puede recibir un servicio muy distinto en una entidad financiera según que empleado lo atienda.

La inconsistencia de los servicios es muy importante, ya que los consumidores encuentran más dificultades para valorar y hacer comparaciones de los precios y de la calidad de los servicios antes de adquirirlos. Así el riesgo percibido de los servicios es mayor que el de los bienes.

Esta característica incrementa el riesgo percibido. Las empresas de servicios debería reducirla para disminuir el riesgo de los consumidores, para poder lograr esto deberán cuidar especialmente la selección y la formación del factor humano y fijar también estándares o niveles mínimos de calidad para la prestación del servicio.

En una situación ideal un consumidor no debería percibir diferencias en la prestación del servicio en función de las personas que lo proporcionan, ni del lugar donde se encuentre.

### **1.7.2.4 PERECIBILIDAD:**

Los servicios son perecibles, es decir tienen un principio y un fin; éstos no pueden ser almacenados así por ejemplo: una compañía aérea no puede guardar las plazas vacías de un vuelo para otro con mayor demanda, esas plazas se pierden. El servicio no prestado se pierde.

Esta característica es muy importante para establecer políticas de marketing, especialmente de precios y de segmentación, que combatan la estacionalidad de la demanda de servicios.

#### **1.7.2.5 AUSENCIA DE PROPIEDAD:**

Los compradores de servicios adquieren un derecho, pero no la propiedad del soporte tangible del servicio. Por ejemplo: un conductor no se queda con el coche que ha alquilado. Los consumidores pagan el uso, el acceso o el alquiler, pero no compran la propiedad.

Generalmente los servicios son alquilados o contratados, se tiene derecho a utilizar este servicio solo hasta cuando se paga.”<sup>2</sup>

### **1.8 CICLO DEL SERVICIO**

Es la secuencia completa de contactos que experimenta un cliente para satisfacer las necesidades demandadas. Se inicia en el cliente con la concreción de necesidades plasmadas en un pedido y que otro está dispuesto a proveer. Este suceso continúa con una serie de instantes de contacto hasta que el cliente cierra el ciclo si queda satisfecho con el resultado y está dispuesto a regresar y demandar nuevamente el servicio.

Mediante éstos procesos los clientes y los proveedores articulan condiciones de satisfacción y las completan a través del encadenamiento de los semi-ciclos básicos que permiten cumplir con la promesa principal acordada.

Esta interrelación humana entre cliente-proveedor se fundamenta en cuatro etapas básicas conceptuales con sus instantes generales de Contacto:

---

<sup>2</sup> COBRA, Marcos Enrique. *Marketing de Servicios: conceptos y estrategias*. Bogotá: Editorial Mc. Graw Hill. 1998. p.p. 35-38

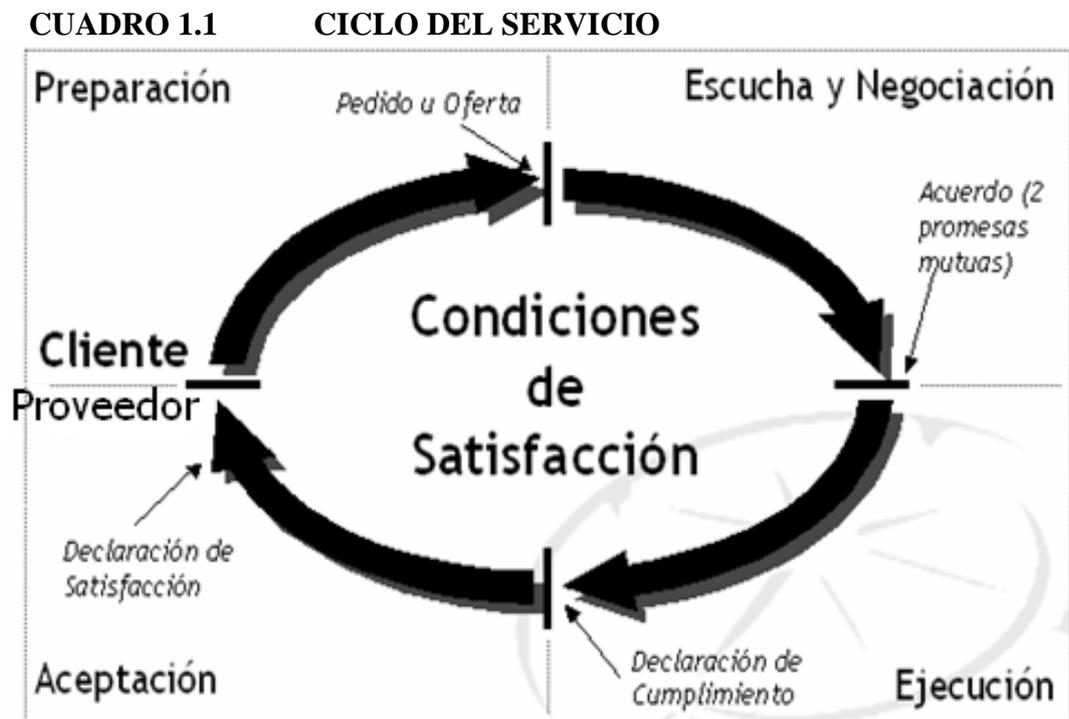
1. La de **Preparación** en dónde el Cliente estudia y define sus necesidades plasmándolas en una solicitud de pedido y el proveedor identifica cuáles son las preocupaciones del cliente y cómo se le podrán satisfacer de manera fácil.
2. La de **Escucha y Negociación** dónde el proveedor está dispuesto a satisfacer la demanda mediante la evaluación y la definición conjunta de las condiciones de promesa del servicio; el proveedor identifica que tiene que hacer para poder elaborar propuestas de promesa “realizables”, “confiables” y “atractivas” y el cliente precisa el apoyo que necesita el proveedor para estar en condiciones de establecer compromisos. No necesariamente el cliente siempre tiene la razón es por ello que este semiciclo se cierra con un acuerdo o negocio de promesa que genera expectativas concretas al cliente. La confianza a partir de aquí entra en juego y las expectativas del cliente se concretan.
3. La de **Ejecución** en dónde a partir del acuerdo conjunto, la promesa, se da inicio a la prestación del servicio.

Para esto el proveedor identifica como soporte una red interna de compromisos, y una infraestructura de tecnología que le permitirá sobre unos estándares de eficiencia optimizar su productividad y entregar un producto con calidad y oportunidad. A partir de aquí el Cliente siempre tiene la razón.

4. La de **Aceptación** cuando a partir de la declaración de cumplimiento de lo prometido el cliente recibe el producto y lo evalúa contra la promesa para afirmar su aceptación y declarar cumplidas o no las condiciones de satisfacción del servicio. Es en este instante dónde se construye la percepción positiva de satisfacción en la mente del cliente.

En esta etapa es importante que el proveedor se retroalimente según la declaración de satisfacción del cliente, para mejorar su tecnología o sus procesos y lograr o superar la satisfacción del cliente en un próximo ciclo.

Es de vital importancia en este semi-ciclo determinar las mejores prácticas que se necesitan para escuchar permanentemente el grado de satisfacción con nuestro servicio y determinar las nuevas necesidades emergentes.



**Fuente: Marketing de Servicios: conceptos y estrategias**

**Elaborado por: La Autora**

En el caso de Metrocar el Ciclo del Servicio inicia con el cliente y sería de la siguiente manera:

**PREPARACIÓN:** El cliente se acerca al Taller de Servicios, en el cual después de un tiempo prudencial de esperar es atendido por el Asesor de Servicio, éste a su vez recibe el vehículo realizando una revisión física del mismo. Procede a preguntar al cliente que trabajos requiere se realice en el automotor y escucha con atención al cliente para determinar el tipo de arreglo a realizar, en el caso de que no sea un chequeo básico establecido por los estándares de la marca.

**ESCUCHA Y NEGOCIACIÓN:** En esta parte el Asesor de Servicio o Proveedor analiza los trabajos a realizarse en el vehículo y lo destina a uno de los técnicos que

trabajan en el taller, dependiendo el caso si hay que realizar trabajos que van apareciendo conforme se trabaje en el auto, se deberá comunicar al cliente que se deben realizar trabajos adicionales a lo establecido en el chequeo básico de acuerdo al kilometraje que tenga el vehículo; en estos casos los costos de la reparación irán en aumento por lo que se debe consultar al cliente si se realizan o no dichos trabajos de acuerdo al diagnóstico que de el mecánico. De esta manera se llega al acuerdo con el cliente de lo que se va a realizar exactamente, para que a posteriori no existan inconvenientes al momento en que el cliente cancele por los trabajos realizados en su auto.

**EJECUCIÓN:** Una vez que el cliente autoriza los trabajos que se le han comentado se deben realizar, el Asesor de Servicio indica al técnico el trabajo que debe ejecutar, éste a su vez solicita los materiales y repuestos que necesita para poder realizar la actividad que se le ha asignado y realizarlo de la mejor manera, pues en sus manos está el brindar el mejor de los servicios con el trabajo a realizarse en los vehículos de los clientes, de ellos depende la satisfacción que el cliente pueda tener al momento de que reciba su auto.

**ACEPTACIÓN:** En esta etapa es donde el cliente percibe el servicio que se le ha entregado, pues primeramente lo revisa en la orden de trabajo en la cual constan los trabajos realizados que debe cancelar en caja y posteriormente los palpará en su vehículo, pues se podrá dar cuenta si se realizaron o no los trabajos que solicitó. En el caso de que su auto se encuentre en las mejores condiciones mecánicas y de limpieza, el cliente estará aceptado el servicio que se le ha brindado así como sus necesidades han sido satisfechas por el trabajo realizado en el Taller de Servicio.

En la práctica este proceso es una realidad de trabajo en procesos más que tareas específicas, no como un proceso lineal sino como proceso circular que implica una mejora permanente.

En el caso del Ciclo del Servicio del Taller de Metrocar inicia con el cliente al momento que nos deja su vehículo y termina de igual manera con el cliente al momento en que cancela su factura y el Asesor de Servicio le entrega el auto en perfectas condiciones mecánicas y de limpieza.

## **1.9. CLASES DE SERVICIO**

“Identificar y clasificar los servicios es más difícil que hacerlo con los bienes. No existen criterios únicos. Además, todo el entramado de los conceptos y estrategias de marketing se ha construido sobre el concepto de bien. En realidad, hasta los años sesenta no se comenzó a asociar marketing con servicios. A continuación mencionaremos algunas clasificaciones de servicios según diversos criterios:

### **1.9.1 POR SU NATURALEZA:**

Esta es considerada una clasificación fundamental, la cual se fija en la naturaleza de los servicios, es decir, observa el objeto de su actividad. Según la Asociación Americana de Marketing (AMA), clasifica a los servicios en diez grupos, los cuales son:

- Servicios de salud
- Servicios financieros
- Servicios profesionales
- Servicios de hostería, viajes y turismo
- Servicios relacionados con el deporte, el arte y la diversión
- Servicios proporcionados por los poderes públicos, o semipúblicos y organizaciones sin ánimo de lucro
- Servicios de distribución, alquiler y leasing
- Servicios de educación e investigación
- Servicios de telecomunicaciones
- Servicios personales y de reparaciones y mantenimiento

Esta clasificación es puramente descriptiva e incompleta, y tal vez confusa, porque mezcla servicios puros como asesoría, por ejemplo, con otros que tienen soportes tangibles como la hostería. No permite llegar a conocer el grado de tangibilidad o heterogeneidad de los servicios, que en pura teoría debería ser mayor cuanto más allá fuera importancia tuviera el factor humano y menor fuera la importancia del bien que acompaña al servicio

### **1.9.2 POR EL SECTOR DE ACTIVIDAD:**

Según autores como Browning y Singelmann se clasifica a los servicios de acuerdo a criterios de destino de los productos y el carácter de la presentación, individual o colectiva, así tenemos:

**DISTRIBUCIÓN:** Persiguen poner en contacto a los productores con los consumidores, por ejemplo servicios de transporte, comercio y telecomunicaciones.

**PRODUCCIÓN:** Se suministran a las empresas o a los consumidores, como servicios bancarios, de seguros, inmobiliarios, jurídicos, etc.

**SOCIALES:** Se presentan a las personas de forma colectiva, como atención médica, educación o postales.

**PERSONALES:** Cuyos destinatarios son las personas físicas, como restauración, reparaciones, asesoramiento, servicio doméstico, lavandería, diversiones, etc.

### **1.9.3. POR SU FUNCIÓN**

Los servicios se pueden clasificar atendiendo a diversas funciones, así tenemos:

- Servicios de gestión y dirección empresarial, como las consultorías en general.
- Servicios de producción, como reparaciones, mantenimiento y servicios técnicos en general.
- Servicios de información y comunicación, como asesoría informática, mensajería.
- Servicios de investigación o estudios contratados para desarrollar productos, proyectos de decoración o investigación a personas.
- Servicios de personal destinados a seleccionar y formar al factor trabajo en las empresas.

- Servicios de ventas, como investigaciones de mercados, desarrollo de ferias y exposiciones, etc.
- Servicios operativos, como limpieza, vigilancia o seguridad.

#### **1.9.4. POR EL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR**

Esta es la clasificación más completa, puesto que relaciona el comportamiento del consumidor con los productos. Para distinguirlos esta clasificación se centra en las fases que sigue un consumidor durante el proceso de compra, así distinguiremos los siguientes:

**CONVENIENCIA:** Son productos cuya adquisición se realiza frecuentemente por costumbre, sin que el consumidor busque muchas alternativas, realice comparaciones, ni se esfuerce en la decisión.. Son servicios corrientes, poco diferenciados y adquiridos con frecuencia como alquiler de coches, transporte aéreo o lavandería.

**COMPRA:** El consumidor demuestra con este tipo de bienes un comportamiento más complejo. La percepción de riesgo es mayor, los clientes valoran más alternativas, hacen comparaciones y el proceso de decisión es más complejo, pues consideran más arriesgadas las consecuencias de sus decisiones, como la contratación de una póliza de seguro o la apertura de una cuenta bancaria; la experiencia del consumidor juega un papel importante en el proceso de búsqueda de información y de valoración de alternativas.

**ESPECIALIDAD:** Los consumidores muestran aún mayor rigor en el proceso de compra, como por ejemplo la elección de un abogado, médico o empresa de auditoría son ejemplos de servicios de especialidad. La credibilidad de quien presta el servicio es muy importante.

**ESPECIALES:** Son aquellos que dadas sus especiales características exigen un esfuerzo especial de compra, en el sentido de que los consumidores se desplazan

hasta donde hagan falta para recibirlos, como los tratamientos médicos, oftalmológicos y de cirugía.

**NO BUSCADOS:** Estos servicios no son conocidos, o que siéndolo no se desean comprar, aunque a veces al consumidor no le quede más remedio que hacerlo. Es el caso de los seguros obligatorios de automóvil.”<sup>3</sup>

Existen bastantes más clasificaciones de servicios, pero pretender encontrar un criterio universal es muy difícil, precisamente porque son mucho más complejos que los bienes y se caracterizan por tener un gran número de dimensiones. De todas las clasificaciones las más precisas son las que tienen en cuenta el punto de vista de los consumidores, pues son los que permiten el diseño de estrategias de marketing.

## 1.10 TIPOS DE SERVICIO

Se han establecido éstos cuatro tipos de servicio que puede brindar una empresa de acuerdo a la actitud que puede tener su personal, siendo éstas:

ACTITUD POSITIVA: excelente comportamiento ante el cliente

ACTITUD NEGATIVA: mal comportamiento ante el cliente.

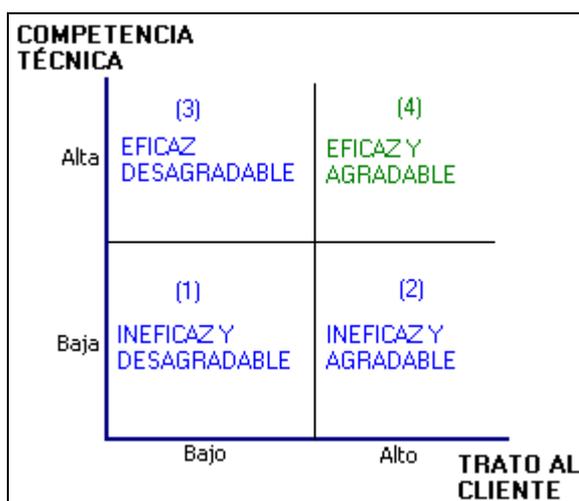
De acuerdo a las variables, trato al cliente y competencia técnica, se pueden diferenciar cuatro tipos de servicio en una empresa:

- El Ineficaz y Agradable
- El Eficaz y Agradable
- El Ineficaz y Desagradable
- El Eficaz y Desagradable

---

<sup>3</sup> COBRA, Marcos Enrique. *Marketing de Servicios: conceptos y estrategias*. Bogotá. Editorial Mc. Graw Hill. 1998. p.p. 31-35

## CUADRO 1.2 TIPOS DE SERVICIO



Fuente: Marketing de Servicios: Conceptos y Estrategias

Elaborado por: La Autora

El servicio al cliente está determinado por la filosofía, las actitudes y los comportamientos de cada uno de los empleados de la firma, desde el vigilante hasta el presidente.

**PRIMER CUADRANTE:** se encuentra el servicio del tipo Ineficaz y Desagradable, en el cual se combinan la baja competencia técnica y el mal trato al cliente, es decir a más del mal servicio que se brinda al cliente, la actitud de los empleados no es la mejor. **"SOMOS INCOMPETENTES Y NO NOS IMPORTA SER ANTIPÁTICOS"**

**SEGUNDO CUADRANTE:** encontramos el servicio Ineficaz y Agradable, en el que las empresas con bajas competencias técnicas tratan como un rey al cliente y con ello esperan tapar el hueco de su incompetencia técnica. Su frase de cabecera es: **"LO HACEMOS MAL PERO, SOMOS ENCANTADORES"**

**TERCER CUADRANTE:** Eficaz y Desagradable son altamente eficaces, saben realizar sus procesos, son eficientes pero por llegar a alcanzar altos estándares de calidad técnica, no se enfocan en el cliente y por ello no son líderes y no dan un buen servicio. **"SOMOS MUY EFICIENTES PERO, MUY ANTIPÁTICOS"**

**CUARTO CUADRANTE:** Eficaz y Agradable, se encuentran las firmas que han encontrado el equilibrio perfecto entre sus competencias técnicas y su estrategia de servicio al cliente, son organizaciones que se enfocan en el cliente porque saben que es él de quien dependen, están conscientes de la fuerte competencia y sus perspectivas apuntan al liderazgo. **"HACEMOS NUESTRO TRABAJO CON LA MÁXIMA CALIDAD"**

Para llegar a posicionarse en el cuarto cuadrante una organización debe involucrar a todos sus elementos en el proceso de calidad del servicio, no sólo tomando en cuenta a las personas sino a todos los agentes, maquinaria, sistemas, proveedores, etc. La calidad del servicio es una cadena en la que cada persona, departamento y elemento es un eslabón y si alguno de los eslabones cede o se rompe, la supervivencia de la empresa se pone en peligro.

### **1.11 MARKETING DE SERVICIOS**

El marketing de servicios es una rama del marketing que se especializa en una categoría especial de productos, los servicios; los cuales, apuntan a satisfacer ciertas necesidades o deseos del mercado, tales como educación, transporte, protección, jubilación privada, asesoramiento, diversión, créditos, etc.

### **1.12 MARKETING MIX**

El Marketing mix son las herramientas que utiliza una empresa para implantar las estrategias de Marketing y alcanzar los objetivos establecidos. Estas herramientas son conocidas también como las **Cuatro P** del profesor Eugene Jerome McCarthy.

- Producto
- Precio
- Plaza o Distribución
- Promoción

## **PRODUCTO**

El servicio como producto y la comprensión de las dimensiones de las cuales está compuesto es fundamental para el éxito de cualquier organización de marketing de servicios. Como ocurre con los bienes, los clientes exigen beneficios y satisfacciones de los productos de servicios. Los servicios se compran y se usan por los beneficios que ofrecen, por las necesidades que satisfacen y no por sí solos.

El servicio visto como producto requiere tener en cuenta la gama de servicios ofrecidos, la calidad de los mismos y el nivel al que se entrega. También se necesitará prestar atención a aspectos como el empleo de marcas, garantías y servicios post-venta. La combinación de los productos de servicio de esos elementos puede variar considerablemente de acuerdo al tipo de servicios prestado.

Las organizaciones de servicios necesitan establecer vinculaciones entre el producto de servicio según lo reciben los clientes y lo que ofrece la organización. Al hacerlo así es útil plantear una distinción entre:

Primero, los servicios ofrecidos se deben basar en las necesidades y beneficios buscados por consumidores y usuarios. Pero los consumidores y usuarios pueden tener claridad o no respecto a lo que requieren, expresan o no expresan claramente en el anuncio de sus requerimientos. Pueden surgir dificultades debido a que no saben lo que esperan, a la inexperiencia de lo que se requiere o la inhabilidad para determinar su necesidad. En segundo lugar, los beneficios buscados pueden cambiar con el tiempo debido a experiencias buenas o malas en el uso del servicio, a través de nuevas expectativas o cambios en los hábitos de consumo del servicio. En tercer lugar, existen problemas prácticos de evaluación para los oferentes de los servicios al deducir medidas basadas en el consumidor sobre la importancia de los beneficios buscados en los servicios, las preferencias entre ellos y los cambios en su importancia.

El punto de vista del consumidor debe ser el foco central para dar forma a cualquier servicio que se va a ofrecer, ya que este consumidor, en cierto sentido, ayuda a

fabricar su propio "producto" a partir de una serie de posibilidades ofrecidas.

## **PRECIO**

Las decisiones sobre precio son de una importancia capital en la estrategia de marketing tanto para las de consumo como para servicios. En un estudio exploratorio que hicimos en 1989 a unas 40 empresas medianas, manufactureras de las de consumo, se detectó que el precio, en opinión de los ejecutivos, era la variable de marketing más importante y la de mayor frecuencia en la toma de decisiones. Como ocurre con los demás elementos de la mezcla de marketing, el precio de un servicio debe tener relación con el logro de las metas organizacionales y de marketing.

Los principios de fijación de precios y prácticas de los servicios tienden a basarse en principios y prácticas utilizadas en los precios de los bienes. Como ocurre con los bienes, es difícil hacer generalizaciones sobre los precios. Hay tanta diversidad en el sector servicios como en el sector bienes.

El precio es el valor de intercambio del producto, determinado por la utilidad o la satisfacción derivada de la compra y el uso o el consumo del producto, es el elemento del mix que se fija más a corto plazo y con el que la empresa puede adaptarse rápidamente según la competencia, coste.

Se distingue del resto de los elementos del marketing mix porque es el único que genera ingresos, mientras que los demás elementos generan costes.

Para determinar el precio la empresa deberá tener en cuenta lo siguiente:

- Los costes de producción, distribución
- El margen que desea obtener
- Los elementos del entorno: principalmente la competencia
- Las estrategias de Marketing adoptadas
- Los objetivos establecidos.

## **PLAZA O DISTRIBUCIÓN**

Elemento del mix que utilizamos para conseguir que un producto llegue satisfactoriamente al cliente. Cuatro elementos configuran la política de distribución:

1. Canales de distribución: Los agentes implicados en el proceso de mover los productos desde el proveedor hasta el consumidor
2. Planificación de la distribución. La toma de decisiones para implantar una sistemática de cómo hacer llegar los productos a los consumidores y los agentes que intervienen (mayoristas, minoristas)
3. Distribución física: Formas de transporte, niveles de stock, almacenes, localización de plantas y agentes utilizados
4. Merchandising: Técnicas y acciones que se llevan a cabo en el punto de venta. Consiste en la disposición y la presentación del producto al establecimiento, así como la publicidad y la promoción en el punto de venta.

## **PROMOCIÓN**

La comunicación persigue difundir un mensaje y que éste tenga una respuesta del público objetivo al que va destinado. Los objetivos principales de la comunicación son:

- Comunicar las características del producto
- Comunicar los beneficios del producto
- Que se recuerde o se compre la marca/producto

La comunicación no es sólo publicidad. Los diferentes instrumentos que configuran el mix de comunicación son los siguientes:

- La publicidad
- Las relaciones públicas
- La venta personal
- La promoción de ventas

- El Marketing directo

Actualmente se considera para las empresas de servicios no solo las 4 Ps que propone el plan de marketing original, según los autores Booms y de Bitner se debe considerar 3 Ps extras, pues esto es una herramienta de la Estrategia del Marketing que amplía el número de variables controlables, es decir son 7 Ps.

Se utiliza el plan de marketing extendido, es decir el modelo de 7P's, ya que es más útil para las industrias de servicios. También es aplicable para el conocimiento intensivo de entornos específicos.

El modelo tradicional del Plan de Marketing está dirigido, y es particularmente efectivo, para productos tangibles. El modelo 7-Ps es más útil para las **industrias de servicios**. También es aplicable para el **conocimiento intensivo de entornos específicos**.

### **3 P's extras**

Booms y Bitner han agregado **3 P's adicionales** al Plan de Marketing original:

5. **Gente (Personal):** Toda la gente que está implicada directamente o indirectamente en el consumo de un servicio, es una parte importante del Plan de Marketing extendido. Los empleados administrativos, los obreros, la gerencia y los consumidores agregan un importante valor al producto total, o al servicio ofrecido.
6. **Proceso:** El procedimiento, los mecanismos y el flujo de las actividades por las cuales los servicios son consumidos (los procesos de gestión del cliente) son un elemento esencial de la estrategia de comercialización.
7. **Evidencia física (Physical Evidence):** La capacidad y el entorno en los cuales se entrega el servicio. Ambas mercancías tangibles que ayudan a comunicarse y realizan el servicio, y la experiencia intangible de clientes existentes y la capacidad del negocio de retransmitir esa satisfacción de cliente a los clientes potenciales.

Las dos primeras P's son explícitas (**Personal** y **Proceso**) y la tercera (evidencia física (**Phisycal Evidence**)) es un factor implícito.

Booms y Bitner también sugieren que "PLAZA" en una compañía orientada al servicio debe incluir la accesibilidad al servicio, y que la "PROMOCIÓN" en una compañía orientada al servicio debería incluir la actitud del personal que participa en la prestación directa del servicio

### **1.13 ESTRATEGIAS DEL MARKETING DE SERVICIOS**

Si bien es cierto que cualquier estrategia de marketing es única, en alguna forma, porque es específica para una organización determinada no hay que dejar de reconocer que existen algunas diferencias entre las estrategias aplicadas a los servicios. Algunos aspectos exclusivos de los servicios que orientan la formulación de la estrategia de marketing de servicios son:

- a) La naturaleza predominantemente intangible de un servicio puede dificultar más la selección de ofertas competitivas entre los consumidores.
- b) Cuando el productor del servicio es inseparable del servicio mismo, éste puede localizar el servicio y ofrecer al consumidor una opción más restringida.

El carácter perecedero de los servicios impide el almacenamiento del propio producto y también puede agregar riesgo e incertidumbre al marketing del servicio.

Cabe recordar que los elementos básicos que conforman una estrategia de marketing son los relacionados con la segmentación, el posicionamiento y la combinación de marketing, marketing mix o mezcla comercial.

Las etapas de segmentación y posicionamiento de la estrategia de marketing son básicamente las mismas tanto para los bienes como para los servicios. Donde sí se presentan las diferencias es en los elementos que conforman la mezcla de marketing.

No obstante, resulta útil tener presente que, a efectos de segmentar y definir el mercado meta de la empresa de servicios, el mercado está compuesta por tres grandes tipos o grupos de usuarios, cada uno de los cuales puede ser escogido como

el mercado al que la empresa podría dirigir privilegiadamente sus esfuerzos, y luego, definir al interior de este grupo, aquellas que satisfacen determinadas características o cargos demográficos, psicográficos, geográficos y/o de beneficio buscado. Estos tres grupos son: Personas naturales, las personas jurídicas u organizaciones y los hogares. De acuerdo a este enfoque, una empresa de transporte, por ejemplo, podría optar por satisfacer las necesidades de los hogares (mudanzas), las personas (transporte colectivo, taxis, etc.) y/o las organizaciones (carga, personal, etc.). Subsecuentemente puede definir más específicamente qué tipo de hogares, personas y organizaciones, de manera de conceptualizar más claramente la oferta de servicios de transporte a ofrecer para las necesidades del grupo y subgrupo definido.

### Posicionamiento

El posicionar correctamente un servicio en el mercado consiste en hacerlo más deseable, compatible, aceptable y relevante para el segmento meta, diferenciándolo del ofrecido por la competencia; es decir, ofrecer un servicio que sea efectivamente percibido como "único" por los clientes.

Un servicio, al estar bien posicionado, hace que el segmento lo identifique perfectamente con una serie de deseos y necesidades en su propia escala de valores, haciendo que el grado de lealtad del mismo sea mayor y más fuerte respecto a los ofrecidos por los competidores.

En el posicionamiento se suele distinguir las siguientes etapas:

#### a) Posicionamiento Actual (identificación)

Consiste en determinar el lugar en el que actualmente se encuentre el servicio de acuerdo a las preferencias o gustos de los consumidores, en comparación con los servicios de la competencia.

Para realizar este análisis es importante determinar variables relacionadas con el servicio mismo, variables atribuibles a la empresa y, finalmente, variables atribuibles al medio ambiente, ellas reciben el nombre de atributos, debiéndose también determinar aquellos que son relevantes para el segmento meta. Posteriormente se seleccionan los competidores más directos y con esta información como base, se debe efectuar un estudio a la muestra de interés, de manera de obtener una clara

visión de cómo es percibido y como está posicionado el servicio en la mente de los clientes y en relación a la competencia.

#### b) Posicionamiento Ideal

Esta etapa puede enfocarse desde dos puntos de vista:

Posicionamiento Ideal del consumidor: consistente en determinar qué es lo que el consumidor desea respecto de la clase de servicio que se ofrece.

Posicionamiento Ideal de la empresa: consiste en determinar qué es lo que la empresa quiere determinar reflejar como un servicio ideal. Es aquí donde se conocen las ventajas comparativas respecto a sus competidores a partir del posicionamiento actual (si corresponde).

#### c) Posicionamiento Deseado

Consiste en determinar la forma de posicionar el producto o cómo llegar a la situación ideal para el consumidor y la empresa, lo cual representará la guía general para la elaboración o diseño del Marketing Mix (3ª Fase del desarrollo de una estrategia de Marketing).

Es importante dejar claramente establecido, en esta etapa, el o los conceptos de posicionamiento que servirán de base a la estrategia de marketing en diseño, de manera que esta última no constituya una fase aislada o poco coherente con las necesidades o deseos de los clientes, ni tampoco quede a la libre imaginación de los participantes en el diseño de la mezcla.

### **1.14 SERVUCCIÓN**

Dicen que detrás de todo gran hombre hay una gran mujer. Bueno en administración el refrán se escucha así: "detrás de todo gran servicio está la servucción"

Es cierto que siempre percibimos si determinado servicio fue bueno o malo, si la atención en el restaurante en el que estuvimos fue bueno o si por el contrario al entrar a una tienda de zapatos no nos atendió nadie. Pero...qué hay detrás de todo lo concerniente a la fabricación del servicio como tal?, es decir, a todo lo que está

escondido y no alcanzamos a percibir?. Este es el tema que se va a tratar: la Servucción, todo lo que tiene que ver con el proceso de creación de un determinado servicio.

#### **1.14.1 DEFINICIÓN**

De una manera sencilla puede definirse la Servucción como el proceso de implementar un servicio, es decir, toda la organización de los elementos físicos y humanos en la relación cliente-empresa, necesaria para la realización de la prestación de un servicio y cuyas características han sido determinadas desde la idea concebida, hasta la obtención del resultado como tal (el servicio).

#### **1.14.2 ELEMENTOS DEL SISTEMA DE SERVUCCIÓN**

Es importante recordar aquí que el cliente-comprador de un servicio, participa de manera activa en la producción del mismo, sin él el mercado en su totalidad no existiría.

Los elementos del sistema de servucción son:

- Satisfacción
- Soporte
- Personal
- Servicio Interno
- Competidores
- Diseño
- Innovación

Ahora que conoces todo lo que se maneja detrás de la consecución de un servicio, con total seguridad, valoraremos mucho más el esfuerzo que se hace por atender todos nuestros deseos y aquellos caprichos que siempre tendremos

La clásica distinción, diferenciación entre ambos, dado por lo tangible v/ lo intangible no es tal, dado que un servicio también puede tener elementos tangibles. La correspondencia, los certificados, los documentos administrativos y comerciales, los impresos en general, “son evidencias físicas” del trabajo de una organización.

Quizás la mayor distinción entre uno y otro, es el grado participación de los seres humanos la momento de brindar atención a los clientes. En el caso de los servicios, participan activamente en la construcción, desarrollo y consumo del servicio.

Cuando un individuo, por ejemplo, llega a una empresa, y lo atiende la recepcionista, esta lo hace en función de las necesidades y preguntas que el cliente formula, mientras que cuando producimos, por ejemplo, pan el cliente no está amasando junto al panadero. Si el pan no queda bien, lo retiramos antes de que llegue al consumidor, pero si la recepcionista contesta malhumorada, esta no puede decir: “Señor, señora, comencemos nuevamente, retroceda, vuelva a entrar y pregúnteme otra vez”. El error ya está hecho, aunque se pueda enmendar, ya ocurrió.

Otro aspecto fundamental en la entrega del servicio es el Sistema de Organización Interno, de la empresa o institución. Es fundamental que los procesos funcionen adecuadamente, que exista coordinación. En el caso de la recepcionista, ella es “la cara visible de la organización”, pero al interior hay todo un sistema de procesos que debería funcionar eficientemente para que ella brinde un servicio de calidad.

He dictado talleres de Manejo de Estrés Laboral para técnicos y administrativos del ámbito de la salud. En todos, absolutamente en todos los casos, he encontrado que los niveles de estrés de los participantes, no está tan relacionado con “las exigencias y actitudes” de los pacientes, si no que con factores internos de la organización, desde malas condiciones físicas de trabajo, hasta maltrato y abuso de poder de parte de las jefaturas. Las organizaciones, en gran medida, no crecen porque no existan clientes “a quienes venderles”, si no por la carencia

### **1.15 DISEÑO DEL SERVICIO (BLUE PRINT)**

Los diagramas o blueprints de los servicios permiten visualizar los procesos y especificaciones que conllevan su prestación, ya que gracias a ellos lograremos

identificar “...como deben realizarse las interacciones entre clientes y empleados y la manera en que los sistemas y las actividades que se realizan tras bambalinas apoyan estas interacciones”. Estos blueprints contribuyen a la innovación o rediseño de los servicios para con ello evitar o reducir el “óxido institucional” o deterioro natural de los procesos internos que llevarán al éxodo de los clientes externos.

### **1.15.1 ELABORACIÓN DE UN BLUEPRINT**

Como es lógico, la elaboración de un blueprint o plano del servicio implica la realización de un proceso de diseño físico, cuyos pasos veremos a continuación. Pero antes de ello debemos hacer varias recomendaciones generales:

- Trabaje primero en la elaboración de un plano simplificado de todo el proceso: no se preocupe inicialmente por incluir todos los detalles y matices del servicio (eso vendrá luego).
- Luego proceda a desglosar el plano simplificado anterior incluyendo todas las tareas, vínculos e interrelaciones y elementos físicos que intervienen en la prestación, hasta completar el plano con todos sus detalles.
- Finalmente, si es el caso, elabore planos para cada una de las versiones del servicio: por ejemplo, un plano general para el servicio de una línea aérea y planos sectoriales para las diferentes clases que existen en vuelo: turista, negocios, primera, etcétera.
- Se recomienda que los planos del servicio se elaboren en equipo: de esta forma no sólo se tendrá el punto de vista de varias personas, sino que se reducen las posibilidades de que se olviden, descuiden o no se le asigne la debida importancia a determinadas tareas o pasos.
- Es conveniente utilizar símbolos acordados por el equipo de trabajo; se puede recurrir a símbolos similares a los que se utilizan en los diagramas de los programas de ordenador (por ejemplo, para indicar los pasos en los que se debe tomar una decisión); pero, además, es conveniente añadir símbolos para destacar los puntos en los que existen “zonas críticas”, “agujeros negros”, etcétera.

Para realizar el proceso completo, se recomienda seguir la siguiente secuencia de pasos:

1. Identifique el servicio, actual o nuevo, para el que se va a realizar el plano.
2. Desglose el servicio en todas sus tareas elaborando una “lista de actividades” inicial.
3. Distribuya las actividades en un plano comenzando siempre desde el punto de vista de los clientes.
4. Señale la “línea de interacción” y la “línea de visibilidad”.
5. Establezca, mediante líneas, los vínculos y relaciones que existen entre las tareas y actividades comenzando con las que se producen en la “línea de interacción”.
6. Luego, una con líneas las actividades de interacción con las tareas y actividades que se producen en la “línea de visibilidad”.
7. Señale la “línea de interacción interna” y establezca el vínculo entre las tareas que se realizan en la misma con las de la “línea de visibilidad”.
8. Incluya, donde correspondan, la indicación de los elementos físicos que intervienen en la prestación del servicio.

Con la elaboración de los blueprint o planos del servicio concluye la formalización y también el proceso de diseño. Al final del mismo, la empresa dispondrá de todos los elementos que requiere para estructurar y diseñar o rediseñar un servicio y lograr una prestación que realmente satisfaga las expectativas de los clientes logrando, en consecuencia, altos niveles de satisfacción. Resumimos a continuación esos elementos:

#### **1. EL CONCEPTO DEL SERVICIO**

Una descripción precisa de cómo prevé la empresa que deberá ser el servicio final que se ofrecerá a los clientes: problemas que debe resolver, beneficios que debe generar.

#### **2. EL SERVICIO BÁSICO**

Una definición clara y resumida de cuál es la función básica que debe realizar el

servicio: ¿cuál es la necesidad principal de los clientes que debe satisfacer, cuáles son los criterios de calidad interna que debe cumplir?

### **3. EL SISTEMA DEL SERVICIO**

Una previsión completa y descriptiva sobre la forma cómo deberá realizarse la prestación o entrega del servicio: ¿cuáles son los criterios de calidad externa que debe cumplir en términos de capacidad de respuesta, cortesía, credibilidad, etcétera?

### **4. LOS ENCUENTROS DEL SERVICIO**

Conversión de los “momentos de la verdad” en procesos y micro-procesos estándares que puedan ser debidamente planificados y controlados.

### **5. LA OFERTA TOTAL**

Todos los elementos, atributos y niveles de servicios que se van a incorporar a la oferta que se hará al mercado en términos, por lo menos, de servicios facilitadores, servicios de conveniencia; fase de unión, consumo y desunión; atributos básicos, articulados, excitantes; los servicios periféricos vinculados o complementarios; el concepto del producto extendido; etc.

### **6. INTERVENCIÓN DE LOS CLIENTES**

Identificación de los momentos y condiciones en que se producirá la intervención de los clientes (baja, media y alta intervención) y de los aportes y papel de co-creación que éstos deberán desempeñar para incrementar sus niveles de satisfacción; elaboración del “Recorrido del cliente”.

### **7. ADECUACIÓN AL TIPO DE SERVICIO**

Una clasificación del servicio que se está diseñando realizada en función de los siete criterios previstos en el “modelo multi-funcional estratégico de los servicios”.

### **8. LOS BLUEPRINT O PLANOS DEL SERVICIO**

Una descomposición gráfica de los pasos lógicos y secuenciales que se deben realizar como parte del proceso de creación, prestación y entrega, que incluye: estructuras, relaciones, operaciones, componentes, conexiones, tareas, estándares, relaciones temporales y espaciales, contactos con la clientela, y similares.

## 9. LÍNEAS DE INTERACCIÓN Y VISIBILIDAD

Una indicación clara de todas las actividades que se realizan en las zonas que quedan a la vista de los clientes.

## 10. RELACIONES CLIENTES-SERVIDORES INTERNOS

Señalamiento de la cadena de pasos (inputs-outputs) que en secuencia generan el resultado final esperado en el servicio y que permite que los empleados que van a intervenir en ella comprendan su papel como parte del proceso total y la responsabilidad que tienen respecto al output final que se entregará a los clientes.

El lector puede utilizar este esquema no sólo como recordatorio general del proceso sino, además, como lista de comprobación para el diseño de nuevos servicios o el rediseño de los actuales.

Sin lugar a dudas, un proceso de diseño bien ejecutado constituye una tarea laboriosa y, en ocasiones difícil, pero bien merece la pena realizarla con el fin de garantizar, luego, la eficaz implantación y prestación del servicio diseñado. Una cosa sí podemos afirmar con total seguridad:

**El tiempo y los esfuerzos que dedique al correcto diseño del servicio le serán compensados con creces, en el futuro, en términos de:**

- **menos problemas,**
- **mayor eficiencia en costes,**
- **menos reclamaciones y quejas de los clientes y, en especial,**
- **más altos niveles de satisfacción tanto de los clientes como del propio personal de la empresa.**

Es algo en lo que el lector deberá pensar ya que, en realidad, la permanencia de su empresa como proveedor de determinados mercados y/o segmentos puede depender de la eficacia del diseño que usted haga de los servicios que presta. Y todo indica que en el futuro las exigencias de los consumidores, usuarios y clientes respecto a la calidad de los servicios serán aún mayores. (No lo olvide.)

## **CAPITULO II**

### **SATISFACCION DEL CLIENTE**

#### **2.1. CONCEPTO DE CLIENTE**

El término cliente se refiere a todas aquellas personas o empresas que compran servicios, dependiendo el tipo de servicio se los denomina también “pacientes”, cuando compran cuidados sanitarios; “alumnos”, cuando compran educación, “socios”, en el caso de clubes, instituciones y u organismos profesionales “clientes” cuando se trata de servicios de abogados, contables y otros profesionales . En cada uno de estos casos, hay una relación cliente – proveedor.

En el área de marketing se ha determinado el siguiente concepto para cliente: es la persona que coloca dinero para la compra de un bien o servicio. Quien compra, es el comprador y quien consume, el consumidor. Normalmente, cliente, comprador y consumidor son la misma persona.

#### **2.2 RELACIÓN ENTRE EL SERVICIO Y LA ATENCIÓN AL CLIENTE**

Estos dos términos están muy ligados, ya que un excelente servicio y atención al cliente son vitales para que la mentalidad empresarial sea más amplia en distintos aspectos de la organización; uno de los puntos más relevantes que puede aprovechar una empresa para mejorar la atención al cliente es la confianza que él deposita en la compañía, ya que éstos juzgan la calidad del servicio a tenor de lo que ven y entienden, analizando un registro más positivo, en cuanto a la atención al cliente, es conveniente gestionar debidamente todos los aspectos del contacto con el cliente, y los requisitos que ello plantea, consigue dar la impresión de una organización que sabe lo que se trae entre manos.

“El servicio y la atención al cliente se pueden relacionar de acuerdo a los siguientes puntos:

- El buen servicio y atención al cliente debería asegurar que el cliente obtenga el máximo valor en su compra
- El servicio y atención al cliente debería permitir que experimenten de manera rápida y fácil todas las potencialidades de la adquisición que ha realizado.
- Las exigencias del servicio y atención al cliente tienen que ser consideradas a través del ciclo comercial, desde la primera fase de planificación hasta la provisión de una documentación clara, y de un fácil asesoramiento.
- El buen servicio y atención al cliente es que, en muchos casos, resulta beneficioso, en este sentido hay que tener cuidado para distinguir entre servicio y atención.

Podemos decir que el término “servicio al cliente” se emplea a menudo con referencia al proceso de tratar directamente con los clientes, para lo cual se toman en cuenta los siguientes puntos:

- Campo de actuación
- Contratos de mantenimiento
- Garantías
- Ayuda y asesoramiento al cliente
- Educación y formación
- Gestión del comerciante
- Disponibilidad de los recambios”<sup>4</sup>

## **2.3. SERVICIO AL CLIENTE**

### **2.3.1 CONCEPTO**

Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.

El servicio al cliente es una potente herramienta de marketing.

- 1.- Que servicios se ofrecerán
- 2.- Qué nivel de servicio se debe ofrecer
- 3.-Cuál es la mejor forma de ofrecer los servicios

### **2.3.2 ELEMENTOS DE SERVICIO AL CLIENTE**

Entre los elementos que podemos mencionar para una mejor atención al cliente tenemos:

- Contacto cara a cara
- Relación con el cliente
- Correspondencia
- Reclamos y cumplidos
- Instalaciones

### **2.3.3 ESTRATEGIAS DE ATENCIÓN AL CLIENTE**

Una forma eficaz de posicionarse en la mente de sus prospectos es utilizar el servicio de atención al cliente como elemento diferenciador, actualmente es este uno de los

---

<sup>4</sup> ARMISTEAD, Colin. *Servicio y Dedicación al Cliente: respuesta al mayor reto empresarial de los años 90*. Barcelona. Editorial Folio. 1999. p.p. 14-18

puntos más vulnerables de su competencia, ya que según estudios realizados la atención al cliente por Internet sigue siendo en muchos casos deficiente, por lo cual puede usar esta debilidad de su competencia en beneficio de sus clientes y para fortalecer su negocio.

A continuación nombraré siete estrategias para mejorar sustancialmente su servicio de atención al cliente.

### **1 – Responda Rápidamente Las Solicitudes de Información**

Trata de responder las preguntas de sus clientes o prospectos de ser posible en menos de 24 horas de haberlas recibido, la rapidez de su respuesta no solo es muy bien valorado, sino que además con ello les demuestra que usted es un autentico profesional de su sector.

### **2 – Responda Rápidamente Las Quejas De Sus Clientes**

Si su cliente le presenta una queja o tiene un problema con el producto o servicio que usted le vendió, trate de responderle con la mayor rapidez que le sea posible a fin de solucionar su solicitud, esta es su mejor oportunidad de transformar un problema en una oportunidad para conseguir un cliente fiel.

Pídale disculpas y de ser necesario devuelva e dinero, cambie el producto o servicio, pero haga todo lo necesario para corregir el error en caso de haberlo, su cliente o prospecto debe sentirse bien atendido, el tiempo que tarde en responder las quejas juegan en su contra y generan mala voluntad de parte de sus clientes o prospectos

### **3 – Responda Las Preguntas Correctamente**

Según estudios sobre atención al cliente en Internet, las respuestas de las empresas a los e-mails enviados por los clientes o prospectos, son deficientes en más del 60% de los casos.

Solo un 42% de las respuestas se pueden considerar correctas, mientras que apenas un 28% ofrece información adecuada pero incompleta, que no resuelve la pregunta formulada, un 30% de las respuestas enviadas la respuesta no se adecua en absoluto a la pregunta realizada e incluso por increíble que parezca una de cada cuatro empresas continúa sin responder a los mensajes.

Mi experiencia personal en este sentido corrobora los estudios sobre atención al cliente realizados, suelo comprar y solicitar presupuestos por email a menudo a otras empresas en Internet y es alucinante las respuestas que he llegado a recibir, hasta el punto de dudar si existe un ser humano pensante del otro lado y he llegado a la conclusión de que muchas de las respuestas deficientes que he recibido por correo electrónico son así sencillamente porque quien tiene esta tremenda responsabilidad no está correctamente cualificado para atender y responder todas las preguntas que se le hacen, hundiendo a la empresa para la que trabajan para desgracia de sus dueños.

Mi recomendación es muy simple, cualifique y entrene a sus empleados: hable el mismo “idioma” que sus clientes, responda correctamente todas y cada una de las preguntas punto por punto, no deje ninguna interrogante abierta.

#### **4 – Cumpla Lo Que Promete**

Si no quiere hundir su reputación y la de su negocio, entonces no trate a sus clientes como discapacitados mentales, no genere ventas a través de engaños, cumpla siempre lo que promete. Su producto o servicio no solo debe resolver o satisfacer al completo el deseo que tenga su cliente sino que además debe entregarle más valor de lo que él espera recibir, por lo cual mi consejo es que sobre pase siempre las expectativas de lo que esperan de su compra.

#### **5 – Solicite Ayuda A Sus Clientes**

Pida la opinión de sus clientes sobre el producto o servicio que le ha comprado de ser posible haga que le cubran un cuestionario corto para que les resulte rápido de responder, hágales saber que el objetivo del cuestionario es mejorar su producto o servicio a fin de atenderlos mejor. Su encuesta es además un referente positivo como recordatorio del buen servicio de atención al cliente que su negocio ofrece.

Solicíteles además que le envíen sus comentarios, preguntas y sugerencias para mejorar su negocio o sus productos o servicios, mantener comunicación y un feedback permanente con sus clientes o prospectos, ayudara a que su negocio se mantenga como un líder del sector.

#### **6 – Nunca Diga “No” A Sus Clientes**

Trate siempre por todos los medios de satisfacer las necesidades de sus clientes, elimine las palabras oscuras o negativas del vocabulario suyo y de su personal, estas generan rechazo a nivel subconsciente en la mente de sus clientes:

- No lo creo
- No se preocupe
- ¿No le importa, verdad?
- Eso no es posible
- No, de ningún modo

Es más barato retener un cliente que perderlo y tener que gastar tiempo y dinero para atraer a uno nuevo, trate de buscar la forma de ayudar a satisfacer las solicitudes de sus clientes siempre de manera proactiva, la mejor opción es tener a mano personal cualificado y con muchos recursos dialécticos que le ayuden a salir con audacia de peticiones imposibles sin darles un no rotundo, simplemente enfocándolo en la dirección que le ofrezca la solución que mas beneficie a su cliente, con un poco de esfuerzo y ganas de atenderlo muy bien, su cliente se sentirá satisfecho y que ha conseguido lo que él desea.

## **7 – Entrega Rápida**

No prometa entregas demasiado rápidas si usted realmente no puede cumplir, solo por que su cliente quiere escucharle decirle que si, este el camino mas corto para conseguir problemas y arruinar la reputación de su negocio. Incluya siempre un pequeño margen de tiempo adicional a su servicio de entrega, de esta manera su servicio será percibido como una entrega anticipada, como un esfuerzo adicional y positivo de su parte.

Mejore su servicio de atención al cliente, trate de que su relación con ellos sea permanente y no eventual, aunque probablemente le harán falta también que le funcionen correctamente otras estrategias para conseguir hacer negocios en Internet, este será un elemento que diferenciará con creces a su sitio web frente a su competencia lo cual le hará posicionarse como el numero uno la mente de sus prospectos y clientes y les beneficiara directamente a ellos y a su negocio.

### **2.3.4 LOS DIEZ MANDAMIENTOS DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE**

Las empresas, dentro de su plan estratégico, posicionan a sus clientes por encima de todo, muchas veces esta sentencia no se cumple.

1.- El cliente por encima de todo

Es el cliente a quien debemos tener presente antes de nada.

2.- No hay nada imposibles cuando se quiere

A veces los clientes solicitan cosas casi imposibles, con un poco de esfuerzo y ganas, se puede conseguirlo lo que el desea.

3. - Cumple todo lo que prometas

Son muchas las empresas que tratan, a parir de engaños, de efectuar ventas o retener clientes, pero ¿qué pasa cuando el cliente se da cuenta?

4. Solo hay una forma de satisfacer al cliente, darle mas de lo que espera.

Cuando el cliente se siente satisfecho al recibir mas de los esperado ¿Cómo lograrlo?

Conociendo muy bien a nuestros clientes enfocándonos en sus necesidades y deseos.

5.- Para el cliente tu marcas la diferencia

Las personas que tiene contacto directo con los clientes tienen un gran compromiso, pueden hacer que un cliente regrese o que jamás quiera volver. Eso hace la diferencia.

6.- Fallar en un punto significa fallar en todo

Puede que todo funcione a la perfección, que tengamos controlado todo, pero que pasa si fallamos en el tiempo de entrega, si la mercancía llega accidentada o si en el momento de empacar el par de zapatos nos equivocamos y le damos un número diferente, todo se va al piso.

7.- Un empleado insatisfecho genera clientes insatisfechos

Los empleados propios son " el primer cliente" de una empresa, si no se les satisface a ellos como pretendemos satisfacer a los clientes externos, por ello las políticas de recursos deben ir de la mano de las estrategias de marketing.

8.- El juicio sobre la calidad de servicio lo hace el cliente

La única verdad es que son los clientes son quienes, en su mente y su sentir lo califican, si es bueno vuelven y de lo contrario no regresan.

9.- Por muy bueno que sea un servicio siempre se puede mejorar  
Si se logra alcanzar las metas propuestas de servicio y satisfacción del consumidor, es necesario plantear nuevos objetivos, " la competencia no da tregua".

10.- Cuando se trata de satisfacer al cliente, todos somos un equipo  
Todas las personas de la organización deben estar dispuestas a trabajar en pro de la satisfacción del cliente, trátese de una queja, de una petición o de cualquier otro asunto.

### **2.3.5 SISTEMAS DE ATENCIÓN AL CLIENTE**

Para poder mejorar el servicio de atención al cliente, no se pueden conseguir resultados alentadores sin que no se analicen detenidamente los sistemas que intervienen.

Cualquier persona o grupo de personas funcionan según un sistema cuando realizan una tarea siempre de la misma forma, sea esta tan simple o compleja de acuerdo a las actividades que realicen. No hay empresa, sea del tamaño que sea, que pueda ser dirigida con ausencia total de sistemas; ya que se han considerado a éstos como indispensables.

Son una ayuda, pero también conllevan unos peligros característicos, especialmente en el área de atención al cliente. Mientras mayor sea la empresa, mayores son los peligros que pueden provocar sus propios sistemas, considerándose los siguientes problemas:

- Son inflexibles por naturaleza y pueden carecer de capacidad de reacción ante situaciones cambiantes.
- Muy raramente se ajustan bien a situaciones extremas
- Fácilmente se les puede esgrimir como excusa y escape
- Pueden ser incompatibles con los sistemas del cliente, especialmente las maquinarias
- Pueden ser difíciles de modificar o de ser utilizados con eficacia.
- Tienden a abstener, y posiblemente incluso prohibir, la creatividad y la innovación

Los sistemas con que cuente una organización influirán de forma decisiva en la realización del servicio al cliente, por lo que, si se trata de mejorar éste, se debe estudiar muy críticamente los sistemas utilizados por la empresa, especialmente aquellos que tengan relación directa con los clientes.

#### **2.3.5.1. TIPOS DE SISTEMAS EN EL SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE**

Cualquier tipo de sistema puede tener influencia en el servicio al cliente, pero algunos de ellos, por su propia naturaleza, tienen un impacto directo sobre él, como son:

- Sistemas de ventas /pedidos
- Sistemas de suministros /logística
- Sistemas de contabilidad /pagos
- Sistemas de servicio post venta
- Tratamiento de las reclamaciones
- Sistemas de crisis /emergencias
- Sistemas de planificación y control de producción

En el caso de esta investigación tomaremos en cuenta una breve explicación del sistema de servicio de post venta, ya que en esta área es donde se realizará un análisis de la percepción que tiene el cliente del servicio que se está brindando, siendo esto lo siguiente:

### **2.3.6. CALIDAD DEL SERVICIO**

#### **2.3.6.1. CONCEPTO DE CALIDAD**

Primeramente debemos conocer el concepto de calidad, siendo esta el nivel de excelencia que la empresa ha escogido alcanzar para satisfacer a su clientela clave, representa al mismo tiempo, la medida en que se logra dicha calidad. Así también algunos autores determinan diversos conceptos de calidad, para Shewhart la calidad es “la bondad de un producto o servicio”; según Crosby calidad es “ajustarse a las especificaciones”.

La calidad considera tres parámetros para lograr satisfacer las necesidades de los clientes, siendo éstos:

- Clientela clave
- Nivel de excelencia
- Conformidad

“Es un concepto ampliamente tratado en la literatura, sobre todo en la referente al marketing de servicios, a pesar de ello no es un concepto fácil de definir a causa de la gran evolución que ha sufrido en la última década. En un inicio se intentó trasladar al ámbito de los servicios las mismas acciones y métodos que se aplicaban para medir la calidad a los productos. Se trataba del enfoque denominado como calidad industrial. En esta fase, la atención se centraba en la realización del servicio y la adaptación que éste tenía a las especificaciones de los clientes.

Poco a poco el concepto se desplaza hacia el cliente, pasando a ser el elemento clave la valoración que éste realiza sobre el servicio ofrecido; pues se produce el paso de una calidad objetiva a una calidad subjetiva. En la primera lo importante es la conformidad con los estándares del servicio, es decir estamos ante la calidad objetiva de los servicios que se alcanzará en el momento que la prestación del mismo cumpla con las normas establecidas por la empresa.

En la calidad subjetiva, en cambio su único juicio que realmente importa es el que realiza el cliente, esto implica que se fundamenta en las percepciones que el cliente tiene sobre el servicio que ha recibido, entendiéndose además que en la empresa debe conocer cuales son las expectativas de los clientes para poder diseñar un servicio de calidad.

Algunos autores como Grönroos creen que la calidad de servicio percibida es dependiente de la comparación del servicio esperado con el servicio percibido y por esta razón el resultado de un proceso de evaluación continua; así autores como Berry, Parasuraman y Zeithmanl indican que los clientes valoran la calidad de servicio al comparar lo que desean o esperan con lo que actualmente reciben o perciben que reciben, resultando una comparación entre lo que consideran debe ser el servicio ofrecido por la empresa (sus expectativas) y su percepción del resultado de los prestatarios del servicio.

Finalmente podemos mencionar que después de analizar las expectativas que los clientes tienen de un servicio se define a la calidad de servicio como la comparación entre lo que el cliente espera recibir, es decir, sus expectativas y lo que realmente recibe o él percibe que recibe- desempeño o percepción del resultado del servicio,

por lo tanto se lo toma como un concepto altamente subjetivo, similar a la actitud que implica un proceso de evaluación continuada en el tiempo. En definitiva un servicio será de calidad si cumple las condiciones de encontrar las necesidades de los clientes y satisfacer las expectativas de los mismos”<sup>5</sup>

### **2.3.7. QUEJAS**

“Una queja, en forma simple, indica que el receptor del bien o servicio no encuentra que sus expectativas sobre el mismo estén satisfechas con la calidad esperada. Este cliente, insatisfecho, nos hace un inmenso favor al señalar su inconformidad, ya que se la considera como una oportunidad que nos permite verificar nuestros procedimientos para mejorar el servicio que se brinda.”<sup>6</sup>

“Una queja es como un regalo que el cliente entrega a la empresa, cuando las organizaciones escuchan a los clientes con la mente abierta y con puntos de vista más amplios, pueden llegar a aprovechar las quejas como favores recibidos; y si la empresa se preocupa por solucionar en forma positiva los problemas que plantea, tendrá un cliente leal, en caso contrario, este cliente buscará otro proveedor que le satisfaga sus requerimientos.”<sup>7</sup>

Recordemos que ninguna organización puede, en tiempos modernos, perder un cliente: todos, absolutamente todos, son importantes. Recordemos que ninguna organización puede, en tiempos modernos, perder un cliente: todos, absolutamente todos, son importantes.

Las quejas son, en términos psicológicos, atributos negativos.

### **2.3.8 MEDICIÓN DE LA CALIDAD**

---

<sup>5</sup> BARROSO, Carmen; MARTIN Enrique, *Marketing Relacional*, Editorial ESIC, Madrid, 1999. p.p. 188-191

<sup>6</sup> [http://es.gestiopolis.com/calidad\\_servicio\\_quejas](http://es.gestiopolis.com/calidad_servicio_quejas)

<sup>7</sup> BARLOW, Janelle; MOELLER, Claus. *Una queja es un regalo: cómo utilizar la opinión de los clientes para la mejora continua.*, Barcelona: Gestion 2000. 1998, p.p. 13-14

Para poder medir la calidad en el servicio se necesitan de indicadores, los cuales generalmente son confundidos con los objetivos organizacionales que se quiere cumplir.

La mayor parte de las veces y en particular en las empresas de servicios, los objetivos se plantean en forma difusa. Se pretende conseguir una mejora, pero sin que pueda determinarse con exactitud el nivel exacto que deseamos alcanzar, el plazo concreto para conseguirlo, ni las actividades que nos van a conducir a la mejora.

Los indicadores que se utilicen para medir la calidad deben cumplir las siguientes condiciones:

- Cálculo relativamente sencillo y rápido
- Fiel reflejo de la situación
- Fácilmente interpretable por los afectados
- Existencia de un responsable del cálculo y de los datos
- Relacionado con un plazo de tiempo
- Relacionado con un plan de acción y de seguimiento

Las empresas tienen que esmerarse por averiguar qué se dice de ellas en el mercado. Los rumores pueden hacer viable o destruir un negocio o un producto; y todo cliente insatisfecho que deja de serlo representa para la empresa una amenaza potencial en el mercado, la propalación de quejas puede actuar a favor o en contra de su empresa, de los siguientes modos:

- Las personas tienden a creer más en la recomendación de un amigo que en las frases de promoción de un anuncio.
- El responder a una queja con eficiencia puede dar lugar a la propalación de una crítica positiva

- Cuanto más insatisfechos estén los clientes, más probable es que divulguen sus críticas como expresión de su descontento.

Desafortunadamente, la definición y medida de la calidad han resultado ser particularmente complejas en el ámbito de los servicios, puesto que, al hecho de que la calidad sea un concepto aún sin definir hay que añadirle la dificultad derivada de la naturaleza intangible de los servicios (GRONROOS, 1994).

Aún así, la calidad se ha convertido en una pieza clave dentro del sector terciario y su búsqueda ha llevado a numerosos investigadores a desarrollar posibles definiciones y diseñar modelos sobre la misma (BUTTLE, 1996)

El modelo que goza de una mayor difusión es el denominado Modelo de la Deficiencias o Discrepancias (PARUSARAMAN, <sup>8</sup>ZEITHAML Y BERRY, 1985,1988) en el que se define la calidad de servicio como una función de la discrepancia entre las expectativas de los consumidores sobre el servicio que van a recibir y sus percepciones sobre el servicio efectivamente prestado por la empresa.

Para el análisis de la satisfacción al cliente del taller de Metrocar Tumbaco, se ha considerado el método más óptimo el de SERVQUAL. El cual detallaremos a continuación.

### **2.3.8.1 METODO SERVQUAL**

El **SERVQUAL** es un instrumento, en forma de cuestionario, elaborado por Zeithaml, Parasuraman y Berry cuyo propósito es evaluar la calidad de servicio ofrecida por una organización a lo largo de cinco dimensiones: fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos tangibles. El modelo propuesto por los autores (a los cuales nos referiremos con las siglas PZB), es conocido como "Modelo de Discrepancias" y sugiere que la diferencia entre las expectativas generales de los

---

<sup>8</sup> <http://www.monografias.com/trabajos38/calidad-de-servicio/calidad-de-servicio.servqual>

clientes y sus percepciones respecto al servicio de un proveedor específico pueden constituir una medida de la calidad en el servicio.

Está constituido por una escala de respuesta múltiple diseñada para comprender las expectativas de los clientes respecto a un servicio. Permite evaluar, pero también es un instrumento de mejora y de comparación con otras organizaciones. En concreto, mide lo que el cliente espera de la organización que presta el servicio en las cinco dimensiones citadas, contrastando esa medida con la estimación de lo que el cliente percibe de ese servicio en esas dimensiones.

Determinando el *gap* entre las dos mediciones (la discrepancia entre lo que el cliente espera del servicio y lo que percibe del mismo) se pretende facilitar la puesta en marcha de acciones correctoras adecuadas que mejoren la calidad.

<sup>9</sup>El SERVQUAL está basado en un modelo de evaluación del cliente sobre la calidad de servicio en el que:

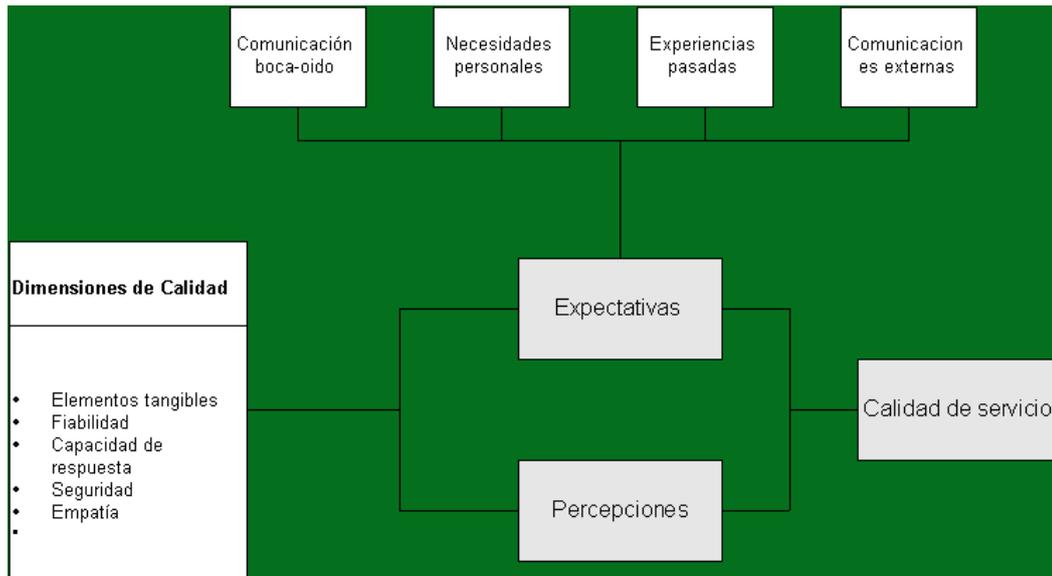
1. Define un servicio de calidad como la diferencia entre las expectativas y percepciones de los clientes. De este modo, un balance ventajoso para las percepciones, de manera que éstas superaran a las expectativas, implicaría una elevada calidad percibida del servicio, y alta satisfacción con el mismo.
2. Señala ciertos factores clave que condicionan las expectativas de los usuarios:
  - Comunicación “boca a boca”, u opiniones y recomendaciones de amigos y familiares sobre el servicio.
  - Necesidades personales.
  - Experiencias con el servicio que el usuario haya tenido previamente.

---

<sup>9</sup>[http://es.formacionaiteco.com:Dimensiones\\_Criterio](http://es.formacionaiteco.com:Dimensiones_Criterio)

- Comunicaciones externas, que la propia institución realice sobre las prestaciones de su servicio y que incidan en las expectativas que el ciudadano tiene sobre las mismas.
3. Identifica las cinco dimensiones relativas a los criterios de evaluación que utilizan los clientes para valorar la calidad en un servicio.

**CUADRO 2.1 DIMENSIONES DE CRITERIO DE EVALUACION**



Fuente: [http://es.formacionaiteco.com:Dimensiones\\_Criterio](http://es.formacionaiteco.com:Dimensiones_Criterio)

Elaborado por: La Autora

<sup>10</sup>El modelo SERVQUAL define la calidad del servicio como la diferencia entre las percepciones reales por parte de los clientes del servicio y las expectativas que sobre éste se habían formado previamente. De esta forma, un cliente valorará negativamente (positivamente) la calidad de un servicio en el que las percepciones que ha obtenido sean inferiores (superiores) a las expectativas que tenía. Por ello, las compañías de servicios en las que uno de sus objetivos es la diferenciación mediante un servicio de calidad, deben prestar especial interés al hecho de superar las expectativas de sus clientes.

Si la calidad de servicio es función de la diferencia entre percepciones y expectativas, tan importante será la gestión de unas como de otras. Para su mejor

<sup>10</sup> <http://www.monografias.com/trabajos38/calidad-de-servicio/calidad-de-servicio.servqual>

comprensión, Parasuraman, et al. Analizaron cuáles eran los principales condicionantes en la formación de las expectativas. Tras su análisis, concluyeron que estos condicionantes eran la comunicación boca-oído entre diferentes usuarios del servicio, las necesidades propias que desea satisfacer cada cliente con el servicio que va a recibir, las experiencias pasadas que pueda tener del mismo o similares servicios, y la comunicación externa que realiza la empresa proveedora del servicio, usualmente a través de publicidad o acciones promocionales.

Parasuraman et al. Propusieron como dimensiones subyacentes integrantes del constructo calidad de servicio los elementos tangibles, la fiabilidad, la capacidad de respuesta, la seguridad y la empatía.

Estas **dimensiones** pueden ser definidas del siguiente modo:

<b>Fiabilidad</b>	Habilidad para realizar el servicio de modo cuidadoso y fiable.
<b>Capacidad de Respuesta</b>	Disposición y voluntad para ayudar a los usuarios y proporcionar un servicio rápido.
<b>Seguridad</b>	Conocimientos y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para concitar credibilidad y confianza.
<b>Empatía</b>	Atención personalizada que dispensa la organización a sus clientes.
<b>Elementos Tangibles</b>	Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.

Por otra parte, el modelo indica la línea a seguir para mejorar la calidad de un servicio y que, fundamentalmente, consiste en reducir determinadas discrepancias. En primer lugar, se asume la existencia de cinco deficiencias en el servicio, cada una asociada a un tipo de discrepancia.

Se denomina deficiencia 5 a la percibida por los clientes en la calidad de los servicios. En otras palabras, esta deficiencia representa la discrepancia existente, desde el punto de vista del cliente, entre el servicio esperado y el servicio recibido. Se trata de la deficiencia fundamental ya que define la calidad del servicio.

Las otras cuatro deficiencias se refieren al ámbito interno de la organización y serán las responsables de la aparición de la deficiencia 5.

## **CAPITULO III**

### **ANÁLISIS SITUACIONAL**

#### **DEL TALLER DE SERVICIOS DE METROCAR SUCURSAL TUMBACO**

##### **3.1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO DE LA EMPRESA**

General Motors del Ecuador autoriza a la empresa Metrocar S.A. a abrir en Agosto del 2002 un punto nuevo de venta en Quito, y éste se ubica en el Valle de Tumbaco.

En esta nueva sucursal no solamente se abre un show room para ventas, sino también el área de repuestos y taller de servicios, los cuales complementan el trabajo que se realiza en un concesionario automotriz.

La infraestructura de la Sucursal Tumbaco es una de las mejores dotadas tanto en espacio físico como en maquinaria para la atención de los clientes que acuden al Taller de Servicios a realizar chequeos periódicos de sus automotores, además está ubicada en el corazón comercial de la parroquia de Tumbaco, ya que al estar en la Av. Interoceánica toda la gente que va o viene a las parroquias venideras pasa por el concesionario.

##### **3.1.1 MISIÓN**

Ofrecer nuestros productos y servicios procurando la máxima satisfacción y entusiasmo en nuestros clientes, a través de un equipo humano altamente capacitado y motivado que maneje nuestros procesos de forma responsable, íntegra, competitiva y rentable.

##### **3.1.2 VISIÓN**

Ser el concesionario General Motors líder en el Ecuador.

### 3.1.3 VALORES CORPORATIVOS

**ESPÍRITU DE EQUIPO:** Realizar las acciones enfocadas a un propósito común, en un marco de unión, colaboración, apoyo, entendimiento y armonía, lo que garantiza la integración, buen clima laboral y compromiso con los objetivos.

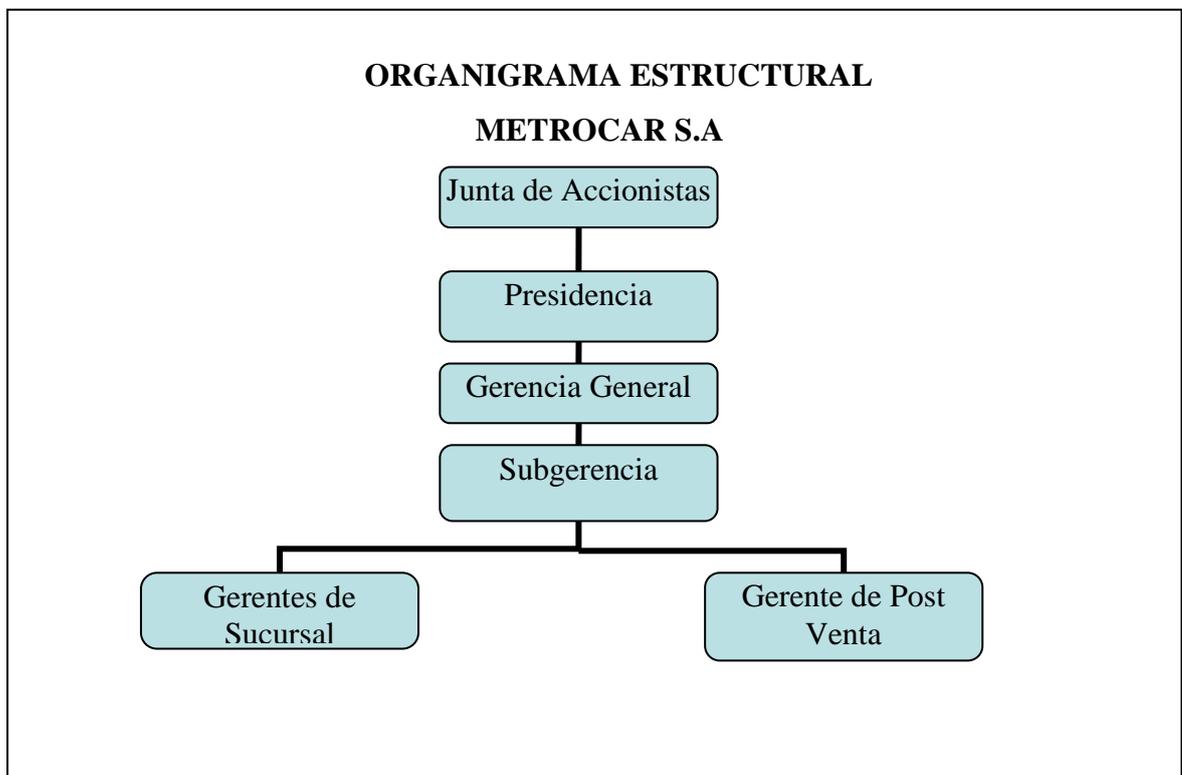
**PROFESIONALISMO:** Nuestro equipo está integrado por un amplio grupo de expertos reconocidos por su capacidad profesional.

**ENTUSIASMO POR EL CLIENTE:** Brindamos servicios y productos que generan nuevas experiencias, garantizan satisfacción y llenan expectativas.

**COMPETITIVIDAD:** Siempre seremos generadores de cambios e innovaciones.

### 3.1.4 ORGANIGRAMA

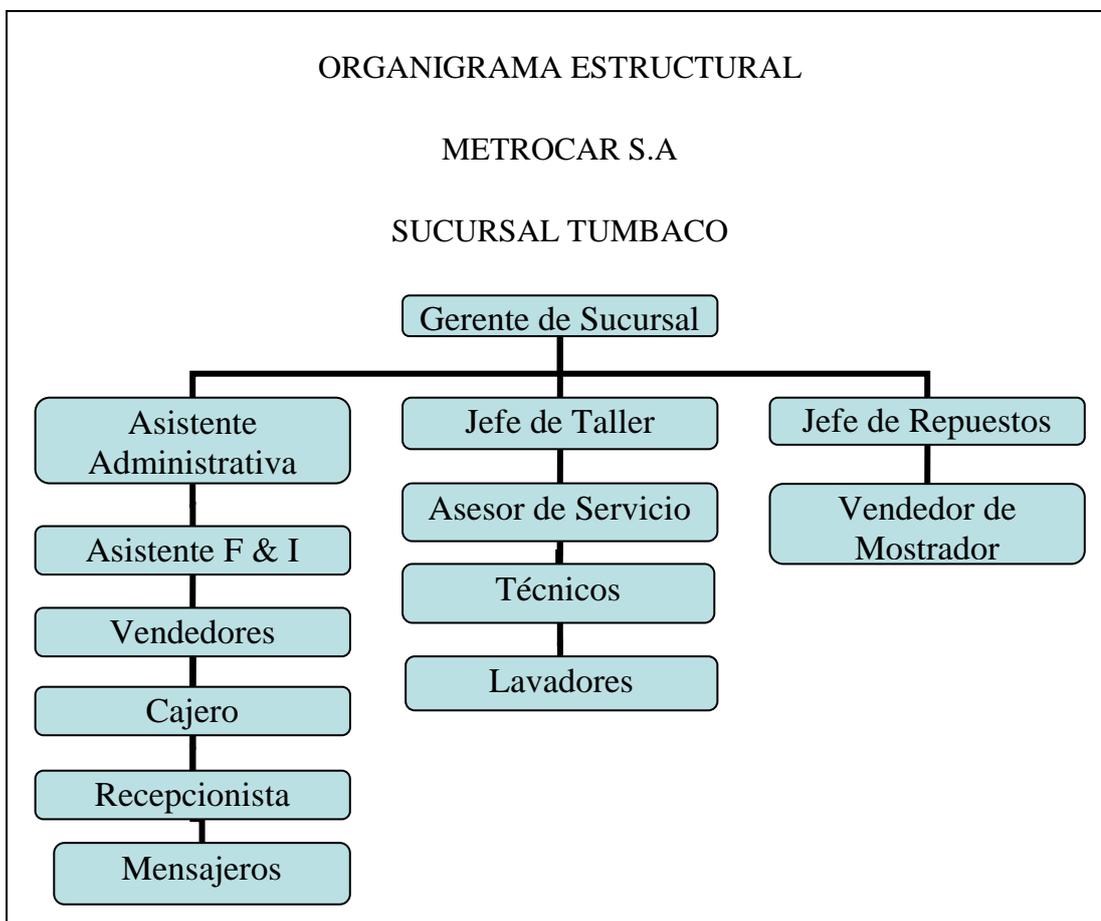
**CUADRO 3.1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL METROCAR S.A.**



**Fuente:** Información de empresa Metrocar S.A.

**Elaborado por:** La Autora

**CUADRO 3.2 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL SUC. TUMBACO**



**Fuente: Información de empresa Metrocar S.A.**

**Elaborado por: La Autora**

### **3.2. ANÁLISIS SITUACIONAL**

#### **3.2.1. ANÁLISIS DEL MICROAMBIENTE**

En la última década la industria automotriz es una de las que más crecimiento ha tenido, pues al tener un modelo económico dolarizado se ha podido mantener costos de las piezas para ensamblaje de los autos; en el caso de la marca Chevrolet ha existido un repunte de ventas por lo que la participación del mercado es más de 40%. Es así como Metrocar el Concesionario más grande a nivel nacional de la marca Chevrolet ha inaugurado una buena parte de sus Agencias durante este tiempo. Pues

la demanda por parte de los consumidores ha sido mayor por los adecuados precios y tasas de interés para financiamiento de vehículos, así como también un crecimiento en la competencia tanto de la misma marca como de otras marcas.

Una de las ventajas que ha tenido Metrocar en los últimos 10 años es la infraestructura de cada una de sus agencias, pues las instalaciones de la empresa han sido consideradas por la marca entre las mejores a nivel del país; esto en cuanto a la parte física. También ha existido un punto de equilibrio óptimo en las ventas, pues al generar utilidades y rentabilidad han permitido un crecimiento importante, generando mayor fuentes de trabajo tanto directa como indirecta.

En el caso de la Sucursal Tumbaco ha existido un crecimiento en ventas desde su apertura, ya que se ha ido posicionando la sucursal en el sector, primeramente en la comercialización de vehículos para que mediante esto los clientes acudan al taller de servicios a realizar los respectivos mantenimientos de sus unidades, así también se ha negociado diferentes flotas lo cual beneficia al área de ventas como de postventa; esto se ha logrado mediante acuerdos con las diferentes empresas que funcionan en el sector. Uno de los puntos a favor que se ha tenido como sucursal es la venta de Camiones, pues por la construcción del Aeropuerto se han generado un mayor número de ventas, por este motivo se ha incrementado el personal de ventas externas, es decir el trabajo que realizan es de campo. Por esta razón el área de post venta ha determinado mejorar la atención a los clientes, ya que mientras más autos son vendidos crece la oportunidad de incrementar el mercado del Taller de Servicios.

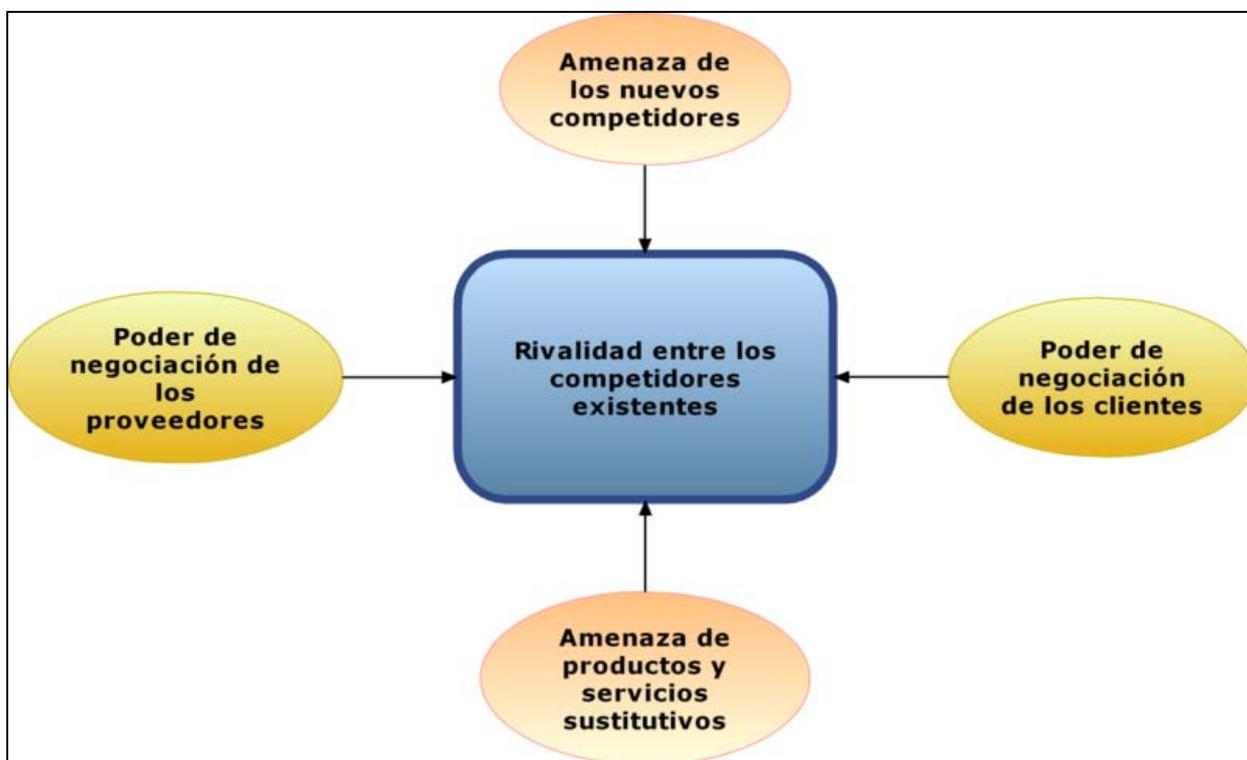
### **3.2.1.1 MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER**

Existen cinco fuerzas competitivas de acuerdo a Michael Porter, en su libro “Estrategias Competitivas”, las mismas que determinan el rumbo de todo sector industrial, independiente de de la actividad que realicen las empresas. Estas fuerzas son:

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores.
2. Amenaza de ingresos de productos sustitutos.
3. Poder de negociación de los proveedores.
4. Poder de negociación de los compradores.

5. La rivalidad entre los competidores.

**CUADRO 3.3 MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE MICHAEL PORTER**



Fuente: [http://es.wikipedia.org/wiki/Imagen:Modelo\\_Porter.png](http://es.wikipedia.org/wiki/Imagen:Modelo_Porter.png)

**Elaborado por: La Autora**

A continuación se analizará la influencia e importancia de cada una de las fuerzas competitivas mencionadas anteriormente en el sector de la industria automotriz, para así comprender a la industria y poder posteriormente elaborar estrategias de mercado para el Taller de Servicios de Metrocar S.A. Sucursal Tumbaco

### **3.2.1.1.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores**

La amenaza de entrada de nuevos competidores en la actualidad es media-alta, debido a la necesidad de crear negocios propios (mecánicas) y a la vez apertura de nuevos talleres de servicio autorizados por la marca en el sector, para así disminuir la falta de empleo que existe en nuestro país.

Michael Porter identificó barreras de entrada que podrían usarse para crearle a la empresa una ventaja competitiva. “Las barreras de entrada son todos aquellos

obstáculos que no permiten ingresar al mercado de forma fácil como por ejemplo: Costo de maquinaria a implementar, permisos, patentes, etc.”<sup>11</sup>

Existen seis aspectos fundamentales de barreras de entrada en las cuales se basara el análisis de nuevos competidores.

#### **3.2.1.1.2 Amenaza de ingreso de productos sustitutos**

No se podría considerar como un producto sustituto la apertura de talleres multimarca, es decir serían competencia pero el respaldo que tenemos de ser el único taller autorizado por la marca en la zona es una de nuestras ventajas. Si bien es cierto que se pueden ofrecer costos más bajos pero la garantía que caracterizan a nuestros trabajos es nuestra carta de presentación.

#### **3.2.1.1.3 Poder de negociación de los proveedores**

En cuanto a negociación con Proveedores se realizaría con las personas o empresas que nos proporcionan trabajos varios, pues la mayor parte de la gama de repuestos que se utilizan en el Taller de Servicios vienen de nuestro principal proveedor como es General Motors, ya que al ser un concesionario autorizado por la marca debemos regirnos a los mismos, además en lo que se refiere a accesorios para vehículos se trabaja con la empresa Motricentro, la cual es una de las principales importadoras que maneja el grupo al que pertenece Metrocar S.A.

#### **3.2.1.1.4 Poder de negociación de los compradores**

En el caso de los compradores, en este caso los clientes que acuden al Taller de Servicios a realizar chequeos mecánicos en sus autos, se debe considerar los autos que ingresan por reparaciones largas y costosas, pues se debería determinar una política de formas de pago y descuentos de ser el caso, ya que en un trabajo de este

---

<sup>11</sup> ADMINISTRACION, Stephen Robbins, Mary Coulter, Sexta Edición, Pag 256

tipo se puede tener la acogida total del cliente, no solamente por el óptimo trabajo que debe realizarse en el auto sino por la atención brindada al dueño.

#### **3.2.1.1.5 La rivalidad entre los competidores**

La rivalidad que existe entre los competidores se ve reflejada en el crecimiento de talleres multimarca los últimos años, además de la guerra de precios que presenta, pues hay clientes que no consideran la garantía que tienen los trabajos realizados en el Taller autorizado y solo se limitan a ver los costos más bajos de éstos lugares, que muchas de las veces no realizan los mantenimientos de la manera más adecuada. Se considera como competencia del sector a los siguientes talleres:

- Autorepairsa
- Auto Valley
- Rapi Frenos
- Varias Mécanicas Multi Marca
- Auto Tecnia

#### **3.2.1.2 CAPACIDADES**

En cuanto a las capacidades que posee el Taller de Servicios de Metrocar Tumbaco, cuenta con una de las mejores infraestructuras en espacio físico, así como también en herramientas para los diferentes chequeos mecánicos que se realizan.

La capacitación técnica y experiencia que tienen los mecánicos es uno de los puntos a favor en cuanto a capacidad humana, pues ellos son quienes se encargan de que el cliente salga en una parte satisfecho con el servicio, pues del trabajo que realizan los técnicos en el auto es la base para la buena atención que se da al cliente.

## **3.2.2. ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE**

### **3.2.2.1 ENTORNO TECNOLÓGICO**

En lo que respecta al entorno tecnológico cabe indicar que cada día la tecnología de punta va mejorando, pues con el avance de la ciencia se crean maquinarias y herramientas que simplifican los procesos que se realizan.

En lo que se refiere a un taller de servicios la creación de máquinas y técnicas para mejorar el mantenimiento que se realiza en un auto son muy notorias, pues en el mercado están ingresando computadores y escáner que dan un diagnóstico exacto del problema que pueden tener los autos, pero todo este equipo es de costos elevados.

### **3.2.2.2 ENTORNO ECOLÓGICO**

Todos los talleres de servicio deben contar con el permiso de funcionamiento y el certificado ambiental, pues al ser un área en que se acumulan desechos tóxicos por los químicos de los aceites, combustibles y productos inflamables que se utilizan en el mantenimiento de los vehículos deben contar con la respectiva autorización.

Estos permisos son otorgados por el Municipio de Quito y la Dirección Nacional de Ambiente, los cuales exigen varios parámetros a cumplirse, pues las instalaciones del taller deben tener una señalización adecuada, extinguidores contra incendios; además de un área que no afecte al medio ambiente para la eliminación de los desechos tóxicos, como son el aceite quemado de los cambios que se realizan a los autos y los residuos de los químicos que se utilizan. Los desechos tóxicos como el aceite son entregados a la empresa Biofactor, la cual es enviada por el Municipio de Quito para que se le entreguen los tanques del aceite quemado. Estos tanques son de aproximadamente 50 galones.

El Taller de Metrocar Tumbaco entrega una vez por semana a la empresa Biofactor estos tanques con el aceite quemado, no existe un día preciso para esto, pues dicha

empresa lo hace sin previo aviso para controlar que este aceite no sea vendido por parte del Taller a otras personas que lo reutilizan y afectan el medio ambiente.

### **3.2.2.3 ENTORNO ECONÓMICO**

Analizando el entorno económico durante el año 2010 hubo un repunte de ventas de vehículos, lo cual directamente se relaciona con el trabajo para el Taller de Servicios, pues de cierta manera está asegurado el retorno de los clientes al taller sea en el caso de realizar los chequeos con los cuales se cubre la garantía de la marca, es decir 2 años o 50.000 km (lo primero que ocurra), en muchas ocasiones los clientes que acuden al taller han adquirido su vehículo en otra sucursal de Metrocar o en otro concesionario Chevrolet. También fue muy importante que durante este año la tasa para crédito vehicular se mantuvo todo el tiempo en el 15.20%, teniendo variaciones de un punto menos, esto dependiendo de las diferentes financieras o bancos.

Este permitió un crecimiento del sector automotor durante este año, así como también se dio un incremento en ventas de contado, pues la gente decidió invertir dinero que tenían en fondos de inversión y a su vez movimiento de divisas por remesas de los migrantes. En el año 2010 se pronosticó un crecimiento del PIB (Producto Interno Bruto) del 6.81%; ya que se prevee un mayor dinamismo en la inversión pública sobre todo en petróleo e infraestructuras. En cifras se tuvo PIB estimado de 115.3 miles de millones de dólares y la inflación durante el 2010 estuvo en un promedio del 3.56%, existiendo una leve baja a diferencia del año anterior.

### **3.2.2.4 ENTORNO CULTURAL**

A partir de la dolarización la cultura adquisitiva de los ecuatorianos creció, pues con la regularización de la tasa interbancaria se ha podido colocar en mayor número los créditos para el sector automotriz, siendo los últimos años de mucho crecimiento para el sector, fluctuando en más de 80.000 unidades vendidas por año.

La necesidad que tienen hoy las personas de adquirir un vehículo es más notable que hace unos diez años, pues ahora es de suma importancia el poder trasladarse en el menor tiempo posible para realizar las diferentes actividades. Este año se ha incrementado el parque automotor en el caso de la ciudad de Quito por la medida del pico y placa, ya que muchas personas han optado por adquirir otra unidad para su hogar y no tener la contrariedad de quedarse a la semana un día sin movilización propia.

### **3.2.3. MERCADO OBJETIVO**

La definición del mercado objetivo, o lo que es lo mismo, saber a quién está dirigido el producto o servicio es el paso más importante en el análisis de la empresa. No puede realizarse un marketing efectivo sin un conocimiento preciso del consumidor actual y potencial.

Algo muy importante que debe hacer una empresa es identificar el mercado, aunque esto no es tarea fácil. En general el mercado abarca un grupo de clientes potenciales con necesidades semejantes y que están dispuestos a intercambiar algo de valor con los vendedores que ofrecen los diversos bienes y servicios, es decir, los medios para cubrir estas necesidades. La selección de un mercado meta requiere de un proceso de reducción que permita ir más allá de las concepciones de mercado masivo orientadas a la producción. Sin embargo, con frecuencia las empresas no comprenden bien este proceso.

Las empresas no deben orientar sus ventas basándose tan solo en ciertos productos fijos, sino ir modificando estos según las necesidades que progresivamente van surgiendo en los clientes. El proceso de planificación estratégica es un medio para definir los mercados más adecuados<sup>12</sup>.

Para determinar el mercado objetivo de esta investigación se ha considerado el volumen de ventas de los vehículos que tiene Metrocar en la sucursal Tumbaco,

---

<sup>12</sup> MC. C. Perreault (1996), **Marketing Teoría y Práctica**, Madrid, Unec Sima Edición, Editorial Irwin S.A., Tomo I, pg. 115

pues durante el año 2010 tuvo un promedio de ventas de 45 vehículos mensuales, entre livianos y pesados.

Cabe indicar que las personas que han comprado sus unidades en la sucursal tenemos clientes potenciales para el taller, pues por política de la marca se solicita a los compradores que realicen sus chequeos hasta los 20.000 km obligadamente en el taller del concesionario para que la garantía pueda ser cubierta por la marca en el caso de desperfectos de la unidad por ensamblaje. Para determinar este mercado objetivo se debe considerar la población económicamente activa que está en el Valle de Tumbaco, pues hay que tomar en cuenta que de acuerdo a las estadísticas del INEC la edad comprendida para este segmento es de los 23 a 55 años de edad, ya que en este grupo están personas que trabajan sean bajo relación de dependencia o que tengan negocios propios.

En el caso del sector de Tumbaco en los últimos años se ha formalizado de mejor manera los negocios que poseen sus habitantes, pues con los requerimientos tanto del Servicio de Rentas Internas (SRI) como del sector financiero se ha logrado incrementar este sector, siendo este un mercado potencial no solamente para Ventas sino también para Post Venta, pues el parque automotor de la zona es en su mayoría Chevrolet, teniendo también como ventaja que Metrocar es el único concesionario autorizado por la marca en esta zona.

### **3.2.3.1 MERCADO DE CONSUMO**

Es una parte del mercado el cual está formado por los hogares que constan de individuos que compran bienes y servicios para consumo personal. Los consumidores varían enormemente en edad, ingresos, gustos, nivel educativo, patrones de variabilidad.

Para conocer la conducta del consumidor debemos conocer los factores que influirán en su compra como: personales, psicológicos, culturales, sociales.

### **3.2.4. ANALISIS FODA PONDERADO**

El nombre FODA corresponde a una abreviatura que significa Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, utilizada para referirse a una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información que se disponga sobre un negocio específico o un área relacionada con éste. El análisis FODA tiene la finalidad de:

- Aprovechar oportunidades
- Contrarrestar amenazas
- Corregir debilidades
- Cultivar las fortalezas

Siendo el análisis FODA una herramienta administrativa básica y versátil que tiene múltiples aplicaciones y puede ser utilizada por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, entre otros, muchas de las conclusiones obtenidas como resultado de su aplicación son de gran utilidad en el análisis del mercado-producto y en las estrategias de mercadeo que se diseñen y que califiquen para ser incorporadas en el plan estratégico.

El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito del negocio. Debiendo resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

Lo anterior significa que el análisis FODA consta de dos partes: una interna y otra externa. La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de su negocio, producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc., aspectos sobre los cuales se

tiene algún grado de control. La parte externa se enfoca en las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar su negocio, producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc., en el mercado seleccionado. Por lo tanto, se puede decir que el FODA es una herramienta efectiva de análisis estratégico, la cual se puede aplicar a cualquier área relacionada con la empresa y su entorno, para conocer de manera muy objetiva la situación del elemento analizado.

### **CUADRO 3.4 FACTORES EXTERNOS, OPORTUNIDADES Y AMENAZAS**

<b>EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS</b>				
<b>CALIFICACIÓN DE FACTORES DE OPORTUNIDAD Y AMENAZA</b>				
	<b>Factores determinantes del éxito</b>	<b>Peso (0,1 a 1)</b>	<b>Calificación</b>	<b>Peso ponderado</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>				
1.	Es el único concesionario General Motors ubicado en el Valle de Tumbaco	0,2	4	0,8
2.	El incremento de ventas de vehículos, lo que hace que éstos compradores pasen a ser clientes potenciales de taller por los cheques que deben realizar a sus unidades	0,1	4	0,4
3.	El parque automotor del sector en su mayoría corresponde a la marca Chevrolet	0,07	3	0,21
4.	El crecimiento tanto industrial como urbano que se viene dando en Tumbaco y sus alrededores en los últimos años	0,02	4	0,08
5.	Garantía del taller y la marca en los trabajos que se realizan en los autos	0,02	3	0,06
6.	Crédito que Metrocar posee con varios proveedores de repuestos	0,02	3	0,06
7.	El prestigio que ha conseguido Metrocar con el tiempo, ya que en una época fue el concesionario # 1 a nivel nacional	0,02	3	0,06
<b>AMENAZAS</b>				
1.	Cercanía a otro concesionario autorizado, Proauto (Av. De los Granados)	0,1	2	0,2
2.	Varios talleres y mecánicas multimarca en el sector de Tumbaco	0,2	2	0,4
3.	Costos bajos en otros talleres y/o mecánicas	0,1	1	0,1
4.	Retorno de vehículos por fallas en el trabajo	0,05	2	0,1

	realizado			
5.	Malos comentarios de clientes insatisfechos por una atención "deficiente"	0,1	2	0,2
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>		<b>2,41</b>

**Fuente: (Información de investigación)**

**Elaborador Por: La Autora**

El valor total obtenido de la Matriz de Evaluación de los Factores Externos "corresponderá a la evaluación del análisis externo en una escala de 1 a 4, en donde:

- Calificación entre 1 y 1,99 significa un ambiente externo hostil, no atractivo, con graves amenazas externas.
- Calificación entre 2 y 2,99 significa un ambiente externo medio, en el que existen tanto oportunidades como amenazas.
- Calificación entre 3 y 4 significa un ambiente externo muy atractivo, en el que existen abundantes oportunidades externas."

Por lo tanto, el valor obtenido en la Matriz de Evaluación de Los Factores Externos de 2.41, indica que las oportunidades y amenazas están balanceadas.

**CUADRO 3.5 EVALUACION FACTORES INTERNOS FORTALEZAS Y DEBILIDADES**

<b>EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS CALIFICACIÓN DE FACTORES DE FORTALEZA Y DEBILIDAD</b>				
	<b>Factores críticos del éxito</b>	<b>Peso (0,1 a 1)</b>	<b>Calificación</b>	<b>Peso ponderado</b>
<b>FORTALEZAS</b>				
1.	Taller respaldado por la marca, es decir es un taller autorizado	0,2	4	0,8
2.	Infraestructura adecuada, cuenta con un taller amplio y muy bien equipado	0,15	3	0,45
3.	Utilización de repuestos orginales	0,15	4	0,6
4.	El personal técnico es responsable, altamente capacitado y tiene experiencia en la marca (Chevrolet)	0,15	3	0,45
5.	Tiene el apoyo y cooperación de otras sucursales, para poder desarrollar el trabajo adecuada-	0,1	3	0,3

	damente			
<b>DEBILIDADES</b>				
1.	Deficiente comunicación y coordinación con los clientes por parte del asesor, es decir no los llaman a consultar sobre trabajos adicionales a realizarse o a informarles que su auto demorará en salir del taller	0,05	2	0,1
2.	No cumplimiento de tiempos en los trabajos designados a los técnicos, por lo que esta demora causa malestar en los clientes	0,05	2	0,1
3.	Diagnóstico inicial del vehículo erróneo (en ocasiones)	0,01	1	0,01
4.	No existe una adecuada comunicación entre el Jefe de Taller y el Asesor de Servicio, en cuanto a ciertos trabajos por realizarse	0,05	2	0,1
5.	No se lleva un seguimiento adecuado de los autos que están en proceso (siniestros)	0,05	1	0,05
6.	Falta de algunos repuestos en la bodega	0,04	2	0,08
<b>TOTAL</b>			1	3,04

**Fuente: (Información de investigación)**

**Elaborador Por: La Autora**

### **3.3. PRESENTACIÓN DEL TALLER DE SERVICIOS**

El Taller de Servicios de Metrocar Tumbaco, abrió sus puertas en Agosto del año 2002; cuenta con una infraestructura moderna, tanto en maquinarias y herramientas como personal altamente capacitado, lo cual permite que el trabajo a ser realizado sea el más acertado, para de esta forma lograr que todos los vehículos sean revisados correctamente y entregarlos a los clientes en un estado óptimo para su circulación. A continuación un plano de la distribución física de la Sucursal Tumbaco. (Anexo 1)

El taller de servicios, actualmente cuenta con el siguiente personal:

- Jefe de Taller
- Asesor de Servicios
- Personal Técnico (5 personas)
- Técnico electricista

- Personal de Lavadoras (1 persona)

Todo este personal está a cargo del Jefe de taller, el cual tiene como funciones dirigir y organizar el trabajo que diariamente se realizará en coordinación con el asesor (persona que recibe los autos), técnicos y el departamento de repuestos, el cual está muy ligado al taller de servicios.

Cabe indicar que el personal de taller trabaja diariamente con un promedio de 18 a 20 autos, por lo que esto constituye uno de los factores para que la atención y seguimiento a cada uno de los clientes no pueda ser tan personalizada.

### **3.4. ANÁLISIS DE LA OFERTA Y LA DEMANDA**

Para poder cuantificar la mejora del proceso de servicio del taller de Metrocar Tumbaco, es necesario analizar la oferta y la demanda de vehículos, tanto de la marca Chevrolet como de las marcas de la competencia.

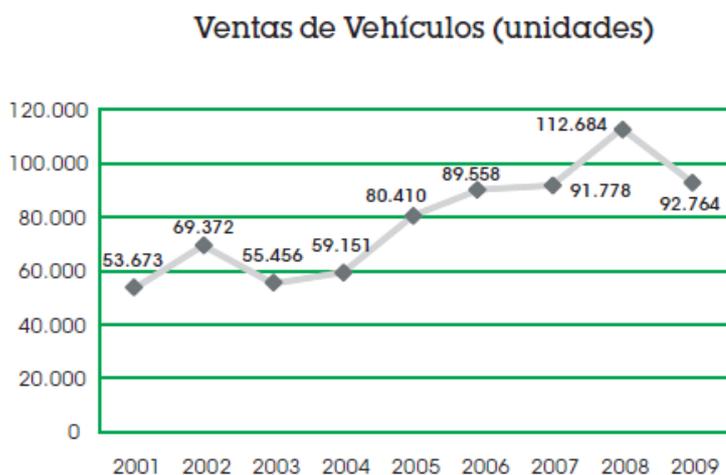
Se consideran las estadísticas de ventas de vehículos, es decir se toma en cuenta la cantidad de unidades vendidas, para de acuerdo a eso establecer los posibles clientes que retornen a realizar los chequeos correspondientes al taller de servicios.

La industria automotriz en el Ecuador cuenta con el aval de la AEADE (Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador), quien emite mensualmente las estadísticas de cada una de las marcas como de sus concesionarios.

En los últimos años la industria automotriz se ha incrementado sustancialmente, pues las facilidades de crédito que han otorgado las instituciones financieras, así como también las remesas de migrantes han sido uno de los factores fundamentales para esta situación, caber indicar que también este fenómeno se ha dado por el mejoramiento, ampliación y apertura de plantas ensambladoras, con lo cual se tiene una variada gama de precios y modelos de autos, siendo esto un atractivo para el comprador.

La evolución del mercado automotriz en los últimos doce años de acuerdo a los datos proporcionados por la AEADE se muestra en el cuadro adjunto:

**CUADRO 3.6 VENTAS DE VEHICULOS 2001 AL 2009**



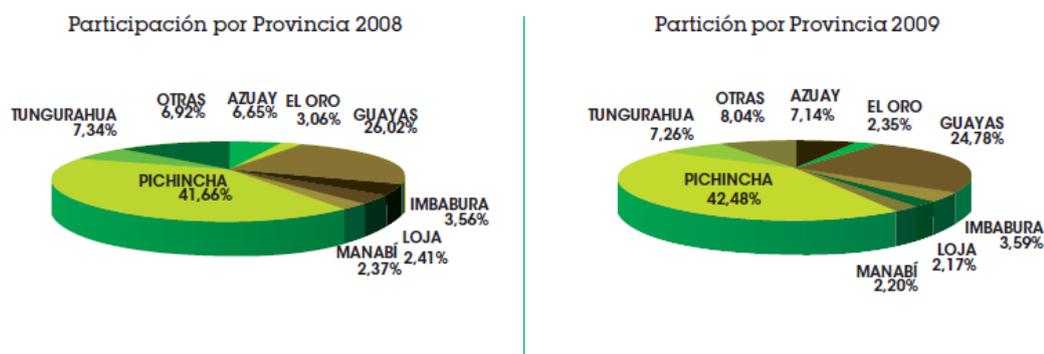
<b>Ventas Totales por Año</b>	
<b>AÑO</b>	<b>TOTAL</b>
1998	47.985
1999	13.672
2000	18.983
2001	53.673
2002	69.372
2003	55.456
2004	59.151
2005	80.410
2006	89.558
2007	91.778
2008	112.684
2009	92.764

Fuente: Anuario AEADE 2009

Elaborado por: La Autora

Analizando el mercado por provincias, se obtiene:

### CUADRO 3.7 VENTAS DE VEHICULOS POR PROVINCIAS



Fuente: Anuario AEADE 2009

Elaborado por: La Autora

De donde se concluye que la provincia que mayor participación en ventas de vehículos es Pichincha, abarcando porcentajes sobre el 41% de ventas, seguida de Guayas, Tungurahua y Azuay.

El mercado automotriz del Ecuador está conformado por vehículos de las siguientes marcas: Toyota, Nissan, Mazda, Mitsubishi, Fiat, Volkswagen, Hyundai, Chevrolet, Kia, Ford, Renault, Peugeot, Hino, Skoda, Cinascar, entre otros:

CUADRO 3.8 VENTAS POR MARCAS

## Ventas por marca

2007-2009

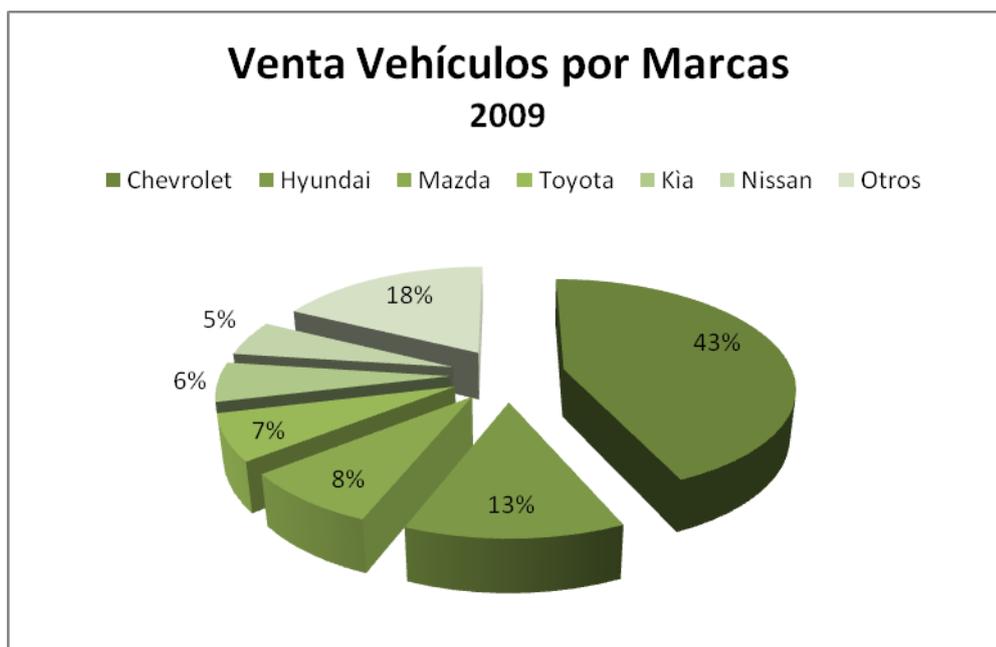
MARCA	2007	PARTICIPACIÓN	2008	PARTICIPACIÓN	2009	PARTICIPACIÓN
Agate	24	0.03%	2	0.00%	-	-
Alfa Romeo	1	0.00%	7	0.01%	2	0.00%
Audi	129	0.14%	61	0.05%	91	0.10%
BAW	-	-	15	0.01%	11	0.01%
BMW	178	0.19%	65	0.05%	75	0.08%
BYD	72	0.08%	149	0.13%	-	-
Changan	38	0.04%	18	0.02%	17	0.02%
Changhe	186	0.20%	229	0.20%	248	0.27%
Chery	30	0.03%	301	0.27%	115	0.12%
Chevrolet	36,174	39.41%	47,519	42.17%	40,185	43.32%
Citroën	277	0.30%	233	0.21%	132	0.14%
Daihatsu	978	1.07%	619	0.55%	327	0.35%
Dodge	10	0.01%	14	0.01%	27	0.03%
Dongfeng	96	0.10%	100	0.09%	66	0.07%
FAW	67	0.07%	72	0.06%	14	0.02%
Fiat	331	0.35%	377	0.33%	89	0.10%
Ford	3,554	3.87%	2,462	2.18%	2,245	2.42%
Foton	97	0.11%	40	0.04%	44	0.05%
Freightliner	41	0.04%	233	0.21%	179	0.19%
Fuji	41	0.04%	34	0.03%	11	0.01%
Gez	20	0.02%	3	0.00%	1	0.00%
Gooly	17	0.02%	9	0.01%	4	0.00%
Great Wall	8	0.01%	35	0.03%	19	0.02%
Haili	61	0.07%	49	0.04%	-	-
Hino	3,519	3.83%	4,693	4.16%	3,279	3.53%
Honda	651	0.71%	485	0.43%	324	0.35%
Hyundai	9,951	10.84%	13,167	11.68%	11,814	12.74%
International	174	0.19%	219	0.19%	162	0.17%
Ivaco	114	0.12%	134	0.12%	6	0.01%
JAC	94	0.10%	303	0.27%	217	0.23%
Jeep	120	0.13%	65	0.06%	74	0.08%
Jinbei	150	0.16%	133	0.12%	84	0.09%
JMC	63	0.07%	205	0.18%	156	0.17%
Kanworth	62	0.07%	137	0.12%	265	0.29%
Kia	2,867	3.12%	4,149	3.68%	5,432	5.86%
King Long	55	0.06%	24	0.02%	12	0.01%
Lada	850	0.93%	120	0.11%	69	0.07%
Land Rover	68	0.07%	38	0.03%	17	0.02%
Ulan	-	-	17	0.02%	35	0.04%
Mack	161	0.18%	391	0.35%	377	0.41%
Man	31	0.03%	32	0.03%	58	0.06%
Mazda	8,918	9.72%	10,437	9.26%	7,692	8.29%
Mercedes Benz	262	0.29%	379	0.34%	227	0.24%
Mitsubishi	2,925	3.19%	1,876	1.66%	1,284	1.38%
Mudan	6	0.01%	3	0.00%	-	-
Nissan	3,276	3.57%	4,543	4.03%	4,930	5.31%
Nissan Diesel	221	0.24%	308	0.27%	284	0.31%
Pagani	1,111	1.21%	812	0.72%	418	0.45%
Porsche	54	0.06%	13	0.01%	8	0.01%
QMC	645	0.70%	446	0.40%	253	0.27%
Renault	2,150	2.34%	2,722	2.42%	1,802	1.94%
Renault Trucks	13	0.01%	2	0.00%	-	-
SAIC Wuling	162	0.18%	616	0.55%	193	0.21%
Scania	47	0.05%	35	0.03%	31	0.03%
Ssangyong	337	0.37%	238	0.21%	109	0.12%
Skoda	851	0.93%	878	0.78%	776	0.84%
Tata	14	0.02%	4	0.00%	-	-
Toyota	7,848	8.55%	10,360	9.19%	6,372	6.87%
Volkswagen	1,315	1.43%	1,310	1.16%	1,739	1.87%
Volvo	61	0.07%	38	0.03%	20	0.02%
Weston Star	-	-	6	0.01%	5	0.01%
Zongsheng	71	0.08%	185	0.17%	153	0.16%
Zotye	131	0.14%	522	0.46%	185	0.20%
<b>Total</b>	<b>91,778</b>	<b>100%</b>	<b>112,684</b>	<b>100%</b>	<b>92,764</b>	<b>100%</b>

Fuente: Anuario AEADE 2009

Elaborado por: La Autora

Metrocar, concesionario autorizado por General Motors del Ecuador comercializa vehículos marca Chevrolet. GM tiene una participación en el mercado ecuatoriano del 41.63% en los tres últimos años.

**CUADRO 3.9 VENTAS POR MARCAS**



Fuente: Anuario AEADE 2009

Elaborado por: La Autora

De acuerdo a la información de lo que va el año 2010, la industria automotriz prevee cerrar sus ventas con un aproximado de 125000 vehículos, manteniéndose la participación de las marcas.

Los vehículos Chevrolet son ensamblados por General Motors –Omnibus BB y esta empresa a su vez tiene 15 dealers a nivel nacional, los cuales se encargan de la comercialización de las unidades que produce. Cabe señalar que desde el año 2008, el modelo Vitara Clásico es ensamblado por Aymesa.

Los dealers, llamados también concesionarios autorizados de General Motors son:

Anglo Automotriz  
 Autolandia  
 Autolasa  
 Automotores Continental AUTOCONSA  
 Automotores de la Sierra ASSA  
 Central Car  
 E. Maulme  
 Ecu Auto  
 Imbauto  
 Induauto  
 Latinoamericana de Vehículos LAVCA  
 Metrocar  
 Mirasol  
 Proauto  
 Vallejo Araujo

Cabe recalcar que en el ranking de concesionarios GM, Metrocar ocupa el segundo lugar de acuerdo a las ventas del año 2010, siendo este año una cifra record para la marca Chevrolet con 50.681 autos vendidos. A continuación las ventas de cada uno de los concesionarios a nivel nacional en el año 2010:

**CUADRO 3.10 VENTAS CONCESIONARIOS CHEVROLET**

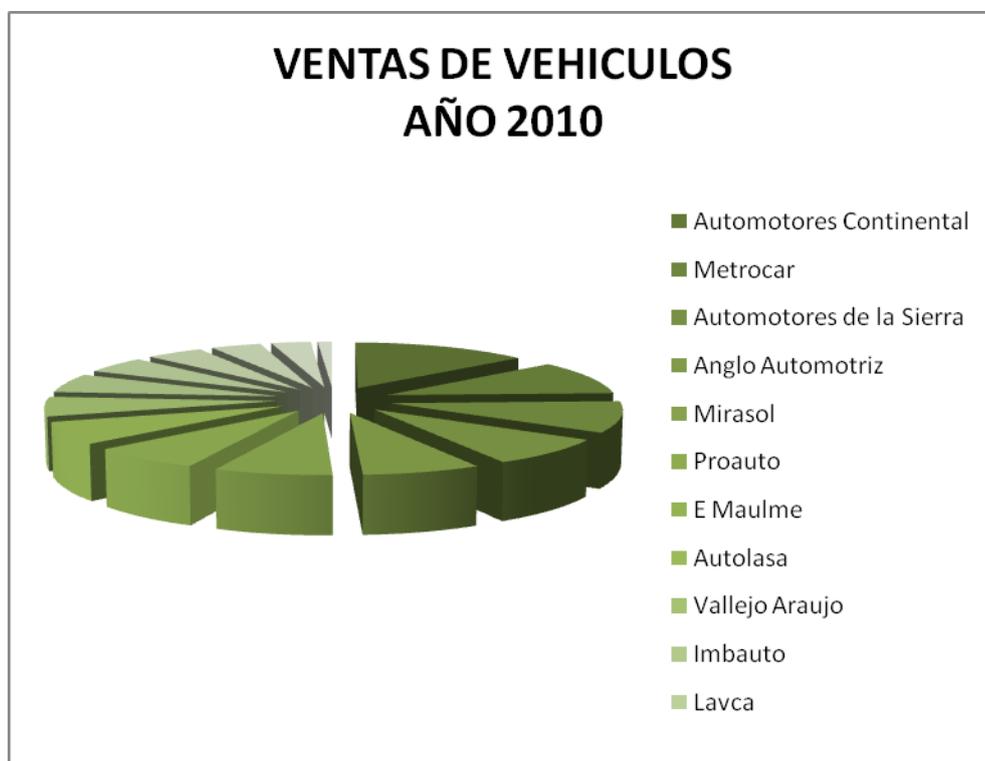
## Ventas Concesionarios Chevrolet

Año 2010

LUGAR	CONCESIONARIO	UNIDADES
1	Automotores Continental	7085
2	Metrocar	5276
3	Automotores de la Sierra	4766
4	Anglo Automotriz	4136
5	Mirasol	3733
6	Proauto	3716
7	E Maulme	3567
8	Autolasa	3412
9	Vallejo Araujo	3001
10	Imbauto	2940

11	Lavca	2563
12	Induauto	2310
13	Autolandia	2013
14	Ecua Auto	1588
15	Central Car	575
<b>TOTAL VENTAS</b>		<b>50681</b>

**CUADRO 3.11**  
**VENTAS**  
**CONCESIONARIOS**  
**CHEVROLET**



Fuente: Información General Motors

Elaborado por: María Elena Guerra Padilla

Cabe indicar que el porcentaje de participación en el mercado nacional de la marca Chevrolet se ha mantenido durante el 2010 con el 41%.

Una vez analizado el mercado automotriz, se procede al análisis situacional específico del taller de Metrocar Tumbaco

### **3.4.1 ANÁLISIS DE LA OFERTA**

La oferta del servicio del taller de Metrocar Tumbaco está determinada por la capacidad instalada del taller.

El taller de servicios cuenta con 7 islas de trabajo destinadas en su mayoría para trabajos de ABC, cambios de aceite y revisiones rápidas, esto es aproximadamente el 60% de los vehículos que llegan al taller. En la parte de ventas tiene un show room muy amplio, y un patio exterior con capacidad para exhibir más de 50 vehículos entre livianos y pesados.

La sucursal tiene una capacidad máxima de trabajo de aproximadamente 705 vehículos mensuales, capacidad calculada de acuerdo al tempario (Anexo 2) que se maneja a nivel de General Motors, en el cual se detalla el tiempo de cada una de las actividades realizadas por los técnicos, es decir hay un tiempo determinado para cada uno de los tipos de chequeos que deben realizarse en los autos, considerando un óptimo nivel de inventario de repuestos, así como también los equipos y herramientas necesarias para la ejecución de dichas actividades.

La competencia que tiene el Taller de Metrocar en Tumbaco es amplia, pues existen un sin número de talleres multimarca en el Valle de Tumbaco, los cuales ofrecen los servicios de mecánica para vehículos de otras marcas así como de autos Chevrolet. Estos talleres a diferencia del taller de Metrocar no cuenta con herramientas y tecnología de punta que se utilizan en el concesionario, así como también repuestos originales. La diferencia que existe con éstos talleres es el costo de los trabajos que se realizan, pues Metrocar al ser un concesionario General Motors autorizado se rige a un tempario de precios en lo que respecta a mano de obra y si tiene un costo alto, pero los trabajos que se realizan tienen la respectiva garantía tanto de Metrocar como de la marca.

Una ventaja que tenemos como taller autorizado ante la competencia de los talleres multimarca existentes en la zona es que el servicio que se entrega es garantizado y se lo hace con tecnología de punta, siendo esto un factor muy importante y considerado para la aplicación de garantía por parte de la marca.

### **3.5. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

#### **3.5.1. COMO SE REALIZÓ LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

La muestra escogida para esta investigación es de todos los clientes que se acercan a la ventanilla de Caja a cancelar facturas por servicio de mantenimiento a vehículos hechos en el Taller de Servicios.

“<sup>13</sup>En esta selección se considerará como una técnica de muestreo no probabilístico, dentro de la cual se realizará mediante el muestreo por conveniencia, el cual busca obtener una muestra de elementos convenientes, la selección de las unidades de muestra se deja principalmente en la persona que va a realizar la encuesta.

Esta técnica de muestreo es la menos costosa y que requiere de menos tiempo, las unidades de muestra son accesibles, fáciles de medir y cooperativas.”

La información se tomará de los resultados de las encuestas telefónicas que semanalmente se realizan, estos datos han sido tomados desde Enero del año 2009 hasta el mes de Septiembre del 2010, es decir casi son dos años en los cuales los resultados han cambiado y se ha podido determinar las falencias a corregir en el taller de servicios.

Esta información ha sido analizada en base a las características y cualidades que presenta el asesor de servicio al recibir un vehículo, es decir se verifica si éste cumplió con todos los procesos que tiene que seguir para atender correctamente las

---

<sup>13</sup> MALHOTRA, Narres K., *Investigación de Mercados, un enfoque Práctico*, 2da. Edición Ed. Prentice Hall Hispanoamericana S.A., México, 1997, p.p. 364-369

necesidades del cliente. La manera en la que se analiza si se han cumplido o no las expectativas de los clientes, es cuando se les consulta sobre como recibieron su vehículo, primeramente conociendo si el proceso de cancelación fue rápido o demoraron notablemente, como estaba su vehículo a simple vista (parte externa) y si el trabajo técnico fue realizado (manejar el vehículo).

De los resultados que se han obtenido de las encuestas podemos determinar que en este estudio son variables dependientes, puesto que éstas, son efectos que han dado como resultado de la atención que se brinda a los clientes, la cual en ocasiones no es catalogada como la mejor, ya que se considera como causas de estos efectos la inadecuada atención que se prestan a las quejas que dan a conocer los clientes después de recibir nuestro servicio.

### 3.5.1.2. ANÁLISIS DE LA TABULACIÓN DE DATOS

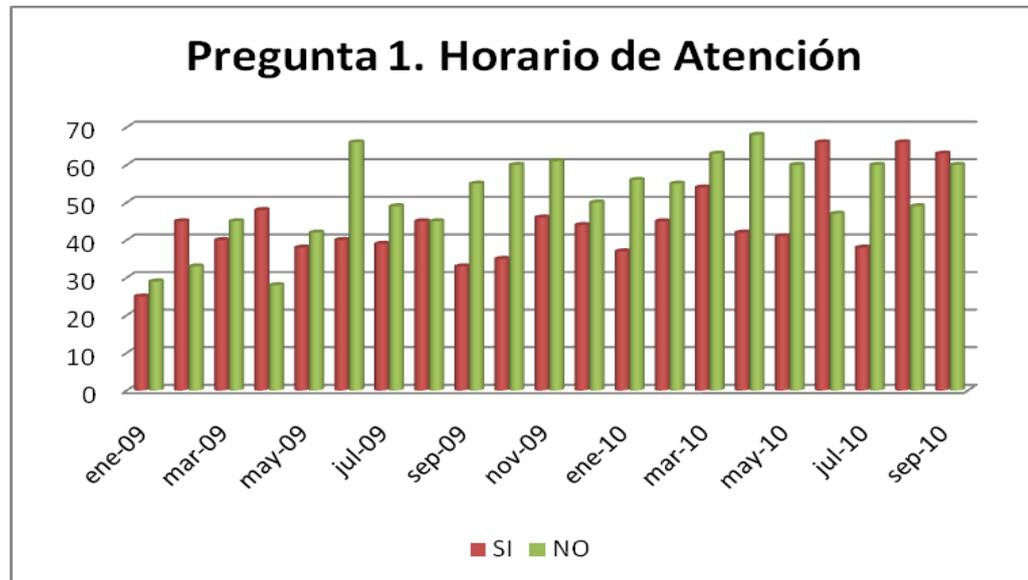
A continuación los resultados de las encuestas realizadas a los clientes de Metrocar Sucursal Tumbaco en el período comprendido del mes de Enero del 2009 hasta el mes de Septiembre del 2010. Encuesta Modelo (Anexo 3)

#### 1.EL HORARIO DE ATENCIÓN ES CONVENIENTE PARA USTED?

**CUADRO 3.12 PREGUNTA Nº 1**

AÑO 2009/ 2010	# DE CLIENTES	SI	NO	TOTAL	SI	NO
ene-09	54	25	29	54	46,30%	53,70%
feb-09	78	45	33	78	57,69%	42,31%
mar-09	85	40	45	85	47,06%	52,94%
abr-09	76	48	28	76	63,16%	36,84%
may-09	80	38	42	80	47,50%	52,50%
jun-09	106	40	66	106	37,74%	62,26%
jul-09	88	39	49	88	44,32%	55,68%
ago-09	90	45	45	90	50,00%	50,00%
sep-09	88	33	55	88	37,50%	62,50%
oct-09	95	35	60	95	36,84%	63,16%
nov-09	107	46	61	107	42,99%	57,01%
dic-09	94	44	50	94	46,81%	53,19%
ene-10	93	37	56	93	39,78%	60,22%

feb-10	100	45	55	100	45,00%	55,00%
mar-10	117	54	63	117	46,15%	53,85%
abr-10	110	42	68	110	38,18%	61,82%
may-10	101	41	60	101	40,59%	59,41%
jun-10	113	66	47	113	58,41%	41,59%
jul-10	98	38	60	98	38,78%	61,22%
ago-10	115	66	49	115	57,39%	42,61%
sep-10	123	63	60	123	51,22%	48,78%



Fuente: Resultados encuesta  
Elaborado por: La Autora

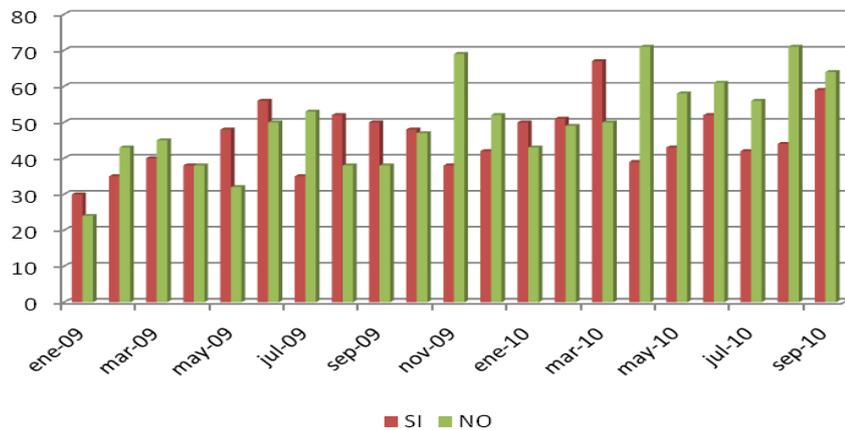
De los clientes encuestados durante entre el mes de enero del año 2009 hasta el mes de Septiembre del 2010, el 53.65% no están de acuerdo con el horario de atención, pues recomiendan que deberían abrir más temprano ya que por el horario de ingreso a sus trabajos, se les complica dejar el auto en el taller.

**CUADRO 3.13 PREGUNTA N° 2**  
**2. ¿LE RECIBIERON INMEDIATAMENTE SU VEHICULO?**

AÑO 2009/ 2010	# DE CLIENTES	SI	NO	TOTAL	SI	NO
ene-09	54	30	24	54	55,56%	44,44%
feb-09	78	35	43	78	44,87%	55,13%
mar-09	85	40	45	85	47,06%	52,94%
abr-09	76	38	38	76	50,00%	50,00%
may-09	80	48	32	80	60,00%	40,00%
jun-09	106	56	50	106	52,83%	47,17%
jul-09	88	35	53	88	39,77%	60,23%
ago-09	90	52	38	90	57,78%	42,22%
sep-09	88	50	38	88	56,82%	43,18%
oct-09	95	48	47	95	50,53%	49,47%
nov-09	107	38	69	107	35,51%	64,49%
dic-09	94	42	52	94	44,68%	55,32%

ene-10	93	50	43	93	53,76%	46,24%
feb-10	100	51	49	100	51,00%	49,00%
mar-10	117	67	50	117	57,26%	42,74%
abr-10	110	39	71	110	35,45%	64,55%
may-10	101	43	58	101	42,57%	57,43%
jun-10	113	52	61	113	46,02%	53,98%
jul-10	98	42	56	98	42,86%	57,14%
ago-10	115	44	71	115	38,26%	61,74%
sep-10	123	59	64	123	47,97%	52,03%

## 2. Le recibieron inmediatamente su vehículo



Fuente: Resultados encuesta

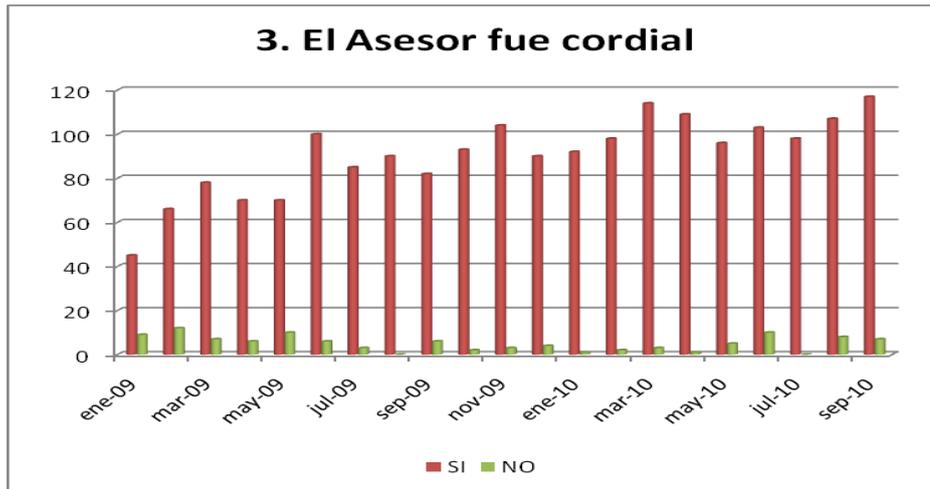
Elaborado por: La Autora

El 51.88% de los clientes encuestados indicó que no le recibieron inmediatamente su vehículo al llegar al taller, pues indicaron que existe una sola persona para la recepción de vehículos y esto ocasiona demora.

### CUADRO 3.14 PREGUNTA N° 3 3. EL ASESOR FUE CORDIAL

AÑO 2009/ 2010	# DE CLIENTES	SI	NO	TOTAL	SI	NO
ene-09	54	45	9	54	83,33%	16,67%
feb-09	78	66	12	78	84,62%	15,38%
mar-09	85	78	7	85	91,76%	8,24%
abr-09	76	70	6	76	92,11%	7,89%
may-09	80	70	10	80	87,50%	12,50%
jun-09	106	100	6	106	94,34%	5,66%
jul-09	88	85	3	88	96,59%	3,41%
ago-09	90	90	0	90	100,00%	0,00%
sep-09	88	82	6	88	93,18%	6,82%
oct-09	95	93	2	95	97,89%	2,11%
nov-09	107	104	3	107	97,20%	2,80%
dic-09	94	90	4	94	95,74%	4,26%

ene-10	93	92	1	93	98,92%	1,08%
feb-10	100	98	2	100	98,00%	2,00%
mar-10	117	114	3	117	97,44%	2,56%
abr-10	110	109	1	110	99,09%	0,91%
may-10	101	96	5	101	95,05%	4,95%
jun-10	113	103	10	113	91,15%	8,85%
jul-10	98	98	0	98	100,00%	0,00%
ago-10	115	107	8	115	93,04%	6,96%
sep-10	123	117	7	124	94,35%	5,65%



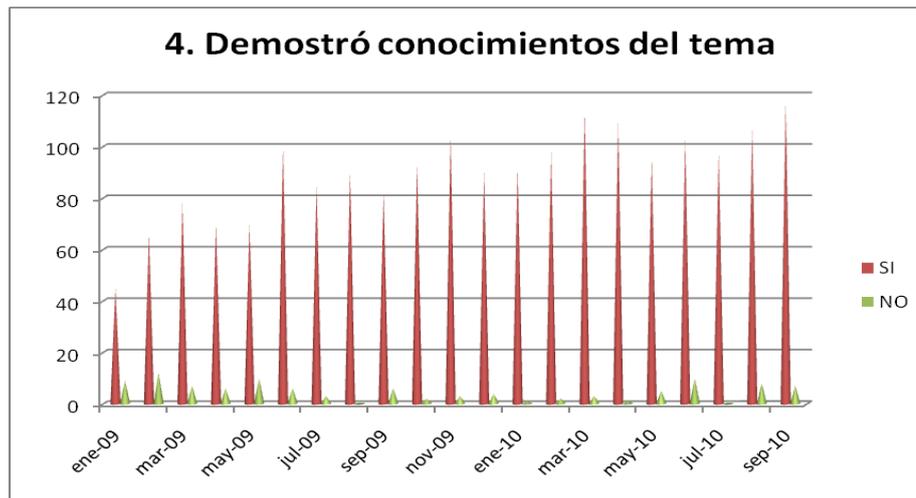
Fuente: Resultados encuesta  
Elaborado por: La Autora

El 94.35% de los encuestados en el período para el presente estudio, indicaron que el asesor es una persona muy cordial en el trato, pese a la cantidad de vehículos que se atienden en el taller de Servicios de Metrocar Tumbaco.

#### **CUADRO 3.15 PREGUNTA N° 4 4. DEMOSTRÓ CONOCIMIENTOS DEL TEMA**

AÑO 2009/ 2010	# DE CLIENTES	SI	NO	TOTAL	SI	NO
ene-09	54	45	9	54	83,33%	16,67%
feb-09	78	66	12	78	84,62%	15,38%
mar-09	85	78	7	85	91,76%	8,24%
abr-09	76	70	6	76	92,11%	7,89%
may-09	80	70	10	80	87,50%	12,50%
jun-09	106	100	6	106	94,34%	5,66%
jul-09	88	85	3	88	96,59%	3,41%
ago-09	90	90	0	90	100,00%	0,00%
sep-09	88	82	6	88	93,18%	6,82%
oct-09	95	93	2	95	97,89%	2,11%
nov-09	107	104	3	107	97,20%	2,80%
dic-09	94	90	4	94	95,74%	4,26%
ene-10	93	92	1	93	98,92%	1,08%

feb-10	100	98	2	100	98,00%	2,00%
mar-10	117	114	3	117	97,44%	2,56%
abr-10	110	109	1	110	99,09%	0,91%
may-10	101	96	5	101	95,05%	4,95%
jun-10	113	103	10	113	91,15%	8,85%
jul-10	98	98	0	98	100,00%	0,00%
ago-10	115	107	8	115	93,04%	6,96%
sep-10	123	117	7	124	94,35%	5,65%



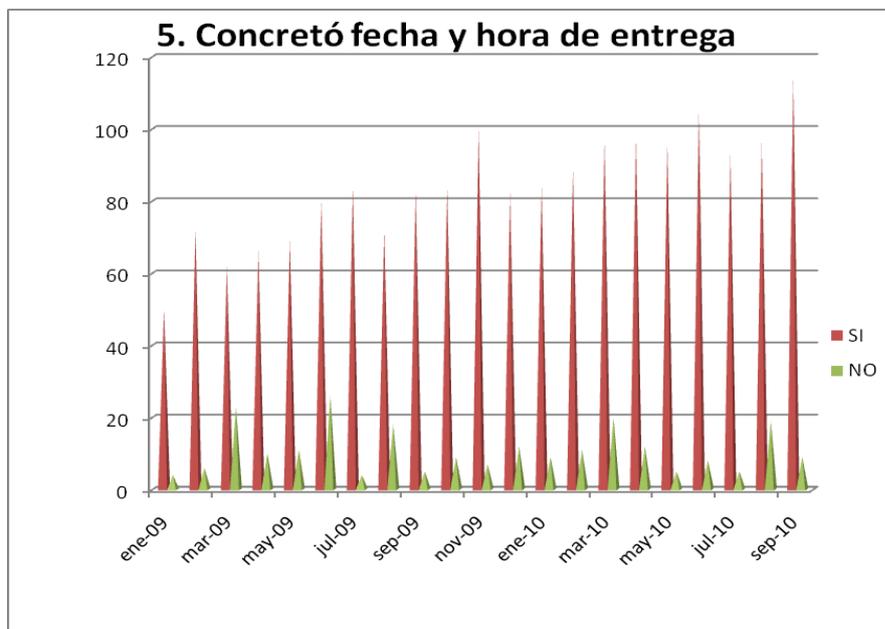
Fuente: Resultados encuesta  
Elaborado por: La Autora

De los clientes consultados el 94.35% afirma que el asesor que les recibió el vehículo conoce del tema automotriz, pues de las consultas que le hicieron de temas mecánicos, supo darles indicaciones acertadas.

**CUADRO 3.16 PREGUNTA N° 5**  
**5. CONCRETÓ FECHA Y HORA DE ENTREGA DEL VEHÍCULO**

AÑO 2009/ 2010	# DE CLIENTES	SI	NO	TOTAL	SI	NO
ene-09	54	50	4	54	92,59%	7,41%
feb-09	78	72	6	78	92,31%	7,69%
mar-09	85	62	23	85	72,94%	27,06%
abr-09	76	66	10	76	86,84%	13,16%
may-09	80	69	11	80	86,25%	13,75%
jun-09	106	80	26	106	75,47%	24,53%
jul-09	88	84	4	88	95,45%	4,55%
ago-09	90	72	18	90	80,00%	20,00%
sep-09	88	83	5	88	94,32%	5,68%
oct-09	95	84	9	93	90,32%	9,68%
nov-09	107	100	7	107	93,46%	6,54%
dic-09	94	82	12	94	87,23%	12,77%
ene-10	93	84	9	93	90,32%	9,68%
feb-10	100	89	11	100	89,00%	11,00%

mar-10	117	97	20	117	82,91%	17,09%
abr-10	110	98	12	110	89,09%	10,91%
may-10	101	96	5	101	95,05%	4,95%
jun-10	113	105	8	113	92,92%	7,08%
jul-10	98	93	5	98	94,90%	5,10%
ago-10	115	96	19	115	83,48%	16,52%
sep-10	123	114	9	123	92,68%	7,32%



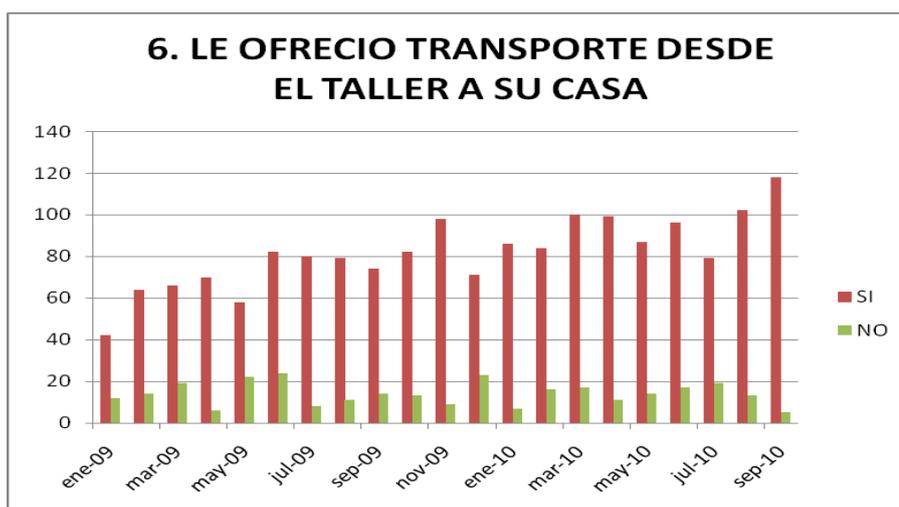
Fuente: Resultados encuesta  
Elaborado por: La Autora

El 88.45% de clientes manifestaron que el Asesor de Servicio concretó la fecha y hora de entrega del vehículo al momento de recibir la unidad en el taller para realizar los diferentes servicios técnicos que el cliente solicitó.

**CUADRO 3.17 PREGUNTA Nº 6**  
**6.LE OFRECIÓ TRANSPORTE DESDE EL TALLER A SU CASA**

AÑO 2009/ 2010	# DE CLIENTES	SI	NO	TOTAL	SI	NO
ene-09	54	42	12	54	77,78%	22,22%
feb-09	78	64	14	78	82,05%	17,95%
mar-09	85	66	19	85	77,65%	22,35%
abr-09	76	70	6	76	92,11%	7,89%
may-09	80	58	22	80	72,50%	27,50%
jun-09	106	82	24	106	77,36%	22,64%
jul-09	88	80	8	88	90,91%	9,09%
ago-09	90	79	11	90	87,78%	12,22%
sep-09	88	74	14	88	84,09%	15,91%
oct-09	95	82	13	95	86,32%	13,68%

nov-09	107	98	9	107	91,59%	8,41%
dic-09	94	71	23	94	75,53%	24,47%
ene-10	93	86	7	93	92,47%	7,53%
feb-10	100	84	16	100	84,00%	16,00%
mar-10	117	100	17	117	85,47%	14,53%
abr-10	110	99	11	110	90,00%	10,00%
may-10	101	87	14	101	86,14%	13,86%
jun-10	113	96	17	113	84,96%	15,04%
jul-10	98	79	19	98	80,61%	19,39%
ago-10	115	102	13	115	88,70%	11,30%
sep-10	123	118	5	123	95,93%	4,07%



Fuente: Resultados encuesta  
Elaborado por: La Autora

Los clientes consideraron en un 84,95% que el asesor les ofreció el servicio de taxi desde el taller hasta su lugar de destino, sea su domicilio o lugar de trabajo. En algunas ocasiones se ha dado el caso de que el asesor no ha comentado sobre éste servicio al cliente por olvido, pero al ser clientes que acuden regularmente al taller conocen del transporte.

**CUADRO 3.18 PREGUNTA N° 7**  
**7.CUMPLIERON CON LA FECHA Y HORA CONVENIDA**

AÑO 2009/2010	# DE CLIENTES	SI	NO	TOTAL	SI	NO
ene-09	54	32	22	54	59,26%	40,74%
feb-09	78	52	26	78	66,67%	33,33%
mar-09	85	50	35	85	58,82%	41,18%
abr-09	76	52	24	76	68,42%	31,58%
may-09	80	57	23	80	71,25%	28,75%

jun-09	106	71	35	106	66,98%	33,02%
jul-09	88	60	28	88	68,18%	31,82%
ago-09	90	62	28	90	68,89%	31,11%
sep-09	88	64	24	88	72,73%	27,27%
oct-09	95	70	25	95	73,68%	26,32%
nov-09	107	67	40	107	62,62%	37,38%
dic-09	94	66	28	94	70,21%	29,79%
ene-10	93	54	39	93	58,06%	41,94%
feb-10	100	66	34	100	66,00%	34,00%
mar-10	117	88	29	117	75,21%	24,79%
abr-10	110	71	39	110	64,55%	35,45%
may-10	101	74	27	101	73,27%	26,73%
jun-10	113	83	30	113	73,45%	26,55%
jul-10	98	77	23	100	77,00%	23,00%
ago-10	115	76	39	115	66,09%	33,91%
sep-10	123	75	48	123	60,98%	39,02%



Fuente: Resultados encuesta  
Elaborado por: La Autora

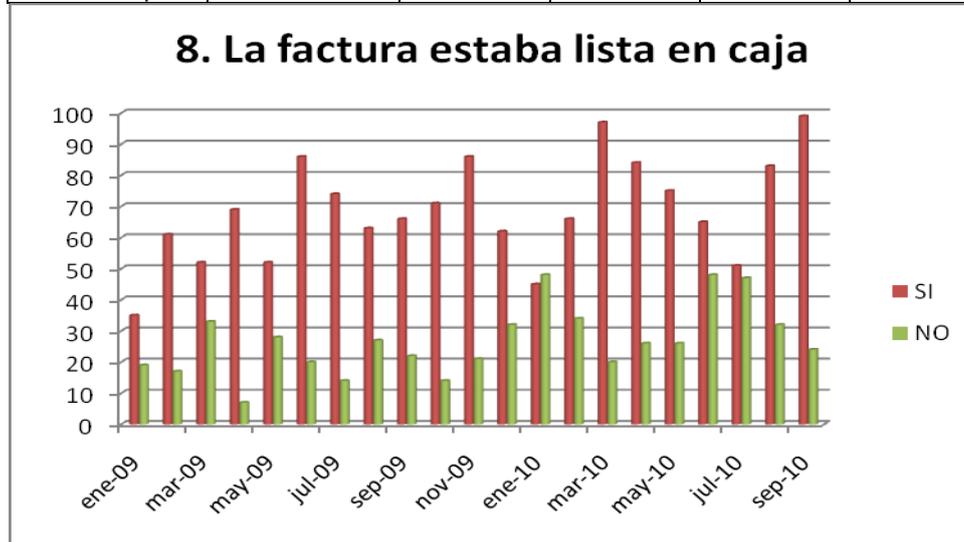
De los clientes encuestados durante Enero del 2009 hasta Septiembre del 2010, 67.73% comentó que en el Taller de Servicios de Metrocar Tumbaco, cumplieron con la fecha y hora que indicaron al cliente estaría listo el auto para que lo retire.

**CUADRO 3.19 PREGUNTA N° 8**

**8. LA FACTURA ESTABA LISTA EN CAJA**

AÑO 2009/ 2010	# DE CLIENTES	SI	NO	TOTAL	SI	NO
ene-09	54	35	19	54	64,81%	35,19%
feb-09	78	61	17	78	78,21%	21,79%
mar-09	85	52	33	85	61,18%	38,82%

abr-09	76	69	7	76	90,79%	9,21%
may-09	80	52	28	80	65,00%	35,00%
jun-09	106	86	20	106	81,13%	18,87%
jul-09	88	74	14	88	84,09%	15,91%
ago-09	90	63	27	90	70,00%	30,00%
sep-09	88	66	22	88	75,00%	25,00%
oct-09	95	71	14	85	83,53%	16,47%
nov-09	107	86	21	107	80,37%	19,63%
dic-09	94	62	32	94	65,96%	34,04%
ene-10	93	45	48	93	48,39%	51,61%
feb-10	100	66	34	100	66,00%	34,00%
mar-10	117	97	20	117	82,91%	17,09%
abr-10	110	84	26	110	76,36%	23,64%
may-10	101	75	26	101	74,26%	25,74%
jun-10	113	65	48	113	57,52%	42,48%
jul-10	98	51	47	98	52,04%	47,96%
ago-10	115	83	32	115	72,17%	27,83%
sep-10	123	99	24	123	80,49%	19,51%



Fuente: Resultados encuesta  
Elaborado por: La Autora

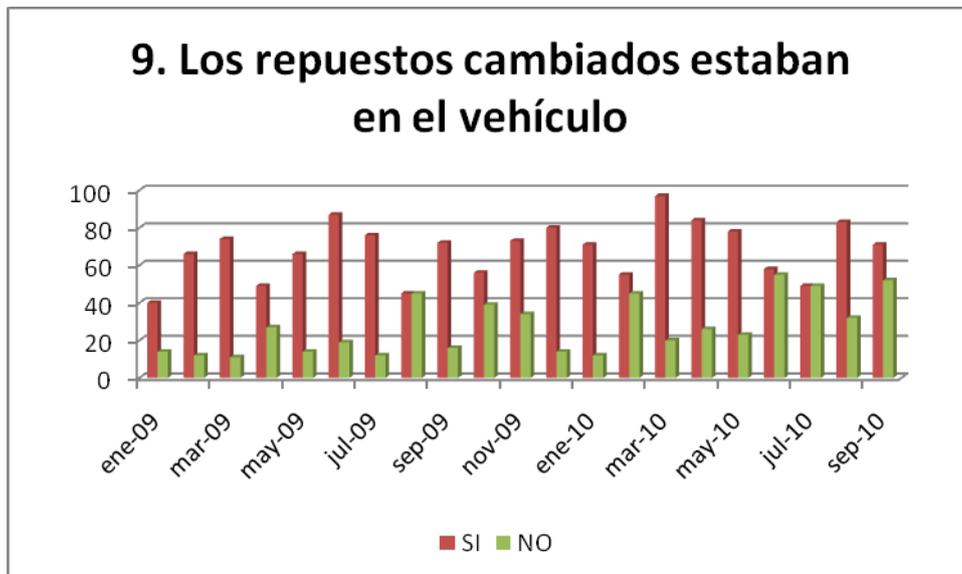
El 71.91% de los clientes consultados indicaron que al momento de cancelar en caja la factura por los trabajos realizados en el taller no estuvo lista, pues la cajera indicaba que la orden de trabajo no había sido cerrada por parte del asesor, lo cual generaba tiempo de espera para el cliente.

**CUADRO 3.20 PREGUNTA N° 9**

**9. LOS REPUESTOS CAMBIADOS ESTABAN EN EL VEHÍCULO**

AÑO 2009/ 2010	# DE CLIENTES	SI	NO	TOTAL	SI	NO
ene-09	54	40	14	54	74,07%	25,93%

feb-09	78	66	12	78	84,62%	15,38%
mar-09	85	74	11	85	87,06%	12,94%
abr-09	76	49	27	76	64,47%	35,53%
may-09	80	66	14	80	82,50%	17,50%
jun-09	106	87	19	106	82,08%	17,92%
jul-09	88	76	12	88	86,36%	13,64%
ago-09	90	45	45	90	50,00%	50,00%
sep-09	88	72	16	88	81,82%	18,18%
oct-09	95	56	39	95	58,95%	41,05%
nov-09	107	73	34	107	68,22%	31,78%
dic-09	94	80	14	94	85,11%	14,89%
ene-10	93	71	12	83	85,54%	14,46%
feb-10	100	55	45	100	55,00%	45,00%
mar-10	117	97	20	117	82,91%	17,09%
abr-10	110	84	26	110	76,36%	23,64%
may-10	101	78	23	101	77,23%	22,77%
jun-10	113	58	55	113	51,33%	48,67%
jul-10	98	49	49	98	50,00%	50,00%
ago-10	115	83	32	115	72,17%	27,83%
sep-10	123	71	52	123	57,72%	42,28%

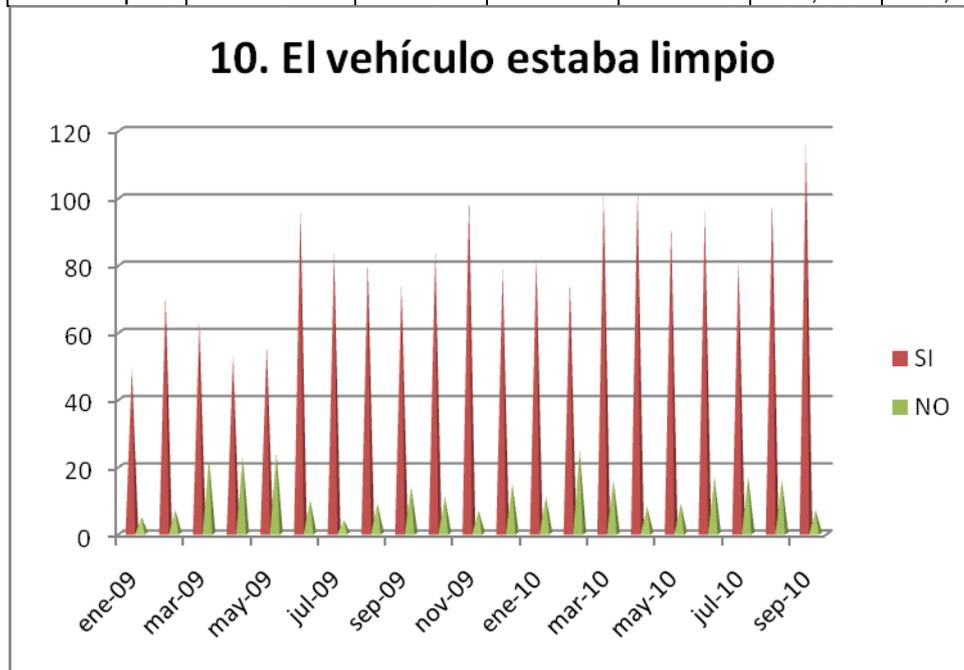


Fuente: Resultados encuesta  
Elaborado por: La Autora

Los clientes que acudieron a Metrocar en el período de Enero del 2009 hasta Septiembre del 2010, indicaron en un 72.07% que los repuestos que se cambiaron de acuerdo a la factura cancelada no se encontraba en el auto, causando esto malestar y duda sobre los trabajos realizados.

**CUADRO 3.21 PREGUNTA N° 10**  
**10. EL VEHÍCULO ESTABA LIMPIO**

AÑO 2009/ 2010	# DE CLIENTES	SI	NO	TOTAL	SI	NO
ene-09	54	49	5	54	90,74%	9,26%
feb-09	78	71	7	78	91,03%	8,97%
mar-09	85	63	22	85	74,12%	25,88%
abr-09	76	53	23	76	69,74%	30,26%
may-09	80	56	24	80	70,00%	30,00%
jun-09	106	96	10	106	90,57%	9,43%
jul-09	88	84	4	88	95,45%	4,55%
ago-09	90	81	9	90	90,00%	10,00%
sep-09	88	74	14	88	84,09%	15,91%
oct-09	95	84	11	95	88,42%	11,58%
nov-09	107	100	7	107	93,46%	6,54%
dic-09	94	79	15	94	84,04%	15,96%
ene-10	93	82	11	93	88,17%	11,83%
feb-10	100	75	25	100	75,00%	25,00%
mar-10	117	101	16	117	86,32%	13,68%
abr-10	110	102	8	110	92,73%	7,27%
may-10	101	92	9	101	91,09%	8,91%
jun-10	113	96	17	113	84,96%	15,04%
jul-10	98	81	17	98	82,65%	17,35%
ago-10	115	99	16	115	86,09%	13,91%
sep-10	123	116	7	123	94,31%	5,69%

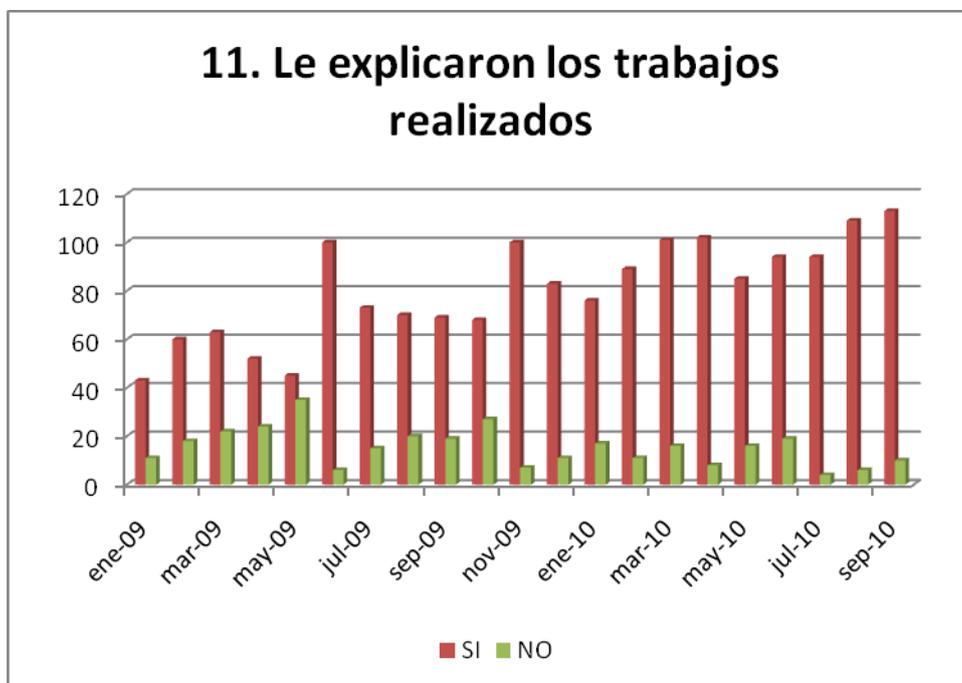


Fuente: Resultados encuesta  
 Elaborado por: La Autora

El 85.86% de clientes indicaron que su auto no estaba limpio totalmente al momento de recogerlo del Taller de Servicios.

**CUADRO 3.22 PREGUNTA N° 11**  
**11. LE EXPLICARON LOS TRABAJOS REALIZADOS**

<b>AÑO 2009/ 2010</b>	<b># DE CLIENTES</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>TOTAL</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
ene-09	54	43	11	54	79,63%	20,37%
feb-09	78	60	18	78	76,92%	23,08%
mar-09	85	63	22	85	74,12%	25,88%
abr-09	76	52	24	76	68,42%	31,58%
may-09	80	45	35	80	56,25%	43,75%
jun-09	106	100	6	106	94,34%	5,66%
jul-09	88	73	15	88	82,95%	17,05%
ago-09	90	70	20	90	77,78%	22,22%
sep-09	88	69	19	88	78,41%	21,59%
oct-09	95	68	27	95	71,58%	28,42%
nov-09	107	100	7	107	93,46%	6,54%
dic-09	94	83	11	94	88,30%	11,70%
ene-10	93	76	17	93	81,72%	18,28%
feb-10	100	89	11	100	89,00%	11,00%
mar-10	117	101	16	117	86,32%	13,68%
abr-10	110	102	8	110	92,73%	7,27%
may-10	101	85	16	101	84,16%	15,84%
jun-10	113	94	19	113	83,19%	16,81%
jul-10	98	94	4	98	95,92%	4,08%
ago-10	115	109	6	115	94,78%	5,22%
sep-10	123	113	10	123	91,87%	8,13%



Fuente: Resultados encuesta  
 Elaborado por: La Autora

El 82.94% de clientes consultados indicaron que el Asesor de Servicio les había explicado los trabajos que se realizaron en su auto.

### **3.5.1.3. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

De acuerdo a la investigación de mercados que se ha realizado en base a la encuesta que se realiza frecuentemente a los clientes que acuden a dejar el auto al taller de Metrocar Tumbaco se ha determinado lo siguiente:

- Los clientes están de acuerdo en que el Asesor de Servicio que les atiende es amable pero no siempre llena las expectativas de consulta que tienen
- A los clientes no les parece el horario de atención del taller de servicios, recomiendan que se debería abrir más temprano, pues muchos trabajan en la ciudad de Quito y se les hace difícil dejar su vehículo a las 8 de la mañana que se inicia actividades, pues no alcanzan a llegar a sus oficinas oportunamente.
- Una de las principales quejas es que al existir un solo asesor de servicio que recibe los autos el tiempo de espera es demasiado, pues hay personas que han esperado por más de una hora para dejar su auto en el taller, siendo ésta la causa de malestar entre los clientes.

**CAPITULO IV**  
**LEVANTAMIENTO DEL PROCESO ACTUAL DE SERVICIO DEL**  
**TALLER DE METROCAR TUMBACO**

**4.1. MAPA DE PROCESOS DE LA EMPRESA**

La empresa Metrocar S.A. cuenta con el siguiente mapa de procesos:

**CUADRO 4.1 MAPA DE PROCESOS DE METROCAR S.A.**



Siendo tema de estudio la gestión de Servicio al Cliente, como muestra la figura se ha identificado los siguientes procesos:



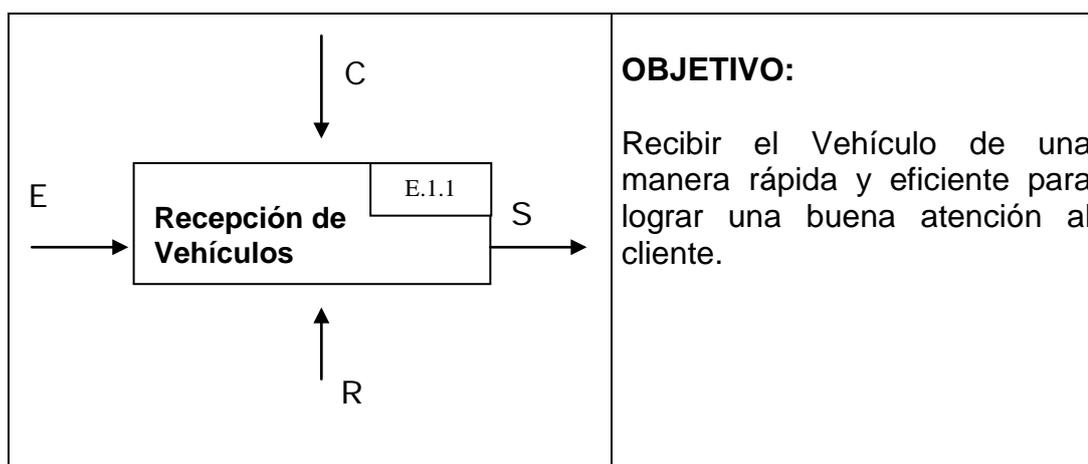
Dada la naturaleza del Taller de Metrocar Tumbaco, el presente trabajo planteará la mejora del proceso de Reparación Mecánica, debido a que la reparación de vehículos siniestrados se realiza en la Sucursal de Colisiones ubicada en Carcelén.

Es así que en el proceso de Reparación Mecánica realizado en el Taller de Tumbaco se ha identificado los siguientes subprocesos como lo muestra la figura:

A continuación se describe cada uno de los subprocesos identificados:

#### CUADRO 4.2 RECEPCION DE VEHICULOS

##### 4.1.1. RECEPCIÓN DE VEHÍCULOS



ENTRADAS (E)	IDENTIFICACIÓN DEL PROVEEDOR
Vehículo para mantenimiento	Cliente

SALIDAS (S)	IDENTIFICACIÓN DEL CLIENTE

Vehículo estacionado en la isla de trabajo	Proceso de Reparación de Vehículos (E.1.2)
Orden de Trabajo (Anexo 4)	Proceso de Reparación de Vehículos (E.1.2)
Orden de Trabajo ingresada en sistema Zeus	Procesos de Facturación (E.1.3)
Orden de Trabajo (copia amarilla)	Cliente

<b>RECURSOS (R)</b>			
<b>Técnicos:</b>	<b>Físicos:</b>	<b>Humanos:</b>	<b>Financieros:</b>
Hardware, software, maquinaria del taller	Infraestructura del Taller de Metrocar sucursal Tumbaco	Todo el personal participante del proceso	Según el presupuesto asignado.

<b>CONTROLES (C)</b>
Sistema Zeus
Orden de Trabajo
Aseguramiento de la Calidad de la Revisión

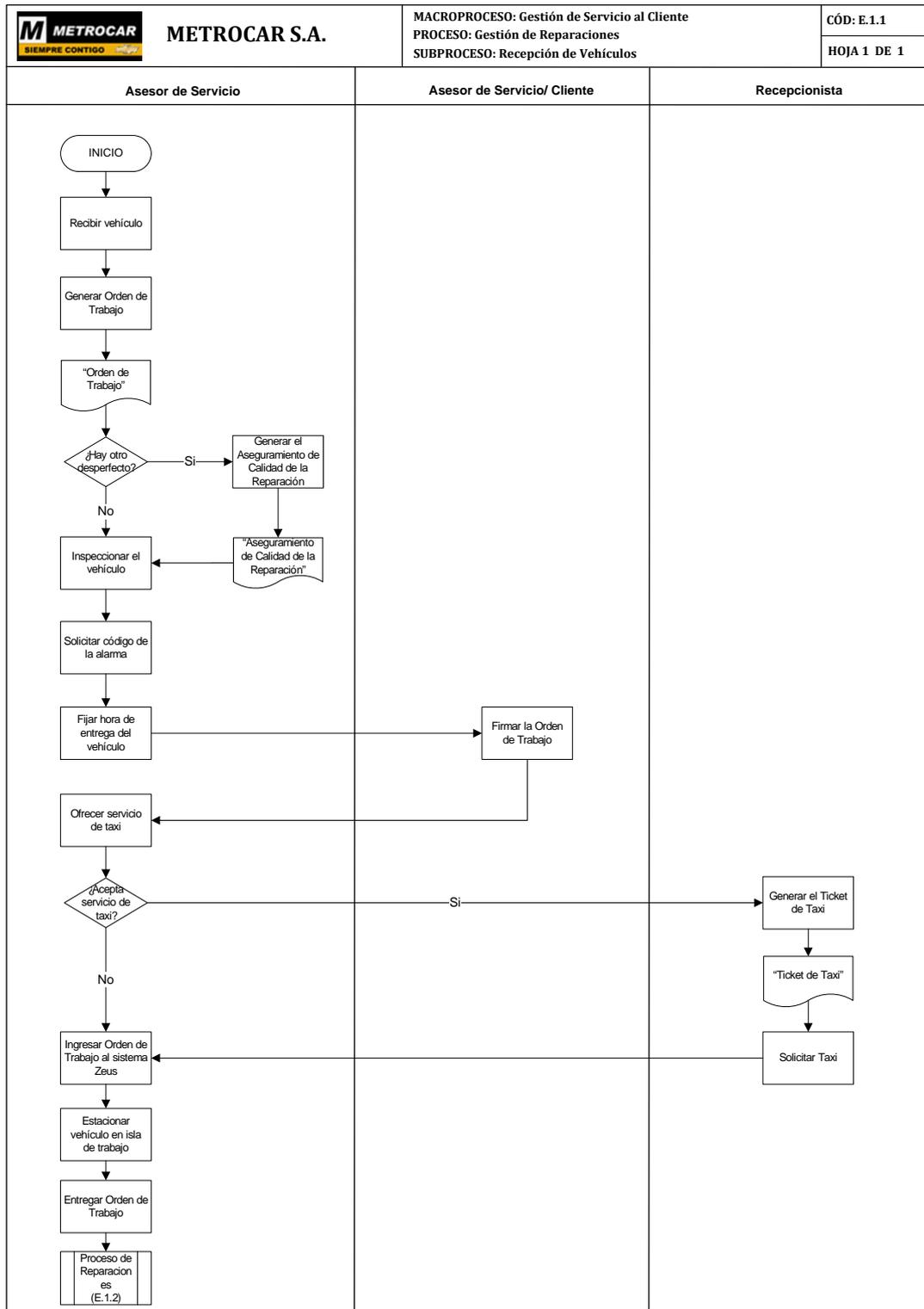
<b>REGISTROS</b>
• Orden de Trabajo (copia blanca, rosada, amarilla y celeste)
• Aseguramiento de la Calidad de la Revisión (copia blanca y rosada) (Anexo 5)
• Ticket de Taxi (Anexo 6)

<b>INDICADORES</b>	<b>FORMULA DE CALCULO</b>
• Tiempo de Ejecución	$\frac{\text{Tiempo Real}}{\text{Tiempo Estimado}}$

Fuente: Actividades observadas  
Elaborado por: La Autora

### CUADRO 4.3 FLUJOGRAMA RECEPCION DE VEHÍCULOS

#### 4.1.1.1 FLUJOGRAMA



Fuente: Actividades observadas  
 Elaborado por: La Autora

**CUADRO 4.4 DESCRIPCION RECEPCION DE VEHÍCULOS****4.1.1.2 DESCRIPCIÓN**

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>TIEMPO</b>
Recibir vehículo	1. Asesor de Servicio toma contacto con el cliente, quien estaciona el vehículo en el área asignada.	Asesor de Servicio	1 minutos
Generar Orden de Trabajo	1. Llenar la Orden de Trabajo con la siguiente información: <ul style="list-style-type: none"><li>• Fecha de recepción del vehículo al taller</li><li>• Fecha de entrega</li><li>• Nombre del cliente, dirección, teléfonos.</li><li>• Marca del auto, modelo, año, color, placa, chasis, motor.</li></ul>	Asesor de Servicio	5 minutos

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>TIEMPO</b>
¿Hay otro desperfecto?	1. Consultar al cliente si se debe realizar algún otro trabajo fuera de los detallados en la Orden de Trabajo o si existe algún ruido en el vehículo	Asesor de Servicio	4 minutos
Generar el formato de Aseguramiento de Calidad de la Reparación	1. En el caso de que exista algún ruido o desperfecto adicional se procede a llenar el formato de Aseguramiento de la Calidad de la Reparación con la siguiente información: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Datos vehículo</li> <li>• Tipo de fallas, ruidos que el cliente detecte.</li> </ul>	Asesor de Servicio	3 minutos
Inspeccionar el vehículo	1. En el caso de que no existan desperfectos adicionales, se procede a revisar físicamente el vehículo, se verifica	Asesor de Servicio	3 minutos

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>TIEMPO</b>
	<p>el kilometraje y se revisa los posibles golpes.</p> <p>2. Se indican al cliente objetos personales que están en el vehículo.</p>		
Solicitar código de la alarma	1. Solicitar al cliente el código de la alarma y se la desactiva.	Asesor de Servicio	2 minutos
Fijar hora de entrega del vehículo	1. De acuerdo a los trabajos a realizarse indicar al cliente la hora estimada de entrega del vehículo.	Asesor de Servicio	2 minutos
Firmar la Orden de Trabajo	<p>1. Cliente firma la orden de trabajo, lo cual indica aceptación de las condiciones del taller.</p> <p>2. Entregar al Cliente la copia amarilla de la Orden de Trabajo.</p>	Asesor de Servicio / Cliente	1 minuto
Ofrecer servicio de taxi	1. Asesor indica al cliente el servicio de taxi del que dispone el concesionario.	Asesor de Servicio	3 minutos

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>TIEMPO</b>
¿Acepta servicio de taxi?	1. Recibir del cliente la respuesta de aceptación o no del servicio de taxis que es proporcionado.	Asesor de Servicio	1 minutos
Generar el Ticket de Taxi	<p>1. En el caso de que el cliente acepte el servicio, se dirige a la Recepción y lo solicita.</p> <p>2. A continuación se genera el Ticket de Taxi con la siguiente información:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de la Orden de Trabajo.</li> <li>• Destino a donde se dirige el cliente.</li> <li>• Valor de la carrera.</li> </ul>	Recepcionista	2 minutos
Solicitar Taxi	1. Comunicarse con la central de taxis y solicitar una unidad.	Recepcionista	5 minutos
Ingresar Orden de Trabajo al sistema Zeus	1. Ingresar la Orden de Trabajo al sistema Zeus con los siguientes datos:	Asesor de Servicio	2 minutos

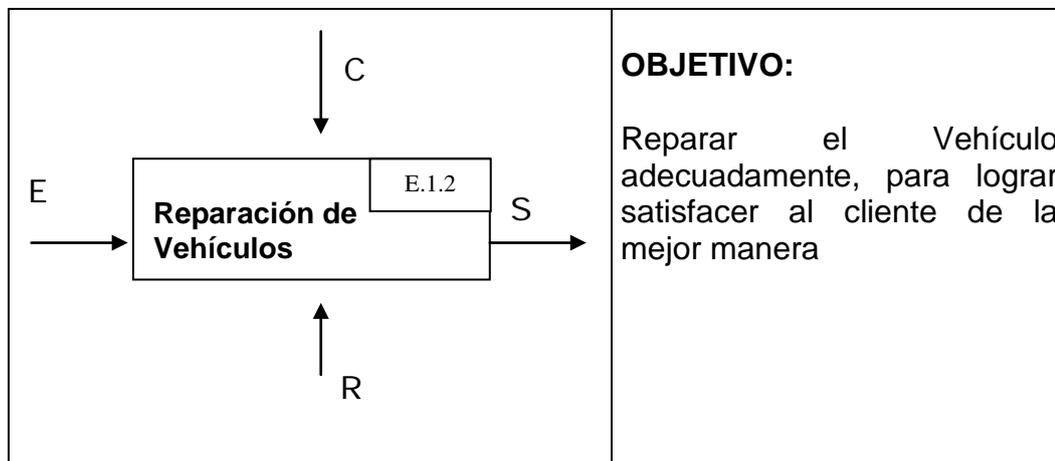
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>TIEMPO</b>
	Nombre de cliente, número de chasis, número de motor, código del técnico, forma de pago		
Estacionar vehículo en isla de trabajo	2. A continuación se procede a estacionar el vehículo en la isla de trabajo correspondiente	Asesor de Servicio	2 minutos
Entregar Orden de Trabajo	1. Entregar la copia blanca de la Orden de Trabajo al Mecánico designado.	Asesor de Servicio	1 minuto
Proceso de Reparación	1. A continuación se procede con el Proceso de Reparación (E.1.2)		

Fuente: Actividades observadas  
Elaborado por: La Autora



## CUADRO 4.6 REPARACION DE VEHÍCULOS

### 4.1.2 REPARACIÓN DEL VEHÍCULO



ENTRADAS (E)	IDENTIFICACIÓN DEL PROVEEDOR
Vehículo estacionado en la isla de trabajo	Proceso de Recepción de Vehículos (E.1.1)
Orden de Trabajo (Anexo 4)	Proceso de Recepción de Vehículos (E.1.1)
Orden de Trabajo ingresado en sistema Zeus	Proceso de Facturación (E.1.3)

SALIDAS (S)	IDENTIFICACIÓN DEL CLIENTE
Vehículo en óptimas condiciones	Proceso de Entrega de Vehículos (E.1.4)
Información cargada en sistema Zeus	Proceso de Facturación (E.1.3)

RECURSOS (R)			
Técnicos:	Físicos:	Humanos:	Financieros:
Hardware, software, maquinaria del taller	Infraestructura del Taller de Metrocar sucursal Tumbaco	Todo el personal participante del proceso	Según el presupuesto asignado.

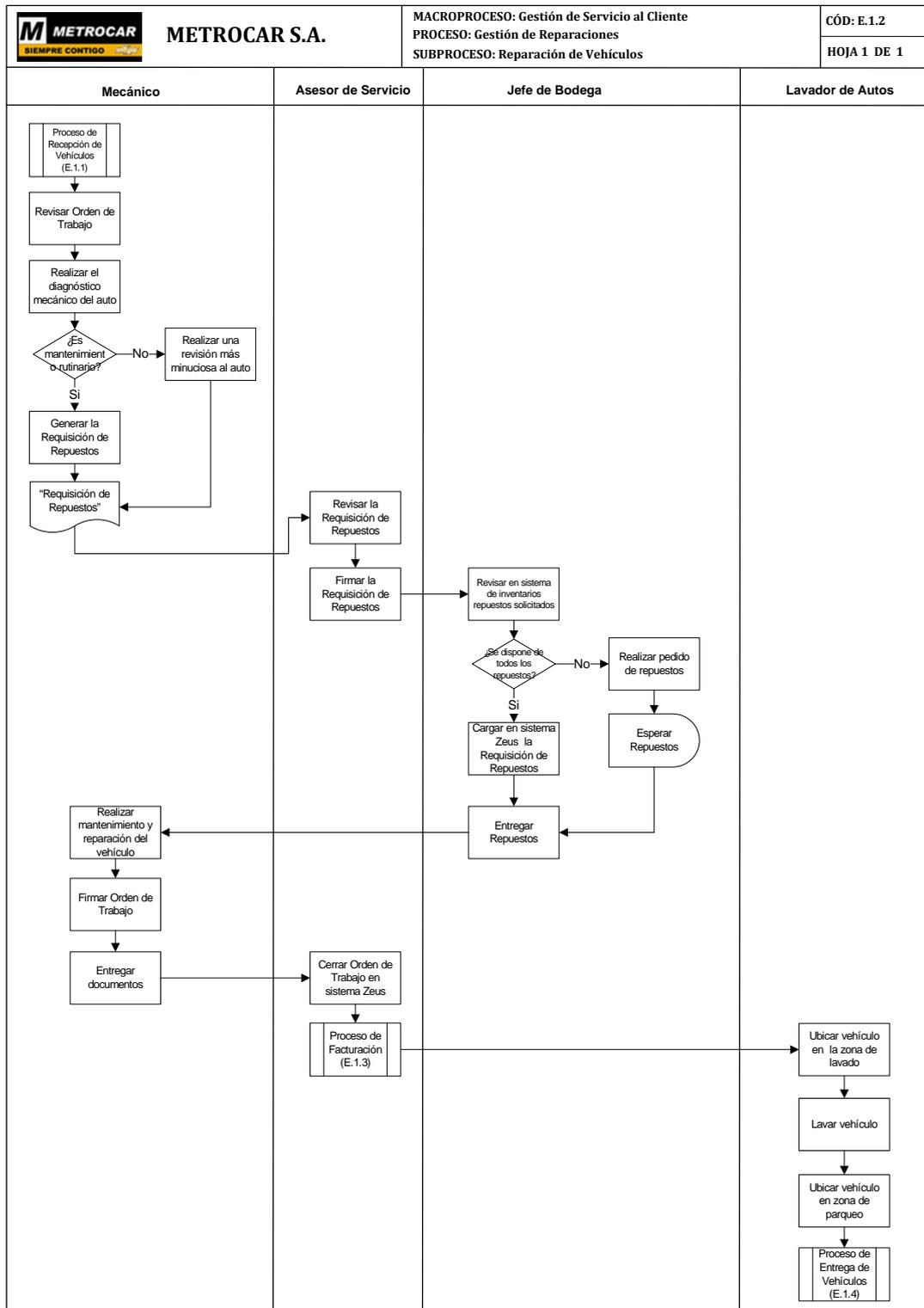
CONTROLES (C)
Sistema Zeus
Requisición de Repuestos (Anexo 7)
Orden de Trabajo

<b>REGISTROS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requisición de Repuestos</li> <li>• Orden de Trabajo</li> </ul>	
<b>INDICADORES</b>	<b>FORMULA DE CALCULO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiempo de Ejecución</li> </ul>	$\frac{\text{Tiempo Real}}{\text{Tiempo Estimado}}$

Fuente: Actividades observadas  
 Elaborado por: La Autora

## CUADRO 4.7 FLUJOGRAMA REPARACIÓN DE VEHÍCULOS

### 4.1.2.1. FLUJOGRAMA



Fuente: Actividades observadas  
 Elaborado por: La Autora

## CUADRO 4.8 DESCRIPCIÓN REPARACIÓN DE VEHÍCULOS

### 4.1.2.2. DESCRIPCIÓN

ACTIVIDAD	DESCRIPCION	RESPONSABLE	TIEMPO
Revisar Orden de Trabajo	1. Recibir el vehículo en la isla de trabajo y revisar en la Orden las tareas que se deben realizar.	Mecánico	10 minutos
Realizar el diagnóstico mecánico del auto	1. Desarmar el auto y realizar la inspección mecánica del mismo. 2. A continuación se verifica las piezas y repuestos a remplazarse.	Mecánico	15 minutos
¿Es mantenimiento rutinario?	1. Se pregunta si se trata de un chequeo rutinario o necesita una revisión más exhaustiva.	Mecánico	1 minuto
Generar la Requisición de Repuestos	1. En caso de tratarse de un mantenimiento rutinario, se solicita a bodega los repuestos a través de la Requisición de Repuestos. 2. La Requisición de Repuestos contiene la siguiente información: <ul style="list-style-type: none"><li>• Número de Orden de</li></ul>	Mecánico	5 minutos

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>TIEMPO</b>
	<p>Trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fecha, hora</li> <li>• Status, código de material, descripción, cantidad y recibido por.</li> </ul> <p>3. Entregar la Hoja de Requisición al Asesor de Servicio.</p>		
Realizar una revisión más minuciosa al auto	1. En caso de tratarse de una reparación mayor, se procede a realizar un chequeo más minucioso del vehículo a fin de determinar el daño y establecer las piezas y repuestos a utilizarse.	Mecánico	120 minutos
Revisar la Requisición de Repuestos	1. Recibir y revisar la Requisición Repuestos.	Asesor de Servicio	5 minutos
Firmar la Requisición de Repuestos	<p>1. En caso de que la Requisición este correcta se procede a firmarla.</p> <p>2. Entregar la Requisición a Bodega.</p>	Asesor de Servicio	1 minuto
Revisar en sistema de	1. Recibir la Requisición de Repuestos y revisar en el	Jefe de Bodega	5 minutos

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>TIEMPO</b>
inventarios repuestos solicitados	sistema de Inventarios Zeus los repuestos solicitados (verificación de perchas).		
¿Se dispone de todos los repuestos?	1. De acuerdo a la revisión del Zeus se determina si existe o no en inventario los repuestos.	Jefe de Bodega	1 minuto
Cargar en sistema Zeus la Requisición de Repuestos	1. En el sistema Zeus cargar a la Orden de Trabajo los repuestos que solicitó el Mecánico en la Requisición de Repuestos.  2. Se realizan Órdenes de Compra en el caso de realizarse trabajos de terceros y se carga de igual manera al sistema.	Jefe de Bodega	7 minutos
Entregar Repuestos	1. En el caso de existir en el inventario se procede a tomar de las perchas los repuestos solicitados por el Mecánico.  2. Entregar verificando todo lo solicitado.  3. Mecánico firma la Requisición de Repuestos como	Jefe de Bodega	5 minutos

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>TIEMPO</b>
	constancia de la recepción de los mismos.		
Realizar pedido de repuestos	<p>1. En caso de que los repuestos solicitados no se encuentren en stock, en el sistema Zeus se revisa si hay disponibilidad en otras sucursales y se solicita vía sistema la transferencia.</p> <p>2. A continuación se coordina el envío de los repuestos.</p>	Jefe de Bodega	10 minutos
Esperar Repuestos	1. Se espera que los repuestos solicitados sean entregados a Bodega.	Jefe de Bodega	24 horas
Realizar mantenimiento y reparación del vehículo	1. Realizar mantenimiento del vehículo de acuerdo a la Orden de Trabajo y el diagnóstico mecánico	Mecánico	De acuerdo a Tempario de Mantenimientos Chevrolet (Ver Anexo)
Firmar Orden de Trabajo	1. Verificar y firmar la Orden de Trabajo y poner su código personal, para que el asesor pueda	Mecánico	3 minutos

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>TIEMPO</b>
	ingresar al sistema el trabajo que realizó.		
Entregar documentos	1. Entregar la Orden de Trabajo firmada al Asesor de Servicio	Mecánico	2 minutos
Cerrar Orden de Trabajo en sistema Zeus	1. Verificar que la información de repuestos esté cargada correctamente en el sistema Zeus.  2. Ingresar el código del Mecánico (pone en la Orden de Trabajo) para cargar el valor de mano de obra y registrar el trabajo realizado por el técnico	Asesor de Servicio	1 minuto
Proceso de Facturación	1. Revisar el Proceso de Facturación		
Ubicar vehículo en la zona de lavado	1. Una vez terminado el trabajo por parte del mecánico, se saca el vehículo de la isla de trabajo y se entrega al lavador para su respectivo aseo.	Lavador de autos	3 minutos
Lavar vehículo	1. Realizar un lavado express del vehículo, es decir limpieza de carrocería y aspirada en el interior del	Lavador de autos	20 minutos

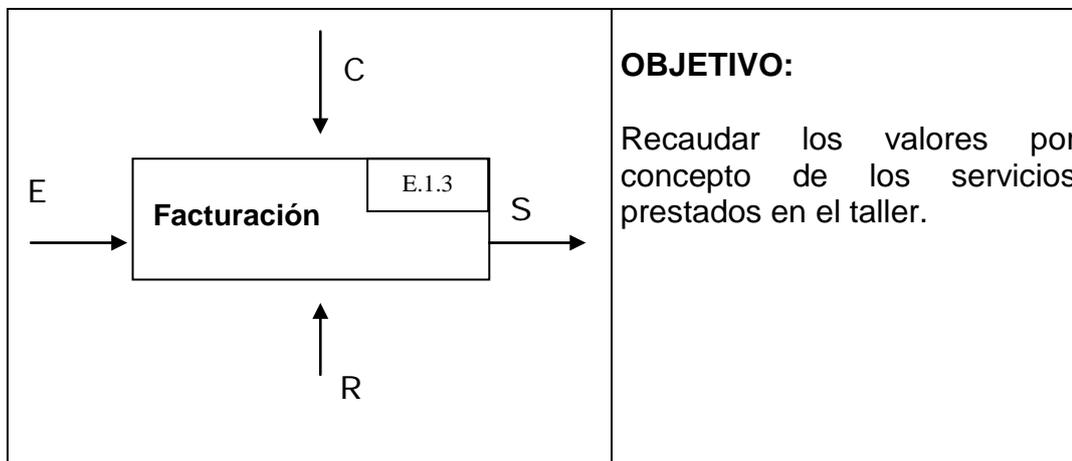
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>TIEMPO</b>
	mismo.		
Ubicar vehículo en zona de parqueo	1. Finalmente se coloca el vehículo en el área del estacionamiento hasta que sea entregado al cliente.	Lavador de autos	5 minutos
Proceso de Entrega de Vehículos	1. A continuación sigue el proceso de Entrega de Vehículo (E.1.4)		

Fuente: Actividades observadas  
Elaborado por: La Autora



## CUADRO 4.10 FACTURACIÓN

### 4.1.3 FACTURACIÓN



ENTRADAS (E)	IDENTIFICACIÓN DEL PROVEEDOR
Información cargada en sistema Zeus	Proceso de Reparación (E.1.2)
Orden de Trabajo (copia )	Cliente

SALIDAS (S)	IDENTIFICACIÓN DEL CLIENTE
Factura original	Cliente
Orden de Salida	Proceso de Entrega de Vehículos (E.1.4)

RECURSOS (R)			
Técnicos:	Físicos:	Humanos:	Financieros:
Hardware, software, maquinaria del taller	Infraestructura del Taller de Metrocar sucursal Tumbaco	Todo el personal participante del proceso	Según el presupuesto asignado.

CONTROLES (C)
Sistema Zeus
Orden de Trabajo

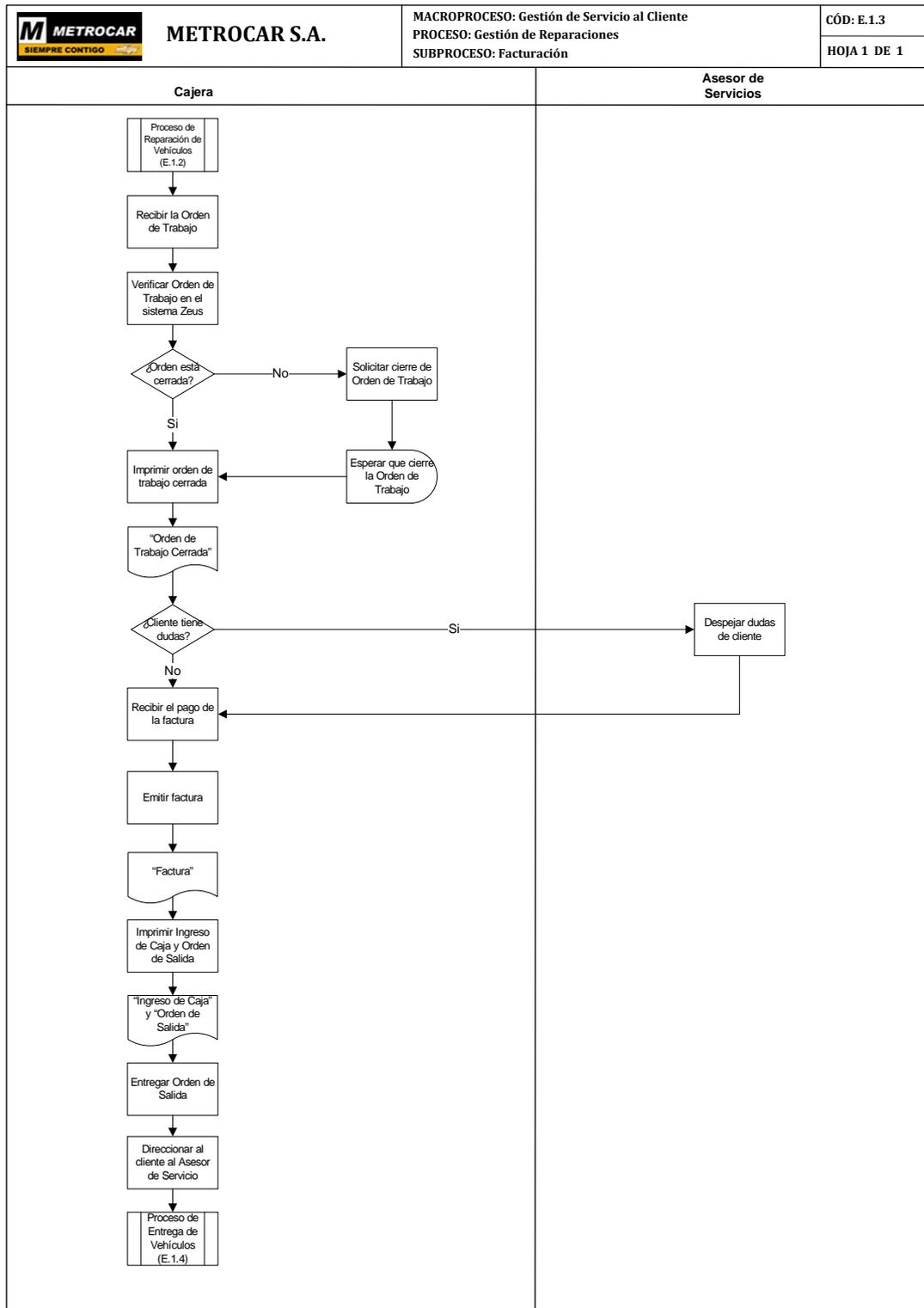
REGISTROS
• Factura (Anexo 8)
• Ingreso de Caja (Anexo 9)
• Orden de salida (Anexo 10)

INDICADORES	FORMULA DE CALCULO
<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="325 271 675 309">• Tiempo de Ejecución</li> </ul>	$\frac{\text{Tiempo Real}}{\text{Tiempo Estimado}}$

Fuente: Actividades observadas  
 Elaborado por: La Autora

# CUADRO 4.11 FLUJOGRAMA DE FACTURACIÓN

## 4.1.3.1. FLUJOGRAMA



Fuente: Actividades observadas  
 Elaborado por: La Autora

**CUADRO 4.12 DESCRIPCIÓN DE FACTURACIÓN****4.1.3.2 DESCRIPCIÓN**

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>TIEMPO</b>
Recibir la Orden de Trabajo	<ol style="list-style-type: none"><li>1. El cliente se dirige a la Caja con la copia amarilla de la Orden de Trabajo.</li><li>2. A continuación se procede a verificar el número de la orden.</li></ol>	Cajera	3 minutos
Verificar Orden de Trabajo en el sistema Zeus	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Ingresar en el sistema Zeus con el número de orden que el cliente proporciona y verificar que en la pantalla de facturación se registre la orden.</li></ol>	Cajera	8 minutos
¿Orden está cerrada?	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Se pregunta si la orden se encuentra cerrada o no.</li></ol>	Cajera	1 minuto
Solicitar cierre de Orden de Trabajo	<ol style="list-style-type: none"><li>1. En el caso de que la orden no esté cerrada, la cajera solicita al asesor de servicio el cierre de la misma</li></ol>	Cajera	3 minutos
Imprimir orden de trabajo cerrada	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Una vez que está cerrada la orden de trabajo se procede a</li></ol>	Cajera	5 minutos

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>TIEMPO</b>
	imprimirla para que el cliente revise los trabajos que se realizaron en el auto y los valores que debe cancelar.		
¿Cliente tiene dudas?	1. Se pregunta si cliente tiene alguna duda sobre los trabajos realizados	Cajera	1 minutos
Despejar dudas de cliente	1. En el caso de que el Cliente tenga alguna duda sobre la facturación, se procede a despejar las inquietudes.	Asesor de Servicio	10 minutos
Recibir el pago de la factura	1. Una vez revisada la Orden de Trabajo por el cliente, se procede a consultar la forma de pago para emitir la factura.  2. En el caso de tarjeta de crédito se realiza el voucher en el sistema Datafast, al cancelar en cheque se verifica con Telecheck la autenticidad de la información o se	Cajera	5 minutos

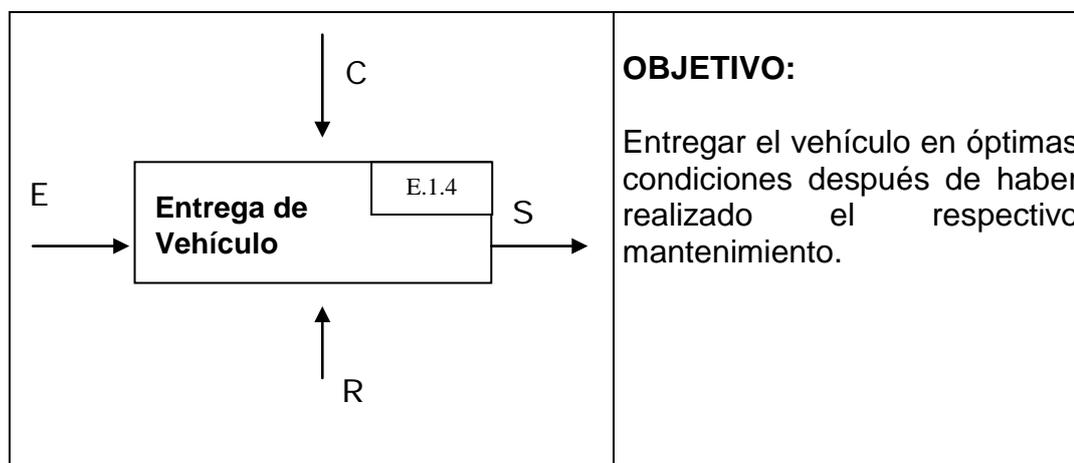
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>TIEMPO</b>
	recibe el dinero en efectivo.		
Emitir factura	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. En el sistema Zeus ingresar los datos de la forma de pago.</li> <li>2. A continuación se imprime la factura (original y copia).</li> <li>3. Cliente firma copia de la factura.</li> </ol>	Cajera	10 minutos
Imprimir Ingreso de Caja y Orden de Salida	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se imprime el Ingreso de Caja para control interno y por último se genera la Orden de Salida.</li> </ol>	Cajera	2 minutos
Entregar Orden de Salida	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Entregar al Cliente la Orden de Salida y Factura original.</li> </ol>	Cajera	1 minutos
Direccionar al cliente al Asesor de Servicio	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Direccionar al cliente al taller para que el Asesor de Servicio le entregue la llave.</li> </ol>	Cajera	3 minutos
Proceso de Entrega de Vehículos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. A continuación procede el Proceso de Entrega de Vehículos</li> </ol>		

Fuente: Actividades observadas  
Elaborado por: La Autora



## CUADRO 4.14 ENTREGA DE VEHÍCULO

### 4.1.4 ENTREGA DE VEHÍCULO



ENTRADAS (E)	IDENTIFICACIÓN DEL PROVEEDOR
Orden de Salida	Proceso de Facturación (E.1.3)

SALIDAS (S)	IDENTIFICACIÓN DEL CLIENTE
Vehículo en óptimas condiciones	Cliente

RECURSOS (R)			
Técnicos:	Físicos:	Humanos:	Financieros:
Hardware, software, maquinaria del taller	Infraestructura del Taller de Metrocar sucursal Tumbaco	Todo el personal participante del proceso	Según el presupuesto asignado.

CONTROLES (C)
Factura
Orden de Salida
Repuestos cambiados

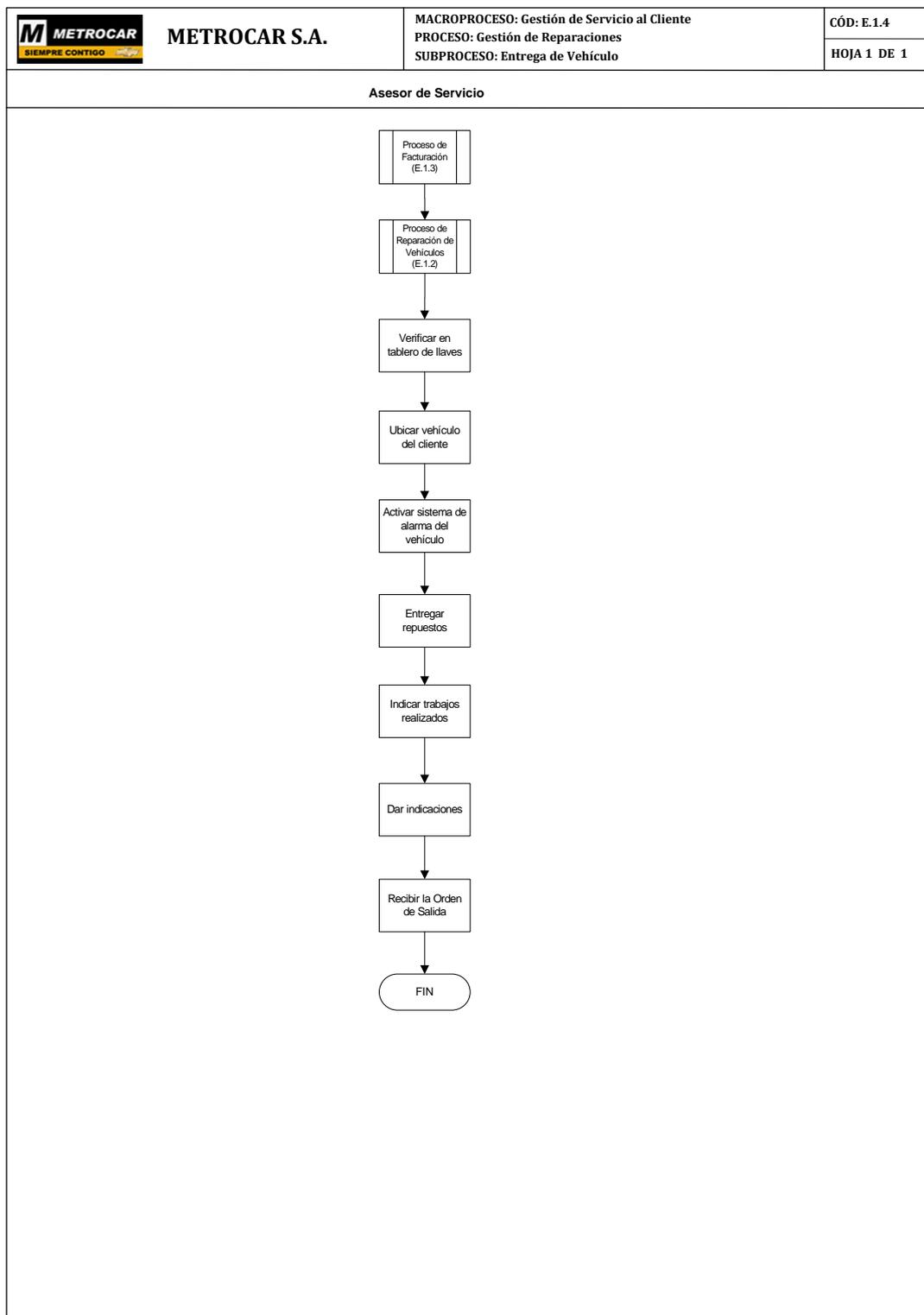
REGISTROS
• Orden de Salida

INDICADORES	FORMULA DE CALCULO
• Tiempo de Ejecución	$\frac{\text{Tiempo Real}}{\text{Tiempo Estimado}}$

Fuente: Actividades observadas  
Elaborado por: La Autora

## CUADRO 4.15 FLUJOGRAMA DE ENTREGA DE VEHÍCULO

### 4.1.4.1. FLUJOGRAMA



Fuente: Actividades observadas  
Elaborado por: La Autora

**CUADRO 4.16 DESCRIPCIÓN DE ENTREGA DE VEHÍCULOS****4.1.4.2. DESCRIPCIÓN**

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>TIEMPO</b>
Verificar en tablero de llaves	<ol style="list-style-type: none"><li>1. El cliente se acerca a donde el asesor de servicio para pedir su auto.</li><li>2. El asesor se dirige al Tablero de Llaves y busca la llave del auto de acuerdo a las referencias que éste le da.</li></ol>	Asesor de Servicio	2 minutos
Ubicar vehículo del cliente	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Conjuntamente con el cliente dirigirse al área de parqueo y ubicar al vehículo.</li></ol>	Asesor de Servicio	3 minutos
Activar sistema de alarma del vehículo	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Activar el código de la alarma para que el auto pueda funcionar.</li></ol>	Asesor de Servicio	3 minutos
Entregar repuestos	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Entregar al cliente todos los repuestos que fueron reemplazados en el mantenimiento.</li></ol>	Asesor de Servicio	5 minutos
Indicar trabajos realizados	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Explicar al cliente de todos los trabajos que se realizaron en el auto.</li><li>2. Además si existen se</li></ol>	Asesor de Servicio	10 minutos

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>TIEMPO</b>
	responde todas las inquietudes que tenga el cliente.		
Dar indicaciones	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se indica al cliente cuando o en que kilometraje debe realizarse el próximo chequeo del auto</li> <li>2. El asesor entrega la llave del auto al cliente</li> <li>3. Se despide cordialmente</li> </ol>	Asesor de Servicio	4 minutos
Recibir la Orden de Salida	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Al salir del concesionario el cliente entrega al asesor de servicio o al guardia la orden de salida que le entregaron en caja, esto indica que el trabajo ha sido cancelado.</li> </ol>	Asesor de Servicio	2 minutos

Fuente: Actividades observadas  
Elaborado por: La Autora



## **4.2. DETERMINACIÓN DE AREAS PROBLEMA**

Actualmente en la Sucursal Tumbaco se trabaja al 30% de su capacidad instalada, dato obtenido del promedio de vehículos atendidos en el último año; de acuerdo a la política de calidad de General Motors un taller normal debe producir un 70% de su capacidad instalada, esto se da a la eficiencia de los mecánicos por puesto de trabajo considerando una jornada laboral de 8 horas diarias.

El problema en la Sucursal Tumbaco, es la provisión de repuestos por parte de bodega al taller, mezclado con una alta desmotivación del personal. La falta de repuestos crea tiempos muertos de mano de obra bajando la productividad y la desmotivación crea un ambiente de falta de compromiso con el trabajo. Los retornos de los vehículos por insatisfacción del cliente, es decir trabajos mal realizados también son una causa de la baja productividad, pues son puestos de trabajo y mano de obra ocupada pero no contabilizada.

Es así que a continuación se detalla de manera más específica los problemas en cada una de las áreas relacionadas con el proceso que realiza el taller de servicios.

### **4.2.1 RECEPCIÓN DE VEHÍCULOS**

Esta es una de las áreas de las que más quejas se han tenido, ya que en ocasiones por la cantidad de vehículos que ingresan al Taller de Servicios; los asesores dejan esperando mucho tiempo a los clientes que van ingresando a las instalaciones; también otra de las causas para esta demora es porque los asesores están coordinado el pedido de repuestos y analizando las órdenes de trabajo con los técnicos para iniciar los trabajos técnicos.

### **4.2.2 ENTREGA DE REPUESTOS**

Muchas ocasiones se han tenido inconvenientes con la entrega de los autos a los clientes por la falta de repuestos de alta rotación, esto complica el trabajo en taller ya

que ocasiona demora en las actividades de los técnicos. Esta demora se debe a que no existe un acertado reabastecimiento de repuestos desde Matriz o desde General Motors (marca), ya que en muchas ocasiones no se tiene en stock en bodegas y la importación demora aproximadamente 5 semanas, lo cual produce malestar tanto para el cliente como para el taller; además esto impide cumplir con los objetivos empresariales planteados.

En lo que respecta al área de repuestos como área problema, se debe a la falta de catálogos actualizados de los vehículos para poder revisar las piezas del auto, es decir en muchas ocasiones se ha solicitado una pieza y por no tener un catálogo actualizado para poder verificar, llegan las piezas incorrectas, generalmente en tamaño y año del vehículo.

Cabe indicar que es muy difícil adquirir los repuestos en otros lugares, puesto que por políticas de la marca no se pueden utilizar repuestos alternos, los cuales son más fáciles de conseguir en el mercado y a menor costo.

#### **4.2.3 FACTURACIÓN**

En este departamento es la penúltima parte del ciclo del servicio que el taller presta a los clientes que vienen a dejar sus vehículos al concesionario para ser arreglados. Aquí es donde se cobran las facturas por los trabajos realizados, además es donde se pueden escuchar con frecuencia las quejas de los clientes, ya sea por el valor de la planilla o por la mala experiencia tenida en anteriores trabajos en lo que se refiere al arreglo en general.

También en caja es donde se puede percibir el malestar de los clientes por no estar los vehículos a la hora prevista y tampoco los valores a ser cancelados; esta demora es uno de los puntos más negativos que se tiene en la sucursal y de lo cual los clientes se quejan con mayor frecuencia.

#### **4.2.4 ENTREGA DE VEHÍCULOS**

Finalmente con la entrega del vehículo al cliente termina el ciclo del servicio del taller; de esta actividad también hay constantes quejas por parte de los clientes, puesto que éstos esperan que el asesor o jefe de taller les den explicaciones del trabajo que se realizó con lo cual muchas veces quedan insatisfechos, por que no tienen certeza de que los daños por los que ingresó su auto estén reparados y la única forma de darse cuenta si se hizo o no el trabajo es al momento de salir del Concesionario con el auto y manejarlo, con lo cual se podrá percibir si está hecho o no el trabajo. Además existe el inconveniente de que se realizan reparaciones mayores a los vehículos sin la debida autorización del propietario, lo cual genera malestar al momento de cancelar la factura y retirar el vehículo del taller.

## **CAPITULO V**

### **PLAN DE MEJORA**

#### **5.1. PROBLEMA**

Después del análisis de la situación actual del Taller de servicios de Metrocar Sucursal Tumbaco, se han determinado los siguientes problemas:

1. Falta de repuestos de alta rotación.
2. Demora en la recepción y entrega del vehículo.
3. Falta de comunicación con el cliente para la realización de reparaciones mayores.
4. Falta de información por parte del Jefe de Taller o Asesor de servicio sobre los trabajos realizados en el auto, al momento de la entrega del mismo.
5. Demora en emisión de factura por no contar con la orden de trabajo cerrada. Esto se debe a que el asesor no ha podido completar el proceso de cierre de órdenes por falta de tiempo.

#### **5.2. OBJETIVOS**

El presente Plan de Mejora tiene como objetivo principal:

Incrementar en al menos el 15% la cantidad de vehículos a ser atendidos en el Taller de Servicios de Metrocar Sucursal Tumbaco en segundo semestre del año 2011.

#### **5.3. ESTRATEGIAS DE MEJORA**

Una vez determinados los problemas existentes, y analizado el flujo de procesos, se determina que el proceso en si no requiere de cambios, pues está estructurado en función de las necesidades de funcionamiento.

- Contratar un Asesor de Servicio más, para que el proceso de recepción de vehículos y entrega de los mismos mejore, con lo cual se incrementará el ingreso

de autos al taller, pues los tiempos de espera en la primera parte del proceso disminuirán.

- Capacitar a los dos Asesores de Servicio en un Seminario de Técnicas para Atención al Cliente, pues ellos son quienes dan la imagen del taller a los clientes y sería correcto que aprendan a manejar los tipos de clientes con los que se pueden encontrar en su trabajo diario.
- Implementar un cuadro de Programación de Trabajos en el que conste: nombres de los técnicos, horas para determinación de los trabajos a realizarse, pruebas que deban realizarse a los vehículos, Trabajos de terceros que se necesitaría realizar fuera del taller, vehículos que deben enviarse a colisiones, Vehículos que estén en espera de repuestos, Vehículos que se están lavando, Autorización por parte de los seguros en el caso de colisiones, Vehículos listos.
- Implementar cursos de Motivación y Relaciones Humanas para todo el personal que está relacionado con las actividades del taller, es decir: Jefe de Taller, Asesores de Servicio, Técnicos Automotrices, Lavadores, Cajera, Recepcionista; pues la empresa debe preocuparse no solo del cliente externo, sino del cliente interno, ya que de la forma de trabajar y como estén motivados los empleados dependerá que los resultados mejoren para una mejor imagen de la empresa como para obtener una rentabilidad óptima.
- Incentivar mensualmente al técnico que tenga un mejor desempeño; mediante la entrega de un bono para compras en los locales de la cadena de Supermaxi; se ha considerado la cadena de Supermaxi (Supermercados La Favorita) para la entrega de éstos bonos, pues es proveedor de Metrocar, ya que se mantiene el convenio de tarjeta de comisariato con dicho proveedor. Además que en la cadena de Supermaxis hay más variedad de productos y precios que de otros supermercados, tomando en cuenta que hay más puntos de venta en la ciudad; además realizar la publicación en el informativo del Taller para dar a conocer al

cliente tanto interno como externo de Metrocar S.A. el nombre del técnico de mejor desempeño.

- Mejorar los procesos de Atención al Cliente del Taller de Servicios de Metrocar Tumbaco.
- Contratar el servicio de cliente fantasma, para verificar si se está realizando los cambios en atención al cliente que se han planteado en la propuesta de mejora, así se podrá evaluar si se ha tomado en cuenta todos estos puntos para atender de mejor manera a los clientes que acuden al Taller de Servicios de Metrocar Tumbaco.

#### **5.4. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA APLICAR EL PLAN DE MEJORA (HORARIO/TIEMPOS)**

Para las actividades que se realizarán en el plan de mejora del Taller de Servicios de Metrocar Tumbaco se ha considerado el siguiente cronograma, el cual incluye tiempos, actividades y personas responsables para esta propuesta.

#### **CUADRO 5.1 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PLAN DE MEJORA**

#### **CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA EL PLAN DE MEJORA TALLER DE SERVICIOS METROCAR TUMBACO**

#### **ESTRATEGIA: CONTRATACION DE NUEVO ASESOR DE SERVICIOS**

<b>MES</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>DURACION</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Junio	Reclutamiento para selección de personal Puesto de trabajo: Asesor de Servicios	4 semanas	Departamento de Recursos Humanos
Julio	Selección de Personal Idóneo para Asesor de Servicio Entrevistas con Gerencia de Post Venta, Gerencia de Sucursal y Jefe de Taller	2 semanas 2 semanas	Dep. R.R.H.H. Gerencia de Post Venta Gerencia de Sucursal Jefe de Taller
Agosto	Contratación de nuevo Asesor de Servicios y capacitación	4 semanas	Dep. R.R.H.H.
Septiembre	Nuevo Asesor de Servicio inicia sus actividades diarias en la Sucursal de Tumbaco		Gerente d Sucursal Jefe de Taller

El tiempo que se ha establecido para la contratación de un Asesor de Servicio más para la Sucursal Tumbaco se han definido de acuerdo a los procesos internos de selección de la empresa, pues se debe esperar algunas aprobaciones de la Administración, la cual es manejada desde la ciudad de Cuenca

**ESTRATEGIA: PROGRAMAS DE CAPACITACION PARA EL PERSONAL DE METROCAR SUCURSAL TUMBACO**

MES	ACTIVIDAD	DURACION	RESPONSABLE
Agosto	Capacitación del Personal de la Sucursal en Seminario de Motivación, Atención al cliente y Relaciones Humanas	2 semanas	Asist. Administrativa Capacitadores

Se ha determinado realizar las capacitaciones en grupos, pues al ser jornadas de 4 horas al día no se puede descuidar la atención a los clientes que acuden a la sucursal

**ESTRATEGIA: CAPACITACION PARA JEFE DE TALLER Y ASESORES DE SERVICIO EN TECNICAS PARA ATENCION AL CLIENTE Y MANEJO DE QUEJAS**

MES	ACTIVIDAD	DURACION	RESPONSABLE
Agosto	Capacitación para el Jefe de Taller, Asesores de Servicio y Cajera, pues éstas personas son quienes tienen una relación más directa con los clientes.	4 semanas	Asist. Administrativa Capacitadores

**ESTRATEGIA: IMPLEMENTAR CUADRO DE PROGRAMACION DE TRABAJOS**

MES	ACTIVIDAD	DURACION	RESPONSABLE
Agosto	Diseño y elaboración del cuadro de programación	1 semana	Jefe de Taller y Asesores de Servicio

**ESTRATEGIA: INCENTIVAR MENSUALMENTE AL TECNICO QUE MEJOR SE DESEMPEÑE**

MES	ACTIVIDAD	DURACION	RESPONSABLE
Septiembre	Entrega de un bono Supermaxi y nominación como técnico del mes, a la persona que cumpla con mejor desempeño	1 día	Gerente de Sucursal Jefe y Asesores de Taller

**ESTRATEGIA: CONTRATAR EL SERVICIO DE CLIENTE FANTASMA PARA EL RESPECTIVO MONITOREO**

<b>MES</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>DURACION</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Noviembre	Se iniciará las evaluaciones al personal que está relacionado con el Taller de Servicios, mediante el cliente fantasma. Posteriormente se verificará si ha mejorado o no la atención al cliente con los videos que se tengan de esto.	5 semanas	Gerente de Sucursal Asist. Administrativa

Fuente: Plan de Mejora  
Elaborado por: La Autora

Se decidió realizar esta mejora durante los meses que se plantean, pues éstos son los de menor afluencia por parte de clientes de acuerdo a la facturación que se ha visto de años anteriores.

### **5.5. INDICADORES DE EVALUACIÓN (CLIENTE FANTASMA)**

Se considera una herramienta de seguimiento de la estrategia, que permite el monitoreo del cumplimiento de los procesos, para que la satisfacción del cliente y su fidelización puedan alcanzar las metas previamente establecidas.

El sistema del cliente fantasma se aplicará una vez por semana durante un tiempo de 5 semanas.

Los pasos a seguir para la aplicación del monitoreo de acuerdo al sistema de cliente fantasma es el siguiente:

- 1.- Se define con el cliente los procedimientos de servicio al cliente a evaluar y controlar.
- 2.- Se crea en el sistema cada procedimiento de atención al cliente se asigna los parámetros que se quieren evaluar y controlar (Ejemplo: conocimiento del producto, servicio, etc.).

- 3.- Se crea una tabla de evaluación con su respectiva calificación en porcentaje de cada parámetro a controlar (Excelente: de 90% a 100%, Bueno: de 70% a 89%, etc.).
- 4.- Se define el promedio mínimo que debe tener cada procedimiento de atención en servicio al cliente (Ejemplo: Promedio Mínimo Requerido: 50% al 60%).
- 5.- Se establece los días y horarios a controlar por cada punto de venta, estos pueden ser al azar o días u horarios específicos determinados por el cliente.
- 6.- El “Cliente Fantasma” (Auditor) realiza la visita presencial y evalúa los parámetros a controlar.
7. Crea, genera los reportes específicos y estadísticas que genera cada punto de venta.

**CAPITULO VI**  
**ANÁLISIS FINANCIERO**

**6.1. PRESUPUESTO**

**6.1.1 PRESUPUESTO DE EGRESOS**

Los egresos se refieren a los desembolsos de dinero en los que tendrá que incurrir Metrocar S.A. para cubrir los gastos de las distintas actividades que se realizará para poner en marcha las estrategias que se plantean para mejorar la atención al cliente del Taller de Servicios.

A continuación el presupuesto de las estrategias para este plan de mejora:

**CUADRO 6.1 PRESUPUESTO TOTAL DE LA PROPUESTA DE MEJORA**

**PROPUESTA DE NUEVAS ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA ATENCIÓN AL  
CLIENTE EN EL TALLER DE SERVICIOS DE METROCAR SUCURSAL TUMBACO**

**PRESUPUESTO TOTAL PARA EJECUTAR LA PROPUESTA DE MEJORA**

<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>DURACION</b>	<b>COSTOS TOTALES</b>
1. Contratación de un nuevo Asesor de Servicio para el Taller de Metrocar Tumbaco	3 MESES	8.865,60
2. Capacitación para el Jefe de Taller, Asesores de Servicio y Cajera, en Atención al Cliente y Manejo de Quejas	1 MES	3.300,00
3. Implementación de Cuadro de Programación de Trabajos	1 SEMANA	75,87

4. Cursos de Capacitación y Motivación para todo el personal de Metrocar Tumbaco (incluido alimentación)	2 SEMANAS	8.130,56
5. Incentivo mensual con un bono de compras en Supermaxi para el técnico de mejor desempeño. Así como la publicación del mismo en el informativo del Taller, mediante una placa	1 SEMANA	1.260,00
6. Contratación del Servicio de "Cliente Fantasma" para el respectivo monitoreo de los nuevos procesos	2 MESES	1.500,00
<b>TOTAL EN DOLARES</b>		<b>23.132,03</b>

Fuente: Proformas diferentes proveedores

Elaborado por: La Autora

El valor total que costará la implementación de nuevas estrategias para mejorar la atención al cliente del Taller de Servicios de Metrocar Sucursal Tumbaco es de 23.132,03 dólares americanos. Los valores indicados en este presupuesto han sido considerados de acuerdo a las proformas solicitadas para cada una de las actividades a ser cambiadas en la empresa.

#### **6.1.1.1 CONTRATACIÓN DE UN NUEVO ASESOR DE SERVICIOS**

Para la contratación de un nuevo asesor para el Taller de Servicios de Tumbaco, se considera los costos en que incurrirá la empresa en lo que se refiere a sueldos y beneficios sociales. (Ver Anexo 11).

#### **6.1.1.2 CAPACITACIÓN A LOS ASESORES DE SERVICIO**

La capacitación que se dará tanto a los Asesores de Servicio como al resto de personal que trabaja en la Sucursal de Tumbaco estará a cargo de la empresa CREA, la cual es una firma de capacitación, donde su principal idea es creer que el mayor capital de una empresa es el talento humano, por lo que se crean procesos de aprendizaje innovadores de acuerdo a los requerimientos de cada cliente.

Se ha planteado con la empresa CREA que la capacitación o los talleres en los que intervendrán los Asesores de Servicio y el Jefe de Taller serán: Evaluación de Necesidades del Cliente a través de un índice de Satisfacción al Cliente y la Elaboración de un Protocolo de Servicios, esto pues ellos son los que tienen relación directa con los clientes que acuden al Taller. Los costos para los talleres son:

## **CUADRO 6.2 CAPACITACION A LOS ASESORES DE SERVICIO**

### **PROPUESTA DE NUEVAS ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA ATENCION AL CLIENTE EN EL TALLER DE SERVICIOS DE METROCAR SUCURSAL TUMBACO**

#### **PROFORMA SOLICITADA A CREA**

<b>TALLER</b>	<b>PARTICIPANTES</b>	<b>COSTO</b>
Evaluación de Necesidades del Cliente a través de un Índice de Satisfacción al Cliente	Jefe de Taller Asesores de Servicio	2.500,00 USD
Elaboración de un Protocolo de Servicios	Jefe de Taller Asesores de Servicio	800,00 USD
<b>TOTAL</b>		<b>3.300,00 USD</b>

Fuente: Proforma CREA

Elaborado por: La Autora

(Ver Anexo 12)

### **6.1.1.3 CUADRO DE PROGRAMACION DE TRABAJOS**

Este cuadro es muy importante para el desarrollo de actividades del taller, pues en éste se tomará en cuenta los vehículos que tiene asignado cada uno de los técnicos, su estado, la espera de repuestos, si han sido considerados para auditoría, si están en el centro de colisiones, si están en la lavadora, etc. A continuación los costos para realizar este cuadro, cuya proforma se solicitó en Super Paco (Anexo 13)

### **CUADRO 6.3 CUADRO DE PROGRAMACION DE TRABAJOS**

#### **PROPUESTA DE NUEVAS ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA ATENCION AL CLIENTE EN EL TALLER DE SERVICIOS DE METROCAR SUCURSAL TUMBACO**

##### **PROFORMA SOLICITADA A SUPER PACO**

<b>CANTIDAD</b>	<b>PRODUCTO</b>	<b>PRECIO UNITARIO</b>	<b>PRECIO TOTAL</b>
1	Tablero Tiza Líquida	65,63	65,63
2	Marcadores Pizarra color Azul	1,22	2,44
2	Marcadores Pizarra color Rojo	1,22	2,44
2	Marcadores Pizarra color Negro	1,26	2,52
2	Borradores para Pizarra	1,42	2,84
	<b>TOTAL</b>		<b>75,87</b>

Fuente: Proforma Comercial PACO

Elaborado por: La Autora

#### **6.1.1.4. CURSOS DE MOTIVACIÓN Y CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE METROCAR S.A. SUCURSAL TUMBACO**

Como se mencionó anteriormente se va a contratar para estos cursos de capacitación a la empresa CREA, en lo que se refiere a capacitación para el resto del personal de la sucursal se ha definido que lo más oportuno, son seminarios de Servicio al Cliente, éstos seminarios están divididos en tres módulos. Cada módulo consta de 80% práctica en el cual se realizarán talleres para el desarrollo de las habilidades requeridas.

Al final de los 3 módulos los participantes habrán desarrollado un cambio de comportamiento a favor al servicio al cliente favoreciendo la eficiencia en los procesos. En este seminario de Atención al Cliente, se enfocan los siguientes temas:

1. Determinación del diagnóstico de servicio y sinergia del equipo
2. Reconocer los tipos de clientes e inteligencia emocional
3. Desarrollar el empoderamiento y actitud mental positiva
4. Despertar la innovación, pro actividad y mejora en el servicio
5. Potencializar herramientas de Empatía, Persuasión y Retención de Clientes

A más de un taller de atención al cliente se ha determinado con la empresa CREA que debe darse un seminario de Trabajo en Equipo, el cual tendrá como propósito los siguientes temas:

1. Desarrollar actitudes empoderantes y pro activas frente a los problemas y adversidades que se presentan en el trabajo y en la actividad diaria
2. Generar automotivación, autoconducción y empoderamiento
3. Despertar nuestro potencial para crecer interiormente y lograr todas nuestras metas
4. Identificar la importancia de los equipos de trabajo en las organizaciones
5. Desarrollar habilidades en la comunicación verbal y no verbal como herramienta fundamental para lograr alto rendimiento.

Los valores de los seminarios a dictarse a todo el personal por la empresa CREA son:

#### **CUADRO 6.4 CURSOS DE CAPACITACION PARA EL PERSONAL DE METROCAR**

##### **PROPUESTA DE NUEVAS ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA ATENCION AL CLIENTE EN EL TALLER DE SERVICIOS DE METROCAR SUCURSAL TUMBACO**

###### **PROFORMA SOLICITADA A CREA**

<b>TALLER</b>	<b>PARTICIPANTES</b>	<b>COSTO</b>	<b>DURACION</b>
Módulos de Atención al Cliente (3)	Todo el personal de Metrocar Sucursal Tumbaco	1.200,00 USD POR MODULO	8 Horas por Módulo
<b>TOTAL</b>		<b>3.400,00 USD</b>	
Seminario de Trabajo en Equipo	Todo el personal de Metrocar Sucursal Tumbaco	2.200,00 USD	12 Horas
<b>TOTAL</b>		<b>6.800,00 USD</b>	

Fuente: Proforma CREA

Elaborado por: La Autora

(Ver Anexo 14)

En los diferentes cursos de capacitación que se dará al personal de Metrocar Sucursal Tumbaco se ha considerado proporcionar la alimentación a cada uno de los participantes, siendo éstos Coffee Break y Almuerzos.

Para esto se ha considerado los costos entregados por la compañía “PAULA CATERING – SERVICES”, ubicada en la parroquia de Tumbaco.

Se ha considerado que la capacitación se dará durante 9 días en las instalaciones de la Sucursal Tumbaco, con una asistencia diaria de 4 horas por parte del personal, para lo cual se tomará en cuenta un coffee break y un almuerzo por persona. Los valores considerados en esta proforma están incluidos el IVA.

#### **CUADRO 6.5 ALIMENTACION PARA CURSOS DE CAPACITACION**

##### **PROPUESTA DE NUEVAS ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA ATENCION AL CLIENTE EN EL TALLER DE SERVICIOS DE METROCAR SUCURSAL TUMBACO**

##### **PROFORMA PAULA CATERING - SERVICES**

<b>COMIDA</b>	<b>PARTICIP. / DIAS</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>C. TOTAL</b>
Coffee Break	20 personas 9 días	1,80 USD	362,88 USD
<b>TOTAL</b>			
Almuerzos	20 personas 9 días	4,80 USD	967,68 USD
<b>TOTAL</b>			<b>1.330,56 USD</b>

Fuente: Proforma Paula Catering Services

Elaborado por: La Autora

(Ver Anexo 15)

#### **6.1.1.5 INCENTIVAR MENSUALMENTE AL TÉCNICO DE MEJOR DESEMPEÑO Y SU PUBLICACIÓN EN EL INFORMATIVO DEL TALLER**

Con esto se busca incentivar la productividad de cada uno de los técnicos en su trabajo con los autos que ingresan al taller, pues en este caso al premiarse con un bono de la cadena Supermaxi al técnico de mejor desempeño se creara competencia

entre ellos. Cada mes se escogerá a este técnico midiéndolo de acuerdo a los vehículos en los que ha trabajado, el tipo de trabajo realizado, así como también de acuerdo al valor de facturación de cada uno, asistencia, puntualidad.

Esta publicación se realizará en el informativo que se tiene el taller, mediante dos placas: en la una constará la fotografía y nombre del técnico que obtenga el primer lugar; y en la otra placa constará cada uno de los meses del año y el nombre del técnico reconocido cada mes.

### **CUADRO 6.6 INCENTIVO MENSUAL AL TECNICO DE MEJOR DESEMPEÑO**

#### **PROPUESTA DE NUEVAS ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA ATENCION AL CLIENTE EN EL TALLER DE SERVICIOS DE METROCAR SUCURSAL TUMBACO**

##### **PROFORMA DE SUPERMAXI/ BONOS PARA COMPRAS PROFORMA DE TALLER JADI**

<b>PRODUCTOS</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
Bono de compras	100,00 USD	1.200,00 USD
<b>PLACAS</b>		
2 placas de 25x30 en madera y pergamino gravadas	30,00 USD	60,00 USD
<b>TOTAL</b>		<b>1.260,00 USD</b>

Fuente: Proforma Supermaxi y Taller Jadi

Elaborado por: La Autora

(Ver Anexos 16 y 17)

#### **6.1.1.6 CONTRATACIÓN DE SERVICIO DE CLIENTE FANTASMA PARA EVALUACIÓN DE LOS NUEVOS PROCESOS**

Se ha considerado la contratación del Servicio de Cliente Fantasma con la empresa CREA, pues ellos son quienes están a cargo de la capacitación del personal y por ende son los encargados de realizar el Monitoreo al personal mediante el sistema de Cliente Fantasma. A continuación los costos de este servicio otorgado por CREA.

## **CUADRO 6.7      SERVICIO DE CLIENTE FANTASMA**

### **PROPUESTA DE NUEVAS ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA ATENCION AL CLIENTE EN EL TALLER DE SERVICIOS DE METROCAR SUCURSAL TUMBACO**

#### **PROFORMA CREA**

<b>TALLER</b>	<b>DURACION</b>	<b>COSTO</b>
Monitoreo mediante "Cliente Fantasma"	5 VISITAS	1.500,00 USD
<b>TOTAL</b>		<b>1.500,00 USD</b>

Fuente: Proforma CREA

Elaborado por: La Autora

(Ver Anexo 18)



## **CAPITULO VII**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **7.1. CONCLUSIONES**

Después de haber realizado el respectivo estudio de mercado; además de las encuestas y coordinaciones con los clientes de METROCAR Tumbaco, se concluye que:

- Se ha determinado que uno de los principales problemas es la falta de comunicación que existe por parte del Jefe de Taller o Asesor de Servicio con el cliente, es decir no se le comunica oportunamente el cambio de algún repuesto o mano de obra de costo elevado, causando malestar al cliente al momento de cancelar su planilla.
- En el caso de repuestos se debería tomar en cuenta la compra a otros proveedores para que no exista demora en la entrega de un auto, puesto que en ocasiones por la falta de este repuesto el vehículo se queda en taller por varios días, lo cual causa malestar en el cliente.
- No se ha establecido correctamente un área de quejas, puesto que de las observaciones que realizan constantemente los clientes no se analizan debidamente y esto provoco que se siga teniendo errores en el proceso de atención.

#### **7.2 RECOMENDACIONES**

Una vez que se han determinado las estrategias a realizarse y todo lo que conlleva para este mejoramiento se recomienda:

- Para mejorar la atención al cliente en el Taller de Servicios de Metrocar Tumbaco, se deberían replantear las funciones que cumple cada uno de los involucrados en el proceso, con esto se lograría mejorar la atención y un mejor desempeño en equipo por parte del personal.
- Capacitar constantemente tanto al personal técnico como administrativo involucrados en el proceso de atención al cliente para que pueden tener un mejor conocimiento de la tecnología de punta a utilizarse así como la utilización de mejores técnicas en el trato con el cliente.
- Mejorar la comunicación de todo el personal internamente, para que exista una mejor coordinación y desempeño de funciones con el objeto de alcanzar las metas propuestas por la empresa así como satisfacer las necesidades de los clientes.
- Establecer mejores políticas de pago en el caso de planillas de un costo muy elevado, es decir no solamente con tarjetas de crédito, sino otorgar un crédito a corto plazo para la cancelación de dichas facturas.
- Establecer un informe de cada una de las quejas que realizan los clientes, para de esta forma buscar las soluciones a los clientes más críticos.

## GLOSARIO

**AMENAZA:** Son los aspectos negativos externos de una organización, siendo estos económicos, políticos, sociales, tecnológicos y competitivos que afectan o condicionan el éxito o fracaso de una organización.

**ATENCIÓN:** Acción de atender. Acoger. Recibir favorablemente un deseo, ruego o mandato.

**CAPACITACIÓN:** Acción y efecto de capacitar. Hacer a un individuo apto, habilitarle par alguna cosa.

**CALIDAD:** Es el nivel de excelencia que la empresas ha escogido alcanzar para satisfacer a su clientela clave, es a la vez la medida en que se logra dicha calidad.

**CLIENTE:** Es el individuo o empresa que adquieren productos o servicios siguiendo la secuencia desde la etapa de estar en perspectiva a la de ser un cliente habitual.

**CONFORMIDAD:** Es el tercer parámetro de la calidad, es mantener el nivel de excelencia en todo momento y en todo lugar.

**CORPORATIVO:** Sistema Social y económico que se basa en la reunión de empleados de una misma profesión en sindicatos o corporaciones.

**DEBILIDADES:** Son los factores y aspectos negativos o desfavorables de carácter interno como carencias, limitaciones y problemas que obstaculizan, limitan o entorpecen el desarrollo de una organización.

**EFICACIA:** Virtud, fuerza, actividad y poder para obrar.

**ESTRATEGIA:** Consiste en determinar un sistema de objetivos, políticas y planes de acción, claramente especificados, que configuran una orientación, como la movilización de recursos para aprovechar las oportunidades identificadas y disminuir los riesgos futuros.

**ÉTICA:** Parte de la filosofía que estudia la moral y las obligaciones del hombre.

**EVALUACIÓN:** Fase de una estadística en la que se hacen los cálculos necesarios y se interpretan los resultados de una encuesta.

**FORTALEZAS:** Son los aspectos o factores positivos que facilitan o favorecen el desarrollo institucional, como las capacidades, virtudes, potencialidades, recursos y experiencias de una empresa, las cuales facilitan el logro de la visión y misión institucionales.

**IDONEIDAD:** Calidad de idóneo.

**INTEGRIDAD:** Calidad de integro, dicese de aquello a que no falta ninguna de sus partes.

**MARKETING:** Es un conjunto de técnicas y métodos destinados al desarrollo de las ventas mediante cuatro posibilidades: precio, distribución, comunicación y producto; debe asegurarse también la obtención del mayor beneficio posible.

**MISIÓN:** Constituye el pronunciamiento de una organización que informa a la gente, al interior de la misma por fuera de ella: lo que somos, a quien se quiere servir y en que forma se va a hacerlo.

**NECESIDAD:** Concepto subjetivo que expresa el deseo de cada individuo (o colectividad) de proveerse de aquello que le pueda producir una satisfacción.

**OPORTUNIDAD:** Son aspectos o factores positivos externos que pueden tener un significativo impacto en una organización.

**PLANIFICACIÓN:** Acción y efecto de planificar. Establecer planes coordinados para una acción futura.

**POSICIONAMIENTO:** Es el conjunto de técnicas encaminadas a mejorar un producto o servicio y conseguir de estos lo mejor que pueden llegar a ser, mejorando el beneficio que aporta, pero sin perjudicar a terceros y otras organizaciones.

**PROCESO:** Es el conjunto de fases sucesivas de un fenómeno en un lapso de tiempo. Es la marcha hacia un fin determinado.

**QUEJA:** Es una declaración relativa a las expectativas que no han sido satisfechas, es también una oportunidad para que una organización pueda satisfacer a un cliente insatisfecho.

**SERVICIO:** Es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o del servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo.

**TALLER AUTOMOTRIZ:** Llamado también taller mecánico, es el lugar donde se reparan las imperfecciones en vehículos livianos o pesados, utilizando tecnología de punta.

**VISION:** Constituye el ideal alcanzable a largo plazo. En la misión se habla de la calidad de los servicios o productos que una organización va a ofrecer.

## BIBLIOGRAFÍA

- ALBRECHT, Karl. *“La Excelencia en el Servicio”*. Bogotá: Editorial Legis. 1990.
- ALBRECHT, Karl. *“La Revolución del Servicio”*. Bogotá: Editorial Legis. 1990
- ARMISTEAD, Colin. *“Servicio y dedicación al Cliente: respuesta al mayor reto empresarial de los años 90”*. Barcelona: Editorial Folio. 1998.
- BARLOW, Janelle. MOLLER, Claus. *“Una queja es un regalo: cómo utilizar la opinión de los Clientes para la mejora continua”*. Barcelona: Editorial Gestión 2000. 1998
- BOBICHON, Guy., *“Cómo conquistar y mantener la fidelidad de sus clientes: 7 métodos para tener éxito más rápidamente en períodos difíciles”*. Madrid: Editorial Díaz de Santos. 1990
- COBRA, Marcos Enrique. *“Marketing de Servicios: conceptos y estrategias”*. Bogotá: Editorial Mc Graw Hill. 1991
- GALE, Breddey T. *“Descubra el valor de su cliente: produzca la calidad y el servicio que el cliente puede ver”*. México: Editorial Prentice Hall Hispanoamérica. 1996
- HOROVITZ, Jacques. *“La Calidad del Servicio: a la conquista del cliente”*. Madrid: Editorial Mc Graw Hill.. 1990
- HUETE, L. M. *“Revitalizando los Servicios: 3 enfoques de gestión que serán comunes a la empresa del siglo XXI”*. Barcelona: Editorial Folio. 1997.
- LEPPARD, John. *“Cómo mejorar su servicio al cliente”*. Barcelona: Editorial Gestión 2000. 1998

- MALCOLM, Peel. “*El Servicio al Cliente: guía para mejorar la atención y la asistencia*”. Madrid: Ediciones Deusto. 1993
- MARTÍN, William B. *Servicios de Calidad al Cliente: La cortesía en el trabajo*. México: Editorial Trillas. 1991
- MILIND M. Lele. *El Cliente es la clave: cómo lograr una ventaja insuperable mediante la satisfacción del cliente*. Madrid: Díaz de Santos 1989
- RIVEROLA, J. *El Diseño de Procesos y la reducción del tiempo de servicios*. Barcelona: Editorial Folio. 1997
- SEWEL, Carl. *Cientes para siempre*. México D.F.: Editorial Mc Graw Hill. 1994
- SHAW, James G. *El Cliente quiere calidad*. México: Editorial Prentice may Hispanoamérica. 1997
- VILAGNES, Joseph Alet. *Marketing Relacional: cómo obtener clientes leales y rentables*. Barcelona. Editorial Gestión 2000. 1994
- WALTER, George R. *Marketing al revés: cómo convertir a sus anteriores clientes en sus mejores clientes*. Santa Fe de Bogotá: Editorial Mc Graw Hill. 1995
- [http://es.wikipedia.org/wiki/Imagen:Modelo\\_Porter.png](http://es.wikipedia.org/wiki/Imagen:Modelo_Porter.png)
- [www.automotriz.mural.com/2002](http://www.automotriz.mural.com/2002)
- [www.autosoftaller.com](http://www.autosoftaller.com)
- [www.monografias.com](http://www.monografias.com)