

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

**“LA CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE PARA EL MEJORAMIENTO DE
UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN DE REPUESTOS Y
SERVICIO MECÁNICO PARA VEHÍCULOS DE LUJO EN LA CIUDAD DE
GUATEMALA”**

ZULIAN MILENA GÁMEZ GARCÍA

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

GUATEMALA, FEBRERO DE 2012

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

**“LA CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE PARA EL MEJORAMIENTO DE
UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN DE REPUESTOS Y
SERVICIO MECÁNICO PARA VEHÍCULOS DE LUJO EN LA CIUDAD DE
GUATEMALA”**

TESIS

**PRESENTADA A LA HONORABLE JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

POR

ZULIAN MILENA GÁMEZ GARCÍA

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2011

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA 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 Quiché Chiyal
Vocal V	P.C. José Antonio Vielman

**PROFESIONALES QUE PRACTICARON EL EXAMEN DE ÁREAS
PRÁCTICAS BÁSICAS**

Área Matemática-Estadística	Lic. Axel Osberto Marroquín Reyes
Área Mercadotecnia	Licda. Elvia Zulena Escobedo Chinchilla
Área Administración	Lic. Julio Mauricio González Ruiz

**PROFESIONALES QUE PRACTICARON
EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

Presidente:	Licda. María del Carmen Mejía García
Secretaria:	Licda. Maricruz Samayoa Peláez
Examinador:	Lic. Ángel Miguel González Godoy

Guatemala, 15 de noviembre de 2010

Licenciado

JOSÉ ROLANDO SECAIDA MORALES

Decano Facultad de Ciencias Económicas

Universidad de San Carlos de Guatemala

Ciudad Universitaria, zona 12

Señor Decano:

En atención a la designación de este decanato, procedí a asesorar a la estudiante **ZULIAN MILENA GÁMEZ GARCÍA**, en la elaboración del trabajo de tesis titulado: **“LA CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE PARA EL MEJORAMIENTO DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN DE REPUESTOS Y SERVICIO MECÁNICO PARA VEHÍCULOS DE LUJO EN LA CIUDAD DE GUATEMALA”**.

La tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y constituye un aporte valioso para la carrera.

En tal sentido, emito dictamen favorable a efecto de que la estudiante Zulian Milena Gámez García pueda sustentar el examen privado de tesis, previo a optar al título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,

A large, stylized handwritten signature in black ink, consisting of several loops and a long horizontal stroke extending to the right.

Víctor Omar Méndez Jacobo
Licenciado en Administración de Empresas
Colegiado No. 10,747



FACULTAD DE CIENCIAS
ECONOMICAS

Edificio "S-8"

Ciudad Universitaria, Zona 12
GUATEMALA, CENTROAMERICA

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
DIECINUEVE DE ENERO DE DOS MIL DOCE.**

Con base en el Punto CUARTO, inciso 4.3, subinciso 4.3.1 del Acta 31-2011 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 24 de noviembre de 2011, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 171-2011 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 27 de septiembre de 2011 y el trabajo de Tesis denominado: "LA CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE PARA EL MEJORAMIENTO DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN DE REPUESTOS Y SERVICIO MECÁNICO PARA VEHÍCULOS DE LUJO EN LA CIUDAD DE GUATEMALA", que para su graduación profesional presentó la estudiante ZULIAN MILENA GÁMEZ GARCÍA, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES
DECANO

Smp.



DEDICATORIA

- A DIOS
Por su amor eterno y presencia en cada momento de mi vida.
- A MIS PADRES
Juan David y Ruby por su amor incondicional y ser fuente de inspiración para continuar adelante.
- A MIS HERMANOS
Candy, Karina, Gelir y Emanuel, por su amor y todo el apoyo que me han brindado para un futuro mejor.
- A MI NOVIO
Leonel por su amor, paciencia y apoyo.
- A MIS AMIGOS
Glenda, Estuardo, Reina, Sandy, Álvaro, Rudy, Ana María y Ada por los momentos gratos que hemos compartido.
- A MIS MAESTROS
Por sus consejos y compartir sus sabios conocimientos.
- A MI ASESOR Y TERNA DE TESIS
Por las observaciones oportunas para realizar profesionalmente este trabajo.

ÍNDICE

Introducción	No. de página
	i

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

1.1	Industria automotriz	01
1.1.1	Marcas de vehículos lujosos	02
1.1.2	Servicio postventa para vehículos	02
1.1.3	Repuestos	03
1.1.4	Servicio mecánico	03
1.2	Mercadotecnia	04
1.2.1	Mezcla de mercadotecnia	05
1.2.2	Productos y servicios	05
1.2.3	Precio, plaza y promoción	06
1.2.4	Mezcla ampliada de mercadotecnia de servicios	06
1.2.5	Servicio al cliente	07
1.2.6	Mercadotecnia de servicios	07
1.2.6.1	Triángulo de mercadeo de servicios	09
1.2.6.2	Modelo de las brechas sobre la calidad en el servicio	10
1.2.6.3	Calidad del servicio	17
1.2.6.4	Análisis FODA	26

CAPÍTULO II
DIAGNÓSTICO SOBRE LA CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE
DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN DE REPUESTOS Y
SERVICIO MECÁNICO PARA VEHÍCULOS DE LUJO
EN LA CIUDAD DE GUATEMALA

	No. de página
2.1 Metodología de la investigación	28
2.2 Situación actual de la empresa	29
2.2.1 Antecedentes de la empresa	29
2.2.2 Estructura organizacional de la empresa	30
2.2.3 Análisis de aspectos del mercado de vehículos en Guatemala	32
2.3 Resultados obtenidos de los trabajadores sobre clima organizacional	34
2.3.1 Motivación	35
2.3.1.1 Autorrealización	35
2.3.1.2 Capacitación	36
2.3.1.3 Satisfacción de los trabajadores en la empresa	37
2.3.1.4 Trabajo en equipo	38
2.3.1.5 Políticas de contratación	39
2.3.1.6 Condiciones ambientales de trabajo	39
2.3.1.7 Seguridad en el trabajo	41
2.3.2 Liderazgo	41
2.3.2.1 Estilo de liderazgo	41
2.3.2.2 Liderazgo participativo	42
2.3.2.3 Empoderamiento	42
2.3.3 Comunicación	43
2.3.3.1 Comunicación con el jefe	44
2.3.3.2 Oportunidad de ser escuchados	44
2.3.3.3 Retroalimentación del desempeño	45
2.3.3.4 Información sobre promociones	45

	No. de página
2.3.3.5 Opinión sobre promociones	46
2.3.3.6 Comunicación con el cliente	46
2.3.4 Diseño del servicio	47
2.4 Resultados obtenidos de la entrevista a los jefes y gerentes sobre clima organizacional	48
2.4.1 Motivación	48
2.4.2 Liderazgo	49
2.4.3 Comunicación	49
2.5 Resultados obtenidos de encuesta al cliente externo sobre la calidad en el servicio	50
2.5.1 Confiabilidad	50
2.5.1.1 Resolución de problemas	51
2.5.1.2 Cumplimiento del tiempo de entrega	51
2.5.1.3 Información brindada	52
2.5.1.4 Existencia de repuestos	52
2.5.1.5 Valor recibido	53
2.5.1.6 Cumplimiento de promesas	53
2.5.2 Responsabilidad	53
2.5.2.1 Disposición para ayudar	54
2.5.2.2 Prontitud en la atención	54
2.5.2.3 Rapidez de reclamos	55
2.5.3 Seguridad	56
2.5.3.1 Confianza que inspiran los trabajadores	57
2.5.3.2 Conocimiento que demuestran los trabajadores sobre el trabajo	57
2.5.4 Empatía	58
2.5.4.1 Atención personalizada al cliente	58
2.5.4.2 Comunicación cliente-compañía	59
2.5.5 Aspectos tangibles	60

	No. de página
2.5.5.1 Presentación de los trabajadores	60
2.5.5.2 Apariencia del equipo	61
2.5.5.3 Instalaciones	61
2.5.5.4 La tecnología	62
2.5.6 Diseño del servicio	62
2.6 Brechas abiertas en la empresa	64
2.7 Análisis FODA	64

CAPÍTULO III

ESTRATEGIAS DE CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE PARA EL MEJORAMIENTO DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN DE REPUESTOS Y SERVICIO MECÁNICO PARA VEHÍCULOS DE LUJO EN LA CIUDAD DE GUATEMALA

3.1 Modelo de las brechas sobre la calidad del servicio	69
3.2 Estrategia 1: retención y recuperación de clientes a través de incentivos y mejora en el servicio	70
3.2.1 Tácticas de retención a los clientes	71
3.2.1.1 Bonos financieros	71
3.2.1.2 Bonos sociales	79
3.2.2 Tácticas para la recuperación de clientes	86
3.2.2.1 Recompensar al cliente por las fallas del servicio	88
3.2.2.2 Índice de satisfacción al cliente	95
3.3 Estrategia 2: diseño del esquema del servicio y mejora en la evidencia física	98
3.3.1 Diseñar el esquema del servicio	100
3.3.2 Mejora en la evidencia física	101
3.3.2.1 Instalaciones	102

	No. de página
3.3.2.2 Mobiliario	102
3.3.2.3 Presentación de los trabajadores	102
3.3.2.4 Mantenimiento	103
3.4 Estrategia 3: generación de cambios en políticas de recursos humanos	106
3.4.1 Capacitación de trabajadores	107
3.4.1.1 Capacitación técnica	110
3.4.1.2 Capacitación sobre atención al cliente	111
3.4.2 Retención de los mejores trabajadores	118
3.4.2.1 Programa de reconocimiento al trabajador	118
3.4.2.2 Programa sobre oportunidades de superación para trabajadores	120
3.4.3 Mejora en la comunicación interna	124
3.4.3.1 Comunicación descendente	126
3.4.3.2 Comunicación ascendente	127
3.4.4 Reclutamiento y selección de personal	131
3.4.5 Sistemas de apoyo necesarios para el trabajo	135
3.4.5.1 Implementar tecnología avanzada	135
3.4.5.2 Proveer materiales necesarios	137
3.5 Estrategia 4: Administración de la comunicación del mercadeo interno	138
3.5.1 Participación de los trabajadores en formulación de promociones	140
3.5.2 Comunicación interna efectiva sobre mercadeo	141
3.6 Presupuesto total para implementar las estrategias	143
3.7 Relación costo beneficio	145
Conclusiones	146
Recomendaciones	148
Bibliografía	150
Anexos	151

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Título	No. de página
1	Venta de vehículos nuevos por año en Guatemala	32
2	Venta anual en unidades por marca de vehículos	33
3	Venta anual en unidades por marca de vehículos de lujo	34
4	Reconocimiento del trabajo realizado por los trabajadores	36
5	Capacitación recibida por el trabajador	37
6	Trabajo en equipo y políticas de contratación	39
7	Existencia de equipo y tecnología para brindar un servicio de calidad	40
8	Estilo de liderazgo según la percepción del trabajador	42
9	Comunicación interna	45
10	Comunicación sobre promociones	46
11	Comunicación y diseño del servicio según el trabajador	47
12	Percepción del cliente externo sobre la confiabilidad	51
13	Percepción del cliente externo sobre la responsabilidad	55
14	Percepción del cliente externo sobre la seguridad	57
15	Percepción del cliente externo sobre los aspectos tangibles	60
16	Percepción del cliente externo sobre diseño del servicio	63
17	Resumen de estrategias que cierran brechas	69
18	Contenido cupones de descuento en compra de repuestos por volumen	73
19	Presupuesto para implementar cupones de descuento en compra de repuestos por volumen	74
20	Porcentaje de descuentos progresivos para clientes leales	76
21	Contenido cupones de descuento progresivos	77
22	Presupuesto de inversión cupones de descuento progresivos para premiar la fidelidad de los clientes de taller	78
23	Presupuesto de inversión para mejorar base de datos y desarrollar relaciones con los clientes	83

No.	Título	No. de página
24	Presupuesto de inversión para tarjetas de felicitación para los clientes cumpleaños del mes	85
25	Presupuesto para la estrategia de recompensa al cliente por fallas	93
26	Presupuesto para practicar el índice de satisfacción al cliente	97
27	Presupuesto para dar a conocer el esquema del servicio	101
28	Detalle de aspectos a mejorar en las instalaciones	103
29	Presupuesto para mejorar evidencia física	104
30	Detalles de capacitación en el extranjero	110
31	Talleres de aprendizaje	111
32	Detalles del programa para desarrollar competencias sobre atención al cliente	112
33	Calendarización de certificación profesional, gerencia y dirección de equipos de servicio	115
34	Certificación profesional, gerencia y dirección de equipos de servicio	115
35	Presupuesto para capacitación de trabajadores	116
36	Presupuesto para programa de reconocimiento del trabajador	120
37	Presupuesto para implementar el programa de superación	124
38	Presupuesto para mejorar la comunicación interna	131
39	Políticas para contratación de personal	133
40	Presupuesto para la contratación de personas correctas	134
41	Presupuesto para proveer sistemas de apoyo necesarios	137
42	Integrantes de grupo para formulación de promociones	140
43	Detalle de presupuesto para la implementación de estrategia 1	143
44	Detalle de presupuesto para la implementación de estrategia 2	143
45	Detalle de presupuesto para la implementación de estrategia 3	144
46	Detalle de presupuesto para la implementación de estrategia 4	144
47	Presupuesto total para implementación de las estrategias	144
48	Relación costo beneficio	145

ÍNDICE DE FIGURAS

No.	Título	No. de página
1	Triángulo de mercadeo de servicios	10
2	Factores clave que generan la brecha 1 del proveedor	12
3	Factores clave que generan la brecha 2 del proveedor	13
4	Factores clave que generan la brecha 3 del proveedor	15
5	Factores clave que generan la brecha 4 del proveedor	17
6	Organigrama actual por puestos del área de postventa	31

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Título	No. de página
1	Oportunidades de superación según el cliente interno	35
2	Satisfacción del trabajador en la empresa según el cliente interno	38
3	Empoderamiento según el cliente interno	43
4	Comunicación con el jefe según el cliente interno	44
5	Percepción del cliente externo sobre el cumplimiento de las promesas	54
6	Rapidez en la solución de reclamos del cliente externo	56
7	Atención individualizada recibida por el cliente externo	58
8	Comunicación cliente-compañía	59
9	Percepción del cliente externo sobre la tecnología utilizada	63

ÍNDICE DE TABLAS

No.	Título	No. de página
1	Diferencias de los productos y servicios e implicaciones para la mercadotecnia	08
2	Matriz FODA	67
3	Plan de acción para la implementación cupones de descuento en compra de repuestos por volumen	75
4	Plan de acción para la implementación cupones de descuento progresivos para premiar la fidelidad de los clientes de taller	80
5	Mejoras para la base de datos de clientes	82
6	Plan de acción para mejorar la base de datos y desarrollar relaciones con los clientes	84
7	Plan de acción para el envío de tarjetas de felicitación para los clientes cumpleaños del mes	87
8	Políticas de garantía de repuestos para clientes	89
9	Políticas de garantía de repuestos para trabajadores	90
10	Políticas de garantía de taller para clientes	91
11	Políticas de garantía de taller para trabajadores	92
12	Plan de acción para implementar recompensas al cliente por fallas del servicio	94
13	Plan de acción para practicar el índice de satisfacción al cliente	99
14	Plan de acción para dar a conocer el esquema del servicio y mejorar la evidencia física	105
15	Necesidades de capacitación actual	107
16	Programa de capacitación	108
17	Contenido programa para desarrollar competencias sobre atención al cliente	111
18	Contenido certificación profesional gerencia y dirección de equipos de servicio	113

No.	Título	No. de página
19	Plan de acción para capacitación de trabajadores	117
20	Programa de reconocimiento al trabajador	118
21	Plan de acción para el programa de reconocimiento al trabajador	121
22	Programa sobre oportunidades de superación para trabajadores	122
23	Plan de acción para el programa oportunidades de superación para trabajadores	125
24	Programa de sugerencias para trabajadores	128
25	Plan de acción para mejorar la comunicación interna	132
26	Plan de acción para la contratación de las personas correctas	136
27	Plan de acción para mejorar sistemas de apoyo	139
28	Plan de acción para administrar la comunicación del mercadeo interno	142

ÍNDICE DE ANEXOS

No.	Título
1	Cadena de valor del servicio
2	Comparación de los modelos de Maslow, Herzberg y Alderfer
3	Cálculo de la muestra para encuestar a clientes externos
4	Encuesta para cliente externo
5	Encuesta para cliente interno
6	Respuestas de los trabajadores a la encuesta realizada
7	Respuestas de los clientes a la encuesta realizada
8	Hallazgos encontrados según la opinión de los trabajadores
9	Hallazgos encontrados según la opinión de los clientes
10	Proceso para recompensar compra de repuestos por volumen
11	Diagrama de flujo para recompensar compra de repuestos por volumen
12	Diseño cupón de descuento en compra de repuestos por volumen
13	Publicidad en adhesivo para recompensar compras por volumen
14	Proceso para fidelizar a los clientes con cupones de descuento progresivo
15	Diagrama de flujo para fidelizar a clientes con cupones de descuento
16	Diseño para cupones de descuento progresivos
17	Publicidad cupones de descuento progresivos para premiar la fidelidad de los clientes de taller
18	Rediseño base de datos clientes
19	Proceso para mejorar de la base de datos y desarrollar relaciones con los clientes
20	Diagrama de proceso para mejorar la base de datos y desarrollar relaciones con los clientes
21	Diseño de tarjeta para cumpleaños del mes
22	Proceso para tarjetas de felicitación para los clientes
23	Diagrama de proceso para tarjetas de felicitación para los clientes cumpleaños del mes
24	Guía de orientación a la comunicación telefónica

No.	Título
25	Proceso para implementar el índice de satisfacción al cliente
26	Diagrama del proceso para implementar índice de satisfacción
27	Formato de encuesta dirigida al cliente de taller
28	Formato de encuesta dirigida al cliente de repuestos
29	Diseño del servicio departamento de repuestos cuando el cliente llama y no está el repuesto en stock
30	Diseño del servicio departamento de repuestos cuando el cliente visita las instalaciones, el repuesto está en stock y solicita crédito
31	Diseño del servicio departamento de taller cuando el cliente lleva el vehículo al taller y solicita crédito
32	Diseño del servicio departamento de taller cuando el cliente llama para que lleguen a recoger su vehículo
33	Publicidad educativa para clientes de repuestos
34	Publicidad educativa para clientes de taller
35	Proceso para aplicación del programa de reconocimiento
36	Diagrama de flujo del proceso para aplicación del programa de reconocimiento
37	Proceso para aplicación del programa de superación para trabajadores
38	Diagrama de flujo proceso para aplicación del programa de superación
39	Formato para agenda de reuniones
40	Proceso para la contratación de personas
41	Diagrama de flujo proceso para la contratación de personas

INTRODUCCIÓN

La complejidad de los servicios trae grandes desafíos para las empresas que los ofrecen, especialmente sobre el control de la calidad, representando dificultades para cumplir con las expectativas de los clientes. La presente investigación está aplicada a una empresa dedicada a la distribución de repuestos y servicio mecánico para vehículos de lujo en la ciudad de Guatemala, la cual ha presentado pérdida de clientes en los últimos años por lo que se ve en la necesidad de implementar acciones que ayuden al mejoramiento de la calidad del servicio.

El objetivo de la investigación fue identificar las razones por las cuales las ventas de la empresa en estudio se han visto fuertemente disminuidas y proponer las estrategias que permitan aumentarlas, por lo que en el capítulo uno se incluye la información teórica que sirvió de base para el diagnóstico y la propuesta de solución a los problemas identificados.

Para detectar las razones por las cuales la empresa está perdiendo clientes, se realizó un diagnóstico situacional con base en el mercadeo de servicios, detallado en el capítulo dos, a través del cual se recabó información de fuentes internas y externas, permitiendo de esta manera plantear los problemas principales y sus consecuencias.

Posterior al diagnóstico se presenta una propuesta, capítulo tres, en donde se describen las acciones a seguir para contrarrestar las deficiencias encontradas y que no permiten brindar un servicio de calidad como lo espera el cliente. Asimismo, se describen las conclusiones y recomendaciones a las que se llegó.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

El servicio postventa para automóviles es un negocio de interés para muchas empresas, derivado que cada vez son más los vehículos que circulan en todas partes del mundo. Para entender de que se trata este tipo de servicio es importante conocer sus inicios y desarrollo a través del tiempo, además las teorías mercadológicas que orientan a las empresas para afrontar sus desafíos.

1.1 Industria automotriz

“La industria del automóvil, es el sector de la economía dedicado al diseño, fabricación y venta de vehículos de motor, representa la industria de fabricación más importante del mundo. Su impacto sobre el empleo, la inversión, el comercio exterior y el medio ambiente hace que tenga una inmensa importancia económica, política y social. Su surgimiento se debe a la unión de motor y vehículo que se produjo en 1885 y 1887, cuando en Europa Karl Benz y luego Gottlieb Daimler introdujeron los primeros automóviles de gasolina eficaces, naciendo la moderna industria del automóvil”. (2:sp)

Los avances tecnológicos y mecánicos han permitido el desarrollo de la industria automotriz, despertando interés por los vehículos en todo el mundo, lo que ha motivado el uso de técnicas de producción cada vez más eficaces que han permitido la producción a gran escala y la venta de vehículos a un menor precio. Fue en Estados Unidos donde se empezaron a implementar las técnicas de producción, lo que permitió que se posicionara como el mayor productor de vehículos hasta la década de 1970, cuando Europa superó la producción de automóviles, principalmente porque los vehículos estadounidenses no eran aplicables para todos los mercados de exportación.

“En la década de 1980, los fabricantes japoneses de automóviles alcanzaron altos niveles en calidad y eficacia de fabricación”. (2:sp) La inversión de capital en equipos excelentes, los sistemas adecuados de control de fabricación y el diseño de los vehículos proporcionaron a los japoneses una importante ventaja de costo y calidad sobre sus rivales, lo que se comprobó con el enorme y rápido crecimiento de la producción y las exportaciones japonesas, por los precios más bajos, ventajas básicas de diseño y fabricación.

1.1.1 Marcas de vehículos lujosos

El segmento de vehículos de lujo está reservado para aquellas personas que tienen la capacidad económica y los gustos más exigentes para adquirir un vehículo con alta tecnología, mecánica de alto rendimiento, seguridad y excelentes acabados.

“Los fabricantes con mayor experiencia y reconocimiento a nivel mundial de vehículos de lujo son los europeos, en el cual se destacan las marcas Mercedes-Benz, Audi, BMW, Volvo, Alfa Romero y Jaguar entre otras, pero los norteamericanos, Jeep, Chrysler, Dodge, Ford y Chevrolet, no se han quedado atrás, al igual que los asiáticos, Honda, Mazda, Mitsubishi, Nissan, Subaru y Toyota en el caso de Japón, junto a las coreanas Hyundai y Kia”. (6:sp) La calidad de los vehículos ha sido la mayor ventaja competitiva para estas marcas, que han logrado posicionarse fuertemente por sus características especiales y respaldo postventa a nivel mundial.

1.1.2 Servicio postventa para vehículos

El servicio postventa se refiere al servicio que brindan las empresas representantes de fabricantes de vehículos multinacionales a las personas que adquieren un vehículo nuevo o usado de la marca que distribuye el fabricante, específicamente es el servicio mecánico y la venta de repuestos originales.

Las fábricas de vehículos se preocupan porque sus representantes en todos los países brinden un servicio digno de la marca, por lo que la mayoría y en especial las fábricas de vehículos de lujo, imponen estándares para asegurar que se brindará un servicio de calidad, que conlleva desde la capacitación del personal hasta el diseño de los edificios.

1.1.3 Repuestos

Repuesto se refiere a la pieza que se utiliza para sustituir a otra igual (2:sp). La venta de repuestos ha experimentado un fuerte crecimiento en todas sus clasificaciones: genuinos, piezas originales sin empaque de fábrica y genéricos. Los repuestos genuinos son los que se adquieren directamente de las fábricas de vehículos, quienes garantizan que la calidad del repuesto sea óptima para el vehículo. Las piezas originales sin empaque de fábrica (OEM, por sus siglas en inglés: original equipment manufacturing) son repuestos que se venden con otra marca, pero que son fabricados por las mismas empresas que manufacturan a los fabricantes de vehículos.

Los genéricos (after market) son repuestos con características diferentes a los originales y con precio menor. Los tres tipos de repuestos tienen participación en el mercado, pero especialmente los genéricos porque el precio es más accesible para la mayoría de los propietarios de vehículos; sin embargo, los genuinos y los OEM también están posicionados por su excelente calidad.

1.1.4 Servicio mecánico

Las fábricas de vehículos garantizan el servicio postventa en todo el mundo, por lo que los distribuidores de vehículos nuevos también ofrecen servicio mecánico completo bajo los estándares de las fábricas, desde la revisión hasta la reparación total del vehículo utilizando repuestos originales, además las fábricas sostienen la garantía de los vehículos siempre y cuando los servicios se realicen en las agencias autorizadas por ellos. Otros talleres tienen como ventaja

principal un servicio más barato y rápido, utilizando en la mayoría de los casos repuestos genéricos y OEM, además algunos han optado por especializarse en llantas, frenos, aceite, entre otros, lo que les permite ser más competitivos en el mercado.

1.2 Mercadotecnia

La mercadotecnia se concentra en identificar las necesidades de los clientes para desarrollar productos, fijar precios de acuerdo a la capacidad del grupo objetivo, distribuirlos y promocionarlos de forma eficaz; es decir, que “es el proceso de planear y ejecutar la fijación de precios, promoción, producción y distribución de productos, servicios e ideas con el fin de realizar intercambios que satisfagan a la empresa y a sus clientes.” (1:5)

“El marketing o mercadotecnia es el 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 y valores con otros.” (4:6) La definición anterior hace referencia a las necesidades, deseos y demandas de los clientes que las empresas deben identificar y comprender para ofrecer, a través de la mercadotecnia, los productos y servicios que satisfagan las necesidades del grupo objetivo; al lograr esto se generará valor, es decir, el precio que se pagará estará compensado por la utilidad de los mismos.

La mercadotecnia es aplicable para todo tipo de empresas, tanto los negocios formales como los informales, por ejemplo en una empresa que brinda servicio mecánico es indispensable conocer las necesidades y demandas del mercado objetivo, las cuales varían de un taller a otro, ya que en uno de prestigio el cliente será más exigente en que su vehículo funcione a la perfección desde la primera vez y no será tan tolerante como en un taller informal, es decir, que las empresas adecuan el servicio de acuerdo a las expectativas de su mercado objetivo.

1.2.1 Mezcla de mercadotecnia

La función básica de la mercadotecnia es facilitar el proceso de intercambio y el desarrollo de relaciones con los clientes a través de la combinación de cuatro elementos -producto, precio, plaza (distribución) y promoción-, a lo que se denomina la mezcla de mercadotecnia, los cuales la organización puede controlar y utilizar para satisfacer las necesidades de los clientes o comunicarse con ellos.

Los empresarios deben conocer cada uno de los cuatro elementos para crear una mezcla apropiada, ya que al estudiar cuidadosamente las necesidades y deseos del público objetivo, elaborar productos con precios adecuados, ubicarlos en el lugar preciso y con la promoción indicada se logrará un mejor intercambio.

1.2.2 Productos y servicios

En mercadotecnia, un producto es cualquier objeto físico que puede ser ofrecido a un mercado para satisfacer los deseos y necesidades de los clientes. La industria manufacturera fue la mayor fuente de empleo de mano de obra antes de los años 1900, pero la tendencia cambió, principalmente como consecuencia de los avances tecnológicos que motivaron la sustitución de la mano de obra por las máquinas para mayor eficiencia de los procesos, dando paso al desarrollo de la industria de servicios, que se ha convertido en la industria con mayor fuerza laboral en todo el mundo.

La diferencia principal entre los productos y los servicios es la tangibilidad, ya que los productos son bienes tangibles y los servicios son acciones y procesos, no obstante en lo que si son iguales es que ambos se ofrecen para satisfacer las necesidades de los clientes. Los servicios más comunes son el mantenimiento y reparación de electrodomésticos, los transportes, las agencias de viajes, el turismo, el tiempo libre, la educación y la salud. Entre los servicios destinados a

las empresas está la programación informática, la asesoría jurídica y contable, la banca, la contabilidad y la compraventa de acciones, así como la publicidad.

Los servicios también forman parte de los productos, tal es el caso de los fabricantes de vehículos que ofrecen las reparaciones mecánicas para el buen funcionamiento de los mismos, en este caso se convierten en una fuente de ingresos posterior a la venta del producto, ya que serán constantes durante la vida útil del mismo.

1.2.3 Precio, plaza y promoción

Los otros componentes de la mezcla de mercadotecnia son el precio, plaza y promoción. En lo referente al precio, se deben establecer los niveles en las diferentes situaciones, tomando en cuenta la competencia, demanda y los costos de producción, de manera que resulten atractivos para el cliente objetivo. La plaza se refiere a establecer los canales de distribución adecuados para los productos. La promoción consiste en dar a conocer el producto y persuadir a los consumidores para que lo compren incluso antes de haberlo visto o probado.

1.2.4 Mezcla ampliada de mercadotecnia de servicios

La mezcla de mercadotecnia tradicional (las cuatro P) fue creada especialmente para los productos; sin embargo, los profesionales del mercadeo de servicios consideran importante incluir elementos adicionales como las personas, la evidencia física y los procesos, ya que estos influyen en la decisión de adquisición del servicio, la satisfacción del cliente y, como consecuencia, en la decisión de volver a adquirir el mismo. La unión de las cuatro P con los elementos adicionales se denomina mezcla ampliada de la mercadotecnia.

Las empresas de servicio mecánico usan la mezcla de mercadotecnia de servicios para lograr la satisfacción de los clientes, reconociendo las variables adicionales de comunicación. Los trabajadores influyen por su conocimiento, su

apariciencia física y su comportamiento, el cliente influye proporcionando la información adecuada y autorizando las reparaciones necesarias, asimismo otros usuarios pueden influir en la percepción del servicio por el comportamiento y satisfacción que demuestren. La evidencia física está representada por las instalaciones, el equipo, la apariciencia del vehículo, entre otros, los cuales se convierten en indicadores de la calidad del servicio.

1.2.5 Servicio al cliente

El servicio al cliente se define como “las actividades orientadas a una tarea que no sean la venta proactiva, que incluyen interacciones con los clientes en persona, por medio de telecomunicaciones o por correo” (5:491), el cual se debe diseñar, desempeñar y comunicar teniendo en mente dos objetivos: la satisfacción del cliente y la eficiencia operacional, debido a que el contacto del personal influye en la experiencia del cliente y se convierte en parte del producto o servicio mismo, por lo que es necesario equilibrar la eficiencia con la satisfacción del cliente.

El servicio al cliente en una empresa dedicada a la venta de repuestos se puede identificar como la atención de las llamadas de los clientes cuando solicitan el precio de algún repuesto, la asesoría que brindan los vendedores, la entrega de repuestos a domicilio y el manejo de los reclamos, entre otros.

1.2.6 Mercadotecnia de servicios

La mercadotecnia de servicios se desarrolló con el fin de crear los conceptos y las estrategias más aplicables para hacer frente a los retos de la industria de servicios, cuyas características representan implicaciones que no se dan en los productos. (Véase tabla 1)

Tabla 1: diferencias de los productos y servicios e implicaciones para la mercadotecnia

Productos	Servicios	Implicaciones del servicio
Tangibles	Intangibles	<ul style="list-style-type: none"> • No pueden inventariarse. • No pueden patentarse. • No pueden presentarse ni explicarse fácilmente. • Es difícil determinar su precio.
Estandarizados	Heterogéneos	<ul style="list-style-type: none"> • La entrega del servicio y la satisfacción del cliente dependen de las acciones del trabajador. • La calidad en el servicio depende de muchos factores incontrolables. • No existe la certeza de que el servicio que se proporciona es equiparable con lo que se planeó y promovió originalmente.
Producción separada de consumos	Producción y consumo simultáneos	<ul style="list-style-type: none"> • Los clientes participan en la transacción y la afectan. • Los clientes se afectan unos a otros.
No perecederos	Perecederos	<ul style="list-style-type: none"> • Los trabajadores afectan el resultado del servicio. • La descentralización puede ser fundamental. • Es difícil producirlos masivamente. • Resulta problemático sincronizar la oferta y la demanda de los servicios. • Los servicios no pueden devolverse ni revenderse.

Fuente: Zeithaml, V. A. y Bitner, M. J. 2007. Marketing de servicios. 2a. ed. México, McGraw-Gill, 20 p.

Las características de los servicios representan desafíos para las empresas que los brindan, por ejemplo, las empresas de reparaciones mecánicas siempre prestarán un servicio diferente al que se planeó, porque éstos son heterogéneos y la satisfacción del cliente dependerá del trabajador de contacto directo, de la habilidad de los mecánicos para lograr que el vehículo funcione adecuadamente y la disponibilidad de las materias primas necesarias. Otro desafío es manejar la demanda adecuadamente, porque los servicios no se pueden almacenar y es probable que esto ocasione malestar a los clientes que llevan su vehículo al taller esperando que los trabajos se realicen rápidamente y no sea posible si la empresa se encuentra con trabajo arriba de su capacidad.

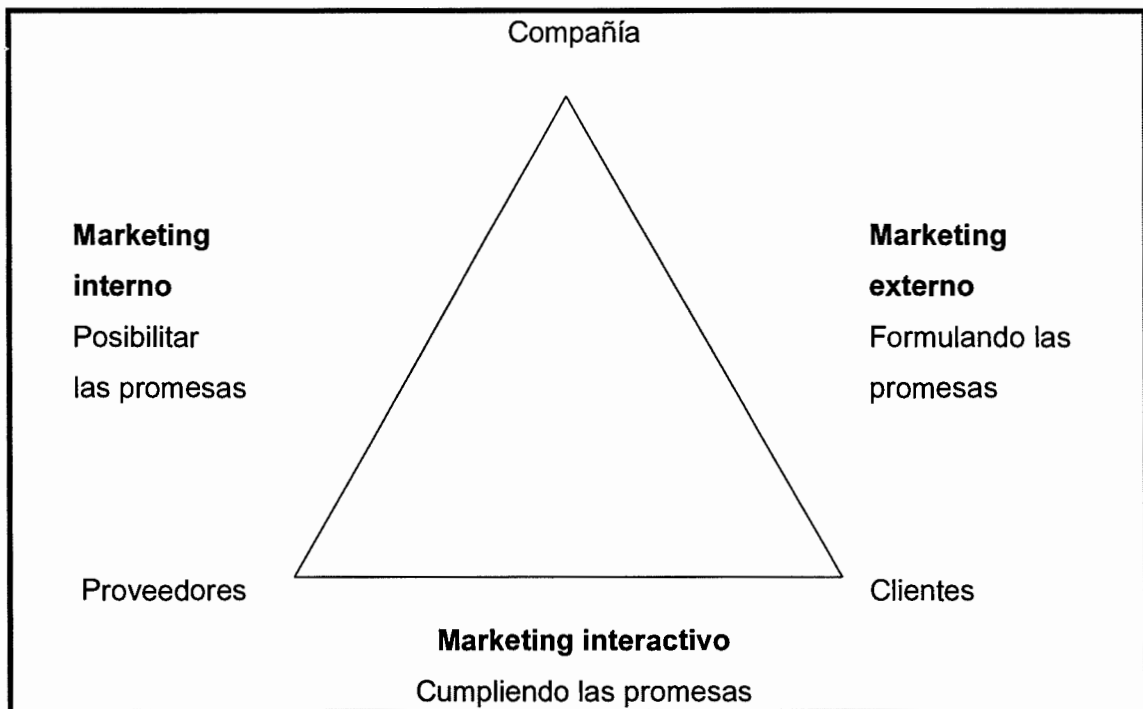
Los modelos que se han creado para abordar los retos de la mercadotecnia de servicios son: el triángulo de marketing o mercadotecnia de servicios, mezcla de mercadotecnia de servicios y modelo de las brechas sobre la calidad del servicio.

1.2.6.1 Triángulo de mercadeo de servicios

“El triángulo de mercadeo de servicios muestra tres grupos relacionados entre sí que trabajan en conjunto para desarrollar, impulsar y proporcionar los servicios”. (6:19) El triángulo presenta el mercadeo o marketing interno, externo e interactivo, en los cuales participan la compañía, los proveedores y los clientes.

La formulación de promesas al cliente se denomina mercadeo externo, el cual se refiere a la información que la empresa transmite sobre el servicio que ofrece, representado desde la publicidad a través de los diferentes medios hasta la decoración del edificio y la apariencia del personal, que se convierte en un compromiso, pues el cliente se crea una expectativa del servicio que recibirá, por lo que la empresa debe cuidar de formular promesas reales que pueda cumplir.

Figura 1: triángulo de mercadeo de servicios



Fuente: Zeithaml, V. A. y Bitner, M. J. 2007. Marketing de servicios. 2a. ed. México, McGraw-Gill, 20 p.

El cumplimiento de las promesas, mercadeo interactivo, permite satisfacer las expectativas de los clientes y se da en el momento en que éste tiene contacto con la empresa, en el cual se podrán cumplir o romper las promesas dependiendo del servicio que se entregue. El mercadeo interno se refiere al compromiso de la empresa por facilitar las promesas; es decir, preocuparse por mantener motivados a sus trabajadores, brindarles las herramientas necesarias y capacitarlos para que atiendan adecuadamente a los clientes, pues son ellos quienes representan a la empresa en el momento de brindar un servicio y si no cuentan con el apoyo necesario no podrán lograr cumplir con la promesa y por lo tanto crearán una insatisfacción en el cliente.

1.2.6.2 Modelo de las brechas sobre la calidad en el servicio

Brindar un servicio de excelencia es el secreto para lograr la satisfacción de los clientes, pero saber cómo hacerlo representa un desafío para las empresas, con

este propósito fue desarrollado el modelo de las brechas sobre la calidad en el servicio, “centrar su atención en las estrategias y los procesos para alcanzar un servicio de excelencia.” (6:27)

Este modelo se enfoca en la brecha del cliente, es decir, la diferencia entre lo que éste espera y lo que realmente recibe, la cual se logra cerrar al eliminar las brechas del proveedor del servicio, que son las siguientes cuatro:

Brecha 1: no saber lo que el cliente espera

Brecha 2: no seleccionar el diseño ni los estándares del servicio correctos

Brecha 3: no entregar el servicio con los estándares de servicio

Brecha 4: no igualar el desempeño con las promesas

Cerrar las brechas del proveedor es fundamental para lograr crear relaciones duraderas con los clientes, y para hacerlo es necesario comprenderlos, lo que implica conocer sus expectativas y percepciones del servicio para igualarlas.

- **Brecha 1 del proveedor: no saber lo que el cliente espera**

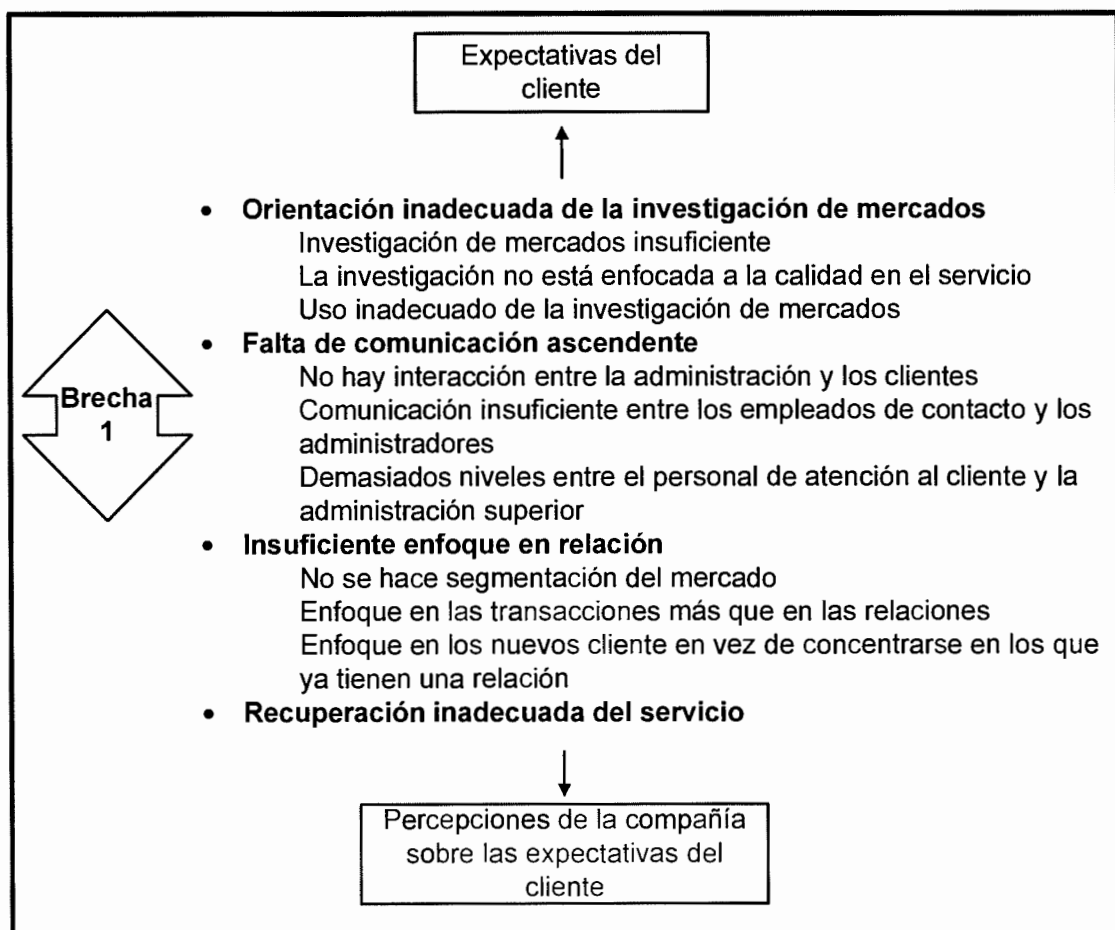
En algunos casos las empresas consideran que están brindando un servicio excelente y que los clientes deberían estar satisfechos, pero puede ser que los clientes estén en desacuerdo, ya que no están recibiendo lo que ellos quieren sino lo que la empresa supone les gustaría recibir. La brecha 1 puede estar abierta en cualquier empresa de servicio que no pongan en práctica las estrategias y procesos del modelo de las brechas.

La brecha 1 del proveedor se refiere a “la diferencia entre las expectativas del cliente respecto del servicio y la comprensión que la compañía tenga acerca de ellas”. (6:588) La falta de conocimiento por parte de las empresas se puede dar por varias razones, principalmente cuando las personas con la autoridad y

responsabilidad no se preocupan por tratar directamente con los clientes e investigar sobre sus expectativas, lo que provoca tomar malas decisiones. Los factores claves que intervienen en la brecha 1 del proveedor se muestran en la figura 2.

Las empresas deben aprovechar las fuentes de información para conocer las expectativas de los clientes, como los trabajadores de contacto directo, motivar las relaciones duraderas brindando un servicio personalizado, tomar en cuenta las quejas y sugerencias del cliente para mejorar bajo las expectativas de éste y no lo que supone la empresa podría ser mejor.

Figura 2: factores claves que generan la brecha 1 del proveedor

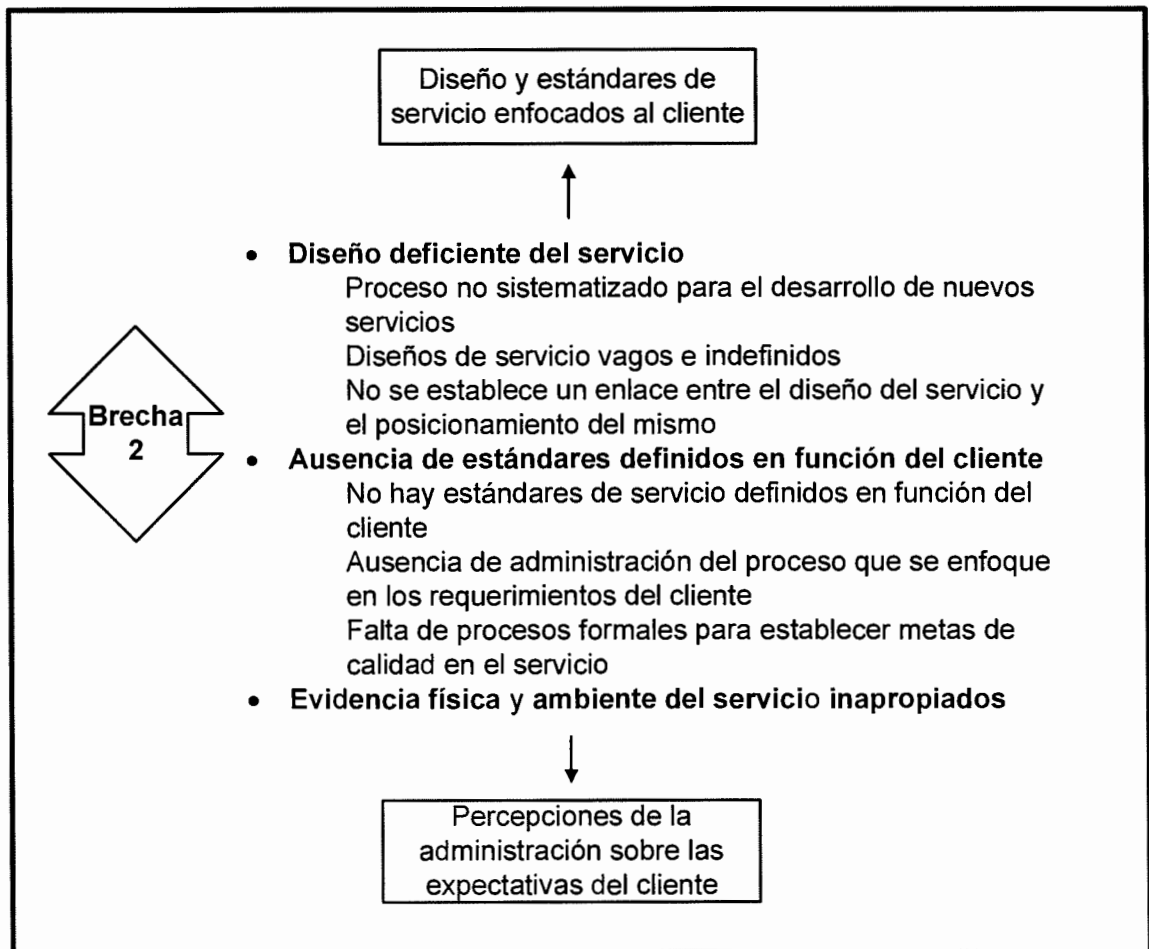


Fuente: Zeithaml, V. A. y Bitner, M. J. 2007. Marketing de servicios. 2a. ed. México, McGraw-Gill, 589 p.

- **Brecha 2 del proveedor: no tener los diseños y estándares de calidad en el servicio correctos**

Conociendo las expectativas del cliente la empresa puede diseñar el servicio bajo los estándares de calidad que exige el cliente, la brecha 2 del proveedor se centra en este tema, “la diferencia entre la comprensión de la compañía sobre las expectativas del cliente y la creación de diseños y estándares enfocados al cliente” (6:590) La brecha 2 se da por varios factores, los cuales se detallan en la siguiente figura:

Figura 3: factores claves que generan la brecha 2 del proveedor



Fuente: Zeithaml, V. A. y Bitner, M. J. 2007. Marketing de servicios. 2a. ed. México, McGraw-Gill, 590 p.

Conocer las expectativas del cliente no serviría de mucho a la empresa si el diseño del servicio es deficiente, ya que éste debe estar basado en “estándares de operaciones para igualar las expectativas y prioridades del cliente”. (6:590) Los estándares con los que son calificados los trabajadores de contacto directo con los clientes influyen en la calidad del servicio y si éstos no están basados en las expectativas del cliente o están ausentes quizá la calidad del servicio no sea la que el cliente espera, por lo que el cierre de la brecha 2 tiene una gran influencia en la brecha del cliente.

La evidencia física, tangibles que rodean el servicio, es otro factor que origina la brecha 2, ya que influye fuertemente en las percepciones del cliente, por lo que las empresas deben examinar el ambiente de servicio eficientemente con el objetivo de igualarlo a las expectativas del cliente y de acuerdo al servicio que se ofrece.

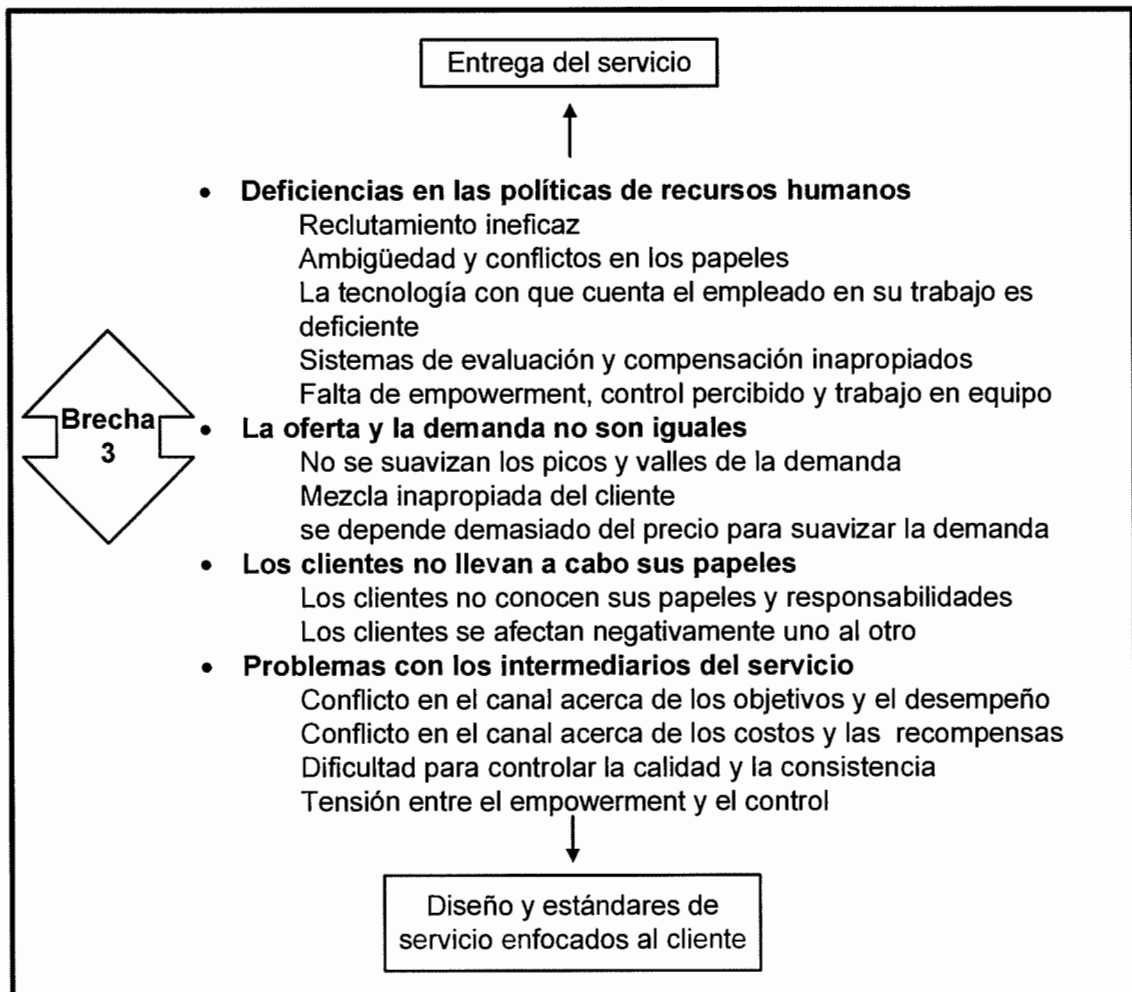
- **Brecha 3 del proveedor: no entregar el servicio de acuerdo con los estándares**

Después de estandarizar la calidad del servicio que el cliente espera, la empresa debe esforzarse por apoyarlos con los recursos apropiados y fortalecerlos, midiendo y compensando a los trabajadores de acuerdo con el desempeño que exigen los estándares. Si el desempeño en la entrega del servicio es menor a los estándares, no se satisfacen a los clientes y se origina la brecha 3, cuyas razones claves se describen en la figura 4.

El trabajador juega un papel importante en los servicios, por lo que la empresa debe preocuparse por contratar a personas adecuadas, motivarlas, capacitarlas y darles el apoyo necesario para entregar el servicio de acuerdo con los estándares. Por otro lado, los clientes también deben contribuir para que el servicio se pueda brindar adecuadamente, conociendo y poniendo en práctica

sus papeles y responsabilidades, por ejemplo, para la venta de repuestos para vehículos de lujo es importante que el cliente proporcione el número de serie de su vehículo, ya que sin este dato se corre el riesgo de entregar un repuesto equivocado.

Figura 4: factores claves que generan la brecha 3 del proveedor



Fuente: Zeithaml, V. A. y Bitner, M. J. 2007. Marketing de servicios. 2a. ed. México, McGraw-Gill, 592 p.

Las grandes multinacionales, como los fabricantes de automóviles, crean estándares bajo los cuales deben trabajar sus concesionarios en cualquier parte del mundo, por esta razón, se deben desarrollar formas para controlar y motivar a los intermediarios para cumplir las metas de la compañía.

- **Brecha 4 del proveedor: cuando las promesas no son iguales al desempeño**

Los clientes basan sus expectativas en las promesas que comunica la empresa, pero si la entrega del servicio no se iguala a las comunicaciones, por razones como las que se describen en la figura 5, se origina la brecha 4.

Las promesas pueden romperse por muchas razones, pero principalmente por la información inadecuada que se hace llegar a los clientes y por la falta de comunicación interna.

La comunicación interna es tan importante como la externa, ya que si no se interrelacionan es posible que la empresa entre en conflictos y la calidad del servicio se deteriore; por ejemplo, si se publica un anuncio ofreciendo alguna promoción que sólo fue acordada por los gerentes sin informar a las personas de contacto directo con los clientes y sin tener establecido los estándares del servicio, la confianza y seguridad de los clientes en la calidad del servicio se debilitará al preguntar por la promoción y que nadie esté enterado.

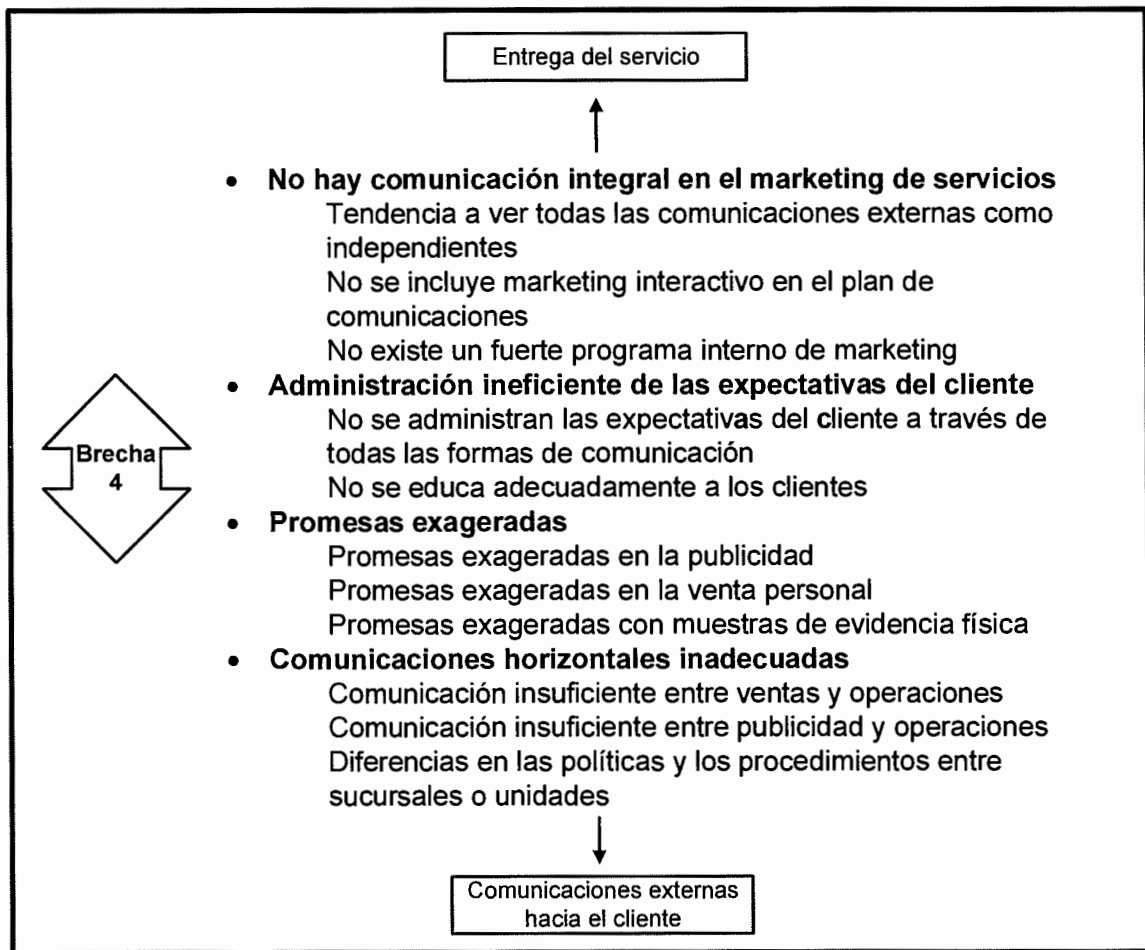
- **Reunirlo todo: cerrar las brechas**

“La clave para cerrar la brecha del cliente es cerrar y mantener cerradas las 4 brechas del proveedor, ya que si alguna de éstas se extiende la percepción del cliente sobre la calidad del servicio decae”. (6:595)

Cerrar las brechas y mantenerlas así permite brindar un servicio de excelencia, con cuyo propósito fue desarrollado el modelo de las brechas, lo que implica poner en práctica las estrategias y proceso del modelo. Por ejemplo, para que una empresa cumpla con las expectativas de sus clientes requiere el compromiso y trabajo de todos los integrantes, desde el departamento a cargo del mantenimiento de las instalaciones hasta la gerencia general, ya que cada

uno contribuye a construir la percepción del cliente y si alguno falla la calidad del servicio disminuye.

Figura 5: factores claves que generan la brecha 4 del proveedor



Fuente: Zeithaml, V. A. y Bitner, M. J. 2007. Marketing de servicios. 2a. ed. México, McGraw-C:ll, 594 p.

1.2.6.3 Calidad del servicio

Los clientes juzgan la calidad del servicio con base en las percepciones sobre la calidad técnica (resultado específico) y del proceso; sin embargo, no todos los servicios lo permiten, lo que impide que el cliente pueda estar seguro si el éste se ejecutó correctamente, como es el caso de la reparación de vehículos.

Cuando los clientes no pueden juzgar la calidad técnica del resultado para evaluar la calidad del servicio, lo hará tomando como base cualquier fuente disponible, llamadas dimensiones y empleará sus propias medidas.

Los investigadores han descubierto que el cliente no mide la calidad basado en una sola dimensión, sino existen varios factores. En el caso de los servicios evalúan la calidad a través de las siguientes cinco dimensiones, aunque no siempre se utilizan todas:

- **“Confianza:** capacidad para desempeñar el servicio que se promete de manera segura y precisa.
- **Responsabilidad:** disponibilidad para ayudar a los clientes y para proveer el servicio con prontitud.
- **Seguridad:** el conocimiento y la cortesía de los trabajadores y su habilidad para inspirar buena fe y confianza.
- **Empatía:** brindar a los clientes atención individualizada y cuidadosa, personalizar el servicio para transmitirles que son importantes.
- **Tangibles:** la apariencia de las instalaciones físicas, el equipo, el personal y los materiales escritos”. (6:103)

Las cinco dimensiones anteriores son aplicables para los servicios financieros, el servicio de reparación de automóviles, el servicio telefónico a larga distancia, entre otros. A continuación se presenta un detalle de cada una de ellas y los aspectos más importantes evaluados por los clientes.

- **Confiabilidad**

A través de esta dimensión los clientes perciben la capacidad de la empresa en entregar lo que promete, evaluando factores como tiempo de entrega, la prestación del servicio, solución de problemas y los precios. Cuando las

empresas no entregan lo que prometen perderán a sus clientes inmediatamente.

- **Responsabilidad**

Esta dimensión se refiere a la disposición de la empresa por ayudar al cliente y brindar el servicio con prontitud. La responsabilidad se transmite a través de la atención, rapidez y flexibilidad con la que se atienden las preguntas, quejas o solicitudes de los clientes, por lo que las empresas deben contar con personal capacitado y una estructura adecuada para brindar una atención rápida.

- **Seguridad**

El conocimiento y capacidad de los trabajadores juega un papel importante en esta dimensión, especialmente cuando los clientes perciben algún riesgo, como es el caso del servicio mecánico, ya que alguna falla en el vehículo puede provocar accidentes.

- **Empatía**

“La empatía se define como la atención cuidadosa e individualizada que la empresa les brinda a sus clientes”. (6:106) La capacidad de los trabajadores para ofrecer un servicio personalizado será una ventaja competitiva que motivará la lealtad de los clientes, haciéndolos sentir importantes para la empresa.

- **Tangibles**

La intangibilidad de los servicios hace que los clientes evalúen la calidad a través de la apariencia de todas las representaciones físicas, como lo son las instalaciones, el equipo, el personal y los materiales de comunicación, por lo que las empresas deben utilizar los tangibles para transmitir una imagen positiva sobre el servicio.

a. El cliente y las expectativas del servicio

Las expectativas se refieren a lo que el cliente espera recibir, considerando dos niveles: el servicio deseado y el adecuado, divididos por una zona de tolerancia. El servicio deseado es el que el cliente considera excelente y con el cual se siente totalmente satisfecho, no obstante, está consciente que existen situaciones fuera del control del proveedor, por lo que tiene un límite de tolerancia hasta llegar al servicio adecuado que es el más bajo que puede aceptar sintiéndose aún satisfecho, brindar un servicio debajo del servicio adecuado causa la insatisfacción de éste.

“La zona de tolerancia varía entre los clientes, para algunos es más angosta, lo que requiere un servicio más riguroso, mientras que otros permiten un intervalo de servicio más amplio, además se expande y contrae en el mismo cliente, ya que el servicio adecuado se desplaza hacia arriba y hacia abajo en respuesta a la competencia y otros factores, como el servicio de primera vez y el de recuperación del servicio, si bien durante la recuperación del servicio las expectativas del cliente son más altas, especialmente cuando la primera vez hubo fallas del servicio o promesas rotas”. (6:68)

La influencia de otras personas, la conducta esperada y las necesidades del cliente dan origen al servicio deseado, las cuales son difíciles de controlar por la empresa, al igual que otros factores que originan el servicio adecuado, que varía con mayor frecuencia, tales como las situaciones de emergencia, las alternativas que existan de sustituir al proveedor y la colaboración del cliente. Todos estos factores conforman el modelo de las expectativas del servicio con relación al cliente, el cual puede ser utilizado por los administradores para conocer las fuentes y su importancia, aunque estén fuera de su control.

b. El cliente y las percepciones del servicio

Tanto el cliente externo (cliente) como el interno (trabajador) perciben los servicios en términos de su calidad y del grado en que se sienten satisfechos con sus experiencias en general. “La satisfacción es la evaluación que realiza el cliente respecto de un producto o servicio, en términos de si éste respondió a sus necesidades y expectativas”, (6:95) la calidad se centra específicamente en las dimensiones del servicio; es decir, que la percepción de la calidad del servicio es un componente de la satisfacción del cliente, como lo son la calidad del producto, el precio, los factores situacionales y los factores personales.

Está claro que los servicios son muy variables y la empresa no podrá evitar que se den las fallas, pero si puede poner en práctica un sistema de recuperación, que permita que los trabajadores cambien el curso de la falla para que el cliente quede satisfecho. Además, adaptarse a los requerimientos especiales de cada cliente, motivar la espontaneidad de los trabajadores y hacer frente a los problemas, dándole seguimiento para encontrar una solución; todos estos elementos permitirán influir en las percepciones del servicio.

c. Calidad del servicio como ventaja competitiva

En la actualidad los clientes tienen a su disposición muchas alternativas de servicios similares, lo que hace el ambiente más competitivo para las empresas que pertenecen a esta industria, y la única forma para permanecer en el mercado es brindar un servicio de acuerdo a las expectativas del cliente, por lo que es necesario planear e implementar estrategias enfocadas en la calidad del servicio, que permitan la disminución de costos por errores, reducción de equivocaciones, lealtad de los clientes y posibilidad de usar precios altos.

Las empresas deben tener presente que las necesidades de los clientes son cambiantes, por lo que el nivel de calidad en el servicio debe cambiar de acuerdo

a sus exigencias. Asimismo, cuidar de sus clientes actuales y no enfocar todos los esfuerzos por atraer a nuevos.

d. Papel de los clientes en la calidad del servicio

La calidad del servicio puede destruirse por los clientes que no saben como colaborar en el servicio o que no quieren actuar de acuerdo con el proceso del proveedor, esta actitud puede afectar la percepción de otros clientes que se encuentran presentes en ese momento.

La participación del cliente varía dependiendo del servicio que se brinde, esta puede ser baja (sólo se requiere su presencia), moderada (se necesitan sus aportaciones) o alta (el cliente es coproductor del servicio). En el caso de las reparaciones de vehículos la participación es moderada, ya que se necesita información y autorización del cliente para que los trabajadores realicen todo el trabajo de producción del servicio. En este sentido es importante que las empresas identifiquen el papel de los clientes en el servicio y los orienten para una participación efectiva.

e. Papel de los trabajadores en la calidad del servicio

Los servicios son prestados por los trabajadores y son ellos quienes representan a las empresas en el momento de atender a un cliente, por lo que su influencia es importante en la calidad del servicio. "Existe conexión entre la satisfacción y la lealtad del trabajador, la satisfacción y la lealtad del cliente, y finalmente las utilidades, a lo que se denomina cadena de valor del servicio". (6:351) (Véase anexo 1)

Los investigadores en el tema descubrieron que la satisfacción del trabajador no causa la satisfacción del cliente, sino que las dos se interrelacionan y se alimentan una a la otra, al respecto los factores que influyen en la satisfacción

del trabajador se presentan en el clima organizacional, como se describe en los siguientes párrafos.

f. Clima organizacional

Es la percepción que los trabajadores tienen de la motivación, liderazgo y comunicación de la organización a la que pertenecen, y que incide directamente en su desempeño laboral. El estudio del clima organizacional tiene como finalidad proporcionar información acerca de los factores que afectan la conducta y actitudes de los trabajadores y cómo éstas influyen en la estructura de la empresa.

- **Motivación**

Se refiere a todo aquello capaz de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo y su importancia radica en que los trabajadores motivados logran un mejor desempeño, puesto que se encuentran en mayor disposición de esforzarse por lograr los objetivos organizacionales.

“El trabajo del personal gerencial es identificar los impulsos y las necesidades de los trabajadores a fin de canalizar su comportamiento para motivarlos hacia el desempeño de sus tareas”, (3:121) es decir que un punto importante para motivar es comprender las necesidades, para lo cual se creó un esquema de clasificación en el que se resaltan tres de los impulsos más dominantes e importantes en la motivación, “los impulsos motivacionales hacia el logro, la afiliación y el poder”, (3:122) las diferencias entre los tres impulsos deben ser comprendidas por los administradores para detectarlas en sus trabajadores y tratar conforme a sus necesidades con cada uno.

Los tres impulsos motivacionales no se agrupan en un modelo específico, existen tres teorías principales de las necesidades humanas, la jerarquía de necesidades

de Maslow, modelo de dos factores de Herzberg y modelo E-R-G, cuyas diferencias se muestran en el anexo 2.

Las semejanzas entre los tres modelos de necesidades humanas son evidentes, pero también existen diferencias importantes, “los modelos de Maslow y Alderfer se orientan hacia las necesidades internas del trabajador, mientras que el de Herzberg identifica y diferencia los factores (contenido y contexto del puesto) que pueden brindarse para la satisfacción necesidades”. (3:130)

El modelo de Frederick Herzberg presenta un modelo de motivación de dos factores, el de mantenimiento o higiene y el de motivacionales o satisfactores. Los factores de mantenimiento se refieren a los que se vinculan principalmente con el contexto del puesto, es decir, el ambiente que rodea al trabajo y que al estar presentes no provocan satisfacción en el trabajo pero que su ausencia es motivo de insatisfacción. Los factores motivacionales o satisfactores son los que tienen relación con el contenido del puesto y al estar presentes tienen un efecto positivo en la motivación del trabajador.

- **Liderazgo**

“El liderazgo es el proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos”. (3:193) Un líder se caracteriza porque ayuda a que los individuos o grupos identifiquen sus objetivos y luego los motiva y auxilia a alcanzarlos. El liderazgo tiene un impacto fuerte en la calidad del servicio, ya que con el apoyo de los jefes los valores orientados a los servicios se comunicarán, fortalecerán y harán parte integral de la vida diaria de la empresa.

Los líderes motivan a las personas de diferentes formas, cuando se centran en las recompensas usan el liderazgo positivo y cuando recurren a los castigos para que las personas realicen su trabajo usan el liderazgo negativo. El liderazgo negativo da buenos resultados en muchas situaciones, pero tiene un costo

humano alto, por lo que se considera que el positivo genera mayor satisfacción en el trabajo y mejor rendimiento; sin embargo, la aplicación de uno u otro depende del grupo de personas con el que se esté tratando, que podría requerir una mezcla de ambos.

La forma en que el líder utiliza el poder también establece un estilo. Cada estilo – autocrático, consultativo y participativo – tiene beneficios y limitaciones: “Los líderes autocráticos centralizan el poder y la toma de decisiones” (3:199), aunque permite la toma rápida de decisiones también desagrada a los trabajadores porque no les permite participar en la toma de decisiones. “Los líderes consultativos se acercan a uno o más trabajadores y les piden su aportación antes de tomar decisiones” (3:200), este estilo de liderazgo tiene un efecto positivo siempre y cuando sus aportaciones se tomen en cuenta. “Los líderes participativos descentralizan la autoridad” (3:200), quienes motivan a los trabajadores para que expresen sus ideas y permiten que se pongan en práctica.

- **Comunicación**

Es importante en las empresas para lograr su buen funcionamiento, ya que se refiere a la “transferencia de información y su comprensión entre una persona y otra, cuyo objetivo es que el receptor entienda el mensaje tal como lo pretende el emisor”. (3:55) Además de la comunicación con los clientes y proveedores en las empresas existen dos tipos de comunicación, la descendente y la ascendente, que se refieren a información que se transmite entre los niveles superiores de autoridad y los niveles inferiores en ambas direcciones.

La comunicación descendente permite transmitir las instrucciones adecuadas para llevar a cabo el trabajo, retroalimentar el rendimiento de los trabajadores y demostrar que existe interés por ellos, se les estima y valora, pero para lograrlo es necesario que los gerentes sean sensibles, que preparen sus mensajes y los

trasmitan con sinceridad y calidez. La comunicación ascendente permite conocer las necesidades y opiniones de los trabajadores facilitando la toma de decisiones adecuadas. Existen varias acciones que los gerentes pueden poner en práctica para mejorar la comunicación ascendente, como las sesiones de asesoría, los sistemas de quejas, la administración participativa, los sistemas de sugerencias, las encuestas de satisfacción en el trabajo, el cuestionamiento, saber escuchar y reuniones, entre otras.

g. Control de calidad del servicio

Para brindar un servicio de calidad las cosas tendrán que hacerse correctamente desde la primera vez, las características de éstos no permiten un control posterior ya que no evitarán el fracaso, pues los clientes ya habrán consumido el mismo.

Los trabajadores de contacto directo deben comprobar la calidad del servicio en el momento que éste se produce y transfiere, para evitar costos elevados y corregir los problemas, por lo que la empresa deberá proporcionarles los conocimientos, habilidades y los criterios para controlar por sí mismos la calidad.

1.2.6.4 Análisis FODA

El análisis FODA permite determinar la situación competitiva de una empresa, considerando factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) que influyan en su buen desempeño. El enfoque está dirigido a factores claves para el éxito de la empresa, que son analizados y que servirán para establecer estrategias adecuadas para alcanzar los objetivos empresariales.

- **Análisis interno**

Las empresas cuentan con fortalezas y debilidades que se generan dentro de la misma y pueden ser controladas, a través de éste análisis la empresa detecta qué está haciendo bien y qué está haciendo mal, para comunicar las ventajas competitivas, controlar y mejorar las debilidades.

- **Análisis externo**

El entorno de las empresas es incontrolable y presenta oportunidades para beneficiarla o amenazas que pongan en peligro su continuidad. Las oportunidades son factores positivos que pueden ser aprovechados, mientras que lo contrario sucede con las amenazas que representan dificultades que deben ser minimizadas o anuladas.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO SOBRE LA CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN DE REPUESTOS Y SERVICIO MECÁNICO PARA VEHÍCULOS DE LUJO EN LA CIUDAD DE GUATEMALA

En este capítulo se dan a conocer los resultados de las encuestas y entrevistas realizadas a los clientes externos e internos, con base en las cinco dimensiones del servicio y el clima organizacional, los cuales permitieron detectar las fortalezas y debilidades que la empresa tiene en la calidad del servicio.

2.1 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Durante el desarrollo de la investigación, se aplicó el método científico en sus tres fases: la fase indagadora, al obtener información de fuentes primarias (a través de cuestionarios que fueron llenados por los clientes internos y externos de la empresa, observación directa del fenómeno en estudio y entrevistas) y fuentes secundarias (como libros y textos). La fase demostrativa, para determinar si las hipótesis eran válidas y la fase expositiva para comunicar los resultados obtenidos.

a. Sujetos de investigación

Los sujetos de investigación fueron 81 clientes externos que visitaron las agencias y los 135 trabajadores que laboran en los departamentos de taller y repuestos. El cálculo de la muestra se realizó de la siguiente forma:

- a. Jefes y gerentes: se realizaron entrevistas no estructuradas a los dos gerentes y a los ocho jefes de los departamentos de taller y repuestos.
- b. Trabajadores (clientes internos): se realizó un censo a los 135 trabajadores para conocer la opinión de todos en los departamentos de taller y repuestos de la empresa en estudio, además de entrevistar a algunos de ellos.

- c. Clientes externos: para determinar el tamaño adecuado de la muestra se utilizó el cálculo estadístico para una proporción con población finita y un muestreo sin remplazo, dando como resultado 81, por lo que se encuestó a conveniencia del investigador a 40 clientes de repuestos y 41 de taller. (Véase anexo 3)

2.2 SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

2.2.1 Antecedentes de la empresa

La empresa dedicada a la distribución de repuestos y servicio mecánico para vehículos de lujo en la ciudad de Guatemala, fue fundada en el año 1955 con el objetivo de brindar servicio postventa a las marcas de lujo representadas por la corporación, cuya primera ubicación fue la zona 4 de la ciudad de Guatemala. En el año 1968, trasladó sus operaciones a sus nuevas instalaciones ubicadas en la zona 12, en donde con el tiempo se adquirieron terrenos aledaños adicionales.

En la segunda mitad de la década de los años 70, en los terrenos adquiridos se construyeron nuevas oficinas administrativas, bodegas de repuestos y talleres para mantenimiento y reparación de las marcas representadas, las cuales se terminaron de construir en 1979, quedando así el complejo original de la zona 12, exclusivamente para el departamento de ventas. Posteriormente, se adquirieron otros terrenos y se construyeron, con lo que el área total ocupada a disposición de la empresa es de 55,800 metros², de los cuales aproximadamente un 45% se encuentra edificado. Las nuevas oficinas fueron equipadas con máquinas y herramientas de la más alta tecnología, además de capacitar a su personal para ofrecer a sus clientes el mejor servicio con el respaldo del fabricante de los vehículos más prestigiosos del mundo.

En el año 1993, la empresa que controla los intereses del grupo de empresas contaba con más de 400 colaboradores en sus ocho departamentos (gerencia

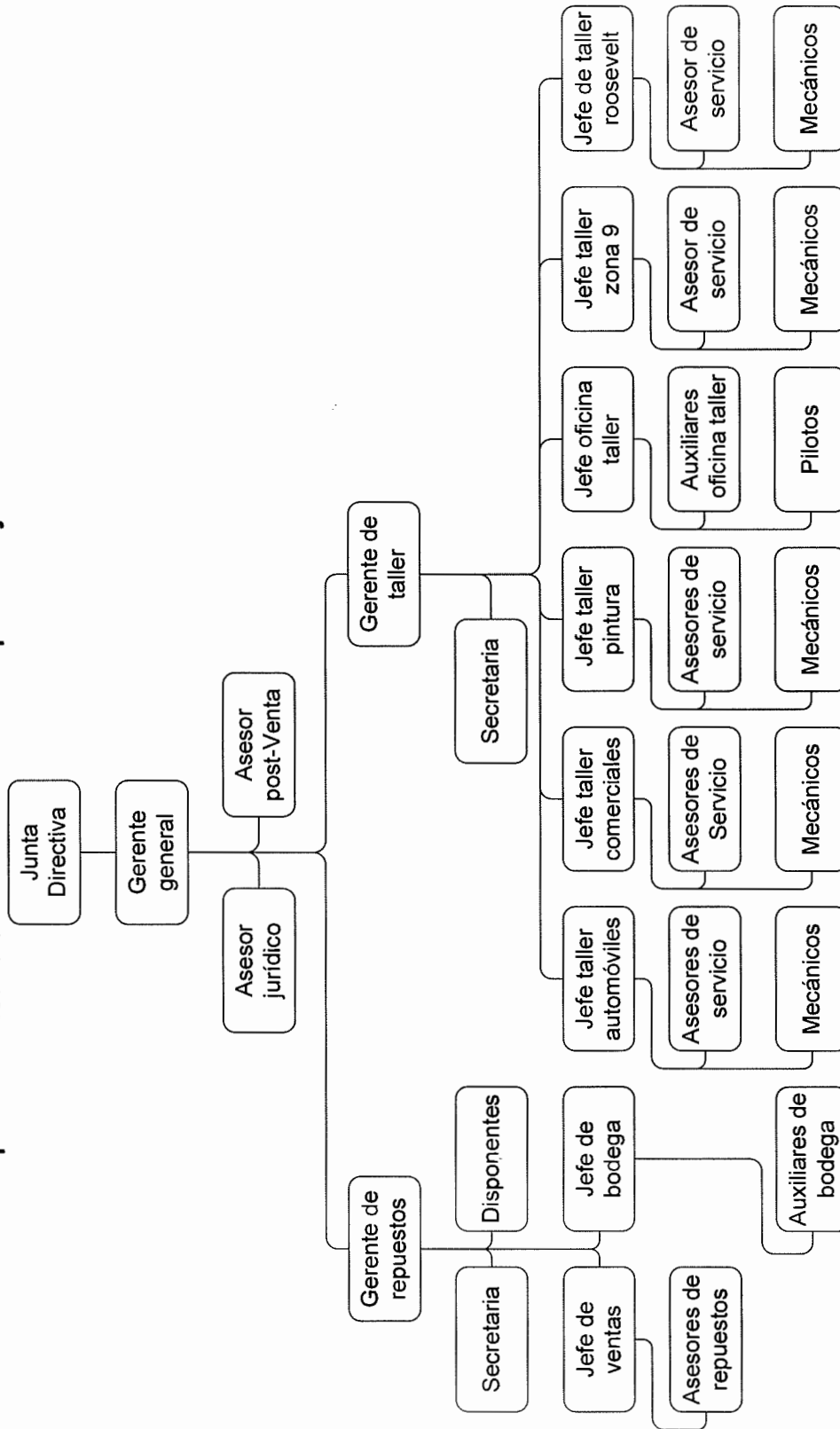
general, recursos humanos, finanzas y contabilidad, créditos y cobros, repuestos, servicio, ventas y cómputo) y fue distinguida como "Representante General Ejemplar en Latinoamérica" por la fábrica.

A finales del año 2006, el contrato de representación de las marcas más importantes venció, lo que ha traído dificultades en las operaciones por la falta de respaldo de los fabricantes y la presencia de un competidor directo en el país. A pesar de los esfuerzos de la empresa por atender la demanda actual del mercado, cada vez son menos los clientes que adquieren sus servicios y productos, provocando disminución de utilidades.

2.2.2 Estructura organizacional de la empresa

El área de postventa de la empresa dedicada a la distribución de repuestos y servicio mecánico para vehículos de lujo en la ciudad de Guatemala, se divide en tres niveles jerárquicos: estratégico, táctico y operativo. En el nivel estratégico, se encuentra la junta directiva, el gerente general, dos asesores y dos gerentes de área, quienes se encargan de planear las estrategias necesarias para el logro de los objetivos empresariales. En el nivel táctico, la empresa cuenta con los jefes de área, quienes se encargan de distribuir y dirigir las actividades que conlleva la implementación de las estrategias. En el nivel operativo, se encuentran todos los trabajadores que ejecutan las actividades asignadas. El organigrama actual del área de postventa se presenta en la figura 6.

Figura 6
Organigrama por puestos del área de postventa
Empresa dedicada a la distribución de repuestos y servicio mecánico



Fuente: elaboración propia, trabajo de campo, enero del 2010.

2.2.3 Análisis de aspectos del mercado de vehículos en Guatemala

La demanda de vehículos se mantuvo en aumento hasta el año 2007, superando desafíos como la crisis del petróleo y las preocupaciones por el medio ambiente que sirven de estímulo para diseñar vehículos y métodos de fabricación que permiten el ahorro de energía, pero en la segunda mitad del año 2008 comenzó la crisis financiera global, que ha golpeado la economía del mundo entero, especialmente la estadounidense, desde entonces y hasta el año 2009 las empresas han tenido grandes problemas, ocasionando desempleo a gran escala.

La venta de vehículos nuevos en Guatemala mantuvo un crecimiento constante hasta el año 2005, cuando llegó a vender 38,502 unidades al año, como se muestra en el cuadro 1; sin embargo, a partir del año 2008 se produjo una reducción del 22% y el 2009 tuvo un decremento mayor, ocasionado por el impacto de la crisis global.

Cuadro 1
Venta de vehículos nuevos por año en Guatemala
Del año 2005 al 2009

Año	2005	2006	2007	2008	2009
Venta vehículos	38,502	34,026	36,980	28,967	18,930
Variación		-12%	9%	-22%	-35%

Fuente: Asociación de Importadores y Distribuidores de Vehículos Automotores de Guatemala.

Las expectativas de recuperación para el año 2010 son evidentes en todos los sectores y en especial en el de automóviles, esto según entrevistas realizadas a los gerentes de los departamentos de ventas de vehículos de las otras empresas de la corporación, a la que pertenece la empresa en estudio.

Según las estadísticas de los últimos cinco años, el 90% de las ventas de vehículos nuevos en Guatemala son marcas de origen asiático y estadounidense y se considera que la mayor parte son vehículos convencionales (véase cuadro 2). La marca líder en ventas en Guatemala es la japonesa Toyota, cuyos

modelos se ajustan en calidad y precio a los bolsillos de la mayoría de habitantes del país, además del respaldo total en servicio postventa con una mejora continua que brinda su representante, manejando todo bajo los estándares de la fábrica.

Cuadro 2
Venta anual en unidades por marca de vehículos
Del año 2005 al 2009

MARCA	2005	2006	2007	2008	2009	Promedio Anual	% de participación
TOYOTA	8,560	9,121	9,192	7,569	4,776	7,844	25%
MITSUBISHI	3,047	3,686	4,246	2,462	1,531	2,994	8%
CHEVROLET	3,580	3,465	2,786	1,562	1,013	2,481	5%
MAZDA	2,717	2,618	3,179	2,585	1,551	2,530	8%
HYUNDAI	3,110	1,609	2,907	2,112	1,945	2,337	10%
KIA	2,965	2,283	1,984	1,841	1,310	2,077	7%
NISSAN	1,393	1,712	2,052	2,271	1,454	1,776	8%
VOLKSWAGEN	2,377	1,359	1,350	849	483	1,284	3%
SUZUKI	681	1,027	1,532	1,337	697	1,055	4%
FORD	845	835	990	680	357	741	2%
ISUZU	199	586	931	1,105	606	685	3%
HONDA	492	705	813	799	437	649	2%
HINO		535	837	670	563	651	3%
PEUGEOT	883	706	650	397	188	565	1%
FIAT	1,182	628	170	80	51	422	0%
Venta anual	32,031	30,875	33,619	26,319	16,962		90%
Variante		-4%	9%	-22%	-36%		

Fuente: Asociación de Importadores y Distribuidores de Vehículos Automotores de Guatemala.

Los vehículos más lujosos, en este caso la mayoría de origen europeo, también tienen participación en el mercado guatemalteco, aunque es mínima con relación a los asiáticos y norteamericanos, lo que evidencia que son pocos los que tienen acceso a un vehículo de este tipo. (Véase cuadro 3)

En Guatemala también existe el ingreso de vehículos usados, provenientes principalmente de Estados Unidos, los cuales, en la mayoría de casos, son traídos con desperfectos para ser reparados y luego vendidos a un precio más bajo en comparación con los de agencia, lo que brinda un panorama atractivo

para otros talleres y ventas de repuestos no autorizados por los fabricantes, que ofrecen productos y servicios de menor calidad a un bajo precio.

Cuadro 3
Venta anual en unidades por marca de vehículos de lujo
Del año 2005 al 2009

MARCA	2005	2006	2007	2008	2009	Promedio Anual	% participación
BMW	386	298	361	425	329	360	2%
VOLVO	259	281	323	241	106	242	1%
AUDI	43	92	267	246	201	170	1%
MERCEDES-BENZ	302	262	71	37	7	136	1%
LAND ROVER	93	100	186	158	161	140	1%
JEEP	159	121	19	0	9	62	0%
PORSCHE	35	26	38	28	54	36	0%
JAGUAR	48	19	26	27	16	27	0%
LEXUS	12	20	15	18	15	16	0%
CHRYSLER	19	5	0	0	0	5	0%
HUMMER	1	13	8	0	0	4	0%
ALFA ROMEO	4	1	0	0	4	2	0%
MASSERATI	2	0	0	0	0	0	0%
FERRARI	1	0	0	0	0	0	0%
Venta anual	3,369	3,244	3,321	3,188	2,911		6%
Variante		-4%	2%	-4%	-9%		

Fuente: Asociación de Importadores y Distribuidores de Vehículos Automotores de Guatemala.

2.3 RESULTADOS OBTENIDOS DE LOS TRABAJADORES SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL

El desempeño laboral de los trabajadores en una empresa está influenciado por el clima organizacional que perciben, principalmente lo relacionado con la motivación, liderazgo y comunicación existente. Los problemas administrativos y económicos por los que atraviesa la empresa dedicada a la distribución de repuestos y servicio mecánico, han afectado el clima organizacional de la misma, cuyos hallazgos más relevantes se analizan a continuación:

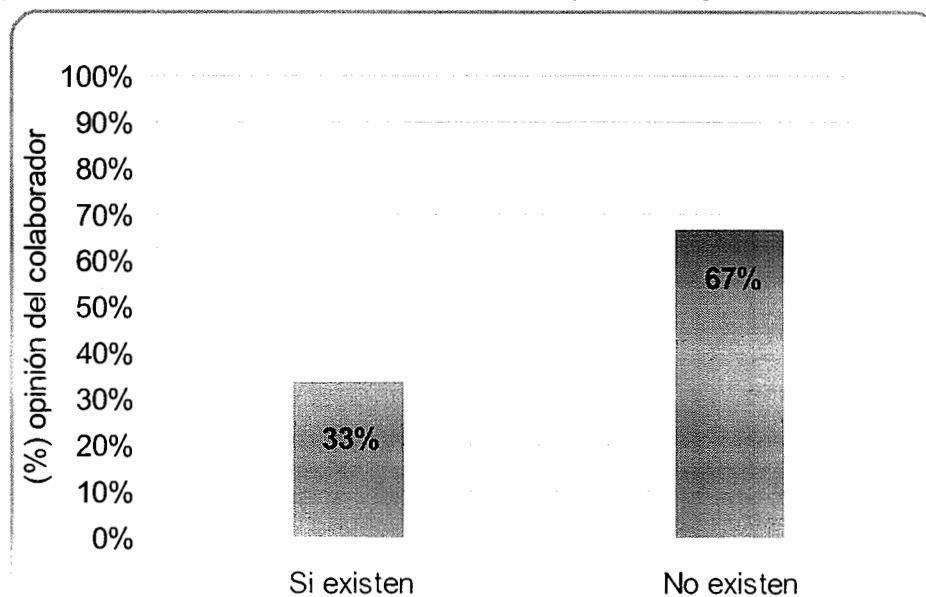
2.3.1 MOTIVACIÓN

Para evaluar la motivación de los trabajadores en la empresa dedicada a la distribución de repuestos y servicio mecánico, se tomó en cuenta, según la teoría de Frederick Herzberg, los siguientes factores motivaciones y de mantenimiento: autorrealización, capacitación, satisfacción en la empresa, trabajo en equipo, políticas, condiciones ambientales del trabajo y seguridad, cuyos resultados se analizan en los siguientes párrafos.

2.3.1.1 Autorrealización

Desarrollar los talentos propios crea un sentimiento de satisfacción en la persona llamado autorrealización, que influye en la motivación. Tomando en cuenta esto se preguntó a los trabajadores si existen las oportunidades para continuar estudiando y superarse en la empresa, a lo que el 67% respondió que no. (Véase gráfica 1)

Gráfica 1
Oportunidades de superación según el cliente interno
Empresa dedicada a la distribución de repuestos y servicio mecánico



Fuente: elaboración propia, trabajo de campo, enero 2010.
Base: 135 clientes internos.

Lo anterior, indica que la mayor parte de los trabajadores perciben que tienen pocas oportunidades de superarse dentro de la empresa en estudio, debido a que no cuentan con apoyo para continuar estudiando (horarios inflexibles) y tampoco existen políticas de ascenso por capacidad o estudios realizados que los motive.

Asimismo, consideran que su trabajo no es reconocido por la empresa, ni por los superiores (véase cuadro 4) es decir que no ponen importancia a sus esfuerzos por realizar bien su trabajo, lo que influye negativamente en su desempeño laboral, evitando poner en práctica sus habilidades.

Cuadro 4
Reconocimiento del trabajo realizado por los trabajadores
Empresa dedicada a la distribución de repuestos y servicio mecánico

Indicador	Siempre	Casi siempre	Regularmente	Casi nunca	Nunca	Total
Reconocimiento del desempeño	0%	0%	44%	23%	33%	100%
Reconocimiento del trabajo	0%	11%	44%	28%	17%	100%

Fuente: elaboración propia, trabajo de campo, enero 2010.
 Base: 135 clientes internos.

2.3.1.2 Capacitación

El 65% opinó que no ha recibido capacitación sobre atención al cliente desde hace mucho tiempo (véase cuadro 5), lo que afecta la calidad del servicio, ya que no poseen las competencias necesarias.

Asimismo, el 85% de los trabajadores manifestó que no ha recibido capacitación técnica necesaria para brindar un servicio de calidad (véase cuadro 5), lo que ha provocado desmotivación por no tener el conocimiento para realizar bien su trabajo. Dicha carencia también afecta el aprovechamiento de los recursos disponibles en la empresa, prueba de ello es que el 22% de los encuestados

consideran que no tienen el conocimiento suficiente para utilizar la tecnología en su trabajo.

Cuadro 5
Capacitación recibida por el trabajador
Empresa dedicada a la distribución de repuestos y servicio mecánico

Indicador	Si	No	Total
Existencia de capacitación sobre atención al cliente	35%	65%	100%
Existencia de capacitación técnica	15%	85%	100%
Conocimiento del trabajador para utilizar la tecnología disponible	78%	22%	100%

Fuente: elaboración propia, trabajo de campo, enero 2010.

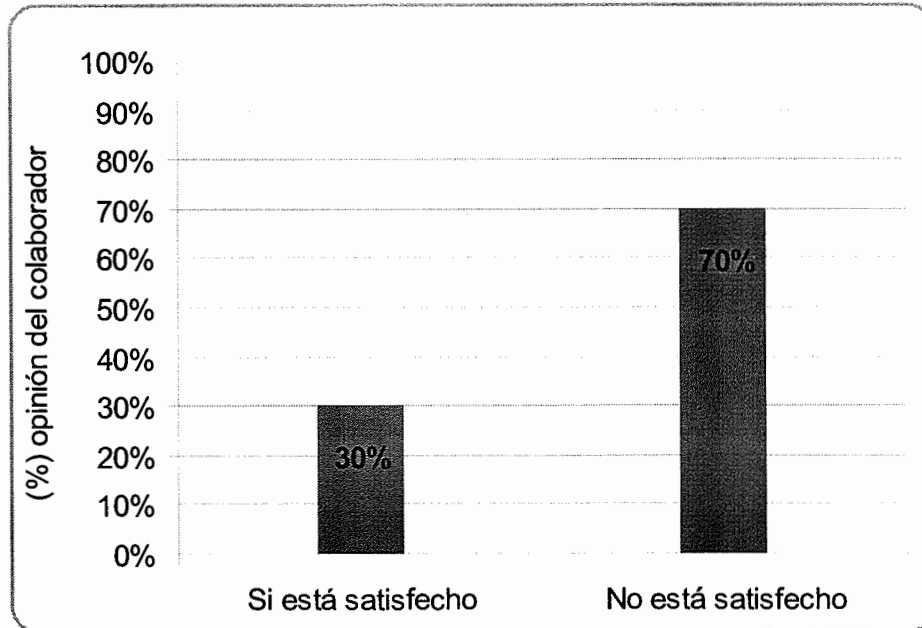
Base: 135 clientes internos.

2.3.1.3 Satisfacción de los trabajadores en la empresa

La satisfacción que los trabajadores sienten por trabajar en la empresa también es parte de la motivación, ya que si alguien se siente satisfecho realizando sus tareas y conviviendo con sus compañeros es difícil que quiera dejar la organización aunque le ofrezcan mejores condiciones en otra.

Al respecto, se les preguntó a los trabajadores sobre la satisfacción que sienten de trabajar en la empresa, a lo que el 30% respondió si estar satisfechos y el 70% restante indicó lo contrario (véase gráfica 2), consecuencia de la inseguridad laboral existente y la falta de oportunidades de superación dentro de la misma, según entrevistas.

Gráfica 2
Satisfacción del trabajador en la empresa según el cliente interno
Empresa dedicada a la distribución de repuestos y servicio mecánico



Fuente: elaboración propia, trabajo de campo, enero 2010.
Base: 135 clientes internos.

2.3.1.4 Trabajo en equipo

El trabajo en equipo contribuye a un mejor desempeño laboral debido a la ayuda mutua y al ambiente agradable que se genera. Este aspecto es uno de los más positivos de la empresa en estudio, ya que el 65% de los trabajadores considera que reciben ayuda por parte de sus compañeros de trabajo y sienten que son importantes para ellos; no obstante, el 35% opinó lo contrario, lo que puede afectar el ambiente. (Véase cuadro 6)

Según se dedujo en este caso, la causa principal que origina la falta de trabajo en equipo es la carencia de motivadores económicos que fomenten el esfuerzo en equipo, además de complementar con actividades recreativas que permitan a los trabajadores convivir fuera del ambiente laboral para conocerse mejor y entablar relaciones de amistad.

Cuadro 6
Trabajo en equipo y políticas de contratación
Empresa dedicada a la distribución de repuestos y servicio mecánico

Indicador	Si	No	Total
Existencia de trabajo en equipo	65%	35%	100%
Existencia de políticas de contratación	22%	78%	100%

Fuente: elaboración propia, trabajo de campo, enero 2010.
 Base: 135 clientes internos.

2.3.1.5 Políticas de contratación

Otro aspecto que influye negativamente en la motivación de los trabajadores son las políticas de contratación, tomando en cuenta que el 78% de los encuestados respondieron que la empresa no se preocupa por contratar a personas con las competencias necesarias para los puestos de trabajo (véase cuadro 6), lo que repercute negativamente en su labor y en algunas ocasiones los desmotiva la falta de políticas de ascenso.

2.3.1.6 Condiciones ambientales de trabajo

Los elementos físicos que conforman el entorno laboral influyen en la motivación de los trabajadores, debido a que pueden sentir frustración por no tener lo necesario para desarrollar adecuadamente sus actividades. Para evaluar la percepción de los trabajadores sobre estos aspectos se tomó en cuenta: el equipo, la tecnología y las instalaciones, cuyos resultados se describen a continuación:

a) Equipo

En lo que a equipo de trabajo respecta, el 56% de los trabajadores opinó que éste no les permite realizar adecuadamente sus actividades (véase cuadro 7), ya que presentan problemas en su uso; tal es el caso de las fotocopiadoras, que generan inconvenientes regularmente, equipo deteriorado en el taller y en

algunos casos la falta del mismo, como la computadora portátil que necesita el vendedor externo de repuestos, lo que repercute en la rapidez con la que se atiende a los clientes.

Cuadro 7
Existencia de equipo y tecnología para brindar un servicio de calidad
Empresa dedicada a la distribución de repuestos y servicio mecánico

Indicador	Si	No	Total
Existencia de equipo necesario para trabajar	44%	56%	100%
Existencia de tecnología necesaria para trabajar	30%	70%	100%

Fuente: elaboración propia, trabajo de campo, enero 2010.
Base: 135 clientes internos.

b) Tecnología

El 70% de los trabajadores consideran que no cuentan con la tecnología necesaria para brindar un servicio de calidad (véase cuadro 7), porque el software instalado en las computadoras está obsoleto, lo que trae dificultades para trabajar y comunicarse con los clientes, además de la débil capacidad del Internet para consultar catálogos en línea.

Otra carencia de tecnología en la empresa, considerada importante por los trabajadores según entrevistas no estructuradas, es la falta de una base de datos que permita registrar, actualizar e identificar rápidamente a los clientes, para que estos no tengan que dar información cada vez que realicen negociaciones con la empresa.

c) Instalaciones

Los trabajadores en general opinaron, a través de entrevistas, estar satisfechos con las instalaciones; es decir, con la iluminación, ventilación y distribución de las mismas. No obstante, consideran que se podría mejorar la presentación con

base a los estándares de las marcas que aún se representan, además de renovar el mobiliario que se utiliza actualmente.

2.3.1.7 Seguridad en el trabajo

La motivación del trabajador decae en un ambiente con alta rotación de personal, éste es el caso de la empresa en estudio, según las entrevistas no estructuradas que se realizaron, pues se han dado despedidos de personas con experiencia y capacidad, sin tomar en cuenta las implicaciones en la calidad del servicio y la contratación de sustitutos. Además, influye la poca confidencialidad con la que se tratan estos temas, lo que ha provocado inseguridad y desmotivación.

2.3.2 LIDERAZGO

La tarea de los líderes en el trabajo, es influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de los objetivos organizacionales; en el caso de la empresa en estudio, se tomó en cuenta tres aspectos para medir la satisfacción del trabajador con el liderazgo que ejercen sus superiores, los cuales son: opinión sobre el estilo de liderazgo, el liderazgo participativo y el empoderamiento.

2.3.2.1 Estilo de liderazgo

El estilo de liderazgo es evaluado por los trabajadores tomando en cuenta todas las acciones del líder, es decir, el conocimiento, las habilidades y actitudes que influyen en su satisfacción y rendimiento. Este aspecto fue calificado como deficiente, puesto el 46% de los encuestados consideran que regularmente les influye positivamente el liderazgo y el 33% que casi nunca (véase cuadro 8), lo que significa que la mayoría no está satisfecha con el comportamiento de los jefes, ya que perciben que en pocas ocasiones reciben el apoyo para trabajar con entusiasmo.

Cuadro 8
Estilo de liderazgo según la percepción del trabajador
Empresa dedicada a la distribución de repuestos y servicio mecánico

Indicador	Siempre	Casi siempre	Regularmente	Casi nunca	Nunca	Total
Influencia positiva del estilo de liderazgo	10%	11%	46%	33%	0%	100%
Implementación del liderazgo participativo	0%	22%	34%	44%	0%	100%

Fuente: elaboración propia, trabajo de campo, enero 2010.
 Base: 135 clientes internos.

2.3.2.2 Liderazgo participativo

La importancia que los jefes dan a las ideas de los trabajadores también representan el estilo de liderazgo, en este sentido el 44% opinó que sus ideas casi nunca son tomadas en cuenta (véase cuadro 8), lo que los hace pensar que su opinión no es importante para la empresa, pues los jefes centralizan el poder y toman las decisiones que ellos consideran convenientes.

Lo anterior repercute en la atención a los clientes, considerando que los trabajadores son los que tienen contacto directo con ellos y conocen sus percepciones y expectativas del servicio; no obstante, la actitud de los superiores los limita a aportar ideas.

2.3.2.3 Empoderamiento

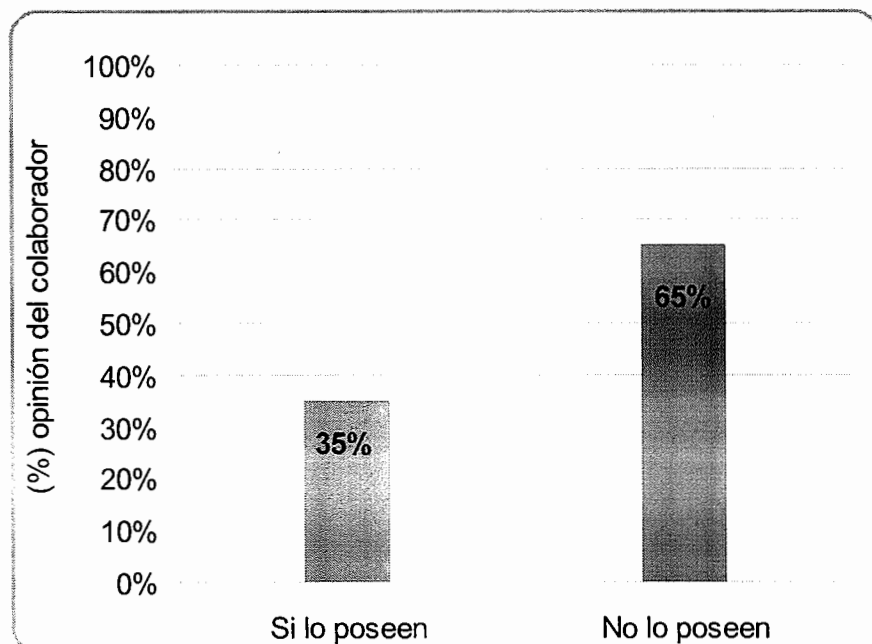
Es otro aspecto que influye en el liderazgo, pues se refiere a la disposición de los jefes en compartir información necesaria para dar mayor autonomía en el control de factores que afectan el rendimiento en el trabajo. Al respecto, se les preguntó a los trabajadores si consideran que tienen el conocimiento y autoridad suficiente para resolver los reclamos del cliente en el momento que ocurren, a lo que el 65% contestó negativamente (véase gráfica 3). Esto se debe a la falta de

confianza en los trabajadores, capacitación y políticas de garantía claras, para resolver los problemas que ocurren en el momento.

2.3.3 COMUNICACIÓN

La transferencia de información y su comprensión son esenciales para el buen funcionamiento de una empresa, pues cualquier acto de comunicación formal o informal, influye de alguna manera. En el caso de la empresa en estudio éste aspecto se encuentra deficiente, según la percepción de los trabajadores sobre los siguientes factores: la comunicación con el jefe, la oportunidad de que sus ideas sean escuchadas, la retroalimentación, información sobre promociones, la importancia que se le da a su opinión sobre las promociones y la comunicación con los clientes.

Gráfica 3
Empoderamiento según el cliente interno
Empresa dedicada a la distribución de repuestos y servicio mecánico

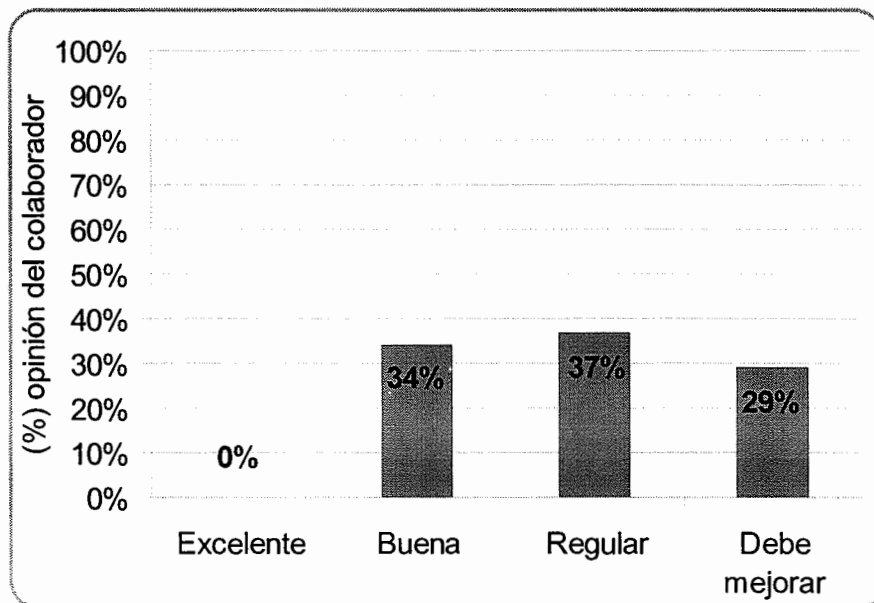


Fuente: elaboración propia, trabajo de campo, enero 2010.
Base: 135 clientes internos.

2.3.3.1 Comunicación con el jefe

En lo referente a la comunicación con el jefe, el 29% de los trabajadores consideran que debe mejorar y el 37% que es regular (véase gráfica 4), porque no existe la oportunidad de comunicarse y muchas veces la información no es transmitida con claridad, ni en el momento oportuno, lo que provoca malos entendidos, errores e inconformidad.

Gráfica 4
Comunicación con el jefe según el cliente interno
Empresa dedicada a la distribución de repuestos y servicio mecánico



Fuente: elaboración propia, trabajo de campo, enero 2010.
Base: 135 clientes internos.

2.3.3.2 Oportunidad de ser escuchados

La percepción de los trabajadores sobre la comunicación deficiente con el jefe se hace notar en su opinión sobre si sus ideas son escuchadas, pues el 44% respondió que casi nunca sucede (véase cuadro 9). Lo anterior provoca que muchas veces se tomen las decisiones menos adecuadas, siendo estas sugeridas por personas con la autoridad, pero no con el conocimiento sobre el cliente.

2.3.3.3 Retroalimentación del desempeño

Para lograr un mejor desempeño es necesario que los trabajadores sean retroalimentados constantemente sobre su trabajo. Al respecto, se les preguntó si su jefe les proporciona retroalimentación sobre las actividades que realizan, a lo que el 28% contestó que siempre y casi siempre (véase cuadro 9); sin embargo, el 20% expresó que lo hacen regularmente y el 52% casi nunca y nunca, lo que trae consecuencias en la atención al cliente, ya que los trabajadores no reconocen sus deficiencias.

Cuadro 9
Comunicación interna
Empresa dedicada a la distribución de repuestos y servicio mecánico

Indicador	Siempre	Casi siempre	Regularmente	Casi nunca	Nunca	Total
Oportunidad de ser escuchados	22%	11%	23%	44%	0%	100%
Retroalimentación del desempeño	17%	11%	20%	24%	28%	100%

Fuente: elaboración propia, trabajo de campo, enero 2010.
Base: 135 clientes internos.

La retroalimentación debe ir de la mano con la capacitación, ya que además de darle a conocer al trabajador las deficiencias de su trabajo es importante enseñarle qué y cómo hacer para mejorar, pues si no recibe la ayuda necesaria es probable que su motivación decaiga.

2.3.3.4 Información sobre promociones

Las promociones tienen como objetivo motivar la compra de los clientes; no obstante, uno de los factores principales del éxito es la comunicación interna efectiva para entregar lo que se promete.

Considerando lo anterior, se preguntó a los trabajadores si la empresa les informa sobre las promociones que efectúa antes que éstas salgan al aire,

respondiendo nunca el 33% y regularmente el 56%, lo que debilita la credibilidad del cliente hacia la empresa por no cumplir lo que promete, pues el trabajador al no estar informado no podrá entregar un servicio de acuerdo al ofrecido. (Véase cuadro 10)

Cuadro 10
Comunicación sobre promociones
Empresa dedicada a la distribución de repuestos y servicio mecánico

Indicador	Siempre	Casi siempre	Regularmente	Casi nunca	Nunca	Total
Recepción de información sobre promociones	0%	11%	56%	0%	33%	100%
Oportunidad de opinar sobre promociones	0%	11%	11%	22%	56%	100%

Fuente: elaboración propia, trabajo de campo, enero 2010.
 Base: 135 clientes internos.

2.3.3.5 Opinión sobre promociones

La participación de los trabajadores en la preparación de las promociones también es importante, considerando que ellos son quienes mejor conocen las preferencias de los clientes. En este sentido, se les preguntó sobre la oportunidad que tienen de sugerirlas, a lo que el 78% respondió que nunca toman en cuenta su opinión (véase cuadro 10), provocando que la empresa invierta inadecuadamente por falta de conocimiento sobre las expectativas del cliente y la falta de compromiso por parte de los trabajadores.

2.3.3.6 Comunicación con el cliente

El 63% de los trabajadores opinó que no llama a sus clientes que no visitan la empresa por un periodo determinado (véase cuadro 11), por la falta de tiempo y una base de datos eficiente, lo que significa que no existe ningún plan para mantener comunicación con ellos.

La empresa ha perdido muchos clientes por la falta de acciones enfocadas a crear relaciones a largo plazo con ellos, a través de las cuales se les motive a mantenerse siempre fieles.

2.3.4 DISEÑO DEL SERVICIO

Con relación al conocimiento del diseño del servicio por parte de los trabajadores de contacto directo, los asesores de taller y repuestos, el 100% indicó que actualmente no existe un esquema del mismo. Además, el 30% de ellos manifestó no tener claro su papel en el servicio (véase cuadro 11), lo que afecta la atención que brindan por desconocer el procedimiento total y el 70% restante considera que ha aprendido a base de experiencia. Asimismo, el 15% indicó que no informa al cliente cómo debe colaborar para brindarle un servicio de calidad.

Tomando en cuenta lo anterior, es evidente la necesidad de diseñar y dar a conocer el esquema del servicio para orientar a los trabajadores de reciente ingreso y reforzar el conocimiento de los actuales para que ejerzan adecuadamente su papel y guíen a los clientes.

Cuadro 11
Comunicación y diseño del servicio según el trabajador
Empresa dedicada a la distribución de repuestos y servicio mecánico

Indicador	Si	No	Total
Existencia de comunicación con el cliente	37%	63%	100%
Existencia del diseño del servicio	0%	100%	100%
Conocimiento del papel que desempeña en el servicio	70%	30%	100%
Información al cliente sobre su papel en el servicio	85%	15%	100%

Fuente: elaboración propia, trabajo de campo, enero 2010.
 Base: 135 clientes internos.

2.4 RESULTADOS OBTENIDOS DE LA ENTREVISTA A LOS JEFES Y GERENTES SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL

Para conocer la opinión de los jefes y gerentes de taller y repuestos, sobre cada aspecto relacionado con el clima organizacional evaluado por los trabajadores, se realizaron entrevistas no estructuradas, las cuales dieron los resultados que se describen a continuación.

2.4.1 MOTIVACIÓN

En cuanto a los factores motivacionales (autorrealización y capacitación) los jefes y gerentes, de taller y repuestos, opinaron que actualmente la empresa no cuenta con programas de superación que permitan a los trabajadores continuar estudiando y tampoco de reconocimiento del trabajo, indicando que realizar bien sus actividades es su obligación. No obstante, reconocen que existe debilidad en las acciones que se han tomado para capacitar a los trabajadores, lo que no ha permitido transmitir los conocimientos necesarios para brindar un servicio de excelencia.

En lo que respecta a los factores de mantenimiento (satisfacción en la empresa, trabajo en equipo, políticas, condiciones ambientales del trabajo y seguridad), los jefes y gerentes opinaron que la alta rotación de personal, efectuada con el propósito de reducir costos, ha estado fuera de sus manos, ya que las decisiones se han tomado en los niveles jerárquicos más altos de la empresa, afectando la motivación de ellos mismos inclusive, porque su opinión no es tomada en cuenta. Esta situación provoca inseguridad en el trabajo y repercute en la satisfacción de los trabajadores.

Los jefes y gerentes reconocen la ausencia de trabajo en equipo en la empresa por la falta de motivadores económicos y actividades recreativas, que ayuden a establecer mejores relaciones entre trabajadores y apoyarse mutuamente en el logro de los objetivos empresariales.

También confirmaron que la empresa no cuenta con políticas claras para la contratación de personal, limitando la oportunidad de ascensos y contratando a personas que no son adecuadas para los puestos.

La opinión de los jefes y gerentes respecto a las condiciones ambientales del trabajo fue que la empresa debe invertir más en equipo y tecnología para mejorar la atención al cliente. Asimismo, consideran que la apariencia de las instalaciones debe mejorar de acuerdo con los estándares de las marcas que aún se representan; sin embargo, los niveles jerárquicos más altos no han puesto mayor importancia a estos temas.

2.4.2 LIDERAZGO

Los jefes y gerentes, de taller y repuestos, consideran que su estilo de liderazgo influye positivamente en los trabajadores, porque se esfuerzan por apoyarlos a realizar sus actividades laborales con éxito. En cuanto al liderazgo participativo, piensan que en algunas ocasiones es posible escuchar y poner en práctica las ideas de los trabajadores; sin embargo, cuando son decisiones tomadas por el nivel jerárquico más alto de la empresa esto no es factible.

Al respecto del empoderamiento, los jefes prefieren concentrar la toma de decisiones para evitar errores al dar autoridad a los trabajadores que no tienen el conocimiento necesario.

2.4.3 COMUNICACIÓN

La comunicación con los trabajadores, según la opinión de los jefes y gerentes, ha sido buena, ya que se les mantiene informados por correo electrónico; no obstante, la transferencia informal de información (chismes) provocan malestar por noticias que no son notificadas oportunamente, lo cual no se ha podido controlar. Asimismo, consideran que los trabajadores tienen la oportunidad para

que sus ideas sean escuchadas al tener la libertad de acercarse en cualquier momento a la oficina de su jefe inmediato.

La retroalimentación se ha dado cuando se identifican problemas, indicando a los trabajadores sus errores y la forma como resolverlos. En cuanto a la información sobre promociones, ésta se transmite a través de correo electrónico; en este caso la opinión de los trabajadores no se ha tomado en cuenta, porque sería difícil unificar criterios, por lo que las mismas son planeadas por los jefes y gerentes. Asimismo, reconocen las deficiencias de la base de datos, que no permite mantener una comunicación adecuada con los clientes.

En lo referente al diseño del servicio opinaron que no existe ningún esquema del mismo, considerando que todos saben como deben colaborar.

2.5 RESULTADOS OBTENIDOS DE ENCUESTA AL CLIENTE EXTERNO SOBRE LA CALIDAD EN EL SERVICIO

La calidad en los servicios es valorada por los clientes tomando en cuenta cinco dimensiones: la confianza, la responsabilidad, la seguridad, la empatía y aspectos tangibles; con base en esto, se realizaron preguntas a los clientes de la empresa dedicada a distribuir repuestos y brindar servicio mecánico a vehículos de lujo en la ciudad de Guatemala, para conocer sus percepciones sobre la calidad del servicio, por lo que a continuación se presentan los resultados.

2.5.1 CONFIABILIDAD

La confianza que inspira la empresa en estudio, fue calificada por el cliente a través de su percepción sobre el interés que muestran los trabajadores por resolver los problemas, el cumplimiento con el tiempo de entrega, la información que se le brinda, la existencia de repuestos, el valor recibido y cumplimiento de promesas, dichas variables se analizarán en los siguientes párrafos.

2.5.1.1 Resolución de problemas

La opinión de los clientes sobre el interés que muestran los trabajadores de la empresa en estudio por resolver sus problemas fue deficiente, considerando que el 61% respondió regularmente (véase cuadro 12); esto se debe a la falta de empoderamiento, ya que la mayoría de veces la solución depende de la autorización de los jefes, limitando la acción del trabajador y aparentando falta de interés.

2.5.1.2 Cumplimiento del tiempo de entrega

El cumplimiento del tiempo de entrega, también forma parte importante en la confianza que el cliente percibe de la empresa; en este sentido, el 33% de los encuestados opinó que ésta casi nunca cumple con el tiempo de entrega prometido y el 29% considera que regularmente, ya que en muchas ocasiones, no entregan los vehículos, ni repuestos en el tiempo ofrecido. (Véase cuadro 12)

Cuadro 12
Percepción del cliente externo sobre la confiabilidad
Empresa dedicada a la distribución de repuestos y servicio mecánico

Indicador	Siempre	Casi siempre	Regularmente	Casi nunca	Nunca	Total
Interés del trabajador por resolver los problemas	20%	19%	61%	0%	0%	100%
Cumplimiento del tiempo de entrega	10%	19%	29%	33%	10%	100%
Recepción de información necesaria	15%	10%	34%	25%	16%	100%
Existencia de repuestos	15%	29%	29%	20%	7%	100%

Fuente: elaboración propia, trabajo de campo, enero 2010.

Base: 81 clientes externos.

Según la opinión del 66% de los 41 clientes de taller encuestados, la empresa no cumple con el tiempo de entrega prometido, lo que se debe a la falta de repuestos, la carencia de atención por parte de los asesores y capacitación para los mecánicos.

En cuanto a repuestos, la tardanza en la entrega de éstos bajo pedido especial se da principalmente por la falta de respaldo financiero y seguimiento por parte de los trabajadores encargados.

2.5.1.3 Información brindada

La información y explicación que dan los trabajadores de contacto directo inspira confianza, por lo que se preguntó al cliente, a través de las encuestas, si reciben información y explicación sobre las reparaciones y/o repuestos que necesita su vehículo, a lo que únicamente el 25% opinó que si, lo que representa una debilidad para la empresa por la falta de conocimiento técnico, consecuencia de la carencia de capacitación. (Véase cuadro 12)

2.5.1.4 Existencia de repuestos

Como se mencionó, una de las causas principales que no permite a la empresa cumplir con los tiempos de entrega prometidos es la falta de repuestos, por lo que se preguntó a los clientes sobre la existencia de éstos, a lo que el 44% opinó que casi siempre encuentra el que necesita (véase cuadro 12); sin embargo, el 29% opinó regularmente y el 27% indicó casi nunca y nunca, lo que provoca desconfianza porque la empresa no cumple con su promesa de respaldo postventa, con un stock adecuado.

Los retrasos (la mayoría de veces) se debe a la falta de apoyo financiero, ya que los proveedores retienen el envío de piezas por demoras en los pagos, además de influir el seguimiento de los asesores.

2.5.1.5 Valor recibido

Otro factor que permitió evaluar el nivel de confianza, fue la percepción que el cliente tiene sobre los precios que paga por los servicios y repuestos; es decir, si están pagando lo justo por la calidad que reciben.

Al respecto, el 63% de los clientes opinó estar satisfechos con los precios, principalmente con los repuestos, porque consideran que la calidad de éstos es buena; sin embargo, el 37% opinó que están demasiado altos para la calidad que reciben, en su mayoría clientes de taller, lo que debilita la confianza hacia la empresa, por no recibir un servicio de excelencia por el que está pagando.

2.5.1.6 Cumplimiento de promesas

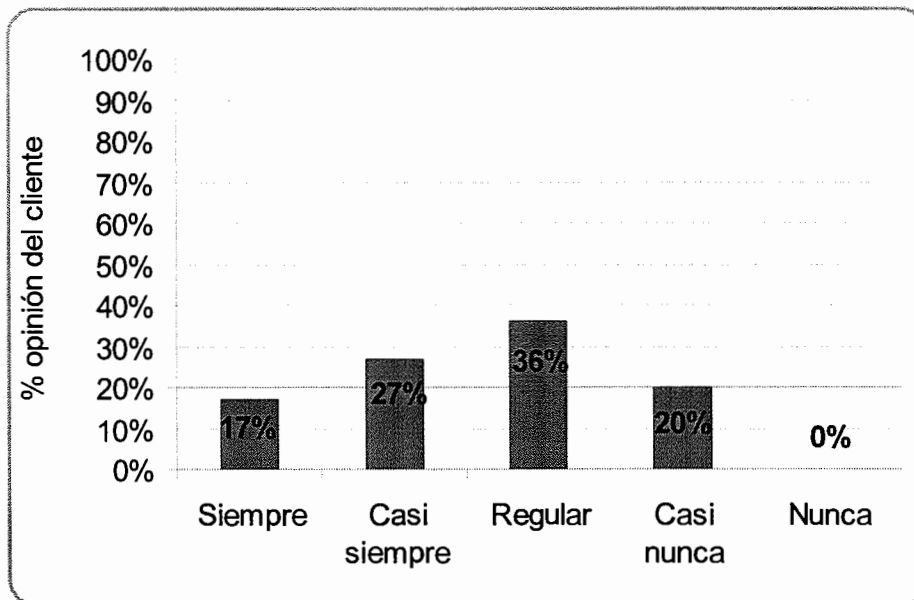
La confianza se demuestra en los clientes a través del cumplimiento de las promesas, por lo que la empresa debe esforzarse por igualar el servicio a lo que ofrece.

Tomando en cuenta lo anterior, se preguntó a los clientes si la empresa cumple con las promesas que realiza a través de la publicidad, a lo que el 36% indicó que regularmente y el 20% casi nunca (véase gráfica 5), lo que hace notar que las promesas son exageradas con relación al servicio que realmente se puede brindar, además de la deficiente comunicación interna.

2.5.2 RESPONSABILIDAD

Esta dimensión se refiere a la percepción del cliente en cuanto a la voluntad y prontitud con la que recibe el servicio, es decir, el tiempo que tiene que esperar para que se haga frente a sus solicitudes o reclamos. Al respecto, se tomó en cuenta la disposición de la empresa por ayudar, la rapidez con la que se da solución a los reclamos y la prontitud con la que se atiende.

Gráfica 5
Percepción del cliente externo sobre el cumplimiento de las promesas
Empresa dedicada a la distribución de repuestos y servicio mecánico



Fuente: elaboración propia, trabajo de campo, enero 2010.
Base: 81 clientes externos.

2.5.2.1 Disposición para ayudar

Uno de los factores que afecta la responsabilidad que el cliente percibe de la empresa es la disposición de los trabajadores para ayudar, pues el 45% de los encuestados piensa que tienen poca intención para hacerlo (véase cuadro 13); lo cual se debe a la carencia de equipo (computadoras portátiles y fotocopiadoras), tecnología (software) y capacitación sobre atención al cliente que impide brindar un trato adecuado.

2.5.2.2 Prontitud en la atención

Los clientes quieren que sus solicitudes se atiendan bien y rápido, a través de cualquier medio, por lo que la percepción de responsabilidad que tienen de la empresa disminuye en cada contacto en el que deben esperar demasiado para ser atendidos.

Cuadro 13
Percepción del cliente externo sobre la responsabilidad
Empresa dedicada a la distribución de repuestos y servicio mecánico

Indicador	Siempre	Casi siempre	Regularmente	Casi nunca	Nunca	Total
Disposición del trabajador para ayudar	19%	36%	28%	17%	0%	100%
Prontitud en la atención	14%	37%	39%	10%	0%	100%

Fuente: elaboración propia, trabajo de campo, enero 2010.
 Base: 81 clientes externos.

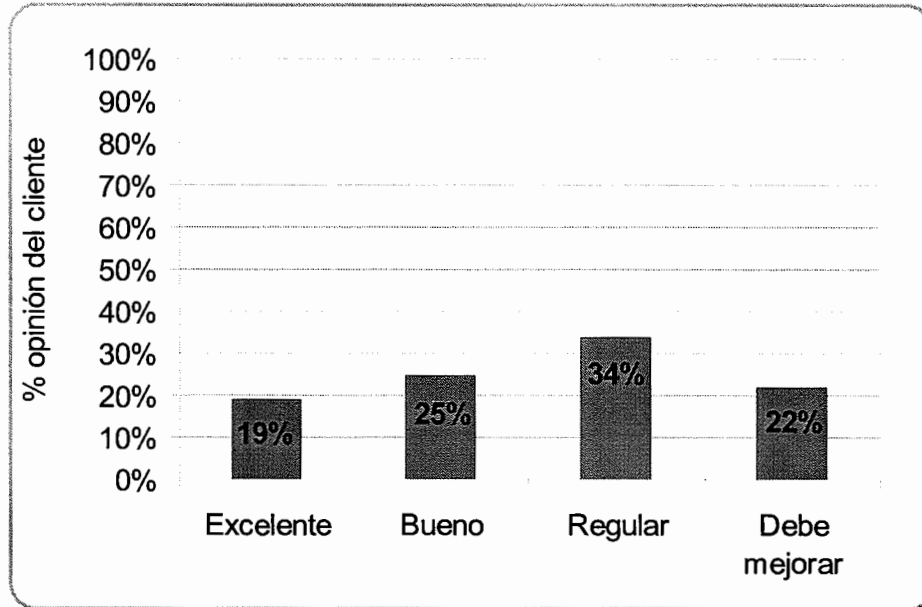
En este caso, el 51% de los clientes encuestados opinó que en la empresa si los atienden con prontitud (véase cuadro 13); no obstante, el 39% considera que lo hacen regularmente y el 10% casi nunca, porque tienen que esperar demasiado tiempo para ser atendidos (principalmente cuando llaman por teléfono).

La causa de este problema, es la falta de personal necesario para atender la demanda en horas pico (especialmente en el horarios de almuerzo de los 7 asesores de contacto directo en taller y 13 en repuestos) como es el caso de repuestos, pues existen horarios muy cargados de llamadas para cotizar, y los asesores no pueden atender con prontitud.

2.5.2.3 Rapidez de reclamos

La rapidez con la que la empresa da solución a los reclamos también forma parte de la responsabilidad que se demuestra a los clientes; al respecto el 44% de los encuestados contestó que la rapidez es buena y el 56% la considera como regular o que debe mejorar; es decir, que no están satisfechos totalmente con ésta (véase gráfica 6).

Gráfica 6
Rapidez en la solución de reclamos del cliente externo
Empresa dedicada a la distribución de repuestos y servicio mecánico



Fuente: elaboración propia, trabajo de campo, enero 2010.
Base: 81 clientes externos.

La causa principal de este problema es la falta de políticas de garantía y empoderamiento, ya que la mayoría de decisiones deben ser autorizadas por los gerentes de área, lo que hace demorar la atención al cliente, quien espera que la empresa actúe con rapidez y solucione el problema cuando reclama.

2.5.3 SEGURIDAD

La seguridad que los clientes perciben de la empresa, se transmite a través del conocimiento y la capacidad para inspirar buena voluntad y confianza, tanto de los trabajadores como de la organización. Para evaluar la seguridad que los clientes perciben de la empresa, se tomó en cuenta la confianza que inspiran los trabajadores y el conocimiento que demuestran.

2.5.3.1 Confianza que inspiran los trabajadores

Para evaluar la seguridad que el cliente percibe de la empresa, se preguntó si el comportamiento de los trabajadores les inspiraba confianza, a lo que el 49% contestó si, lo que fortalece la relación cliente-compañía; sin embargo, el 51% no está de acuerdo, lo que se debe a la falta de capacitación técnica y de servicio al cliente. (Véase cuadro 14)

2.5.3.2 Conocimiento que demuestran los trabajadores sobre el trabajo

El conocimiento que demuestran los trabajadores influye en la confianza que el cliente percibe de la empresa, especialmente cuando no conoce mucho sobre el servicio que le están brindando.

Al respecto, el 40% de los clientes encuestados opinó que los trabajadores sí tienen el conocimiento necesario para brindar un servicio de calidad (véase cuadro 14); no obstante, es importante tomar en cuenta que el 60% opinó lo contrario, lo que inspira inseguridad por ser asesorados por una persona con limitadas competencias, debido a la falta de capacitación técnica.

Cuadro 14
Percepción del cliente externo sobre la seguridad
Empresa dedicada a la distribución de repuestos y servicio mecánico

Indicador	Siempre	Casi siempre	Regularmente	Casi nunca	Nunca	Total
Confianza que inspiran los trabajadores	22%	27%	31%	20%	0%	100%
Conocimiento que demuestran los trabajadores sobre el trabajo	8%	32%	23%	27%	10%	100%

Fuente: elaboración propia, trabajo de campo, enero 2010.

Base: 81 clientes externos.

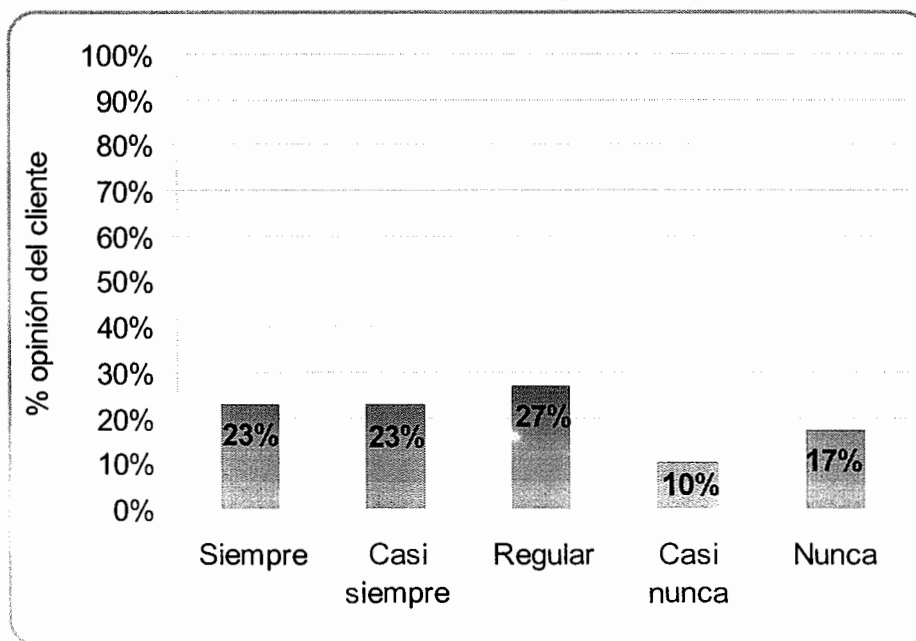
2.5.4 EMPATÍA

La dimensión de empatía, consiste en transmitir al cliente lo importante que es para la empresa por medio del servicio, en este sentido se preguntó sobre la atención personalizada que se brinda y la comunicación que los trabajadores mantienen con ellos.

2.5.4.1 Atención personalizada al cliente

Con relación a la atención personalizada, se preguntó a los clientes si consideran que reciben una atención individualizada por parte de los trabajadores de la empresa en estudio, a lo que el 46% opinó que siempre y casi siempre la reciben; sin embargo, el 54% opinó la contrario. (Véase gráfica 7)

Gráfica 7
Atención individualizada recibida por el cliente externo
Empresa dedicada a la distribución de repuestos y servicio mecánico



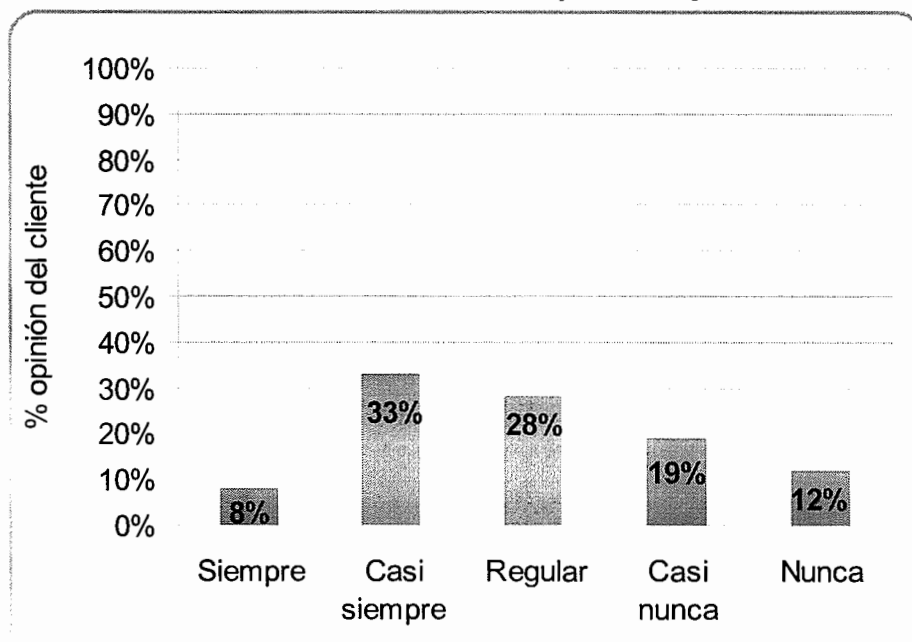
Fuente: elaboración propia, trabajo de campo, enero 2010.
Base: 81 clientes externos.

Las razones por las que los trabajadores muchas veces no pueden brindar un servicio individualizado son (según se determinó a través de entrevistas y observación directa) la falta de personal de contacto directo suficiente (provocado por la alta rotación) y la ausencia de una base de datos eficiente.

2.5.4.2 Comunicación cliente-compañía

En cuanto a la relación cliente-compañía, se preguntó a los clientes si el personal de la empresa se comunica con ellos para atender sus necesidades de repuestos y servicio, a lo que el 59% contestó deficiente (véase gráfica 8), lo que afecta su percepción sobre lo importante que es para la empresa, motivándolos a alejarse. La causa de esto es un sistema deficiente de base de datos, que impide mantener una comunicación constante.

Gráfica 8
Comunicación cliente-compañía
Empresa dedicada a la distribución de repuestos y servicio mecánico



Fuente: elaboración propia, trabajo de campo, enero 2010.
Base: 81 clientes externos.

2.5.5 ASPECTOS TANGIBLES

La intangibilidad de los servicios, hace que los clientes se formen impresiones de éste a través de cualquier fuente física disponible. En el caso de la empresa en estudio las más evidentes son: la presentación de los trabajadores, la apariencia del equipo, las instalaciones y la tecnología, cuyas percepciones se detallan en los siguientes párrafos.

2.5.5.1 Presentación de los trabajadores

La presentación de los trabajadores es un factor importante en los servicios, ya que son ellos quienes representan a la empresa ante los ojos del cliente. En este caso, el 71% la considera buena (véase cuadro 15); sin embargo, el 29% restante opinó que es regular y que debe mejorar, lo que se pudo comprobar a través de la observación directa, pues existen varios trabajadores que no utilizan uniformes, en especial los del área administrativa, y los que si usan están deteriorados.

Cuadro 15
Percepción del cliente externo sobre los aspectos tangibles
Empresa dedicada a la distribución de repuestos y servicio mecánico

Indicador	Excelente	Bueno	Regular	Debe mejorar	Total
Presentación de los trabajadores	39%	32%	18%	11%	100%
Apariencia del equipo	33%	57%	10%	0%	100%
Apariencia física de las instalaciones	23%	28%	35%	14%	100%

Fuente: elaboración propia, trabajo de campo, enero 2010.
Base: 81 clientes externos.

Lo anterior, se debe a la falta interés de la empresa en invertir en uniformes para que los trabajadores transmitan una apariencia adecuada, ya que desde hace 3

años no los proporcionan, lo que obliga a éstos a utilizar uniformes deteriorados o llegar con vestuario particular.

2.5.5.2 Apariencia del equipo

Por otro lado, el 90% de los clientes consideran que la apariencia del equipo utilizado por la empresa en estudio es buena (véase cuadro 15), cuyos objetos a su vista son computadoras, teléfonos y fotocopiadoras, por lo que es un factor que contribuye a fortalecer la evidencia física que se posee para el cliente, pero tiene que ser renovado cada cierto tiempo para mantenerse en buenas condiciones.

Además, es importante mencionar el desaprovechamiento de equipo que existe en la empresa, ya que algunas computadoras que se encuentran sin uso están en mejores condiciones que las que utilizan los trabajadores de contacto directo.

2.5.5.3 Instalaciones

Las instalaciones, fue otro aspecto calificado por los clientes como parte de la evidencia física y que la mitad calificó como bueno, pero el 49% las consideran regulares y que deben mejorar. (Véase cuadro 15)

Las deficiencias en las instalaciones, se deben (según observación directa) a la falta de modernización de todas las áreas de atención al cliente bajo los estándares de los fabricantes de automóviles, ya que (por mencionar algunos casos) es necesario cambiar el piso de las salas para dar una mejor apariencia. En el área de repuestos, existe demasiado desorden de documentos por la falta de mobiliario adecuado, los baños de los clientes no se limpian con frecuencia por la falta de recurso humano y los muebles que se encuentran en las salas de espera están muy deteriorados.

2.5.5.4 La tecnología

La tecnología también es parte importante para mejorar la calidad del servicio, ya que a través de ésta se puede brindar una atención rápida a los clientes; sin embargo, el 67% de los encuestados opinó que la que utiliza la empresa para atenderles es deficiente (véase gráfica 9).

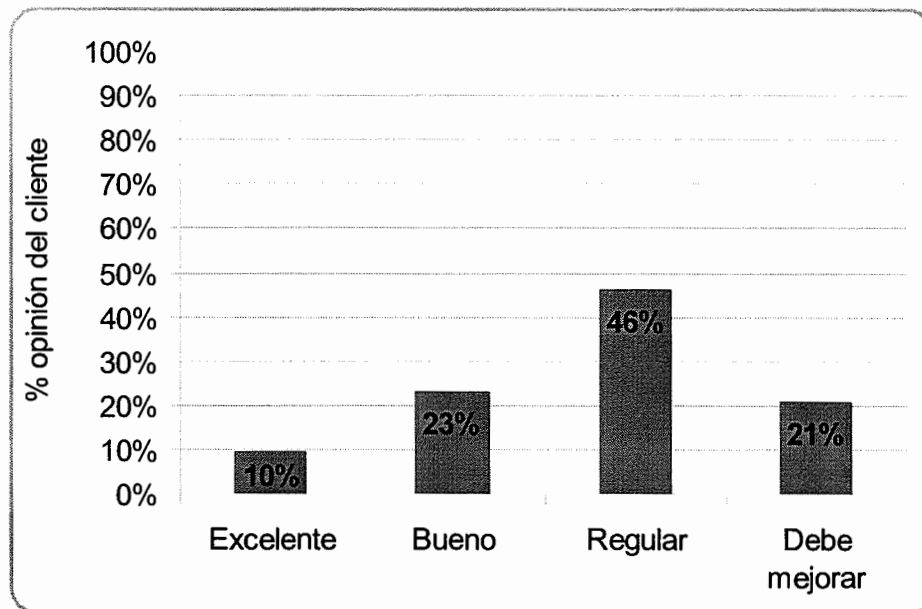
Lo anterior se evidenció en aspectos tales como: a) baja capacidad del Internet que ocasiona retrasos en la atención de clientes en el departamento de repuestos por utilizar catálogos en línea; b) el sistema de base de datos, que no permite grabar ni actualizar con facilidad la información necesaria; c) el software instalado en todas las computadoras, que por la falta de licencia trae problemas de incompatibilidad y genera dificultades para trabajar.

2.5.6 DISEÑO DEL SERVICIO

El diseño del servicio también influye en la calidad del mismo, ya que es allí donde se describen las características esenciales del proceso, para que tanto el cliente, el trabajador y los administradores sepan cual es su papel y colaboren adecuadamente para brindar un servicio de excelencia.

Al respecto, el 100% de los clientes indicó que no ha observado un esquema del servicio en la empresa (véase cuadro 16), lo que provoca que no comprendan su papel en éste y el mal servicio sea causa de su falta de colaboración. Esto sucede frecuentemente en el área de repuestos, donde los clientes deben dar a conocer el número de chasis o motor completo del vehículo para venderle la pieza correcta, pero por falta de conocimiento éstos se molestan y lo toman como mala atención del asesor, ya que no comprenden el proceso a seguir.

Gráfica 9
Percepción del cliente externo sobre la tecnología utilizada
Empresa dedicada a la distribución de repuestos y servicio mecánico



Fuente: elaboración propia, trabajo de campo, enero 2010.
 Base: 81 clientes externos.

Asimismo, se les preguntó si saben cuál es su papel en el servicio y el 62% expresó que sí (véase cuadro 16), porque conocen cómo deben colaborar para que se les brinde una mejor atención; no obstante, es importante tomar en cuenta que lo han aprendido a base de experiencia, pues el 38% restante está compuesto de clientes que no visitan con tanta frecuencia la empresa.

Cuadro 16
Percepción del cliente externo sobre diseño del servicio
Empresa dedicada a la distribución de repuestos y servicio mecánico

Indicador	Si	No	Total
Existencia del esquema de diseño del servicio	0%	100%	100%
Conocimiento de su papel en el servicio	38%	62%	100%

Fuente: elaboración propia, trabajo de campo, enero 2010.
 Base: 81 clientes externos.

2.6 BRECHAS ABIERTAS EN LA EMPRESA

Tomando en cuenta las debilidades de la empresa se evidenció que las cuatro brechas del proveedor sobre la calidad del servicio se encuentran abiertas, con base en los aspectos que se describen a continuación:

Las deficientes relaciones con los clientes y la inadecuada recuperación del servicio son las causas principales por las que la brecha 1 (no saber lo que el cliente espera) se encuentra abierta. Asimismo, la falta de esquemas del servicio y la defectuosa evidencia física causan la apertura de la brecha 2 (no tener los diseños y estándares de calidad).

Los problemas detectados en el clima organizacional son la causa por la se encuentra abierta la brecha 3 (no entregar el servicio de acuerdo con los estándares), debido a la falta de motivación, liderazgo y comunicación. La brecha 4 se encuentra abierta en la empresa en estudio, ya que el servicio que se brinda no es igual al que se promete, debido a la falta de comunicación interna sobre el mercadeo y la participación de los trabajadores en las promociones.

2.7 ANÁLISIS FODA

Después de recopilar y analizar la información sobre la calidad de servicio que brinda la empresa dedicada a la distribución de repuestos y servicio mecánico, se evidenció la existencia de varias deficiencias que afectan su desempeño, las cuales podrían ser superadas aprovechando las oportunidades y fortalezas existentes. A continuación se detalla cada uno de los aspectos detectados en el diagnóstico, los cuales se resumen en la matriz FODA (véase tabla 2), y las estrategias propuestas para solucionar los problemas actuales:

- **Fortalezas**
 - Amplias instalaciones.
 - Empresa reconocida a nivel nacional.
 - Contrato vigente para la representación de otras marcas de prestigio.
- **Debilidades**
 - Pocas oportunidades para continuar estudiando al cliente interno.
 - No existen políticas de ascenso.
 - No se reconoce el trabajo de los trabajadores.
 - Falta de capacitación técnica.
 - Falta de capacitación sobre atención al cliente.
 - Desaprovechamiento de recursos disponibles.
 - Inseguridad laboral.
 - Inexistencia de trabajo en equipo.
 - Carencia de motivadores económicos.
 - Ausencia de actividades recreativas.
 - Falta de políticas para contratación de personas adecuadas.
 - No se cuenta con el equipo necesario para trabajar.
 - Carencia de tecnología adecuada (baja capacidad del Internet, software desactualizado, deficiente base de datos).
 - Instalaciones no cumplen con estándares de marcas representadas.
 - Insatisfacción con el comportamiento de los jefes, porque no brindan apoyo para trabajar con entusiasmo.
 - No se da importancia a las ideas y opiniones de los trabajadores.
 - Centralización del poder.
 - Inexistencia de políticas de garantía.
 - Inadecuada comunicación interna.
 - Poca claridad en la comunicación.
 - Falta de retroalimentación para identificar deficiencias y mejorar.
 - Deficiente comunicación interna sobre promociones.
- **Oportunidad**
 - Centros de capacitación y formación de personas.
 - Oferta laboral.
 - Tecnología avanzada disponible.
 - Empresas con experiencia en remodelación de instalaciones.
 - Proveedores varios de repuestos en el extranjero.
 - Amplio mercado vehicular de las marcas que se representan.
 - Clientes que aún son fieles a la empresa.
 - Franquicias para la distribución de otras marcas.
- **Amenazas (A)**
 - Competencia directa con el respaldo de fábrica.

- Competencia indirecta con mejores precios y servicio al cliente.
- Crisis económica que está afectando toda la industria de automóviles.

Tomando en cuenta las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas detectadas se plantearon las siguientes estrategias:

- **Estrategias (FO)**

- Realizar y mantener alianzas con otros concesionarios para la compra de repuestos y asesoría en taller (F: 3, 6, O: 5).
- Distribuir otras marcas de vehículos. (F:1, 2 O:8)

- **Estrategias (DO)**

- Implementar programa oportunidades de superación para los trabajadores. (D:1,2 O:1)
- Poner en práctica programa de reconocimiento al trabajador. (D:3, 7, 8, 14, 25)
- Fomentar el desarrollo de los trabajadores con capacitación técnica y sobre atención al cliente. (D:4, 5 O:1)
- Mejorar la comunicación interna, ascendente y descendente. (D:9, 15, 16, 18, 19, 20, 21, 22)
- Establecer políticas para la contratación y despido de personas. (D:6, 10, 28 O:2)
- Proporcionar la tecnología y el equipo de apoyo necesarios. (D:11, 12, 23 O:3)
- Mejorar la apariencia de la evidencia física. (D:13, 29, 30 O:4)
- Diseñar y publicar el esquema del servicio. (D:24)
- Mejorar comunicación sobre publicidad y promociones. (D:21, 27)
- Retener y recuperar al cliente a través de incentivos y mejoras en el servicio. (D: 16, 17, 23, O: 6, 7)

- **Estrategias (FA)**

- Trabajar conforme a los estándares de las marcas que aún se representan. (F:3, O:1, 2)

- **Estrategias (DA)**

- Mejorar y garantizar la calidad del servicio. (D:26, 2, A:1, 2)

Tabla 2
Matriz FODA
Empresa dedicada a la distribución de repuestos y servicio mecánico

Factores internos	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Amplias instalaciones. 2. Empresa reconocida a nivel nacional. 3. Contrato vigente para la representación de otras marcas de prestigio. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pocas oportunidades. 2. No existen políticas de ascenso. 3. No se reconoce el trabajo. 4. Falta de capacitación. 5. Inseguridad laboral. 6. Inexistencia de trabajo en equipo. 7. Carencia de motivadores. 8. Ausencia de actividades recreativas. 9. Falta de políticas de contratación. 10. Falta de equipo de trabajo. 11. Carencia de tecnología. 12. Instalaciones sin estándares. 13. Insatisfacción con el comportamiento de los jefes. 14. No se da importancia a las ideas y opiniones de los trabajadores. 15. Centralización del poder. 16. Inexistencia de políticas de garantía. 17. Inadecuada comunicación interna. 18. Poca claridad en la comunicación. 19. Falta de retroalimentación. 20. Deficiente comunicación interna. 21. No existe una base de datos. 22. No existe un esquema del servicio. 23. Carencia de repuestos. 24. Falta de seguimiento a los pedidos. 25. Calidad no compensa los precios. 26. Promesas exageradas. 27. Insuficiente personal. 28. Presentación de los trabajadores. 29. Falta de modernización y limpieza en áreas de atención al cliente.
Factores externos		
Oportunidad (O)	Estrategias (FO)	Estrategias (DO)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Centros de capacitación. 2. Oferta laboral. 3. Tecnología avanzada. 4. Empresas con experiencia en remodelación de instalaciones. 5. Proveedores en el extranjero. 6. Amplio mercado vehicular. 7. Clientes fieles. 8. Franquicias para la distribución de otras marcas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar y mantener alianzas con otros concesionarios para la compra de repuestos y asesoría en taller. 2. Distribuir otras marcas de vehículos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Programa de superación. 2. Programa de reconocimiento. 3. Capacitación. 4. Mejorar la comunicación interna. 5. Políticas contratación y despidos. 6. Tecnología y equipo de apoyo. 7. Mejorar la evidencia física. 8. Esquema del servicio. 9. Mejorar comunicación sobre publicidad y promociones. 10. Incentivos y mejoras en el servicio.
Amenazas (A)	Estrategias (FA)	Estrategias (DA)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Competencia directa. 2. Competencia indirecta. 3. Crisis económica 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Trabajar conforme a los estándares de las marcas que aún se representan. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mejorar y garantizar la calidad del servicio.

Fuente: elaboración propia, trabajo de campo, enero del 2010.

CAPÍTULO III

ESTRATEGIAS DE CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE PARA EL MEJORAMIENTO DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN DE REPUESTOS Y SERVICIO MECÁNICO PARA VEHÍCULOS DE LUJO EN LA CIUDAD DE GUATEMALA

La satisfacción de los clientes es el requisito principal para que una empresa se mantenga en el mercado; sin embargo, lograrlo implica entregar lo que ellos esperan y mejorar continuamente.

En el capítulo anterior se presentaron los resultados de la investigación realizada a la empresa dedicada a la distribución de repuestos y servicio mecánico, a través de la cual se confirmó la existencia de debilidades en la calidad del servicio que provocan la insatisfacción de la mayor parte de los clientes y los motiva a cambiar de proveedor, por lo que este capítulo se enfoca en plantear las estrategias para corregir los problemas actuales, las cuales son:

- Estrategia 1: retención y recuperación de clientes a través de incentivos y mejora en el servicio.
- Estrategia 2: diseño del esquema del servicio y mejora en la evidencia física.
- Estrategia 3: generación de cambio en las políticas de recursos humanos.
- Estrategia 4: administración de la comunicación del mercadeo interno.

Con la implementación de estas estrategias se espera que la empresa incremente sus ventas un 10% a partir del segundo mes de aplicación, es decir que de Q5,000,000.00 mensuales pasarán a Q5,500,000.00. Considerando esto, al final de este capítulo se presenta la relación costo/beneficio.

3.1 MODELO DE LAS BRECHAS SOBRE LA CALIDAD DEL SERVICIO

Este modelo se enfoca en las estrategias que la empresa puede implementar para brindar un servicio de excelencia, tomando en cuenta la diferencia entre las expectativas del cliente (lo que espera recibir) y las percepciones de éste (lo que realmente recibe) a lo que se le denomina brecha del cliente y para eliminarla es necesario previamente cerrar las cuatro brechas del proveedor del servicio.

A continuación se presenta un cuadro resumen de las estrategias propuestas para cerrar cada una de las brechas que se encuentran abiertas en la empresa en estudio, cuyo contenido se detalla más adelante, considerando una duración de seis meses de prueba para determinar su continuidad.

Cuadro 17
Resumen de estrategias que cierran brechas
Empresa dedicada a la distribución de repuestos y servicio mecánico

ESTRATEGIA QUE CIERRA	BRECHA
Estrategia 1: retención y recuperación de clientes a través de incentivos y mejora en el servicio.	Brecha 1: no saber lo que el cliente espera.
Estrategia 2: diseño del esquema del servicio y mejora en la evidencia física.	Brecha 2: no tener los diseños y estándares de calidad en el servicio correctos.
Estrategia 3: generación de cambio en las políticas de recursos humanos.	Brecha 3: no entregar el servicio de acuerdo con los estándares.
Estrategia 4: administración de la comunicación del mercadeo interno.	Brecha 4: cuando las promesas no son iguales al desempeño.

Fuente: elaboración propia, abril 2010 – mayo 2011.

3.2 ESTRATEGIA 1: RETENCIÓN Y RECUPERACIÓN DE CLIENTES A TRAVÉS DE INCENTIVOS Y MEJORA EN EL SERVICIO

- **Definición de la estrategia**

La retención de clientes se ve afectada cuando las empresas se concentran demasiado en atraer a nuevos, despreocupándose de atender las cambiantes necesidades y expectativas de los actuales, provocando la pérdida de los mismos. Por tal razón, esta estrategia propone la retención de clientes a través de incentivos financieros y sociales que motiven su fidelidad.

Asimismo, se proponen acciones para que la empresa recompense a los clientes por las fallas del servicio, considerando que los errores son inevitables y lo que creará la satisfacción será la forma como se haga frente a los reclamos, logrando una experiencia más agradable.

- **Objetivos**

- Crear y fortalecer las relaciones con los clientes a través de recompensas para motivar su fidelidad.
- Establecer políticas de garantías claras para actuar ante los problemas más frecuentes del servicio.
- Crear sistema que permita recopilar información sobre la satisfacción de los clientes con el servicio y corregir los errores.

- **Beneficios**

- Clientes satisfechos y motivados a continuar con la empresa.
- Minimización de fallas en el servicio al detectar los errores y corregirlos.

3.2.1 TÁCTICAS DE RETENCIÓN A LOS CLIENTES

Para que la empresa no continúe perdiendo a sus clientes se propone la implementación de dos tácticas para retenerlos: a) la primera basada en bonos financieros y b) la segunda en bonos sociales, las cuales permitirán fortalecer la relación cliente-compañía.

3.2.1.1 Bonos financieros

Los bonos financieros son incentivos económicos que se utilizarán para retener a los clientes, premiando su preferencia y motivándolos a continuar adquiriendo repuestos y servicios de la empresa, por lo que se proponen las siguientes acciones, cuya forma de aplicar se detalla en los siguientes párrafos.

- Cupones de descuento en compra de repuestos por volumen.
- Cupones de descuento progresivos para premiar la fidelidad de los clientes de taller.

a. Cupones de descuento en compra de repuestos por volumen

La implementación de cupones de descuento en compras por volumen, tiene como objetivo premiar la preferencia de los clientes de repuestos e incentivarlos a ser fieles a la empresa, para lo cual se propone entregar un cupón equivalente a un 10% de descuento, el cual podrá ser canjeable en la próxima compra. Esto aplicará para los clientes que realicen compras igual o mayor a Q3,000.00, considerando que el promedio actual es de Q2,500.00 por factura, por lo que también se motivará un incremento del 17%.

El proceso para implementar los cupones por volumen de compra se detalla en el anexo 10, y en el anexo 11 se encuentra el diagrama de flujo para una mejor interpretación de los involucrados, el cual consiste en lo siguiente:

1. El asesor de repuestos entregará al cliente un cupón de descuento, por su compra igual o mayor a Q3,000.00.
2. La secretaria del departamento llevará un control de los cupones entregados y los utilizados.
3. El gerente de repuestos supervisará mensualmente la efectividad de estos cupones, tomando en cuenta la cantidad emitida y utilizada, lo que le permitirá analizar la conveniencia de continuar con esta táctica de retención de clientes.

El diseño del cupón se muestra en el anexo 12, el cual incluye la información detallada en el cuadro 18.

Para que los clientes se informen sobre los cupones de descuento por volumen, se propone la impresión de afiches en vinil adhesivo (véase anexo 13), los cuales se colocarán en los vidrios de las salas de ventas.

- **Presupuesto para la implementación cupones de descuento en compra de repuestos por volumen**

En el cuadro 19 se describe el presupuesto de inversión necesaria para la implementación de los cupones de descuento en compras por volumen.

- **Control para la implementación cupones de descuento en compra de repuestos por volumen**

Para controlar la efectividad de los cupones se propone que la secretaria del área lleve un registro semanal con información sobre los entregados y los usados, para determinar su continuidad, considerando que esta acción tendrá una vigencia de seis meses prorrogables de acuerdo a lo que estipule la gerencia de repuestos.

Cuadro 18
Contenido cupones de descuento en compra de repuestos por volumen
Empresa dedicada a la distribución de repuestos y servicio mecánico

Anverso	<p>Descuento: porcentaje de descuento (10%) y aplicación (en repuestos).</p> <p>Información de la empresa: fotografías de repuestos y logotipo de la empresa.</p>
Reverso	<p>Datos del cliente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nombre del cliente, fecha, número de la factura y nombre del asesor. <p>Instrucciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El cupón tendrá una vigencia de 6 meses y podrá ser canjeado en cualquiera de las agencias de la empresa. • Para canjearlo debe entregar el cupón al asesor. • No se podrá emitir otro cupón por pérdida. • Sólo se entregará un cupón por factura. <p>Restricciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • No aplica para compras al crédito interno. • No aplica repuestos ofertados. • No aplica para repuestos bajo pedido especial. <p>Información de la empresa: teléfono y logotipo de la empresa.</p>
Impresión	<p>Dimensiones: 8 cm de ancho x 10 de largo.</p> <p>Duplicado: cada cupón deberá tener un duplicado que servirá para archivo.</p> <p>Colores: full color y con un correlativo.</p>

Fuente: elaboración propia, abril 2010 – mayo 2011.

Cuadro 19
Presupuesto para implementar cupones de descuento en compra de repuestos por volumen
Empresa dedicada a la distribución de repuestos y servicio mecánico

Descripción	Cantidad	Valor unitario	Inversión semestral
Impresión 50 talonarios de 50 cupones cada uno, con correlativo.	50	Q125.00	Q6,250.00
Impresión de afiches en vinil adhesivo para informar a clientes.	6	Q150.00	Q900.00
		Total	Q7,150.00

Fuente: elaboración propia, abril 2010 – mayo 2011.

- **Plan de acción para la implementación cupones de descuento en compra de repuestos por volumen**

En la tabla 3 se visualizan las actividades y aspectos relevantes para ejecutar los cupones de descuento en compra de repuestos por volumen.

b. Cupones de descuento progresivo para premiar la fidelidad de los clientes de taller

La implementación de cupones de descuento progresivo tendrá como finalidad motivar la lealtad de los clientes de taller, esto se realizará a través de una escala con la cual tendrá derecho a un descuento superior con cada servicio consecutivo hasta llegar a un tope.

Tabla 3
Plan de acción para la implementación cupones de descuento en compra de repuestos por volumen
Empresa dedicada a la distribución de repuestos y servicio mecánico

Actividades	Tareas	Responsable	Fecha		Inversión
			Inicio	Finalización	
1 Informar al personal involucrado	Programar reunión para informar sobre el incentivo para los clientes y el procedimiento a seguir.	Gerente de repuestos	1-sep-11	5-sep-11	Q0.00
2 Impresión de cupones	Contratar imprenta y enviar arte.	Secretaria de repuestos	1-sep-11	15-sep-11	Q6,250.00
3 Informar al cliente	Impresión de afiches en vinil adhesivo, con información sobre cupones de descuento, para colocarlo en sala de atención al cliente.	Secretaria de repuestos	1-sep-11	10-sep-11	Q900.00
4 Implementación de cupones de descuento	Entregar un talonario de cupones a los asesores para que empiecen a entregarlos a los clientes.	Asesores y secretaria de repuestos	15-sep-11	15-nov-11	Q0.00
5 Retroalimentación	Preparar reporte y analizar si los cupones están cumpliendo con el objetivo de retener a los clientes, para autorizar su continuidad.	Gerente y secretaria de repuestos	30-sep-11	15-feb-12	Q0.00
Inversión total					Q7,150.00

Fuente: elaboración propia, abril 2010 – mayo 2011.

El proceso para la implementación de los cupones de descuento progresivo se detalla en el anexo 14, así también el diagrama de flujo en el anexo 15, el cual consistirá en lo siguiente:

1. El asesor entregará un cupón de descuento al cliente de acuerdo a la frecuencia de servicios que realice en el taller (véase cuadro 20), considerando para el caso una periodicidad de 6 meses entre cada servicio.

Cuadro 20
Porcentaje de descuentos progresivos para clientes leales
Empresa dedicada a la distribución de repuestos y servicio mecánico

Descripción	Mano de obra	Repuestos
1er. servicio	0%	
2do. servicio	5%	
3er. servicio	10%	5%
4to. servicio	10%	10%

Fuente: elaboración propia, abril 2010 – mayo 2011.

2. El asesor podrá verificar en el sistema de facturación el porcentaje de descuento que corresponde al cliente.
3. La secretaria del área llevará un control sobre los cupones entregados y los que los clientes utilizan.
4. El gerente de taller supervisará mensualmente la efectividad de estos cupones y tomará la decisión de continuar o no con su implementación al final del sexto mes.

El diseño de los cupones que se utilizarán se incluye en el anexo 16, el cual contiene la siguiente información en su anverso y reverso:

Cuadro 21
Contenido cupones de descuento progresivos
Empresa dedicada a la distribución de repuestos y servicio mecánico

Anverso	<p>Descuento: porcentaje de descuento quedará en blanco para que el asesor indique el que corresponde y el cliente lo pueda aplicar en su próximo servicio.</p> <p>Información de la empresa: fotografías y logotipo de la empresa.</p>
Reverso	<p>Datos del cliente: nombre del cliente, fecha, número de la factura y nombre del asesor.</p> <p>Instrucciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Para aplicar el descuento se debe entregar el cupón. • El cupón quedará sin efecto después de 6 meses de no realizar ningún servicio menor o mayor en el taller; en este caso, se dará el descuento inmediato inferior al que correspondía si el cliente regresa posteriormente. • En caso de pérdida del cupón, el asesor podrá emitir otro revisando datos en el sistema de facturación. <p>Restricciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • No aplica para compras al crédito interno. • No aplica en mano de obra o repuestos ofertados. • No aplica para repuestos bajo pedido especial. <p>Información de la empresa: teléfono y logotipo de la empresa</p>
Impresión	<p>Dimensiones: 8 cm de ancho x 10 de largo.</p> <p>Duplicado: cada cupón deberá tener un duplicado que servirá para archivo.</p> <p>Colores: full color y con un correlativo.</p>

Fuente: elaboración propia, abril 2010 – mayo 2011.

Para informar al cliente sobre este bono se utilizarán hojas informativas ubicadas en el escritorio de los asesores. (Véase anexo 17)

- **Presupuesto para la implementación de cupones de descuento progresivos para premiar la fidelidad de los clientes de taller**

A continuación se presenta la inversión que la empresa tendrá que realizar para practicar los cupones por descuentos progresivos para los clientes de taller. (Véase cuadro 22)

Cuadro 22
Presupuesto de inversión cupones de descuento progresivos para premiar la fidelidad de los clientes de taller
Empresa dedicada a la distribución de repuestos y servicio mecánico

Descripción	Cantidad	Valor unitario	Inversión semestral
Impresión 50 talonarios de 50 cupones cada uno.	50	Q125.00	Q6,250.00
Publicación de hojas informativas para clientes.	6	Q50.00	Q300.00
Total			Q6,550.00

Fuente: elaboración propia, abril 2010 – mayo 2011.

- **Control para la implementación de cupones de descuento progresivos para premiar la fidelidad de los clientes de taller**

Con el propósito de verificar la efectividad de los cupones, se propone que la secretaria del área lleve un control mensual de los cupones entregados y los utilizados, para que el gerente del taller determine su continuidad al finalizar el sexto mes de prueba.

- **Plan de acción para la implementación de cupones de descuento progresivos para premiar la fidelidad de los clientes de taller**

En la tabla 4 se visualizan las actividades y aspectos relevantes para ejecutar los cupones de descuento progresivos.

3.2.1.2 Bonos sociales

La finalidad de implementar los bonos sociales por parte de la empresa será desarrollar relaciones amistosas con los clientes, logrando con ello conocer sus percepciones y expectativas para mejorar el servicio.

Al implementar esta táctica la empresa se beneficiará mejorando la comunicación con los clientes externos, la cual se encuentra deficiente según el diagnóstico realizado, pues los trabajadores regularmente se comunican con ellos únicamente para informarles sobre la llegada de algún repuesto solicitado o la entrega de su vehículo que se encuentra en servicio; es decir, que la empresa espera que los clientes se comuniquen primero para después actuar, por lo que se propone la implementación de las siguientes acciones:

- Mejorar la base de datos y desarrollar relaciones con los clientes.
- Tarjetas de felicitación para los clientes cumpleaños del mes.

a. Mejorar la base de datos y desarrollar relaciones con los clientes

Los bonos sociales se refieren a la relación cliente-compañía; sin embargo, las deficiencias de la base de datos limitan a los trabajadores a mantener una buena comunicación externa, por lo que esta estrategia está enfocada a mejorar la base de datos y desarrollar relaciones a largo plazo con los clientes.

La empresa cuenta con un departamento de cómputo que puede realizar las mejoras necesarias en el sistema para que la base de datos registre todos los aspectos que se detallan en la tabla 5, tales como: datos generales de la empresa, contactos, datos del vehículo, ventas realizadas, seguimiento e integración con Outlook.

Tabla 4
Plan de acción para la implementación cupones de descuento progresivos para premiar la fidelidad de los clientes de taller
Empresa dedicada a la distribución de repuestos y servicio mecánico

	Actividades	Tareas	Responsable	Fecha		Inversión
				Inicio	Finalización	
1	Informar al personal involucrado	Programar reunión para informar sobre el incentivo a los clientes y el procedimiento a seguir.	Gerente de taller	1-sep-11	10-sep-11	Q0.00
2	Impresión de cupones	Contratar imprenta y enviar arte	Secretaria de taller	1-sep-11	10-sep-11	Q6,250.00
3	Informar a los clientes	Impresión de hoja informativa para clientes sobre cupones de descuento para colocarlo en sala de atención al cliente.	Secretaria de taller	1-sep-11	10-sep-11	Q300.00
4	Implementación de cupones de descuento progresivo	Entregar un talonario de cupones a los asesores para que los entreguen a los clientes. Llevar un control sobre la efectividad de los cupones mensualmente, para determinar su continuidad al sexto mes.	Asesores y secretaria de taller	15-sep-11	30-mar-12	Q0.00
5	Retroalimentación		Gerente y secretaria de taller	15-oct-11	30-mar-12	Q0.00
Inversión total						Q6,550.00

Fuente: elaboración propia, abril 2010 – mayo 2011.

La integración al correo Outlook permitirá que los trabajadores reciban mensajes de recordatorio para comunicarse con los clientes próximos a su servicio y con los que ya tienen cita programada, con el objetivo de transmitirles lo importantes que son para la empresa.

En el anexo 18 se presenta la propuesta del rediseño para la base de datos de clientes, la cual debe ser alimentada por el sistema de facturación y los asesores de contacto directo. Las mejoras sugeridas facilitarán el almacenaje y utilización de la información, permitiendo brindar una atención personalizada a los clientes, a través del recordatorio a los trabajadores para entrar en contacto con ellos y anticiparse a sus necesidades.

El proceso para actualizar y mejorar la base de datos se detalla en el anexo 19 y en el 20 se presenta el diagrama de flujo, el cual consistirá en:

1. Los gerentes de taller y repuestos solicitan al departamento de cómputo las mejoras necesarias a la base de datos.
2. El departamento de cómputo realiza las mejoras sugeridas.
3. Los trabajadores realizan pruebas con los cambios efectuados en la base de datos.
4. Los gerentes autorizan los cambios.
5. Los trabajadores inician el contacto telefónico con los clientes próximos a su servicio y con los que ya tienen cita programada.
6. Los gerentes supervisan el funcionamiento del sistema y solicitan las mejoras necesarias al departamento de cómputo si las hubiera.

Tabla 5
Mejoras para la base de datos de clientes
Empresa dedicada a la distribución de repuestos y servicio mecánico

<p>1. Datos Generales</p> <p>1.1 Nombre de la empresa o cliente individual</p> <p>1.2 Código de cliente</p> <p>1.3 Número de nit</p> <p>1.4 Tipo de cliente</p> <p>1.5 Dirección</p> <p>1.6 Teléfonos</p> <p>1.7 Página Web</p> <p>1.8 Cantidad de vehículos</p> <p>1.9 Tipo de negocio</p> <p>1.10 Límite de crédito</p> <p>1.11 Saldo por vencer</p> <p>1.12 Aniversario de la empresa</p> <p>2. Contactos</p> <p>2.1 Nombre del contacto</p> <p>2.2 Puesto</p> <p>2.3 Teléfono</p> <p>2.4 Correo electrónico</p> <p>2.5 Fecha de cumpleaños</p> <p>2.6 Preferencias</p>	<p>3. Vehículos</p> <p>3.1 Marca</p> <p>3.2 Número de chasis</p> <p>3.3 Placas</p> <p>3.4 Detalle de ingresos a taller</p> <p>4. Ventas</p> <p>4.1 Detalle de ventas por cliente</p> <p>4.2 Detalle de clientes por asesor</p> <p>5. Seguimiento</p> <p>5.1 Calendario de citas</p> <p>5.2 Reportes de llamadas</p> <p>6. Integración con Outlook</p> <p>6.1 Recordatorios automáticos al Outlook sobre servicios, tres meses después del último servicio.</p> <p>6.2 Recordatorio automático al Outlook sobre citas.</p> <p>6.3 Recordatorios automáticos sobre cumpleaños de clientes</p>
--	---

Fuente: elaboración propia, abril 2010 – mayo 2011.

- **Presupuesto para mejorar la base de datos y desarrollar relaciones con los clientes**

En el cuadro 23 se presenta la inversión que la empresa tendrá que realizar para mejorar la base de datos y desarrollar relaciones con los clientes.

Cuadro 23
Presupuesto de inversión para mejorar base de datos y desarrollar relaciones con los clientes
Empresa dedicada a la distribución de repuestos y servicio mecánico

Descripción	Minutos semestre	Precio unitario	Inversión semestral
Llamadas de los asesores por el recordatorio de la base de datos al outlook. Considerando 5 llamadas por asesor al día (20 asesores), con una duración de 5 minutos c/u.	60,000	Q0.80	Q48,000.00
		Total	Q48,000.00

Fuente: elaboración propia, abril 2010 – mayo 2011.

- **Control para mejorar la base de datos y desarrollar relaciones con los clientes**

Con el propósito de controlar la efectividad de las mejoras realizadas a la base de datos y el desarrollo de relaciones con los clientes, se deberán efectuar reuniones mensuales con los asesores de servicio y repuestos para identificar los puntos que se deben mejorar, esto por un periodo de seis meses consecutivos hasta lograr un sistema eficiente.

- **Plan de acción para mejorar la base de datos y desarrollar relaciones con los clientes**

En la tabla 6 se visualizan las actividades y aspectos relevantes para la mejora de la base de datos y desarrollo de relaciones con los clientes.

b. Tarjetas de felicitación para los clientes cumpleaños del mes

Para fortalecer las relaciones con los clientes se propone que la empresa les envíe una tarjeta de felicitación a los cumpleaños, canjeable por un lustrado de vehículo gratis, con validez de un mes (véase anexo 21). Esto podrá implementarse durante un periodo de prueba de seis meses, posterior a este tiempo el gerente de taller deberá determinar su continuidad.

Tabla 6
Plan de acción para mejorar la base de datos y desarrollar relaciones con los clientes
Empresa dedicada a la distribución de repuestos y servicio mecánico

Actividades	Tareas	Responsable	Fecha		Inversión
			Inicio	Finalización	
1 Solicitar mejoras al sistema	Indicar mejoras necesarias al sistema de la base de datos actual.	Gerente de área	1-sep-11	15-sep-11	Q0.00
2 Mejorar el sistema	Realizar mejoras al sistema de la base de datos.	Departamento de cómputo	15-sep-11	15-oct-11	Q0.00
3 Comprobar mejoras	Realizar pruebas con los nuevos cambios a la base de datos.	Asesores de repuestos y taller, Gerente de área	15-oct-11	20-oct-11	Q0.00
4 Contacto con clientes	Llamadas diarias a clientes, considerando recordatorio de la base de datos.	Asesores de repuestos y taller	20-oct-11	Indefinido	Q48,000.00
5 Control	Preguntar constantemente a los asesores sobre mejoras necesarias en el sistema de base de datos.	Asesores de repuestos y taller, Gerente de área	5-nov-11	Indefinido	Q0.00
Inversión total					Q48,000.00

Fuente: elaboración propia, abril 2010 – mayo 2011.

El departamento de call center será el encargado de poner en práctica el envío de tarjetas, utilizando la información de la base de datos, para lo cual seleccionará quincenalmente los cumpleaños del próximo mes para enviarles la tarjeta con la debida anticipación vía correo. Asimismo, los asesores serán los encargados de atender al cliente cuando visite el taller, tratando de entablar relaciones con él y motivándolo a continuar realizando los servicios allí. Para una mejor comprensión, el proceso a seguir se describe en el anexo 22 y el diagrama de flujo en el 23.

- **Presupuesto para tarjetas de felicitación para los clientes cumpleaños del mes**

A continuación se presenta la inversión que la empresa tendrá que realizar para poner en práctica el envío de tarjetas de felicitación para los clientes cumpleaños del mes, considerando la impresión, envío y el costo del lustrado de vehículo que se obsequiará. (Véase cuadro 24)

Cuadro 24
Presupuesto de inversión para tarjetas de felicitación para los
clientes cumpleaños del mes
Empresa dedicada a la distribución de repuestos y servicio mecánico

Descripción	Cantidad	Precio unitario	Inversión semestral
Impresión de tarjetas	3000	Q1.50	Q4,500.00
Envío de tarjetas durante un semestre	600	Q1.50	Q900.00
Costo de lustrado de vehículo durante un semestre	600	Q30.00	Q18,000.00
		Total	Q23,400.00

Fuente: elaboración propia, abril 2010 – mayo 2011.

- **Control para el envío de tarjetas de felicitación para los clientes cumpleaños del mes**

Con el propósito de controlar la efectividad de las tarjetas de felicitación y el interés de los clientes por tener un acercamiento con la empresa para recibir el

lustrado de vehículo gratis, se propone que la secretaria de taller lleve un control de los canjes y prepare un reporte mensualmente para análisis del gerente de taller.

- **Plan de acción para el envío de tarjetas de felicitación para los clientes cumpleaños del mes**

En la tabla 7 se visualizan las actividades y aspectos relevantes para el envío de la tarjeta de felicitación para los clientes cumpleaños del mes.

3.2.2 TÁCTICAS PARA LA RECUPERACIÓN DE CLIENTES

Estas tácticas tienen como finalidad recuperar a los clientes insatisfechos, pues se proponen acciones ante las fallas más frecuentes del servicio. El beneficio de su implementación será evitar que los clientes decidan cambiarse de proveedor; lo cual se logrará al ofrecerles un servicio de mejor calidad que el original en compensación del error cometido. Además, a través de los reclamos la empresa podrá reconocer sus debilidades para mejorar.

Las acciones que la empresa en estudio está tomando actualmente para recuperar a sus clientes insatisfechos no son las adecuadas, lo cual fue comprobado con la opinión de estos sobre la solución que se le da a sus problemas, la rapidez con la que atienden sus reclamos y el poco valor que perciben del servicio.

A continuación se presentan las acciones que la empresa deberá implementar para recuperar a los clientes insatisfechos:

- Recompensar al cliente por las fallas del servicio.
- Índice de satisfacción al cliente.

Tabla 7
Plan de acción para el envío de tarjetas de felicitación para los clientes cumpleañeros del mes
Empresa dedicada a la distribución de repuestos y servicio mecánico

	Actividades	Tareas	Responsable	Fecha		Inversión
				Inicio	Finalización	
1	Impresión de tarjetas	Se contrata proveedor y se envía arte para impresión de tarjetas.	Call center	1-sep-11	15-sep-11	Q4,500.00
2	Verificar cumpleañeros del mes	Eligen en el sistema los clientes cumpleañeros del próximo mes.	Call center y gerentes de área	1-sep-11	15-feb-12	Q0.00
3	Etiquetado y envío	Se imprimen las etiquetas y se pegan en las tarjetas, se contrata proveedor para envío.	Call center	15-sep-11	28-feb-12	Q900.00
4	Canje de tarjetas	Recepción de las tarjetas en canje por lustrado de vehículo gratis y motivar al cliente a realizar sus servicios en la empresa.	Asesor de taller	1-oct-11	31-mar-12	Q18,000.00
5	Control	Se realiza el control para verificar resultados y continuidad.	Secretaria de taller y gerente de taller	31-oct-11	31-mar-12	Q0.00
Inversión total						Q23,400.00

Fuente: elaboración propia, abril 2010 – mayo 2011.

3.2.2.1 Recompensar al cliente por las fallas del servicio

Las fallas del servicio son inevitables en cualquier empresa; no obstante, la forma como ésta actúa ante esas situaciones es lo que hace la diferencia para lograr la satisfacción del cliente; pues bien, si éste es víctima de un error y es recompensado por eso, recuperará la confianza y quizá se sienta más satisfecho que al recibir bien el servicio desde el principio.

Según los resultados obtenidos en la investigación realizada, los clientes perciben que el precio que pagan por el servicio no está compensado por la calidad, pues los vehículos vuelven a fallar y la rapidez con que la empresa hace frente a estos reclamos no los ha dejado satisfechos.

Considerando lo anterior, es evidente que la empresa tiene que mejorar su actuación ante los errores del servicio, estableciendo políticas claras de garantía, que ayuden a actuar con rapidez ante los problemas más comunes, además de minimizar el riesgo de fallar.

Dando a conocer claramente los parámetros de actuación ante problemas comunes, se podrá delegar la autoridad necesaria a los trabajadores de contacto directo para que atiendan los reclamos de manera rápida, logrando la satisfacción del cliente. En las tablas de la 8 a la 11 se detallan las políticas de garantías de repuestos y taller para clientes y trabajadores, tomando en cuenta lo que es importante para el usuario; es decir, lo que esperan y lo que valoran.

Las políticas de repuestos y las de taller deben darse a conocer a los clientes para que sepan qué esperar ante alguna eventualidad, con esta finalidad, se imprimirán las garantías en afiches de vinil adhesivo que se colocarán en el vidrio de la caja donde el cliente paga.

Tabla 8
Políticas de garantía de repuestos para clientes
Empresa dedicada a la distribución de repuestos y servicio mecánico

Políticas de garantía de repuestos para clientes

- Los repuestos cuentan con una garantía de un año, esto no aplica al evidenciarse un mal uso de los mismos, ni en piezas de desgaste.
- Los repuestos electrónicos no cuentan con ningún tipo de garantía.
- Para que el cliente pueda reclamar una garantía debe presentar la factura original.
- Si el defecto del repuesto no puede ser visiblemente comprobado, deberá ser revisado por el departamento de taller para que de su dictamen, previo a proceder a la devolución del dinero o cambio de pieza; lo cual no deberá llevar más de una hora.
- Los sellos de garantía del repuesto (si los tuviera) no deberán ser quitados para reclamar la devolución del dinero o cambio de la pieza.
- Cuando el repuesto esté defectuoso o no esté físicamente en bodega y el cliente haya pagado, se devolverá la totalidad del dinero y además se entregará un cupón de descuento por 10% para ser utilizado en próximas compras.
- En los casos de los repuestos solicitados bajo pedido especial y no se cumpla con el tiempo de entrega (30 días) se descontará al cliente el 0.1% por día de retraso del valor total del repuesto.
- Se aceptarán devoluciones de repuestos sin causa justificada únicamente durante dos días después de la compra, descontando Q75.00 por anulación de factura, siempre y cuando el repuesto se devuelva en las mismas condiciones en las que se entregó.
- La devolución de dinero por reclamo de garantía para cantidades mayores de Q1,000.00 será a través de cheque, cuyo trámite llevará un promedio de 5 días hábiles como máximo. Cuando sean menores a esa cantidad, se pagará de la caja chica del departamento correspondiente.

Fuente: elaboración propia, abril 2010 – mayo 2011.

Las políticas de garantías deberán darse a conocer a los trabajadores a través de reuniones, con el propósito de aclarar cualquier duda, además de publicarlas en el lugar destinado para anuncios.

Tabla 9
Políticas de garantía de repuestos para trabajadores
Empresa dedicada a la distribución de repuestos y servicio mecánico

Políticas de garantía de repuestos para trabajadores

- El área responsable de recibir y revisar los repuestos devueltos por garantía será la bodega de repuestos.
- Si el defecto del repuesto no puede ser visiblemente comprobado, el jefe de bodega deberá encargarse de enviar la pieza a taller para realizar las pruebas necesarias, notificando antes al jefe del área involucrada.
- Será obligación del personal encargado de pedir repuestos, informar al vendedor por escrito la llegada del repuesto a bodega, para que éste comunique al cliente o asesor de taller. En caso de que el repuesto ingrese a bodega y no se notifique su llegada, se descontará el 0.1% del valor del repuesto por día de retraso al responsable.
- Cuando sea necesario devolver el dinero al cliente la secretaria del departamento será la encargada de dar seguimiento al trámite de cheque o reintegrarlo de caja chica, para lo cual el cliente deberá firmar un recibo y el vendedor anular la factura.

Fuente: elaboración propia, abril 2010 – mayo 2011.

- **Presupuesto para recompensar al cliente por las fallas del servicio**

La inversión que se debe realizar para implementar las recompensas por fallas en el servicio es de Q41,100.00. (Véase cuadro 25)

Tabla 10
Políticas de garantía de taller para clientes
Empresa dedicada a la distribución de repuestos y servicio mecánico

Políticas de garantía de taller para clientes

- Los trabajos mecánicos realizados en el taller tienen 3,000 kilómetros o 30 días después del servicio (lo que ocurra primero), siempre y cuando el vehículo no haya sido revisado o trabajado por otro taller posterior a la reparación.
- La garantía del vehículo sólo aplicará si falla algo relacionado con la reparación realizada por el taller, para lo cual éste deberá dictaminar la causa del problema.
- Se realizará un descuento de 0.5% del valor del presupuesto autorizado por día de retraso en la fecha estipulada para entregar el vehículo al cliente; esto no aplica cuando el vehículo está por trabajos de garantía y tampoco cuando el retraso sea por pedido especial de repuestos.
- Si después de la cuarta vez de ingresado el vehículo al taller por garantía no se logra reparar el mismo, se devolverá el 100% de lo pagado.
- Se hará un recargo diario de Q20.00 a partir del quinto día de haber notificado al cliente la disponibilidad para recoger el vehículo y este no llegue a recogerlo.

Fuente: elaboración propia, abril 2010 – mayo 2011.

- **Control para recompensar al cliente por las fallas del servicio**

Las políticas deberán ser actualizadas y mejoradas trimestralmente, de acuerdo a las necesidades que surjan al realizar el servicio; además, los jefes deberán verificar que se pongan en práctica.

Tabla 11
Políticas de garantía de taller para trabajadores
Empresa dedicada a la distribución de repuestos y servicio mecánico

Políticas de garantía de taller para trabajadores

- Cuando el problema de garantía sea consecuencia de los trabajos de mano de obra, se descontará al mecánico y asesor el 10% de comisión pagada por la reparación del vehículo. Además, no se pagará comisión por trabajos de reparación en garantía.
- Si el problema de garantía es consecuencia del repuesto, el departamento de repuestos deberá reclamar la garantía al proveedor y entregar un repuesto nuevo al taller lo antes posible.
- Si después de la cuarta vez ingresado el vehículo al taller por garantía no se logra reparar el mismo, se devolverá el 100% de lo pagado por el cliente, en este caso se descontará a todos los involucrados la comisión pagada en ese trabajo.
- Cualquier otro problema cuya solución no aplique ninguna de estas políticas, deberá ser resuelto por el jefe inmediato superior.

Fuente: elaboración propia, abril 2010 – mayo 2011.

- **Plan de acción para recompensar al cliente por las fallas del servicio**

En la tabla 12 se visualizan las actividades y aspectos relevantes para recompensar al cliente por las fallas del servicio.

Cuadro 25
Presupuesto para la estrategia de recompensa al cliente por fallas
Empresa dedicada a la distribución de repuestos y servicio mecánico

Descripción	Cantidad	Precio unitario	Inversión semestral
REPUESTOS Y TALLER: publicación de políticas de garantía en adhesivo tamaño carta en los vidrios de la caja.	6	Q50.00	Q300.00
REPUESTOS: mano de obra por revisión de repuesto para dictaminar su buen funcionamiento, estimando 10 reclamos al mes y una hora de verificación.	60	Q30.00	Q1,800.00
REPUESTOS: recompensas para el cliente por repuesto defectuoso o inexistente, cupón por 10% de descuento. Considerando un total de 50 clientes hagan efectivo el descuento en compras promedio de Q2,000.00	50	Q200.00	Q10,000.00
REPUESTOS: descuento del 0.1% por día de retraso en la entrega de repuesto bajo pedido especial, estimando 50 días de retraso en repuestos valorados en Q400,000.00 al semestre por causas de la empresa.	50	Q400.00	Q20,000.00
REPUESTOS: cobro al cliente Q75.00 por anulación de factura sin causa justificada.	200	-Q75.00	-Q15,000.00
TALLER: descuento del 0.5% por día de retraso en la fecha estipulada para la entrega del vehículo, para lo cual se estiman 250 vehículos cuyas reparaciones tengan un valor de Q8,000.00	250	Q40.00	Q10,000.00
TALLER: devolución total del dinero a los clientes por garantía de taller durante 6 meses.			Q15,000.00
TALLER: cobro de Q20.00 diarios por no recoger el vehículo a partir del quinto día. Estimando que 50 vehículos no sean recogidos por 5 días durante el semestre.	50	-Q20.00	-Q1,000.00
		Total	Q41,100.00

Fuente: elaboración propia, abril 2010 – mayo 2011.

Tabla 12
Plan de acción para implementar recompensas al cliente por fallas del servicio
Empresa dedicada a la distribución de repuestos y servicio mecánico

Actividades	Tareas	Responsable	Fecha		Inversión
			Inicio	Finalización	
1	Informar sobre nuevas políticas de garantía	Gerentes de área	1-sep-11	15-sep-11	Q0.00
2	Corregir fallas	Gerentes y jefes de área	1-sep-11	30-sep-11	Q0.00
3	Dar a conocer las políticas	Gerentes de área	15-sep-11	30-sep-11	Q0.00
4	Aplicación de políticas	Gerentes de área asesores de taller y repuestos	1-oct-11	Indefinido	Q41,100.00
5	Retroalimentación	Gerentes y jefes de área	28-oct-11	Indefinido	Q0.00
Inversión total					Q41,100.00

Fuente: elaboración propia, abril 2010 – mayo 2011.

3.2.2.2 Índice de satisfacción al cliente

La creación del índice de satisfacción dará la oportunidad a los clientes de expresarse y a la empresa de corregir los errores. Éste será alimentado por el personal de call center con la opinión del cliente recolectada vía telefónica, su creación estará a cargo del departamento de cómputo, lo que no implicará ninguna inversión al utilizar los recursos y tecnología disponible; el personal encargado de alimentarlo será el de call center, quienes deberán ser capacitados en atención al cliente, empezando con el programa para desarrollo de competencias (véase estrategia 3). Además, necesitarán saber cómo tratar con los clientes vía telefónica, por lo que en el anexo 24 se detalla una guía de orientación a la comunicación telefónica.

La asignación de esta tarea al departamento de call center complementará sus funciones, ya que actualmente realizan llamadas a clientes para preguntar sobre su satisfacción con el servicio, pero el formato de encuesta que utilizan no permite generar reportes que ayuden a tomar decisiones; además, no se da el seguimiento adecuado para la resolución de los problemas.

En el anexo 25 se detalla el proceso respectivo para practicar el índice de satisfacción al cliente, y en el anexo 26 se incluye el diagrama de flujo para una mejor comprensión de los involucrados, el cual consiste en:

- Call center llamará cinco días después a todos los clientes que han realizado algún servicio en el taller y los que han comprado repuestos. Si son clientes muy frecuentes, se deberá llamar una vez al mes, esto se dará más en el área de repuestos donde existen cliente que llegan con mucha frecuencia.
- Call center se encargará de llenar la encuesta electrónica con la opinión de los clientes.

- Si el cliente reporta algún problema, el encuestador deberá investigar la causa y buscar solución con base en las políticas de garantía establecidas, si no aplican, proponer solución de acuerdo a comentarios del cliente y con apoyo del jefe o gerente de área.
- Llamar al cliente para comunicarle sobre la solución a su problema e informar a todos los involucrados sobre las acciones a seguir.
- Dar seguimiento a la solución del problema.
- Llamar nuevamente al cliente para confirmar su satisfacción.
- Cerrar el caso.

La encuesta electrónica que se utilizará para generar el índice de satisfacción al cliente tendrá dos formatos, uno para taller y otro para repuestos, con algunas preguntas similares y otras específicas de cada área, como se detalla en los anexos 27 y 28, considerando los siguientes aspectos:

- Fecha de la encuesta.
- Información sobre el cliente, esta información ya debe ser incluida por el sistema, con los datos de facturación y los registrados en la base de datos. En el caso de que no estén completos, se actualizarán con la información que proporcione el cliente.
- Satisfacción con la atención recibida por parte del asesor.
- Satisfacción con la calidad del servicio o repuesto adquirido.
- Satisfacción precio vrs. calidad.
- Fidelidad.
- Opinión del cliente para mejorar con base a sus expectativas.

El objetivo principal de llevar un registro de la opinión de los clientes sobre el servicio es identificar los puntos en los que se está fallando para mejorar, para lo cual el jefe de call center deberá generar reportes mensuales y presentarlos a los

Continúa anexo 7

Aspecto	Siempre	Casi siempre	Regularmente	Casi nunca	Nunca
¿Cómo califica la presentación de los Trabajadores?	39%	32%	18%	11%	0%
¿Como califica la apariencia del equipo?	33%	57%	10%	0%	0%
¿Cómo califica la apariencia física de las instalaciones?	23%	28%	35%	14%	0%
¿El personal de la empresa se comunica con usted para atender sus necesidades de repuestos y/o servicios?	8%	33%	28%	19%	12%
Aspecto	Excelente	Bueno	Regular	Debe mejorar	
Tecnología que utiliza la empresa para atenderle	10%	23%	46%	21%	
Aspecto				Si	No
¿Ha observado algún esquema del servicio en la empresa?				0%	100%
¿Conoce el papel que usted desempeña (cómo debe colaborar) para que la empresa le pueda brindar una atención adecuada?				38%	62%

gerentes de área, de tal manera que en conjunto se propongan las acciones a seguir para corregir las causas de los problemas.

- **Presupuesto para practicar el índice de satisfacción al cliente**

La inversión semestral necesaria para practicar el índice de satisfacción al cliente asciende a Q7,200.00. (Véase cuadro 26)

Cuadro 26
Presupuesto para practicar el índice de satisfacción al cliente
Empresa dedicada a la distribución de repuestos y servicio mecánico

Descripción	Cantidad	Precio unitario	Inversión semestral
200 llamadas a clientes de taller mensualmente, con una duración de 3 minutos cada una.	3600	Q0.80	Q2,880.00
300 llamadas a clientes de repuestos mensualmente, con una duración de 3 minutos cada una.	5400	Q0.80	Q4,320.00
		Total	Q7,200.00

Fuente: elaboración propia, abril 2010 – mayo 2011.

- **Control para practicar el índice de satisfacción al cliente**

Mensualmente el jefe de call center deberá imprimir los reportes generados por el sistema sobre el índice de satisfacción al cliente, para ser analizados por los gerentes de área y plantear las acciones a seguir, para corregir las fallas y mejorar constantemente.

- **Plan de acción para practicar el índice de satisfacción al cliente**

En la tabla 13 se visualizan las actividades y aspectos relevantes para recopilar y ordenar la información de los clientes sobre el servicio de la empresa.

3.3 ESTRATEGIA 2: DISEÑO DEL ESQUEMA DEL SERVICIO Y MEJORA EN LA EVIDENCIA FÍSICA

- **Definición de la estrategia**

La intangibilidad del servicio dificulta la descripción y comprensión del mismo, lo que trae problemas para brindarlo correctamente, por lo que es importante la creación del esquema, en el cual se describa en forma objetiva y representada de modo tal que trabajadores y clientes conozcan su papel, entiendan todos los pasos y flujos implícitos en el proceso.

La evidencia física del servicio en la empresa también está influyendo negativamente en la percepción del cliente, ya que según la investigación realizada las instalaciones y presentación de los trabajadores no reflejan la calidad que se ofrece, por lo que deben realizarse las remodelaciones necesarias para mejorar la imagen.

- **Objetivos**

- Diseñar y dar a conocer el esquema del servicio a clientes y trabajadores para su comprensión y colaboración en la prestación del mismo.
- Proponer mejoras en la evidencia física para lograr que el cliente perciba un buen servicio reflejado en el entorno.

- **Beneficios**

- El diseño del esquema del servicio permitirá que tanto clientes como trabajadores comprendan mejor su papel en el mismo, de tal manera que cada uno colabore adecuadamente.
- La mejora en la evidencia física permitirá transmitir una mejor calidad del servicio y hacer más agradable la experiencia del cliente.

Tabla 13
Plan de acción para practicar el índice de satisfacción al cliente
Empresa dedicada a la distribución de repuestos y servicio mecánico

	Actividades	Tareas	Responsable	Fecha		Inversión
				Inicio	Finalización	
1	Solicitar creación de sistema sobre índice de satisfacción	Reunirse con personal de cómputo para explicar sobre el sistema que se desea crear.	Gerentes de taller, repuestos, cómputo y jefe call center	1-sep-11	5-sep-11	Q0.00
2	Crear sistema	Crear sistema y controlar avances a diario.	Gerente de cómputo Técnico de cómputo	5-sep-11	30-sep-11	Q0.00
3	Capacitación sobre atención al cliente	Capacitación para el personal de call center para convertirse en un departamento con enfoque de atención al cliente.	Jefe call center Depto. recursos humanos	1-oct-11	30-oct-11	Q0.00
4	Capacitación sobre uso sistema	Capacitar al personal sobre el uso del sistema y realizar pruebas.	Depto. call center Gerentes y jefes de taller y repuestos	1-oct-10	30-oct-10	Q0.00
5	Implementación del sistema	Poner en práctica el sistema.	Depto. call center	1-nov-10	Indefinido	Q7,200.00
6	Control	Implementar las mejoras que sean necesarias constantemente.	Depto. call center Depto. de cómputo	15-nov-10	Indefinido	Q0.00
Inversión total						Q7,200.00

Fuente: elaboración propia, abril 2010 – mayo 2011.

3.3.1 DISEÑAR EL ESQUEMA DEL SERVICIO

El estudio realizado a la empresa evidenció que no existe ningún esquema del servicio que describa el proceso del mismo, lo que ha provocado que algunos trabajadores y clientes no tengan claro su papel en éste, especialmente los que son de reciente ingreso (en el caso de los trabajadores) y los clientes nuevos.

La falta de conocimiento sobre el diseño del servicio perjudica la calidad del mismo, porque los trabajadores no saben cómo apoyar correctamente el logro de los objetivos y los clientes no saben cómo colaborar. Considerando esto, se diseñó el esquema del servicio tanto para el área de repuestos como para la de taller, los cuales se describen en los anexos del 29 al 32, tomando en cuenta los diferentes escenarios.

Los esquemas del servicio diseñados deberán colocarse a la vista de todos los involucrados en el proceso a través de impresiones a colores en plaquetas de plástico colocadas a la pared en cada sala de atención al cliente y otras en el área destinada para anuncios de los trabajadores, además de enviarlo a través del correo electrónico interno.

Para reforzar el esquema y educar a los clientes, se deberá colocar publicidad representativa de cómo éste puede colaborar en el servicio (véase los anexos 33 y 34). En el caso de repuestos, debe informar sobre los datos del vehículo y la pieza que necesita; en el de taller deben explicar claramente el problema que presenta el vehículo o las reparaciones específicas que necesita se realicen (si éste la conociese). Esta información podrá publicarse con exhibidores de plástico ubicados en las salas de espera de talleres y repuestos.

- **Presupuesto para dar a conocer el esquema del servicio**

La inversión necesaria para dar a conocer el esquema del servicio es de Q5,200.00. (Véase cuadro 27)

- **Control para dar a conocer el esquema del servicio**

La comprensión del esquema del servicio por parte de los clientes y trabajadores se podrá controlar a través de su correcta colaboración al realizar el servicio, para lo cual será necesario actualizar los esquemas cada vez que exista alguna modificación en los procesos.

Cuadro 27
Presupuesto para dar a conocer el esquema del servicio
Empresa dedicada a la distribución de repuestos y servicio mecánico

Descripción	Cantidad	Precio unitario	Inversión semestral
Impresión de plaquetas de plástico con diseño esquema del servicio.	5	Q800.00	Q4,000.00
Impresión de publicidad sobre cómo colaborar en el servicio, en exhibidores de plástico.	12	Q100.00	Q1,200.00
Total			Q5,200.00

Fuente: elaboración propia, abril 2010 – mayo 2011.

- **Plan de acción para dar a conocer el diseño esquema del servicio**

En la tabla 14 (página 112) se visualizan las actividades relevantes para lograr que todas las personas que intervienen en el servicio conozcan su papel y lo comprendan.

3.3.2 MEJORA EN LA EVIDENCIA FÍSICA

Todo lo que rodea el servicio como las instalaciones, el mobiliario, equipo y presentación de trabajadores, es evidencia física con la que el cliente califica el mismo, en cuyo sentido la empresa presenta problemas (como se indicó en el

diagnóstico de la investigación), por lo que a continuación se describen los aspectos que se deben mejorar:

3.3.2.1 Instalaciones

Las instalaciones actuales están deterioradas y dan una mala impresión a los clientes, según se comprobó en la investigación realizada, por lo que es necesario remodelarlas con base a estándares de los fabricantes actuales, de tal manera que se vean modernas y llamen la atención de los clientes, por lo que en el cuadro 28 detallan los aspectos a remodelar en cada agencia según observaciones realizadas.

3.3.2.2 Mobiliario

En lo referente al mobiliario, el utilizado actualmente no es el adecuado, especialmente en las áreas de atención al cliente, por lo que será necesaria la renovación del siguiente en todas las agencias:

- Sillones para salas de espera
- Mesitas para salas de espera
- Escritorios de los asesores de contacto directo de repuestos
- Escritorios para personal que realiza pedidos de repuestos

3.3.2.3 Presentación de los trabajadores

Los trabajadores son la cara de la empresa ante el cliente, por lo que ésta debe proporcionarles una vestimenta que los identifique y además cuide su apariencia física, por lo que se deberá elegir un diseño de uniforme adecuado para cada área y de acuerdo con los estándares de las marcas representadas, el cual tendrá que ser renovado anualmente, compartiendo el 50% del valor con los trabajadores.

Cuadro 28
Detalle de aspectos a mejorar en las instalaciones
Empresa dedicada a la distribución de repuestos y servicio mecánico

Aspecto a mejorar	Agencia zona 11	Agencia zona 9	Agencia zona 7
Piso	Salas de atención al cliente taller y repuestos.	Sala de atención al cliente en taller.	Cambiar piso de oficinas administrativas.
Iluminación	Salas de atención al cliente taller y repuestos.	Sala de atención al cliente en taller.	Mejorar iluminación en salas de atención al cliente.
Pintura	Pintar según estándares de las marcas que aún se presentan.	Pintar según estándares de las marcas que aún se presentan.	Pintar según estándares de las marcas que aún se representan.
Rótulos	Mantenimiento a los de taller y repuestos	Cambio de rótulos de mejor calidad en taller.	Mantenimiento de los rótulos.
Mantenimiento jardín	Renovar flores del jardín de repuestos.	Renovar flores del jardín de repuestos.	Renovar flores del jardín de toda la agencia.
Vidrios	Cambiar polarizado vidrios de repuestos		
Baño de clientes	Cambiar taza, lavamanos, azulejo y extractor en baño clientes repuestos.		

Fuente: elaboración propia, abril 2010 – mayo 2011.

3.3.2.4 Mantenimiento

En la empresa existe un departamento de mantenimiento encargado de velar por la adecuada presentación de las instalaciones, quienes están a cargo de la limpieza y las reparaciones mínimas necesarias. No obstante, el personal actual

no es suficiente para mantener las instalaciones limpias, por lo que será necesario contratar a dos personas más para que apoyen esta actividad.

- **Presupuesto para mejorar la evidencia física**

El presupuesto necesario para poner en práctica las estrategias que permitirán a la empresa en estudio cerrar la brecha 2 del proveedor se detalla a continuación en el cuadro 29.

Cuadro 29
Presupuesto para mejorar evidencia física
Empresa dedicada a la distribución de repuestos y servicio mecánico

Descripción	Cantidad	Precio unitario	Inversión
Remodelación de instalaciones, área de repuestos y talleres.	6	Q100,000.00	Q600,000.00
Escritorios nuevos para asesores	10	Q5,000.00	Q50,000.00
Mostradores para vendedores de repuestos	4	Q7,000.00	Q28,000.00
Sillas ejecutivas para asesores	10	Q2,000.00	Q20,000.00
Sillas para clientes	20	Q1,900.00	Q38,000.00
Sillones para sala de espera	6	Q10,000.00	Q60,000.00
Mesita de centro para sala de espera	6	Q1,500.00	Q9,000.00
Uniformes para empleados con los estándares de fábrica. 5 uniformes para 135 empleados, compartiendo el 50% del gasto con ellos.	135	Q450.00	Q30,375.00
Contratar a personal suficiente para limpieza y mantenimiento de las instalaciones.	2	Q1,800.00	Q25,200.00
Total			Q860,575.00

Fuente: elaboración propia, abril 2010 – mayo 2011.

- **Control para mejorar la evidencia física**

Cada jefe de área será el responsable de solicitar al departamento de mantenimiento las mejoras necesarias a las instalaciones, además de verificar que todo se mantenga de acuerdo a la calidad del servicio que se brinda.

- **Plan de acción para mejorar la evidencia física**

En la tabla 14 se visualizan las actividades y aspectos relevantes para mejorar la evidencia física.

Tabla 14
Plan de acción para dar a conocer el esquema del servicio y mejorar la evidencia física
Empresa dedicada a la distribución de repuestos y servicio mecánico

	Actividades	Tareas	Responsable	Fecha		Inversión
				Inicio	Finalización	
1	Publicar esquemas del servicio	Impresión de esquemas del servicio, compra de exhibidores plásticos. Impresión de material informativo sobre papel en el servicio.	Departamento de taller y repuestos	1-sep-11	15-sep-11	Q5,200.00
2	Diseño de remodelación	Contratar a empresa para remodelación de las instalaciones, tomando en cuenta los estándares de los fabricantes de vehículos. Autorizar diseño y presupuesto.	Gerencia general Depto. mantenimiento Gerentes de áreas	1-sep-11	30-sep-10	Q0.00
3	Remodelación	Realizar la remodelación	Depto. mantenimiento	1-oct-11	30-dic-11	Q600,000.00
4	Renovación de mobiliario	Adquirir mobiliario nuevo de acuerdo a los estándares de las marcas representadas.	Gerencia General Depto. mantenimiento Gerentes de áreas	1-nov-11	30-dic-11	Q205,000.00
5	Uniformes	Proporcionar uniformes a los empleados de acuerdo a estándares.	Departamento de recursos humanos	1-sep-11	30-sep-10	Q30,375.00
6	Contratación personal de limpieza	Reclutar, seleccionar y capacitar a dos personas para apoyo de limpieza de instalaciones.	Departamento de RH Depto. mantenimiento	1-sep-11	30-sep-11	Q25,200.00
7	Control	Verificar que todos conozcan su papel en el servicio. Dar mantenimiento frecuentemente a las instalaciones.	Gerentes de áreas Depto. mantenimiento	1-ene-12	Indefinido	Q0.00
Inversión total						Q865,775.00

Fuente: elaboración propia, abril 2010 – mayo 2011.

3.4 ESTRATEGIA 3: GENERACIÓN DE CAMBIOS EN POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS

- **Definición de la estrategia**

El principal influyente en la calidad del servicio es el recurso humano, debido a que son ellos los que tienen el control de hacer una experiencia agradable o no del servicio. Los factores que influyen negativamente en el caso de la empresa en estudio son: la baja motivación, falta de capacitación, deficiente comunicación interna y contratación de personal, por lo que es importante generar cambios en las políticas de recursos humanos que favorezcan la calidad del servicio. En este sentido la presente estrategia propone la capacitación, retención de los trabajadores y mejorar la comunicación interna.

- **Objetivos**

- Identificar las necesidades actuales de capacitación de los colaboradores y proponer acciones a seguir para cubrirlas.
- Proponer programas de motivación a través del reconocimiento a los trabajadores y oportunidades de superación, para la retención de las mejores personas.
- Establecer las acciones a seguir para mejorar la comunicación descendente y ascendente.
- Plantear políticas y acciones para la contratación de personas correctas.
- Indicar los sistemas de apoyo que necesitan los trabajadores actualmente para mejorar el servicio.

- **Beneficios**

- Inspirará confianza en los clientes al fortalecer el conocimiento de los trabajadores.
- Motivará a los mejores trabajadores a contribuir con los objetivos organizacionales.

- Se aprovecharán los conocimientos de los trabajadores sobre el cliente para mejorar con base a las expectativas de éste.
- Se utilizará un sistema de constante retroalimentación para mejorar la comunicación e involucrar a todo el equipo de servicio.
- Se mantendrá informados a los trabajadores sobre las decisiones organizacionales que los vincule para lograr una mejor aceptación y compromiso.

3.4.1 CAPACITACIÓN DE TRABAJADORES

La falta de capacitación en los trabajadores es percibida por los clientes según se comprobó en la investigación realizada, lo que les genera desconfianza. Asimismo, a través de entrevistas realizadas por medio de la técnica Focus Group, los colaboradores reconocieron las necesidades que tienen de capacitación, ya que desde hace mucho tiempo no se les da el debido entrenamiento para las tareas que realizan. En la tabla 15 se detallan los hallazgos encontrados en dichas reuniones con los trabajadores.

Tabla 15
Necesidades de capacitación actual
Empresa dedicada a la distribución de repuestos y servicio mecánico

Objetivos de la organización
El objetivo principal de la organización en estudio es maximizar las utilidades de los accionistas, logrando la satisfacción de los clientes a través de brindar un servicio de calidad.
Competencias necesarias
Las habilidades y conocimientos necesarios para realizar el trabajo son: <ul style="list-style-type: none"> • Actitud hacia el servicio al cliente. • Amplio conocimiento sobre mecánica en sus diferentes áreas. • Manejo de programas de computación. • Conocimiento sobre catálogos de repuestos.

Continúa....

Continúa tabla 15

Problemas en la calidad del servicio
<ul style="list-style-type: none">• Deficiente calidad del servicio mecánico.• Exceso de errores.• Desconocimiento sobre mecánica moderna.• Insuficiente asesoría al cliente por falta de conocimientos técnicos.• Débil conocimiento sobre computación.
Problemas de personal
<ul style="list-style-type: none">• Actitud negativa en el trato con los clientes.• Lentitud en solución de problemas.• Comunicación deficiente.• Falta de cooperación.
Resultados de la evaluación
Los colaboradores indicaron que carecen de capacitación técnica y sobre atención al cliente, por lo que la empresa debe preocuparse por brindarla de manera constante, para reforzar los conocimientos y habilidades.

Fuente: elaboración propia, abril 2010 – mayo 2011.

Como se mostró en la tabla 15, la empresa debe capacitar técnicamente y sobre atención al cliente para mejorar el desempeño de los trabajadores, considerando esto en la tabla 16 se presenta el programa de capacitación propuesto para la empresa en estudio.

Tabla 16
Programa de capacitación
Empresa dedicada a la distribución de repuestos y servicio mecánico

Objetivo del programa de capacitación
Desarrollar competencias en los colaboradores para que sean más productivos, creativos, innovadores, y puedan contribuir en los objetivos organizacionales.

Continúa...

Continúa tabla 16

¿A quién capacitar?
<ul style="list-style-type: none">• Asesores de taller y repuestos.• Gerentes y jefes de área• Mecánicos de taller• Personal de apoyo (compradores de repuestos, bodega y call center)
¿Cómo capacitar?
<ul style="list-style-type: none">• Subcontratar servicios con capacitadores profesionales.• Aprovechar al personal más experimentado en el área para instruir a los demás.• Enviar a trabajadores más destacados a cursos (locales o al extranjero) para que posteriormente se encarguen de transmitir los conocimientos aprendidos a los demás.• Invitar a profesionales del extranjero (especialmente personal de las fábricas de vehículos) para que capaciten al personal.
¿Qué aspectos capacitar?
<ul style="list-style-type: none">• Atención al cliente, para mejorar la actitud de servicio (trabajadores de contacto directo y call center).• Manejo de equipo, principalmente computación (asesores).• Dirección de equipos de servicio (gerentes).• Mecánica en sus diferentes áreas (gasolina, electricidad, pintura, enderezado, etc.) (mecánicos).
¿Dónde capacitar?
<ul style="list-style-type: none">• Instalaciones de la empresa (centro de capacitación o talleres).• En hoteles (cuando sean seminarios).
¿Cuándo entrenar?
<ul style="list-style-type: none">• Capacitaciones técnicas.• Capacitaciones sobre atención al cliente cada tres meses.

Fuente: elaboración propia, abril 2010 – mayo 2011.

El riesgo asociado de no capacitar a los trabajadores será clientes insatisfechos por mala atención, deficientes trabajos mecánicos, inadecuada asesoría técnica y desaprovechamiento de equipo, por lo que la empresa debe esforzarse por hacerlo de forma continua.

3.4.1.1 Capacitación técnica

En lo referente a la capacitación técnica, será necesario solicitar el apoyo de los fabricantes de vehículos, de tal manera que envíen a expertos de la fábrica a capacitar, además material técnico para su estudio y consulta en la empresa.

Asimismo, la empresa deberá aprovechar los cursos de capacitación que las fábricas de vehículos imparten en el extranjero, enviando al mecánico más sobresaliente, quien posteriormente deberá compartir los conocimientos con sus compañeros. Esta capacitación será de beneficio tomando en cuenta los avances tecnológicos de las nuevas líneas de vehículos.

Cuadro 30
Detalles de capacitación en el extranjero
Empresa dedicada a la distribución de repuestos y servicio mecánico

Fecha:	Bimensual a partir de agosto 2011
Duración:	Depende de la programación de fábrica.
Lugar:	El indicado por la fábrica de vehículos.
Inversión:	Pasajes, viáticos e inscripción al curso.
Requisitos:	Ganar el curso, caso contrario se le cobrará a la persona enviada.

Fuente: elaboración propia, abril 2010 – mayo 2011.

Asimismo, se hace necesaria la creación de un taller de aprendizaje en el que los mecánicos que recibieron cursos en el extranjero y los de mayor experiencia compartan a los demás sus conocimientos, para lo cual se deberá tomar en cuenta la participación del personal de repuestos. Estas actividades deberán ser programadas por el jefe de taller con el apoyo del gerente.

Cuadro 31
Talleres de aprendizaje
Empresa dedicada a la distribución de repuestos y servicio mecánico

Fecha:	Cada fin de mes, empezando en agosto de 2011.
Duración:	Una hora por dos días seguidos.
Lugar:	Instalaciones propias.
Hora:	De 7 a 8 am.
Inversión:	Refacción para los participantes e impresión de material.
Requisitos:	Programar los cursos de capacitación e informar a las personas encargadas de impartirlos para su preparación.

Fuente: elaboración propia, abril 2010 – mayo 2011.

3.4.1.2 Capacitación sobre atención al cliente

Con relación a la capacitación sobre atención al cliente, será necesario impartirla a 30 trabajadores (13 asesores de repuestos, 7 de taller, 8 jefes de áreas y 2 trabajadores de call center), en este sentido podrán contratar los servicios de la empresa The Learning Group (TLG), quienes proponen un programa para el desarrollo de competencias basados en las necesidades de atención al cliente de la empresa, para lo cual se hará un estudio de las competencias actuales y se comparará con el de las mejores prácticas mundiales, como se describe en el tabla 17.

Tabla 17
Contenido programa para desarrollar competencias sobre
atención al cliente

Empresa dedicada a la distribución de repuestos y servicio mecánico

Metodología
<ul style="list-style-type: none"> • Se sostendrá reunión de diseño del programa para desarrollar competencias de atención al cliente con gerentes y jefes de la empresa para determinar alineamiento a estrategia. • Se diseñará el programa de acuerdo a estrategia de la empresa. • Se determinarán los indicadores clave del desempeño donde se medirá el impacto del programa. • Se desarrollará el programa de acuerdo a la técnica de aprendizaje experiencial acelerado de The Learning Group. Esta metodología está diseñada para acomodar múltiples preferencias de aprendizaje: auditivo, visual, garantizando aprendizaje y aplicación inmediata. • Se establecerán lineamientos para evaluación posterior del éxito del programa.

Continúa...

Continúa tabla 17

Descripción
<ul style="list-style-type: none">• Los programas de The Learning Group desarrollan conocimientos, destrezas y actitudes.• Todos los módulos contarán con ejercicios prácticos aplicados al contexto del trabajo.• Se harán anotaciones sobre cómo atiende al cliente la competencia, cuál es el panorama competitivo, se harán planes concretos de seguimiento y apoyo de acuerdo a indicadores definidos previamente.
Definición del programa
<ul style="list-style-type: none">• Definición de competencias.• Desarrollo y validación del programa.• Implementación del programa.

Fuente: elaboración propia, abril 2010 – mayo 2011.

Cuadro 32 **Detalles del programa para desarrollar competencias sobre** **atención al cliente** **Empresa dedicada a la distribución de repuestos y servicio mecánico**

Fecha:	A definir por la empresa.
Duración:	25 horas presenciales.
Horario:	De 16 a 18 horas.
Lugar:	Instalaciones de la empresa.
Inversión:	Q50,000.00 para impartirlo a 30 personas.
Requisitos:	50% al inicio y 50% al concluir.
Incluye:	Material impreso y diploma de participación por parte de The Learning Group.

Fuente: elaboración propia, abril 2010 – mayo 2011.

Además de la capacitación a los trabajadores, también será necesaria la profesionalización de los gerentes y jefes, ya que son ellos quienes deben guiar las acciones del servicio. Tomando en cuenta esto, se propone la certificación sobre “Gerencia y dirección de equipos de servicio” cuyo contenido se detalla en la tabla 18, el cual tiene como objetivo la actualización profesional de los conocimientos y habilidades en la gestión y dirección de equipos de servicio.

Tabla 18
Contenido certificación profesional
gerencia y dirección de equipos de servicio
Empresa dedicada a la distribución de repuestos y servicio mecánico

<p>Módulo 1: gestión estratégica del servicio</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cambios en los gustos y preferencias del cliente • Variables de mercado que obligan a re-orientar el servicio • Alineación estratégica del servicio • Características de las organizaciones centradas en el cliente • La tríada del servicio: personas – procesos – sistemas • La tríada de la rentabilidad: servicio – rentabilidad – costos
<p>Módulo 2: diseño de una cultura de servicio centrada en el cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conceptualización de cultura corporativa y cultura centrada en el cliente • Beneficios de una organización centrada en el cliente • Elementos de la cultura de servicio • Los valores y su impacto en la cultura centrada en el cliente • Relación: cultura-liderazgo-productividad-rentabilidad • Cómo permear la cultura de servicio a todos los niveles de la organización
<p>Módulo 3: diagnóstico integral del servicio</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico del servicio desde la perspectiva del cliente externo: <ul style="list-style-type: none"> • Ciclo de servicio • Momentos de verdad • Promesas de servicio • Diagnóstico del servicio desde la perspectiva del cliente interno: <ul style="list-style-type: none"> • El equipo de colaboradores • Los sistemas de apoyo • La estrategia de servicio • La cadena de valor del servicio
<p>Módulo 4: liderazgo para transformar el servicio</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fundamentos del liderazgo de servicio • Los dos principios esenciales del liderazgo de servicio • Las 9 cualidades del liderazgo de servicio • El Líder con compromiso • La ley del mínimo esfuerzo y su impacto en el liderazgo de servicio • La ley del esfuerzo marginal y su impacto en el liderazgo de servicio • Los 7 indicadores para conocer si nuestro equipo está brindando un servicio de excelencia
<p>Módulo 5: integración de equipos ganadores del servicio (misioneros del servicio)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Selección de personas con rasgos ganadores para el servicio • Conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para el servicio • Personalidades del personal de contacto con clientes

Continúa...

Continúa tabla 18

Módulo 6: la gestión del día a día <ul style="list-style-type: none">• El manejo de la autoridad y el poder de parte del líder• El compromiso del líder en el servicio• La disciplina del líder y su impacto en la consistencia del servicio• Ejecución de las estrategias y administración de prioridades de servicio
Módulo 7: asertividad en el servicio <ul style="list-style-type: none">• Técnicas y herramientas para comunicar de forma clara y asertiva las instrucciones de servicio y las decisiones de servicio a colaboradores y clientes• Tipos y estilos de comunicación• Comunicación corporal, visual y oral
Módulo 8: solución de conflictos en el servicio <ul style="list-style-type: none">• Impacto de las conflictos en el desempeño del líder y los resultados• Tipos de conflictos• Resolución de problemas• El proceso de toma de decisiones
Módulo 9: motivación de equipos de servicio <ul style="list-style-type: none">• ¿Qué motiva a los equipos de servicio?• ¿Factores que motivan y desmotivan a los equipos de servicio?• Motivación a través de la retroalimentación• Tipos de motivación: intrínseca y extrínseca• Motivación por el logro
Módulo 10: gestión de las quejas y reclamos del cliente <ul style="list-style-type: none">• Definición de comentarios, quejas y reclamos• Tipos de reacciones de los clientes ante una insatisfacción• Manejo de las garantías del servicio, quejas y reclamos• Manejo del tiempo de respuesta de las quejas y reclamos• Cómo tratar con clientes difíciles y disgustados• La recuperación del servicio• Servicio postventa

Fuente: elaboración propia, abril 2010 – mayo 2011.

La certificación tendrá una duración de 24 horas presenciales y 16 horas de trabajos y estudios individuales a través de la plataforma E-learning para un total de 40 horas, para lo cual en el cuadro 33 se presenta la calendarización de sesiones en las que se impartirá el mismo.

Cuadro 33
Calendarización de certificación profesional, gerencia y dirección de
equipos de servicio
Empresa dedicada a la distribución de repuestos y servicio mecánico

Sesiones	Créditos	Fechas
Sesión 1	4	4-08-11
Sesión 2	4	5-08-11
Sesión 3	4	11-08-11
Sesión 4	4	12-08-11
Sesión 5	4	18-08-11
Sesión 6	4	19-08-11
Trabajos y estudios individuales	16	
Total de Horas de la Certificación	40	

Fuente: elaboración propia, abril 2010 – mayo 2011.

Los detalles del evento se incluyen en el cuadro 34, en el cual se encuentra información sobre la inversión por participante; en este caso, se tomará en cuenta al jefe de call center y los gerentes de taller y repuestos, para un total de tres personas.

Cuadro 34
Certificación profesional, gerencia y dirección de equipos de servicio
Empresa dedicada a la distribución de repuestos y servicio mecánico

Fecha de Inicio:	4 de agosto de 2011
Duración:	24 horas presenciales y 16 horas de trabajo individual
Horario:	5:00pm a 9:00pm
Lugar:	Los eventos se realizarán en el Hotel Barceló.
Requisito:	Completar ficha de inscripción que se le envía al confirmar su participación. Pagar el 100% anticipadamente.
Inversión:	Q6,400.00 (por participante) 1 a 2 personas Q6,000.00 (por participante) 3 personas en adelante
Incluye:	Material impreso del curso, certificación si completa 80 créditos (puntaje), coffee break y tarifa especial de parqueo.

Fuente: elaboración propia, abril 2010 – mayo 2011.

La conducción y aplicación del programa de capacitación estará a cargo del departamento de recursos humanos y gerentes de área, quienes deberán estar en la búsqueda constante de cursos actualizados que garanticen una formación integral de los conocimientos y habilidades de los trabajadores.

- **Presupuesto para capacitación de trabajadores**

La inversión semestral para lograr la capacitación de las personas será de Q153,000.00. (Véase cuadro 35)

- **Control para capacitación de trabajadores**

Los resultados de las capacitaciones que se den a los colaboradores se podrán medir a través de evaluaciones del desempeño, al poner en práctica los conocimientos adquiridos, lo cual estará a cargo del departamento de recursos humanos.

Cuadro 35
Presupuesto para capacitación de trabajadores
Empresa dedicada a la distribución de repuestos y servicio mecánico

Descripción	Cantidad	Precio unitario	Inversión semestral
Viáticos para una persona por capacitación técnica en el extranjero, incluyendo el pasaje.	2	Q20,000.00	Q40,000.00
Refacciones y material para talleres de aprendizaje	10	Q500.00	Q5,000.00
Viáticos de instructores extranjeros de las fábricas que vienen a capacitar a los colaboradores, incluyendo el pasaje.	2	Q20,000.00	Q40,000.00
Capacitación de colaboradores de contacto directo en programa para desarrollo de competencias.	30	Q1,666.67	Q50,000.00
Certificación Profesional, Gerencia y Dirección de Equipos de Servicio para gerentes de taller y repuestos y jefe de call center.	3	Q6,000.00	Q18,000.00
		Total	Q153,000.00

Fuente: elaboración propia, abril 2010 – mayo 2011.

- **Plan de acción para capacitación de trabajadores**

En la tabla 19 se visualizan las actividades y aspectos relevantes para lograr iniciar con la capacitación del personal.

Tabla 19
Plan de acción para capacitación de trabajadores
Empresa dedicada a la distribución de repuestos y servicio mecánico

	Actividades	Tareas	Responsable	Fecha		Inversión
				Inicio	Finalización	
1	Capacitación técnica en el extranjero	Investigar sobre cursos de capacitación en el extranjero y enviar a un representante.	Gerente de área	1-ago-11	15-mar-12	Q40,000.00
2	Capacitación del extranjero	Solicitar el envío de un experto de fábrica para capacitar al personal.	Gerente de área	1-ago-11	15-mar-12	Q40,000.00
3	Talleres de aprendizaje	Programar talleres de capacitación impartidos por personal con mayor experiencia y el que recibió cursos en el extranjero.	Jefe de taller Gerente de área	30-sep-11	28-feb-12	Q5,000.00
4	Programa para desarrollo de competencias	Contratación de empresa e implementar programa.	Gerente de área Departamento de RH	9-ago-11	20-sep-11	Q50,000.00
5	Certificación Gerencia y Dirección de Equipos de Servicio	Asignar y autorizar a personal para participar en la certificación en dirección de equipos de servicio.	Departamento de RH	13-oct-11	27-oct-11	Q18,000.00
Inversión total						Q153,000.00

Fuente: elaboración propia, abril 2010 – mayo 2011.

3.4.2 RETENCIÓN DE LOS MEJORES TRABAJADORES

La empresa debe esforzarse por mantener a los mejores trabajadores; es decir, los que contribuyen con el logro de los objetivos organizacionales, tienen las competencias y conocimiento necesarios sobre el servicio. En este sentido, se debe reconocer el trabajo bien realizado y brindar oportunidades de superación, por lo que en los siguientes párrafos se proponen los programas que tienen como objetivo motivarlos a mejorar su desempeño y ser fieles a la empresa.

3.4.2.1 Programa de reconocimiento al trabajador

La retroalimentación es esencial para mejorar el desempeño, ya que al reconocer el trabajo bien hecho el trabajador se convierte en ejemplo a seguir por los demás; considerando esto, a continuación se presenta el programa de reconocimiento propuesto para la empresa en estudio. (Véase tabla 20)

Tabla 20
Programa de reconocimiento al trabajador
Empresa dedicada a la distribución de repuestos y servicio mecánico

Objetivo del programa de reconocimiento
<ul style="list-style-type: none">• Reconocer el buen desempeño de los trabajadores y motivarlos a esforzarse por mejorar constantemente.
¿A quién reconocer?
<ul style="list-style-type: none">• Trabajadores que tengan un objetivo de ventas.
¿Cómo reconocer?
<ul style="list-style-type: none">• Premiar mensualmente con Q200.00 al trabajador de cada área (taller y repuestos) que cumpla con sus objetivos de ventas.• Recompensar con un bono monetario de Q200.00 trimestral por superar objetivos consecutivos.• Premiar anualmente con Q3,000.00 y un diploma, al trabajador de cada área (taller y repuestos) que haya logrado superar sus objetivos de ventas durante seis meses del año como mínimo.

Continúa...

Continúa tabla 20

¿Quién debe reconocer?
<ul style="list-style-type: none">• Jefe inmediato y Gerente de área.
¿Cuándo reconocer?
<ul style="list-style-type: none">• Cada fin de mes y cada fin de año.
Consideraciones
<ul style="list-style-type: none">• Los objetivos de ventas deberán ser con base en el presupuesto de ventas, y dados a conocer a los trabajadores a principios de año para que estén informados y no exista ningún mal entendido para reconocer el premio.• Comunicar las premiaciones para convertir a los trabajadores en modelos para los demás.• Empezar las acciones necesarias para ayudar a los trabajadores a alcanzar sus metas.

Fuente: elaboración propia, abril 2010 – mayo 2011.

Antes de poner en práctica el programa de reconocimiento, será necesario dar a conocer a los trabajadores, a través de reuniones, en qué consiste y cómo funcionará (véase anexos 35 y 36), para motivarlos a mejorar su desempeño.

- **Presupuesto para el programa de reconocimiento al trabajador**

La inversión que la empresa deberá realizar para el reconocimiento del trabajo del trabajador durante el semestre se detalla en el cuadro 36, cuya cantidad asciende a Q93,000.00.

- **Control para el programa de reconocimiento al trabajador**

El programa de reconocimiento se controlará a través del esfuerzo que realicen los trabajadores por cumplir con los objetivos asignados mensualmente.

Cuadro 36
Presupuesto para programa de reconocimiento del trabajador
Empresa dedicada a la distribución de repuestos y servicio mecánico

Descripción	Cantidad	Inversión mensual	Inversión semestral
Bono monetario mensual por cumplimiento de objetivos en ventas, Q200.00 por 20 asesores mensual.	20	Q4,000.00	Q24,000.00
Bono monetario trimestral por crecimiento sostenido en ventas, por Q200.00 por 20 asesores trimestral.	20		Q8,000.00
Bono monetario anual por superar objetivos seis meses como mínimo durante el año.	20	Q3,000.00	Q60,000.00
Refacción en reuniones para dar a conocer el programa.	2	Q500.00	Q1,000.00
		Total	Q93,000.00

Fuente: elaboración propia, abril 2010 – mayo 2011.

- **Plan de acción para el programa de reconocimiento al trabajador**

En la tabla 21 se visualizan las actividades y aspectos relevantes para lograr el reconocimiento de los trabajadores.

3.4.2.2 Programa sobre oportunidades de superación para trabajadores

El programa sobre oportunidades de superación tiene como propósito motivar a los trabajadores a permanecer en la empresa, esperando retribuyan el apoyo que la misma les da con un buen desempeño laboral. En la tabla 22 se describen las acciones necesarias para el programa de superación; asimismo, el proceso para llevarlo a la práctica se encuentra en el anexo 37 y el diagrama de flujo del proceso en el anexo 38.

Tabla 21
Plan de acción para el programa de reconocimiento al trabajador
Empresa dedicada a la distribución de repuestos y servicio mecánico

	Actividades	Tareas	Responsable	Fecha		Inversión
				Inicio	Finalización	
1	Dar a conocer el programa de reconocimiento.	Programar reunión con todos lo asesores de repuestos y servicios e informarles sobre el programa de reconocimiento del trabajo.	Gerente de taller Gerente de repuestos	1-ago-11	5-ago-11	Q1,000.00
2	Pago de bono mensual	Revisar cumplimiento de objetivos y solicitar el pago correspondiente a los empleados que superaron su objetivo.	Gerente de taller Gerente de repuestos	30-ago-10	15-sep-11	Q24,000.00
3	Pago de bono trimestral	Revisar las ventas de los últimos tres meses por asesor, verificar el crecimientos sostenido de las mismas y solicitar el pago a los empleados acreedores al bono.	Gerente de taller Gerente de repuestos	30-nov-11	15-dic-11	Q8,000.00
4	Pago de bono anual	Revisar ventas anuales por asesor y solicitar pago a los empleados acreedores del bono anual.	Gerente de taller Gerente de repuestos	30-jul-12	15-ago-12	Q60,000.00
Inversión total						Q93,000.00

Fuente: elaboración propia, abril 2010 – mayo 2011.

Tabla 22
Programa sobre oportunidades de superación para trabajadores
Empresa dedicada a la distribución de repuestos y servicio mecánico

Objetivo del programa oportunidades de superación
Motivar a los trabajadores a superarse dentro de la empresa y poner en práctica nuevos conocimientos para el logro de los objetivos organizacionales.
¿A quién darle las oportunidades de superación?
<ul style="list-style-type: none"> • A todos los trabajadores.
¿Cómo darles las oportunidades de superación?
<ul style="list-style-type: none"> • Motivar a las personas que desean seguir estudiando o estudian actualmente con un bono estudiantil de Q300 semestral, el cual se entregará al presentar certificaciones de cursos aprobados del semestre. • Flexibilizar horarios de trabajo para que los trabajadores tengan la oportunidad de estudiar plan diario o fin de semana, para lo cual se tendrá que coordinar cada área considerando que siempre se cumpla con 44 horas de trabajo y se cuente con personal hasta las 18:00 horas durante la semana y medio día los sábados. • Crear y poner en práctica políticas de ascenso para trabajadores que se esfuerzan por realizar bien su trabajo, para lo cual se debe tomar en cuenta las siguientes sugerencias: <ol style="list-style-type: none"> a. Agotar las posibilidades de ascender a plazas vacantes y oportunidades con actividades más complejas y motivadoras a trabajadores actuales antes de buscar un candidato externo. b. Capacitar al trabajador ascendido para que pueda realizar correctamente las actividades del nuevo puesto. c. Aplicar mejora salarial al asumir el cargo, para lo cual se deberá firmar un nuevo convenio de pago y enviar copia al Ministerio de Trabajo.

Continúa...

Continúa tabla 22

¿Qué restricciones tomar?
<ul style="list-style-type: none">• Para mantener el horario de trabajo, deberá entregar certificaciones de cursos aprobados semestral o de acuerdo al pensum de estudios que está llevando, para que no exista la posibilidad que un trabajador deje de estudiar y limite la oportunidad a otros.• Como mínimo se aceptará la aprobación del 50% de los cursos para sostener los horarios y optar al bono estudiantil.• Si los trabajadores no desean ser promovidos a un puesto superior, se deberá respetar su decisión y contratar a otra persona.
¿Cuándo deben darse las oportunidades de superación?
<ul style="list-style-type: none">• Las oportunidades de superación deben darse cuando los trabajadores realmente muestran interés en superarse, para lo cual deberá entregar una carta a su jefe inmediato superior solicitando autorización para optar al programa de oportunidades de superación y adjuntar al mismo el pensum de estudios.
¿Cómo darlo a conocer?
<ul style="list-style-type: none">• El programa de oportunidades de superación puede darse a conocer a través del correo electrónico y boletines informativos colocados en las áreas designadas para publicaciones. Asimismo cada jefe deberá preocuparse por informar a sus subalternos.

Fuente: elaboración propia, abril 2010 – mayo 2011.

- **Presupuesto para el programa oportunidades de superación para trabajadores**

La inversión necesaria para llevar a cabo el programa de superación en los trabajadores será de Q30,000.00. (Véase cuadro 37)

Cuadro 37
Presupuesto para implementar el programa de superación
Empresa dedicada a la distribución de repuestos y servicio mecánico

Descripción	Cantidad	Bono por persona	Inversión semestral
Bono por Q300.00, considerando que el 75% de los empleados se motiven a estudiar y solicitar el bono.	100	Q300	Q30,000.00
Total			Q30,000.00

Fuente: elaboración propia, abril 2010 – mayo 2011.

- **Control para el programa oportunidades de superación para trabajadores**

El departamento de recursos humanos con la ayuda de los jefes y gerentes de área, deben supervisar que los trabajadores estén aprovechando las oportunidades de superación que la empresa les da, por lo que deberán revisar las notas de los cursos aprobados trimestral o semestralmente por las personas que están siendo beneficiadas.

- **Plan de acción para el programa oportunidades de superación para trabajadores**

En la tabla 23 se visualizan las actividades y aspectos relevantes para implementar oportunidades de superación para los trabajadores.

3.4.3 MEJORA EN LA COMUNICACIÓN INTERNA

Debido a que la empresa en estudio posee una comunicación interna deficiente según lo indicado por los trabajadores en la investigación realizada, se deben poner en práctica las siguientes acciones que contribuirán a mejorar la comunicación ascendente y descendente:

Tabla 23
Plan de acción para el programa oportunidades de superación para trabajadores
Empresa dedicada a la distribución de repuestos y servicio mecánico

Actividades	Tareas	Responsable	Fecha		Inversión
			Inicio	Finalización	
1 Dar a conocer el programa	Informar a todos los empleados a través de correo electrónico y boletines informativos publicados en lugares vistos por los empleados.	Departamento de recursos humanos	1-oct-11	Indefinido	Q0.00
2 Motivar a los empleados a superarse	Recordar a los empleados mensualmente sobre la oportunidad que da la empresa de superarse y los beneficios.	Departamento de recursos humanos	1-oct-11	Indefinido	Q0.00
3 Solicitar certificaciones	Solicitar certificaciones de notas para verificar el aprovechamiento de la oportunidad de estudio por parte de los empleados.	Departamento de recursos humanos	1-nov-11	Indefinido	Q0.00
4 Pagar bono por superación	Pagar bono a los empleados inscritos en el programa de superación y que han presentado certificaciones de cursos aprobados.	Departamento de recursos humanos	1-dic-11	30-dic-11	Q30,000.00
5 Control	Verificar mensualmente la asistencia de los empleados favorecidos a los cursos.	Departamento de recursos humanos	30-oct-11	28-feb-12	Q0.00
Inversión total					Q30,000.00

Fuente: elaboración propia, abril 2010 – mayo 2011.

3.4.3.1 Comunicación descendente

La percepción de los trabajadores en cuanto a la comunicación de los jefes hacia ellos es deficiente, principalmente por la falta de retroalimentación sobre el trabajo, por lo que se propone implementar lo siguiente:

- **Retroalimentación del rendimiento:** la retroalimentación ayudará a los trabajadores a saber cuán bien están desarrollando su trabajo y qué hacer para mejorarlo, además de demostrarles que son importantes para la empresa, por lo cual los gerentes y jefes deberán:
 - a. Felicitar al trabajador públicamente cada vez que realice bien su trabajo y cuando se esfuerce por mejorar (véase tabla 20).
 - b. Indicar al trabajador sus errores para que éste cuide de no volverlos a cometer.
 - c. Hacer referencia en reuniones a los errores cometidos, con el afán de aprender de éstos y no así de señalar a alguien.

- **Instrucciones relativas al trabajo:** los gerentes y jefes deben preocuparse porque sus trabajadores reciban las instrucciones adecuadas para llevar a cabo su trabajo ajustándose a las necesidades de cada uno, pues alguien que realiza la misma tarea todos los días no necesitará tanta información como uno que está desarrollando un nuevo proyecto. Tomando en cuenta esto, los gerentes deberán poner en práctica las siguientes acciones:
 - a. Transmitir instrucciones claras sobre el desempeño que se espera de cada trabajador.
 - b. Solicitar al departamento de recursos humanos la creación y actualización constante de los manuales de procedimientos.

- **Noticias:** los mensajes de arriba-abajo deben llegar a los trabajadores como noticias frescas y oportunas, no a la manera de una confirmación de lo que ya sabían por otras fuentes, para lo cual se propone redactar boletines informativos mensuales acerca de la gama de temas de la empresa y el entorno que la rodea. Cuando sean de urgencia, el boletín deberá emitirse el mismo día y transmitirse electrónicamente a todas las personas de interés: trabajadores, clientes, proveedores y administradores, logrando así mantener informados a todos de manera oportuna. Para realizar este boletín, se propone que la secretaria de cada área sea la encargada de redactar y transmitir la información.

3.4.3.2 Comunicación ascendente

Para mejorar la comunicación de los trabajadores a los niveles superiores se proponen las siguientes acciones, para que los administradores tengan información necesaria y tomen las decisiones adecuadas.

- **Reuniones mensuales con los trabajadores:** programar reuniones cada último lunes del mes con el propósito de tocar temas relevantes del departamento, como las ventas, los sistemas de apoyo, los problemas más frecuentes, entre otros, llevando una agenda de la reunión para asignar responsables y darle seguimiento. (Véase anexo 39)

Los gerentes y jefes deben aprovechar las reuniones con los trabajadores para conocer mejor a los clientes a través de ellos, esto permitirá que las personas con la autoridad para tomar decisiones reciban información de primera mano sobre los usuarios y las sugerencias para brindar un mejor servicio.

- **Programa de sugerencias:** poner en práctica un programa de sugerencias ayudará a que los trabajadores estén motivados a proponer ideas para mejorar la calidad del servicio; además, se sentirán comprometidos con los objetivos y perciban un estilo de liderazgo más participativo. Tomando en cuenta esto, se propone que la empresa lo implemente, para lo cual deberá realizar lo siguiente:
 - a. Crear una comisión de evaluación de las sugerencias para analizar cada una de estas y dar explicación a los trabajadores del porqué sus ideas no fueron tomadas en cuenta.
 - b. La implementación de las sugerencias aceptadas debe hacerse de inmediato, asignando a alguien responsable de darle seguimiento.
 - c. Evaluar el valor de beneficio que la estrategia trajo a la empresa para recompensar al trabajador, la cual podría ser monetaria y hacerlo público en boletines informativos.

El programa de sugerencias que se propone para la empresa se detalla en la tabla 24, el cual deberá estar enfocado en la aprobación e implementación de iniciativas de mejora propuestas por los trabajadores, en lugar de la resolución de problemas en grupo.

Tabla 24
Programa de sugerencias para trabajadores
Empresa dedicada a la distribución de repuestos y servicio mecánico

Objetivo del programa de sugerencias
Solicitar, evaluar e implementar iniciativas de los colaboradores para mejorar el servicio brindado.
¿Quién dará las sugerencias?
<ul style="list-style-type: none"> • Cualquier colaborador de la empresa que tengan el deseo de contribuir con la mejora de la empresa.

Continúa...

Continúa tabla 24

¿Cómo implementarlo?
<ul style="list-style-type: none">• Crear una comisión evaluadora de sugerencias, quienes se encargarán de analizar con objetividad cada sugerencia y su respectiva aprobación o rechazo.• Implementación de la sugerencia aceptada, dando un reconocimiento al trabajador por la aportación a la empresa.• Evaluar el valor del beneficio o ahorro generado como consecuencia de la implementación de la sugerencia ofrecida. Autorizar Q200 como recompensa al trabajador por la sugerencia.
¿Quiénes conformarán la comisión de evaluación?
<ul style="list-style-type: none">• La comisión de evaluación deberá estar integrada por un jefe de cada área (jefe de taller, jefe de repuestos, jefe de cómputo, jefe de mantenimiento, jefe de contabilidad y gerente administrativo), quienes podrán reunirse cada 15 días a analizar las sugerencias enviadas por correo electrónico por parte de los colaboradores.• Después de ser integrada la comisión, se deberá informar a los trabajadores para que envíen sus ideas para mejorar el servicio.
¿Cuándo aceptar las sugerencias?
<ul style="list-style-type: none">• Las sugerencias se deben aceptar siempre y cuando sean factibles.• Cuando el beneficio sea mayor que el costo.• Cuando se espere un beneficio para la empresa y que se compruebe su efectividad, para lo cual se podrá dar uno o dos meses de prueba para continuar o no con su implementación.

Fuente: elaboración propia, abril 2010 – mayo 2011.

- **Administración por recorridos:** con esto se persigue que tanto gerentes como jefes tomen la iniciativa de establecer contacto con los trabajadores en sus puestos de trabajo, de esa manera los administradores aprenderán más

que estando sentados en su oficina esperando que lleguen, considerando que aunque la puerta de la oficina esté abierta, pueden existir barreras sociales y psicológicas por las que el trabajador esté renuente a entrar.

- **Participación en grupos sociales:** consiste en programar reuniones recreativas que permitan convivir con los trabajadores y aprovechar la oportunidad para compartir información de manera espontánea, fuera de las comunicaciones formales, por lo que se propone realizar las siguientes actividades:

- a. **Excursiones:** en las cuales la empresa patrocine el transporte únicamente, éstas deberán ser programadas por el departamento de recursos humanos tomando en cuenta que serán dos al año. Los lugares que se visiten serán escogidos a votación por los colaboradores y las fechas de las mismas serán días de asueto.

- b. **Campeonatos de fútbol:** la empresa cuenta con amplias instalaciones que podrá aprovechar para organizar campeonatos inter-departamentales y amistosos con otras empresas, de tal manera que los trabajadores convivan fuera del ambiente laboral. Para poner en práctica esta acción el departamento de recursos humanos será el encargado de la planificación de los campeonatos y de la invitación a otros equipos a jugar. La inversión para llevar a cabo los campeonatos de fútbol será en uniformes para cuatro equipos, en la remodelación y el mantenimiento de las canchas de fútbol.

- **Presupuesto para mejora en la comunicación interna**

La inversión necesaria para mejorar la comunicación interna será de Q23,600.00, según las acciones propuestas. (Véase cuadro 38)

- **Control para mejora en la comunicación interna**

Las mejoras en la comunicación interna se podrán medir a través de la evaluación constante del clima organizacional.

- **Plan de acción para mejora en la comunicación interna**

En la tabla 25 se visualizan las actividades y aspectos relevantes para implementar oportunidades de superación para los trabajadores.

Cuadro 38
Presupuesto para mejorar la comunicación interna
Empresa dedicada a la distribución de repuestos y servicio mecánico

Descripción	Cantidad	Inversión mensual	Inversión semestral
Refacción para reuniones con empleados en cada área mensualmente.	18	Q200.00	Q3,600.00
Transporte para una excursión al semestre	1	Q5,000.00	Q5,000.00
Patrocinio de uniformes para cuatro equipos de fútbol dentro de la empresa.	4	Q2,500.00	Q10,000.00
Remodelación y mantenimiento de cancha de fútbol	1	Q5,000.00	Q5,000.00
		Total	Q23,600.00

Fuente: elaboración propia, abril 2010 – mayo 2011.

3.4.4 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

El objetivo de la estrategia es que se contraten personas valiosas que contribuyan con el logro de los objetivos empresariales, para lo cual se deberá contar con políticas claras, ya que no existen actualmente, por lo que se proponen en el cuadro 39.

Tabla 25
Plan de acción para mejorar la comunicación interna
Empresa dedicada a la distribución de repuestos y servicio mecánico

Actividades	Tareas	Responsable	Fecha		Inversión
			Inicio	Finalización	
1 Programar reuniones	Establecer temas, fechas y asistentes a reuniones mensuales.	Gerentes de taller y repuestos	1-ago-11	28-feb-12	Q3,600.00
2 Publicar boletín informativo cada fin de mes.	Recopilar noticias de cada departamento, unirías y publicarlás.	Secretarías de taller y repuestos	1-ago-11	15-feb-12	Q0.00
3 Programa de sugerencias	Designar la comisión encargada de analizar las sugerencias e informar a los empleados. Revisar mensualmente.	Gerentes de taller y repuestos	15-ago-11	15-feb-12	Q0.00
4 Excursiones	Contratar el transporte para excursión programada por la empresa.	Departamento de RH	1-ago-11	15-nov-11	Q5,000.00
5 Campeonatos de fútbol	Organizar campeonato de fútbol y patrocinar uniformes para los equipos.	Departamento de RH	15-ago-11	15-feb-12	Q15,000.00
Total					Q23,600.00

Fuente: elaboración propia, abril 2010 – mayo 2011.

Cuadro 39
Políticas para contratación de personal
Empresa dedicada a la distribución de repuestos y servicio mecánico

Políticas para contratación de personal

- Las contrataciones se realizarán únicamente bajo la solicitud de la gerencia del área.
- El reclutamiento deberá estar a cargo del departamento de recursos humanos, el cual será el encargado de analizar las posibilidades de ascenso interno con base al desempeño y la autorización de la gerencia del área.
- Toda persona candidata al puesto vacante deberá pasar por el proceso de evaluación previo a la contratación.
- Los jefes y gerentes del área solicitante deberán entrevistar y dar la autorización final para la contratación del candidato propuesto a la plaza vacante.
- No se contratará a ninguna persona sin el requerimiento de parte de la gerencia del área solicitante.
- Se ofrecerá un sueldo de acuerdo a las responsabilidades del puesto y no deberán superar el percibido por las personas que ocupan puestos similares.

Fuente: elaboración propia, abril 2010 – mayo 2011.

Además de establecer políticas claras de contratación, se debe por mejorar el reclutamiento y selección con el propósito de contratar a las personas idóneas para ocupar puestos vacantes, en este sentido la empresa deberá subcontratar los servicios.

Una empresa especializada en este tema ayudará a ir más allá de los anuncios en el periódico y buscará los mejores talentos. Asimismo, suministrará los servicios de selección de personas utilizando test evaluativos que den información fidedigna que permita contratar a los mejores talentos.

Considerando lo anterior, el proceso que la empresa deberá seguir para la contratación de los mejores talentos se detalla en el anexo 40 y en el 41, se presenta un diagrama de flujo del mismo.

- **Presupuesto para el reclutamiento y selección de personal**

La inversión necesaria para lograr contratar a las mejores talentos es de Q21,000.00. (Véase cuadro 40)

Cuadro 40
Presupuesto para la contratación de personas correctas
Empresa dedicada a la distribución de repuestos y servicio mecánico

Descripción	Cantidad	Precio unitario	Inversión semestral
Servicios de reclutamiento y selección de personal, considerando la contratación de 7 personas semestralmente.	7	Q3,000.00	Q21,000.00
		Total	Q21,000.00

Fuente: elaboración propia, abril 2010 – mayo 2011.

- **Control para el reclutamiento y selección de personal**

La empresa podrá confirmar que contrató a las personas correctas a través de la evaluación del desempeño, lo cual deberá realizar el gerente de área con la ayuda del departamento de recursos humanos, mensualmente para trabajadores de reciente ingreso por un lapso de dos meses.

- **Plan de acción para el reclutamiento y selección de personal**

En la tabla 26 se visualizan las actividades y aspectos relevantes para lograr la contratación de las personas correctas para la empresa.

3.4.5 SISTEMAS DE APOYO NECESARIOS PARA EL TRABAJO

Tener las herramientas necesarias para trabajar es esencial para brindar un servicio de calidad, lo cual está afectando a la empresa en estudio, pues según la investigación, existen factores como la tecnología y materiales que limitan a los trabajadores a prestar un buen servicio, por lo que a continuación se proponen las siguientes acciones para superar esta debilidad:

3.4.5.1 Implementar tecnología avanzada

Según se comprobó en la investigación realizada, la tecnología con la que cuenta la empresa actualmente es deficiente, representando un obstáculo para el buen desempeño de los trabajadores, por lo que es importante poner en práctica lo siguiente:

- Comprar licencias de software Office 2003 como mínimo, para ser usado por los trabajadores de contacto directo con el cliente.
- Alquiler de fotocopiadoras eficientes, ya que las actuales presentan demasiados problemas para la impresión.
- Contratación de Internet de alta velocidad para que la consulta de los catálogos de repuestos online sea rápida.

Tabla 26
Plan de acción para la contratación de las personas correctas
Empresa dedicada a la distribución de repuestos y servicio mecánico

Actividades	Tareas	Responsable	Fecha		Inversión
			Inicio	Finalización	
1 Informar sobre políticas de contratación	Dar a conocer nuevas políticas de contratación de personal a todos los jefes y gerentes de área.	Gerente de RH	1-ago-11	15-ago-11	Q0.00
2 Contratación outsourcing	Contratar los servicios de empresa de reclutamiento y selección de personal.	Departamento de RH	1-ago-11	30-ago-11	Q21,000.00
3 Reclutamiento de personal	Analizar posibilidad de promover a personal inerno. Atraer a candidatos para ocupar plazas vacantes.	Departamento de RH	15-ago-11	28-feb-12	Q0.00
4 Selección de personal	Realizar pruebas necesarias para elegir al candidato idoneo para el puesto.	Departamento de RH	30-ago-11	28-feb-12	Q0.00
Inversión total					Q21,000.00

Fuente: elaboración propia, abril 2010 – mayo 2011.

3.4.5.2 Proveer materiales necesarios

La investigación evidenció las dificultades de los trabajadores al realizar sus tareas por no contar con los materiales necesarios, tales como papelería y útiles, lo que les limita a tener un buen desempeño, por lo que se propone que la empresa provea materiales de oficina una vez al mes, de acuerdo a las solicitudes de cada departamento, para que no estén desabastecidos.

- **Presupuesto para proveer sistemas de apoyo necesarios**

La inversión para lograr proveer las herramientas necesarias para el trabajo es de Q93,000.00. (Véase cuadro 41)

Cuadro 41
Presupuesto para proveer sistemas de apoyo necesarios
Empresa dedicada a la distribución de repuestos y servicio mecánico

Descripción	Cantidad	Precio unitario	Inversión semestral
Licencias de software para las computadoras de todos los empleados de repuestos y taller.	75	Q800.00	Q60,000.00
Contratación de internet de alta capacidad para consulta de catálogos de repuestos online de forma rápida.	6	Q3,000.00	Q18,000.00
Alquiler de fotocopadoras más avanzadas.	6	Q1,500.00	Q9,000.00
Papelería y útiles suficientes para trabajo de los vendedores.	6	Q1,000.00	Q6,000.00
Total			Q93,000.00

Fuente: elaboración propia, abril 2010 – mayo 2011.

- **Control para proveer los sistemas de apoyo necesarios**

Proveer las herramientas necesarias permitirá brindar una mejor atención; sin embargo, es importante que los jefes cuiden que los trabajadores hagan un correcto uso de los recursos que provee la empresa.

- **Plan de acción para proveer los sistemas de apoyo necesarios**

En la tabla 27 se visualizan las actividades que la empresa debe poner en práctica para proveer las herramientas necesarias.

3.5 ESTRATEGIA 4: ADMINISTRACIÓN DE LA COMUNICACIÓN DEL MERCADEO INTERNO

- **Definición de la estrategia**

Según la investigación realizada, los clientes perciben que la empresa no cumple con el servicio que ofrece a través de la publicidad, lo cual es efecto de la falta de comunicación del mercadeo interno, por lo que esta estrategia está enfocada en fomentar la participación de los trabajadores y mejorar la comunicación sobre promociones.

- **Objetivos**

- Involucrar a los trabajadores en las promociones.
- Eliminar las debilidades que no permiten igualar las promesas al servicio que se promete.

- **Beneficios**

- Tener información de primera mano para tomar decisiones sobre las promociones.

Tabla 27
Plan de acción para mejorar sistemas de apoyo
Empresa dedicada a la distribución de repuestos y servicio mecánico

	Actividades	Tareas	Responsable	Fecha		Inversión
				Inicio	Finalización	
1	Comprar licencias de software	Comprar licencias de software Office y programar instalación en computadoras.	Gerente de cómputo	1-ago-11	15-ago-11	Q60,000.00
2	Contratar internet	Contratar internet de alta capacidad para uso de los vendedores de repuestos.	Gerente de cómputo	1-ago-11	15-ago-11	Q18,000.00
3	Alquilar fotocopiadoras	Contratar servicios de empresa que alquile fotocopiadoras multifuncionales.	Gerente de cómputo	1-ago-11	15-ago-11	Q9,000.00
4	Comprar papelería y útiles	Recibir solicitudes de compra de pedido de librería y proveer a cada departamento.	Gerente administrativo	15-ago-11	15-feb-12	Q6,000.00
5	Control	Supervisar el correcto uso de los recursos que da la empresa.	Gerentes de área	1-ago-11	Indefinida	Q0.00
Inversión total						Q93,000.00

Fuente: elaboración propia, abril 2010 – mayo 2011.

- Conocimiento y compromiso de los trabajadores con las promociones.
- Brindar a los clientes el servicio que se promete.

3.5.1 Participación de los trabajadores en formulación de promociones

Tomar en cuenta la opinión de los trabajadores de contacto directo en la formulación de promociones hará que se sientan comprometidos para lograr su éxito, además de sentir que su opinión es importante para la empresa, por lo que se propone la creación un grupo integrado por un representante de cada área (véase cuadro 42), de tal manera que se aporten ideas basadas en las expectativas de los clientes y el servicio que realmente se pueda brindar.

Cuadro 42
Integrantes de grupo para formulación de promociones
Empresa dedicada a la distribución de repuestos y servicio mecánico

Puesto	Cantidad
Jefes de taller	2
Jefe de repuestos	1
Asesores de taller	2
Asesores de repuestos	2
Asesores de mercadeo	3

Fuente: elaboración propia, abril 2010 – mayo 2011.

El grupo podrá reunirse mensualmente para verificar los resultados de las promociones, para ampliar su vigencia, mejorarla o sustituirla por otra. Asimismo, deberán establecer claramente el papel de todos los involucrados en la atención al cliente, para luego plantear la propuesta a la gerencia de taller y repuestos, para su autorización.

3.5.2 Comunicación interna efectiva sobre mercadeo

La comunicación interna es la clave para brindar confianza a los clientes, por lo que antes de dar a conocer las promociones o cualquier comunicado a los clientes se deberá informar a todo el personal, incluso hasta las personas de limpieza que estén en la sala de atención al cliente, para dejar claro su papel en la implementación, esto estará a cargo de los jefes de área, quienes podrán hacerlo a través de reuniones y correo electrónico, como mínimo una semana antes de iniciar la promoción.

Contar con personal informado permitirá brindar el servicio como se promete, evitando que los clientes perciban falta de comunicación interna sobre las promociones y en lugar de retenerlos los motive a cambiarse de proveedor.

- **Control para administrar la comunicación del mercadeo interno**

Los jefes deberán controlar si los trabajadores han comprendido claramente las promociones y si actúan adecuadamente ante el cliente, para esto podrán solicitar a algunos conocidos visitar y llamar a la empresa para pedir información sobre las promociones, el cliente misterioso, de esta manera se podrán detectar posibles debilidades y corregirlas.

- **Plan de acción para administrar la comunicación del mercadeo interno**

En la tabla 28 se visualizan las actividades y aspectos relevantes para que la empresa logre mejorar los sistemas de apoyo.

Tabla 28

Plan de acción para administrar la comunicación del mercadeo interno
Empresa dedicada a la distribución de repuestos y servicio mecánico

	Actividades	Tareas	Responsable	Fecha		Inversión
				Inicio	Finalización	
1	Crear grupo	Dectar a los asesores líderes de repuestos y taller, convocarlos a participar en el grupo. El grupo se reúne mensualmente y aporta ideas para promociones. Se establecen las diferentes tareas de los empleados (las cuales dependerán del tipo de promoción).	Jefes de taller y repuestos	1-ago-11	indefinido	Q0.00
2	Creación de promociones		Gerentes, jefes, asesores de taller y repuestos	1-ago-11	indefinido	Q0.00
3	Comunicación interna de promociones	Se informa a todo el personal sobre las promociones, a través de reuniones, correo electrónico, resolviendo cualquier duda.	Jefes de taller y repuestos	10-ago-11	indefinido	Q0.00
4	Cliente misterioso	Solicitar a algunos conocidos visitar o llamar a la empresa solicitando información de las promociones, para detectar debilidades y corregirlas.	Jefes de taller y repuestos	15-ago-11	indefinido	Q0.00
Inversión total						Q0.00

Fuente: elaboración propia, abril 2010 – mayo 2011.

3.6 PRESUPUESTO TOTAL PARA IMPLEMENTAR LAS ESTRATEGIAS

Las estrategias propuestas tendrán una duración de seis meses como periodo de prueba para determinar su continuidad, en cuyo tiempo se deberá realizar una inversión total de Q1,412,775.00 para ponerlas en práctica (véase cuadro 47). El resumen de la inversión por estrategia se detalla en los cuadros 43 al 46.

Cuadro 43
Detalle de presupuesto para la implementación de estrategia 1
Empresa dedicada a la distribución de repuestos y servicio mecánico

Estrategia 1: retención y recuperación de clientes a través de incentivos y mejora en el servicio	Mensual	Semestral
Cupones de descuento en compras de repuestos por volumen	Q 1,191.67	Q 7,150.00
Cupones de descuento progresivos para premiar fidelidad de los clientes de taller	Q 1,091.67	Q 6,550.00
Mejorar la base de datos y desarrollar relaciones con los clientes	Q 8,000.00	Q 48,000.00
Tarjetas de felicitación para los clientes cumpleaños del mes	Q 3,900.00	Q 23,400.00
Recompensas por fallas en el servicio	Q 6,850.00	Q 41,100.00
Índice de satisfacción al cliente	Q 1,200.00	Q 7,200.00
Inversión estrategia 1	Q22,233.33	Q 133,400.00

Fuente: elaboración propia, abril 2010 – mayo 2011.

Cuadro 44
Detalle de presupuesto para la implementación de estrategia 2
Empresa dedicada a la distribución de repuestos y servicio mecánico

Estrategia 2: creación del esquema del servicio y mejora en la evidencia física	Mensual	Semestral
Esquema del servicio	Q 866.67	Q 5,200.00
Mejora en la evidencia física	Q 143,429.17	Q 860,575.00
Inversión estrategia 2	Q 144,295.83	Q 865,775.00

Fuente: elaboración propia, abril 2010 – mayo 2011.

Cuadro 45
Detalle de presupuesto para la implementación de estrategia 3
Empresa dedicada a la distribución de repuestos y servicio mecánico

Estrategia 3: generación de cambios en políticas de recursos humanos.	Mensual	Semestral
Capacitación de empleados	Q 25,500.00	Q 153,000.00
Reconocimiento al empleado	Q 15,500.00	Q 93,000.00
Programa de superación	Q 5,000.00	Q 30,000.00
Comunicación interna	Q 3,933.33	Q 23,600.00
Reclutamiento y selección de personal	Q 3,500.00	Q 21,000.00
Sistemas de apoyo	Q 15,500.00	Q 93,000.00
Inversión estrategia 3	Q 68,933.33	Q 413,600.00

Fuente: elaboración propia, abril 2010 – mayo 2011.

Cuadro 46
Detalle de presupuesto para la implementación de estrategia 4
Empresa dedicada a la distribución de repuestos y servicio mecánico

Estrategia 4: administración de la comunicación de marketing interno	Mensual	Semestral
Participación de los empleados en formulación de promesas	Q -	Q -
Comunicación interna efectiva sobre marketing	Q -	Q -
Inversión estrategia 4	Q -	Q -

Fuente: elaboración propia, abril 2010 – mayo 2011.

Cuadro 47
Presupuesto total para implementación de las estrategias
Empresa dedicada a la distribución de repuestos y servicio mecánico

Inversión para implementar las cuatro estrategias	Mensual	Semestral
Estrategia 1	Q 22,233.33	Q 133,400.00
Estrategia 2	Q 144,295.83	Q 865,775.00
Estrategia 3	Q 68,933.33	Q 413,600.00
Estrategia 4	Q -	Q -
Total	Q 235,462.50	Q 1,412,775.00

Fuente: elaboración propia, abril 2010 – mayo 2011.

3.7 RELACIÓN COSTO BENEFICIO

Se espera que las ventas actuales de la empresa (Q5,000,000.00) se incrementen un 10% (Q500,000.00) a partir del segundo mes de implementadas las estrategias propuestas en este trabajo de investigación. Tomando en cuenta los ingresos adicionales y que la inversión total durante seis meses es de Q1,412,775.00, la relación costo/beneficio de la propuesta da un resultado de Q1.77, es decir que la empresa recibirá más de lo que invertirá. (Véase cuadro 48)

Lo anterior confirma la factibilidad de implementar las estrategias propuestas, además se debe considerar que la empresa continuará recibiendo beneficios más allá de los seis meses, debido a que la mayor inversión será en las instalaciones y capacitación de empleados.

Cuadro 48
Relación costo beneficio
Empresa dedicada a la distribución de repuestos y servicio mecánico

Ingreso mensual promedio	10% Incremento	Costo
Q 5,000,000.00		Q 235,462.50
Q 5,000,000.00	Q 500,000.00	Q 235,462.50
Q 5,000,000.00	Q 500,000.00	Q 235,462.50
Q 5,000,000.00	Q 500,000.00	Q 235,462.50
Q 5,000,000.00	Q 500,000.00	Q 235,462.50
Q 5,000,000.00	Q 500,000.00	Q 235,462.50
Q 30,000,000.00	Q 2,500,000.00	Q 1,412,775.00
Ingresos / costo=		Q1.77

Fuente: elaboración propia, abril 2010 – mayo 2011.

CONCLUSIONES

1. La calidad del servicio que la empresa está brindando actualmente no está de acuerdo a las expectativas de los clientes, lo que ha provocado la pérdida de estos y disminución de las ventas, con lo que se comprueba la primera hipótesis.

2. La empresa no cuenta con estrategias de mercadeo de servicio que orienten las acciones a seguir, lo que ha deteriorado la calidad del servicio, abriendo las cuatro brechas del proveedor como lo comprueban las siguientes debilidades y confirmándose así la segunda hipótesis:
 - La falta de interés de la empresa por conocer a sus clientes, retenerlos y recompensarlos por los errores en el servicio, han causado la pérdida de los mismos, dando paso a la brecha 1.

 - Aún cuando los clientes (externos e internos) quieren colaborar para lograr un servicio de excelencia, se les dificulta por no tener un esquema que los oriente, abriendo la brecha 2.

 - Se evidenció la inadecuada apariencia de las instalaciones, mobiliario y presentación de los trabajadores, lo que influye negativamente en la percepción del servicio por parte de los clientes, lo que contribuye a la apertura de la brecha 2.

 - La empresa no se preocupa por motivar, capacitar, empoderar, comunicar, ni seleccionar adecuadamente a su personal, lo que afecta

directamente la calidad del servicio, permitiendo la apertura de la brecha 3.

- La comunicación del mercadeo interno es deficiente, lo que ha provocado mala atención al cliente por la falta de conocimiento e involucramiento de los trabajadores en las promociones, razón por la cual se encuentra abierta la brecha 4.

3. El esfuerzo que la empresa realiza por conocer la percepción de los clientes sobre el servicio no permite realizar las mejoras necesarias, además no se muestra interés por la satisfacción de los trabajadores, ni por mejorar continuamente, con lo que se comprueba la cuarta hipótesis.

RECOMENDACIONES

1. Es conveniente que la empresa dedicada a la distribución de repuestos y servicio mecánico para vehículos de lujo implemente las cuatro estrategias de mercadeo de servicio propuestas para cerrar las brechas, logrando así mejorar la calidad del servicio, satisfacer a los clientes y aumentar las ventas, con lo que se logrará cubrir las conclusiones uno y dos. Las estrategias propuestas responden a las necesidades de la empresa enfocándose en lo siguiente:
 - Para retener a los clientes es necesario implementar bonos financieros y sociales que motiven la compra y ayuden a mantener buenas relaciones con ellos, además de poner en práctica estrategias para recuperar a los que son víctimas de errores en los servicios.
 - El diseño y publicación del esquema del servicio permitirá que los trabajadores y clientes tengan claro como colaborar para brindar un mejor servicio.
 - Realizar las mejoras necesarias en la evidencia física del servicio, tales como edificios, mobiliario y presentación de los trabajadores, contribuirá a crear una buena imagen del mismo ante el cliente.
 - La empresa debe implementar un programa de motivación para lograr un mejor desempeño de sus trabajadores, además de capacitarlos, mejorar la comunicación interna, brindarles las herramientas de apoyo

necesarias y contratar a personas idóneas para contribuir con el logro de los objetivos empresariales.

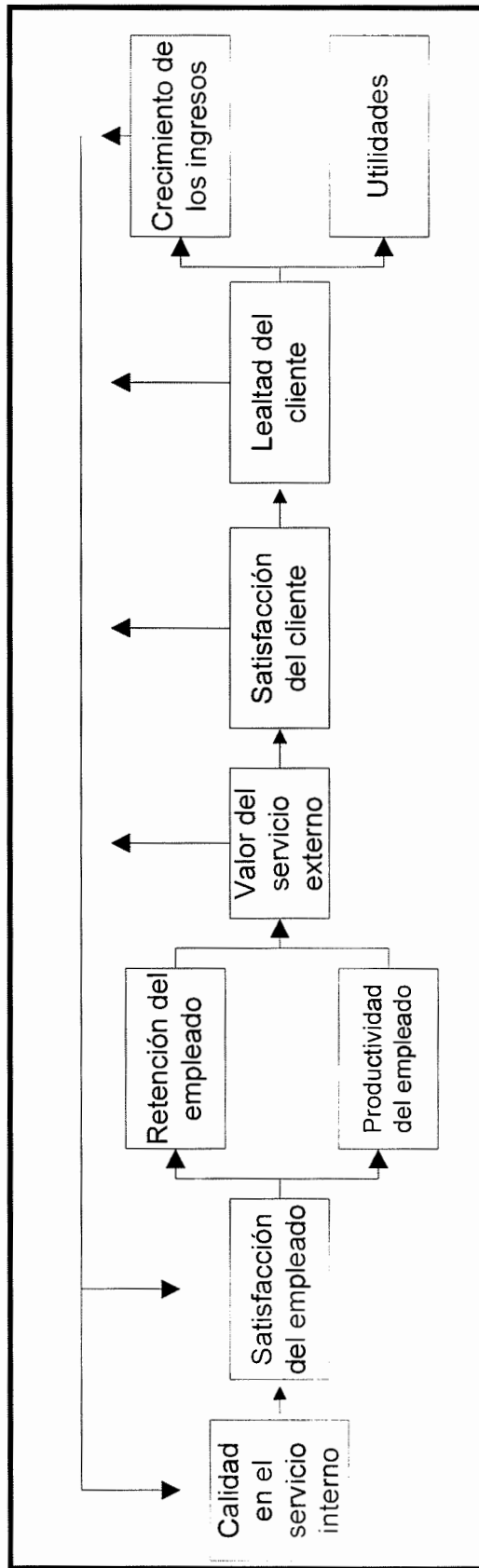
- Es importante que la empresa mejore la comunicación del mercadeo interno, para entregar al cliente lo que se promete, dando a conocer anticipadamente las promociones a todo el personal e involucrándolos para la formulación de las mismas.
2. Es necesario que la empresa ponga en práctica el índice de satisfacción al cliente para conocer su percepción del servicio y mejorar continuamente de acuerdo a sus expectativas. Asimismo, evaluar el clima organizacional constantemente e implementar lo necesario para mejorar el desempeño de los trabajadores.

BIBLIOGRAFÍA

1. Hair, J., Bush, R. y Ortinau, D. 2006. Investigación de mercados. 2ª. ed. México, McGraw-Hill. 715 p.
2. Industria del automóvil. Microsoft® Encarta® 2007 [CD]. Microsoft Corporation, 2006.
3. Keith, D. y Newstrom, J. W. 2005. Comportamiento humano en el trabajo. 8ª. ed. México, McGraw Hill. 622 p.
4. Kotler, P. y otros. 2002. Marketing. 10ª. ed. Madrid, Person. 792 p.
5. Lovelock, C. H. 1997. Mercadotecnia de servicios. 3ª. ed. México, Person-Hall. 661 p.
6. Zeithaml, V. A. y Bitner, M. J. 2007. Marketing de servicios. 2ª. ed. México, McGraw-Gill. 747 p.
7. Pacheco, L. 2007. Reportajes y entrevistas autos de lujo: el placer de conducir. (en línea). Chile. Consultado el 07 de ago. de 2009. Disponible en: www.capital.cl/reportajes-y-entrevistas

ANEXOS

Anexo 1
Cadena de valor del servicio



Fuente: Zeithaml, V. A. y Bitner, M. J. 2007. Marketing de servicios. 2a. ed. México, McGraw-Gill, 351 p.

Anexo 2 Comparación de los modelos de Maslow, Herzberg y Alderfer

Modelo de jerarquía de necesidades de Maslow	Modelo de dos factores de Herzberg	Modelo E-R-G de Alderfer
5. Necesidades de realización personal y satisfacción.	<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg); font-weight: bold; margin-right: 5px;">Factores motivacionales</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> El trabajo mismo Logros Posibilidad de crecimiento Responsabilidad </div> </div>	Necesidades de crecimiento
4. Necesidades de autoestima y estatus.		<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg); font-weight: bold; margin-right: 5px;">Factores de mantenimiento</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> Progreso Reconocimiento </div> </div>
3. Necesidades de pertenencia y sociales.	<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg); font-weight: bold; margin-right: 5px;">Factores de mantenimiento</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> Estatus Relación con superiores Relación con colegas Relación con subordinados Calidad de la supervisión </div> </div>	Necesidades de existencia
2. Necesidades de seguridad física y emocional.		
1. Necesidades fisiológicas		

Fuente: Keith, D. y Newstrom, J. W. 2005. Comportamiento humano en el trabajo. 8ª. ed. México, McGraw Hill. 126 p.

Anexo 3
Cálculo de la muestra para encuestar a clientes externos
Empresa dedicada a la distribución de repuestos y servicio mecánico

Tamaño de la muestra: Para determinar el tamaño adecuado de la muestra se utilizó el cálculo para una proporción con población finita y un muestreo sin remplazo, como se muestra a continuación, asumiendo que los valores para P y Q son del 50% respectivamente, debido a que no existe ningún estudio previo. Con respecto a la N=500, se tomó este valor como un promedio aproximado de visitas mensuales de clientes externos y debido a que la encuesta se hará en el transcurso de un mes, se fundamenta como la población. El cálculo de la muestra dio como resultado que 81 clientes externos son los que deben encuestarse.

Fórmula a utilizar:

$$n = \frac{(Z)^2 (P) (Q) (N)}{E^2 (N-1) + (Z)^2 (P) (Q)}$$

Donde:

Z= 1.96 área bajo la curva normal

B= 95% nivel de confianza

α = 5% valor de alfa

E= 10% máximo error de estimación permitido

P= 50% probabilidad de éxito

Q= 50% probabilidad de fracaso

N= 500 población (promedio de clientes que visitan la empresa mensualmente)

Sustituyendo valores:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5) (500)}{(0.10)^2 (500-1) + (1.96)^2 (0.5) (0.5)}$$

$$n = 480.2 / 5.9504 = 80.70$$

$$n = 480.2 / 5.9504 = 80.70$$

$$n = \mathbf{81 \text{ mínimo de clientes externos a encuestar}}$$

Continuación anexo 4

3. CLIMA ORGANIZACIONAL

3.1 ¿Considera que los empleados de la empresa tienen el conocimiento necesario para brindarle un servicio de calidad?
 SI NO
 ¿Por qué? _____

4. EVIDENCIA FÍSICA

4.1 Marque con una X cómo califica los siguientes aspectos del servicio que brinda la empresa.

Aspecto	Excelente	Buena	Regular	Debe mejorar
Presentación de los empleados				
Apariencia del equipo				
Apariencia física de las instalaciones				

5. PERCEPCIÓN DE LA CALIDAD

Marque con una X cómo califica las siguientes afirmaciones relacionadas con el servicio que brinda la empresa.

5.1 Los empleados muestran un sincero interés por resolver mis problemas.

Casi nunca Nunca Regularmente Casi siempre Siempre

5.2 En la empresa me brindan el servicio en el tiempo que prometen hacerlo.

Casi nunca Nunca Regularmente Casi siempre Siempre

5.3 Los empleados me informan y explican sobre las reparaciones y/o repuestos que necesita mi vehículo.

Casi nunca Nunca Regularmente Casi siempre Siempre

5.4 En la empresa siempre encuentro el repuesto que necesito.

Casi nunca Nunca Regularmente Casi siempre Siempre

5.5 En la empresa siempre me ofrecen traer el repuesto que necesito cuando no hay en existencia.

Casi nunca Nunca Regularmente Casi siempre Siempre

5.6 Los empleados siempre están dispuestos a ayudarme.

Casi nunca Nunca Regularmente Casi siempre Siempre

5.7 Los empleados me atienden con prontitud.

Casi nunca Nunca Regularmente Casi siempre Siempre

5.8 El comportamiento de los empleados me inspira confianza.

Casi nunca Nunca Regularmente Casi siempre Siempre

5.9 En la empresa me brindan una atención individualizada.

Casi nunca Nunca Regularmente Casi siempre Siempre

5.10 La empresa cumple con las promesas que realiza a través de la publicidad

Casi nunca Nunca Regularmente Casi siempre Siempre

Anexo 5
Encuesta para cliente interno
Empresa dedicada a la distribución de repuestos y servicio mecánico

LOGOTIPO

BOLETA DE INVESTIGACIÓN PARA MEJORAR LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE
DIRIGIDA A: CLIENTE INTERNO CONTACTO DIRECTO

Estimado colaborador: sabemos que su tiempo es muy importante, le pedimos por favor dedique unos minutos a completar esta encuesta, la cual tiene como objetivo recolectar información para mejorar la calidad de servicio al cliente de la empresa. Sus respuestas serán tratadas en forma confidencial y no serán utilizadas para ningún propósito distinto al descrito.

DATOS DEL ENCUESTADO			
Agencia en la que trabaja:	Zona 11	Zona 9	Roosevelt
Departamento al que pertenece:	Taller	Repuestos	
Tiempo de laborar en la empresa:	_____		
1. RETENCIÓN Y RECUPERACIÓN DEL CLIENTE			
1.1 ¿Considera conveniente que la empresa recompense al cliente que realiza compras mayores, con cupones de descuento aplicables en su próxima compra?			
	SI	NO	
¿Por qué? _____			
1.2 ¿Llama a los clientes que no visitan la empresa por un periodo determinado?			
	SI	NO	
¿Por qué? _____			
1.3 ¿Considera que usted tiene el conocimiento y autoridad suficiente para resolver los reclamos de los clientes en el momento que ocurren?			
	SI	NO	
¿Por qué? _____			
2. DISEÑO DEL SERVICIO			
2.1 ¿Conoce el papel que usted desempeña (cómo debe colaborar) para brindar un servicio de calidad?			
	SI	NO	
Explíquelo _____			
2.2 ¿Existe un esquema del servicio en su empresa?			
	SI	NO	
2.3 ¿Le informa al cliente cómo debe colaborar para brindarle un servicio de calidad?			
	SI	NO	
¿Por qué? _____			

Continúa....

Continúa anexo 5

3. TECNOLOGÍA				
3.1 ¿El equipo que utiliza para realizar su trabajo, le permite brindar un servicio de calidad?				
		SI	NO	
¿Por qué? _____				
3.2 ¿La tecnología (software) que utiliza para realizar su trabajo, le permite brindar un servicio de calidad?				
		SI	NO	
¿Por qué? _____				
3.3 ¿Considera que tiene el conocimiento suficiente para utilizar la tecnología (software) disponible para realizar su trabajo?				
		SI	NO	
¿Por qué? _____				
4. CLIMA ORGANIZACIONAL				
4.1 ¿Considera que usted tiene la capacitación técnica necesaria para brindar un servicio de calidad?				
		SI	NO	
¿Por qué? _____				
4.2 ¿Ha recibido capacitación sobre atención al cliente frecuentemente?				
		SI	NO	
4.3 ¿Considera que en su empresa existe el trabajo en equipo?				
		SI	NO	
4.4 ¿Le influye positivamente el estilo de liderazgo de su jefe?				
Casi nunca	Nunca	Regularmente	Casi siempre	Siempre
4.5 ¿Lo han felicitado por el trabajo que realiza?				
Casi nunca	Nunca	Regularmente	Casi siempre	Siempre
4.6 ¿Su trabajo es reconocido por su jefe o superiores?				
Casi nunca	Nunca	Regularmente	Casi siempre	Siempre
4.7 ¿Siente que en la empresa existen oportunidades de seguir estudiando y superarse?				
Si existen		No existen		
4.8 ¿Se siente satisfecho de trabajar en la empresa?				
Si está satisfecho		No está satisfecho		
4.9 ¿Cómo considera la comunicación con su jefe?				
Debe mejorar	Regular	Buena	Excelente	

Continúa....

Anexo 6
Respuestas de los trabajadores a la encuesta realizada
Empresa dedicada a la distribución de repuestos y servicio mecánico

Aspecto	SI	NO
¿Siente que en la empresa existe la oportunidad de seguir estudiando y superarse?	33%	67%
¿Ha recibido capacitación sobre atención al cliente frecuentemente?	35%	65%
¿Considera que usted tiene la capacitación técnica necesaria para brindar un servicio de calidad?	15%	85%
¿Considera que tiene el conocimiento suficiente para utilizar la tecnología (software) disponible para realizar su trabajo?	78%	22%
¿Se siente satisfecho de trabajar en la empresa?	30%	70%
¿Considera que en su empresa existe el trabajo en equipo?	65%	35%
¿Considera que la empresa se preocupa por contratar al personal adecuado?	22%	78%
¿El equipo que utiliza para realizar su trabajo, le permite brindar un servicio de calidad?	44%	56%
¿La tecnología (software) que utiliza para realizar su trabajo, le permite brindar un servicio de calidad?	30%	70%
¿Considera que usted tiene el conocimiento y autoridad suficiente para resolver los reclamos de los clientes en el momento que ocurren?	35%	65%
¿Existe un esquema del servicio en su empresa?	0%	100%
¿Conoce el papel que usted desempeña (cómo debe colaborar) para brindar un servicio de calidad?	70%	30%
¿Le informa al cliente cómo debe colaborar para brindarle un servicio de calidad?	85%	15%
¿Llama a los clientes que no visitan la empresa por un periodo determinado?	37%	63%

Continúa....

Continúa anexo 6

Aspecto	Siempre	Casi siempre	Regularmente	Casi nunca	Nunca
¿Lo han felicitado por el trabajo que realiza?	0%	0%	44%	22%	33%
¿Su trabajo es reconocido por su jefe o superiores?	0%	11%	44%	28%	16%
¿Le influye positivamente el estilo de liderazgo de su jefe?	10%	11%	46%	33%	0%
¿Sus ideas son tomadas en cuenta por su jefe o superiores?	0%	22%	33%	44%	0%
¿Sus ideas son escuchadas por su jefe o superiores?	22%	11%	22%	44%	0%
¿Su jefe le proporciona retroalimentación respecto a las actividades que realiza?	17%	11%	20%	24%	27%
¿Le informan sobre las promociones que la empresa efectúa antes que salgan al aire?	0%	11%	56%	0%	33%
¿Toman en cuenta su opinión para preparar las promociones de la empresa?	0%	11%	11%	22%	56%
Aspecto	Excelente	Buena	Regular	Debe mejorar	
¿Cómo considera la comunicación con su jefe?	0%	34%	37%	29%	

Anexo 7
Respuestas de los clientes a la encuesta realizada
Empresa dedicada a la distribución de repuestos y servicio mecánico

Aspecto	Siempre	Casi siempre	Regularmente	Casi nunca	Nunca
Los empleados de la empresa muestran un sincero interés por resolver mis problemas.	20%	19%	61%	0%	0%
En la empresa me brindan el servicio en el tiempo que prometen hacerlo.	10%	19%	29%	33%	10%
Los empleados de la empresa me informan y explican sobre las reparaciones y/o repuestos que necesita mi vehículo.	15%	10%	34%	25%	16%
En la empresa siempre encuentro el repuesto que necesito.	15%	29%	29%	20%	7%
¿La empresa cumple con las promesas que ofrece a través de la publicidad?	17%	27%	36%	20%	0%
Los empleados de la empresa siempre están dispuestos a ayudarme.	19%	36%	28%	17%	0%
Los empleados de la empresa me atienden con prontitud.	14%	37%	39%	10%	0%
¿Cómo califica la rapidez con la que la empresa da solución a sus reclamos?	19%	25%	34%	22%	0%
El comportamiento de los empleados de la empresa me inspira confianza.	22%	27%	31%	20%	0%
Considera que los empleados de la empresa tienen el conocimiento necesario para brindarle un servicio de calidad.	8%	32%	23%	27%	10%
En la empresa me brindan atención individualizada.	23%	23%	27%	10%	17%

Continúa....

Continúa anexo 7

Aspecto	Siempre	Casi siempre	Regularmente	Casi nunca	Nunca
¿Cómo califica la presentación de los Trabajadores?	39%	32%	18%	11%	0%
¿Como califica la apariencia del equipo?	33%	57%	10%	0%	0%
¿Cómo califica la apariencia física de las instalaciones?	23%	28%	35%	14%	0%
¿El personal de la empresa se comunica con usted para atender sus necesidades de repuestos y/o servicios?	8%	33%	28%	19%	12%
Aspecto	Excelente	Bueno	Regular	Debe mejorar	
Tecnología que utiliza la empresa para atenderle	10%	23%	46%	21%	
Aspecto				Si	No
¿Ha observado algún esquema del servicio en la empresa?				0%	100%
¿Conoce el papel que usted desempeña (cómo debe colaborar) para que la empresa le pueda brindar una atención adecuada?				38%	62%

Anexo 8
Hallazgos encontrados según la opinión de los empleados
Empresa dedicada a la distribución de repuestos y servicio mecánico

Hallazgos	Empleados	Cliente interno	Jefes y Gerentes
CLIMA ORGANIZACIONAL			
MOTIVACIÓN			
Autorrealización	<ul style="list-style-type: none"> • Pocas oportunidades para continuar estudiando. • No existen políticas de ascenso. • No se reconoce el trabajo de los empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> • No se cuenta con programas de superación. • No se reconoce el trabajo porque es parte de las obligaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • No se cuenta con programas de superación. • No se reconoce el trabajo porque es parte de las obligaciones.
Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de capacitación servicio al cliente. • Falta de capacitación técnica. • Desaprovechamiento de recursos disponibles. 	<ul style="list-style-type: none"> • Debilidad en las acciones que se han tomado para capacitar a los empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Debilidad en las acciones que se han tomado para capacitar a los empleados.
Satisfacción en la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Inseguridad laboral. • El empleado no percibe oportunidades de superación. 	<ul style="list-style-type: none"> • La alta rotación de personal ha estado fuera de sus manos. 	<ul style="list-style-type: none"> • La alta rotación de personal ha estado fuera de sus manos.
Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> • Inexistencia de trabajo en equipo. • Carencia de motivadores económicos. • Ausencia de actividades recreativas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocen falta de trabajo en equipo por carencia de motivadores económicos y actividades recreativas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocen falta de trabajo en equipo por carencia de motivadores económicos y actividades recreativas.
Políticas	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de políticas para contratación de personas adecuadas. • No existen políticas de ascenso. 	<ul style="list-style-type: none"> • No se cuenta con políticas claras para la contratación de personas adecuadas. • Limita oportunidad de ascensos. 	<ul style="list-style-type: none"> • No se cuenta con políticas claras para la contratación de personas adecuadas. • Limita oportunidad de ascensos.
Condiciones ambientales	<ul style="list-style-type: none"> • No se cuenta con el equipo necesario para trabajar. • Carencia de tecnología (software e Internet). • Instalaciones no cumplen con estándares de las marcas representadas actualmente. 	<ul style="list-style-type: none"> • No existe interés de los altos mandos de invertir en equipo y tecnología. • Debe mejorarse la apariencia de las instalaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • No existe interés de los altos mandos de invertir en equipo y tecnología. • Debe mejorarse la apariencia de las instalaciones.
Seguridad	<ul style="list-style-type: none"> • Despidos de personas con experiencia y capacidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • La alta rotación de personal ha estado fuera de sus manos. 	<ul style="list-style-type: none"> • La alta rotación de personal ha estado fuera de sus manos.

Continúa....

Continúa anexo 8

Hallazgos	Cliente interno	
	Empleados	Jefes y Gerentes
LIDERAZGO		
Estilo de liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> • Insatisfacción con el comportamiento de los jefes, porque no brindan apoyo para trabajar con entusiasmo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Si se esfuerzan por apoyar a los empleados a realizar bien su trabajo.
Liderazgo consultativo	<ul style="list-style-type: none"> • No se da importancia a las ideas y opiniones de los empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuando las decisiones son tomadas por los niveles jerárquicos más altos es imposible tomar en cuenta la opinión de los empleados.
Empowerment	<ul style="list-style-type: none"> • Centralización del poder. • Inexistencia de políticas de garantía. • Falta de capacitación. 	<ul style="list-style-type: none"> • El poder se centraliza para evitar errores.
COMUNICACIÓN		
Comunicación con el jefe.	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de oportunidades para comunicarse con el jefe. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se mantiene informado al empleado a través de correo electrónico.
Oportunidad de ser escuchados.	<ul style="list-style-type: none"> • Poca claridad en la comunicación. • Las ideas de los empleados no son escuchadas por los jefes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los chismes no se han podido controlar. • Jefe disponible en su oficina para que los empleados expresen sus ideas.
Retroalimentación	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de retroalimentación para identificar deficiencias y mejorar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se retroalimenta a los empleados cuando se dan errores.
Información sobre promociones.	<ul style="list-style-type: none"> • Deficiente comunicación interna sobre promociones. • No se entrega el servicio prometido. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se les informa por correo electrónico antes que la promoción salga al aire.
Importancia opinión empleados sobre promociones	<ul style="list-style-type: none"> • La opinión del empleado no se toma en cuenta para las promociones. • Los empleados no se sienten comprometidos con las promociones. 	<ul style="list-style-type: none"> • No se toma en cuenta la opinión de los empleados porque sería difícil unificar criterios.
Comunicación con el cliente	<ul style="list-style-type: none"> • No existe base de datos eficiente para comunicarse con los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocen las deficiencias con la base de datos.
Diseño del servicio	<ul style="list-style-type: none"> • No se tiene un esquema del servicio, lo que causa desconocimiento sobre el proceso total. 	<ul style="list-style-type: none"> • No existe un diseño del servicio, pero los empleados saben como realizar su trabajo.

Anexo 9
Hallazgos encontrados según la opinión de los clientes
Empresa dedicada a la distribución de repuestos y servicio mecánico

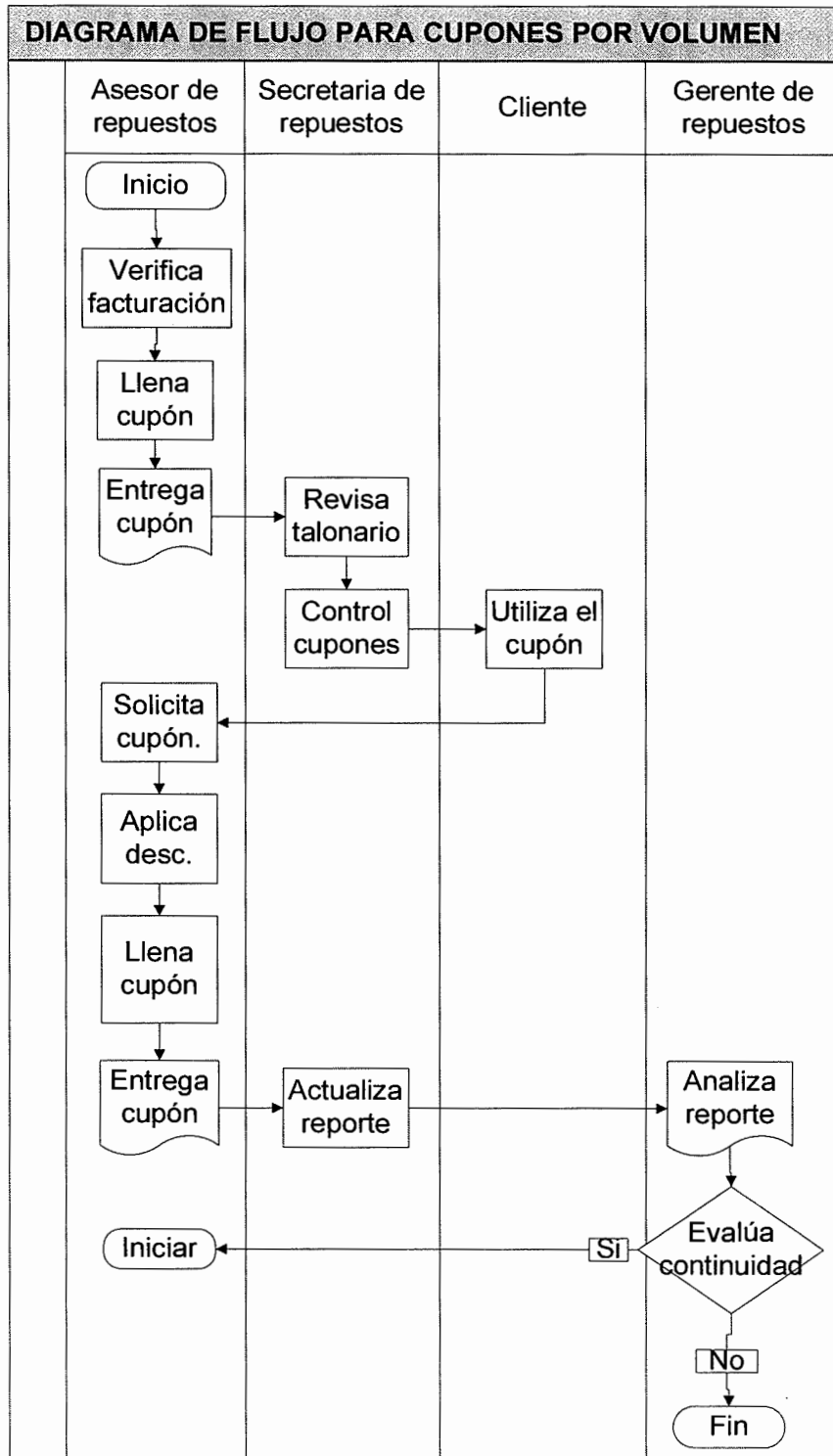
Hallazgos	Cliente externo
CALIDAD DEL SERVICIO	
CONFIABILIDAD	
Resolución de problemas	<ul style="list-style-type: none"> • Los empleados no tienen interés en resolver problemas. • No se aplica empowerment.
Cumplimiento del tiempo de entrega	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa no cumple con el tiempo de entrega ofrecido. • Carencia de repuestos por falta de apoyo financiero. • Falta de seguimiento de los asesores. • Mecánicos no capacitados.
Información que se brinda	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de capacitación técnica.
Existencia de repuestos	<ul style="list-style-type: none"> • No se cumple con el respaldo postventa. • Falta de apoyo financiero y seguimiento de los empleados.
Valor percibido	<ul style="list-style-type: none"> • La calidad del servicio no compensa los precios.
Cumplimiento de promesas	<ul style="list-style-type: none"> • Promesas exageradas sobre el servicio. • Débil comunicación interna sobre promociones.
RESPONSABILIDAD	
Disposición para ayudar	<ul style="list-style-type: none"> • Carencia de equipo, tecnología y capacitación sobre servicio al cliente.
Prontitud en la atención	<ul style="list-style-type: none"> • Insuficiente personal de contacto directo para atención en horas pico.
Rapidez de reclamos	<ul style="list-style-type: none"> • Inexistencia de políticas de garantía. • No se aplica el empowerment.
SEGURIDAD	
Confianza que inspiran los empleados	<ul style="list-style-type: none"> • Empleados no capacitados técnicamente, ni sobre servicio al cliente.
Conocimiento que demuestran los empleados	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de capacitación técnica.
EMPATÍA	
Atención personalizada	<ul style="list-style-type: none"> • Insuficiente personal de contacto directo para atender la demanda. • Falta de base de datos eficiente.
Comunicación cliente-compañía	<ul style="list-style-type: none"> • No existe comunicación con los clientes por parte de los empleados.
ASPECTOS TANGIBLES	
Presentación de los empleados	<ul style="list-style-type: none"> • Inadecuada presentación de los empleados.
Apariencia del equipo	<ul style="list-style-type: none"> • Buena.
Instalaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de modernización y limpieza en áreas de atención al cliente.
Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> • Baja capacidad de Internet. • Deficiente sistema de base de datos. • Falta de software actualizado.
Diseño del servicio	<ul style="list-style-type: none"> • No existe esquema del servicio. • Clientes nuevos no tienen claro su papel en el servicio.

Anexo 10
Proceso para recompensar compra de repuestos por volumen
Empresa dedicada a la distribución de repuestos y servicio mecánico

Responsable	Paso	Descripción
Asesor de repuestos	1	Verifica compra de clientes igual o mayor a Q3,000.00 en repuestos.
Asesor de repuestos	2	Llena el cupón con el nombre del cliente, nombre del asesor, la fecha y el número de la factura.
Asesor de repuestos	3	Entrega el cupón al cliente y le recuerda las instrucciones de uso.
Secretaria de repuestos	4	Revisa el talonario de cupones de cada asesor semanalmente.
Secretaria de repuestos	5	Lleva un control de los cupones entregados.
Cliente	6	Regresa el cliente, realizar otra compra y utiliza el cupón.
Asesor de repuestos	7	Solicita cupón de descuento.
Asesor de repuestos	8	Emite factura y aplica el descuento indicado en el cupón.
Asesor de repuestos	9	Escribe en el cupón el número de factura a la cual se aplicó el descuento y la fecha.
Asesor de repuestos	10	Entrega cupón a la secretaria para archivo.
Secretaria de repuestos	11	Complementa control de cupones entregados con información sobre la fecha y factura emitida aplicando el descuento.
Gerente de repuestos	12	Analiza la efectividad de los cupones por volumen de compra.
Gerente de repuestos	13	Autoriza la continuidad o no de los cupones de descuento por volumen de compra.

Anexo 11

Diagrama de flujo para recompensar compra de repuestos por volumen
 Empresa dedicada a la distribución de repuestos y servicio mecánico



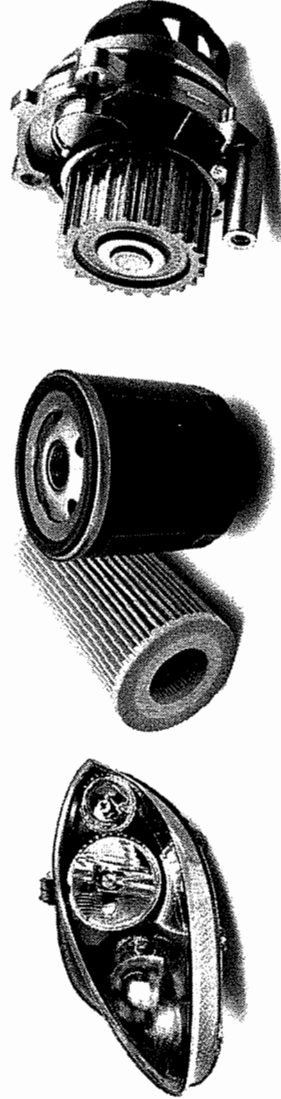
Anexo 12

**Diseño cupón de descuento en compra de repuestos por volumen (anverso)
Empresa dedicada a la distribución de repuestos y servicio mecánico**

No. 001

LOGOTIPO

**¡10% de descuento en repuestos
al presentar este cupón en su próxima compra!**



¡Gracias por su confianza y preferencia por más de 56 años!

Continúa anexo 12 (reverso)

Nombre del cliente: _____

Número de factura: _____ Fecha de la factura: _____ Asesor: _____

Instrucciones: este cupón es aplicable en su próxima compra en cualquier agencia y tiene validez de 6 meses; para canjearlo debe entregarlo al asesor. No se podrá reemitir otro cupón por pérdida y sólo se entregará uno por factura.

Restricciones: este cupón no aplica en compras al crédito, repuestos ofertados, ni bajo pedido especial.

Datos de la nueva factura aplicando el descuento:

Número de factura: _____ Fecha de la factura: _____

Para mayor información comuníquese al PBX: 2470-0000
o escribanos a xxx@xxx.com.gt

LOGOTIPO

Anexo 13

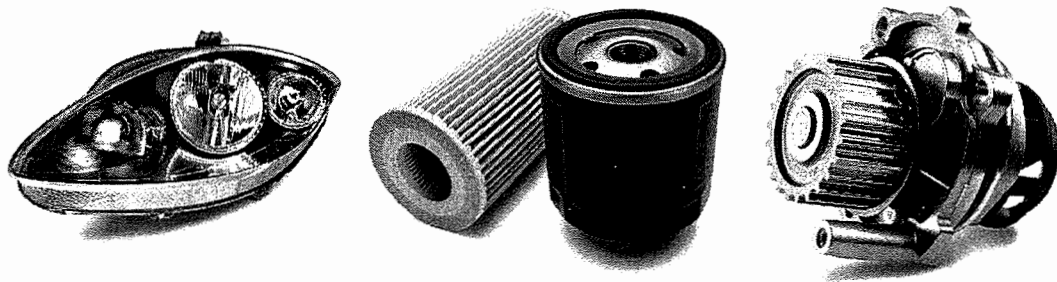
**Publicidad en adhesivo para recompensar compras por volumen
Empresa dedicada a la distribución de repuestos y servicio mecánico**

LOGOTIPO

Ahorre comprando más...

Adquiera un cupón canjeable por 10%
de descuento en repuestos, al realizar
su compra igual o mayor a Q3,000.00.

Aplica restricciones.



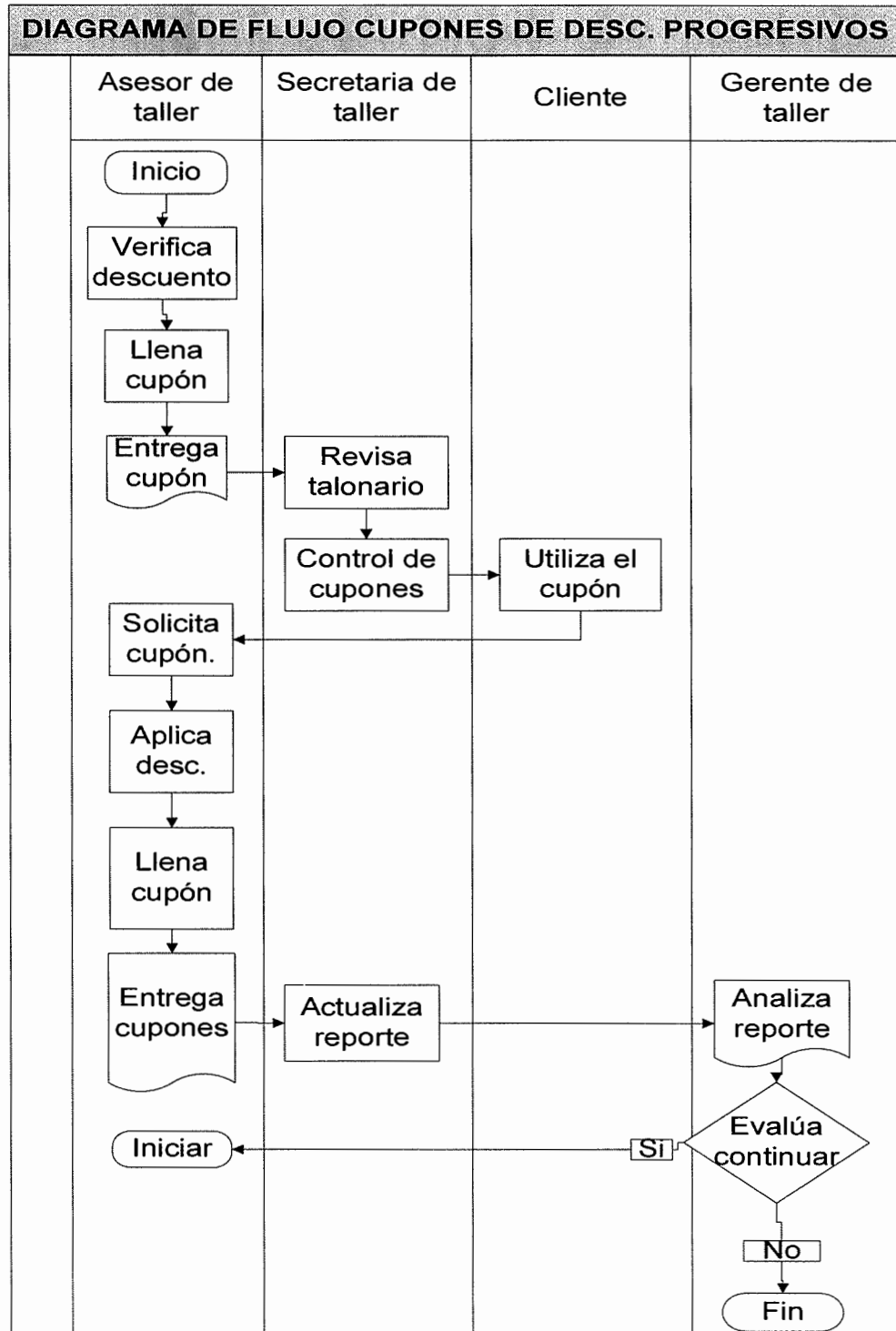
Para más información consulte a nuestros asesores
Llámenos al PBX 2470-0000
o escribanos a xxx@xxxx.com.gt

Anexo 14
Proceso para fidelizar a los clientes con cupones de descuento progresivo
Empresa dedicada a la distribución de repuestos y servicio mecánico

Responsable	Paso	Descripción
Asesor de taller	1	Verifica en el sistema qué descuento corresponde al cliente, considerando un servicio menor o mayor cada 6 meses.
Asesor de taller	2	Llena el cupón con el nombre del cliente, nombre del asesor, la fecha y el número de la factura.
Asesor de taller	3	Entrega el cupón al cliente y le recuerda las instrucciones de uso.
Secretaria de taller	4	Revisa semanalmente el talonario de cupones de cada asesor.
Secretaria de taller	5	Lleva un control de los cupones entregados.
Cliente	6	Regresa a realizar otro servicio y utiliza el cupón.
Asesor de taller	7	Solicita cupón.
Asesor de taller	8	Emite factura y aplica el descuento indicado en el cupón.
Asesor de taller	9	Escribe en el cupón el número de factura a la cual se aplicó el descuento y la fecha.
Asesor de taller	10	Entrega cupón recibido a la secretaria para archivo y da nuevo cupón al cliente para próximo servicio.
Secretaria de taller	11	Complementa control de cupones entregados con información sobre la fecha y factura emitida aplicando el descuento.
Gerente de taller	12	Analiza la efectividad de los cupones por volumen de compra.
Gerente de taller	13	Autoriza la continuidad o no de los cupones de descuento por volumen de compra.

Anexo 15

Diagrama de flujo para fidelizar a clientes con cupones de descuento
 Empresa dedicada a la distribución de repuestos y servicio mecánico



Anexo 16
Diseño para cupones de descuento progresivos (anverso)
Empresa dedicada a la distribución de repuestos y servicio mecánico

No. 001

Cupón de descuento por LOGOTIPO
ser cliente frecuente.



Canjeable por _____ en
mano de obra o repuestos en su
próximo servicio menor o mayor.

Continúa anexo 16

Nombre del cliente: _____

Número de factura: _____ Fecha de la factura: _____ Asesor: _____

Instrucciones: para aplicar el descuento se debe entregar el cupón. El cupón quedará sin efecto después de 6 meses de no realizar ningún servicio menor o mayor en el taller; en este caso, se dará el descuento inmediato inferior al que correspondía si el cliente regresa posteriormente. En caso de pérdida del cupón, el asesor podrá emitir otro revisando datos en el sistema de facturación.

Restricciones: no aplica para compras al crédito interno, mano de obra o repuestos ofertados, ni para repuestos bajo pedido especial

Datos de la nueva factura aplicando el descuento.

Número de factura: _____ Fecha de la factura: _____

Para mayor información comuníquese al PBX: 2470-0000
o escribanos a xxxxx@omnisa.com.gt

LOGOTIPO

Anexo 17

Publicidad cupones de descuento progresivos para premiar la fidelidad de los clientes de taller

Empresa dedicada a la distribución de repuestos y servicio mecánico



**Aquí valoramos
su confianza...**

Reciba descuentos progresivos de hasta 10% en mano de obra y repuestos al realizar a su automóvil servicios mayores y/o menores en nuestro taller.

Para más información consulte con nuestros asesores o llámenos al PBX 2470-0000 o escríbanos a xxxx@xxxx.com.gt

LOGOTIPO

Anexo 18
Rediseño base de datos clientes
Empresa dedicada a la distribución de repuestos y servicio mecánico

Base de datos clientes

DATOS GENERALES

Código de cliente	Nit	Tipo cliente
Nombre de la empresa		
Dirección		
Teléfonos		
Página web		
Tipo de negocio		
Aniversario empresa		
Límite de crédito	Saldo por vencer	

Aregar	Modificar	Grabar	Eliminar
--------	-----------	--------	----------

CONTACTOS

Nombre del contacto
 Puesto
 Teléfono
 E-mail
 Fecha de cumpleaños
 Preferencias

Agregar	Modificar	Grabar	Eliminar
---------	-----------	--------	----------

Continúa....

Continúa anexo 18

Base de datos clientes

VEHÍCULOS

Buscar

Ver todo

Marca

Línea

Chasis

Placas

Historial Taller

Ver detalle

Ver detalle

Agregar

Modificar

Grabar

Eliminar

VENTAS

Generar reporte del

al

Año actual

Facturado

Año anterior

Facturado

Variación



Excel

Ver detalle de ventas

Vendedor

Continúa....

Continúa anexo 18

Base de datos clientes

SEGUIMIENTO A CLIENTES

Generar reporte del mes

agosto de 2010 Programa de citas a taller						
domingo	lunes	martes	miércoles	jueves	viernes	sábado
agosto 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	septiembre 1	2	3	4

Anterior
Agregar
Modificar
Grabar
Eliminar
Siguiente

REPORTE DE LLAMADAS

Generar reporte del

al

Cliente
Tel.
Fecha
Comentarios
Próxima llamada



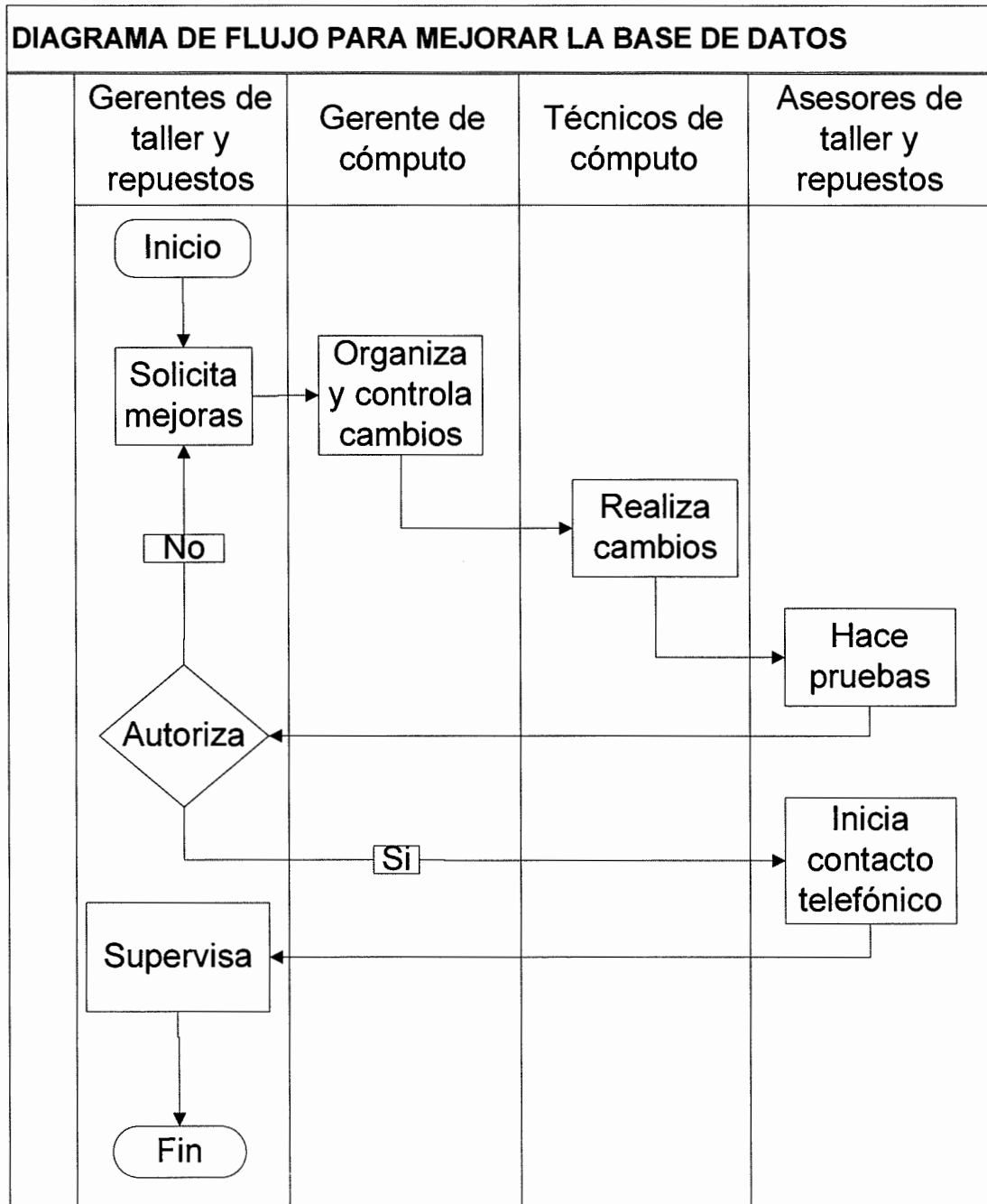
Excel

Grabar

Anexo 19
Proceso para mejorar de la base de datos y
desarrollar relaciones con los clientes
Empresa dedicada a la distribución de repuestos y servicio mecánico

Responsable	Paso	Descripción
Gerentes de taller y repuestos	1	Solicitan al departamento de cómputo mejoras en el sistema base de datos.
Gerente de cómputo	2	Organiza y controla la implementación de los cambios solicitados.
Técnicos de cómputo	3	Realizan los cambios solicitados.
Asesores de taller y repuestos	4	Hacen pruebas y da sugerencias.
Gerentes de taller y repuestos	5	Autoriza dejar cambios.
Asesores de taller y repuestos	6	Los empleados inician el contacto telefónico con los clientes próximos a su servicio y con los que ya tienen cita programada.
Gerentes de taller y repuestos	7	Supervisan semanalmente el funcionamiento del sistema y solicitan las mejoras necesarias al departamento de cómputo si las hubiera.

Anexo 20
Diagrama de proceso para mejorar la base de datos y
desarrollar relaciones con los clientes
Empresa dedicada a la distribución de repuestos y servicio mecánico



Anexo 21
Diseño de tarjeta para cumpleaños del mes
Empresa dedicada a la distribución de repuestos y servicio mecánico

LOGOTIPO

¡Feliz cumpleaños!

En el mes de tu cumpleaños queremos consentirte con un lustrado gratis para tu vehículo en nuestros talleres.

Sólo llama al 2427-1714 para hacer tu cita y presentar esta tarjeta el día que lleves tu vehículo.



Mercedes-Benz

Jeep



Audi



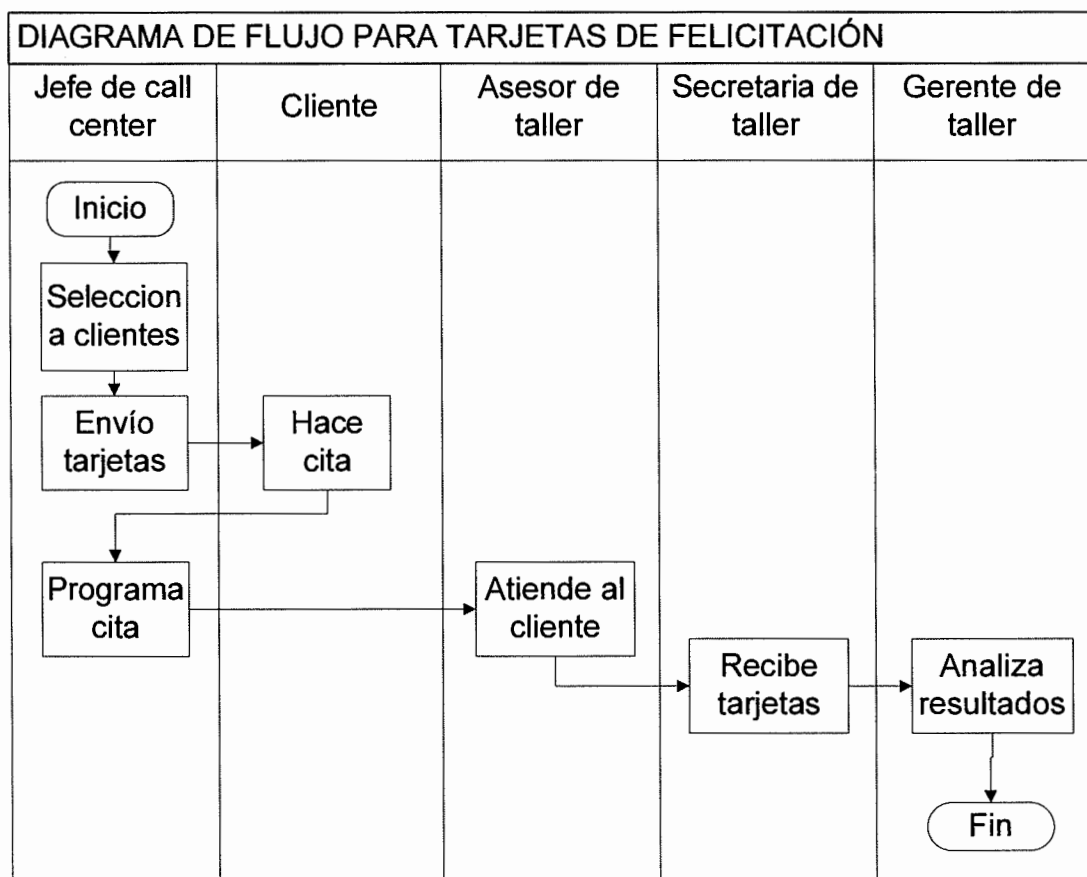
xxxxx.com.gt

xxxxx@xxxxx.com.gt

Anexo 22
Proceso para tarjetas de felicitación para los clientes
cumpleañeros del mes
Empresa dedicada a la distribución de repuestos y servicio mecánico

Responsable	Paso	Descripción
Jefe de call center	1	Quincenalmente selecciona a los clientes cumpleañeros del mes de la base de datos de taller y de repuestos que posean automóviles de las marcas representadas, colocan etiquetas en las tarjetas.
Jefe de call center	2	Envía tarjetas vía correo a los clientes.
Cliente	3	Llama para hacer cita para recibir el lustrado de vehículo gratis en el taller.
Jefe de call center	4	Programa cita y asigna un asesor para atención del cliente.
Asesor de taller	5	Recibe al cliente y realiza canje de la tarjeta de cumpleaños. Aprovecha para entablar relaciones con el cliente y motivarlo a realizar su próximo servicio en el taller.
Secretaria de taller	6	Recibe todas las tarjetas canjeadas y prepara reporte sobre los resultados.
Gerente de taller	7	Analiza los resultados para determinar la continuidad.

Anexo 23
Diagrama de proceso para tarjetas de felicitación para
los clientes cumpleaños del mes
Empresa dedicada a la distribución de repuestos y servicio mecánico



Anexo 24
Guía de orientación a la comunicación telefónica
Empresa dedicada a la distribución de repuestos y servicio mecánico

**Guía de orientación a la
comunicación telefónica**



LOGOTIPO

GUÍA DE ORIENTACIÓN A LA COMUNICACIÓN TELEFÓNICA

INTRODUCCIÓN

La comunicación telefónica es de mucha importancia dentro de una empresa, considerando que el cliente se forma una impresión de la misma a través de este medio, por lo que se hace necesario orientar a los colaboradores sobre cómo atender una llamada telefónica. Tomando en cuenta lo anterior, se elaboró la presente guía de orientación a la comunicación telefónica, la cual está enfocada a instruir al Departamento de Call Center de la empresa dedicada a la distribución de repuestos y servicio mecánico para vehículos de lujo, sobre cómo atender y contactar a clientes por esta vía, para evitar errores comunes, tomando en cuenta que tendrán a su cargo encuestar a clientes para evaluar su satisfacción con el servicio.

OBJETIVOS

- Orientar al personal de Call Center sobre la atención de llamadas de los clientes para generar una imagen positiva de la empresa.
- Guiar al personal de Call Center para brindar la atención adecuada de reclamos vía telefónica.
- Establecer las bases para que el Departamento de Call Center pueda entrar en contacto vía teléfono con los clientes y evaluar su satisfacción sobre el servicio.

ÍNDICE

1. LA COMUNICACIÓN TELEFÓNICA	01
1.1 ¿Cómo utilizar la voz ante el teléfono?	01
1.2 ¿Cómo utilizar el lenguaje por teléfono?	02
1.3 Dos elementos esenciales: la sonrisa y el silencio	04
1.4 Reglas de oro para atender correctamente el teléfono	04
2. LA CAPACIDAD DE ESCUCHA	06
3. CÓMO ACTUAR ANTE UN RECLAMO	07
4. CÓMO REALIZAR UNA ENCUESTA TELEFÓNICA	09

1. LA COMUNICACIÓN TELEFÓNICA

El teléfono es un medio de comunicación cada vez más utilizado, ya que permite al usuario acceder a cualquier servicio de forma sencilla y rápida, con independencia de la distancia que le separe. La atención telefónica prestada en un taller de servicio juega un papel de primer orden en la imagen que los usuarios se forman acerca del mismo, por ello es de suma importancia transmitir una imagen profesional, eficaz y moderna, y con una alta calidad en el trato personal.

Atender el teléfono es una habilidad que se aprende, poniendo en práctica algunas de las pautas que se describen a continuación y mostrando interés, los resultados pueden ser sorprendentes:

1.1 ¿Cómo utilizar la voz ante el teléfono?

La voz que oye el usuario es la cara que se muestra y por tanto la imagen que se forma de la organización, a través de ésta los clientes percibirán si se les escucha atentamente y con interés, además si se les habla con sinceridad.

a. Adaptar el tono de voz a las diferentes circunstancias:

- En la toma de contacto de la llamada debe adoptarse un tono cálido y acogedor, sin caer en lo familiar.
- Para detectar necesidades se debe emplear un tono que denote interés y escucha activa.
- Si se debe argumentar algún tema específico es necesario usar un tono que demuestre conocimiento del mismo y seguridad.

- Si se desea convencer al cliente se deberá emplear un tono sugerente que invite a la acción.
- Cuando se vea la necesidad de poner objeciones se deberá utilizar un tono más bien bajo, pero sincero y convincente.
- Ante cualquier reclamo debe utilizarse un tono conciliador y tranquilizante.

b. Variar la velocidad de elocución o habla, adaptándose en cada momento a las características de la conversación:

- Resulta fundamental hablar lentamente cuando se desea que el usuario retenga bien determinada información.
- Se debe variar en un determinado momento la velocidad del habla para enfatizar una idea, o captar más la atención del interlocutor ante lo que se dice.
- Intentar adaptar la velocidad de la conversación a las características (edad, nivel cultural, etc.) del usuario.

c. Hablando con nitidez y articulando bien las palabras:

- Una buena articulación se logra abriendo bien la boca.
- Procurar no evitar decir algunas palabras o frases al dar por hecho que el usuario debe conocerlas.
- Es recomendable hablar a unos tres centímetros de distancia del auricular.

1.2 ¿Cómo utilizar el lenguaje por teléfono?

El éxito de una conversación telefónica depende en gran medida de la elección de las palabras que se utilizan, por lo que se debe ser cuidadoso de usar un vocabulario fresco y actual, pero nunca vulgar.

- El estilo adoptado debe ser en positivo. *"Le devolveré la llamada en un momento, averiguaré que asesor recibió su vehículo"*.
- Usar siempre palabras del lenguaje común.
- Hay una serie de palabras "comodín" que pueden ser utilizadas cuando se preste la ocasión para referirnos a los servicios del taller:
 - Seguridad
 - Eficaz
 - Prestigio
 - Analizado
 - Personalizado
 - Necesario
 - Nuevo
 - Rapidez
 - Calidad
 - Beneficio

Hay una serie de palabras y expresiones que deben evitarse:

- Las expresiones negativas: *"No, es imposible"*.
- Fórmulas agresivas: *"No, eso en absoluto"*.
- Frases de relleno: *"Eventualmente", "tenga paciencia"*.
- Las expresiones personales: *"Está usted equivocado"*.
- Los tecnicismos: *"Le podemos ofrecer la opción de repuestos OEM"*.
- Expresiones que denoten inseguridad: *"No sé si podremos"*.

1.3 Dos elementos esenciales: la sonrisa y el silencio

La sonrisa es un elemento fundamental para lograr la personalización del contacto telefónico, por lo que hay que aprender a sonreír por teléfono, la sonrisa hace que la voz suena más atrayente, lo cual permite empatizar con el usuario, obteniendo mejores resultados de la conversación telefónica. El contacto telefónico puede llegar a ser muy frío e impersonal, la sonrisa servirá para humanizarlo.

Los momentos de silencio servirán para:

- Transmitir una actitud de escucha activa, indicando al interlocutor que estamos cerca de él, pero sin interrumpirle.
- Obtener mayor información acerca de las ideas principales o de aquellas que resultan más importantes para el usuario.

1.4 Reglas de oro para atender correctamente el teléfono

- No dejar que el teléfono suene más de tres veces. Se debe responder rápidamente si se está disponibles; en caso contrario, pasar la llamada a un compañero o anotar el número del cliente, que aparece en la pantalla, para devolver la llamada a la mayor brevedad posible.
- Contestar siempre saludando, identificando el servicio y ofreciendo colaboración. "(nombre la empresa)..., buenos días, ¿en que puedo ayudarle?"
- Adoptar una postura adecuada y sonreír cuando la ocasión se preste.
- Centrarse en la llamada, dejando de hacer toda actividad y escuchando activamente.

- Tener a la mano todos los útiles e instrumentos necesarios para resolver las llamadas.
- Proteger el entorno físico para mejorar la confidencialidad de las llamadas.
- Hablar despacio, otorgando al usuario un trato personalizado y amable.

"Sr. López, es importante que el día que venga a traer su vehículo presente la contraseña de recepción que se le entregó".

- Usar el nombre de la persona cada vez que se dirija a ella.
- Proporcionar información concreta y breve sobre el tema.

"Recuerde, nuestras instalaciones están abiertas de 8 a 18 horas de lunes a viernes y de 8 a 12 horas el sábado."

- Mostrar seguridad, interés y capacidad resolutive.

"No se preocupe, desde aquí le ayudaremos a resolver su problema".

- Si necesitamos recabar información sobre el tema, nunca debemos dejar esperando más de un minuto al usuario.

"Consultaré con el asesor, un momento por favor.... si no es posible comunicarse con el asesor en ese momento, solicitar al cliente su teléfono para posteriormente devolverle la llamada."

- Siempre debe tratar de "usted" a todos los clientes.
- No hacer esperar mucho tiempo al cliente (o persona que llama) al teléfono, si detecta que se demorará mucho en poner al teléfono a la persona solicitada puede indicar al cliente que deje sus datos para devolverle la llamada.

- Si tiene que "mentir" cuidado con el orden de las palabras: "De parte de quien... no está en estos momentos", es un error; al identificarse primero se puede dar la impresión de que no está para él. Lo correcto sería: "Un momento que voy a comprobar si está... ¿de parte de quién?", con esta frase indicamos que no sabemos si está con independencia de quien sea el que llama, es muy importante cuidar estos detalles.
- Si trata con personas de otros países, ponga mucho cuidado en hablar despacio y claro, para poder entenderse lo mejor posible.
- Hay que tener paciencia en todo momento y nunca perder los buenos modales.
- Finalizar la llamada resumiendo la acción concreta a llevar a cabo o la información exacta requerida, con una despedida cortés y dejando que sea el cliente el que cuelgue primero.

"Entonces yo le devolveré la llamada en un momento, es un gusto atenderle"

- Si promete a alguien devolver la llamada, deberá hacerla en los términos que le hayan especificado (día, hora, etc.).
- Trate en lo posible de no hacer ni recibir llamadas personales en la oficina, a menos que sea estrictamente necesario.

2. LA CAPACIDAD DE ESCUCHA

La capacidad de escucha es un elemento esencial del proceso de comunicación y, por tanto, de la atención de los usuarios. Esta capacidad de escucha se refiere, básicamente, al grado en que los usuarios perciben que somos capaces de ponernos en su lugar, que comprendemos lo que nos están exponiendo y que sabemos cómo se sienten.

Además, resulta muy útil y eficaz mantener una actitud de escucha "activa", es decir, demostrar al usuario que le hemos entendido perfectamente, que nos hemos enterado bien de su problema. Es muy útil, sobre todo en aquellas situaciones en las que hay que decir NO, en las que no se puede acceder a una petición. En estos casos, la escucha activa minimiza las posibles reacciones negativas del cliente.

Para escuchar activamente es necesario:

- Dejar de hablar, si habla mientras le hablan no se puede escuchar.
- Conseguir que el interlocutor se sienta en confianza, para ello hay que ayudar a la persona a que se sienta libre para expresarse, para conseguirlo puede ayudar el ponerse en su lugar, es decir, establecer una relación de empatía.
- Demostrar al interlocutor que se está dispuesto a escucharle, manifestándole claramente nuestro interés y escuchándole para tratar de entenderle y no para oponernos.
- Eliminar las posibles distracciones, (interrupciones, llamadas telefónicas, puertas abiertas, etc.).
- Ser paciente, no interrumpir y tomar el tiempo necesario para escuchar al cliente.

3. CÓMO ACTUAR ANTE UN RECLAMO

Una queja es igual a una oportunidad de mejorar, cuando un usuario insatisfecho expresa un reclamo está colaborando con el sistema, ya que permite identificar problemas y efectuar propuestas para mejorar el servicio, por ello se debe prestar una atención personalizada.

- Transmitir confianza y seguridad, haciéndole saber al usuario que está en buenas manos, que se le desea ayudar y se sabe cómo hacerlo.
- Recibir el reclamo amablemente y mantener la tranquilidad.
- Escuchar activamente para descubrir cual es el verdadero motivo del reclamo, evitando adoptar una postura a la defensiva, ponerse en el lugar del usuario.
- Realizar preguntas abiertas y cerradas para recopilar información, delimitando el problema.
- Confirmar y verificar con el usuario que se ha comprendido el motivo de su reclamo, para ello se deberá resumir el tema, situando la gravedad del asunto.
- Pedir disculpas y si hay una verdadera explicación (no una justificación) se debe ofrecerla.
- Lo más importante es buscar la forma de resolver el problema, si esto está en las manos de la persona que atiende la llamada debe hacerlo, caso contrario derivarlo a la persona competente.
- Si la persona que atiende el reclamo no puede manejar el problema, debe optar por avisar o pasar la llamada a uno de sus jefes o supervisores.

Cuando se trate de un error del servicio se deben tomar en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Reconocer el error, (aunque no sea culpa nuestra), enfrentándolo con calma y seguridad.
- Anticiparse, si es posible, y contactar al cliente; no esperar a que se dé cuenta de que ha habido un error.

- Adoptar una actitud competente; no se trata de "rasgarse las vestiduras", ni de hablar desde una posición de superioridad.
- Escuchar, no responder a las provocaciones; es más práctico mantener la calma e ignorar sistemáticamente los posibles ataques.
- Pedir disculpas, ofreciendo una buena explicación. Asegurar al cliente que la solución a su problema está en marcha, dar seguimiento para su pronta solución (estar pendiente del problema y apoyar para encontrar una solución e informar al cliente). Asumir un plazo para solucionar el problema, indicárselo, y comprometernos a llamarle para confirmárselo.
- Tomar las medidas necesarias para evitar que en lo sucesivo se repita el mismo error, si fuera evitable.
- Si es posible hacer un esfuerzo para ofrecer al usuario una compensación justa.
- Dar las gracias al usuario, por la oportunidad de mejorar el servicio al presentar su reclamo.

4. CÓMO REALIZAR UNA ENCUESTA TELEFÓNICA

Medir la satisfacción de los clientes es muy importante para identificar los aspectos que se deben mejorar, en este sentido la empresa dedicada a la distribución de repuestos y servicio mecánico para vehículos de lujo ha elaborado un formato de encuesta de satisfacción dirigida a los clientes de taller y repuestos, la cual deberá ser llenada con información proporcionada por los clientes y requerida por el departamento de call center vía telefónica, por lo que a continuación se presentan los aspectos principales a tomar en cuenta:

- Antes de hacer la llamada revise la información del cliente, su historial, tenga a la mano las herramientas que le podrán servir y el formato de encuesta a utilizar.
- Cuando le contesten identifíquese inmediatamente con su nombre y el de la empresa que representa. Acto seguido, pregunte por la persona con quien desea comunicarse y exprese el motivo de la comunicación.

“Buen día, mi nombre es Zulian Gámez, le saludo de (nombre de la empresa), deseo comunicarme con el Sr. Alberto López, para hacerle algunas preguntas sobre el servicio realizado a su vehículo en nuestros talleres”.

- Siempre debe preguntar por una persona de forma educada, anteponiendo el tratamiento de Señor, Señora o Señorita, según la información de la base de datos.
- Hable con un tono de voz moderado y de forma clara, para que le pueda entender bien la otra persona.
- Identifíquese nuevamente cuando le conteste la persona indicada y explique el motivo de la llamada.

“Buena tarde Sr. López, mi nombre es Zulian, le saludo de (nombre de la empresa), el motivo de mi llamada es hacerle unas preguntas relacionadas con el servicio que se le brindó, ¿me permito unos momentos por favor?”

- Al terminar la encuesta deberá agradecer al cliente por el tiempo y colaboración, además invitarlo a utilizar nuevamente los servicios. Recuerde que usted debe ser el último en colgar el teléfono.

“Esas son todas las preguntas, agradezco su tiempo, esperamos que nos visite nuevamente, feliz día”

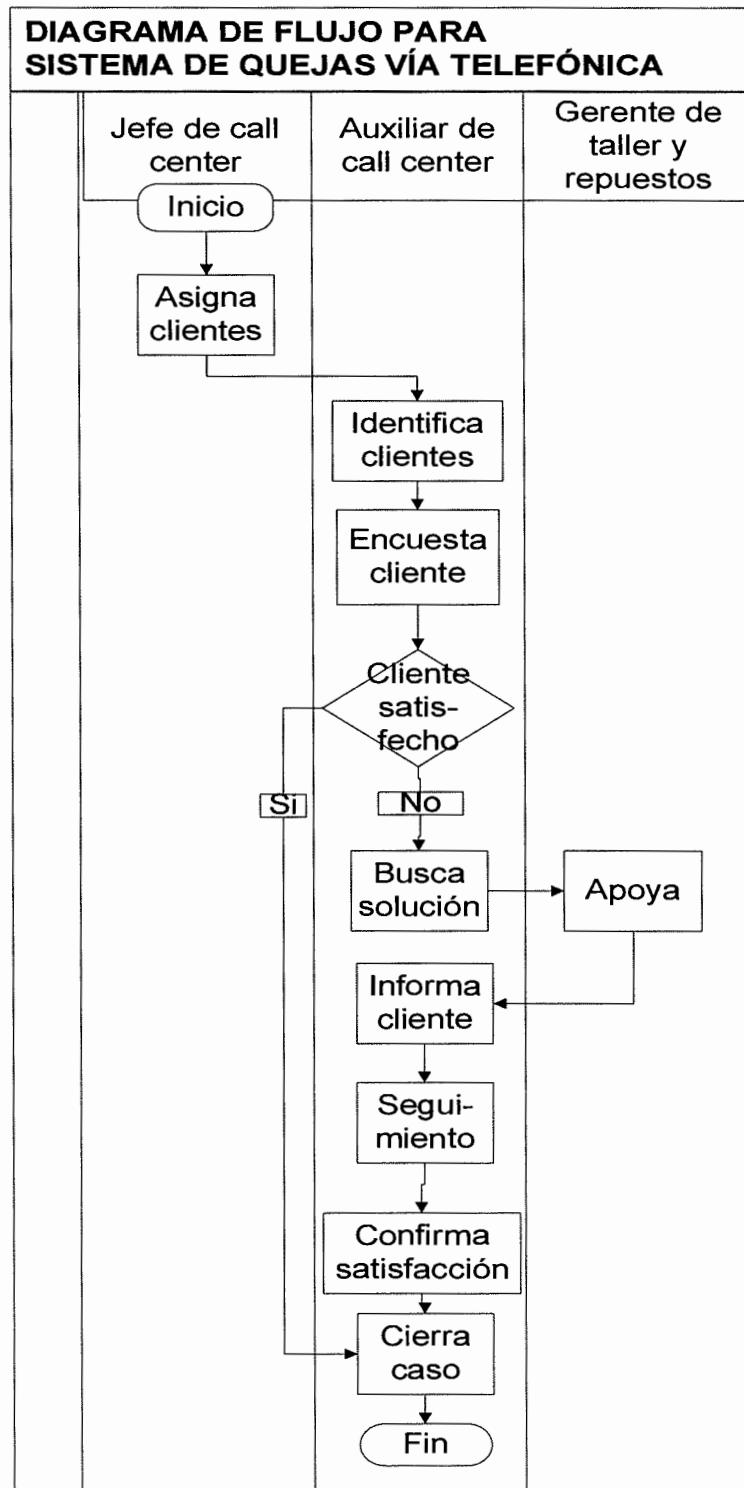
- Aunque sea usted amigo de la persona a la que llama debe preguntar por ella de forma educada, con el nombre de la persona no con sobrenombres, aunque después le trate de una forma más cercana.
- Si se equivoca al llamar, pida disculpas por el error, pero no cuelgue el teléfono de forma inmediata sin decir nada.
- El teléfono no es para mantener largas conversaciones, no olvide que la persona a la que llama tendrá otras actividades.
- No se olvide de las palabras mágicas de la buena educación: por favor, y gracias.

Anexo 25
Proceso para implementar el índice de satisfacción al cliente
Empresa dedicada a la distribución de repuestos y servicio mecánico

Responsable	Paso	Descripción
Jefe de call center	1	Asigna clientes por marca de vehículos a una persona del área.
Auxiliar de call center	2	Identifica en el sistema los clientes pendientes de encuestar.
Auxiliar de call center	3	Llama al cliente para solicitar información y llenar la encuesta en línea.
Auxiliar de call center	4	Si el cliente se muestra satisfecho cerrar el caso.
Auxiliar de call center	5	Si el cliente reporta algún problema, dejar abierto el caso, investigar la causa y buscar solución con base en las políticas de garantía establecidas; si no aplican, proponer solución con apoyo del jefe o gerente de área.
Gerentes de taller y repuestos	6	Apoyan a encontrar una solución al problema.
Auxiliar de call center	7	Llama al cliente para informarle sobre la solución a su problema o recompensa por la falla e informar a todos los involucrados sobre las acciones a seguir.
Auxiliar de call center	8	Da seguimiento a la solución del problema.
Auxiliar de call center	9	Llama nuevamente al cliente para confirmar su satisfacción.
Auxiliar de call center	10	Cierra el caso.

Anexo 26

Diagrama del proceso para implementar índice de satisfacción al cliente
 Empresa dedicada a la distribución de repuestos y servicio mecánico



Anexo 27
Formato de encuesta dirigida al cliente de taller
Empresa dedicada a la distribución de repuestos y servicio mecánico

Instrucciones: La encuesta deberá aplicarse a clientes que han tenido contacto con la empresa después de cinco días de entregado el vehículo, la cual deberá realizarse vía telefónica con una actitud amable.

Nombre de la persona que encuesta: _____ Fecha: _____
 Nombre de la empresa: _____
 Contacto: _____
 Teléfono: _____ Correo electrónico: _____
 Marca de vehículo: _____ Tipo de vehículo: _____
 Fecha última visita: _____ Asesor: _____

1. ¿Cómo le pareció la atención que le brindó el asesor?

Excelente Buena Regular Mala Muy mala

2. ¿Está satisfecho con la reparación realizada a su vehículo?

Si No

Si la respuesta es negativa, que el cliente exponga el problema suscitado y no continúe la encuesta. Informar al gerente correspondiente para su solución.

Causa del problema:

Solución:

Fecha de solución:

3. ¿Considera que el precio que pagó por el servicio está compensado por la calidad?

Si No

4. ¿Le recomendaría el servicio recibido a sus familiares y amigos?

Si No

5. ¿Qué le gustaría que mejore la empresa?

Anexo 28
Formato de encuesta dirigida al cliente de repuestos
Empresa dedicada a la distribución de repuestos y servicio mecánico

Instrucciones: La encuesta deberá aplicarse a clientes que han tenido contacto con la empresa, después de cinco días, la cual deberá realizarse vía telefónica con una actitud amable.

Nombre de la persona que encuesta: _____ Fecha: _____

Nombre de la empresa: _____

Contacto: _____

Teléfono: _____ Correo electrónico: _____

Marca de vehículo: _____ Tipo de vehículo: _____

Fecha última visita: _____ Asesor: _____

1. ¿Cómo le pareció la atención del asesor?

Excelente Buena Regular Mala Muy mala

2. ¿Encontró todos los repuestos que necesitaba?

Si No

Si su respuesta fue negativa, que el cliente exponga que repuesto fue el que no encontró y después continúe en la siguiente pregunta.

3. ¿Cómo califica la calidad del repuesto que adquirió?

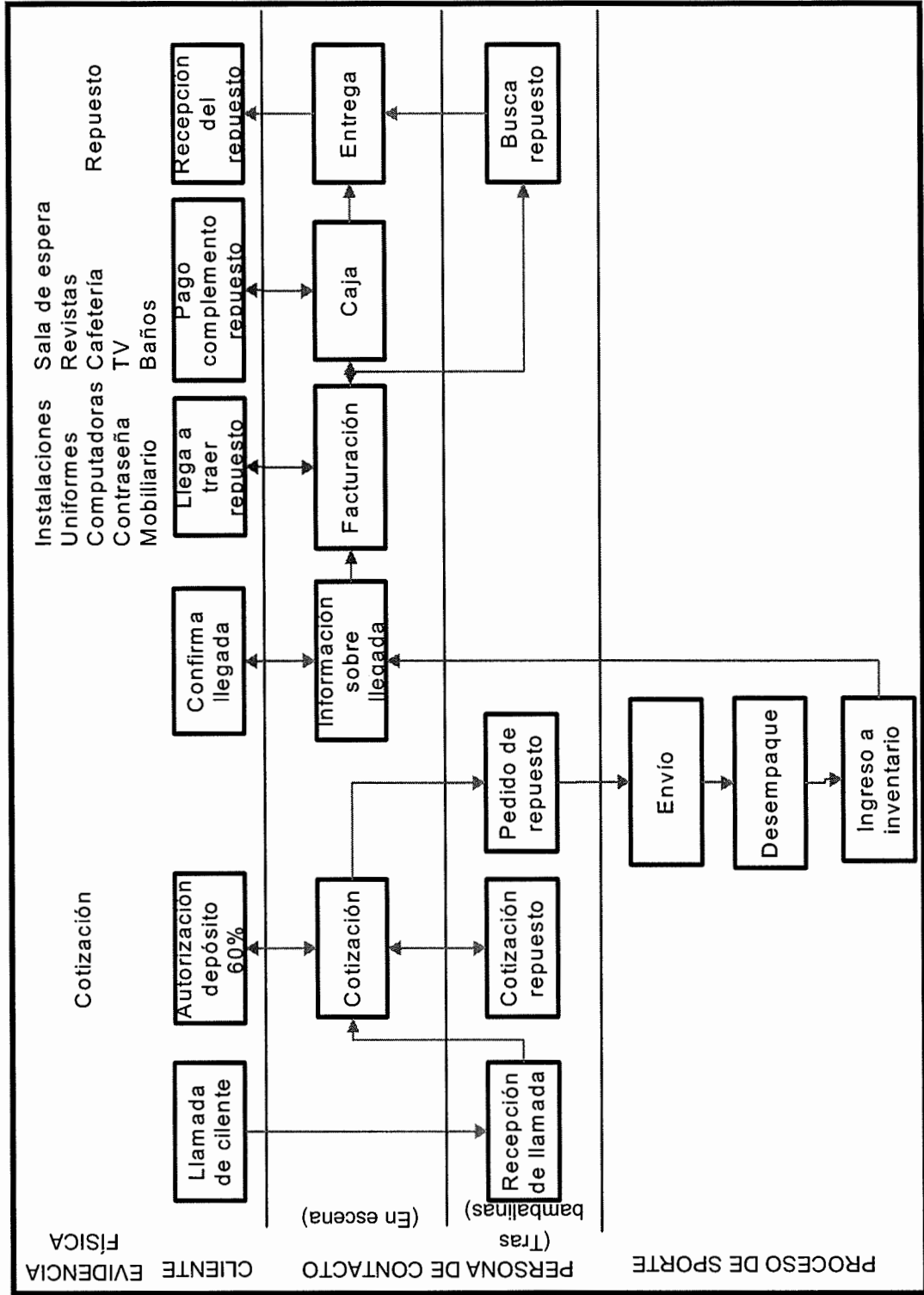
Excelente Buena Regular Mala Muy mala

4. ¿Considera que el precio que pagó por el repuesto está compensado por la calidad?

Si No

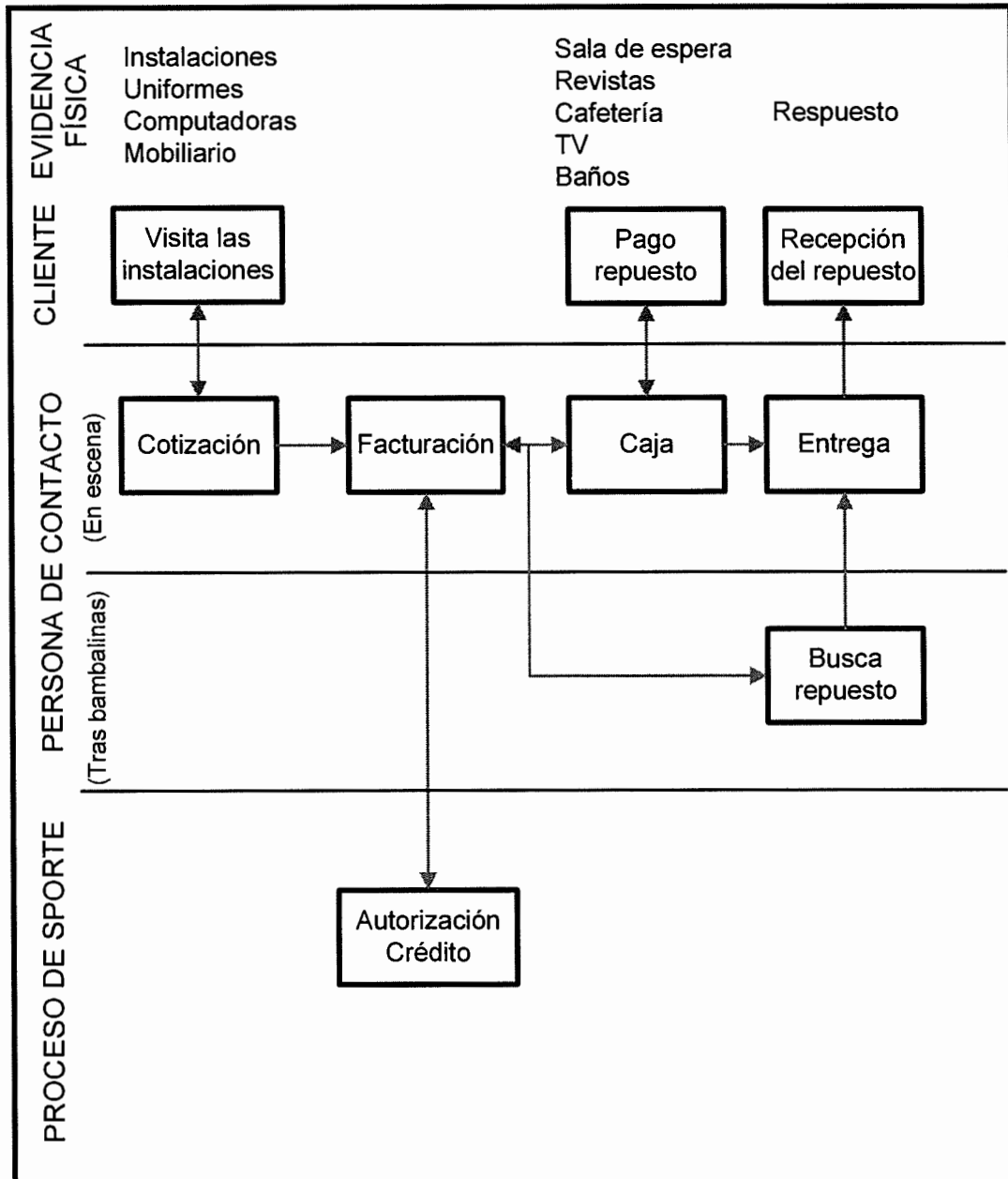
5. ¿Qué le gustaría que mejore la empresa?

Anexo 29
Diseño del servicio departamento de repuestos cuando el cliente llama y no está el repuesto en stock
Empresa dedicada a la distribución de repuestos y servicio mecánico

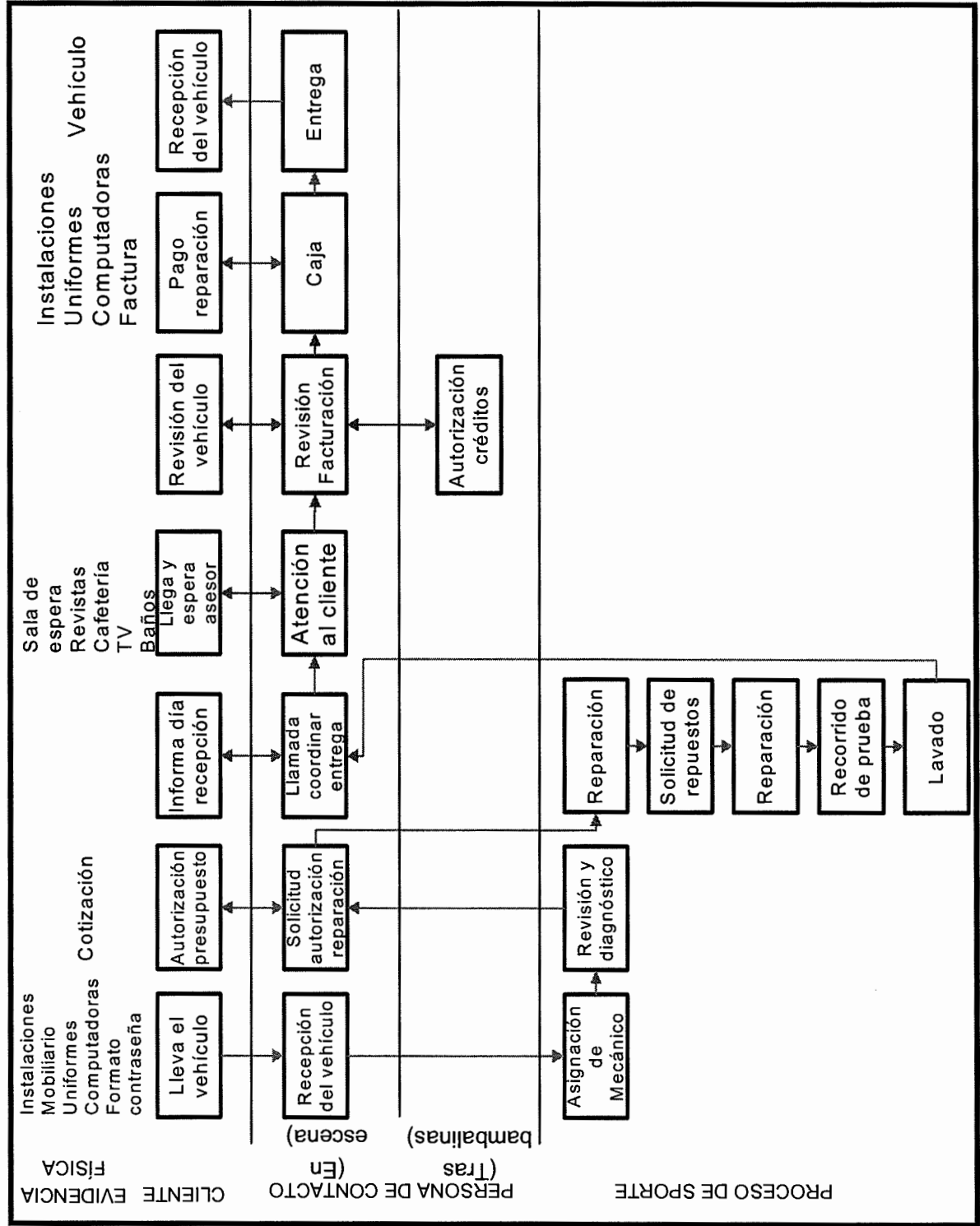


Anexo 30

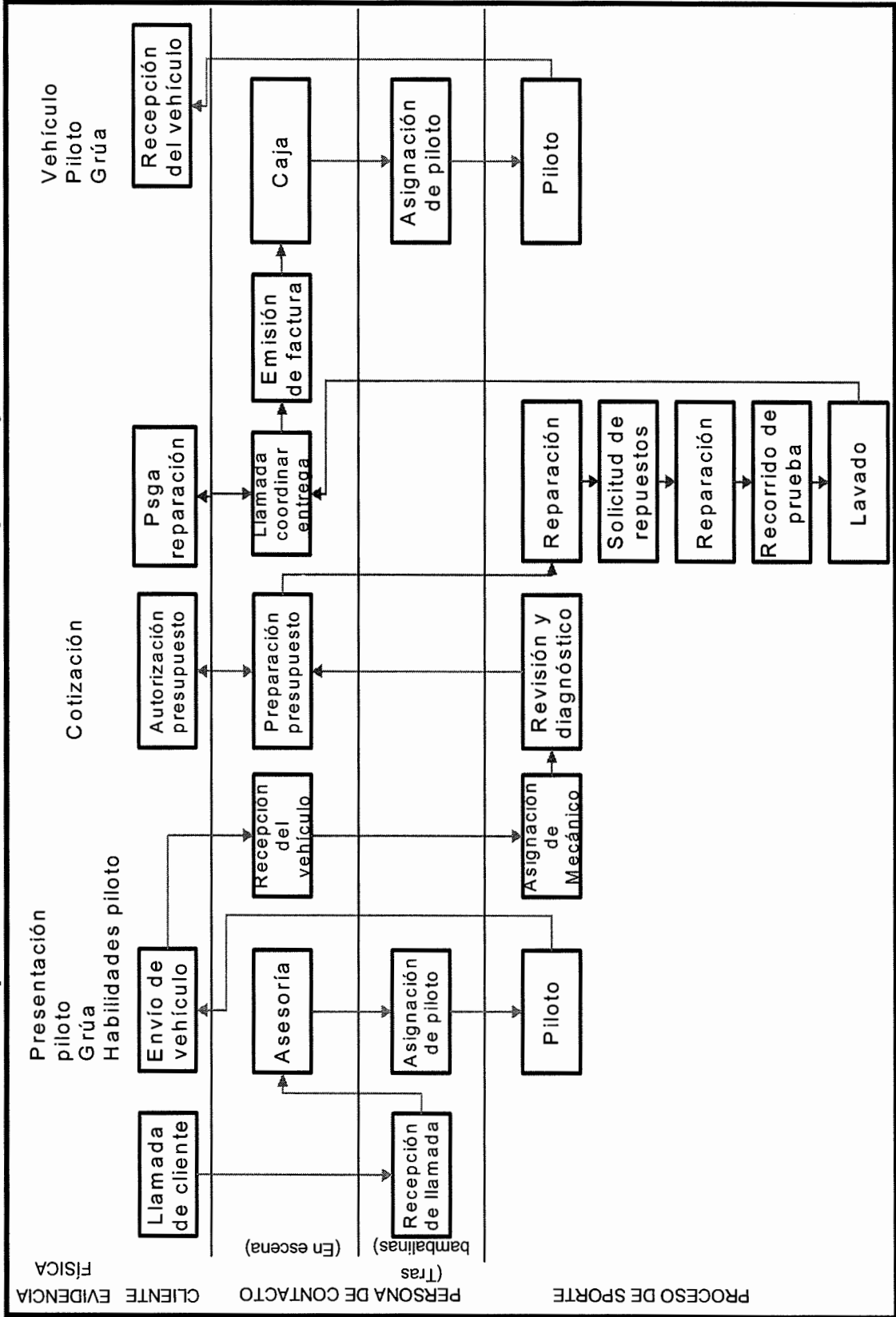
**Diseño del servicio departamento de repuestos cuando el cliente visita las instalaciones, el repuesto está en stock y solicita crédito
 Empresa dedicada a la distribución de repuestos y servicio mecánico**



Anexo 31
Diseño del servicio departamento de taller cuando el cliente lleva el vehículo al taller y solicita crédito
Empresa dedicada a la distribución de repuestos y servicio mecánico



Anexo 32
Diseño del servicio departamento de taller cuando el cliente llama para que lleguen a recoger su vehículo
Empresa dedicada a la distribución de repuestos y servicio mecánico



Anexo 33

**Publicidad educativa para clientes de repuestos
Empresa dedicada a la distribución de repuestos y servicio mecánico**

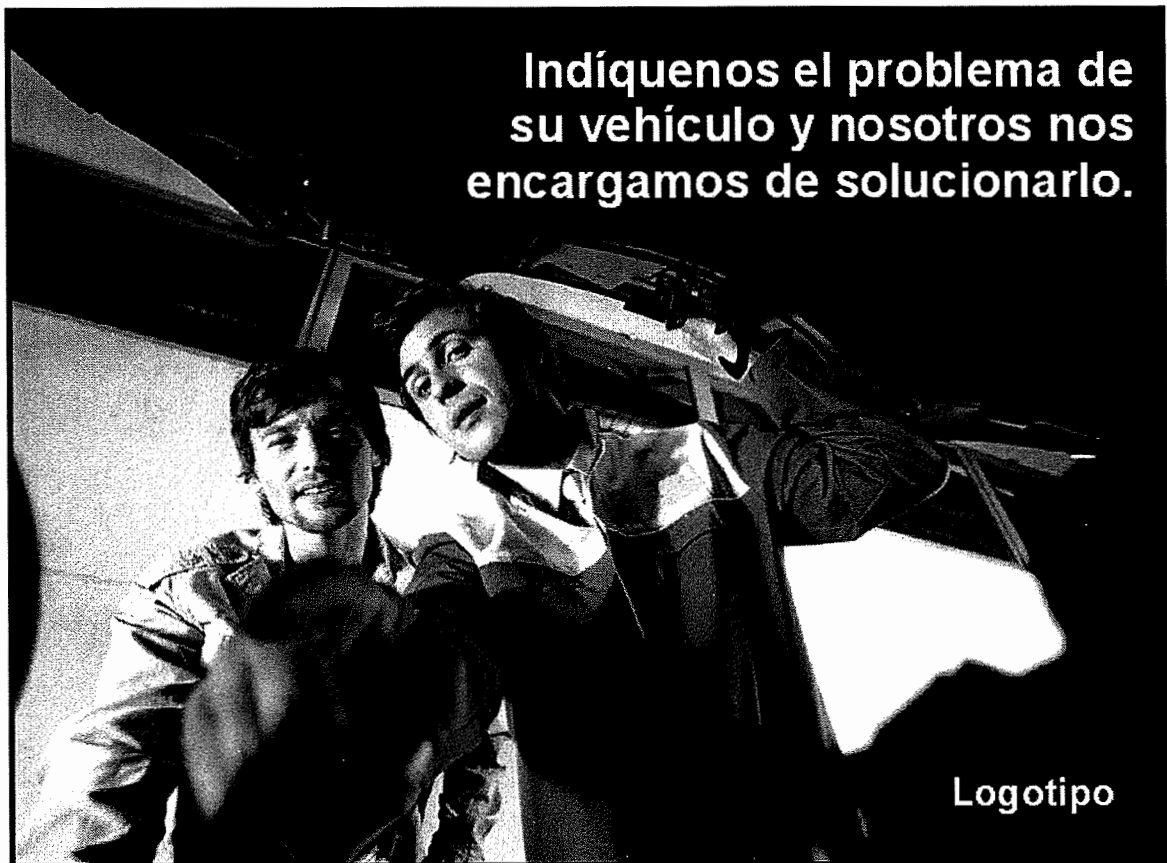
**El número de chasis
de su vehículo nos
ayuda a venderle la
pieza correcta.**

**Por su seguridad
preséntelo al
consultar por sus
repuestos.**

Logotipo



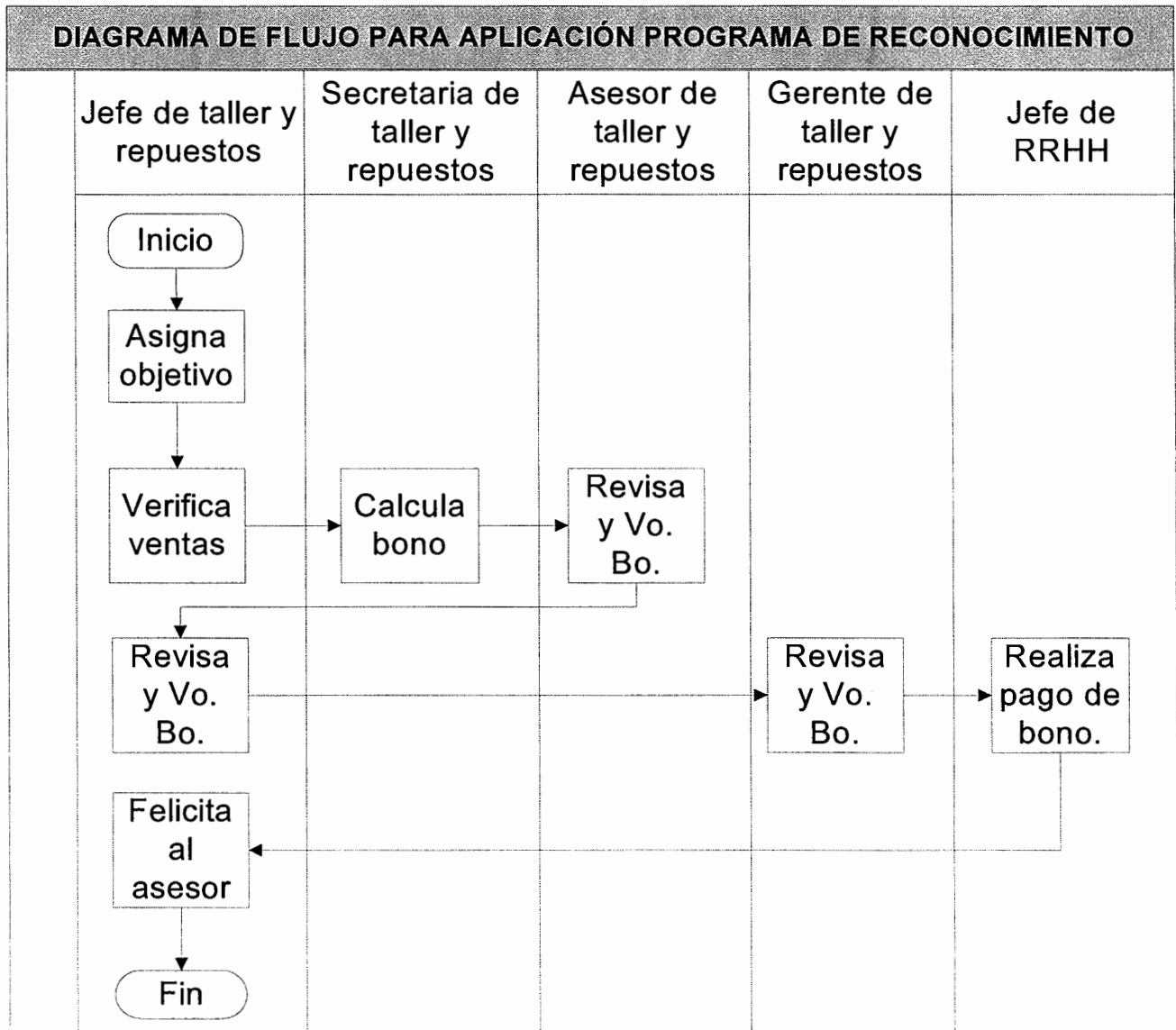
Anexo 34
Publicidad educativa para clientes de taller
Empresa dedicada a la distribución de repuestos y servicio mecánico



Anexo 35
Proceso para aplicación del programa de reconocimiento
Empresa dedicada a la distribución de repuestos y servicio mecánico

Responsable	Paso	Descripción
Jefe de taller y repuestos	1	Asigna objetivo de ventas mensual a cada asesor, con base al presupuesto de ventas.
Jefe de taller y repuestos	2	Verifica, con base en las ventas reales, a que asesores corresponde bono mensual, trimestral o anual.
Secretaria de taller y repuestos	3	Calcula bono para cada asesor.
Asesor de taller y repuestos	4	Revisa y Vo. Bo.
Jefe de taller y repuestos	5	Revisa y Vo. Bo.
Gerente de taller y repuestos	6	Revisa y Vo. Bo.
Jefe de RRHH	7	Realiza pago de bono correspondiente.
Jefe de taller y repuestos	8	Felicita públicamente al mejor asesor.

Anexo 36
Diagrama de flujo del proceso para aplicación del
programa de reconocimiento
Empresa dedicada a la distribución de repuestos y servicio mecánico

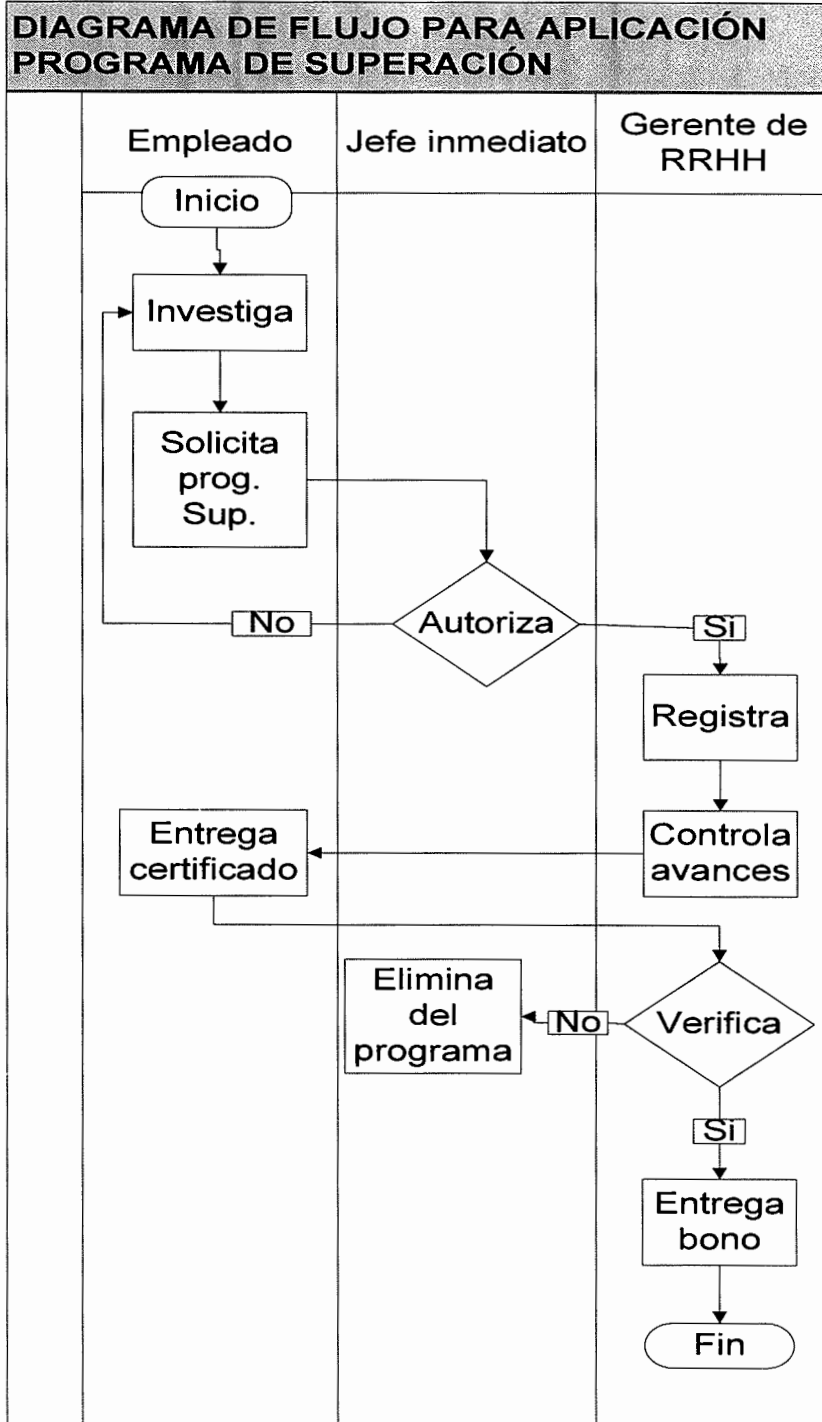


Anexo 37
Proceso para aplicación del programa de superación para empleados
Empresa dedicada a la distribución de repuestos y servicio mecánico

Responsable	Paso	Descripción
Empleado	1	Investiga sobre estudios de interés.
Empleado	2	Solicita ingreso a programa de superación, presentando copia del pensum de estudios. Si fuera necesario solicitar flexibilización de horario.
Jefe inmediato superior	3	Analiza posibilidad de ingreso al programa y de flexibilizar horario, de tal manera que alguien pueda cubrir el puesto del empleado.
Gerente de RRHH	4	Registra derecho a bono de superación y lleva un control de notas.
Gerente de RRHH	5	Controla avances en los estudios cada semestre.
Empleado	6	Entrega certificación de cursos aprobados.
Gerente de RRHH	7	Verifica aprobación de cursos para continuar con flexibilización de horario.
Jefe inmediato superior	8	Elimina del programa al empleado, si este no aprueba como mínimo el 50% de los cursos.
Gerente de RRHH	9	Entrega bono estudiantil.

Anexo 38

Diagrama de flujo proceso para aplicación del programa de superación
 Empresa dedicada a la distribución de repuestos y servicio mecánico



Anexo 40
Proceso para la contratación de personas
Empresa dedicada a la distribución de repuestos y servicio mecánico

Responsable	Paso	Descripción
Gerente de taller o repuestos	1	Solicita la contratación de un nuevo colaborador describiendo el perfil del candidato y proporcionando la descripción de puesto.
Gerente de RRHH	2	Solicita a empresa de reclutamiento buscar a persona idónea para el puesto.
Gerente empresa subcontratada	3	Recluta a personal.
Candidato al puesto	4	Llena solicitud de empleo y pruebas.
Gerente empresa subcontratada	5	Selecciona a candidatos, de acuerdo con las competencias descritas en la solicitud de empleo y resultado de las pruebas.
Gerente de RRHH	6	Entrevista al candidato para el puesto.
Gerente de RRHH	7	Analiza y decide continuar.
Gerente de taller o repuestos	8	Entrevista al candidato para el puesto.
Gerente de RRHH	9	Analiza comentarios del gerente de área y toma de decisión final.
Gerente de RRHH	10	Contrata al candidato.

Anexo 41

**Diagrama de flujo proceso para la contratación de personas
Empresa dedicada a la distribución de repuestos y servicio mecánico**

