

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

**“EL SERVICIO AL CLIENTE PARA MANTENER LA CARTERA DE CLIENTES
DE UN TALLER DE MECÁNICA AUTOMOTRIZ EN LA ZONA 2 DE MIXCO”**

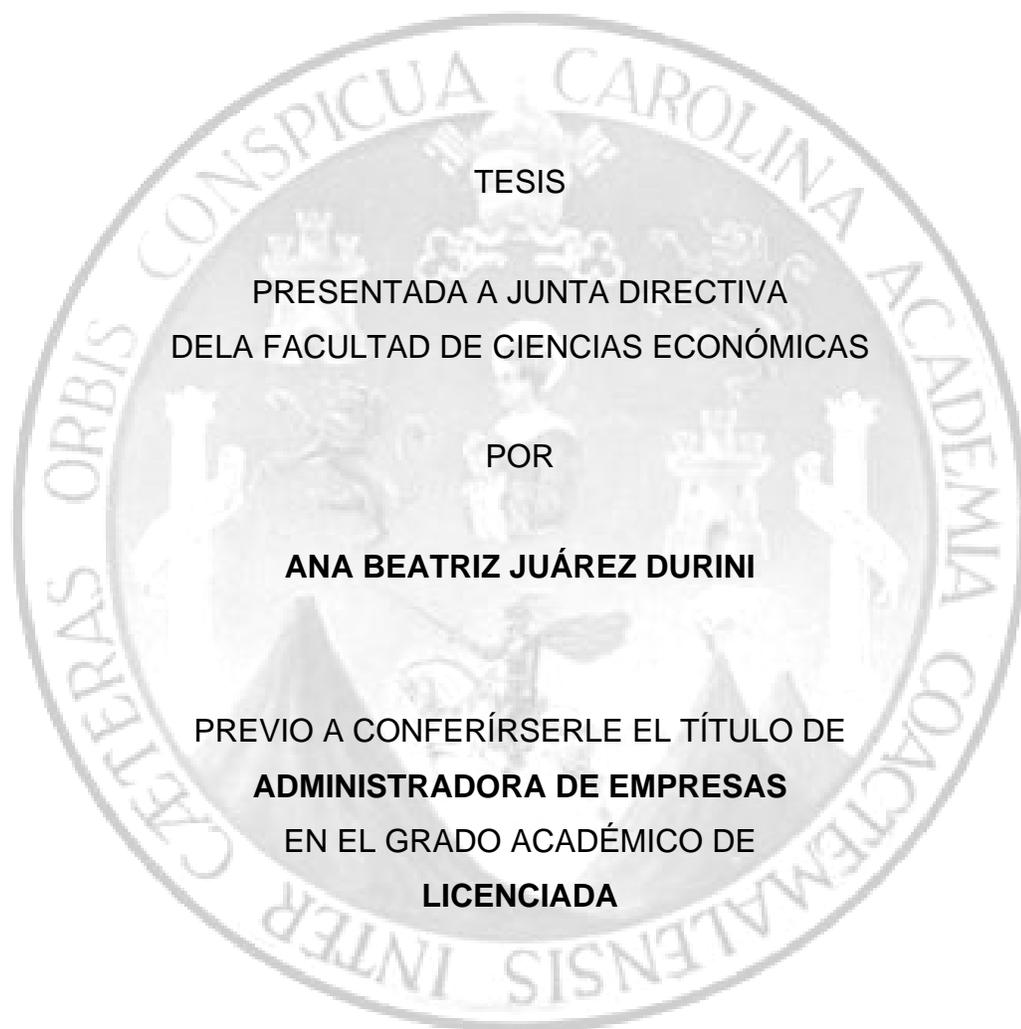
ANA BEATRIZ JUÁREZ DURINI

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

GUATEMALA, ABRIL DE 2011

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“EL SERVICIO AL CLIENTE PARA MANTENER LA CARTERA DE CLIENTES
DE UN TALLER DE MECÁNICA AUTOMOTRIZ EN LA ZONA 2 DE MIXCO”**



TESIS

PRESENTADA A JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

ANA BEATRIZ JUÁREZ DURINI

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE
ADMINISTRADORA DE EMPRESAS
EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADA

GUATEMALA, FEBRERO DE 2011

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

DECANO:	Lic. José Rolando Secaida Morales
SECRETARIO:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL I:	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
VOCAL II:	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
VOCAL III:	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL IV:	P. C. Edgar Arnoldo Quiche Chiyal
VOCAL V:	P. C. José Antonio Vielman

EXONERACIÓN DE EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS

Exoneración de Exámenes de Áreas Prácticas Básicas de acuerdo con el Punto SEXTO, inciso 7.1, subinciso 7.1.1, sub-subinciso 7.1.1.2 del Acta 23-2009, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 15 octubre de 2009.

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

PRESIDENTA:	Licda. María del Carmen Mejía García
SECRETARIA:	Licda. Maricruz Samayoa Peláez
EXAMINADORA:	Licda. Elvia Zulena Escobedo Chinchilla

ACTO QUE DEDICO

- A DIOS:** Por las diversas bendiciones que me ha otorgado en la vida. Por su infinito amor, sabiduría y misericordia.
- A LA VIRGEN:** A la Virgen María Auxiliadora por llevarme de la mano en cada momento.
- A MIS PADRES:** Raúl Juárez y María Eugenia de Juárez por darme un ejemplo de lucha y perseverancia, y sobre todo, su amor para cuidarme.
Reciban mi eterno agradecimiento por sus múltiples esfuerzos, ya que sin su ayuda, este día jamás hubiese llegado. Los amo.
- A MI HERMANA:** Claudia Juárez con especial efecto y agradecimiento por los momentos que hemos compartido.
- A MIS ABUELITAS:** María del Carmen Muñoz con mucho amor y especial dedicación y Marta de Juárez con un recuerdo permanente e insuperable.
- A MI FAMILIA:** Con mucho cariño y muy especialmente a Lourdes la nena, a quien recordare siempre.
- A MIS AMIGOS:** Por las lecciones aprendidas, los gratos momentos compartidos, por su energía positiva y mostrarme lo que es una verdadera amistad, especialmente a:
Zoila, Ingrid, Lourdes, Jacqueline, Raquel, Anya, Erika y Pablo

A LOS LICENCIADOS: En especial a Licda. Carmen Mejía, Lic. Jaime Quill, Lic. Omar Mendez, y Licda. Olga Siekavizza por el tiempo brindado y conocimientos compartidos.

A LA UNIVERSIDAD: Por el conocimiento y lugar de formación, en especial a la facultad de Ciencias Económicas.

A TODAS AQUELLAS PERSONAS QUE DE ALGUNA MANERA ME AYUDARON A ALCANZAR ESTA META.

ÍNDICE

	Página
Introducción	i
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO	
1.1 Empresa	1
1.2 Taller de mecánica automotriz	1
1.3 Mercadotecnia	2
1.4 Mezcla de la mercadotecnia	2
1.4.1 Producto	2
1.4.2 Precio	3
1.4.3 Plaza	3
1.4.4 Promoción	3
1.5 Mezcla promocional	3
1.5.1 Publicidad	4
a. Campaña publicitaria	4
1.5.2 Promoción de ventas	4
1.5.3 Relaciones públicas	4
1.5.4 Venta personal	5
1.5.5 Marketing directo	5
1.6 Mercadotecnia de servicios	5
1.7 Servicios	5
1.8 Características de los servicios	6
1.8.1 Intangibilidad	6
1.8.2 Inseparabilidad	6
1.8.3 Variabilidad	6
1.8.4 Caducidad	7
1.9 Esquema del servicio	8

1.10 Componentes del servicio	8
1.10.1 Servicio fundamental	8
1.10.2 Servicio suplementario	8
1.11 Modelo de las brechas sobre la calidad del servicio	9
1.11.1 Brecha del cliente	10
1.11.2 Brechas de la empresa	11
a. Brecha 1: no saber lo que el cliente espera	11
b. Brecha 2: no seleccionar diseños y estándares de servicios correctos	11
c. Brecha 3: no entregar los estándares de servicio	11
d. Brecha 4: no igualar el desempeño con las promesas	11
1.12 Servicio al cliente	12
1.12.1 Diferencia entre servicio y servicio al cliente	12
1.13 Cliente	12
1.13.1 Cliente interno	13
1.13.2 Cliente externo	13
1.14 Satisfacción del cliente	13
1.15 Cultura de servicio al cliente	13
1.16 Sistema de quejas y sugerencias	14
1.17 Calidad del servicio	15
1.17.1 Dimensiones de la calidad en el servicio	15
a. Confianza	15
b. Responsabilidad	15
c. Seguridad	15
d. Empatía	15
e. Tangibles	15
1.18 Recurso humano	16
1.18.1 Cultura organizacional	16
1.18.2 Motivación	17
1.18.3 Capacitación	17

1.18.4 Comunicación	18
a. Funciones de la comunicación	19
1.18.5 Supervisión	19
1.18.6 Trabajo en equipo	20
1.18.7 Empowerment	20
1.18.8 Admisión del personal	21
a. Reclutamiento del personal	23
b. Selección del personal	23
1.18.9 Inducción del personal	23
a. Propósitos de la inducción	24
1.19 FODA	24
a. Estrategia FO	25
b. Estrategia DO	25
c. Estrategia FA	25
d. Estrategia DA	25

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SERVICIO AL CLIENTE EN EL TALLER DE MECÁNICA AUTOMOTRIZ DE LA ZONA 2 DE MIXCO

2.1 Metodología de la investigación	27
2.2 Situación actual de la empresa	29
2.2.1 Antecedentes de la empresa	29
2.2.2 Estructura organizacional	30
2.2.3 Misión de la empresa	31
2.2.4 Visión de la empresa	31
2.2.5 Objetivos y valores de la empresa	31
2.3 Aspectos mercadológicos	32
2.3.1 Ventas	32
2.3.2 Ofertas del servicio	33

a. Competencia directa	33
b. Competencia indirecta	33
2.3.3 Demanda del servicio	34
2.4 Análisis de la situación actual del Taller de Mecánica Automotriz según el administrador y propietario	36
2.4.1 Motivación	36
2.4.2 Capacitación	37
2.4.3 Empoderamiento	37
2.4.4 Manejo de quejas	37
2.4.5 Evidencia física	38
2.4.6 Admisión del personal	38
2.4.7 Control de calidad en el servicio	39
2.4.8 Seguimiento del servicio	39
2.4.9 Mezcla promocional	39
2.5 Análisis de la situación actual del cliente interno	40
2.5.1 Motivación	40
2.5.2 Capacitación	43
a. Diagnóstico de necesidades de capacitación para los colaboradores del Taller de Mecánica Automotriz	47
a.1 Situación actual del Taller de Mecánica Automotriz	47
a.2 Cédula diagnóstica	48
a.3 Necesidad de mejoramiento del desempeño	49
a.4 Asignación de importancia relativa	50
a.5 Caracterización de actuaciones exitosas implicadas	51
2.5.3 Empoderamiento	52
2.5.4 Comunicación	53
2.5.5 Manejo de quejas	54

2.5.6 Evidencia física	56
2.5.7 Admisión del personal	59
2.5.8 Control de calidad en el servicio	61
2.6 Análisis de la situación actual del cliente externo	62
2.6.1 Clientes reales del Taller de Mecánica Automotriz	62
2.6.1.1 Manejo de quejas	62
2.6.1.2 Manejo de sugerencias	67
2.6.1.3 Seguimiento del servicio	70
2.6.1.4 Evidencia física	71
2.6.1.5 Mezcla Promocional	75
a. Publicidad	75
b. Marketing directo	77
c. Promoción de ventas	80
2.6.1.6 Dimensiones de la calidad del servicio	82
a. Confianza	82
b. Responsabilidad	84
c. Seguridad	85
d. Empatía	86
e. Tangibilidad	87
2.6.2 Clientes perdidos del Taller de Mecánica Automotriz	88
2.7 Análisis FODA	93

CAPÍTULO III

PROPUESTA

ESTRATEGIAS DEL SERVICIO AL CLIENTE PARA MANTENER LA CARTERA DE CLIENTES DE UN TALLER DE MECÁNICA EN LA ZONA 2 DE MIXCO

3.1 Introducción	95
------------------	----

3.2 Estrategia 1: Mantenimiento y recuperación del servicio para incrementar la satisfacción y lealtad en el cliente externo	98
3.2.1 Definición de la estrategia	98
3.2.2 Objetivos de la estrategia	99
3.2.3 Beneficios de la estrategia	100
3.2.4 Tácticas de la estrategia	100
3.2.4.1 Tácticas para mantener el servicio	100
a. Actualización de la base de datos	100
b. Incentivos de consumo	104
b.1 Tarjeta electrónica y cupón de descuento de cumpleaños al cliente externo	104
b.2 Promoción en invierno	106
b.3 Tarjeta electrónica navideña y vale de regalo a clientes frecuentes	107
b.4 Publicidad de boca en boca	108
c. Recordatorio de próximos servicios	110
d. Boleta para evaluación del servicio	110
3.2.4.2 Tácticas para recuperar el servicio	112
a. Creación de un correo electrónico para quejas y sugerencias	112
a.1 Recepción de quejas a través del correo electrónico	112
a.2 Recepción de sugerencias a través del correo electrónico	113
b. Afiche informativo para estimular las quejas y sugerencias del cliente externo	113
c. Recepción y manejo de quejas del cliente externo	114
d. Buzón de sugerencias	115
e. Boleta para recuperación del cliente perdido	116
f. Manual de normas y procedimientos	118

3.2.5 Presupuesto de la estrategia	118
3.2.6 Control de la estrategia	118
3.2.7 Plan de acción de la estrategia	120
3.3 Estrategia 2: Mejoramiento del diseño y ambiente del servicio	120
3.3.1 Definición de la estrategia	122
3.3.2 Objetivos de la estrategia	122
3.3.3 Beneficios de la estrategia	123
3.3.4 Tácticas de la estrategia	123
3.3.4.1 Creación del esquema del servicio	123
a. Presupuesto del esquema del servicio	125
3.3.4.2 Mejoramiento de la evidencia física	126
a. Señalización	126
b. Mejoramiento del ambiente circundante de la sala de espera	128
c. Implementación de uniformes y gafetes	129
c.1 Políticas de uso del gafete	130
d. Presupuesto para el mejoramiento de la evidencia física	131
3.3.4.3 Boleta de control para entrega del vehículo	132
3.3.5 Presupuesto de la estrategia	134
3.3.6 Control de la estrategia	135
3.3.7 Plan de acción de la estrategia	135
3.4 Estrategia 3: Aplicación de técnicas que permitan brindar un servicio de calidad	137
3.4.1 Definición de la estrategia	137
3.4.2 Objetivos de la estrategia	137
3.4.3 Beneficios de la estrategia	138
3.4.4 Tácticas de la estrategia	138
3.4.4.1 Guía de motivación	138
a. Motivación no monetaria	138

a.1 Reconocimiento al empleado del mes	138
a.2 Celebración del cumpleaños del mes	138
a.3 Convivio navideño	139
a.4 Actividades deportivas	139
b. Motivación monetaria	139
b.1 Retribución monetaria por presentación de sugerencias	139
b.2 Pago por tiempo extra de trabajo	139
b.3 Retribución al ganador del empleado del mes	139
c. Presupuesto de la guía de motivación	139
3.4.4.2 Descripciones técnicas de puestos	140
3.4.4.3 Guía de capacitación	141
a. Elaboración de una guía orientada a la calidad del servicio al cliente	141
b.1 Presupuesto de la guía orientada a la calidad del servicio al cliente	142
c. Presupuesto de la guía de capacitación	142
3.4.4.4 Asignación de empoderamiento a colaboradores	143
a. Análisis de los candidatos	144
b. Definición de responsabilidades	144
b.1 Trabajo que se puede delegar	144
b.2 Lo que no se deberá delegar	144
c. Delegación de autoridad	145
d. Desarrollo del proceso de Empowerment	145
e. Seguimiento	146
3.4.4.5 Admisión de personal	146
a. Reclutamiento del personal	146
a.1 Fases del proceso de reclutamiento	147
a.1.1 Requisición de colaboradores	147

a.2 Fuentes de reclutamiento	147
a.2.1 Reclutamiento interno	147
a.2.2 Reclutamiento externo	148
b. Selección del personal	150
b.1 Recepción de curriculum vitae	150
b.2 Evaluación y selección de los candidatos que llenan los requisitos	151
b.3 Entrevista preliminar	151
b.4 Prueba de conocimientos	151
b.5 Prueba de desempeño	152
b.6 Investigación de antecedentes	152
b.7 Entrevista final	152
b.8 Selección final	153
b.9 Contratación del personal	153
c. Inducción del nuevo personal	154
c.1 Costo de la guía de inducción	155
3.4.5 Control de la estrategia	155
3.4.6 Presupuesto total de la estrategia	155
3.4.7 Plan de acción de la estrategia	156
3.5 Estrategia 4: Aplicación de la mezcla promocional para dar a conocer el servicio que ofrece el Taller de Mecánica Automotriz	158
3.5.1 Definición de la estrategia	158
3.5.2 Objetivos de la estrategia	158
3.5.3 Beneficios de la estrategia	159
3.5.4 Tácticas de la estrategia	159
3.5.4.1 Creación de un slogan	159
3.5.4.2 Publicidad para informar al cliente externo	160
a. Desarrollo de la campaña publicitaria	160
a.1 Objetivos	161
a.2 Descripción del servicio	161

a.3 Grupo objetivo	161
a.4 Hábitos de medios	161
a.5 Técnicas publicitarias	162
a.6 Técnicas de medios	162
a.7 Concepto publicitario	162
a.8 Duración de la campaña publicitaria	162
a.9 Selección de medios	163
a.10 Estrategia de medios	163
a.10.1 Afiche	163
a.10.2 Volante	165
a.10.2.1 Volante informativo	165
a.10.2.2 Volante publicitario	166
a.10.3 Rotulación del vehículo	167
a.10.4 Cartel externo para identificación del negocio	169
a.11 Presupuesto total de la campaña publicitaria	170
a.12 Plan de medios	170
a.13 Control	172
3.5.4.3 Plan promocional y marketing directo	172
a. Objetivos	173
b. Desarrollo de táctica	173
b.1 Creación de una página Web	174
c. Presupuesto total del plan promocional y marketing directo	176
d. Cronograma de actividades	177
e. Control	177
3.5.5 Plan de acción de la estrategia	177
3.6 Presupuesto total de las estrategias propuestas	181

Conclusiones	182
Recomendaciones	184
Bibliografía	186
Anexos	189

ÍNDICE DE CUADROS

Número	Título	Página
1	Registro de clientes externos por ubicación de zonas del municipio de Mixco Taller de Mecánica Automotriz año 2006-2009	28
2	Clases de servicios Taller de Mecánica Automotriz	29
3	Registro de ventas anuales en quetzales Taller de Mecánica Automotriz ubicado en Mixco año 2006-2009	32
4	Cédula diagnostica Taller de Mecánica Automotriz	48
5	Necesidad de mejoramiento del desempeño Taller de Mecánica Automotriz	49
6	Orden necesidad identificada	50
7	Actuaciones exitosas implicadas para mejorar la calidad en el servicio Taller de Mecánica Automotriz	51
8	Percepción del servicio recibido a través de la dimensión confianza según cliente externo Taller de Mecánica Automotriz ubicado en Mixco	83
9	Percepción del servicio recibido a través de la dimensión responsabilidad según cliente externo Taller de Mecánica Automotriz ubicado en Mixco	84
10	Percepción del servicio recibido a través de la dimensión seguridad según cliente externo Taller de Mecánica Automotriz ubicado en Mixco	85
11	Percepción del servicio recibido a través de la dimensión empatía según cliente externo Taller de Mecánica Automotriz ubicado en Mixco	86

12	Percepción del servicio recibido a través de la dimensión tangibilidad según cliente externo Taller de Mecánica Automotriz ubicado en Mixco	87
13	Matriz FODA Taller de Mecánica Automotriz ubicado en la zona 2 de Mixco	94
14	Estrategias para cerrar las cuatro brechas del proveedor del servicio Taller de Mecánica Automotriz ubicado en Mixco	96
15	Presupuesto para implementar la estrategia de mantenimiento y recuperación del servicio Taller de Mecánica Automotriz	119
16	Plan de acción para implementar la estrategia de mantenimiento y recuperación del servicio Taller de Mecánica Automotriz	121
17	Presupuesto del esquema del servicio Taller de Mecánica Automotriz	126
18	Señalización del Taller de Mecánica Automotriz	127
19	Presupuesto para el mejoramiento de la evidencia física Taller de Mecánica Automotriz	131
20	Presupuesto total para la implementación del mejoramiento del diseño y ambiente del servicio Taller de Mecánica Automotriz	134
21	Plan de acción para implementar la estrategia de mejoramiento del diseño y ambiente del servicio Taller de Mecánica Automotriz	136
22	Presupuesto de la guía de motivación Taller de Mecánica Automotriz	139
23	Costo de impresión de guías de calidad en el servicio	142

24	Costo de capacitación para los empleados Taller de Mecánica Automotriz	143
25	Costo de impresión de la guía de inducción Taller de Mecánica Automotriz	155
26	Costo de aplicación de técnicas para brindar un servicio de calidad Taller de Mecánica Automotriz	156
27	Plan de acción de la aplicación de técnicas para brindar un servicio de calidad Taller de Mecánica Automotriz	157
28	Costo de aplicación del afiche Taller de Mecánica Automotriz	164
29	Costo de aplicación de volante informativo Taller de Mecánica Automotriz	166
30	Costo de aplicación de volante publicitario Taller de Mecánica Automotriz	167
31	Costo de aplicación de rotulación del vehículo Taller de Mecánica Automotriz	168
32	Costo de aplicación del cartel externo Taller de Mecánica Automotriz	169
33	Presupuesto total de la campaña publicitaria Taller de Mecánica Automotriz	170
34	Plan de medios Taller de Mecánica Automotriz	171
35	Cronograma de actividades promocionales Taller de Mecánica Automotriz	178
36	Plan de acción para la aplicación de la mezcla promocional para dar a conocer el servicio que ofrece el Taller de Mecánica Automotriz	179
37	Presupuesto total de las estrategias propuestas al Taller de Mecánica Automotriz	181

ÍNDICE DE FIGURAS

Número	Título	Página
1	Cuatro características de los servicios	7
2	Proceso de comunicación	18
3	Matriz FODA	26
4	Slogan propuesto para el Taller de Mecánica Automotriz	160
5	Correo electrónico propuesto para el Taller de Mecánica Automotriz	173

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Número	Título	Página
1	Demanda del servicio del año 2010 Taller de Mecánica Automotriz ubicado en Mixco	34
2	Porcentaje aproximado de los vehículos que se reciben semanalmente Taller de Mecánica Automotriz ubicado en Mixco	35
3	Se le motiva a realizar su trabajo eficientemente según cliente interno Taller de Mecánica Automotriz ubicado en Mixco	41
4	Frecuencia con que reconocen su buen trabajo según cliente interno Taller de Mecánica Automotriz ubicado en Mixco	42
5	Proporciona la empresa capacitación relacionada con el servicio al cliente según cliente interno Taller de Mecánica Automotriz ubicado en Mixco	44
6	Existencia de una guía para brindar un buen servicio según cliente interno Taller de Mecánica Automotriz ubicado en Mixco	45
7	Proporciona la empresa capacitación en el área de trabajo (técnica) según cliente interno Taller de Mecánica Automotriz ubicado en Mixco	46
8	Su jefe inmediato le delega funciones según cliente interno Taller de Mecánica Automotriz ubicado en Mixco	52
9	Percepción de comunicación entre jefes y cliente interno Taller de Mecánica Automotriz ubicado en Mixco	53
10	Forma en que atiende las quejas hechas por el usuario según cliente interno Taller de Mecánica Automotriz ubicado en Mixco	54

11	Se entera de la solución que se le dan a las quejas del usuario según cliente interno Taller de Mecánica Automotriz ubicado en Mixco	56
12	La empresa le proporciona uniforme y gafete de identificación según cliente interno Taller de Mecánica Automotriz ubicado en Mixco	57
13	Existencia de un esquema del proceso del servicio según cliente interno Taller de Mecánica Automotriz ubicado en Mixco	58
14	Forma en que se enteró del puesto que ocupa actualmente según cliente interno Taller de Mecánica Automotriz ubicado en Mixco	59
15	Recibió inducción en el puesto que desempeña según cliente interno Taller de Mecánica Automotriz ubicado en Mixco	60
16	Existencia de una boleta de control para entrega del vehículo según cliente interno Taller de Mecánica Automotriz ubicado en Mixco	61
17	Presentó quejas al momento de recibir un mal servicio según cliente externo Taller de Mecánica Automotriz ubicado en Mixco	63
18	Medio que se utilizó para presentar quejas cuando recibió un mal servicio según cliente externo Taller de Mecánica Automotriz ubicado en Mixco	64
19	Recibió solución a la queja planteada según cliente externo Taller de Mecánica Automotriz ubicado en Mixco	65
20	La solución a la queja planteada fue resuelta inmediatamente según cliente externo Taller de Mecánica Automotriz ubicado en Mixco	66

21	Presentación de sugerencias según cliente externo Taller de Mecánica Automotriz ubicado en Mixco	67
22	Medio de presentación de sugerencias según cliente externo Taller de Mecánica Automotriz ubicado en Mixco	68
23	Conocimiento de la existencia de un buzón y correo electrónico para presentar sugerencias según cliente externo Taller de Mecánica Automotriz ubicado en Mixco	69
24	Existencia de comunicación por parte de la empresa para evaluar el servicio prestado según cliente externo Taller de Mecánica Automotriz ubicado en Mixco	70
25	Portación de uniforme y gafete en el colaborador según cliente externo Taller de Mecánica Automotriz ubicado en Mixco	71
26	Calificación de las instalaciones de la empresa según el cliente externo Taller de Mecánica Automotriz ubicado en Mixco	72
27	Es agradable el lugar donde espera a se atendido según cliente externo Taller de Mecánica Automotriz ubicado en Mixco	73
28	Ha observado en la empresa un esquema del proceso del servicio según cliente externo Taller de Mecánica Automotriz ubicado en Mixco	74
29	Conocimiento de los servicio que ofrece la empresa según cliente interno Taller de Mecánica Automotriz ubicado en Mixco	75
30	Medios de comunicación por los que le gustaría conocer el servicio que ofrece la empresa según cliente externo Taller de Mecánica Automotriz ubicado en Mixco	76

31	Herramienta que utiliza la empresa para comunicación directa según cliente externo Taller de Mecánica automotriz ubicado en Mixco	77
32	Sería útil la implementación de un correo electrónico para recibir información según cliente externo Taller de Mecánica Automotriz ubicado en Mixco	78
33	Medio por el que le gustaría recibir información directa sobre el servicio y promociones según cliente externo Taller de Mecánica Automotriz ubicado en Mixco	79
34	Recibió algún beneficio por preferencia a la empresa según cliente externo Taller de Mecánica Automotriz ubicado en Mixco	80
35	Motivación de la empresa para recomendarla según cliente externo Taller de Mecánica Automotriz ubicado en Mixco	81
36	Motivo por el que dejó de adquirir el servicio según cliente externo (perdido) Taller de Mecánica Automotriz ubicado en Mixco	88
37	Presentó quejas al momento de recibir un mal servicio según cliente externo (perdido) Taller de Mecánica Automotriz ubicado en Mixco	89
38	La solución a la queja planteada fue resuelta de forma inmediata según cliente externo (perdido) Taller de Mecánica Automotriz ubicado en Mixco	90
39	Existencia de comunicación por parte de la empresa para evaluar el servicio prestado según cliente externo (perdido) Taller de Mecánica Automotriz ubicado en Mixco	91

40	Disposición a regresar según cliente externo (perdido)	92
	Taller de Mecánica Automotriz ubicado en Mixco	

ÍNDICE DE ESQUEMAS

Número	Título	Página
1	Modelo de las brechas sobre la calidad del servicio	10
6	Proceso de reclutamiento y selección del personal	22

ÍNDICE DE ANEXOS

Número	Título
1	Calculo de la muestra del cliente externo del Taller de Mecánica Automotriz ubicado en Mixco
2	Boleta de encuesta dirigida al cliente perdido
3	Boleta de encuesta dirigida al cliente externo
4	Boleta de entrevista al cliente interno
5	Boleta de entrevista al propietario y administrador
6	Base de datos
	6.1 Sección: record de los vehículos
	6.2 Sección: datos del cliente
	6.3 Sección: quejas presentadas
	6.4 Sección: evaluación del servicio
7	Agenda recordatorio
	7.1 Fecha de cumpleaños
8	Tarjeta de cumpleaños
9	Cupón de cumpleaños
10	Anuncio de invierno
11	Tarjeta de navidad
12	Vale de regalo
13	Volante informativo
14	Recordatorio de próximos servicios
15	Boleta de evaluación del servicio
16	Afiche informativo
17	Boleta de seguimiento de quejas
18	Guía orientada a la calidad del servicio al cliente
19	Buzón de sugerencia
20	Boleta de sugerencia

- 21 Boleta para recuperación del cliente perdido
- 22 Manual de normas y procedimientos
- 23 Esquema del servicio
- 24 Gafete para colaboradores del área de administración taller de mecánica automotriz
- 25 Boleta de control para entrega del vehículo
- 26 Guía de motivación
- 27 Descripciones técnicas de puestos
- 28 Guía de capacitación
- 29 Boleta de requisición de personal taller de mecánica automotriz
- 30 Anuncio de prensa
- 31 Prueba de conocimientos
- 32 Prueba de desempeño
- 33 Guía de inducción para el nuevo colaborador
- 34 Procedimientos de admisión e inducción del personal
- 35 Volante publicitario
- 36 Rotulación del vehículo
- 37 Cartel externo
- 38 Boleta de encuesta para evaluar la campaña publicitaria
- 39 Página Web
 - 39.1 Página Web: Servicios y promociones
 - 39.2 Página Web: Novedades
 - 39.3 Página Web: Contáctenos
- 40 Listado para llenar un control sobre la promoción de descuento por recomendación
- 41 Cuestionario para entrevista final

INTRODUCCIÓN

En la actualidad dirigir con éxito una empresa no significa trabajar solamente con los recursos humanos, económicos y materiales, también implica ofrecer un servicio de calidad y una buena atención al cliente. Por lo que se consideró el trabajo de investigación “El servicio al cliente para mantener la cartera de clientes de una taller de mecánica automotriz en la zona 2 de Mixco”, ya que es poco probable que una empresa pueda tener progreso si no fundamenta sus estrategias en ofrecer calidad en el servicio y la atención al cliente como un proceso encaminado a la consecución de la satisfacción total de los requerimientos y necesidades de los clientes.

En los últimos años, el sector de los servicios crece día tras día, lo cual representa una vulnerabilidad de posibles pérdidas de clientes si no se orientan esfuerzos en mantener a los mismos; por lo tanto, se deben diseñar diferentes estrategias para retenerlos, entre ellas las que permitan a la empresa: establecer relaciones duraderas con los clientes externos e internos; conocer sus expectativas y percepciones; incrementar las ventas; publicidad gratuita por medio de referencias de los clientes actuales hacia otros potenciales y lograr que los clientes se sientan satisfechos, seguros e importantes para la empresa que les provea los servicios.

Debido a que el cliente es lo más importante para una empresa, ya que sin él no habría una razón de ser para los negocios, se debe conocer a fondo cada vez más las necesidades de los clientes. Actualmente, el Taller de Mecánica Automotriz es una empresa que ofrece el servicio de mecánica al público en general. Por tal motivo, el objetivo del presente trabajo es el de plantear estrategias a nivel propuesta, las cuales buscan satisfacer las necesidades de los usuarios.

En lo atención a lo anterior, el presente documento comprende tres capítulos los cuales se detallan a continuación:

El capítulo I, constituye el marco teórico, el cual abarca todos los conceptos concernientes a los temas de las estrategias que se proponen en el capítulo III, así como la técnica que se utilizó en el diagnóstico respectivo (Matriz FODA).

En el capítulo II, se presenta la metodología de la investigación, aspectos mercadológicos de la empresa, el análisis de la situación actual del cliente interno y externo y por último el análisis FODA.

El capítulo III, contiene el planteamiento de las estrategias como propuesta para optimizar el servicio que se presta en el Taller de Mecánica Automotriz, en las cuales se incluye el mantenimiento y recuperación del servicio para incrementar la lealtad y satisfacción del cliente, mejoramiento y diseño del servicio, la implementación de una cultura organizacional orientada a brindar un servicio de calidad y la aplicación de la mezcla promocional para dar a conocer el servicio que ofrece el Taller de Mecánica Automotriz; todas ellas, con el fin de satisfacer las expectativas del cliente.

Por ultimo, se presentan las conclusiones, recomendaciones, bibliografía consultada y los anexos, los cuales contienen algunas propuestas para implementar las estrategias en el Taller de Mecánica Automotriz.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Empresa

Una empresa se apertura para satisfacer las necesidades de una población que demanda bienes y servicios de acuerdo a las condiciones económicas y sociales en que se encuentran, y normalmente se constituye para obtener un beneficio económico.

“Se entiende por empresa mercantil el conjunto de trabajo, de elementos materiales y de valores incorpóreos coordinados, para ofrecer al público, con propósito de lucro y de manera sistemática, bienes o servicios.” (8:126)

1.2 Taller de mecánica automotriz

“Lugar especializado para la reparación de automóviles que cuentan con equipos de diagnóstico apropiado y soporte técnico que efectúan reparaciones automotrices como, alineación, túneles de bancada y balanceo, bielas, culatas, sistemas de refrigeración, encendidos y distribución, recuperación de cigüeñales, pistones, válvulas de culata, ejes de balancines, pasadores, bombas de agua, cajas de cambio, cajas de transmisión. Además cuenta con un grupo de personas con sólidos conocimientos, especializados en automóviles para efectuar mantenimiento preventivo o directamente a reparar fallas que permitan el arreglo del vehículo.” (16:1)

Como se describió, un taller de mecánica debe poseer disponibilidad de maquinaria e instrumentos precisos, permitiendo la adaptación de componentes

automotrices, fabricación de piezas y reparación de vehículos de acuerdo a cada una de las necesidades de los clientes.

1.3 Mercadotecnia

La mercadotecnia establece relaciones con los clientes, que a su vez permite mantenerlos proporcionándoles satisfacción. Es decir, “es un proceso social y de gestión mediante el cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de unos productos con otros.” (5:6) A través de la mercadotecnia se estudiarán las necesidades de los clientes; evaluando su satisfacción y bienestar, creando prosperidad para la organización.

1.4 Mezcla de la mercadotecnia

La mezcla de la mercadotecnia es utilizada para llegar al mercado objetivo que desea abarcar, es por eso que se define como “los elementos bajo el control de la organización que pueden emplearse para satisfacer a los clientes o comunicarse con ellos. La mezcla de marketing tradicional se compone de las cuatro Ps: producto, precio, plaza -distribución- y promoción.” (2:23) A continuación se describen cada uno de estos elementos.

1.4.1 Producto

“Todo aquello que se puede ofrecer en un mercado para su atención, adquisición o consumo, y que satisface un deseo o una necesidad.” (5:289)

En mercadotecnia, un producto es todo aquello que se ofrece a un mercado para su adquisición. Puede llamarse producto a objetos materiales o servicios, éstos pueden satisfacer una necesidad o deseo.

1.4.2 Precio

“Es la cantidad de dinero que debe pagar un cliente para obtener el producto o servicio.” (5:62) En otras palabras, es el monto monetario de intercambio de la transacción de un bien tangible o intangible.

1.4.3 Plaza

“Se refiere a todas las actividades que realiza la empresa para hacer accesible un producto o servicio a un público objetivo.” (5:62)

Hace referencia al lugar donde se desea comercializar el producto o servicio que se ofrece, logrando que sean entregados en perfectas condiciones y en el tiempo preciso.

1.4.4 Promoción

“Se refiere a todas las actividades que desarrolla una empresa para comunicar los méritos de sus productos y cuyo fin consiste en persuadir a los clientes para que compren.” (5:63)

Es comunicar, informar y persuadir al cliente sobre los meritos del servicio comercializado por la empresa, todo ello con el fin de convencerlos para su adquisición.

1.5 Mezcla promocional

La mezcla promocional es la combinación de publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, venta personal y marketing directo de una organización. Una

mezcla promocional efectiva es parte fundamental de todas las estrategias de mercadotecnia. Seguidamente de describen cada una de ellas

1.5.1 Publicidad

“Toda comunicación no personal y pagada para presentar y promocionar ideas, productos o servicios por cuenta de una empresa identificada, a través de los medios de comunicación masivos” (5:491)

a. Campaña publicitaria

Una campaña publicitaria es un conjunto de estrategias cuyo objetivo es dar a conocer, a través de distintos anuncios pero relacionados, que aparecen en diversos medios de comunicación durante un periodo específico, un producto o servicio determinados. La campaña está diseñada en forma estratégica para impactar en un grupo de sectores y resolver algún problema. Se trata de un plan a corto plazo que por lo general, funciona durante un año o menos.

1.5.2 Promoción de ventas

“Incentivos a corto plazo para incrementar la compra o venta de un producto o servicio” (5:491)

1.5.3 Relaciones públicas

“Acciones que persiguen construir buenas relaciones con los consumidores a partir de una publicidad favorable, la creación de una buena imagen corporativa y evitando rumores, artículos periodísticos o acontecimientos desfavorables, o haciendo frente a los mismos si llegan a tener lugar. “ (5:491)

1.5.4 Venta personal

“Presentación personal por parte de la fuerza de ventas de la empresa, con el objetivo de cerrar ventas y establecer relaciones con los clientes.” (5:491)

1.5.5 Marketing directo

“Contactos directos (por teléfono, correo, fax, correo electrónico, Internet u otros medios) con consumidores individuales meticulosamente seleccionados con dos objetivos: obtener una respuesta inmediata y fomentar una relación duradera con los clientes.” (5:491)

1.6 Mercadotecnia de servicios

“Es una fase del marketing orientada exclusivamente al mercadeo de los servicios como medio de la satisfacción de las necesidades y deseo del cliente.” (2:106)

La mercadotecnia de servicios puede ser utilizada en el taller de mecánica para ofrecer servicios que cuenten con un valor agregado en comparación a los ofrecidos por la competencia.

1.7 Servicios

Es “cualquier actividad o beneficio, fundamentalmente intangible, que una parte puede ofrecer a otra y que no conlleva propiedad alguna.” (5:289) Cualquier actividad o conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece una compañía con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes es considerada como servicio. La empresa que suele proporcionar un servicio de calidad, tiene mayor ventaja sobre sus competidores, a aquella que no lo ofrece.

1.8 Características de los servicios

Según la autora Mary Bitner en el libro Marketing de los servicios, estos tienen cuatro características especiales que los diferencian de los productos, por lo que seguidamente se describen cada una de ellas:

1.8.1 Intangibilidad

Es característico de los servicios, que no se pueden ver, tocar, sentir u oler hasta el momento de que hayan sido comprados; es decir, “no es posible verlos, sentirlos, degustarlos ni tocarlos de la misma forma en que se pueden percibir los bienes tangibles.” (2:15)

1.8.2 Inseparabilidad

“Los servicios primero se venden y luego se producen y consumen simultáneamente.” (2:16) Éstos no se pueden separar de sus proveedores, quiere decir que están ligados a las personas que prestan el servicio.

1.8.3 Variabilidad

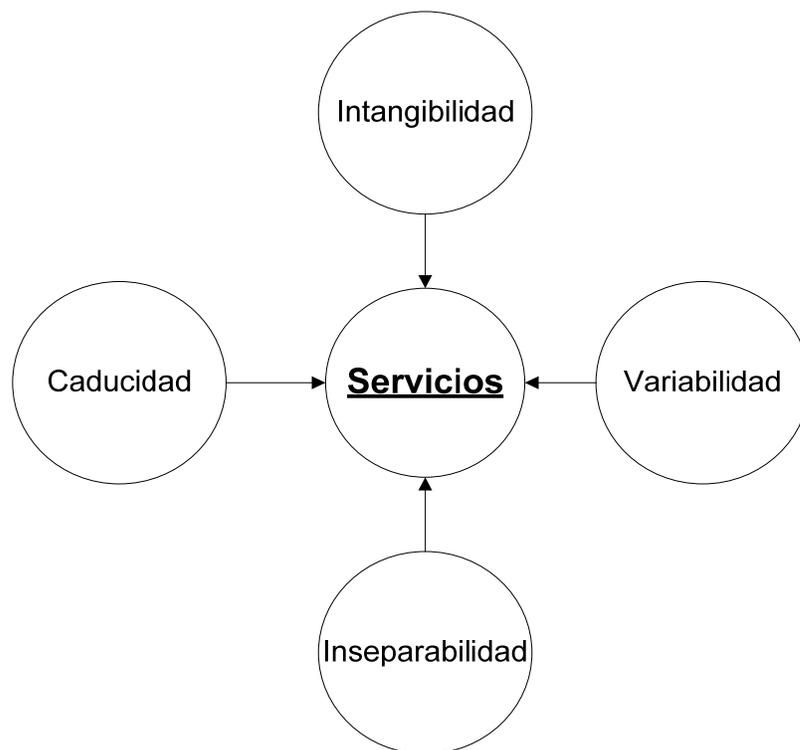
“Deriva del hecho de que ningún cliente es exactamente igual a otro; cada uno tiene demandas singulares o experimenta el servicio de manera única.” (2:16) El servicio va a depender de la persona que lo preste, en dónde, cuándo y cómo lo provea.

1.8.4 Caducidad

“Se refiere al hecho de que los servicios no pueden preservarse, almacenarse, revenderse o regresarse.” (2:17) No se pueden almacenar para su venta o su uso posterior. Se consumen a la vez que se producen.

En la figura 1, se muestran las cuatro características de lo servicios según Philip Kloter.

Figura 1
CUATRO CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS



Fuente: Marketing, Kloter, Philip

1.9 Esquema del servicio

“Un esquema del servicio es un cuadro o mapa que retrata en forma precisa el sistema de servicio de modo que las distintas personas involucradas en proporcionarlo lo comprendan y traten con él en forma objetiva sin tener en cuenta sus papeles o sus puntos de vista individuales.” (2:254)

El esquema de servicio puede aplicarse en cualquier clase de servicio, en donde la gerencia necesita tener una mejor comprensión de la forma en la cual se crea y se proporciona.

Al esquema de servicio también se le conoce como diagrama de flujo, en ese sentido “el desarrollo de un diagrama de flujo empieza por identificar cada interacción que tiene un tipo particular de cliente cuando utiliza un servicio específico. Es acá cuando hay que distinguir entre servicio fundamental y servicios suplementarios. El diagrama de flujo es una manera de averiguar cuales servicios son suplementarios o fundamentales.” (20:7)

1.10 Componentes del servicio

El servicio cuenta con dos componentes, ellos son: **1)** el servicio fundamental y **2)** servicio suplementarios que a continuación se describen.

1.10.1 Servicio fundamental: “Responde a las necesidades del cliente.” (20:7)

Es el componente más elemental, que ofrece lo que el cliente verdaderamente quiere.

1.10.2 Servicio suplementario: “Facilitan y mejoran el producto fundamental.”

(20:7) Es un servicio real, en el cual se incluyen las características, calidad y marca del mismo.

Según las autoras Mary Jo Bitner y Valerie Zeithaml en su libro Marketing de Servicio, el esquema de servicio es una herramienta para describir simultáneamente el proceso de servicio, los puntos de contacto de los clientes y la evidencia del servicio desde la perspectiva de los clientes.

1.11 Modelo de las brechas sobre la calidad del servicio

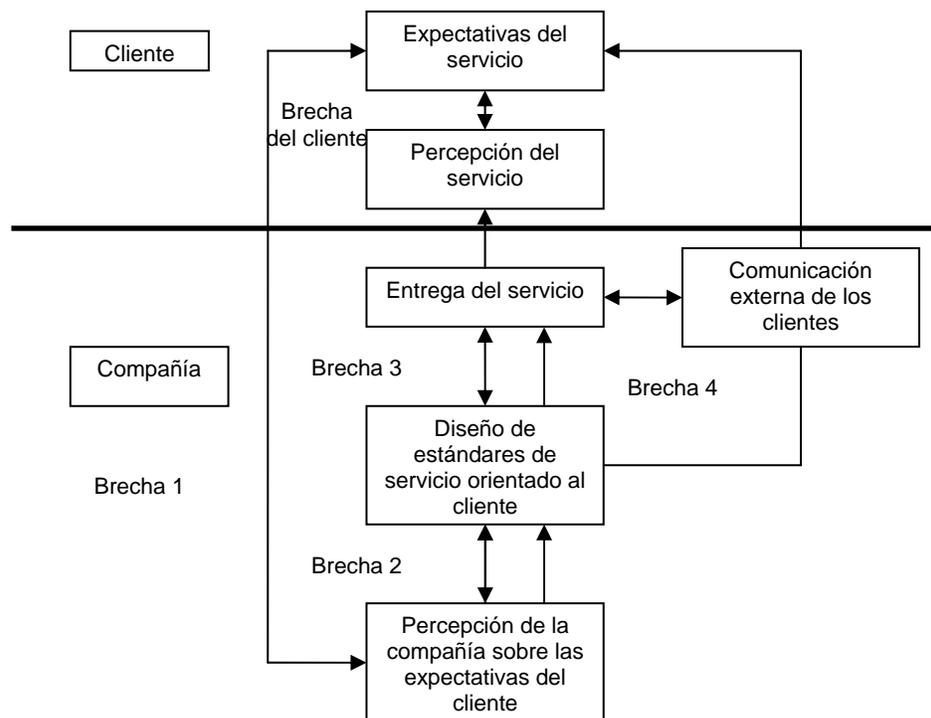
Este modelo muestra los conceptos, estrategias y procesos importantes en el marketing de servicios, dando inicio con el cliente, así también diseñando todas las tareas que sean necesarias para la organización y poder con ello cerrar la brecha del cliente.

Toda organización necesita cerrar esta brecha con el propósito de satisfacer a sus clientes y lograr relaciones duraderas con ellos. Para esto la empresa debe cerrar cuatro brechas: Brecha 1: No saber lo que el cliente espera, Brecha 2: No seleccionar diseños y estándares de servicios correctos, Brecha 3: No entregar los estándares de servicio, Brecha 4: No igualar el desempeño con las promesas.

Cuando no se cumplen las expectativas de los clientes principalmente, radica en la falta de información sobre las mismas; por lo tanto existe la brecha 1 entre la compañía y los consumidores. Pero aún cuando se conozcan las expectativas de los clientes, se deben establecer diseños y estándares; ya que la falta de los mismos puede ocasionar problemas en la prestación del servicio originando la brecha 2. Igualmente; deben existir sistemas, procesos y personas que se cercioren que la ejecución del servicio se brinde como se ha establecido en los diseños y estándares de servicios y de esa manera cerrar la brecha 3. Finalmente, la empresa debe asegurarse de que los diseños y estándares de servicios, cumplan con las expectativas de los clientes y evitar la brecha 4.

En el esquema 1 se presenta el modelo de las brechas sobre la calidad del servicio.

Esquema 1
MODELO DE LAS BRECHAS SOBRE LA CALIDAD DEL SERVICIO



Fuente: Marketing de Servicios, Bitner Mary Jo

1.11.1 Brecha del cliente

“La brecha del cliente es la diferencia que existe entre las expectativas y las percepciones del cliente.” (2:32) Las expectativas del servicio se pueden considerar como “los puntos de referencia que los clientes han obtenido poco a poco a través de sus experiencias con los servicios,” (2:32) y las percepciones del servicio son aquellas que “reflejan la forma en que efectivamente se recibe el servicio.” (2:32)

1.11.2 Brechas de la empresa

Muchas veces la empresa dentro de ella cuenta con brechas, que originan las brechas del consumidor. Las brechas de la empresa son cuatro que a continuación se describen:

a. Brecha 1: no saber lo que el cliente espera: “Es la diferencia entre las expectativas del cliente respecto del servicio y la comprensión que la compañía tenga acerca de ellas.” (2:588)

b. Brecha 2: no seleccionar diseños y estándares de servicios correctos: “La diferencia entre la comprensión de la compañía sobre las expectativas del cliente y la creación de diseños y estándares enfocados al cliente.” (2:590) Es traducir las expectativas del cliente en especificaciones sobre la calidad del servicio.

c. Brecha 3: no entregar los estándares de servicio: “Es la discrepancia entre la creación de normas de servicio enfocadas al cliente y el desempeño real del servicio por parte de los empleados de la compañía.” (2:592)

d. Brecha 4: no igualar el desempeño con las promesas: “La diferencia entre la entrega del servicio y las comunicaciones externas del proveedor.” (2:594) Las promesas pueden romperse por muchas razones, promesas exageradas de la publicidad, coordinación inadecuada entre operaciones y diferencias entre las políticas y los procedimientos del servicio.

1.12 Servicio al cliente

Es un proceso que orientará al taller de mecánica objeto de investigación a satisfacer las necesidades de los clientes, formará un conjunto de actividades que el cliente esperará de la empresa, además del servicio básico.

Todo buen servicio tiene como consecuencia que el cliente regrese, por ello un buen servicio al cliente generará beneficios en forma inmediata, como a mediano y largo plazo. La asistencia al cliente “es el servicio que se proporciona para apoyar el desempeño de los productos básicos de las empresas.” (2:4)

Para entender mejor lo que persigue en si el servicio al cliente, es conveniente conocer ciertos conceptos, los cuales se describen a continuación.

1.12.1 Diferencia entre servicio y servicio al cliente

La diferencia se basa, en que el servicio es la actividad o el beneficio que una parte puede ofrecer a otra y en esencia, es intangible y no deriva de la posesión de nada, mientras que el servicio al cliente es todo aquello que realiza una empresa (comunicación, rapidez, eficiencia, etc.) para optimizar la satisfacción que recibe el cliente en sus actividades principales, ya sean de producción o servicio.

1.13 Cliente

Cuando se habla de cliente, se trata de “la persona que recibe los productos o servicios resultantes de un proceso, en el intento de satisfacer sus necesidades y de cuya aceptación depende la sobrevivencia de quién lo provee.” (2:214)

1.13.1 Cliente interno

“Son los empleados de una organización quienes, en su trabajo, dependen de otros empleados de la misma organización para proveer internamente bienes y servicios.” (2:93)

Es toda persona que se involucra dentro del taller de mecánica automotriz, es el receptor de la visión, misión y estrategias planteadas por la administración de la empresa para crear valor y ofrecer un servicio al cliente externo.

1.13.2 Cliente externo

“Se refiere a las personas o negocios que compran bienes y servicios a dicha organización.” (2:93) Es toda aquella entidad o persona ajena al taller de mecánica, que adquiere los servicios generados por la organización.

1.14 Satisfacción del cliente

La satisfacción del cliente puede considerarse como la evaluación que realiza el consumidor respecto a un servicio, en términos de si éste respondió o no a sus necesidades. Es la “diferencia entre la percepción de experiencia real y las expectativas iniciales.” (5:17) La sensación de que un producto ha cumplido o excedido las expectativas.

1.15 Cultura de servicio al cliente

El fin de una cultura de servicio es brindar un servicio integral y se da en las empresas en donde los empleados trabajan armoniosamente, proporcionan a sus clientes un servicio de calidad, para lograr así la satisfacción de los mismos.

Se define como “el patrón de valores y creencias compartidas que da sentido a los miembros de una organización y les proporciona las normas para comportarse dentro de la organización. Una cultura en la que existe aprecio por un buen servicio y donde prestar un servicio a los clientes internos, así como a los clientes externos se considera una forma de vida natural y una de las reglas más importantes para todos.” (2:379)

1.16 Sistema de quejas y sugerencias

Las quejas por parte de los clientes suceden por varios motivos, como el retraso en la entrega del producto, falta de atención por parte de los empleados, etc. estas fallas provocan en ellos sentimientos y respuestas negativas, “si las fallas no se corrigen es posible que ocasionen que el cliente se retire, comente con otros consumidores sus experiencias negativas, e incluso demanden a la compañía a través de alguna organización de los derechos de los consumidores o por vía legal.” (2:205)

“Una estrategia de recuperación del servicio correctamente diseñada y bien documentada también suministra información que puede utilizarse para perfeccionar el servicio como parte de un esfuerzo de mejora continua. Al hacer, esto las compañías aumentan sus posibilidades de hacer lo correcto desde la primera vez. En consecuencia, los costos de las fallas disminuyen y la satisfacción original del cliente se incrementa.” (2:206)

El seguimiento de los clientes perdidos del taller de mecánica, parte primordial que debe tomar en cuenta al adoptar la importancia del servicio al cliente como una ventaja competitiva, es la concerniente a la recuperación del servicio. Es por ello que además de solventar las quejas y sugerencias de sus clientes cotidianos; deberá comunicarse con aquellos clientes que hayan dejado de solicitar el servicio o que han cambiado de proveedor, para enterarse de lo que

ocurre; en caso que este número aumente, es claro que la compañía no está satisfaciendo en una forma efectiva y eficaz a sus clientes.

1.17 Calidad del servicio

Es un componente primordial de las percepciones del cliente; en el caso de los servicios puros, la calidad es el elemento que predomina en las evaluaciones del cliente. La calidad en el servicio, se refiere a satisfacer los requerimientos de cada cliente, atender las distintas necesidades que tienen.

1.17.1 Dimensiones de la calidad en el servicio

Las autoras Mary Bitner y Valarie Zeithaml describen cinco dimensiones de la calidad en el servicio, a continuación se describen cada una de ellas:

a. Confianza: capacidad para desempeñar el servicio que se promete de manera segura y precisa.

b. Responsabilidad: disponibilidad para ayudar a los clientes y para proveer el servicio con prontitud.

c. Seguridad: el conocimiento y la cortesía de los empleados y su habilidad para inspirar buena fe y confianza

d. Empatía: Brindar a los clientes atención individualizada y cuidadosa.

e. Tangibles: La apariencia de las instalaciones físicas, el equipo, el personal y los materiales escritos.

1.18 Recurso humano

Se denomina recurso humano al trabajo que integra el conjunto de empleados o colaboradores de la organización. “Los empleados contribuyen con conocimientos, capacidades, habilidades para toma de decisiones y elección de alternativas que dinamicen la organización.” (3:7)

El objetivo básico que persigue la función de recursos humanos es alinear las políticas laborales con las estrategias de la organización. Dependiendo de la empresa o institución donde la función de recursos humanos opere, pueden existir otros grupos que desempeñen distintas responsabilidades, como la administración de la nómina de los empleados, el manejo de las relaciones con sindicatos, etc. Para poder ejecutar las estrategias de la organización es fundamental la administración de los recursos humanos, para lo cual se deben considerar conceptos tales como la comunicación organizacional, el trabajo en equipo y la cultura organizacional.

1.18.1 Cultura organizacional

“Es un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que la distinguen de otras.” (10:525) Es un conjunto de características básicas que valora la organización.

Es una visión que permite a la gerencia comprender y mejorar las organizaciones. La cultura es la conducta convencional de una sociedad, e influye en todas sus acciones; ya que los valores pueden ser modificados, como efecto del aprendizaje continuo de los individuos.

1.18.2 Motivación

La motivación como parte importante en la gestión de recursos humanos puede considerarse como “los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta.” (10:155)

Es toda influencia que suscita, dirige o mantiene en las personas un comportamiento orientado al cumplimiento de sus metas. Consiste en proporcionar un motivo para actuar en una forma deseada. El motivo debe ser válido para la persona a quien pretendemos motivar, el motivo es válido cuando satisface una necesidad.

1.18.3 Capacitación

Capacitación, o desarrollo de personal, es toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal. “Es el proceso de desarrollo de cualidades en los recursos humanos para habilitarlos, con el fin de que sean más productivos y contribuyan mejor a la consecución de los objetivos organizacionales.” (3:306)

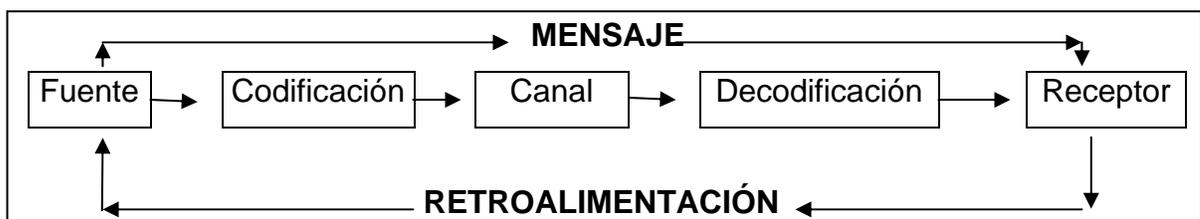
La capacitación busca perfeccionar al colaborador en su puesto de trabajo, en función de las necesidades de la empresa, en un proceso estructurado con metas bien definidas. La necesidad de capacitación surge cuando hay diferencia entre lo que una persona debería saber para desempeñar una tarea, y lo que sabe realmente.

1.18.4 Comunicación

La comunicación parte fundamental en una organización es el proceso de transmisión y recepción de ideas, información y mensajes, los gestos, el desarrollo del lenguaje y la necesidad de realizar acciones conjuntas tienen un papel importante en la comunicación. “La comunicación debe de abarcar la transferencia y comprensión de significados.” (10:284) “El proceso de la comunicación son los pasos entre un emisor y un receptor que dan por resultado la transferencia y la comprensión un significado.” (10:285)

En la figura 2, se ilustran las fases del proceso de comunicación. Según el autor Stephen Robbins en su libro Comportamiento Organizacional, este modelo está compuesto por siete partes: *la fuente* inicia un mensaje al codificar un pensamiento; *el mensaje* es producto material concreto de la *codificación* del origen, cuando se habla el discurso es el mensaje; *el canal* es el medio por el que pasa el mensaje; *el receptor* es aquel al que se dirige el mensaje; la *decodificación* es la fase en que los signos que contiene el mensaje son comprendidos por el receptor y *la retroalimentación* es la comprobación de que tan exitoso se ha sido al transferir el mensaje.

Figura 2
PROCESO DE COMUNICACIÓN



Fuente: Comportamiento organizacional, Robbins Stephen

a. Funciones de la comunicación: según el autor Stephen Robbins en su libro el Comportamiento Organizacional, existen cuatro funciones principales de la comunicación: control, motivación, expresión emocional e información. En seguida se describen cada una de ellas.

- **Control:** las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y lineamientos formales que se requiere que los empleados sigan.
- **Motivación:** aclarar a los empleados lo que hay que hacer, qué tan bien lo están haciendo y qué puede hacerse para mejorar el desempeño, si éste no es el óptimo.
- **Expresión emocional:** de sentimientos y de satisfacción de necesidades sociales.
- **Información:** facilita la toma de decisiones.

1.18.5 Supervisión

“La supervisión es la observación regular y el registro de las actividades que se llevan a cabo en un proyecto o programa. Es un proceso de recogida rutinaria de información sobre todos los aspectos del proyecto. Supervisar es controlar que tal progresan las actividades del proyecto. Es observación sistemática e intencionada.

También implica comunicar los progresos a los donantes y beneficiarios del proyecto. Los informes posibilitan el uso de la información recabada en la toma de decisiones para mejorar el rendimiento del proyecto.” (14:1)

La supervisión es ahora una función que permite vigilar, inspeccionar, evaluar y conducir el trabajo de un equipo, así como promover que éste opere conforme a los criterios de economía, eficiencia, eficacia, efectividad, imparcialidad y honestidad. Es el acto de vigilancia que una persona ejerce sobre el trabajo que realiza el personal que está bajo su mando. Esto se consigue mediante actividades de supervisión continuada, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas cosas.

1.18.6 Trabajo en equipo

El trabajo en equipo implica un grupo de personas trabajando de manera coordinada en la ejecución de un proyecto. El equipo responde del resultado final y no cada uno de sus miembros de forma independiente. Cada miembro está especializado en un área determinada que afecta al proyecto. “Un equipo de trabajo genera sinergia positiva a través de un esfuerzo coordinado. Así los esfuerzos individuales resultan en un nivel que es mayor a la suma de esas contribuciones.” (10:258)

Cada miembro del equipo es responsable de un cometido y, sólo si todos ellos cumplen su función será posible sacar el proyecto adelante. El trabajo en equipo no es simplemente la suma de aportaciones individuales. Un grupo de personas trabajando juntas en la misma materia, pero sin ninguna coordinación entre ellos, en la que cada uno realiza su trabajo de forma individual y sin que le afecte el trabajo del resto de compañeros, no forma un equipo.

1.18.7 Empowerment

“Empowerment quiere decir potenciación o empoderamiento que es el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo. “ (15:1)

El empowerment es un procedimiento que aumentará la confianza de los colaboradores, así como la responsabilidad y compromiso en la satisfacción del cliente. Asimismo, se mejora la confianza en las relaciones laborales, la comunicación y por último se logra incrementar el entusiasmo y creatividad en los empleados.

“Significa crear un ambiente en el cual los empleados de todos los niveles sientan que ellos tienen una real influencia sobre los estándares de calidad, servicio, y eficiencia del negocio dentro de sus áreas de responsabilidad.” (15:1)

1.18.8 Admisión del personal

“Los procesos de admisión de personas constituyen las rutas de acceso de éstas a la organización; representan la puerta de entrada, abierta sólo a los candidatos capaces de adaptar sus características personales a las características predominantes de la organización.” (3:82)

La admisión del personal, es el proceso de escoger o elegir entre un conjunto de candidatos a las personas más adecuadas, para ocupar los puestos existentes dentro de la empresa.

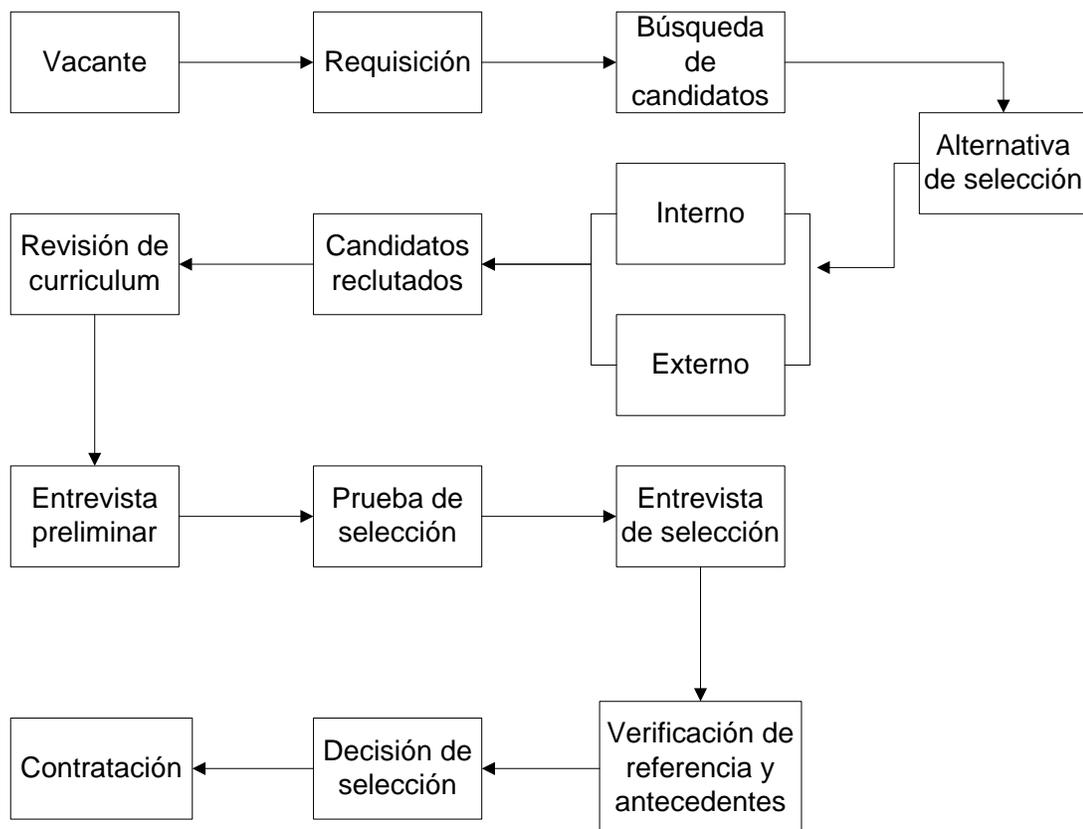
En el esquema 2, se presenta el proceso de reclutamiento y selección del personal. Como primer punto en el proceso de reclutamiento, se observa la existencia de la *vacante*, ya sea por renuncia, por aumento en el volumen de trabajo o por despido, etc. Luego prosigue un formulario de *requisición* el cual debe ser entregado al departamento de recursos humanos.

Seguidamente se muestra la *búsqueda de candidatos* la cual puede darse de forma *interna* o *externa*; posteriormente, procede la *elección de los candidatos*, así como la *revisión del curriculum*.

El departamento de recursos humanos también debe realizar una *entrevista preliminar*, *prueba de selección* y *entrevista de selección*. Asimismo, se debe *verificar la referencia y antecedentes* de los aspirantes para tomar la *decisión de selección* y *contratación* del nuevo colaborador de la empresa

Esquema 2

PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL



Fuente: Reclutamiento y selección de personas, www.rrhh-web.com

a. Reclutamiento del personal

El reclutamiento del personal es el grupo de actividades que deben llevarse a cabo para atraer hacia la organización un conjunto de candidatos calificados. “Es el proceso o conjunto de actividades encaminadas a ponerse en contacto con una determinada institución que oferta bolsa de trabajo, o simplemente es la búsqueda de candidatos, que puedan reunir las condiciones o requisitos, para ser contratados por la empresa en sus necesidades constantes de suplencia, renunciadas, despidos o jubilaciones.” (13:1)

b. Selección del personal

“La selección del capital inteligente, es un proceso de trascendencia para la organización, puesto que por intermedio de éste se decidirá los futuros colaboradores de la misma y dependiendo de la realización óptima y de calidad del proceso, los resultados de la selección podrán ser los esperados o superados. Esta es la tarea de mayor responsabilidad y complejidad que asume la administración de recursos humanos, pues es un determinante del logro de las metas y objetivos.” (13:1)

1.18.9 Inducción del personal

“La inducción es el proceso que proporciona a los empleados nuevos información básica de los antecedentes de la compañía, en dicho proceso se le dice a los

empleados sobre las actitudes, normas, valores y patrones de conducta que son esperados por la organización” (18:3)

a. Propósitos de la inducción

- **Facilidad de ajuste del nuevo empleado a la organización:** ayuda al nuevo empleado a ajustarse a la organización, tanto formal como informalmente.
- **Proporcionar información respecto a las tareas y las expectativas en el desempeño:** los empleados desean y necesitan saber lo que se espera de ellos.
- **Reforzar una impresión favorable:** ayuda al empleado a calmar los temores que pudiera tener acerca de si habrá tomado una buena decisión de empleado.

1.19 FODA

Es una herramienta administrativa que será utilizada para realizar el análisis de las fuerzas y debilidades del taller de mecánica en estudio, así como las oportunidades y amenazas de la empresa.

Las fortalezas y debilidades son actividades que la organización puede controlar y desempeñar bien o mal. Todos estos factores se establecen en relación con la competencia.

“El análisis FODA se usa para analizar el ambiente de la industria y el ambiente interno de la organización, con el propósito de identificar los cuatro aspectos mencionados. Proceso realizado en dos etapas:

1. La administración evalúa e identifica completamente los cuatro componentes relativos a la empresa.

2. La evaluación desarrollada en la etapa anterior coloca a la empresa en uno de los cuadrantes de Matriz FODA.” (1:70)

El instrumento del cual se vale el análisis FODA es la matriz FODA, según el autor Benavides Pañeda en su libro Administración es el instrumento en el cual se desarrollan cuatro tipos de estrategias: fortalezas y oportunidades, debilidades y oportunidades, fortalezas y amenazas, debilidades y amenazas, que se describen a continuación:

a. Estrategia FO: (fortalezas y oportunidades). Tienen como objetivo usar las fortalezas con que cuenta una empresa, para aprovechar las oportunidades externas.

b. Estrategia DO: (debilidades y oportunidades). Cuyo propósito es mejorar las debilidades internas que pueden encontrarse en una organización, valiéndose de sus oportunidades.

c. Estrategia FA: (fortalezas y amenazas). Se puede hacer uso de las fortalezas para evitar o reducir el impacto de las amenazas.

d. Estrategia DA: (debilidades y amenazas). Son las estrategias que se usan para derrotar las debilidades y enfrentar las amenazas.

De las estrategias que se planteen, no todas serán seleccionadas, únicamente se tomarán en cuenta aquellas que fortalezcan de mejor manera los factores clave del taller de mecánica, tanto interno como externo. A continuación se presenta la figura 3, con la forma en que puede ser elaborada la matriz FODA

Figura 3
MATRIZ FODA

Factores internos Factores externos	Fortalezas F	Debilidades D
Oportunidades O	Estrategia FO	Estrategia DO
Amenazas A	Estrategia FA	Estrategia DA

Fuente: Elaboración propia.

Una vez se hayan escogido las estrategias que serán factibles de realizar en la empresa, en el momento de la investigación, también se determinarán los recursos de cada estrategia elegida, que permitirán a la compañía alcanzar de la mejor manera los objetivos de la misma.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SERVICIO AL CLIENTE EN EL TALLER DE MECÁNICA AUTOMOTRIZ DE LA ZONA 2 DE MIXCO

2.1 Metodología de la investigación

Para elaborar el diagnóstico situacional de la empresa en estudio, se llevó a cabo la recolección, procesamiento, análisis e interpretación de la información, a través del método científico en sus tres fases: indagadora, demostrativa y expositiva, y poder así comprobar o descartar las hipótesis planteadas.

Se aplicaron técnicas de investigación tales como consultas bibliográficas, las cuales permitieron obtener información de fuentes secundarias de aspectos relacionados con los problemas detectados. A través de la investigación de campo, se recolectaron datos por medio de diferentes instrumentos como cuestionario y boletas, los cuales fueron dirigidos al propietario, administrador, al total de colaboradores y usuarios del servicio; también, se efectuó una investigación informática donde se realizaron consultas en los sitios Web y la observación directa, la cual se llevó a cabo en la unidad objeto de estudio durante las visitas programadas a las instalaciones del Taller de Mecánica Automotriz, esto para observar los procesos de la empresa en las áreas a evaluar.

Se calculó la muestra adecuada de la población, para garantizar la efectividad del estudio. Para realizar dicha operación, se tomó como base la información proporcionada por el administrador del taller; sobre esta base de datos se procedió a calcular el tamaño de la muestra, tomando en cuenta que la afluencia de clientes externos del Taller de Mecánica Automotriz, provienen de las zonas 2, 3, 4 y 8 de Mixco, las cuales fueron tomados como población. En ese sentido,

el tamaño de la población fue definida a través de lo reportado en un registro de clientes, elaborado por la empresa en estudio en los años 2006 al 2009, considerando el número de clientes reales y perdidos. Esta información se detalla en el cuadro 1 que se presenta a continuación:

Cuadro 1
REGISTRO DE CLIENTES EXTERNOS
POR UBICACIÓN DE ZONAS DEL MUNICIPIO DE MIXCO
TALLER DE MECÁNICA AUTOMOTRIZ
AÑO 2006-2009

Clientes	Total	Porcentaje
Zona 2	40	33.33%
Zona 3	25	20.83%
Zona 4	20	16.67%
Zona 8	35	29.17%
TOTAL	120	100%

Fuente: Taller de Mecánica Automotriz, año 2009

Como el ámbito geográfico de la investigación se basó específicamente en el perímetro del municipio de Mixco, se tomó como población total la cantidad de 120 clientes. Con base a la información obtenida a través de la aplicación de la fórmula estadística correspondiente, se determinó que la cantidad representativa de la población a encuestar es de 92 clientes externos como mínimo. (Véase anexo 1)

Es por ello que se encuestó personalmente a los clientes en las instalaciones de la empresa en investigación, así como por vía telefónica. La información

recabada en las encuestas realizadas al cliente interno y externo, sirvió de herramienta para conocer la opinión acerca del servicio que presta el taller.

2.2 Situación actual de la empresa

2.2.1 Antecedentes de la empresa

El Taller de Mecánica Automotriz fue fundado por su propietario en el año de 1999, ofreciendo dos clases de servicio los cuales se detallan a continuación

Cuadro 2
CLASES DE SERVICIOS
TALLER DE MECÁNICA AUTOMOTRIZ

Servicio preventivo: Se refiere a la revisión del vehículo para su correcto funcionamiento.	Tiempo de realización
<ul style="list-style-type: none"> • Diagnósticos • Servicio menor • Servicio mediano • Servicio mayor • Cambio de aceite 	<ul style="list-style-type: none"> • Dependerá de la causa que ocasione el desperfecto (1-2 días) • 45 minutos • 90 minutos • 180 minutos • 15 minutos
Servicio correctivo: Se refiere a la reparación o cambio de piezas.	Tiempo de realización
<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de frenos • Alineación y balanceo • Transmisiones mecánica y automáticas • Sistema de suspensión • Sistema de A/C 	<ul style="list-style-type: none"> • Indefinido • 30 minutos • Indefinido • Indefinido • Indefinido

Fuente: Taller de Mecánica Automotriz, año 2010

Del año 1999 al año 2010, el Taller de Mecánica Automotriz ha cambiado su ubicación tres veces: inicialmente, se encontraba ubicado en la zona 9 de la ciudad de Guatemala, posteriormente se trasladó a la zona 11, pero la búsqueda de una mejor ubicación, hizo que su propietario adquiriera nuevas instalaciones que se adecuarán a las necesidades del negocio, encontrándose actualmente ubicado sobre la calzada Roosevelt, zona 2 de Mixco de la ciudad de Guatemala.

Asimismo, el Taller de Mecánica Automotriz cuenta con un vehículo que sirve como medio de transporte para los empleados de la empresa para realizar diversas tareas, entre ellas la de transportar al cliente externo cuando deja su vehículo en el taller.

2.2.2 Estructura organizacional

El Taller de Mecánica Automotriz cuenta dentro de su estructura organizacional con tres áreas: la administrativa, la cual está integrada por un administrador, un asistente y una secretaria, siendo sus funciones la planificación, ejecución y control de diversas actividades como lo son la atención al cliente, ingresos y egresos de los recursos financieros, resolución de conflictos y la tramitación de diversos expedientes administrativos; el área de taller, el cual lo componen un supervisor, tres mecánicos y tres ayudantes de mecánica, y entre las funciones que realizan están las de reparación y mantenimiento de vehículos, y finalmente el área de seguridad, que cuenta con dos vigilantes quienes se encargan de velar por la seguridad del establecimiento.

Asimismo, se comprobó que la empresa no cuenta con un organigrama que sirva de asistencia y orientación a las unidades del taller y que también refleje su estructura organizativa, por lo que en la actualidad, no se encuentran establecidos los límites de autoridad y responsabilidad para cada trabajador. Además, no cuentan con manuales administrativos que brinden a los

colaboradores de la empresa información sobre la historia de la organización, instrucciones, políticas y procedimientos de la misma, que se consideran necesarias para la confianza en la ejecución del trabajo.

2.2.3 Misión de la empresa

Dentro de la planeación formal que toda empresa debe poseer, se determinó que el Taller de Mecánica Automotriz no posee una misión que exprese el motivo por el cual existe y determine las funciones básicas que éste desempeña en un entorno determinado; este hecho, demuestra falta de liderazgo y no ayuda a motivar al personal, proveedores y público que visita y hace uso de los servicios que brinda la empresa.

2.2.4 Visión de la empresa

Otro elemento de la planeación con el cual no cuenta la empresa, es con una visión que le permita impulsar y dinamizar las acciones que se llevan a cabo en ésta; la falta de este elemento, provoca que no se cumpla el propósito estratégico de la organización.

2.2.5 Objetivos y valores de la empresa

En cuanto a los objetivos que posee la empresa, éstos se establecen de forma informal, es decir, no se encuentran por escrito; por tal razón, no existe un seguimiento para evaluar los resultados de los mismos y no se les puede comunicar a los colaboradores, lo que trae como consecuencia que éstos no ayuden a la organización al logro de dichos objetivos, ya que desconocen el contenido de los mismos. Asimismo, no se cuentan con valores establecidos; este hecho, provoca que los empleados no cuenten con una orientación para brindar un buen servicio al usuario.

2.3 Aspectos mercadológicos

2.3.1 Ventas

El Taller de Mecánica Automotriz actualmente afronta una disminución en las ventas anuales, lo que está repercutiendo negativamente en los siguientes aspectos:

- a. En las utilidades, al generar una disminución considerable;
- b. En el presupuesto, al disminuir recursos para inversión.

En el cuadro 3, se muestran las ventas anuales del año 2006 al 2009 del Taller de Mecánica Automotriz.

Cuadro 3
REGISTRO DE VENTAS ANUALES EN QUETZALES
TALLER DE MECÁNICA AUTOMOTRIZ UBICADO EN MIXCO
AÑO 2006-2009

Año	Ventas
2006	Q.918,000.00
2007	Q.876,000.00
2008	Q.818,700.00
2009	Q. 722,400.00

Fuente: investigación de campo, abril de 2010

2.3.2 Oferta del servicio

a. Competencia directa

Actualmente, existen entidades en las proximidades del Taller de Mecánica Automotriz que ofrecen el servicio de mecánica, siendo éstas las siguientes:

- Vitratac
- Autoclínicas
- Siebol

Dicha información, se obtuvo efectuando un sondeo por los alrededores mediante la observación directa. Asimismo, los talleres de mecánica mencionados, se encuentran ubicados sobre la calzada Roosevelt de la zona 2 de Mixco al igual que la empresa objeto de estudio; además, poseen instalaciones, herramientas y tecnología similares a las que el Taller de Mecánica Automotriz tiene, por lo que son consideradas como fuerte competencia en el área de servicios de mecánica.

b. Competencia indirecta

Con relación a la competencia indirecta, en las cercanías del Taller de Mecánica Automotriz operan tres pequeñas empresas que ofrecen el servicio de mecánica

- Taller Cruz
- Taller de mecánica automotriz Oscar
- Taller mecánico Fredy

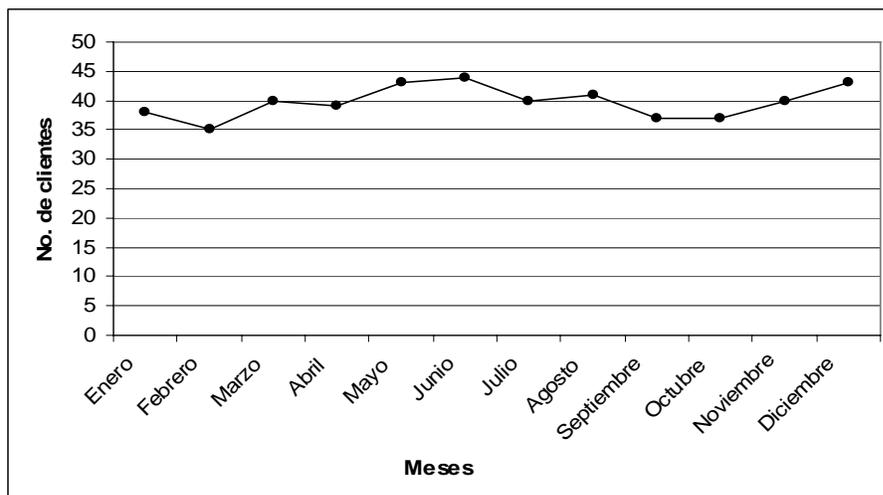
Atrayendo a usuarios que la empresa no logra captar; éstos, no cuentan con el número de personal y herramientas que tiene el taller en estudio, comprobándose esto a través de visitas y observación directa a los mismos.

2.3.3 Demanda del servicio

En lo que a demanda del servicio respecta, se le preguntó al propietario y al administrador de la empresa en estudio sobre cuál es el servicio más requerido por los clientes en el Taller de Mecánica Automotriz (preventivo o correctivo), a lo que ambos respondieron que los usuarios solicitan en su mayoría el servicio preventivo.

En lo referente a la época del año en la cual se presentan más clientes, ambos respondieron que no existe dicho fenómeno, ya que todo el año la demanda se manifiesta constante. (Ver gráfica 1)

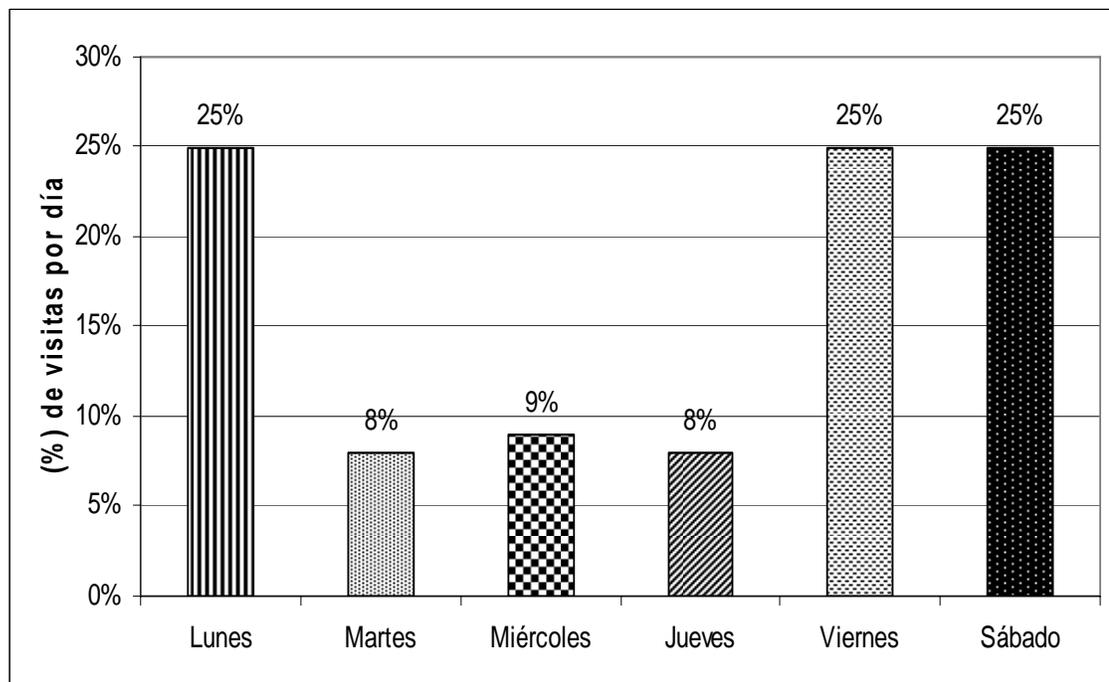
Gráfica 1
DEMANDA DEL SERVICIO DEL AÑO 2009
TALLER DE MECÁNICA AUTOMOTRIZ UBICADO EN MIXCO



Fuente: Taller de Mecánica Automotriz, año 2009

En lo que respecta al día de la semana que se reciben más vehículos, tanto el propietario como el administrador indicaron que no cuentan con un dato exacto en cuantos los automóviles que llegan semanalmente pero el día lunes los clientes suelen regresar de viaje (fin de semana) y sus automóviles presentan problemas mecánicos, por lo que visitan el taller este día; igualmente, que los viernes y sábados son también días muy frecuentados, esto por que los usuarios cuentan con más tiempo que otros días de la semana, y también porque son los días más próximos en los que utilizan sus vehículos para viajar, por lo que solicitan la revisión de los mismos. (Ver gráfica 2)

Gráfica 2
PORCENTAJE APROXIMADO DE LOS VEHÍCULOS
QUE SE RECIBEN SEMANALMENTE
TALLER DE MECÁNICA AUTOMOTRIZ UBICADO EN MIXCO



Fuente: Taller de Mecánica Automotriz, año 2009. Base 10 automóviles por semana.

Por lo anterior, se le preguntó al propietario y al administrador si existían inconvenientes con los clientes los días más frecuentados por ellos en el taller, a lo que ambos respondieron que en el momento que se presta el servicio no se presentan problemas, pero que éstos se suscitan después ya que los clientes realizan llamadas o asisten personalmente molestos, presentando quejas por el servicio recibido, indicando que no quedaron conformes con el mismo.

Cabe mencionar que sobre la Calzada Roosevelt de la zona 2 de Mixco, circulan diariamente más de 80 mil vehículos según artículo publicado en la sección Actualidad Nacional del diario Prensa Libre de fecha 6 de diciembre del año 2009.

2.4 Análisis de la situación actual del Taller de Mecánica Automotriz según el administrador y propietario

2.4.1 Motivación

Se le preguntó al propietario y al administrador si consideran que los trabajadores están motivados, a lo que el propietario respondió afirmativamente, mientras que el administrador adujo no creer que lo estuviesen, ya que muchas veces éstos no trabajan como les fue ordenado, se muestran desobedientes ante tal situación y en algunas ocasiones, no muestran interés por realizar un buen trabajo.

En tal sentido, se les preguntó también (al propietario y administrador) si poseían programas de motivación, a lo que respondieron no tener ninguno, lo que está provocando que la mayoría de los trabajadores no se encuentren lo suficientemente motivados a desempeñar mejor sus labores y así brindar un buen servicio al cliente.

2.4.2 Capacitación

La empresa no posee programas de capacitación tendientes a mejorar las competencias del colaborador, ya que al preguntarle al propietario y administrador (según lo adujeron) no han colocado este aspecto entre las prioridades a implementar.

No existen programas de capacitación que ayuden al colaborador a efectuar mejor su trabajo en su área específica, respondiendo éstos negativamente; esto perjudica el desempeño del trabajador, ya que con el paso del tiempo, surgen nuevos métodos y prácticas que hacen que el trabajo se realice de una forma más efectiva, pero si el colaborador no está capacitado en dichos cambios, puede ser un obstáculo para su desempeño.

2.4.3 Empoderamiento

Se le preguntó al propietario y administrador si delegan funciones a sus colaboradores, a lo que respondieron negativamente ya que a su parecer, los empleados no están lo suficientemente capacitados para tomar decisiones con respecto a la atención que se le brinda al cliente externo, lo que está produciendo demoras en la entrega del servicio.

2.4.4 Manejo de quejas

En relación al manejo de quejas, se le preguntó al propietario y al administrador si poseen estrategias para captar las quejas de los clientes, a lo que ambos respondieron negativamente.

No contar con estrategias que les proporcione a los colaboradores la orientación o les instruya hacia una cultura de servicio, provoca que estos no tengan el

conocimiento para poder atender las quejas de manera adecuada y no tengan una actitud de atención al cliente.

2.4.5 Evidencia física

Al preguntarle al propietario y el administrador si se les brindan uniformes y gafetes a los empleados que los señale como parte de la organización, éstos respondieron negativamente. Esto está provocando lo siguiente:

- Que el empleado no se identifique fácilmente ante los clientes del Taller de Mecánica.
- Disminuye la calidad percibida en el servicio que se ofrece.
- Se pierde la oportunidad de dar al usuario una impresión correcta del servicio que se está proporcionando.

2.4.6 Admisión del personal

El propietario y administrador comentaron que la mayoría de su personal ha sido contratado por recomendación, ya que eso les ofrece un mayor respaldo al admitir al nuevo personal.

El medio utilizado par analizar las competencias que poseen los empleados es la entrevista, la persona encargada de realizar las entrevistas en la empresa de estudio es el administrador, ya que el propietario dijo no tener el tiempo para hacerlo y que confía en el criterio de éste.

En ese mismo contexto, se le preguntó al propietario y administrador si el Taller de Mecánica Automotriz posee un programa de inducción al colaborador, a lo que contestaron que no poseen uno formal, solamente se les indica de forma

verbal sus responsabilidades en el trabajo; asimismo, no cuentan con descripciones de puestos y manuales que les indiquen (a los trabajadores) las normas y políticas de la empresa.

2.4.7 Control de calidad en el servicio

El administrador afirmó que no existe en la empresa una boleta de control que ayude a controlar la calidad del trabajo efectuado en el vehículo al momento de entregárselo al cliente externo. Asimismo, la boleta puede coadyuvar a que los colaboradores no olviden todos aquellos puntos que son importantes en la prestación del servicio para alcanzar las expectativas del cliente.

2.4.8 Seguimiento del servicio

La falta de seguimiento para evaluar el servicio prestado por parte del taller, es debido a la carencia de una base actualizada de los datos del cliente externo, así como un record de los vehículos ingresados al taller, ya que al preguntarle al administrador si contaban con estos dos registros, este adujo no poseerlos. Por lo que se pudo determinar que la administración del taller no cuenta con herramientas que ayuden a conocer las necesidades del cliente externo, considerando que cada cliente es diferente y que éstos esperan recibir la atención adecuada.

2.4.9 Mezcla promocional

La empresa objeto de estudio no cuenta con una estrategia de publicidad adecuada, que utilice diferentes medios para divulgar los servicios que ofrece.

Por ello, al preguntarle al propietario y administrador que medios utilizan para dar a conocer los servicios del taller, éstos confirmaron que solamente cuentan con un rótulo en el exterior del taller y entrega de volantes.

En ese sentido, al preguntarle al administrador y al propietario si utilizaban el correo electrónico para comunicarse de manera directa con los clientes, éstos adujeron que no lo hacían, ya que no han creado uno específico para informar de los servicios que ofrece la empresa.

Además, dijeron que no habían implementado dicho medio porque ningún cliente les había requerido el uso de éste para comunicarse con el taller.

También, se le preguntó al propietario y al administrador si contaban con estrategias promocionales que incentiven a los clientes a consumir sus servicios, a lo que éstos respondieron negativamente, lo que está provocando que el cliente no se sienta motivado a requerir los servicios de la empresa.

2.5 Análisis de la situación actual del cliente interno

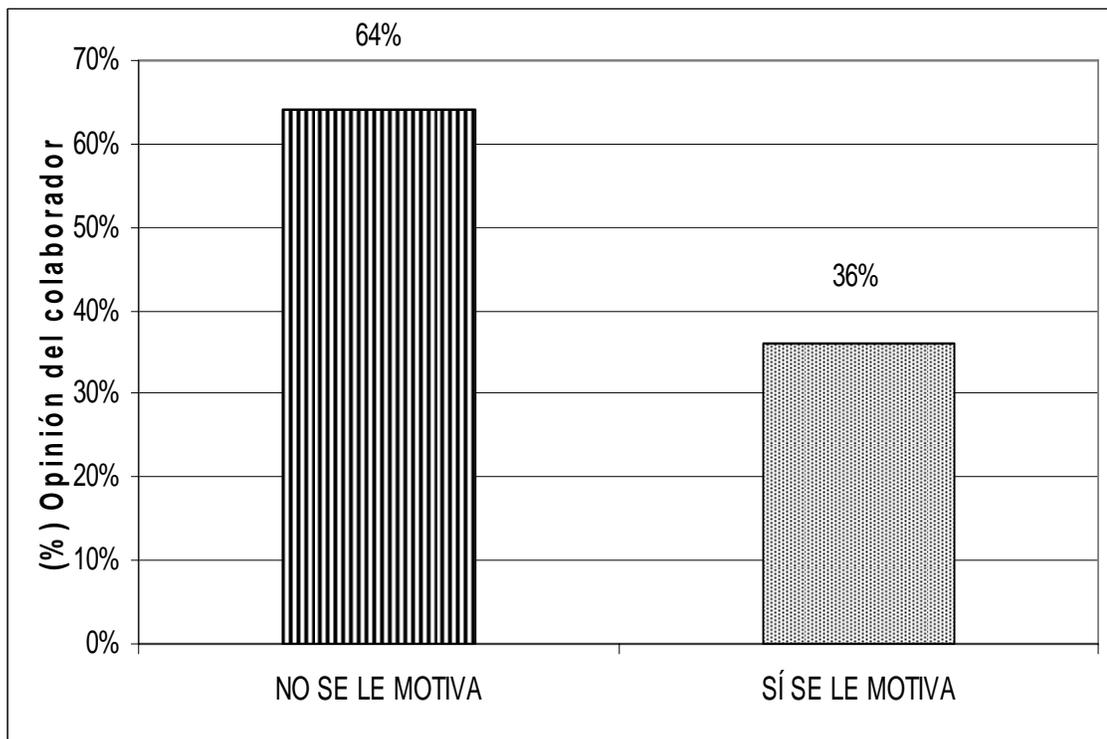
2.5.1 Motivación

La motivación es una de las partes fundamentales que debe existir en todo trabajador y es deber de los mandos ejecutivos, desarrollar estrategias para implementarlas ya que anima a éste a ejecutar con interés y vivacidad las tareas asignadas.

Que los empleados estén motivados, genera que tengan la autoestima alta para cumplir con las tareas asignadas, además de ayudar a que estos se sientan parte de la organización y que su compromiso aporte progreso organizacional.

Por tal motivo, se les preguntó a los empleados de la empresa en estudio si los mandos ejecutivos (propietario y administrador) les motivaban a realizar su trabajo eficientemente, a lo que el 64% respondió negativamente y el 36% respondió que si lo hacían. (Ver gráfica 3)

Gráfica 3
SE LE MOTIVA A REALIZAR SU TRABAJO EFICIENTEMENTE
SEGÚN CLIENTE INTERNO
TALLER DE MECÁNICA AUTOMOTRIZ UBICADO EN MIXCO



Fuente: investigación de campo, abril 2010. Base 12 colaboradores del taller de mecánica.

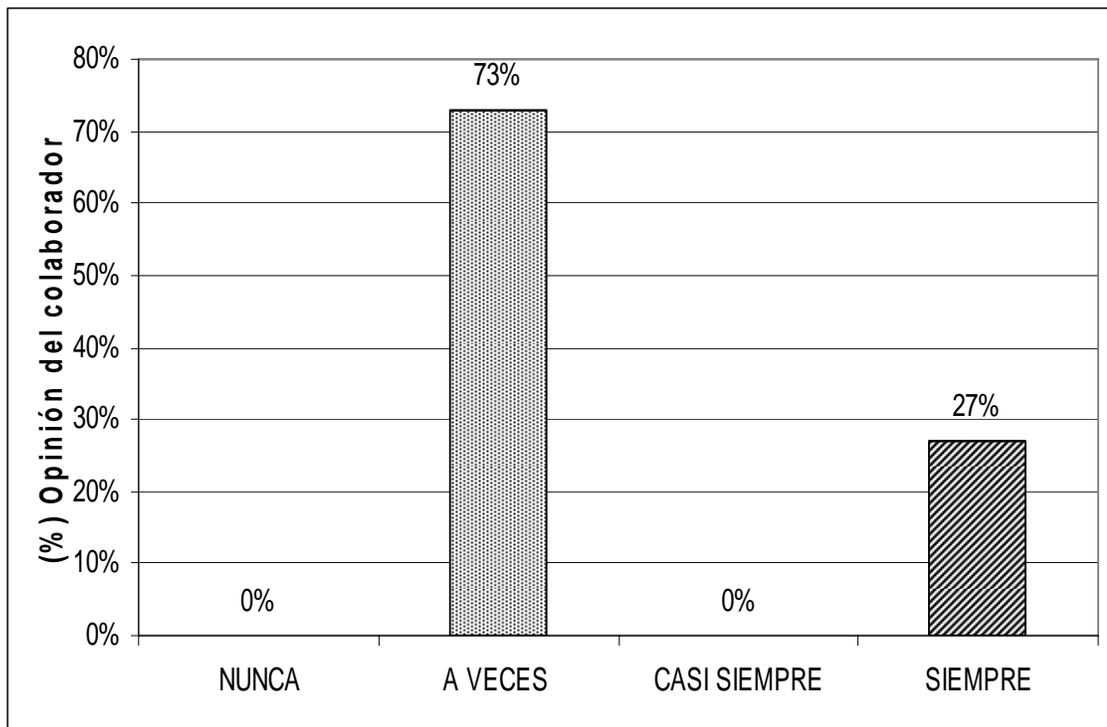
Los empleados que adujeron que no se les motivaba (64%), comentaron que nunca se le reconoce su esfuerzo en la realización de su trabajo; además, la empresa no les brinda ningún tipo de motivación monetaria y/o no monetaria.

Lo anteriormente expuesto, esta generando en los colaboradores lo siguiente:

- a. Que no se muestren interesados en alcanzar las metas de la compañía;
- b. Que se sientan poco valorados dentro de la organización;
- c. Que no sientan deseos de permanecer en la empresa.

Asimismo, al preguntarles a los colaboradores con que frecuencia reconocen su buen trabajo, el 73% dijo a veces y el 27% respondió siempre (Ver gráfica 4).

Gráfica 4
FRECUENCIA CON QUE RECONOCEN SU BUEN TRABAJO
SEGÚN CLIENTE INTERNO
TALLER DE MECÁNICA AUTOMOTRIZ UBICADO EN MIXCO



Fuente: investigación de campo, abril 2010. Base 12 colaboradores del taller de mecánica.

Las personas que afirmaron estar a gusto, contestaron así porque ya conocen a sus compañeros de trabajo, su horario es conveniente, sus jefes no son malas personas y porque el ambiente de trabajo es agradable.

Los empleados que respondieron no estar a gusto, adujeron que solamente se les da órdenes y que nunca se les toma en cuenta, lo que está provocando que éstos sientan que su función dentro de la organización no es esencial para desempeñar un servicio con calidad.

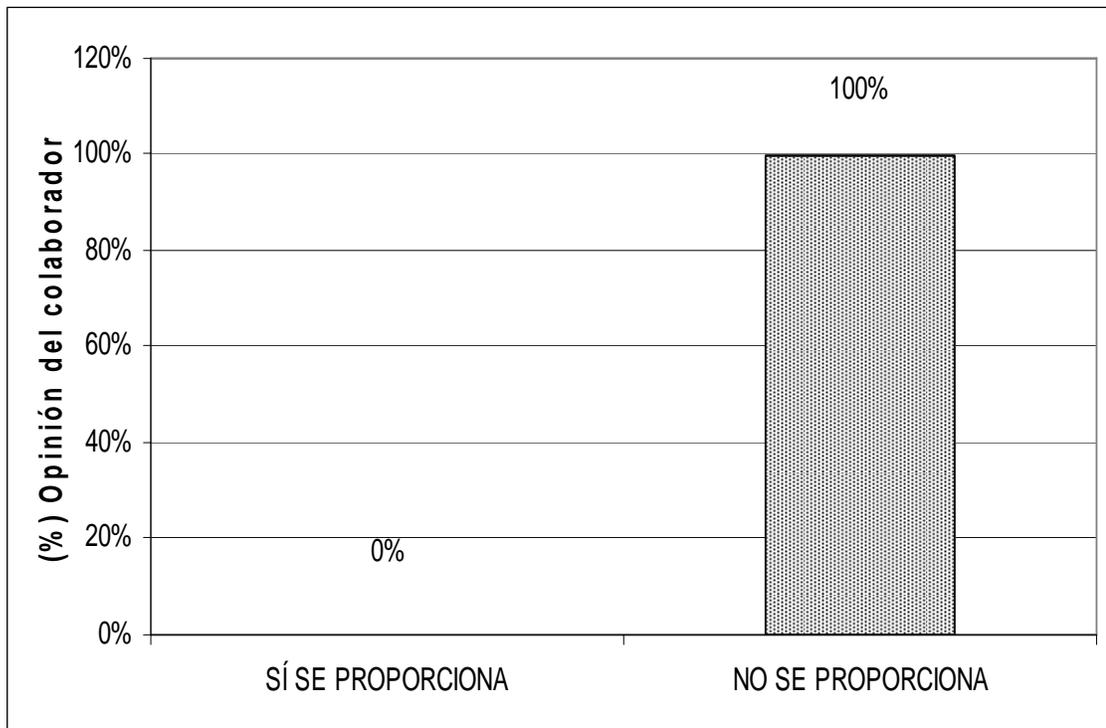
2.5.2 Capacitación

Otro aspecto que es importante mencionar, es lo referente a la capacitación del personal, la cual consiste en conceder los conocimientos, habilidades y actitudes a éstos para que lleven a cabo sus actividades de forma precisa.

En ese sentido, al momento de preguntarle a los colaboradores si la empresa les proporciona capacitación relacionada con el servicio al cliente, el 100% coincidió en que no se les ha dado, ya que solamente se les indica de forma verbal lo que deben hacer. (Véase gráfica 5)

El no implementar programas de capacitación al personal sobre el servicio al cliente, está ocasionando que éstos no atiendan de forma eficaz al usuario del servicio y no cumplan a cabalidad sus funciones de manera correcta y cometan errores que afecta el trabajo, ya que no poseen los conocimientos y habilidades para brindar un servicio de calidad desde el principio del mismo, así como para enfrentar cualquier situación que se presente con los usuarios, lo que a su vez provoca que el cliente externo se muestre insatisfecho.

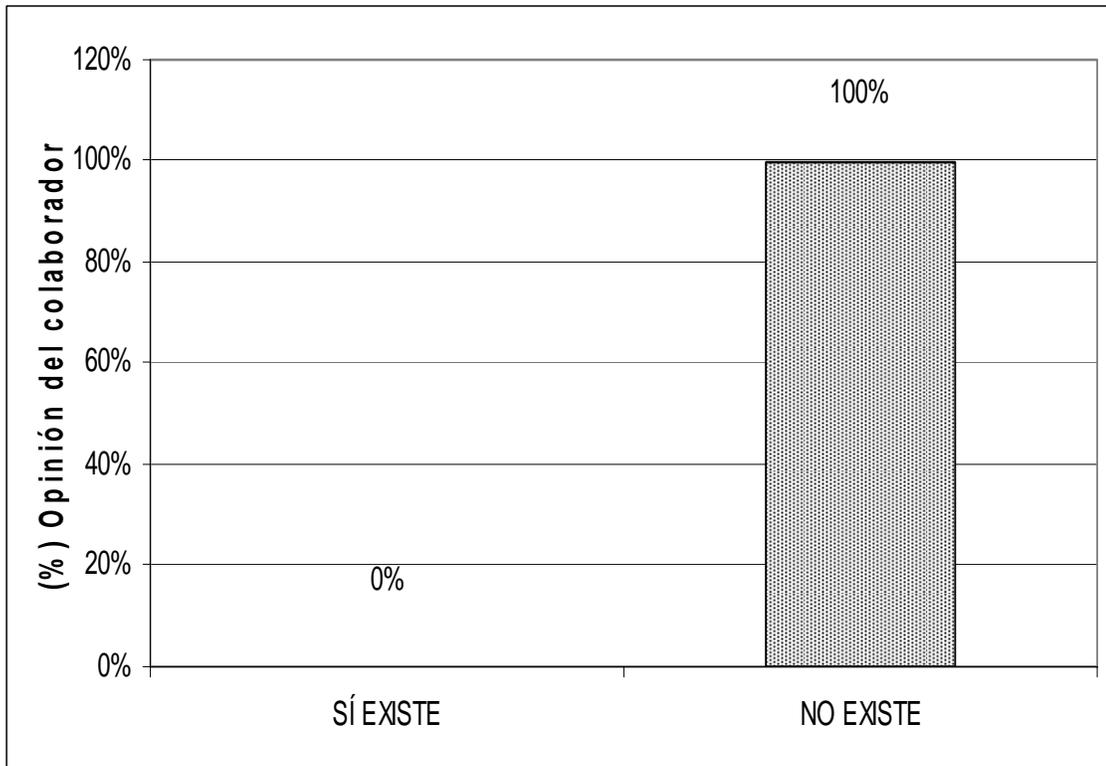
Gráfica 5
PROPORCIONA LA EMPRESA CAPACITACIÓN RELACIONADA CON EL
SERVICIO AL CLIENTE SEGÚN CLIENTE INTERNO
TALLER DE MECÁNICA AUTOMOTRIZ UBICADO EN MIXCO



Fuente: investigación de campo, abril 2010. Base 12 colaboradores del taller de mecánica.

Aunado a lo anterior, el 100% de los colaboradores afirmó que no existe ninguna guía que les oriente a prestar un mejor servicio y los estimule a efectuar cada una de las labores con un enfoque de servicio, lo que provoca que no se le de el trato adecuado a los clientes, todo esto como consecuencia de la falta de conocimiento de técnicas sobre el servicio al cliente y relaciones humanas. (Véase gráfica 6)

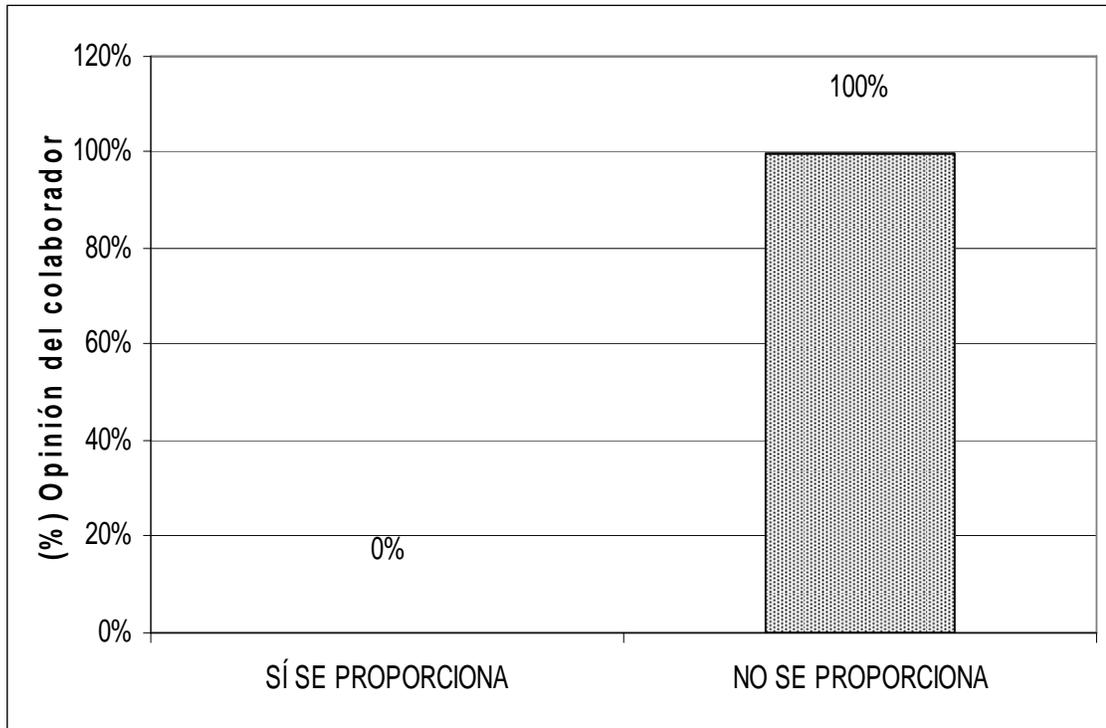
Gráfica 6
EXISTENCIA DE UNA GUÍA PARA BRINDAR UN BUEN SERVICIO
SEGÚN CLIENTE INTERNO
TALLER DE MECÁNICA AUTOMOTRIZ UBICADO EN MIXCO



Fuente: investigación de campo, abril 2010. Base 12 colaboradores del taller de mecánica.

Asimismo, cuando se le preguntó al personal si la empresa le brindaba capacitación en su área de trabajo (técnica), el 100% de los empleados respondió negativamente. (Véase gráfica 7)

Gráfica 7
PROPORCIONA LA EMPRESA CAPACITACIÓN
EN EL ÁREA DE TRABAJO (TÉCNICA) SEGÚN CLIENTE INTERNO
TALLER DE MECÁNICA AUTOMOTRIZ UBICADO EN MIXCO



Fuente: investigación de campo, abril 2010. Base 12 colaboradores del taller de mecánica.

Además, con el propósito de determinar las necesidades de capacitación para los colaboradores del Taller de Mecánica Automotriz, se realizó un diagnóstico con el fin de establecer en qué áreas se les debe fortalecer y desarrollar sus conocimientos para mejorar la calidad en el servicio, reforzando sus habilidades y aptitudes a través de la capacitación correspondiente.

a. Diagnóstico de necesidades de capacitación para los colaboradores del Taller de Mecánica Automotriz

a.1 Situación actual del Taller de Mecánica Automotriz

En la actualidad, el Taller de Mecánica Automotriz no cuenta con capacitaciones para sus empleados principalmente en el área de servicio al cliente, esto a pesar que diariamente interactúan con ellos al visitar el taller. Por tal motivo, el propietario y administrador deben asegurar el constante desarrollo de los trabajadores por medio de la implementación de capacitaciones, ya que éste es el recurso más importante de toda empresa.

A través, de las preguntas realizadas anteriormente a los colaboradores, se estableció que ninguno de los empleados ha recibido capacitación relacionada con el servicio al cliente; asimismo, se determinó que los mecánicos tampoco han recibido capacitación en su área de trabajo, por lo que es recomendable que el Taller de Mecánica Automotriz aplique capacitaciones que promuevan la calidad en el servicio que proporcione cada empleado para que esta sea una grata experiencia y motive al cliente externo a mantenerse con la empresa.

A continuación se describen los problemas más comunes en la prestación del servicio:

- El Taller de Mecánica Automotriz no muestra el suficiente interés hacia el cliente externo, ya que no brinda la asesoría adecuada durante la prestación del servicio.
- Lentitud en la solución brindada cuando el cliente externo emite una queja sobre el servicio recibido.

- Mala prestación del servicio de mecánica, ya que en ocasiones, los automóviles vuelven a presentar los mismos problemas como cuando éstos ingresaron al taller.

Por lo anterior, se procedió a realizar el proceso de detección de necesidades que los colaboradores requieren para llevar a cabo su trabajo de forma eficaz; para ello, se presenta la siguiente cédula diagnóstica:

a.2 Cédula diagnóstica

Ésta herramienta fue utilizada como apoyo para detectar las necesidades de capacitación que requieren los empleados. (Véase cuadro 4)

Cuadro 4
CÉDULA DIAGNÓSTICA
TALLER DE MECÁNICA AUTOMOTRIZ

Alcance- nivel de análisis
El nivel de análisis se determinó en toda la empresa
Equipo
El equipo es integrado por los siguientes participantes: área de administración, área de mecánica y área de seguridad.
I. Selección de necesidades relevantes
<p>A todos los integrantes del grupo se les determinó una serie de necesidades en servicio al cliente y en el área de taller, se identificaron también necesidades en su área de trabajo (específicas del puesto), siendo estas las siguientes:</p> <p>a. Mejora en el servicio al cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> • No poseen técnicas para brindar un servicio de calidad • Ausencia de actitud positiva ante la prestación del servicio • Falta de entrenamiento constante • Falta de interés y responsabilidad durante el desarrollo de sus actividades • Lentitud en la solución de quejas emitidas por el cliente externo • Falta de delegación de funciones

CONTINUACIÓN, CUADRO 4

<p>b. Actualización en mecánica</p> <ul style="list-style-type: none"> • No se resuelven los problemas mecánicos correctamente (sistema de frenos) • Falta de entrenamiento constante • Falta de interés y responsabilidad durante el desarrollo de sus actividades
<p>II. Análisis de necesidades relevantes</p>
<p>De acuerdo al diagnóstico realizado en el Taller de Mecánica Automotriz, se determinaron cuáles son las necesidades identificadas que posee el personal, las cuales están afectando la calidad en el servicio que la empresa proporciona y en las cuales se debe prestar mayor atención para mantener la satisfacción del cliente y como consecuencia, el mantenimiento de los mismos.</p>

Fuente: investigación de campo, abril 2010

a.3 Necesidad de mejoramiento del desempeño

A continuación se presentan cuáles son las necesidades más relevantes para mejorar el desempeño de los colaboradores del Taller de Mecánica Automotriz. (Ver cuadro 5)

**Cuadro 5
NECESIDAD DE MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO
TALLER DE MECÁNICA AUTOMOTRIZ**

a. Mejora en el servicio al cliente	
Descripción	El problema radica en que los colaboradores no poseen conocimientos enfocados al servicio al cliente y atención de quejas.
Cuándo	Desde que la persona es contratada para prestar los servicios en la empresa, ya que no poseen los lineamientos adecuados para proporcionar un servicio eficiente al cliente externo.
Dónde	La actividad se realiza en el área de administración, taller y seguridad.
Riesgo asociado al no mejoramiento	Clientes insatisfechos y disminución de la cartera de clientes.
Causas	
Conocimientos	Los colaboradores no poseen el conocimiento relacionado con técnicas de servicio al cliente.
Habilidades	Los trabajadores no tienen la capacidad para brindar un servicio adecuado ni de tomar decisiones ante las consultas e insatisfacciones de los clientes.

CONTINUACIÓN, CUADRO 5

Actitudes	Los empleados no muestran interés en atender al usuario de manera atenta y cordial.
b. Actualización en mecánica	
Descripción	La falta de desarrollo constante por parte del colaborador en el área de mecánica, ha provocado que el proceso sea deficiente.
Cuándo	Durante la entrega del automóvil al cliente externo.
Dónde	La actividad se realiza en el área de taller
Riesgo asociado al no mejoramiento	Que los autos sigan presentando problemas y los clientes dejen de solicitar el servicio.
Causas	
Conocimiento	Las personas no cuentan con nuevos conocimientos en la reparación de vehículos.
Habilidades	No poseen entrenamiento que les permita desarrollar nuevas habilidades en el proceso de reparación.
Actitudes	Los empleados no muestran interés en reparar correctamente el vehículo.

Fuente: investigación de campo, abril 2010

a.4 Asignación de importancia relativa

Considerando los criterios de frecuencia y prioridad establecidos, a continuación se listan las necesidades identificadas en orden, siendo la primera la de mayor importancia:

Cuadro 6
ORDEN NECESIDAD IDENTIFICADA

Orden	Necesidad identificada
1	Servicio al cliente
2	Actualización en mecánica

Fuente: investigación de campo, abril 2010

a.5 Caracterización de actuaciones exitosas implicadas

En cada descripción de puesto se determinó cuáles son las actuaciones exitosas implicadas para contrarrestar las necesidades encontradas. (Ver cuadro 7)

Cuadro 7 ACTUACIONES EXITOSAS IMPLICADAS PARA MEJORAR LA CALIDAD EN EL SERVICIO TALLER DE MECÁNICA AUTOMOTRIZ

Capacitación en servicio al cliente
Seminario calidad total en el servicio al cliente <ul style="list-style-type: none">• Atención al cliente• Solución de quejas lo más pronto posible• Actitud cordial hacia los clientes• Asesoría adecuada
Actualización en mecánica
Mantenimiento del sistema de frenos del automóvil <ul style="list-style-type: none">• Elaboración de diagnóstico con rapidez• Habilidades y destrezas necesarias para la identificación, inspección y control.• Reparación eficiente del problema mecánico

Fuente: investigación de campo, abril 2010

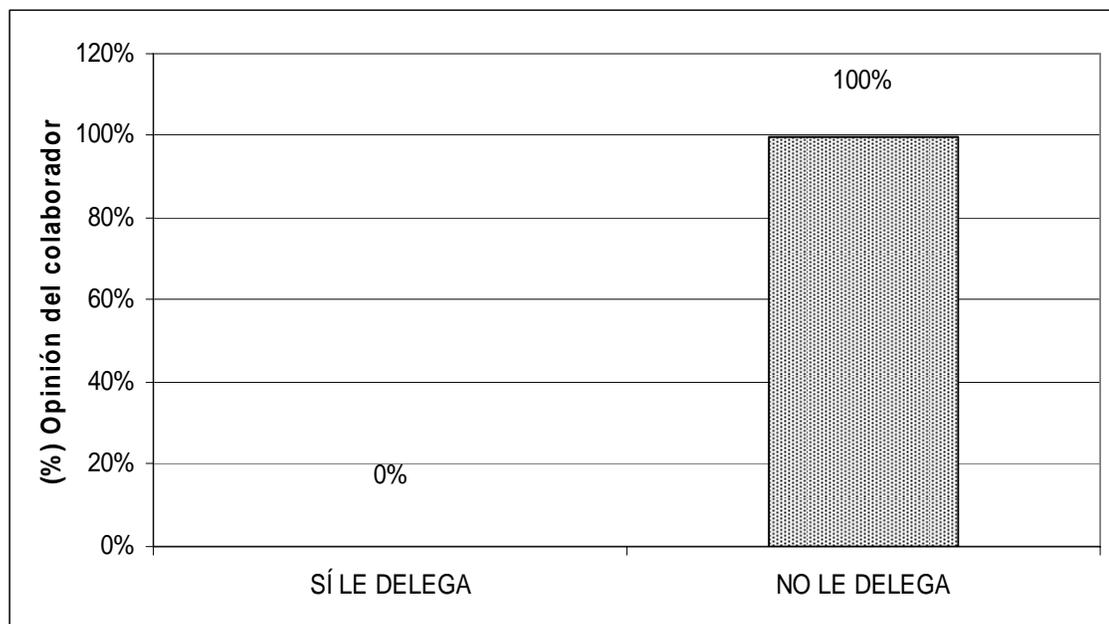
Derivado del análisis realizado a través de las encuestas y del diagnóstico de necesidades de capacitación, se pudo establecer que los colaboradores del Taller de Mecánica Automotriz poseen la necesidad de capacitarse en los temas de servicio al cliente y el área de mecánica, esto con el fin de mejorar la calidad y atención a los clientes externos de la empresa.

2.5.3 Empoderamiento

El empoderamiento, consiste en otorgar facultades para realizar ciertas funciones, es decir, que el colaborador tiene el poder de tomar decisiones sin tener que requerir la autorización de sus superiores, en el entendido de que se poseen las aptitudes solicitadas para ello. Esto, surge de la necesidad de atender de forma inmediata a las solicitudes de los clientes.

Por tal motivo, se le preguntó al cliente interno acerca de la delegación de funciones por parte de sus superiores, a lo que el 100% afirmó no poseerlas por lo que, cuando el cliente llega a la empresa, se hace necesario llamar al administrador para que autorice la gestión a realizar. (Ver gráfica 8)

Gráfica 8
SU JEFE INMEDIATO LE DELEGA FUNCIONES
SEGÚN CLIENTE INTERNO
TALLER DE MECÁNICA AUTOMOTRIZ UBICADO EN MIXCO

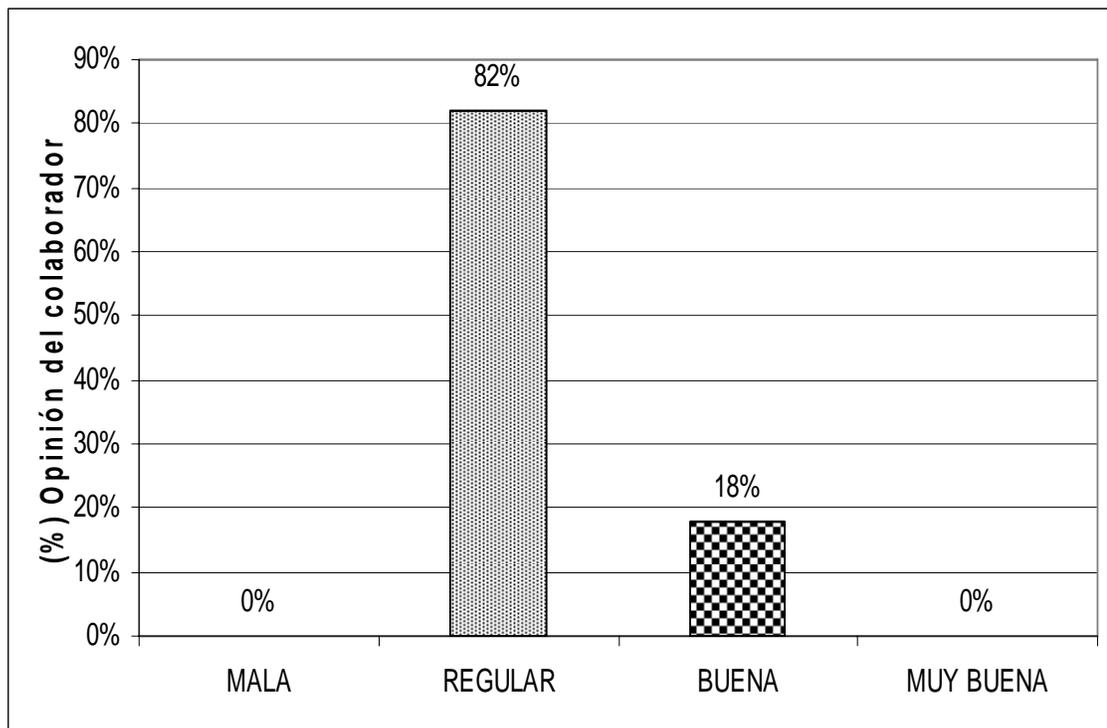


Fuente: investigación de campo, abril 2010. Base 12 colaboradores del taller de mecánica

2.5.4 Comunicación

Al preguntar al cliente interno cómo calificaba la comunicación que se da entre él y su jefe, el 82% respondió que era regular y el 18% dijo tener una buena comunicación (Ver gráfica 9)

Gráfica 9
PERCEPCIÓN DE COMUNICACIÓN ENTRE JEFES Y CLIENTE INTERNO
TALLER DE MECÁNICA AUTOMOTRIZ UBICADO EN MIXCO



Fuente: investigación de campo, abril 2010. Base 12 colaboradores del taller de mecánica.

Esto fue argumentado ya que en ocasiones, reciben órdenes conjuntas del propietario y administrador totalmente diferentes para realizar una misma tarea, provocando confusión entre los empleados y generando que estos operen de modo incorrecto, ya que al seguir la orden del propietario o administrador, quedan mal ante la persona a la cual no obedecieron dicha orden.

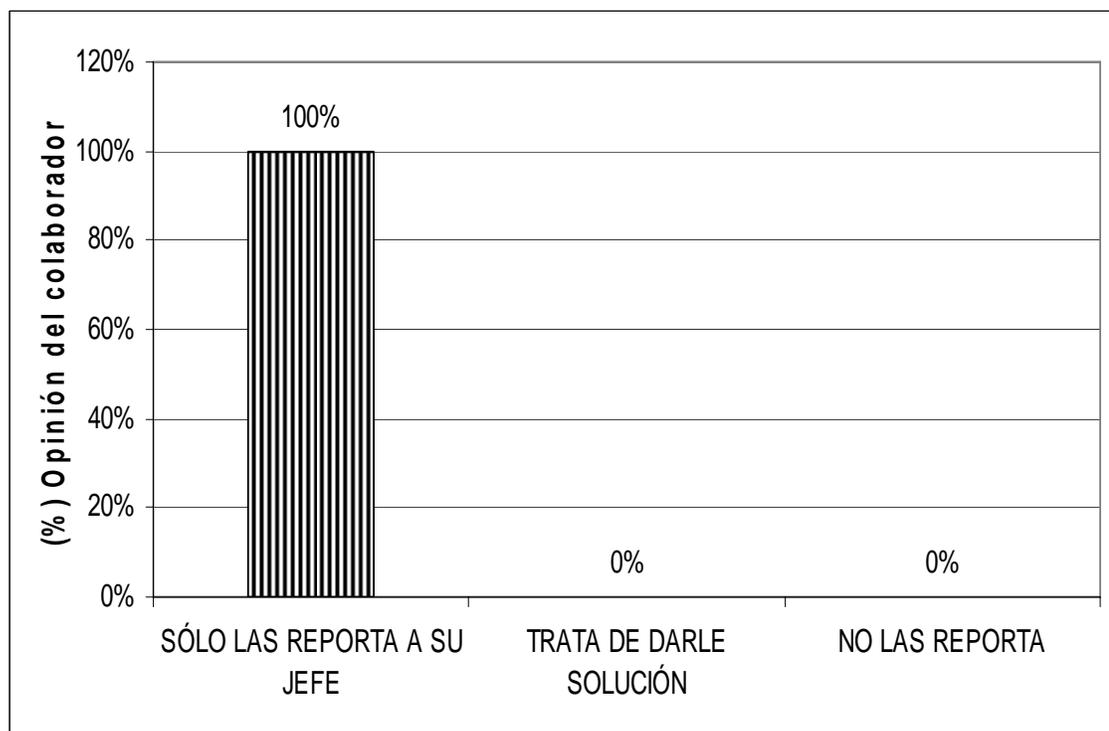
2.5.5 Manejo de quejas

Cuando los clientes se quejan, se debe principalmente a la falta de una buena atención de los empleados o fallas en el servicio brindado, lo que provoca en ellos repuestas negativas.

En ese sentido, se les preguntó a los colaboradores que cómo atendían actualmente las quejas hechas por el cliente, a lo que el 100% respondió que sólo las reporta a su jefe, ya que no tienen la autorización para realizar cualquier acción sin consentimiento de él. (Ver gráfica 10)

Gráfica 10

**FORMA EN QUE SE ATIENDEN LAS QUEJAS HECHAS POR EL USUARIO
SEGÚN CLIENTE INTERNO
TALLER DE MECÁNICA AUTOMOTRIZ UBICADO EN MIXCO**



Fuente: investigación de campo, abril 2010. Base 12 colaboradores del taller de mecánica.

Lo anterior, se debe (en gran parte) a que el cliente interno no está capacitado y no se le delegan funciones, lo que provoca que los empleados no participen en la solución de quejas emitidas por el usuario. El personal llega a entender mucho más sobre las expectativas del cliente, pero al no tomarlo en cuenta, se está desaprovechando una fuente de información que podría servir para realizar mejoras al servicio.

El cliente interno, se siente frustrado ante las restricciones que no les permite solucionar los inconvenientes y no se les motiva a involucrarse en la identificación de los posibles problemas y solución de los mismos.

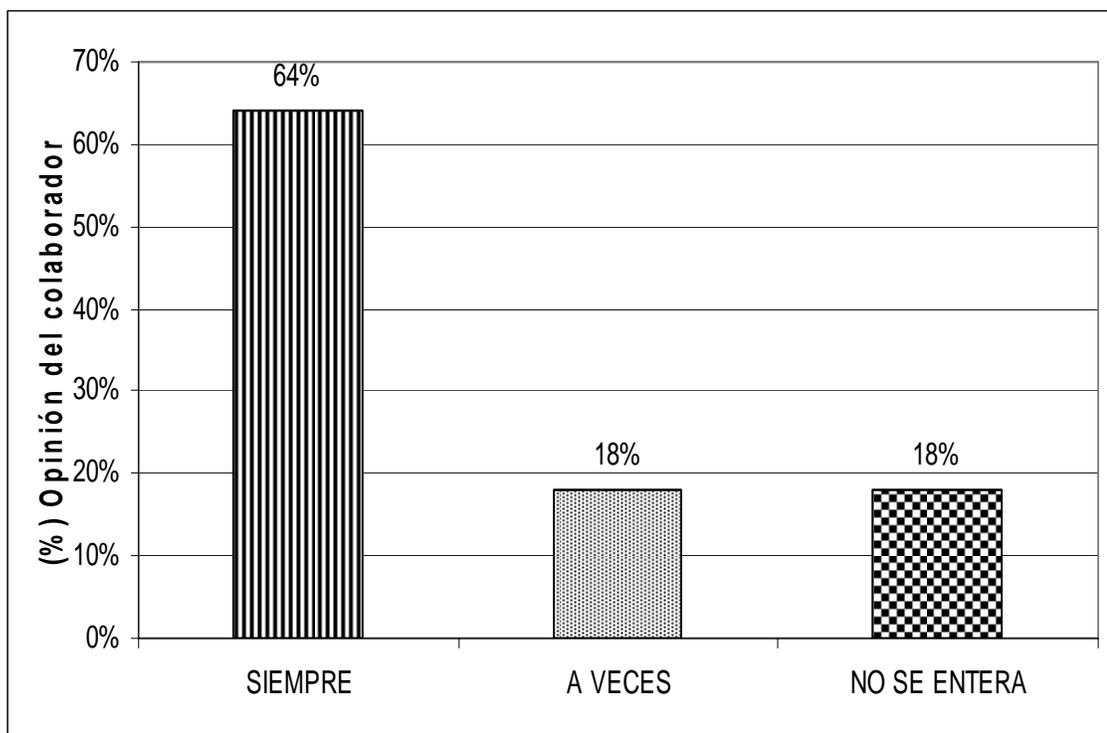
Aunado a lo anterior, se les preguntó también si la empresa había habilitado un buzón para que los clientes emitieran y depositarían allí sus quejas y sugerencias, a lo que el 100% respondió negativamente; esto conlleva a que el servicio no mejore, ya que si no existe un medio en el cual el cliente pueda emitir su opinión del mismo, nunca se sabrá cuáles son las expectativas de éste y cómo la empresa puede implementar estrategias para mejorar la atención.

También se les preguntó si se enteraban de la solución que actualmente se le dan a las quejas y sugerencias del cliente, a lo que el 64% afirmó que si lo hacían, el 18% adujo que a veces y el otro 18% respondió que no conocía la solución. (Véase gráfica 11)

Los que respondieron enterarse de la solución que se le brinda al cliente se encuentran en el área del taller, por lo que siempre conocen las soluciones a las quejas del cliente con respecto al servicio de mecánica, ya que son ellos los que tienen que reparar la falla. Con respecto a las otras áreas, los colaboradores explicaron que cuando reportan la queja, muchas veces no se les da a conocer la solución o no son involucrados en ésta; además, agregaron que cuando los

clientes no están conformes con alguna situación, se van a quejar directamente con el administrador.

Gráfica 11
SE ENTERA DE LA SOLUCIÓN QUE SE LE DAN A LAS QUEJAS
DEL USUARIO SEGÚN CLIENTE INTERNO
TALLER DE MECÁNICA AUTOMOTRIZ UBICADO EN MIXCO



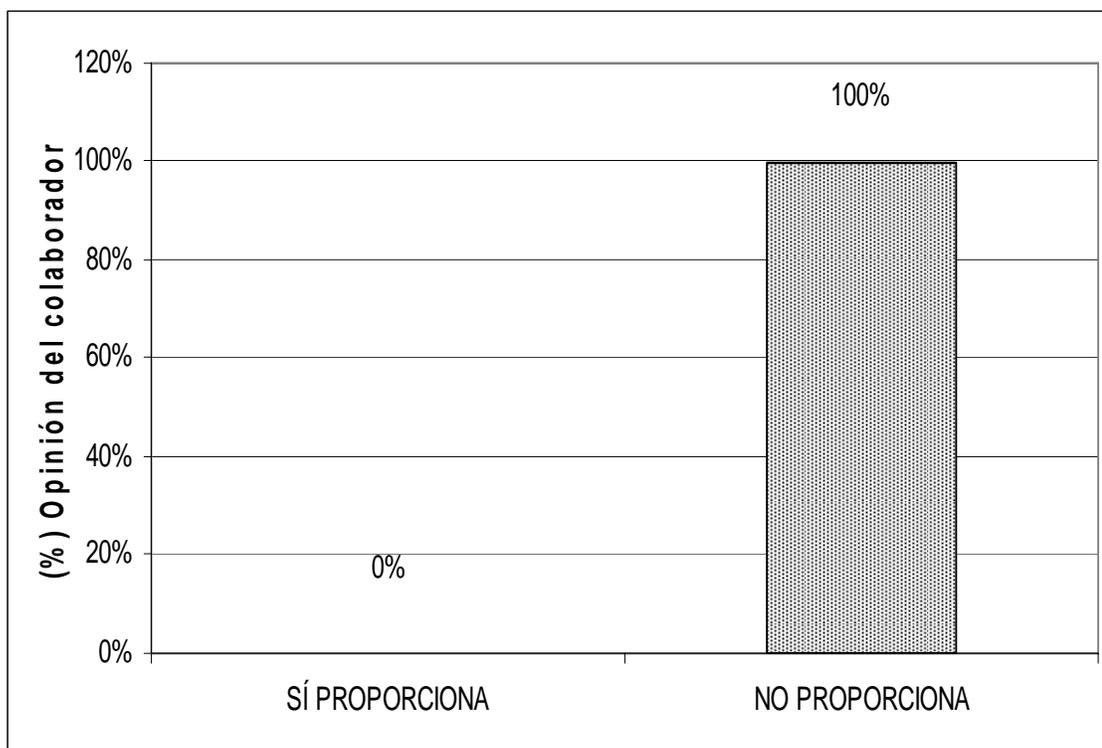
Fuente: investigación de campo, abril 2010. Base 12 colaboradores del taller de mecánica.

2.5.6 Evidencia física

La evidencia física, es la primera impresión que tienen los clientes de una organización y de sus colaboradores y más cuando se trata de una empresa de servicios, tal como sucede en el Taller de Mecánica Automotriz; por lo tanto, los clientes buscarán aspectos físicos que les brinden la seguridad y confianza que el servicio que recibirán, será de la más alta calidad.

Por lo anterior, se le preguntó al cliente interno si la empresa le proporcionaba uniforme y gafete que lo identificara como empleado de la misma, a lo que el 100% contestó que no. (Ver gráfica 12)

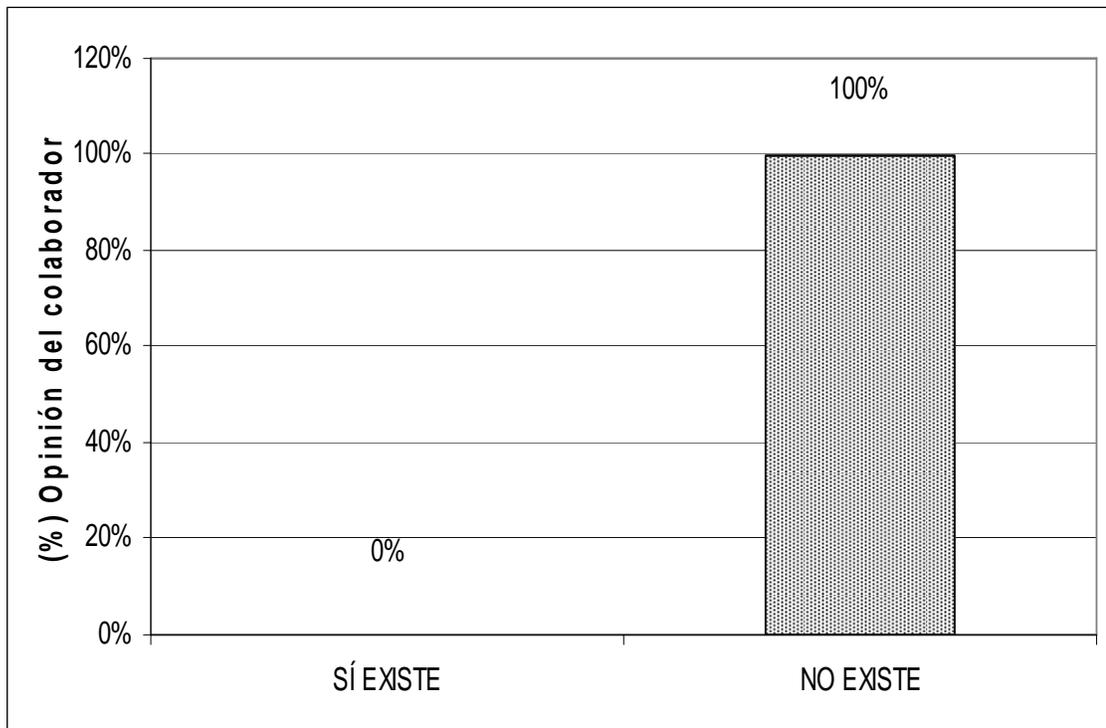
Gráfica 12
LA EMPRESA LE PROPORCIONA UNIFORME Y GAFETE DE IDENTIFICACIÓN SEGÚN CLIENTE INTERNO
TALLER DE MECÁNICA AUTOMOTRIZ UBICADO EN MIXCO



Fuente: investigación de campo, abril 2010. Base 12 colaboradores del taller de mecánica.

Además, se les preguntó a los empleados si la empresa cuenta con un esquema que muestre el proceso del servicio que actualmente se presta, a lo que el 100% respondió negativamente. (Véase gráfica 13)

Gráfica 13
EXISTENCIA DE UN ESQUEMA DEL PROCESO DEL SERVICIO
SEGÚN CLIENTE INTERNO
TALLER DE MECÁNICA AUTOMOTRIZ UBICADO EN MIXCO



Fuente: investigación de campo, abril 2010. Base 12 colaboradores del taller de mecánica.

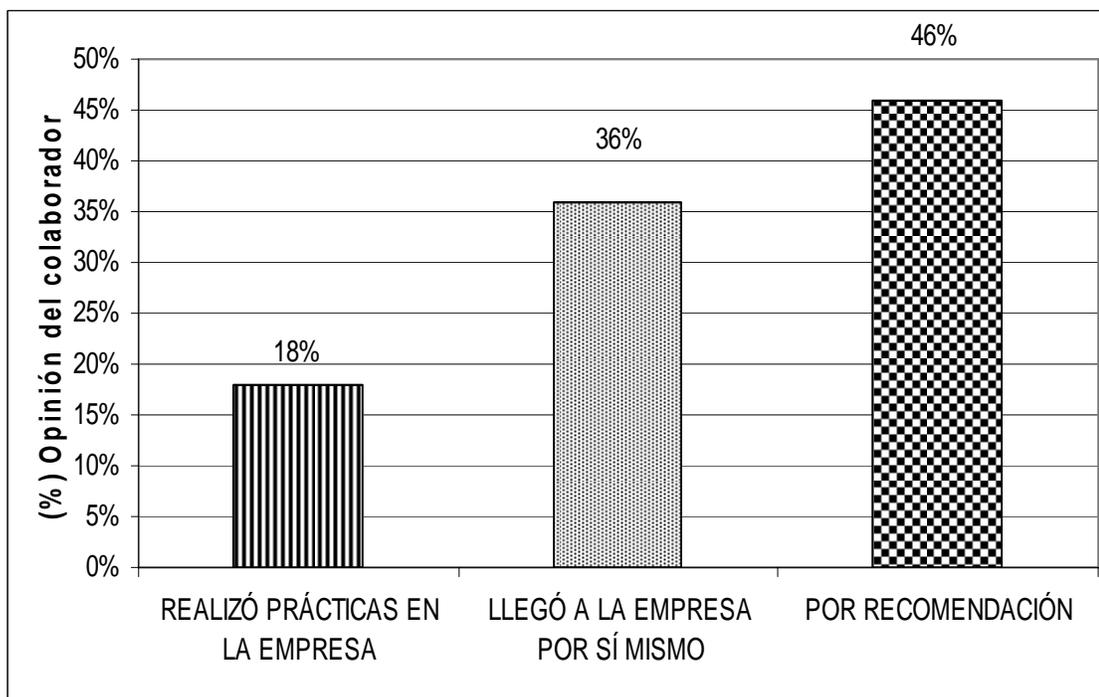
Al no contar la organización con un esquema que muestre el procedimiento que se lleva a cabo para brindar el servicio, los empleados no tienen una imagen clara de todos los requerimientos que se necesitan para realizar el mismo de forma precisa, provocando en ellos lo siguiente:

- a.** Percepción errónea del proceso del servicio;
- b.** Desconocimiento de las personas involucradas;
- c.** Falta de alternativas de solución por ignorar puntos críticos en el servicio.

2.5.7 Admisión del personal

En lo que admisión de personal se refiere, se le preguntó a los colaboradores de la empresa objeto de investigación que cómo se habían enterado del puesto que ocupaban actualmente, a lo que el 46% expresó que alguien le recomendó el mismo, el 36% contestó que fue a solicitar una plaza personalmente sin saber de la existencia de ésta y el 18% restante, dijo haber realizado prácticas en el Taller de Mecánica Automotriz y luego lo llamaron para ofrecerle una vacante. (Ver gráfica 14)

Gráfica 14
FORMA EN QUE SE ENTERÓ DEL PUESTO QUE OCUPA ACTUALMENTE
SEGÚN CLIENTE INTERNO
TALLER DE MECÁNICA AUTOMOTRIZ UBICADO EN MIXCO



Fuente: investigación de campo, abril 2010. Base 12 colaboradores del taller de mecánica.

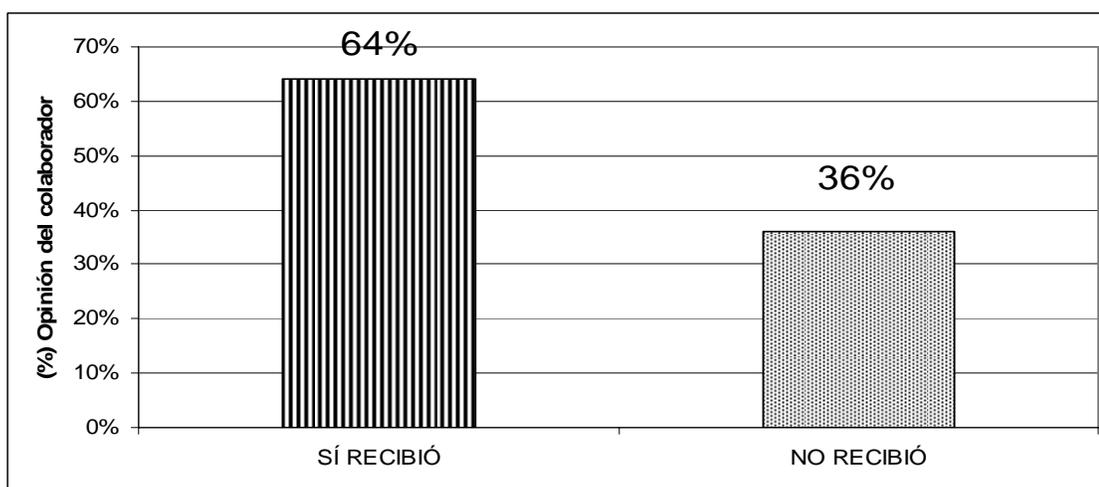
Asimismo, para el proceso de selección al que tuvieron que someterse, se les preguntó a los empleados qué medios utilizó la empresa para verificar las

competencias que posee, a lo que todos respondieron que por entrevista a excepción del área de taller, donde los trabajadores son entrevistados y puestos a prueba por un tiempo determinado.

Lo anterior, muestra que el sistema utilizado por el Taller de Mecánica Automotriz para realizar el procedimiento de reclutamiento y selección del personal no es el más adecuado, ya que no se están utilizando técnicas apropiadas para la optima captación del mismo, lo que induce a contratar a la persona incorrecta y ésta no desempeñe su trabajo de manera eficaz.

También, se le preguntó al cliente interno si había recibido inducción en el puesto que desempeña, a lo que el 64% expresó haberla recibido; dicha inducción, había consistido (según lo adujeron) en una plática con el administrador en la cual se le indicaron brevemente cuáles eran las actividades a desarrollar y le mostraron su lugar de trabajo. El otro 36%, dijo no haberla recibido y conforme el paso del tiempo, fue conociendo las tareas que conlleva el puesto. (Ver gráfica 15)

Gráfica 15
RECIBIÓ INDUCCIÓN EN EL PUESTO QUE DESEMPEÑA
SEGÚN CLIENTE INTERNO
TALLER DE MECÁNICA AUTOMOTRIZ UBICADO EN MIXCO



Fuente: investigación de campo, abril 2010. Base 12 colaboradores del taller de mecánica.

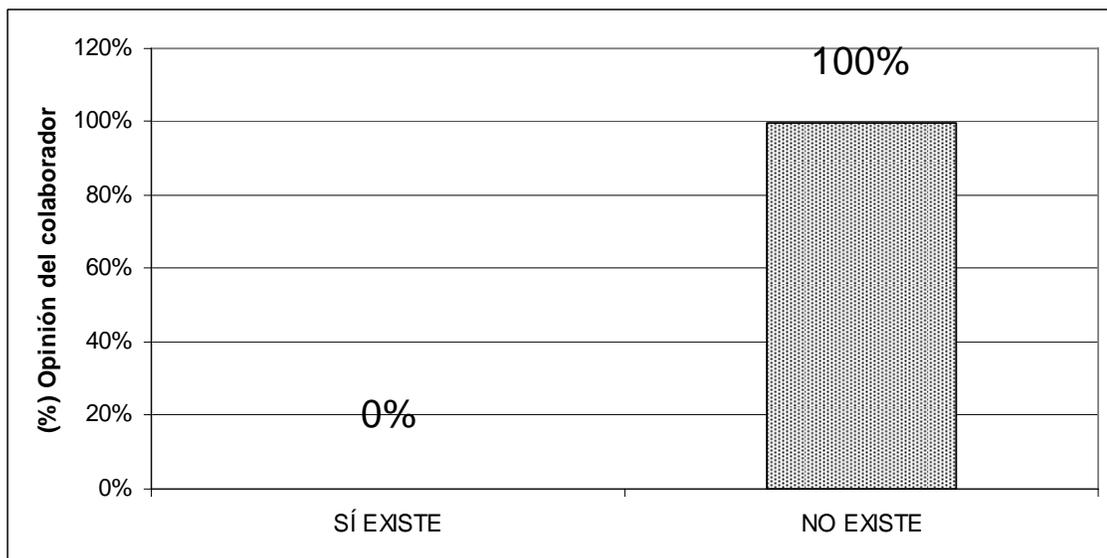
No tener definido un programa de inducción formal que ofrezca a los empleados la información necesaria para desempeñar correctamente su trabajo, está provocando una mala integración del mismo, así como la inseguridad de éste para realizar las labores correspondientes al puesto, generando que su eficiencia no sea la óptima.

2.5.8 Control de calidad en el servicio

Cuando el cliente solicita un servicio, espera que éste sea de calidad; es por esto que al controlar la calidad en el servicio, se pueden reducir o eliminar las fallas en la prestación del mismo.

Al preguntarle al cliente interno si existe una boleta de control interno que coadyuve a brindar un servicio con la menor falla posible cuando se entrega el vehículo al usuario, el 100% respondió que no existe ninguna. (Ver gráfica 16)

Gráfica 16
EXISTENCIA DE UNA BOLETA DE CONTROL PARA ENTREGA DEL VEHÍCULO SEGÚN CLIENTE INTERNO
TALLER DE MECÁNICA AUTOMOTRIZ UBICADO EN MIXCO



Fuente: investigación de campo, abril 2010. Base 12 colaboradores del taller de mecánica.

La falta de una boleta de control en la entrega del vehículo al usuario, esta provocando entre otros los siguientes inconvenientes:

- a. Que el vehículo no haya sido probado para verificar su correcto funcionamiento;
- b. Que no se le haya realizado la limpieza correspondiente al automóvil para entregarlo;
- c. Que cuando el vehículo presenta varios problemas, se pase por alto uno ellos.

Lo anterior, genera que el cliente sea llamado y que éste acuda a la empresa aún cuando el servicio no se ha completado, provocando esto una espera prolongada y causando en él descontento e insatisfacción.

2.6 Análisis de la situación actual del cliente externo

2.6.1 Clientes reales del Taller de Mecánica Automotriz

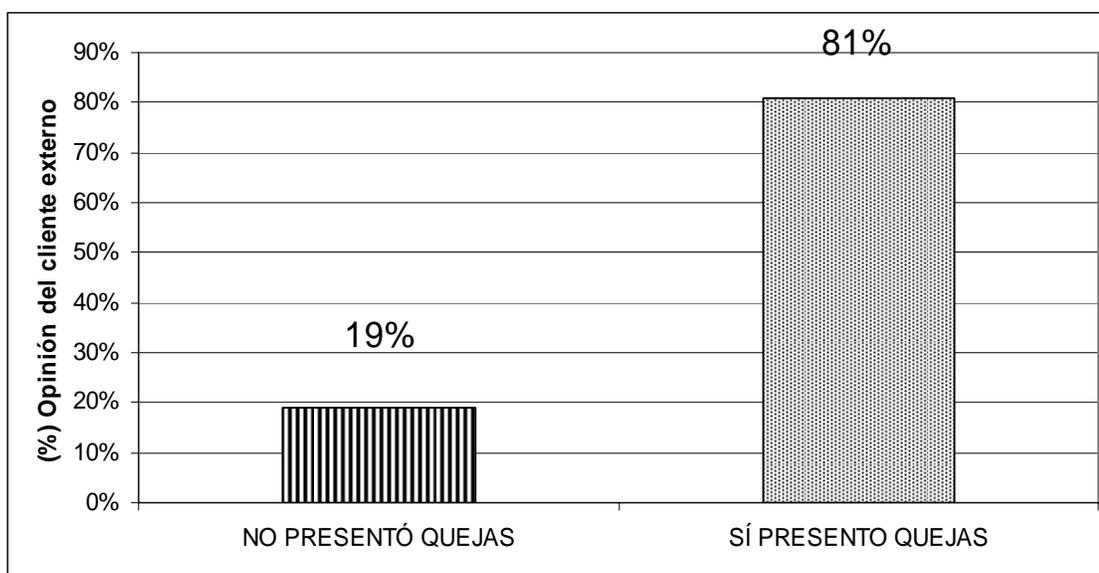
Los clientes reales, son aquellas personas que actualmente solicitan el servicio de la empresa objeto de estudio, por lo que es de suma importancia conocer su opinión sobre el servicio brindado.

2.6.1.1 Manejo de quejas

La percepción del cliente, es principalmente uno de los puntos que toda empresa debe tomar en cuenta; es preciso que la organización conozca las quejas que presenta el cliente externo respecto al servicio recibido, ya que esto le ayudará a lograr la satisfacción del usuario.

En ese sentido, se le preguntó al cliente externo si ha presentado quejas al momento de haber recibido un mal servicio, a lo que el 81% respondió afirmativamente, mientras que el 19% contestó no haber presentado quejas. Los clientes que respondieron haber presentado quejas por el servicio recibido (81%), adujeron que es importante para ellos presentarlas, ya que el Taller de Mecánica Automotriz debe resolverlas. (Ver gráfica 17)

Gráfica 17
PRESENTÓ QUEJAS AL MOMENTO DE RECIBIR UN MAL SERVICIO
SEGÚN CLIENTE EXTERNO
TALLER DE MECÁNICA AUTOMOTRIZ UBICADO EN MIXCO

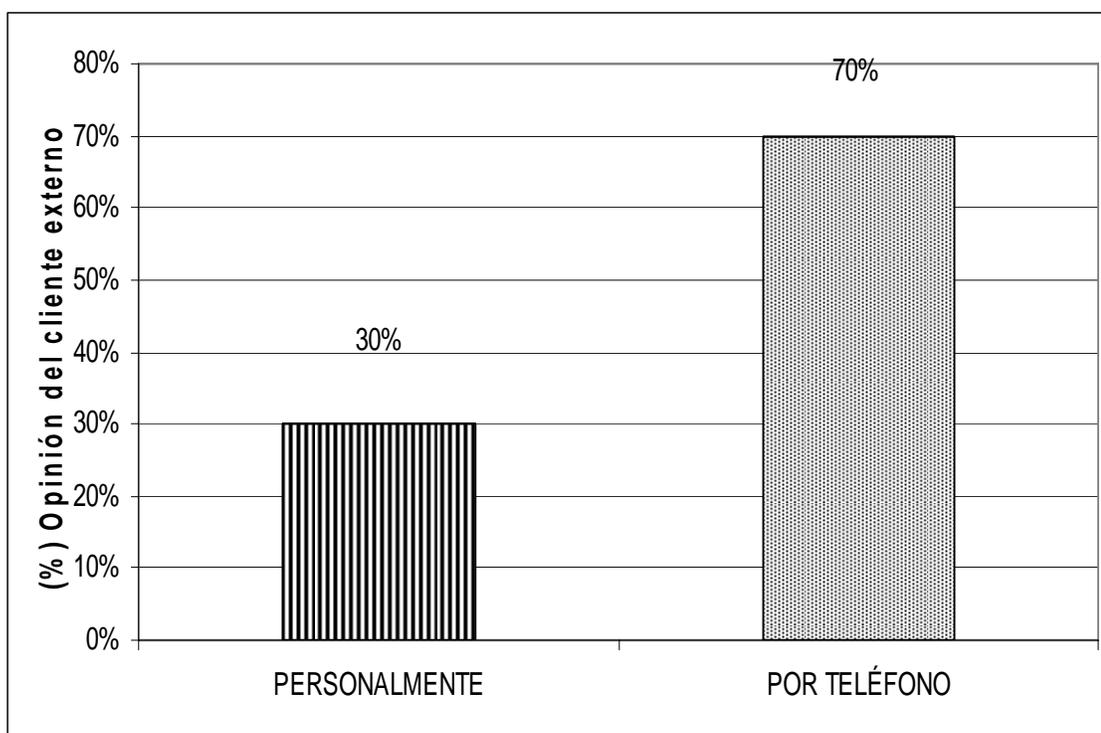


Fuente: investigación de campo, abril 2010. Base 77 clientes reales del taller de mecánica.

Cuando el cliente externo no presenta quejas en el momento que recibe un mal servicio, con el paso del tiempo se pone más molesto y se vuelve imposible llegar a un acuerdo; por eso, es preciso brindar un servicio libre de fallas desde el momento que éste inicia, pero cuando esto no es posible, se deberá conseguir que el usuario se queje en el momento, para poder rectificar el error y lograr así la satisfacción del mismo.

Por tal motivo, se le preguntó al usuario qué medio utilizó para expresar su queja cuando recibió un mal servicio, a lo que el 30% respondió personalmente y el otro 70% contestó por teléfono. (Ver gráfica 18)

Gráfica 18
MEDIO QUE SE UTILIZÓ PARA PRESENTAR QUEJAS CUANDO RECIBIÓ UN MAL SERVICIO SEGÚN CLIENTE EXTERNO
TALLER DE MECÁNICA AUTOMOTRIZ UBICADO EN MIXCO



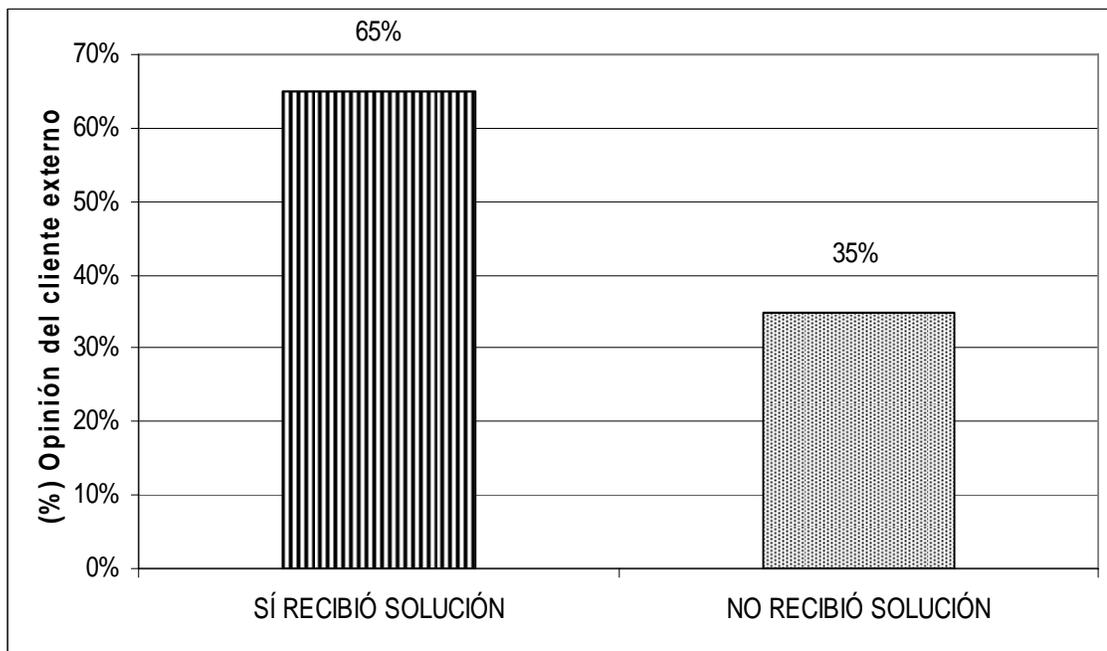
Fuente: investigación de campo, abril 2010. Base 77 clientes reales del taller de mecánica.

Los clientes que adujeron haber realizado sus quejas por teléfono, explicaron que lo hacen por este medio ya que no saben con quién dirigirse o desconocen de otro medio para hacerlo, por lo que se les hace más fácil llamar al Taller de Mecánica Automotriz; por lo anterior, es necesario estimular al cliente para que presente su queja en el momento, pero si éste desea hacerlo posterior al servicio prestado, se le debe proporcionar los medios necesarios para que las haga llegar

a la empresa de forma rápida y clara, esto con el objetivo de que el taller tome decisiones rápidas y acertadas para solucionar el inconveniente y retener al cliente insatisfecho.

A lo anterior, se le preguntó al cliente externo si se le brindó la solución a la queja planteada, a lo que el 65% respondió si haber recibido solución y el otro 35% contestó negativamente. (Ver gráfica 19)

Gráfica 19
RECIBIÓ SOLUCIÓN A LA QUEJA PLANTEADA
SEGÚN CLIENTE EXTERNO
TALLER DE MECÁNICA AUTOMOTRIZ UBICADO EN MIXCO



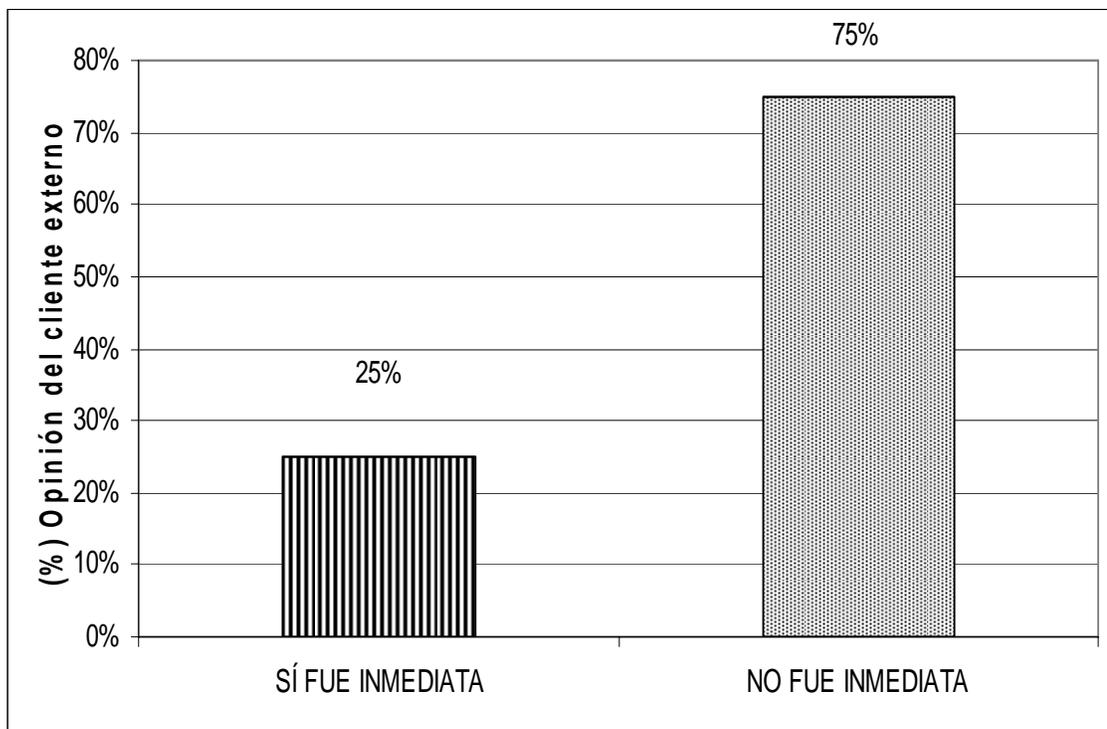
Fuente: investigación de campo, abril 2010. Base 77 clientes reales del taller de mecánica.

Los usuarios que afirmaron no haber recibido solución, comentaron que esto ocurre sobre todo cuando no se encuentra el propietario y/o administrador. Es evidente que el personal necesita ser capacitado para delegarle funciones, ya

que el no hacerlo, está provocando que no se solucionen las quejas planteadas, generando que el cliente no vuelva a requerir el servicio.

Asimismo, al preguntarle al usuario (65% que si se le brindo solución a su queja) si dicha solución fue resuelta inmediatamente, el 25% respondió afirmativamente y el 75% contestó no haberla recibido rápidamente. (Ver gráfica 20)

Gráfica 20
LA SOLUCIÓN A LA QUEJA PLANTEADA FUE RESUELTA
DE FORMA INMEDIATA SEGÚN CLIENTE EXTERNO
TALLER DE MECÁNICA AUTOMOTRIZ UBICADO EN MIXCO



Fuente: investigación de campo, abril 2010. Base 77 clientes reales del taller de mecánica.

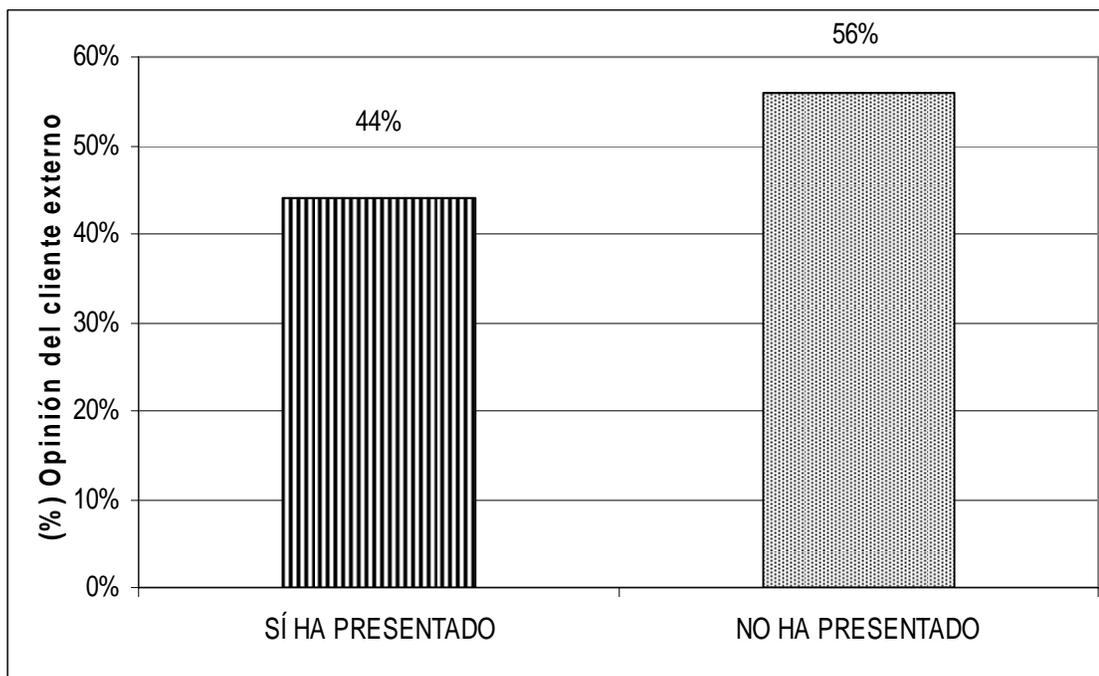
El no brindar una solución con prontitud, está provocando inconvenientes al usuario tales como:

- a. Problemas laborales, al carecer del vehículo y por estar ausentándose de su trabajo cuando éste no está listo o necesita ser probado.
- b. Gastos adicionales, al estar pagando transporte al momento de la entrega o prueba del vehículo.

2.6.1.2 Manejo de sugerencias

Al cuestionar al usuario si ha presentado sugerencias para mejorar el servicio prestado, el 56% dijo no haberlo hecho y el 44% afirmó que si. (Ver gráfica 21)

Gráfica 21
PRESENTACIÓN DE SUGERENCIAS SEGÚN CLIENTE EXTERNO
TALLER DE MECÁNICA AUTOMOTRIZ UBICADO EN MIXCO

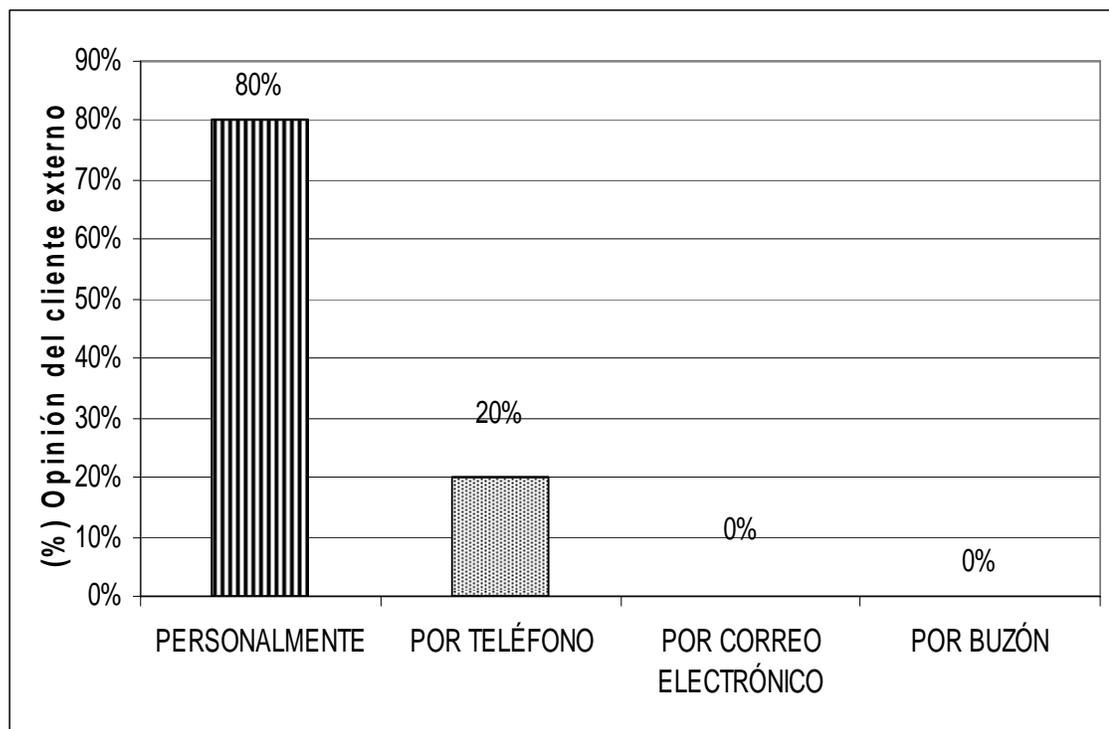


Fuente: investigación de campo, abril 2010. Base 77 clientes reales del taller de mecánica.

Cuando se ignora la opinión de los clientes en cuanto el servicio prestado, se desconocen las expectativas de éstos, provocando que la empresa no tenga la suficiente información para generar estrategias que coadyuven a la optimización del servicio.

En ese mismo contexto, a los clientes que respondieron haber realizado sugerencias a la empresa objeto de estudio (44%) se les preguntó por qué medio lo habían realizado, a lo que el 80% respondió personalmente y el otro 20% contestó haberlo hecho por teléfono. (Ver gráfica 22)

Gráfica 22
MEDIO DE PRESENTACIÓN DE SUGERENCIAS SEGÚN CLIENTE EXTERNO
TALLER DE MECÁNICA AUTOMOTRIZ UBICADO EN MIXCO

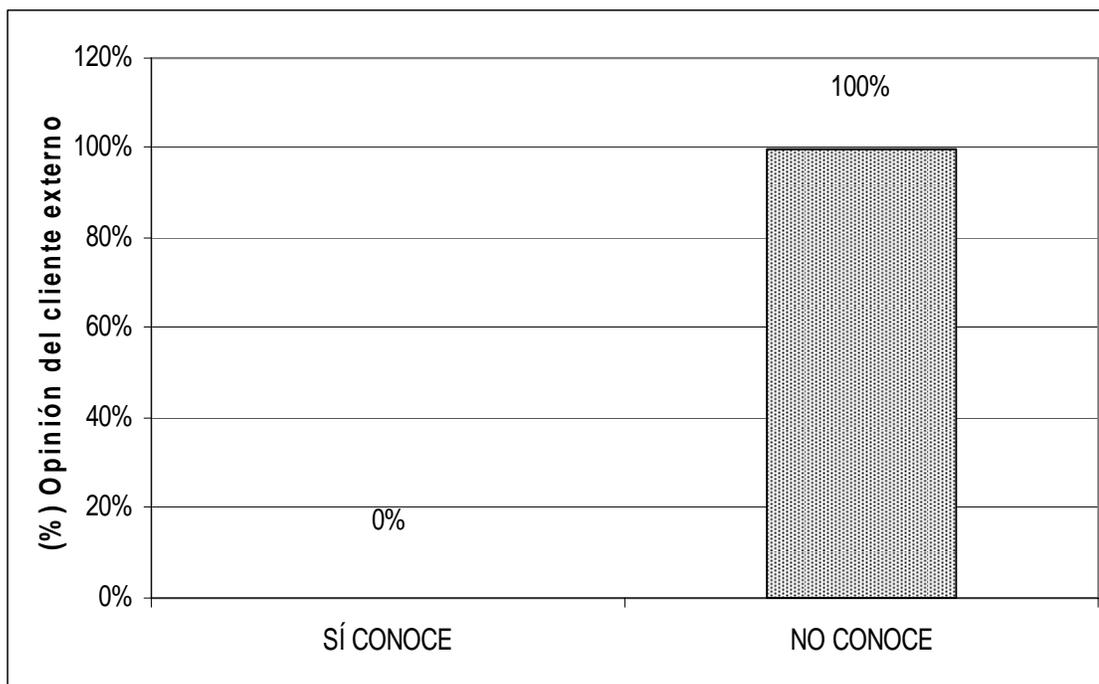


Fuente: investigación de campo, abril 2010. Base 77 clientes reales del taller de mecánica.

El Taller de Mecánica Automotriz, no le ofrece al cliente ningún medio para realizar sugerencias acerca del servicio o de otros aspectos relacionados con la empresa misma (evidencia física, procesos, etc.), lo que genera que el usuario no brinde información sobre las expectativas que posee.

Para evidenciar lo anterior, se le preguntó al cliente externo si ha observado algún buzón en la empresa o tiene conocimiento de la existencia de un correo electrónico para presentar sugerencias, a lo que el 100% respondió no haber visto o tener conocimiento de alguna de estas herramientas para presentar sugerencias. (Ver gráfica 23)

Gráfica 23
CONOCIMIENTO DE LA EXISTENCIA DE UN BUZÓN Y CORREO
ELECTRÓNICO PARA PRESENTAR SUGERENCIAS
SEGÚN CLIENTE EXTERNO
TALLER DE MECÁNICA AUTOMOTRIZ UBICADO EN MIXCO



Fuente: investigación de campo, abril 2010. Base 77 clientes reales del taller de mecánica.

Al no contar el Taller de Mecánica Automotriz con medios para que el cliente emita sus sugerencias (como un buzón o correo electrónico), provoca que no se obtenga de éstos, valiosa información que genere un cambio sustancial en el servicio prestado.

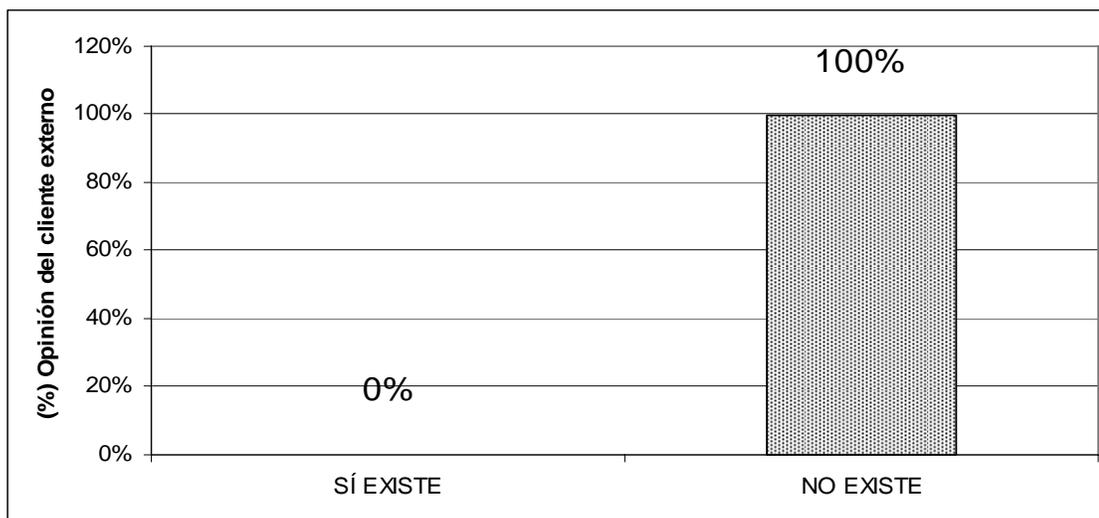
2.6.1.3 Seguimiento del servicio

El seguimiento de los clientes, consiste en comunicarse con estos después de haberseles brindado el servicio, así como con aquellos que han dejado de solicitar el mismo; también, conocer sus percepciones y evaluar que la compañía este satisfaciendo sus necesidades.

Cuando se le preguntó al cliente externo si la empresa se comunicaba con él para darle seguimiento al servicio prestado, el 100% dijo que no lo hacia, aduciendo nunca haber recibido una llamada por parte de está. (Ver Gráfica 24)

Gráfica 24

**EXISTENCIA DE COMUNICACIÓN POR PARTE DE LA EMPRESA PARA
EVALUAR EL SERVICIO PRESTADO SEGÚN CLIENTE EXTERNO
TALLER DE MECÁNICA AUTOMOTRIZ UBICADO EN MIXCO**



Fuente: investigación de campo, abril 2010. Base 77 clientes reales del taller de mecánica.

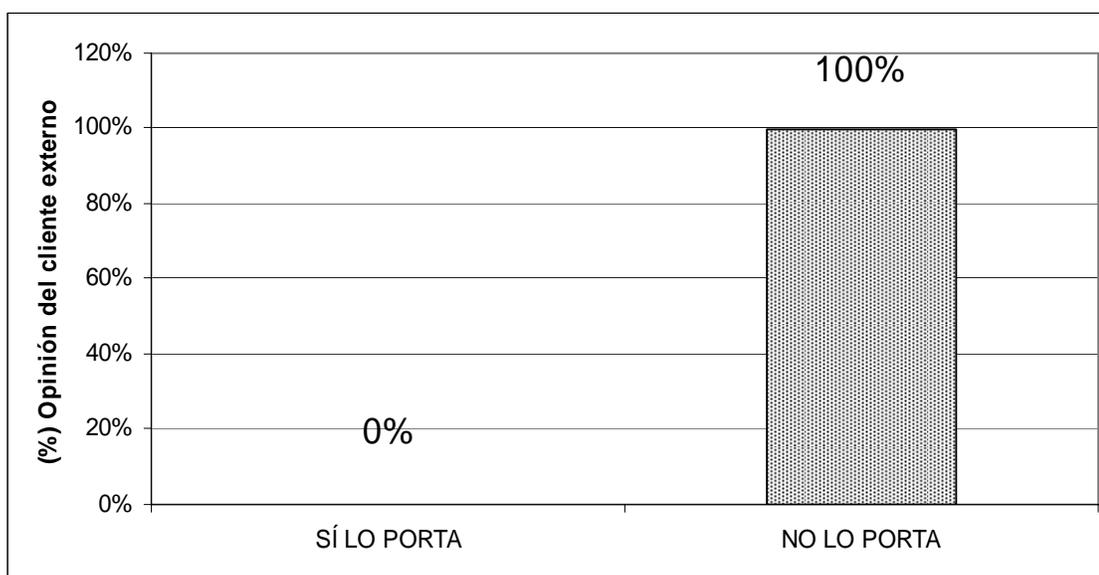
Al no dar un adecuado seguimiento del servicio a los clientes externos del Taller de Mecánica Automotriz:

- a. No se logra identificar aquellos clientes insatisfechos;
- b. No se conoce las percepciones del mismo sobre el servicio;
- c. No se mide la efectividad del servicio prestado.

2.6.1.4 Evidencia física

Se le preguntó al cliente si el personal que lo había atendido contaba con uniforme y gafete que lo identificara como colaborador de la empresa, a lo que el 100% de los encuestados indicaron no haber visto que los empleados tuvieran uno. (Ver gráfica 25)

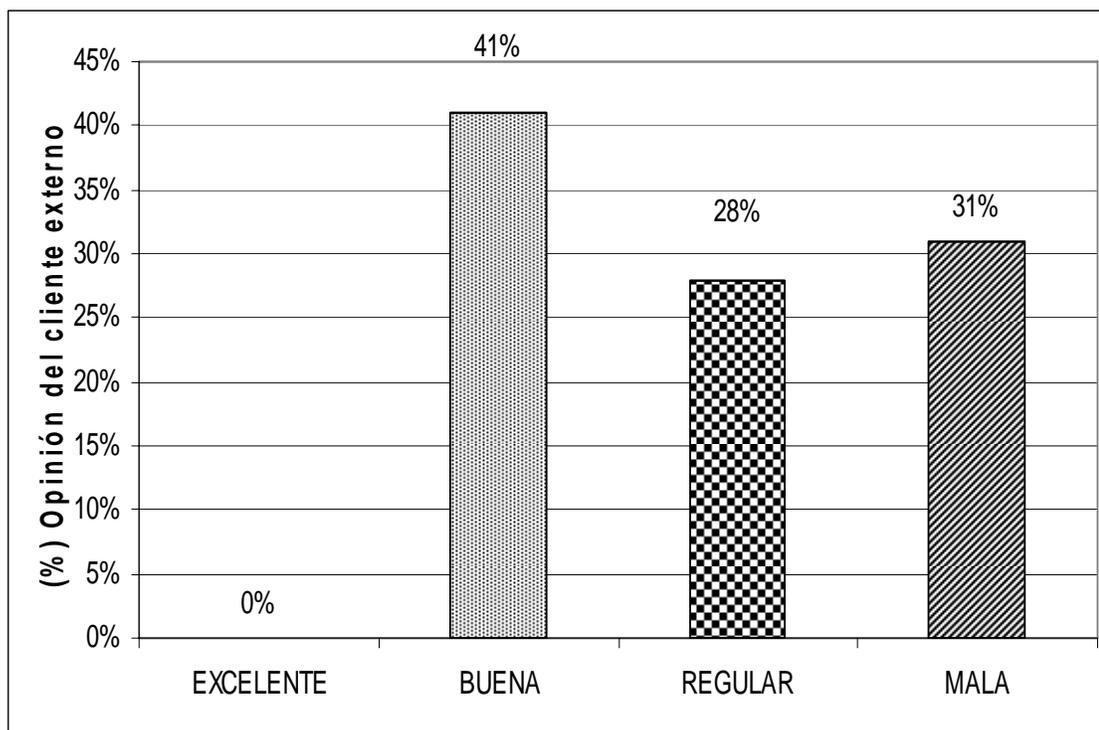
Gráfica 25
PORTACIÓN DE UNIFORME Y GAFETE EN EL COLABORADOR
SEGÚN CLIENTE EXTERNO
TALLER DE MECÁNICA AUTOMOTRIZ UBICADO EN MIXCO



Fuente: investigación de campo, abril 2010. Base 77 clientes reales del taller de mecánica.

La limpieza, el orden, la iluminación y señalización del taller de mecánica en estudio, no son las más apropiadas según opinión del cliente externo, ya que al preguntarle cómo calificaba las instalaciones de la empresa, el 59% no las aprobó (31% mala y 28% regular) y sólo el 41% las aprobó (Ver gráfica 26)

Gráfica 26
CALIFICACIÓN DE LAS INSTALACIONES DE LA EMPRESA
SEGÚN EL CLIENTE EXTERNO
TALLER DE MECÁNICA AUTOMOTRIZ UBICADO EN MIXCO

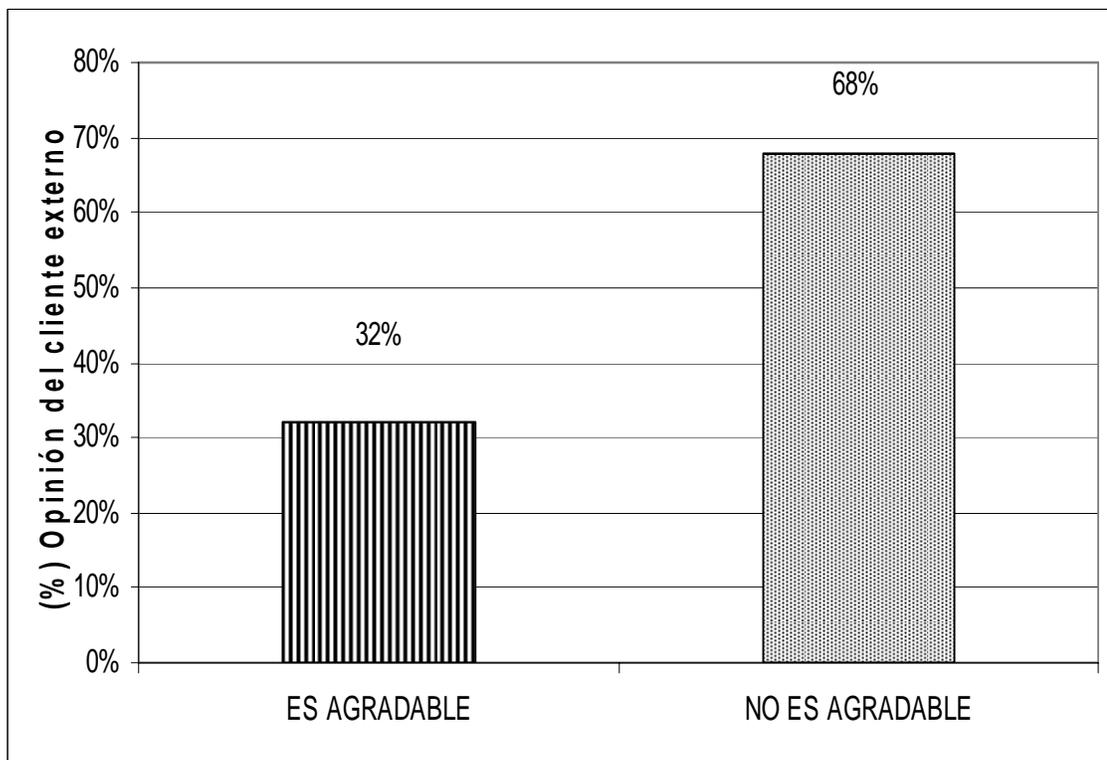


Fuente: investigación de campo, abril 2010. Base 77 clientes reales del taller de mecánica.

La empresa no cuenta con ninguna clase de señalización y algunos clientes comentaron que cuando visitaron el taller por primera vez, no sabían exactamente a donde dirigirse, ya que no existen rótulos o no hay personal que les de la bienvenida.

La opinión del cliente externo acerca del lugar donde espera a ser atendido tampoco es la mejor, ya que el 68% dijo que no es agradable, mientras el 32% contestó lo contrario. (Ver gráfica 27).

Gráfica 27
ES AGRADABLE EL LUGAR DONDE ESPERA A SER ATENDIDO
SEGÚN CLIENTE EXTERNO
TALLER DE MECÁNICA AUTOMOTRIZ UBICADO EN MIXCO



Fuente: investigación de campo, abril 2010. Base 77 clientes reales del taller de mecánica.

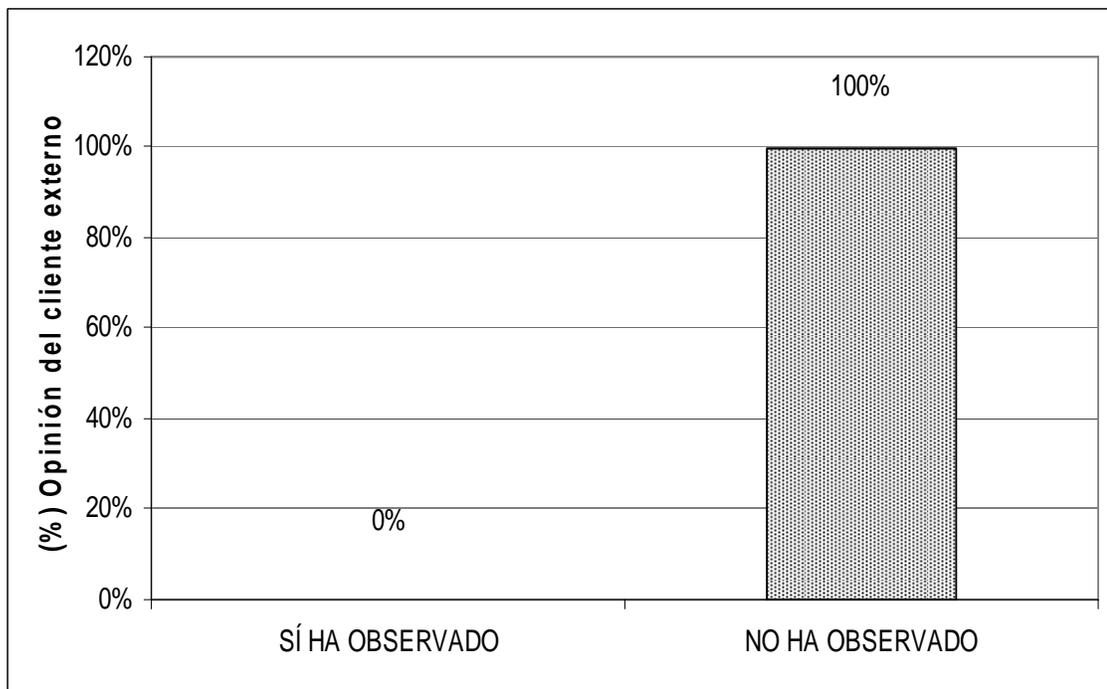
Algunos clientes comentaron que a veces la espera es muy larga y la sala no cuenta con periódicos o revistas para leer mientras aguardan, además de verse mal iluminada y sin decoración; del mismo modo, cuentan con un baño adecuado para la utilización del usuario y a pesar que se le da mantenimiento para su uso

éste no está señalizado, por lo que muchos clientes no saben de la existencia del mismo.

Además, el 100% de los encuestados no han observado en el taller un esquema sobre el proceso del servicio, provocando con ello que el cliente desconozca cada una de las fases por las que pasa el vehículo para ser reparado. (Ver gráfica 28)

Gráfica 28

**HA OBSERVADO EN LA EMPRESA UN ESQUEMA DEL PROCESO DEL
SERVICIO SEGÚN CLIENTE EXTERNO
TALLER DE MECÁNICA AUTOMOTRIZ UBICADO EN MIXCO**



Fuente: investigación de campo, abril 2010. Base 77 clientes reales del taller de mecánica.

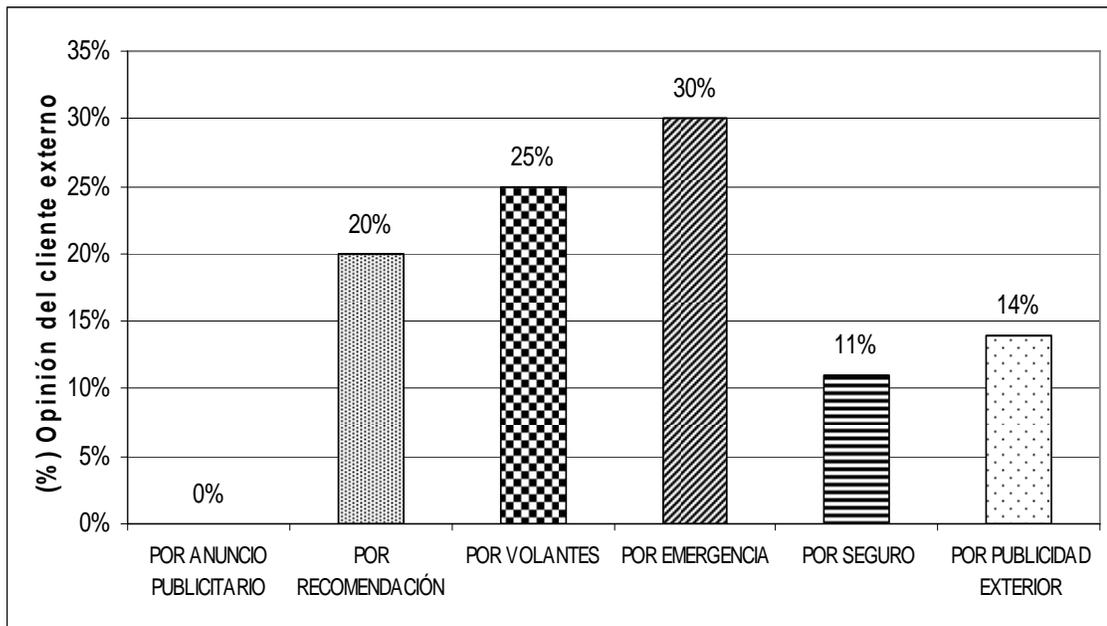
Al no mejorar el ambiente del servicio (evidencia física), no se logra diferenciar a la empresa objeto de estudio de sus competidores, ya que los factores antes mencionados, afectan cómo siente, piensa y responde el cliente externo a una entidad de servicio.

2.6.1.5 Mezcla promocional

a. Publicidad

Dado que es a través de la publicidad que se comunica o transmite un mensaje al cliente externo y por que es una herramienta útil para dar a conocer los servicios del Taller de Mecánica Automotriz, se le preguntó al cliente externo cómo se había enterado del servicio que ofrece la empresa, a lo que el 20% afirmó que por recomendación, un 25% por volantes, un 30% por emergencia, un 11% por aseguradoras y el 14% restante dijo que por medio de publicidad exterior (Ver gráfica 29)

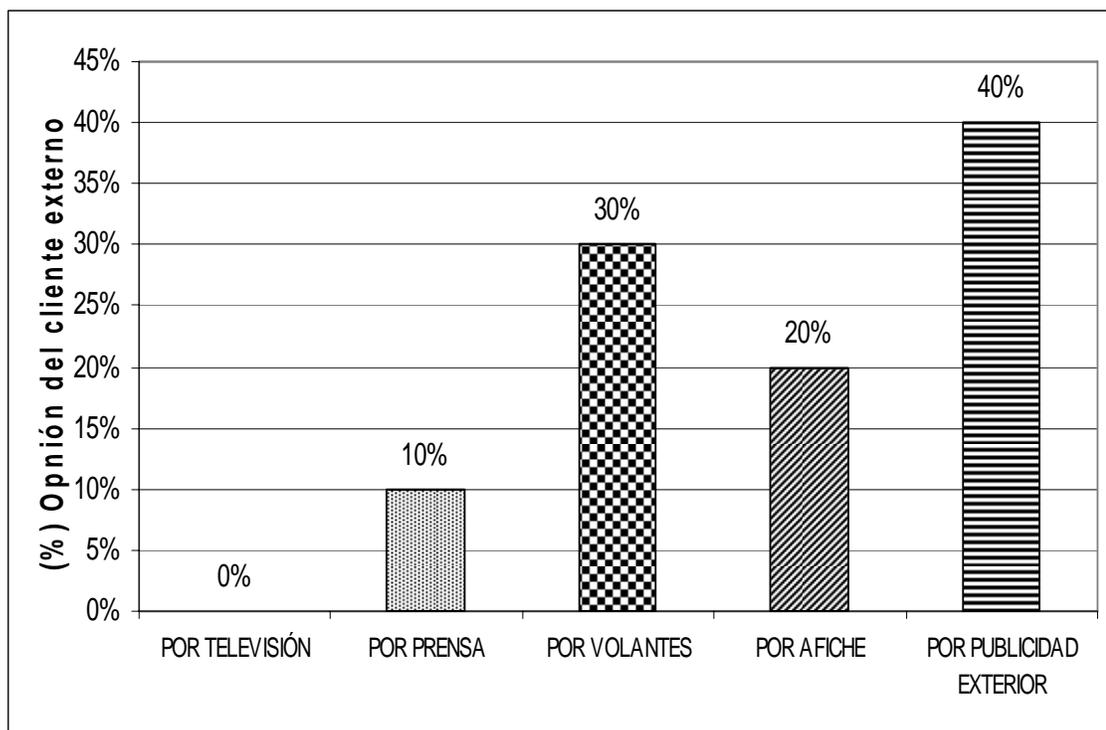
Gráfica 29
CONOCIMIENTO DE LOS SERVICIOS QUE OFRECE LA EMPRESA
SEGÚN CLIENTE EXTERNO
TALLER DE MECÁNICA AUTOMOTRIZ UBICADO EN MIXCO



Fuente: investigación de campo, abril 2010. Base 77 clientes reales del taller de mecánica.

En ese sentido, se le preguntó al usuario por qué medio le gustaría recibir información sobre el servicio que ofrece el Taller de Mecánica Automotriz, a lo que el 40% respondió por publicidad exterior, el 30% por volantes, un 20% contestó por afiche y un 10% por periódico. (Ver gráfica 30)

Gráfica 30
MEDIOS DE COMUNICACIÓN POR LOS QUE LE GUSTARÍA CONOCER EL SERVICIO QUE OFRECE LA EMPRESA SEGÚN CLIENTE EXTERNO TALLER DE MECÁNICA AUTOMOTRIZ UBICADO EN MIXCO



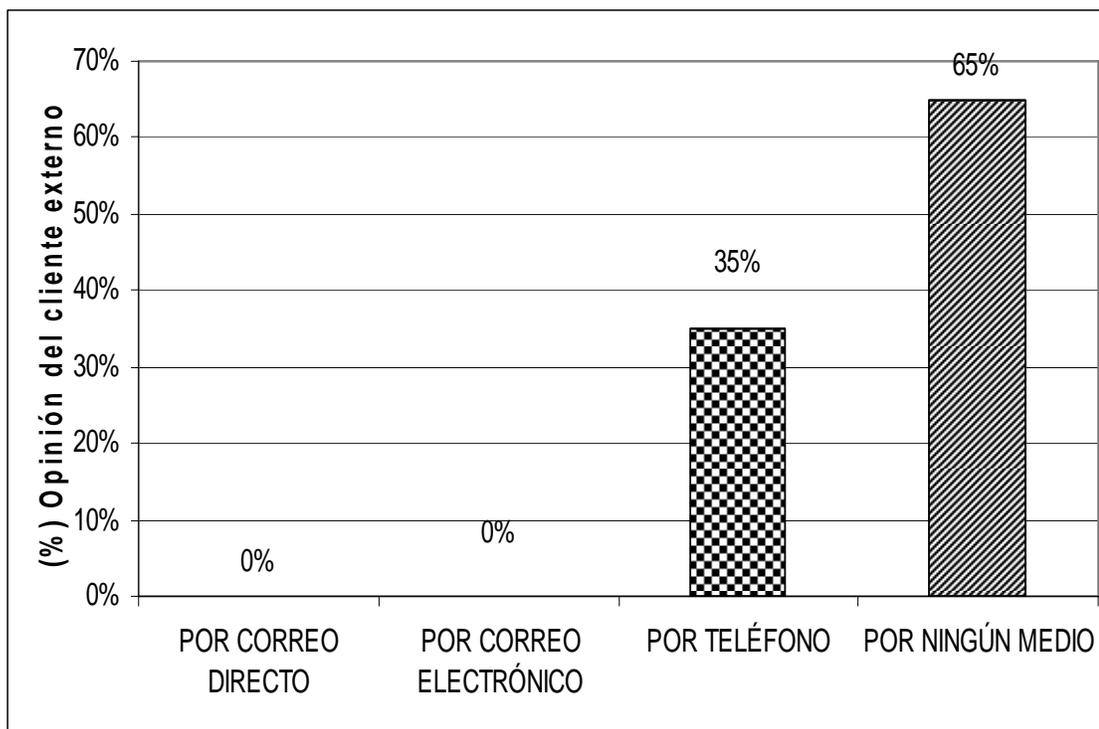
Fuente: investigación de campo, abril 2010. Base 77 clientes reales del taller de mecánica.

La empresa objeto de estudio, no está aprovechando al máximo la ventaja de encontrarse en una de las calzadas más transitadas diariamente por miles de personas, lo que está provocando la poca atención de los automovilistas hacia el Taller de Mecánica Automotriz y un bajo posicionamiento en la mente del cliente.

b. Marketing directo

En lo que respecta a marketing directo, éste se utiliza para obtener una respuesta inmediata del usuario, esto a través de una comunicación más directa. Por lo anterior, se le preguntó al cliente qué herramienta utiliza la empresa para comunicarse directamente con él, a lo que el 35% respondió por teléfono y el otro 65% contestó que la empresa no utilizaba ningún medio para hacerlo (Ver gráfica 31).

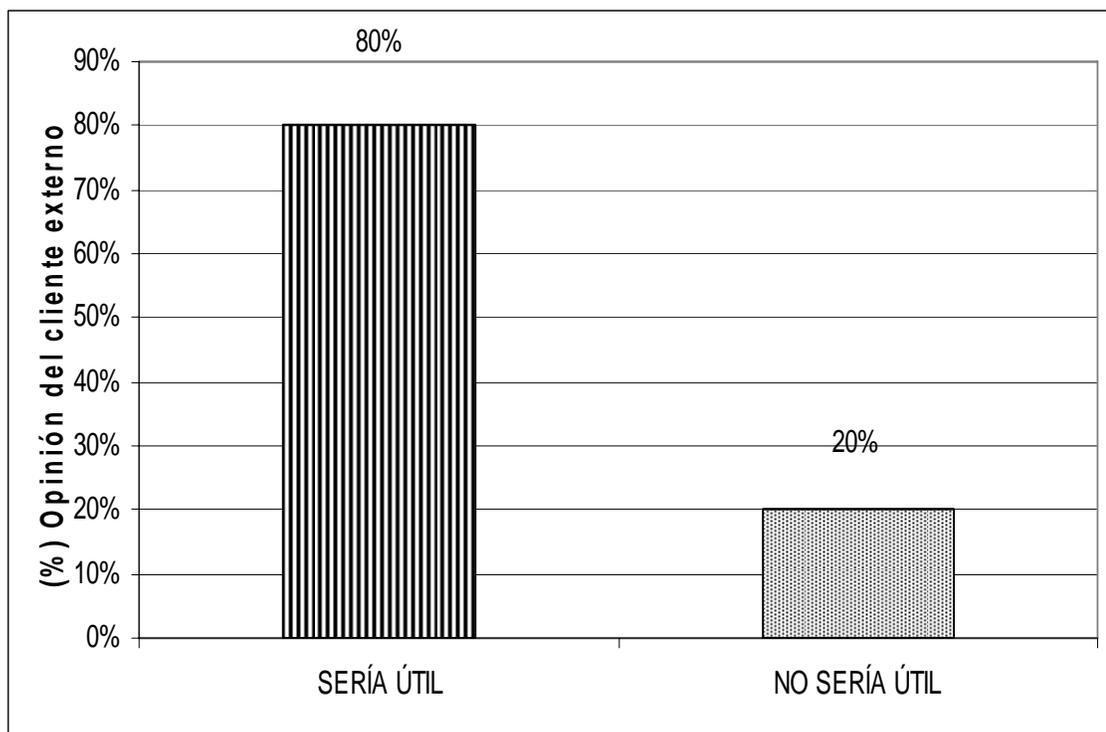
Gráfica 31
HERRAMIENTA QUE UTILIZA LA EMPRESA PARA LA COMUNICACIÓN DIRECTA SEGÚN CLIENTE EXTERNO
TALLER DE MECÁNICA AUTOMOTRIZ UBICADO EN MIXCO



Fuente: investigación de campo, abril 2010. Base 77 clientes reales del taller de mecánica.

Asimismo, al preguntarle al cliente externo si le sería útil la implementación de un correo electrónico donde pueda recibir información y promociones sobre el mismo, el 80% respondió que sí le sería útil y un 20% contestó negativamente. (Ver gráfica 32)

Gráfica 32
SERÍA ÚTIL LA IMPLEMENTACIÓN DE UN CORREO ELECTRÓNICO PARA RECIBIR INFORMACIÓN SEGÚN CLIENTE EXTERNO TALLER DE MECÁNICA AUTOMOTRIZ UBICADO EN MIXCO



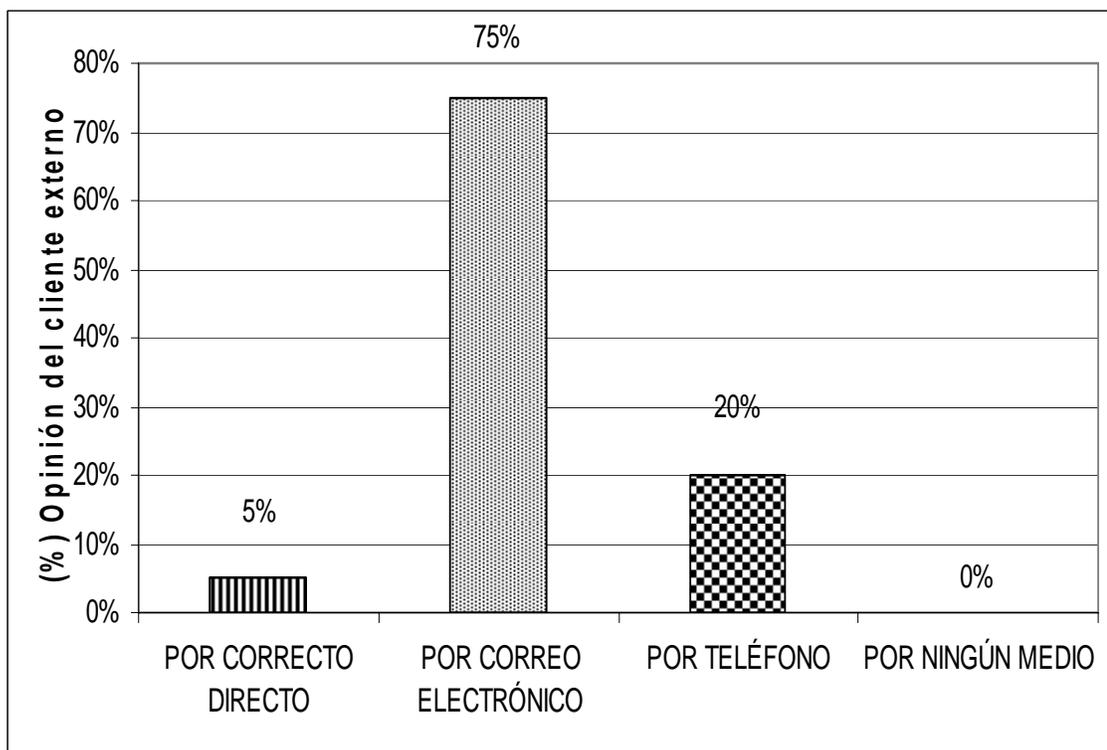
Fuente: investigación de campo, abril 2010. Base 77 clientes reales del taller de mecánica.

Los clientes que adujeron que sí le sería útil un correo electrónico (80%), mencionaron tener acceso al Internet por lo menos una vez al día, además de ser una de las herramientas de comunicación más usada en la actualidad; de no implementarla, el Taller de Mecánica Automotriz pierde la oportunidad para

establecer una relación más directa con el usuario e informarle sobre los servicios y promociones de la empresa.

En ese sentido, al preguntarle al cliente externo por qué medio le gustaría recibir información directa sobre el servicio y promociones de la empresa, el 75% respondió por correo electrónico, el 20% dijo por teléfono y un 5% adujo por correo directo (Ver gráfica 33)

Gráfica 33
MEDIO POR EL QUE LE GUSTARÍA RECIBIR INFORMACIÓN DIRECTA
SOBRE EL SERVICIO Y PROMOCIONES SEGÚN CLIENTE EXTERNO
TALLER DE MECÁNICA AUTOMOTRIZ UBICADO EN MIXCO



Fuente: investigación de campo, abril 2010. Base 77 clientes reales del taller de mecánica.

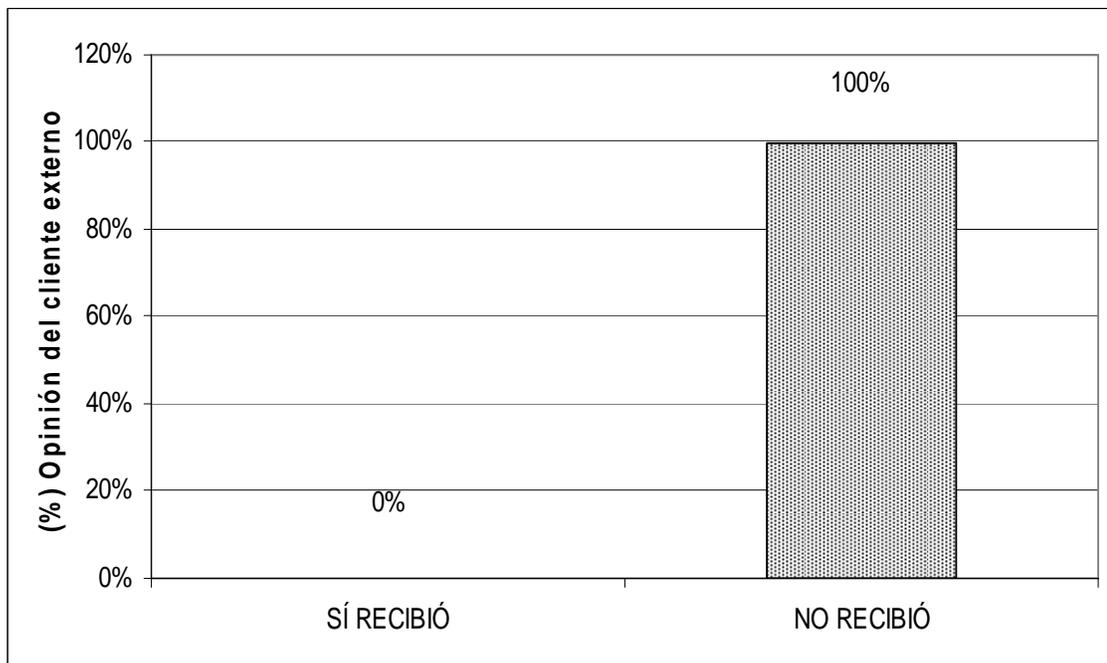
El 95% que aseguró le gustaría recibir información directa por teléfono y por correo directo, que la empresa debe implementar y apoyar estos medios, ya que son muy efectivos y no se necesita de mucha tecnología para informarles de los servicios y promociones que posee el taller.

c. Promoción de ventas

La promoción de ventas es útil cuando se trata de convencer al cliente externo que realice una compra inmediata, haciendo uso de obsequios, descuentos o premios, fomentando las ventas a corto plazo.

Por eso, se le preguntó al cliente si había recibido algún beneficio por la preferencia que tuvo hacia la empresa, a lo que el 100% adujo no haberla recibido. (Ver gráfica 34)

Gráfica 34
RECIBIÓ ALGÚN BENEFICIO POR PREFERENCIA A LA EMPRESA
SEGÚN CLIENTE EXTERNO
TALLER DE MECÁNICA AUTOMOTRIZ UBICADO EN MIXCO



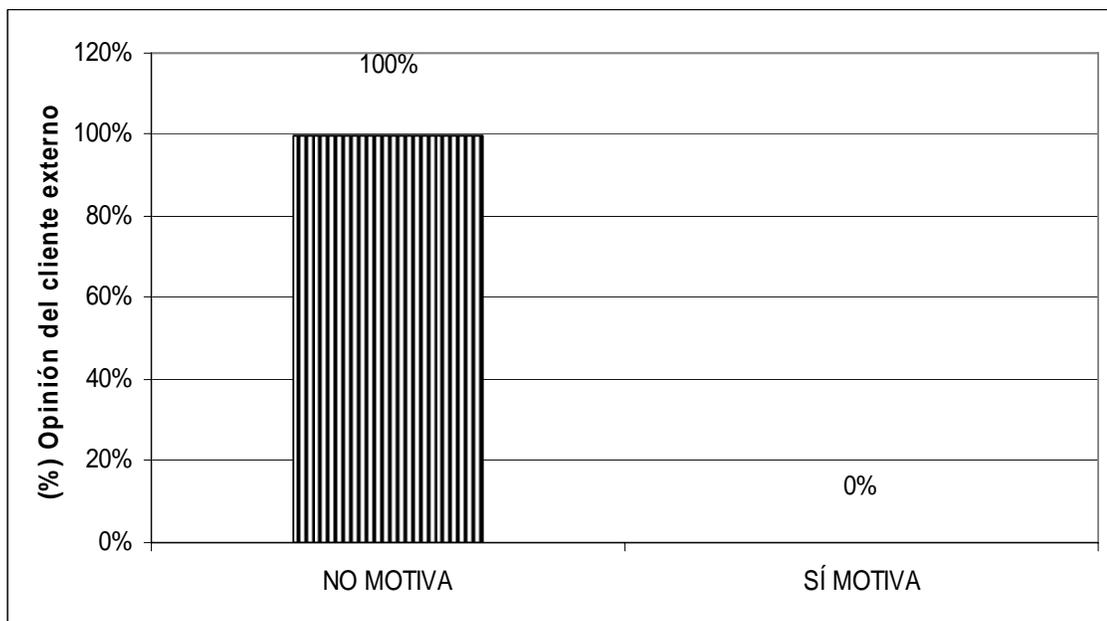
Fuente: investigación de campo, abril 2010. Base 77 clientes reales del taller de mecánica.

Las promociones son unos de los factores que más influyen para que los clientes tomen la decisión de consumir un servicio en una empresa con respecto a otra, por lo que es indispensable que el taller cuente con estrategias promocionales para lograr las ventas deseadas a corto plazo.

En ese sentido, se le preguntó al cliente qué tipo de beneficios le gustaría recibir como incentivo por su compra, a lo que 42% afirmó, descuentos en su próxima visita, el 33% dijo que le gustaría recibir premios y el 25% que servicios y/o productos gratis.

Asimismo, al preguntar si la empresa les motiva a recomendarla a cambio de un beneficio, el 100% respondió negativamente. (Ver gráfica 35)

Gráfica 35
MOTIVACIÓN DE LA EMPRESA PARA RECOMENDARLA
SEGÚN CLIENTE EXTERNO
TALLER DE MECÁNICA AUTOMOTRIZ UBICADO EN MIXCO



Fuente: investigación de campo, abril 2010. Base 77 clientes reales del taller de mecánica.

De igual forma, el taller objeto de estudio no incentiva a sus clientes a recomendarlo, tomando en cuenta que algunos de éstos han acudido al taller por este medio; con la aplicación de un programa publicitario que motive al usuario a recomendar el Taller de Mecánica Automotriz, lograría una mayor afluencia de clientes nuevos y mantendría la lealtad de los que ya posee.

2.5.1.6 Dimensiones de la calidad del servicio

Los clientes perciben o valoran la calidad del servicio en cinco dimensiones: confianza, responsabilidad, seguridad, empatía y tangibilidad. Por lo tanto, a continuación se muestra la evaluación que el cliente externo le dio a las dimensiones de la calidad del servicio de la empresa, esto según resultados obtenidos en las encuestas, ya que es importante conocer la opinión que tienen los usuarios referentes a la forma en que el taller de mecánica en estudio brinda el servicio a sus clientes.

A los usuarios se les realizaron preguntas clasificadas por dimensión, a las cuales respondieron si estaban totalmente en desacuerdo; en desacuerdo; de acuerdo o totalmente de acuerdo según su percepción con el servicio recibido, luego se procedió a tabular las respuestas para obtener un porcentaje de éstas.

a. Confianza

Esta dimensión analiza las cualidades que posea la empresa para cumplir con la correcta prestación del servicio; estas pueden ser lo prometido acerca de la entrega o la solución de los problemas.

Como se puede observar en el cuadro 8 los clientes que adujeron estar totalmente en desacuerdo o en desacuerdo con las interrogantes planteadas, expresaron que la empresa no muestra interés en atenderlos y no cumple lo

prometido, lo que esta provocando insatisfacción respecto al servicio recibido. Es evidente que la empresa no cuenta con estrategias de mercadeo de servicios encaminadas a:

- Mejorar el desempeño del colaborador (motivación, capacitación y empoderamiento);
- Establecer y definir formalmente el proceso del servicio (diseño del proceso del servicio).

Cuadro 8
PERCEPCIÓN DEL SERVICIO RECIBIDO A TRAVÉS DE LA DIMENSIÓN
CONFIANZA SEGÚN CLIENTE EXTERNO
TALLER DE MECÁNICA AUTOMOTRIZ UBICADO EN MIXCO

Pregunta Respuesta	Cuando tuvo un problema, la empresa mostró sincero interés por resolverlo	La empresa desempeñó el servicio de manera correcta la primera vez
Totalmente en desacuerdo	70%	80%
En desacuerdo	20%	10%
De acuerdo	10%	10%
Totalmente de acuerdo	0%	0%
TOTAL	100%	100%

Fuente: investigación de campo, abril 2010. Base 77 clientes reales del taller de mecánica.

Esto, está disminuyendo la posibilidad de establecer relaciones duraderas con los clientes externos y que éstos, cambien de empresa cuando se enteran que algún otro proveedor puede ofrecerles mejor calidad en el servicio, así como ganarse su confianza por la mejora en su desempeño.

b. Responsabilidad

La dimensión de responsabilidad, analiza el compromiso que posee la organización de solucionar los problemas de sus clientes, así como de satisfacer sus necesidades. También debe tomarse en cuenta que la responsabilidad, implica la atención y prontitud con que se preste el servicio, ya que estas influirán significativamente en la percepción del cliente.

En el cuadro 9, se evidencia que el Taller de Mecánica Automotriz no cuenta con una estrategia orientada a desarrollar las habilidades y aptitudes de los colaboradores para brindar un servicio de calidad, generando en el cliente externo la percepción de que él no es importante para la empresa y que éste se marche cuando otro competidor le demuestre lo contrario.

Cuadro 9
PERCEPCIÓN DEL SERVICIO RECIBIDO A TRAVÉS DE LA DIMENSIÓN
RESPONSABILIDAD SEGÚN CLIENTE EXTERNO
TALLER DE MECÁNICA AUTOMOTRIZ UBICADO EN MIXCO

Pregunta \ Respuesta	Los empleados de la empresa le brindaron el servicio con prontitud	Los empleados de la empresa siempre se mostraron dispuestos a ayudarle
Totalmente en desacuerdo	75%	0%
En desacuerdo	25%	100%
De acuerdo	5%	0%
Totalmente de Acuerdo	0%	0%
TOTAL	100%	100%

Fuente: investigación de campo, abril 2010. Base 77 clientes reales del taller de mecánica.

c. Seguridad

Esta dimensión se refiere al buen funcionamiento de la empresa para prevenir que la prestación del servicio falle, tomando en cuenta la cortesía y conocimiento que los empleados poseen para brindar el mismo, así como la capacidad de la organización para brindar dicho servicio.

A través de las respuestas del usuario especificadas en el cuadro 10, el personal del Taller de Mecánica Automotriz no transmite confianza al cliente externo, ya que su proceder en el trabajo y su actitud hacia la atención no son las más adecuadas, ya que los usuarios respondieron que no se les trataba con cortesía y que en ocasiones éstos no eran atentos. Además, el colaborador no cuenta con una guía de servicio al cliente que le ayude a manejar de forma correcta los encuentros con el cliente externo del Taller de Mecánica Automotriz, provocando el descontento de éste con el servicio prestado.

Cuadro 10
PERCEPCIÓN DEL SERVICIO RECIBIDO A TRAVÉS DE LA DIMENSIÓN
SEGURIDAD SEGÚN CLIENTE EXTERNO
TALLER DE MECÁNICA AUTOMOTRIZ UBICADO EN MIXCO

Pregunta \ Respuesta	El comportamiento de los empleados le inspiró confianza	Los empleados de la empresa contaron con el conocimiento para responder sus preguntas
Totalmente en desacuerdo	25%	0%
En desacuerdo	75%	100%
De acuerdo	5%	0%
Totalmente de acuerdo	0%	0%
TOTAL	100%	100%

Fuente: investigación de campo, abril 2010. Base 77 clientes reales del taller de mecánica.

d. Empatía

Esta dimensión de la calidad, analiza la atención especial que la empresa pone en cada uno de sus clientes, haciendo sentir que son únicos y especiales.

Lo expuesto en el cuadro 11, se debe a que el Taller de Mecánica Automotriz no apoya a sus empleados a desarrollar las destrezas y capacidades que se requieren para manejar encuentros más personalizados con el cliente, provocando que éste perciba que no se le brinda la atención deseada. Asimismo, la empresa no cuenta con un buzón y correo electrónico que estimule al cliente a presentar quejas y sugerencias y que le permita conocer las expectativas de los usuarios, generando insatisfacción en éstos cuando se les entrega el servicio.

Cuadro 11
PERCEPCIÓN DEL SERVICIO RECIBIDO A TRAVÉS DE LA DIMENSIÓN
EMPATÍA SEGÚN CLIENTE EXTERNO
TALLER DE MECÁNICA AUTOMOTRIZ UBICADO EN MIXCO

Pregunta \ Respuesta	La empresa le brindó atención individualizada	Los empleados de la empresa entendieron su necesidades específicas
Totalmente en desacuerdo	100%	15%
En desacuerdo	0%	80%
De acuerdo	0%	5%
Totalmente de acuerdo	0%	0%
TOTAL	100%	100%

Fuente: investigación de campo, abril 2010. Base 77 clientes reales del taller de mecánica.

e. Tangibilidad

La tangibilidad, es todo aquello que el cliente externo puede percibir de manera precisa como las instalaciones físicas, el personal y la señalización; ésta será utilizada por el cliente para evaluar la calidad del servicio.

Como se mencionó, los empleados no poseen uniformes, siendo este uno de los factores principales de evaluación a lo que evidencia física se refiere, ya que como empresa prestadora de servicio de mecánica, la buena presentación del empleado hace que el servicio sea más tangible para el usuario. La mala presentación del cliente interno está generando una percepción errónea del servicio antes de solicitarlo, puesto que con frecuencia, los empleados y clientes se relacionan en el ambiente de servicio, como se muestra en el cuadro 12.

Cuadro 12
PERCEPCIÓN DEL SERVICIO RECIBIDO A TRAVÉS DE LA DIMENSIÓN
TANGIBILIDAD SEGÚN CLIENTE EXTERNO
TALLER DE MECÁNICA AUTOMOTRIZ UBICADO EN MIXCO

Pregunta Respuesta	Las instalaciones de la empresa son visualmente atractivas	La presentación de los empleados es buena
Totalmente en desacuerdo	100%	100%
En desacuerdo	0%	0%
De acuerdo	0%	0%
Totalmente de acuerdo	0%	0%
TOTAL	100%	100%

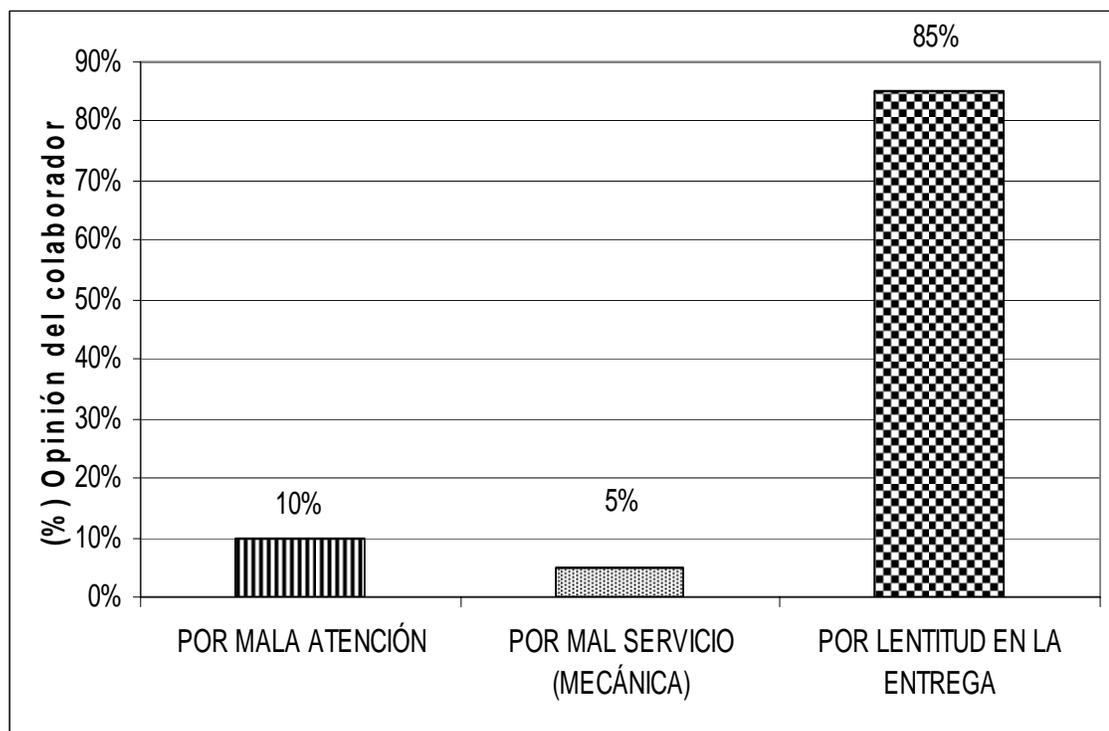
Fuente: investigación de campo, abril 2010. Base 77 clientes reales del taller de mecánica.

2.6.2 Clientes perdidos del Taller de Mecánica Automotriz

Los clientes perdidos, son aquellos que han dejado de solicitar el servicio de mecánica en la empresa en estudio; para conocer las causas por las cuales dejaron de adquirirlo, se realizó el siguiente análisis:

Se le preguntó al cliente perdido por qué motivo dejó de adquirir los servicios del Taller de Mecánica Automotriz, a lo que el 85% respondió que por lentitud en la entrega del vehículo, un 10% adujo que por mala atención y un 5% por haberle prestado un mal servicio en mecánica. (Ver gráfica 36)

Gráfica 36
MOTIVO POR EL QUE DEJÓ DE ADQUIRIR EL SERVICIO
SEGÚN CLIENTE EXTERNO (PERDIDO)
TALLER DE MECÁNICA AUTOMOTRIZ UBICADO EN MIXCO

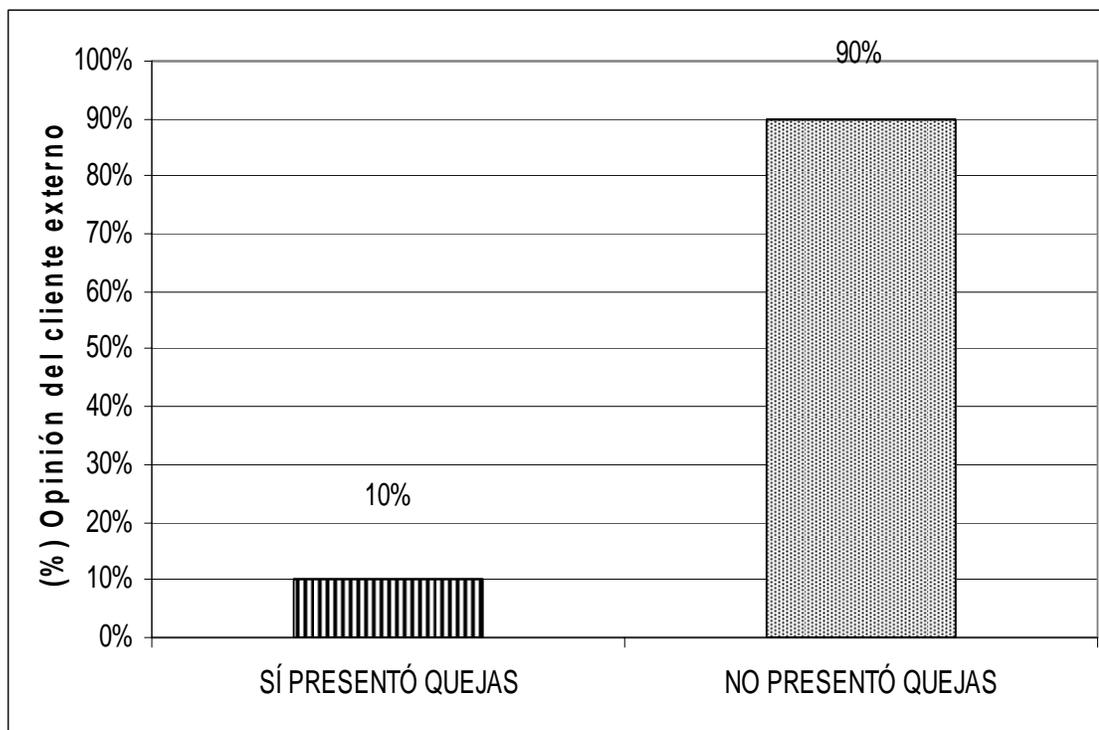


Fuente: investigación de campo, abril 2010. Base 17 clientes perdidos del taller de mecánica.

En ese sentido, se comparó que la opinión del cliente real y el cliente perdido es similar, ya que cuando se le preguntó al cliente actual si los empleados le brindan el servicio con prontitud, la mayoría respondió estar totalmente en desacuerdo.

Aunado a lo anterior, se le preguntó al usuario si había presentado quejas al momento del problema, a lo que el 90% respondió negativamente y un 10% contestó haberlo hecho. (Ver gráfica 37) Esto se debe a que el Taller de Mecánica Automotriz, no atiende ni estimula al usuario a que presente quejas, lo que genera que éste no de a conocer el motivo de su insatisfacción.

Gráfica 37
PRESENTÓ QUEJAS AL MOMENTO DE RECIBIR UN MAL SERVICIO
SEGÚN CLIENTE EXTERNO (PERDIDO)
TALLER DE MECÁNICA AUTOMOTRIZ UBICADO EN MIXCO

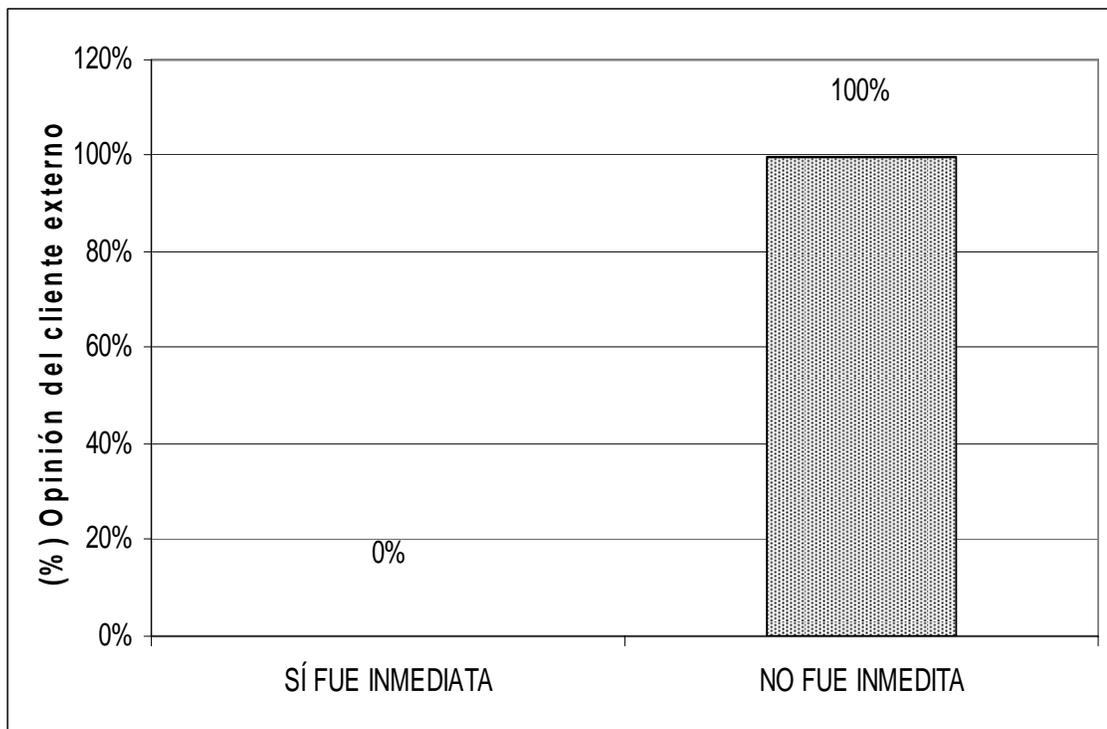


Fuente: investigación de campo, abril 2010. Base 17 clientes perdidos del taller de mecánica.

Con respecto a los clientes que respondieron haber presentado quejas (10%), se les preguntó si la empresa había resuelto su problema inmediatamente, a lo que el 100% respondió negativamente. (Ver gráfica 38)

Gráfica 38

**LA SOLUCIÓN A LA QUEJA PLANTEADA FUE RESUELTA DE FORMA INMEDIATA SEGÚN CLIENTE EXTERNO (PERDIDO)
TALLER DE MECÁNICA AUTOMOTRIZ UBICADO EN MIXCO**



Fuente: investigación de campo, abril 2010. Base 17 clientes perdidos del taller de mecánica.

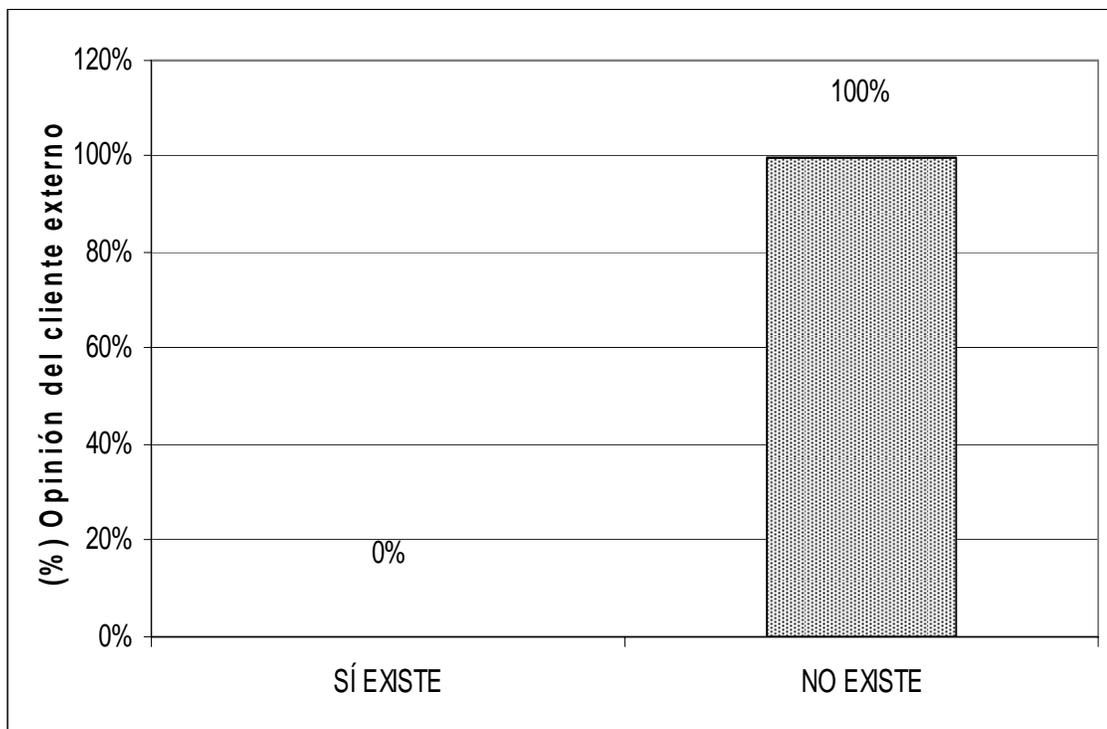
Por lo anterior, se comparó la respuesta del cliente real y la del perdido dando los mismos resultados, ya que la mayoría de los clientes actuales adujeron que la empresa en estudio no resolvió inmediatamente sus quejas y el total de los clientes perdidos respondieron de la misma forma; esto se debe a la falta de delegación de funciones a los empleados para resolver quejas, lo que está generando demoras en el proceso para resolverlas y está provocando en el

cliente interno, insatisfacción ante la falta de una respuesta rápida para solucionar dichas quejas.

Por tal motivo, se le preguntó al cliente perdido si la empresa había seguido comunicándose con él después de solicitar el servicio, a lo que el 100% respondió negativamente. (Ver gráfica 39)

Gráfica 39

**EXISTENCIA DE COMUNICACIÓN POR PARTE DE LA EMPRESA PARA
EVALUAR EL SERVICIO PRESTADO SEGÚN CLIENTE EXTERNO(PERDIDO)
TALLER DE MECÁNICA AUTOMOTRIZ UBICADO EN MIXCO**



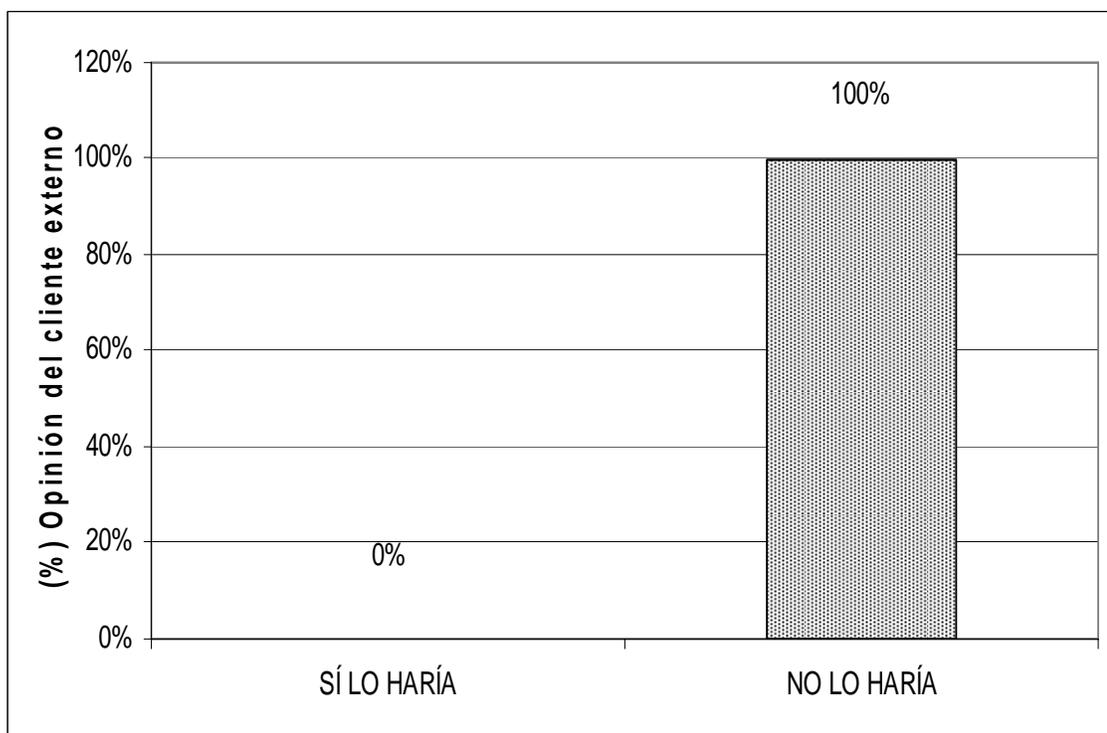
Fuente: investigación de campo, abril 2010. Base 17 clientes perdidos del taller de mecánica.

En ese sentido, se puede observar que las respuestas del cliente real y perdido son exactamente las mismas, esto como consecuencia que no existen registros actualizados para darle seguimiento al servicio prestado, como se evidencio

anteriormente en el análisis del administrador, lo que está generando el desconocimiento de las percepciones del usuario después del servicio.

En el mismo contexto, se le preguntó al cliente perdido si la empresa le ofreciera mejoras en el servicio, estaría dispuesto a regresar, a lo que el 90% respondió que sí lo haría y un 10% lo contrario. (Ver gráfica 40)

Gráfica 40
DISPOSICIÓN A REGRESAR SEGÚN CLIENTE EXTERNO (PERDIDO)
TALLER DE MECÁNICA AUTOMOTRIZ UBICADO EN MIXCO



Fuente: investigación de campo, abril 2010. Base 17 clientes perdidos del taller de mecánica.

Por tal motivo, se determina que al no implementar mejoras en el servicio del Taller de Mecánica Automotriz, éste no tendrá la oportunidad de recuperar su cartera de clientes perdidos.

Los resultados, identifican que la empresa objeto de estudio no posee un trato adecuado a sus clientes, ya que su personal no brinda un servicio orientado a la satisfacción del mismo, por lo que se hace necesario establecer estrategias de servicio al cliente que incidan en un cambio sustancial para mejorar la atención hacia el usuarios.

2.7 Análisis FODA

A través de lo investigado, se determinó que existen factores internos y externos que están afectando el desempeño de la empresa en estudio; por tal motivo, se realizó un análisis a través de la matriz FODA, el cual permitirá dividir la información recabada en fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, las que afectan de manera positiva y negativa al Taller de Mecánica Automotriz. Dicho análisis, permitirá la elaboración y diseño de las estrategias enfocadas a la solución de los problemas encontrados. (Véase cuadro 13)

Cuadro 13

MATRIZ FODA

TALLER DE MECÁNICA AUTOMOTRIZ UBICADO EN LA ZONA 2 DE MIXCO

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Factores interno	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estabilidad laboral 2. Activos propios 3. Excelente ubicación del Taller de Mecánica Automotriz en la calzada Roosevelt zona 2 de Mixco 4. Herramientas y maquinaria moderna. 5. Solidez económica 6. Uso de repuestos de calidad 7. Flexibilidad de horario 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No existen herramientas que ayuden al colaborador a prestar un servicio de calidad 2. Falta de un sistema formal de admisión de personal 3. Carece de un programa de recepción y manejo de quejas y sugerencias 4. Evidencia física poco atractiva 5. No se da a conocer el servicio de mecánica al usuario 6. Ausencia de una guía para brindar un servicio de calidad 7. No poseen elementos de la planeación estratégica
Factores externos		
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA DO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Aumento de clientes potenciales por incremento y alta circulación de vehículos en las cercanías del taller 2. Tecnificación del servicio a través de entidades de capacitación 3. Aprovechamiento de la tecnología para mejorar el servicio al cliente. 	<ol style="list-style-type: none"> 4. Diseño de un programa de información sobre los servicios del Taller de Mecánica Automotriz (F3, O1) 2. Incremento de la clientela, a través del servicio individualizado (F1, O2) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mantenimiento y recuperación del servicio para incrementar la lealtad y satisfacción del cliente (D3,O1, O3) 2. Mejoramiento del diseño y ambiente del servicio (D4, O1) 3. Aplicación de técnicas que permitan brindar un servicio de calidad (D1, D2, D6, D7, O2) 5. Aplicación de la mezcla promocional para dar a conocer el servicio que ofrece el Taller de Mecánica Automotriz (D5, O1,)
AMENAZAS	ESTRATEGIA FA	ESTRATEGIA DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Condiciones económicas que afectan al país 2. Crecimiento de la competencia 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Supervisión constante de la calidad del servicio al cliente. (F3, A2) 2. Actualización constante de los procesos para prestar el servicio de mecánica (A2,F4) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Prestación de nuevos servicios (A2, D5) 2. Generación de ventajas competitivas en la empresa (A2,D6,D1,D3)

Fuente: investigación de campo, abril 2010

CAPÍTULO III

ESTRATEGIAS DEL SERVICIO AL CLIENTE PARA MANTENER LA CARTERA DE CLIENTES DE UN TALLER DE MECÁNICA AUTOMOTRIZ EN LA ZONA 2 DE MIXCO

3.1 Introducción

De acuerdo con el diagnóstico situacional realizado en el Taller de Mecánica Automotriz, se encontró deficiencias en el servicio al cliente interno y externo las cuales fueron presentadas en el capítulo II; asimismo, se realizó un análisis FODA donde se plantearon estrategias que fortalezcan la situación de la empresa, de las estrategias diseñadas no todas fueron elegidas, únicamente se tomaron en cuenta aquellas que son factibles de realizar en el momento de la investigación.

En este capítulo, se propone al Taller de Mecánica Automotriz estrategias de servicio al cliente para mantener la cartera de clientes, ya que la aplicación de las estrategias mencionadas le dará a la empresa las herramientas necesarias para cerrar cada una de las brechas del proveedor de servicio y posteriormente, la brecha del cliente. (Ver cuadro 14)

En ese sentido, las estrategias propuestas se centran en el servicio al cliente interno y externo que la empresa podrá llevar a cabo para mejorar la atención al usuario, enfocándose en la creación y mejora de procedimientos que le ayudarán a alcanzar los objetivos planteados.

Cuadro 14
ESTRATEGIAS PARA CERRAR LAS CUATRO BRECHAS DEL PROVEEDOR DEL SERVICIO
TALLER DE MECÁNICA AUTOMOTRIZ UBICADO EN MIXCO

BRECHA	ESTRATEGIA	TÁCTICAS
Brecha1: No saber lo que el cliente espera	Estrategia 1: Mantenimiento y recuperación del servicio para incrementar la satisfacción y lealtad en el cliente externo	<u>Táctica para mantener el servicio</u> <ul style="list-style-type: none"> • Actualización de la base de datos • Incentivos de consumo • Recordatorio de próximos servicios • Boleta para evaluación del servicio
	Estrategia 4: Aplicación del mezcla promocional para dar a conocer el servicio que ofrece el taller de mecánica automotriz	<u>Táctica para recuperar el servicio</u> <ul style="list-style-type: none"> • Creación de un correo electrónico para quejas y sugerencias • Afiche informativo para estimular las quejas y sugerencias del cliente externo • Recepción y manejo de quejas del cliente externo • Buzón de sugerencias • Boleta para recuperación del cliente perdido • Manual de normas y procedimientos • Creación de un slogan • Publicidad para informar al cliente externo • Plan promocional y marketing directo
Brecha 2: No seleccionar diseños ni estándares de servicios correctos	Estrategia 2: Mejoramiento del diseño y ambiente del servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Creación del esquema del servicio • Mejoramiento de la evidencia física • Boleta de control para entrega del vehículo

CONTINUACIÓN, CAUDRO 14

Brecha 3: No entregar los estándares de servicio	los	Estrategia 3: Aplicación de técnicas que permitan brindar un servicio de calidad	
Brecha 4: No igualar el desempeño con las promesas	el	Estrategia 4: Aplicación del mezcla promocional para dar a conocer el servicio que ofrece el taller de mecánica automotriz	<ul style="list-style-type: none">• Guía de motivación• Descripciones técnicas del puesto• Guía de capacitación• Elaboración de una guía orientada a la calidad del servicio al cliente• Asignación de empoderamiento a colaboradores• Admisión del personal• Creación de un slogan• Publicidad para informar al cliente externo• Plan promocional y marketing directo

Fuente: investigación de campo, mayo 2010

3.2 Estrategia 1: Mantenimiento y recuperación del servicio para incrementar la satisfacción y lealtad en el cliente externo

Mantener a los clientes externos que ya posee la empresa, tiene un costo menos elevado que obtener nuevos o captar los de otras compañías. Es por eso que el Taller de Mecánica Automotriz debe influir en las percepciones de sus clientes, ya que a medida que éstos permanezcan en la organización, generarán más utilidades que los nuevos clientes, puesto que estos últimos requieren de costos más elevados de publicidad y no son los suficientemente rentables por algún tiempo.

Sin embargo, cuando han ocurrido fallas en la prestación del servicio, dependerá de la forma en que el empleado responda ante las quejas planteadas para que el usuario recuerde la experiencia como agradable o desagradable. Asimismo, al fallar la primera vez en la entrega del servicio, es esencial que la segunda vez se realice correctamente, ya que de esta manera se incrementará la satisfacción del cliente y se logrará la recuperación del servicio; además, podrá obtenerse información que puede utilizarse para mejorar el servicio.

3.2.1. Definición de la estrategia

La estrategia de mantenimiento y recuperación del servicio para incrementar la satisfacción y lealtad en el cliente externo, dará al Taller de Mecánica Automotriz las herramientas necesarias para incrementar la lealtad de cliente real y recuperar al cliente perdido, esto a través de tácticas para mantener el servicio tales como

- Actualización de la base datos que permitirá a la empresa conocer más sobre el cliente externo;

- Incentivos de consumo que atraigan a los usuarios a seguir requiriendo el servicio del taller;
- Recordatorios de próximos servicios que acuerden al usuario que su automóvil muy pronto lo necesitará;
- Boleta para evaluación del servicio que permitirá conocer la percepción del cliente;
- Creación de un correo electrónico para quejas y sugerencias;
- Afiche informativo para estimular al usuario a emitir quejas y sugerencias;
- Recepción y manejo de quejas del cliente externo de una forma adecuada;
- Creación de una boleta para el seguimiento de la queja presentada por el usuario;
- Buzón de sugerencias para el cliente externo con su respectiva boleta;
- Boleta para recuperación del cliente perdido
- Manual de normas y procedimientos donde se encuentran los flujogramas de los nuevos procesos propuestos al Taller de Mecánica Automotriz.

3.2.2 Objetivos de la estrategia

- Obtener información del cliente externo a través de la actualización de la base de datos para conocer más sobre éste y ofrecerle el servicio que espera de la empresa.
- Estimular la comunicación entre el cliente externo y el Taller de Mecánica Automotriz a través de mecanismos informativos que coadyuven a la solución de problemas y la recuperación de la confianza entre ambas partes.
- Conocer la percepción del cliente a través de la creación e implementación de herramientas que evalúen y den seguimiento al servicio prestado.

3.2.3 Beneficios de la estrategia

- Se centrará la atención en el cliente externo a través de los instrumentos propuestos, esto para resolver con prontitud los problemas que presente y prevenir fallas futuras.
- Se obtendrá constante información del cliente externo para cubrir sus necesidades, mejorar la entrega del servicio y crear una lealtad hacia la empresa.

3.2.4 Tácticas de la estrategia

Para poner en marcha la presente estrategia, se recomienda al Taller de Mecánica Automotriz llevar a cabo las tácticas que se presentan a continuación:

3.2.4.1 Tácticas para mantener el servicio

a. Actualización de la base de datos

Para establecer relaciones duraderas con los clientes del Taller de Mecánica Automotriz, la actualización de la base de datos es necesaria para obtener la mayor información posible que ayudará a conocer más sobre ellos y establecer dichas relaciones. Al hablar sobre la actualización de la base de datos, se propone el manejo de dos programas computarizados, esto para facilitar el acceso a la información de los clientes y mejorar las experiencias al brindar el servicio. Por lo tanto, se debe establecer en el Taller de Mecánica Automotriz la actualización de la base de datos en el software Microsoft Office Access (Véase anexo 6) y una agenda recordatorio en el software Calendario Windows (Véase anexo 7), ambas compatibles con el sistema operativo Windows (por que se

observó que las computadoras de la empresa en estudio poseen los programas mencionados, pero no son utilizados).

Con la actualización de la base de datos, se podrá ingresar la información de los clientes que la empresa considere importantes; de igual forma, se propone un esquema que contiene lo necesario para almacenar información del cliente externo.

La base de datos estará conformada por las siguientes opciones:

- **Record de los vehículos:** a esta sección se le podrán ingresar datos relacionados con los vehículos de los clientes tales como el tipo de servicio que requirió, fecha de la próxima cita, número de placa, chasis y motor, marca del automóvil y kilometraje. (Véase anexo 6.1)

Con los datos mencionados, la empresa sabrá lo que se le ha realizado al vehículo del cliente (historial de servicios) y podrá determinar también la fecha en que deberá llamarse al cliente para recordarle de su próxima cita; del mismo modo, cuando éste solicite de nuevo un servicio, no será necesario solicitar sus datos ya que se encontraran registrados en la base.

La persona encargada de recopilar esta sección será el asistente de administración; cuando el cliente llegue al Taller de Mecánica Automotriz y entregue su vehículo, el asistente de administración solicitará de forma amable la tarjeta de circulación al cliente, explicando que en ella se encuentra información relacionada con el vehículo y que se ingresará a una base para crear el record del automóvil.

Posteriormente, cuando el vehículo haya recibido el servicio de mecánica correspondiente (correctivo o preventivo), el supervisor de mecánica dará al

asistente de administración la boleta de control para entrega del vehículo (Véase anexo 25) para que éste pueda completar la información del record del vehículo; en esta boleta se encontrarán los siguientes datos a almacenar:

- Kilometraje
- Tipo de servicio que recibió
- Fecha en que se realizó el servicio
- Próximo servicio a realizar
- Fecha del próximo servicio

Luego de almacenada dicha información en la base, el asistente de administración deberá archivar las boletas como respaldo de la información ingresada a la base de datos.

- **Datos del cliente:** en esta sección se podrán ingresar los datos personales del cliente externo tales como su nombre, dirección, edad, estado civil, correo electrónico entre otros. (Véase anexo 6.2)

La obtención de los datos personales del cliente como su correo electrónico y teléfono, permitirá a la empresa dar a conocer los servicios y promociones del taller de mecánica por dichos medios; así también con su fecha de cumpleaños, se enviará una tarjeta electrónica de felicitación y cupón de descuento que el cliente podrá utilizar en su próxima visita.

Los datos del cliente serán solicitados después de que éste haya brindado la información sobre su vehículo y la persona encargada de realizar ésta tarea será la secretaria de administración, aclarando a los clientes para qué se va utilizar dicha información y que se va a manejar con estricta confidencialidad, ya que de

lo contrario nadie le brindará los datos que necesita por la inseguridad que impera en el país.

- **Quejas presentadas:** en esta sección se podrán ingresar las quejas emitidas por el cliente externo, así como información de quién y cómo se resolvió dicho inconveniente entre otros. (Véase anexo 6.3)

La sección mencionada, será manejada por el asistente de administración quien almacenará la información correspondiente. (Véase táctica recepción y manejo de quejas del cliente externo)

- **Evaluación del servicio:** en esta sección se almacenará la información relacionada con la evaluación realizada al cliente del servicio prestado en sus cinco dimensiones: confiabilidad, responsabilidad, seguridad, empatía y tangibilidad. (Véase anexo 6.4)

Los datos almacenados en esta sección, permitirán a la administración del Taller de Mecánica Automotriz conocer la percepción del cliente externo en cuanto al servicio recibido en sus cinco dimensiones. Así también, se podrán evaluar y tomar las decisiones convenientes que le ayudarán a mejorar la atención al cliente.

La persona encargada de manejar la sección antes mencionada, será la secretaria de administración (Véase táctica boleta para evaluación del servicio) y quien estará a cargo de velar por el buen funcionamiento y actualización de la base de datos cuando esta lo requiera será el asistente de administración.

b. Incentivos de consumo

b.1 Tarjeta electrónica y cupón de descuento de cumpleaños al cliente externo

Con el propósito de incentivar al usuario del Taller de Mecánica Automotriz a seguir adquiriendo el servicio, se propone el envío de una tarjeta por medio de un correo electrónico a los clientes que cumplan años en el mes correspondiente.

Los nombres de los cumpleaños de cada mes serán ingresados a la “Agenda Recordatorio”; en dicha agenda se ingresará información o eventos que se quieren recordar en un día y hora específica para que, posteriormente, ésta de un aviso cuando así le sea indicado. (Véase anexo 7)

La secretaria de administración será la encargada de esta tarea y con la utilización de dicha agenda, podrá ingresar (como se mencionó) los nombres de los clientes que cumplen años cada mes para que ésta muestre el aviso el primer día del mismo (Véase anexo 7.1) y puedan ser enviadas por correo electrónico las tarjetas de felicitación en formato JPG de 150KB (Véase anexo 8); los datos mencionados (nombre, fecha de cumpleaños y correo electrónico), serán obtenidos de la base de datos en la sección “Datos del cliente.”

Asimismo, se adjuntará a la tarjeta un cupón de descuento en formato JPG de 84KB, el cual consistirá en ofrecerle al cliente un descuento del 10% en su próxima visita (Véase anexo 9) aplicando las siguientes restricciones:

- No será transferible a otra persona.
- No será válido con otras promociones.
- Presentar físicamente el cupón para hacer efectivo el descuento.

- Será válido durante seis meses (ya que la frecuencia de consumo es de cada tres meses en promedio).

El cupón estará diseñado de la siguiente forma:

- Número del cupón en la esquina superior izquierda; este número deberá ser colocado por la secretaria en el cupón antes de enviarlo y será correlativo del 1 en adelante según sean enviados, ya que deberá anotar en la “Agenda Recordatorio” el número de cupón con el nombre del cliente al que fue enviado.
- Nombre, logo y slogan del Taller de Mecánica Automotriz.
- Felicitación al cliente de cumpleaños.
- Descuento aplicable en su próxima visita (10%).
- Restricciones para hacer efectivo el cupón.
- Teléfono y correo electrónico de la empresa.

El proceso para hacer efectivo el cupón de descuento por cumpleaños será el siguiente:

1. El cliente entrega su cupón de cumpleaños. (de no hacerlo, no podrá llevarse a cabo el descuento prometido)
2. La secretaria solicita el nombre del cliente para verificarlo con el número de cupón enviado, esto lo podrá hacer en la “Agenda Recordatorio”.
3. El cliente recibe el servicio y finalizado éste, se le envía a efectuar el pago correspondiente.
4. Al realizar el pago, se le hará efectivo el descuento respectivo.
5. La secretaría deberá conservar los cupones entregados.

b.2 Promoción en invierno

El invierno es una de las época del año en que las personas suelen preocuparse por el buen estado de su vehículo; es por eso que el Taller de Mecánica Automotriz deberá lanzar una promoción de invierno, la cual consistirá en ofrecer un regalo (paraguas con el logotipo de la empresa) a los clientes que soliciten un servicio mayor a partir del mes de mayo, ya que en la investigación realizada esa fue su preferencia. La información de dicha promoción será enviada por correo electrónico a través de un anuncio en formato JPG de 87.3 KB informando a todos los clientes (Véase anexo 10). La persona encargada de enviar los correos electrónicos será la secretaria de administración.

Para llevar a cabo la entrega del regalo se procederá de la siguiente manera:

1. El cliente solicita un servicio mayor.
2. El cliente cancela el servicio con la secretaría de administración.
3. La secretaria entregará el regalo al cliente cuando le entregue su factura y le dará las gracias por su preferencia.

El anuncio estará diseñado de la siguiente forma:

- Nombre, logo y slogan del Taller de Mecánica Automotriz.
- Correo electrónico y teléfono del taller.
- Restricciones para hacer efectivo el regalo.

En el anuncio se menciona el regalo que se ofrece y cómo conseguirlo; también se coloca la frase “En este invierno nosotros te protegemos de la lluvia” con el objetivo de atraer la atención del cliente. Dicha promoción tendrá vigencia hasta que duren existencias del regalo o hasta el mes de septiembre.

b.3 Tarjeta electrónica navideña y vale de regalo a clientes frecuentes

Para lograr que el Taller de Mecánica Automotriz se posicione en la mente del cliente, se propone a la empresa el envío de una tarjeta a los usuarios frecuentes en vísperas de navidad y año nuevo, ya que estas son fechas en las cuales el usuario se muestra interesado en entablar relaciones afectivas con los que lo rodean, por lo que se recomienda el envío de dicha tarjeta. Además del posicionamiento, se pretende construir una relación sólida entre el Taller de Mecánica y el cliente; el envío de las tarjetas navideñas será por correo electrónico en formato JPG de 414 KB a todos los usuarios frecuentes de la empresa. (Véase anexo 11)

La persona encargada de enviar las tarjetas por motivo de la fiesta de fin de año será la secretaria de administración, las cuales se remitirán la segunda semana del mes de diciembre por correo electrónico; dicha información se obtendrá de la base de datos en la sección "Datos del cliente".

Asimismo, se adjuntará a la tarjeta un vale de regalo en formato JPG de 109KB, el cual consistirá en ofrecerle al cliente un pastel de temporada en una panadería de la ciudad de Guatemala (Véase anexo 12), aplicando las siguientes restricciones:

- Una promoción por persona
- Presentar vale en la panadería
- Valido durante el mes de diciembre.

El vale estará diseñado de la siguiente forma:

- Número del vale en la esquina superior izquierda; este número deberá ser colocado por la secretaría antes de enviarlo y será en forma correlativa del 1 en adelante según sean remitidos.
- Nombre, logo y slogan del Taller de Mecánica Automotriz.
- Un saludo de navidad y prospero año nuevo al cliente.
- El nombre, dirección y teléfono de la panadería.
- Las restricciones para hacer efectivo el vale.
- Teléfono y correo electrónico de la empresa.

La persona encargada de enviar los vales adjuntos a la tarjeta de navidad será también la secretaria de administración. Para la selección de los clientes frecuentes, se consultará la base de datos en la sección “Record del vehículo” donde podrán observar los clientes que requieren con mayor frecuencia el servicio del taller. En ese sentido, el Taller de Mecánica Automotriz deberá llegar a un arreglo con la panadería para acordar la forma en que los clientes podrán hacer efectivo el vale enviado.

b.4 Publicidad de boca en boca

Los clientes satisfechos muchas veces respaldan a una empresa a través de la comunicación de boca en boca; este tipo de publicidad reduce los costos de atraer nuevos clientes a la compañía. Cuando los clientes solicitan un nuevo servicio, se basan (la mayoría de veces) en referencias de otras personas para acercarse a una organización; además, éstos tienden a ser más leales que los atraídos por algún otro tipo de publicidad. Por lo anterior, se deberá implementar por parte del Taller de Mecánica Automotriz publicidad de boca en boca, la cual consistirá en brindar descuentos a los clientes que refieran los servicios de la empresa y a las personas a las que fue dirigida dicha recomendación; dicha

acción estará orientada a todos los clientes actuales y será comunicada a través de un volante informativo. (Véase anexo 13)

Dicho proceso consistirá en lo siguiente:

El cliente deberá recomendar la empresa a un amigo y/o familiar; cuando éste o éstos últimos visiten el Taller de Mecánica Automotriz y digan el nombre de la persona que les ha recomendado la organización, ambos recibirán un 10% de descuento en su servicio.

Cuando el amigo y/o familiar diga el nombre del cliente actual, se deberá revisar en la base de datos sección "Datos del cliente", asimismo los nombres de ambos serán anotados en un listado que se llevará para el control de dicha táctica. (Véase anexo 40) La persona encargada de realizar dicha actividad será la secretaria de administración.

El volante será entregado en los meses de febrero, marzo y abril por la secretaria de administración al cliente externo al momento de que se le extiende su factura, explicando la dinámica de la promoción, el beneficio que se obtendrá al realizarla y algunos aspectos restrictivos tales como:

- El descuento será aplicable en la próxima visita del cliente actual y será acumulable por las personas que éste recomiende.
- No será válido con otras promociones
- La promoción será válida de febrero a abril. (Ya que la frecuencia de visita promedio es de tres meses)
- El nuevo cliente tendrá que mencionar el nombre del cliente actual para hacerse acreedor a la promoción.

c. Recordatorio de próximos servicios

Dentro de las tácticas para mantener el servicio, se propone al Taller de Mecánica Automotriz recordar a sus clientes la fecha del próximo servicio de su automóvil, ya que de esta manera aumentará la posibilidad de asegurar la visita del usuario a la empresa.

Dicha acción consistirá en lo siguiente:

- Cuando el cliente acuda al taller con su vehículo a que le realicen el servicio correspondiente, se deberá llevar por parte del supervisor de mecánica y el asistente de administración un “Record del vehículo” que será almacenado en la base de datos. (Véase actualización de la base de datos)
- Al momento de guardar la información, se deberá ingresar también la fecha del próximo servicio en el apartado “Agenda Recordatorio” la cual deberá enviar un aviso el día indicado para recordarle al asistente de administración que debe llamar al usuario. (Véase anexo 14)
- Al momento que el sistema de el aviso, el asistente de administración deberá comunicarse con el cliente para recordarle que su vehículo pronto necesitará un nuevo servicio.

d. Boleta para evaluación del servicio

El Taller de Mecánica Automotriz deberá conocer la percepción que tiene el cliente externo con relación al servicio recibido, esto con el objetivo de construir relaciones duraderas con éste, por lo que se recomienda a la empresa la implementación de una boleta para evaluar el servicio. (Véase anexo 15)

Esta táctica consiste en el diseño de una boleta que el cliente externo deberá responder, generando la información necesaria para conocer la percepción que tiene sobre el servicio, calificándolo a través de sus cinco dimensiones: confiabilidad, seguridad, responsabilidad, empatía y tangibilidad.

La boleta será aplicada al cliente externo de la siguiente manera:

1. Luego de que el cliente haya recibido el servicio, la secretaria de administración solicitará amablemente al usuario un momento de su tiempo, explicando el motivo de la boleta y si le gustaría responderla.
2. El cliente externo llenará la boleta de evaluación del servicio.
3. La secretaria cumplirá las siguientes funciones:
 - 3.1 La secretaria se asegurará que todos los ítems de la boleta estén llenos.
 - 3.2 Almacenará los resultados de la boleta en la base de datos sección "Evaluación del servicio".
 - 3.3 Elaborará y remitirá informe mensual sobre los resultados de la evaluación del servicio.
4. El administrador revisará el informe y tomará las medidas necesarias según resultados de dicha evaluación.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en dicho informe, éstos ayudarán al administrador y propietario de la empresa a tomar las medidas necesarias para mejorar el servicio (si los resultados obtenidos fueran negativos).

3.2.4.2 Tácticas para recuperar el servicio.

a. Creación de un correo electrónico para quejas y sugerencias

A través de las quejas y/o sugerencias el Taller de Mecánica Automotriz puede mejorar el servicio que ofrece al cliente externo, por lo que se propone a la empresa estimular al cliente a hacerlo por medio del correo electrónico, ya que los usuarios tienen acceso a la Web por lo menos una vez al día (como lo adujeron éstos en la investigación realizada).

Por lo anterior, el Taller de Mecánica Automotriz deberá crear un correo electrónico a través de un proveedor basado en la Web. Dicho medio se colocará en afiches informativos, volantes y anuncios para darlo a conocer al público. En ese sentido, se le recomienda a la empresa la siguiente dirección electrónica que puede ser creado en www.hotmail.com.

symdeagencia@hotmail.com

La secretaria de administración será la persona encargada de revisar diariamente el correo electrónico y, posteriormente, trasladar dicha información al asistente de administración y al administrador, llevando a cabo el siguiente procedimiento:

a.1 Recepción de quejas a través del correo electrónico

La secretaria de administración deberá imprimir la queja emitida por el cliente a través del correo electrónico y, posteriormente, entregarla al asistente de administración para que éste la trabaje de la misma forma como si el cliente la hubiese puesto personalmente (Véase táctica recepción y manejo de quejas del

cliente externo) con la excepción que deberá de contactarse inmediatamente con el usuario vía telefónica para comunicarle que su queja estará siendo manejada y resuelta en un tiempo prudencial.

a.2 Recepción de sugerencias a través del correo electrónico

La secretaria de administración deberá imprimir la sugerencia enviada por el usuario y la entregará al administrador del taller para que la evalúe en forma conjunta con la demás. (Véase táctica buzón de sugerencias)

b. Afiche informativo para estimular las quejas y sugerencias del cliente externo

Es muy importante para el Taller de Mecánica Automotriz estimular al cliente externo a emitir sus quejas y sugerencias cuando el servicio no cumple sus expectativas. En ese sentido, la empresa deberá colocar un afiche que brinde información al cliente de dónde puede presentar sus quejas y sugerencias, esto para estimular al usuario a hacerlo, ya que esto permitirá a la empresa rectificar sus errores y recuperar el servicio. (Véase anexo 16)

El afiche informativo poseerá la siguiente información:

- Logotipo, nombre, slogan y dirección del Taller de Mecánica Automotriz.
- Lugar donde el cliente externo puede emitir su queja y/o sugerencia personalmente.
- El número telefónico de la empresa y correo electrónico donde los clientes podrán emitir sus quejas y/o sugerencias si no desean hacerlo personalmente;

- Indicar al cliente externo que presentar sus quejas y/o sugerencias es muy importante para ofrecerle un mejor servicio, así como la frase “Es un gusto atenderle”.

El afiche será diseñado utilizando la gama de colores que son utilizados en el logotipo de la empresa; asimismo, las dimensiones de éste serán de 45cm de ancho* 65cm de alto y deberá ser impreso y colocado a la vista del cliente externo en lugares donde éste espera a ser atendido, tales como la oficina del administrador y en el área de taller.

Las personas responsables de recibir las quejas y/o sugerencias presentadas por el cliente externo serán el administrador y asistente de administración; estos procedimientos serán detallados más adelante.

c. Recepción y manejo de quejas del cliente externo

Es importante que el Taller de Mecánica Automotriz solucione oportunamente las quejas que el cliente externo presente, ya que esto le ayudará a mantener su cartera de clientes, por lo que se propone a la empresa asistir al cliente externo en la presentación de la queja; dicha acción consistirá en lo siguiente:

- El asistente de administración será la persona encargada de recibir las quejas presentadas por el cliente externo personalmente, por teléfono y por correo electrónico.
- Cuando el cliente externo emita su queja, el asistente deberá pedir disculpas por las molestias ocasionadas y será el encargado de resolver el inconveniente que el usuario posee; para plantear soluciones rápidas y eficaces, el asistente deberá solicitar la colaboración del administrador y

supervisor de mecánica de acuerdo al tipo de problema y a qué área corresponda (administrativa o mecánica).

- Asimismo, el asistente administrativo deberá llevar un registro en la base de datos sección “Quejas presentadas” en la cual deberá ingresar la información que ésta solicita. (Véase táctica de actualización de la base de datos)
- Si la queja no puede ser resuelta en el momento de ser presentada, se mantendrá comunicación constante con el cliente externo, indicándole como prosigue la solución de la queja emitida; la persona encargada de llevarlo a cabo será el asistente de administración.
- Transcurrida una semana de que se haya resuelto la queja, el asistente de administración deberá comunicarse vía telefónica con el cliente para encuestarlo con respecto a la solución de la queja recibida, haciendo uso de la boleta de seguimiento de la queja. (Véase anexo 17) Ésta contendrá preguntas que harán saber a la empresa si el cliente ha quedado satisfecho o no. En la base de datos, sección “Quejas presentadas”, se almacenará la información obtenida en la boleta. De encontrar al cliente insatisfecho con la solución brindada, el administrador y/o propietario podrán tomar las medidas necesarias para rectificar las fallas en la solución.

Como apoyo para una solución eficaz, el asistente podrá utilizar la guía orientada a la calidad del servicio al cliente; ésta dará los lineamientos que el colaborador puede seguir para dar una buena atención al cliente. (Véase anexo 18)

d. Buzón de sugerencias

Por medio de las sugerencias que el cliente externo realice, el Taller de Mecánica Automotriz puede llegar a realizar mejoras en el servicio y en la calidad del mismo, logrando de esa manera la satisfacción del usuario. Por lo anterior, se propone la implementación de un buzón de sugerencias, ubicándolo visiblemente

al cliente externo en un lugar cercano al escritorio de la secretaria de administración. (Véase anexo 19)

Para llevar a cabo la táctica del buzón de sugerencias, es necesario el diseño de una boleta para presentar las mismas; ésta indicará las instrucciones correspondientes, así como el objetivo que se desea alcanzar con dicha boleta. (Véase anexo 20)

El cliente obtendrá la boleta de sugerencias a través de la secretaria de administración y será proporcionada al momento de cancelar el servicio.

Las boletas que sean depositadas en el buzón de sugerencias serán revisadas quincenalmente por el administrador del taller y en conjunto con el propietario, evaluarán cada una de ellas para decidir si son factibles de llevar a cabo. De igual forma, de no ser factibles en el momento de la evaluación, se recomienda archivarlas ya que más adelante estas podrían ser viables para la empresa.

Al implementar una sugerencia, el administrador deberá dar a conocer al cliente la nueva mejora realizada en la empresa, esto lo podrá llevar a cabo por medio del correo electrónico, obteniendo las direcciones de los usuarios en la base de datos.

e. Boleta para recuperación del cliente perdido

Recuperar al cliente permitirá obtener información que puede utilizarse para optimizar el servicio, generando comunicación de boca en boca positiva, así como incrementar la satisfacción y la lealtad del cliente. Es por eso que se propone al Taller de Mecánica Automotriz la implementación de una boleta para ayudar a recuperar al cliente perdido. (Véase anexo 21)

Está boleta contendrá preguntas dirigidas al cliente que ha dejado de solicitar el servicio, la cual permitirá conocer el o los motivos por lo que ha dejado de hacerlo.

Dicho proceso consistirá en lo siguiente:

- Se deberá identificar al usuario que ha dejado de solicitar el servicio durante 6 meses (ya que como se comprobó en la encuesta dirigida al cliente externo, éste visita al taller cada 3 meses.)
- La boleta será aplicada al cliente externo (perdido) por medio de la técnica de encuesta, la cual será realizada por la secretaria de administración vía telefónica (para esto, el colaborador podrá utilizar la guía orientada a la calidad del servicio al cliente en el anexo 18)
- Posteriormente, deberá realizar un informe y trasladarlo al administrador en un lapso no mayor a 2 días.
- El administrador deberá utilizar la información obtenida para realizar mejoras en el servicio y tomar las medidas necesarias para recuperar al cliente perdido.
- El administrador deberá llamar al cliente perdido disculpándose con él por los inconvenientes ocasionados, ofreciéndole un 10% de descuento al solicitar de nuevo el servicio de mecánica en el taller e invitarlo a conocer las nuevas mejoras en mismo.
- Luego de que el cliente haya recibido el servicio, la secretaria de administración solicitará amablemente al usuario un momento de su tiempo para aplicar la boleta de evaluación del servicio (Véase táctica boleta para evaluación del servicio)

f. Manual de normas y procedimientos

Es necesario que los colaboradores del área de administración del Taller de Mecánica Automotriz, cuenten con un manual de normas y procedimientos que brinde información sobre cada una de las actividades que conlleva la implementación de la estrategia de mantenimiento y recuperación del servicio para incrementar la satisfacción y lealtad en el cliente externo. Por lo anterior, se les deberá proporcionar copia de dicho manual y se les tendrá que capacitar por medio de reuniones periódicas donde el administrador y propietario serán los que desarrollen y lideren dichas actividades. (Véase anexo 22)

3.2.5 Presupuesto de la estrategia

El costo total para implementar la estrategia de mantenimiento y recuperación del servicio para incrementar la satisfacción y lealtad en el cliente externo asciende a Q. 2,816.00. (Véase cuadro 15)

3.2.6 Control de la estrategia

Es necesario llevar un control de la estrategia de mantenimiento y recuperación del servicio para incrementar la satisfacción y lealtad en el cliente externo, por lo que se propone al Taller de Mecánica utilizar la base de datos propuesta, la cual le brindará la información necesaria para realizar los siguientes controles:

- Evaluar mensualmente el número de clientes que van ingresando a la base de datos sección “Datos del cliente”, esto con el propósito de verificar que el total de los clientes que visiten la empresa se encuentren registrados en la misma; también servirá para observar el incremento de la cartera de clientes después de la aplicación de la publicidad de boca en boca.

Cuadro 15
PRESUPUESTO PARA IMPLEMENTAR LA ESTRATEGIA DE
MANTENIMIENTO Y RECUPERACIÓN DEL SERVICIO
TALLER DE MECÁNICA AUTOMOTRIZ

Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Impresión de afiches a full color, en papel afiche brillante. 45cm*65cm	10	Q. 35.00	Q 350.00
1 Buzón de sugerencias en metacrilato (28cm *10cm*20cm con candado, en el frontal compartimiento para boletas.	1	Q 300.00	Q 300.00
Impresión de 50 boletas mensuales de sugerencias	50*12=600	Q 0.20	Q 120.00
Impresión de 50 boletas mensuales para evaluación del servicio	50*12=600	Q 0.40	Q 240.00
Impresión de boletas para el cliente perdido	20	Q 0.40	Q8.00
Impresión de 20 boletas mensuales para seguimiento de la queja	20*12=240	Q 0.20	Q 48.00
Impresión de manuales de normas y procedimientos	3	Q 15.00	Q45.00
Encuadernado con anillo metálico del manual.	3	Q 10.00	Q30.00
Impresión de 1,000 volantes para publicidad de boca en boca	1000	—	Q 175.00
Descuento por cumpleaños	—	—	Según clientes en la base de datos
Descuento por recomendación	—	—	Según clientes que visiten el taller
Paraguas (promoción de invierno)	50	Q30.00	Q1,500.00
Vale de regalo a clientes frecuentes en vísperas de fin de año	—	—	Según clientes frecuentes en el año 2011
TOTAL			Q2,816.00

Fuente: investigación de campo, Mayo 2010

- Comparar el número de cupones que fueron enviados cada mes con aquellos que fueron canjeados para verificar el impacto que tienen las promociones en los clientes del Taller de Mecánica Automotriz
- Verificar el número de clientes que visitaron el Taller de Mecánica después de haberles recordado su cita, esta información podrá obtenerse de la sección “Record del vehículo” de la base de datos para comprobar si dicha táctica atrae a los clientes externos a la empresa.
- Identificar el número de regalos entregados con aquellos que fueron comprados para comprobar que a los clientes externos les atrae los obsequios que ofrece el Taller de Mecánica Automotriz
- Revisar el listado de personas que han llegado recomendadas por algún cliente para controlar el impacto de los volantes y la comunicación de boca en boca. (Véase anexo 40)

3.2.7 Plan de acción de la estrategia

En el cuadro 16 se detallan las actividades, responsables, fechas de inicio y final, así como los costos de cada táctica de la presente estrategia.

3.3 Estrategia 2: Mejoramiento del diseño y ambiente del servicio

Debido a que el servicio tiene la característica de ser intangible, el Taller de Mecánica Automotriz requiere de la evidencia física para que el cliente externo evalúe el servicio antes, durante y después de su consumo; por tal motivo, el ambiente del servicio influye en las elecciones, expectativas y satisfacción del cliente.

Cuadro 16

**PLAN DE ACCIÓN PARA IMPLEMENTAR LA ESTRATEGIA DE
MANTENIMIENTO Y RECUPERACIÓN DEL SERVICIO
TALLER DE MECÁNICA AUTOMOTRIZ**

Empresa: Taller de Mecánica Automotriz			Fecha: Año 2011		
Estrategia 1: Mantenimiento y recuperación del servicio para incrementar la satisfacción y lealtad en el cliente externo					
Objetivos: Conocer las expectativas y percepciones del usuario para satisfacer sus necesidades y así mantener la cartera de clientes					
Tácticas	Actividades	Responsable	Inicio	Finalización	Costo
Afiche para presentar quejas	Impresión y colocación de 3 afiches	Propietario y/o administrador	Enero 2011	Enero 2011	Q 350.00
Boletas para presentar sugerencias	Impresión y repartición de 600 boletas en el buzón.	Secretaria de administración	Enero 2011	Diciembre 2011	Q 120.00
Buzón de sugerencias	Ubicación del buzón	Propietario y/o administrador	Enero 2011	Diciembre 2011	Q 300.00
Boleta para evaluación del servicio	Impresión y aplicación de 600 boletas	Secretaria de administración	Enero 2011	Diciembre 2011	Q 240.00
Boletas para seguimiento de la queja	Impresión y aplicación de 240 boletas	Asistente de administración	Enero 2011	Diciembre 2011	Q 48.00
Boleta para el cliente perdido	Impresión y aplicación de 20 boletas	Secretaria de administración	Enero 2011	Diciembre 2011	Q 8.00
Manual de normas y procedimientos	Impresión y encuadernado de 3 manuales	Propietario y/o administrador	Enero 2011	Enero 2011	Q 75.00
Capacitación del manual de normas y procedimientos	Capacitación a los colaboradores sobre el manual	Propietario y administrador	Enero 2011	Enero 2011	—
Volantes de publicidad	Impresión de 1000	Empresa contratada	Febrero 2011	Febrero 2011	Q 175.00
Volantes de publicidad	Repartición de volantes	Secretaria de Administración	Febrero 2011	Abril 2011	—
Correo electrónico	Creación del correo electrónico	Secretaria de administración	Enero 2011	Enero 2011	—
Promoción de invierno	Compra de paraguas y entrega del mismo	Secretaria de Administración	Abril 2011	Abril 2011	Q 1,500.00
TOTAL					Q2,816.00

Fuente: investigación de campo, Mayo 2010

3.3.1 Definición de la estrategia

La presente estrategia propone a los encargados de administrar el Taller de Mecánica Automotriz las tácticas que podrá llevar a cabo para realizar mejoras a la evidencia física, la creación del diseño del servicio, el mejoramiento en la señalización dentro de la empresa que comunicará a los clientes sobre el lugar y la implementación de una boleta para entrega del vehículo para desempeñar dicha acción de la forma más eficiente.

3.3.2 Objetivos de la estrategia

- Establecer cada una de las participaciones del cliente interno y externo en el servicio mediante la creación de un esquema para mostrar el proceso del mismo a las partes.
- Identificar al cliente interno del Taller de Mecánica Automotriz a través del uso de uniformes y gafetes para lograr una mejor imagen de la empresa.
- Diseñar espacios más agradables para el cliente externo a través de la compra de mobiliario para mejorar la experiencia del servicio que ofrece el taller.
- Crear mejoras en la entrega del vehículo al usuario a través del diseño e implementación de una boleta de control para reducir o eliminar las fallas en el servicio.

3.3.3 Beneficios de la estrategia

- Con el esquema del servicio, se proporcionará una orientación al cliente externo donde éste podrá observar las interacciones implicadas en la prestación del servicio.
- Con el mejoramiento de la evidencia física, se podrá obtener una diferenciación de la empresa respecto a sus competidores.

3.3.4 Tácticas de la estrategia

Para poner en marcha la presente estrategia, se propone al Taller de Mecánica Automotriz implementar las tácticas que se detallan a continuación:

3.3.4.1 Creación del esquema del servicio

La creación del esquema del servicio ayudará al cliente interno y externo a comprender los pasos y procesos implicados en la prestación del mismo, así como las interacciones entre estos y los lugares de trabajo presentes en cada fase.

Por lo anterior, se propone a la empresa la impresión y colocación del esquema del servicio en la sala donde el usuario espera a ser atendido, en el área de taller y oficina del administrador, ya que estos lugares son los más frecuentados por los clientes tanto internos como externos. (Véase anexo 23)

El esquema del servicio se dividirá en cuatro componentes:

- **Acciones de los clientes:** este componente mostrará al cliente externo los pasos en los cuales él participa, siendo éstos los siguientes:
 - Llegada al taller
 - Explicación y entrega del vehículo al taller de mecánica
 - Registro en el taller de mecánica
 - Revisión y autorización del presupuesto
 - Recibimiento del automóvil y cancelación del servicio

- **Acciones en la escena de los empleados de contacto:** éste se refiere a las actividades que el cliente interno realiza en conjunto con el usuario, siendo éstas las siguientes:
 - Bienvenida al cliente externo
 - Recibimiento del automóvil
 - Registro del usuario en la base de datos
 - Presentación del presupuesto
 - Entrega del vehículo al usuario

- **Acciones tras bambalinas de los empleados de contacto:** en este componente se explica el proceso que los empleados llevan a cabo cuando ingresa un automóvil a la empresa, siendo este el siguiente:
 - Revisión del vehículo para detección de problemas
 - Cotización de repuestos con los proveedores
 - Elaboración de presupuesto
 - Autorización de orden de compra y adquisición de repuestos con los proveedores
 - Reparación del vehículo

- Prueba del vehículo
 - Limpieza del vehículo
 - Control para la entrega del vehículo
- **Procesos de apoyo:** este último componente muestra las interacciones para apoyar al cliente interno tanto en la escena de los empleados del contacto como tras bambalinas, siendo estas:
 - Sistema de registro
 - Herramientas y maquinaria de mecánica
 - Proveedores
 - Productos de limpieza
 - Boleta de control

El tamaño del esquema deberá ser de 80 cm de ancho * 52 cm de alto en papel foto, ya que estas dimensiones permitirán a los clientes internos y externos tener una buena visualización del mismo. La persona responsable de actualizar el esquema del servicio cuando éste presente un cambio será el administrador del Taller de Mecánica Automotriz; así mismo, deberá cuidar el buen estado de los mismos en los diferentes sitios de la empresa.

a. Presupuesto del esquema del servicio

En el cuadro 17 se detalla el costo total que la empresa deberá incurrir para crear el esquema del servicio, así como la cantidad de estos a colocar en el taller.

Cuadro 17
PRESUPUESTO DEL ESQUEMA DEL SERVICIO
TALLER DE MECÁNICA AUTOMOTRIZ

Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Total
Esquema del servicio impreso en papel foto 80 cm de ancho * 52 cm de alto	3	Q 115.00	Q 345.00

Fuente: investigación de campo, junio 2010

3.3.4.2 Mejoramiento de la evidencia física

La evidencia física es muy importante para una empresa prestadora de servicios, ya que ofrece a los clientes externos aspectos tangibles que le ayudarán a evaluar el servicio prestado; dentro de los elementos de la evidencia física encontramos la señalización, el ambiente circundante y uniformes. Como se comprobó en el capítulo II, el 68% los clientes externos adujeron que el lugar donde esperan a ser atendidos no es agradable, las instalaciones no cuentan con señalización y el personal de la empresa no porta uniformes ni gafetes que los identifique como tal. En ese sentido, se recomienda al Taller de Mecánica el mejoramiento y la implementación de los elementos antes mencionados a través de las siguientes acciones:

a. Señalización

La señalización informa a los clientes acerca del lugar, por lo que se recomienda al Taller de Mecánica Automotriz la utilización de los siguientes rótulos en sus respectivos ambientes:

Cuadro 18
SEÑALIZACIÓN DEL TALLER DE MECÁNICA AUTOMOTRIZ

Descripción	Ubicación	Cantidad	Observaciones
No fumar	- Oficina del administrador - Sala de espera - Área de taller	6	La colocación de dicho rótulo deberá incluir el decreto 74-2008 ALHT, ya que este decreto prohíbe fumar en ambientes cerrados.
Baño	- Puerta del servicio sanitario	3	Este rótulo deberá incluir dos imágenes (hombre/mujer) que señale que éste puede ser utilizado por ambos sexos.
Horario de atención	- Sala de espera - Puerta de entrada al Taller de Mecánica Automotriz	2	Éste deberá indicar el horario en que la empresa presta sus servicios, siendo este de 8:00 hrs. a 17:00 hrs. De Lunes a Viernes y de 8:00 hrs a 13:00 hrs. Sabados.
Entrada	- Puerta de la sala de espera	1	La colocación de estos rótulos orientará al cliente externo respecto a la ubicación de cada uno de los ambientes del taller.
Oficina	- Puerta de la oficina del administrador	1	
Área de taller	- Puerta del área del taller	1	
Salida de emergencia	- Taller de Mecánica Automotriz	6	Éste deberá indicar la ruta que las personas pueden seguir en caso de surgir una emergencia.
Extintidor	- Área de taller	3	Éstos serán colocado donde se encuentran los extinguidores en el Taller de Mecánica Automotriz.

CONTINUACIÓN, CUADRO 18

Rótulos de precaución	Lugares varios	4	Éste será utilizado cuando el suelo se encuentre mojado o exista alguna otra sustancia que pueda provocar un accidente al pasar por él.
Buzón de sugerencia	Donde se encuentre el buzón de sugerencia	1	Este rotulo dará a conocer la existencia de dicho buzón y que este no pase inadvertido por el mismo.

Fuente: investigación de campo, junio 2010

La persona encargada de cuidar por el buen estado de los rótulos adquiridos será el administrador o propietario del taller, ya que con el tiempo estos se deterioran debido a su uso, así como de su colocación en sus respectivos lugares.

b. Mejoramiento del ambiente circundante de la sala de espera

Con el propósito de lograr que la estancia del cliente externo sea acogedora, agradable y cómoda dentro del Taller de Mecánica Automotriz, se plantea el mejoramiento del lugar donde el usuario espera a ser atendido. En ese sentido, se propone colocar en la sala de espera la siguiente información en las paredes de la misma:

- Esquema del servicio (Véase anexo 23)
- Señalización (no fumar, entrada, horario de atención, baño)
- Afiches informativo para estimular las quejas y sugerencias del cliente externo(Véase anexo 16)

Asimismo, se propone que la sala de espera tenga las siguientes mejoras:

- Que sea amueblada cómodamente para que los clientes que deben esperar a ser atendidos lo hagan sentados;
- Que sean colocadas en un mueble accesible a ellos revistas (autos, deportes, espectáculos y juveniles) y periódicos, esto para que los usuarios se entretengan durante su estancia;
- Que sea instalado un dispensador de agua pura y una cafetera con utensilios (azúcar, café, removedores y vasos) que se encuentren a disposición de los clientes.

La persona responsable de cuidar que las revistas y periódicos se encuentren siempre en su lugar, de velar por la disposición de utensilios de la cafetera y por el buen estado del mobiliario será la secretaria de administración.

c. Implementación de uniformes y gafetes

La imagen personal de los colaboradores influye principalmente en las dimensiones de la calidad denominadas confianza y tangibilidad; es por eso que se propone al Taller de Mecánica Automotriz la implementación de los siguientes uniformes:

- Overalls para los colaboradores del área del taller; éstos llevarán el logo de la empresa en la parte frontal del lado izquierdo para identificarlos como parte de la misma; asimismo, llevarán en la parte de la espalda la frase “estoy para servirle” esto con la intención de proyectar una mejor atención hacia al cliente externo. Se recomienda la utilización de este tipo de uniforme ya que por su diseño, permite a los mecánicos trabajar más cómodamente.
- Camisa formal de algodón color blanco para damas y caballeros del área de administración.

- Pantalón de tela color azul para damas y caballeros del área de administración.

Asimismo, se propone el uso de gafetes por parte de los colaboradores de la empresa en el área de administración, esto para que se encuentren debidamente identificados y brindar al cliente externo la seguridad de que la persona que le atiende forma parte de la organización. (Véase anexo 24)

El gafete deberá contar con los siguientes aspectos:

- Nombre del empleado
- Área en la que trabaja
- Foto del empleado
- Logotipo, nombre y slogan de la empresa
- Las dimensiones del gafete serán de 6.5 * 9.5 cms

c.1 Políticas de uso del gafete

- Los colaboradores deberán portar el gafete desde el momento que ingresen a la empresa;
- Deberán llevarlo en un lugar que sea visible a otras personas. (De la cintura para arriba)
- Cuando un colaborador no use su gafete, el administrador del taller deberá llamarle la atención y exigirle el uso del mismo.
- En caso de que el colaborador extravíe el gafete, deberá informar al administrador y será el empleado quien cubra el costo del nuevo gafete.

d. Presupuesto para el mejoramiento de la evidencia física

En el cuadro 19 se muestra el costo total para el mejoramiento de la evidencia física en el Taller de Mecánica Automotriz el cual asciende a la suma de Q 10, 309.50

Cuadro 19

**PRESUPUESTO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA EVIDENCIA FÍSICA
TALLER DE MECÁNICA AUTOMOTRIZ**

Descripción	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Rótulos elaborados en metacrilato	28	—	Q1,120.00
Suscripción anual a prensa libre (incluye diario y revistas mensuales)	1	Q750.00	Q750.00
Amueblado de sala sencillo color negro	1	Q 3,500.00	Q 3,500.00
Mesa de centro para colocación de revistas y periódicos	1	Q 500.00	Q500.00
Dispensador de agua pura (caliente/fría)	1	Q300.00	Q300.00
Cafetera	1	Q250.00	Q250.00
Utensilios (vasos, removedores, café, azúcar)	—	—	Q 500.00
Uniformes overalls	14	Q200.00	Q2,800.00
Uniformes (pantalón)	6	Q 50.00	Q300.00
Uniforme (camisa formal)	6	Q 40.00	Q240.00
Gafetes	3	Q 16.50	Q49.50
TOTAL			Q 10,309.50

Fuente: investigación de campo, junio 2010

3.3.4.3 Boleta de control para entrega del vehículo

Debido a que los clientes externos del Taller de Mecánica Automotriz presentan quejas por el servicio de mecánica recibido, es necesaria la creación de una boleta para la entrega del vehículo que ayudará a mantener un control sobre los procesos internos del servicio al cliente y poder ofrecer una mayor calidad del mismo.

En ese sentido, se propone al Taller de Mecánica Automotriz la implementación de dicha boleta la cual detallará la última revisión del vehículo que deberá llevarse a cabo antes de llamar al usuario para su entrega, ya que esto permitirá al supervisor de mecánica asegurarse de que el servicio se haya realizado completamente. (Véase anexo 25)

El proceso para realizar dicha acción será el siguiente:

- Cuando le sea indicado al supervisor de mecánica que el automóvil está listo para ser entregado, éste deberá emplear la boleta de control para entrega del vehículo.
- El supervisor deberá cerciorarse que cada ítem de la boleta este corroborado físicamente.
- La boleta deberá ser firmada por el supervisor de mecánica cuando éste considere que el vehículo no posee desperfectos por el servicio recibido.
- Después de entregado el vehículo, el supervisor de mecánica deberá entregar la boleta al asistente de administración para llamar al cliente externo e indicarle que su automóvil se encuentra listo.
- El asistente de administración deberá almacenar la información correspondiente en la base de datos, sección: "Record de los vehículos" y deberá archivar las boletas como respaldo de la información ingresada a la base de datos.

El proceso descrito se encuentra en el manual de normas y procedimientos del anexo 22.

La boleta contendrá elementos que ayudarán al supervisor de mecánica a verificar que el vehículo sea entregado en óptimas condiciones tales como:

- Comportamiento del motor
- Estado y tensión de bandas
- Inferior del vehículo
- Exterior del vehículo
- Interior del vehículo
- Recorrido de prueba
- Lavado y limpieza exterior

Igualmente, la boleta contendrá información del cliente y del vehículo, los cuales se podrán ingresar en la base de datos (como se mencionó) sección “Record de los vehículos” y serán los siguientes:

- Nombre del cliente
- Marca del automóvil
- Modelo
- Kilometraje
- Fecha
- Tipo de servicio que recibió
- Próximo servicio a realizar
- Fecha del próximo servicio

Cuando el supervisor de mecánica no cumpla con la tarea de llenar la boleta de control y/o el cliente presente una queja relacionada con los ítems descritos en la boleta, el administrador deberá llamarle la atención e exigirle el uso de la misma

y será él quien colaborará con el asistente de administración en solventar el problema presentado tomando las medidas necesarias para resolverlo.

3.3.5 Presupuesto de la estrategia

En el cuadro 20 se muestra el costo total para la implementación de la estrategia de mejoramiento del diseño y ambiente del servicio.

Cuadro 20
PRESUPUESTO TOTAL PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL
MEJORAMIENTO DEL DISEÑO Y AMBIENTE DEL SERVICIO
TALLER DE MECÁNICA AUTOMOTRIZ

Descripción	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Esquema del servicio impreso en papel foto 80 cm * 52 cm	3	Q 115.00	Q 345.00
Rótulos elaborados en metacrilato	28	——	Q1,120.00
Suscripción anual a prensa libre(incluye diario y revistas mensuales	1	Q750.00	Q750.00
Amueblado de sala sencillo color negro	1	Q 3,500.00	Q 3,500.00
Mesa de centro para colocación de revistas y periódicos	1	Q 500.00	Q500.00
Dispensador de agua pura	1	Q300.00	Q300.00
Cafetera	1	Q250.00	Q250.00
Utensilios (vasos, removedores, café, azúcar)	——	——	Q 500.00

CONTINUACIÓN, CUADRO 20

Uniformes Overalls	14	Q200.00	Q2,800.00
Uniformes (pantalón)	6	Q 50.00	Q300.00
Uniforme (camisa formal)	6	Q 40.00	Q240.00
Gafetes	3	Q 16.50	Q49.50
Boleta de control para entrega del vehículo	600	Q0.40	Q 240.00
TOTAL			Q 10,894.50

Fuente: investigación de campo, junio 2010

3.3.6 Control de la estrategia

Para conocer los resultados, se deberán observar los resultados de la boleta evaluación del servicio (Véase anexo 15) y tomar las acciones pertinentes.

Este control permitirá al administrador y/o propietario conocer lo que piensa el cliente externo acerca de la tangibilidad de la empresa y tomar las medidas necesarias para resolver cualquier aspecto que externé el usuario.

3.3.7 Plan de acción de la estrategia

En el cuadro 21, se muestran las actividades que deberán llevarse a cabo para la aplicación de la estrategia de mejoramiento del diseño y ambiente del servicio; asimismo, se detallan los responsables de cada actividad, indicando también fecha de inicio y finalización, así como el costo respectivo de cada tarea.

Cuadro 21
PLAN DE ACCIÓN PARA IMPLEMENTAR LA ESTRATEGIA DE
MEJORAMIENTO DEL DISEÑO Y AMBIENTE DEL SERVICIO
TALLER DE MECÁNICA AUTOMOTRIZ

Empresa: Taller de Mecánica Automotriz				Fecha: Año 2011		
Estrategia 2: Mejoramiento del diseño y ambiente del servicio						
Objetivos: Ofrecer al cliente externo aspectos tangibles que le ayuden a evaluar el servicio antes, durante y después de su consumo.						
Tácticas	Actividades	Responsable	Inicio	Finalización	Control	Costo
Esquema del servicio (80 cm * 52 cm)	Impresión y colocación del esquema del servicio	Propietario y/o administrador	Enero 2011	Enero 2011	Administrador	Q 345.00
Rótulos elaborados en metacrilato	Compra y ubicación de los rótulos en sus respectivos ambientes.	Propietario y/o administrador	Enero 2011	Enero 2011	Administrador o propietario	Q 1,120.00
Revistas y periódico	Suscripción a Prensa Libre	Propietario	Enero 2011	Diciembre 2011	—	Q 750.00
Amueblado de sala sencillo color negro	Compra y colocación	Propietario y/o administrador	Enero 2011	Enero 2011	Secretaria de administración	Q3,500.00
Mesa de centro	Compra y colocación	Propietario y/o administrador	Enero 2011	Enero 2011	Secretaria de administración	Q 500.00
Dispensador de agua pura cafetera y utensilios	Compra y colocación	Propietario y/o administrador	Enero 2011	Enero 2011	Secretaria de administración	Q1,050.00
Gafetes	Impresión de gafetes	Empresa contratada	Enero 2011	Enero 2011	Administrador	Q 49.50
Uniformes	Elaboración de uniformes	Empresa contratada	Enero 2011	Enero 2011	Administrador	Q 3,340.00
Boleta de control para la entrega del vehículo	Impresión e implementación	Supervisor de mecánica	Enero 2001	Diciembre 2011	Supervisor de Mecánica	Q240.00
TOTAL						Q10,894.50

Fuente: investigación de campo, junio 2010

3.4 Estrategia 3: Aplicación de técnicas que permitan brindar un servicio de calidad

Una cultura orientada al servicio puede existir dentro de una empresa si se cambian las actitudes y valores de las personas que la conforman y esto se puede lograr a través de la implementación de capacitaciones, aspectos que motiven y deleguen responsabilidades así como guías que ayuden al colaborador a brindar un servicio de calidad, tomando en cuenta que este es un proceso que se verá reflejado a través del tiempo y no de forma inmediata.

3.4.1 Definición de la estrategia

La implementación de una cultura organizacional orientada a brindar un servicio de calidad, ofrecerá al Taller de Mecánica Automotriz las tácticas que podrá llevar a cabo para crear una actitud orientada al servicio en los trabajadores de la empresa.

Lo anterior se logrará motivando al colaborador a través de incentivos y recompensas, capacitándolo para desarrollar sus destrezas y habilidades, delegándole funciones para no producir demoras en los procesos del servicio al cliente externo y, finalmente, la implementación de una guía donde los colaboradores podrán obtener la ayuda necesaria para ejecutar con confianza sus actividades.

3.4.2 Objetivos de la estrategia

- Desarrollar una actitud de servicio en el cliente interno del Taller de Mecánica Automotriz a través de capacitaciones y motivaciones para lograr un mejor desempeño del trabajo.

- Mejorar la atención que se le brinda al usuario del Taller de Mecánica Automotriz a través de la optimización del servicio al cliente interno.

3.4.3 Beneficios de la estrategia

- Empleados motivados y dispuestos a trabajar con excelencia.
- Mejorará la atención al cliente externo.
- Se creará una cultura orientada al servicio y satisfacción del cliente externo.

3.4.4 Tácticas de la estrategia

Para ejecutar la presente estrategia, se propone al Taller de Mecánica las siguientes tácticas:

3.4.4.1 Guía de motivación

En lo que se refiere a la motivación del cliente interno, se comprobó en el diagnóstico efectuado que éste no se encuentra motivado, ya que no se ha implementado dentro del Taller de Mecánica Automotriz una guía que incentive y estimule a los empleados, lo que a su vez repercute en la prestación de un servicio de calidad al cliente externo. En ese sentido, se necesita que los empleados del taller estén motivados a cumplir y ayudar al logro de los objetivos de la compañía; por tal motivo, se propone la utilización de la guía de motivación a los colaboradores, en la cual se propone motivar a los empleados de la siguiente forma:

a. Motivación no monetaria

- a.1** Reconocimiento al empleado del mes
- a.2** Celebración del cumpleaños del mes

a.3 Convivio navideño

a.4 Actividades deportivas

b. Motivación monetaria

b.1 Retribución monetaria por presentación de sugerencias

b.2 Pago por tiempo extra de trabajo

b.3 Retribución al ganador del empleado del mes

Las personas encargadas de realizar este proceso son el administrador y propietario del taller. (Véase anexo 26)

c. Presupuesto de la guía de motivación

En el cuadro 22 se detallan los costos que la empresa deberá desembolsar para implementar las acciones que ayudaran a motivar al cliente interno a realizar sus tareas con agrado y entrega.

Cuadro 22
PRESUPUESTO DE LA GUÍA DE MOTIVACIÓN
TALLER DE MECÁNICA AUTOMOTRIZ

Descripción	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Reconocimiento al empleado del mes.	12 fotos y 1 portarretrato.	---	Q 370.00
Celebración del cumpleaños del mes.	12 pasteles	Q 100.00	Q 1,200.00
Retribución monetaria por presentación de sugerencias	—	—	Según sugerencias presentadas
Pago por tiempo extra	—	—	Según eventualidades presentadas
Retribución monetaria al empleado del mes.	12 empleados	Q100.00	Q1,200.00
Total			Q 2,770.00

Fuente: investigación de campo, junio 2010

3.4.4.2 Descripciones técnicas de puestos

Debido a que la administración del Taller de Mecánica Automotriz carece de descripciones técnicas que establezcan los requerimientos necesarios de cada puesto de trabajo, se hace necesaria e imprescindible su creación y aplicación en la organización, ya que es una herramienta esencial para determinar las responsabilidades de cada puesto; además, sirve de base para planificar y organizar las capacitaciones así como facilitar las actividades de captación de personas (reclutamiento, selección e inducción).

Para crear las descripciones técnicas de puestos, se obtuvo la información necesaria a través del siguiente proceso:

- Se llevó a cabo reuniones periódicas donde participaron el administrador, el supervisor de mecánica, un mecánico y un guardia de seguridad (estas últimas dos personas son trabajadores reconocidos, con una amplia trayectoria y experiencia en la empresa).
- Se dialogó y entrevistó a cada uno de ellos para obtener la información necesaria sobre las tareas actuales de sus puestos respectivos, así como aquellas que deberían ser las ideales.
- Con toda la información proporcionada por los colaboradores y aquella que se determinó en base a las necesidades de cada puesto, se establecieron las descripciones técnicas de los puestos de los trabajadores del Taller de Mecánica Automotriz. (Véase anexo 27)

3.4.4.3 Guía de capacitación

Dentro de las empresas existen técnicas y procesos que deben mejorarse y que tienen que ver con el personal, las cuales pueden ser solucionados con capacitaciones.

En ese sentido, se realizó un análisis de la situación actual, determinando con claridad los problemas o situaciones existentes con el personal que pueden ser resueltos mediante capacitaciones con relación a los cambios dentro de la empresa con el servicio al cliente. Entre estas capacitaciones están

- Seminario de calidad total en el servicio al cliente
- Curso de mantenimiento del sistema de frenos del automóvil

En el anexo 28 se presenta la guía de capacitación enfocada a los temas que son necesarios reforzar en los trabajadores del Taller de Mecánica Automotriz.

a. Elaboración de una guía orientada a la calidad del servicio al cliente

Otra de las tácticas propuestas para la presente guía de capacitación es la implementación de una guía orientada al servicio, la cual permitirá guiar y hacer uso de técnicas e instrumentos para mejorar la calidad en el servicio que brinda la empresa. (Véase anexo 18) Deberá ser reproducida por el administrador y entregada a los colaboradores actuales de la empresa para que la apliquen. Para darla a conocer, el administrador deberá realizar varias reuniones explicando el uso e importancia de la misma.

El propietario y el administrador del Taller de Mecánica Automotriz deberán también implementar esta guía en las capacitaciones que se proporcionen a

colaboradores de nuevo ingreso a la empresa y cuyo propósito sea, directa o indirectamente, el brindar una mejor atención a los usuarios del servicio, ya que el taller no cuenta con ninguna guía relacionada con este tema.

a.1 Presupuesto de la guía orientada a la calidad del servicio al cliente

A continuación se detalla el costo que la empresa deberá desembolsar para implementar la guía de calidad en el servicio a todos los colaboradores de la organización. (Ver cuadro 23)

CUADRO 23
COSTO DE IMPRESIÓN DE GUÍAS DE CALIDAD EN EL SERVICIO

Descripción	Costo unitario	Costo Total
Impresión y encuadernado con anillo metálico de 12 guías	Q16.25	Q 195.00

Fuente: investigación de campo, junio 2010

c. Presupuesto de la guía de capacitación

En atención a las necesidades de capacitación que existen en el Taller de Mecánica Automotriz, a continuación se presentan los costos en que incurrirá la empresa al implementar una guía de capacitación. (Véase cuadro 24)

Cuadro 24
COSTO DE CAPACITACIÓN PARA LOS EMPLEADOS
TALLER DE MECÁNICA AUTOMOTRIZ

Descripción	Inversión total
Seminario de calidad total en el servicio al cliente	Q 960.00
Curso de mantenimiento del sistema de frenos del automóvil	Q 450.00
Guía orientada a la calidad del servicio al cliente	Q 195.00
Total	Q 1, 605.00

Fuente: investigación de campo, junio 2010

3.4.4.4 Asignación de empoderamiento a colaboradores

Delegar funciones y responsabilidades en los colaboradores es una de tareas más difíciles que tiene una persona que posee personal a su cargo. El principal aspecto que se tiene que tener en cuenta es que delegar no es desertar si no asignar tareas, acompañar en el trabajo a otros y corregir y formar a los colaboradores.

En ese sentido, el Taller de Mecánica Automotriz deberá establecer un método de trabajo, orden y rigor, centrándose en la delegación de funciones al cliente interno a través de un proceso de empoderamiento.

Por tal motivo, a continuación se detalla el proceso de empoderamiento donde se definirán las acciones a seguir:

a. Análisis de los candidatos

Para delegar autoridad y responsabilidades a un trabajador, el administrador del taller deberá analizar primero si éste se encuentra capacitado técnicamente, así como las limitantes que pudieran afectar su adecuado desempeño.

Asimismo, el administrador deberá realizar un análisis en el colaborador de habilidades, conocimientos y aptitudes en base a las establecidas en las descripciones técnicas de puestos, debiendo determinar si la persona delegada cumple con lo necesario para otorgársele dicha autoridad y responsabilidad.

b. Definición de responsabilidades

Una vez considerada finalmente qué persona está capacitada para delegarle responsabilidades, es necesario indicar con precisión hasta dónde se le permitirá llegar a la persona en la ejecución de la tarea delegada tomando en cuenta lo siguiente:

b.1 Trabajo que se puede delegar

- Trabajos que eventualmente puedan poner a prueba la capacidad y experiencia del delegado
- Trabajos que el delegado pueda desarrollar óptimamente o que pueda precisar un cierto grado de especialización.

b.2 Lo que no se deberá delegar

- Todo el trabajo

- Evaluación de recompensa o castigos al personal, tanto administrativos como operativos.

c. Delegación de autoridad

El administrador del taller deberá indicar los objetivos, importancia, plazos y ámbito de responsabilidad de la persona en la que se delega, ya que se debe tomar en cuenta que no a todos los empleados puede delegarse las mismas funciones. Asimismo, deberá procurar llevar a cabo lo siguiente:

- Delegar tareas completas y no por partes, ya que la persona que trabaja por partes siente muy poco estímulo para hacerlo más allá del mínimo exigido.
- La responsabilidad de toda aclaración será solo de la persona que delega.

d. Desarrollo del proceso de empoderamiento

El administrador del Taller de Mecánica Automotriz estará a cargo de entrenar al colaborador en las tareas a desarrollar (si éste no tuviere dichos conocimientos) a través de la técnica denominada coaching, la cual se basará en los siguientes pasos:

- **Confidencialidad:** se deberá establecer entre el empleado y la persona que delega, de mutuo acuerdo, que la información proporcionada no podrá ser divulgada a otros empleados.
- **Notas:** si se guardan notas sobre las sesiones de empoderamiento, se deberán guardar en un lugar seguro, lejos de otros empleados.

- **Ubicación:** cada sesión deberá tener lugar donde no vayan a ser molestados por otros empleados o tecnología (teléfono, computadoras, impresoras, etc.). Deben asegurarse de que pueden hablar normalmente, sin temor a ser escuchados por casualidad
- **Hora:** deberán escoger una hora conciente del día. Asimismo, asegurarse de que ambos han acordado la hora de comienzo y de finalización, de modo que pueda centrarse en una sesión productiva entre esos límites. Además, deberán controlar el tiempo, para que el empleado pueda permanecer concentrado en sus objetivos.

e. Seguimiento

Se deberán establecer plazos como puntos de control. El administrador siempre deberá supervisar el trabajo que se delega.

3.4.4.5 Admisión de personal

a. Reclutamiento del personal

El reclutamiento es un proceso en donde se puede identificar y atraer a la empresa el solicitante adecuado para ocupar una vacante; su objetivo es tener el mayor número de personas disponibles que reúnan los requisitos que la empresa necesita cubrir. Por tal motivo, el Taller de Mecánica Automotriz debe contar con un proceso formal de reclutamiento que dote a la empresa de personas para las vacantes disponibles, por lo que a continuación se detalla dicho proceso a seguir:

a.1 Fases del proceso de reclutamiento

a.1.1 Requisición de colaboradores

La requisición del personal surgirá de la necesidad de cubrir puestos vacantes, ya que la ocupación de ésta es indispensable para el desarrollo de las operaciones. En ese sentido, las vacantes en la empresa podrán surgir a causa de despido de personal, creación de nuevos puestos, por renuncia o por aumento en el volumen de trabajo.

Tan pronto se presente la existencia de una vacante, el supervisor de mecánica o el administrador deberán tener una boleta de requisición (Véase anexo 29) y será este último (administrador) el encargado de realizar la convocatoria.

a.2 Fuentes de reclutamiento

El administrador del taller deberá realizar la búsqueda de los posibles candidatos en las fuentes de reclutamiento de personal que existen, ya que esto le dará la oportunidad de obtener a la persona más adecuada para la plaza vacante; las fuentes de reclutamiento serán las siguientes:

a.2.1 Reclutamiento interno

Los empleados del Taller de Mecánica Automotriz constituyen una fuente esencial de posibles candidatos para una vacante, por lo que el administrador podrá hacer una convocatoria a todos los trabajadores que aspiren llenar la plaza. La ventaja del reclutamiento interno es que los colaboradores ya están familiarizados con la organización y poseen información detallada acerca de los procedimientos de la misma.

En ese sentido, para que el administrador del taller efectúe un reclutamiento interno eficaz, deberá tomar en cuenta lo siguiente:

- La información sobre la plaza vacante será anunciada en boletines y éstos estarán colocados en la cartelera de la empresa o serán entregados directamente a los empleados a través de memorándums.

Una vez los empleados apliquen para dicha vacante, el administrador deberá tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Revisión de los registros del personal (hoja de vida y expediente), ya que allí se podrán identificar a los colaboradores que se han desempeñado eficazmente en la empresa y que tienen las cualidades, conocimiento y experiencia para ejercer la posición vacante.
- Revisión de las capacitaciones y entrenamientos que poseen los empleados.

a.2.2 Reclutamiento externo

Entre las fuentes de reclutamiento externo a las que deberá recurrir el administrador para captar a los futuros aspirantes se encuentran las siguientes (ordenadas cada una según como se deberá proceder):

- **Candidatos espontáneos:** serán todos aquellos candidatos que se presentan al Taller de Mecánica Automotriz para dejar su curriculum vitae. El administrador será el encargado de recibirlos y archivarlos y cuando exista una vacante dentro de la empresa, éste evaluará los mejores expedientes y les notificará vía telefónica la plaza vacante, informándoles el día en que deben presentarse al taller si estos llegaran a estar interesados.

De no encontrar un aspirante por medio de candidatos espontáneos, el administrador podrá reclutar candidatos a través de recomendaciones de otros empleados como se explica a continuación:

- **Recomendaciones de los empleados de la empresa:** los empleados del Taller de Mecánica Automotriz podrán recomendar a personas para las vacantes que surjan lo cual se considera ventajoso, ya que en posiciones muy especializadas pueden conocer colegas que pudieran llenarlas. El administrador preguntará a los colaboradores de la empresa si conocen alguna persona que pudiera ocupar la vacante existente y de ser afirmativa la respuesta, éste brindará la información sobre el día que se llevará a cabo la convocatoria para que los colaboradores puedan trasladarla a los aspirantes.

Por otro lado, el administrador también podrá colocar un anuncio en la prensa para atraer candidatos a la empresa cuando así se requiera o cuando no se hayan reclutado aspirantes con las fuentes antes mencionadas.

- **Anuncios de prensa:** los anuncios en los periódicos también servirán para buscar candidatos. Los anuncios deberán ser redactados incluyendo los siguientes elementos:
 - Título de la posición y el área
 - Requerimientos (Experiencia, habilidades, conocimientos y educación)
 - Dirección física de la empresa, así como el día y la hora en que los candidatos deberán entregar el curriculum vitae. (Véase anexo 30)

El anuncio deberá ser publicado en Prensa Libre (diario de mayor circulación a nivel nacional) el día lunes, ya que en dicho día se publica un suplemento de empleos y es cuando más personas hacen uso de dicha sección.

b. Selección del personal

Esta es la fase de mayor importancia en la admisión de personas, puesto que de ella dependerá que los resultados de dicha admisión sean los esperados o no. Como se comprobó en el diagnóstico efectuado, el Taller de Mecánica Automotriz no utiliza las técnicas más idóneas para que las personas elegidas se conviertan en las correctas para el puesto vacante. Por tal motivo, la empresa deberá establecer un programa de selección de personal orientado a la comprobación y verificación de sus conocimientos, habilidades y aptitudes. Con una adecuada selección, el Taller de Mecánica Automotriz podrá cubrir puestos de trabajo de acuerdo a las especificaciones y necesidades del mismo.

Las actividades que deberá realizar el administrador para ejecutar el proceso de selección serán las siguientes:

b.1 Recepción de curriculum vitae

Para iniciar el proceso de selección, los candidatos que fueron reclutados (de forma externa) deberán entregar su curriculum vitae el cual proveerá de información y referencias sobre su educación y sus antecedentes laborales, esto para estudiar el historial de empleo para las entrevistas. La persona encargada de recibir y evaluar los curriculum será el administrador del taller.

b.2 Evaluación y selección de los candidatos que llenan los requisitos

El administrador del taller deberá evaluar y seleccionar a los candidatos que cumplan con los requisitos de la empresa, tomando como base para la evaluación y selección de candidatos las descripciones técnicas de puestos.

Posteriormente, de haber tomado la decisión sobre los candidatos seleccionados, el administrador deberá informarles vía telefónica el día en que estos deberán presentarse a la empresa para realizarles la entrevista preliminar.

Los curriculum que no cumplieron con los requisitos de la empresa, deberán ser destruidos en un término de treinta días. Esta tarea deberá ser realizada por el asistente de administración del taller.

b.3 Entrevista preliminar

El administrador del Taller de Mecánica Automotriz deberá entrevistar a cada aspirante para evaluar su capacidad para el puesto. La entrevista permitirá la comunicación en dos sentidos: el administrador obtendrá información sobre el solicitante y éste sobre la organización.

Es importante aclarar en el caso del área de taller, que la entrevista será realizada por el administrador y el supervisor de mecánica. En dicha entrevista se deben evaluar aspectos del curriculum tales como experiencia, estabilidad laboral y datos que no están claros.

b.4 Prueba de conocimientos

Luego de realizada la entrevista, se deberá llevar a cabo una prueba teórica (Véase anexo 31) con la cual se medirán los conocimientos que el aspirante

posee sobre mecánica (dicha prueba será para aspirantes al área de taller); la misma deberá ser aprobada con un puntaje mínimo de 80 puntos y contará con 25 preguntas con un valor de 4 puntos cada una.

b.5 Prueba de desempeño

El supervisor de mecánica deberá realizar una prueba de desempeño que le ayudará a observar la habilidad de los candidatos para ejecutar ciertas funciones de su puesto (para aspirantes al área del taller); ésta consistirá en realizar el diagnóstico y reparación de un problema mecánico. Con la realización de ésta prueba, el supervisor podrá auxiliarse de una boleta de calificación (Véase anexo 32) con la cual podrá examinar las habilidades del candidato en el ambiente de trabajo. El candidato deberá obtener un puntaje mínimo de 15 puntos y la boleta contendrá 4 ítems con un valor de 5 puntos cada uno.

b.6 Investigación de antecedentes

El administrador del taller deberá verificar los datos y referencias, proceso que deberá llevarse a cabo vía telefónica con el objetivo de constatar la veracidad de la información suministrada.

b.7 Entrevista final

Con el objetivo de saber cómo actuó el candidato en el pasado o cómo lo haría en el futuro, el administrador deberá realizar una entrevista final con la finalidad de detectar los conocimientos, habilidades y actitudes que posee el candidato.

Cada puesto de trabajo requiere competencias diferentes pero, en general, las que más deberán analizarse en la entrevista son las ganas de trabajar, la capacidad de comunicación y de adaptación, la capacidad de aprendizaje y de

trabajo en equipo, la orientación al cliente, la empatía y la flexibilidad para adaptarse a los cambios.

En el anexo 41 se muestran una serie de preguntas que el administrador de la empresa podrá llevar a cabo en la entrevista final para evaluar las competencias del aspirante.

b.8 Selección final

El administrador del Taller de Mecánica Automotriz deberá finalmente seleccionar, tomando en cuenta los resultados en conjunto tales como los de la entrevista preliminar, la prueba teórica, de desempeño y la entrevista final, así como sus antecedentes; cuando el administrador haya tomado una decisión, deberá informar al seleccionado a través de una llamada telefónica informándole sobre su decisión.

b.9 Contratación del personal

Conocido los resultados en la selección del personal, se deberá proceder a preparar el contrato el cual establecerá la relación legal entre el colaborador y la empresa; en éste, el empleado se comprometerá a prestar sus servicios y la empresa a retribuirle económicamente mediante una remuneración y prestaciones conforme a la ley.

Asimismo, se deberá considerar en el contrato el periodo de prueba, tiempo en el que el colaborador será observado en relación a sus conocimientos y aptitudes, el cual estará comprendido por un periodo de 2 meses.

c. Inducción del nuevo personal

Formalizada la incorporación del colaborador de acuerdo al contrato, se deberá proceder a su ubicación en el puesto de trabajo a desempeñar; para ello, se le informará sobre:

- La organización de la empresa, servicios que ofrece la misma y sus principales funciones
- La ubicación de su puesto dentro del organigrama de la empresa.
- Los objetivos y valores de la empresa
- Las políticas generales del personal
- Las reglas generales de disciplina
- Recorrer la empresa
- Explicación sobre las reglas básicas de seguridad
- Existencia del reglamento interno de trabajo
- Debe ser presentado a los colaboradores de su nuevo centro de trabajo
- Explicarle en forma general en qué consistirá su trabajo.

La persona encargada de realizar este proceso será el administrador; asimismo, se propone la utilización de la guía de inducción para el nuevo colaborador, la cual servirá como apoyo para brindar dicha inducción al administrador. (Véase anexo 33)

En el anexo 34 se muestran los procedimientos para llevar a cabo la admisión del personal, así como la inducción de los colaboradores.

c. 1 Costo de la guía de inducción

A continuación, se detalla el costo que la empresa deberá costear para implementar la guía de inducción del personal.

CUADRO 25
COSTO DE IMPRESIÓN DE LA GUÍA DE INDUCCIÓN
TALLER DE MECÁNICA AUTOMOTRIZ

Descripción	Costo unitario	Costo Total
Impresión y encuadernado con anillo metálico de 3 guías	Q 14.25	Q 42.75

Fuente: Investigación de campo. Junio 2010

3.4.5 Control de la estrategia

Para mantener el control y la continuidad al desarrollo de los colaboradores, el propietario y el administrador del Taller de Mecánica Automotriz deberán contratar una empresa especializada en estudios de recursos humanos que evalúen la capacitación de los colaboradores mediante una evaluación del desempeño, la motivación con un estudio del clima laboral y la captación de personas con un estudio de rotación de personas, esto para continuar desarrollando técnicas, habilidades y conocimientos a los trabajadores de la empresa.

3.4.6 Presupuesto total de la estrategia

En el cuadro 26 se muestra el costo total para la implementación de la estrategia de una cultura organizacional.

Cuadro 26
COSTO DE APLICACIÓN DE TÉCNICAS PARA BRINDAR UN SERVICIO DE CALIDAD TALLER DE MECÁNICA AUTOMOTRIZ

Descripción	Unidad	Costo unitario	Costo total
Guía de motivación	—	—	Q 2,770.00
Guía de capacitación	—	—	Q 1, 410.00
Guía de inducción del personal	3	Q14.25	Q42.75
Guía orientada a la calidad del servicio al cliente	12	Q 16. 25	Q 195.00
Empresa especializada en estudio de clima organizacional	—	—	Según empresa contratada
Total			Q 4, 417.75

Fuente: investigación de campo, junio 2010

3.4.7 Plan de acción de la estrategia

En el cuadro 27 se muestran las actividades que deberán llevarse a cabo para la aplicación de la estrategia de una cultura organizacional; asimismo, se detallan los responsables de cada actividad indicando también fecha de inicio y finalización, así como el costo respectivo de cada tarea.

Cuadro 27

**PLAN DE ACCIÓN DE LA APLICACIÓN DE TÉCNICAS PARA BRINDAR UN SERVICIO DE CALIDAD
TALLER DE MECÁNICA AUTOMOTRIZ**

Empresa: Taller de Mecánica Automotriz			Fecha: Año 2011		
Estrategia 3: Implementación de una cultura organizacional con orientación a brindar un servicio de calidad					
Objetivos: desarrollar en el cliente interno habilidades y actitudes hacia el servicio					
Tácticas	Actividades	Responsable	Inicio	finalización	Costo
Guía de motivación	Organizar y desarrollar los incentivos motivacionales	Propietario y/o administrador	Enero 2011	Diciembre 2011	Q 2,770.00
Guía de capacitación	Contactar empresa especializada e implementar el desarrollo del personal	Propietario y/o administrador	Enero 2011	Diciembre 2011	Q 1,410.00
Guía de inducción del personal	Impresión y encuadernado con anillo metálico	Propietario y/o administrador	Enero 2011	Enero 2011	Q 42.75
Guía orientada a la calidad del servicio al cliente	Impresión y encuadernado con anillo metálico de doce guías	Propietario y/o administrador	Enero 2011	Enero 2011	Q 195.00
Estudio de clima organizacional	Contratar empresa especializada	Propietario y/o administrador	Diciembre 2011	Diciembre 2011	Según empresa contratada
TOTAL					Q 4, 417.75

Fuente: investigación de campo, junio 2010

3.5 Estrategia 4: Aplicación de la mezcla promocional para dar a conocer el servicio que ofrece el Taller de Mecánica Automotriz

Para promover el servicio que ofrece el Taller de Mecánica Automotriz, se deben precisar las acciones que han de seguirse para la realización de la mezcla promocional. En ese sentido, entre las variables de dicha mezcla promocional se aplicarán las siguientes: publicidad, promoción de ventas y marketing directo, esto determinado por las características del servicio y la organización.

3.5.1 Definición de la estrategia

La estrategia para la aplicación de la mezcla promocional, propone a la empresa una serie de tácticas para captar la atención del cliente, esto a través de la publicidad; además, las promociones de venta para obtener ventas a corto plazo por medio de descuentos y regalos y marketing directo, el cual servirá para establecer una relación directa con el usuario.

3.5.2 Objetivos de la estrategia

- Informar al cliente externo del Taller de Mecánica Automotriz a través de publicidad y marketing directo para dar a conocer los servicios y promociones que se ofrecen.
- Ofrecer beneficios por preferencia al cliente externo del Taller de Mecánica Automotriz a través de un programa de promociones para lograr mantener la cartera de clientes.

3.5.3 Beneficios de la estrategia

- A través de la aplicación de la mezcla promocional, la empresa podrá dar a conocer el servicio que ofrece lo que le permitirá incrementar las ventas.
- El Taller de Mecánica Automotriz logrará posicionarse en la mente de los usuarios.

3.5.4 Tácticas de la estrategia

Para poner en marcha la presente estrategia, se recomienda al Taller de Mecánica Automotriz llevar a cabo las tácticas que se presentan a continuación:

3.5.4.1 Creación de un slogan

Con el objeto de promover el servicio que ofrece el Taller de Mecánica Automotriz, se deben precisar las acciones que se utilizarán para la realización de la campaña publicitaria. No obstante, antes de abordar dichas acciones, se hace necesario mencionar que la empresa no cuenta con un slogan establecido. Por ello, se recomienda la utilización de un slogan que proyecte la seguridad que brinda el taller a los usuarios.

Por lo tanto, se propone la utilización del siguiente slogan: “Para nosotros tu vehículo y tú son lo primero” (Véase figura 4), el cual llamará la atención de los clientes y generará expectativa en estos para informarse de cuál es la misión principal del Taller de Mecánica Automotriz y qué beneficios le pueda dar éste. Asimismo, se utilizará en todas la piezas publicitarias propuestas a la empresa en la mezcla promocional.

FIGURA 4
SLOGAN PROPUESTO PARA EL TALLER DE MECÁNICA AUTOMOTRIZ



Fuente: investigación de campo, junio 2010

3.5.4.2 Publicidad para informar al cliente externo

Esta táctica consistirá en concertar diferentes medios de comunicación y enviar un mensaje informativo sobre el servicio que brinda el Taller de Mecánica Automotriz, esto por medio de una campaña publicitaria.

En ese sentido, a través de la campaña publicitaria se captará la atención de los clientes del servicio de mecánica para que estos lo consuman en la empresa; con esto, se desea que el taller mantenga su cartera de clientes y obtenga otros (potenciales).

a. Desarrollo de la campaña publicitaria

Antes de presentar la campaña publicitaria que tiende a cumplir con los objetivos propuestos, se deben considerar los siguientes aspectos:

a.1 Objetivos

- Estimular a los clientes a que utilicen el servicio que ofrece el Taller de Mecánica Automotriz haciendo uso de carteles externos.
- Informar al usuario sobre los beneficios que adquiere al recibir los servicios que ofrece el Taller de Mecánica Automotriz a través de afiches y volantes.

a.2 Descripción del servicio

El servicio de mecánica que ofrece el Taller de Mecánica Automotriz a toda persona que posee un automotor se divide en dos clases: el servicio preventivo, que se refiere a la revisión del vehículo para su correcto funcionamiento antes de que suceda cualquier problema y servicio correctivo, que se refiere a la reparación o cambio de piezas automotrices después de ocurrido algún desperfecto en el automóvil.

a.3 Grupo objetivo

El grupo objetivo esta compuesto por hombres y mujeres mayores de 18 años de edad, que posean uno o más vehículos, que habiten en el municipio de Mixco del departamento de Guatemala y que estén comprendidos en los niveles socioeconómicos media y media alta.

a.4 Hábitos de medios

De acuerdo a la investigación realizada al cliente externo, éstos manifestaron que, actualmente, utilizan los volantes y la comunicación de boca en boca para informarse de los servicios de mecánica. Asimismo, a través de dicha

investigación y de acuerdo a los gustos y preferencias de los clientes, se propone al Taller de Mecánica Automotriz publicitar los servicios que ofrece a través de los siguientes medios de apoyo:

- Cartel externo
- Volantes
- Afiches

a.5 Técnicas publicitarias

- Manera: informativa
- Tono: confiable y seguro

a.6 Técnicas de medios

- Anuncio en materiales impresos
- Anuncio en exteriores

a.7 Concepto publicitario

Los anuncios que defina el Taller de Mecánica automotriz deben comunicar al usuario el servicio que ofrece la empresa, resaltando para ello la importancia que tiene cada cliente para la compañía. Dicho anuncio deberá presentarse con un tono confiable y seguro y de manera informativa.

a. 8 Duración de la campaña publicitaria

De acuerdo a los objetivos de la campaña publicitaria, el Taller de Mecánica Automotriz deberá efectuar estas actividades por el lapso de 6 meses a partir de

enero 2011 efectuando los controles respectivos y, de acuerdo a los resultados obtenidos, prorrogarla seis meses más obedeciendo a la decisión de la administración de la empresa.

a.9 Selección de medios

- **Afiches:** se seleccionó este medio para convencer a los usuarios a emitir sus quejas y sugerencias y para publicitar la empresa, ya que permitirá ser leído rápidamente capturando la atención del cliente.
- **Carteles externos:** con la selección de este medio se llegará a más usuarios, ya que su colocación permitirá una mayor exposición publicitaria ante los clientes externos y clientes potenciales.
- **Volantes:** con la elección de este medio se busca informar sobre los servicios que ofrece el taller a los conductores que transitan por la calzada Roosevelt, así como a clientes potenciales que viven o trabajan cerca de éste, ya que es un medio muy práctico de repartir entre el público objetivo.

a.10 Estrategia de medios

A continuación se describen cada uno de los medios de apoyo seleccionados que se utilizarán para dar a conocer el servicio que ofrece el Taller de Mecánica Automotriz:

a.10.1 Afiche

Este medio cumplirá una doble función: estimulará al usuario a presentar quejas y/o sugerencias para brindarle un mejor servicio y además, publicitara el logo y el nuevo slogan del Taller de Mecánica Automotriz. Dichos afiches se colocarán en las áreas más frecuentadas por el cliente externo siendo estas las siguientes: la

oficina del administrador, el área de taller, la sala de espera donde este aguarda a ser atendido, así como en secretaria y la oficina del asistente de administración. (Véase anexo 16)

En ese sentido y como se explicó en la estrategia “mantenimiento y recuperación del servicio para incrementar la satisfacción y lealtad en el cliente externo”, el afiche estará diseñado de la siguiente manera:

- Logotipo de la empresa
- Slogan de la empresa
- Texto breve y conciso de lectura fácil
- Colocación del teléfono, correo electrónico, página Web y dirección del taller de mecánica de donde se podrán presentar las quejas y sugerencias. Éstos se detallan en la parte central del afiche
- Las dimensiones del afiche es de 45 cm de ancho* 65 cm de alto
- La gama de colores son los azules, utilizados en el logotipo del taller.

• **Presupuesto**

A continuación se detalla el costo en que incurrirá la empresa al implementar los afiches dentro de la misma. (Ver cuadro 28)

Cuadro 28
COSTO DE APLICACIÓN DEL AFICHE
TALLER DE MECÁNICA AUTOMOTRIZ

Descripción	Medio	Frecuencia	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Impresión de afiche a full color, en papel afiche brillante. 45cm*65cm	Exhibición	6 meses	10	----	Véase estrategia 1

Fuente: investigación de campo, junio 2010

a.10.2 Volante

Se propone el diseño de dos volante a la empresa que a continuación se describen:

a.10.2.1 Volante informativo

Buscará incentivar al cliente externo a informar a otras personas sobre el Taller de Mecánica Automotriz para generar una publicidad de boca en boca. (Véase anexo 13) El volante contendrá los siguientes datos:

- Nombre de la empresa para atraer la atención.
- Slogan de la empresa.
- Información.
- Colocación del número de teléfono, correo electrónico, página Web y dirección del taller de mecánica (éstos se detallarán en la parte inferior del volante).
- El tamaño del volante será de ½ carta

Asimismo y como se detalló en la estrategia “mantenimiento y recuperación del servicio para incrementar la satisfacción y lealtad en el cliente externo”, el volante será entregado en los meses de febrero, marzo y abril por la secretaria de administración al cliente externo al momento de que se le extiende su factura, explicando la dinámica de la promoción y el beneficio que se obtendrá al realizarla.

• Presupuesto

A continuación se detalla el costo en que incurrirá la empresa al implementar la repartición de volantes informativos. (Ver cuadro 29)

Cuadro 29
COSTO DE APLICACIÓN DE VOLANTE INFORMATIVO
TALLER DE MECÁNICA AUTOMOTRIZ

Descripción	Medio	Frecuencia	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Impresión de volantes	Personal	3 meses	1,000	—	Véase estrategia 1

Fuente: investigación de campo, junio 2010

a.10.2.2 Volante publicitario

Con el diseño y repartición de este volante, se pretende dar a conocer el servicio que proporciona el Taller de Mecánica Automotriz a los conductores que transitan sobre la calzada Roosevelt, ya que frente a la empresa se encuentra localizado un semáforo que permitirá la repartición de los mismos, así como en las áreas cercanas a éste (casas y comercios). (Véase anexo 35)

La repartición del volante se deberá realizar el último sábado de cada mes de enero a junio asignando 500 volantes por día; para esto, el administrador será la persona encargada de contratar a un joven que lleve a cabo dicha acción.

El volante contendrá lo siguiente:

- Nombre del Taller de Mecánica Automotriz.
- Denominación de la empresa.
- Logotipo y slogan de la empresa.
- Servicios que ofrece el taller.
- Colocación del número de teléfono, correo electrónico, página Web y dirección del taller de mecánica (éstos se detallarán en la parte inferior del volante).
- El tamaño del volante será de ½ carta

- **Presupuesto**

A continuación se detalla el costo en que incurrirá la empresa al implementar la repartición de volantes publicitarios. (Ver cuadro 30)

Cuadro 30
COSTO DE APLICACIÓN DE VOLANTE PUBLICITARIO
TALLER DE MECÁNICA AUTOMOTRIZ

Descripción	Medio	Frecuencia	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Impresión de volantes	Personal	6 meses	3,000	—	Q 525.00
Contratación de repartidor de volantes			1	Q100.00 por día	Q 600.00

Fuente: investigación de campo, junio 2010

a.10.3 Rotulación del vehículo

En relación con el cartel externo, el Taller de Mecánica Automotriz cuenta con un vehículo como se describió en el capítulo II. Por lo tanto, éste es visto por miles de personas diariamente cuando esta circulando y también cuando éste no es utilizado (se encuentra parqueado y expuesto en una de las calzadas más transitadas del municipio de Mixco), por lo que es una buena opción para que se le informe al usuario sobre el servicio que ofrece el Taller de Mecánica Automotriz.

La rotulación del vehículo consistirá en calcomanías diseñadas para colocarlas en los vidrios laterales de la parte de atrás del automóvil, así como en el vidrio trasero y lo hará una empresa especializada en este tipo de publicidad. (Véase anexo 36)

El diseño de las calcomanías colocadas en el automóvil contendrá lo siguiente:

- Nombre del Taller de Mecánica Automotriz.
- Denominación de la empresa.
- Logotipo y slogan de la empresa.
- Colocación del número de teléfono, correo electrónico, página Web y dirección del taller de mecánica donde se podrá obtener información del servicio.

La rotulación del vehículo deberá estar colocada en el vehículo por seis meses siendo éstos los meses de enero a junio del 2011.

- **Presupuesto**

A continuación se detalla el costo en que incurrirá la empresa al implementar carteles externos en el vehículo de la empresa. (Ver cuadro 31)

Cuadro 31
COSTO DE APLICACIÓN DE ROTULACIÓN DEL VEHÍCULO
TALLER DE MECÁNICA AUTOMOTRIZ

Descripción	Medio	Frecuencia	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Rotulación del vehículo	Exhibición	6 meses	3	----	Q400.00

Fuente: investigación de campo, junio 2010

a.10.4 Cartel externo para identificación del negocio

Como se mencionó, el Taller de Mecánica Automotriz se encuentra ubicado sobre una de las calzadas más transitadas diariamente por miles de personas (Calzada Roosevelt) y además cuenta con dos entradas a la vista del público, por lo que deberá colocar carteles externos en la parte superior de cada entrada, ya que de esta manera dará a conocer al público la existencia del taller y recordarles el mismo. (Véase anexo 37) El cartel externo estará diseñado de la siguiente manera:

- Logotipo de la empresa para atraer la atención.
- Denominación de la empresa.
- Nombre de la empresa
- Slogan de la empresa
- Colocación del número de teléfono, página Web y correo electrónico donde se podrá obtener información del servicio.

• Presupuesto

A continuación se detalla el costo en que incurrirá la empresa al implementar la colocación del cartel externo en la empresa. (Ver cuadro 32)

Cuadro 32
COSTO DE APLICACIÓN DEL CARTEL EXTERNO
TALLER DE MECÁNICA AUTOMOTRIZ

Descripción	Medio	Frecuencia	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Cartel externo (2mtrs.* 18mtrs)	Exhibición	6 meses	1	Q1,440.0 0	Q1,440
Cartel externo (2mtrs * 6mtrs)	Exhibición	6 meses	1	Q 480.00	Q 480.0

Fuente: investigación de campo, junio 2010

a.11 Presupuesto total de la campaña publicitaria

A continuación se detalla el costo total que deberá desembolsar la empresa en el lanzamiento de la campaña publicitaria propuesta. (Ver cuadro 33)

Cuadro 33
PRESUPUESTO TOTAL DE LA CAMPAÑA PUBLICITARIA
TALLER DE MECÁNICA AUTOMOTRIZ

Descripción	Medio	Frecuencia	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Impresión de afiche a full color, en papel afiche brillante. 45cm*30cm	Exhibición	6 meses	10	---	Véase estrategia 1
Volantes informativos (tamaño media carta)	Personal	3 mes	1,000	----	Véase estrategia 1
Volantes publicitarios (tamaño media carta)	Personal	6 mes	3,000	----	Q 525.00
Contratación de un persona para repartición de volantes	---	6 meses	1	Q 100.00 por día	Q 600.00
Cartel externo (2mtrs.* 18mtrs)	Exhibición	6 meses	1	Q1,440.00	Q1,440
Cartel externo (2mtrs * 6mtrs)	Exhibición	6 meses	1	Q 480.00	Q 480.0
Rotulación del vehículo	Exhibición	6 meses	3		Q400.00
Total					Q3, 445.00

Fuente: investigación de campo, junio 2010

a.12 Plan de medios

En el siguiente cuadro se detallan los meses así como las semanas en que se deberán publicitar cada uno de los medios seleccionados en la campaña publicitaria propuesta para el Taller de Mecánica Automotriz. (Véase cuadro 34)

Cuadro 34
PLAN DE MEDIOS
TALLER DE MECÁNICA AUTOMOTRIZ

Año 2011																								
	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio			
Semana	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Medio	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Afiche																								
Volante informativo																								
Volante publicitario																								
Rotulación del vehículo																								
Cartel externo																								

Fuente: investigación de campo, junio 2010

a.13 Control

Para el debido control e impacto de la campaña publicitaria que el Taller de Mecánica Automotriz debe implementar, se encuestará al cliente externo a través de una boleta la cual se realizará dos meses después de haber iniciado la campaña publicitaria; la misma se aplicará al usuario al inicio del servicio, siendo el asistente de administración la persona encargada de esta tarea quien posteriormente, deberá realizar un informe que será evaluado por el administrador para controlar el impacto de dicha campaña. (Véase anexo 38)

3.5.4.3 Plan promocional y marketing directo

El plan promocional y marketing directo es una táctica que consistirá en la coordinación de ambas herramientas de la mezcla promocional para comunicar al usuario las promociones existentes, ya que éste adujo en el diagnóstico situacional que le gustaría dicha comunicación por mailing.

En ese sentido, se utilizará el correo electrónico como herramienta de comunicación para informar a los clientes sobre las promociones que ofrecerá el Taller de Mecánica Automotriz.

Por lo tanto, el Taller de Mecánica Automotriz deberá crear un correo electrónico a través de un proveedor basado en la Web como Hotmail, ya que es un proveedor gratuito que permite recibir y enviar correos electrónicos de manera rápida, así como adjuntar cualquier clase de documento (archivo y/o foto) para su envío. El correo electrónico se colocará en los afiches, volantes y carteles externos para darlo a conocer al público. En ese sentido (y como se hizo ver en la estrategia de mantenimiento y recuperación del servicio para incrementar la satisfacción y lealtad en el cliente externo), se le recomienda a la empresa la siguiente dirección electrónica (Véase figura 5)

Figura 5
CORREO ELECTRÓNICO PROPUESTO PARA EL
TALLER DE MECÁNICA AUTOMOTRIZ

symdeagencia@hotmail.com

Fuente: investigación de campo, junio 2010

a. Objetivos

- Utilizar la tecnología para comunicarse con los usuarios del Taller de Mecánica Automotriz a través del correo electrónico para informarle sobre las promociones que tendrá la empresa.
- Conseguir una respuesta inmediata de consumo del cliente externo del Taller de Mecánica Automotriz, a través de las promociones propuestas.

b. Desarrollo de táctica

- **Cupón de descuento:** está promoción consiste en ofrecer un 10% de descuento en el próximo servicio que solicite el cliente cumpleaños, este será enviado a través de correo electrónico. (Véase táctica tarjeta y cupón de descuento de cumpleaños al cliente externo)
- **Regalo:** esta promoción consistirá en la entrega de paraguas con el logotipo del Taller de Mecánica Automotriz. A través del correo electrónico será enviada la información de dicha promoción. (Véase táctica promoción en invierno)

- **Vale canjeable:** esta promoción consistirá en el envío de un vale canjeable a los clientes frecuentes de la empresa por un pastel de temporada en la época navideña. Éste será enviado a través del correo electrónico. (Véase táctica tarjeta navideña y vale de regalo a clientes frecuentes)
- **Descuento por recomendación:** este descuento consiste en ofrecer un 10% de descuento en el servicio a la persona que recomiende el Taller de Mecánica Automotriz, así como a la nueva persona que visita el taller por dicha recomendación (Véase táctica publicidad de boca en boca)

b.1 Creación de una página Web

Para que los clientes actuales y potenciales del Taller de Mecánica Automotriz puedan adquirir información rápida y accesible desde cualquier lugar, se propone la creación de una página Web que permita a los usuarios acceder a la obtención de datos importantes sobre el servicio y promociones de la empresa; además, podrán contactarse con el taller de mecánica a través de ésta.

La página Web será una fuente de información adaptada para la World Wide Web (WWW) y accesible mediante un navegador de Internet. Ésta información se presentará en formato HTML. Será cargada de una computadora local, la cual servirá de Host (anfitrión).

Se sugiere a la administración del taller crear la página Web en Internet a través de una empresa especializada de la cuál se obtendrá lo siguiente:

- Catálogo en línea para promover servicios y promociones con información detallada y fotos
- Formulario de contacto para interactuar con los visitantes

- Publicación y alojamiento por un año
- Nombre de dominio (www.empresa.com)
- Estructura interna del sitio optimizada para los principales motores de búsqueda (Google, Yahoo, Bing, etc.)
- Acceso al panel de control para modificar o actualizar cualquiera de las páginas del website y catálogo.
- Asesoría y soporte técnico.
- Todo incluido por un año

La dirección de la página Web a la que los clientes pueden acceder en un sitio de Internet será **www.symdeagencia.com**; a continuación se presenta la información a la cual se podrá acceder.

Para que los clientes puedan acceder y contactarse con el Taller de Mecánica Automotriz deberán tener conexión a un sitio Web en donde ingresen la dirección de la empresa. (Véase anexo 39)

Igualmente, se muestran los siguientes links donde los usuarios o clientes potenciales, pueden informarse acerca de la empresa, catalogo de servicios y promociones y formulario de contacto.

- Quienes somos: en ésta sección los clientes podrán encontrar información sobre los antecedentes del Taller de Mecánica Automotriz. (Véase anexo 39)
- Servicios y promociones: dentro de ésta sección, las personas podrán conocer más detalladamente todo lo relacionado sobre el servicio y promociones del taller (Véase anexo 39.1)

- Novedades: los visitantes podrán encontrar en esta sección información relacionada con la mecánica automotriz (Véase anexo 39.2)
- Contáctenos: en ésta sección los clientes encontrarán un formulario en el cual podrá llenar con sus datos y enviar al Taller de Mecánica Automotriz cualquier duda, sugerencia o comentario. (Véase anexo 39.3)

La dirección de la página Web se colocará en los afiches, volantes y carteles externos para darla a conocer al público; también, servirá para informar a todos aquellos clientes que no deseen dar sus datos personales pero deseen conocer el servicio y promociones que ofrece el taller. La persona encargada de mantener actualizados los datos de la misma será la secretaria de administración, así como de revisar la información proveniente de los clientes para darle el seguimiento pertinente.

Al momento de presentarse cualquier problema con el manejo y control de la página Web, la secretaria de administración deberá reportarlo inmediatamente al administrador del taller de mecánica y éste pueda resolverlo lo más pronto posible.

c. Presupuesto total del plan promocional y marketing directo

Los costos de las promociones antes mencionadas ya están incluidas en la estrategia “mantenimiento y recuperación del servicio para incrementar la satisfacción y lealtad en cliente externo”. También, se hace la observación que el Taller de Mecánica Automotriz ya cuenta con el servicio de Internet, por lo que no implica solicitar el servicio para poder crear el correo electrónico.

d. Cronograma de actividades

En el cuadro 35 se detallan las fechas en que deberán ser realizadas las promociones propuestas en el presente plan promocional y marketing directo.

e. Control

- Comparar el número de cupones y vales enviados, con aquellos que fueron entregados por el cliente externo.
- Realizar un inventario de los paraguas regalados con los comprados para controlar la efectividad de la promoción de invierno.
- Llevar una lista de los nuevos clientes que han sido recomendados por los clientes actuales, esto con la finalidad de llevar un control sobre los descuentos aplicados, así como el incremento de la cartera de clientes. (Véase anexo 40)

3.5.5 Plan de acción de la estrategia

En el plan de acción se detalla cada una de las actividades que deberán llevarse a cabo para la aplicación de la mezcla promocional para dar a conocer el servicio que ofrece el taller de mecánica automotriz. (Véase cuadro 36)

Cuadro 35
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PROMOCIONALES
TALLER DE MECÁNICA AUTOMOTRIZ

Descripción	Año 2011																																																							
	Ene				Feb				Mar				Abr				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Sept				Oct				Nov				Dic											
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4								
Cupón de descuento	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Regalo de invierno																	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■																								
Descuento por recomendación					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■																																								
Vale canjeable																																																	■	■	■	■				

Fuente: investigación de campo, junio 2010

Cuadro 36

**PLAN DE ACCIÓN PARA LA APLICACIÓN DE LA MEZCLA PROMOCIONAL PARA DAR A CONOCER EL
SERVICIO QUE OFRECE EL TALLER DE MECÁNICA AUTOMOTRIZ**

Empresa: Taller de Mecánica Automotriz			Fecha: Año 2011		
Objetivo: Captar la atención del cliente externo y lograr ventas inmediatas					
Tácticas	Actividades	Responsable	Inicio	finalización	Costo
Afiche Informativo	Impresión de afiches	Empresa contratada	Enero 2011	Junio 2011	Véase estrategia 1
Afiche Informativo	Colocación de 10 afiche	Propietario y/o administrador	Enero 2011	Junio 2011	Véase estrategia 1
Volante informativo	Impresión de volantes	Propietario y/o administrador	Febrero 2011	Febrero 2011	Véase estrategia 1
Volante publicitario	Impresión de 3,000 volantes	Propietario y/o administrador	Enero 2011	Junio 2011	Q 525.00
Persona para repartición de volantes	Contratación	Administrador	Enero 2011	Junio 2011	Q 600.00
Rotulación del vehículo	Colocación del cartel en el vehículo	Empresa contratada	Enero 2011	Junio 2011	Q 400.00
Cartel externo	Colocación de un cartel en cada una de las entradas del taller de mecánica	Empresa contratada	Enero 2011	Junio 2011	Q 1,920.00

CONTINUACIÓN, CUADRO 36

Tácticas	Actividades	Responsable	Inicio	finalización	Costo
Página Web	Contratación de empresa especializada para creación de página Web	Administrador	Enero 2011	Enero 2011	Q800.00
Tarjeta electrónica de navidad y vale canjeable	Envío por correo electrónico	Secretaria de administración	15-12- 2011	15-12- 2011	-----
Anuncio de regalo en invierno	Envío por correo electrónico	Secretaria de administración	1-5- 2011 15-5-2011	1-5- 2011 15-5-2011	-----
Regalo de invierno (paraguas)	Compra y entrega de paraguas	Secretaria de administración	Mayo 2011	Mayo 2011	Véase estrategia 1
Correo electrónico	Creación del correo	Secretaria de administración	5-1- 2011	5-1-2011	-----
Tarjeta electrónica y Cupón de descuento por cumpleaños	Envío por correo electrónico	Secretaria de administración	Enero 2011	Diciembre 2011	-----
Total					Q 4,245.00

Fuente: investigación de campo, junio 2010

3.6 Presupuesto total de las estrategias propuestas

El costo total para la implementación de las cuatro estrategias propuestas se detalla a continuación en el cuadro 37, el cual asciende a Q 22,373.25

Cuadro 37
PRESUPUESTO TOTAL DE LAS ESTRATEGIAS PROPUESTAS AL
TALLER DE MECÁNICA AUTOMOTRIZ

Estrategia	Descripción	Total
1	Mantenimiento y recuperación del servicio para incrementar la satisfacción y lealtad en el cliente externo <ul style="list-style-type: none"> • Actualización de la base de datos • Incentivos de consumo • Recordatorio de próximos servicios • Boleta para evaluación del servicio • Creación de un correo electrónico para quejas y sugerencias • Afiche informativo para estimular las quejas y sugerencias del cliente externo • Recepción y manejo de quejas del cliente externo • Buzón de sugerencias • Boleta para recuperación del cliente perdido • Manual de normas y procedimientos 	Q2,816.00
2	Mejoramiento del diseño y ambiente del servicio <ul style="list-style-type: none"> • Creación de un slogan • Publicidad para informar al cliente externo • Plan promocional y marketing directo 	Q10, 894.50
3	Aplicación de técnicas que permitan brindar un servicio de calidad <ul style="list-style-type: none"> • Guía de motivación • Descripciones técnicas del puesto • Guía de capacitación • Elaboración de una guía orientada a la calidad del servicio al cliente • Asignación de empoderamiento a colaboradores • Admisión del personal 	Q 4,417.75
4	Aplicación de la mezcla promocional para dar a conocer el servicio que ofrece el Taller de Mecánica Automotriz <ul style="list-style-type: none"> • Creación de un slogan • Publicidad para informar al cliente externo • Plan promocional y marketing directo 	Q4,245.00
Total		Q22,373.25

Fuente: investigación de campo, junio 2010

CONCLUSIONES

1. El Taller de Mecánica Automotriz no cuenta con estrategias que le permitan brindar la calidad que el servicio al cliente requiere, como se comprobó en el diagnóstico situacional de la empresa por lo que es necesario que se planteen propuestas que contribuyan a mejorar la atención al usuario.
2. La empresa objeto de estudio no cuenta con las herramientas necesarias que le permitan mantener y recuperar el servicio para lograr mantener la cartera de clientes, así como lograr los diferentes objetivos y metas propuestas a corto y mediano plazo.
3. El Taller de Mecánica Automotriz no brinda un lugar agradable de espera al cliente externo cuando éste aguarda a ser atendido, así como un esquema del servicio donde el usuario pueda observar el proceso del mismo.
4. La empresa no ha implementado internamente un reforzamiento de la cultura organizacional existente, lo que ha provocado que no se preste un servicio adecuado al público por parte del colaborador.
5. El Taller de Mecánica Automotriz no ha aplicado los elementos de la mezcla promocional, lo que no permite al mismo informar al público sobre el servicio que ofrece, así como persuadirlo para que éste solicite el servicio de la empresa.
6. El taller no cuenta con información histórica de los usuarios que le permita conocer la conducta de los mismos en cuanto al servicio, ya que no posee una base de datos actualizada que almacene la información pertinente.

7. El Taller de Mecánica Automotriz actualmente no brinda el servicio de baterías para autos como lo hace la mayoría de los talleres que ofrecen el servicio de mecánica, lo que provoca que la empresa se encuentre en desventaja con sus competidores.

RECOMENDACIONES

1. El Taller de Mecánica Automotriz debe aplicar las estrategias propuestas anteriormente, las cuales consisten en el mantenimiento y recuperación del servicio, el mejoramiento del diseño y ambiente del servicio, la implementación de herramientas para brindar un servicio de calidad y la aplicación de la mezcla promocional, mismas que permitirán brindar un servicio al cliente con la calidad requerida.
2. Para mantener y recuperar el servicio, la empresa debe implementar la evaluación del servicio, estimular las quejas y sugerencias del cliente externo, dar seguimiento al servicio, un buzón de sugerencias, un correo electrónico para quejas y sugerencias y una boleta para el cliente perdido. Asimismo se deben generar incentivos de consumo, recordatorios de próximos servicios y una adecuada recepción y manejo de quejas del cliente externo.
3. En el Taller de Mecánica Automotriz se debe implementar la colocación de un esquema del servicio. Asimismo, mejorar la evidencia física de la empresa a través de una correcta señalización del lugar, mejoramiento del lugar donde el usuario aguarda a ser atendido, el uso de uniforme y gafete del empleado y una boleta de control de entrega del automóvil que permitirá reducir o eliminar las fallas en el servicio.
4. Para optimizar la atención por parte del colaborador, el taller deberá implementar herramientas que le permitan brindar eficientemente el servicio y lograr satisfacer las necesidades del cliente.
5. La empresa debe implementar una campaña publicitaria que divulgue el servicio que ofrece la empresa, así como el diseño de un plan promocional y marketing directo que permitirá lograr ventas inmediatas.

6. El Taller de Mecánica Automotriz debe renovar su base para registrar toda la información pertinente acerca del cliente externo tal como sus gustos y preferencias del servicio prestado.

7. El Taller de Mecánica podrá ofrecer el servicio de baterías, ya que este es parte del servicio de mecánica; permitiéndole a la vez igualar los servicios que ofrece las otras compañías.

BIBLIOGRAFÍA

1. Benavides Pañeda, J. 2005. Administración. 1a. Ed. México, McGraw-Hill. 354 p.
2. Bitner, M. y Valeria, Z. 2002. Marketing de servicios. 1a. Ed. México, McGraw-Hill. 747 p.
3. Chiavenato, I. 2002. Gestión del talento humano. 1a. Ed. Colombia, McGraw-Hill. 475 p.
4. Kotler, P. 2006. Dirección de marketing. 10a. Ed. México, Pearson. 729 p.
5. Kotler, P. 2004. Marketing. 10a. Ed. Madrid, Pearson. 758 p.
6. Ortiz, D. 2007. El servicio al cliente en las ferreterías ubicadas en el perímetro de la terminal zona 4 de Guatemala (Tesis). Guatemala, USAC. 135 p.
7. Ortiz, F. y García, M. s.f Metodología de la investigación: el proceso y sus técnicas. 1a. Ed. s.l, Limusa. 177 p.
8. Paz Álvarez, R. 2002. Teoría elemental del derecho mercantil guatemalteco. 1a. Ed. Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas, USAC. 170 p.
9. Piloña Ortiz, A. 2001. Técnicas de investigación documental y de campo. 1a. Ed. Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas, USAC. 266 p.
10. Robbins, S. s.f Comportamiento Organizacional. 10a. Ed. México, Pearson 675 p.

11. Villareal, Sonia. Introducción a la computación. 2a. Ed. México. Mc Graw Hill. 419-462 p.

Bibliografía electrónica

12. AutoEscuela. Examen sobre mecánica. (en línea). Consultado en junio. 2010. Disponible en: [http. // www. autoescuelaencasa.com](http://www.autoescuelaencasa.com)

13. Ayala, Sabino. Reclutamiento y selección del personal. (en línea). Consultado en junio 2010. Disponible en: [http. // www. elprisma.com](http://www.elprisma.com)

14. Bartle, P. ¿Qué es supervisión? (en línea). México. Consultado en octubre. 2009. Disponible en: [http. // www.scn.org](http://www.scn.org).

15. Empowerment. (en línea). México. Consultado en junio 2010. Disponible en: [http. // www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

16. Jacobi, J. 2009. Taller de mecánica automotriz. (en línea). Consultado en octubre. 2009. Disponible en: [http. // www.automotriz.net](http://www.automotriz.net).

17. Kalvin, O. Habilidades que un mecánico debe tener. (en línea), Consultado en junio. 2010. Disponible en: [http. // www. mechanicshub.com](http://www.mechanicshub.com)

18. Recursos humanos. Inducción a los empleados. (en línea). Consultado en junio 2010. Disponible en: [http. // www. rrhh-web.com](http://www.rrhh-web.com)

19. Recursos humanos. Reclutamiento y selección de personal. (en línea). Consultado en junio 2010. Disponible en: [http. // www. rrhh-web.com](http://www.rrhh-web.com)

20. Villacinda, Jorge. Satisfacción al cliente. (en línea). México. Consultado en octubre. 2009. Disponible en: [http. // www.leon.gob-mx](http://www.leon.gob-mx).

ANEXOS

ANEXO 1
CÁLCULO DE LA MUESTRA DEL CLIENTE EXTERNO
TALLER DE MECÁNICA AUTOMOTRIZ UBICADO EN MIXCO

Se hizo necesario calcular la muestra adecuada de la población que es conveniente para garantizar la efectividad del estudio, para tal efecto se desarrollo la fórmula estadística que a continuación se desarrolla. En este caso se desconoce la desviación estándar, por lo cual es necesario la utilización de proporciones; esto debido a que es el primer estudio, único en su genero realizado dentro de la empresa. En nivel de confianza muestral es de 95%, y el error máximo de estimación esperado es del 5%; los elementos anteriores son utilizados en la siguiente fórmula para el cálculo total de la muestra.

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{E^2 * (N-1) + Z^2 * P * Q}$$

En donde

Z= el área buscada bajo la curva normal es de 0.4750; el área indica un valor de

Z= 1.96

P= 0.5

Q= 0.5

N= 120

E= 0.05

Al sustituir valores en la fórmula, se tiene:

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5 * 120}{0.05^2 * (120-1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = \frac{3.8416 * 0.25 * 120}{0.0025 * (119) + 3.8416 * 0.25}$$

$$n = \frac{115.248}{1.2579}$$

n= 91.62= 92 encuestas a realizar

ANEXO 2

BOLETA DE ENCUESTA DIRIGIDA AL CLIENTE PERDIDO

Objetivo: recopilar información que permitirá establecer un diagnóstico actual respecto a la funcionalidad de la empresa y así proponer estrategias de servicio al cliente para mantener la cartera de clientes de un taller de mecánica automotriz en la zona 2 de Mixco.

Instrucciones: su opinión es muy importante para nosotros, por lo que le agradecemos pueda contestar las siguientes preguntas, para mejorar nuestro servicio. Por favor responda todas las interrogantes sin dejar ninguna en blanco. La información solicitada será manejada con estricta confidencialidad; muchas gracias por su colaboración.

Datos generales

a) Sexo

Femenino

Masculino

b) Edad: _____

c) Tiempo en el que requiere el servicio de mecánica (promedio)

Cada 2 meses

Cada 3 meses

Cada 4 meses

Otros (especifique)

d) Utiliza su vehículo para

Trabajo

Uso Personal

Otros (especifique)

1. ¿Por qué motivo dejó de adquirir nuestro servicio?

Mala atención

Mal servicio (mecánica)

Precios altos

Lentitud en la entrega

Otros (especifique)

2. ¿Presentó quejas al momento del problema?

Si

No

¿Por qué? _____

a) Si su respuesta es afirmativa, continúe en la pregunta 3

b) Si su respuesta es negativa, continúe en la pregunta 4

3. ¿Resolvieron su problema inmediatamente?

Si

No

¿Por qué? _____

4. ¿Continuaron comunicándose con usted después de dejar de solicitar el servicio?

Si

No

5. ¿Si la empresa le ofreciera mejoras en el servicio y/o beneficios económicos; estaría dispuesto a regresar?

Si

No

6. ¿Qué tipo de beneficios le gustaría recibir como incentivo por su compra?

Tarjeta de descuento Certificados de regalo

Premios Servicios y/o productos gratis

Otros (especifique) _____

¡Muchas gracias por su colaboración!

ANEXO 3

BOLETA DE ENCUESTA **DIRIGIDA AL CLIENTE EXTERNO**

Objetivo: recopilar información que permitirá establecer un diagnóstico actual respecto a la funcionalidad de la empresa y así proponer estrategias de servicio al cliente para mantener la cartera de clientes de un taller de mecánica automotriz en la zona 2 de Mixco.

Instrucciones: su opinión es muy importante para nosotros, por lo que le agradecemos pueda contestar las siguientes preguntas, para mejorar nuestro servicio. Por favor responda todas las interrogantes sin dejar ninguna en blanco. La información solicitada será manejada con estricta confidencialidad; muchas gracias por su colaboración.

Datos generales

a) Sexo

Femenino

Masculino

b) Edad: _____

c) Tiempo en el que requiere el servicio de mecánica (promedio)

Cada 2 meses
Cada 4 meses

Cada 3 meses
Otros (especifique)

d) Utiliza su vehículo para

Trabajo
Otros (especifique)

Uso Personal

Quejas

1. ¿Ha presentado quejas al momento de haber recibido un mal servicio?

Si

No

a) Si su respuesta es afirmativa, continúe en la pregunta 2

b) Si su respuesta es negativa, continúe en la pregunta 5

2. ¿Qué medio utilizó para expresar su queja?

Personalmente

Boletas

Por teléfono

Otros (especifique)

3. ¿Se le dio solución a la queja planteada?

Si

No

¿Por qué? _____

4. ¿Dicha solución fue resuelta inmediatamente?

Si

No

¿Por qué? _____

Sugerencias

5. ¿Ha presentado sugerencias para mejorar el servicio prestado?

Si

No

a) Si su respuesta es afirmativa, continúe en la pregunta 6

b) Si su respuesta es negativa, continúe en la pregunta 7

6. ¿Por qué medio presento sugerencias para mejorar el servicio?

Correo

Buzón

Otros

Teléfono

Personalmente

(especifique)

7. ¿Ha observado usted algún buzón donde pueda presentar mejoras al servicio?

Si

No

8. ¿Le gustaría que se implementara un buzón y correo electrónico para presentar sugerencia para mejorar el servicio?

Si

No

Seguimiento del servicio

9. ¿La empresa se comunica con usted para evaluar el servicio prestado?

Si

No

10. ¿Le gustaría que la empresa se comunicará con usted para darle seguimiento al servicio prestado

Si

No

Evidencia física

11. ¿El personal que lo atendió cuenta con uniforme de la empresa?

Si

No

12. ¿Cuenta el personal con algún gafete que lo identifique?

Si

No

13. ¿Cómo califica las instalaciones de la empresa?

	Excelente	Buena	Regular	Mala
Limpieza	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Orden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Iluminación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Señalización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. ¿Le ofrece la empresa un lugar agradable cuando espera a ser atendido?

Si No

¿Por qué? _____

15. ¿Observó en la empresa algún esquema sobre el proceso del servicio?

Si No

Capacitación

16. ¿Cree usted que el personal que le atendió está capacitado para desempeñar correctamente su trabajo?

Si No

¿Por qué? _____

17. ¿Considera que el personal de la empresa le brinda la asesoría adecuada?

Si No

¿Por qué? _____

Mezcla promocional

Publicidad

18. ¿Por qué medio de comunicación se entero del servicio que ofrece la empresa?

Por anuncio publicitario Volantes

Por recomendación Por emergencia

Otros (especifique) Publicidad exterior

19. ¿Por qué medio de comunicación le gustaría recibir información sobre el servicio que ofrece la empresa

Prensa Televisión

Afiche Publicidad Exterior

Volantes Otros

Marketing directo

20. ¿Por qué medio se comunica directamente la empresa con usted?

Por correo directo	<input type="checkbox"/>	Por correo electrónico	<input type="checkbox"/>
Por telemarketing	<input type="checkbox"/>	Ningún Medio	<input type="checkbox"/>
Otros (especifique)	<input type="checkbox"/>		

21. ¿Le sería útil la implementación de un correo electrónico para enviar consultas y recibir información y promociones del servicio?

Si No

22. ¿Por qué medio le gustaría que se comunicará directamente la empresa con usted?

Telemarketing	<input type="checkbox"/>	Ningún medio	<input type="checkbox"/>
Correo electrónico	<input type="checkbox"/>	Correo directo	<input type="checkbox"/>

Promoción

23. ¿Ha recibido algún tipo de beneficio por la preferencia a la empresa?

Si No

a) Si su respuesta es afirmativa, continúe en la pregunta 26

b) Si su respuesta es negativa, continúe en la pregunta 27

24. ¿Qué tipo de beneficios son los que ha recibido?

Descuentos	<input type="checkbox"/>	Premios	<input type="checkbox"/>
Otros (especifique)	<input type="checkbox"/>	_____	

25. ¿Qué tipo de beneficios le gustaría recibir como incentivo por su compra?

Tarjeta de descuento	<input type="checkbox"/>	Certificados de regalo	<input type="checkbox"/>
Premios	<input type="checkbox"/>	Servicios y/o productos gratis	<input type="checkbox"/>
Otros (especifique)	<input type="checkbox"/>	_____	

26. ¿Le ha motivado la empresa ha recomendarla a otras personas a cambio de un beneficio?

Si No

Dimensiones del servicio	1	2	3	4
Confianza				
27. Cuando la empresa me promete hacer algo por un tiempo determinado lo cumple				
28. Cuando tengo un problema, la empresa muestra sincero interés por resolverlo				
29. La empresa desempeña el servicio de manera correcta la primera vez				
30. La empresa me mantiene informado sobre el momento en que los servicios se van a desempeñar				
Responsabilidad				
31. Los empleados de la empresa me brindan el servicio con prontitud				
32. Los empleados de la empresa siempre se muestran dispuestos a ayudarme				
33. Los empleados de la empresa nunca están demasiado ocupados para ayudarme				
Seguridad				
34. El comportamiento de los empleados me inspira confianza				
35. Los empleados de la compañía me tratan siempre con cortesía				
36. Los empleados de la empresa cuentan con el conocimiento para responder mis preguntas				
Empatía				
37. La empresa me brinda atención individualizada				
38. La empresa cuenta con empleados que me brindan atención				
39. La empresa toma sinceramente en cuenta a mis intereses				
40. Los empleados de la empresa entienden mis necesidades específicas				
Tangibilidad				
41. La apariencia del equipo de la empresa es moderna				
42. Las instalaciones de la empresa son visualmente atractivas				
43. La presentación de los empleados es buena				

Por favor marque con una X los ítems según experiencia, donde:

1. totalmente en desacuerdo
2. en desacuerdo
3. de acuerdo
- 4.** totalmente de acuerdo

¡Gracias por su colaboración!

ANEXO 4

BOLETA DE ENTREVISTA AL CLIENTE INTERNO

Objetivo: recopilar información que permitirá establecer un diagnóstico actual respecto a la funcionalidad de la empresa y así proponer estrategias de servicio al cliente para mantener la cartera de clientes de un taller de mecánica automotriz en la zona 2 de Mixco.

Instrucciones: su opinión es muy importante para nosotros, por lo que le agradecemos pueda contestar las siguientes preguntas, para mejorar nuestro servicio. Por favor responda todas las interrogantes sin dejar ninguna en blanco. La información solicitada será manejada con estricta confidencialidad; muchas gracias por su colaboración.

Datos Generales

a) Tiempo de trabajar en la empresa

Menos de un año De 1 a 3 años
De 3 a 5 años Más de 5 años

b) Estado civil

Soltero Casado

c) Grado de Escolaridad

Ninguno Básicos
Primario Diversificado
Universitario

d) Departamento en que labora

Administración Taller Seguridad

Motivación

1 ¿La empresa le motiva a usted ha realizar su trabajo eficientemente?

Si No

¿Por

qué? _____

a) Si su respuesta es afirmativa, continúe en la pregunta 2

b) Si su respuesta es negativa, continúe en la pregunta 4

2. ¿Que tipo de motivación le proporciona la empresa?

Monetaria No monetaria

3. ¿Con qué frecuencia reconocen su buen trabajo?

Nunca A veces Casi siempre Siempre

Capacitación

4. ¿La empresa le ha proporcionado capacitación relacionada con el servicio al cliente?

Si No

a) Si su respuesta es afirmativa, continúe en la pregunta 6

b) Si su respuesta es negativa, continúe en la pregunta 7

5. ¿Quién le brindo dicha capacitación?

La empresa En trabajo anterior Por cuenta propia

6. ¿La empresa le ha proporcionado la oportunidad de capacitarse en su área de trabajo?

Si No

¿En cuáles? _____

a) Si su respuesta es afirmativa, continúe en la pregunta 8

b) Si su respuesta es negativa, continúe en la pregunta 9

7. ¿La capacitación que ha recibido le ha sido útil para realizar su trabajo eficazmente?

Si No

¿Por qué? _____

8. ¿Existe una guía en la empresa que lo oriente a prestar un mejor servicio?

Si No

Comunicación

9. ¿Cómo califica la comunicación que se da entre usted y su jefe inmediato?

Mala Regular Buena Muy buena

Empowerment

10. ¿Su jefe inmediato le delega funciones cuando no está?

Si No

¿Por qué? _____

Manejo de quejas

11. ¿Cómo atiende usted actualmente las quejas y sugerencias hechas por parte del cliente?

Solo las reporta a su jefe Trata de darles solución
No las reporta

¿Por qué?

12. ¿Se entera usted de la solución que actualmente se le dan a las quejas y/o sugerencias del cliente?

No A veces Casi siempre Siempre

13. ¿Existe un manual para el adecuado manejo de quejas y/o sugerencia del cliente?

Si No

14. ¿Posee la empresa un buzón para que el cliente pueda emitir sus quejas y sugerencias?

Si No

Evidencia física

15. Marque con una X, el equipo que la empresa le proporciona

Uniforme Gafete Área de comida

16. ¿La empresa cuenta con un esquema que muestre el proceso del servicio que presta?

Si No

Admisión del personal

Reclutamiento

17. ¿Cómo se enteró del puesto que actualmente ocupa?

Anuncio Por recomendación
Llego a la empresa Por promoción interna
Otros (especifique)

Selección

18. ¿Qué medio utilizó la empresa para verificar las competencias que posee?

Por entrevista Por prueba de conocimientos técnicos y/o administrativo
Por pruebas psicométricas Otros (especifique)

19. ¿Quién fue la persona encargada de realizar la entrevista?

Propietario Administrador Supervisor
Empresa de Reclutamiento Otros (especifique) _____

Inducción

20. ¿Recibió inducción en el puesto que desempeña?

Si No

Explique: _____

Control de calidad en el servicio

21. ¿Existe en la empresa una boleta de control interno que le ayude a reducir o eliminar fallas en el servicio?

Si No

¡Muchas gracias por su colaboración!

ANEXO 5

BOLETA DE ENTREVISTA AL PROPIETARIO Y ADMINISTRADOR

Objetivo: recopilar información que permitirá establecer un diagnóstico actual respecto a la funcionalidad de la empresa y así proponer estrategias de servicio al cliente para mantener la cartera de clientes de un taller de mecánica automotriz en la zona 2 de Mixco.

Instrucciones: su opinión es muy importante, por lo que le agradecemos pueda contestar las siguientes preguntas, para mejorar el servicio. Por favor responda todas las interrogantes sin dejar ninguna en blanco. La información solicitada será manejada con estricta confidencialidad; muchas gracias por su colaboración.

Base de datos

1. ¿Cuenta la empresa con una base de datos actualizada de sus clientes?

Si

No

¿Por
qué? _____

2. ¿Lleva la empresa un record de los automóviles que recibe?

Si

No

Fallas del servicio

3. ¿Cuenta la empresa con una boleta de control cuando entrega el automóvil al cliente?

Si

No

Manejo de quejas

4. ¿Posee estrategias para captar las quejas y sugerencias de los clientes?

Si

No

¿Cuáles? _____

5. ¿La empresa ofrece un servicio post-venta a sus clientes?

Si

No

¿Por qué? _____

Evidencia física

6. ¿La empresa cuenta con un esquema que muestre el proceso del servicio que presta?

Si

No

7. ¿Le ofrece la empresa un lugar agradable al cliente donde esperar para ser atendido?

Si

No

¿Por qué? _____

8. Marque con un x, con lo que la empresa posee

Uniformes
Área de comida

Gafete de identificación
Señalización

Motivación

9. ¿Existen estrategias que motiven al empleado a realizar su trabajo eficientemente?

Si

No

¿Cuáles? _____

10. ¿Cree usted que sus empleados están motivados?

Si

No

¿Por qué? _____

Capacitación

11. ¿Posee la empresa un programa de capacitación?

Si

No

a) Si su respuesta es afirmativa, continúe en la pregunta 13

b) Si su respuesta es negativa, continúe en la pregunta 15

12. ¿En que consiste el programa de capacitación?

13. ¿Qué tipo de capacitaciones brindan?

Empowerment

14. ¿Cómo califica la comunicación que se da entre usted y los empleados?
Mala Regular Buena Muy buena

15. ¿Delega funciones a los empleados cuando usted no está?

Si No

¿Por
qué? _____

a) Si su respuesta es afirmativa, continúe en la pregunta 16

b) Si su respuesta es negativa, continúe en la pregunta 17

16. ¿Las decisiones que puede tomar el empleado cuando usted no está son de tipo?

Total Parcial

Explique _____

Admisión del personal

Reclutamiento

17. ¿De que forma recluta la empresa a sus empleados?

Anuncio Por recomendación
Por promoción interna Otros (especifique)

Selección

18. ¿Qué medio utilizó la empresa para analizar las competencias que poseen los empleados?

Por entrevista Por prueba de conocimientos
técnicos y/o administrativo
Por pruebas psicométricas Otros (especifique)

19. ¿Quién es la persona encargada de realizar la entrevistas?

Propietario Administrador Supervisor
Empresa de
Reclutamiento Otros (especifique) _____

Inducción

20. ¿Posee algún programa de inducción?

Si

No

Explique: _____

21. Marque con una X, las alternativas con que cuenta la empresa

Misión	<input type="checkbox"/>	Objetivos	<input type="checkbox"/>
Visión	<input type="checkbox"/>	Valores	<input type="checkbox"/>
Organigrama	<input type="checkbox"/>	Descripciones de puestos	<input type="checkbox"/>
Manual de Normas y procedimientos	<input type="checkbox"/>	Políticas de trabajo	<input type="checkbox"/>

Mezcla promocional

22. ¿Poseen estrategias promocionales?

Si

No

¿Cuáles?: _____

23. ¿Cómo captan la atención de los clientes para que este prefiera el servicio de la empresa?

Demanda del servicio

24. ¿Cuál es el servicio mas requerido en la empresa?

Servicio correctivo Servicio preventivo

25. ¿Cuál es la época del año en que se apersonan más?

26. ¿Cuáles son los días de la semana que se reciben más vehículos?

¿Por
qué?

27. ¿Existe algún problema los días mas frecuentados por los clientes?

¡Muchas gracias por su colaboración!

ANEXO 6

BASE DE DATOS



ANEXO 6.1

SECCIÓN: RÉCORD DE LOS VEHÍCULOS



CONTINUACIÓN, ANEXO 6.1

record del automóvil

Nombre

Marca del automovil

No Placa

No Chasis

Motor

Modelo

Línea

Kilometraje

Fecha

Tipo de servicio que recibió

Correctivo

Preventivo

Observaciones

Fecha del próximo servicio

Próximo servicio a realizar

Mayor

Mediano

Menor

Registro: de 5

ANEXO 6.2

SECCIÓN: DATOS DEL CLIENTE



CONTINUACIÓN, ANEXO 6.2

DATOS DEL CLIENTE

Nombre

Dirección

Edad

Género

Estado civil

Nombre del cónyuge

Número de hijos

Fecha de nacimiento

No de autos en familia

Marca de automóvil

No de teléfono celular

No de teléfono domicilio

Correo electrónico

Registro:      de 2

ANEXO 6.3

SECCIÓN: QUEJAS PRESENTADAS



CONTINUACIÓN, ANEXO 6.3

Quejas presentadas

Nombre del cliente

Servicio que recibió

Correctivo

Preventivo

Queja presentada

Fecha en que se presentó la queja

Aspectos de la queja

Persona encargada de solucionar la queja

Se soluciono la queja satisfactoriamente

Si

No

Fecha de solución

Aspectos de solución

Registro: de 5

ANEXO 6.4

SECCIÓN: EVALUACIÓN DEL SERVICIO



CONTINUACIÓN, ANEXO 6.4

Evaluación del servicio

Nombre del cliente

servicio que recibió

Correctivo

Preventivo

Calificación de las dimensiones del servicio

Confiabilidad

Seguridad

Responsabilidad

Empatía

Tangibilidad

Observaciones

Registro:      de 1

ANEXO 7

AGENDA RECORDATORIO

Calendario de Windows: Calendario S & M de agencia

Archivo Edición Ver Compartir Ayuda

Nueva cita Nueva tarea Eliminar Hoy Ver Suscribirse Imprimir ?

Fecha

mayo de 2010

	domingo	lunes	martes	miércoles	jueves	viernes	sábado
25	26	27	28	29	30	1	
2	3	4	5	6	7	8	
9	10	11	12	13	14	15	
16	17	18	19	20	21	22	
23	24	25	26	27	28	29	
30	31	1	2	3	4	5	

Calendarios

- Calendario S & M de agencia

Tareas

Windows Vista Starter

ANEXO 7.1

FECHA DE CUMPLEAÑOS

Calendario de Windows: Calendario S & M de agencia

Archivo Edición Ver Compartir Ayuda

Nueva cita Nueva tarea Eliminar Hoy Ver Suscribirse Imprimir

Fecha: junio de 2010

do lu ma mi ju vi sa
30 31 1 2 3 4 5
6 7 8 9 10 11 12
13 14 15 16 17 18 19
20 21 22 23 24 25 26
27 28 29 30 1 2 3
4 5 6 7 8 9 10

Calendarios: Calendario S & M de agencia

jueves, 10 de junio de 2010

07 a.m.
08 a.m.
09 a.m. enviar carta de cumpleaños, adjuntar cupón, a los clientes: Estuardo lopez, Mayra Gonzales, Carlos Prado Prado

10 a.m.
11 a.m.
12 p.m.

03 p.m.
04 p.m.
05 p.m.
06 p.m.
07 p.m.
08 p.m.

09 p.m.

Detalles

enviar carta de cumpleaños, adjuntar cupón, clientes: Estuardo lopez, Mayra Gonzales, Carlos Prado

Ubicación:

Calendario: Calendario S & M de agencia

Dirección URL:

Información de la cita

Cita de día completo

Inicio: 10/06/2010 09:00 a.m.

Fin: 10/06/2010 09:00 a.m.

Periodicidad: Ninguna

Aviso

Aviso: El día

10/06/2010 09:00 a.m.

Participantes

Asistentes: Escriba aquí los asistentes

Invitar

Notas

Información de la cita

Cita de día completo

Inicio: 10/06/2010 09:00 a.m.

Fin: 10/06/2010 09:00 a.m.

Periodicidad: Ninguna

Aviso

Aviso: El día

10/06/2010 09:00 a.m.

Participantes

enviar carta de cumpleaños, adjuntar cupón, a los clientes: Estuardo lopez, Mayra Gonzales, Carlos Prado

ANEXO 8

TARJETA ELECTRÓNICA DE CUMPLEAÑOS



ANEXO 9

CUPÓN DE CUMPLEAÑOS

No. 000



S & M, de Agencia, S.A.
Para nosotros tu vehículo y tú son lo primero

¡FELIZ CUMPLEAÑOS!

LE DESEA
Servicio & Mantenimiento de Agencia

10%

De descuento en su próxima visita

Restricciones

- Este descuento no aplica con otras promociones
- Al solicitar su descuento presente este cupón
- Válido únicamente durante seis meses
- No es transferible a otras personas

Para mayor información, comuníquese con nosotros al teléfono: **22506785**
o escríbanos al correo electrónico: **symdeagencia@hotmail.com**

ANEXO 10

ANUNCIO DE INVIERNO

En este invierno nosotros lo protegemos de la lluvia

A partir del mes de mayo,
le regalamos un paraguas *
al solicitar un **SERVICIO
MAYOR.**



S & M, de Agencia, S.A.
Para nosotros tu vehículo y tú son lo primero

Restricciones

*Mientras duren existencias

-Solamente un paraguas por persona

Para mayor información comuníquese con
nosotros al teléfono: 22506785 o escribanos al
correo electrónico: symdeagencia@hotmail.com



ANEXO 11

TARJETA DE NAVIDAD



ANEXO 12

VALE DE REGALO

No. 000

¡FELIZ NAVIDAD Y PRÓSPERO AÑO NUEVO!



Por ser cliente frecuente, S & M de Agencia le regala un pastel de temporada canjeable en la panadería

PAN DE LA ABUELITA

AVENIDA ELENA, 27 CALLE ZONA 3 TEL 2278-9087

Restricciones

- Al solicitar su pastel presente este vale en la panadería.
- Válido únicamente durante el mes de diciembre
- Una promoción por persona

Para mayor información, comuníquese con nosotros al teléfono: **22506785** o escribanos al correo electrónico: **symdeagencia@hotmail.com**

ANEXO 13

VOLANTE INFORMATIVO

S & M De Agencia, S. A

Para nosotros tu vehículo y tú son lo primero

LE REGALA EN SU PRÓXIMA VISITA



**Un 10 % de
Descuento**

**DE UNA MANERA
MUY SENCILLA**

1. Recomiéndenos a un amigo y/o familiar y háblele de nuestros servicios.
2. Cuando su amigo y/o familiar nos visite y solicite el servicio, deberá indicar que lo conoce.
3. Automáticamente la persona recibirá un 10% de descuento en su servicio y usted se hará acreedor al mismo descuento en su próxima visita.

Para mayor información comuníquese con nosotros al teléfono: **24506785**
o escribanos al correo electrónico: **symdeagencia@hotmail.com**.
Visítenos en **www.symdeagencia.com**

Restricciones

- Este descuento no aplica con otras promociones.
- Válido únicamente durante el mes de febrero, marzo y abril.

ANEXO 15

BOLETA DE EVALUACIÓN DEL SERVICIO

Deseamos que su visita sea siempre agradable. Ayúdenos a ofrecerle un buen servicio, contestando el siguiente cuestionario.

a. ¿Qué le motiva a visitarnos?

- | | |
|---|---|
| i. El servicio (mecánica) prestado <input type="checkbox"/> | iv. La atención prestada <input type="checkbox"/> |
| ii. El ambiente <input type="checkbox"/> | v. La ubicación del taller <input type="checkbox"/> |
| iii. El precio <input type="checkbox"/> | |

b. Por favor marque con una X los ítems según su experiencia, donde:

5. Totalmente en desacuerdo
6. En desacuerdo
7. De acuerdo
8. Totalmente de acuerdo

Dimensiones del servicio	1	2	3	4
Confianza				
Quando el taller me promete hacer algo por un tiempo determinado lo cumple				
Quando tengo un problema, el taller muestra sincero interés por resolverlo				
El taller desempeña el servicio de manera correcta la primera vez				
El taller me mantiene informado sobre el momento en que los servicios se van a desempeñar				
Responsabilidad				
Los empleados del taller me brindan el servicio con prontitud				
Los empleados del taller siempre se muestran dispuestos a ayudarme				
Los empleados del taller nunca están demasiado ocupados para ayudarme				
Seguridad				
El comportamiento de los empleados me inspira confianza				
Los empleados del taller me tratan siempre con cortesía				
Los empleados del taller cuentan con el conocimiento para responder mis preguntas				
Empatía				
El taller me brinda atención individualizada				
El taller cuenta con empleados que me brindan atención				
El taller toma sinceramente en cuenta a mis intereses				
El taller de la empresa entienden mis necesidades específicas				
Tangibilidad				
La apariencia del equipo del taller es moderna				
Las instalaciones del taller son visualmente atractivas				
La presentación de los empleados es buena				

¡Muchas gracias por su colaboración!

ANEXO 16

AFICHE INFORMATIVO



**¡Cada día nos esforzamos en
ofrecerle un mejor servicio!**

Si tiene alguna queja o sugerencia, notifíquela
inmediatamente a la oficina de administración o
comuníquese con nosotros

Al teléfono 2450-6785 o

Al correo electrónico: symdeagencia@hotmail.com

www.symdeagencia.com

**Para nosotros es un gusto
atenderle**

Servicio & Mantenimiento de Agencia S. A. Calzada Roosevelt 44-01 Zona 2 de Mixco

ANEXO 17

BOLETA DE SEGUIMIENTO DE QUEJAS



Objetivo: recopilar información que permitirá establecer un diagnóstico actual respecto a la funcionalidad de la empresa con respecto a las quejas presentadas por el usuario del Taller de Mecánica Automotriz.

1. ¿Qué servicio solicitó?

Correctivo

Preventivo

2. ¿Cuál fue el motivo de su queja?

Mal servicio

Tiempo de entrega

Mala atención

Precio

Otros (especifique)

3. ¿Cómo califica la solución que se le brindó?

Muy buena

Buena

Regular

Mala

Explique por qué _____

4. ¿Cómo le pareció la forma en que se le solucionó el problema?

Muy rápido

Rápido

Lento

Muy Lento

No se solucionó

Explique por qué _____

¡Muchas Gracias por su colaboración!

ANEXO 18

GUÍA ORIENTADA A LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE



**GUÍA ORIENTADA A
LA CALIDAD DEL
SERVICIO AL
CLIENTE**

TALLER DE MECÁNICA AUTOMOTRIZ
SERVICIO & MANTENIMIENTO DE AGENCIA,
S. A

ÍNDICE

	Página
I. Objetivos	1
II. Guía de servicio al cliente	1
1. Interactuando con nuestros clientes	1
2. Interacción de nuestros clientes con las instalaciones de la empresa	3
3. Escuche activa y eficazmente al cliente	4
4. Actitudes positivas en el lenguaje corporal	5
4.1 Contacto visual	5
4.2 Expresiones faciales	5
4.3 Postura y movimiento del cuerpo	6
4.4 Gestos con las manos	6
4.5 Contacto físico	7
4.6 Distancia física	7
5. Cuidado en el aseo	8
5.1 Cómo se ve usted ante los ojos del cliente	8
5.2 Cómo se ve su área de trabajo	9
6. El tono de voz	9
7. Cómo contestar el teléfono	11
7.1 Contestar el teléfono cuando suene de una a tres veces	12
8. Cómo manejar conflictos entre compañeros de trabajo	14
9. Errores que no se deben cometer en el servicio al cliente	14
10. Tipos de clientes y cómo tratarlos	15
11. Léxico y conducta adecuada	17
12. Manejo de conflictos	17
13. Ser un buen modelo para su personal en el servicio al cliente	19
14. Imagen empresarial	22

I. Objetivos

- Elaborar una guía orientada a maximizar la calidad en el servicio al cliente interno y externo a través del mejoramiento de la calidad en la prestación del mismo.
- Generar una mejora continua en la atención que se le brinda a los clientes por medio de la aplicación de éste modelo.
- Concientizar a todo el personal de la empresa sobre la importancia del seguimiento y aplicación de ésta herramienta, con el propósito de elevar la calidad del nivel de servicio que se presta y satisfacer las necesidades de los clientes.
- Proveer las herramientas pertinentes para el servicio al cliente interno y externo.

II. GUÍA DE SERVICIO AL CLIENTE

1. Interactuando con nuestros clientes

La mayoría de los clientes juzgarán al Taller de Mecánica Automotriz por la calidad de servicio recibido, la forma en que son atendidos, lo que ven y oyen y lo que experimentan durante su visita. Por ello es importante que todos ayudemos a crear y mantener un ambiente donde los clientes se sientan bienvenidos y que se les valora. Para ello se sugiere que al momento que llegue un cliente a la organización se sigan los siguientes pasos, expresando una bienvenida cordial:

ILUSTRACIÓN DE LA INTERACCIÓN CLIENTE – COLABORADOR

¿Qué hacer?	Ejemplo
Diríjase a la persona, levantando la vista, sonriendo y mirando al cliente a los ojos e indicar su nombre	Señor, señora, señorita, joven
Salúdelo	Buen día, buena tarde según sea el caso.
De la bienvenida	Bienvenido, bienvenida a...
Preséntele el taller de mecánica	Servicio & Mantenimiento de Agencia
Indíquele que es un gusto tenerle en la Empresa	Es un gusto tenerle con nosotros.
Pregúntele como o en que forma le puede ayudar.	¿Cómo le puedo ayudar?

Fuente: investigación de campo, junio 2010

Si un grupo de clientes llega al Taller de Mecánica Automotriz al mismo tiempo, salúdelos a todos cordialmente como ya se ha indicado, invitándolos a tomar asiento en las sillas respectivas si así procede, proporcionándoles información referente a promociones existentes del mes, mientras pueden ser atendidos.

Prestar asistencia al cliente de acuerdo a las dudas que éste posea, como por ejemplo: marca de repuestos utilizados, garantía, accesorios adicionales si aplica y ofrecerle una asesoría adecuada según los problemas relacionados a la naturaleza de su vehículo.

Asegúrese de haber resuelto cualquier interrogante que pudiese haber surgido dentro del establecimiento por parte del cliente, de cualquier problema en relación al vehículo.

Si observa que el cliente muestra disponibilidad de tiempo, invítelo a que llene una de las boletas que se tienen para evaluación de control de las tácticas dentro de la empresa, para así conocer cuales son las opiniones de los mismos con relación al servicio que se presta y poder así adoptar las medidas correctivas del caso.

- Después de que el cliente haya llenado la boleta, invite al cliente a que siga visitando el Taller de Mecánica Automotriz más seguido para que pueda aprovechar futuras promociones.
- Palabras de despedida para el cliente que visitó el Taller de Mecánica Automotriz, como por ejemplo: gracias por su visita, fue un gusto haberle tenido con nosotros, ha sido un placer servirle, esperamos que vuelva, que tenga muy buen día, buena tarde, etc.

2. Interacción de nuestros clientes con las instalaciones de la empresa

Como parte del servicio que debe brindar la organización es conveniente que las instalaciones tengan una buena apariencia, limpieza y sean acogedoras. Esto contribuirá a que desde que el cliente ingresa al taller de mecánica, sienta que en la empresa valoran la visita de cada uno de los consumidores. Para mantener las instalaciones con estándares de calidad aceptables se sugiere tomar en cuenta lo siguiente:

- Proporcione sillas especiales para que los clientes se sienten, mientras son atendidos.

- Coloque el material publicitario e informativo del Taller de Mecánica Automotriz, en los lugares estratégicos que tenga la empresa, evitando la saturación de los mismos.
- Ubique basureros en puntos estratégicos, brindándole la facilidad al cliente de poder depositar la basura que por cualquier naturaleza necesite desechar.
- Brinde la facilidad de acceso a servicio sanitario para clientes que lo soliciten.

3. Escuche activa y eficazmente al cliente

Sea creativo para descubrir lo que los clientes quieren y cuando se lo manifiesten, debe de escuchar sin ponerse a la defensiva. Debe poseer la capacidad de escuchar atentamente todo lo que el cliente le está diciendo, responda a las preguntas del usuario y explíquele cuáles son las opciones que tiene. Para tener mejores resultados es importante que tome en cuenta lo siguiente:

- Deje de lado todas las demás actividades mientras escucha, tales como hacer anotaciones u ordenar papeles.
- Escuche hasta que el cliente deje de hablar. Interrumpir solamente cuando sea necesario para aclarar algo que él haya dicho.
- Preste atención al tono de voz y escuchar las palabras que puedan indicar cómo se siente el cliente en ese momento.
- Observe el lenguaje corporal para tratar de captar algunos indicios de lo que el cliente piensa acerca de lo que se le está diciendo. Por ejemplo, el usuario baja la mirada o sonrío cuando se le está hablando.
- Haga preguntas hasta lograr comprender todo lo que le están diciendo.
- Vuelva a formular cualquier información compleja que el cliente esté comunicando y pregunte si ha comprendido correctamente.
- En todo tiempo, no olvide fijar la mirada a la vista del cliente.

4. Actitudes positivas en el lenguaje corporal

El lenguaje corporal ocupa un lugar muy importante dentro de lo que es la atención y servicio al cliente, debido a que con un gesto, con una mirada o con una sonrisa. Es importante tomar en cuenta, que las cosas sencillas que se hacen al emplear el lenguaje corporal producen un impacto muy grande. A continuación se presentan los aspectos básicos del lenguaje corporal que se sugieren sean de observancia, adoptados y aplicados por el personal de la compañía en la interrelación con los clientes:

4.1 Contacto visual

Al momento del ingreso de un cliente a la empresa, debe tener contacto visual, brindando una mirada suave, observe el rostro de la persona y no solamente a los ojos. A medida que vayan conversando, aleje la mirada de vez en cuando para no desconcertar al cliente.

Es conveniente tomar en cuenta que no se debe exagerar al mirar al cliente de arriba abajo y no apartar los ojos de él, porque esto ocasionaría nerviosismo e incomodidad, lo que concluiría en que se retire de la compañía antes de dirigir una palabra.

Cuando un cliente está hablando, evite mirar constantemente alrededor del lugar y no al cliente; una actitud de esta naturaleza dará la impresión de que usted tiene algo más importante que hacer que oír al cliente.

4.2 Expresiones faciales

La expresión facial debe crear un tono positivo, incluso antes de empezar a hablar. Se sugiere mantenga una expresión facial relajada y agradable; pero en

ocasiones que los clientes estén preocupados e incómodos, se hace necesario que ajuste su expresión facial para acomodarse en ese momento al estado de ánimo del cliente, sin perder la actitud positiva que motive al cliente a seguir visitando el Taller de Mecánica Automotriz.

4.3 Postura y movimiento del cuerpo

En particular el movimiento del cuerpo y su postura, muestran el nivel de energía de la persona y el interés que usted tiene, por lo que el cliente le está diciendo.

Para mostrar que usted sí está escuchando y está interesado en la conversación que sostiene con el cliente, se sugiere que tome en cuenta lo siguiente:

- Asienta con la cabeza, es especialmente funcional cuando un cliente está exponiendo algo, y el empleado no quiere interrumpirlo, pero quiere que vea que sí lo está escuchando.
- Mire al cliente a la cara, al girar todo el cuerpo y no sólo la cabeza hacia el cliente, el colaborador le está diciendo que él merece toda su atención; sin embargo, si mira hacia otra parte, esta actitud puede hacerle pensar al cliente que está pensando en otra cosa.

4.4 Gestos con las manos

De acuerdo al estado de ánimo de las personas, en forma espontánea se suele hacer movimientos que indican la condición de la persona en el momento, ésta puede ser muy efusiva o bien de enojo o desesperación entre otras, usted debe aprender a tener control con los movimientos naturales que ejerce con las manos, para que estos gestos, no causen distracción o contrariedad con el

cliente que se esté tratando. A continuación se presenta un listado de los movimientos más usuales a los cuales se les debe poner atención:

- Movimientos repetidos de abrir y cerrar un lapicero o un señalador estilo antena. Este tipo de movimiento con las manos demuestra dos condiciones en usted: **1.** que se encuentra incómodo en ese momento y **2.** que está distraído en algo que está pensando; por lo tanto este tipo de actitud, hace que el cliente se sienta desairado por la falta de atención.
- Agitar monedas o llaves dentro del bolsillo, generalmente quiere decir, que usted se encuentra impaciente por concluir la atención que en ese momento le está brindando al consumidor.

4.5 Contacto físico

En nuestro medio, la forma más aceptable de contacto físico es darse la mano ó extender el brazo para saludar de brazo a brazo; no sobrepasando del codo hacia el hombro. En este tipo de saludo cortés, es importante demostrar respeto hacia el cliente, especialmente en el caso particular cuando se da la mano, un apretón de mano debe de ser firme, sin apretar demasiado fuerte, para no lastimar de esta forma al cliente o por el contrario, que no sea un saludo con mano débil y caída que cause una mala impresión.

4.6 Distancia física

En los casos de que no exista un escritorio de por medio, es normal que la comunicación que se tiene con el cliente, diste a uno del otro entre 60cm. a 1.20m., normalmente este espacio crea la intimidad necesaria para una conversación confidencial y que a su vez mantiene una cómoda distancia entre el cliente y el empleado.

Si usted nota que el cliente con que trata se distancia un poco, esto quiere decir que está tratando de crearse un espacio para si mismo, es conveniente al observar una actitud de esta naturaleza, que el empleado retroceda y mantenga su distancia, para hacer sentir cómoda y amena la estancia del usuario en el Taller de Mecánica Automotriz.

5. Cuidado en el aseo

Un aspecto muy importante dentro del lenguaje corporal, es el aseo que la persona demuestra, una persona limpia y organizada desempeña un papel muy importante en las siguientes áreas:

5.1 Como se ve usted ante los ojos del cliente

Su apariencia personal, produce un gran impacto en los clientes; las uñas largas, manos sucias, el pelo largo, desordenado o cortes indecorosos en el caso de los varones, así como la falta de aseo bucal y el mal olor del cuerpo pueden determinar la pérdida de clientes que en otras circunstancias estarían contentos de negociar con la empresa.

De igual forma los uniformes de trabajo sucios o incompletos, también crean una impresión negativa y aunque la mayoría de los empleados estén usando sus uniformes completos y limpios, si a uno sólo le falta la camisa, el pantalón, los zapatos entre otros, adicionado a un deterioro o ausencia de gafete, este colaborador será el que no pasará desapercibido de inmediato, por lo que los clientes se formarán una impresión de descuido y falta de seriedad concluyendo en una mala imagen para la organización; los clientes esperan una presentación del personal que sea apropiada para el trabajo que desempeña.

5.2 Como se ve su área de trabajo

La limpieza e integridad del área de trabajo es especialmente importante si los clientes tienen acceso a él, se darán una idea de cuan competente y organizado es usted, si observan que su lugar de trabajo está bien organizado y limpio.

Deberá de acostumbrarse a trabajar en forma limpia y ordenada, esto contribuirá a que como hábito general la compañía, se encuentre debidamente ordenado, limpio y distribuido en forma lógica para facilitar no sólo su mantenimiento general, sino para localizar cualquier artículo y suministro que sea necesario utilizar.

6. El tono de voz

Dentro del lenguaje de todo ser humano el tono de voz desempeña un papel muy importante para el intercambio o comunicación entre las personas. En el caso particular de la atención al cliente por teléfono, la fonética empleada por usted invitará al posible consumidor a concretar el consumo que lo ha motivado a llamar a la organización; sin embargo el tono de voz desagradable y poco hospitalario, ocasionará que el cliente no desee continuar con la conversación, perdiéndose la oportunidad de generar un nuevo cliente y con ello más ventas para la organización. En atención a la importancia que representa el tono de voz en el servicio al cliente, es vital que tome en cuenta los siguientes factores:

MODULACIÓN DE LA VOZ

Atención por teléfono	Atención persona a persona
Al momento de atender la llamada de un posible cliente, debe reflejar en la modulación de su voz, un alto grado de interés y energía desde su saludo; se sugiere que sonría cuando conteste el teléfono, que practique la acentuación de las palabras y utilizar un tono agradable y sonoro al oído del cliente.	La modulación de la voz, va de la mano con el lenguaje corporal, debido a que el cliente no solo estará escuchando la forma en que usted se está dirigiendo a él, sino también observando cada movimiento o gesticulación que el éste realiza al momento de atenderle.

Fuente: investigación de campo, junio 2010

CONTROL DEL VOLUMEN DE LA VOZ

Atención por teléfono	Atención persona a persona
Es importante que cuando atienda por teléfono, adecue el volumen de voz, derivado de la nitidez auditiva que se tenga en la comunicación, en algunos casos es necesario alzar la voz, para que la persona que ha llamado pueda escuchar con claridad lo que le están diciendo.	Debe de tomarse en cuenta que el nivel del volumen de la voz debe depender mucho del cliente al que esté tratando, debido a que si llega a la empresa un cliente que está contrariado y gritando, debe comportarse profesionalmente, comenzar hablando con volumen bajo de voz.

Fuente: investigación de campo, junio 2010

AL RITMO DEL CLIENTE

El mantener una velocidad muy parecida a como el cliente habla, representa una buena herramienta para establecer una buena relación entre usted y el consumidor. El cliente reaccionará de una mejor forma, se sentirá más cómodo y mejor tratado cuando la persona que le atiende maneja un ritmo en la conversación adecuado para el mismo, éste comprenderá mejor la propuesta del empleado y se sentirá satisfecho de estar en el lugar donde le escuchan y lo atienden como él espera.

Fuente: investigación de campo, junio 2010

7. Cómo contestar el teléfono

El teléfono es una herramienta vital de comunicación dentro de toda organización, todo miembro de la empresa, debe saber como contestar una llamada telefónica, debido a que en muchas ocasiones, se convierte en el primer contacto del cliente con la organización y dependiendo de la primera impresión que reciba el cliente que está llamando, así será el estado de ánimo y motivación que manejará durante la conversación, especialmente cuando se trata de la solicitud del servicio que la empresa ofrece.

Para cuidar la presentación de la empresa por teléfono, se hace necesario mantener reglas relacionadas a la forma de atender una llamada telefónica, mismas cuya observancia ayudarán al personal a no cometer errores. En tal sentido, es necesario que preste atención a las siguientes recomendaciones:

7.1 Contestar el teléfono cuando suene de una a tres veces

Se recomienda por norma general, que deje que el teléfono suene más de tres veces antes de contestar, debido a que en el otro extremo, hay una persona esperando una pronta respuesta, que necesita ser tratada con cortesía como parte de un buen servicio al cliente.

A continuación se presenta la sugerencia de una estructura ideal para contestar llamadas, con la cual usted estará dando una imagen de seriedad y servicio al cliente, que desea comunicarse con la empresa.

LA FORMA EFICAZ PARA ATENDER UNA LLAMADA TELEFÓNICA

Llamada Externa

Antes de contestar: Sonría

Saludo. Buen día, buena tarde o lo que sea apropiado.

Nombre de la Empresa. Ejemplo:

Servicio & Mantenimiento de Agencia

Nombre de la persona que atiende la llamada.

Requerir nombre de la persona que llama. Ejemplo: ¿Con quién tengo el gusto?

Frase complemento: Ejemplo: Sr. Sra. (nombre de la persona)
¿Cómo le puedo ayudar?

Durante la conversación: Seguir tratando por su nombre a la persona que es atendida.

Despedida. Ejemplo: Fue un gusto atenderle, esperamos nos contacte de nuevo. Importante: El empleado debe ser el último en colgar el teléfono, esperando por si el cliente necesita algo más.

Fuente: investigación de campo, junio 2010

Si después de haber entablado comunicación con el cliente que llama, no puede ayudarlo, por cortesía lo que si puede hacer, es tomar un mensaje donde conste el nombre de la persona que llama, motivo de la llamada y número de teléfono, favoreciendo con esto la causa de las buenas relaciones con el cliente.

- **En una llamada telefónica, solicitar al cliente que espere**

Después de atender la llamada telefónica, puede haber varios factores por los cuales no pueda dar solución en ese momento al cliente que la solicita, podría ser por ejemplo: falta de información inmediata acerca de lo que solicita el cliente, necesidad de consultar con alguien dentro de la empresa, etc. De presentarse uno de estos casos, se sugiere que cuando contesta el teléfono, pregunte al cliente si puede esperar, un momento e indicar al cliente por qué tiene que esperar y dar un cálculo aproximado de cuanto tiempo tendrá que permanecer en línea.

- **Cuando un empleado llama a un cliente**

Para obtener resultados positivos cuando usted efectúa una llamada telefónica, es conveniente que tome en cuenta los siguientes aspectos:

- Salude a la persona que está llamando, para este efecto podrá tratarla por su título profesional, nombre o apellido, de acuerdo al grado de confianza que tenga con la misma.
- Identifíquese con su nombre y apellido.
- Presente el nombre del Taller de Mecánica Automotriz para el cual trabaja.
- Exprese cuidadosamente la razón que motiva la llamada.

- Una vez detallado el motivo de la llamada, se deberá dar seguimiento siendo amable y breve sin importar el motivo de la misma.
- Despedirse amablemente.

8. Cómo manejar los conflictos entre compañeros de trabajo

Existe una gran diferencia entre el manejo de conflicto con los compañeros de trabajo y el manejo de conflicto con los clientes, esta gran diferencia es notable en que el cliente externo va y viene, contrario al cliente interno, que generalmente se encuentra todo el tiempo dentro de la organización.

Todos los puntos expuestos relacionados con el trato de clientes difíciles, son aplicados para el manejo de conflicto entre colaboradores; sin embargo, se requiere de otras habilidades cuando se torna complicada la comunicación entre compañeros. Establecer una buena relación y saber resolver conflictos entre colegas, refleja como resultado menos estrés para el colaborador y un mejor servicio para el cliente externo.

Para solventar maduramente una fricción existente entre compañeros de trabajo, se sugiere tomar en cuenta los siguientes pasos:

- Deje que la otra persona diga la última palabra.
- Deje un intervalo de cinco segundos antes de responder.
- Utilice frases que demuestren empatía o disculparse por el malentendido.

9. Errores que no se deben cometer en el servicio al cliente

En la atención al cliente, de acuerdo a la situación que se esté presentando, usualmente el colaborador suele decir frases que resultan incorrectas, porque

denotan falta de interés y menosprecio en el servicio que se presta. Seguidamente se presenta una tabla comparativa de frases que no se deben decir, en conjunto a las frases que se deben utilizar en la conversación con el consumidor, ya sea la atención personalizada o por teléfono:

LO QUE NO SE LE DEBE DECIR AL CLIENTE

FRASE INCORRETA	FRASE CORRECTA
No sé voy a averiguarlo	No lo que puedo hacer es....
Ése no es mi trabajo	Quien lo puede ayudar es....
Tiene razón; esto está muy mal	Comprendo su frustración
Yo no tengo la culpa	Veamos que se puede hacer al respecto
Usted tiene que hablar con mi jefe	Voy a ayudarle
¿Para cuándo lo quiere?	Haré todo lo que pueda
Cálmese	Lo siento
Ahora estoy ocupado	Espéreme un momento
Llámemme luego	Yo lo llamaré más tarde

Fuente: investigación de campo, junio 2010

10. Tipos de clientes y cómo tratarlos

No todos los clientes son iguales y no todos merecen el mismo trato. A continuación se muestran cada uno de ellos y como deben tratarse:

Tipo de cliente	Cómo tratarlo
<p>Equivocado, mal informado o desacertado: Se trata de aquel cliente que adquiere un servicio con el que sabemos de antemano que no va a quedar satisfecho y somos capaces de anticipar una incidencia o, lo que es peor, una insatisfacción de la que nunca tendremos noticia.</p>	<p>Darles la información detalladamente a los clientes que dan este perfil, para asegurarnos que saben exactamente lo que compran. Debemos anticiparnos a su insatisfacción, con preguntas insistentes para que nos afirme o reafirme que está todo correcto.</p>
<p>Mal pagadores: Se trata de clientes morosos, que prometen pagar pero nunca lo hacen.</p>	<p>Aclarar de forma detallada en contratos, protocolos y normas de actuación detallada las formas de cobro.</p>
<p>Clientes abusivos: Dan un perfil similar a otros que abusan, roban, presentan reclamaciones falsas o inventadas, etc. Podemos conocerlos mediante datos y conocimientos basado en la experiencia de empleados de contacto.</p>	<p>Prestar especial atención a sus actuaciones, lo cuál puede ser caro y llevarnos a la siguiente situación (clientes con excesivos costes de atención)</p>
<p>Con excesivos costes de atención: Se trata de clientes que, en el trato cotidiano, generan más coste de atención y servicio que rentabilidad dan.</p>	<p>Precios disuasorios (extravagantes); servicio predefinido, haciéndoles pagar suplementos de servicio a partir del cuál generan pérdidas.</p>

Tipo de cliente	Cómo tratarlo
<p>Adictos a la promoción y ofertas: Hay clientes que solo compran el producto que están en oferta, tratamos de captarlo vía ofertas, pero terminada ésta, se va con ella o permanece inactivo hasta la siguiente.</p>	<p>Intentar con ofertas que lo hagan rentable, sabiendo que compran BBB, o sea bueno-bonito-barato. Dejar de hacerles ofertas.</p>
<p>Incidental o polémico: Personas que presentan manifestaciones ostentosas de sus disgustos en voz alta delante de otros clientes dentro de la empresa.</p>	<p>En ocasiones, clientes que gustan de tener conflictos delante de otros o de exhibir su disconformidad, deben ser exonerados a no regresar.</p>

Fuente: investigación de campo, junio 2010

11. Léxico y conducta adecuada

Debe de manejar un léxico apto de acuerdo a la naturaleza del servicio. Por el campo de uso y aplicación de éste, es evidente que entre el personal se maneje terminología técnica. Es evidente que no con toda la clientela que visita el Taller de Mecánica Automotriz se podrá manejar el mismo léxico porque la cultura y escolaridad entre las personas puede variar.

12. Manejo de conflictos

A fin de sentir mayor confianza y ayudar a los clientes en situaciones difíciles, necesitará saber qué opciones se le puede ofrecer a un cliente cuando trata de calmar su disgusto o frustración. Puede practicar el manejo de estas situaciones durante el programa de capacitación o práctica entre los mismos colaboradores; a modo de adquirir mayor experiencia en la resolución de problemas

satisfactoriamente para los clientes, dejando saber al cliente que a la organización le interesan sus problemas.

Como parte de la capacitación, usted podrá trabajar en forma conjunta para desarrollar pautas que reflejen el contenido de estas discusiones y proporcionen un enfoque flexible a fin de resolver una diversidad de situaciones. A continuación se presentan algunas recomendaciones que son de gran ayuda, para manejar eventualidades negativas con los clientes:

- Mantenga la calma, se debe recordar que el cliente está insatisfecho con la situación no con la persona.
- Deje que el cliente exprese su disgusto, escuchar atentamente para determinar cuál es la causa del enojo.
- Póngase en la situación del cliente, tratar de entender sus sentimientos y de comprender la situación desde la perspectiva del cliente.
- Evite las justificaciones negativas.
- Indique al cliente que se le desea ayudar.
- Cuando el cliente se calme, hágale preguntas para llegar al fondo del problema.
- Adopte una actitud positiva en la resolución del problema.
- Identifique la mejor opción.

El manejar situaciones difíciles de los clientes es una capacidad importante. Si se manejan con eficiencia los clientes gustosamente volverán al Taller de Mecánica Automotriz. Regresarán como clientes satisfechos manteniendo la fidelización de cliente-proveedor.

13. Ser un buen modelo para su personal en el servicio al cliente

Generalmente los propietarios o administradores, no se dan cuenta que tan estrechamente los observan sus colaboradores, esto con el ánimo de seguir el modelo de comportamiento que refleja el jefe ante la presencia de los clientes. Si en la compañía, se le da mucha importancia al tema de servicio al cliente, lo más seguro será, que los trabajadores inmediatamente juzguen al jefe y su comportamiento con los mismos. Como líder, el primer paso que debe dar, para estimular a sus empleados a prestar un servicio de excelencia, es demostrar en forma determinante, las actitudes y los comportamientos que quiere que ellos tengan con los clientes, con esta disposición, sus colaboradores pueden juzgar, cuán serio es el compromiso de la empresa, que va desde el jefe hacia cada uno de los trabajadores.

Para ello es necesario que el propietario o administrador tome en cuenta las siguientes sugerencias, que de acuerdo a la observancia de cada una de las mismas, facilitará la forma de como actuar diariamente ante sus empleados, para que con su ejemplo, se fomente a través de esta motivación, un clima de confianza que permita en forma espontánea, brindar un servicio de excelencia, tanto para el cliente interno como externo:

- **Comenzar bien el día**

Tan pronto como vea a los colaboradores les debe transmitir una sonrisa y un saludo cordial (esta sería la actitud que reflejaría ante la presencia de un cliente), esto contribuirá a motivar a los colaboradores a demostrar un dinamismo positivo en el desempeño de su trabajo.

- **Analizar lo que siente**

El propietario o administrador si se disgusta con uno de sus colaboradores, debe evitar desahogarse con él en forma negativa. Ante una situación de esta naturaleza se sugiere:

- Conserve la calma.
- Resuelva el asunto en privado, no delante de otras personas.
- Indique con claridad el motivo de la contrariedad, para que los empleados no tengan que adivinar, por qué lo está.
- Darle al colaborador la oportunidad de emitir su opinión, para evitar que la plática sea de una sola vía.
- Concluya en una solución de común acuerdo.

- **Hacer lo correcto**

Cuando se le presente un caso de cliente difícil, los colaboradores le observarán cuidadosamente, para evaluar su desenvolvimiento en una situación como ésta. Si maneja una situación de éstas con éxito, con su ejemplo demostrará a los empleados la manera de interactuar en situaciones similares.

- **Respaldar las decisiones de su personal**

Habrán ocasiones, que cuando el cliente no obtiene lo que quiere, solicitará hablar con el propietario o administrador, si el colaborador ha tomado una decisión que se encuentra dentro del marco de políticas de la empresa y el jefe decide anularla, hará sentir mal al colaborador, causando en ellos actitudes negativas; en situaciones como ésta, se recomienda que luego de hablar con el cliente, discuta sobre el asunto brevemente con el empleado en un lugar aparte; si

ambos deciden invertir la decisión, lo más saludable será que el colaborador le comunique al cliente la decisión tomada, esto le ayudará a sentirse facultado y los estimula a ser más flexibles.

- **Estar dispuesto a aceptar que no sabe la respuesta**

Habrán ocasiones en que no podrá responder alguna pregunta y deberá admitirlo, aceptar que no lo sabe todo, es una muestra de fortaleza, que hace que los empleados confíen en el jefe y al estar dispuesto a descubrir las respuestas, estimulará a su personal a hacer lo mismo.

- **Aprenda a escuchar**

A menudo se les dice a los colaboradores que deben de escuchar a los clientes y no interrumpirlos, la mejor manera de reforzar este mensaje, es que el propietario o administrador aprenda a escuchar a sus empleados cuando ellos le hablan.

- **Dedicar tiempo a platicar con los colaboradores**

Puede emplear unos minutos de su tiempo para intercambiar ideas y de esta forma conocer a sus empleados

- **Observar una buena etiqueta telefónica**

El propietario o administrador debe ser el mejor ejemplo de etiqueta telefónica, para los colaboradores.

- **Agradecer constantemente al personal**

Fomentar un ambiente de reconocimiento y aprecio, estimulará a los colaboradores a mantener continuamente altos niveles de servicio.

- **Decir lo que piensa y pensar lo que dice**

Para ganar la confianza de los empleados, el propietario o encargado debe ser honesto y sincero con ellos. Esto ayudará a que en el momento que tenga que señalar las cosas que están mal, lo asimilen positivamente y apreciarán mucho más cuando los felicite por las labores bien realizadas.

14. Imagen empresarial

Los clientes son los mejores jueces para evaluar la presentación de la compañía, como de cualquier otro negocio y dependiendo de la primera impresión que desde afuera tenga el comprador, lo motivará a entrar a consumir y así mismo formulará sus propias conclusiones de acuerdo a lo que observe. Dentro del servicio al cliente, la presentación e imagen de la empresa y su personal desempeñan un papel estelar ante la vista de todo consumidor.

ANEXO 19

BUZÓN DE SUGERENCIA



ANEXO 20

BOLETA DE SUGERENCIA

BOLETA DE SUGERENCIA



Fecha: _____

Nuestro objetivo es brindarle un mejor servicio. Ayúdenos llenando la siguiente boleta.

¿Cuáles son sus sugerencias para mejorar el servicio que le ofrece **S & M de Agencia?**

a. _____

b. _____

c. _____

d. _____

¡Muchas Gracias por su colaboración!



ANEXO 21

BOLETA PARA RECUPERACIÓN DEL CLIENTE PERDIDO

Objetivo: brindarle un mejor servicio. Ayúdenos llenando la siguiente boleta.

Generalidades

a. Tiempo de ser cliente del taller

Menos de una año Más de tres años
De uno a 3 años

b. Tiempo de no adquirir el servicio del taller

De 6 a 12 meses De 1 a 3 años
Más de 3 años

c. Sexo

Masculino Femenino

Información del servicio

1. ¿Por qué motivo dejo de adquirir nuestro servicio?

Mala atención Mal servicio (mecánica)
Precios altos Lentitud en la entrega
Otros (especifique) _____

2. ¿Presentó quejas al momento del problema?

Si No

Si la respuesta es negativa, ¿por que no lo hizo?

a) Si la respuesta fue afirmativa, continúe en la pregunta 3

b) Si la respuesta fue negativa, continúe en la pregunta 4

CONTINUACIÓN, ANEXO 21

3. ¿Resolvieron su problema inmediatamente?

Si No

¿Por qué? _____

4. ¿Continuaron comunicándose con usted después de dejar de solicitar el servicio?

Si No

5. ¿Si la empresa le ofreciera mejoras en el servicio y/o beneficios económicos, estaría dispuesto a regresar?

Si No

a) Si la respuesta fue afirmativa, continúe en la pregunta 6

b) Si la respuesta fue negativa, finalice la encuesta

6. ¿Qué tipo de beneficios le gustaría recibir como incentivo por su preferencia?

Tarjeta de descuento Certificados de regalo

Premios Servicios y/o productos gratis

Otros (especifique) _____

7. ¿Qué más tendría que hacer la empresa para que usted vuelva a requerir los servicios de la misma?

a. _____

b. _____

c. _____

¡Muchas gracias por su colaboración!

ANEXO 22

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS



S & M, de Agencia, S.A.
Para nosotros tu vehículo y tú son lo primero

**MANUAL DE NORMAS Y
PROCEDIMIENTOS**

TALLER DE MECÁNICA AUTOMOTRIZ
SERVICIO & MANTENIMIENTO DE AGENCIA
S. A

INTRODUCCIÓN

El Manual de Normas y Procedimientos presentado a continuación es un instrumento técnico-administrativo. Dicho manual tiene como propósito identificar las actividades necesarias para llevar cabo los nuevos procesos propuestos para el Taller de Mecánica Automotriz.

El desarrollo del documento abarca los objetivos específicos de cada procedimiento, las normas a seguir, las actividades que conlleva cada uno y el flugrama respectivo, esto con la finalidad de contar con la adecuada comprensión de cada proceso y de esta forma, contribuir con una herramienta administrativa para el desarrollo óptimo de la empresa.

PROCEDIMIENTO 1: RECORD DE LOS VEHÍCULOS

SERVICIO & MANTENIMIENTO DE AGENCIA, S. A.

Proceso Actualización de la base de datos
Subproceso Atención al cliente
Procedimiento Record de los vehículos
Procedimiento: 01 **No. de pasos:** 13 **Fecha:** junio 2010
Hoja: 1 de 3 **Elaboró:** asesor investigador **Reviso:** Lic. Asesor
Inicia: usuario **Finaliza:** asistente de administración

CAMPO DE APLICACIÓN

Área de administración

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Establecer los pasos lógicos a seguir para ingresar a la base de datos la información necesaria para crear un record del vehículo.
- Lograr la mayor eficiencia y eficacia en el proceso de creación de un record del vehículo.
- Brindar atención eficiente, oportuna y eficaz garantizada al usuario.

NORMAS ESPECÍFICAS:

- El usuario deberá entregar su tarjeta de circulación para obtener los datos pertinentes al automóvil.
- El asistente de administración será la persona encargada de crear el record del vehículo.
- El supervisor de mecánica deberá brindar la información necesaria para completar el record del vehículo cuando a éste se le haya completado el servicio requerido.

Descripción del procedimiento

SERVICIO & MANTENIMIENTO DE AGENCIA, S. A.		
Procedimiento: 01	No. de pasos: 13	Fecha: junio 2010
Hoja: 2 de 3	Elaboró: asesor investigador	Reviso: Lic. Asesor
Inicia: usuario	Finaliza: asistente de administración	
Responsable	No. Actividad	Actividad
Usuario	1	Llega a la empresa y entrega el automóvil.
Supervisor de mecánica	2	
Asistente de administración	3	Solicita tarjeta de circulación al usuario.
Usuario	4	Entrega tarjeta de circulación.
Asistente de administración	5	Ingresa la información solicitada en la base de datos sección "Record de los vehículos".
Asistente de administración	6	Devuelve la tarjeta de circulación al usuario.
Usuario	7	Recibe tarjeta de circulación.
Supervisor de mecánica	8	Llena y firma la boleta de control para entrega del vehículo.
Supervisor de mecánica	9	Entrega boleta de control al asistente de administración.
Asistente de administración	10	Recibe la boleta de control para entrega del vehículo.
Asistente de administración	11	Notifica al usuario que su vehículo se encuentra listo.
Asistente de administración	12	Completa la información en el record del vehículo.
Asistente de administración	13	Archiva la boleta de control.

SERVICIO & MANTENIMIENTO DE AGENCIA, S. A.

Procedimiento: 01

No. de pasos: 13

Fecha: junio 2010

Hoja: 3 de 3

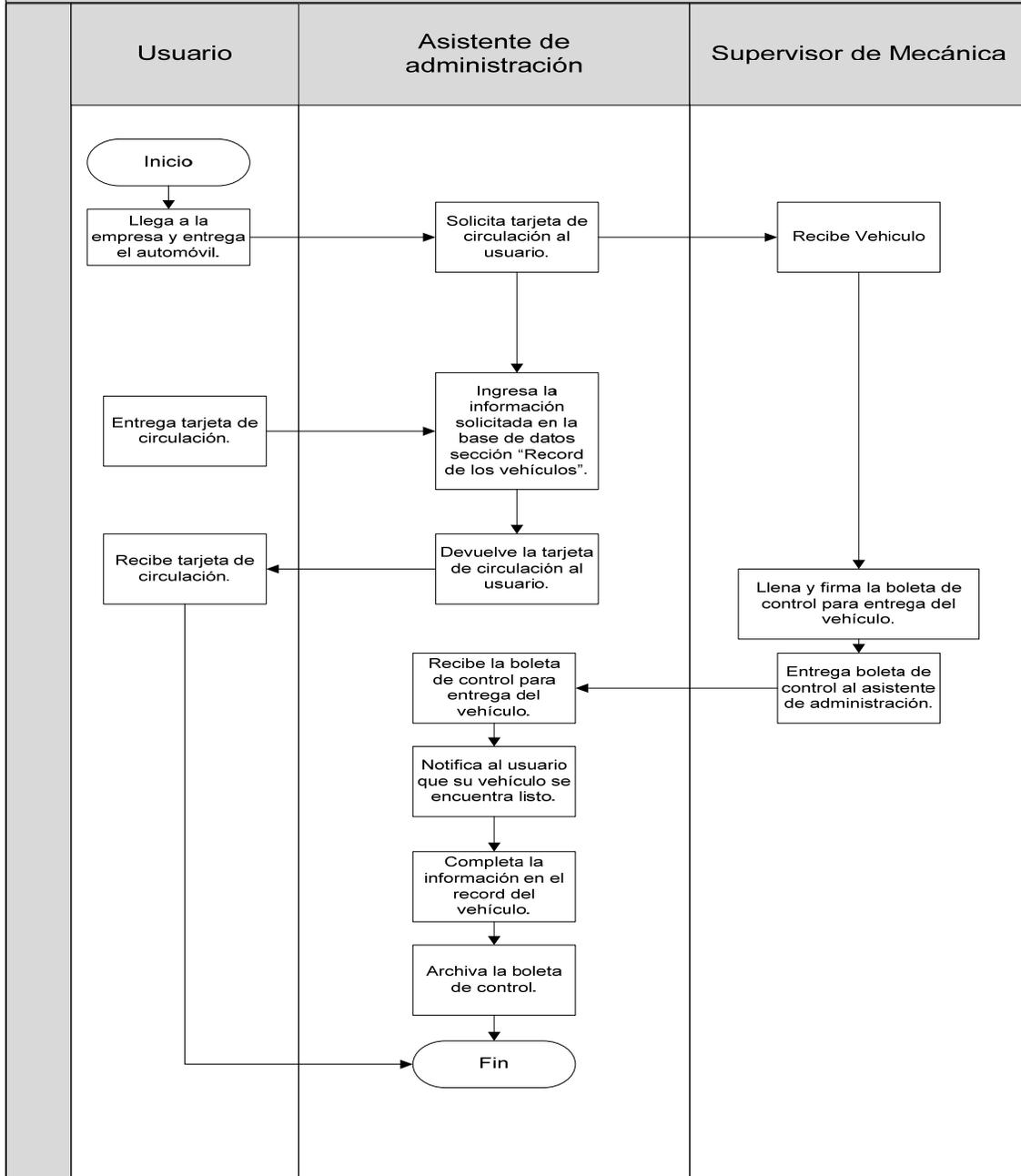
Elaboró: asesor investigador

Reviso: Lic. Asesor

Inicia: usuario

Finaliza: asistente de administración

RECORD DE LOS VEHÍCULOS



PROCEDIMIENTO 2: EVALUACIÓN DEL SERVICIO

SERVICIO & MANTENIMIENTO DE AGENCIA, S. A.

Proceso Calidad del servicio

Subproceso Atención al cliente

Procedimiento Evaluación del servicio

Procedimiento: 02 **No. de pasos:** 6

Fecha: junio 2010

Hoja: 1 de 3

Elaboró: asesor investigador

Reviso: Lic. Asesor

Inicia: secretaria de administración

Finaliza: administrador

CAMPO DE APLICACIÓN

Área de administración

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Establecer los pasos lógicos a seguir para la evaluación del servicio.
- Lograr la mayor eficiencia y eficacia en el proceso de evaluación del servicio.
- Conocer la percepción del consumidor para lograr el mejoramiento continuo de la calidad del proceso que se ejecuta en el servicio de la empresa.

NORMAS ESPECÍFICAS:

- La secretaria de administración deberá presentar al cliente una boleta impresa para estimular la evaluación del servicio.
- La secretaria de administración deberá emitir un informe mensual sobre la evaluación del servicio por parte del usuario al administrador.
- El administrador deberá revisar el informe y tomar las medidas correspondientes

Descripción del procedimiento

SERVICIO & MANTENIMIENTO DE AGENCIA, S. A.

Procedimiento: 02 **No. de pasos:** 6 **Fecha:** junio 2010
Hoja: 2 de 3 **Elaboró:** asesor investigador **Reviso:** Lic. Asesor
Inicia: secretaria de administración **Finaliza:** administrador

Responsable	No. Actividad	Actividad
Secretaria de administración	1	Brinda al cliente la boleta para evaluación de servicio. 1.1 informa al cliente la importancia de su opinión acerca del servicio recibido
Usuario	2	Llena la boleta de evaluación del servicio
Secretaria de administración	3	Revisa que todos los ítems de la boleta estén correctamente llenos
Secretaria de administración	4	Almacena los resultados en la base de datos, sección: evaluación del servicio.
Secretaria de administración	5	Elabora y remite informe mensual sobre la evaluación del servicio.
Administrador	6	Revisa el informe y toma las medidas correspondientes.

SERVICIO & MANTENIMIENTO DE AGENCIA, S. A.

Procedimiento: No. de pasos: 6
02

Fecha: junio 2010

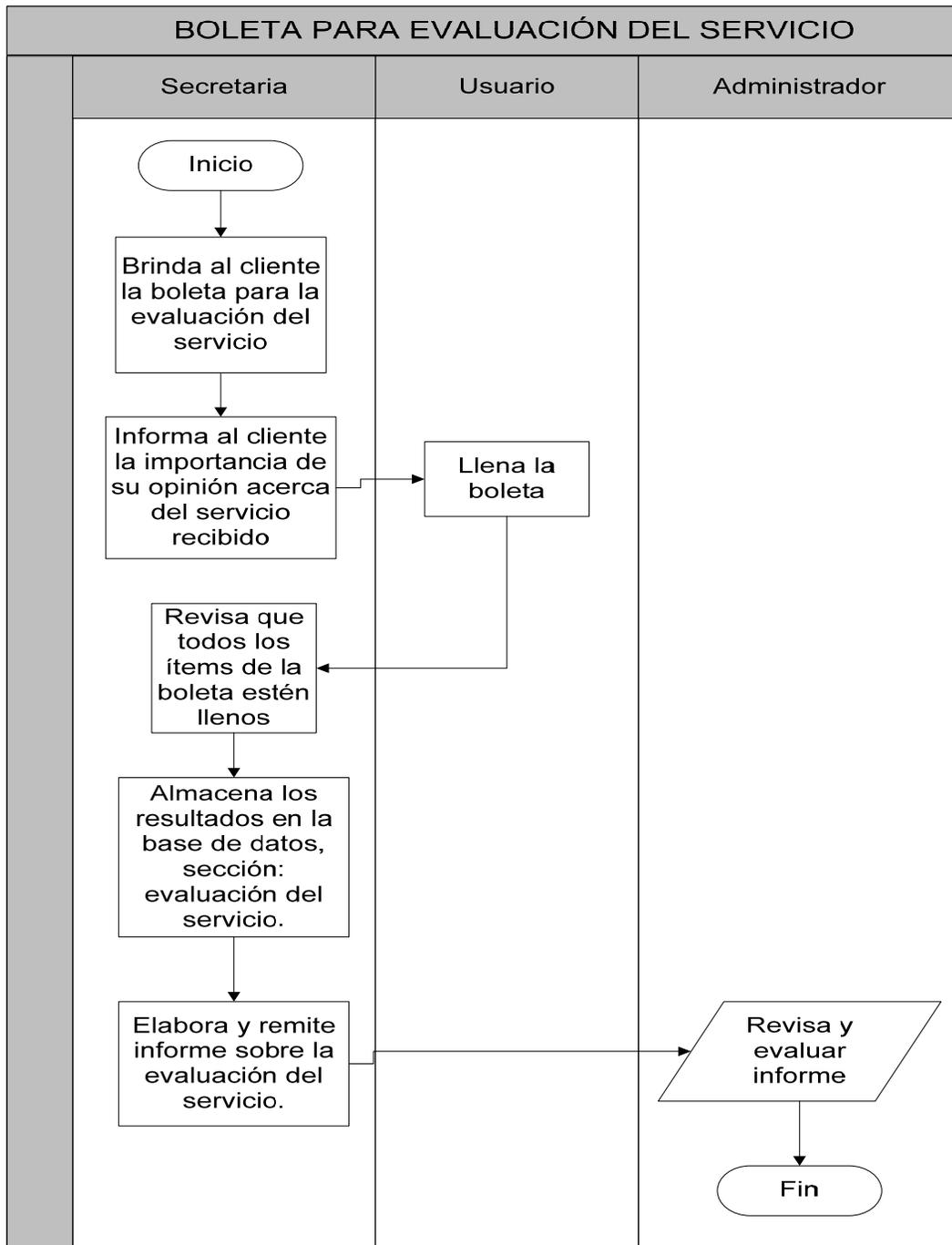
Hoja: 3 de 3

Elaboró: asesor investigador

Reviso: Lic. Asesor

Inicia: secretaria de administración

Finaliza: administrador



PROCEDIMIENTO 3: RECEPCIÓN Y MANEJO DE QUEJAS

SERVICIO & MANTENIMIENTO DE AGENCIA, S. A.

Proceso Calidad del servicio

Subproceso Atención al cliente

Procedimiento Recepción y manejo de quejas

Procedimiento: 03 **No. de pasos:** 11 **Fecha:** junio 2010

Hoja: 1 de 4 **Elaboró:** asesor investigador **Reviso:** Lic. Asesor

Inicia: Usuario **Finaliza:** Administrador

CAMPO DE APLICACIÓN

Área de administración

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Establecer los pasos lógicos a seguir para la recepción y manejo de quejas.
- Lograr la mayor eficiencia y eficacia en el proceso de recepción y manejo de quejas.
- Obtener la información oportuna para realizar mejoras en el servicio.
- Brindar atención eficiente, oportuna y eficaz garantizada al usuario.

NORMAS ESPECÍFICAS:

- El usuario deberá emitir la queja por teléfono o personalmente.
- El asistente de administración será la persona encargada de atender las quejas del cliente externo.
- El asistente de administración solicitará la ayuda del administrador o supervisor de mecánica para resolver el problema.
- El asistente deberá almacenar la información correspondiente de la queja emitida, así como encuestar al cliente que haya emitido la misma para redactar y emitir un informe mensual al administrador.
- El administrador será la persona encargada de revisar el reporte y evaluar continuamente el comportamiento de las quejas presentadas para tomar las medidas necesarias.

Descripción del procedimiento

SERVICIO & MANTENIMIENTO DE AGENCIA, S. A.		
Procedimiento: 03	No. de pasos: 11	Fecha: junio 2010
Hoja: 2 de 4	Elaboró: asesor investigador	Reviso: Lic. Asesor
Inicia: Usuario	Finaliza: Administrador	
Responsable	No. Actividad	Actividad
Usuario	1	Presenta queja personalmente, por teléfono o por correo electrónico
Asistente de administración	2	Recibe la queja del usuario Pide disculpas por las molestias ocasionadas
Asistente de administración	3	3.1 puede utilizar la guía orientada a la calidad a del servicio al cliente como apoyo
Asistente de administración	4	Será el encargado se resolver la quejas emitida.
Asistente de administración	5	Lleva un registro de la queja en la base de datos sección “ Quejas presentada”
Asistente de administración	6	Mantiene informado al usuario cuando la queja no pueda ser resuelta en el momento de ser presentada
Asistente de administración	7	Programa la fecha de la llamada en la “Agenda Recordatorio” para encuestar al cliente, ésta deberá ser una semana después de resuelta la queja 4.1 utiliza la boleta seguimiento del servicio 4.2 Encuesta al cliente que presento la queja, vía telefónica

Asistente de administración	8	Registra los resultados en base de datos sección "Quejas presentadas"
Asistente de administración	9	Elabora y remite informe de quejas presentadas al administrador.
Administrador	10	Recibe y evalúa informe
Administrador	11	Toma las medidas necesarias para reparar los errores cometidos

SERVICIO & MANTENIMIENTO DE AGENCIA, S. A.

Procedimiento: No. de pasos: 11

Fecha: junio 2010

03

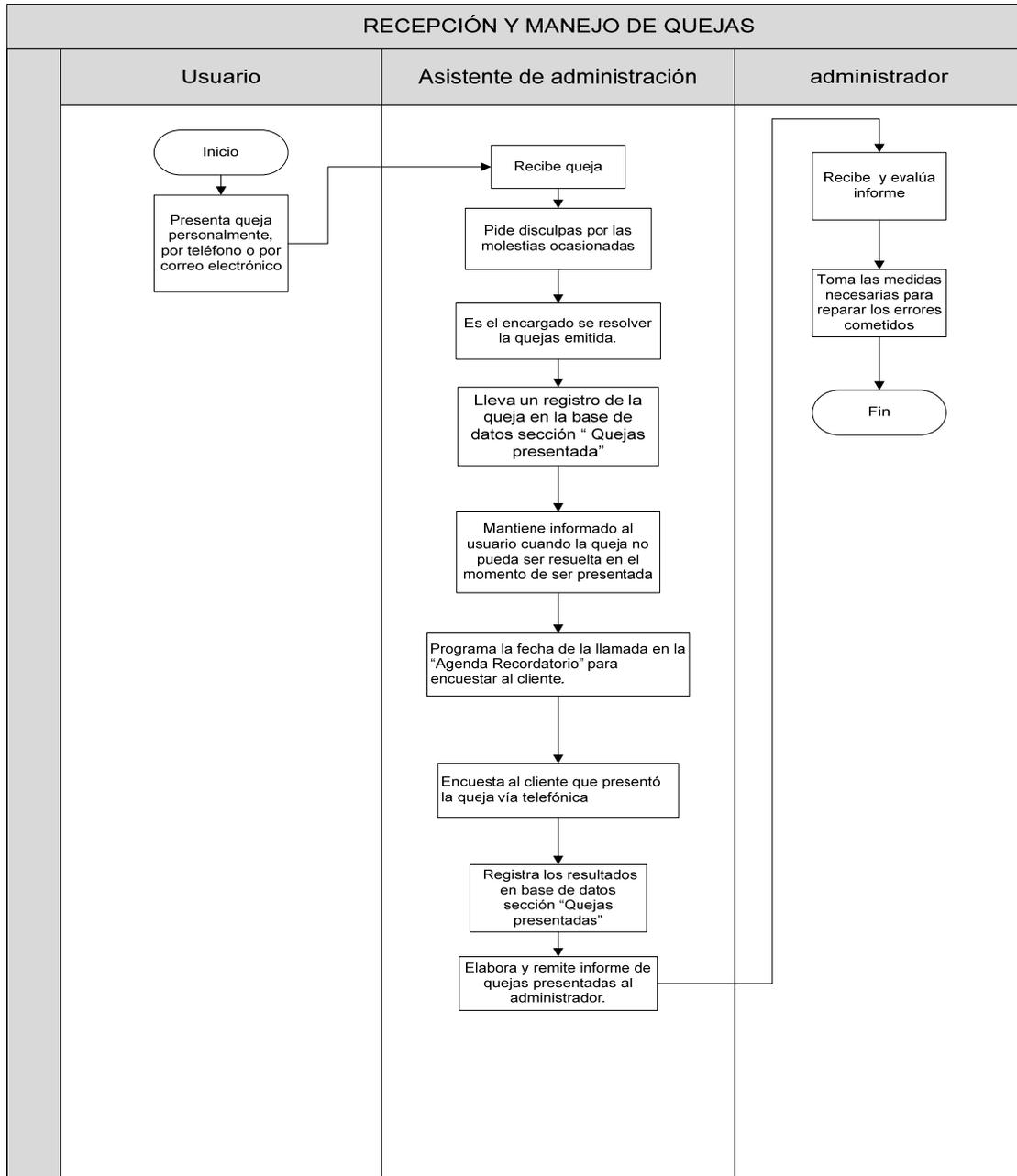
Hoja: 4 de 4

Elaboró: asesor investigador

Reviso: Lic. Asesor

Inicia: Usuario

Finaliza: Administrador



PROCEDIMIENTO 4: BUZÓN Y BOLETAS PARA PRESENTAR SUGERENCIAS

SERVICIO & MANTENIMIENTO DE AGENCIA, S. A.

Proceso Calidad del servicio
Subproceso Atención al cliente
Procedimiento Buzón y boletas para presentar sugerencias
Procedimiento: 04 **No. de pasos:** 9 **Fecha:** junio 2010
Hoja: 1 de 3 **Elaboró:** asesor investigador **Reviso:** Lic. Asesor
Inicia: usuario **Finaliza:** usuario

CAMPO DE APLICACIÓN

Área de administración

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Establecer los pasos lógicos a seguir para la recepción de sugerencias
- Lograr la mayor eficiencia y eficacia en el proceso de recepción de sugerencias
- Integrar la opinión del usuario en la mejora de atención del servicio del Taller de Mecánica Automotriz.

NORMAS ESPECÍFICAS:

- El usuario deberá emitir la sugerencia escrita en la boleta de sugerencia y colocarla en el buzón respectivo.
- El administrador deberá recabar las sugerencias recibidas, evaluarlas e informar al propietario para su posible aplicación.
- En caso de implementación, el administrador la deberá llevarla a cabo e informar al usuario de la misma.

Descripción del procedimiento

SERVICIO & MANTENIMIENTO DE AGENCIA, S. A.

Procedimiento: 04

No. de pasos: 9

Fecha: junio 2010

Hoja: 2 de 3

Elaboró: asesor investigador

Reviso: Lic. Asesor

Inicia: usuario

Finaliza: usuario

Responsable	No. Actividad	Actividad
Usuario	1	Llena boleta de sugerencia
Usuario	2	Inserta la boleta en el buzón
Administrador	3	Recaba sugerencias
Administrador	4	Evalúa y emite las sugerencias al propietario para su implementación.
Propietario	5	Aprueba la implementación
Administrador	6	Implementar mejora
Administrador	7	Registra mejora
Administrador	8	Informa a los usuarios de la mejora en el servicio
Usuario	9	Recibe información

SERVICIO & MANTENIMIENTO DE AGENCIA, S. A.

Procedimiento: No. de pasos: 9
04

Fecha: junio 2010

Hoja: 3 de 3

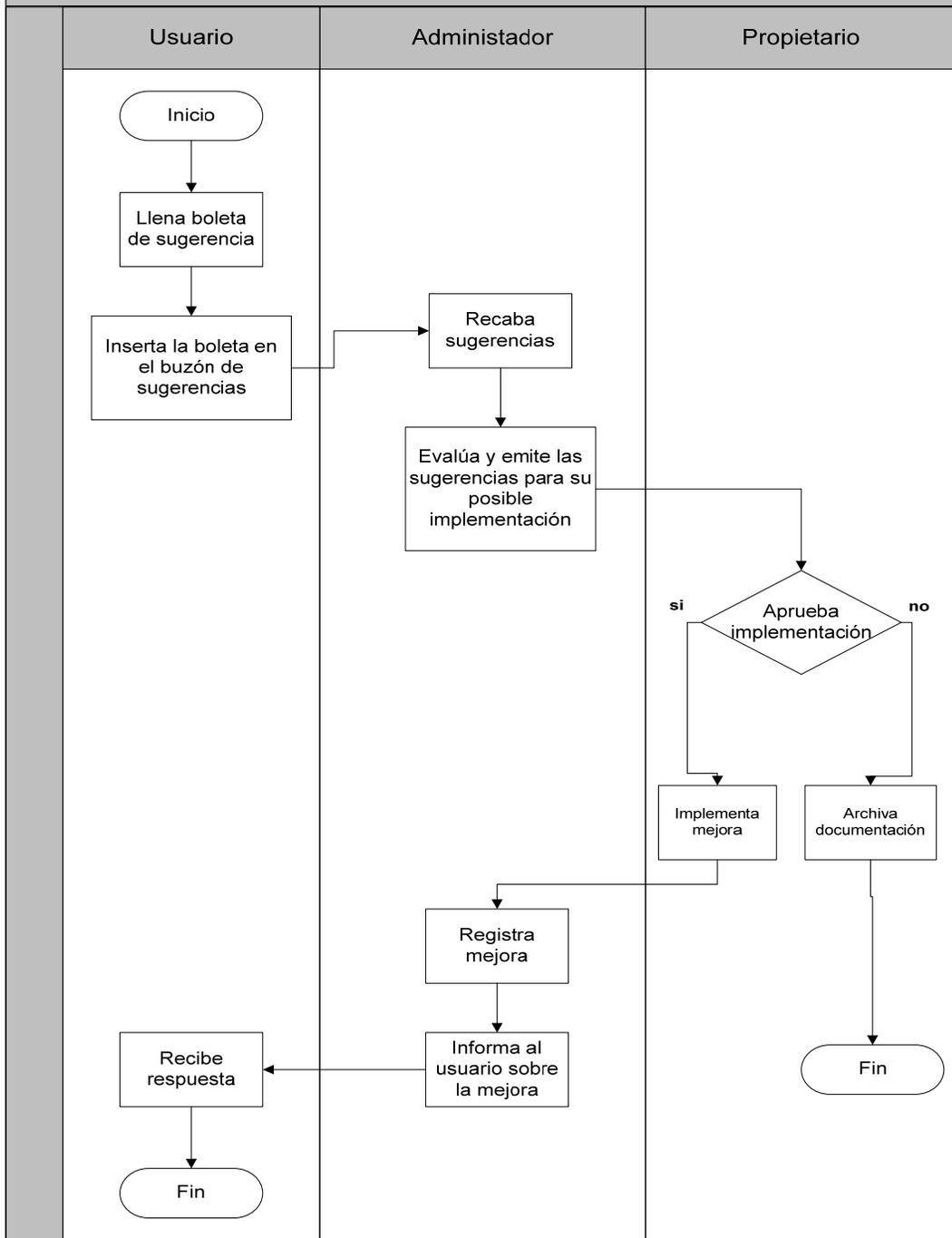
Elaboró: asesor investigador

Reviso: Lic. Asesor

Inicia: Usuario

Finaliza: usuario

BUZÓN Y BOLETAS PARA PRESENTAR SUGERENCIAS



PROCEDIMIENTO 5: CORREO ELECTRÓNICO PARA QUEJAS Y SUGERENCIAS

SERVICIO & MANTENIMIENTO DE AGENCIA, S. A.

Proceso Calidad del servicio
Subproceso Atención al cliente
Procedimiento Correo electrónico para quejas y sugerencias
Procedimiento: 05 **No. de pasos:** 15 **Fecha:** junio 2010
Hoja: 1 de 4 **Elaboró:** asesor investigador **Reviso:** Lic. Asesor
Inicia: usuario **Finaliza:** usuario

CAMPO DE APLICACIÓN

Área de administración

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Establecer los pasos lógicos a seguir para la recepción de quejas o sugerencias a través de correo electrónico
- Lograr la mayor eficiencia y eficacia en el proceso de recepción de quejas o sugerencias
- Garantizar el mejoramiento continuo de la calidad de atención en los diferentes medios de la empresa.

NORMAS ESPECÍFICAS:

- El usuario deberá emitir la queja o sugerencia por correo electrónico.
- La secretaria de administración deberá recabar las quejas o sugerencias recibidas a través de correo electrónico.
- La secretaria de administración deberá revisar diariamente el correo electrónico y remitir la información correspondiente al administrador o asistente según sea el caso.
- En caso de las quejas, el Taller de Mecánica automotriz se comunicará vía telefónica para darle a conocer la solución de la queja planteada

Descripción del procedimiento

SERVICIO & MANTENIMIENTO DE AGENCIA, S. A.		
Procedimiento: 05	No. de pasos: 15	Fecha: junio 2010
Hoja: 2 de 4	Elaboró: asesor investigador	Reviso: Lic. Asesor
Inicia: usuario	Finaliza: usuario	
Responsable	No. Actividad	Actividad
Usuario	1	Envía correo electrónico para emitir su queja o sugerencia. Recibe el correo electrónico.
Secretaria de administración	2	2.1 imprime la queja o sugerencia recibida 2.2 traslada queja impresa al asistente de administración 2.3 traslada sugerencia al administrador
Asistente de administración	3	Recibe la queja.
Asistente de administración	4	Se comunica con el cliente vía telefónica, enfocándose en la guía orientada a la calidad del servicio al cliente
Asistente de administración	5	Se toma la solución acorde a las necesidades del cliente
Asistente de administración	6	Se comunica con el cliente vía telefónica para informar sobre la solución
Usuario	7	Autoriza la solución propuesta. Programa la fecha de la llamada en la agenda recordatorio
Asistente de administración	8	7.1 utiliza la boleta seguimiento del servicio 7.2 Encuesta al cliente que presento la queja, vía telefónica

Asistente de administración	9	Registra los resultados en base de datos , sección: quejas presentadas
Asistente de administración	10	Elabora y remite informe de quejas presentadas al administrador.
Administrador	11	Recibe la sugerencia
Administrador	12	Evalúa la sugerencia para posible implementación
Administrador	13	Implementa la sugerencia
Administrador	14	Informa al cliente sobre la nueva mejora en el servicio
Usuario	15	Recibe información sobre la nueva mejora en el servicio

SERVICIO & MANTENIMIENTO DE AGENCIA, S. A.

Procedimiento: No. de pasos: 15
05

Fecha: junio 2010

Hoja: 4 de 4

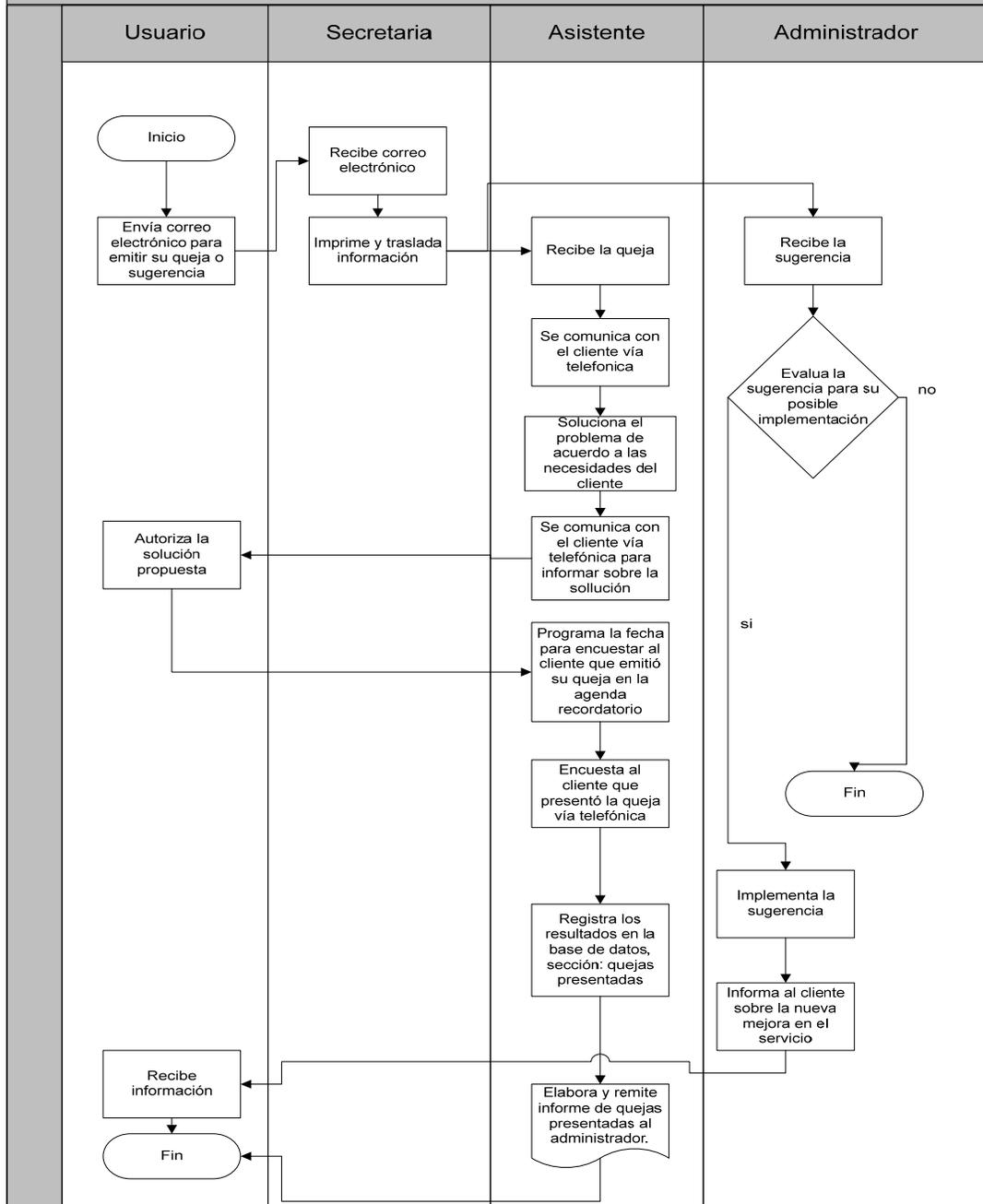
Elaboró: asesor investigador

Reviso: Lic. Asesor

Inicia: Usuario

Finaliza: usuario

CORREO ELECTRÓNICO PARA PRESENTAR QUEJAS Y SUGERENCIAS



PROCEDIMIENTO 6: ENCUESTA PARA RECUPERACIÓN DEL CLIENTE PERDIDO

SERVICIO & MANTENIMIENTO DE AGENCIA, S. A.

Proceso Calidad del servicio

Subproceso Atención al cliente

Procedimiento Encuesta al cliente perdido

Procedimiento: 06 **No. de pasos:** 08 **Fecha:** junio 2010

Hoja: 1 de 3 **Elaboró:** asesor investigador **Reviso:** Lic. Asesor

Inicia: secretaria de administración **Finaliza:** administrador

CAMPO DE APLICACIÓN

Área de administración

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Establecer los pasos lógicos a seguir para evaluar el motivo por el cual el cliente dejó de solicitar el servicio
- Lograr la mayor eficiencia y eficacia en el proceso de encuestar al cliente perdido
- Conocer la percepción del consumidor para lograr recuperarlo

NORMAS ESPECÍFICAS:

- La secretaria de administración deberá comunicarse vía telefónica con el cliente que ha dejado de solicitar el servicio.
- La secretaria de administración deberá emitir un informe mensual sobre los motivos por el cual los clientes han dejado de solicitar el servicio.
- El administrador deberá revisar el informe y tomar las medidas necesarias.

Descripción del procedimiento

SERVICIO & MANTENIMIENTO DE AGENCIA, S. A.

Procedimiento: 06 **No. de pasos:** 08 **Fecha:** junio 2010
Hoja: 2 de 3 **Elaboró:** asesor investigador **Reviso:** Lic. Asesor
Inicia: secretaria de administración **Finaliza:** administrador

Responsable	No. Actividad	Actividad
Secretaria de administración	1	Se comunica con el cliente que ha dejado de solicitar el servicio vía telefónica.
Usuario	2	Contesta la boleta de recuperación del cliente perdido.
Secretaria de administración	3	Revisa que todos los ítems de la boleta hayan sido contestados.
Secretaria de administración	4	Almacena los resultados en la base de datos, sección: recuperación del servicio
Secretaria de administración	5	Elabora y remite informe mensual sobre la evaluación del servicio.
Administrador	6	Revisa el informe y toma las medidas correspondientes.
Administrador	7	Se comunica con el cliente para disculparse por los inconvenientes ocasionados. Ofrece un 10% de descuento al cliente perdido al solicitar de nuevo el servicio de la empresa e invita al usuario a conocer las nuevas mejoras en el servicio.
Administrador	7	Emplea la boleta de evaluación del servicio para encuestar al cliente sobre el servicio recibido.
Secretaria de administración	8	

SERVICIO & MANTENIMIENTO DE AGENCIA, S. A.

Procedimiento: 06 No. de pasos: 08

Fecha: junio 2010

Hoja: 3 de 3

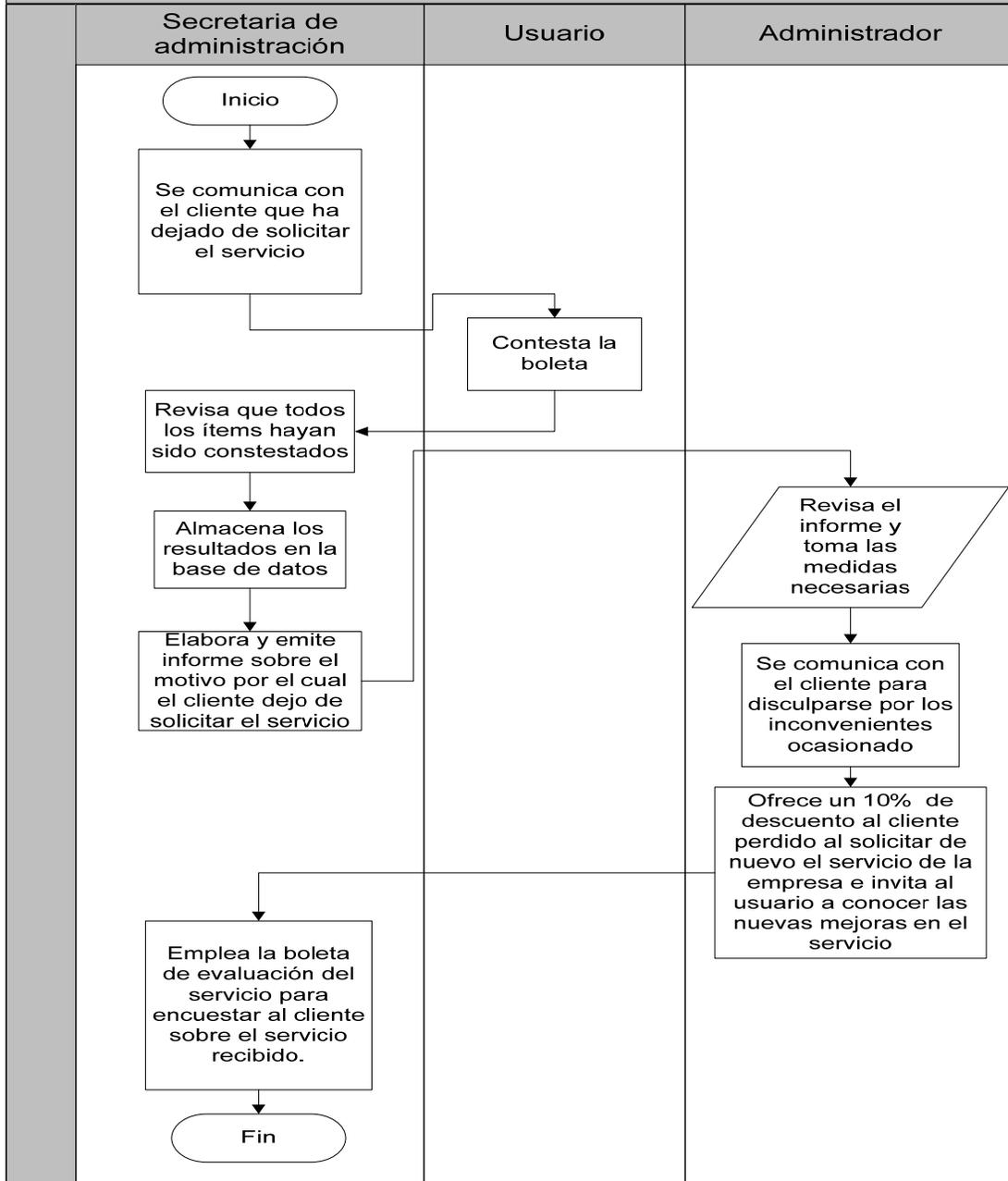
Elaboró: asesor investigador

Reviso: Lic. Asesor

Inicia: secretaria de administración

Finaliza: administrador

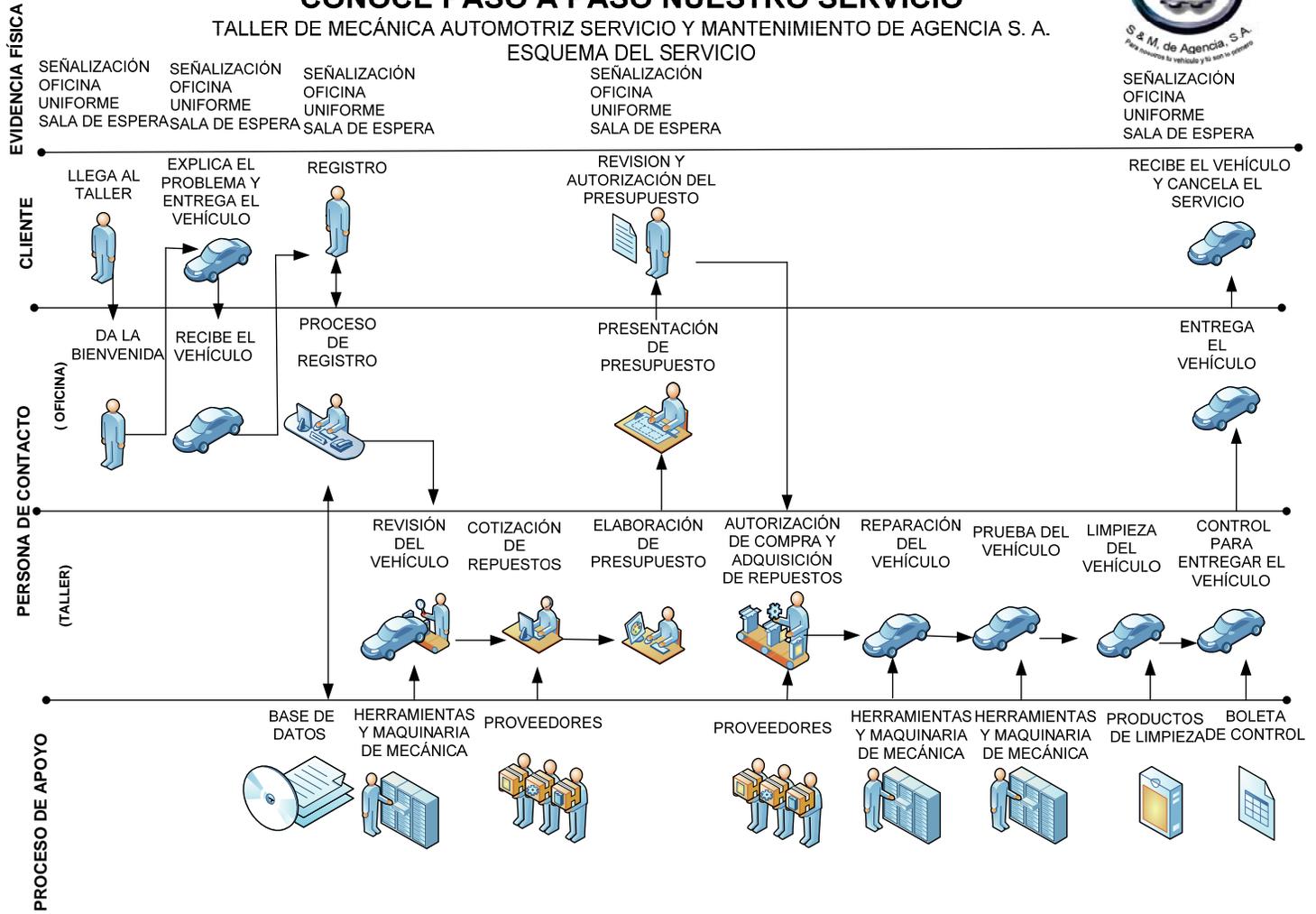
ENCUESTA AL CLIENTE PERDIDO



ANEXO 23

CONOCE PASO A PASO NUESTRO SERVICIO

TALLER DE MECÁNICA AUTOMOTRIZ SERVICIO Y MANTENIMIENTO DE AGENCIA S. A.
ESQUEMA DEL SERVICIO



ANEXO 24

GAFETE PARA COLABORADORES DEL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN
TALLER DE MECÁNICA AUTOMOTRIZ

	<p>TALLER DE MECÁNICA AUTOMOTRIZ SERVICIO & MANTENIMIENTO DE AGENCIA, S. A</p>
<p>ÁREA EN QUE TRABAJA</p>	<p>FOTO</p>
<p>NOMBRE DEL EMPLEADO</p>	

ANEXO 25

BOLETA DE CONTROL PARA ENTREGA DEL VEHÍCULO

BOLETA DE CONTROL PAR ENTREGA DEL VEHÍCULO		
Comportamiento del motor		Funcionamiento de asientos y respaldos <input type="checkbox"/>
Control de batería y nivel de electrolito	<input type="checkbox"/>	Sistema levantavidrios <input type="checkbox"/>
Estado y tensión de bandas		Sistema de indicadores <input type="checkbox"/>
Cables y conectores	<input type="checkbox"/>	Consumidores eléctricos, equipo de sonido y fusibles <input type="checkbox"/>
Hermeticidad de componentes y niveles de fluidos	<input type="checkbox"/>	Guantera <input type="checkbox"/>
Sistema de refrigeración	<input type="checkbox"/>	Reloj y freno de mano <input type="checkbox"/>
Sistema de frenos	<input type="checkbox"/>	Equipo de emergencia en el comportamiento de equipaje <input type="checkbox"/>
Inferior del vehículo		Autodiagnóstico con equipo lector <input type="checkbox"/>
Sistema de dirección	<input type="checkbox"/>	Recorrido de prueba
Juntas y guardapolvos	<input type="checkbox"/>	Sistema de cinturones de seguridad <input type="checkbox"/>
Sistema de transmisión	<input type="checkbox"/>	Sistema de multifunciones <input type="checkbox"/>
Sistema de escape	<input type="checkbox"/>	Sistemas de frenos y dirección <input type="checkbox"/>
Exterior del vehículo		Sistema de transmisión <input type="checkbox"/>
Sistema de alarma	<input type="checkbox"/>	Indicadores visuales <input type="checkbox"/>
Sistema de cerraduras	<input type="checkbox"/>	Sistema de aire acondicionado <input type="checkbox"/>
Juego de llaves	<input type="checkbox"/>	Silencio interior <input type="checkbox"/>
Sistema de parabrisas	<input type="checkbox"/>	Lavado y limpieza exterior <input type="checkbox"/>
Carrocería, pintura, molduras y defensas	<input type="checkbox"/>	
Ruedas y neumáticos	<input type="checkbox"/>	
Tornillos, tapones y cubiertas	<input type="checkbox"/>	
Interior del vehículo		
Limpieza de interiores	<input type="checkbox"/>	

CONTINUACIÓN, ANEXO 25

REVERSO DE LA BOLETA DE CONTROL PARA ENTREGA DEL VEHÍCULO

Nombre del cliente: _____

Marca del automóvil: _____

Modelo: _____

Kilometraje: _____

Fecha del servicio: _____

Tipo de servicio que se realizó

Correctivo

Preventivo

Próximo servicio a realizar:

Menor

Mediano

Mayor

Fecha del próximo servicio: _____

Vo. Bo.

Supervisor de mecánica

ANEXO 26

GUÍA DE MOTIVACIÓN



S & M, de Agencia, S.A.
Para nosotros tu vehículo y tú son lo primero

**GUÍA DE MOTIVACIÓN
AL COLABORADOR**

TALLER DE MECÁNICA AUTOMOTRIZ
SERVICIO & MANTENIMIENTO DE AGENCIA
S. A

ÍNDICE

Objetivos	1
a. Motivación no monetaria	1
a.1 Reconocimiento al empleado del mes	1
a.2 Celebración del cumpleaños del mes	3
a.3 Convivio navideño	3
a.4 Actividades deportivas	3
b. Motivación monetaria	4
b.1 Retribución monetaria por presentación de sugerencias	4
b.2 Pago por tiempo extra de trabajo	4
b.3 Retribución al ganador del empleado del mes	4

Objetivos

- Modificar el comportamiento de los empleados hacia los objetivos de la empresa.
- Obtener una mayor participación de los empleados y lograr que el empleado vea la utilidad y valor de su trabajo.
- Lograr que exista una identificación entre el trabajador y la empresa.
- Estrechar las relaciones entre los integrantes de la organización.

a. Motivación no monetaria

a.1 Reconocimiento al empleado del mes: Dicha acción consistirá en reconocer a un empleado por su desempeño y colaboración con jefes y pares; el ganador será propuesto por los mismos compañeros quienes realizarán la votación. La supervisión de esta actividad estará a cargo del propietario y del administrador, quienes deberán publicar en un lugar visible a los clientes y colaboradores el nombre y fotografía (8*10 pulgadas) del ganador con la frase “empleado del mes”, la misma deberá ser colocada en un portarretrato (8*10 pulgadas) como se muestra en la siguiente figura 1

Figura 1

DISEÑO DEL RECONOCIMIENTO DE EMPLEADO DEL MES



Asimismo, deberán hacer entrega de una carta de felicitación al empleado ganador por su buen desempeño en el mes. (Véase ejemplo)

EJEMPLO
CARTA AL EMPLEADO DEL MES

Ciudad, día, mes, año

Señor (a)

xxxxxxxx

Ciudad

Estimado xxx:

Viendo los resultados logrados por la empresa que me honro dirigir, no quiero dejar pasar el reconocimiento a un trabajador que como usted, ha tenido alto grado de participación en cada uno de los logros obtenidos.

Su entrega sin escatimar esfuerzo, ha superado nuestras expectativas, por lo que estoy seguro que en el futuro seguiremos contando con su aporte. Reitero nuestra felicitación y reconocimiento.

Atentamente,

XXXXXX

Administrador

Taller de Mecánica Automotriz

Para llevar a cabo la votación del empleado del mes, se debe tomar en cuenta lo siguiente:

- Todos los empleados del taller podrán aspirar a “empleado del mes” y participarán en la votación en una reunión mensual.
- Para la votación, los empleados tomarán en cuenta aspectos tales como el desarrollo de habilidades que han contribuido a optimizar los procesos de trabajo y servicio al cliente dentro de la organización, así como una actitud positiva y de colaboración hacia ellos.
- El empleado que cuente con más votos ganará el reconocimiento como empleado del mes.
- Si llegará a existir un empate entre dos empleados, será el administrador quien tomará la decisión de quien será el ganador.

a.2 Celebración del cumpleaños del mes: Esta acción propone que el administrador y/o propietario podrán celebrar a los cumpleaños del mes con un pastel junto con los demás integrantes del personal, esto hará que una celebración de ésta naturaleza sea muy amena y motivadora para el agasajado.

a.3 Convivio navideño: el propietario y administrador organizarán un convivio navideño para motivar al personal, programando un lugar propicio para realizar un almuerzo o cena y compartir momentos de recreo con los empleados.

a.4 Actividades deportivas: el administrador y propietario deberán programar encuentros deportivos para fomentar las actividades recreacionales. Este tipo de actividad servirá para ilustrar a través de la practica deportiva que el trabajo en

equipo es una herramienta vital para lograr conquistar los objetivos trazados y la importancia del esfuerzo.

b. Motivación monetaria

b.1 Retribución monetaria por presentación de sugerencias: la participación de los colaboradores para las mejoras de la organización, es una forma efectiva de motivarlos; por lo tanto, se deberán organizar reuniones semestrales para que los empleados puedan aportar sugerencias que contribuyan al mejoramiento de su área o de la organización. Al estudiar cuidadosamente las propuestas de los trabajadores y la pronta ejecución de las que tengan merito, el administrador podrá retribuirlos con un premio de Q250.00 en efectivo por cada sugerencia que sea factible y genere resultados positivos en el Taller de Mecánica Automotriz

b.2 Pago por tiempo extra de trabajo: remuneración por trabajar tiempo adicional al considerado en su contrato de trabajo, por eventualidades presentadas. El colaborador devengara Q 20.00 por hora extra trabajada a la habitual.

b.3 Retribución al ganador del empleado del mes: para motivar al colaborador que se hizo acreedor al reconocimiento de empleado del mes a que continúe esforzándose en su trabajo cada vez más, también se le premiará con Q.100.00 en efectivo.

ANEXO 27

DESCRIPCIONES TÉCNICAS DE PUESTOS

I IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

1.1 Nombre del puesto: Administrador

1.2 Ubicación: Área de administración

1.3 Relaciones de autoridad y dependencia

Dependencia: Ninguna

Responsabilidad: Todo el personal

II FUNCIÓN PRINCIPAL

Servir de apoyo a todo el personal de la empresa en cuanto a toma de decisiones y lograr que la empresa tenga una buena imagen ante las personas que solicitan el servicio.

III ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

- Atender solicitudes y sugerencias de clientes y personal.
- Mantener buenas relaciones con los proveedores.
- Firma de ordenes de compra, cheques y autorización de documentos.
- Autorizar créditos, estando al tanto de la situación de la cartera.
- Brindar todo el apoyo a los demás colaboradores para lograr la mejor prestación del servicio.
- Mantener un mercado competitivo para sobresalir en ventas.
- Dirigir reuniones laborales y de negocios.
- Velar porque se cumplan las normas de seguridad del trabajo.
- Participar en el establecimiento de indicadores que permitan dar seguimiento a la ejecución de las actividades desarrolladas en su grupo de trabajo.
- Elaborar informes diversos.
- Velar porque se lleven actualizados registros, archivos, controles y estadísticas de la unidad a su cargo.
- Efectuar las tareas administrativas que se deriven de su gestión.
- Atender y resolver consultas relacionadas con las labores a su cargo.
- Realizar otras labores propias del cargo.

3.1. Responsabilidad

- Mobiliario y equipo
 - Operaciones contables
-

CONTINUACIÓN, ANEXO 27

3.2 Nivel de estudio

Estudios universitarios

Especialidad

Pensum cerrado en la carrera de Administración de empresas o carrera a fin.

3.3 Experiencia

- Debe ser adecuada en el ejercicio de su profesión y un mínimo de 5 años en puesto similar

3.4 Habilidades

- Comunicativo
- Responsable
- Dinámico
- Adaptable
- Emprendedor
- Orientación al servicio
- Don de mando
- Innovador

IV ASPECTOS COMPLEMENTARIOS

4.1 Otros requerimientos

- Servicio al cliente.
- Manejo de los ambientes computadorizados y los sistemas de información existentes en el área de trabajo.
- Licencia de conducir vigente.
- Conocimiento básico de mecánica automotriz.

CONTINUACIÓN, ANEXO 27

I IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

1.1 Nombre del puesto: Asistente de administración

1.2 Ubicación: Área de administración

1.3 Relaciones de autoridad y dependencia

Dependencia: Administrador

Responsabilidad: ninguna

II FUNCIÓN PRINCIPAL

Brindar todo su apoyo a fin de que el área de Administración se encuentre coordinada en sus actividades y dar una bienvenida calurosa a cualquier visitante a la organización.

III ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

- Atender llamadas telefónicas y darles la debida importancia.
- Darle apoyo a los clientes para hacer llegar sus inquietudes al administrador.
- Mantener al administrador informado de cualquier acontecimiento de incumbencia de la empresa.
- Brindar especial atención a los problemas de los clientes de cualquier índole.
- Revisar que se cuente con suficiente existencia de materiales para brindar el servicio.
- Atender necesidades de cualquier otro empleado de la organización.
- Velar porque se cumplan las normas de seguridad del trabajo.
- Participar en el establecimiento de indicadores que permitan dar seguimiento a la ejecución de las actividades desarrolladas en su grupo de trabajo.
- Elaborar informes diversos.
- Recibir el vehículo del cliente.
- Entregar el vehículo del cliente.
- Velar porque se lleven actualizados registros, archivos, controles y estadísticas de la unidad a su cargo.
- Efectuar las tareas administrativas que se deriven de su gestión.
- Velar porque los pedidos de materiales que realice el Taller de Mecánica Automotriz sean entregados por lo proveedores según lo acordado.
- Atender y resolver consultas relacionadas con las labores a su cargo.
- Realizar otras labores propias del cargo.

3.1. Responsabilidad

- Mobiliario y equipo
-

CONTINUACIÓN, ANEXO 27

3.2 Nivel de estudio

Estudios universitarios

Especialidad

Tener aprobado el cuarto semestre en la carrera de Administración de empresas o carrera a fin.

3.3 Experiencia

- Debe ser adecuada en el ejercicio de su profesión y un mínimo de 2 años en puesto similar

3.4 Habilidades

- Comunicativo
- Dinámico
- Responsable
- Emprendedor

IV ASPECTOS COMPLEMENTARIOS

4.1 Otros requerimientos

- Servicio al cliente
- Manejo de los ambientes computadorizados y los sistemas de información existentes en el área de trabajo.
- Licencia de conducir vigente.
- Conocimiento básico de mecánica automotriz.

CONTINUACIÓN, ANEXO 27

I IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

1.1 Nombre del puesto: Secretaria de administración

1.2 Ubicación: Área de administración

1.3 Relaciones de autoridad y dependencia

Dependencia: Administrador

Responsabilidad: ninguna

II FUNCIÓN PRINCIPAL

Responsable de hacer y llevar toda la documentación relacionada con el Taller de Mecánica Automotriz, y mantener los registros actualizados de todas las operaciones que se realicen.

III ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

- Facturar las ventas.
- Atender correos electrónicos, teléfono y fax.
- Entrega de documentos a las áreas del taller.
- Llevar archivo.
- Llevar [control](#) de actividades administrativas.
- Realizar, controlar y justificar el pago de servicios varios.
- Participar en el establecimiento de indicadores que permitan dar seguimiento a la ejecución de las actividades desarrolladas en su grupo de trabajo.
- Elaborar informes diversos.
- Velar porque se lleven actualizados registros, archivos, controles y estadísticas de la unidad a su cargo.
- Efectuar las tareas administrativas que se deriven de su gestión.
- Atender y resolver consultas relacionadas con las labores a su cargo.
- Realizar otras labores propias del cargo.

3.1. Responsabilidad

- Mobiliario y equipo

3.2 Nivel de estudio

Diversificado

Especialidad

Poseer título de secretaria o puesto similar

3.3 Experiencia

- Debe ser adecuada en el ejercicio de su profesión y un mínimo de 2 años en puesto similar
-

CONTINUACIÓN, ANEXO 27

3.4 Habilidades

- Comunicativo
- Dinámico
- Adaptable

IV ASPECTOS COMPLEMENTARIOS

4.1 Otros requerimientos

- Servicio al cliente
- Manejo de los ambientes computadorizados y los sistemas de información existentes en el área de trabajo.
- Manejo de equipo de oficina

CONTINUACIÓN, ANEXO 27

I IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

1.1 Nombre del puesto: Supervisor de mecánica

1.2 Ubicación: Área de taller

1.3 Relaciones de autoridad y dependencia

Dependencia: Administrador

Responsabilidad: mecánicos y ayudantes de mecánica

II FUNCIÓN PRINCIPAL

Supervisar que los trabajos de mecánica a su cargo cumplan con la calidad requerida para satisfacer las necesidades del cliente.

III ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

- Recibir los vehículos que ingresan y verificar el estado de los mismos y designar entre el grupo de trabajo para su respectiva reparación.
 - Vigilar y supervisar el trabajo de los mecánicos.
 - Aprobar y revisar el trabajo de los mecánicos.
 - Asesorar a los mecánicos en trabajos especiales.
 - Vigilar que los repuestos que se pidan sean colocados en los vehículos.
 - Vigilar que se utilicen las herramientas adecuadas.
 - Vigilar y exigir que el trabajo se realice bien y lo más pronto posible.
 - Vigilar que los mecánicos permanezcan en su lugar.
 - Mantener el área en orden y limpia.
 - Realizar periódicamente el inventario de repuestos y herramientas.
 - Determinar los repuestos que por su estado deben ser destruidos y participar en la destrucción de los mismos para dar fe a que el acto se lleve a cabo adecuadamente.
 - Revisar el automóvil que ha sido reparado, practicar las pruebas pertinentes para determinar si corresponde dar por terminada la reparación y verificar que las unidades no tengan daños ocasionados en el taller mecánico.
 - Velar porque se cumplan las normas de seguridad del trabajo.
 - Participar en el establecimiento de indicadores que permitan dar seguimiento a la ejecución de las actividades desarrolladas en su grupo de trabajo.
 - Elaborar informes diversos.
 - Velar por que se lleven actualizados registros, archivos, controles y estadísticas de la unidad a su cargo.
-

CONTINUACIÓN, ANEXO 27

- Efectuar las tareas administrativas que se deriven de su gestión.
- Atender y resolver consultas relacionadas con las labores a su cargo.
- Atender a los clientes y comunicarles sobre el proceso de su reparación.
- Revisar que se cuente con suficiente existencia de materiales para brindar el servicio.
- Velar por la constante capacitación en el área de mecánica.
- Realizar otras labores propias del cargo.

3.1. Responsabilidad

- Mobiliario y equipo
- Herramientas de mecánica y electrónica.
- Maquinaria de mecánica y electrónica.

3.2 Nivel de estudio

Estudios universitarios

Especialidad

Pensum cerrado en la carrera de Ingeniería Automotriz o carrera a fin.

3.3 Tipo de funciones y/o puestos en los que requiere haber tenido experiencia

Debe ser adecuada en el ejercicio de su profesión y un mínimo de 5 años en puesto similar

3.4 Habilidades

- Comunicativo
- Dinámico
- Adaptable
- Don de mando
- Emprendedor

IV ASPECTOS COMPLEMENTARIOS

4.1 Otros requerimientos

- Servicio al cliente
- Manejo de los ambientes computadorizados y los sistemas de información existentes en el área de trabajo.
- Licencia de conducir vigente.

CONTINUACIÓN, ANEXO 27

I IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

1.1 Nombre del puesto: Mecánico

1.2 Ubicación: Área de taller

1.3 Relaciones de autoridad y dependencia

Dependencia: Supervisor de mecánica

Responsabilidad: ayudante de mecánica

II FUNCIÓN PRINCIPAL

Reparación de vehículos con la responsabilidad de mantener la calidad del servicio, haciendo uso eficaz de la maquinaria y herramientas de mecánica.

III ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

- Velar por el adecuado diagnóstico de los vehículos que ingresan con algún tipo de problema o falla así como su reparación a la mayor brevedad posible, estableciendo prioridades según sea el caso.
- Mantener el área de trabajo en orden y limpia.
- Mantener el adecuado abastecimiento de los repuestos, equipo y materiales necesarios para el óptimo funcionamiento del taller y velar por el buen uso de los mismos.
- Velar porque se cumplan las normas de seguridad del trabajo.
- Elaborar informes diversos.
- Atender y resolver consultas relacionadas con las labores a su cargo.
- Realizar otras labores propias del cargo.

3.1. Responsabilidad

- Maquinaria de mecánica y electrónica.
- Herramientas de mecánica y electrónica.

3.2 Nivel de estudio

Diversificado

Especialidad

Poseer título de Perito en Mecánica Automotriz

3.3 Experiencia

- Debe ser adecuada en el ejercicio de su profesión y un mínimo de 2 años en puesto similar.
-

CONTINUACIÓN, ANEXO 27

3.4 Habilidades

- Comunicativo
- Dinámico
- Adaptable
- Eficiente
- Responsable
- Puntual

IV ASPECTOS COMPLEMENTARIOS

4.1 Otros requerimientos

- Servicio al cliente
- Manejo de los sistemas de información existentes en el área de trabajo.
- Licencia de conducir vigente.
- Manejo y equipo electrónico

CONTINUACIÓN, ANEXO 27

I IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

1.1 Nombre del puesto: Ayudante de mecánica

1.2 Ubicación: Área de taller

1.3 Relaciones de autoridad y dependencia

Dependencia: Mecánico

Responsabilidad: ninguna

II FUNCIÓN PRINCIPAL

Asistir al mecánico en las diferentes actividades que éste realiza

III ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

- Velar porque se cumplan las normas de seguridad.
- Cooperar y trabajar con el mecánico asignado.
- Atender y resolver consultas relacionadas con las labores a su cargo.
- Realizar otras labores propias del cargo.

3.1. Responsabilidad

- Herramientas de mecánica y electrónica.
- Maquinaria de mecánica y electrónica.

3.2 Nivel de estudio

Especialidad

Básicos

Tener tercero básico aprobado.

3.3 Experiencia

- Debe ser adecuada en el ejercicio de su profesión y un mínimo de 1 años en puesto similar

3.4 Habilidades

- Comunicativo
- Dinámico
- Adaptable
- Colaborador
- Puntual
- Responsable

IV ASPECTOS COMPLEMENTARIOS

4.1 Otros requerimientos

- Uso de herramienta mecánica

CONTINUACIÓN, ANEXO 27

I IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

1.1 Nombre del puesto: Guardián de seguridad

1.2 Ubicación: Área de seguridad

1.3 Relaciones de autoridad y dependencia

Dependencia: Administrador

Responsabilidad: ninguna

II FUNCIÓN PRINCIPAL

Velar por la seguridad y bienes del Taller de Mecánica, así como de sus colaboradores y clientes.

III ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

- Escuchar lo que otras personas están hablando y realizar preguntas adecuadas
- Darse cuenta de las acciones de los demás y comprender por qué reaccionan de esa manera
- Conocer como localizar e identificar información esencial
- Atender y resolver consultas relacionadas con las labores a su cargo
- Realizar otras labores propias del cargo

3.1. Responsabilidad

- Bienes del taller

3.2 Nivel de estudio

Básicos

Especialidad

Tener aprobado tercero básico

3.3 Experiencia

- Debe ser adecuada en el ejercicio de su profesión y un mínimo de 1 años en puesto similar

3.4 Habilidades

- Comunicativo
 - Dinámico
 - Adaptable
 - Amabilidad
 - Cortesía
 - Relaciones humanas
 - Responsable
-

CONTINUACIÓN, ANEXO 27

IV ASPECTOS COMPLEMENTARIOS

4.1 Otros requerimientos

- Conocimiento y manejo de armas
- Licencia de portación de armas
- Servicio al cliente
- Defensa personal

ANEXO 28

GUÍA DE CAPACITACIÓN



**GUÍA DE CAPACITACIÓN
AL COLABORADOR**

TALLER DE MECÁNICA AUTOMOTRIZ
SERVICIO & MANTENIMIENTO DE AGENCIA
S. A

ÍNDICE

a. Guía de capacitación para el personal	1
del Taller de Mecánica Automotriz	1
a.1 Objetivos de la guía	1
a.2 Descripción de la guía de capacitación	1
a.2.1 Seminario calidad total en el servicio al cliente	2
a.2.2 Curso de mantenimiento del sistema de frenos del automóvil	3
a.3 Recursos	5

a. Guía de capacitación para el personal del Taller de Mecánica Automotriz

a.1 Objetivos de la guía

Objetivo general

Mejorar el desempeño laboral de los trabajadores del Taller de Mecánica Automotriz a través de la creación o el desarrollo de habilidades laborales en estos para generar mejoras en su desempeño y poder así superar las expectativas del usuario del servicio.

Objetivos específicos

- Proveer conocimientos, habilidades, actitudes y eficiencia laboral a los colaboradores con el fin de proporcionar un servicio de calidad y lograr la satisfacción del cliente.
- Elevar el nivel de desempeño en los colaboradores para facilitar el cumplimiento de las expectativas del cliente y de los objetivos organizacionales.

a.2 Descripción de la guía de capacitación

Las acciones para el desarrollo de la guía de capacitación en servicio al cliente y en mecánica, están respaldadas por el seminario y el curso recomendados en la presente guía, los cuales permitirán a los colaboradores adquirir conocimientos y mejorar la calidad del servicio. A continuación se presenta el seminario y el curso que deberán ser proporcionados a los trabajadores del Taller de Mecánica Automotriz:

a.2.1 Seminario calidad total en el servicio al cliente

El presente seminario estará dirigido a lograr en los empleados el enfoque práctico centrado en entrenamiento de habilidades y el desarrollo de actitudes de mejora hacia la calidad del servicio al cliente. (Ver cuadro 1)

Cuadro 1
CONTENIDO DEL SEMINARIO DE CALIDAD TOTAL
EN EL SERVICIO AL CLIENTE
TALLER DE MECÁNICA AUTOMOTRIZ

SEMINARIO DE CALIDAD TOTAL EN EL SERVICIO AL CLIENTE
<ul style="list-style-type: none">• Descubrir qué es calidad• Importancia en la prestación de un excelente servicio al cliente• Desarrollar un trabajo de equipo para brindar un servicio de calidad• Comunicación efectiva y escucha activa para satisfacer con soluciones y expectativas

Fuente: investigación de campo, junio 2010

- **Detalles del evento**

Cuadro 2
DETALLES DEL EVENTO PARA LLEVAR A CABO EL CURSO

SEMINARIO DE CALIDAD TOTAL EN EL SERVICIO AL CLIENTE	
Lugar	Instalaciones de empresa contratada
Horario	Una clase de cinco horas, una vez por semana.
Duración	10 Horas
Diploma	Avalado por la empresa contratada

Fuente: investigación de campo, junio 2010

- **Inversión**

Incluye:

- Diseño del seminario

- Organización y coordinación de las actividades del seminario
- 10 horas de capacitación
- Material: diploma de participante

Cuadro 3
INVERSIÓN DEL SEMINARIO DE
CALIDAD TOTAL EN EL SERVICIO AL CLIENTE
TALLER DE MECÁNICA AUTOMOTRIZ

Cantidad de participantes	Inversión por participante	Total
12 participantes	Q 80.00	Q960.00

Fuente: investigación de campo, junio 2010

a.2.2 Curso de mantenimiento del sistema de frenos del automóvil

Este curso brindará a los mecánicos del Taller de Mecánica Automotriz, el entrenamiento de nuevas habilidades sobre el mantenimiento del sistema de frenos del automóvil que les ayudará a resolver eficientemente los problemas que se presenten en relación a este tema.

El presente curso estará dirigido para lograr la satisfacción del cliente externo principalmente en el área de mecánica. (Véase cuadro 4)

Cuadro 4

**CONTENIDO DEL CURSO DE MANTENIMIENTO DEL
SISTEMA DE FRENOS DEL AUTOMÓVIL
TALLER DE MECÁNICA AUTOMOTRIZ**

MANTENIMIENTO DEL SISTEMA DE FRENOS DEL AUTOMÓVIL
<ul style="list-style-type: none"> • Identificación; • inspección y • control.

Fuente: investigación de campo, junio 2010

- **Detalles del evento**

Cuadro 5

DETALLES DEL EVENTO PARA LLEVAR A CABO EL CURSO

CURSO DE MANTENIMIENTO DEL SISTEMA DE FRENOS DEL AUTOMÓVIL	
Lugar	Instalaciones de empresa contratada
Horario	Una clase de cinco horas, una vez por semana
Duración	40 horas
Diploma	Avalado por la empresa contratada

Fuente: investigación de campo, junio 2010

- **Inversión**

Incluye:

- Diseño del curso
- Organización y coordinación de las actividades del curso
- Dos meses y medio de capacitación
- Material: diploma de participante

Cuadro 6

**INVERSIÓN DEL CURSO DE MANTENIMIENTO DEL
SISTEMA DE FRENOS DEL AUTOMÓVIL
TALLER DE MECÁNICA AUTOMOTRIZ**

Cantidad de participantes	Inversión por participante	Total
3 participantes	Q 150.00	Q450.00

Fuente: investigación de campo, junio 2010

a.3 Recursos

- **Humano:** lo conformarán los participantes, facilitadores y expositores especializados en la materia.

- **Materiales**

- **Infraestructura:** las actividades de capacitación se desarrollaran en ambientes adecuados proporcionados por la empresa contratada.
- **Mobiliario, equipo y otros:** conformado por sillas, mesa de trabajo, equipo de cómputo, rotafolio, equipo multimedia, TV, reproductor de DVD y ventilación adecuada.
- **Documentos técnico – educativo:** material de estudio y folletos, los cuales serán proporcionados por la empresa que se contrate para dicha capacitación.

- **Financiamiento**

El monto de inversión de este plan de capacitación será financiado por la empresa según lo presupuestado.

ANEXO 29

BOLETA DE REQUISICIÓN DE PERSONAL
TALLER DE MECÁNICA AUTOMOTRIZ

**Boleta de requisición de personal
del Taller de Mecánica Automotriz**

Fecha de solicitud Día Mes Año

Cargo Solicitado

Área

Motivo de la solicitud

Cargo vacante Suspensión

Cargo Nuevo Otro

Especifique:

Tipo de empleo

Permanente Temporal

Otro

Especifique:

Perfil del candidato

Nivel de Estudio

Primaria Nivel Medio

Nivel Básico Diversificado

Nivel Universitario

Responsabilidades del
puesto

Experiencia Requerida

Habilidades requeridas

Otros aspectos

Licencia de conducir vigente Conocimiento y manejo de armas

Licencia de portación de armas Servicio al cliente

Otros

Especifique

Observaciones

ANEXO 30

ANUNCIO DE PRENSA

Taller de Mecánica Automotriz

Contratará

MECÁNICO

REQUISITOS:

- Poseer título de Perito en Mecánica Automotriz
- Mínimo dos años de experiencia en puesto similar
- Manejo de maquinaria de mecánica y electrónica.
- Manejo de herramientas de mecánica y electrónica
- Comunicativo
- Dinámico
- Adaptable
- Responsable
- Licencia de conducir vigente



OFRECEMOS:

- Estabilidad Laboral
- Prestaciones según la ley
- Ambiente agradable de trabajo

● ————— ●
Interesados favor presentarse con papelería completa al Taller de Mecánica Automotriz S & M de Agencia, S. A Calzada Roosevelt 44-01 zona 2 de Mixco los días xx de xx horas a xx horas.

ANEXO 31

PRUEBA DE CONOCIMIENTOS

Instrucciones: subraye la opción que crea correcta en cada enunciado. Tiene 30 minutos para contestarla

- 1. Los motores que realizan la combustión por chispa eléctrica se denominan:**
 - a. Motores de aceite pesado
 - b. Motores de explosión
 - c. Todos los tipos de motores

- 2. El lugar de un motor de gasolina dónde se produce la explosión de la mezcla de gasolina y aire se denomina:**
 - a. Cilindro
 - b. Batería
 - c. Carter

- 3. ¿A qué parte del vehículo pertenece el "starter"?**
 - a. A la batería
 - b. Al carburador
 - c. A la dinamo o alternador

- 4. ¿Qué se utiliza para el mantenimiento de la batería cuando esta baja de líquido?**
 - a. Solo agua destilada, ya que el ácido sulfúrico no se evapora
 - b. Únicamente ácido sulfúrico
 - c. Agua destilada y ácido sulfúrico en proporciones iguales

- 5. Que elemento es el responsable de producir la chispa en las bujías para que se inflame la mezcla carburada en los cilindros:**
 - a. El circuito de agua
 - b. El circuito de arranque
 - c. El circuito de encendido

- 6. ¿Cómo se denomina el elemento encargado de reponer la energía consumida de la batería?**
 - a. Bujía
 - b. Dinamo o alternador
 - c. Motor de arranque

CONTINUACIÓN, ANEXO 31

7. ¿De dónde se alimentan las luces del automóvil?

- a. De la batería
- b. De la dinamo
- c. Del motor de arranque

8. ¿A qué nivel mantendremos el aceite del carter del motor?

- a. En el máximo
- b. Entre el mínimo y el máximo
- c. En el mínimo

9. ¿Cómo emplearemos la varilla para comprobar el nivel de aceite?

- a. En caliente y en posición inclinada
- b. En caliente y en posición horizontal
- c. En frío y en posición horizontal

10. ¿Cómo se refrigera un motor?

- a. Por aire y por agua
- b. Por aire solamente
- c. Solo por agua

11. ¿Qué tipo de sistema emplea el freno de mano?

- a. Mecánico
- b. Hidráulico
- c. Eléctrico

12. El lugar de un motor de gasolina dónde se produce la explosión de la mezcla de gasolina y aire se denomina:

- a. Cilindro
- b. Batería
- c. Carter

13. ¿Cómo emplearemos la varilla para comprobar el nivel de aceite?

- a. En caliente y en posición inclinada
- b. En caliente y en posición horizontal
- c. En frío y en posición horizontal

CONTINUACIÓN, ANEXO 31

14. Cite una de las diferencias entre ambos tipos de motores, el de explosión y el diesel

- a. El motor diesel no posee cilindros y el de explosión sí
- b. En el motor diesel no se produce la chispa en las bujías y en el motor de explosión sí
- c. El motor diesel no utiliza aire y el de explosión sí

15. ¿A qué sistema del automóvil pertenece el embrague?

- a. Al de transmisión
- b. Al de alimentación
- c. Al de frenado

16. ¿Dónde encontraremos el embrague?

- a. Entre el motor y la caja de cambio
- b. Entre la caja de cambio y el árbol de transmisión
- c. Entre el árbol de transmisión y el grupo cónico diferencial

17. La caja de cambios es utilizada para.

- a. Para liberar el movimiento del motor de la transmisión
- b. Para transmitir el movimiento del motor al embrague
- c. Para transmitir mayor o menor velocidad de giro al árbol de transmisión

18. ¿De dónde recibe el movimiento de giro el árbol de transmisión?

- a. Del embrague
- b. Del eje secundario de la caja de cambio
- c. Del diferencial

19. ¿Cuál es el mecanismo de la transmisión que hace posible las diferentes velocidades a la que giran las ruedas?

- a. El grupo cónico diferencial
- b. El árbol de transmisión
- c. Las juntas cardan y flexibles

20. Si circulando por una vía en mal estado notamos cualquier irregularidad, ¿a qué puede ser debido?

- a. De la transmisión
- b. De la caja de cambio
- c. De los amortiguadores

CONTINUACIÓN, ANEXO 31

21. ¿Qué función tiene el sistema de dirección del vehículo?

- a. De orientar las ruedas directrices
- b. De orientar las ruedas traseras
- c. De dirigir las ruedas motrices

22. Al accionar la dirección, luego debemos volver a la posición inicial

- a. Sí
- b. No

23. ¿Qué tipo de sistema emplea el freno de mano?

- a. Mecánico
- b. Hidráulico
- c. Eléctrico

24. Cite una de las diferencias entre ambos tipos de motores, el de explosión y el diesel

- a. El motor diesel no posee cilindros y el de explosión sí
- b. En el motor diesel no se produce la chispa en las bujías y en el motor de explosión sí
- c. El motor diesel no utiliza aire y el de explosión sí

25. ¿De dónde recibe el movimiento de giro el árbol de transmisión?

- a. Del embrague
- b. Del eje secundario de la caja de cambio
- c. Del diferencial

ANEXO 32
PRUEBA DE DESEMPEÑO

Instrucciones: colocar el punteo de 1 a 5 puntos en cada uno de los siguientes ítems (siendo el 1 el más bajo y el 5 el más alto) según desempeño observado

1. Habilidades de diagnóstico Punteo: _____

Tiempo en que realizo el trabajo _____

El candidato deberá estar seguro del problema que podría ser. Un buen mecánico es capaz de diagnosticar el problema.

2. Una variedad de Habilidades integradas Punteo: _____

Un mecánico de automóviles competente también debe tener el dominio sobre una amplia variedad de habilidades integradas, como el sistema eléctrico, sistema de combustible, el sistema de aire acondicionado y la caja de herramientas, así como llaves.

3. La capacidad de estar preparado Punteo: _____

El conjunto de habilidades significa ser capaz de adaptarse a las nuevas tecnologías.

4. La capacidad de comunicación Punteo: _____

Ser capaz de comunicarse y explicar el problema que presenta el automóvil.

ANEXO 33

GUÍA DE INDUCCIÓN PARA EL NUEVO COLABORADOR



S & M, de Agencia, S.A.
Para nosotros tu vehículo y tú son lo primero

**GUÍA DE INDUCCIÓN
PARA EL NUEVO
COLABORADOR**

TALLER DE MECÁNICA AUTOMOTRIZ
SERVICIO & MANTENIMIENTO DE AGENCIA
S. A.



CONTENIDO

	Página
Introducción	i
1. Bienvenida a los nuevos colaboradores	1
2. Dar a conocer información general de la organización	1
3. Dar a conocer lo que hace la organización	2
4. Descripción de la distribución de instalaciones	2
5. Nuestra misión	2
6. Nuestra visión	2
7. Nuestros objetivos	2
8. ¿Qué prestaciones otorgamos?	3
9. Nuestros valores	4
10. Nuestra estructura organizacional	4
11. ¿Qué esperamos de los trabajadores?	6
12. Se consideran faltas dentro de la empresa	6
13. Normas de conducta interna	7
14. Normas de seguridad e higiene	8
15. Medidas disciplinarias	9

INTRODUCCIÓN

Esta guía de inducción se ha elaborado con el propósito de brindar información acerca del Taller de Mecánica Automotriz para que todos nuestros trabajadores la conozcan, se identifiquen con los principios de la empresa y así lograr una mejor integración a la organización y su equipo de trabajo. Además, incluye información general sobre la historia de la empresa, su organización, misión, visión, objetivos, valores y servicios.

Confiamos en que la presente guía se será muy útil al inicio de su relación laboral, en la cual encontrará información valiosa durante el tiempo de su adaptación a la empresa y a su puesto de trabajo.

1. Bienvenida a los nuevos colaboradores

En nombre del Taller de Mecánica Automotriz Servicio & Mantenimiento de Agencia, S. A., reciba una atenta y cordial bienvenida y lo felicitamos por haber sido elegido para formar parte de la organización.

Nuestra empresa es moderna y dinámica, pero necesitamos de su colaboración y buena voluntad ya que, para que nuestra organización funcione bien, es preciso que cada elemento desempeñe eficientemente la tarea que le ha sido encomendada, tomando en cuenta que nuestra base es el servicio al cliente.

Usted ha sido seleccionado por su capacidad, experiencia y méritos personales para apoyar la gran tarea que tenemos diariamente en nuestros equipos de trabajo, en donde la búsqueda de la excelencia es permanente. Al seleccionarlo le hemos demostrado nuestra confianza, a la vez de contribuir a su bienestar. Ahora es usted quien con su trabajo sabrá fortalecer un nombre que tiene prestigio y reconocimiento por el servicio que presta a sus clientes.

Estamos convencidos que usted es la persona que necesitamos y que su desempeño será exitoso y duradero.

2. Dar a conocer información general de la organización

El Taller de Mecánica Automotriz esta ubicado sobre la Calzada Roosevelt en la zona 2 de Mixco, cuyo propósito será ofrecer soluciones a las personas que poseen vehículos.

3. Dar a conocer lo que hace la organización

El Taller de Mecánica Automotriz actualmente ofrece el servicio de mecánica automotriz, el cual se divide en dos: servicio correctivo y servicio preventivo.

4. Descripción de la distribución de las instalaciones

El Taller de Mecánica Automotriz cuenta en la planta principal con un taller, área de espera, área de administración, bodega menor, área de comedor y área de baños.

5. Nuestra misión

“Proporcionar a los propietarios de vehículos un servicio de mecánica adecuado y eficaz, con apoyo integral, fomentando un servicio al cliente de calidad con el fin de satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

6. Nuestra visión

“Ser reconocidos por la población en general como una empresa dedicada al servicio de mecánica que se distingue por su excelencia en la prestación del servicio al cliente que proporcione seguridad y confianza.

7. Nuestros objetivos

- Incrementar la retención de clientes del Taller de Mecánica Automotriz al proporcionar soluciones efectivas

- Optimizar el funcionamiento de reclamos del Taller de Mecánica Automotriz “Servicio y Mantenimiento de Agencia, S. A.”, para brindar un servicio eficiente al cliente.
- Satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, a través de los colaboradores brindando la información que se solicitada, así como la aclaración de dudas y la recepción de quejas.
- Incrementar el nivel de servicio y la productividad del Taller de Mecánica Automotriz.
- Contar con personal constantemente capacitado brindándoles las herramientas necesarias para desarrollarse.

8. ¿Qué prestaciones otorgamos?

- Programa de capacitación
- Aguinaldo del 100% del salario ordinario mensual
- Complemento del salario en caso de suspensión del I.G.S.S.
- Bono 14 correspondiente al promedio de los últimos 12 meses laborados.
- Vacaciones, los trabajadores disfrutarán de período vacacional remunerado de 15 días hábiles cuando cumpla un año de trabajo ininterrumpido.
- Uniformes.
- Equipo de seguridad adecuado para desempeñar las actividades diarias.
- Anticipos de salario

9. Nuestros valores

- Respeto: el respeto es la base fundamental para una convivencia sana y pacífica entre empleados, así como empleado-cliente.
- Responsabilidad: es la conciencia acerca de las consecuencias que tiene todo lo que hacemos o dejamos de hacer.
- Honestidad: honor, dignidad y consideración de que la persona goza.
- Solidaridad: cuando dos o más personas se unen y colaboran mutuamente para conseguir un fin común.
- Lealtad: se posee un alto sentido del compromiso y ello permite ser constante en sus efectos y cumplidores de su palabra.

10. Nuestra estructura organizacional

Área administrativa

- Administrador
- Asistente de administración
- Secretaria de administración

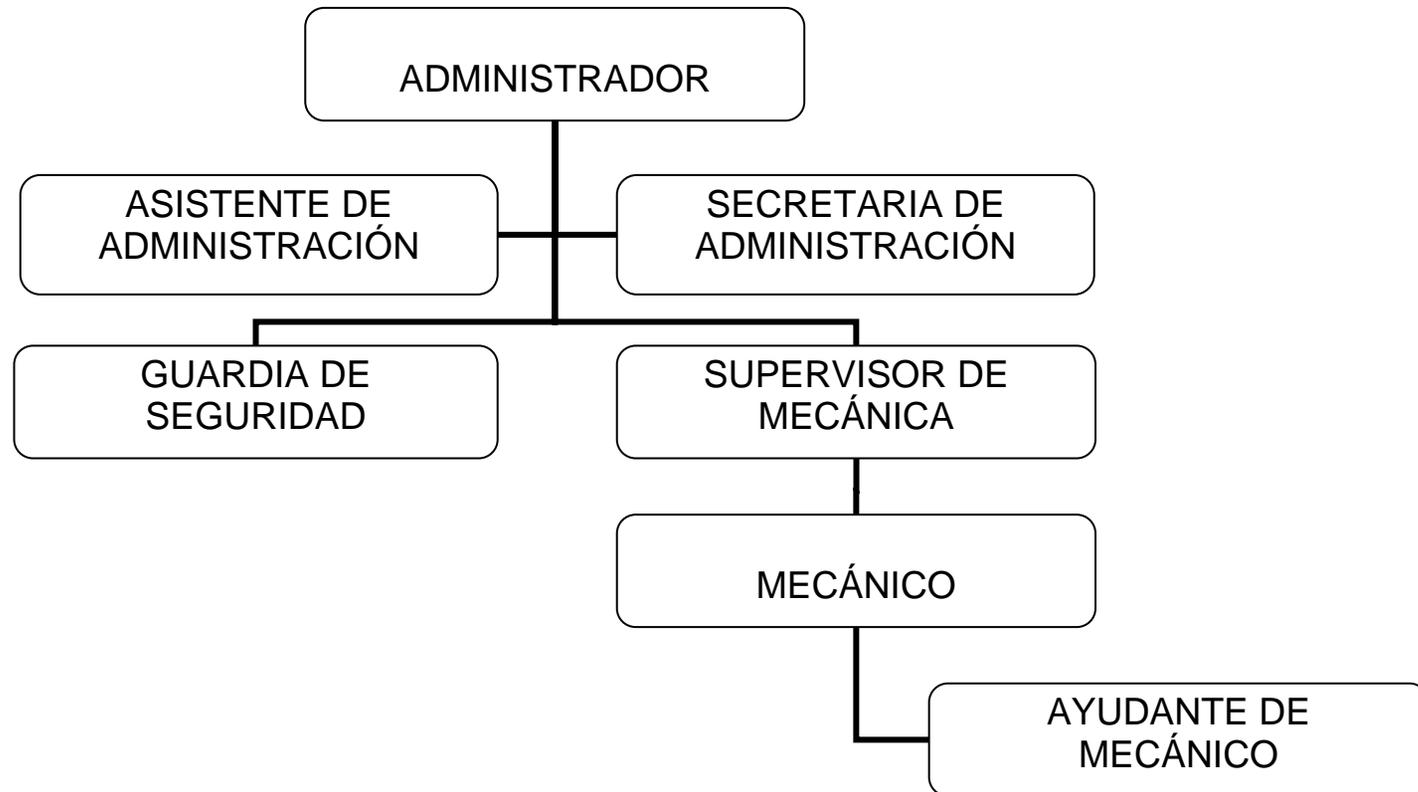
Área de taller

- Supervisor de mecánica
- Mecánicos
- Ayudante de mecánica

Área de Seguridad

- Guardián de seguridad

**ORGANIGRAMA NOMINAL PROPUESTO
DEL TALLER DE MECÁNICA AUTOMOTRI
SERVICIO & MANTENIMIENTO DE AGENCIA, S. A.**



Fuente: investigación de campo, junio 2010

11. ¿Qué esperamos de los trabajadores?

- Lealtad
- Honradez
- Respeto
- Cortesía
- Dedicación
- Esfuerzo
- Entusiasmo
- Cooperación
- Calidad
- Puntualidad
- Deseo de superación
- Actitud de servicio
- Trabajo en equipo
- Iniciativa

12. Se consideran faltas dentro de la empresa

- La mentira
- El robo
- La apatía
- El chisme
- La falta de colaboración

13. Normas de conducta interna

- Apariencia personal

Todos los colaboradores deben presentarse debidamente uniformados, acorde con lo establecido por la organización, portando el gafete de identificación correspondiente.

- Asistencia

Debe cumplir con el horario establecido por la organización. En caso de no poder asistir a su trabajo, esta inasistencia debe ser notificada a su supervisor inmediato para solicitar el permiso correspondiente. El horario de trabajo del taller de mecánica automotiz Servicio & Mantenimietno de Agencia, S. A. de lunes a viernes de 8:00 a 17:00 horas sin cerrar al medio día y sábado de 8:00 a 13:00 hrs.

- Confidencialidad

Debe guardar absoluta confidencialidad de su gestión de trabajo y mantener resguardados todos los documentos a fin de evitar su extravío y el que personas no autorizadas conozcan su contenido.

- Calidad de Servicios

Independientemente del cargo que ocupe y del área de trabajo, la calidad del servicio es de vital importancia. Debe mantener en todo momento buenas relaciones con el personal y el cliente externo; además, de atender las labores encomendadas con responsabilidad, eficacia y eficiencia.

- Relaciones con los Clientes

La empresa cree que la integridad en la relación con los clientes es un requisito básico para entablar una relación comercial provechosa y sustentable, este principio rige todos los aspectos en que la organización trata a sus clientes; sin embargo, ninguno de sus empleados podrá dar o recibir dinero o regalos caros, ni incidir o beneficiarse de gastos de representación excesivos con un cliente, tampoco podrá dar o recibir ningún regalo o servicio que se pueda interpretar como propina.

- Relaciones con los empleados

La relación con nuestros empleados tiene como base el respeto a la dignidad del individuo sin discriminación de raza, religión, nacionalidad, color, sexo, edad, ni inclinación sexual, incapacidad, estado civil o familiar o incapacidad que no esté relacionada con la función a desempeñar.

14. Normas de seguridad e higiene

- Mantener la higiene personal (bañarse y rasurarse diariamente, uñas recortadas).
- Usar el uniforme completo y mantenerlo limpio.
- No usar joyas tales como cadenas al cuello, pulseras, aretes grandes como argollas o similares, anillos, etc.
- Para los hombres mantener el cabello recortado.
- Mantener el orden y limpieza, especialmente en el área de trabajo.
- Depositar la basura en los lugares indicados.
- No consumir alimentos y/o bebidas de cualquier tipo dentro del área de trabajo del Taller de Mecánica Automotriz.

- No fumar o usar tabaco dentro de las instalaciones de la organización.
- Si se permite el uso de radio, el volumen debe de ser moderado y de preferencia música ambiental.
- Utilizar el equipo de seguridad adecuado cuando la actividad a desarrollar lo requiera.
- Además de lo anterior, se deberá proceder a corregir en lo posible cualquier circunstancia que represente un riesgo a la integridad del personal y el servicio que se brinda a los clientes, por remoto que este sea.

15. Medidas disciplinarias

De no cumplir con las normas que anteriormente fueron enunciadas, estará provocando que los principios fundamentales de nuestra misión no se lleven a cabo, por lo que se tomarán las medidas disciplinarias correspondientes, considerando la falta o dimensión de la misma, las cuales podrían ser:

- Llamada de atención verbal.
- Primera llamada de atención escrita.
- Segunda llamada de atención en forma escrita, con copia a la Inspección de Trabajo.
- Tercer llamada de atención con suspensión de labores por 8 días sin goce de sueldo.
- Despido directo.

ANEXO 34

PROCEDIMIENTOS DE ADMISIÓN E INDUCCIÓN DEL PERSONAL

SERVICIO & MANTENIMIENTO DE AGENCIA, S. A.

Proceso Admisión del personal

Procedimiento Reclutamiento del personal

Procedimiento: 01 **No. de pasos:** 04

Fecha: junio 2010

Hoja: 1 de 3

Elaboró: asesor investigador

Reviso: Lic. Asesor

Inicia: Supervisor de mecánica **Finaliza:** Administrador

Indicador:

Responsable:

Fuente:

Plaza vacante

Administrador

Boleta de requisición

CAMPO DE APLICACIÓN

Área de taller

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Establecer los pasos lógicos a seguir para llevar a cabo el reclutamiento del personal.
- Lograr la mayor eficiencia y eficacia en el proceso de reclutamiento del personal.
- Reclutar a los candidatos idóneos para ocupar la plaza vacante.

NORMAS ESPECÍFICAS:

- El supervisor de mecánica deberá informar de la plaza vacante en el área de taller.
- El supervisor de mecánica deberá llenar la boleta de requisición del personal y trasladarla al administrador.
- El administrador deberá revisar la boleta de requisición y las descripciones de puestos para reclutar a los candidatos.
- El administrador deberá elegir las fuentes de reclutamiento conveniente para reclutar a los candidatos.

CONTINUACIÓN, ANEXO 34

Descripción del procedimiento

SERVICIO & MANTENIMIENTO DE AGENCIA, S. A.		
Procedimiento: 01	No. de pasos: 04	Fecha: junio 2010
Hoja: 2 de 3	Elaboró: asesor investigador	Reviso: Lic. Asesor
Inicia: Supervisor de mecánica	Finaliza: Administrador	
Responsable	No. Actividad	Actividad
Supervisor de mecánica	1	Informa sobre la plaza vacante y llena la boleta de requisición de personal.
Administrador	2	1.1 Traslada la boleta al administrador. Revisa la boleta de requisición y descripciones de puestos.
Administrador	3	Elige medio y fuente de reclutamiento para dar a conocer la plaza vacante.
Administrador	4	Da a conocer la plaza vacante del Taller de Mecánica Automotriz

CONTINUACIÓN, ANEXO 34

SERVICIO & MANTENIMIENTO DE AGENCIA, S. A.

Procedimiento: 01 No. de pasos: 04

Fecha: junio 2010

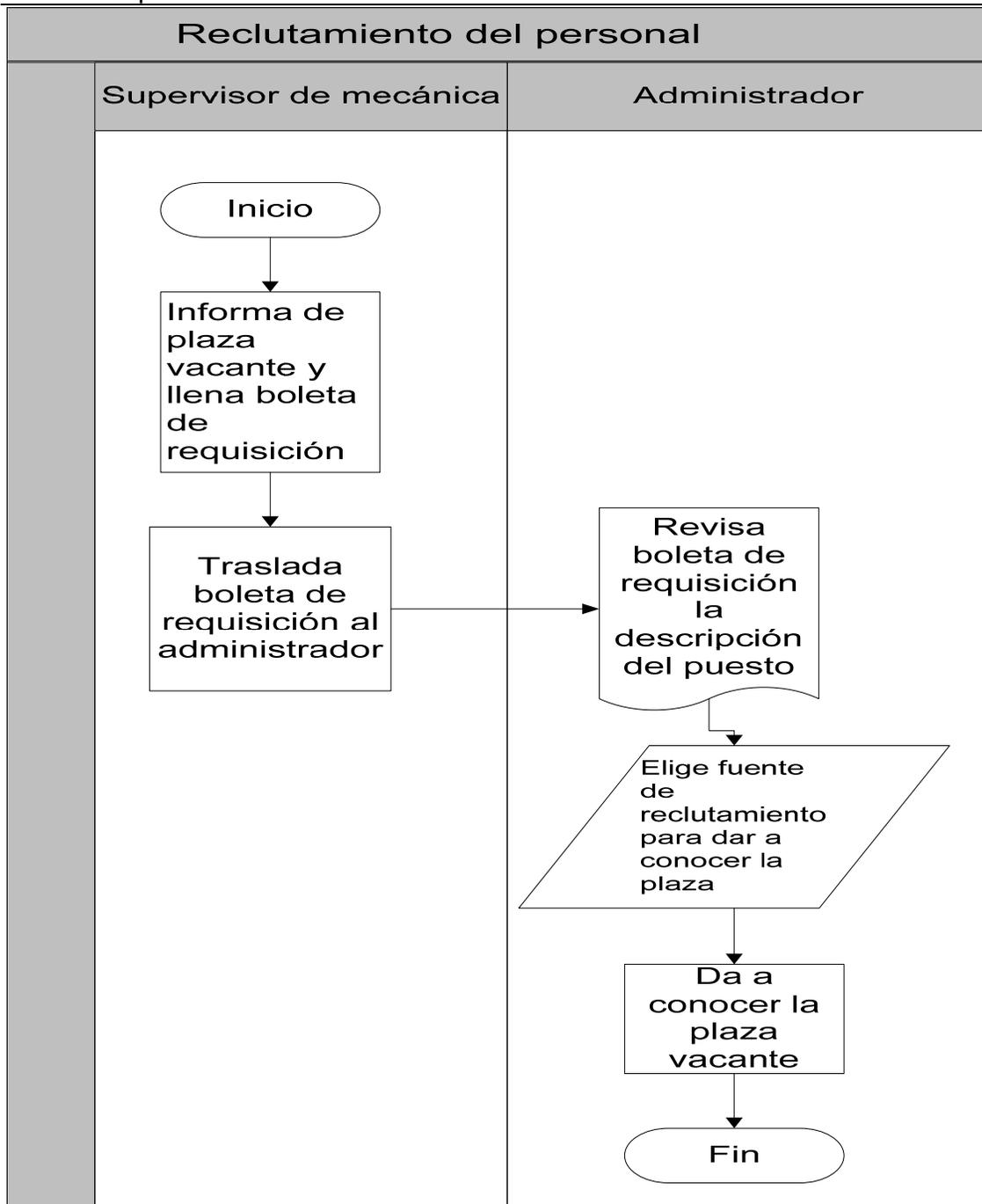
Hoja: 3 de 3

Elaboró: asesor investigador

Reviso: Lic. Asesor

Inicia: Supervisor de mecánica

Finaliza: Administrador



CONTINUACIÓN, ANEXO 34

SERVICIO & MANTENIMIENTO DE AGENCIA, S. A.

Proceso Admisión del personal
Procedimiento Selección del personal
Procedimiento: 02 **No. de pasos:** 9 **Fecha:** junio 2010
Hoja: 1 de 3 **Elaboró:** asesor investigador **Reviso:** Lic. Asesor
Inicia: Administrador **Finaliza:** Administrador
Indicador: **Responsable:** **Fuente:**
Calificación Administrador Boleta de pruebas

CAMPO DE APLICACIÓN

Área de taller

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Establecer los pasos lógicos a seguir para llevar a cabo la selección del personal.
- Lograr la mayor eficiencia y eficacia en el proceso de selección del personal.
- Seleccionar al aspirante adecuado para ocupar la plaza disponible.

NORMAS ESPECÍFICAS:

- El administrador deberá recoger la currícula entregada por los candidatos.
- El administrador deberá realizar la entrevista preliminar, la igual que el supervisor de mecánica para observar al candidato
- El administrador deberá realizar la prueba de conocimiento, misma que el candidato deberá aprobar con 80 puntos como mínimo.
- El supervisor de mecánica deberá realizar la prueba de desempeño, misma que el candidato deberá aprobar con 80 puntos como mínimo.
- El administrador deberá verificar los antecedentes del candidato
- El administrador deberá llevar a cabo una entrevista final basada en competencias.

CONTINUACIÓN, ANEXO 34

Descripción del procedimiento

SERVICIO & MANTENIMIENTO DE AGENCIA, S. A.		
Procedimiento: 02	No. de pasos: 9	Fecha: junio 2010
Hoja: 2 de 3	Elaboró: asesor investigador	Reviso: Lic. Asesor
Inicia: Administrador	Finaliza: Administrador	
Responsable	No. Actividad	Actividad
Administrador	1	Recoge los curriculum de los candidatos
Administrador	2	Evalúa y selecciona la currícula que cumple con los requisitos de la empresa
Administrador	3	2.1 Informa vía telefónica a los candidatos seleccionados
Administrador	4	Realiza entrevista preliminar
Administrador	5	Realiza prueba de conocimientos a los candidatos
Supervisor de mecánica	6	Realiza prueba de desempeño a los candidatos
Administrador	7	Investiga antecedentes de aspirantes vía telefónica
administrador	8	Lleva a cabo entrevista final
Administrador	9	Selecciona al candidato adecuado para ocupar la plaza vacante
Administrador	10	8.1 Informa al seleccionado vía telefónica
Administrador	11	Contrata al nuevo colaborador de la empresa

CONTINUACIÓN, ANEXO 34

SERVICIO & MANTENIMIENTO DE AGENCIA, S. A.

Procedimiento: 02 No. de pasos: 9

Fecha: junio 2010

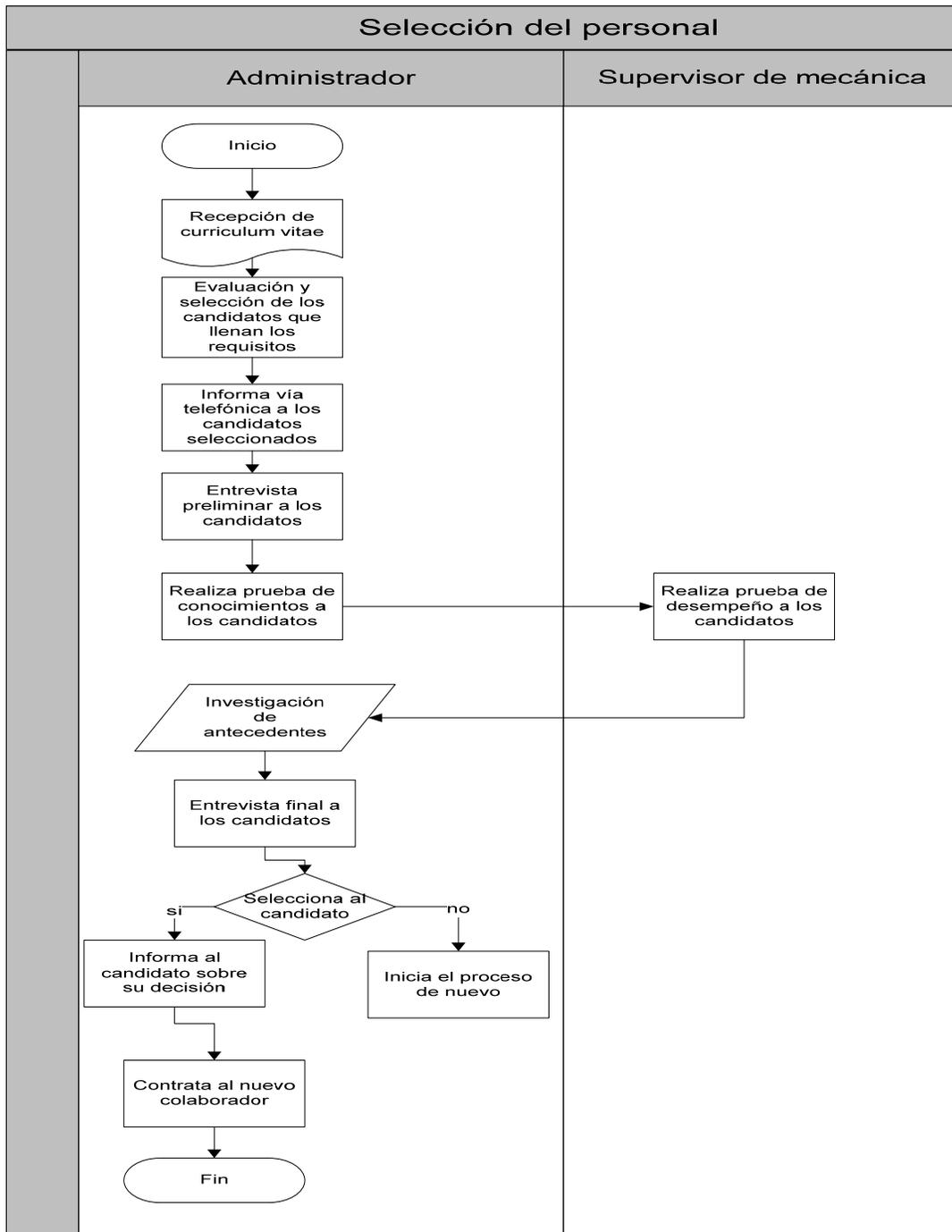
Hoja: 3 de 3

Elaboró: asesor investigador

Reviso: Lic. Asesor

Inicia: Administrador

Finaliza: Administrador



CONTINUACIÓN, ANEXO 34

SERVICIO & MANTENIMIENTO DE AGENCIA, S. A.

Proceso Integración del personal

Procedimiento Inducción del personal

Procedimiento: 03 **No. de pasos:** 05

Fecha: junio 2010

Hoja: 1 de 3

Elaboró: asesor investigador

Reviso: Lic. Asesor

Inicia: Administrador

Finaliza: Administrador

Responsable:

Administrador

Fuente:

Guía de Inducción

CAMPO DE APLICACIÓN

Área de taller

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Establecer los pasos lógicos a seguir para llevar a cabo la inducción del personal.
- Lograr la mayor eficiencia y eficacia en el proceso de inducción del personal.
- Lograr la integración del nuevo colaborador en la empresa desde el inicio de sus labores.

NORMAS ESPECÍFICAS:

- El administrador del taller de Mecánica Automotriz deberá llamar al nuevo colaborador para indicarle la fecha y hora en que éste debe presentarse en la empresa.
- El administrador será la persona encargada de brindar toda la información correspondiente al nuevo empleado en relación con su puesto.
- El administrador deberá entregar la guía de inducción al nuevo colaborador de la empresa.

CONTINUACIÓN, ANEXO 34

Descripción del procedimiento

SERVICIO & MANTENIMIENTO DE AGENCIA, S. A.		
Procedimiento: 03	No. de pasos: 05	Fecha: junio 2010
Hoja: 2 de 3	Elaboró: asesor investigador	Reviso: Lic. Asesor
Inicia: Administrador	Finaliza: Administrador	
Responsable	No. Actividad	Actividad
Administrador	1	Contacta al nuevo trabajador y citarlo a la empresa 1.1 indica fecha y hora Recibe al nuevo trabajador
Administrador	2	2.1 dirigirlo al sitio donde se impartirá la inducción general de la empresa Presenta a los demás colaboradores, así como a su jefe inmediato al nuevo empleado
Administrador	4	Informa la finalidad del proceso de inducción
Administrador	5	Entrega la impresión del contenido de la guía de inducción

CONTINUACIÓN, ANEXO 34

SERVICIO & MANTENIMIENTO DE AGENCIA, S. A.

Procedimiento: No. de pasos: 05
03

Fecha: junio 2010

Hoja: 3 de 3

Elaboró: asesor investigador

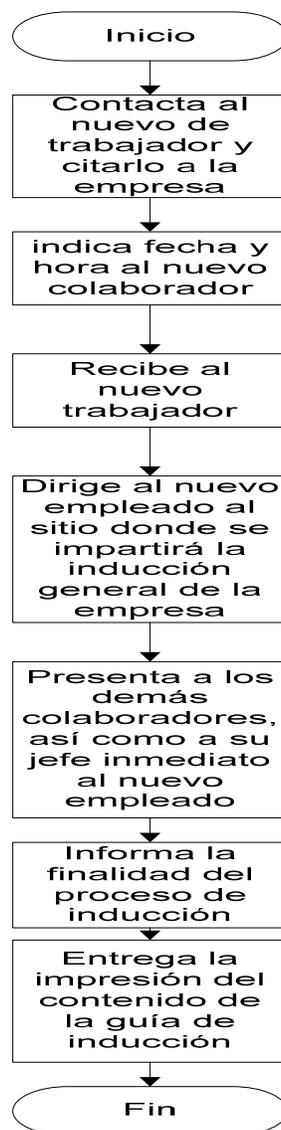
Reviso: Lic. Asesor

Inicia: Administrador

Finaliza: Administrador

Inducción del personal

Administrador



ANEXO 35
VOLANTE PUBLICITARIO

Servicio & Mantenimiento de Agencia S A. Taller de Mecánica Automotriz



Le ofrece los siguientes servicios:



- Diagnósticos
- Limpieza de inyectores
- Frenos
- Cambio de aceite
- Alineación y balanceo
- Transmisiones mecánicas y automáticas
- Sistema de suspensión
- Sistemas de A/C
- Servicios preventivos

Calzada Roosevelt 44-01 zona 2 de Mixco Teléfono: **2250-6785**

Correo electrónico: **symdeagenica@hotmail.com.**

Visítenos en **www.symdeagenicia.com**

ANEXO 36

ROTULACIÓN DEL VEHÍCULO

Servicio & Mantenimiento de Agencia, S. A.

TALLER DE MECÁNICA AUTOMOTRIZ



Calzada Roosevelt 44-01 zona 2 de Mixco

Teléfono: **2250-6785**

Correo electrónico: **symdeagencia@hotmail.com**

www.symdeagencia.com

ANEXO 37

CARTEL EXTERNO



S & M, de Agencia, S.A.
Para nosotros tu vehículo y tú son lo primero

Servicio & Mantenimiento de Agencia, S.A.
TALLER DE MECÁNICA AUTOMOTRIZ

Teléfono: 2250-6785 Correo electrónico: symdeagencia@hotmail.com Visítenos en www.symdeagencia.com





ANEXO 38

BOLETA DE ENCUESTA PARA EVALUAR LA CAMPAÑA PUBLICITARIA

1. ¿Cómo se enteró de la existencia del taller de mecánica automotriz?

Banner	<input type="checkbox"/>	Afiche	<input type="checkbox"/>
Cartel externo	<input type="checkbox"/>	Por recomendación	<input type="checkbox"/>
Otros (especifique)	<input type="checkbox"/>	Volante	<input type="checkbox"/>

2. ¿En que medios a obtenido información sobre los beneficios del taller de mecánica automotriz?

Por recomendación	<input type="checkbox"/>	Volante	<input type="checkbox"/>
Afiche	<input type="checkbox"/>	Otros (especifique)	<input type="checkbox"/>

14. ¿Por qué medio de publicidad le gustaría recibir información de los servicios que ofrece el taller?

Banner	<input type="checkbox"/>	Afiche	<input type="checkbox"/>
Vallas	<input type="checkbox"/>	Cartel externo	<input type="checkbox"/>
Por recomendación	<input type="checkbox"/>	Volante	<input type="checkbox"/>
Otros (especifique)	<input type="checkbox"/>		

4. ¿Considera que el taller de mecánica proporciona los beneficios que ofrece a través de su publicidad?

Si No

¿Por qué? _____

¡Muchas gracias por su colaboración!

ANEXO 39

PÁGINA WEB

Quienes somos	Servicios y promociones	Novedades	Contactémos
-------------------------------	---	---------------------------	-----------------------------

Servicio y Mantenimiento de Agencia, S.A.



Somos un taller de mecánica con 10 años de experiencia en la rama de mecánica automotriz de todas las marcas de vehículos existentes en nuestro país.

S y M de Agencia, S.A. inició sus operaciones en el año 1999 ofreciendo el servicio de mecánica. Cuyo propósito es ofrecer soluciones a las personas que poseen vehículos.

Nuestra misión

"Proporcionar a los propietarios de vehículos un servicio de mecánica adecuado y eficaz, con apoyo integral, fomentando un servicio al cliente de calidad con el fin de satisfacer las necesidades de nuestros clientes"

Nuestra visión

" Ser reconocidos por la población en general como una empresa dedicada al servicio de mecánica que se distingue por su excelencia en la prestación del servicio al cliente que proporciones seguridad y confianza"





Dirección:
Calzada Roosevelt 44-01
zona 2 de
Mixco, Guatemala

Teléfono:
  2250-6785 

ANEXO 39.1

PÁGINA WEB: SERVICIOS Y PROMOCIONES

Quienes somos	Servicios y promociones	Novedades	Contactémos
Servicios	Promociones		

SERVICIOS Y PROMOCIONES



Servicios
Ponemos a su disposición los siguientes servicios de mecánica:

- Diagnósticos
- Limpieza de inyectores
- Sistema de suspensión
- Transmisiones mecánicas y automática
- Frenos
- Cambio de aceite
- A/C
- Alineación y balanceo
- Servicios preventivos

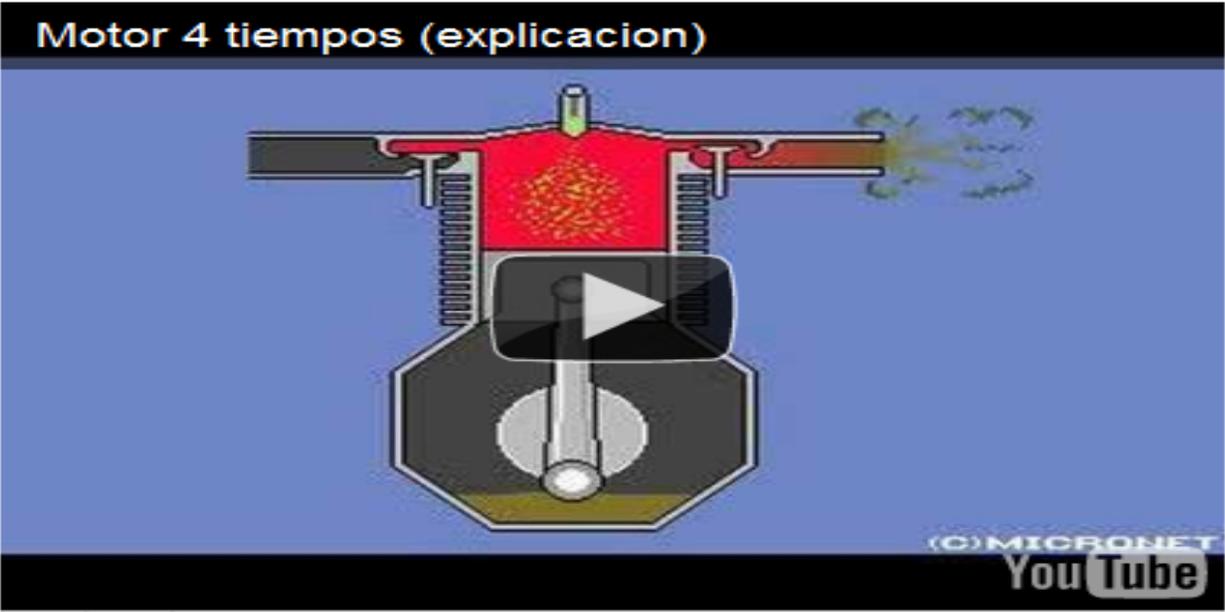
ANEXO 39.2

PÁGINA WEB: NOVEDADES

Quienes somos Servicios y promociones **Novedades** Contactémos

Cómo funciona un motor de 4 tiempos

Motor 4 tiempos (explicación)



El diagrama muestra un motor de 4 tiempos en un estado de explosión. El cilindro superior está lleno de una mezcla roja brillante que se está quemando, empujando hacia abajo el pistón. El pistón está conectado a un eje de manivela que gira. El escape a la derecha muestra gases escapando. El video es un archivo de YouTube con el título 'Motor 4 tiempos (explicación)' y el canal '(C) MICRONET'. La barra de control muestra un tiempo de 0:00 / 1:04.

ANEXO 39.3

PÁGINA WEB: CONTACTÉNOS

Quiénes somos	Servicios y promociones	Novedades	Contactémos
---------------	-------------------------	-----------	--------------------

Contactémos

Si desea información acerca de los servicios que podemos ofrecerle, tiene alguna duda o comentario no dude en ponerse en contacto con nosotros

Escribanos a través del siguiente formulario:

Nombre:

Dirección de mail: *

Mensaje: *

 **Atención:** Los espacios marcados con * son obligatorios.

Nos pondremos en contacto con usted a la mayor brevedad posible. Muchas gracias por su visita!

ANEXO 40

LISTADO PARA LLEVAR UN CONTROL SOBRE LA PROMOCIÓN DE DESCUENTO POR RECOMENDACIÓN

LISTADO DE NUEVOS CLIENTES Y DESCUENTOS POR RECOMENDACIÓN TALLER DE MECÁNICA AUTOMOTRIZ						
No.	Nombre del cliente que lo recomendó	Nombre del nuevo cliente	Servicio que solicitó	Costo del servicio	Descuento aplicado	Total

ANEXO 41



CUESTIONARIO PARA ENTREVISTA FINAL

Objetivo: recopilar información que permitirá evaluar las actitudes y aptitudes del aspirante a la plaza a ocupar.

Instrucciones: las siguientes preguntas se realizarán en el momento de llevar a cabo la entrevista final en el proceso de selección del personal. No es necesario preguntar todas las interrogantes al aspirante, solamente las que se crean convenientes según sea el caso. Este cuestionario solamente es una guía de apoyo para evaluar al candidato.

Las preguntas se encuentran divididas según la o las competencias que se deseen evaluar

a. Iniciativa-autonomía:

Es la ejecutividad rápida ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Se trata de tener capacidad para decidir, de estar orientado a la acción, y de utilizar la iniciativa y la rapidez como ventajas competitivas. Responder con rapidez asegurando una efectiva instrumentación, de forma clara y simple.

Posibles preguntas

1. ¿Qué aspectos consideró para elegir graduarse en ?
2. ¿Piensa que hizo una elección correcta?
3. ¿Cuáles de sus años de estudiante fueron más difíciles?
4. ¿Cuáles fueron los problemas que tuvo que enfrentar durante los cursos?
5. ¿Cómo se presentaron estos problemas?

6. ¿Qué hizo para resolverlos?
7. ¿Qué lo decidió a tomar su primer empleo?
8. ¿Qué elementos lo ayudaron a decidirse por ese empleo y no por otro?
9. ¿Qué hace cuando tiene dificultades para resolver un problema en el trabajo?
10. ¿Por qué desea trabajar aquí?
11. ¿Qué otras actividades lo han preparado para trabajar en esta compañía además de los estudios?
12. ¿Cuáles son sus objetivos profesionales inmediatos?
13. ¿Qué tipo de trabajo le agradecería obtener ahora para alcanzarlos?
14. Cuénteme sobre sus objetivos profesionales a largo plazo.
15. ¿Qué planes ha realizado para poder lograr dichos objetivos?
16. ¿En qué ocasiones de su trabajo actual siente que tiene que consultar a su jefe antes de actuar?
17. ¿Qué hace cuando tiene dificultades para resolver un problema?
18. ¿Qué ha hecho en sus trabajos actuales o pasados para hacerlos más efectivos o más gratificantes?
19. De un ejemplo de alguna idea nueva que haya sugerido en su trabajo.
20. ¿Cuál ha sido el trabajo o la asignación más interesante para usted? ¿Cómo se manejó?
21. ¿Cuál es el trabajo o la asignación más aburridos que ha tenido? ¿Cómo se manejó?
22. ¿Qué nuevos objetivos se ha establecido recientemente y qué ha hecho para alcanzarlos?
23. En su última posición, ¿cuáles fueron sus logros más significativos?
24. Cuénteme sobre alguna ocasión en que haya propuesto una mejora en un procedimiento. ¿Cómo fue? ¿Cómo la ejecutó? ¿Cuáles fueron los resultados?
25. Cuénteme sobre alguna idea nueva en el método de trabajo. ¿Cómo la propuso? ¿Qué resultados tuvo?

26. ¿Qué espera obtener de su carrera? ¿cuáles son sus objetivos profesionales actuales y futuros? ¿En qué plazos se propone lograrlos?

27. ¿Qué hace cuando una decisión debe ser tomada y no existe ningún procedimiento al respecto?

b. Responsabilidad:

Asociada al compromiso con las tareas encaradas, puede relacionarse con el grado de dedicación que el joven candidato mantuvo durante su carrera.

Posibles preguntas

1. En cuánto tiempo cursó la carrera?
2. ¿Trabajaba mientras estudiaba? (Si / No) ¿Por qué?
3. (Si estudiaba y trabajaba) ¿Qué tipo de trabajo? ¿Con qué horario? ¿Qué dificultades le provocó trabajar y estudiar al mismo tiempo? ¿Cuál fue la más importante? ¿Le dio prioridad a (trabajo o estudio)?
4. ¿Cómo le fue con sus calificaciones? ¿Por qué?
5. ¿Cuáles fueron sus materias favoritas? ¿Por qué?
6. ¿Cuáles fueron las materias que mayores dificultades le presentaron en la facultad? ¿Cómo resolvió esas dificultades?
7. ¿Qué planes futuros de estudios tiene? ¿Cómo se relacionan con su trabajo actual y con el puesto al que se está postulando?

c. Orientación al cliente interno y externo:

Es demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales externos o internos pueden requerir en el presente o en el futuro. Conceder la más alta calidad a la satisfacción del cliente. Escucharlo.

Generar soluciones para satisfacer las necesidades de los clientes. Estar comprometido con la calidad esforzándose por una mejora continua.

Posibles preguntas

1. Defina el concepto de atención al cliente.
2. ¿Tuvo que interactuar con clientes en su último trabajo? Coménteme un episodio en el que siente que pudo brindar una óptima respuesta al pedido de su cliente.
3. Describa alguna situación en que haya tenido que trabajar duro para satisfacer el pedido de un cliente. ¿Qué ocurrió?
4. ¿Tenía que responder pedidos de otros sectores en su anterior empleo? Describa alguno que haya sido difícil de responder. ¿Por qué? ¿Cómo lo resolvió?
5. ¿Qué ha hecho para construir relaciones positivas con los clientes con los que interactúa en su trabajo?
6. ¿Alguna vez ha tenido una sensación de impaciencia y frustración tratando con clientes? ¿Cómo la ha manejado?
7. Defina quiénes son sus clientes. ¿De qué forma releva sus necesidades?
8. ¿Tiene que responder pedidos de otros sectores en su empleo? Describa alguno que haya sido difícil de complacer. ¿Por qué? ¿Cómo lo resolvió?
9. Comente un caso donde las necesidades de un cliente externo no pudieron ser solucionadas por los procedimientos habituales de la compañía. ¿Qué hizo usted?
10. ¿Cómo responde al sentido de urgencia de las demandas de los clientes?
11. Describa alguna mejora que haya tenido que practicar por una insatisfacción particular de un cliente. ¿Qué implicó esta mejora?
12. ¿Cómo maneja las objeciones y reclamos de otras áreas?
13. Comente de algún trabajo en el que su departamento o equipo haya superado las expectativas de un cliente.

d. Alta adaptabilidad – flexibilidad:

Hace referencia a la capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia a la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada.

Posibles preguntas

1. ¿Tuvo que hacerse cargo alguna vez de una tarea que no era la usual en la rutina de su trabajo o de su estudio? ¿Qué hizo?
2. ¿Tuvo oportunidad de cambiar su grupo habitual para alguna actividad laboral? ¿Cómo se adaptó al cambio?
3. Comente de una nueva asignación a la que había que responder de inmediato cuando estaba muy involucrado en alguna otra tarea. ¿Cómo resolvió el problema?
4. ¿Hizo algún pasaje por otro sector en su anterior empleo? ¿Quién decidió el cambio? ¿Le resultó beneficioso el cambio a otro sector? ¿Cómo hizo para adaptarse?
5. En ocasiones, las formas de actuación que eran buenas en una situación dada, dejan de serlo en otra. ¿Le ocurrió eso alguna vez? ¿En qué situación y qué aprendió de eso?
6. Cuénteme sobre una situación en la que haya tenido que asumir nuevas tareas.
7. ¿Alguna vez tuvo que hacerse cargo por un tiempo de un área que no era la suya? ¿Cómo se manejó?
8. ¿Qué diferencias percibe entre su anterior empleo y el actual? ¿Qué diferencias hay entre la cultura actual y la anterior? ¿Cómo se adaptó a este cambio?

9. ¿Cómo se actualiza en lo profesional? Comente de algo nuevo que haya tenido que aprender recientemente.
10. Comente de algún nuevo mecanismo que se haya incorporado en la empresa y que usted y su equipo hayan tenido que aprender a usar rápidamente.
11. ¿Qué cambios tuvo que hacer en su forma de trabajar en relación con nuevos requerimientos de los clientes? ¿Cómo los concretó?
12. ¿Cómo hace para superar los obstáculos que le impiden completar sus proyectos laborales más importantes?
13. ¿Qué tareas manejó en su último trabajo que no estaban originalmente en la descripción de su puesto? ¿Cómo se sintió al respecto?

e. Trabajo en equipo:

Es la habilidad para participar activamente hacia una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés personal. Supone facilidad para la relación interpersonal y capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones en el éxito de las acciones del equipo.

Posibles preguntas

1. Comente alguna tarea que haya tenido que hacer en grupo en su empleo. ¿Cuál era el resultado esperado? ¿Cuál fue su aporte a la tarea?
2. ¿Puede recordar alguna ocasión en que haya motivado eficazmente a amigos o a compañeros de trabajo para alcanzar una meta difícil?
3. ¿Cuándo mejora su rendimiento: en asignaciones individuales o grupales? De ejemplos.
4. Cuando trabaja con personas nuevas para usted, ¿cómo hace para entender su punto de vista y coordinar esfuerzos? Por favor comente cómo logró integrarse a su actual equipo de trabajo.

5. Describa un logro importante laboral que haya obtenido siendo miembro de un equipo.
6. ¿Cuáles son los aspectos que usted más valoriza cuando trabaja en equipo?
7. ¿Con qué grupos se ha sentido más cómodo y ha rendido mejor?