

PE-ECI-159
Z12

8100-

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas



B. Upuna - I - 15,042 - 2010

Mejora de Servicio al Cliente en una Venta de Repuestos para Automóvil
Práctica Empresarial Dirigida

Josué Roberto Zabala Vásquez

Guatemala, julio de 2010



Mejora de Servicio al Cliente en una Venta de Repuestos para Automóvil
Práctica Empresarial Dirigida

Josué Roberto Zabala Vásquez (Estudiante)

Lic. Luis Ardón Arriaga (Asesor)

Lic. Elio Núñez Aguilar (Revisor)

Guatemala, julio de 2010.

Autoridades de la Universidad Panamericana

Ing. M.A. Abel Antonio Girón Arévalo

Rector

M. Sc. Alba Rodríguez de González

Vicerrectora Académica

Lic. Mynor Herrera Lemus

Vicerrector Administrativo

M. Sc. Alba Rodríguez de González

Secretario General

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

Lic. César Augusto Custodio Cobar

Decano

Licda. Ana Rosa Arroyo de Ochoa

Coordinadora

**Tribunal que practicó el examen general de la
Práctica Empresarial Dirigida –PED-**

Lic. Ingrid de Núñez
Examinador

Lic. Federico Robles
Examinador

Lic. Ana Rosa Arroyo
Examinador

Lic. Luis Ardón Arriaga
Asesor

Lic. Elio Núñez Aguilar
Revisor



**UNIVERSIDAD
PANAMERICANA**

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

Facultad de Ciencias Económicas
Teléfonos 2290-1200
Campus Central,
Carretera a San Isidro Zona 16,
Guatemala, ciudad.
Correo electrónico:

REF.:C.C.E.E.0025-2010-ACA-

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.
GUATEMALA, 09 DE JUNIO DEL 2010**

De acuerdo al dictamen rendido por el licenciado Luis Ardón Arriaga, tutor y, licenciado Elio Nuñez, revisor de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto - PED- titulada "MEJORA DE SERVICIO AL CLIENTE EN UNA VENTA DE REPUESTOS PARA AUTOMÓVIL" Presentada por el estudiante Josue Roberto Zabala Vásquez, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 00045, de fecha 27 de abril del 2,010; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administrador de Empresas, en el grado académico de Licenciado.


Lic. César Augusto Custodio Cobar

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.



- Carretera a San Isidro, Aldea Acatán Zona 16 - PBX: 2390 1200
- www.universidadpanamericana.edu.gt

Tutor: Luis Alfonso Ardón Arriaga
Título: Licenciado en Administración de Empresas

Dirección 16 Av. "B" 14-42 Zona 1
No. Teléfono 2232 4262
No. Teléfono cel. 5709 2594
No. De Fax
E-mail: laardon@gmail.com

Guatemala, 20 de noviembre del 2009

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados señores:

En relación a la Práctica Empresarial Dirigida –PED- del tema **“Mejora de Servicio al Cliente en una Venta de Repuestos para Automóvil”**, realizado por: Josué Roberto Zabala Vásquez, carné número 0908589, estudiante de la carrera de Administración de Empresas; he procedido a la tutoría de la misma observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos para ser sometido al Examen Técnico Profesional Privado (ETPP), por lo tanto doy dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial, con la nota de ochenta (80) puntos de cien (100).

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.



Lic. Luis A. Ardón Arriaga
Tutor

Guatemala,
15 de marzo de 2010

Estimado Licenciado Cesar Custodio
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Presente

Licenciado Custodio:

Por este medio les informo que el señor estudiante Josué Roberto Zabala Vásquez ,
identificado con el número de carne 0908589, ha presentado el documento cierre en la
práctica empresarial dirigida (PED) con el nombre **“Mejora de Servicio al Cliente en una
Venta de Repuestos para Automóvil.”**

En mi calidad de “revisor” emito el presente dictamen favorable.

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Elio Núñez Aguilar', enclosed within a large, loopy oval shape.

Licenciado Elio Núñez Aguilar
Colegiado No. 10729



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo. adquiere sabiduría"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 248.2010

La infrascrita Directora de Registro y Control Académico de la Universidad Panamericana, hace constar que el estudiante ZABALA VÁSQUEZ, JOSUÉ ROBERTO con número de carné 0908589, aprobó con 77 puntos el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico –ACA- de la Licenciatura en Administración de Empresas y Mercadotecnia, en la Facultad de Ciencias Económicas, a los veintisiete días del mes de abril del año dos mil diez. _____
Para los usos que el interesado estime convenientes, se extiende la presente en hoja membretada a los dos días del mes de julio del año dos mil diez. _____

Atentamente,


Arq. Vicky Sicajó
Directora
Registro y Control Académico




Vo.Bo. Licda. Alba de González
Vicerrectora Académica



Maritza R.
cc: Archivo.

Contenido

Resumen	1
Introducción	3
Capítulo 1	
1.1 Antecedentes	5
1.2 Marco Teórico	11
1.3 Problema de Investigación	18
1.4 Objetivos	19
1.5 Alcances y Límites	19
Capítulo 2	
Metodología	
2.1 Sujetos de Investigación	20
2.2 Instrumento	21
2.3 Procedimiento	22
Capítulo 3	
Resultados	
Encuesta a los Clientes	23
Entrevista a Gerente General	38
Capítulo 4	
Análisis de los Resultados	41
Conclusiones	43
Propuesta	44
Referencias	58
Anexos	44

Resumen

Muchas pequeñas y medianas empresas en Guatemala trabajan de una forma empírica, no toman en cuenta principios administrativos y ponen el negocio en marcha hasta que llega un punto en el que gradualmente la empresa deja de ser rentable y desconocen la causa del problema, piensan en soluciones inmediatas al problema y no así en la causa real.

Repuestos Usados Don Urbano, es una empresa que se dedica desde hace veinticuatro años a la comercialización de repuestos usados para automóvil, principalmente para vehículos de origen estadounidense y asiático. Acuden desde dueños particulares de vehículos, hasta propietarios de talleres mecánicos debido a la fama que tiene ese sector.

La empresa hasta el día de hoy no cuenta con ninguna estrategia de servicio, sus ventas han disminuido y no existe ninguna iniciativa para la mejora del mismo. Sin embargo para los clientes lo más importante es el servicio, saber que para la empresa sus necesidades son importantes y que ésta hará lo posible por resolver los problemas.

Una pérdida en las utilidades puede ser el resultado de un cliente que no se ha quejado, o cuya queja no ha sido bien tratada, porque aunque invisible el fenómeno, puede darse que el cliente no se queja del servicio, sino simplemente se aleja de él.

El presente documento consta de cuatro capítulos, los cuales se describen a continuación:

En su primer capítulo se presenta una descripción de los antecedentes de empresa, la forma en la que se ha desarrollado la situación actual y la estructura representada gráficamente a través de un organigrama. También cuenta con el marco teórico, utilizado como una base de información para sustentar con base a los principios aprendidos durante la carrera el estudio realizado. Siendo el *servicio al cliente* el tema principal que se extrae de la “mercadotecnia” una de las materias más importantes en la carrera de Administración de Empresas. Se describen principios fundamentales

del servicio para que sirvan de guía en el enfoque de la propuesta. En este capítulo también se plantea el problema de investigación, objetivos tanto el general como los específicos, los alcances y límites de la investigación

El segundo capítulo describe la metodología de la investigación, es ahí donde se describen los sujetos que se utilizaron para la investigación, se detallan los instrumentos utilizados para el trabajo de campo y el procedimiento que se llevó a cabo paso por paso hasta concluir con el estudio, como el caso del proceso para la selección de la muestra utilizada en la misma.

En el capítulo tres se presentan los resultados del trabajo de campo realizado a través de las gráficas correspondientes y las respuestas en forma resumida de la entrevista realizada al Gerente General de la empresa.

Al llegar al cuarto capítulo se presentan nuevamente los resultados expuestos en el tercer capítulo, sin embargo en esta sección se analiza e interpreta para mejor comprensión.

Luego se presentan conclusiones del estudio realizado, donde se da una respuesta a la pregunta de investigación y objetivos de la misma.

Se realizó una propuesta para la mejora del servicio al cliente en la empresa Repuestos Don Urbano, la cual se encuentra después de las conclusiones y detalla las estrategias que permitirán mejorar el servicio que se presta al cliente en la empresa. Se presentan los cuadros e ilustraciones respectivas para representar los cursos de acción a tomar.

Finalmente se incluyen el listado de los documentos utilizados para la realización del presente documento, que sirvieron para fundamentar principalmente el Marco Teórico de la investigación.

Introducción

Hoy en día, en un mundo en el que se maneja el término crisis en cualquier ámbito empresarial, se concentran muchos esfuerzos en reducir costos, aprovechar al máximo el recurso humano, pero se ha dejado de lado una opción para explotar e incrementar las ventas en esta época y es el servicio al cliente la atención que se brinda a los mismos, como un factor que bien encausado producirá incrementar la cartera de clientes y ganando la preferencia del consumidor sobre la competencia.

Debido al exhaustivo crecimiento de la competencia, la mentalidad de las empresas ha cambiado durante los últimos tiempos, al observar que las compañías que han logrado sobrevivir o crecer en el mercado a un ritmo constante, son aquellas que además de buscar un máximo rendimiento en todas sus operaciones, prestan la debida atención a las necesidades de sus clientes.

El servicio al cliente es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un vendedor con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.

El servicio al cliente, hoy por hoy, identificado como una fuente de respuestas a las necesidades del mercado y las empresas; debe contemplar una estrategia más dinámica; mas ahora cuando así lo exige el contexto. Por ello, instituciones de servicio sobretodo, deben emprender estos retos, para elevar el nivel de su competitividad en el ámbito internacional.

Actualmente en la empresa *Repuestos Don Urbano* se ha visto una baja en las ventas y como poco a poco éstas se reducen. La empresa al trabajar de manera empírica no realiza planes por escrito, ni traza objetivos que sirvan para medir la labor realizada, en un período siguiente, por ende no tiene ningún enfoque de servicio al cliente.

A continuación se pretende presentar una alternativa para que este servicio mejore, buscando que el cliente se sienta mejor y obtenga calidad en toda su compra, ya que no basta sólo con ofrecer un producto de calidad, si el trato hacia el consumidor es malo, tomando en cuenta que un cliente insatisfecho es una gran pérdida y puede informar a otros potenciales clientes del servicio que se da en la empresa.

El objetivo principal de realizar el presente estudio es que se puedan determinar alternativas para que el servicio al cliente en la empresa mejore y permita a la empresa un mayor crecimiento, principalmente en volumen de ventas.

Capítulo 1

1.1 Antecedentes de la organización.

La empresa Venta de Repuestos Usados Don Urbano se dedica a la comercialización de repuestos para vehículos asiáticos y norteamericanos, vendiendo toda clase de piezas usadas, en buen estado, para el buen funcionamiento de los automóviles que lo necesiten.

Inició operaciones en el año de 1985 en la 14 avenida 30-00, de la zona 8 de la ciudad capital, lugar en donde sigue operando.

Con tantos años en el ámbito empresarial en que se desenvuelve la empresa ha logrado posicionarse. Ha sido bastante frecuentada por numerosas personas que buscan alguna pieza que es demasiado cara en las importadoras, entonces acuden al negocio en busca de una alternativa más cómoda en precio.

A partir del año 2009 se ha experimentado una baja en ventas comparado con otros negocios similares. En el sector, las empresas del mismo ramo se mantienen o han incrementado sus ventas, lo que ha influido en una baja en ventas para la empresa en mención.

No se había considerado por parte de la Departamento Administrativo de la empresa, concentrarse en el servicio que se ofrece a los clientes, ya que en primer lugar la empresa trabaja de forma empírica, no realiza planes, ni se plantea objetivos para medir el desempeño de la misma. Hasta el momento la empresa había operado de manera aceptable, por lo que consideraban innecesario mejorar el servicio, ya que esto también representaría costos para la empresa.

Situación Actual de la Empresa

Cuadro No. 1

FODA de La Empresa

I N T E R N A S	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <p>F1. Planta física ubicada en lugar de fácil acceso, considerando la naturaleza de la empresa. F2. Cuenta con un amplio inventario F3. Amplias instalaciones. F4. Experiencia por parte del Gerente General en el negocio de la venta de repuestos. F5. Personal capacitado para labores operativas.</p>	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <p>D1. No existe una directriz para administrar los gastos. D2. Atención al cliente no es personalizada. D3. Los colaboradores no saben cuáles son sus funciones específicas. D4. No se contemplan programas de capacitación para el colaborador.</p>
E X T E R N A S	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <p>O1. Contratos para distribuir repuestos a empresas de transporte. O2. Alianza con talleres mecánicos para distribución de repuestos. O3. Las empresas competidoras cuentan con Infraestructura de tecnología obsoleta y anticuada.</p>	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <p>A1. Ingreso de competidores con estructura de costos menores. A2. Presencia de servicios y productos sustitutos. A3. Empresas por internet que importen estos productos a bajo costo</p>

Fuente: Elaboración Propia, Agosto de 2009.

La empresa cuenta con 24 años de existencia, por tanto cuentan con inventarios amplios, ya que su experiencia les permite saber cuáles son los productos que el cliente busca con más frecuencia, sin embargo la forma de realizar las compras es a priori, el criterio para realizar las compras de productos se basa en las marcas que según la opinión del gerente general son las más vendidas.

El control del inventario de forma manual, los datos de ventas se van anotando en un cuaderno y al final del día se verifica con bodega que los datos registrados durante el día coincidan con la existencia física de repuestos en bodega.

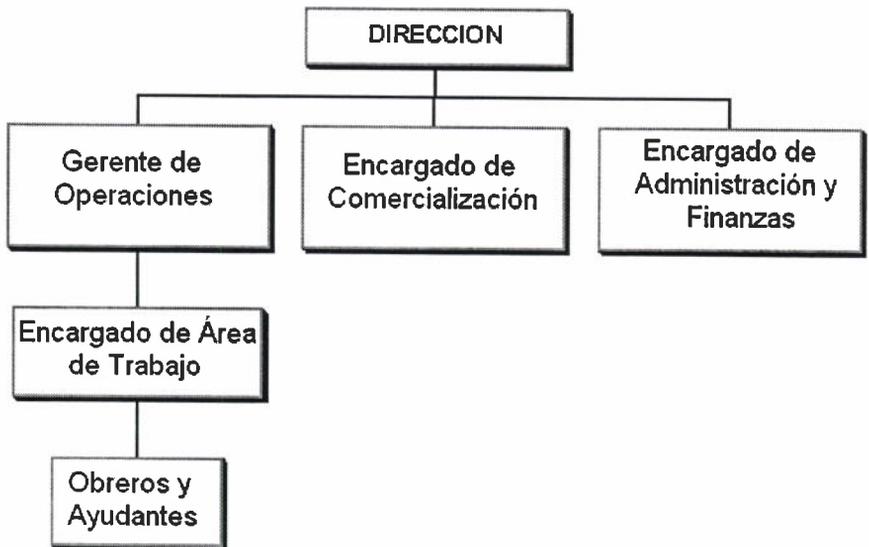
Sin embargo no existe una directriz que guíe al personal, con respecto al servicio que se debe de dar al cliente, lo cual a raíz de la implementación de promociones abiertas al público y mejoras evidentes en el servicio por parte de otras empresas, ha provocado que la cartera de clientes disminuya.

El cliente no recibe asesoría sobre la pieza que busca, el personal de ventas se ocupa únicamente de despachar el producto consultado y no presenta más alternativas al cliente. El personal no es capacitado, por lo mismo no puede brindar un mejor servicio y a su vez no conoce cuáles son sus funciones específicas.

Las amplias instalaciones no se aprovechan para ofrecer un servicio mejor y el cliente espera ser atendido en un espacio incómodo. Las instalaciones en las que opera son alquiladas, sin embargo hay libertad por parte de los propietarios del local para hacer modificaciones físicas al mismo.

Ilustración No. 1

Organigrama General Repuestos Don Urbano



Fuente: Elaboración Propia, Agosto 2009.

Descripción de funciones

Dirección

Está representada por el gerente general de la empresa y el encargado de comercialización, toman las decisiones finales y designan las funciones y actividades que debe realizar cada miembro de la empresa.

Gerente de Operaciones

Es desempeñada por el gerente general. Actualmente realiza una función de supervisor en el área de ventas. Lleva un control del área de bodega para verificar que no exista ningún faltante y al final de cada día supervisa el arqueo de caja.

Encargado de Comercialización

Su función es la de contactar en el extranjero con los proveedores de repuestos y decidirse por la que él considere la mejor opción para realizar la compra de los productos que posteriormente se venderán en la empresa.

Encargado de Administración y Finanzas

Cargo que actualmente ocupa un Contador contratado por la empresa y se encarga básicamente de llevar un control de las finanzas de la empresa y que todos los asuntos financieros estén al día de conformidad con los requerimientos de la Súper Intendencia de Administración Tributaria.

Encargado de Área de Trabajo

Actualmente son cuatro personas las que ocupan ese puesto. De éstas, son tres las que se dedican a atender al cliente directamente y de llevar las órdenes de compra a los obreros y ayudantes para que traigan desde bodega el producto comprado. La otra persona se encarga de cobrar y facturar los productos.

Obreros y Ayudantes

Trasladan el producto desde bodega hasta donde el cliente necesite que sea dejado el producto, ya sea en la sala de ventas o en el vehículo del cliente.

1.2 Marco Teórico

Mercadotecnia

“Es un proceso social y administrativo por el que individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de productos y de valor con otros”

(Kotler, 2008: 5)

“Es la entrega de satisfacción a los clientes, obteniendo una utilidad. La meta doble de la mercadotecnia es atraer nuevos clientes prometiendo, por un lado, un valor superior y, por otro, conservar los clientes actuales dejándolos satisfechos” (Kotler, 2008: 2)

Necesidades, deseos y demandas

Basándose en las definiciones anteriores la mercadotecnia permite que las personas obtengan lo que necesitan y desean, por lo que es necesario conocer las definiciones de estos elementos vitales para la comprensión de la mercadotecnia aunados a la demanda que es la traducción de las necesidades y deseos.

Necesidad

“Estado de carencia percibida” (Kotler, 2008:5). El ser humano tiene necesidades que satisfacer, tanto físicas como alimento y abrigo, como la necesidad de seguridad y estima.

Deseo

“Es la forma que adopta una necesidad humana moldeada por la cultura y la personalidad individual” (Kotler, 2008: 5)

La necesidad existe y debe ser satisfecha, pero el medio específico para satisfacerla responde al deseo del individuo. Por ejemplo, existe la necesidad humana de alimentarse, pero el alimento

específico con el que será satisfecha responde al deseo del individuo, el elegirá si quiere que sea pollo o pescado el que quiere comer.

Demandas

“Deseos humanos respaldados por el poder de compra” (Kotler, 2008:5). Los deseos se transforman en demanda cuando el individuo tiene la capacidad de comprar su satisfactor.

Programa estratégico para la mercadotecnia de servicios.

“Para lograr los objetivos de la venta de repuestos desde el punto de vista de mercadotecnia es indispensable un programa estratégico para mercadotecnia de servicios, para mantener una buena relación con los clientes del negocio” (Castro, 2007:4)

a) Análisis y planeación del mercado

El análisis del mercado y los procedimientos de planeación son esenciales, lo mismo si una empresa está vendiendo un producto o servicio. Los mercadólogos de servicios deben entender los componentes de la población y del ingreso en la medida en que afectan al mercado de sus servicios. Además, se debe analizar cuidadosamente porqué los clientes quieren los servicios y determinar si los diferentes segmentos del mercado tienen los mismos o diferentes motivos. También, los vendedores deben determinar los patrones de compra para sus servicios (cuándo, dónde y cómo compran los clientes, quién hace la compra y quién toma las decisiones de compra). Las determinantes psicológicas del comportamiento de compra (actitudes, percepciones, personalidad) son tan pertinentes en la mercadotecnia de servicios como en la de productos. De manera similar, los factores sociológicos de la estructura social en niveles socio - económicos y las influencias de los pequeños grupos son determinantes en el mercado de servicios. Los fundamentos de la adopción y difusión de la innovación de un producto también son pertinentes en la mercadotecnia de servicios.

b) Planeación y desarrollo del servicio

Un nuevo servicio es tan importante para una compañía de servicios como lo es el producto para una empresa de mercadotecnia de productos, aunque muchas empresas de servicios no enfrentan el problema de antigüedad en un grado importante.

La planeación y el desarrollo del producto tienen su contraparte en el programa de mercadotecnia de una industria de servicios. La administración puede utilizar un procedimiento organizado y sistemático para determinar:

1. Qué servicios se ofrecerán
2. Las políticas de la compañía con respecto a la duración y amplitud de la línea de servicios.
3. Qué atributos del servicio necesarios, como marcas o proporcionar garantías.

c) Precio de los servicios

En la mercadotecnia de los servicios, en ningún lugar existe una necesidad mayor para la creatividad empresarial y las habilidades que en el área de precios. Normalmente los servicios son perecederos en extremo, por lo general no pueden ser almacenados y la demanda para ellos fluctúa a menudo, en forma considerable. Todas las características conllevan implicaciones significativas en la empresa. Hacen que la determinación del precio sea una actividad típicamente importante.

d) Canales de distribución para los servicios

En forma tradicional, la mayor parte de los servicios se han venido directamente del productor al consumidor o al usuario industrial. Los servicios públicos, la atención médica y el servicio de reparación se venden en forma típica sin intermediarios. Sin los intermediarios limita los mercados geográficos que los vendedores pueden alcanzar, pero también permite que personalicen sus servicios y reciban una retroalimentación rápida y detallada del cliente.

e) Promoción del servicio

La tarea de administración es especialmente difícil cuando la empresa debe elaborar un programa promocional alrededor de los beneficios de servicios. Es mucho más fácil vender algo que pueda ser visto, sentido y demostrado. En la mercadotecnia de los servicios, la venta personal, la publicidad y otras formas indirectas de promoción se utilizan en forma extensiva.

Mercadotecnia de servicios

No es posible establecer una diferencia clara entre un bien y servicio, ya que normalmente se complementan. Si se habla de un bien puro, quiere decir que los beneficios que obtiene el cliente no tienen relación con el servicio que éste ofrece, igual se diría de un servicio puro no tendría relación con ningún elemento de los bienes.

Incluso hay compañías que combinan la manufactura de bienes con la prestación de servicios. “Por ejemplo, *General Motors* el coloso de la manufactura de “bienes” genera un veinte por ciento de sus ingresos con sus negocios de financiamiento y seguros, y el mayor proveedor de este fabricante de autos es *BlueCross BlueShield* que no proporciona piezas de acero, llantas ni vidrio como supondría mucha gente” (Hoffman, 2005: 4)

A pesar de la confusión, es posible ofrecer la diferencia entre ambos términos. Para el bien se puede decir que es un objeto, aparato o cosa, mientras que un servicio es un acto, esfuerzo o una serie de actos.

a) La experiencia del servicio

En el servicio predomina ante todo la intangibilidad, por lo que es necesario buscar otra alternativa para que el cliente experimente ésta antes de consumir el producto. En los bienes es fácil conseguir la experiencia, ya que con una degustación de un jugo en cualquier supermercado se puede saber si a la gente le agrada o no el sabor. Mientras que en las empresas de servicios es necesario que el cliente interactúe con el personal que lo atiende, una persona que compra un

jabón de baño no tiene la oportunidad de ir a la planta y ver cómo es elaborado el producto y conversar con los trabajadores de la empresa, mientras que en el caso de una empresa de servicios sí tienen contacto con el equipo que estará dispuesto a vender el producto o servicio. De ahí lo fundamental del servicio que se presta al cliente, el cual será finalmente quien dará testimonio de la cómo fue atendido y la calidad del producto recibido.

b) Beneficio

“Todos los productos, sean bienes o servicios, proporcionan al consumidor un paquete de beneficios. El concepto del beneficio se entiende como los beneficios encapsulados en la mente del consumidor” (Hoffman, 2005: 9)

Servicio al Cliente

“El servicio al cliente consiste en asegurarse de que los clientes queden satisfechos y sigan comprando los productos o servicios de una empresa” (Rokes, 2003: 5)

Se tiene la idea que el servicio al cliente es un departamento encargado de recibir quejas de los clientes, considerándose un gasto innecesario la implementación de éste. Las funciones del servicio al cliente van más allá, los representantes del servicio al cliente, en muchos casos, deben dar asesoría técnica al consumidor, como se observa en las empresas que proveen servicio de internet, al haber un fallo en la señal, deben informar al consumidor, en la mayoría de casos vía telefónica, de cómo resolver el problema.

a) Generar Rentabilidad con el Servicio al Cliente

La mayoría de las empresas descuida el servicio al cliente porque lo consideran como un servicio adicional, que a la vez es costos. Sin considerar que la atención al cliente es, en sí, una acción de ventas.

Generalmente se considera el servicio al cliente como una actividad post venta, como un seguimiento para asegurar que el cliente quedó satisfecho, lo cual es un error, ya que se preocupa de las ventas que ya fueron hechas no de las ventas futuras e incluso e incluso de las que por alguna razón en el proceso de ventas no fueron realizadas.

“Los estudios demuestran que, en la actualidad, en muchas empresas el servicio es más eficaz para incrementar el volumen de negocios que el *marketing*, la promoción de ventas o la publicidad. Se sospecha que, en una empresa que posea una estrategia de servicios global, altamente profesional, el servicio añade más a los beneficios netos finales que las actividades que se realizan en las áreas de investigación y desarrollo, innovación del producto, incrementos del capital, ampliación del portafolio financiero, servicios de crédito o cualquier otra estrategia de gestión” (Tschohl, 2003: 2)

Para lograr que la estrategia de servicio al cliente genere rentabilidad se necesita de las siguientes seis premisas:

1. Compromiso por parte de la dirección.
2. Recursos Adecuados.
3. Mejoras Visibles del servicio.
4. Formación (en los colaboradores).
5. Servicios internos.
6. Implicación de todos los empleados. (Tschohl, 2003: 2)

b) La Ventaja Competitiva

“Dado que la calidad del servicio es una herramienta de ventas, es, también, una ventaja competitiva a largo plazo. De hecho con mucha frecuencia, es la única ventaja competitiva que puede lograr una organización que opera en una economía de servicios en la que muchas organizaciones suministran (fundamentalmente) el mismo servicio”. (Tschohl, 2003: 4)

Actualmente en cualquier campo empresarial, a excepción de los monopolios ya establecidos en el país, es difícil encontrar una empresa que ofrezca un servicio que no pueda ofrecer otra. En el caso de una venta de repuestos, existe una gran cantidad de empresas pequeñas, medianas y grandes que pueden ofrecer el producto necesario para reparar el automóvil a precios similares. Entonces la pregunta que se plantea es ¿Cómo se va a diferenciar una de otra?, el cliente preferirá ir a la venta que le proporcione mejor atención y más garantías adicionales a la compra, por lo que van posicionando una preferida y luego se recomienda la misma, por eso como se mencionó en el inciso anterior cuando se hablaba de generar rentabilidad con el servicio al cliente, éste puede ayudar a posicionar en la mente del consumidor más que muchas estrategias de mercadotecnia que se crean principalmente para ese sentido.

Lo primordial para el desarrollo de un servicio al cliente eficaz es cumplir con los requerimientos del cliente, dándole el producto o servicio adecuado a la necesidad que se presenta en el momento y procurar que esa filosofía se mantenga en cada tarea que se realiza, para asegurar que todo el proceso se realizó correctamente desde la primera vez.

1.3 Problema de investigación

En el primer trimestre del año 2009, en la Venta de Repuestos Don Urbano se detectó una baja en las ventas. Primero se consideró que la situación económica actual que vive el país era la razón principal de la misma. Sin embargo, la empresa no está enfocada al servicio, el cuál es otro factor que afecta las ventas.

La empresa se preocupa principalmente de que las piezas para automóvil que se venden sean de calidad y que se cuente con el *stock* necesario para que cuando el cliente visite la sala de ventas pueda encontrar, pero no se preocupa por la forma en que este producto de calidad es ofrecido al cliente.

Se observó que las otras empresas han planteado estrategias que permiten que los clientes cuenten con beneficios adicionales a su compra, como llaveros, cupones de descuento y promociones, con tal de conservar a los mismos. Por lo que se plantea la siguiente pregunta:

¿Cómo mejorar el servicio al cliente en una empresa que se dedica a la venta de repuestos usados?

1.4 Objetivos de la práctica Realizada

General:

- Identificar alternativas de mejora al servicio prestado actualmente a los clientes en la empresa.

Específicos:

- Determinar qué servicios alternativos pueden implementarse a la empresa, para mejorar la relación con la clientela.
- Enumerar ciertas alternativas para brindar un mejor servicio al cliente.
- Identificar las necesidades de servicio de los clientes actuales.

1.5 Alcances y límites

Es un estudio específico del servicio al cliente en sí, evaluando para lo mismo, las áreas que tienen contacto directo con el cliente, como el área de ventas.

Se dedicó un período desde junio a noviembre de 2009 para la realización del estudio. Se tomó como referencia la ubicación de la empresa en la zona 8 para establecer un límite geográfico.

A través del estudio se pretendió conocer las expectativas de los clientes y las necesidades de servicio en la empresa. Se enfocó en el área de Servicio al Cliente, en las mejoras que debe hacer la empresa en ese campo. Con base a los problemas detectados en ella. No se pretendió entrar a estrategias de promoción, ni evaluar el área financiera y administrativa, ya que la empresa no estaba dispuesta a proporcionar datos de esos departamentos. Asimismo de ser necesario algún cambio en cuanto a acondicionamiento de espacio físico para que exista una mejor atención al cliente se hicieron las sugerencias respectivas. El trabajo procuró mostrar una alternativa de solución a la empresa; ésta última será la que al final decida la implementación o no de las herramientas propuestas.

Capítulo 2

Metodología

2.1 Sujetos de Investigación

a) Sujeto 1

Clientes:

- En su mayoría hombres comprendidos en las edades entre 25 y 50 años.
- Dueños de talleres mecánicos.
- Propietarios de vehículos de origen asiático y americano.

b) Sujeto 2

Gerente General: El directivo principal de la empresa será el segundo sujeto de estudio.

Según datos de la empresa un promedio de 277 clientes semanales visitan la empresa, dato que sirve para determinar la población a entrevistar. Luego de aplicada la fórmula finita de cálculo de muestra, se obtuvo el número a encuestar de 162 clientes. La muestra se determinó un porcentaje de error de +-5%.

A continuación se describe el proceso para obtener la muestra a través de la fórmula finita:

$$n = \frac{\hat{\sigma}^2 N p q}{e^2(N-1) + \hat{\sigma}^2 p q}$$

n= Tamaño de muestra

$\hat{\sigma}^2$ = Nivel de confianza

N= Población

p= Probabilidad de Ocurrencia

q= Probabilidad de no Ocurrencia

e^2 = Error

Datos

N= 277 clientes

$$\delta^2 = (1.96)^2 = 3.8416$$

$$p = 0.50$$

$$q = 0.50$$

$$e^2 = \pm 5\% = (0.05)^2$$

$$n = \frac{3.8416 (277)(0.5)(0.5)}{(0.0025) (277-1) + (3.8416)(0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{266.0308}{(0.69) + (0.9604)}$$

$$n = \frac{266.0308}{1.6504} = 161.1917 = 162 \text{ clientes}$$

El número total de clientes encuestados fue de 162.

2.2 Instrumentos

Se utilizaron dos instrumentos, el primero una encuesta directa realizada con el primer sujeto descrito. El segundo una entrevista realizada al gerente general de la empresa.

Instrumento 1:

Constó de quince preguntas dicotómicas, se realizó esa cantidad de interrogantes considerando el tiempo de los clientes. Por lo que con base a los objetivos de investigación se enfocaron con precisión las preguntas y obtener la información necesaria, evitando preguntas de relleno que además de aumentar el tiempo de la entrevista, proporcionan información innecesaria, porque suelen redundar con preguntas ya planteadas en el mismo instrumento.

Instrumento 2:

El segundo instrumento fue una guía de entrevista al gerente general de “Repuestos Don Urbano”, que constó de 17 preguntas abiertas (ver anexo 2), información vital para detectar problemas internos en el área de servicio al cliente y la disposición de mejora de la empresa, asimismo si ellos han presentado algunas alternativas de solución que podrán ser tomadas en cuenta para la propuesta.

2.3 Procedimiento

La investigación que se realizó es conocida como descriptiva. Se seleccionó el tema luego de un análisis FODA preliminar detectando los problemas de la empresa. Se definió un Marco Teórico con los conceptos necesarios que sirven de soporte a la investigación, proporciona un conocimiento profundo de la teoría que le da significado a la investigación.

Para realizar el estudio se realizó una encuesta directa con los clientes, de esa forma se conocieron las necesidades de servicio que estos tenían, sus opiniones sobre el servicio actual y sugerencias para mejorarlo. Asimismo se llevó a cabo una entrevista con el Gerente General de Repuestos Don Urbano para evaluar si la empresa está dispuesta o no a realizar cambios en ésta área.

Capítulo 3

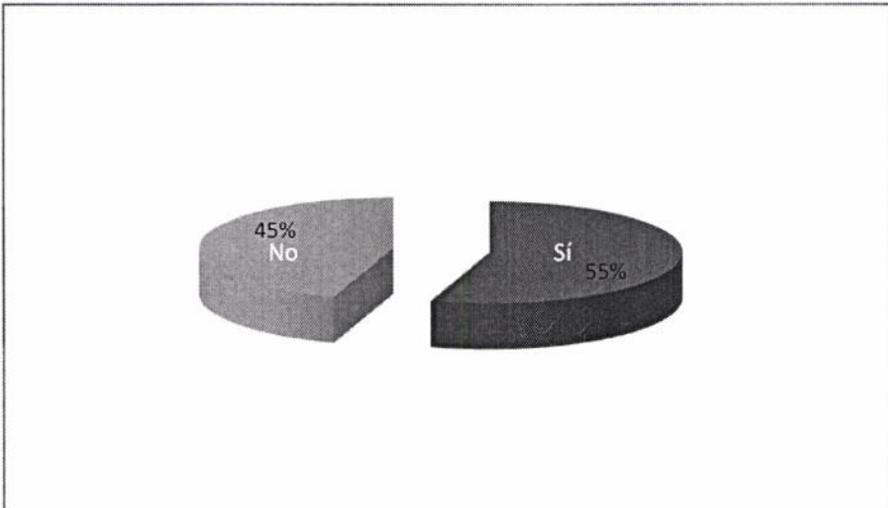
Resultados

Encuesta a los clientes

Se realizó un cuestionario de 15 preguntas a los clientes de Repuestos Don Urbano para conocer la opinión de ellos con respecto al servicio, luego de tabulados los datos, se obtuvieron los resultados que se presentan a continuación, con su respectiva gráfica.

Ilustración 2

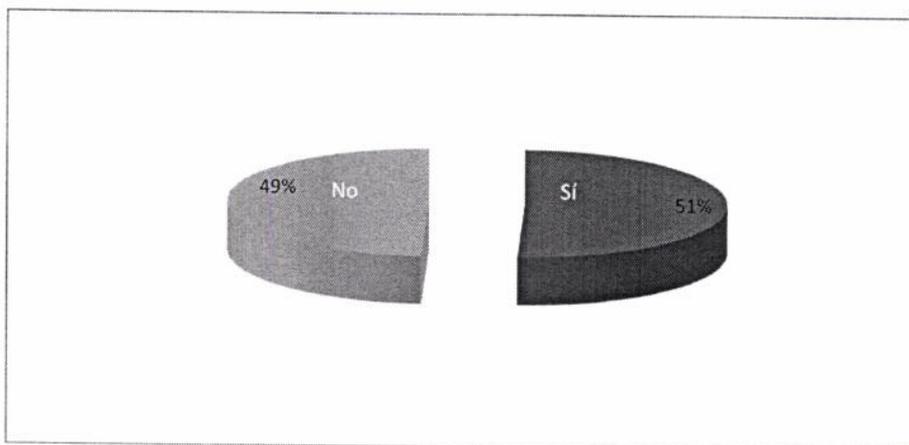
Gráfica 1: Rapidez del servicio



Fuente: Elaboración propia, 2009

Generalmente el servicio que reciben los clientes es rápido, sin embargo no se puede asumir que la rapidez del mismo es aceptable, ya que las personas que no fueron atendidas con rapidez son un número considerable, por tanto se debe mejorar el tiempo en que se presta la atención.

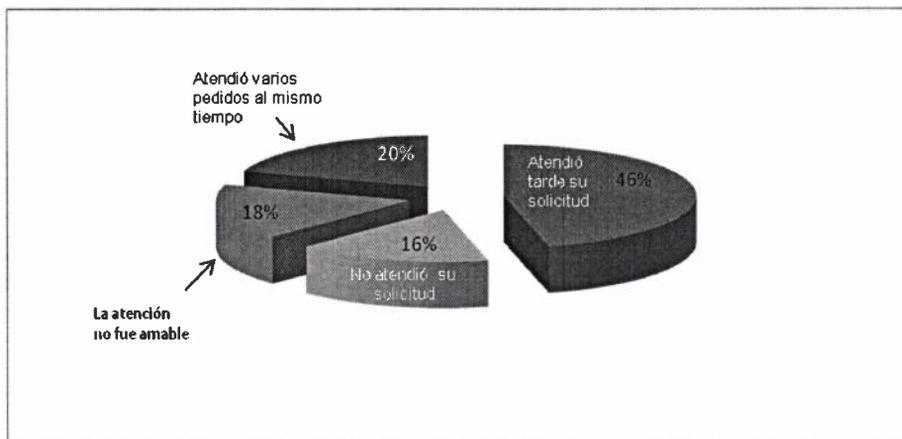
Gráfica 2: Interés por la solicitud del cliente



Fuente: Elaboración propia, 2009.

Se puede observar el poco interés que tiene el vendedor al atender la solicitud del cliente, es necesario que el porcentaje de clientes insatisfechos con la actitud del vendedor disminuya, esto se logrará con un enfoque de servicio.

Gráfica 3: Actitud del vendedor

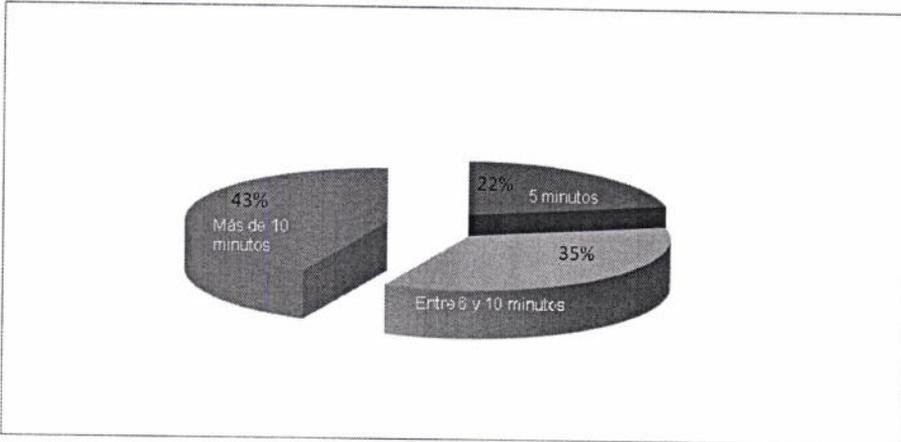


Fuente: Elaboración Propia, 2009.

Nuevamente se confirma que el cliente pone énfasis en el tiempo que espera para ser atendido, la empresa no cuenta con directrices para que los colaboradores puedan mejorar en este aspecto.



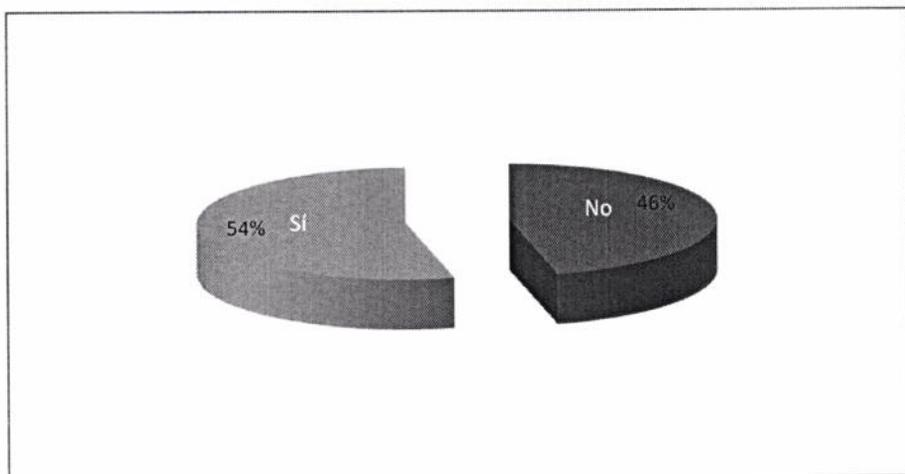
Gráfica 4: Tiempo de Espera



Fuente: Elaboración Propia, 2009.

El cliente en preguntas anteriores ha mostrado insatisfacción con respecto al tiempo de espera, sin embargo era necesario cuantificar qué cantidad de tiempo ellos consideran como tardanza, el tiempo de espera debe bajar a un máximo de diez minutos, o bien hacer la espera en un ambiente agradable.

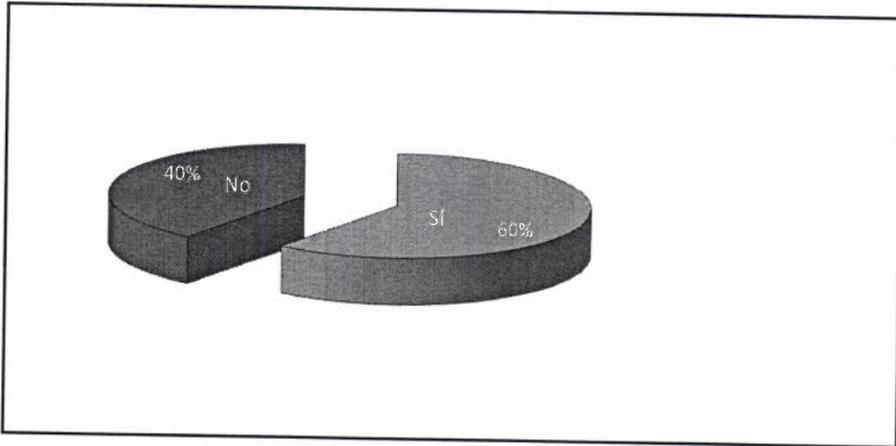
Gráfica 5: Los clientes encontraron el producto buscado



Fuente: Elaboración Propia, 2009.

La empresa cuenta con un inventario adecuado, los años de experiencia han servido para que de manera empírica puedan determinar los productos más buscados.

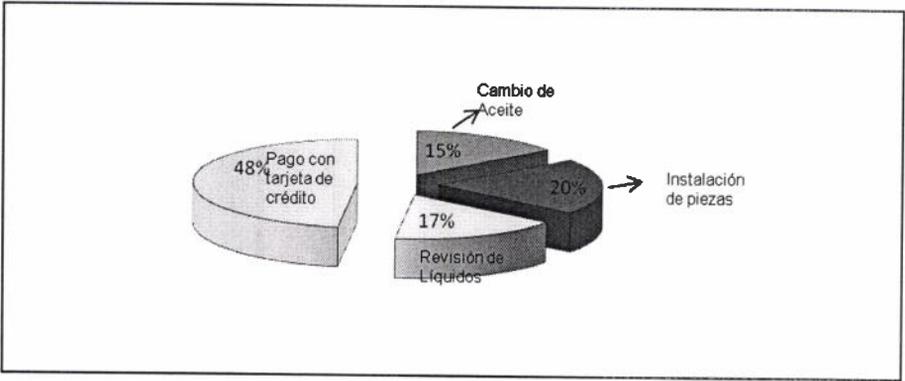
Gráfica 6: Precio de los productos



Fuente: Elaboración Propia, 2009.

Se puede observar que si la empresa observa un descenso en ventas no es debido al precio de sus productos, ya que éste es aceptado.

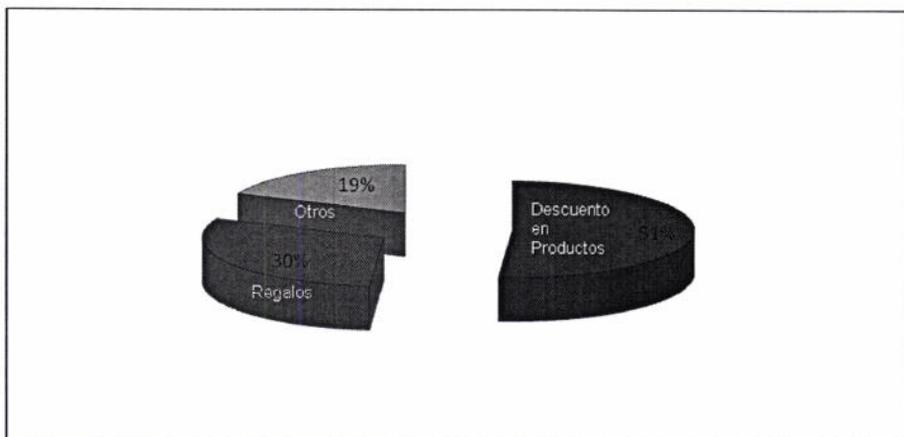
Gráfica 7: Servicios que el cliente prefiere



Fuente: Elaboración Propia, 2009.

Ampliar los medios de pago permite que el cliente no limite su compra, es importante facilitar la forma de pago.

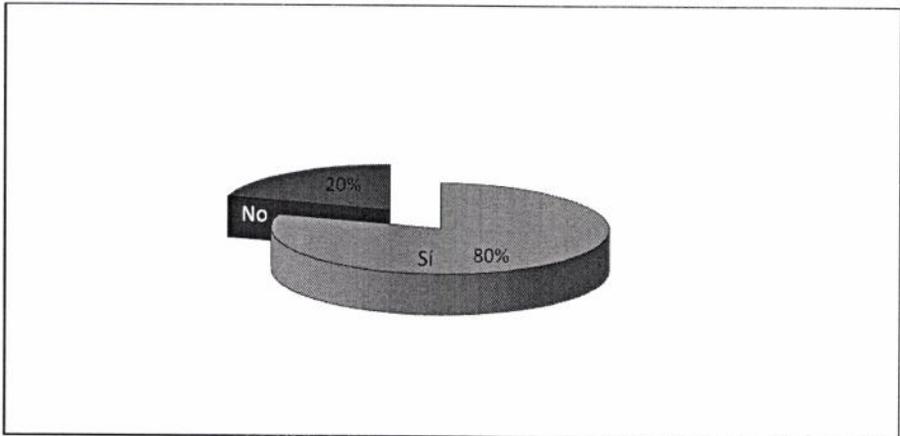
Gráfica 8: Promociones para el cliente



Fuente: Elaboración Propia, 2009.

Antes de realizar una promoción como descuento en productos, se debe evaluar la capacidad económica de la empresa para llevarla a cabo.

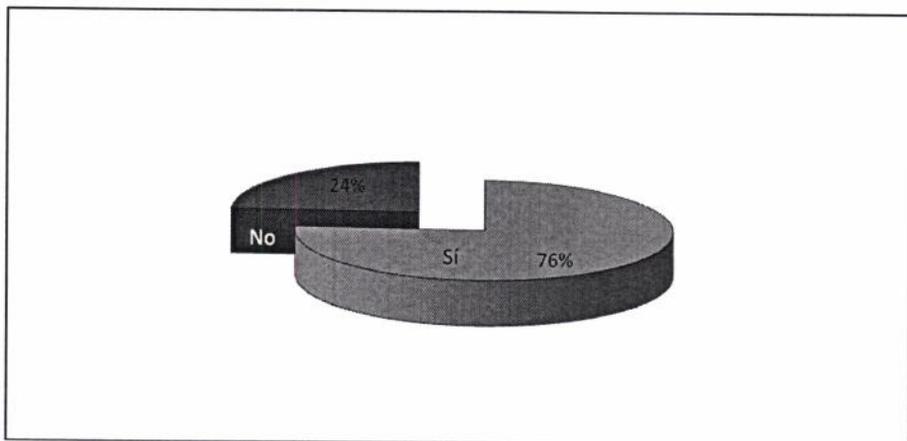
Gráfica 9: Horario de la empresa



Fuente: Elaboración Propia, 2009.

El horario de la empresa no es un problema en el servicio, ya que los horarios de atención de la empresa se adaptan perfectamente al público, éste no debe ser alterado al momento de mejorar el servicio.

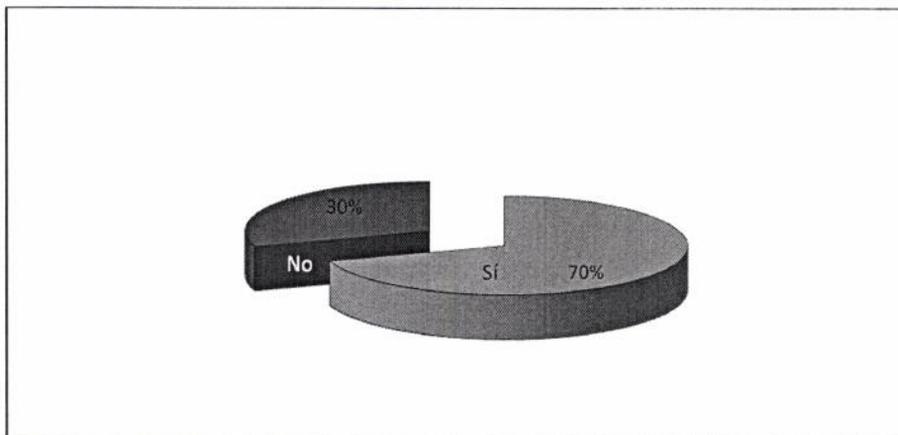
Gráfica 10: Variedad de los productos



Fuente: Elaboración Propia, 2009.

Nuevamente se comprueba que el *stock* que mantiene la empresa satisface la demanda del cliente, la experiencia es un factor que influye en este aspecto.

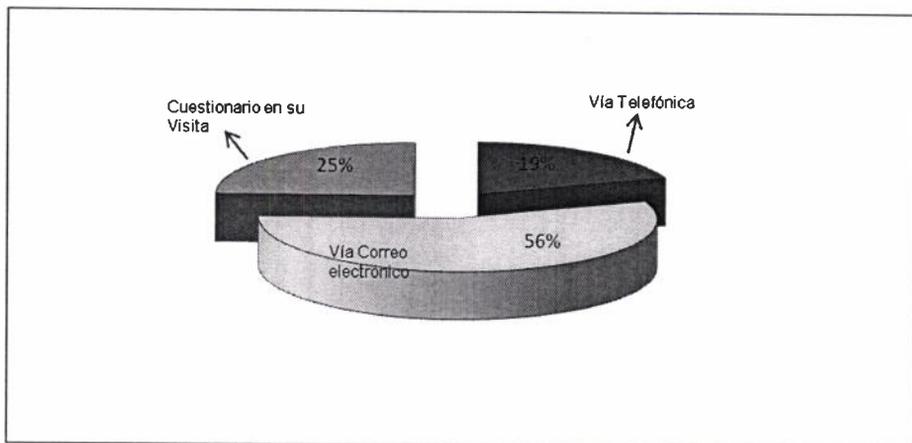
Gráfica 11: Evaluación del servicio



Fuente: Elaboración Propia, 2009.

Se puede observar la necesidad del cliente de un servicio mejor, para garantizarlo se debe evaluar la experiencia del mismo al visitar la empresa, de esa forma se contará con un parámetro para determinar si éste mejoró o no.

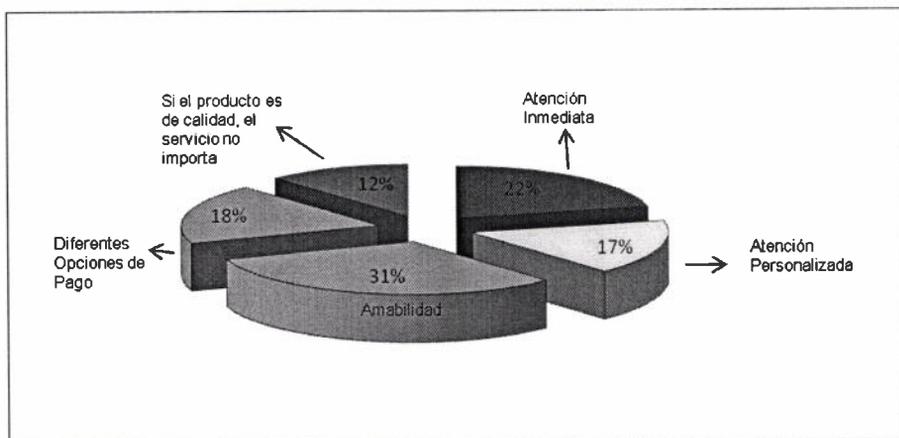
Gráfica 12: Medio para evaluar del servicio



Fuente: Elaboración Propia, 2009.

La facilidad al acceso de medios electrónicos actualmente, permite que la empresa pueda utilizar ese recurso para evaluar el servicio a través de cuestionarios que puede enviar a sus cliente vía correo electrónico, a su vez es importante crear una base de datos para almacenar la información de los clientes y determinar a quiénes se evaluará por ese medio y a quiénes al momento de su visita.

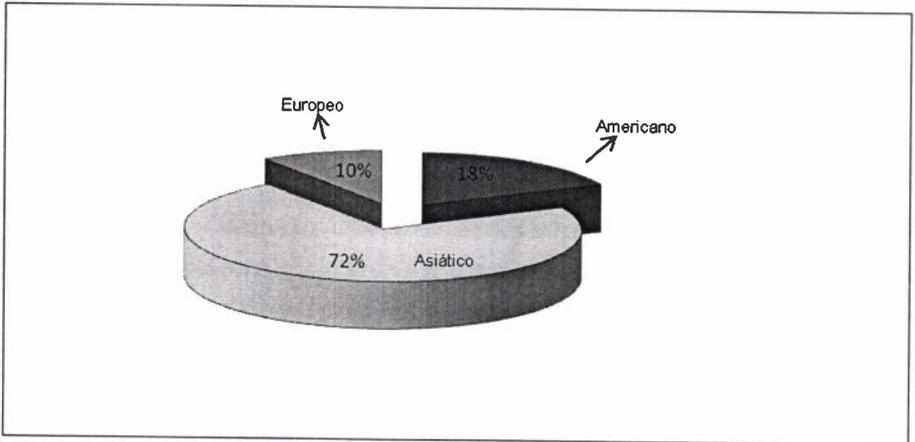
Gráfica 13: Necesidades de servicio del cliente



Fuente: Elaboración Propia, 2009.

Debe prepararse al personal para brindar un servicio más rápido y de amabilidad, según lo observado, el cliente necesita un mejor servicio, es tan importante como la calidad del producto.

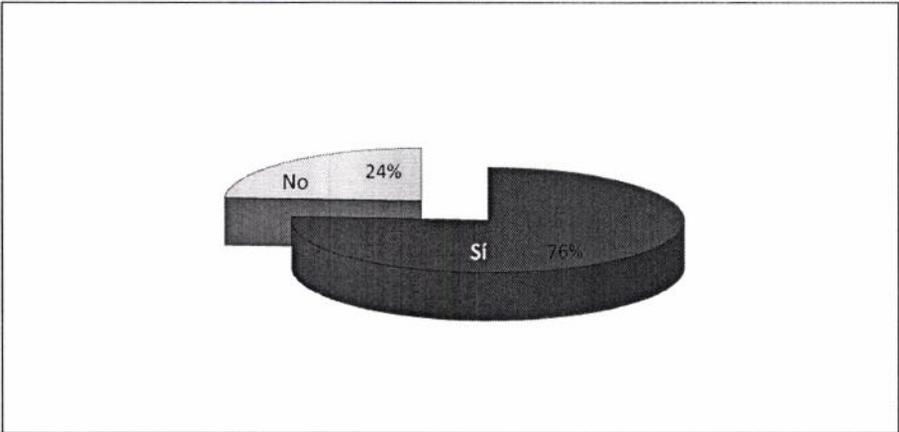
Gráfica 14: Origen de los vehículos



Fuente: Elaboración Propia, 2009.

Es importante si en un futuro se planea una promoción en la empresa, considerar el origen de los vehículos que predomina, ya que así se puede determinar sobre qué marcas trabajar la promoción.

Gráfica 15: Sobre la preferencia del cliente



Fuente: Elaboración Propia, 2009.

Si el cliente quiere volver a la empresa, es importante que el servicio mejore para que su experiencia sea de mayor calidad en su próxima visita, de esa cuenta el índice de personas que no desean visitar de nuevo la empresa puede disminuir también.

Entrevista a Gerente General

Se realizó una entrevista personal con el Gerente General con el objetivo de conocer su perspectiva con respecto al servicio que se presta actualmente en la empresa, con los resultados que a continuación se presentan.

1. Acerca de la existencia de un departamento de servicio al cliente.

No, actualmente no se tiene contemplado un área en la empresa que se dedique a esa actividad, actualmente se cuenta con tres personas encargadas del despacho de producto y una persona en caja.

2. Evaluación de la satisfacción del cliente.

No se tiene establecido por escrito algún método para determinar si el cliente está o no satisfecho, sin embargo por lo regular se les pregunta a los clientes frecuentes de la empresa su opinión con respecto al servicio.

3. En cuanto al acceso del cliente a los productos y servicios de la empresa.

El cliente no tiene un acceso directo a los productos, en mostrador se les atiende y se toma el pedido y es el personal de ventas el encargado de ubicar los productos en estanterías para que el cliente lo obtenga.

4. Opinión sobre la competitividad de la empresa en el área de servicio al cliente.

Con exactitud no es posible decir que se es competitivo porque no hay medidas para evaluar el servicio prestado. Sin embargo se sabe que aún falta mejorar ese aspecto en la empresa porque no se ha trabajado ninguna mejora.

5. Acerca de la capacidad de la empresa para ofrecer un buen servicio

No con todas las competencias, pero sí se tiene el conocimiento amplio del negocio por el tiempo que se tiene de estar en el mercado, por lo que se ha manejado hasta hace algunos años con mucho éxito.

6. Sobre la existencia de un programa de servicio al cliente.
No se tiene contemplado ningún programa en ese sentido.

7. Manejo de reclamos.
El producto se marca en áreas específicas que sirven para comprobar si la pieza fue o no modificada por el comprador. Si el comprador no realizó ninguna modificación y el producto no le funcionó se reemplaza reembolsando su dinero o por otra pieza.

8. Sobre la evaluación del cumplimiento de los planes de entrega.
Si se cumplen los plazos de entrega, se evalúa si se cumplió o no dependiendo de la respuesta del cliente luego que el producto se entregó, es decir si el cliente reclama o no lo hace.

9. Información que se proporciona al cliente.
Por lo general el cliente viene en búsqueda de un producto específico, lo que se hace en la empresa es orientarlo ofreciendo alternativas. Por la experiencia en el negocio se da la información, así que se presume que es la adecuada.

10. Implementación de políticas de servicio.
No se tiene contemplada ninguna política de servicio al cliente en la empresa.

11. Dificultad para realizar cambios que el cliente necesite.
No, la empresa es bastante flexible en ese sentido.

12. Sobre la capacitación del personal.
No, actualmente no se capacita al personal en esa área.

13. Definición del servicio actual de la empresa.

Se garantiza la calidad del producto, pero la atención que el personal brinda a los clientes en ocasiones ha sido motivo de queja por parte de los clientes, así que se podría definir como malo, ya que no hay un enfoque para esa área.

14. Acerca de la repercusión del servicio al cliente.

Sí tiene, porque durante muchos años se ha trabajado empíricamente, dado que las demás empresas alrededor trabajaban igual, otras han logrado captar más clientes porque han mejorado su servicio y la empresa no lo ha hecho aún.

15. Conocimiento de los productos de más demanda.

Sí, se tiene conocimiento de estos por mero cálculo personal, aunque no se tiene un registro que permita llevar un control de cuáles específicamente son los que se demandan más, no hay ninguna directriz escrita.

Capítulo 4

Análisis de los Resultados

Kotler define la mercadotecnia como un proceso en el que las personas obtienen lo que necesitan y desean. Los clientes de la empresa desean un servicio rápido y amable como se observa en las preguntas uno, dos, tres y cuatro del cuestionario pasado a los clientes y en la número dos de la entrevista al gerente general.

Hoffman menciona que el beneficio para el cliente se traduce como los beneficios que ya están posicionados en la mente del consumidor, como se observa en la pregunta cinco y seis del cuestionario realizado a los clientes.

A su vez Hoffman también expresa que todos los productos, sean bienes o servicios, proporcionan al consumidor un paquete de beneficios, además del producto de la empresa, los clientes necesitan propiedades que acompañen el servicio como se observa en la pregunta trece del cuestionario realizado a los clientes y la ocho, nueve, doce y catorce de la entrevista al gerente general de la empresa.

Según lo expresado por Rokes, el servicio al cliente consiste en asegurarse que el cliente quede satisfecho y siga comprando el producto de la empresa, como se observa en las preguntas cinco, seis, once y quince, del cuestionario realizado a los clientes y la pregunta dos, siete y ocho de la entrevista realizada al gerente.

Tschohl expresa que la calidad del servicio es una herramienta de ventas, es, también, una ventaja competitiva a largo plazo, esto se observa en lo expresado por los clientes en las preguntas dos, tres y siete del cuestionario y en las preguntas uno, cuatro y catorce de la entrevista al gerente.

Tschohl asegura, basado en sus estudios, que en muchas empresas el servicio es más eficaz para incrementar el volumen de negocios que el *marketing*, la promoción de ventas o la publicidad,

esto se puede apreciar en la pregunta trece del cuestionario realizado a los clientes y la catorce de la entrevista realizada al gerente.

Conclusiones

De acuerdo con el problema planteado “¿Cómo mejorar el servicio al cliente en una empresa que se dedica a la venta de repuestos usados?” se realizó un cuestionario de servicio, a los clientes de *Repuestos Don Urbano*, con el propósito de conocer las opiniones de ellos con respecto al servicio que se presta actualmente en la empresa. Asimismo se realizó una entrevista al gerente general, para conocer su punto de vista con respecto al servicio actual y su disposición a realizar cambios en el mismo. Luego de realizada la investigación, se llegó a las siguientes conclusiones.

- Para mejorar el servicio en una empresa que se dedica a la venta de repuestos usados, es necesario hacer cambios en las formas actuales de atención, dado que el producto que vende la misma no presenta malestar en los clientes, el problema radica en cómo se vendió el producto.
- La empresa actualmente no presenta alternativas de servicio, como la facilitación al cliente de medios para que estos puedan pagar por el producto. La implementación de una terminal de cobro por tarjeta de crédito/débito, permite que el cliente tenga mayor opción al momento de comprar, ya que no se limita al efectivo si en el momento no cuenta con él.
- Actualmente no existe un lugar para que el cliente pueda esperar, no siempre la atención puede ser rápida, pero se puede evitar que la espera sea tediosa.
- Se preguntó a los clientes sobre las necesidades que tiene en el servicio, y principalmente remarcaban la necesidad de un servicio rápido, es la necesidad que se repite más y en la que se debe de implementar políticas al vendedor para que se ajuste a ellas y mejorar el tiempo de atención.

Propuesta

Objetivo de la propuesta

Determinar la manera en que el servicio de la empresa puede presentar una mejora tomando en cuenta las necesidades descritas por los clientes.

Necesidades de servicio en la empresa

Luego de realizado el trabajo de campo, se determinó que básicamente el problema de la atención se centra en la espera para ser atendidos y la amabilidad del servicio que el personal ofrece a la clientela. Asimismo se observó que hay pocas opciones de pago para el comprador, la empresa actualmente realiza sus ventas recibiendo como medio de pago el efectivo. Antes de implementar servicios adicionales el cliente quisiera que existiera la facilidad de realizar pagos con tarjeta de crédito y como una segunda opción que la pieza que compren en la empresa pueda ser instalada si así lo desean.

Tiempos de espera

Actualmente la empresa no implementa ninguna política de atención al cliente. En algunos casos las personas esperan más de diez minutos para ser atendidas, considerando que actualmente la espera la hacen de pie, el máximo en ese caso debería ser quince minutos, ya que según la encuesta más de quince minutos para el cliente resulta desesperante. Se plantean dos alternativas para mejorar la velocidad con que se atiende: la primera es establecer a los vendedores metas en el tiempo de entrega de productos. La segunda consiste en mejorar la estadía del cliente en la empresa, que se cree un espacio de espera agradable, ya que en algunas ocasiones el tiempo de espera en ser atendido, dado el número de personal, puede prolongarse, sin embargo si el consumidor tiene un ambiente cómodo para esperar, queda igualmente satisfecho.

Metas a los Vendedores en tiempo de atención al cliente

Uno de los aspectos que permiten mejorar el flujo de los clientes es fijar, junto con el personal encargado de ventas, algunos objetivos para que las personas que visitan la empresa disminuyan su tiempo de espera. Asegurándose que las metas propuestas sean adecuadas para la venta de repuestos.

Se proponen las siguientes metas a cumplir para el tiempo en que una persona permanece en la empresa, para establecer parámetros que limiten y no permitan una espera excesiva:

- a) El cliente debe permanecer en la venta de repuestos por un tiempo que no sobrepase los 25 minutos, si la compra es de un número reducido de productos o si se trata de una consulta, tomando en cuenta que según lo expresado por los clientes más de 15 minutos de espera lo sentían como un tiempo excesivo. Si se trata de compras mayores no debe sobrepasar 45 minutos para no incrementar la espera de los otros clientes.
- b) Organizar periodos de espera que no sobrepasen los 10 minutos.
- c) Reducir a un tiempo no mayor de 10 minutos el tiempo que espera un cliente entre que cancela en caja el producto y lo recibe.
- d) Buscar la manera en que los clientes logren pasar la mayor parte del tiempo en que está en la empresa en contacto con el personal, para que se sientan atendidos y la espera sea menos tediosa.
- e) Establecer con el personal que la mayor parte de su tiempo la dedique a atender al personal.

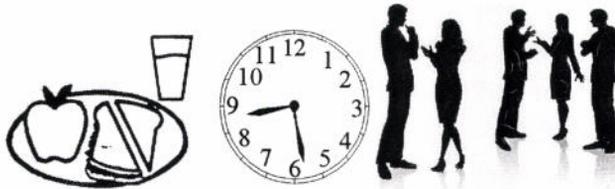
Existen algunas herramientas que pueden ayudar a que las metas propuestas en el párrafo anterior puedan llevarse a cabo sin mayor dificultad, son herramientas que no representan un alto costo a la empresa, sin embargo pueden beneficiarla en la búsqueda de la reducción del tiempo de espera de los clientes.

A continuación se describen las mismas:

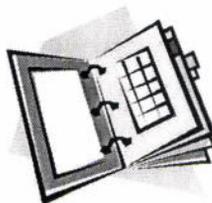
- a) Colocar letreros y carteles que indiquen claramente los diferentes servicios, de modo que los clientes no vayan al servicio equivocado.



- b) Fijar turnos alternados de almuerzo y pausas para refaccionar para el personal, de modo que se pueda prestar atención a los clientes de forma continua.



- c) Establecer un sistema de citas, para atender a las empresas que compran mayores cantidades de producto.



Creación de una Sala de Espera

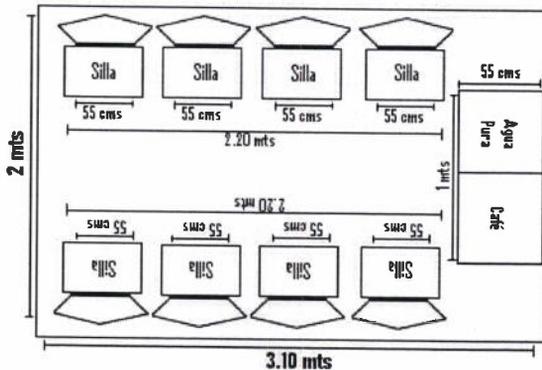
Un factor que provoca que el cliente se sienta incómodo con el tiempo de espera, es que no se cuenta con un espacio para esperar en ser atendido, generalmente lo hacen de pie o ubican una grada en la puerta para tomar asiento hasta que llega el momento de realizar el pedido, lo que provoca que se obstaculice el tránsito dentro de la empresa y el proceso dure aún más tiempo.

Se propone la creación de una sala de espera, en la cual el cliente pueda aguardar mientras su turno llega. Actualmente la empresa tiene un espacio de 3.10 Mt de largo por 2.00 Mt de ancho que se tienen destinados para que se ubiquen los clientes, el cual se puede adaptar con cinco sillas plásticas para que las personas tomen asiento y una mesa que cuente con un dispensador de agua pura y café, para que los clientes puedan disfrutar de ellos mientras esperan. La empresa cuenta ya con un dispensador de café y de agua pura nuevos, que no se han colocado en ningún área y que están disponibles para ser utilizados en esta área. El área está iluminada por ventanas que también permiten ventilación y ya cuenta con focos para alumbrar en el horario nocturno.

A continuación se presenta un plano del diseño propuesto para sala de espera tomando en cuenta el espacio disponible.

Ilustración No. 3

Plano de distribución Sala de Espera



Fuente: Elaboración Propia, Noviembre 2009.

A continuación se describe el costo de instalar la sala de espera realizadas las cotizaciones respectivas, procurando incurrir en el menor gasto para la empresa, se diseñó la sala con el fin de que sólo se tengan que comprar las sillas ergonómicas para comodidad del cliente y una mesa para colocar los dispensadores de agua pura y café, además la instalación de un televisor.

Cuadro No. 2

Gastos de Instalación de Sala de Espera

Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Total
Silla	8	Q 135.00	Q 1,080.00
Mesa	1	Q 126.50	Q 126.50
Televisor	1	Q 950.00	Q 950.00
		TOTAL	Q 2,156.50

Fuente: Elaboración Propia, Noviembre de 2009.

Distribución del espacio físico en Área de Bodega

Un servicio con mayor rapidez involucra otras áreas. Tal es el caso del área de bodega, la cual de estar organizada, permitirá que los productos lleguen más rápido a los clientes. De manera que si se organiza por categoría de productos, el personal de bodega ubicará rápidamente el producto y lo trasladará a sala de ventas en un mejor tiempo que el actual, ya que no se perdería tiempo en buscar el repuesto, como sucede actualmente.

Para la organización del espacio físico es necesaria la compra de 4 nuevas estanterías con mayor capacidad, para colocar los productos organizados y sea fácil de ubicar para el personal de bodega.

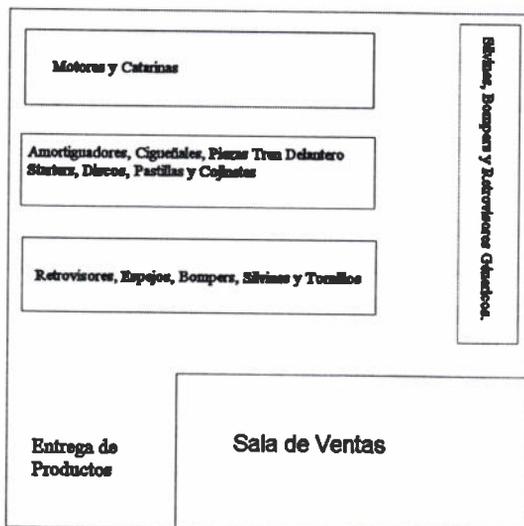
En la estantería más cercana al área de venta estarán ubicados los productos más buscados como bompers, retrovisores, silvines y vidrios.

Sucesivamente se hará en las estanterías conforme a los productos que son más buscados en la venta de repuestos.

A continuación se presenta un plano de la distribución de espacio físico en el área de bodega.

Ilustración No. 4

Distribución del Espacio Físico Área de Bodega



Fuente: Elaboración Propia, Mayo 2010.

Cuadro No. 3

Gastos de Instalación de Sala de Espera

Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Total
Estanterías	4	Q 1,375.85	Q 5,503.40
		TOTAL	Q 5,503.40

Fuente: Elaboración Propia, Mayo 2010.

Mejora de atención personal

Actualmente se cuenta con 3 personas a cargo de sala de ventas, ellos se encargan de atender a los clientes y despachar los productos y una persona que se encarga de la caja, quien cobra y factura el producto.

Son únicamente 4 empleados en contacto directo con el comprador que tienen conocimientos generales acerca del producto que venden, por lo que considerando la cantidad de personal, es un costo muy elevado realizar un programa de capacitación externo. Lo que se propone es tener charlas por parte del Gerente General en el cual se indique que la empresa se enfocará en mejorar el servicio al cliente, dándole pautas generales de cómo deben atenderle.

Un modelo simple de cómo debe atenderse al cliente desde el momento de ingresar a la empresa, se propone a continuación:

- a) Se indica mediante un rótulo que debe tomar un número de no haber vendedores disponibles.
- b) Hacer pasar a sala de espera, luego de tomar su número donde tendrá a su disposición café y agua pura.
- c) Al momento de tener contacto con el vendedor éste debe dar un breve saludo que contendrá como base: “buen día/tarde” según sea el caso. Luego la siguiente frase: “¿En qué puedo servirle?”. Procurando una sonrisa corta y no muy prolongada, para evitar un exceso de amabilidad que también es indeseable.
- d) Consultar siempre al cliente si necesita algo más por resolver, al finalizar el servicio y luego enviarlo a Caja para el pago del artículo.

En todo momento el personal debe ser amable. Se le especificará al personal los beneficios de prestar un buen servicio ya que además de un salario base, ellos cuentan con una comisión sobre ventas, por tanto si las ventas se incrementan, ellos se verán beneficiados.

Presentación del Personal

La primera impresión siempre marca una pauta. El servicio pudo ser amable, pudo cumplir con tiempos, pero si el aspecto a la vista del consumidor no es deseado, va a generar nuevamente un desequilibrio y no se alcanzaría una máxima satisfacción que es lo que se pretende.

Los uniformes hacen fácilmente identificables a sus empleados y logran una apariencia limpia y ordenada que se ajuste a sus normas.

Los uniformes deben ser claramente distinguibles, de manera que sus clientes sean conscientes de quien es un empleado y quién no lo es. El bordado popular de los servicios básicos son camisas polo para añadir un logotipo para distinguir los uniformes.

Para mejorar la apariencia del persona, sin restar comodidad. Se propone la utilización de un uniforme que consistiría en adaptar a su vestimenta tradicional una playera tipo polo, con el logo de la empresa que los identifique y que mejore el aspecto en contacto con el cliente. Ya que en algunas ocasiones el mensaje de alguna playera puede resultar ofensivo para algunos de los clientes y no está reglamentada la presentación del empleado.

A continuación se presenta el diseño propuesto para playera polo del personal de ventas de la empresa.

Ilustración No. 5

Diseño playera tipo polo para personal de ventas



Fuente: Elaboración Propia, Noviembre de 2009.

Los gastos en que se incurre por la implementación de la playera tipo polo se describen en el cuadro a continuación

Cuadro No. 4

Costos de Playeras Tipo Polo

Descripción	Cantidad de Empleados	Playeras por Empleado	Total de Playeras	Precio Unitario	Total
Playeras tipo Polo	4	3	12	Q 55.00	Q 660.00
				TOTAL	Q 660.00

Fuente: Elaboración Propia, Noviembre de 2009.

Implementación de un programa de cómputo para control de inventarios

Actualmente la empresa cuenta con tres computadoras, las cuáles fueron adquiridas en el mes de febrero del año 2010. La implementación de un software personalizado, diseñado para facturar y llevar un control de existencias y tener datos registrados de la frecuencia en que son comprados los productos en la empresa.

Este control se llevaría a través de Microsoft Access 2007, con el cual se pagará a un programador para registrar todos los datos y crear un menú en el mismo programa, para tener acceso al mismo.

Se utilizaría una computadora en sala de ventas para la consulta de existencias de producto, lo que reducirá el tiempo que se pierde actualmente en consultar existencias, ya que el sistema que utiliza la empresa es la de buscar en bodega por la existencia y luego de constatar se despacha el producto, al tener esos datos registrados en el sistema de cómputo, el personal de ventas consulta rápidamente y da una respuesta inmediata al cliente.

Cuadro No. 5

Programa de Cómputo para Control de Facturas e Inventarios

Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Total
Software Personalizado	1	Q 3,550.00	Q 3,550.00
		TOTAL	Q 3,550.00

Fuente: Elaboración Propia, Mayo 2010.

Ampliar medios de pago

Actualmente, la empresa recibe como único medio de pago efectivo y en escasas ocasiones recibe cheque como pago. Sin embargo luego de resultados del trabajo de campo, los clientes manifestaron que les gustaría poder pagar con tarjeta de crédito.

Para hacer realidad la posibilidad de realizar sus pagos con tarjeta de crédito, es necesario que la empresa presente su solicitud a Credomatic, para obtener una terminal de tarjeta de crédito. La empresa cuenta con los requisitos principales para prestar el servicio, tiene una empresa registrada debidamente y al día en todos sus pagos, además de contar con más de diez años en el mercado.

Credomatic, cobra actualmente un 4% de comisión por producto cobrado con tarjeta, porcentaje que será incluido en el precio final, para que no afecte las utilidades de la empresa.

Evaluación

Con el objetivo de verificar que la implementación de una mejora en el servicio, ha sido efectiva, es necesario consultar con el cliente si los cambios implementados han sido para su beneficio. Según la encuesta la mayoría de clientes preferiría que por medio de correo electrónico se verificara el servicio. Se enviará un pequeño formulario electrónico en el que brevemente el cliente indique a grandes rasgos si está conforme con el servicio. En el caso de los clientes que no tienen acceso a correo electrónico se pasará el mismo cuestionario de forma impresa

También el Gerente General supervisará durante el día el funcionamiento de sus colaboradores, en cuanto a servicio al cliente se refiere.

Ilustración No.6

Cuestionario electrónico de evaluación de servicio al cliente

SERVICIO AL CLIENTE



REPUESTOS
CONTEMPORÁNEOS
USA, LLC

Queremos conocer su opinión, rogamos conteste este breve cuestionario para mantener un buen servicio. Rellene los espacios que considere correspondientes y reenvíe la respuesta a esta dirección de correo electrónico.

1. ¿Cuánto tiempo esperó para ser atendido?

1-5 Minutos
 6-10 Minutos
 11-15 Minutos
 Más de 15 Minutos

Favor calificar en escala de 1-5 los siguientes aspectos siendo
 1 Malo 2 Regular 3 Bueno 4 Muy Bueno 5 Excelente

Con relación a la persona que lo atendió favor indicar según escala, el grado de satisfacción en los siguientes aspectos

ASPECTOS	1	2	3	4	5
1. Cordialidad en el trato	<input type="radio"/>				
2. Disposición de escuchar necesidades	<input type="radio"/>				
3. El ambiente, Orden y Limpieza	<input type="radio"/>				
4. Resolución de todas sus inquietudes	<input type="radio"/>				
5. Saludo	<input type="radio"/>				

Agradecemos su tiempo por contestar nuestro cuestionario
 Si tiene algún comentario o sugerencia, es importante para nosotros agradeceremos lo coloque en el siguiente espacio

Fuente: Elaboración Propia, Noviembre de 2009.

Asimismo, un incremento en el número de clientes y ventas, es un parámetro aceptable para determinar que las mejoras realizadas para que el cliente se sienta más cómodo en su visita a la empresa tuvieron éxito o no.

Sin embargo, las mejoras propuestas, son necesarias que sean implementadas, ya que la empresa aún no está enfocada en el servicio al cliente, razón de ser de cualquier empresa, no maneja ningún enfoque en este sentido, por lo que se espera que la presente propuesta sea de utilidad para la misma.

Cuadro No. 6

Presupuesto Total de la Propuesta

Descripción	Precio
Letreros de Señalización	Q 235.00
Sala de Espera	Q 2,156.50
Estanterías	Q 5,503.40
Playeras Tipo Polo	Q 660.00
Software Personalizado	Q 3,550.00
TOTAL	Q 12,104.90

Fuente: Elaboración Propia, Mayo 2010.

Referencias

Armstrong, G. y Kotler, P. (2008) *Marketing*, (Novena Edición) México: Pearson Education.

Armstrong, G. Kotler, P. (2008) *Fundamentos de Marketing*. (Doceava Edición) México: Pearson Education.

Bateson, J. y Hoffman, D. (2005) *Fundamentos de Marketing de Servicios*. (Tercera Edición) México: Thomson Editores.

Castro, J (2007) *Mercadotecnia de Servicios*. Recuperado: 24.10.2009
http://sistemas.itlp.edu.mx/tutoriales/mercadotecnia2/tema5_4.htm

Franzmeier, S. y Tschohl, J. (2003) *Alcanzando la Excelencia Mediante el Servicio al Cliente*. (Tercera Edición) España: Ediciones Díaz de Santos, S.A.

Guía de elaboración P.E.D, Universidad Panamericana.

Manual de Estilo de trabajos de investigación de la Universidad Panamericana.

Rokes, B. (2003) *Servicio al Cliente*. (Primera Edición) México: Thomson Editores.

ANEXOS

Cuestionario de Servicio al Cliente

Buen día (tarde, noche). Estamos realizando una encuesta con respecto al servicio prestado en la empresa.

Instrucciones: A continuación se le presenta una serie de preguntas, marque con una "X" en la opción que se adapte mejor a su criterio.

Motivo de su visita: _____

1. ¿Fue atendido con la rapidez que requería?

Sí 1

No 2

2. ¿La persona que lo atendió mostró interés por su solicitud?

Sí 1 (Si su respuesta es Sí, pase a pregunta 5)

No 2 (Si su respuesta es No, pase a pregunta 3)

3. ¿Qué actitud mostró la persona que le atendió? (Marque sólo una)

Atendió tarde su solicitud

No atendió su solicitud

La atención no fue amable

Atendió varios pedidos al mismo tiempo

1 (Pase a Pregunta 4)

2 (Pase a Pregunta 5)

3 (Pase a Pregunta 5)

4 (Pase a Pregunta 5)

4. ¿Cuánto tiempo esperó para ser atendido?

5 minutos

Entre 6 y 10 Minutos

Más de 10 Minutos

1
 2
 3

5. ¿Logró encontrar el producto que necesitaba?

Sí 1 (Continúe con la Pregunta No. 6)
No 2. (Pase directamente la Pregunta 7)

6. ¿Cree que el precio del producto es justo?

Sí 1
No 2

7. De los siguientes servicios ¿Cuál le gustaría que se implementara en la Venta de Repuestos? (Marque sólo uno)

Cambio de aceite 1

Instalación de piezas 2

Revisión de líquidos (agua y aceite) 3

Pago con Tarjeta de Crédito 4

8. Si hubiera una promoción ¿Cuál sería el mejor premio para usted? (Marque sólo uno)

Descuento en productos 1

Regalos 2

Otros: _____

9. ¿Le parece cómodo el horario de atención de la empresa?

Sí 1 *(Pase directamente a la Pregunta No. 10)*

No 2 *(Continúe con la Pregunta 9.1)*

9.1 ¿Por qué? _____

10. ¿Considera que la variedad de productos es adecuada?

Sí 1

No 2

11. ¿Le gustaría que se evaluara el servicio después de su compra?

Sí 1 *(Si su respuesta es Sí, pase a pregunta 12)*

No 2 *(Si su respuesta es No, pase a pregunta 13)*

12. ¿De qué forma quisiera que evaluara el servicio después de su compra? *(Marque sólo una)*

Vía telefónica 1

Vía correo electrónico 2

Cuestionario en su visita 3

13. ¿Para usted qué es lo más importante en el servicio? *(Marque sólo una)*

Atención Inmediata 1

Atención Personalizada 2

Amabilidad 3

Diferentes opciones de pago 4

Si el producto es de calidad, el servicio no importa 5

14. ¿El origen de su vehículo es?

Americano 1

Asiático 2

Europeo 3

15. ¿Volvería a visitarnos en caso de necesitar algún repuesto para su vehículo?

Sí 1

No 2 (Continúe con la Pregunta No. 15.1)

15.1 ¿Por qué?

¡GRACIAS POR SU INFORMACIÓN!

Anexo 2 – Guía de Entrevista con Gerente General

Entrevista a Gerente General

Con el objetivo de conocer el punto de vista de la empresa con respecto al servicio al cliente actual y sus perspectivas con respecto al mismo, se redactaron las siguientes preguntas abiertas que se harán al Gerente General para conocer su opinión al respecto y su postura con respecto a una mejora en el servicio al Cliente de la empresa

1. ¿La empresa cuenta con un departamento que se encargue del servicio al cliente?
2. ¿Cómo evalúa la empresa o determina si un cliente está satisfecho con la forma en que fue atendido?
3. ¿El cliente tiene fácil acceso a los productos y servicios de la empresa?
4. ¿Considera que actualmente se es lo suficientemente competitivo en el área de atención a los clientes?
5. ¿Cree usted que actualmente la empresa cuenta con el conocimiento y las competencias suficientes para desarrollar adecuadamente su actividad y ofrecer el servicio?
6. ¿Cómo manejan el servicio al cliente con respecto al tiempo en que éste debe ser atendido?
7. ¿Qué políticas maneja la empresa en lo referente a un reclamo de un producto realizado por un cliente?
8. ¿Se ha cumplido con los plazos de entrega definidos con el cliente? ¿Cómo evalúan si se ha cumplido o no?

9. ¿La información brindada al cliente por su compra es adecuada? ¿Cómo saber si es la adecuada?
10. ¿Cómo garantizan la calidad del servicio a un cliente? ¿Qué políticas manejan al respecto?
11. ¿Existen muchas barreras para efectuar algún cambio si el cliente así lo desea?
12. ¿Existe alguna capacitación para que el personal brinde al cliente un servicio amable?
13. ¿Cómo definiría el servicio que se presta actualmente en la empresa?
14. ¿Cree usted que el servicio al cliente tiene repercusión en las ventas de la empresa? ¿Por qué?
15. ¿Tiene conocimiento de cuáles son los productos que el cliente demanda con mayor frecuencia?