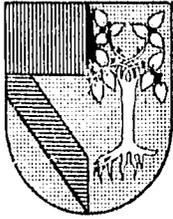


308902



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE ADMINISTRACION

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

16
Wj

**IMPLEMENTACION DEL SERVICIO AL
CLIENTE EN UN TALLER AUTOMOTRIZ**

T R A B A J O

QUE COMO RESULTADO DEL SEMINARIO DE
INVESTIGACION PRESENTA COMO TESIS

JAVIER OCTAVIO GARDUÑO GUTIERREZ

PARA OPTAR POR EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

DIRECTOR DE TESIS: LIC. GUSTAVO PALAFOX DE ANDA

MEXICO, D. F.

1996

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

A MI ESPOSA MICHELLE PÓR ESTAR SIEMPRE A MI LADO
A MIS PADRES POR TODO SU APOYO
Y POR DARME LA VIDA
A MI HERMANO Y A MI FAMILIA POR SIEMPRE
CREER EN MI
Y A DIOS POR DARME LA OPORTUNIDAD
DE SEGUIR ADELANTE.

	PÁGINA
INTRODUCCIÓN	5
CAPITULO I	
CONCEPTOS BÁSICOS DE SERVICIO	9
1.1 Definición de servicio	10
1.2 Importancia del servicio	12
1.3 El servicio es un proceso	17
CAPITULO II	
ESTRATEGIAS DEL SERVICIO	19
2.1 El cliente es lo más importante	20
2.2 Comunicación del servicio	22
2.3 Buscar lograr cero defectos	24
CAPÍTULO III	
DESARROLLO DE UN PROGRAMA GENERAL DE SERVICIO	27
3.1 Sensibilización	29
3.2 Auditoría de clientes externos	30
3.2.1 ¿Porqué la encuesta?	31
3.3 Auditoría de clientes internos	34
3.4 Revisión de procesos y procedimientos	35
3.5 Provedores	39
3.6 Reapreciación	40
CAPÍTULO IV	
CASO PRÁCTICO "AUTOMOTRIZ PADDOCK"	42
4.1 Generalidades del negocio	43
4.2 Desarrollo del programa de servicio	45
4.3 1ª semana	45
4.3.1 Sensibilización	46

4.3.2 Auditoría de clientes externos	47
4.3.2.1 Análisis de la auditoría de clientes	50
4.4 Semana 2	64
4.4.1 Revisión de procesos y procedimientos	64
4.4.1.1 Proceso actual de atención	65
4.4.1.2 Tiempos actuales del proceso	66
4.4.2 Análisis de los procesos actuales	67
4.5 Semana 3	70
4.5.1 Auditoría de clientes internos	70
4.5.2 Proveedores	71
4.6 Semana 4	73
4.6.1 Reapreciación	73
CONCLUSIONES	75
GRÁFICAS	77
BIBLIOGRAFÍA	99

INTRODUCCIÓN

El servicio al cliente es uno de los puntos mas importantes que hay dentro de la empresas, ya que eso es lo que nos diferenciara de la competencia.

En el mundo en el que vivimos, no podemos detenernos a pensar que somos los mejores, ya que si lo hacemos, otro podría aprovechar ese tiempo y tomar la delantera.

Las empresas de hoy en día tienen que hacer un gran esfuerzo para poder seguir dentro del mercado, ya que la competencia es tan grande que en cualquier momento podemos quedar fuera. Lograr una lealtad de marca, al igual que la diferenciación del producto, se han convertido en tareas muy difíciles debido a que las personas pueden elegir entre una gran variedad de productos o servicios similares, obtener una compra repetitiva es muy importante, y la única forma de lograrlo dentro de un mercado muy competido, es dando una calidad integral, esto significa ofrecer un producto o servicio de primera calidad, acompañado por un servicio al cliente de la mejor calidad, para poder satisfacer las necesidades del cliente de la mejor manera que nos sea posible.

Que es lo que podemos entender por satisfacer y exceder las expectativas y necesidades de los clientes: esto es un concepto en el que pueden haber diferentes opiniones, pero todas están dirigidas hacia lo mismo, retener al

cliente. Cuando satisfacemos plenamente una necesidad o que el cliente así lo sienta, lo podemos notar por las reacciones de los clientes, como son el que el cliente regrese para recibir otro servicio o que nos recomiende. Debemos dirigir nuestros esfuerzos a que el cliente vuelva, porque no buscamos un cliente de ocasión, sino un cliente leal, y para eso debemos tener muy bien definido nuestro mercado meta, para poder tener un mayor acceso a la información necesaria para conocer mejor las necesidades de nuestros clientes actuales y potenciales.

“Según un estudio hecho por la Casa Blanca, buscar nuevos clientes es cinco veces más caro que retener a los ya existentes”¹. Por eso debemos hacer un gran esfuerzo para que tengamos clientes leales. El servicio al cliente ya no es un valor extra del producto, se debe agregar al producto o servicio como parte integral de él, y no como algo opcional, en la mayoría de los casos, el cliente prefiere pagar un poco más por el servicio para quedar satisfecho.

Los clientes además de satisfacer sus necesidades con nuestros productos o servicios, necesitan sentir que se les da importancia y que se les trata con respeto, brindándoles la atención que merecen y no solo como uno más que nos va a dejar una utilidad.

Es más fácil que un cliente perdone un error de calidad cuando se le brinda un servicio que lo haga sentir importante y satisfecho, pero, no por esto, se debe descuidar la calidad de los productos o servicios.

¹ SERVICE BREAKTHROUGHS

En el capítulo I veremos algunos conceptos básicos del servicio, como son algunas definiciones y sus características principales, la importancia que tiene para las empresas de hoy en día brindar un buen servicio además de un producto de calidad, mencionaremos algunos ejemplos de empresas que gracias a su servicio al cliente, han logrado tener una posición muy ventajosa dentro del mercado. También veremos que como en todo, se tiene que seguir un proceso para lograr los objetivos, y el servicio no es la excepción, se deben determinar los pasos a seguir para llegar a tener un buen servicio.

En el capítulo II veremos al servicio como una estrategia para conseguir una mayor participación dentro del mercado, definiremos lo que debe ser para una empresa el cliente, como se le debe ver y tratar para lograr una mayor satisfacción. Conoceremos la importancia de que los clientes sepan claramente lo que se les está ofreciendo para evitar malos entendidos. También veremos que una de las maneras de lograr una mayor satisfacción de los clientes es mediante el logro de cero defectos (calidad total).

En el capítulo tres hablaremos acerca de los pasos a seguir para poder implementar un programa de servicio en una empresa. Tocaremos los puntos principales que son la sensibilización, auditoría de clientes externos e internos, revisión de procesos y procedimientos, proveedores y por último la reapreciación. Analizaremos cada uno de estos puntos para poder aplicarlos en el caso práctico, que se verá en el capítulo cuarto.

Por último en el capítulo cuarto veremos el caso práctico que será la aplicación de los puntos tocados en el capítulo tercero a un taller automotriz.

para lograr incrementar su clientela y la satisfacción de la misma y tener más clientes leales. Se irá aplicada punto por punto y después se realizará una pequeña reapreciación, la cual sólo tocará el punto de tiempos de proceso. ya que para poder hacer una reapreciación completa se requiere que pasen unos seis meses para realizar nuevamente todo el estudio y hacer la comparación completa y ver los avances y fallas, esto no significa que durante ese periodo no se hagan monitoreos parciales.

CAPITULO 1

CONCEPTOS BÁSICOS DE SERVICIO

1.1 DEFINICIÓN DE SERVICIO

“Servicio son las actividades identificables por separado y esencialmente intangibles que satisfacen las necesidades y que no están necesariamente vinculadas a la venta de un producto o servicio”².

“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”³.

Como podemos observar, el servicio ya no tiene un valor independiente al producto, debido a que no se puede ofrecer un producto sin un respaldo de servicio y mientras más complejo y caro sea el producto, el cliente exigirá un mayor y mejor servicio. Para lograr una mayor satisfacción de los clientes, se debe dar el mejor servicio acompañado del mejor producto, ya que la competencia es tan grande que se deben integrar estos dos requisitos para poder ofrecer calidad total.

Los servicios tienen ciertas características que los diferencian de los productos, como son:

- **INTANGIBILIDAD:** los servicios son intangibles, ya que el cliente no puede recibir una muestra del servicio, las características de los servicios se deben anunciar para que se puedan conocer y que el cliente sienta la necesidad de

² WILLIAM STANTON, CHARLES FULTON, FUNDAMENTOS DE MERCADO Y FINANZA, 8ª EDICIÓN, PÁG 346

³ JACQUES HOROVITZ, LA CALIDAD DEL SERVICIO, PÁGS. 2 Y 3

adquirirlo. El cliente debe recibir el servicio para poder conocerlo no lo puede ver ni sentir.

- **NO ALMACENABLE:** los servicios se tienen que recibir al adquirirlos, no nos los podemos llevar y luego usarlos o usar una parte y guardar la otra, por lo mismo que no son tangibles no se pueden almacenar, un cliente no puede llegar a pedir un servicio para consumirlo en el momento y otro para llevar.

Por las mismas características de los servicios, debemos dejar bien claro lo que ofrecemos para evitar malos entendidos o que los clientes esperen otra cosa a la que ofrecemos.

Para poder brindar un servicio correcto, primero debemos conocer que es lo que espera el cliente de nosotros, para no caer en el error de la creencia, que se ofrece determinado servicio, cuando lo que busca el cliente es otro. El cliente en la mayoría de los casos está dispuesto a pagar un sobrepago para poder recibir un mejor servicio.

1.2 IMPORTANCIA DEL SERVICIO

Para que las empresas logren el verdadero éxito, deberán dar el mejor servicio posible. Se ha comprobado que las compañías que son líderes, son aquellas que ofrecen el mejor servicio, no siempre las que tienen el mejor producto.

El servicio es hacer que el cliente sienta confianza en la compañía, y que esté seguro que el producto que va a adquirir cuenta con el mejor respaldo y garantía. Para dar un buen servicio hay que pensar como cliente y no como empresa, este es, que hay que ofrecer lo que a uno le gustaría que le ofrecieran y con esto se puede lograr lo máspreciado para una compañía que es la lealtad de los clientes. Hay que tener en cuenta que los clientes cada día son más exigentes debido a que cada vez tienen más opciones para elegir.

El concepto de servicio está muy ligado con el concepto de calidad, ya que sin un servicio adecuado no se puede decir que se ha logrado la calidad. Ambos conceptos se enfocan a la satisfacción del cliente.

De acuerdo a **XEROX MEXICANA**, Servicio al cliente es:

- "- Adaptación a requerimientos*
- Solución a sus necesidades*
- Proveer soluciones novedosas*

- *Diferentes alternativas de servicio*
- *Atención personal*
- *Trato individualizado*⁴

Para poder cumplir con estos requisitos, es indispensable que conozcamos muy bien el mercado en el que nos encontramos, que definamos quienes son nuestros clientes, que encontremos que es lo que los clientes esperan de nosotros y buscar sus necesidades básicas.

Analizando un poco estas afirmaciones, debemos adaptarnos a las necesidades del cliente y no tratar de adaptar al cliente a nosotros, ya que debemos evolucionar de acuerdo con el mercado. Cuando un cliente nos consulta una duda o nos expresa algún sentimiento de necesidad, y siente que nosotros ponemos empeño en resolverlo, él se sentirá satisfecho, a todos nos gusta que nos hagan sentir que somos importantes. Si un cliente nos pide determinado producto o servicio, y nosotros le sugerimos algo mejor y más nuevo, y porque no, más barato, aunque en ese momento el cliente no lo adquiriera, le va a quedar gravado que le estamos sugiriendo algo mejor y que no sólo le queremos vender por vender, al igual que si le damos varias opciones para satisfacer sus necesidades. La atención personalizada, es algo muy importante, ya que es una manera directa de conocer las necesidades y las opiniones de nuestros clientes, y de aquí podemos conocer las opiniones buenas y malas, para así poder cambiar y mejorar. A cada cliente se le debe tratar de manera diferente, ya que no todos los clientes tienen las mismas necesidades, no siempre podemos actuar igual que como actuamos con otro cliente. Por esto

⁴ SERVICIO AL CLIENTE, INSTITUTE FOR INTERNATIONAL RESEARCH

necesitamos contar con gente preparada y dispuesta a brindar el servicio al cliente, que tenga la disponibilidad y la capacidad para poder apoyar a los clientes y no tratarlos despectivamente.

En México, estamos muy atrasados en el concepto de servicio, y esto es porque no hay una cultura de servicio adecuada, siempre sentimos que al cliente no le queda otra opción que ir con nosotros, por lo cual nosotros le estamos haciendo el favor de atenderlo, así que tendrá que actuar bajo nuestros caprichos y reglas, esto también se deriva a que al haber un proteccionismo gubernamental, no había mucha competencia, pero con la apertura de mercado, esta manera de pensar tendrá que cambiar, ya que las empresas internacionales que se están estableciendo en nuestro país ya vienen con la cultura de servicio, y lo van a imponer desde el primer momento.

Un ejemplo de esto son las nuevas cadenas de cines que se están estableciendo, desde el personal que emplean, las instalaciones y los servicios que ofrecen son distintos y muy superiores a los que ya estaban establecidos: estos son un caso donde los clientes prefieran pagar un sobreprecio para recibir un mejor servicio.

Para poder cumplir con estos requisitos, es indispensable que conozcamos muy bien el mercado en el que nos encontramos, que definamos quienes son nuestros clientes, que encontremos que es lo que los clientes esperan de nosotros y buscar sus necesidades básicas.

En los años 50's, las empresas se enfocaban principalmente en lo que era la producción de los bienes, hoy en día, las empresas en su mayoría se dedican a dar servicio al cliente. Esta tendencia de servicio al cliente se ha venido dando debido a que las empresas se han dado cuenta que para que puedan permanecer en un mercado tan grande y competitivo, no se pueden enfocar en un solo factor, al buscar dar servicio al cliente, se involucran todas las áreas de la empresa, como la producción, ventas, finanzas, mercadotecnia, etc.

Las empresas líderes opinan que una venta no acaba cuando se ha pagado, sino que va más allá; por ejemplo, Sears Roebuck de México, S.A. de C.V., mantiene contacto con sus clientes de las líneas de electrodomésticos y les brinda servicio de reparación. Se mantiene informado de lo que los clientes requieren mediante:

- Buzones de sugerencias de clientes
- Sistema de llamadas a un porcentaje de clientes atendidos
- Comentarios de los clientes en las Órdenes de Servicio”⁵

Una parte muy importante en el servicio al cliente, es facilitarle al cliente la comunicación de sus quejas y reclamaciones y hay que cumplir lo que se ofrece. Es muy común que se ofrezcan garantías sobre un producto, pero al tratar de hacerlas efectivas por parte del cliente, es casi imposible o es más costoso que el mismo producto, lo que crea una gran insatisfacción del cliente y seguramente no volverá a consumir con nosotros. Cuando se ofrece una garantía, también se debe facilitar el poder realizarla, ya que un cliente se

⁵SERVICIO AL CLIENTE, INSTITUTE FOR INTERNATIONAL RESEARCH

siente engañado cuando hace una compra y quiere hacer efectiva su garantía y no puede hacerlo.

Una empresa que tiene un cliente insatisfecho, debe tratar de recuperarlo por medio del servicio. En un gran número de ocasiones, con pedir una disculpa o reemplazar el bien, no se logra obtener la satisfacción del cliente, así que se debe buscar que es lo que el espera realmente para quedar satisfecho.

Una compañía que ha logrado crecer a pasos acelerados es Domino's Pizza, y lo ha logrado mediante su sistema de entrega en 30 minutos; ellos encontraron que una persona que pide una pizza espera que se la entreguen lo más pronto posible y no que tenga que esperar horas para poder comer. Esta pizzeria, no sólo tiene un servicio express, sino que busca encontrar el momento adecuado para poder servir, además de que ofrece una garantía que es atractiva para todos además de ser muy fácil de hacerla efectiva.

En el mundo actual no podemos dormimos en nuestros laureles, pensando que somos los mejores, debido a que hay tanta competencia dentro del mercado y con una diversidad muy grande de productos que nadie se puede sentir infalible, ya que día a día salen nuevos productos y las compañías ofrecen mayores beneficios, por lo que hay que estar en una constante renovación, para no quedarnos atrás.

El crecimiento de los servicios en los negocios se puede atribuir a que las empresas de ahora son cada vez más complejas, grandes y competitivas, por lo

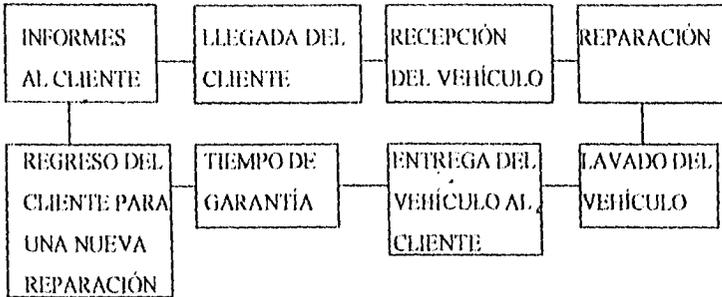
que deben contar con expertos que las ayuden a mejorar el servicio en todas sus áreas para lograr una mayor satisfacción del cliente.

1.3 EL SERVICIO ES UN PROCESO

El servicio al cliente es todo un proceso que puede ser tan complejo como lo indiquen las necesidades. Este proceso sigue un flujo desde el momento en que se piensa en el cliente (cliente potencia), y que no debe terminar para poder conseguir la recompra. El éxito del proceso se debe medir de acuerdo a lo que se promete. Como en todo proceso, se debe tener en cuenta una planeación de tiempo en cada parte del proceso, para tener un control de hasta donde nos podemos comprometer con el cliente y así no ofrecer algo que no podamos cumplir.

Dentro del proceso que se debe establecer para la atención del cliente se debe contemplar el tiempo de garantía que estamos ofreciendo, y si en posible mantener contacto con un porcentaje de los clientes para poder medir el grado de satisfacción y si estarían dispuestos a volver a comprarnos o a recomendarnos.

A continuación mostramos un pequeño flujo del proceso de atención al cliente en un taller automotriz:



Aquí el flujo comienza desde que el cliente llama para pedir informes, después el cliente llega se recibe su vehículo, se repara, se limpia y se le entrega haciéndole notar que tiene un periodo de garantía por el servicio que recibió, en caso de que necesite hacer alguna reclamación por la reparación que se le realizó, podrá hacer efectiva su garantía sin costo alguno, y el flujo termina hasta que ese cliente regrese. Si el cliente no regresa una de las causas por la cual no regrese es que no quedó satisfecho con el servicio que se le dio, así que se deberá analizar que es en lo que se está fallando para poder corregirlo.

Como podemos ver, si nuestros procedimientos los analizamos como flujos, podremos detectar con mayor facilidad en dónde estamos fallando y así podremos tomar las medidas correctivas y preventivas con mayor rapidez.

CAPITULO II

ESTRATEGIAS DEL SERVICIO

2.1 EL CLIENTE ES LO MÁS IMPORTANTE

Debemos estar conscientes que por muy bueno que sea el producto y el precio, sin clientes no puede existir ningún negocio, por lo que siempre que pensemos en algo, debemos pensar en función de las necesidades de nuestros clientes.

Las estrategias de servicio se deben enfocar a conservar a los clientes que ya se tienen y a clientes potenciales. Las empresas deben buscar su expansión y la única forma de lograrlo sanamente es aumentando su número de clientes o la calidad de ellos y logrando penetrar nuevos mercados, siempre enfocados a la máxima satisfacción del cliente.

Hay un cuadro de autor desconocido que nos ilustra claramente lo que debemos entender por cliente:

“¿QUIEN ES UN CLIENTE?”

Un cliente es la persona más importante en cualquier negocio.

Un cliente no depende de nosotros. Nosotros dependemos de él.

Un cliente no es una interrupción de nuestro trabajo, es un objetivo.

Un cliente nos hace un favor cuando llega, no le estamos haciendo un favor atendiéndolo.

Un cliente es una parte esencial de nuestro negocio, no es ningún extraño.

Un cliente no es solo dinero en la registradora, es un ser humano con sentimientos y merece un tratamiento respetuoso.

Un cliente merece la atención más comedida que podamos darle, es el alma de éste y de todo negocio, el paga su salario, sin él tendríamos que haber cerrado las puertas.

No lo olvide NUNCA.”

Cuando se vive en un mercado donde la competencia es muy grande o por lo menos tenemos otros competidores, no podemos pensar que tenemos el mejor producto y por eso no vamos a brindarle al cliente el trato que se merece, ya que en muchas ocasiones el cliente prefiere tener un producto o servicio de una menor calidad, pero saber que se le va a dar el respaldo necesario.

Cuando nosotros somos los clientes y nos tratan de mala gana o no nos responden a nuestras solicitudes, nos molestamos y exigimos que se nos trate “como lo merecemos”, pero cuando nosotros estamos detrás del mostrador nos olvidamos de la impotencia y el coraje que se siente ser mal atendido. Esto es lo que se debe evitar siempre, debemos de dar el servicio mejor de lo que nos gustaría que nos lo dieran a nosotros, debemos estar muy conscientes de que necesitamos a cada cliente que cruza la puerta para poder triunfar, cada cliente es una gotita de agua que nos ayudará a llenar nuestro vaso.

Aún cuando seamos los únicos que ofrecen ese producto o servicio, debemos pensar en el cliente, ya que con los avances tecnológicos de hoy en

día. es muy fácil que surjan productos sustitutos o alternos, y si le brindamos un mal servicio al cliente, cuando tenga otra opción, nos va a cambiar sin pensarlo.

2.2 COMUNICACIÓN DEL SERVICIO

La comunicación del servicio es una parte muy importante, ya que si el cliente no conoce lo que nosotros ofrecemos, puede prestarse a malos entendidos o a que se espere algo mas o diferente a lo que ofrecemos. Mediante la comunicación se puede lograr confianza, lealtad, recompra, conocimiento de los productos y servicios, motivación de los empleados, etc.

Dentro de la comunicación se debe hacer hincapié de las diferencias que se tiene con respecto de la competencia, hay que remarcar la diferenciación. Hay que tener cuidado de que al ofrecer algo, no se exalte demasiado, ya que lo más seguro es que cause decepción en le cliente y seguramente la pérdida de este por desconfianza. Esto es como cuando sale una película y todos nos dicen que es la mejor, que nunca han visto otra igual, etc. y cuando nosotros la vemos estamos esperando algo tan espectacular que no nos va acusar un gran impacto.

Hay que darle a conocer al cliente lo que puede esperar de nosotros, conocer sus expectativas y hacer de su conocimiento lo que podemos entregarle, para que no espere algo que no estemos ofreciendo realmente, siempre hay que tratar de superar las expectativas del cliente para así lograr una mayor satisfacción ya que recibirá algo mejor de lo que esperaba.

La comunicación del servicio no solo debe hacerse hacia los clientes, sino que también se debe hacer extensiva a los empleados, ya que en variadas ocasiones nos encontramos con personas que laboran en compañías sin saber que es lo que nos pueden ofrecer, y esto perjudica a las empresas ya que no hay una imagen de seriedad.

Además al hacer partícipes a todos los empleados del servicio al cliente, sentirán que su trabajo es muy importante y se sentirán más satisfechos en él y así se podrán realizar mas fácilmente como individuos. Si a la persona que hace la limpieza le decimos que debe barrer porque ese es su trabajo, lo va a hacer mal o de mala gana, pero si le decimos que debe dejar todo muy limpio para que los clientes se sientan cómodos y que nos va a dar una mejor imagen, el empleado se dará cuenta de la verdadera importancia de su trabajo y lo apreciará más.

Cuando todos saben que es lo que estamos ofreciendo, será más fácil que lo transmitan a los cliente de manera adecuada y así obtendremos mejores resultados.

Cuando una empresa tiene éxito, todos quieren trabajar en ella, y se sienten orgullosos de tener ese trabajo, debido a que tiene una imagen que les da cierta categoría, pero lo más importante y cuando la gente se siente más satisfecha, es cuando ellos crecen junto con una empresa. el poder decir que trabajan en una empresa de éxito desde sus inicios, y que ellos ayudaron a su crecimiento.

2.3 BUSCAR LOGRAR CERO DEFECTOS

Una parte importantísima dentro del servicio al cliente, es evitar que el cliente tenga que regresar a hacer reclamaciones. Para los clientes es muy incómodo tener que reclamar, ya que en México no existe una cultura apropiada para hacer estas reclamaciones, uno siempre piensa que no le van a hacer caso o que va a perder mucho tiempo y que lo mejor es no volver a comprar en ese lugar o esa marca. Este problema se debe a que desde hace muchos años, no se ha dado el servicio y la garantía necesarios para que la gente se acostumbre a reclamar el producto o servicio, es muy importante tanto para el cliente como para la empresa que se haga esa reclamación, ya que el cliente pierde porque no obtuvo lo que necesitaba y la empresa pierde porque ese cliente ya no les va a comprar además de que no podrán llevar una estadística tan confiable acerca del número de fallas y reclamaciones.

Si desde el principio se tienen sistemas y procesos que permitan hacer las cosas correctamente, no se tendrían errores o defectos que corregir, y así se evitará que el cliente tenga que regresar para hacer una reclamación. El obtener una calidad cercana al cero defectos, nos crea una imagen de confianza frente a los clientes, y sólo recurrirán a nosotros para hacer una recompra o para hacernos consultas respecto del producto.

El cero defectos no se debe entender de manera absoluta, sino que se debe buscar el nivel más bajo al que se puede llegar sin que el costo de ese nivel sea mayor a las utilidades que nos pueda producir estar en ese nivel. Para poder buscar este cero defectos, debemos conocer cuales son las causas que originan esa falla para poder corregirlas antes de que se den, esto implica una observación de todo el proceso hasta detectar en que etapa o etapas se están generando las fallas y así aplicar las medidas correctivas necesarias.

El no tener la calidad que se requiere nos lleva a un problema que es muy grave y que se denomina el *costo de la no calidad*, esto son los gastos en los que incurrimos por no realizar las tareas correctamente y recibir una reclamación o perder un cliente.

Dentro de este costo existen dos tipos:

- Directos: son el costo de reposición o reparación del producto o servicio, el tiempo que se utiliza al tener que rehacer el servicio o reemplazar el producto, tiempo que se podría utilizar en brindar un nuevo servicio o hacer un producto más. También podemos incurrir en otro costo directo que no es

muy común en nuestro país que son las demandas por daños y perjuicios por un mal servicio o producto. Este tipo de costos se pueden cuantificar por el tiempo y los materiales que se ocupan para hacer las correcciones de la falla, y se pueden promediar para conocer el costo promedio de las reclamaciones.

- Indirectos: estos son más difíciles de cuantificar y en ocasiones son más costosos que los directos, y son el tiempo que el cliente pierde en hacer la reclamación, que el cliente no realice una recompra con nosotros y se valla con la competencia, etc. y todo esto puede repercutir aún más cuando nos creamos una mala fama y nos ocasiona la pérdida de más clientes.

Hay que cuidar mucho el no caer en estos costos, ya que cada vez se vuelven más significativos y pueden ocasionar que nos quedemos fuera del mercado.

Hay que conscientizar al personal que cuando hay errores, todos perdemos, ya que mientras menos productiva sea una compañía, menos utilidades se generarán, por lo que puede haber recorte de personal, los salarios no podrán incrementarse con mayor frecuencia, el reparto de utilidades será menor, etc., así que todos nos debemos unir para fortalecer a la empresa y así lograr un beneficio mutuo.

CAPITULO III

DESARROLLO DE UN PROGRAMA GENERAL DE SERVICIO

El desarrollo e implementación de un programa de servicio, no se puede realizar de la noche a la mañana. sino que es un proceso que puede durar hasta algunos años para que funciones en su totalidad. Debemos conocer las expectativas de los clientes para saber hacia que debemos enfocar el programa, hay que fijar un calendario de actividades para definir cuanto nos vamos a tardar en cada etapa del programa, y se debe ir analizando los resultados parciales para poder saber si el programa se está aplicando correctamente o si debemos hacer modificaciones.

El programa general incluye los siguientes puntos:

- Sensibilización
- Auditoría de clientes externos
- Auditoría de clientes internos
- Revisión de procesos y procedimientos internos
- Proveedores
- Reapreciación

Cada uno de estos puntos debe estar bien definido y claro para que no haya lugar para dudas y malos entendidos, y así poder realizar de la mejor manera posible el programa y lograr los mejores resultados.

3.1 SENSIBILIZACIÓN

Esto es hacer del conocimiento de todos el plan y hacer que se sientan un compromiso y que adquieran la responsabilidad por que se logre. Aquí hay que esclarecer las dudas que surjan sobre los procesos de calidad.

Para lograr el compromiso de todos, hay que hacer que se sientan parte de un equipo, que sientan que lo que hacen realmente es importante para el logro de los objetivos, por insignificante que pueda parecer la actividad, y que deben dar su mejor esfuerzo para lograr el beneficio de todos. Esto se puede lograr mediante pláticas para esclarecer las posibles dudas y conocer las inquietudes que puedan tener acerca de la manera de llevar a cabo el programa, también se pueden dar incentivos por actuación. Hay que identificar los posibles líderes de los grupos para enfocar su liderazgo hacia la consecución de las metas.

Se deben definir claramente las tareas que deben realizar cada uno y también cuales son las habilidades necesarias para poder realizar las tareas. Hay que llevar a cabo una capacitación, pero no general, sino especializada y dirigida hacia objetivos concretos.

3.2 AUDITORÍA DE CLIENTES EXTERNOS

Esta es una etapa muy importante, ya que es donde se escuchará la opinión del cliente, que es lo que nos guiará hacia un servicio de calidad. Hay que dirigir los esfuerzos hacia la satisfacción del cliente y hacer énfasis en el personal de la empresa para que escuchen y consideren como primordial lo que el cliente diga para poder mejorar en beneficio de todos, ya que si el cliente está más satisfecho, nosotros obtendremos mayores beneficios.

Para poder conocer la opinión del cliente de manera más directa, se puede utilizar como herramienta la encuesta, que consistirá en tomar una muestra de clientes y hacerles preguntas de las que consideremos más importante para satisfacerlos y al mismo tiempo escuchar sus comentarios y opiniones, y así conocer que es lo que más les importa de nuestro servicio y poder brindárselos de la mejor manera.

La encuesta no debe contener demasiadas preguntas, ya que los clientes no siempre estarán en disposición de prestarnos mucho tiempo para estos estudios. Las preguntas deben ser concretas y claras para evitar confusiones y desviaciones en el estudio.

3.2.1 ¿ PORQUÉ LA ENCUESTA ?

La encuesta tiene su raíz en la entrevista, el que comenzó a utilizarla fue el inglés John Howard (1726-1790) que hizo estudios referentes a la forma de vida en las prisiones. Comenzó sus estudios haciendo anotaciones del número de guardias, celdas, presos, etc. Enumeró los padecimientos de los presos debidos a las condiciones insalubres en las que vivían. Para poder obtener información de primera mano, se sometió personalmente a las condiciones en las que vivían los presos, lo cual lo llevó a su muerte.

Más tarde el economista francés Federico La Play (1806-1882), hizo investigaciones sobre la economía social de las familias, para conocer su nivel de vida. Le Play inventó el siguiente método para el estudio de las familias:

1. Bosquejo detallado para la observación uniforme de las actividades familiares
2. Entrevistas personales dirigidas por
3. Un cuestionario diseñado para asegurar datos uniformes sobre los diversos miembros de la familia.

Su forma de cuestionario hizo que tuviera un amplio reconocimiento y muchos seguidores. El sucesor de La Play fue el estadista inglés Charles Booth,

que realizó estudios sobre las condiciones de vida de las familias trabajadoras y para poder vencer la máscara de la gente cuando es entrevistada por un extraño, se fue a vivir a los distritos en los que podía pasar por un extranjero sin hogar y así vivió con las familias y pudo realizar una observación más objetiva. Booth decía: “la idea fundamental con que empezó mi trabajo era la de que los hechos que yo quería saber eran conocidos de alguien, y que la información solamente tenía que recogerse y recopilarse”⁶.

La encuesta es un instrumento recolector de información como lo son también las entrevistas, las observaciones y los cuestionarios auto administrables. “Las entrevistas estructuradas dieron origen a la técnica de la encuesta, donde el investigador lee las preguntas al entrevistado, exponiéndole diferentes opciones (categorías) para sus respuestas que anota personalmente”⁷.

La encuesta es el método de observación más difundido y consiste principalmente en la selección de la muestra o grupo representativo de la gran comunidad, el interrogatorio de esa comunidad y la interpretación de los resultados así como su aplicación práctica.

Lo más problemático de la encuesta es lograr que la muestra sea realmente significativa, ya que se toma al azar pero se debe pensar en un número que resulte significativo, para que los datos que se obtengan sean de validez.

⁶ PAULINE V. YOUCI MÉTODOS CIENTÍFICOS DE INVESTIGACIÓN SOCIAL, 2ª EDICIÓN, 1969

⁷ ROSALINDA FLORES GARCÍA, ESTADÍSTICA, GRUPO EDITORIAL IBEROAMÉRICA, PÁG. 23

El método más común de aplicar la encuesta es el cuestionario, el cual debe elaborarse con mucho cuidado ya que debe incluir las preguntas más importantes y la redacción debe ser sencilla para que disminuya la probabilidad de error. Puede tener preguntas cerradas, o sea, que sólo se pueda responder si o no, estas facilitan su codificación; preguntas abiertas, que son las que se pueden responder libremente; y preguntas de estimación, esto es, que la respuesta incluye una calificación de la pregunta o le atribuye un grado, como mucho, poco o nada.

El orden de las preguntas es muy importante, ya que se debe comenzar por preguntas sencillas y sin gran trascendencia, ya que si comenzamos con preguntas delicadas, podemos causar desconfianza en el encuestado o que se ponga a la defensiva. El número de preguntas debe ser suficiente para que obtengamos la información que necesitamos, pero no debe extenderse por más de 30 preguntas, ya que puede ocasionar la fatiga del encuestado o su falta de disposición.

El cuestionario se puede aplicar de manera directa, o sea que el encuestado lea y apunte sus respuestas o que se realice por medio de un indagador. Una vez aplicado el cuestionario se procede a su codificación y posteriormente al análisis de los resultados.

3.3 AUDITORÍA DE CLIENTES INTERNOS

La auditoría de clientes internos es muy importante, ya que mediante ella podemos conocer cuales son las deficiencias que cada uno ve dentro del proceso y así poder mejorarlo. Las necesidades internas de una empresa son muy importantes ya que las fallas internas se reflejan siempre en contra del cliente.

Para conocer las necesidades y fallas internas podemos aplicar un sistema de pláticas y juntas en las que cada uno pueda expresar sus necesidades y opiniones, claro que esto solo se puede llevar a cabo en empresas pequeñas, y para las empresas grandes se deben aplicar otros sistemas o dividir la empresa en áreas y las áreas en pequeños grupos de trabajo en función al estudio.

Como todas las funciones de una empresa van interrelacionadas, cada área debe decir que es lo que necesita de las demás áreas para poder cumplir con las metas y los objetivos planeados. Cada una de las áreas es cliente de una o varias áreas de la empresa y necesita ciertas cosas en determinado momento para poder realizar o terminar sus tareas, así mismo esa área tiene por cliente a una o varias áreas por lo que debe cumplir con sus requerimientos a tiempo para que puedan llevar a cabo sus funciones.

Si una de las áreas falla, se verá repercutida esa falla en las demás áreas, ya que no podrán terminar sus funciones por no contar con lo que requieren de esa área. como por ejemplo, si el área de producción requiere una materia prima, y el área de almacén no la tiene porque el área de contabilidad por error no autorizó la compra de las mismas, entonces no habrá producción y se atrasarán todos, almacén, producción, ventas, entregas. etc.

Como podemos ver, para poder tener una empresa sana y que se logre tener un mejor servicio al cliente, debemos comenzar desde dentro de la misma, eficientando a nuestro personal y nuestros procesos, para poder prevenir y corregir las fallas con mayor facilidad.

3.4 REVISIÓN DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS INTERNOS

Se deben hacer revisiones y transformaciones de los procesos y procedimientos, con el fin de corregirlos e incluir los requerimientos de los clientes. Los procesos y procedimientos deben estar cien por ciento enfocados a la satisfacción del cliente.

Hay que hacer los procesos entre áreas con el fin de acabar con los aislamientos y trabajar en equipo para mejorar, ya que el trabajo en equipo

permite que se puedan superar mas fácilmente las fallas ya que existe una cooperación entre los miembros del equipo y enfocan sus esfuerzos hacia la realización de los objetivos. Psicológicamente para las personas es muy importante sentirse que forman parte de algo, por lo que el trabajo en equipo es muy estimulante.

La revisión de procesos se le conoce también como *mapeo de procesos* que es una herramienta esquemática que ayuda a analizar la contribución de los departamentos, funciones y personas para lograr un proceso, determinar como, cuando y en cuanto tiempo se debe pasar el satisfactor al siguiente paso del proceso y analizar los procesos actuales, para conocer sus cuellos de botella, sus capacidades y los problemas más comunes que se presentan.

El mapeo de procesos, se puede aplicar en:

- La optimización de la elaboración de productos
- Conocimiento de las capacidades de cada etapa del proceso
- Eficientar los procesos administrativos
- Establecer las funciones de cada persona dentro de los procesos
- Conocer los costos de la no calidad dentro del proceso

Estas son algunas de las aplicaciones que se le puede dar al mapeo de procesos para conocer más profundamente nuestros procesos y poder corregir los puntos débiles que tengamos y poder ser mas eficientes y lograr un mejor control del proceso y de la calidad.

Dentro de las ventajas del mapeo de procesos podemos mencionar:

- Establecer parámetros de cumplimiento
- Mejorar las relaciones con los proveedores
- Poder conocer la aportación de cada persona al cumplimiento del proceso
- Se pueden proponer procedimientos de trabajo
- Identificar posibles desviaciones del proceso
- Identificar las actividades que no agregan valor al producto o servicio
- Conocer e implantar el proceso ideal
- Facilita la implantación de planes de contingencia.

Como se puede ver, las ventajas que nos otorga el mapeo de procesos, nos permitirá un mejor funcionamiento ya que nos conoceremos mejor.

Para poder aplicar correctamente y con éxito el mapeo, se necesita identificar la variable crítica, que es aquella que si sufre una variación, se verá afectado el proceso de manera grave y al llevarse a cabo correctamente, contribuye significativamente al éxito del proceso.

Es muy importante que exista un compromiso de toda la organización para dirigirse a la satisfacción del cliente y para esto se necesita que la organización se vuelva flexible en función del cliente. Se deben establecer

responsables en cada parte del proceso para que exista ese compromiso de cumplimiento y se pueda presionar en caso de fallas.

Para llevar a cabo el mapeo se asignará un responsable de cada variable crítica del proceso, estableciendo objetivos claros de los que se quiere lograr. Se debe hacer un diagrama de flujo para identificar en dónde participa cada individuo en el éxito del proceso, respetando los departamentos y orden de las actividades.

Se debe hacer una explosión de cada actividad para determinar:

- Tiempo de realización
- Responsable
- Papelería que se ocupa
- Quién interviene
- Qué actividad es la siguiente
- Poner la capacidad en función de alcanzar la variable crítica.

Una vez que se ha realizado el mapeo, se debe presentar a todas las personas que intervienen en el proceso para que analicen su papel dentro del mismo, y puedan medir su grado de avance y controlar y mejorar el proceso para hacer la transformación y rediseño de los procesos.

3.5 PROVEEDORES

Este es un punto muy importante en el cambio que se pretende realizar, ya que si dentro de nuestra empresa todo funciona perfectamente pero el que falla es el proveedor, no podremos lograr nuestros objetivos.

Se debe lograr hacer partícipe al proveedor del cambio que estamos realizando, haciéndole sentir los beneficios que obtendremos ambos, y que es vital su participación en el mejoramiento de nuestros procesos.

Se debe tratar de lograr mejores condiciones y plazos de entrega y que tengan una capacidad de respuesta muy rápida para atender cualquier emergencia que pudiera surgir. La relación que se debe tener con los proveedores debe ser muy estrecha y debemos evitar tener un solo proveedor para cada cosa, ya que el riesgo de un fallo es mucho mayor, lo que se debe tratar es de tener un proveedor principal para cada cosa y tener dos o más proveedores sustitutos para cubrir al principal.

Los proveedores se beneficiarán al participar en nuestro cambio ya que si nos brindan un mejor servicio y forman parte del equipo, nos ayudarán a dar un mejor servicio a nuestros clientes, por lo que las ventas se pueden incrementar

para ambos. Además que al mejorar su servicio, no solo los beneficiará frente a nosotros, sino también con sus demás clientes.

3.6 REAPRECIACIÓN

Esto es analizar los resultados obtenidos haciendo caso de las quejas recibidas y observar si los compromisos que hemos adquirido los logramos y si no se han logrado, analizar donde están nuestras fallas.

Al realizar la reapreciación, hay que ser muy objetivos y analizar profundamente los resultados obtenidos contra los esperados, e identificar en que partes del proceso se han tenido las dificultades con mayor frecuencia y cuales han sido las razones de esta repetición de fallas. Los resultados obtenidos se deben analizar muy detenidamente, para que no se caiga en posibles conclusiones momentáneas y que no tengan bases sólidas. Se deben ver cuales eran los objetivos que se habían planteado y cuales son los resultados y así conocer en donde se ha fallado o en que hay que poner más cuidado.

Hay que presionar al responsable de las actividades que han fallado para que corrija de manera inmediata los problemas y si es necesario que haga movimientos de personal para lograr los objetivos. Esta presión debe ser no como una imposición, ya que a largo plazo esto no funciona. se debe lograr que

los trabajadores estén convencidos que es lo mejor para todos, y que si cada uno logra cumplir sus objetivos, se logrará un beneficio común, y esto solo se puede lograr reconociendo los logros que cada uno ha obtenido y no solo marcando sus errores. Se puede implementar un sistema de incentivos por logros alcanzados, para que así también tengan un interés económico y un premio más tangible.

CAPITULO IV

CASO PRÁCTICO

“AUTOMOTRIZ PADDOCK”

4.1 GENERALIDADES DEL NEGOCIO

Automotriz Paddock es un taller mecánico ubicado en la calle de Obrero Mundial No. 205, en la colonia del Valle, Distrito Federal. Labora en un horario de lunes a viernes de 8:00 a 17:00 hrs. y los sábados de 8:00 a 13:00 hrs., siendo este horario flexible de acuerdo a la carga de trabajo. Es un taller de tamaño mediano, contando con 400 mts. cuadrados de superficie mas un área de oficina.

Este taller ha funcionado durante tres años y medio con la presente administración, y ha obtenido resultados poco satisfactorios en cuanto al servicio al cliente. Se han detectado quejas por reparaciones deficientes, en ocasiones precios elevados y en la mayor parte de los casos, falta de puntualidad.

Entre los servicios que ofrece este taller se encuentran:

- Mecánica en general
- Servicio de lavado y engrasado (en talleres externos)
- Verificación vehicular (centro autorizado)
- Pensión nocturna

Opera con el siguiente personal:

Mecánica:

- Un maestro mecánico
- Un ayudante

Verificación:

- Un supervisor técnico
- Un técnico verificador

Administrativo:

- Un gerente
- Una secretaria

Apoyo:

- Un lava coches
- Un velador

El maestro mecánico no percibe un sueldo fijo, trabaja por destajo, lo cual puede ser una herramienta para mejorar el servicio. Y todo el resto del personal percibe un sueldo fijo mas una estímulo por resultados.

4.2 DESARROLLO DEL PROGRAMA DE SERVICIO

Para implementar el programa de servicio, se calcula que los seis pasos se podrán llevar a cabo en más o menos un mes.

Se tomará como muestra de reparación la afinación ya que es la reparación más común que se lleva a cabo en el taller y si quisiéremos tomar todas las reparaciones nos darían resultados que no son muy confiables por la gran diferencia en las características entre una y otra, tanto en tiempos de realización como en costos, etc.

La sensibilización y la auditoría de clientes externos se llevará a cabo en la primer semana; la revisión de procesos y procedimientos en la segunda semana; la auditoría de clientes internos y los proveedores se verán en la tercer semana, teniendo una semana de holgura para cualquier problema o contratiempo que surja. La reapreciación se realizará parcialmente en la semana cuarta, ya que para poder hacerla completa se necesita hacerse en unos cuatro o seis meses para poder medir y compara el cambio que se logre, solo se tomarán los tiempos del proceso para saber si se está actuando correctamente.

4.3 1ª SEMANA

4.3.1 SENSIBILIZACIÓN

Se informó tanto al personal administrativo como al operativo, del plan de atención al cliente que se pretende implantar. Por lo que se les señaló la importancia que tiene que los clientes se vayan contentos y satisfechos del servicio que se les ha brindado, y poner especial atención a los clientes que regresen para hacer alguna reclamación, para que a pesar de que caímos en una falla, no se pierda el cliente.

No se encontró ninguna oposición al plan, debido a que aparentemente todos han captado la importancia de que para que todos ganemos en cualquier sentido tanto económico como de desarrollo humano, necesitamos clientes satisfechos que regresen y no solo clientes de ocasión.

Se hizo la concientización de que para poder obtener mejores resultados, es necesario el trabajo en equipo, lo que significa apoyar a todas las áreas para poder resolver los imprevistos que pudieran surgir y resolverlos de la manera más rápida posible para no entorpecer las actividades.

Se resolvieron algunas dudas acerca de los incentivos que se aplicarían y de los premios adicionales que podría tener el empleado que sea considerado el mejor del mes.

4.3.2 AUDITORÍA DE CLIENTES EXTERNOS

La principal finalidad de este estudio es poder satisfacer plenamente, en la medida de lo posible, a los clientes, ya que son el punto primordial de todo negocio.

Para poder tener una opinión mas objetiva de que es lo que los clientes quieren de nosotros, se procederá a realizar una encuesta en una muestra de 60 clientes, que es el número promedio de clientes que llevan su vehiculo a afinación.

La encuesta no será demasiado extensa, constará de 18 preguntas, que se dirigirán a conocer las exigencias del cliente y conocer sus propuestas para poder llegar a satisfacerlos mejor.

Otra finalidad de la encuesta, es conocer cual es la opinión que tienen los clientes del servicio que se les presta respecto de la competencia.

Para poder definir cuales iban a ser las preguntas de la encuesta, primero se procedió a platicar con 5 clientes de manera libre y escuchando cuales eran sus principales preocupaciones y necesidades, después se compararon las

anotaciones y se englobaron en 18 preguntas los puntos más importantes y en los que coincidía la mayoría.

Se hizo una encuesta preliminar para poder detectar posibles errores en redacción que se pudieran prestar a errores o desviaciones, aplicándose a 5 clientes, después se procedió a depurar la encuesta y quedó como se presenta a continuación:

"AUTOMETRIZ BARDOCK"

ENCUESTA No _____

"AUTOMOTRIZ PADDOCK"

1. ¿Es la primera vez que trae su vehículo?
SI NO
2. En relación a nuestro personal, con que frecuencia ocurren las siguientes afirmaciones:
- a) Han estado dispuestos a contestarle sus dudas
Siempre Usualmente Rara vez Nunca
- b) Responden en forma favorable a solicitudes especiales o sugieren alternativas aceptables
Siempre Usualmente Rara vez Nunca
- c) Le tratan con respeto, son educados al hablar y en su forma de ser
Siempre Usualmente Rara vez Nunca
- d) Colaboran con usted y se esfuerzan en atenderle
Siempre Usualmente Rara vez Nunca
- e) El servicio de nuestro personal con respecto a la competencia es
Superior Igual Abajo
3. ¿En alguna ocasión nuestro personal lo ha tratado con falta de respeto o han sido poco cordiales?
SI NO
4. ¿Tienen nuestro empleados los conocimientos adecuados?
Siempre Usualmente Rara vez Nunca
5. ¿Cumplimos con nuestro servicio las promesas que hacemos?
Siempre Usualmente Rara vez Nunca
6. ¿De que forma fallamos en mantener nuestras promesas?
7. ¿De que manera nuestro servicio no cumple con sus necesidades?
8. ¿Sabe a quién dirigirse en caso de necesitar hacer alguna aclaración o reclamación?
SI NO
9. ¿Cuando ha tenido alguna reclamación, se le atendió correctamente?
SI NO (Pedir detalles)
10. ¿Es fácil conseguir un compromiso de tiempo preciso en nuestra empresa?
Siempre Usualmente Rara vez Nunca
11. ¿Respetamos nuestra empresa el compromiso de tiempo ofrecido?
Siempre Usualmente Rara vez Nunca
12. ¿Pierde tiempo esperando algún servicio de nuestra empresa?
SI (pedir detalles) NO
13. ¿A alguno de nuestros empleados le ha faltado autoridad para corregir un error que cometemos?
SI (pedir detalles) NO
14. ¿Cuales suelen ser para usted las repercusiones más graves cuando nosotros incurrimos en una falta en el servicio?
15. ¿Que es lo que más le molesta respecto del servicio de nuestra empresa?
16. ¿Que es lo que busca principalmente cuando acude a nosotros?
a) Precio b) Tiempo c) Calidad de servicio d) Cercanía
17. En que considera que la competencia es superior a nosotros?
18. ¿Volvería a hacer uso de nuestros servicios?
SI NO

Algún comentario:

4.3.2.1 ANÁLISIS DE LA AUDITORÍA DE CLIENTES

Durante una semana se realizaron la encuestas, y se procedió a compilar las respuestas para poder sacar las conclusiones. Las encuestas fueron aplicadas después de la entrega de los vehículos.

1ª ¿Es la primera vez que trae su vehículo?

Los resultados obtenidos en esta pregunta nos ayudan a conocer que tan significativa es la muestra que se tomó, ya que si la mayoría de los clientes son de primera ocasión, el resultado no será muy significativo.

Se obtuvo un resultado de que un 36% de los clientes son de primera vez y un 64% (gráfica No. 1) son clientes que por lo menos en otra ocasión han recibido un servicio en el taller. Este resultado nos indica por una parte que la muestra si es significativa para el estudio ya que dos terceras partes de la muestra son clientes de más de un ocasión, también nos indica que el taller no solo se sostiene de clientes con alguna antigüedad, sino que recibe un alto porcentaje de clientes nuevos, lo cual es más comprometedor, ya que hay que lograr que esos clientes nuevos regresen siempre que necesiten un servicio.

2ª En relación a nuestro personal, con que frecuencia ocurren las siguientes afirmaciones:

a) Han estado dispuestos a contestarle sus dudas.

Esta pregunta nos muestra la disposición del personal de la empresa para buscar satisfacer lo mejor posible las necesidades de los clientes.

El resultado que arrojó la encuesta fue que el 55% dijo que Siempre, el 36% Usualmente, el 9% Rara vez y 0% Nunca. (Gráfica No. 2)

Esto nos muestra que el personal por lo general tiene la disposición para que el cliente no tenga dudas sobre nuestro servicio. Este resultado es satisfactorio, no se puede calificar de bueno ya que tan solo se obtuvo poco más del 50% de respuestas favorables. Una parte muy importante en la satisfacción del clientes es que no tengan dudas acerca del servicio que van a recibir, ya que es parte fundamental de la imagen que el cliente recibe de la empresa.

Todos los clientes tienen el derecho de que sus dudas sean aclaradas. Cuando el cliente no tiene dudas acerca del servicio que va a recibir, es más fácil que tenga confianza en nosotros y con mayor facilidad quedará satisfecho ya que no va a esperar más de lo que se le ofrece y así también sabrá hasta donde podrá exigirnos.

b) Responden en forma favorable a solicitudes especiales o sugieren alternativas aceptables.

Con esta pregunta podemos medir que tan abierto esta el personal a cambios, o sea, que tanta flexibilidad hay en la empresa.

El resultado obtenido fue: Siempre 50%, Usualmente 30%, Rara vez 20% y Nunca 0% (Gráfica No. 3). El resultado no es muy satisfactorio ya que solo la mitad de los clientes son atendidos de manera especial, y a los demás no siempre se les toma en cuenta.

Hay que estar consientes también que hay muchos clientes un poco difíciles de complacer, pero el porcentaje de satisfacción deberá ser mayor si queremos lograr un servicio óptimo, ya que si lo que pide el cliente no es factible, se le debe sugerir alguna otra opción que satisfaga de la mejor manera su petición.

Se debe poner más énfasis en las peticiones especiales, ya que a los clientes les gusta sentir que se les consiente hasta en sus peticiones mas pequeñas.

c) Le tratan con respeto, son educados al hablar y en su forma de ser.

Este es un punto que en un taller automotriz por el nivel socioeconómico del personal operativo, es muy difícil satisfacer, ya que el lenguaje del personal es un poco vulgar, pero los resultados que nos arrojó la encuesta son muy satisfactorios, ya que el 82% de los encuestados expresaron que siempre son correctos al hablar (Gráfica No. 4). El resto de la muestra opinó que usualmente son correctos al hablar.

Este tipo de resultados nos reflejan una imagen de seriedad dentro de la empresa, ya que el personal trata con respeto a los clientes, cuidando su lenguaje, lo que es muy importante para la imagen de la empresa, el vocabulario se debe cuidar aún cuando no nos dirijamos directamente a los clientes, es muy desagradable sobre todo para las mujeres escuchar una conversación que se lleva en un lenguaje vulgar.

En esta pregunta se puede encontrar una pequeña desviación ya que los clientes están consientes que el lenguaje de los mecánicos en ocasiones es un poco vulgar y por lo mismo pueden considerarlo y no tomarlo muy en cuenta, siempre y cuando no se exceda en lo vulgar y que no se refieran a ellos con ese lenguaje.

d) ¿Colaboran con usted y se esfuerzan en atenderle?

El resultado es muy complaciente, ya que el 82% de la muestra expresó que siempre colaboran con ellos y el 18% restante, contestó que usualmente (Gráfica No. 5)

Este punto es muy importante en una empresa de servicio, ya que el cliente siente que el personal se esfuerza por atenderlo y le dan importancia a su problema o necesidad, se sentirá más satisfecho y por lo mismo es un cliente que seguramente regresará.

e) El servicio de nuestro personal con respecto a la competencia es:

El 66.3% de la muestra expresó que el servicio es superior con respecto de la competencia, el 28.7% opinó que es igual y el 5% que es inferior (Gráfica No. 6).

Este resultado no es tan satisfactorio, ya que hay una tercera parte de los clientes que no nos consideran superiores, lo que significa que no acuden a nosotros con plena satisfacción sin que a lo mejor por comodidad o por que no conocen otro cerca y esto puede ocasionar que sean clientes que en cualquier momento se pierdan al tener otra opción.

3) ¿En alguna ocasión nuestro personal lo ha tratado con falta de respeto o han sido poco cordiales?

El resultado obtenido en la encuesta es muy satisfactorio y se relaciona y confirma con el resultado de la pregunta 2-c, ya que el 100% de la muestra

contestó que no ha habido ninguna ocasión en la que se le haya tratado con falta de respeto (Gráfica No. 7).

Es muy importante que el cliente se sienta respetado, ya que esto le da un aire de confianza y no se siente incómodo cuando acude a recibir un servicio. A un cliente siempre hay que hablarle de usted, para hacerle sentir importante, ya que si lo tuteamos, le estamos restando importancia y se puede sentir que lo ofendemos al ponemos a su nivel (no tomando nivel como socioeconómico, sino como grado de importancia)

4) ¿Tienen nuestros empleados los conocimientos adecuados?

Aquí nos encontramos con un resultado muy importante, ya que en esta pregunta se refleja la imagen que tiene el cliente de la capacidad técnica que tienen los empleados del taller y cuanto puede confiar en lo que le están diciendo, es muy satisfactorio contar con una buena imagen ante los clientes, obteniéndose que el 64% opinó que siempre cuentan con los conocimientos adecuados y el 36% restante opinó que usualmente (Gráfica No. 8).

Con este resultado se deduce que el cliente tiene confianza en que las personas que van a realizar el trabajo en su vehículo conocen bien lo que están haciendo y que no se va a cometer un error de imprudencia por ignorancia.

5) ¿Cumplimos con nuestro servicio las promesas que hacemos?

Nos encontramos que el 64% de los clientes opinan que siempre se cumplen las promesas y el 36% que usualmente (Gráfica No. 9).

Como ya habíamos comentado anteriormente, es muy importante que el cliente espere de nosotras lo que realmente se le puede dar y que no crea que se le va a dar algo mas de lo que podemos, o sea que tengamos muy bien definida nuestra capacidad y nuestras características sin inflar nuestras capacidades y así lograr que el cliente no se desilusiones al recibir el servicio y además que cuando el cliente no recibe lo que él espera esto crea un ambiente de desconfianza.

De acuerdo con los resultados obtenidos, se ha logrado que el cliente no espere más de lo que se le ofrece, pero una tercera parte de los clientes no está completamente satisfecha.

6) ¿De que forma fallamos en mantener nuestras promesas?

Esta pregunta está cruzada con la anterior y nos arrojó que el 73% de los clientes opinan que en nada se falla, el 18% que se falla en el presupuesto y el 9% que en el tiempo de entrega (Gráfica No. 10).

Este resultado es mas o menos similar que el anterior pero se puede observar una pequeña desviación, ya que en la pregunta anterior el 64% opinaba que siempre se cumplía y en esta nos arroja que el 73% opina que no

se falla, esto nos indica que hay personas que por sentirse cohibidos o a lo mejor por pena, no presentan su inconformidad y se contradicen, esto es un problema muy común en nuestro país y ocasiona que se dificulta más la corrección de los problemas y fallas ya que si el cliente no nos dice que está inconforme, nosotros pensaremos que si lo está por lo tanto seguiremos trabajando de la misma manera, hasta que nos demos cuenta que estamos fallando y esto puede ser ya muy tarde.

7) ¿De que manera nuestro servicio no cumple con sus necesidades?

Este es un punto muy importante y delicado, ya que todas las empresas buscan satisfacer necesidades, y si no se logra, no se podrá crecer o aún peor, no se podrá mantener en el mercado.

Los resultados nos dicen que solo el 45% nos indicó que si queda satisfecho, el 28% no queda satisfecho por la falta de servicio especializado en fuel inyección, el 18% siente que el servicio es caro y el 9% se queja de la impuntualidad (Gráfica No. 11).

Este punto nos confirma el punto anterior, ya que aquí encontramos un grado de satisfacción menor al 50% lo que es muy grave, ya que se está corriendo el peligro de que los cliente busquen otra opción para recibir el servicio a su entera satisfacción, lo que nos ocasionaría tener que cerrar el negocio.

Se debe tener especial cuidado en las preguntas sobre la satisfacción, ya que el estudio está encaminado al mejoramiento del servicio para lograr una mayor satisfacción.

8) ¿Sabe a quien dirigirse en caso de hacer alguna aclaración o reclamación?

En esta pregunta para cerciorarnos de que el cliente realmente si sabía a quién dirigirse, se les preguntaba al contestar que sí, que con quién debían acudir, y si contestaban que con el personal de la oficina o el personal administrativo, era correcta la respuesta, y nos encontramos que el 100% de la muestra, si sabe a quién dirigirse (Gráfica No. 12).

Es muy importante que el cliente sepa con quien dirigirse cuando necesite algo, para que no se encuentre con que no le pueden resolver su problema por falta de autoridad, o porque no pueden tomar esa responsabilidad.

9) ¿Cuando ha tenido alguna reclamación, se le atendió correctamente?

El 36% de los clientes no han tenido reclamaciones; el 55% han tenido reclamaciones y se les ha resuelto satisfactoriamente; y el 9% restante manifestó que no se le resolvió a su satisfacción el problema ya que la garantía se encontraba vencida (Gráfica No. 13).

Este resultado nos muestra dos puntos muy importantes. el primero es que el número de reclamaciones es muy alto, ya que 6 de cada 10 vehículos que se reparan regresan para que se les corrija algo, es muy importante que el cliente no tenga que regresar a reclamar ya que eso ocasiona cierta desconfianza del servicio.

El otro punto es que prácticamente todas las reclamaciones se han resuelto satisfactoriamente, y los que no se fueron satisfechos fue por que la garantía se encontraba vencida, aunque aqui se debe aplicar el criterio, ya que se puede llegar a un arreglo con el cliente para que se corrija a un menor costo o tal vez solo pagando las refacciones, pero lo que se necesita es que el cliente salga contento y regrese, ya que en ocasiones por no querer reparar una pequeña falla, se puede perder el cliente. Y se le presentamos una opción al cliente y le hacemos ver que ya no tiene garantía, se irá más satisfecho ya que estará consiente de que le estamos ofreciendo un buen servicio.

10) ¿Es fácil conseguir un compromiso de tiempo preciso en nuestra empresa?

Aquí nos podemos percatar que uno de los problemas que se tienen dentro de la empresa es que no se cuenta con una imagen de puntualidad, y se tiene una pequeña desviación, ya que en la pregunta 7 referente a lo que no se cumple con el servicio, solo el 9% respondió que la puntualidad, por lo que nos podemos dar cuenta que cuando no se les pregunta de manera directa no lo

perciben, pero cuando es directo, nos encontramos con que el 28% de los clientes siente que hay puntualidad, el 45% que en ocasiones, el 9% que rara vez y el 18% que nunca (Gráfica No. 14).

Estos resultados son muy alarmantes, ya que solo la cuarta parte de los clientes se sienten satisfechos con esta parte del servicio. Lo que es otro punto en contra de la imagen de servicio que se pretende. La puntualidad en cualquier situación de la vida es muy importante porque el no estar a tiempo implica una falta de respeto hacia la persona que hacemos esperar.

11) ¿Respetamos nuestra empresa el compromiso de tiempo ofrecido?

Esta pregunta esta completamente relacionada con la anterior, y tiene el objetivo de poder comparar los resultados para hacer más objetivo el estudio y nos confirma el resultado anterior ya que el 37% opina que siempre son puntuales, el 45% que usualmente, el 9% que rara vez y el 9% restante que nunca (Gráfica No. 15).

12) ¿Pierde tiempo esperando algún servicio de nuestra empresa?

El 18% de los clientes indicaron que efectivamente perdian tiempo esperando que se les entregara su vehículo (Gráfica No. 16) Volviendo a las preguntas anteriores, en muchas ocasiones un cliente espera que su vehículo se encuentre listo a determinada hora y al llegar tiene que esperar o en ocasiones regresar mas tarde, lo que implica molestias y disgustos.

Para evitar estas situaciones molestas para ambas partes, hay que procurar no comprometerse en algo que de antemano sabemos no vamos a poder cumplir o que difícilmente se logrará.

13) ¿A alguno de nuestros empleados le ha faltado autoridad para corregir un error que cometemos?

Esta pregunta se liga con la pregunta número 9, ya que el resultado nos confirma el anterior, obteniéndose que el 91% de los clientes indican que no ha habido falta de autoridad y tan solo el 9% indicó que si (Gráfica No. 17), y si retomamos la pregunta nueve, nos encontramos que el mismo 9% nos indicó que no se les había resuelto su reclamación satisfactoriamente.

14) ¿Cuales suelen ser para usted las repercusiones más graves cuando nosotros incurrimos en una falta en el servicio?

Este punto es muy delicado y se debe considerar muy profundamente, ya que aquí el cliente nos va a mencionar en que le afectamos cuando fallamos.

El 64% de los clientes nos dijeron que lo que más les molesta es la pérdida de tiempo, el 9% que tengan que regresar, el 9% el riesgo de un accidente y el 18% que no les afecta (Gráfica No. 18).

Volvemos a la mismo, la pérdida de tiempo, lo que es muy molesto sobre todo en este mundo en el que vivimos siempre a las carreras: las molestias de

tener que regresar las podemos también involucrar con la pérdida de tiempo: el riesgo de tener un accidente es un punto muy delicado porque es muy cierto que una falla mecánica mal atendida puede ser la causa de un accidente y hasta la pérdida de la vida, con esto no se debe escatimar en poner atención, se debe de prestar especial atención sobre todo en reparaciones vitales para el vehículo (como sistema de frenos).

15) ¿Que es lo que mas le molesta respecto del servicio de nuestra empresa?

Con esta pregunta seguimos reafirmando que lo que más molesta es la falta de puntualidad ya que el 36% marcó la impuntualidad como lo que más le molesta y el 64% no se quejó de nada (Gráfica No. 19).

Como se puede ver, la empresa tiene una imagen de impuntualidad, lo que afecta mucho, puesto que si es una de las cuestiones que más buscan los clientes, y no se está cumpliendo, no estamos logrando una buena satisfacción y nos puede llevar a quedar fuera del mercado.

16) ¿Que es lo que busca principalmente cuando acude a nosotros?

Aquí vamos a poder conocer que es lo que realmente busca el cliente en nosotros. El 16% dijo que por precio, el 21% por tiempo(puntualidad), el 58% por calidad de servicio y solo el 5% por cercanía (Gráfica No. 20).

tener que regresar las podemos también involucrar con la pérdida de tiempo: el riesgo de tener un accidente es un punto muy delicado porque es muy cierto que una falla mecánica mal atendida puede ser la causa de un accidente y hasta la pérdida de la vida, con esto no se debe escatimar en poner atención, se debe de prestar especial atención sobre todo en reparaciones vitales para el vehículo (como sistema de frenos).

15) ¿Que es lo que mas le molesta respecto del servicio de nuestra empresa?

Con esta pregunta seguimos realfirmado que lo que más molesta el la falta de puntualidad ya que el 36% marcó la impuntualidad como lo que más le molesta y el 64% no se quejó de nada (Gráfica No. 19).

Como se puede ver, la empresa tiene una imagen de impuntualidad, lo que afecta mucho, puesto que si es una de las cuestiones que más buscan los clientes, y no se está cumpliendo, no estamos logrando una buena satisfacción y nos puede llevar a quedar fuera del mercado.

16) ¿Que es lo que busca principalmente cuando acude a nosotros?

Aquí vamos a poder conocer que es lo que realmente busca el cliente en nosotros. El 16% dijo que por precio, el 21% por tiempo(puntualidad), el 58% por calidad de servicio y solo el 5% por cercanía (Gráfica No. 20).

Este resultado es muy interesante, ya que lo que más buscan los clientes en que se les de una calidad de servicio, no les importa tanto si es más caro o les queda lejos, sino que quieren sentirse seguros de que el servicio que van a recibir y por el cual van a pagar, sea de calidad.

17) ¿En que considera que la competencia es superior a nosotros?

El 73% de los clientes opinan que en nada es superior, el 9% que en precio, el 9% que en puntualidad y el 9% restante que en el servicio fuel inyeccion (Gráfica No. 21).

Esta pregunta va ligada con la pregunta 2-e y el resultado es semejante por lo que podemos deducir que los clientes si tienen bien identificadas sus necesidades de servicio.

En apariencia tres cuartas partes de nuestros clientes están satisfechos y nos consideran los mejores, la otra cuarta parte nos marcan algunos puntos en los que nos debemos fijar para poder ser superiores respecto de la competencia.

18) ¿Volvería a hacer uso de nuestro servicio?

El 98% de los encuestados dijeron que si volverian a recibir algún otro servicio (Gráfica No. 22).

Esta es una pregunta que no nos refleja mucho la realidad ya que por lo general cuando una persona contesta este tipo de preguntas, no siempre es muy honesto por pena de decir que no volverá pensando que se le insistirá o que si llega a regresar lo van a tratar de mala manera.

De todos los resultados que se obtuvieron podemos concluir que lo que más necesitan los clientes además de que su vehículo quede reparado correctamente es que se respete el tiempo ofrecido para la entrega, que el presupuesto se apegue más a la realidad y que se ofrezca el servicio de fuel inyection.

En base a estos resultados proseguiremos con los demás puntos para corregir las fallas hacia el mejoramiento del servicio.

4.4 SEMANA 2

4.4.1 REVISIÓN DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

Aquí procederemos a analizar los procesos y procedimientos actuales de atención y de realizar las actividades tanto administrativas como operativas para tratar de localizar los puntos en los que estamos fallando en la atención a los clientes tomando como referencia los resultados de la encuesta.

4.4.1.1 PROCEDIMIENTO ACTUAL DE ATENCIÓN

El proceso que se sigue actualmente al momento de recibir un vehículo es como sigue:

1. Al momento de llegar el cliente con su vehículo, se le pasa a la oficina, para levantarle una orden de trabajo, en la que se toman los siguientes datos:
 - Fecha de ingreso
 - Nombre del Cliente
 - Dirección
 - Teléfono
 - Placas de vehículo
 - Maca, modelo y año del vehículo
 - Reparación que solicita
 - Firma de autorización
2. Se le proporciona al cliente un comprobante y el teléfono al que se puede comunicar para información acerca de su vehículo.
3. Se pasa el vehículo al área de reparación con una orden de reparación en la que se incluyen las reparaciones autorizadas por el cliente y alguna observación de ser necesaria.
4. Se procede a la revisión del vehículo y se solicitan las refacciones necesarias a la oficina.
5. Se piden las refacciones por teléfono a la refaccionaria, y son enviadas por el mensajero de la misma.

6. Se procede a la reparación de vehículo.
7. Al terminar la reparación se le comunica al cliente (en algunos casos) que el vehículo está listo y se le proporciona el costo de la reparación.
8. Se procede a lavar el vehículo para ser entregado limpio. (reciente implementación)
9. Al llegar el cliente se elabora la factura que es muy similar a la orden de trabajo para facilitar su elaboración, y se realiza el cobro de la misma.
10. Se entrega el vehículo al cliente.

4.4.1.2 TIEMPOS ACTUALES DEL PROCESO

Como ya se había mencionado, la reparación que se está tomando como muestra por ser la más frecuente es la afinación, así que se tomó el tiempo promedio de 10 afinaciones y quedó como sigue:

1. Tiempo de recepción del vehículo	5 minutos
2. Proporcionar comprobante al cliente	0.5 minutos
3. Pasar al área de reparación	1 minuto
4. Revisión y solicitud de refacciones	20 minutos
5. Pedido y recepción de refacciones	25 minutos
6. Reparación del vehículo	45 minutos
7. Informar al cliente	5 minutos
8. Lavado del vehículo	15 minutos
9. Elaboración de factura y cobro	10 minutos
10. Entrega del vehículo	1 minuto

Tiempo Total

127.5 minutos

El tiempo total que aquí tenemos no es el real, ya que hay actividades que se realizan al mismo tiempo como se muestra a continuación:

Actividades 5 y 6 (parcialmente)

Actividades 8 y 9

Con estas combinaciones de actividades el tiempo total se reduce en 20 minutos, lo que nos lleva a un *tiempo promedio real de 107.5 minutos* o una hora cuarenta y siete minutos y medio.

Estos tiempos no significan que cada hora y cuarenta y siete minutos y medio se repare un solo vehículo, ya que se pueden realizar hasta dos o tres afinaciones al mismo tiempo. También no significa que si un cliente lleva su vehículo a las 12:00 hrs. lo podrá recoger a las 13:47 hrs. ya que si hay vehículos que llegaron antes, se procederá a la reparación conforme van llegando en su respectivo turno.

4.4.2 ANÁLISIS DE LOS PROCESOS ACTUALES

Para poder lograr un mejor servicio al cliente, ya que una de las cosas que buscan es la puntualidad y el no hacerles perder tiempo esperando su

vehículo, se necesita reducir algunos tiempos del proceso para poder optimizar el servicio, pero se deberá tomar en cuenta que no por reducir el tiempo del proceso se pierda la calidad del servicio.

Para bajar el tiempo que se tardan en enviar las refacciones se procederá a tener un stock de las refacciones mas utilizadas para las afinaciones, esto implicará una negociación con los proveedores para que accedan a un crédito y a surtir el consumo por lo menos semanal de dichas refacciones.

Con esto podremos reducir el tiempo del proceso en 15 minutos, ya que como vimos anteriormente el tiempo que se tardan en surtir las refacciones es de 25 minutos pero se puede realizar la actividad 6 durante 10 minutos sin las refacciones. Así que con esto el proceso debe durar en promedio 92.5 minutos.

Para dar una mejor imagen ante los clientes, se procederá a ponerle a los vehículos en el volante y en la palanca de velocidades una protección de plástico adherente para evitar que los mecánicos los ensucien de grasa, este paso no variará el tiempo del proceso ya que se realizará al momento en que se le tomen los datos al cliente.

También se reducirá el tiempo del proceso realizando los puntos 7, 8 y 9 al mismo tiempo teniendo un ahorro de tiempo de 5 minutos más lo que nos dará un tiempo de proceso de 87.5 minutos, que previendo cualquier complicación se cerrará el tiempo a 90 minutos, por lo que se deberá contar con el apoyo del personal para no quedar mal con los cliente.

Como el taller abre a las 8:00 de la mañana, los primero tres vehiculos que se reciban para afinación antes de las 8:30 se comprometerán para su entrega a las 10:00, los siguientes tres que se reciban antes de las 10:30, se entregarán a las 12:00, y así sucesivamente, también se tomará en cuenta las demás reparaciones que se reciban, por lo que si un vehiculo lo llevan a afinación y frenos, en su turno, solo se contarán dos vehiculos, para no quedar mal con los cliente, por cada reparación adicional que se solicite, se restará un vehiculo al turno. Se recibirán solo los vehículos que se puedan atender durante el día salvo los clientes que lleven su vehículo por las tardes para que se quede a reparación al día siguiente aprovechando que no circula.

Con estas medidas se calcula que se podrán reparar entre 13 y 14 vehiculos por día descontando de éste número las reparaciones adicionales.

Para poder atender las necesidades de los clientes con vehiculos fuel inyección por el momento en lo que se capacita al personal y se hace la inversión en la herramienta necesaria para poder realizar dichas reparaciones, se llegó a un acuerdo con un taller externo que los vehiculos que lleguen al taller para reparaciones de fuel inyección, serán recibidos y se les llevarán para realizar la reparación dándonos un precio especial para no encarecer el servicio al cliente.

Con estos puntos se espera poder incrementar la clientela y lograr obtener una mayor calidad de servicio.

4.5 SEMANA 3

4.5.1 AUDITORÍA DE CLIENTES INTERNOS

Debido a que se trata de una compañía de dimensiones muy pequeñas, este punto no es tan profundo, ya que no se cuenta con una estructura orgánica muy grande y prácticamente no hay dependencia de un departamento con otro, pero se procedió a escuchar las necesidades de cada uno de los elementos para poder realizar mejor su trabajo y así brindar un mejor servicio.

Se les informó a todos de los ajustes que se realizarían dentro del proceso, reafirmando a cada uno cuales son sus actividades dentro del proceso.

El lavacoches será el encargado de poner las protecciones en el vehículo y pasarlo al área de reparaciones, mientras la secretaria le toma los datos al clientes y le da su comprobante. El mecánico junto con su ayudante procederán a realizar la revisión del vehículo y solicitaran al gerente las refacciones necesarias, mismas que se les proporcionarán al momento, del stock que se tiene. El mecánico realizará la reparación apoyándose en su ayudante, una vez terminada la reparación, el lavacoches retirará el vehículo del área de

reparación y avisará que se encuentra listo y procederá a lavarlo, mientras la secretaria avisa al cliente que puede pasar por su vehículo y elabora la factura. Al momento de llegar el cliente, el gerente le entregará su factura y realizará el cobro y le entregará el vehículo.

Una vez que se explicó el proceso, se contestaron las preguntas y se aclararon las dudas. El mecánico solicitó que para poder realizar con mayor rapidez y eficacia su trabajo necesitaría contar con las refacciones lo antes posible así como con los implementos necesarios como thinner, gasolina, aceite y herramienta adecuada para la realización de su trabajo.

Como ya se había comentado este punto no es muy aplicable en esta empresa, pero si es necesario para conocer las inquietudes y necesidades del personal.

4.5.2 PROVEEDORES

Este es un punto muy importante dentro de cualquier empresa ya que por mas esfuerzo que realice uno, si no cuenta con el apoyo de los proveedores no se podrá mejorar el servicio.

El taller cuenta principalmente con un proveedor, el cual lleva varios años surtiendo con un servicio esmerado, pero siempre se ha manejado sobre pedido, pero como ya vimos no se puede seguir operando de la misma manera.

A este proveedor se le pagan las refacciones cada dos días por lo que se cuenta con un pequeño crédito, lo cual no es problema para el taller ya que por lo general todas las reparaciones las cobra al contado, salvo uno que otro cliente empresarial que tienen un crédito máximo de 15 días en teoría, ya que siempre se toman una semana más.

Se habló con el dueño de la refaccionaria para plantearle el proyecto que se estaba realizando, explicándole que de ser exitoso ambos obtendrían un beneficio, pero que se necesitaba contar con su apoyo, ya que requeríamos un stock de refacciones para una semana.

Al principio se mostró un poco renuente, ya que sentía que se iba a tardar mucho en recuperar su dinero, pero con una proposición que se le hizo de darle un 50% los días miércoles, accedió.

El trato fue que se le pasaría una lista de todas las refacciones que se calculaban se requerirían en una semana, y en caso de ser necesario se le solicitarían más para reponer el stock. Todos los viernes se le pasará una relación de las refacciones que se necesitarán para la siguiente semana, mismas que deberá surtir el sábado, para el lunes poder empezar a trabajar desde temprano.

Una vez acordado con el proveedor la manera en que se trabajará, se pondrá a prueba para poder saber si se están logrando resultados.

4.6 SEMANA 4

4.6.1 REAPRECIACIÓN

La reapreciación completa se tendrá que realizar en unos seis meses para conocer si se está logrando un verdadero cambio, ahora solo procederemos a tomar los tiempos del proceso para saber si realmente estamos mejorando o si no hay resultados inmediatos y corregir los problemas que se encuentren todavía.

1. Tiempo de recepción del vehículo	5 minutos
2. Proporcional comprobante al cliente	0.5 minutos
3. Acondicionar el vehículo con protecciones	1 minuto
4. Pasar al área de reparación	0.5 minutos
5. Revisión y solicitud de refacciones	18.5 minutos
6. Reparación de vehículo	46 minutos
7. Informar al cliente	5 minutos
8. Lavado del vehículo	13 minutos
9. Elaboración de factura	7 minutos
10. Cobro	4 minutos
11. Entrega del vehículo	1 minuto
Tiempo total	101.5 minutos

Las actividades que se realizan simultáneamente son las siguientes:

Actividades 1-3-4 tiempo de reducción 1.5 minutos

Actividades 7-8-9 tiempo de reducción 12 minutos

Con esto se logra reducir el tiempo total a **88 minutos o una hora y 28 minutos**, con lo que se ha logrado reducir el tiempo original del proceso en 19.5 minutos y se logró estar dentro del tiempo calculado de 90 minutos.

Esta reducción en los tiempos del proceso nos ayudan a lograr una mejor satisfacción del cliente ya que uno de los principales intereses en los clientes es el tiempo, y al reducir estos, tendremos una mayor posibilidad de lograr una mayor satisfacción y con esto incrementar el número de clientes y evitar que los clientes busquen nuevas opciones.

CONCLUSIONES

En este análisis que hemos hecho del servicio al cliente, podemos darnos cuenta de la importancia que tiene para cualquier negocio lograr la máxima satisfacción de todos sus clientes y que para poder sobresalir de la competencia, no solo se necesita contar con un buen producto sino también con un buen servicio.

Todas las empresas deben buscar satisfacer a sus clientes y con esto lograrán un mayor mercado. El desarrollo de nuevos productos debe ir enfocado a satisfacer necesidades de los clientes y con esto debemos tratar estar siempre un paso adelante que la competencia para poder mantenernos en el mercado.

Las grandes empresas se logran con grandes servicios, para el cliente es más fácil ir a un taller en el cual le brindan todos los servicios que requiere para su vehículo con el respaldo y garantía que necesita, que estar yendo a varios para obtenerlos.

En México, se debe hacer un esfuerzo muy grande para mejorar en el servicio al cliente y así poder mantenernos y cambiar la mala imagen que se tiene por no brindar un buen servicio. Con la apertura de mercado, al ingresar compañías internacionales que vienen con una visión de mercado más amplia de la que tenemos y con una cultura de servicio al cliente mucho más grande que nosotros, nos encontramos en desventaja, ya que por muy nacionalistas que

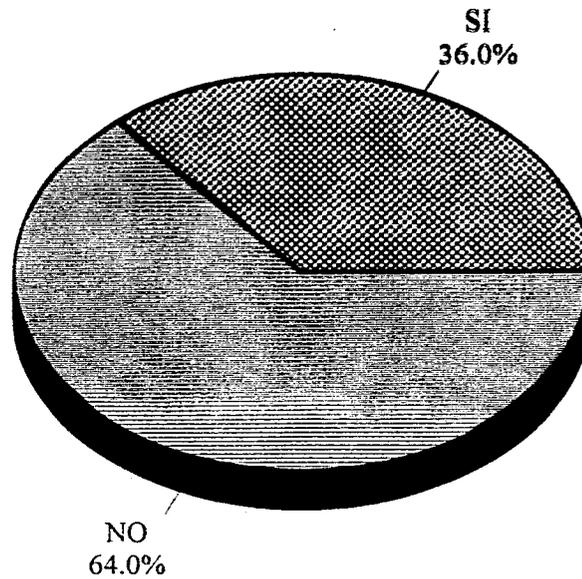
podamos ser, también nos interesa que los bienes y servicio que adquiramos tengan un soporte y un respaldo adecuado, y si las empresas mexicanas no nos lo van a dar, entonces tendremos que optar por las extranjeras.

Los productos mexicanos son de gran calidad y con un costo muy competitivo, lo que necesitamos es mejorar nuestro compromiso con los clientes y lograr que el cliente se sienta seguro cuando va a adquirir un producto y que le vamos a dar el respaldo que necesita.

En general, el mercado de hoy en día es un mercado de servicio y México debe estar dentro de él para que podamos salir adelante y mejorar la economía del país teniendo mayor producción de bienes y servicios y exportando con el respaldo y el compromiso que se debe adquirir con el cliente, para lograr esa confianza que tanto necesitamos, aún entre nosotros mismos.

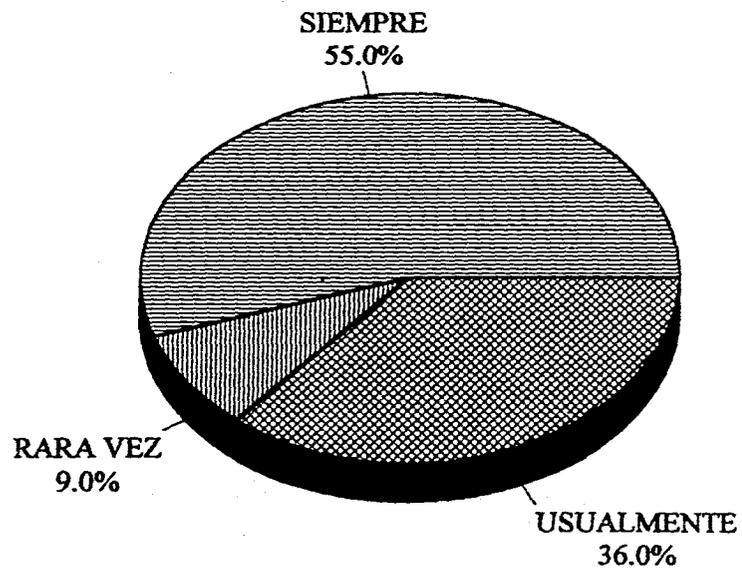
El papel del administrador dentro del servicio al cliente es muy importante, ya que debe lograr que se aprovechen todos los recursos de la empresa al máximo enfocándolos a la satisfacción de los clientes. Los administradores de cualquier negocio por pequeño que este sea deben tener mucho cuidado en que los recursos sean aprovechados al máximo ya que el mercado es tan competido que cualquier recurso desperdiciado o mal aprovechado puede significar el quedarse atrás de la competencia o llegar a quedar fuera del mercado. El personal debe contar con una buena capacitación y con las capacidades necesarias para cubrir los puestos y así lograr una ventaja para satisfacer a los clientes.

ES LA PRIMERA VEZ QUE TRAE SU VEHICULO ?



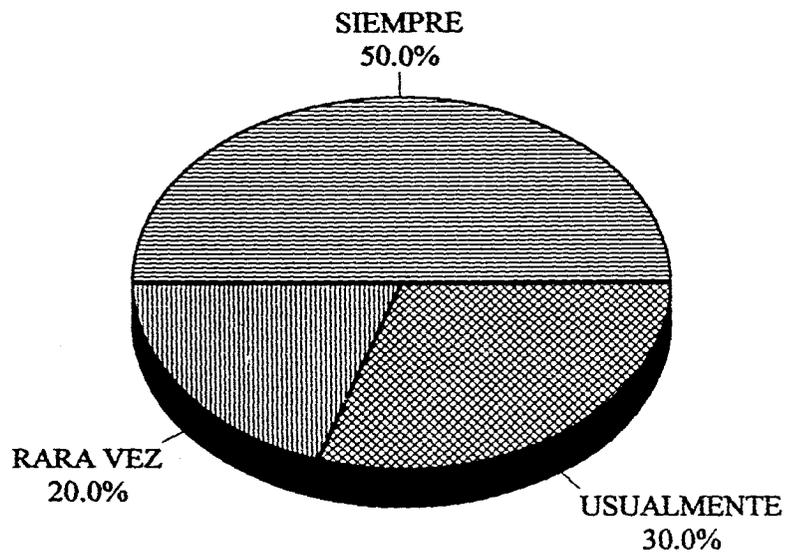
GRAFICA 1

HAN ESTADO DISPUESTOS A CONTESTARLE SUS DUDAS ?



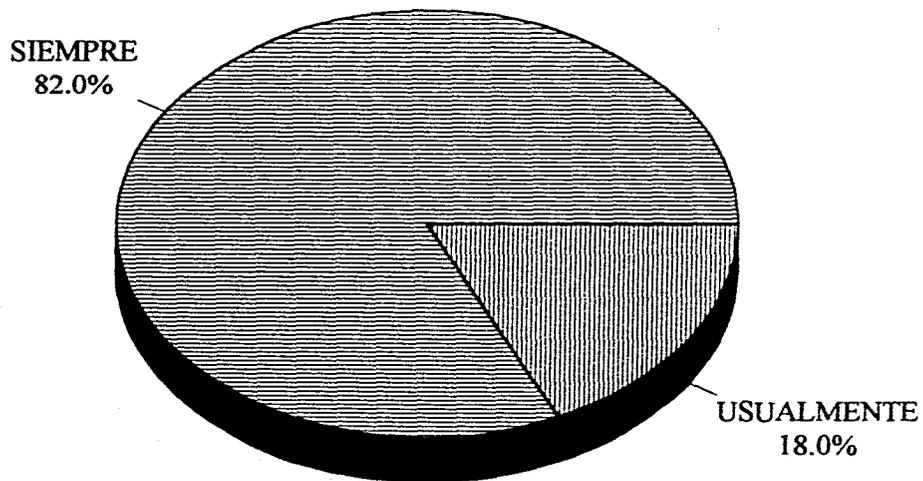
GRAFICA 2

RESPONDEN EN FORMA FAVORABLE A SOLICITUDES ESPECIALES ?



GRAFICA 3

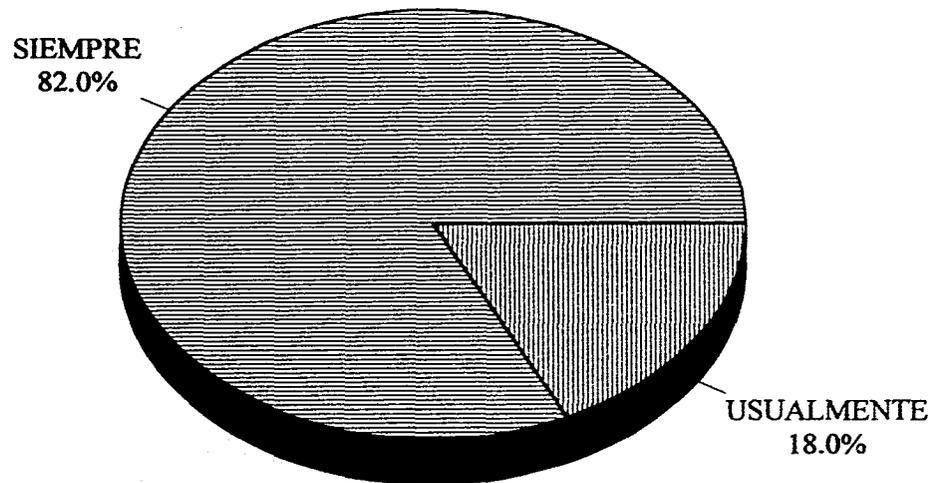
LE TRATAN CON RESPETO, SON EDUCADOS AL HABLAR Y EN SU FORMA DE SER ?



ESTA SESION NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

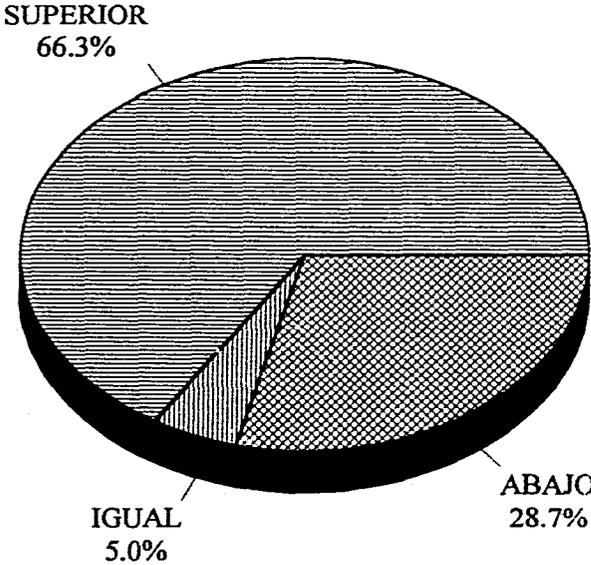
GRAFICA 4

COLABORAN CON USTED Y SE ESFUERZAN EN ATENDERLE ?



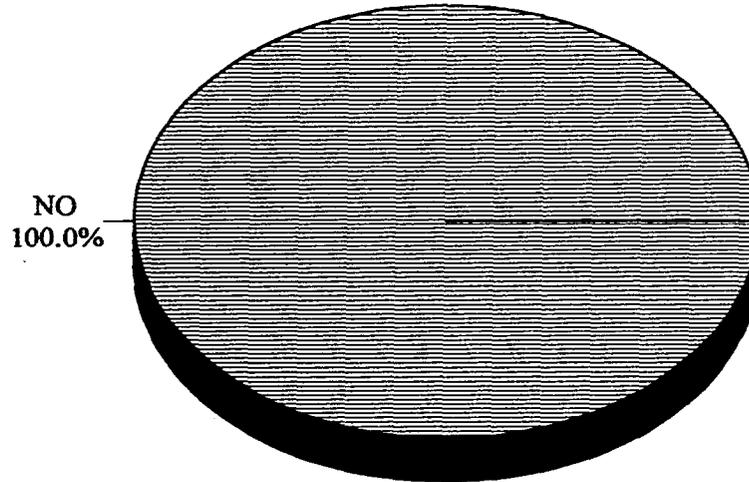
GRAFICA 5

**EL SERVICIO DE NUESTRO PERSONAL CON RESPECTO A LA
COMPETENCIA ES:**



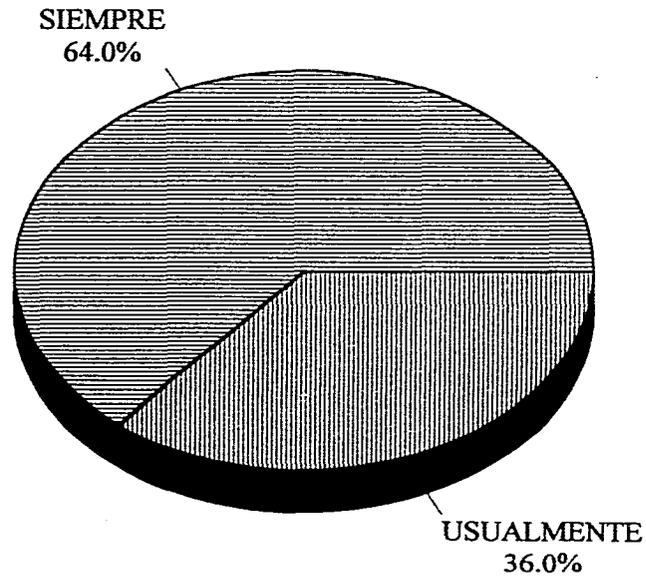
GRAFICA 6

**EN ALGUNA OCACION NUESTRO PERSONAL LO HA TRATADO
CON FALTA DE RESPETO ?**



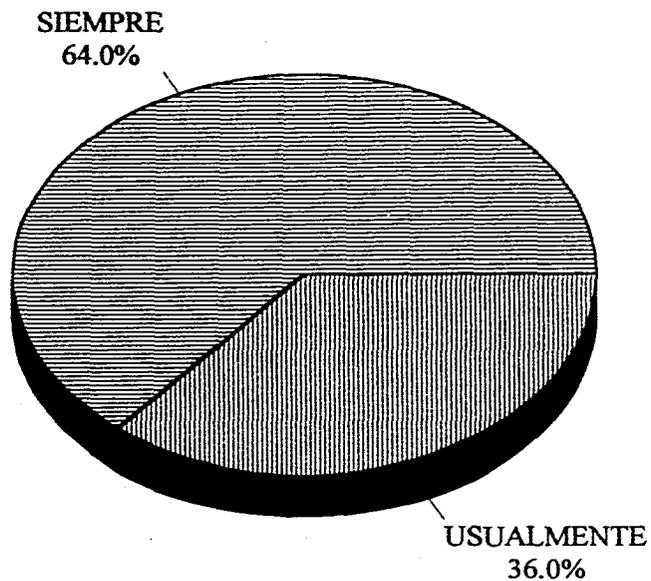
GRAFICA 7

TIENEN NUESTROS EMPLEADOS LOS CONOCIMIENTOS ADECUADOS ?



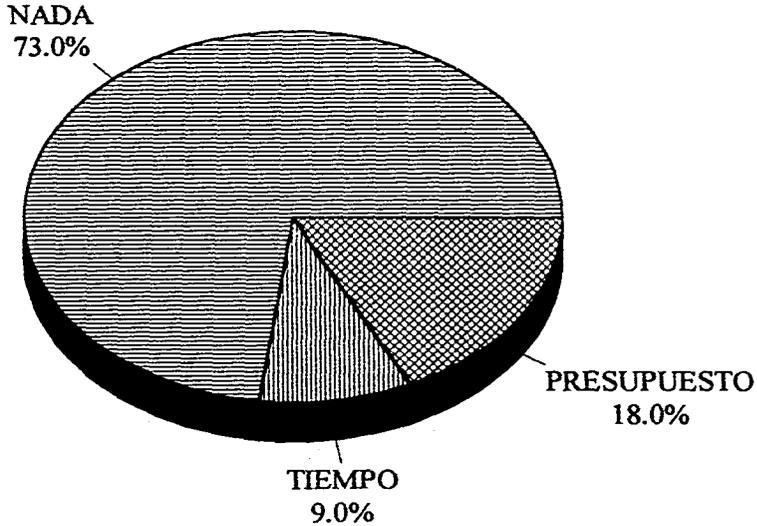
GRAFICA 8

CUMPLIMOS CON NUESTRO SERVICIO LAS PROMESAS QUE HACEMOS ?



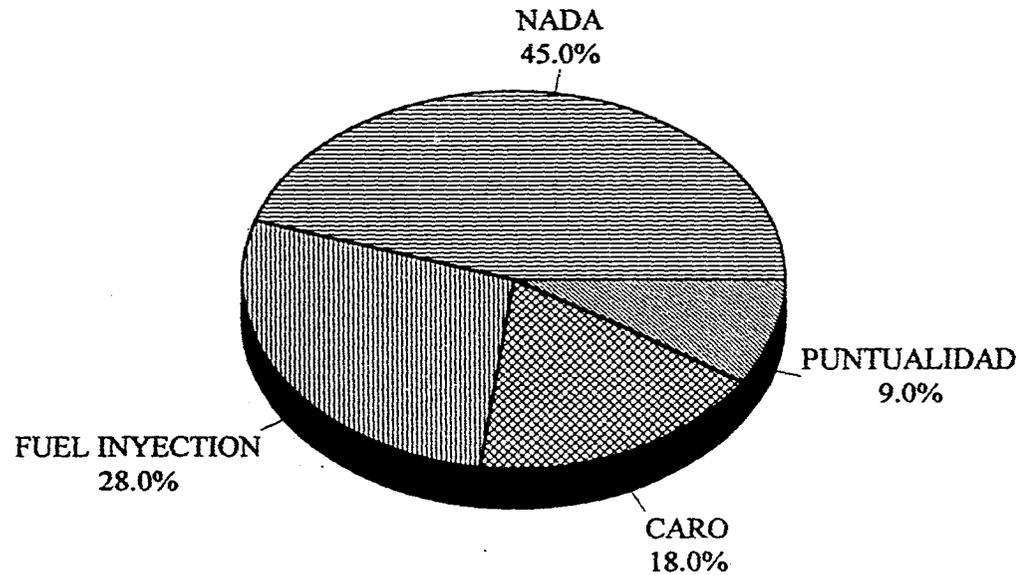
GRAFICA 9

DE QUE FORMA FALLAMOS EN MANTENER NUESTRAS PROMESAS ?



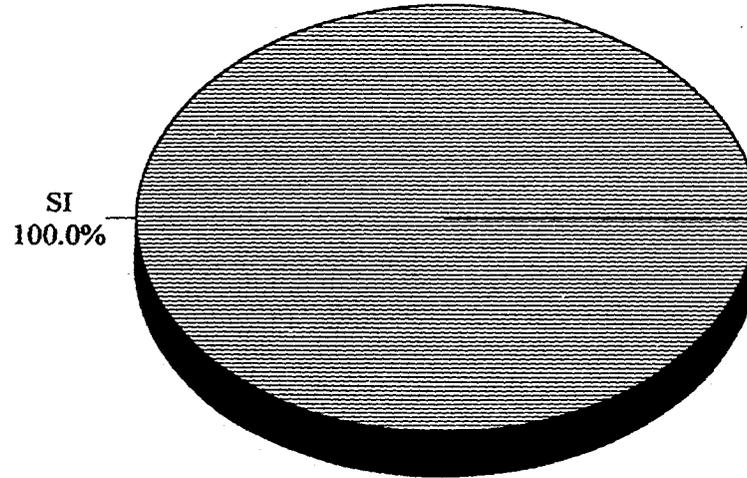
GRAFICA 10

DE QUE MANERA NUESTRO SERVICIO NO CUMPLE CON SUS NECESIDADES ?



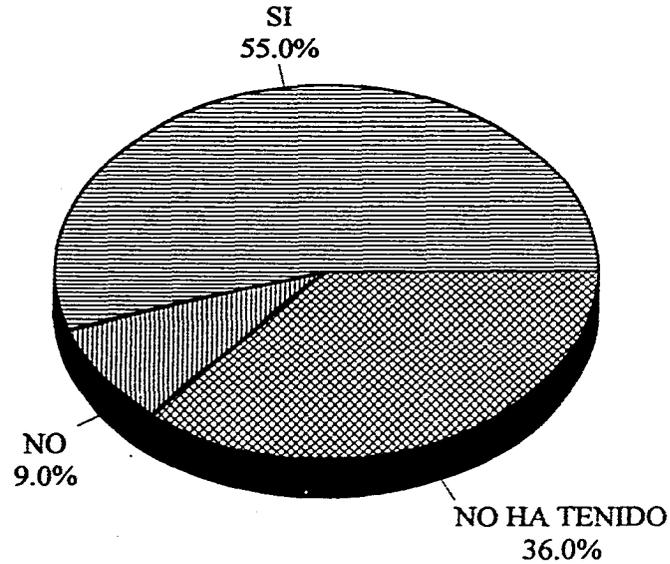
GRAFICA 11

**SABE A QUIEN DIRIGIRSE EN CASO DE HACER ALGUNA
ACLARACION O RECLAMACION ?**



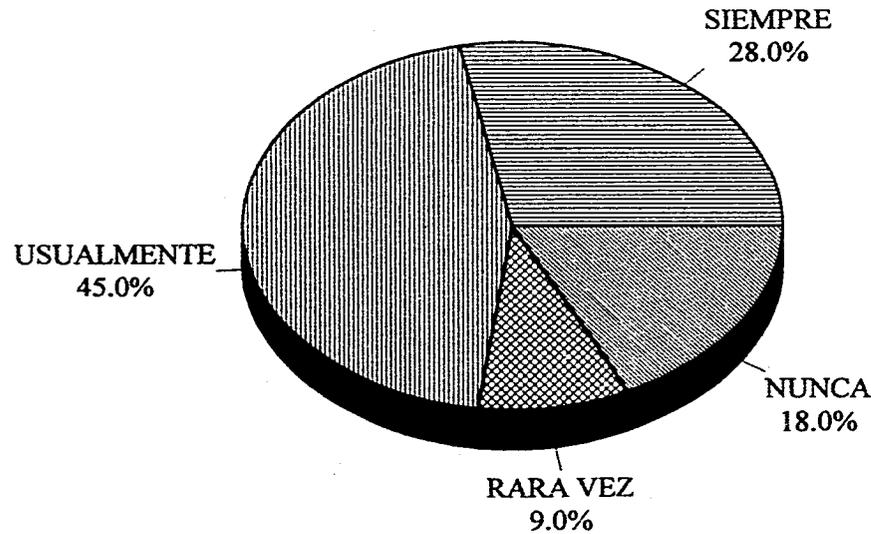
GRAFICA 12

CUANDO HA TENIDO ALGUNA RECLAMACION, SE LA ATENDIO ?



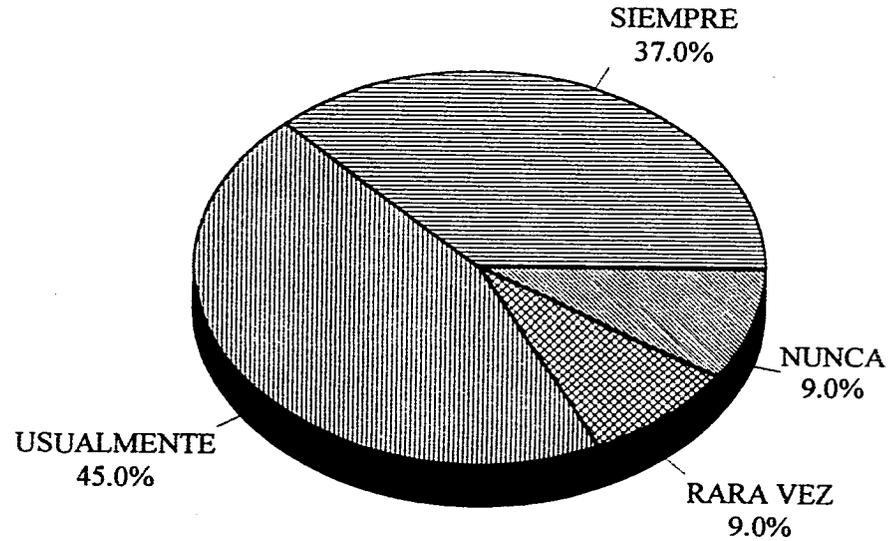
GRAFICA 13

ES FACIL CONSEGUIR UN COMPROMISO DE TIEMPO PRECISO EN NUESTRA EMPRESA ?



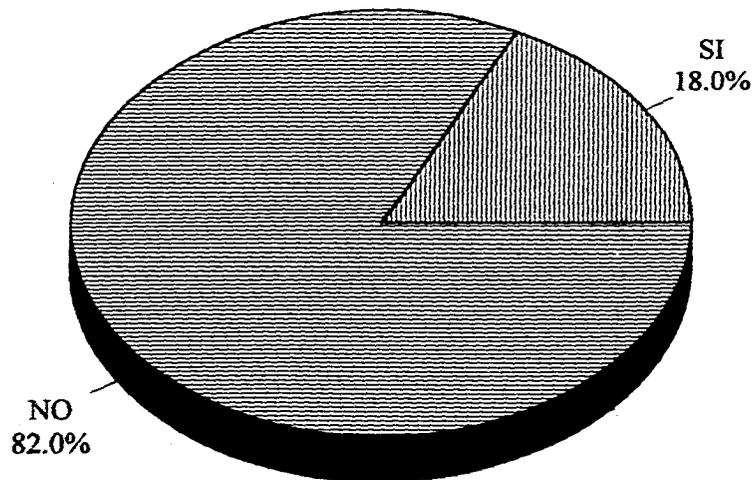
GRAFICA 14

RESPETA NUESTRA EMPRESA EL COMPROMISO DE TIEMPO OFRECIDO ?



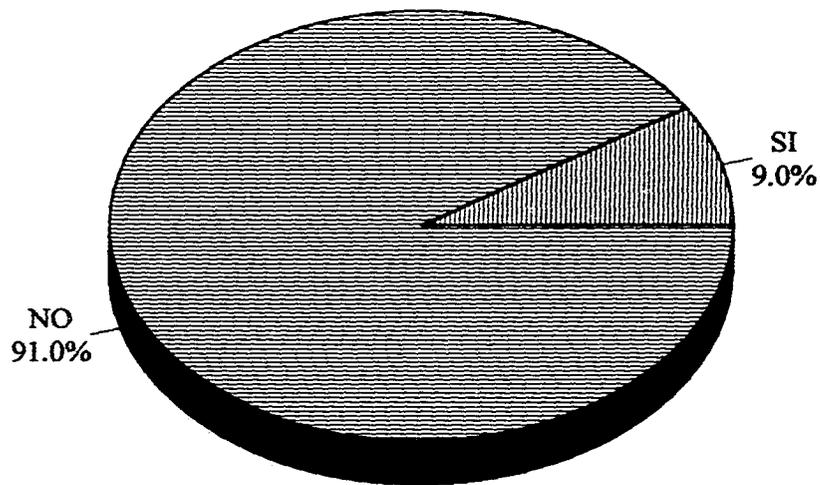
GRAFICA 15

PIERDE TIEMPO ESPERANDO ALGUN SERVICIO DE NUESTRA EMPRESA ?



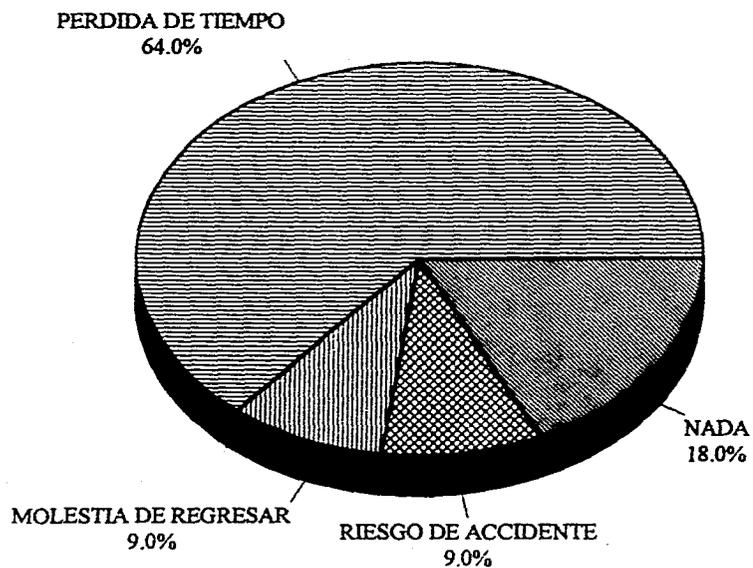
GRAFICA 16

**A ALGUNO DE NUESTROS EMPLEADOS LE HA FALTADO
AUTORIDAD PARA CORREGIR UN ERROR ?**



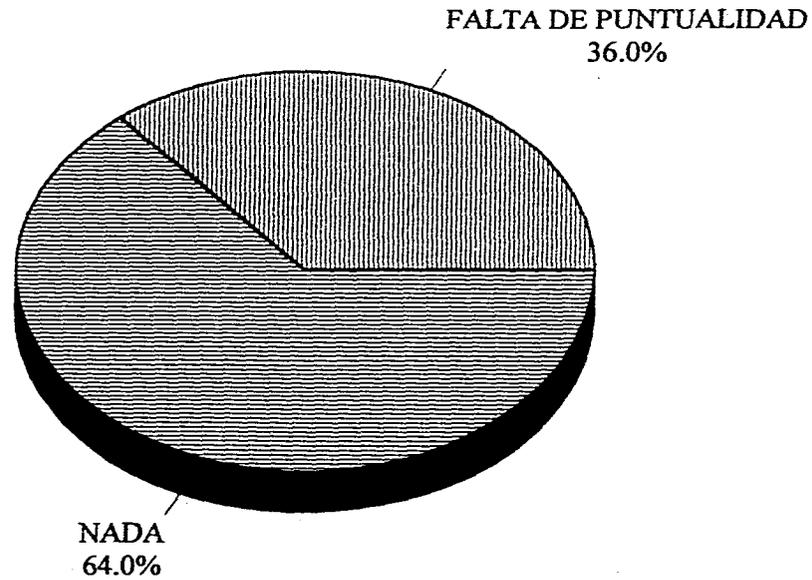
GRAFICA 17

CUALES SUELEN SER PARA USTED LAS REPERCUSSIONES MAS GRAVES CUANDO INCURRIMOS EN UNA FALTA EN EL SERVICIO ?



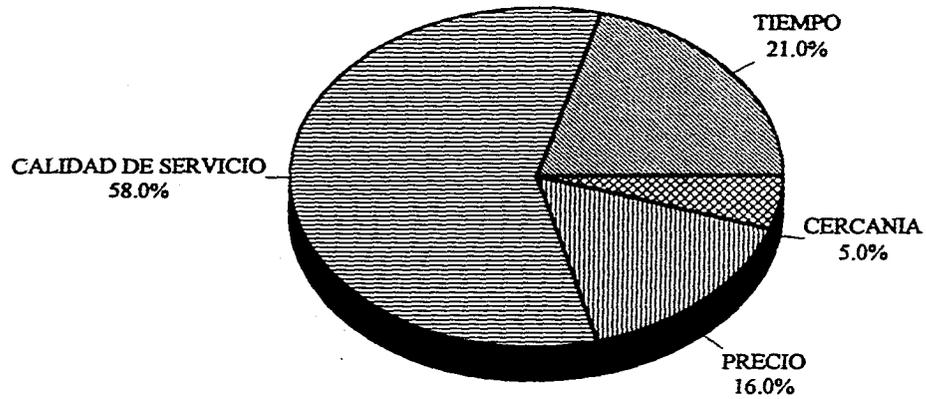
GRAFICA 18

QUE ES LO QUE MAS LE MOLESTA RESPECTO AL SERVICIO DE NUESTRA EMPRESA ?



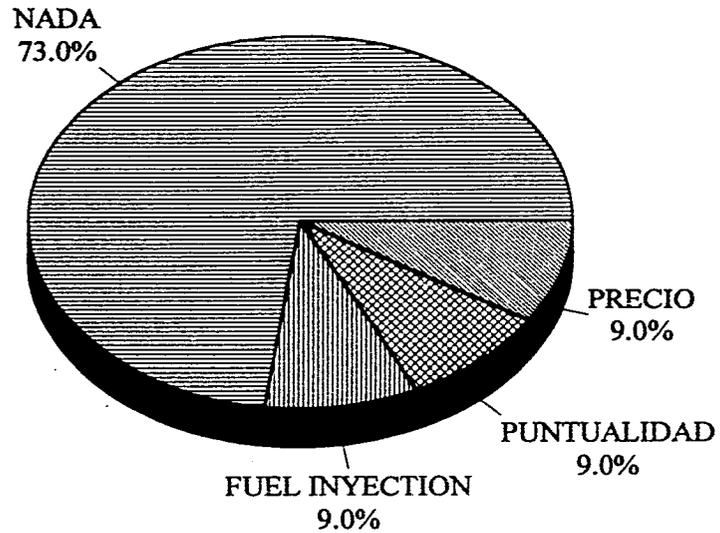
GRAFICA 19

QUE ES LO QUE BUSCA PRINCIPALMENTE CUANDO ACUDE A NOSOTROS ?



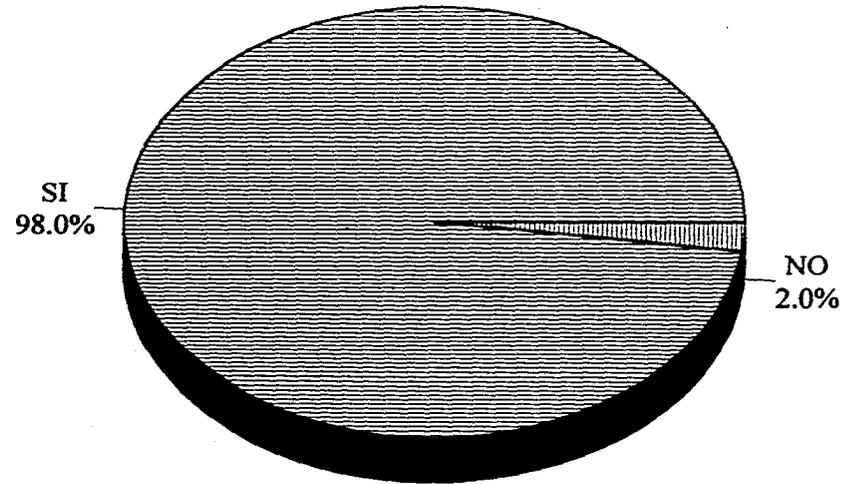
GRAFICA 20

EN QUE CONSIDERA QUE LA COMPETENCIA ES SUPERIOR A NOSOTROS ?



GRAFICA 21

VOLVERIA A HACER USO DE NUESTROS SERVICIOS ?



GRAFICA 22

BIBLIOGRAFÍA

1) WILLIAM STANTON, CHARLES FUTRELL

FUNDAMENTOS DE MERCADOTECNIA

8ª EDICIÓN

McGRAW HILL

MÉXICO

2) JACQUES HOROVITZ

LA CALIDAD DEL SERVICIO

McGRAW HILL

3) SERVICIO AL CLIENTE

INSTITUTE FOR INTERNATIONAL RESEARCH

4) JOAN GINEBRA, RAFAEL ARANA DE LA GARZA

DIRECCIÓN POR SERVICIO, LA OTRA CALIDAD

McGRAW HILL

1991

5) ARTÍCULO. THE COST OF QUALITY

FINANCIAL MANAGER'S STATEMENT

MARZO/ABRIL 1991

6)ARTÍCULO. CALIDAD Y SERVICIO. EL GRAN RETO
EMPRESARIAL.

REVISTA ISTMO 193

PAGS. 37-47

7)ARTÍCULO. A NATIONAL CUSTOMER SATISFACTION
BAROMETER: THE SWEDISH EXPERIENCE

JOURNAL OF MARKETING

ENERO 1992

8)SUCCESSFUL CHANGE PROGRAMS BEGIN WITH RESULTS

HARVERD BUSINESS REVIEW

No. 92108

ENERO/FEBRERO 1992

9)JAMES L. HESKETT, W. EARL SASSER JR, CHRISTOPHER W.L.
HART

SERVICE BREAKTHROUGHS CHANGING THE RULES OF THE GAME

EDITORIAL THE FREE PRESS, USA

1990

10)BERNARD OSTLE

ESTADÍSTICA APLICADA

EDITORIAL LIMUSA

11) LIC. Ma. ANGELINA VILLAREAL C.

LA ESTADÍSTICA EN LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

12) FREDERICK CECIL MILLS

MÉTODOS ESTADÍSTICOS APLICADOS A LA ECONOMÍA Y LOS
NEGOCIOS

M. AGUILAR EDITOR

MADRID

13) N.M. DOWIE, R.W. HEAT

MÉTODOS ESTADÍSTICOS APLICADOS
EDITORIAL HERLA

14) PAULINE V. YOUNG

MÉTODOS CIENTÍFICOS DE INVESTIGACIÓN SOCIAL
INSTITUTO DE INVESTIGACIONES SOCIALES DE LA UNIVERSIDAD
NACIONAL

MÉXICO, 1960

15) ROSALINDA FLORES GARCÍA, HÉCTOR LOZANO DE LOS
SANTOS

ESTADÍSTICA

GRUPO EDITORIAL IBEROAMÉRICA

16) GRAN ENCICLOPEDIA RIALP

TOMO VIII

- 17) RAMÓN GARCÍA-PFLAYO Y GROSS
PEQUEÑO LAROUSSE ILUSTRADO
EDICIONES LOROUSSE
1994
- 18) JACQUES HOROVITZ, MICHELE JURGENS PANAK
LA SATISFACCIÓN TOTAL DEL CLIENTE I Y II
EDICIONES FOLIO, S.A.
ESPAÑA, 1994
- 19) LEONARD L. BERRY, A. PARASURAMAN
MARKETING EN LAS EMPRESAS DE SERVICIOS
EDITORIAL NORMA
COLOMBIA, 1994
- 20) RONALD J. EBERT, RICKY W. GRIFFIN
BUSINESS ESSENTIALS
PRENTICE HALL
USA, 1994
- 21) LEONARD L. BERRY
UN BUEN SERVICIO YA NO BASTA
EDITORIAL NORMA
COLOMBIA, 1996