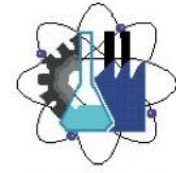




UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS



Facultad de Ciencias
Químicas e Ingeniería

Facultad de Ciencias Químicas e Ingeniería

Servicio al cliente: Aplicación en una PYME de servicio automotriz

SERVICIO TOTAL AUTOMOTRIZ OSHER



T E S I S

Para obtener el título de Ingeniero Industrial

PRESENTA

Oscar Arroyo Martínez

DIRECTORA DE TESIS

María del Carmen Torres Salazar

Cuernavaca. Morelos. 17 de febrero de 2022

Aprobación de tesis y registro de comité revisor

TESIS

Titulado:

Servicio al Cliente: Aplicación en una PYME de Servicio Automotriz

Que presenta (el) o (la) **C. Oscar Arroyo Martínez**

Del programa educativo de: **INGENIERÍA INDUSTRIAL**

Atentamente
Por una humanidad culta
Una universidad de excelencia

DRA. VIRIDIANA AYDEÉ LEÓN HERNÁNDEZ

Directora

Firmado Electrónicamente

DICTAMEN

DRA. VIRIDIANA AYDEÉ LEÓN HERNÁNDEZ

DIRECTORA DE LA FCQel

P R E S E N T E

En respuesta a su amable solicitud para emitir DICTÁMEN sobre el trabajo que se menciona, me permito informarle que los abajo firmantes otorgan su voto aprobatorio y firman electrónicamente para dar validez.

VOTO	NOMBRE	FIRMA
	DRA. JESÚS DEL CARMEN PERALTA ABARCA	
	MTRO. FELICIANO RUIZ ALANIS	
	DRA. MARIA DEL CARMEN TORRES SALAZAR	
	MTRA. EMILIA ALDAMA CASIAS	
	MTRA. ELIZABETH MILLAN BENITEZ	



Se expide el presente documento firmado electrónicamente de conformidad con el ACUERDO GENERAL PARA LA CONTINUIDAD DEL FUNCIONAMIENTO DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS DURANTE LA EMERGENCIA SANITARIA PROVOCADA POR EL VIRUS SARS-COV2 (COVID-19) emitido el 27 de abril del 2020.

El presente documento cuenta con la firma electrónica UAEM del funcionario universitario competente, amparada por un certificado vigente a la fecha de su elaboración y es válido de conformidad con los LINEAMIENTOS EN MATERIA DE FIRMA ELECTRÓNICA PARA LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ESTADO DE MORELOS emitidos el 13 de noviembre del 2019 mediante circular No. 32.

Sello electrónico

VIRIDIANA AYDEE LEON HERNANDEZ | Fecha: 2021-10-11 14:36:27 | Firmante
IBTfh+2u4mTyN1anyOKZ0WrAYuvFYtGIXwdV9phikkzZ+YJZ1XR4gN5r51r8j4OALiYMQHvWC0cNwd8PYWwSBBdeoAOLoffhBY/DcVwYFBipO/Yff7jBY6rAOu2IWcs1sutNNto
OJ5UXtFciDTRh0E5A2TN1cKR8bU8la/PMsceNlImPR24bEGYyun4iPqzEWyHTbCGfIsMEQHD4j6Vo/m8uPI53xmtWpRcQU+e3g+EC0I7bxLJMScwBH2GpM2QmOEKqMvyd
XJjTxZM12W80b8CKJVszag7xht8k/iRwgZyVm0TOVEO6oOjp2WWtA5T1pLvAa7oMftiM/+BZQ==

Puede verificar la autenticidad del documento en la siguiente dirección electrónica o
escaneando el código QR ingresando la siguiente clave:



TJHBOkGLc

<https://efirma.uaem.mx/noRepudio/TyJQQXbEc6g1LqeOjigSI3PmDztRVxNu>

Formato T4

Agradecimientos

“Quiero agradecer en especial a mi directora de tesis, la Doctora María del Carmen Torres Salazar por toda su ayuda, paciencia y dedicación que me brindo durante este proceso.”

Dedicatorias

“La presente tesis está dedicada a mi madre, esposa, hermanos, asesores, maestros, facultad de ciencias químicas e ingeniería, amigos y compañeros de estudio. A todos ellos quiero dedicarles y agradecerles por siempre acompañarme, apoyarme, alentarme, orientarme y por siempre permitirme ser mejor persona.”

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	8
CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO Y MARCO CONCEPTUAL.....	9
1.1 Marco teórico.....	9
Generalidades sobre el servicio al cliente	9
Servicio al cliente	10
Servicio y producto.....	11
Características del servicio.....	11
Clientes	12
Beneficios de Lograr la Satisfacción del Cliente:	12
Elementos que Conforman la Satisfacción del Cliente:	13
El mal servicio produce una mayor rotación del personal	15
Fórmula para determinar el nivel de satisfacción del cliente:	16
Satisfacción del Cliente Versus Rentabilidad:	17
¿Hasta qué punto una empresa debe invertir para lograr la satisfacción de sus clientes?	17
Características de las organizaciones que ofrecen un buen servicio al cliente:.....	18
Reconsiderar quienes son los clientes.....	20
Desarrollar una actitud amistosa hacia el cliente.....	20
Estrategias organizacionales para mejorar el servicio al cliente	20

Las encuestas de opinión	21
Diseñar un plan de acción para mejorar el servicio.....	22
Elaborar un programa de entrenamiento para su personal.....	23
El manejo de personal orientado hacia el servicio en una organización sería conveniente que los directivos de la empresa desarrollaran las siguientes habilidades:	24
La calidad del servicio aporta ventaja competitiva.	25
Ventaja competitiva.....	26
¿Se trata de servicio a los clientes o de relaciones con los clientes?.....	29
El servicio al cliente es acción.....	29
Recomendaciones para dar un buen servicio al cliente	29
Estrategias para mejorar la atención telefónica	34
Sugerencias para volver excelente el servicio:	36
Hábitos a desarrollar para otorgar un mejor servicio	37
Estrategias para tratar con clientes difíciles	38
Los 7 Pecados Capitales del servicio.....	41
1.2 MARCO CONCEPTUAL	42
Calidad:.....	43
Objetivos de calidad:	43
Servicio:.....	43
Servicio al cliente:	44

Calidad de servicio:	44
Manteniendo los niveles de calidad del servicio	45
Variables de la calidad de servicio	46
Cliente:	46
Elementos y factores que componen el servicio al cliente	47
CAPITULO 2: MARCO CONTEXTUAL	50
Historia	50
Servicios con los que cuenta la empresa:	51
Diagrama de Flujo de Servicio	52
Cobertura geográfica	53
Clientes Internos:	54
CAPITULO 3: PROBLEMÁTICA	55
Problemática	55
Justificación	56
Objetivos	57
Objetivo general	57
Objetivos específicos	57
CAPITULO 4 METODOLOGÍA	58
Tipo de estudio	59
Recolección de información	60

Análisis de las encuestas	60
Población de estudio.....	61
Tiempo de estudio de campo.....	61
Diseño de las encuestas	62
Objetivo encuestas clientes internos:.....	62
Objetivo encuestas clientes externos:.....	62
Procesamiento de datos	62
CAPITULO 5: RESULTADOS.....	63
Encuestas clientes internos.....	63
Conclusiones encuestas de clientes internos.	73
Análisis de la situación.....	75
DIAGRAMA DE ISHIKAWA.....	77
Encuesta clientes externos.....	78
Conclusiones encuestas de clientes externos.....	89
Nivel de satisfacción.....	90
CAPÍTULO 6: RECOMENDACIONES	93
Detección de falta de capacitaciones para personal interno.	95
Sugerencias o recomendaciones con respecto a la calidad del servicio.	96
Las pequeñas cosas.....	97
CONCLUSIONES	99

BIBLIOGRAFÍA.....	101
ANEXOS.....	103
Ejemplos de encuestas de opinión:.....	103
Ejemplo de plan de acción para mejorar el servicio.....	106
Formato de encuestas Clientes Internos y Clientes Externos.....	107

INTRODUCCIÓN

La presente tesis es una investigación en una PYME de Servicio Automotriz, trata de conocer la situación actual en la que se encuentra la empresa y plantea algunas recomendaciones para mejorar la calidad en el servicio que se presta actualmente. La calidad es un aspecto importante que toda empresa debe contemplar al iniciar o dirigir una empresa, especialmente la calidad en el servicio debido a que son los clientes los que generan el movimiento económico de la empresa y son la razón de ser de la misma. Actualmente el servicio que se brinda en la empresa automotriz es deficiente debido a la falta de calidad brindada en los servicios.

Es necesario capacitar a todo el personal de esta empresa para brindarles los conocimientos necesarios sobre la calidad en el servicio como una herramienta para diferenciarse de las demás empresas. Para lograr la calidad en el servicio, es primordial que los trabajadores tengan conocimiento de lo que es el servicio automotriz, tengan a la disposición los servicios que se ofrecen cuando el cliente lo solicita, proporcionen las condiciones necesarias al cliente para realizar cualquier tipo de servicio, comprenda y aplique los aspectos que involucra la calidad en el servicio.

La presente tesis se ha desarrollado en siete capítulos, los cuales pretenden ser de importancia para la propuesta de mejoras en la calidad del servicio a través del análisis del servicio brindado a clientes internos y externos.

En el capítulo 1 Marco teórico y Marco conceptual se describen los conceptos de todas las variables que compone el servicio al cliente,

En el capítulo 2 Marco contextual contiene una breve descripción de la empresa y su participación dentro del mercado de servicio automotriz, además de la evolución de la misma, ubicación geográfica, servicios que se ofrecen y la plantilla con el que actualmente se cuenta.

En el capítulo 3 Problemática se realiza una breve descripción de la situación actual en la que se encuentra la empresa estableciendo el planteamiento del problema, objetivos y la justificación como elementos esenciales para comprender esta investigación.

En el capítulo 4 Metodología se desarrolla la investigación a través de tres etapas, se establece el método para el estudio de campo con la utilización de la técnica de encuesta que será efectuada a los clientes internos y externos, dicha encuesta permitirá la recolección de datos para la evaluación de las variables y su posterior análisis.

En el capítulo 5 Resultados se hace un análisis de los resultados que se obtuvieron en las encuestas realizadas, al igual que se presentan las conclusiones de las mismas, conocimiento de satisfacción en clientes externos, así como las propuestas de mejora que se plantean a raíz de los resultados obtenidos. La investigación recolectó la opinión de 30 clientes externos y de 6 clientes internos.

En el capítulo 6 Recomendaciones se plantean las recomendaciones y propuestas de calidad en el servicio, se propone un modelo de gestión de calidad que permita desarrollar estrategias de diferenciación orientados a la mejora e implementación de una cultura organizacional dirigido hacia el cliente interno y planes de acción que promuevan el compromiso hacia el cliente externo.

Finalmente, en las Conclusiones se presentan aspectos detectados a través de la investigación y conocimientos adquiridos durante el proyecto, de igual manera se plantea si es que se logró cumplir con los objetivos mencionados. Se espera que esta investigación contribuya a mejorar la calidad en el servicio de la empresa de servicio automotriz OSHER.

CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO Y MARCO CONCEPTUAL

1.1 Marco teórico

Generalidades sobre el servicio al cliente

A través de todos los sectores industriales la investigación por la excelencia en el servicio se ha convertido en una preocupación creciente y los gerentes han reconocido que la ventaja sustancial competitiva puede ganarse a través de un servicio superior al cliente, e igualmente importante, el servicio al cliente se convierte en un medio poderoso de diferenciar las compañías desde la competencia. La calidad equivale entonces no sólo al producto en sí mismo, sino combinado éste con lo que le rodea; de hecho, en las normas ISO 9000: 2000 se define al producto como el resultado de un proceso, mientras que en la norma ISO 9001:2008 la palabra producto engloba tanto a producto físico como a servicios y en la futura ISO 9001:2015 aparecerán los términos bienes y servicios. Siendo los servicios una de las cuatro categorías genéricas de éste. Cada vez más se demanda la garantía de la capacidad de producir establemente una calidad superior y de innovación del producto acorde con los deseos de los clientes; pasándose de la certificación del producto a la certificación de toda la cadena logística, debiendo

brindarse servicios de alto valor agregado a los clientes en forma diferenciada. Así, en el mercado globalizado donde sólo es posible ubicar productos de alta calidad para satisfacer a los clientes y al mercado, lo primero que debe hacer el gerente de servicios es comprender los requisitos demandados por los clientes, así como la información relacionada con la importancia relativa de las características de calidad (Martínez Delgado & Lauzardo Rico, 2006).

A finales de los años 80 del siglo XX las capacitaciones en las empresas se concentraban predominantemente en la contabilidad, finanzas y producción, y todos los elementos que correspondían al comportamiento humano y a las relaciones interpersonales se le daban menor importancia. En la actualidad se observan variaciones, convirtiéndose estos últimos en temas de relevancia en las diferentes organizaciones, al considerar su incidencia en grandes proporciones en el desempeño eficaz y eficiente de todo el personal, y que converge con todas las actividades, en especial con el servicio al cliente (Daza Rodríguez , Daza Porto, & Pérez Orozco, 2017).

Servicio al cliente

El servicio al cliente en la actualidad es un tema de relevancia en las organizaciones, de él depende la atracción y la retención de los clientes, ya que la calidad en el servicio al cliente es un requisito imprescindible para competir en el contexto de las industrias de todo el mundo, así como el éxito en la atención al cliente, depende de varios elementos a tener en cuenta: liderazgo, eficiencia en sus operaciones, capital humano y cultura organizacional (Daza Rodríguez , Daza Porto, & Pérez Orozco, 2017).

Un punto importante en dar un buen servicio es hacer que los colaboradores se sientan motivados y con ganas de hacer las cosas cada día mejor. Para ello, deben ser lideradas por quienes estén al mando de las empresas, y todo esto alineado a constantes capacitaciones de sensibilización, motivación y compromiso, con enfoque en las exigencias de cambios en las nuevas estructuras organizacionales y como garante en el resultado de empresas u organizaciones más competitivas (Daza Rodríguez , Daza Porto, & Pérez Orozco, 2017).

El servicio en la organización busca esencialmente satisfacer aquellas necesidades que presenta el cliente, es por ello que puede afirmarse entonces que la ausencia de demanda de

servicios no les permite a las organizaciones desarrollar proyectos que giren en torno a ello (Montoya Agudelo & Boyero Saavedra, 2012).

Servicio y producto

El servicio es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o del servicio básico, así como el servicio es en primer lugar un proceso. Los artículos son objetos, los servicios son realizaciones (Berry, Bennet, & Brown, 2010).

- El servicio no es más que el conjunto de soportes que rodean al acto de comprar (Aguilar Morales & Vargas Mendoza, 2010).
- Los servicios hacen referencia algunas veces a bienes intangibles y una de sus principales características es que en general coincide el momento de su producción con el momento de consumo (Pearce, 1981).
- Los servicios afectan a la producción y al consumo de bienes, son intangibles y se caracterizan porque pueden consumirse al mismo tiempo que se producen. Las actividades de servicios suelen ser frecuentemente intensivas en la utilización de la fuerza de trabajo (Bannock, Baxter, & Ress, 1981).

Un producto en cambio es un objeto tangible que una empresa desarrolla (Aguilar Morales & Vargas Mendoza, 2010).

Características del servicio

- Un servicio es más un proceso que un producto.
- Un servicio casi nunca se puede almacenar.
- El servicio no se puede inspeccionar o supervisar de manera rígida o inamovible, como ocurre con un producto.
- No se puede predeterminedar de antemano la calidad final de un servicio.
- La materia prima fundamental de casi todo proceso de servicio es la información.
- Los servicios como resultado ocurren o suceden, no permanecen, tienen un principio y un fin de en el tiempo, son finitos en función del consumo o su demanda.
- Los servicios se basan en la confianza entre las personas.

- En el sector servicios, cuando menos alguno sino es que varios, de los trabajadores que lo generan o producen, tienen trato directo con el cliente o consumidor final.
- Los trabajadores tienen como contenidos del trabajo los relacionados con ser productores, procesadores, distribuidores y operadores de la información.

(Aguilar Morales & Vargas Mendoza, 2010).

Cientes

El cliente es la persona que solicita el servicio (Aguilar Morales & Vargas Mendoza, 2010).

Existen dos tipos de clientes los externos que son los consumidores finales y los internos que son los trabajadores de una organización, la satisfacción de ambos es fundamental para la empresa (Aguilar Morales & Vargas Mendoza, 2010).

Lograr la plena "**satisfacción del cliente**" es un requisito indispensable para ganarse un lugar en la "mente" de los clientes y, por ende, en el mercado meta, ya que con ello se obtendrá como beneficios: 1) La lealtad del cliente (que se traduce en futuras ventas), 2) difusión gratuita (que se traduce en nuevos clientes) y 3) una determinada participación en el mercado (Thompson, 2006).

La satisfacción del cliente se pudiera definir como "el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas" (Thompson, 2006).

Beneficios de Lograr la Satisfacción del Cliente:

Primer Beneficio: El cliente satisfecho, por lo general, vuelve a comprar. Por lo tanto, la empresa obtiene como beneficio su lealtad y, por ende, la posibilidad de venderle el mismo u otros productos adicionales en el futuro (Thompson, 2006).

Segundo Beneficio: El cliente satisfecho comunica a otros sus experiencias positivas con un producto o servicio. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio una difusión gratuita que el cliente satisfecho realiza a sus familiares, amistades y conocidos (Thompson, 2006).

Tercer Beneficio: El cliente satisfecho deja de lado a la competencia. Por lo tanto, la empresa obtiene como beneficio un determinado lugar (participación) en el mercado (Thompson, 2006).

Elementos que Conforman la Satisfacción del Cliente:

1. **El Rendimiento Percibido:** es el "resultado" que el cliente "percibe" que obtuvo en el producto o servicio que adquirió (Thompson, 2006).

El rendimiento percibido tiene las siguientes características:

- Se determina desde el punto de vista del cliente, no de la empresa.
- Se basa en los resultados que el cliente obtiene con el producto o servicio.
- Está basado en las percepciones del cliente, no necesariamente en la realidad.
- Sufre el impacto de las opiniones de otras personas que influyen en el cliente.
- Depende del estado de ánimo del cliente y de sus razonamientos.
- El rendimiento percibido comienza y termina en el "cliente".

(Thompson, 2006).

2. **Las Expectativas:** son "esperanzas" que los clientes tienen por conseguir algo. Las expectativas de los clientes se producen por una o más de éstas cuatro situaciones:

- Promesas que hace la misma empresa acerca de los beneficios que brinda el producto o servicio.
- Experiencias de compras anteriores.
- Opiniones de amistades, familiares, conocidos y líderes de opinión (p.ej.: artistas).
- Promesas que ofrecen los competidores.

(Thompson, 2006).

En la parte de la empresa, debe tener cuidado de establecer el nivel correcto de expectativas. Si las expectativas son demasiado bajas no se atraerán suficientes clientes; pero si son muy altas, los clientes se sentirán decepcionados luego de la compra (Thompson, 2006).

La satisfacción del cliente no siempre significa una disminución en la calidad de los productos o servicios y es de vital importancia monitorear "regularmente" las "expectativas" de los clientes para determinar lo siguiente:

- Si están dentro de lo que la empresa puede proporcionarles.
- Si están a la par, por debajo o encima de las expectativas que genera la competencia.
- Si coinciden con lo que el cliente promedio espera, para animarse a comprar.

(Thompson, 2006).

Los Niveles de Satisfacción: los clientes experimentan uno de éstos tres niveles de satisfacción:

- **Insatisfacción:** Se produce cuando el desempeño percibido del producto no alcanza las expectativas del cliente.
- **Satisfacción:** Se produce cuando el desempeño percibido del producto coincide con las expectativas del cliente.
- **Complacencia:** Se produce cuando el desempeño percibido excede a las expectativas del cliente.

(Thompson, 2006).

Con el nivel de **satisfacción del cliente**, se puede conocer el grado de lealtad hacia una marca o empresa, por ejemplo: Un cliente insatisfecho cambiará de marca o proveedor de forma inmediata (deslealtad condicionada por la misma empresa). Por su parte, el cliente satisfecho se mantendrá leal; pero, tan solo hasta que encuentre otro proveedor que tenga una oferta mejor (lealtad condicional). En cambio, el cliente complacido será leal a una marca o proveedor porque siente una afinidad emocional que supera ampliamente a una simple preferencia racional (lealtad incondicional) (Thompson, 2006).

Las empresas inteligentes buscan complacer a sus clientes mediante prometer solo lo que pueden entregar, y entregar después más de lo que prometieron (Thompson, 2006).

El mal servicio produce una mayor rotación del personal

En un estudio realizado por The Forum Corporation se encontró que el índice de rotación del personal es inversamente proporcional a la percepción de calidad que tienen los empleados sobre el servicio que ofrece la empresa en la que trabajan. En otras palabras, el índice de rotación baja cuando los empleados ven que la empresa ofrece un servicio de calidad. Por el contrario, cuando perciben que el servicio que ofrece la empresa es deficiente, no sólo los consumidores se muestran menos dispuestos a hacer negocios con ella, sino que a los propios empleados no les gusta trabajar para la empresa (Tschohl, S/F).

El informe de Forum afirma que: “Los índices más altos de rotación del personal se encuentran en empresas que reciben las más bajas calificaciones en lo que se refiere a la calidad del servicio...Se demostró que factores como tiempo de permanencia en la empresa, funciones realizadas y frecuencia del contacto con la clientela, tienen muy poca influencia sobre el índice de rotación” (Tschohl, S/F).

Thomas Kelly, profesor asistente en la Escuela de Administración de Hoteles de la Universidad de Cornell, dice: “En nuestra cultura los trabajos relacionados con el servicio no están considerados como una ocupación de prestigio o de valor. Cuando los empleados comiencen a ver la prestación del servicio como algo que les beneficia a ellos (la ausencia de esa visión es lo que produce la falta de orgullo), entonces sí lo será.” En The Coleman Company, Inc., se estimula el sentido de orgullo por el trabajo realizado y por la empresa. Coleman es el mayor fabricante del mundo de equipos para acampar y artículos para el esparcimiento fuera de casa. El programa de reconocimientos al “empleado excelente” tiene ese objetivo, y los artículos que se publican en el boletín interno de la empresa informan sobre los empleados que han tenido actuaciones sobresalientes en el servicio (Tschohl, S/F).

Fórmula para determinar el nivel de satisfacción del cliente:

$$\text{Rendimiento Percibido} - \text{Expectativas} = \text{Nivel de Satisfacción}$$

Se necesita primero obtener mediante una investigación de mercado: 1) el rendimiento percibido y 2) las expectativas que tenía el cliente antes de la compra. Luego, se les asigna un valor a los resultados obtenidos, por ejemplo, para el rendimiento percibido se puede utilizar los siguientes parámetros:

Rendimiento percibido	
Parámetros	Puntaje asignado
Excelente	10
Bueno	7
Regular	5
Malo	3

Expectativas	
Parámetros	Puntaje asignado
Expectativas Elevadas	3
Expectativas Moderadas	2
Expectativas Bajas	1

Nivel de satisfacción	
Parámetros	Puntaje asignado
Complacido	8-10
Satisfecho	5-7
Insatisfecho	Igual o menor a 4

Finalmente, se aplica la fórmula. Por ejemplo: Si la investigación de mercado ha dado como resultado que el rendimiento percibido ha sido "bueno" (valor: 7), pero que las expectativas que tenían los clientes eran muy "elevadas" (Valor: 3), se realiza la siguiente operación:

$$7 - 3 = 4$$

Lo que significa que el cliente está: **INSATISFECHO** (Thompson, 2006).

Satisfacción del Cliente Versus Rentabilidad:

¿Hasta qué punto una empresa debe invertir para lograr la satisfacción de sus clientes?

Los responsables de mercadotecnia sugieren incrementar los niveles de satisfacción de los clientes disminuyendo precios o incrementando servicios. Ambas situaciones pueden mejorar los índices de satisfacción, pero a costa de disminuir las utilidades de la empresa, ya que el reto de todo mercadólogo es el de generar satisfacción en sus clientes, pero de manera —rentable— (Thompson, 2006).

El tener clientes complacidos o plenamente satisfechos es uno de los factores clave para alcanzar el éxito en los negocios (Thompson, 2006).

El reto para todos los mercadólogos de lograr clientes complacidos mediante el incremento en la entrega de valor, pero de una forma que sea —rentable— para la empresa, porque al final de cuentas, toda empresa justifica su existencia al conseguir un determinado beneficio (Thompson, 2006).

Si una empresa quiere lograr sus objetivos a corto, mediano y largo plazo, debe establecer una cultura organizacional en la que el trabajo de todos los integrantes esté enfocado en complacer al cliente (Thompson, 2006).

La información y la interacción humana son las principales materias primas a transformar en un proceso de trabajo que genere un servicio y los que determinan la calidad del mismo (Thompson, 2006).

Características de las organizaciones que ofrecen un buen servicio al cliente:

En las siguientes tablas 1.1 y 1.2 se reflejan dos tipos de compañías, las centradas en el cliente y las centradas en sí mismas.

Centradas el cliente	Centradas en si mismas
El reconocimiento lo obtienen los empleados que logran manejar de manera equilibrada la eficiencia en el trabajo y la satisfacción del cliente.	No reconoce a los empleados que atienden bien a los clientes sino a los que logran lo objetivos internos de la compañía.
Los directivos concentran su atención en apoyar a los empleados para que haga bien su trabajo, de tal manera que se puedan concentrar su atención en atender las necesidades del cliente.	El personal se dedica mas a satisfacer a sus directivos que a los clientes.
Las promociones se basan en tanto en las habilidades de prestar un buen servicio como en la antigüedad del empleado.	Las promociones se hacen sobre la base de la antigüedad del empleado y del favoritismo, más que de los méritos.
El pensamiento a corto plazo es la excepción.	Siempre se prefieren los arreglos ad hoc y a corto plazo a las soluciones a largo plazo.

Tabla 1.1 Fuente (Aguilar Morales & Vargas Mendoza, 2010)

Centradas el cliente	Centradas en si mismas
El entrenamiento del personal tiene una alta prioridad, y se concentra tanto en las destrezas técnicas como en las habilidades interpersonales.	A los empleados se les entrena, si acaso, en las funciones de su trabajo, más casi nunca en su esencia.
Todo el personal sabe quienes son sus clientes (externos e internos) y de que manera los empleados forman parte de la cadena de los clientes	Los departamentos que no se entienden directamente con los clientes externos no se consideran responsables de satisfacerlos.
Un estilo de gerencia participativa prevalece en toda la compañía y se procura siempre averiguar que piensa el personal en todo lo que se refiere a los clientes, antes de tomar cualquier decisión.	Las decisiones que afectan al cliente las toma la alta gerencia (generalmente a puerta cerrada) y luego, sin consultar para nada al personal que atiende al público le ordena que proceda en consecuencia.

Tabla 1.2 Fuente: (Aguilar Morales & Vargas Mendoza, 2010).

Las siguientes ilustraciones 1.3 y 1.4 nos muestra de igual manera como se refleja la compañía centrada en el cliente de forma administrativa.

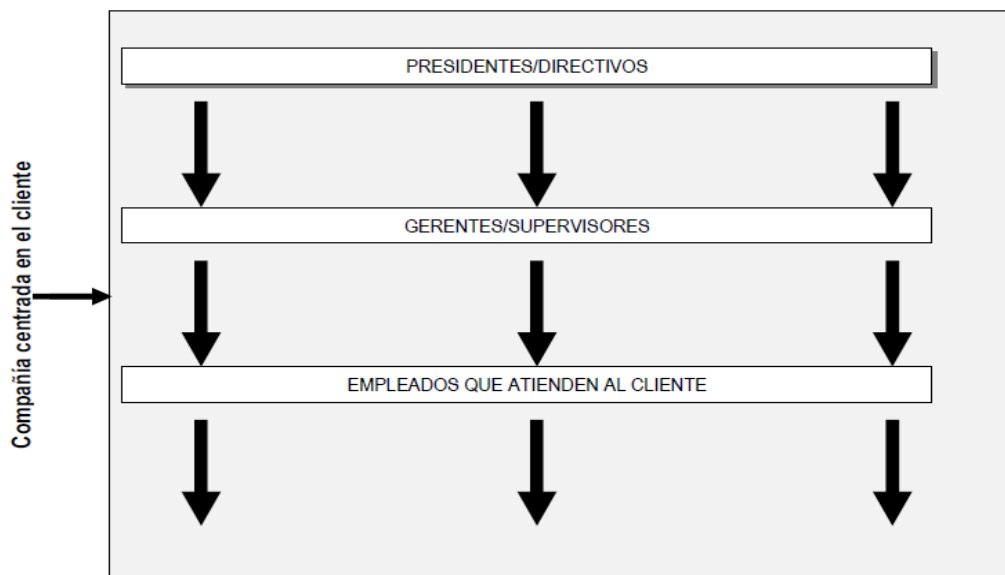


Ilustración 1.3 Fuente: (Aguilar Morales & Vargas Mendoza, 2010).

En las siguientes figuras se ilustra la forma en que funcionan ambas organizaciones.

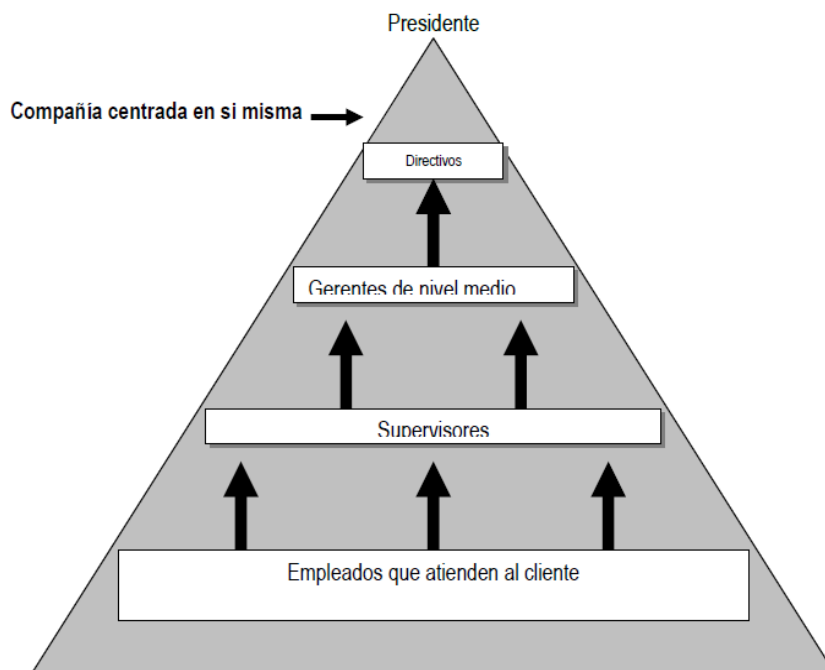


Ilustración 1.4 Fuente: (Aguilar Morales & Vargas Mendoza, 2010).

Reconsiderar quienes son los clientes

- Es la persona más importante en cualquier negocio.
- No depende de nosotros, nosotros dependemos de él.
- No nos interrumpe, es nuestro objetivo de trabajo.
- Nos hace un favor cuando llega y no nosotros se lo hacemos al atenderlo.
- No es ningún extraño.

(Aguilar Morales & Vargas Mendoza, 2010).

Desarrollar una actitud amistosa hacia el cliente

- Servir por el placer de servir.
- No sustituir la conveniencia por el servicio.
- Considerar cada reclamación como una solicitud de servicio.
- Administrar los momentos de la verdad (cuando se atiende el cliente).
- Atender a sus clientes e invitar a su jefe a que lo atienda a usted.
- Considere que los jefes no son responsables del trabajo que hace la gente, sino de la gente que hace el trabajo.
- Considere que el placer de los negocios y del trabajo proviene de servir a la gente y no de venderles algo.
- Reconozca el buen servicio y permita ser servido.

(Aguilar Morales & Vargas Mendoza, 2010).

Estrategias organizacionales para mejorar el servicio al cliente

1. Realizar encuestas de opinión
2. Diseñar un plan de acción para mejorar el servicio.

3. Elaborar un programa de entrenamiento para su personal
4. Establecer grupos de mejora continua
5. Establecer normas de servicio
6. Diseñar un programa integral de recompensas y reconocimientos

(Aguilar Morales & Vargas Mendoza, 2010).

Las encuestas de opinión

1. Determinar el aspecto del servicio al cliente que se va a medir.
2. Determinar indicadores de dicho aspecto, centrándose sobre todo en conductas concretas.
3. Realizar un censo.
4. Estructurar el instrumento con los siguientes elementos:
 - Los datos de la institución en la que se elaboró
 - Los datos de identificación del encuestado y encuestador
 - Una breve explicación del objetivo de la prueba
 - Instrucciones
 - Los reactivos a evaluar.

Un documento metodológico que contenga.

- Los objetivos para los que fue diseñada la prueba
- La definición operacional de las variables a medir
- Los resultados del estudio de confiabilidad realizada a la prueba
- La descripción del instrumento
- El instructivo de aplicación y el instructivo de calificación
- Bibliografía

5. Determinar la validez del instrumento. (Revisar con expertos o en la bibliografía que lo que se evalúa sea lo importante y que sea congruente con el objetivo para el que fue diseñada la prueba).

6. Aplicarlo y determinar su confiabilidad

7. Realizar las correcciones pertinentes

8. Elaborar la versión final del instrumento

(Aguilar Morales & Vargas Mendoza, 2010).

Lo más importante es obtener información que nos permita mejorar por lo que enunciados vagos como “le atendió bien” no son recomendables, es mejor referirnos a aspectos específicos que puedan ser mejorados (Aguilar Morales & Vargas Mendoza, 2010).

Diseñar un plan de acción para mejorar el servicio.

Una vez que se han determinado las características actuales de la forma en que se otorga el servicio a los clientes se deberá desarrollar un programa de trabajo con metas y fechas específicas (Aguilar Morales & Vargas Mendoza, 2010).

Este programa de trabajo debe incluir aquellas actividades que realizará la empresa como:

- a) Evaluar y monitorear la calidad del servicio
- b) diseñar los procedimientos de atención al cliente
- c) el establecimiento de normas de servicio
- d) la capacitación al personal
- e) los programas de incentivos
- f) la mejora de estos procesos

(Aguilar Morales & Vargas Mendoza, 2010)

El programa también debe incluir aquellas tareas que debe realizar el trabajador como:

- a) participar en grupos de mejora
- b) asistir a la capacitación
- c) aplicar los procedimientos

(Aguilar Morales & Vargas Mendoza, 2010).

Elaborar un programa de entrenamiento para su personal

Desde nuestro punto de vista un sistema de entrenamiento para el servicio al cliente dirigido al personal directivo debería incluir mínimamente la enseñanza de las siguientes habilidades:

- a) Conceptos básicos de servicio al cliente
- b) Diseño de instrumentos de evaluación del servicio al cliente
- c) Diseño de estrategias organizacionales para mejorar el servicio al cliente
- d) Implementación de programas de mejora continua en el servicio al cliente
- e) Diseño de normas y procedimientos orientados al cliente
- f) Manejo de personal orientado hacia el servicio

De la misma manera los contenidos mínimos de un programa de capacitación orientado al servicio al cliente y dirigido a los trabajadores podrían ser los siguientes:

- a) Conceptos básicos de servicio al cliente
- b) Estrategias para obtener un buen servicio
- c) Estrategias individuales para mejorar el servicio al cliente
- d) Estrategias para mejorar la atención telefónica
- e) Estrategias para tratar con clientes difíciles
- f) Estrategias para dar un buen servicio al cliente evitando la extorsión

(Aguilar Morales & Vargas Mendoza, 2010).

El manejo de personal orientado hacia el servicio en una organización sería conveniente que los directivos de la empresa desarrollaran las siguientes habilidades:

- Dar una imagen agradable al iniciar el día y cada vez que encuentran a sus colaboradores.
- Manejar los problemas de manera ecuánime y en el momento oportuno
- Manejar a los clientes (incluyendo aquí a sus colaboradores) como desearía que lo hicieran sus empleados
- Respaldar las decisiones de su personal
- Estar dispuesto a aceptar que no se sabe la respuesta
- Escuchar atentamente
- Charlar con su personal
- Hablar apropiadamente por teléfono
- Agradecer constantemente a su personal
- Ser congruente en lo que dice y piensa

(Aguilar Morales & Vargas Mendoza, 2010).

Además, para mantener un buen servicio en una compañía que está creciendo un directivo debe preocuparse por realizar las siguientes acciones:

- Escribir una declaración de los objetivos de la empresa
- Desarrollar una estrategia a largo plazo
- Organizar seminarios fuera de la empresa por lo menos una vez al año
- Contratar un director experto en recursos humanos
- Escribir e implementar un plan de marketing
- Poner al día su tecnología
- Invertir en desarrollar a sus empleados
- Invertir en desarrollar a sus directivos
- Establecer un programa de inducción en el que se haga énfasis en el servicio

(Aguilar Morales & Vargas Mendoza, 2010).

La calidad del servicio aporta ventaja competitiva.

Una empresa tiene ventaja competitiva cuando cuenta con una mejor posición que los rivales para asegurar a los clientes y defenderse contra las fuerzas competitivas. Pueden señalarse muchas fuentes garantes de ventajas competitivas como son: elaboración del producto con la más alta calidad, proporcionar un servicio superior a los clientes, lograr menores costos que los rivales, tener una mejor ubicación geográfica, diseñar un producto que tenga un mejor rendimiento que las marcas de la competencia (Hitt, Ireland, Hoskisson, 2004, p. 6), (Arellano Díaz, 2017).

Las empresas de servicios contribuyen fundamentalmente al éxito o subsistencia en el largo plazo, es la opinión de los clientes sobre el servicio que reciben. estos solo tendrán una opinión favorable hacia la empresa, si satisface todas sus necesidades y expectativas, una de las herramientas más eficaces y usada por las organizaciones para lograr la diferenciación y así separarse de su competencia y desarrollar ventaja competitiva sostenible en el tiempo es el servicio al cliente (Arellano Díaz, 2017).

(Cook & Rohit, 2002), destacan que los clientes consideran cinco dimensiones para evaluar la calidad en el servicio:

- Confiabilidad
- Responsabilidad
- Seguridad
- Empatía
- Tangibles

(Arellano Díaz, 2017).

Las partes básicas que conforman el buen desempeño del servicio son: la organización, el servicio y el cliente (Arellano Díaz, 2017).

William B. Martín manifiesta que, para poder servir al cliente, es imprescindible:

1. Conocer sus necesidades. - El cliente que elige un servicio necesita sentir que se está comunicando en forma efectiva.
2. Recibirlo lo mejor posible. El cliente necesita sentir que el "asesor" se alegra de verlo.
3. Hacerle sentir que su presencia es muy importante. -A todo cliente le gusta sentirse importante.
4. Brindarle comodidad durante su presencia en la organización. - Los clientes necesitan un lugar donde esperar con comodidad, hablar o hacer negocios.
5. Ofrecerle un servicio rápido. - siempre que las empresas de servicios quieran estar orientadas al cliente, deben basar sus servicios en las perspectivas que tienen los clientes acerca de éste y no en la perspectiva que tiene la empresa del cliente.

(Arellano Díaz, 2017).

La calidad del servicio se identifica entonces con la satisfacción del cliente. Un cliente queda satisfecho si se le ofrece todo lo que él esperaba encontrar y más (Arellano Díaz, 2017).

La calidad en el servicio reporta sustanciales beneficios a la empresa, que se toma como baluarte de su estrategia comercial pudiendo lograr con esto:

- Mayor rentabilidad en sus ventas. el buen servicio "hace" a la repetición en la compra, lo que conduce, a un mayor nivel de facturación.
- Fidelidad.
- Venta de nuevos productos al mismo cliente
- Generación de nuevos clientes.
- Reducción de quejas y reclamos.
- Posicionamiento y valor de marca/empresa.

(Arellano Díaz, 2017).

Ventaja competitiva

La ventaja competitiva se obtiene cuando se hace algo diferente dentro del proceso o servicio tradicional de la organización, Si año con año se va ganando un poco de ventaja, con el

tiempo la organización crecerá hasta que a los competidores les sea difícil alcanzarla (Arellano Díaz, 2017).

Michael Porter, propone tres grandes estrategias para lograr ventajas competitivas:

1. Liderazgo en costos
2. Diferenciación:
3. Enfoque

(Arellano Díaz, 2017).

Lo cierto es que la "calidad en el servicio al cliente" ya ha dejado de ser una opción o un agregado a fin de adicionar valor; hoy es un todo con el producto que se ofrece y en relación a esto deben definirse 6 puntos vitales:

1. La calidad de servicio como herramienta estratégica.

La calidad de servicio al cliente es parte de la oferta y en gran medida, es la base de la ventaja competitiva de la organización.

2. Servicio a prestar.

Si el servicio ofrecido -aunque sea excelente- es igual al de la competencia no demarcará diferencia alguna, por ende, el consumidor no se verá motivado a elegir a la empresa o permanecer en ella.

3. Ajustar el servicio a la demanda concreta.

Cada cliente tiene su "particular" necesidad y el servicio debe estar adecuado a la misma.

4. ¿Cómo se llevará a cabo la prestación del servicio?

Esto, dependerá de la estrategia de ventas, las características de cada cliente, la moda impuesta en el mercado, etc.

Brindar un servicio de elevada prestación pero que no es percibido por el cliente, sencillamente, es desperdiciar la única oportunidad que tiene la empresa por distinguirse y generar fidelidad.

5. Capacitación y culturalización.

El servicio al cliente tiende a decaer por obra de la rutina y falta de comprensión de la importancia de esta en la estrategia de la firma y su proyección futura.

Cada integrante y los terceros involucrados deben saber que la supervivencia de la empresa depende del servicio y no del producto que se produce y vende.

6. Cliente interno.

Resulta casi imposible prestar un buen servicio cuando la gente que lo debe brindar no se siente bien.

(Arellano Díaz, 2017).

El primer cliente que debe elegir a la empresa es su propio personal y este jamás lo hará si no hay una política y acciones dirigidas con dicho fin. El personal resulta la base del éxito y, por ende, deben ser tratados en función del valor que tenga este (Arellano Díaz, 2017).

Por último, es importante tener presente que, a mayor competencia, mayor es la necesidad de mostrar la empresa como única, para generar una relación "monopólica" para con el cliente, en este sentido la calidad en el servicio al cliente es la herramienta principal (Arellano Díaz, 2017).

Conocer a los clientes y sus necesidades, además de contar con el personal adecuado para atenderlos, son premisas que llevan a la empresa al éxito. Atendiendo a esto toda empresa debe velar porque la prioridad principal sea el cliente (Arellano Díaz, 2017).

¿Se trata de servicio a los clientes o de relaciones con los clientes?

En la práctica, el servicio a los clientes se relaciona con políticas y operaciones mientras que las relaciones con los clientes se refieren a los contactos diarios. El servicio a los clientes establece el nivel de servicio que el cliente recibe. Luego, las relaciones con los clientes se encargan de entregarlo (Tschohl, S/F).

El servicio al cliente es acción

El servicio al cliente es algo que cualquiera puede lograr. Una vez que el directivo de más alto nivel de la empresa se comprometa con el logro de un nivel verdaderamente profesional en el servicio (y no sólo anunciado, pero no realizado) y una vez que ese directivo haya comunicado ese compromiso a la dirección operativa de la empresa, es el momento para que el compromiso se convierta en acción. De eso trata el juego del servicio al cliente: acción (Tschohl, S/F).

Recomendaciones para dar un buen servicio al cliente

Para empezar lo primero que tiene que modificar es el lenguaje no verbal que usted utiliza, algunas recomendaciones son las siguientes:

Para iniciar una conversación:

- Use su nombre al saludar
- Use el nombre de la otra persona, procure utilizar unas tres veces durante la conversación.
- Salude tocando ligeramente el brazo o el hombro, esto romperá el hielo inmediatamente
- Asegúrese de que su interlocutor este cómodo, aproxímelo a un asiento, si es necesario ayúdelo a sentarse.
- Sonría o haga gestos congruentes con el estado de ánimo de la otra persona.
- Muéstrese de buen humor

- Revele información de usted mismo y pregunte cosas o haga comentarios sobre lo que dice su interlocutor.

(Aguilar Morales & Vargas Mendoza, 2010).

Para mantener una conversación:

- Solicite mayor información de la que le están proporcionando
- Hable de persona a persona y no de científico o experto a persona
- Exprese sus puntos de vista
- Dele algún refuerzo al presentador, asintiendo levemente con la cabeza o bien si la retroalimentación es conveniente diga “ya veo”, “correcto”, “mmm” “aja”, etc.
- Mantenga una distancia aceptable para su interlocutor
- Revele información de usted mismo y pregunte cosas o haga comentarios sobre lo que dice su interlocutor.

(Aguilar Morales & Vargas Mendoza, 2010).

Para finalizar la conversación:

- Haga un resumen de lo que se ha dicho
- Desvié su mirada hacia otros lados
- Diga claramente que ya no puede continuar
- Vea el reloj
- Guarde sus cosas
- Despídase de mano o con un medio abrazo protectorio

(Aguilar Morales & Vargas Mendoza, 2010).

Para reafirmar su mensaje:

- Utilice la comunicación no verbal,
- Mantenga contacto ocular con su interlocutor.

- Mantenga una posición erguida del cuerpo.
- Hable de forma clara, audible y firme.
- No hable en tono de lamentación ni en forma apologista.
- Utilice gestos, expresiones del rostro y ademanes.

(Aguilar Morales & Vargas Mendoza, 2010).

Para escuchar apropiadamente:

- Este consciente de que el escuchar constituye una empresa difícil
- Mantenga un buen contacto ocular
- Mantenga una postura cómoda y relajado
- Procure reflejar el lenguaje corporal de su interlocutor, en caso de que este último se encuentre molesto usted deberá mantener una postura relajada y no violenta.
- Realice gestos de sintonía
- Use el silencio apropiadamente
- Evite actividades distractoras
- Elija una posición en la habitación desde la que se pueda escuchar y si es necesario ver toda la información
- Concéntrese en el mensaje y venza cualquier tendencia a la ensoñación
- Evite distraerse por el vocabulario, la voz, aspecto o presentación de la otra persona
- No interrumpa para formular preguntas, asegúrese de que hayan terminado antes de tomar en sus manos la situación

(Aguilar Morales & Vargas Mendoza, 2010).

Para preguntar:

- Hable con claridad, gesticule si es necesario.
- Formule una pregunta cada vez
- Formule preguntas de comprobación para precisar datos: ¿Cómo está eso?, Lo que me quieres decir ¿Es esto?

- Siga una secuencia ordenada al preguntar
- Durante el periodo de preguntas límite sus propias expresiones

(Aguilar Morales & Vargas Mendoza, 2010)

Para comprender el contenido de la información:

- Familiarícese con el tema
- Averigüe cuales son las razones por las que la persona busco entrevistarse con usted
- Averigüe las expectativas que su interlocutor tiene
- Este pendiente de la comunicación no verbal
- Pase de un punto a otro de forma no brusca
- Pida que le repitan si algo no entendió
- Tenga a la mano lápiz y papel y tome notas sobre los materiales importantes difíciles o que le son desconocidos
- Repase sus prejuicios para que pueda controlarlos mejor y pueda evitar que interfieran con la recepción del mensaje.
- Evite formular argumentos mentales sobre los puntos que menciona el expositor y por el contrario concéntrese en el resto del mensaje.
- Demórese al formular un juicio sobre el expositor hasta que escuche el mensaje completo.

(Aguilar Morales & Vargas Mendoza, 2010).

Para asegurarse de que le han comprendido:

- Pida que le repitan lo que usted dijo
- Plantee preguntas o problemas sobre lo explicado
- No se limite a preguntar si se entendió

Para asegurar que se memorice o no se olvide

- Ponga por escrito lo acordado

- Proporcione un escrito de sus indicaciones
- Usted mismo tome notas
- Busque formas de emplear lo que le están diciendo
- Ordene la información que proporcionará (se olvida menos lo primero y lo último)
- Utilice frases como “Esto es muy importante”, “No olvide...”, “Recuerde...”
- Presente la información utilizando un esquema
- De consejos concretos y específicos
- Trate de sintetizar la información en pocos enunciados.

(Aguilar Morales & Vargas Mendoza, 2010).

Para no obstaculizar la comunicación:

- Evite ser dominante
- Evite el uso del sarcasmo
- No utilice su poder para amenazar a alguien
- Evite el enojo
- No realice jamás un ataque personal
- Trate de no perder la calma o actuar de forma temerosa
- Evite adoptar una posición extremosa de la que no pueda salir
- No pierda la paciencia.

(Aguilar Morales & Vargas Mendoza, 2010).

Para mantener una imagen de pulcritud:

- Asista al trabajo bien vestido y descansado
- Vista formalmente
- No vista exageradamente

(Aguilar Morales & Vargas Mendoza, 2010)

Para acondicionar su área de trabajo:

- Mantenga aseada su área de trabajo
- No decore la oficina con cuadros o figuras con fuerte contenido emocional ni con demasiados adornos
- Disponga su escritorio de manera que usted siempre tenga acceso a la puerta
- No tenga sobre su escritorio algo que pudiera servir como arma
- Los diplomas en la pared, sin excesos, son recomendables. Las fotografías no.
- Una caja de pañuelos desechables siempre es útil
- Una mesa o escritorio limpio es mejor que una con florero y cenicero

(Aguilar Morales & Vargas Mendoza, 2010).

Estrategias para mejorar la atención telefónica

Para contestar el teléfono:

- Conteste el teléfono a más tardar a la tercera vez que suene.
- Salude a quien llama.
- Diga cómo se llama.
- Si contesta su propio teléfono bastará con que diga su nombre
- Si contesta el teléfono de la compañía puede contestar dando el nombre de la compañía
- Si contesta el teléfono de su departamento será conveniente decir el nombre de la compañía, del departamento y el suyo propio.
- Pregúntele al cliente si usted puede ayudarlo.

(Aguilar Morales & Vargas Mendoza, 2010).

En caso de que el cliente tenga que esperar:

- Pregúnteles si pueden esperar.
- Espere a que le contesten.

- Dígales por qué les pide que esperen
- Deles un cálculo aproximado de cuánto tendrán que esperar.
- El tiempo de espera aceptable es de un minuto
- Si el tiempo de espera es superior a un minuto habrá que verificar si el cliente lo encuentra aceptable.
- Si requiere que espere mayor tiempo es mejor que tome los datos y luego se comunique usted con él.
- Cuando sea muy necesario que espere, regrese a la línea aproximadamente cada 30 segundos y cuénteles como van los trámites.
- Agradezca al cliente por haber esperado

(Aguilar Morales & Vargas Mendoza, 2010).

Para transferir una llamada:

- Explique por qué se va a transferir la llamada y con quién.
- Pregúntele al cliente si tiene o no inconveniente en que le transfieran la llamada.
- Asegúrese de que alguien conteste antes de colgar.
- Dígale a la persona a quien se transfiere la llamada de qué se trata y el nombre de quien este llamando.

(Aguilar Morales & Vargas Mendoza, 2010).

Para tomar un mensaje:

- Explique la ausencia de su colega en forma positiva.
- Antes de preguntarle el nombre a quien llama, dígame si la persona solicitada está o no está
- Calcule y diga cuanto tiempo tardará su colega en volver
- Ofrezca al cliente ayudarle usted mismo, tomar un mensaje o transferirle la llamada a otra persona, para tomar el mensaje tome nota de:
- El nombre y el apellido del cliente, escritos correctamente

- El número telefónico del cliente, repítaselo para tener la seguridad de que esta correcto.
- El mensaje abreviado que explique la razón de su llamada
- El nombre de la persona con la que el cliente quiere hablar
- La hora y el día de la llamada

(Aguilar Morales & Vargas Mendoza, 2010).

Como finalizar una llamada:

- Repita lo que usted piensa hacer, para que tanto usted como el cliente queden conformes.
- Pregunte a quien llama si hay alguna otra cosa en la que pueda ayudarle.
- Agradézcale al cliente el haber llamado y dígame cuanto aprecia que le haya brindado la oportunidad de servirle.
- Espere a que la persona que llama cuelgue primero el aparato, de modo que la llamada no se corte cuando todavía este hablando.
- Ponga por escrito toda la información que haya recibido apenas cuelgue el teléfono.

(Aguilar Morales & Vargas Mendoza, 2010).

Sugerencias para volver excelente el servicio:

1. Realice acciones adicionales a las incluidas tradicionalmente en el servicio.
2. Imagine y realice todas las mejoras o servicios adicionales que podría incluir en el servicio que usted presta.

(Aguilar Morales & Vargas Mendoza, 2010).

En caso de cometer algún error, recupérese haciendo lo siguiente:

- Diga que lo siente mucho.
- Solucione el problema.

- Dele al cliente una muestra de aprecio. Esta puede consistir en:
- Regalos, Descuentos, Absorción de costos, Gestos personales de buena voluntad.

(Aguilar Morales & Vargas Mendoza, 2010).

Hábitos a desarrollar para otorgar un mejor servicio

Es conveniente también que para evitarse conflictos y obtener buenos resultados usted desarrolle los siguientes hábitos.

- Sea puntual
- Cumpla lo prometido
- Prometa menos y de mas
- Haga un esfuerzo extra
- Ofrezca alternativa
- Exprese empatía
- Trate al cliente como si fuera lo más importante de su trabajo
- Trate a sus compañeros como si fueran clientes
- De al cliente su nombre y número telefónico
- Sonría y module su voz por teléfono

(Aguilar Morales & Vargas Mendoza, 2010).

Por último, es conveniente mencionar que sería importante que se cambiaran algunas frases como las que se señalan en el siguiente cuadro:

No diga	Diga
No se	Voy a averiguarlo
No	Lo que puedo hacer es ...
Ese no es mi trabajo	Quien lo puede ayudar es ...
Tiene razón eso está muy mal	Comprendo su molestia
Yo no tengo la culpa	Veamos que se puede hacer al respecto
Usted tiene que hablar con mi jefe	Voy a ayudarlo
Para cuando lo quiere	Haré todo lo que pueda
Cálmese	Lo siento
Ahora estoy ocupado	Espéreme un momento
Llámeme luego	Yo lo llamare mas tarde

Fuente: (Aguilar Morales & Vargas Mendoza, 2010).

Estrategias para tratar con clientes difíciles

Cuando existe un cliente que manifiesta alguna problemática es recomendable seguir los siguientes pasos:

1. Deje que el cliente se desahogue.

- Que la respuesta inicial del personal sea permanecer tranquilo, mantener la calma y establecer contacto visual.
- Alejarse de la situación cargada de emoción e intentar analizar qué fue lo que paso.
- Pedir al cliente que se siente y adoptar una posición similar (sin poses agresivas).
- Nombrar al cliente con un nombre formal ejem.: Sr. González o utilizando su primer nombre.
- Interesarse y preocuparse acerca del cliente y su problema.
- Mostrarse confortable y controlado.
- Utilizar un lenguaje claro, firme y no emotivo.
- Escuchar atentamente.
- Permitir que el cliente ventile sus sentimientos y ayudarlo a resolver su problema.
- Conceder el tiempo suficiente, aproximadamente 20 minutos.

- Analice las respuestas del cliente, busque cualquier mensaje oculto, y reconozca las relaciones entre el miedo y el enojo.
2. Evite evaluar negativamente lo que se le dice y concéntrese en identificar lo que desea el cliente.
3. Para descubrir la verdadera fuente de enojo:
- a. Construya el rapport:
- “Puedo comprender como se siente”
 - “Me preocupa que se sienta molesto acerca de esto”
 - “Dígame ¿qué puedo hacer para ayudarlo?”
- b. Confronte el problema:
- “Se ve muy molesta”
 - “¿Qué es lo que hace que se sienta de ese modo?”
 - “Tengo la sensación de que usted está molesto con...?”
- c. Facilite la expresión del problema y clarifíquelo:
- “Encuentro difícil de entender que este enojado con...”
 - “Así que se siente...”
 - “Quiere decirme que...”
 - “Si comprendí correctamente...”
 - “Hábleme más acerca de esto”
 - “Podría decirme más sobre este punto”
 - “Parece importante...”
- d. Investigue sobre otros problemas que están afectando al cliente:
- “Tiene preocupaciones acerca de ...”
 - “Dígame acerca de las otras cosas que le estén preocupando”

- ¿Hábleme de cualquier otro problema que tenga”
- “¿Existe otra situación aparte de esto que le esté molestando?”

e. Busque soluciones:

- “¿Qué es lo que lo haría sentirse mejor?”
- “¿Le gustaría platicar con un especialista sobre este asunto?”
- “Lo que vamos a hacer es lo siguiente...”
- “¿Qué le parece si hacemos esto?”

4. Llegue a un acuerdo sobre la solución

5. Realice seguimiento de lo acordado

6. Evite estas conductas:

- Interrumpir constantemente.
- Responder agresión con agresión.
- Retar al cliente.
- Evadir el problema.
- Hablar mucho.
- Ser juez.
- Ser exigente con el tiempo.
- Sobre actuar
- Criticar
- No establecer contacto visual.
- Hacer dos cosas al mismo tiempo.

(Aguilar Morales & Vargas Mendoza, 2010).

La subsistencia de las empresas en el mercado, está relacionada con su capacidad para captar y fidelizar clientes. Una empresa presenta ventaja competitiva si cuenta con una mejor posición

que sus rivales, tanto para asegurar clientes como para defenderse contra las fuerzas competitivas (Arellano Díaz, 2017).

Los 7 Pecados Capitales del servicio

1. Apatía

Es una actitud de total desgano por parte del trabajador, mostrando tácitamente que no le importa nada. Aburrido con su trabajo, le trasmite al cliente una total falta de interés. Los síntomas se presentan cuando el empleado de servicio deja de preocuparse por su trabajo, por sus clientes y, finalmente, por sí mismo.

Ejemplos: “No me importa”, “No es mi problema... es suyo”.

2. Frialdad

Representan actitudes cargadas de hostilidad, frialdad, impaciencia, que deterioran el vínculo con el cliente. El contexto del servicio es un trato frío sin toque humano, actitud poco cordial y amabilidad de robot.

3. Inflexibilidad

Hacerlo todo de acuerdo al manual. Colocar los reglamentos de la organización por encima de las necesidades del cliente, sin ningún tipo de discernimiento por parte de los trabajadores al brindar el servicio. Se da también cuando las reglas y regulaciones de una organización se crean más para la conveniencia de ésta que para el cliente.

4. Evasivas

Es cuando el trabajador se hace el desentendido o cuando se obliga al cliente a ir con otras personas antes de encontrar una solución, representa una forma de deshacerse del cliente.

Ejemplos:

“Déjeme lo veo”, “Lo sentimos, tiene que comunicarse con...”, “Nosotros no podemos solucionar esto, tiene que dirigirse al área de...”

5. Negativas

Son todas aquellas actitudes donde toda respuesta es un “NO” para el cliente. Donde el trabajador, pone una barrera y evita dar una solución, justificándose con un “NO”. Ejemplos: “No... no se puede”, “No hay”, “No... no me llegará”, “Porque no”.

6. “El avión”

Es aquella donde se dice al cliente que si, pero no se hace nada para solucionar la situación. Con esta actitud se genera una total desconfianza en el cliente, porque no se está cumpliendo con lo prometido.

7. Aire de superioridad

Representa la actitud de menospreciar la capacidad del cliente, tratándolo como una persona de menor rango, hablándole con un lenguaje de grandeza. Ejemplos: internamente el trabajador dice: “Yo soy más poderoso”, “No sabes con quien te metes”. (Albretch, K . La revolución del servicio: El toque personal que conserva y cautiva los clientes)

1.2 MARCO CONCEPTUAL

A continuación, se desarrollan algunos de los conceptos que se consideran claves y que se vieron en el capítulo anterior.

En los últimos años, el interés en la implementación de mejoras continuas y perdurables a lo largo del tiempo dentro de los procesos o servicios que ofrecen las empresas a sus clientes ha ido creciendo de manera acelerada. Se ha observado que la calidad con la que se ofertan bienes y servicios, influye de manera considerable en el consumidor para crear confianza y credibilidad,

con esto se logra fomentar el compromiso hacia la organización, factor que ayuda a incrementar la rentabilidad y el prestigio. (Abad Acosta & Pincay Diaz, 2014).

Se ha demostrado que, para ofrecer una buena atención a los clientes externos, se debe crear una cultura de calidad dentro de la organización y a la vez ofrecer una excelente calidad en el servicio interno, con esto se motiva a los empleados para que realicen su trabajo de mejor manera. (Abad Acosta & Pincay Diaz, 2014).

Calidad:

Calidad representa un proceso de mejora continua, en el cual todas las áreas de la empresa buscan satisfacer las necesidades del cliente o anticiparse a ellas, participando activamente en el desarrollo de productos o en la prestación de servicios. (Alvarez, 2006).

De esta definición se puede concluir que la calidad busca como meta final la satisfacción de los clientes, desarrollando estrategias y planes de acción orientados a la mejora continúa de la organización, esto para ofrecer excelencia en el producto final o servicio recibido.

Objetivos de calidad:

- Excelencia en el servicio
- Satisfacción del cliente
- Innovación
- Mejoramiento continuo
- Recurso humano calificado
- Inversión en capacitación
- Mejoramiento en la eficacia de los procesos
- Motivación continua del personal

(Abad Acosta & Pincay Diaz, 2014)

Servicio:

El servicio es el conjunto de prestaciones que el cliente espera además del producto o del servicio básico como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo. (La calidad en el servicio al cliente, 2008)

Servicio al cliente:

El servicio al cliente es aquel servicio que otorga toda compañía en soporte al producto principal, incluye frecuentemente, contestar preguntas, tomar órdenes, manejar quejas y tal vez hacer citas para mantenimiento y reparación (Arellano Díaz, 2017).

Calidad de servicio:

Lo que los clientes desean del desempeño del servicio tiene cuatro dimensiones globales que son:

Tangibilidad, es la parte visible de la oferta del servicio. Influyen en las percepciones sobre la calidad del servicio de dos maneras; primero ofrecen pistas sobre la naturaleza y calidad del servicio, segundo afectan directamente las percepciones sobre la calidad del servicio.

Ejemplos, un restaurante con pisos limpios y personal aseado dará mejor impresión que aquel que no tenga estos atributos.

Confiabilidad, significa llevar a cabo la promesa de servicio de una manera precisa y segura. Dicho de otra manera, significa mantener su promesa de servicio.

Tiempo de respuesta, es la prontitud para servir, es la voluntad para atender a los clientes pronto y eficientemente. El tiempo de respuesta implica demostrar al cliente que se aprecia su preferencia y se desea conservarla.

Seguridad (confianza), se refiere a la actitud y aptitud del personal que combinadas inspiren confianza en los clientes.

Cuando los clientes tratan con proveedores de servicios que son agradables y que tienen conocimiento, se les refuerza a seguir siendo clientes de esa organización.

La seguridad viene de colocar a la gente adecuada en el puesto adecuado. Empatía, va más allá de la cortesía profesional. Es la dedicación al cliente, la voluntad de entender las necesidades exactas del cliente y encontrar la manera correcta de satisfacerlas.

Las brechas entre lo que los clientes esperan y el servicio que reciben son:

- La diferencia entre lo que los clientes desean y lo que la gerencia piensa que desean.
- La diferencia entre lo que la gerencia cree que los clientes desean y lo que pide a la organización entregar.

- La diferencia entre las especificaciones de servicio y el nivel de servicio realmente entregado.
- La diferencia entre el servicio entregado y la comunicación externa acerca del servicio.
(Berry, Bennet, & Brown, 1989)

Manteniendo los niveles de calidad del servicio

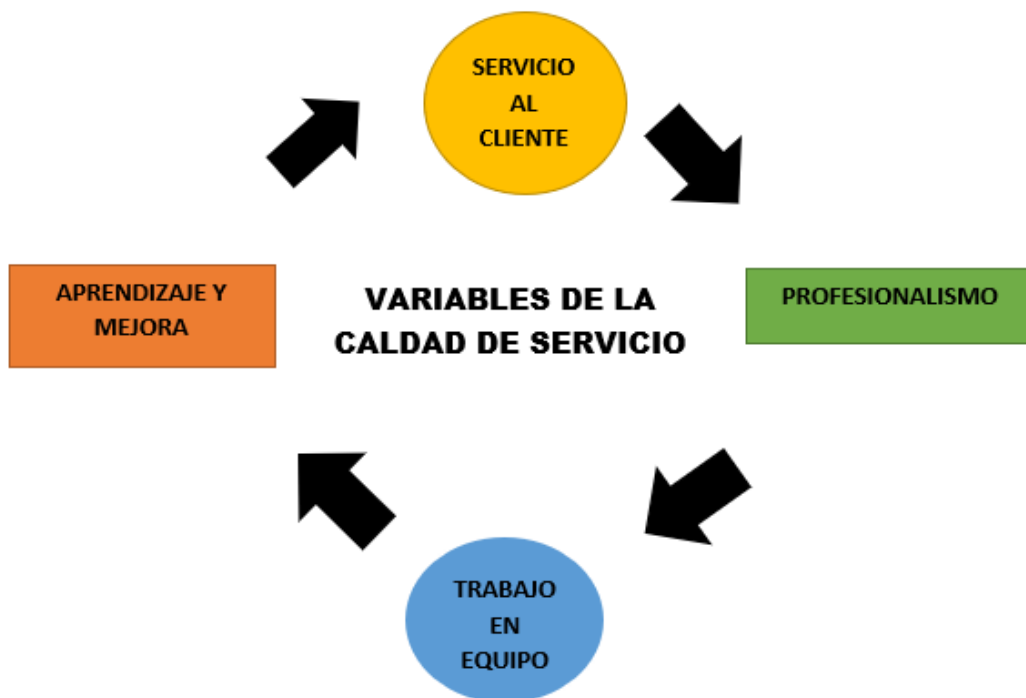
Una vez que ha contratado a personas que tienen una inclinación natural por el servicio, y una vez que ha aprendido a aplicar eficazmente su sistema de servicios, su preocupación mayor será la de mantener altos niveles de calidad en el servicio (Tschohl, S/F).

El orgullo es su mejor herramienta para mantener el nivel de servicios. Los empleados se sienten orgullosos de trabajar en una empresa cuyo presidente y otros miembros directivos apoyan la necesidad de un buen servicio y demuestran ese apoyo con sus acciones. Se sienten orgullosos de pertenecer a una empresa que mantiene programas permanentes de capacitación del personal, que se preocupa por elevar la calidad de trato con los empleados, que demuestra que está comprometida con la excelencia del servicio y que demuestra ese compromiso asignando los recursos financieros necesarios para apoyar el mismo (Tschohl, S/F).

“La mayoría de las empresas no comprenden que el servicio al cliente es realmente una acción de ventas”, dice N. Powell Taylor, quien fuera recientemente director de servicios al consumidor y operaciones telefónicas del centro de información de General Electric (GE) situado en Louisville, Kentucky. Servicio es “vender” puesto que estimula a los clientes a regresar a la empresa con mayor frecuencia y a comprar más. De acuerdo con un estudio realizado por American Management Association, las compras realizadas por clientes leales, quienes recurren una y otra vez a una organización porque están satisfechos con los servicios recibidos, representan un 65 por ciento del volumen de ventas promedio de una empresa (Tschohl, S/F).

VARIABLES DE LA CALIDAD DE SERVICIO

El siguiente diagrama nos muestra las variables de la calidad de servicio.



Fuente: Elaboración propia

Cliente:

El significado de servicio al cliente o customer service engloba elementos como el asesoramiento, los elementos tangibles (tienda física, web), la capacidad de respuesta, personalización, la fiabilidad o la calidad del producto, las condiciones de pago etc. En definitiva, las estrategias de servicio **están relacionado con la atención global y facilidades que prestas a tus clientes.** (EL VIAJE DEL CLIENTE, 2021)

Los elementos tangibles como las instalaciones del local, la accesibilidad a servicios, la amabilidad y funcionalidades de la web o app. También, la capacidad de respuesta en la resolución de problemas o el plazo de entrega, si tienen o no servicio a domicilio. Asimismo, la

garantía del producto, el servicio técnico, la posibilidad de personalizar tu pedido o en la atención al cliente. (EL VIAJE DEL CLIENTE, 2021)

Para entender la estrategia de atención al cliente y en qué consiste, podemos compararlo con un rompecabezas. Cada uno puede ser diferente acuerdo a su tamaño, la forma de sus piezas y su color. Cada pieza del rompecabezas es única, y aunque todas tienen el mismo tamaño, tienen necesidades diferentes, tal cual como un cliente. (EL VIAJE DEL CLIENTE, 2021)

Se necesitará conocer muy bien a los clientes para armar el modelo de servicio más adecuado a las necesidades de tus clientes y conforme a tu modelo de negocio. (EL VIAJE DEL CLIENTE, 2021)

Una buena estrategia del servicio al cliente empieza por elegir el mejor canal, seleccionar entre los diferentes tipos de servicio. Pero, sobre todo, centrarte en aquello que te diferencia de la competencia y que realmente aporta valor y contribuye a tener clientes satisfechos. (EL VIAJE DEL CLIENTE, 2021)

Elementos y factores que componen el servicio al cliente

Para lograr implementar una estrategia de servicio adecuada a la experiencia que se quiere ofrecer, estas son las características de la atención al cliente que debes incorporar:

1: Información / Asesoramiento

Las primeras fases de cualquier proceso de compra son muy importantes para poder cerrar la venta. El servicio al cliente, juega un papel destacado en esta parte del proceso. Porque cuando los clientes se dan cuenta de la necesidad de comprar, buscan información y asesoramiento. Esta es nuestra carta de presentación, la primera oportunidad para dotar de información de atención al cliente y alentarlos a continuar su buyer journey con nosotros.

La función en cuanto a servicio al cliente es ofrecer los canales y medios necesarios para que el cliente pueda resolver todas sus dudas y objeciones. Tener un equipo de atención al cliente profesional que desarrollen el rol de asesores y proactivos en la solución de necesidades.

2: Calidad del producto

Estas son las preguntas que un buen concepto de servicio al cliente debe responder en relación con el producto.

- ¿El producto funcionó de la manera que la publicidad decía que lo haría?
- ¿El producto o servicio se ajusta a un estándar conocido de calidad? por ejemplo, normas AS / NZ, normas ISO, normas gubernamentales
- ¿Las características de este servicio o producto son lo que pensé que serían?
¿Respondió a mis expectativas?
- ¿Este producto o servicio funciona de la forma en que se supone que debe funcionar todo el tiempo?
- ¿Este producto tiene una vida útil que coincide con mis expectativas?

3: Efecto actitud

La percepción del servicio de un cliente depende en gran medida de la actitud que el empleado muestra cuando presta el servicio. A continuación, vemos algunos elementos relacionados con la actitud y el efecto que genera en el cliente.

Preocupación: Al interactuar con el usuario, debemos mostrar preocupación por su problema.

Confiabilidad: Hacer coincidir el entorno, la apariencia y la postura del personal ayuda a los clientes a percibir que el servicio es bueno y a confiar.

Civismo: Usar lenguaje grosero y lenguaje corporal agresivo son evidentes destructores del concepto de atención al usuario.

Conveniencia: Viajar por un largo camino, tener que completar formularios por triplicado, pasar por varias personas o simplemente quedar en espera durante cinco minutos son indicadores de un mal concepto de atención al usuario. No hagas perder el tiempo al cliente

Seguimiento: La preocupación aún después de la compra es muy valorado por los clientes. Mediante una llamada telefónica, un correo electrónico, una encuesta web o el uso de esquemas de fidelización garantiza que el cliente crea que ha realizado una buena compra o que podrá corregir un error de inmediato.

4: Precio

El precio es parte de la propuesta de valor y también del servicio. Pues existe un equilibrio entre un dar un buen servicio y ofrecer un precio que parezca justo para los clientes. Cuanto mejor sea el servicio ofrecido, mayor precio estará dispuesto a pagar el cliente. Por ello, debe haber un equilibrio entre el precio y el servicio prestado. (EL VIAJE DEL CLIENTE, 2021)

CAPITULO 2: MARCO CONTEXTUAL

En un mercado competitivo en el que se desarrolla la empresa, entregar un producto al cliente para satisfacer una necesidad no es suficiente, ya que además de un producto de alta calidad la atención se centra en brindar un servicio de excelencia, manteniendo a gusto al cliente y cumpliendo con todas sus expectativas.

Servicio Automotriz OSHER es una empresa de servicio automotriz que ha ido creciendo constantemente y que actualmente se encuentra catalogada como una de las mejores en la zona, cuenta con una experiencia de más de 30 años en el mercado automotriz de Morelos.

Historia

1989

Fue fundada por el C. Jorge Martínez Macedo en la ciudad de Cuernavaca Morelos, llevando de nombre “AUTOMOTRIZ MARTÍNEZ” se comenzó con un pequeño local siendo el primer taller de servicio automotriz ubicado en la zona, una empresa orientada al crecimiento innovador.

1994

La empresa de servicio automotriz cambia de lugar en la misma zona, pero ahora con más superficie con el propósito de ofrecer un mejor servicio a sus clientes, se expande la plantilla de trabajadores a 3 integrantes, con la misión de mejorar la atención y agilizar los servicios realizados a los clientes.

2005

La empresa consolida clientes potenciales con empresas gubernamentales, esto lleva a la empresa a comprar un lote en la misma zona, pero con una mayor superficie, gracias a esto la empresa se ve a la necesidad de contratar más personal aumentando la plantilla a 10 trabajadores, se inicia el futuro crecimiento de la compañía.

2015

Se pierden contratos de clientes potenciales, derivado de esto se ve a la necesidad de reducir su personal, dejando su plantilla con tan solo 4 trabajadores.

2017

El fundador y dueño de la empresa Jorge Martínez Macedo cede la autoridad y el mando total de la compañía al Ing. Oscar Arroyo Martínez.

2019

La empresa da un giro total y se comienza con la transformación a futuro, se cambia el nombre y el logo a SERVICIO AUTOMOTRIZ “OSHER” (Figura 2.1), al igual que se comienza a realizar mercadotecnia en diferentes redes sociales.



Figura 2.1

2021

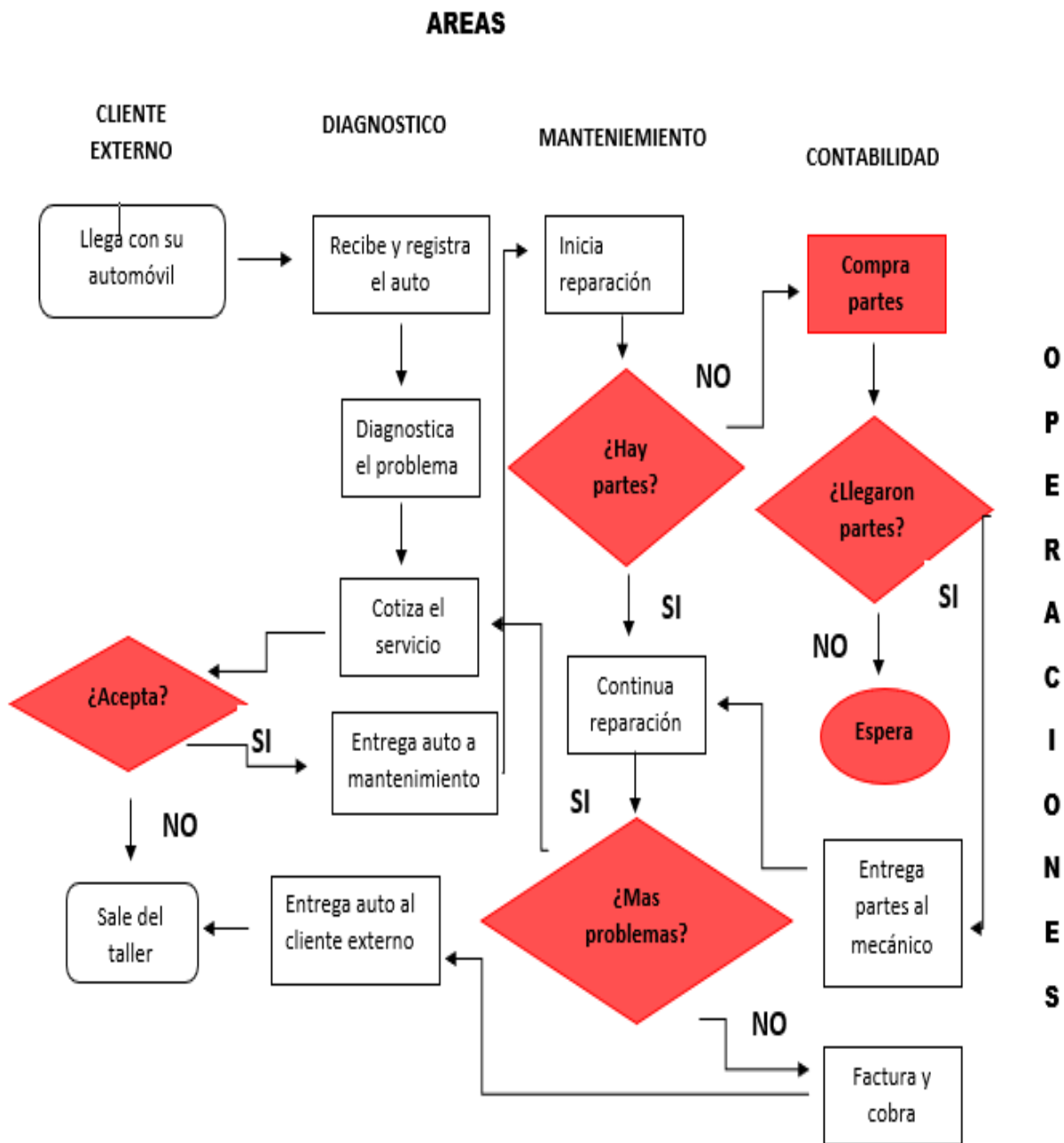
Hoy en día en la zona existen 10 centros de servicio automotriz, por lo cual la competencia ha ido en constate crecimiento, la empresa no ha logrado salir de diferentes problemas que los han acompañado y es por eso que se necesita realizar cambios importantes internos.

Actualmente se reparan alrededor de 15 carros semanalmente, cuando anteriormente se llegaban a reparar hasta 24 carros en una semana, esto ha llevado a la empresa a tener una imagen cada vez más deteriorada en la zona.

Servicios con los que cuenta la empresa:

- Diagnostico general con Scanner y sin Scanner
- Mantenimiento Preventivo, Correctivo y Predictivo
- Servicio a plantillas
- Frenos
- Suspensión
- Transmisiones
- Direcciones
- Entre otros...

Diagrama de Flujo de Servicio



Fuente: Elaboración propia

Cobertura geográfica

Servicio automotriz de nombre “OSHER”, se encuentra ubicada en la calle Alhelí número 20 de la colonia Lázaro Cárdenas del municipio de Cuernavaca, Estado de Morelos (Ilustración 2.2), cuenta con una superficie aproximada de 200 metros cuadrados, tiene una oficina, un baño y un área para la espera de los clientes.



Ilustración 2.2 Fuente: Google Maps

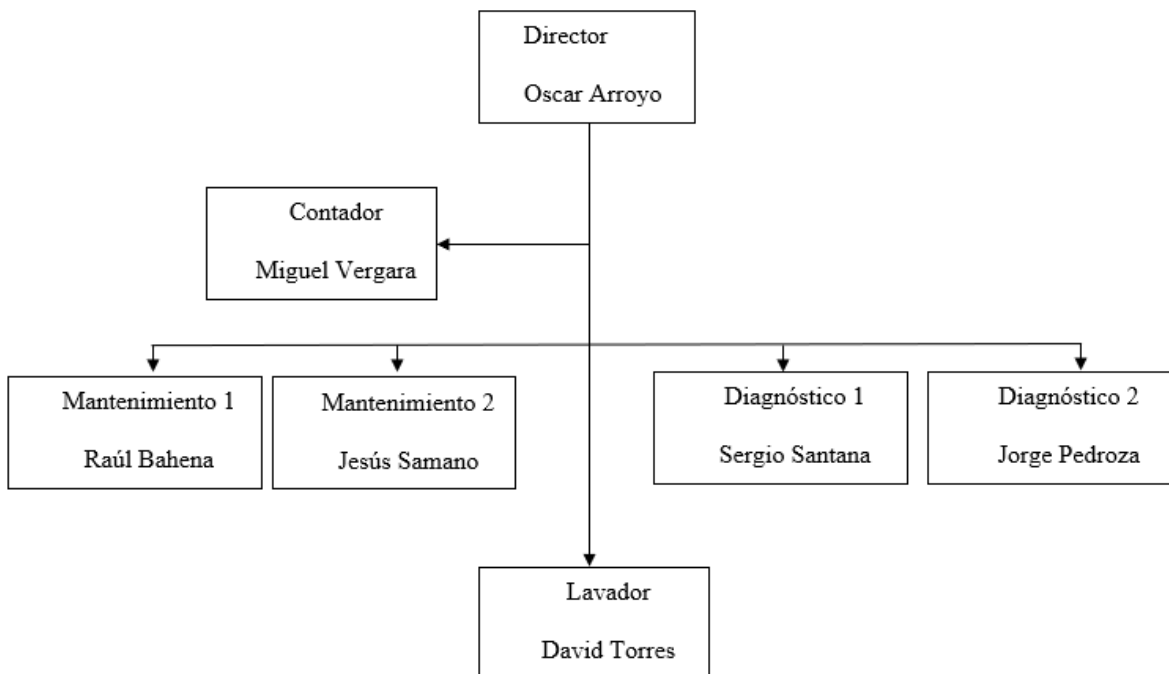
Foto 2.3 Fachada Servicio Automotriz OSHER



Foto 2.3 Fuente: Elaboración propia

Clientes Internos:

Su plantilla de trabajadores está integrada por:

Organigrama

La colonia Lázaro Cárdenas actualmente cuenta con 10 talleres de reparación automotriz, por lo que la competencia es alta, es por eso que se deben plantear mejoras necesarias para poder lograr ser uno de los mejores talleres que brinden calidad de servicio a sus clientes.

Su plantilla de trabajadores está constituida actualmente con 7 personas, de los cuales, 2 cuentan con estudio de licenciatura, 3 con educación técnica y 2 con educación secundaria.

CAPITULO 3: PROBLEMÁTICA

Problemática

El mundo automotriz es un campo de innovación constante. De igual forma, la tecnología implementada en los autos avanza a pasos agigantados, brindando mayor seguridad y conectividad de los usuarios. (Burbeau, 2017)

La tecnología a bordo de los coches ha cambiado radicalmente en las últimas décadas. Hoy en día los vehículos son más respetuosos con el medio ambiente, más seguros y cargados de ventajas que van desde controles de cruceo inteligentes hasta sistemas de aviso de colisión frontal, cámaras de visión posterior, alerta de abandono de carril y muchas cosas más. (Burbeau, 2017)

En el mundo en el que se vive actualmente la competencia es cada vez más fuerte y la globalización ha hecho que los productos que se desarrollan sean más estándar, las empresas buscan una ventaja diferenciadora, algo que les permita destacar entre las demás. Y es que además de ofrecer un producto de alta calidad con los mejores atributos posibles, la atención y el servicio que se les brinda a los clientes es parte fundamental para el éxito de la empresa. (Abad Acosta & Pincay Diaz, 2014).

El presente trabajo se desarrolló en el Taller Automotriz OSHER del que ya se habló en el marco contextual y que presenta las problemáticas que se describen en los siguientes párrafos.

Considerando que el recurso humano es quien brinda el servicio y hace posible que la empresa exista, ambos, tanto clientes externos como internos, son parte vital del negocio por lo que merecen un trato especial, sin desestimar a uno por el otro. Para los efectos de esta investigación se consideró a los dos tipos de clientes, clientes internos a aquellas personas que están dentro de la organización; es decir, los empleados y clientes externos a las personas que acuden a la organización en busca de un servicio.

A pesar de los diferentes conocimientos adquiridos a lo largo de estos años, es frecuente comprobar que en la planificación, dirección y control de la empresa se evidencian fallas y esto provoca atrasos continuos en la entrega de vehículos, tiempos de respuesta excesivos, falta de coordinación con las diferentes áreas, poca comunicación, malestar entre compañeros entre otros motivos que generan poca fluidez de los procesos normales dentro de la organización, mismos que son percibidos por los clientes externos de la empresa.

Se ha visto reflejado una disminución en la entrada de clientes mes con mes y una mala reputación se está generando en el entorno con sus clientes externos, es por eso que se ve a la necesidad de realizar una investigación sobre la opinión de los trabajadores y los clientes externos, y con ello poder llegar a una solución lo más pronto posible.

Problemas específicos.

- Retraso en entrega de vehículos
- Trabajos mal arreglados
- Falta de conocimiento de informaciones técnicas
- Falta de comunicación entre áreas
- Deficiente distribución de funciones de trabajo

Justificación

El presente trabajo permitirá mediante el análisis de la calidad de servicio, investigar el ambiente laboral bajo el cual se desarrollan a diario sus clientes internos, además de cómo se sienten con la organización y el nivel de compromiso que tienen hacia la misma, mismo que se ve reflejado en el trato que se brindan entre compañeros y luego es proyectado hacia sus clientes externos.

Además, el análisis de la percepción de sus clientes externos, permitirá conocer la opinión que tienen ellos sobre la calidad de servicio recibido y la opinión que tienen hacia la empresa, sus quejas sobre trabajos.

Es importante analizar ambos tipos de clientes ya que los clientes internos en la medida que ofrezcan un buen servicio dentro de la empresa, estos ofrecerán un buen servicio fuera de ella. Pues esto los clientes internos tratarán a los clientes externos de la misma manera como ellos fueron tratados y a su vez los clientes externos al tener un trato personalizado y de excelencia se sentirán satisfechos lo que provocará un aumento en la entrada de los clientes, gracias a su buena recomendación y regreso.

La necesidad de realizar una revisión de los niveles de satisfacción que tienen los clientes internos y externos con respecto a la calidad de servicio que prestan las diferentes áreas capaces de crear un clima laboral positivo que podrá ser comprobable mediante la satisfacción de los trabajadores.

Se aportará conocimientos para que la alta dirección opte por invertir en el crecimiento de su personal mediante la capacitación, permitiendo mejorar la calidad de servicio y enfocarse en los clientes externos, se promoverá a través de la creación de planes de mejora para incentivar el compromiso y el aumento en la entrada de clientes hacia la empresa.

Objetivos

Objetivo general

Analizar el nivel de satisfacción de servicio al cliente, considerando a los trabajadores como clientes internos y al consumidor final como cliente externo una PYME de servicio automotriz de la ciudad de Cuernavaca.

Objetivos específicos

- Identificar en qué áreas existen fallas en la atención al cliente interno y externo.
- Proponer las acciones necesarias para mejorar la calidad y la satisfacción del servicio al cliente interno y externo
- Proponer modelos de gestión de calidad de servicios para la PYME analizada.

CAPITULO 4 METODOLOGÍA

El estudio tendrá una duración de 5 meses, comenzará el día 03 de mayo del 2021. En este periodo se recabará información en la empresa con clientes internos y clientes externos, aplicando algunos métodos en distintos días de la semana, se contará con la participación en conjunto de todos los trabajadores para tener una mejor perspectiva de la situación en la que se encuentra la empresa actualmente.

Esta investigación será de tipo cualitativo y tendrá un enfoque interpretativo.

Actividades	Tiempo de duración																			
	Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Desarrollo del problema planteado a investigar																				
Programar junta con trabajadores respecto al proyecto a realizar																				
Recabar información de clientes internos y externos																				
Realización de encuestas a personal interno																				
Realización de encuestas a clientes externos																				
Clasificación y recopilación de información obtenida de encuestas realizadas																				
Programar reunión con el personal para revisar resultados																				
Análisis y mejoras de los hechos encontrados																				

Para el análisis de la calidad de servicio interno se utilizarán métodos cualitativos, bajo la modalidad de investigación de campo, se analizaron los acontecimientos de atención y servicio que brindan los empleados del taller automotriz a sus diferentes tipos de clientes.

En esta investigación se podrán verificar tres etapas:

- 1.- Observación y recopilación de información.
- 2.- Clasificación y recopilación de la información obtenida.
- 3.- Análisis de los hechos encontrados

Con los parámetros antes mencionados se obtendrá la información necesaria para el desarrollo del problema planteado dentro de la empresa de servicio automotriz ubicada en la ciudad de Cuernavaca Morelos, de igual manera utilizando una encuesta, se conversará con los trabajadores de todas las áreas que son 6 en total para conocer la percepción que tienen sobre su área de trabajo y la ejecución del trabajo de sus subordinados, con el fin de comprender en que área se encuentran mayores conflictos.

Para el análisis de clientes externos se aplicará otra encuesta a 30 clientes externos tomados al azar, ya que se está aplicando estadística descriptiva esta cantidad surge del total de clientes atendidos en un lapso de una semana. Las diferentes encuestas ayudarán a conocer la opinión de cada trabajador sobre los inconvenientes más comunes que se viven de manera cotidiana en la realización de los procesos o ejecución de sus labores y sobre los clientes externos nos ayudará a saber su percepción sobre el servicio que le brinda el taller automotriz, además de considerar sus posibles soluciones.

Con estos métodos cualitativos y analíticos a través de las encuestas, se dará un análisis final a la propuesta de mejora para la calidad de servicio externo e interno lo que permitirá crear una estrategia para el servicio, la productividad y la competitividad.

Tipo de estudio

Para el análisis de la calidad de servicio interno se utilizarán métodos cualitativos, obteniendo conclusiones generales que podrán ser aplicadas a todas las áreas. La búsqueda de información se desarrolló bajo la modalidad de investigación descriptiva – analítica, de campo, para analizar los acontecimientos de que tan satisfactoria fue su experiencia con el nivel de servicio ofrecido.

Para realizar este trabajo se necesitó recabar suficiente material bibliográfico como anteriormente en los capítulos 1 y 2, se llevó a cabo la observación del área teniendo como principal fuente de información la página de Google académico, la cual cuenta con datos e

información confiable que ayudarán a establecer estrategias con las que se podrá llevar a cabo cualquier posible solución una vez encontradas las anomalías en la investigación.

Recolección de información

Para la recolección de datos se utilizó la encuesta, que es una técnica de investigación, la cual está dirigida a los clientes internos y externos apegados a la organización.

Se realizaron las encuestas a trabajadores para luego en una segunda etapa ejecutar otra encuesta a los clientes externos, esto bajo un cronograma de actividades previamente establecido. Luego de culminar con esta etapa de la encuesta, se procedió a la digitación de los resultados utilizando Excel y gráficos, obteniendo como resultado final la información tabulada de las encuestas realizadas.

Análisis de las encuestas

La encuesta es el método más eficaz para la recolección de información, la cual se encuentra compuesta por un cuestionario de preguntas que serán aplicadas a los clientes internos y externos.

Cientes internos, trabajadores de la organización, tomando en cuenta a todos los trabajadores.

Esta encuesta consta de 11 preguntas, las cuales están dirigidas principalmente a percibir la calidad de servicio ofrecido, la capacitación recibida y el compromiso que tienen hacia la empresa.

Por otra parte, de igual manera se realizará una encuesta a los clientes externos, la cual está constituida por 12 preguntas de las cuales están orientadas a evaluar tiempos de respuesta, agilidad, calidad de servicio y medir la satisfacción de los clientes al finalizar su trabajo recibido.

Se elaboró un cronograma para realizar las técnicas de investigación, las cuales fueron divididas en dos etapas, en una primera fase se aplicaron al personal de la organización en aproximadamente una semana y en una segunda fase se efectuaron a los clientes externos, lo cual tuvo un tiempo de duración de aproximadamente tres semanas.

La encuesta se realizó por diversos mecanismos para que la misma no vaya más allá de 3 a 7 minutos y se pueda obtener de manera más precisa las respuestas a cada pregunta.

Población de estudio

La población de estudio estuvo conformada por los trabajadores de la empresa y por los clientes externos los cuales pudieron calificar la atención recibida.

Tiempo de estudio de campo

Se programó una reunión con los trabajadores en la que se coordinó el tema a desarrollar y se programó la ejecución de las encuestas, las cuales se realizarían en una semana, trabajando bajo un cronograma de actividades que se detalla más adelante.

Iniciándose la aplicación de las encuestas el día 12 de Julio de 2021 y culminándolas el día 29 de Julio de 2021, tomando los días posteriores para la tabulación y el procesamiento de los datos obtenidos.

Tabla 4.1 Días de aplicación de encuestas a trabajadores.

CLIENTES INTERNOS (TRABAJADORES)					
Lunes 12 Julio		Martes 13 Julio		Miércoles 14 Julio	
Encuestados		Encuestados		Encuestados	
Contabilidad	1	Contabilidad	0	Contabilidad	0
Lavado	0	Lavado	1	Lavado	0
Mantenimiento	1	Mantenimiento	0	Mantenimiento	1
Diagnostico	0	Diagnostico	1	Diagnostico	1
Total, por día 1	2	Total, por día 2	2	Total, por día 3	2

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4.2 Días de aplicación de encuestas a clientes externos

CLIENTES EXTERNOS				
Lunes 19 Julio	Martes 20 Julio	Miércoles 21 Julio	Jueves 22 Julio	Viernes 23 Julio
Encuestados	Encuestados	Encuestados	Encuestados	Encuestados

Total 3	Total 2	Total 4	Total 4	Total 4
Lunes 26 Julio	Martes 27 Julio	Miércoles 28 Julio	Jueves 29 Julio	Viernes 30 Julio
Encuestados	Encuestados	Encuestados	Encuestados	Encuestados
Total 3	Total 4	Total 2	Total 4	Total 0

Fuente: Elaboración propia

Diseño de las encuestas

La encuesta está compuesta por 11 preguntas para los clientes internos las mismas que son de tipo cerradas con la finalidad de obtener respuestas eficaces y directas a la información que se desea conseguir, por otro lado, las encuestas de los clientes externos están compuestas por 12 preguntas de igual manera de tipo cerradas con el fin obtener posibles soluciones a los problemas encontrados.

Objetivo encuestas clientes internos:

Conocer y medir la calidad del servicio y el compromiso que tiene los trabajadores hacia la organización.

Objetivo encuestas clientes externos:

Evaluar el desempeño de los trabajadores estableciendo los niveles de satisfacción evaluando los tiempos de entrega de vehículo y la calidad en el servicio, así como medir su nivel de satisfacción al final del trabajo realizado.

Procesamiento de datos

A continuación, se presentan los resultados de las encuestas realizadas tanto a clientes internos como externos.

CAPITULO 5: RESULTADOS

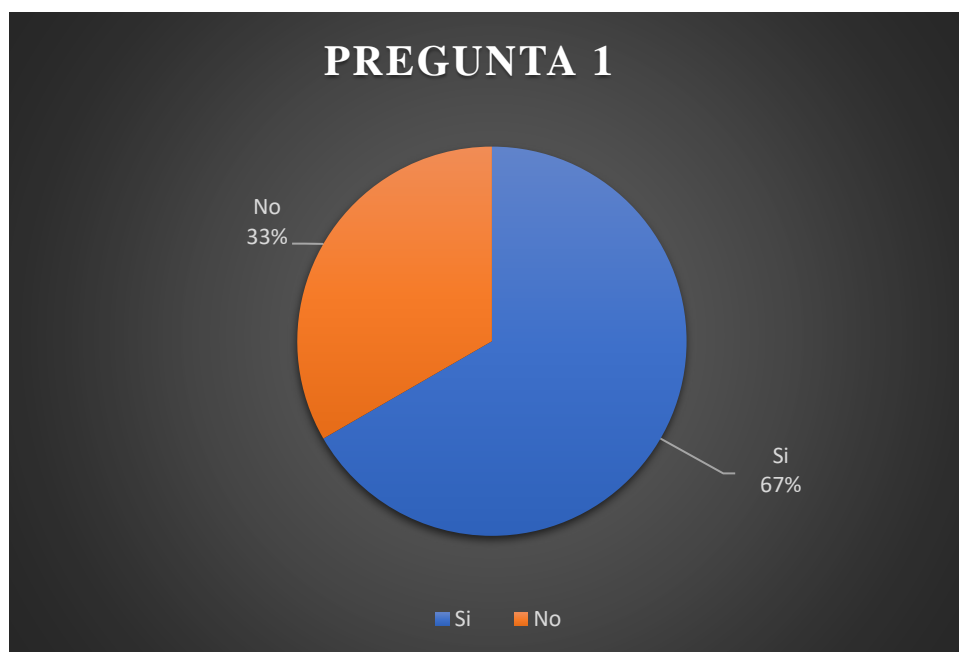
Encuestas clientes internos

Pregunta 1.

Objetivo: Conocer y medir si existe algún problema o insatisfacción entre los trabajadores.

1.- ¿Ha tenido algún problema con algún compañero?

PREGUNTA 1			
	Si	No	Total
No. Encuestas	4	2	6
Porcentaje	66.6%	33.3%	100%

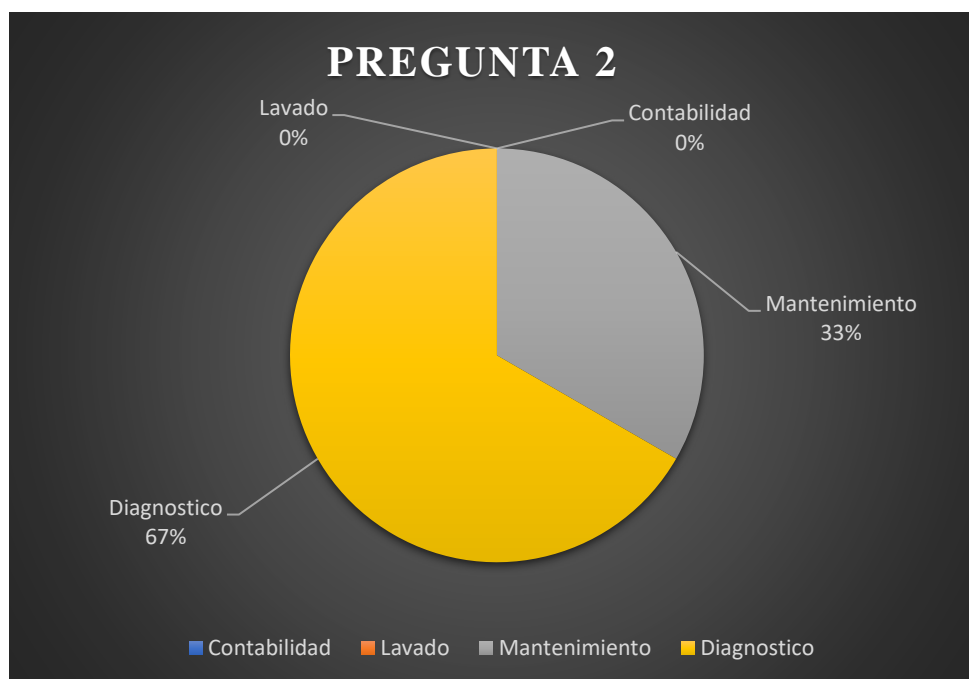


Pregunta 2.

Objetivo: Determinar el área donde los trabajadores perciben mayores conflictos.

2.-En que área usted considera que existen mayores quejas por parte de los clientes.

PREGUNTA 2					
No.	Contabilidad	Lavado	Mantenimiento	Diagnostico	Total
Encuestas	0	0	2	4	6
Porcentaje	0%	0%	33.3%	66.6%	100%



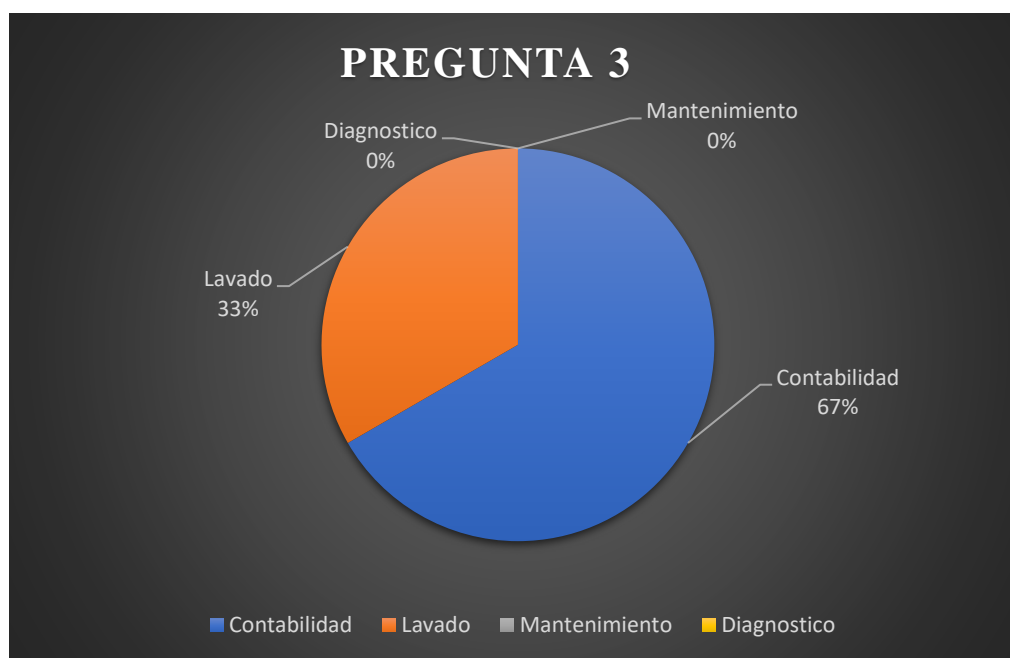
Pregunta 3.

Objetivo: Determinar las áreas donde los trabajadores observan mejor calidad en el servicio.

3.-Cual es el área donde percibe mejor actitud en calidad de servicio.

Pregunta 3		
		Porcentaje

Contabilidad	4	66.6%
Lavado	2	33.3%
Mantenimiento	0	0%
Diagnostico	0	0%
Total	6	100%

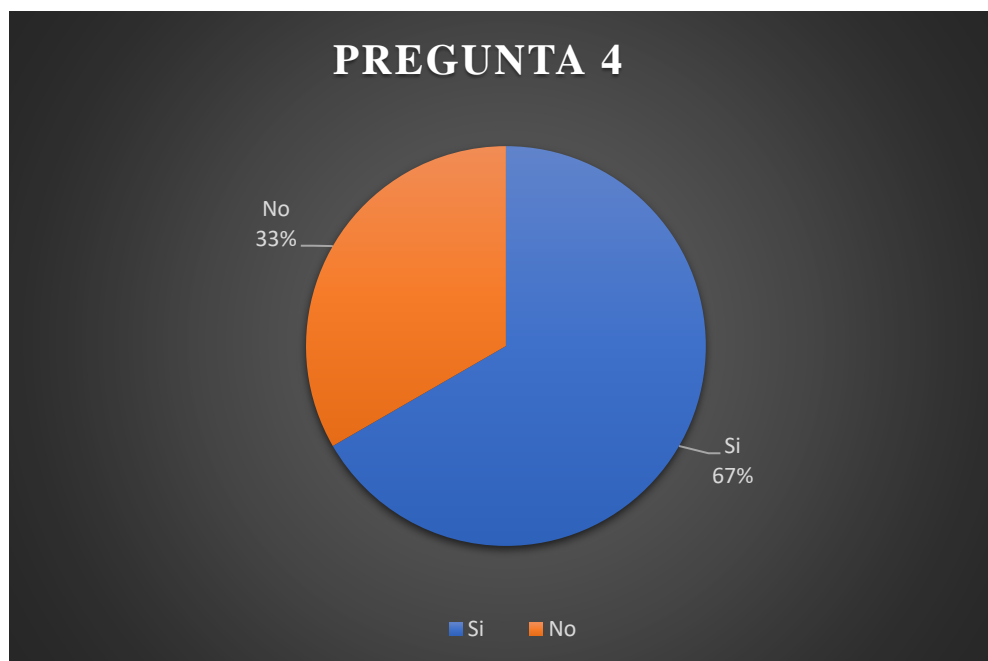


Pregunta 4.

Objetivo: Conocer el nivel de aptitud que tienen los trabajadores al ejercer sus funciones.

4.- ¿Considera usted que el personal de la empresa se encuentra capacitado para ejercer sus funciones?

PREGUNTA 4			
	Si	No	Total
No. Encuestas	4	2	6
Porcentaje	66.6%	33.3%	100%



Pregunta 5.

Objetivo: Conocer los parámetros que la empresa debe evaluar al momento de contratar nuevo personal.

5.-Cuales son las habilidades profesionales y aptitudes que la empresa debería considerar al momento de contratar personal.

Pregunta 5		
		Porcentaje
Experiencia	6	46%
Trabajo en equipo	3	23%
Trabajo a presión	4	31%
Conocimientos en otras áreas	0	0%

Total	13	100%



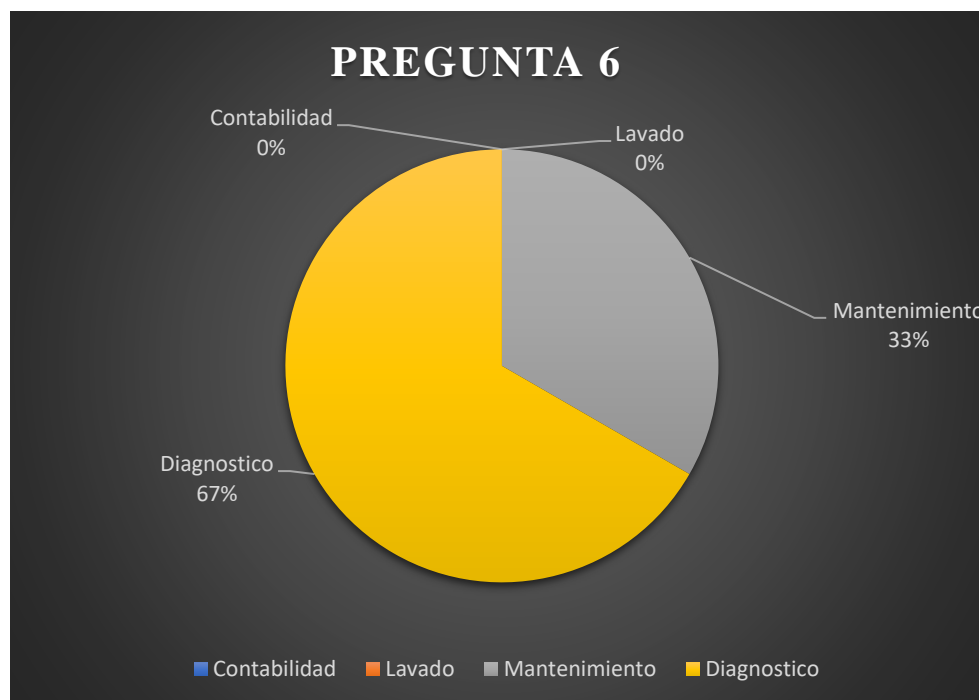
Pregunta 6.

Objetivo: Determinar las áreas donde la empresa invierte en capacitación y a su vez verificar las áreas que no han sido tomadas en consideración.

6.-Según su percepción, indique en qué áreas la empresa invierte más en programas de capacitación.

Pregunta 6

	Contabilidad	Lavado	Mantenimiento	Diagnostico	Total
No. Encuestas	0	0	2	4	6
Porcentaje	0%	0%	33.3%	66.6%	100%

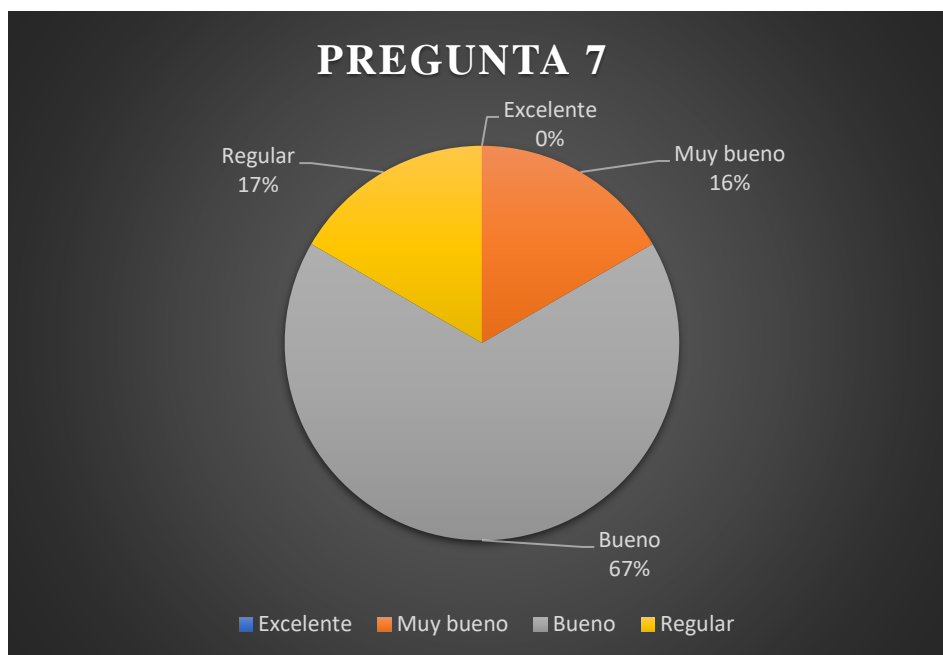


Pregunta 7.

Objetivo: Determinar el nivel de compromiso que existe en los trabajadores midiendo la motivación que tienen al realizar sus funciones.

7.- Considera usted que la motivación por parte del personal al ejecutar sus funciones es (compromiso con su labor).

Pregunta 7					
	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Total
No. Encuestas	0	1	4	1	6
Porcentaje	0%	16.6%	66.6%	16.6%	100%

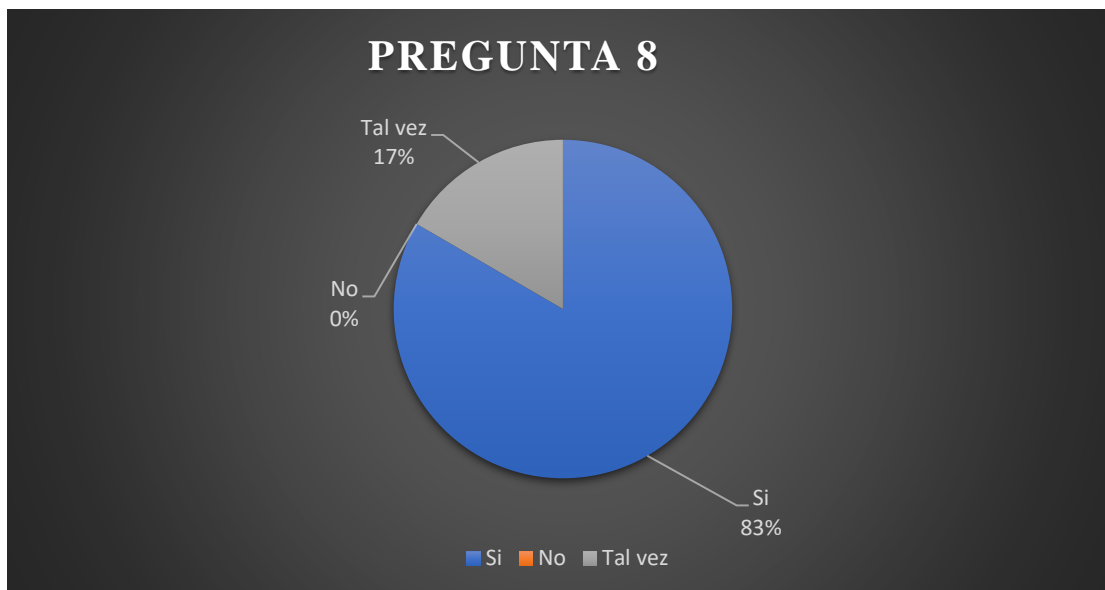


Pregunta 8.

Objetivo: Conocer si la empresa utiliza un instrumento que permita fomentar cultura de servicio entre sus trabajadores.

8.- ¿Piensa usted que la empresa fomenta una cultura de servicio hacia los clientes internos?

PREGUNTA 8				
	Si	No	Tal vez	Total
No. Encuestas	5	0	1	6
Porcentaje	83.3%	0%	16.6%	100%

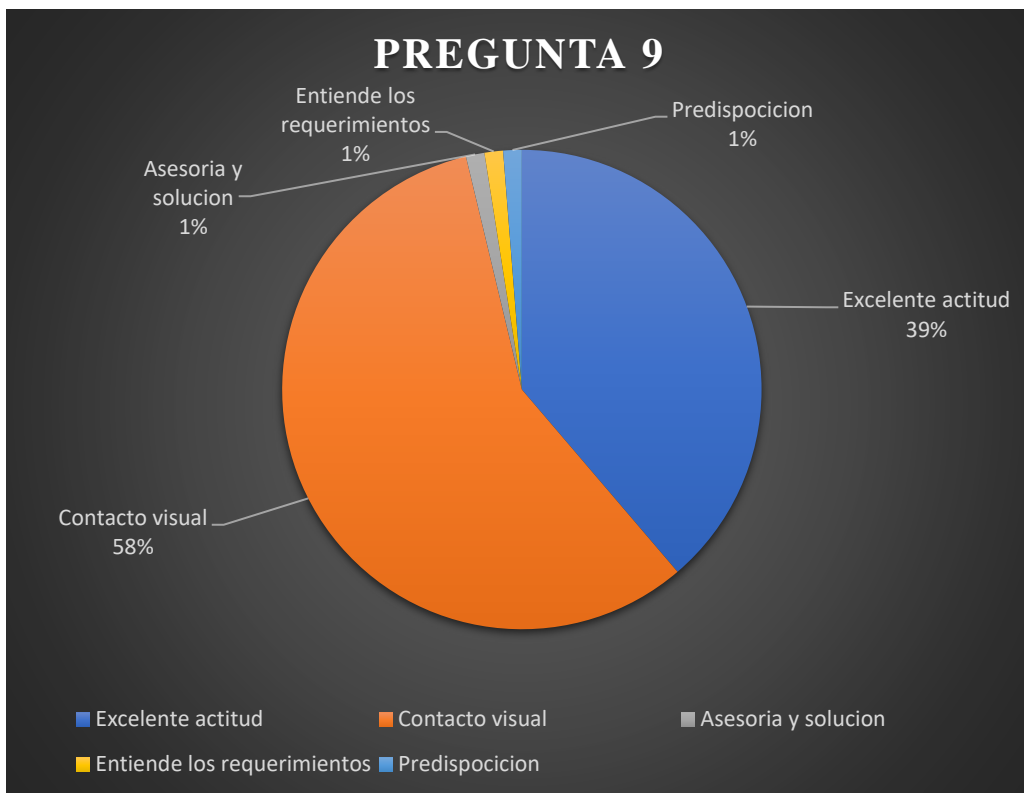


Pregunta 9.

Objetivo: Conocer la calidad de servicio que ofrecen los trabajadores hacia los clientes.

9.- Menciona la calidad de servicio que ofrecen los empleados hacia los clientes externos.

Pregunta 9		
		Porcentaje
Excelente actitud	4	31%
Contacto visual	6	46%
Asesoría y solución	1	1%
Entiende los requerimientos	1	1%
Predisposición	1	1%
Total	13	100%

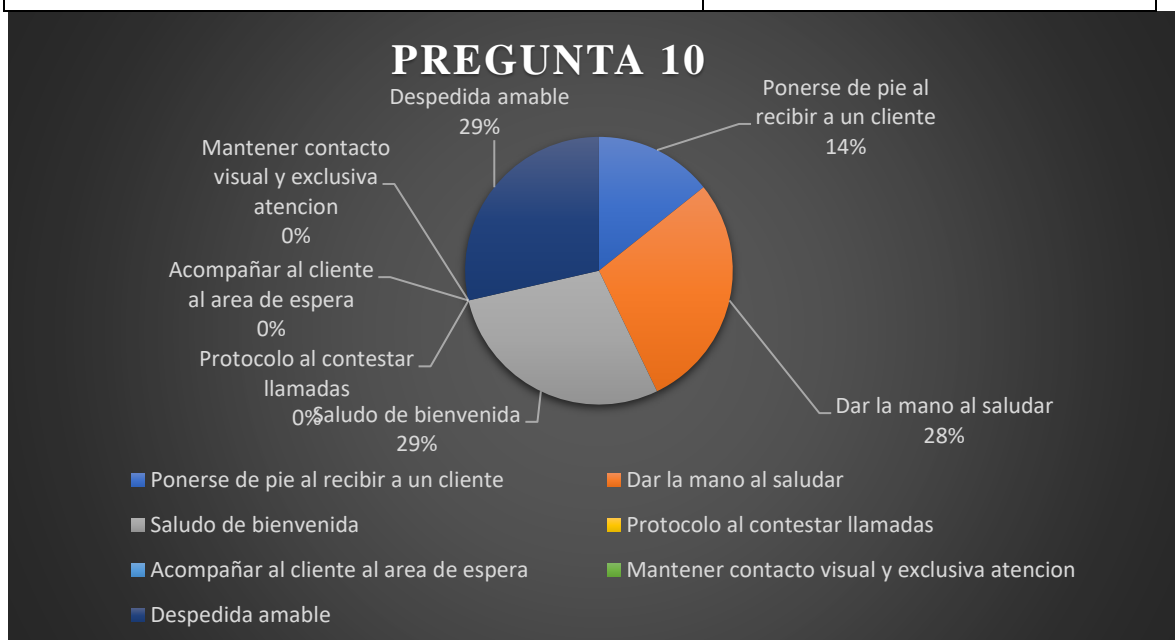


Pregunta 10.

Objetivo: Verificar los distintos parámetros de atención que ofrecen los trabajadores hacia los clientes externos.

10.- Marque el parámetro de atención al cliente, que utiliza la empresa.

Pregunta 10	
Ponerse de pie al recibir a un cliente	3
Dar la mano al saludar	6
Saludo de bienvenida	6
Protocolo al contestar llamadas	0
Acompañar al cliente al área de espera	0
Mantener contacto visual y exclusiva atención	0
Despedida amable	6

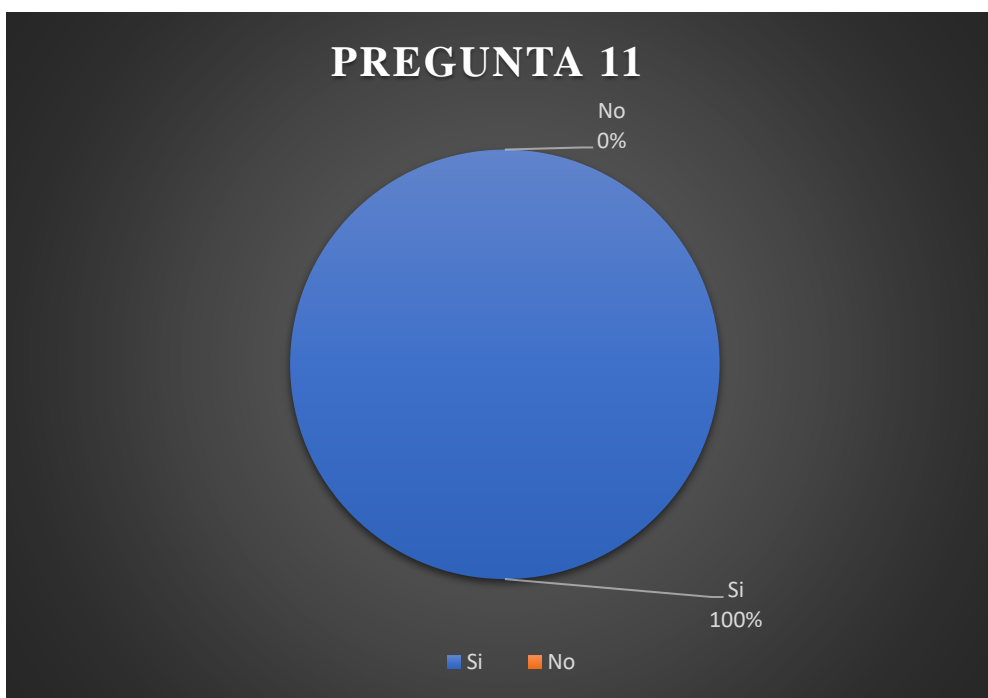


Pregunta 11.

Objetivo: Conocer la opinión de los trabajadores para determinar si se debería aplicar métodos de mejora en la calidad del servicio.

11.- ¿Piensa usted que la empresa debe aplicar métodos de mejoras en la calidad del servicio?

PREGUNTA 11			
	Si	No	Total
No. Encuestas	6	0	6
Porcentaje	100%	0%	100%



Conclusiones encuestas de clientes internos.

Para poder realizar esta encuesta hacia los trabajadores fue necesario organizar una pequeña reunión para aclarar todas las dudas sobre estas encuestas, así como para reiterar la fidelidad que tienen con la empresa, se aclaró que las encuestas solamente eran de carácter de investigación y que no afectaría su situación laboral en la empresa.

Después de observar y analizar los resultados de las entrevistas por la gerencia y después por pláticas llevadas a cabo con todo el personal, se llevó a cabo una supervisión de campo en todas las áreas, logrando observar que las áreas donde existe un mayor número de conflictos y que a su vez generan un impacto económico son las áreas de Mantenimiento y Diagnostico.

Analizando lo anterior se llegó a las siguientes conclusiones. Ya que la empresa es un taller automotriz la mayor de las responsabilidades recae sobre las áreas de Diagnóstico y Mantenimiento y el desempeño en estas áreas se verá reflejado en la fidelidad y compromiso de los clientes, ya que un mantenimiento mal efectuado traerá retrabajos, reclamos por los clientes, mala reputación y mala imagen en el mercado exterior, así como efectuar diagnósticos incorrectos nos traerá los mismos problemas que los antes mencionados, a diferencia de las áreas de contabilidad y de lavado sus labores no impactan de la misma manera que las de mantenimiento y de diagnóstico, ya que un vehículo mal lavado no nos genera que los clientes tengan que regresar y reclamar, al igual, que contabilidad no es algo que genere gran impacto en la empresa hacia los clientes, es por eso que a continuación se enumeran los problemas potenciales que nos están afectando en el servicio al cliente.

Falta de herramienta de trabajo:

Uno de los mayores problemas internos entre los trabajadores es la falta de herramienta de trabajo, ya que solo se cuenta con un juego de cada herramienta llegaba el momento en el cual el personal de mantenimiento se llevaba la herramienta que estaba ocupando el personal de diagnóstico y al momento de ocupar esa herramienta se molestaba porque ya no estaba y esto le generaba un retraso en sus labores y le obligaban a no realizar al 100% su trabajo.

Falta de capacitación técnica:

Otro de los problemas con mayor incidencia son la falta de capacitación del personal, ya que repetidamente se contaba con reclamos por los clientes por trabajos mal elaborados y esto a su vez generaba retrabajos y se ponía en riesgo la satisfacción de los clientes, ya que muchas veces solamente necesitaban trabajos leves y el mismo personal los hacía complicados haciendo un cuello de botella, lo que extendía los tiempos de entrega y ocasionaban una mala imagen de la empresa.

Falta de organización en los trabajos:

La falta de organización en los trabajos a realizar repetidamente ocasionaba reclamos por los clientes, ya que en algunas ocasiones se recibían demasiados trabajos con el temor de que si no se aceptaban esos trabajos los clientes se cambiarían de taller, mismos que a la larga empezaron más a afectar que a beneficiar.

Horarios de trabajo extendidos:

La mala organización en los horarios de trabajo constantemente ocasionaba ausentismo en los trabajadores debido a que en algunas ocasiones no se retiraban hasta que terminaran sus trabajos atrasados, mismos que por el exceso de trabajo del día anterior en los siguientes días llegaban a faltar y estos ocasionaban retrasos en los trabajadores y una gran cantidad de reclamos de los clientes.

Consideraciones.

En definitiva la empresa tiene serios problemas en cuanto a calidad de servicio y cultura organizacional, no se aplica una evaluación adecuada a los trabajadores ni se invierte en capacitación, todos los inconvenientes antes citados se reflejan en la atención que se brinda a los clientes.

Análisis de la situación

Se realizó una pequeña reunión con los trabajadores para realizar una lluvia de ideas y así poder realizar un análisis más completo sobre la situación actual en la que se encuentra la empresa, se tomaron en cuenta las opiniones de los trabajadores para poder tener resultados más reales.

El resultado de la reunión fue el diagrama de espina de pescado 5.1, que fue realizado con la ayuda del formato siguiente:

Verificación de causa principal		No hay problema ✕	Hay problema ○	
N°	Causa principal	Verificación Situación actual del problema	Resultado	Status
1	Capacitación de personal	Demasiados retrabajos, reclamos y demoras en los trabajos.	Clientes insatisfechos, bajo presupuesto y mala imagen como empresa.	○
2		Conflictos entre el personal y demoras	Clientes molestos por la demora en sus unidades, estrés	○

	Faltante de herramienta manual	en la entrega de trabajos.	laboral, riesgo de accidentes elevados.	
3	Organización de trabajos	Trabajos demorados por la entrada de nuevos trabajos por miedo a que se vaya el cliente con la competencia.	Clientes molestos por la preferencia de trabajos, mala reputación de clientes, trabajadores con exceso de trabajo.	○

DIAGRAMA DE ISHIKAWA

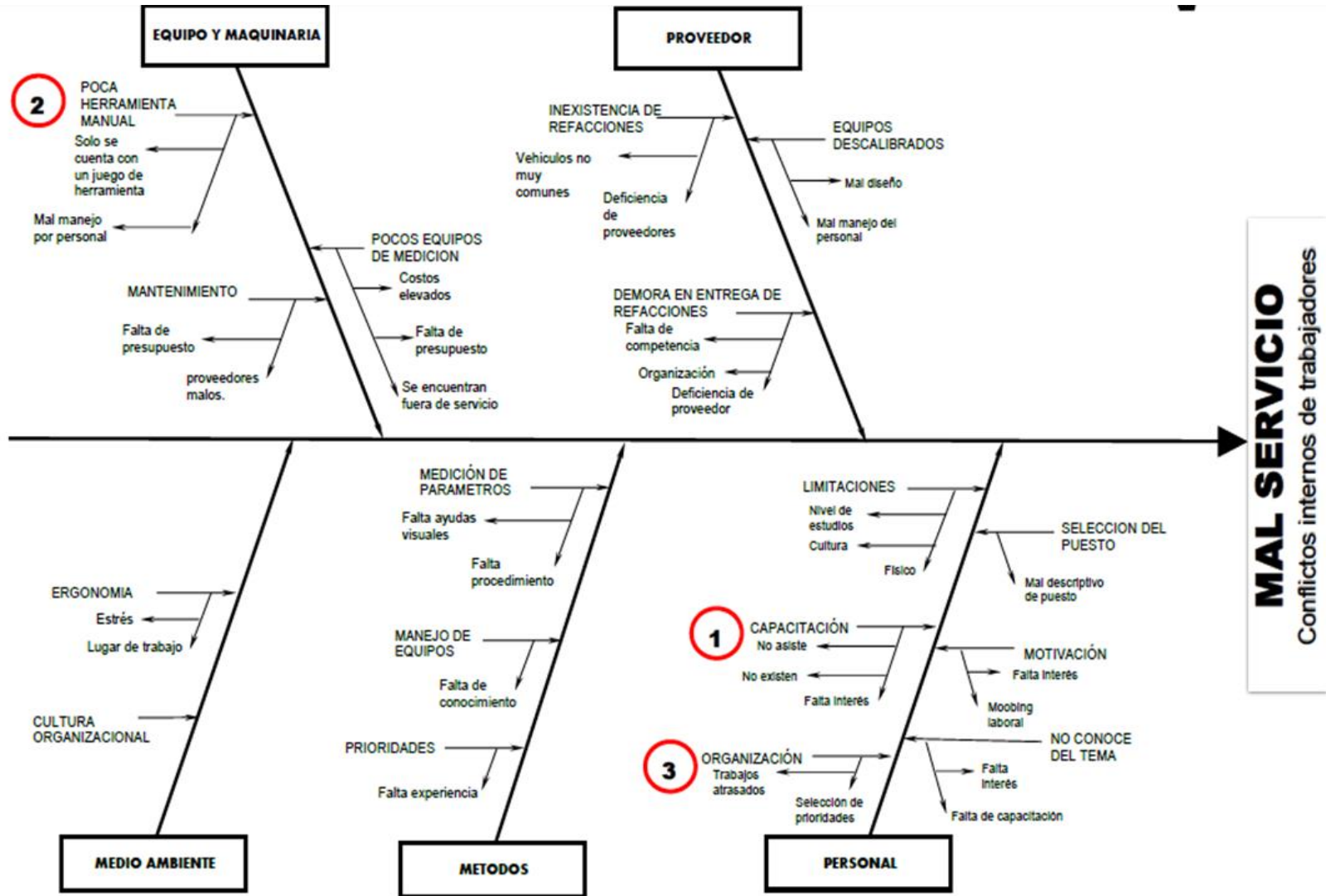


Diagrama 5.1 Fuente: Elaboración propia

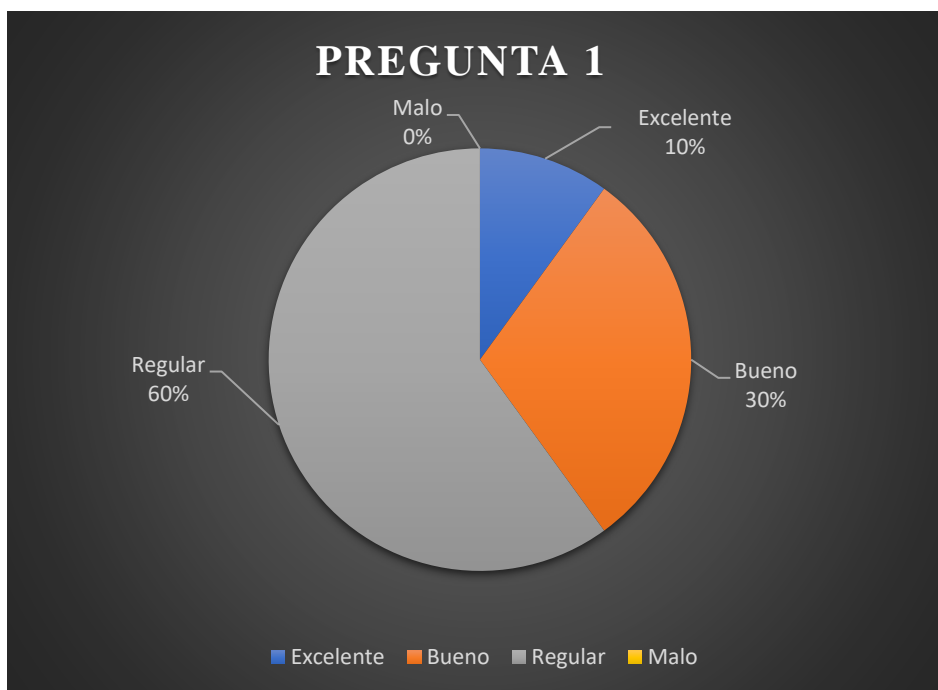
Encuesta clientes externos

Pregunta 1.

Objetivo: Determinar el nivel de calidad de servicio que perciben los clientes externos.

1.- Cómo calificaría la calidad del servicio recibida.

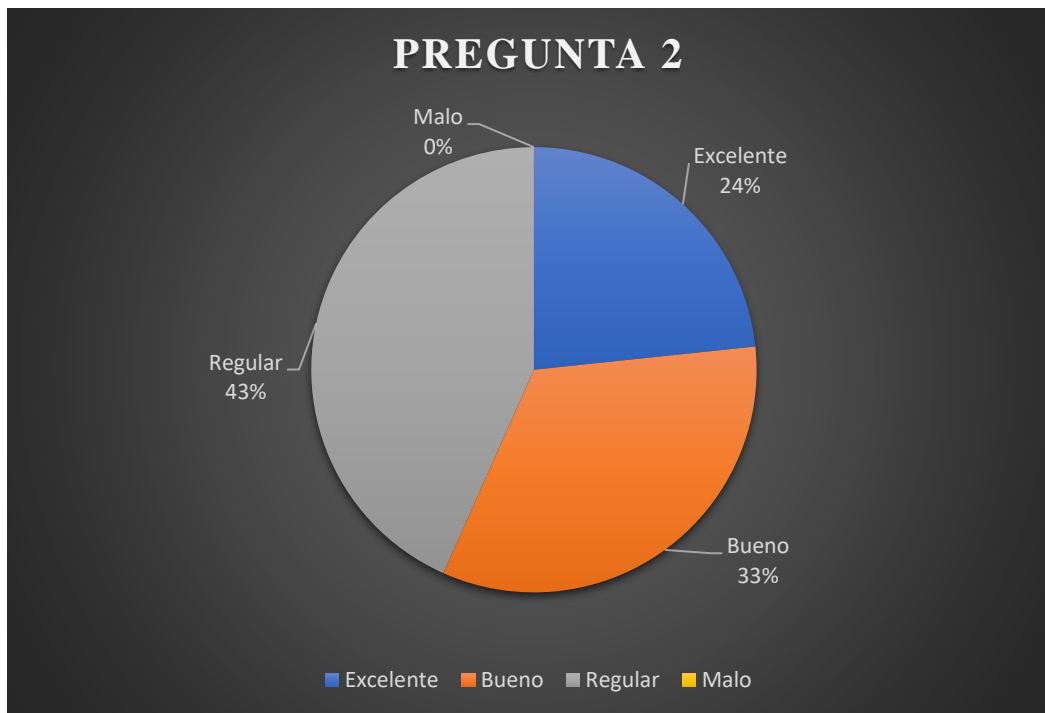
PREGUNTA 1					
No.	Excelente	Bueno	Regular	Malo	Total
Encuestas	3	9	18	0	30
Porcentaje	10%	30%	60%	0%	100%

**Pregunta 2.**

Objetivo: Establecer el nivel de cortesía que perciben los clientes externos hacia los trabajadores de atención al cliente.

2.- Cómo calificaría la cortesía del personal de atención al cliente.

PREGUNTA 2					
No.	Excelente	Bueno	Regular	Malo	Total
Encuestas	7	10	13	0	30
Porcentaje	23.3%	33.3%	43.3%	0%	100%

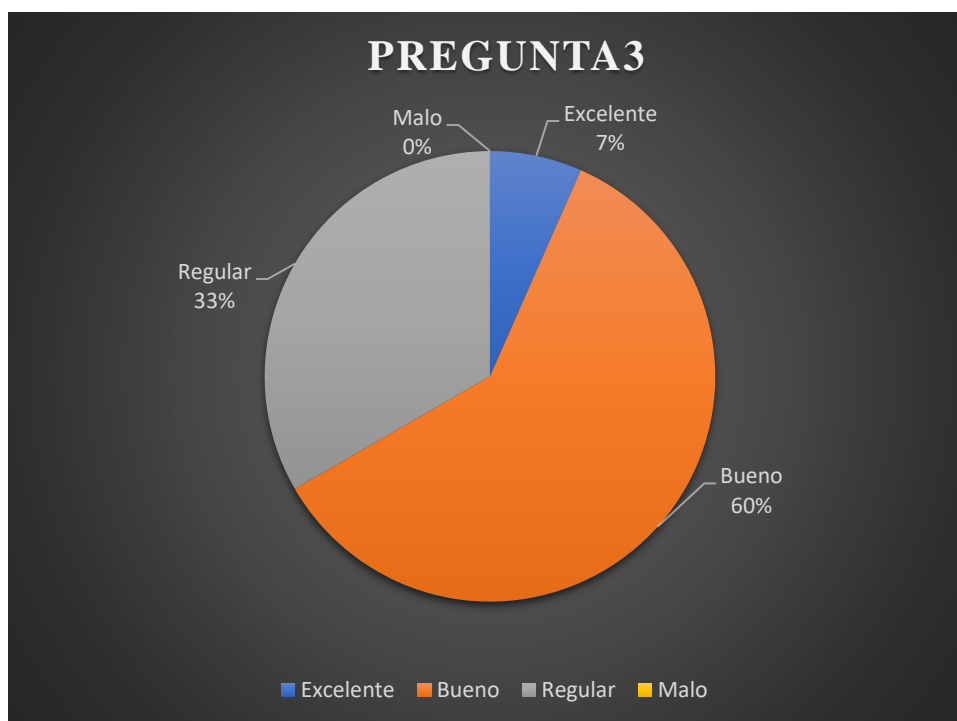


Pregunta 3.

Objetivo: Conocer el nivel de calidad de atención que están brindando los trabajadores hacia los clientes externos.

3.-Como considera usted la atención brindada por todas las áreas de trabajadores.

PREGUNTA 3					
No.	Excelente	Bueno	Regular	Malo	Total
Encuestas	2	18	10	0	30
Porcentaje	6.6%	60%	33.3%	0%	100%

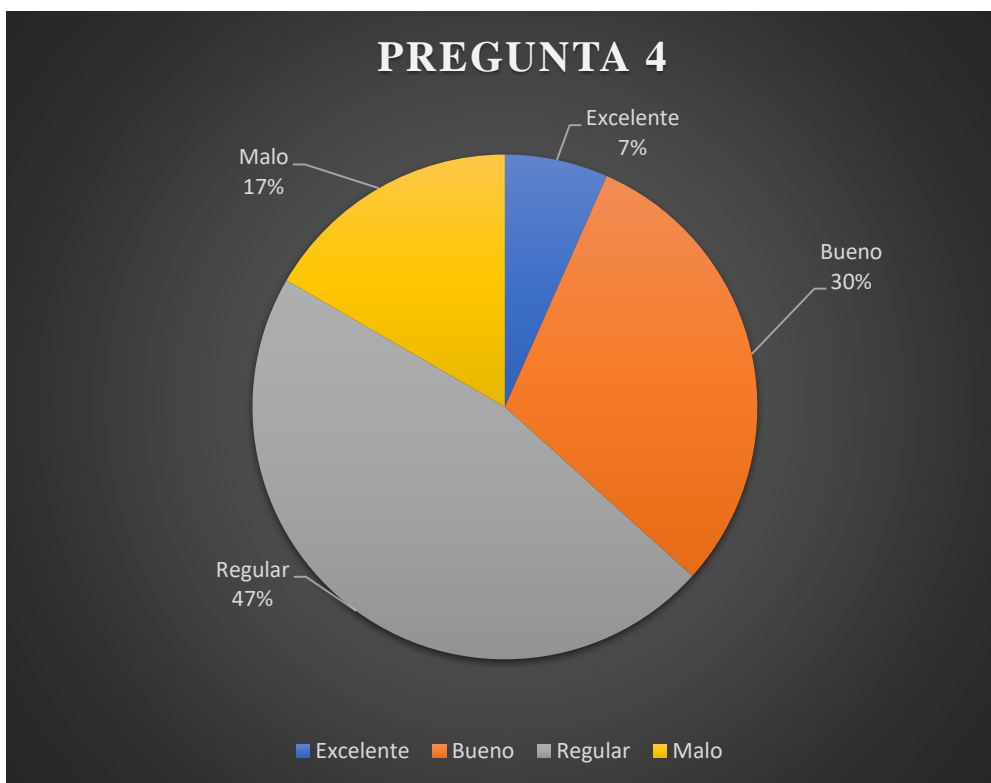


Pregunta 4.

Objetivo: Determinar el nivel de calidad en la comunicación e información que se le proporciona a los trabajadores.

4.- Cómo calificaría la información proporcionada por los colaboradores.

PREGUNTA 4					
No.	Excelente	Bueno	Regular	Malo	Total
Encuestas	2	9	14	5	30
Porcentaje	6.6%	30%	46.6%	16.6%	100%



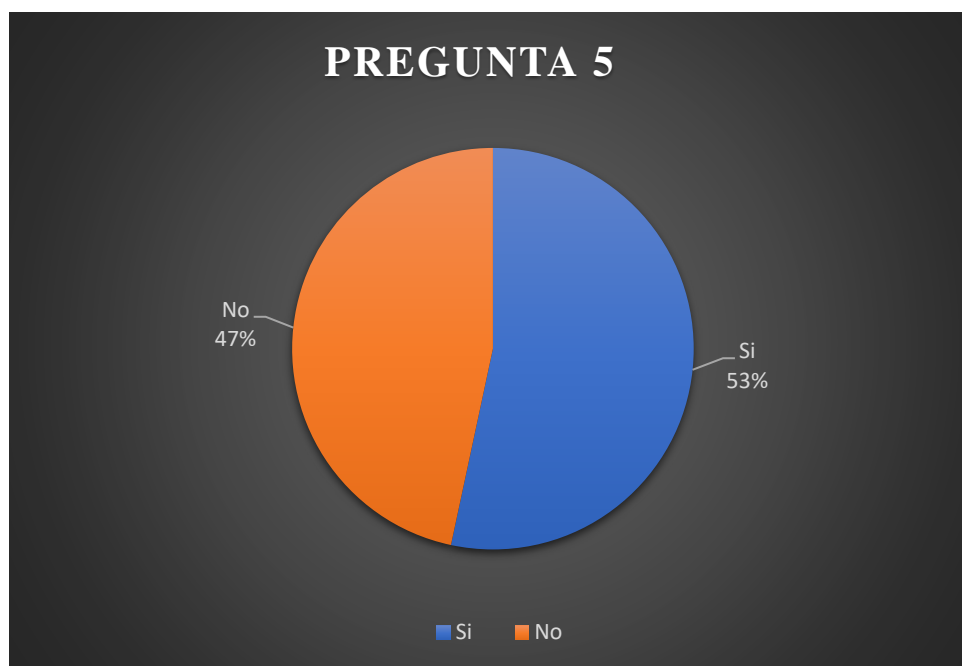
Pregunta 5.

Objetivo: Determinar el nivel de satisfacción que perciben los clientes externos cuando se realiza algún requerimiento.

5.- ¿Cree usted que el resultado a sus requerimientos cumplió con sus expectativas?

PREGUNTA 5

	Si	No	Total
No. Encuestas	16	14	30
Porcentaje	53.3%	46.6%	100%

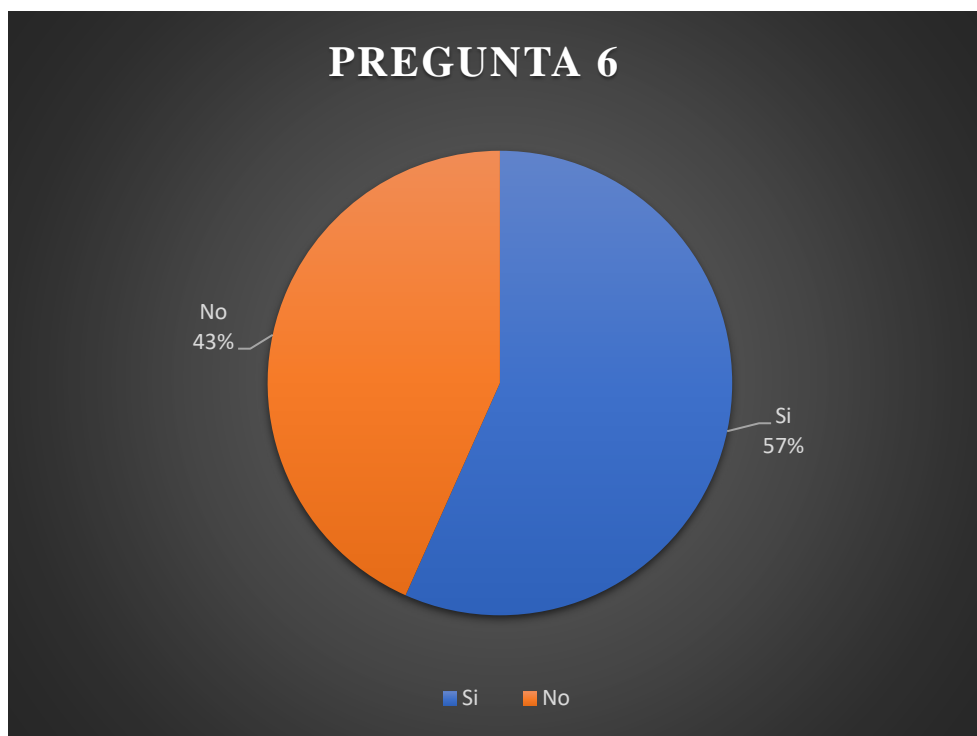


Pregunta 6.

Objetivo: Conocer la percepción de los clientes externos sobre el seguimiento que se realizan a sus requerimientos.

6.-Considera que recibe el seguimiento adecuado a su requerimiento?

PREGUNTA 6			
	Si	No	Total
No. Encuestas	17	13	30
Porcentaje	56.6%	43.3%	100%

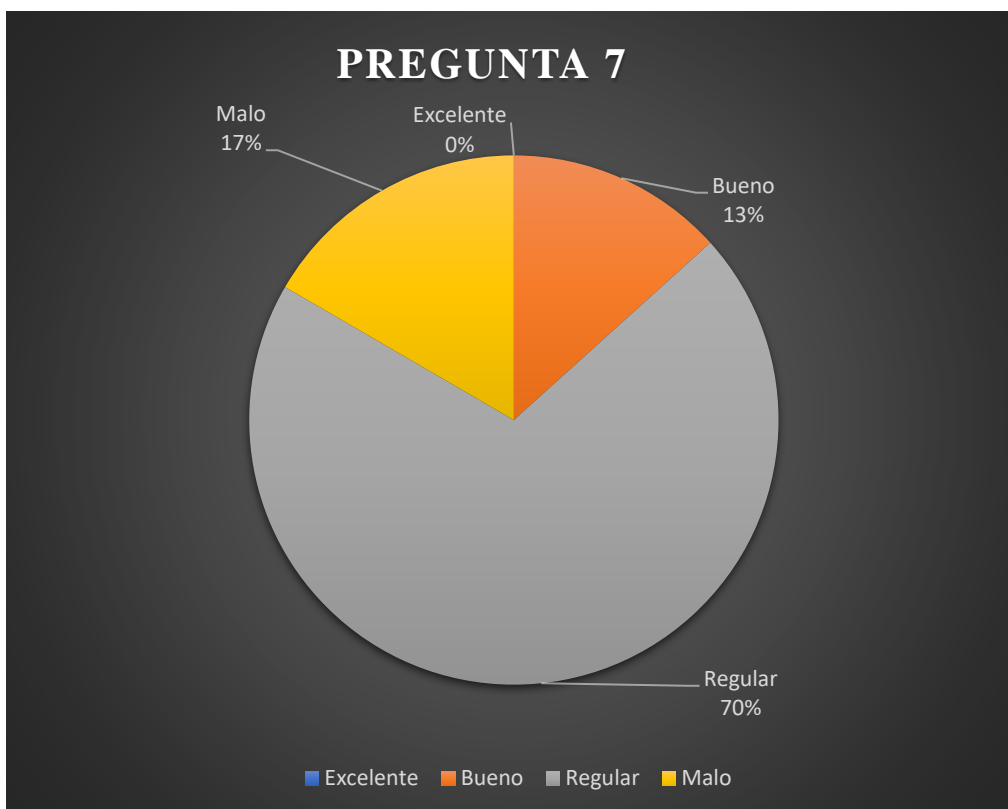


Pregunta 7.

Objetivo: Identificar el nivel de disponibilidad que tienen los trabajadores para atender y resolver algún inconveniente.

7.- Cómo calificaría la disponibilidad del personal para resolver sus problemas?

PREGUNTA 7					
No.	Excelente	Bueno	Regular	Malo	Total
Encuestas	0	4	21	5	30
Porcentaje	0%	13%	70%	17%	100%

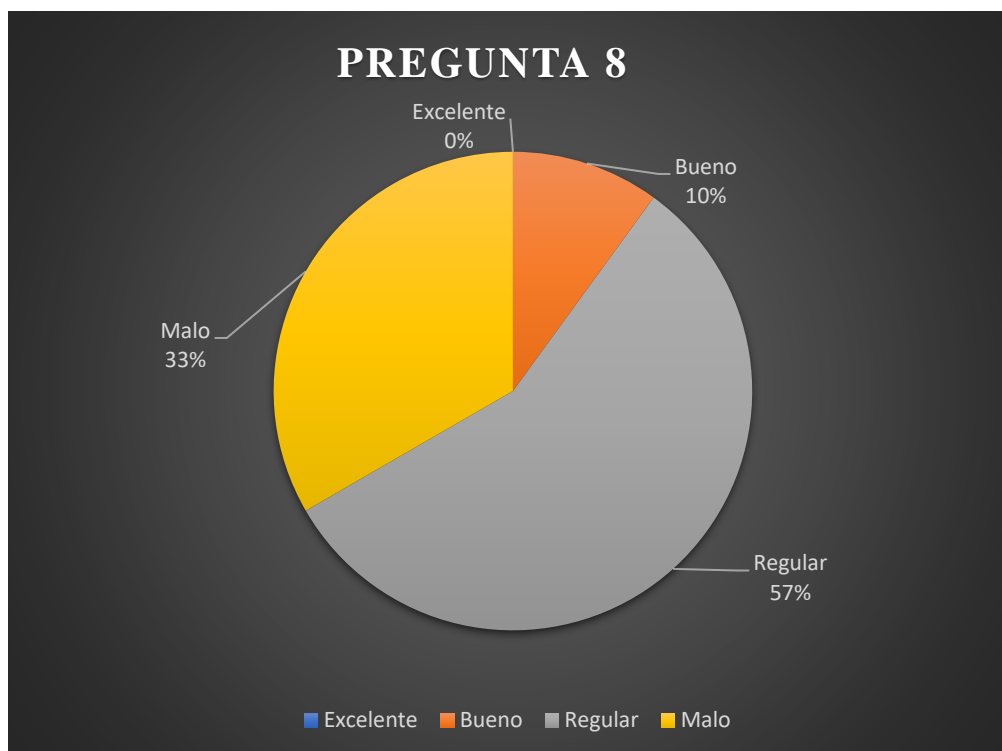


Pregunta 8.

Objetivo: Medir los tiempos de espera y evaluar la agilidad con la que son entregados los vehículos.

8.- ¿Cómo considera la agilidad del proceso para la entrega de su vehículo (tiempo de espera)?

PREGUNTA 8					
No.	Excelente	Bueno	Regular	Malo	Total
Encuestas	0	3	17	10	30
Porcentaje	0%	10%	56.6%	33.3%	100%

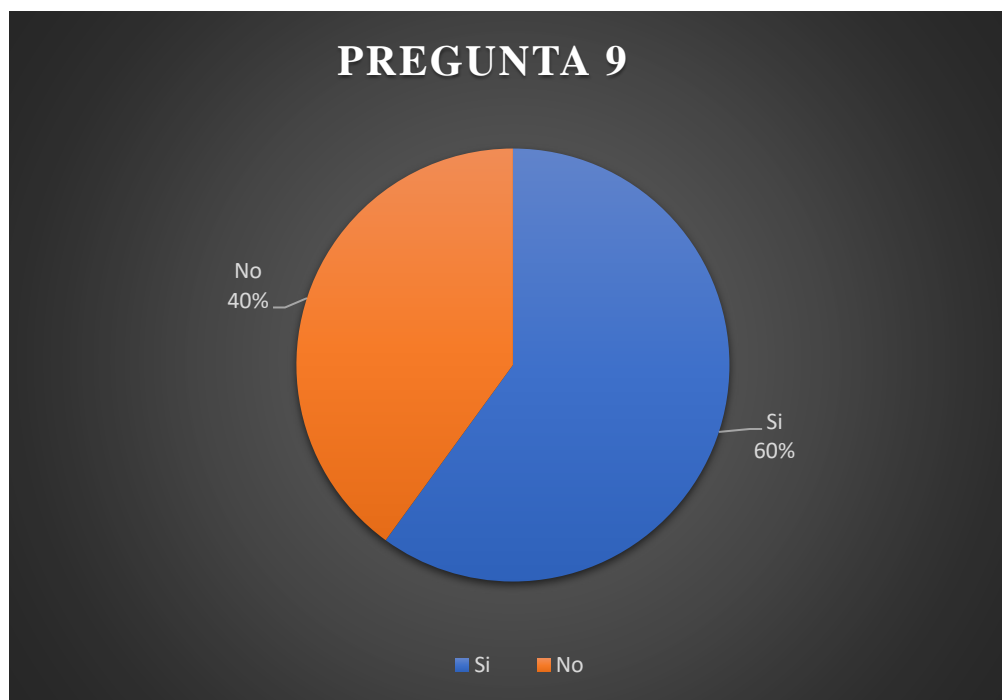


Pregunta 9.

Objetivo: Determinar la fidelidad y el agrado que sienten los clientes externos hacia la empresa automotriz, misma que nos indicara si ellos continuarían a futuro sus relaciones con el taller automotriz.

9.-Si tuviera un nuevo problema, ¿volvería a requerir de los servicios?

PREGUNTA 9			
	Si	No	Total
No. Encuestas	18	12	30
Porcentaje	60%	40%	100%

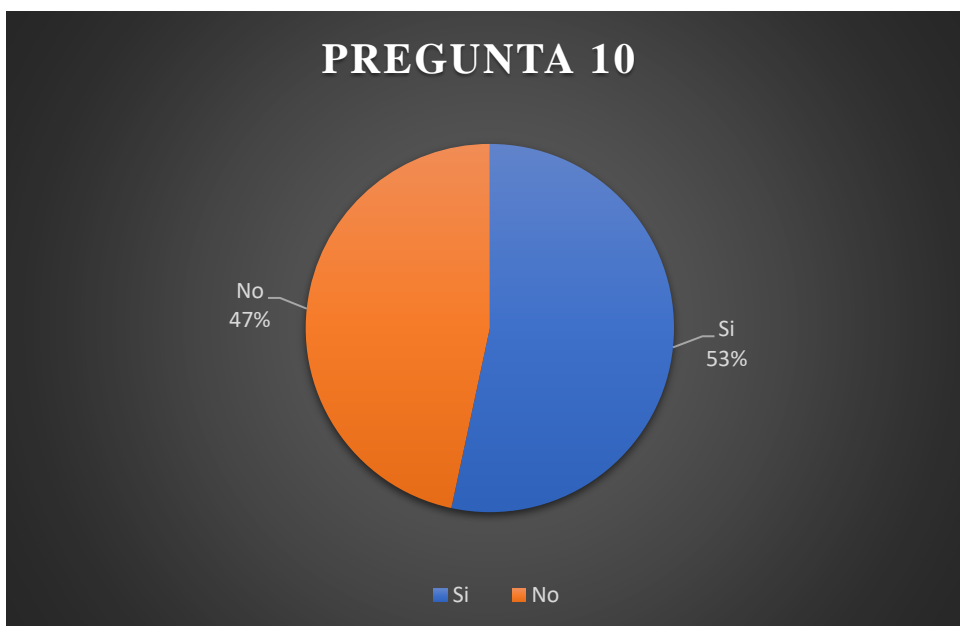


Pregunta 10.

Objetivo: Conocer el nivel de recomendación que tendría el taller automotriz a través de sus clientes externos.

10.- ¿Recomendaría los servicios a sus amigos y/o familiares?

PREGUNTA 10			
	Si	No	Total
No. Encuestas	16	14	30
Porcentaje	53.3%	46.6%	100%

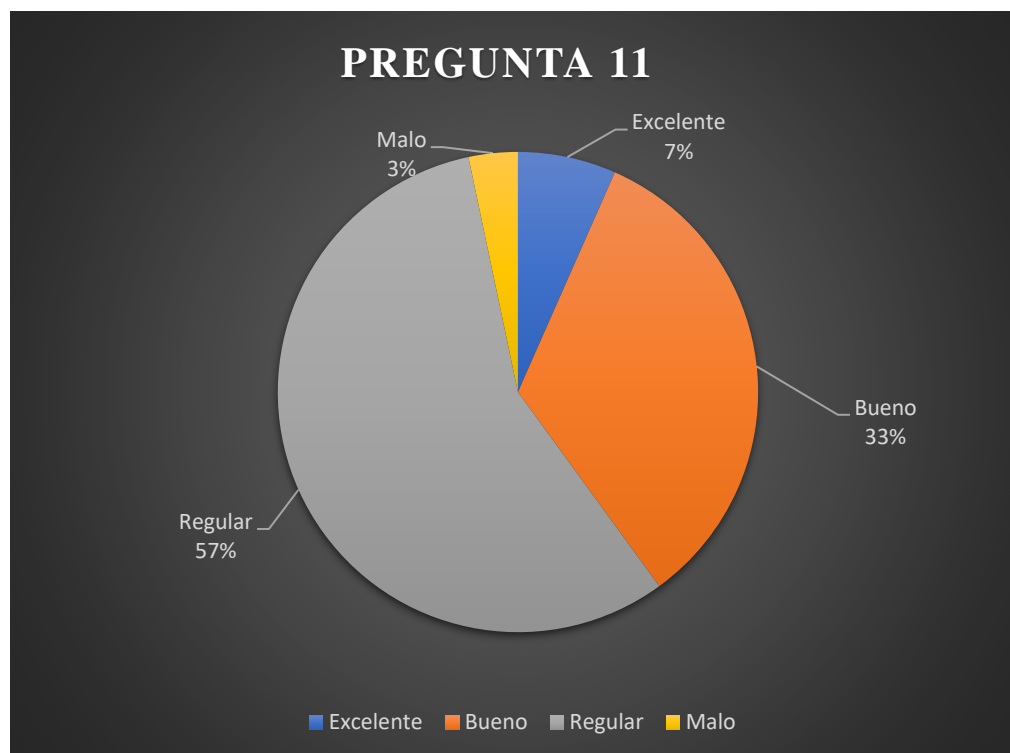


Pregunta 11.

Objetivo: Conocer y medir el trato que existe entre los trabajadores hacia los clientes externos, mismo que a su vez nos ayudara a medir su nivel de satisfacción.

11.- ¿Cómo considera que fue el trato y la atención hacia su servicio?

PREGUNTA 11					
No.	Excelente	Bueno	Regular	Malo	Total
Encuestas	2	10	17	1	30
Porcentaje	6.6%	33.3%	56.6%	3.3%	100%

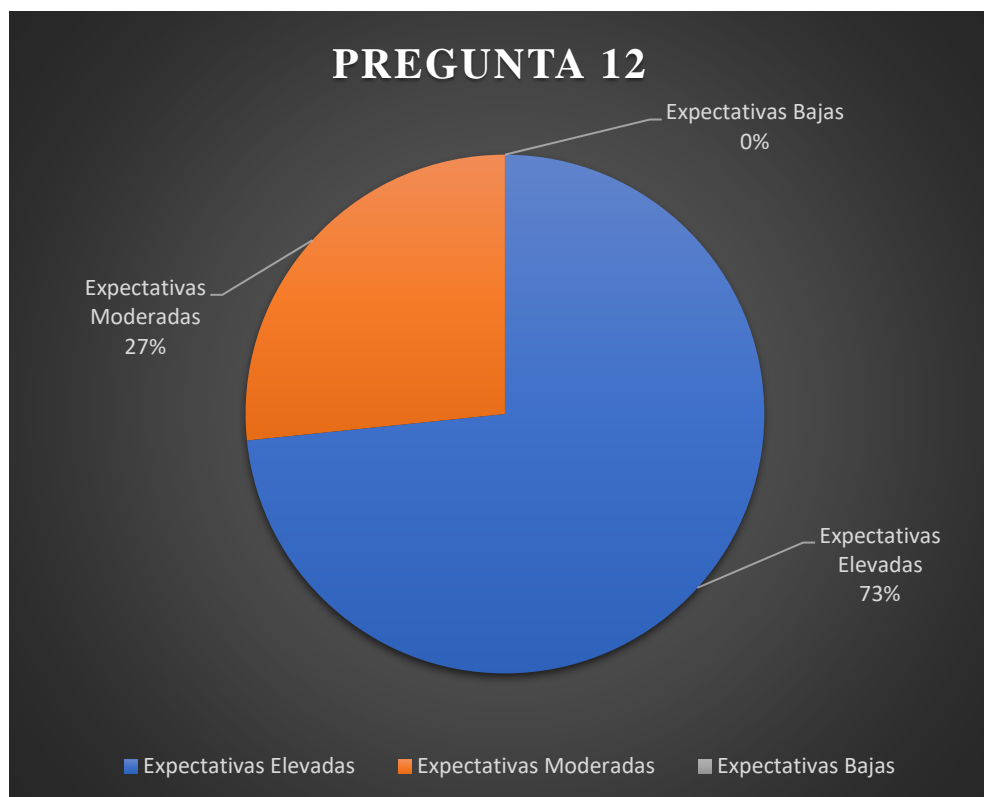


Pregunta 12.

Objetivo: Evaluar el nivel de satisfacción de los clientes externos a través de sus expectativas adquiridas durante su estancia.

12.- ¿Cuáles eran sus expectativas antes de que se le realizara el servicio a su vehículo?

Pregunta 12				
No. Encuestas	Expectativas Elevadas	Expectativas Moderadas	Expectativas Bajas	Total
	22	8	0	30
Porcentaje	73.3%	26.6%	0%	100%



Conclusiones encuestas de clientes externos.

Después de revisar los resultados obtenidos en las encuestas realizadas se logra observar el gran impacto que genera un mal servicio realizado, ya que la mayor parte de los clientes denotan no tener una buena imagen de la empresa, al igual que los clientes se encuentran insatisfechos por los reclamos y trabajos mal realizados, la mayoría de los clientes coinciden en que el área donde obtienen mal servicio son las áreas de diagnóstico y mantenimiento ya que algunos clientes simplemente iban por un servicio ligero y terminaban pagando grandes cantidades debido a que a los trabajadores se les complicaban los trabajos.

Se logra observar que el mayor de los problemas fue en la demora excesiva en la entrega de vehículos, ya que al ser vehículos nuevos no se cuenta con la información necesaria para realizarle reparaciones, es por eso que uno de los problemas principales fue lo siguiente:

Cientes Insatisfechos debido a la demora excesiva en la entrega de vehículos.

Otro problema del cual los clientes se encuentran insatisfechos es por la demora en la entrega de sus unidades, ya que la mayoría de las veces se recibían trabajos con el temor de que si el trabajo no se recibía el cliente se podría ir con la competencia es por eso que se tiene que realizar un mayor

control en la recepción de trabajos a realizar y así poder entregar todos los trabajos a tiempo y disminuir los reclamos generados por los clientes.

Se realizó una reunión con los trabajadores para platicar sobre la percepción de los clientes. El resultado de la reunión fue el formato 5.1 con ayuda de los resultados de las encuestas.

Formato 5.1.

Verificación de causa principal				
No hay problema <input checked="" type="checkbox"/> Hay problema <input type="checkbox"/>				
N°	Causa principal	Verificación Situación actual del problema	Resultado	Status
1	Demora excesiva en la entrega de vehículos	Conflictos entre el personal y los clientes debido a la impuntualidad de entrega de las unidades.	Clientes molestos por la falta de organización y la pérdida de compromiso hacia la empresa.	<input type="checkbox"/>

Fuente: Elaboración propia

Nivel de satisfacción

Cálculo del nivel de satisfacción de clientes externos a través de las preguntas 11 y 12 de las anteriores encuestas.

La fórmula para calcular el nivel de satisfacción es la siguiente:

$$\text{Trato Recibido} - \text{Expectativas} = \text{Nivel de Satisfacción}$$

Para el trato recibido se utilizaron los siguientes parámetros:

- Excelente = 10
- Bueno = 7
- Regular = 5

- Malo = 3

En el caso de las expectativas se utilizaron los siguientes valores:

- Expectativas Elevadas = 3
- Expectativas Moderadas = 2
- Expectativas Bajas = 1

Para el nivel de satisfacción se utilizó la siguiente escala:

- Complacido: De 8 a 10
- Satisfecho: de 5 a 7
- Insatisfecho: Igual o Menor a 4

Finalmente, se aplica la fórmula. (Thompson, 2006).

Después de aplicar las encuestas a los clientes externos se calculó el nivel de satisfacción de los clientes externos.

TRATO RECIBIDO (Pregunta 11)

PARAMETROS	CALIFICACIÓN	CLIENTES	TOTAL
EXCELENTE	10	2	20
BUENO	7	10	70
REGULAR	5	17	85
MALO	3	1	3

Total: $178 / 30 = 5.93$

NIVEL DE EXPECTATIVAS (Pregunta 12)

PARAMETROS	CALIFICACIÓN	CLIENTES	TOTAL
ELEVADAS	3	22	66
MODERADAS	2	8	16
BAJAS	1	0	0

Total: $82 / 30 = 2.73$

Nivel de Satisfacción es igual a:

$$5.93 - 2.73 = 3.2$$

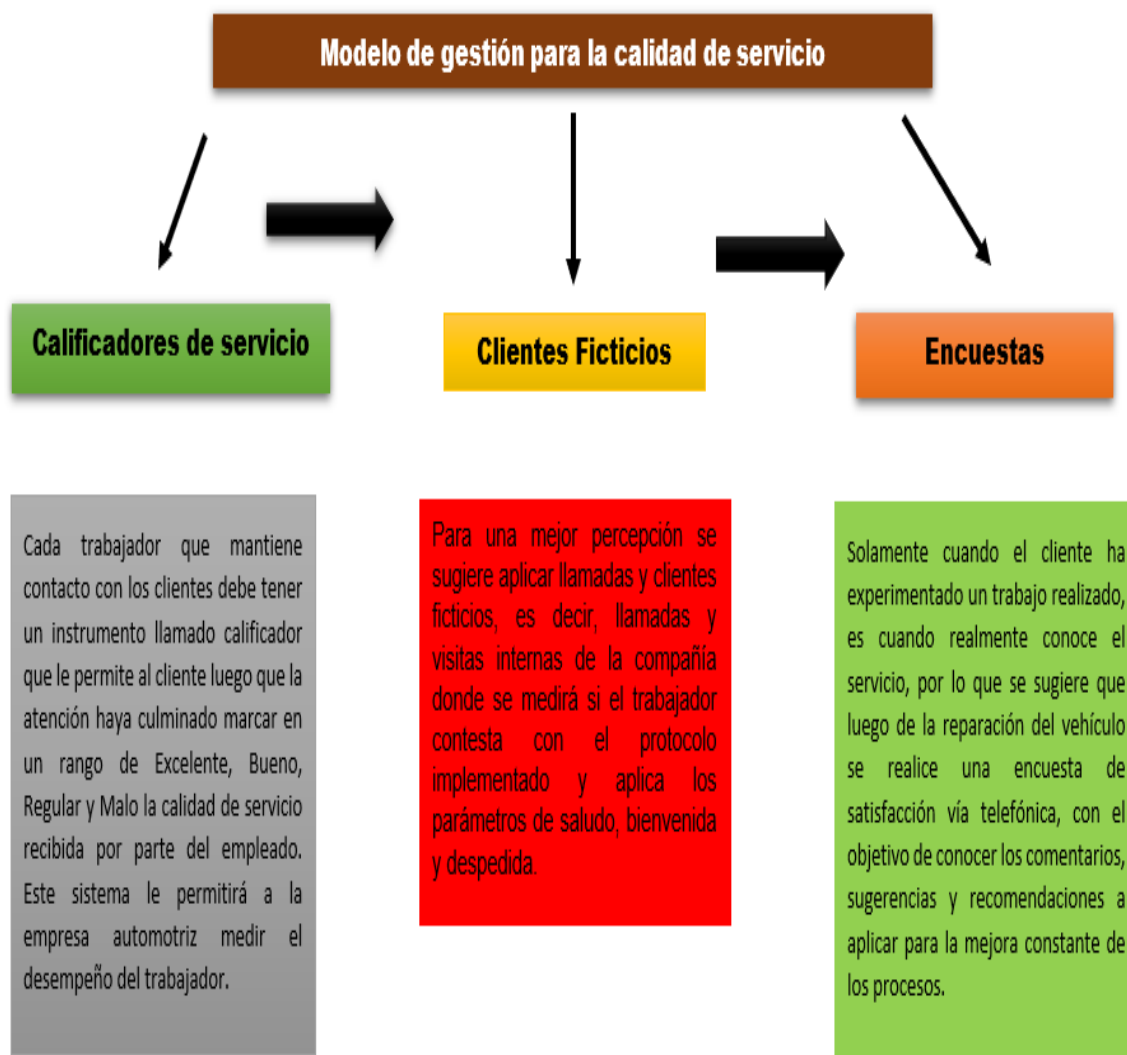
Lo que nos indica que cualquier resultado menor o igual a 4 es resultado de clientes **INSATISFECHOS.**

CAPÍTULO 6: RECOMENDACIONES

En base a los 7 pecados capitales del servicio y al igual de los resultados obtenidos se presentan algunos modelos que nos ayudaran a lograr los objetivos planteados.

Las siguientes figuras 6.1 y 6.2 proponen un modelo de gestión para mejorar la calidad del servicio, que podrían ser aplicables a la empresa estudiada.

Figura 6.1 Modelo de gestión para la calidad de servicio.



Fuente: (Abad Acosta & Pincay Diaz, 2014)

Figura 6.2



Fuente: Elaboración propia

Las siguientes recomendaciones se sugieren a la empresa para mejorar la calidad del servicio:

Detección de falta de capacitaciones para personal interno.

A través de evaluaciones trimestrales y con ayuda del formato 6.3 se evaluará a todo el personal de la compañía, con el fin de encontrar problemas sobre desconocimiento de temas o programas.

Formato 6.3

FORMATO DE DETECCIÓN DE NECESIDADES.					Fecha:		
					Día	Mes	Año
Subdirección:			Departamento:		Oficina:		Responsable:
No.	Nombre del trabajador	Puesto	Necesidad(es) de capacitación detectada(s)	Fecha de aplicación	Lugar de Aplicación		
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
¿Que otros aspectos importantes habrá de considerarse el la programación de los cursos?							

Fuente: (Evencio Velázquez & Peinado Camacho, 2010)

Lo antes mencionado contribuye a la mejora constante en cuanto a calidad de servicio y cultura organizacional, si se aplican de manera adecuada todas las recomendaciones, se visualiza una mayor entrada de clientes, además del incremento de los índices de satisfacción de clientes internos y externos.

Se sugiere que después de 6 meses de la aplicación de todos los métodos de gestión de calidad se evalúen los mismos y se someta a todo el personal de la organización a una encuesta de clima laboral para medir el nivel de satisfacción de los clientes internos.

Se resume la propuesta de calidad de servicio interno en cuatro variables que deben estar presentes en cada trabajador: Servicio al cliente, trabajo en equipo, profesionalismo, aprendizaje y mejora.

Con respecto a los clientes externos se sugiere elaborar planes de acción enfocados a recompensar la fidelidad de los clientes hacia la organización, esto permitirá mantener entusiasmados a los clientes para que continúe solicitando trabajos a la organización.

Sugerencias o recomendaciones con respecto a la calidad del servicio.

Además, como estímulo se propone la aplicación de ciertos instrumentos que ayudaran a tener la cultura de servicio de la empresa en la mente de los trabajadores, entre los cuales se sugieren los siguientes: (Abad Acosta & Pincay Diaz, 2014)

Agendas:

Entregar a cada trabajador una agenda que contenga en cada día, frases donde mencione los parámetros para la atención al cliente.

Carteles:

Situados en lugares estratégicos con mensajes que recuerden el protocolo a seguir al momento de la llegada del cliente a la empresa.

Premios a la antigüedad:

Entregar un reconocimiento a todos los trabajadores que cumplan 5 años dentro de la organización como símbolo de premiar la trayectoria y el buen desempeño.

Bonificación por calidad de servicio:

Trimestralmente revisar los indicadores de servicio por área, a través de las calificaciones otorgadas por los clientes en las encuestas antes mencionadas, mediante esto premiar a la mejor área con incentivos como: bonificación en dinero para cada trabajador, una tarde de integración en algún lugar recreativo, una actividad grupal como futbol, cine o almuerzo compartido, esto para todos los trabajadores del área ganadora.

Capacitación:

Elaborar un cronograma de capacitación anualmente en el que se consten todas las áreas de la organización, con temas relacionados a cada departamento en el que sean considerados el personal con mejor desempeño y en orden y antigüedad.

Centros de distracción:

Promover el deporte, actividades recreacionales y la integración entre compañeros, mediante la formación de equipos de fútbol, voleibol y diferentes distinciones para participar en algún torneo o competencia representando a la empresa.

Las pequeñas cosas

Por último, me gustaría considerar los siguientes párrafos sobre casos reales de servicio al cliente:

No obstante, demasiadas empresas del sector servicios continuarán descuidando las técnicas humanas básicas (las pequeñas cosas), como, por ejemplo, el hecho de llamar de forma regular a sus clientes por su nombre. Cuando Roger Longtin viajó durante nueve meses como abogado de Chicago especializado en reclamaciones relacionadas con daños personales, comentó: “Es increíble que usted pueda viajar a la misma ciudad y alojarse en el mismo hotel durante 30 o más noches al año y cada vez que llega nadie sabe quién es usted. No disponen de un sistema que les permita reconocer a los viajeros frecuentes” (Tschohl, S/F).

“Yo he ido a una misma estación a comprar gasolina dos veces por semana durante más de cuatro años. Cada vez que voy le indico al empleado cuál es mi nombre: está en la tarjeta de crédito que le entrego. Pero nunca me han llamado por mi nombre. En ese período nadie (en apariencia) me ha reconocido en esa estación de servicio” (Tschohl, S/F).

La mayoría de las otras estaciones actúan de la misma manera. En consecuencia, hago lo que sospecho que hacen muchas otras personas: al comprar gasolina tomo en consideración la comodidad y el precio, dado que es imposible obtener ningún tipo de servicio. He perdido todo sentido de lealtad (Tschohl, S/F).

Otra razón por la que el servicio personal, ofrecido por personas vivas, es superior al de cualquier maravilla tecnológica, es que todavía no se ha inventado una máquina que nunca se daña, que no comete errores, que funciona basada en el principio del movimiento perpetuo. Y si existe, es muy probable que sólo ofrezca servicio a un número muy pequeño de personas (Tschohl, S/F).

CONCLUSIONES

Se realizó esta investigación con la finalidad de contribuir al mejoramiento del servicio que se brinda actualmente en la empresa de Servicio Automotriz “OSHER” debido a que el nivel de satisfacción de los clientes externos ha disminuido y la mala reputación hacia la empresa han ido en aumento, sin embargo el trato a los clientes no ha mejorado por la falta de preparación de los trabajadores, esto sin comprender que el cliente es la razón de toda empresa y por ello se les debe brindar el mejor servicio.

El objetivo general se cumple, ya que se analizó el nivel de satisfacción que perciben los clientes internos y clientes externos, evidenciándose deficiencias en calidad de servicio y cultura organizacional, causas que están influyendo en el compromiso de los clientes internos y el compromiso de los clientes externos.

Al igual que los objetivos específicos se cumplieron, mismos que de acuerdo con las encuestas realizadas al personal de la empresa, las áreas donde se identificó mayores inconvenientes son aquellas áreas que contienen mayor responsabilidad y contacto con los clientes externos, ya que sus funciones implican estar en contacto directo con el servicio solicitado por parte de los clientes externos, otro factor que se detectó fue la pésima actitud con la que estos trabajadores desarrollan sus funciones, los tiempos de entrega de vehículos son excesivos, periodos que deben ser reducidos hasta alcanzar la eficiencia. Por otra parte, la organización no está invirtiendo lo necesario en capacitaciones, ya que al contacto con clientes externos se debe contar con la actitud, predisposición y seguimiento que se le debe realizar a los clientes externos.

Los inconvenientes que se detectaron en el servicio al cliente se producen debido a que la empresa no tiene implementado parámetros para una cultura de servicio, es por eso que la motivación con la que los empleados ejercen sus funciones es regular cuando esta calificación debería ser excelente. Otro error de la compañía es no aplicar métodos de evaluación a todo el personal, mismos que permitan comprobar el desempeño con el que desarrollan sus funciones, lo que genera en los trabajadores una percepción de bienestar, por lo que no buscan una mejora constante.

Derivado lo antes mencionado, se realizó una reunión con todo el personal de la organización y se platicó sobre los resultados obtenidos y sobre las posibles soluciones que se pudieran generar a futuro, gracias a esto todo el personal de la organización se encuentran dispuestos a realizar cambios y aplicar nuevos métodos que la empresa imparta, mismos que llevaran a un constante crecimiento.

Por otra parte, derivado de las encuestas, los clientes externos se encuentran insatisfechos, esto a raíz de un mal servicio realizado tanto a los clientes externos como a sus vehículos. Esta insatisfacción por parte de los clientes externos está llevando a la empresa a tener en aumento una mala reputación.

Posteriormente y a favor de la organización se puede mencionar que debido al prestigio y la solvencia que ha alcanzado la empresa a lo largo de los años, la mayoría de los clientes externos aún mantienen un compromiso con la empresa, ventaja que debe ser aprovechada.

Derivado de esta investigación se recomienda a los estudiantes, organizaciones y público en general, llevar a cabo una cultura de servicio con calidad, ya que la mayoría de las veces no es suficiente contar con un espacio adecuado para brindar algún servicio si no la clave de cualquier empresa y cualquier situación es brindar un servicio de calidad.

Si la empresa brinda un buen servicio a los trabajadores, estos mismos brindaran un servicio de calidad hacia los clientes, realmente esa es la clave.

BIBLIOGRAFÍA

- Abad Acosta, M. G., & Pincay Diaz, D. E. (2014). *ANALISIS DE CALIDAD EN UNA EMPRESA DE SEGUROS DE GUAYAQUIL*. INVESTIGACION, UNIVERSIDAD POLITECNICA SALESIANA, GUAYAQUIL ECUADOR.
- Aguilar Morales, J. E., & Vargas Mendoza, J. E. (2010). Servicio al Cliente. *Netwok de Psicología Organizacional: Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C.*, 27.
- Alvarez, J. M. (2006).
- Arellano Díaz, H. O. (05 de Agosto de 2017). La calidad en el servicio como ventaja. *Dominio de las Ciencias*, 3, 72-83. doi:10.2385/dc.v3i3 mon.627
- Bannock, Baxter, & Ress. (1981). *Servicio*.
- Berry, L., Bennet, D. R., & Brown, C. W. (1989). *CALIDAD EN EL SERVICIO*. Madrid.
- Berry, L., Bennet, R., & Brown, W. (2010). *Servicio y Producto*.
- Burbeau, M. (9 de JULIO de 2017). *MOTOR PASION MEXICO*. Obtenido de <https://www.motorpasion.com.mx/tecnologia/asi-ha-evolucionado-tecnologia-autos-ultimas-decadas>
- Cook, & Rohit. (2002).
- Daza Rodríguez , M. E., Daza Porto, M. I., & Pérez Orozco, A. B. (2017). Servicio al Cliente: Una Estrategia Gerencial para Incrementar la Competitividad Organizacional en Empresas de Valledupar (Colombia). *Investigación en Administración e Ingeniería*, 5(1), 1-6.
- EL VIAJE DEL CLIENTE*. (2021). Obtenido de <https://elviajedelcliente.com/academia/servicio-al-cliente-customer-service/>
- Evencio Velázquez, A. E., & Peinado Camacho, J. d. (2010). Investigacion Administrativa. En *Investigacion Administrativa* (Vol. 39, pág. 106). Ciudad de Mexico.

K, A. (s.f.). La revolución del servicio: El toque personal que conserva y cautiva los clientes.

La calidad en el servicio al cliente. (2008). En Vertice.

Martínez Delgado, E., & Lauzardo Rico, J. (mayo-agosto de 2006). El servicio al cliente: una necesidad imperante en la calidad de la industria. *Revista de Ingeniería Mecánica*, 9, 49-54.

Montoya Agudelo, C. A., & Boyero Saavedra, M. R. (2012). EL CRM COMO HERRAMIENTA PARA EL SERVICIO AL CLIENTE EN LA ORGANIZACIÓN. Medellín, Colombia.

Pearce. (1981). Servicio y Producto.

Thompson, I. (Julio de 2006). La Satisfacción del Cliente. *La Satisfacción del Cliente*, 6.

Tschohl, J. (S/F). Servicio al cliente: el arma secreta de la empresa que alcanza la excelencia. En J. Tschohl, *Servicio al cliente: el arma secreta*. Guatemala.

ANEXOS

Ejemplos de encuestas de opinión:

FORMATO DE EVALUACIÓN DE CONFERENCIAS

Curso: _____

Instructor: _____

La presente encuesta tiene como objetivo mejorar el desempeño de los instructores, la prueba es confidencial y los datos solo se analizan de manera global.

Instrucciones: Coloque una \checkmark si el conferencista cumplió con lo criterios que se mencionan a continuación y una X si no lo hizo

	SI	NO
El instructor:		
1. Presentó un esquema del tema, lo relaciono con otros temas y explico los objetivos de la conferencia		
2. Realizó preguntas a los participantes al inicio y final de la conferencia		
3. Desarrollo los temas, de lo sencillo a lo complejo, puso ejemplos, analogías o anécdotas para facilitar la comprensión del tema.		
4. Al explicar una técnica dijo cuando utilizarla, los pasos a seguir y los errores que hay que evitar		
5. Remarco los temas de importancia, realizó síntesis, resúmenes o conclusiones de cada uno de los temas revisados		
6. Aclaro dudas , señalo los errores o confusiones y recompenso los aciertos con gestos o palabras, de manera inmediata		
7. Se dirigió por su nombre a los participantes, los observo durante la conferencia y escucho sus preguntas.		
8. Contesto apropiadamente la preguntas que se le formularon		
9. Utilizó un lenguaje, un ritmo de exposición, un tono de voz y un volumen apropiado		
10. Proyectó una imagen agradable, despertó y mantuvo el interés durante la conferencia		
Calificación (sume el número de \checkmark)		
¿Asistiría a otra conferencia con el mismo instructor?		
¿Está usted satisfecho con la conferencia?		
Ahora por favor anote cualquier otro comentario que tenga sobre la conferencia, sobre el Instructor y sobre la organización:		

Fuente: (Aguilar Morales & Vargas Mendoza, 2010).

Curso: _____

Instructor: _____

Coordinador

Número de Participantes

Instrucciones: Cuente el número total de puntos positivos y divida entre el total de participantes, multiplique por 100 y asigne la calificación obtenida. Luego con el mismo procedimiento obtenga el porcentaje de satisfacción con el instructor y con la conferencia. Finalmente haga un resumen de todos los comentarios que hicieron los participantes, agrúpelos si se refiere a la conferencia, al instructor o la organización.

	Puntaje Total	%
El instructor:		
1. Presentó un esquema del tema, lo relaciono con otros temas y explico los objetivos de la conferencia		
2. Realizó preguntas a los participantes al inicio y final de la conferencia		
3. Desarrollo los temas, de lo sencillo a lo complejo, puso ejemplos, analogías o anécdotas para facilitar la comprensión del tema.		
4. Al explicar una técnica dijo cuando utilizarla, los pasos a seguir y los errores que hay que evitar		
5. Remarco los temas de importancia, realizó síntesis, resúmenes o conclusiones de cada uno de los temas revisados		
6. Aclaro dudas, señalo los errores o confusiones y recompensó los aciertos con gestos o palabras, de manera inmediata		
7. Se dirigió por su nombre a los participantes, los observo durante la conferencia y escucho sus preguntas.		
8. Contesto apropiadamente la preguntas que se le formularon		
9. Utilizó un lenguaje, un ritmo de exposición, un tono de voz y un volumen apropiado		
10. Proyectó una imagen agradable, despertó y mantuvo el interés durante la conferencia		
Calificación (sume el número de √)		
Porcentaje de personas que asistirían a otra conferencia con el mismo instructor		
Personas Satisfechas con la conferencia		
Comentarios sobre la conferencia:		
Comentarios Sobre el Instructor:		

Fuente: (Aguilar Morales & Vargas Mendoza, 2010).

MATERIALES PARA LA CONSTRUCCIÓN S.A. DE C.V.
ENCUESTA DE OPINIÓN
CONCENTRADO GENERAL

Vendedor

Operador

Cliente:

Teléfono

Sucursal

Fecha:

Apique la encuesta uno de cada 10 clientes. Luego cuente el número total de puntos positivos y divida entre el total de participantes, multiplique por 100 y asigne la calificación obtenida. Finalmente haga un resumen de todos los comentarios que los encuestados hicieron.

EL PERSONAL DE LA EMPRESA	Puntaje	%
1. Contesto el teléfono antes de tres tonos o lo atendió en menos de 5 minutos		
2. Lo saludo diciendo buenos días, tardes o noches		
3. Se presentó diciendo su nombre		
4. Le ofreció su ayuda		
5. Le hablo a usted por su nombre		
6. Le proporcionó información suficiente para que usted tomará una decisión		
7. Hizo preguntas para confirmar el pedido		
8. Le informó de otros productos que le pudieran servir para su trabajo		
9. Le agradeció su compra		
10. Le proporcionó el servicio que usted esperaba		
Calificación:		
LOS MATERIALES QUE COMPRÓ	Puntaje	%
1. Cumplen con su requerimientos de calidad		
2. Son los que usted requería para su obra		
3. Tiene el precio que usted considera justo		
LA ENTREGA DE LOS MATERIALES	Puntaje	%
1. Se realizó en el tiempo acordado		
2. Fue de acuerdo a lo solicitado		
Comentarios principales de Iso clientes:		

Ejemplo de plan de acción para mejorar el servicio.

Enseguida presentamos un ejemplo un fragmento de un plan de acción para mejorar el servicio.

Plan de acción para mejorar el servicio al cliente en el área de ventas			
Propósito General:			
Desarrollar un programa que permita mejorar el servicio al cliente que se proporciona en el área de ventas.			
Objetivo:			
Mantener en la evaluación que los clientes hacen sobre el servicio al cliente en una calificación superior al 95%.			
Metas, actividades y cronograma			
Area	Meta	Responsable	Fecha
Evaluación del servicio al cliente	Aplicar una encuesta mensual sobre servicio al cliente	Jefe del Departamento de Ventas	Enero-Diciembre 2008
Diseño de normas de servicio al cliente	Establecer la norma de servicio para las ventas al menudeo	Jefe del Departamento de Ventas	Febrero del 2008
Diseño de procedimientos	Elaborar el manual de procedimientos para la venta de productos a minoristas	Jefe del Departamento de Ventas	Marzo del 2008
Capacitación	Impartir el curso de capacitación "Atención telefónica"	Jefe del Departamento de Ventas	Julio 2008
	Impartir el curso de capacitación "Ventas a minoristas"	Jefe del Departamento de Ventas	Junio 2008
Sistema de incentivos	Diseñar y evaluar el sistema de incentivos para ventas a minoristas	Jefe del Departamento de Ventas	Abril 2008
Mejora continua	Implementar un sistema de buzón de quejas y sugerencias para las ventas al menudeo	Jefe del Departamento de Ventas	Mayo 2008
Diseño de procedimientos	Cumplir en un 100% los procedimientos establecidos para la venta a minoristas	Vendedor	Julio-Diciembre 2008
Capacitación	Asistir a dos cursos de capacitación	Vendedor	Junio-Julio 2008
Mejora continua	Elaborar el reporte mensual de quejas y	Vendedor	Julio-Diciembre 2008

Fuente: (Aguilar Morales & Vargas Mendoza, 2010).

Formato de encuestas Clientes Internos y Clientes Externos

ENCUESTAS CLIENTES INTERNOS									
Nombre: _____ Edad: _____									
Departamento al que pertenece: _____									
1.- ¿Ha tenido algún problema con algún compañero?									
SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>								
2.- En que área usted considera que existen mayores quejas por parte de los clientes.									
Contabilidad <input type="checkbox"/>	Lavado <input type="checkbox"/>	Mantenimiento <input type="checkbox"/>	Diagnostico <input type="checkbox"/>						
3.- Cual es el área donde percibe mejor actitud en calidad de servicio.									
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tbody> <tr> <td style="width: 50%;">Contabilidad</td> <td style="width: 50%;"></td> </tr> <tr> <td>Lavado</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Mantenimiento</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Diagnostico</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Contabilidad		Lavado		Mantenimiento		Diagnostico		
Contabilidad									
Lavado									
Mantenimiento									
Diagnostico									
4.- ¿Considera usted que el personal de la empresa se encuentra capacitado para ejercer sus funciones?									
SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>								

Fuente: Elaboración Propia

5.-Cuales son las habilidades profesionales y aptitudes que la empresa debería considerar al momento de contratar personal.

Experiencia	
Trabajo en equipo	
Trabajo a presión	
Conocimientos en otras áreas	

6.-Según su percepción, indique en que áreas la empresa invierte más en programas de capacitación.

Contabilidad Lavado Mantenimiento Diagnostico

7.- Considere usted que la motivación por parte del personal al ejecutar sus funciones es (compromiso con su labor).

Excelente Muy bueno Bueno Regular

8.- ¿Piensa usted que la empresa fomenta una cultura de servicio hacia los clientes internos?

Si No Tal vez

9.- Menciona la calidad de servicio que ofrecen los empleados hacia los clientes externos.

Excelente actitud	
Contacto visual	
Asesoría y solución	
Entiende los requerimientos	
Predisposición	

10.- Marque el parámetro de atención al cliente, que utiliza la empresa.

Ponerse de pie al recibir a un cliente	
Dar la mano al saludar	
Saludo de bienvenida	
Protocolo al contestar llamadas	
Acompañar al cliente al área de espera	
Mantener contacto visual y exclusiva atención	
Despedida amable	

11.- ¿Piensa usted que la empresa debe aplicar métodos de mejoras en la calidad del servicio?

Si No

Fuente: Elaboración Propia

ENCUESTA CLIENTES EXTERNOS

1.- Cómo calificaría la calidad del servicio recibida|

Excelente Bueno Regular Malo

2.- Cómo calificaría la cortesía del personal de atención al cliente.

Excelente Bueno Regular Malo

3.- Como considera usted la atención brindada por todas las áreas de trabajadores.

Excelente Bueno Regular Malo

4.- Cómo calificaría la información proporcionada por los colaboradores.

Excelente Bueno Regular Malo

5.- ¿Cree usted que el resultado a sus requerimientos cumplió con sus expectativas?

SI NO

6.-considera que recibe el seguimiento adecuado a su requerimiento?

SI NO

7.- Cómo calificaría la disponibilidad del personal para resolver sus problemas?

Excelente Bueno Regular Malo

8.- ¿Cómo considera la agilidad del proceso para la entrega de su vehículo (tiempo de espera)?

Excelente Bueno Regular Malo

9.- Si tuviera un nuevo problema, ¿volvería a requerir de los servicios?

SI

NO

10.- ¿Recomendaría los servicios a sus amigos y/o familiares?

SI

NO

11.- ¿Como considera que fue el trato y la atención hacia su servicio?

Excelente

Bueno

Regular

Malo

12.- ¿Cuáles eran sus expectativas antes de que se le realizara el servicio a su vehículo?

Expectativas Elevadas

Expectativas Moderadas

Expectativas Bajas

Fuente: Elaboración Propia