

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**  
**ESCUELA DE MERCADEO INTERNACIONAL**



**Universidad de El Salvador**

*Hacia la libertad por la cultura*

**TRABAJO DE GRADUACIÓN: “AUDITORIA DE SERVICIO AL CLIENTE PARA  
CENTROS DE SERVICIO AUTOMOTRIZ EN EL AREA METROPOLITANA DE  
SAN SALVADOR. CASO ILUSTRATIVO”**

**TRABAJO DE GRADUACION PRESENTADO POR:**

**BARROW AGUILAR, GRACIELA MARIA**

**PEREZ AGUILAR, CINDY ESMERALDA**

**RODRIGUEZ PARADA, VERONICA ALDANE**

**PARA OPTAR AL GRADO DE:**

**LICENCIADA(O) EN MERCADEO INTERNACIONAL**

**ABRIL 2016**

**SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTRO AMERICA**

## **AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**Rector Interino:** Lic. Luis Argueta Antillón.

**Vicerrector Administrativo Interino:** Ing. Carlos Villalta.

## **FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**Decano:** Lic. Nixon Rogelio Hernández.

**Vicedecano:** Lic. Mario Wilfredo Crespín Elías.

**Secretario:** Msc. José Ciriaco Gutiérrez Contreras.

**Administrador Académico:** Lic. Edgar Medrano.

**Coordinador de la Escuela de Mercadeo Internacional :** Lic. Miguel Pineda.

**Docente Asesor:** Lic. Raúl Antonio Paredes Sotelo.

**Coordinador de Seminario:** Lic. Bruno José Alas Castillo.

**ABRIL 2016**

**SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTRO AMÉRICA**

## **Agradecimientos**

Doy gracias principalmente a Dios y a la Virgen Santísima por haberme dado la oportunidad de culminar de manera exitosa mi carrera universitaria.

Le doy las gracias a mis padres, Edgar Alfredo Rodríguez Vásquez y Berónica Parada Molina; y a mi hermano Edgar Ricardo Rodríguez Ramírez por su apoyo incondicional y constante motivación, gracias por todos sus consejos y sabiduría.

De igual manera le doy gracias a mi familia, Oscar Manuel Francisco Villalobos Fuentes y a mi hija Alejandra Nicole Villalobos Rodríguez por ser el motor que me impulsa a seguir adelante y lograr convertirme en una mejor profesional y persona cada día.

Gracias a mis amigas y compañera Graciela María Barrow Aguilar y Cindy Esmeralda Pérez Aguilar, por su apoyo, y dedicación en estos años de estudio, muchas gracias por ser un excelente equipo de trabajo y por ser muchísimo más que excelentes amigas y personas.

Verónica Aldane Rodríguez Parada

## **Agradecimientos**

Primeramente le agradezco a Dios, por permitirme llegar a este momento tan especial en mi vida.

A mis padres por su amor, trabajo y sacrificio y por siempre apoyarme de manera incondicional en todos estos años gracias a todo eso he logrado llegar hasta aquí y ser lo que soy, a cada miembro de mi familia y amigos por creer en mi durante todo mi trayecto de estudiante y de vida, por los triunfos y los momentos difíciles que me han enseñado a valorar cada día.

A mis amigas que, gracias al equipo que formamos logramos llegar hasta el final del camino. Finalmente Agradezco a cada uno de los catedráticos por su tiempo y también por el conocimiento que me transmitieron a lo largo de la carrera.

Cindy Esmeralda Pérez Aguilar

## **Agradecimientos**

Doy gracias en primer lugar a Dios, por darme la capacidad, inteligencia, sabiduría y la fuerza para poder enfrentar obstáculos a lo largo de este camino y poder culminar de su mano una etapa más en mi vida.

A mis padres por su gran esfuerzo y sacrificios para poder crear de mí una mejor persona, por enseñarme el valor de la responsabilidad, por estar conmigo en cada momento tanto bueno o malo su apoyo fue incondicional, por enseñarme que nunca debo rendirme sin importar que tenga que pasar, siempre tengo que seguir luchando por mis sueños y metas. Me sobran las palabras para decirles que todo se lo debo a ustedes, los amo. A mi familia, seres queridos y amigos (a), gracias porque en el trayecto de esta etapa siempre estuvieron apoyándome en cada momento de mi carrera, sus oraciones y ayuda me fortalecieron, siempre que los necesitaba sabía que podía contar con ustedes y sé que cada meta obtenida en mi vida es una alegría en sus vidas.

A mi grupo de tesis gracias por su amistad porque hemos pasado tantos momentos especiales y también difíciles pero que juntas y con la ayuda de Dios, pudimos ir superando y este es el resultado de nuestro sacrificio, sin ustedes y sin su ayuda no habría podido culminar este sueño, las quiero mucho y solo me queda desearles éxitos en sus vidas.

Finalmente agradezco a la Universidad de El Salvador y a cada miembro docente dentro de ella, por cada conocimiento transmitido durante toda mi carrera y que poco a poco me fueron transformando en el profesional que soy ahora.

Graciela María Barrow Aguilar

## **Agradecimientos**

Queremos agradecer al Lic. Raúl Sotelo por ser más que nuestro asesor de tesis, nuestro guía, le agradecemos el apoyo y la motivación que nos brindó en todo este proceso. Gracias también por la paciencia que nos tuvo. Sabemos que es un gran profesor y una gran persona.

Agradecemos a la empresa AutoPits de Productos Automotrices, Grupo Q, por permitirnos realizar nuestro trabajo de gradación. Gracias por las facilidades que se nos brindaron y la información que se nos facilitó, esperamos que este trabajo sea de provecho para la empresa.

Equipo de trabajo

## Contenido

Introducción .....	i
CAPITULO I.....	1
A. Antecedentes de los servicios. ....	1
A.1. Concepto de servicio.....	1
A.2. Características de los servicios.....	2
A.3. Las 7p´s de los servicios. ....	4
A.3.1. Producto.....	4
A.3.2. Plaza. ....	4
A.3.3. Precio.....	5
A.3.4. Promoción. ....	5
A.3.5. Procesos. ....	5
A.3.6. Personal. ....	6
A.3.7. Pruebas o perceptibles. ....	6
A.4. Definición de servicio al cliente. ....	6
A.5. Brechas del servicio. ....	7
A.5.1. La expresión del modelo de las brechas del servicio (GAPS).....	7
B. La auditoría de los Servicios. ....	9
B.1. Concepto de auditoría de servicio. ....	9
B.2. Elementos fundamentales para llevar a cabo una auditoría de servicio. ....	9
B.3. Características de la auditoría del servicio. ....	10
B.3.1. La auditoría como herramienta exploratoria.....	10
B.3.2. La auditoría herramienta descriptiva.....	10
B.3.3. La auditoría como herramienta confirmatoria.....	11
B.4. Clases de índices de satisfacción al cliente. ....	11
B.5. Manual de auditoría de servicios.....	12
B.6. Auditoría de servicio y la calidad total. ....	13
B.7. Metodología de la auditoría del servicio. ....	13
B.8. Herramientas de Medición. ....	15
B.8.1. Herramientas para definir índices de competitividad y satisfacción del cliente. .....	15

B.8.1.1. Clasificación de las herramientas: .....	16
B.8.2. Herramientas de base para definir necesidades y expectativas.....	17
B.8.3. Herramientas de medición combinada.....	18
C. Concepto de Calidad de atención al cliente.....	18
C.1. Calidad. ....	18
C.2. Calidad de Atención al Cliente. ....	19
C.3. Importancia de la calidad en el servicio:.....	19
D. Antecedentes del sector automotriz en El Salvador.....	20
D.1. Antecedentes de la Asociación de propietarios de Talleres Automotrices.....	22
D.2. Descripción de empresa de servicio automotriz. ....	23
D.3. Características de los talleres automotrices en El Salvador.....	23
D.4. Antecedentes de empresa en estudio.....	25
E. Marco Legal aplicado a los Centros de Servicios Automotrices.....	29
E.1. Leyes y políticas aplicadas con residuos de plomo. ....	29
E.1. 1. Control ambiental .....	35
E.1.2. Aspectos relacionados con la salud.....	36
E.1.3. Viabilización: medidas fundamentales para la ejecución de programas de reciclado de plomo.....	37
E.2. Reglamento especial sobre el manejo integral de los desechos sólidos y sus anexos. ....	38
E.2.1. Del marco general capítulo único de las responsabilidades y atribuciones.....	38
E.2.3. Del manejo integral de los desechos sólidos municipales capítulo I del almacenamiento. ....	39
E.2.4. De la recolección y transporte. ....	39
E.2.5. De la vigilancia. ....	40
E.2.6. Título V de las infracciones y sanciones.....	41
CAPITULO II.....	41
A. Generalidades de la empresa. ....	41
Historia de Grupo Q Productos Automotrices: .....	41
Organigrama .....	43
B. Planteamiento del problema. ....	44
B.1. Planteamiento del problema.....	44
B.2. Formulación del problema.....	45
B.3. Enunciado del problema. ....	45



C. Análisis situacional.....	45
C.1. El Análisis FODA.....	45
C.2. Los orígenes del modelo de análisis FODA.....	46
C.3. El Análisis FODA como herramienta.....	47
C.4. Importancia del análisis FODA para la toma de decisiones en las empresas.....	48
C.5. Análisis Interno del caso en estudio (Fortalezas y Debilidades).....	49
C.6. Análisis Externo del caso en estudio (Oportunidades y Amenazas).....	52
C.8. Conclusiones del Diagnóstico.....	54
D. Objetivos.....	56
D.1. Objetivo General.....	56
D.2. Objetivos específicos.....	56
E. Hipótesis.....	57
E.1. General.....	57
E.2. Específicas.....	57
E.3. Operacionalización de las hipótesis.....	57
F. Metodología de la investigación.....	59
F.1. Método de investigación.....	59
F.2. Metodología a utilizar: método hipotético-deductivo.....	59
F.3. Tipo de investigación.....	60
F.4. Diseño de investigación.....	60
F.5. Enfoque de la Investigación.....	60
F.6. Fuentes de información.....	60
F.6.1. Fuentes primarias.....	60
F.6.2. Fuentes Secundarias.....	61
F.7. Técnicas e instrumentos de investigación.....	61
F.7.1. Encuesta.....	61
F.7.2. Entrevista.....	61
F.8. Unidades de Análisis.....	62
F.9. Determinación de la muestra.....	62
F.9.1. Fórmula utilizada.....	62
F.9.2. Justificación de los valores de la fórmula.....	63
F.9.3. Procesamiento de la información $Q_n$ y $Q_i$ .....	64
G. Recolección y presentación de datos.....	64

G.2. Análisis e interpretación de información Cualitativa.....	81
G.3. Conclusiones de la auditoria.....	84
G.4.Recomendaciones de la auditoria.....	84
H. Conclusiones.....	86
I. Recomendaciones.....	87
CAPITULO III.....	87
A. Auditoria de servicio al cliente para el centro de servicios automotriz .....	88
A.1. Metodología de la auditoria de servicio al cliente. ....	88
A.2. Estándares máximos y mínimos .....	90
A.3. Índices a evaluar:.....	91
A.4. Ponderación de índices a evaluar .....	93
A.5. Método de calificación.....	94
A.6. Documento técnico de evaluación.....	97
B. Plan de mejora para el caso de estudio centro de servicios Autopits .....	98
B.1. Objetivos del plan de mejora.....	100
B.2. Desarrollo del plan de mejora .....	100
B.3. Índice de infraestructura.....	101
B.4. Índice de procesos internos .....	102
B.5. Índice perceptivo .....	105
B.6. Índice de aspectos comerciales .....	106
Bibliografía.....	109
Anexos .....	110

## Introducción

La auditoría de servicio es una de las metodologías utilizadas para evaluar y medir la calidad del servicio que la empresa ofrece a sus clientes externos. Esta se fundamenta en la obtención de datos sobre la calidad del servicio que se brinda; de ahí se define que el propósito de la metodología es obtener y proveer información sobre la satisfacción del cliente.

El caso de investigación son los centros de servicio automotriz del área metropolitana de San Salvador en el periodo 2015. Tomando en cuenta los elementos del servicio automotriz, que van desde el saludo del personal que se encuentra en la entrada, siguiendo con el proceso en sí; donde el cliente llega por un problema con su vehículo, espera un diagnóstico y por ende una solución; hasta llegar al final, donde la empresa le garantiza al cliente que su problema ha sido corregido. Dentro de este proceso existen factores como el tiempo de espera, las instalaciones del taller, sala de espera, si se cuenta con las herramientas y tecnología necesarias para resolver los problemas, la preparación del personal, entre otros, que pueden influir en la percepción de calidad del consumidor.

Dentro de los centros Autopits las problemáticas que se observan pueden resumirse en tres grandes factores que afectan la capacidad para entregar un servicio de calidad total: el personal que ofrece los servicios, el ambiente en el que se desarrolla el servicio y la agilidad con la que el servicio es entregado. Para resolver las problemáticas que la auditoría del servicio detecta, es necesario no solamente evaluar los tres grandes factores mencionados anteriormente, sino también, las etapas que componen la auditoría del servicio. Inicialmente es necesario conocer el segmento de clientes que se auditarán, con el objetivo de conocer las expectativas que tenían antes de recibir el servicio y compararlas con las opiniones que se generan cuando el cliente obtiene el producto final. Las expectativas de los clientes son un punto fundamental dentro de los servicios, especialmente al hablar de calidad total. Luego se deben identificar los servicios que necesitan ser auditados, es decir los servicios a los que se les realizará la investigación. Se debe de igual manera determinar la metodología que se utilizará, al igual que las fuentes de recolección de datos más adecuadas. El objetivo al finalizar la investigación es crear, diseñar o mejorar los estándares de calidad, en función de la satisfacción de los clientes.

## CAPITULO I

### MARCO TEORICO SOBRE AUDITORIA DE SERVICIO AL CLIENTE.

#### **A. Antecedentes de los servicios.**

Lovelock (2009) afirma que los intentos por describir y definir a los servicios se remontan a más de dos siglos. A finales del siglo XVIII y principios del XIX, los economistas clásicos se enfocaban en la creación y posesión de la riqueza.

Ellos consideraban que los bienes (a los que se referían como “artículos”) eran objetos de valor sobre los que se podían establecer e intercambiar derechos de propiedad. La propiedad implicaba la posesión tangible de un objeto que había sido adquirido a través de la compra, trueque o regalo por parte del productor o de un propietario anterior, y que se podía identificar legalmente como propiedad del propietario actual.

Lovelock asegura que Adam Smith, hacía una distinción entre los resultados de lo que llamó trabajo productivo e improductivo. Según Smith, el primero producía bienes que podían almacenarse después de la producción, para posteriormente ser intercambiados por dinero u otros artículos de valor.

Sin embargo el trabajo improductivo, honorable, útil o necesario, creaba servicios que perecían en el momento de la producción, y por lo tanto, no contribuían a la riqueza. Basado en este tema, el economista francés Jean-Baptiste Say argumentó que la producción y el consumo eran inseparables en los servicios y acuñó el término productos inmateriales para describirlos.

#### **A.1. Concepto de servicio.**

Kotler (2006) conceptualiza el servicio de la siguiente manera: *“Cualquier acción o cometido esencialmente intangible que una parte ofrece a otra, sin que exista transmisión de propiedad”*.

Richard L. Sandhusen define los servicios como “*actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen en renta o a la venta, y que son esencialmente intangibles y no dan como resultado la propiedad de algo*”<sup>1</sup>

Según la Asociación Americana de Marketing (AMA por sus siglas en inglés) en su diccionario de términos de mercadeo (2006) define a los servicios como: productos intangibles. Al ser totalmente intangibles, se intercambian directamente del productor al usuario, no pueden ser transportados o almacenados, y son casi inmediatamente perecederos. Los productos de servicio son a menudo difíciles de identificar, porque su existencia se desarrolla simultáneamente mientras se produce y se consume. Abarcan los elementos intangibles que son inseparabilidad; que implican generalmente la participación del cliente en una cierta manera importante; no pueden ser vendidos en el sentido de la transferencia de la propiedad; y no tienen ningún título.

La prestación de los servicios puede estar vinculada o no con productos físicos. Diversos autores concuerdan que los servicios son algo intangible, pero a medida que ha pasado el tiempo y de muchos estudios se resuelve, que cuando se presta un servicio generalmente el resultado que se obtiene es un producto (en el caso de los restaurantes de comidas rápidas y su servicio a domicilio). Hay que hacer énfasis que existen otros servicios en los que no es necesario que el cliente reciba un producto físicamente, sino que lo que se lleva es una experiencia que lo motivará a regresar o a nunca volver, debido a que el cliente ha invertido dinero, esfuerzo y tiempo.

## **A.2. Características de los servicios.**

Las peculiaridades de los servicios se pueden englobar en 4 grandes características:

<b>INTANGIBILIDAD</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Los servicios no pueden almacenarse, ni guardarse.</li><li>• Los servicios no se pueden patentar.</li><li>• Es más difícil fijar precios.</li></ul>
<b>HETEROGENEIDAD</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La producción de los servicios depende de cómo interactúen el comprador y el proveedor.</li><li>• La calidad puede verse afectada por factores no controlables por el proveedor.</li></ul>

<sup>1</sup> Sandhusen L. Richard: «Mercadotecnia», Primera Edición, Compañía Editorial Continental, 2002, Pág. 385.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puede que el servicio no se ajuste a lo planificado o comunicado.</li> <li>• El riesgo percibido suele ser más alto.</li> <li>• Existen mayores posibilidades que un mismo servicio sea entregado de manera diferente.</li> </ul>
<b>INSEPARABILIDAD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los clientes participan en la producción del servicio.</li> <li>• Los servicios se producen y consumen simultáneamente.</li> <li>• La producción masiva puede ser difícil.</li> </ul>
<b>CARÁCTER PERECEDERO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los servicios no se pueden devolver.</li> <li>• Los servicios no se pueden revender.</li> <li>• Los servicios no tiene fecha de vencimiento.</li> </ul>

Tabla N°1.1 Fuente: Lovelock, Christopher y Wirtz, Jochen, 2009, "Marketing de Servicios"

Cuando se habla que los servicios son algo intangible, se debe a que no es posible ver, probar, tocar, escuchar u oler los servicios antes de que ocurra la compra y es por ello que la primera experiencia es fundamental para que sea exitoso.

Cuando se menciona la heterogeneidad de los servicios, se enfoca a que estos no pueden ser estandarizados porque no dependen de una tecnología para poder ser fabricados, la inconsistencia de los servicios tiene mucha incidencia, por tanto los consumidores encuentran más dificultades para valorar y hacer comparaciones de los precios y de la calidad de los servicios antes de adquirirlos; esto significa que el riesgo percibido de los servicios es mayor que el de los bienes.

Cuando se habla que los servicios son inseparables, se hace referencia a que los servicios se producen y consumen al mismo tiempo, es decir, no se puede producir el servicio y consumirlo después, debido a esta característica los consumidores forman parte de la producción del servicio y por lo tanto lograr un alto grado de calidad se vuelve un reto mayor.

Al mencionar el carácter perecedero de los servicios se habla que los servicios no se vencen, no se revenden, y no se devuelven, por tal motivo lograr una satisfacción total del cliente es el objetivo principal, al igual que siempre mejorar la experiencia del mismo, al momento de consumir el servicio.

### **A.3. Las 7p's de los servicios<sup>2</sup>.**

Al hablar de las 7p's de los servicios se hace referencia a la mezcla de marketing extendida, que considera las tradicionales 4 p's más 3 p's que se enfocan en la intangibilidad de los servicios, esto con el fin de crear estrategias viables que satisfagan las necesidades de los clientes dentro de un mercado de proveedores ampliamente competitivos enfocados en entregar servicios de calidad y que también sea rentable para la organización.

#### **A.3.1. Producto.**

El producto básico es el componente central que proporciona las principales soluciones a los problemas que el cliente desea resolver. Los productos del servicio constituyen el núcleo de las estrategias de marketing y este va a depender de la necesidad básica que se quiere satisfacer. Los productos de servicio consisten en un bien fundamental que responde a una necesidad primaria del cliente, y a un conjunto de elementos complementarios que ayudan al cliente a utilizar el producto principal de manera eficaz, así como a agregar valor por medio de mejoras o servicios adicionales.

#### **A.3.2. Plaza.**

Esto incluye dónde y cuándo debe entregarse el servicio, además de los canales para distribuirlo; para decidir la forma de entrega o de consumo del servicio se debe tomar en cuenta la naturaleza del servicio. La rapidez y la comodidad del lugar se han convertido en factores importantes de la entrega eficaz de un servicio, porque actualmente las personas cuentan con tiempo limitado.

La apariencia de los edificios, jardines, parqueo, mobiliario, uniformes, utensilios, entre otros; dan la percepción tangible de cómo será el servicio. Por lo tanto debe manejarse con cuidado la evidencia física, que es evaluada por los clientes durante los momentos de verdad, porque es en ese instante que entran en contacto con alguien de la empresa, el

---

<sup>2</sup> Lovelock, Christopher y Wirtz, Jochen, 2009, "Marketing de Servicios

cliente se hace una imagen de cómo es toda la organización y cómo será su experiencia con el servicio.

### **A.3.3. Precio.**

La fijación de precios tradicional tiene las siguientes tareas: precio de venta, descuento, las primas, margen de intermediación; en cambio en la fijación de precios de un servicio se deben adicionar, por ejemplo, costos monetarios adicionales asociados con el uso del servicio, otros gastos relacionados con el tiempo especialmente el de esperar, esfuerzos físicos y mentales indeseables o experiencias sensoriales negativas. La diferencia entre la fijación de precios tradicional y la extendida son los costos en que incurre el cliente para desplazarse, adicional al precio que pagan por este.

### **A.3.4. Promoción.**

Ningún programa de marketing puede ser exitoso sin tener una comunicación efectiva, de modo que el mercadólogo de servicios debe proporcionar la información y consejos necesarios, persuadir a los clientes de los méritos de una marca o producto de servicio en particular y animarlos a actuar en momentos específicos; los proveedores necesitan enseñarle a esos clientes los beneficios del servicio, dónde y cuándo obtenerlo y cómo participar en los procesos de servicio para obtener los mejores resultados y que su experiencia sea favorable. La comunicación puede transmitirse a través de varios canales de comunicación como las relaciones públicas, la venta personal, material P.O.P<sup>3</sup> (por sus siglas en ingles), internet, entre otros, que sean de fácil acceso para los clientes.

### **A.3.5. Procesos.**

El cómo, es la diferencia en los servicios, y eso lo hacen los procesos. Se deben distinguir dos tipos de procesos: de cara al cliente y los procesos que suceden tras bambalinas. En el primero se debe tomar en cuenta que el cliente puede participar del proceso, especialmente cuando tiene que actuar como coproductor del servicio y de esta manera

---

<sup>3</sup> Point Of Purchase (P.O.P): material promocional colocado en las tiendas para captar la atención del consumidor e impulsarlo a comprar. Incluye los letreros que se colocan en los estantes, anuncios en las ventanas, módulos de demostración, etc.



determinar con claridad cuál es el rol o papel que juegan las personas que están en contacto con el cliente. En el segundo se debe tomar en cuenta el horario en que será realizado, de tal manera que no afecte la experiencia del cliente. Los procesos mal diseñados crean un desperdicio de tiempo y dificultan el proceso de las personas que están de cara al cliente.

#### **A.3.6. Personal.**

La interacción con ellos influye en la percepción y la calidad del servicio, es por eso que las empresas exitosas o que tienen buena práctica en la relación con el cliente hacen un diseño de puestos, prestan la debida atención al reclutamiento y selección del personal, lo entrenan para que desarrolle competencias de acuerdo al puesto que desempeña y lo motivan constantemente para que refleje lo satisfecho que está con la empresa, porque ellos conforman al cliente interno, y un empleado satisfecho genera clientes satisfechos.

#### **A.3.7. Pruebas o perceptibles.**

Todos aquellos elementos que le ayudan a los consumidores a mejorar la experiencia al momento de consumir el servicio. Dentro de este punto entran también todos aquellos elementos del lugar, el ambiente; dependiendo del servicio, las garantías que puedan brindarle a los clientes, etc.

### **A.4. Definición de servicio al cliente.**

Actualmente el servicio al cliente es un tema muy importante y necesario para que una empresa o institución tenga éxito en el mercado actual, debido a que de esta manera se puedan diferenciar de la competencia. A continuación Serna (1999) lo define de la siguiente forma, “El servicio al cliente es el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos”.

Significa entonces que la empresa debe proporcionar asistencia a los clientes, de tal forma que éstos tengan un mayor grado de satisfacción y que además concuerde con su objetivo; por lo tanto el servicio al cliente se fundamenta en la preocupación constante

por conocer las expectativas de los clientes, el nivel de interacción con ellos y el diseño de los escenarios apropiados donde se presta el servicio.

## **A.5. Brechas del servicio.**

El modelo de las deficiencias o de las brechas del servicio (GAPS en inglés), propuesto por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985), trata de identificar las causas de un servicio deficiente; así se identifica la diferencia entre expectativas y percepciones del servicio recibido por los clientes a partir de 4 posibles diferencias o brechas. Dentro del modelo de Parasuraman, Zeithaml y Berry, se distinguen dos partes claramente diferenciadas pero relacionadas entre sí:

- La primera hace referencia a la manera en que los clientes se forman una opinión sobre la calidad de los servicios recibidos.
- La segunda refleja las deficiencias que pueden producirse dentro de las organizaciones, lo que provoca una falta de calidad en el suministro a los clientes.

### **A.5.1. La expresión del modelo de las brechas del servicio (GAPS)<sup>4</sup>**

La fórmula del modelo de las brechas del servicio se expresa de la siguiente manera:

$Gap5 = f(Gap1, Gap2, Gap3, Gap4)$  en donde:

- *Brecha 1 (Gap1): diferencia entre las expectativas del cliente y las percepciones de la gestión de dichas expectativas.*

Evalúa las diferencias entre las expectativas del cliente y la percepción que el personal (generalmente a nivel de alta gerencia) tiene de éstas. Es importante analizar esta brecha, ya que generalmente los jefes y/o gerentes consideran el grado de satisfacción o insatisfacción de sus clientes en base a las quejas que reciben. Sin embargo, ese es un pésimo indicador, ya que se ha estudiado que la relación entre los clientes que se quejan y los clientes insatisfechos es mínima. Por eso se recomienda a las empresas tener una

---

<sup>4</sup> [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/macm/mateos\\_z\\_mm/capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/macm/mateos_z_mm/capitulo2.pdf)

buena comunicación con el personal que está en contacto directo con cliente, ya que es éste el que mejor puede identificar sus actitudes y comportamiento.

- *Brecha 2 (Gap2): diferencia entre la percepción de la gestión y las especificaciones de la calidad del servicio.*

Ocurre entre la percepción que el gerente tiene de las expectativas del cliente, las normas y los procedimientos de la empresa. Se estudia esta brecha debido a que en muchos casos las normas no son claras para el personal, lo cual crea cierta incongruencia con los objetivos del servicio.

- *Brecha 3 (Gap3): diferencia entre las especificaciones de calidad del servicio y el servicio actualmente entregado.*

Se produce cuando al cliente se le promete una cosa y se le entrega otra. Esto ocurre principalmente como resultado de una mala promoción y publicidad, en la que el mensaje que se transmite al consumidor no es el correcto.

- *Brecha 4 (Gap4): diferencia entre el servicio entregado y el servicio percibido.*

Esta brecha representa la diferencia entre las expectativas que se generan los clientes antes de recibir el servicio, y la percepción que obtienen del mismo una vez recibido.

Todas estas brechas ayudan a identificar y medir las ineficiencias en la gestión de los servicios. Cada empresa debe orientar sus estudios hacia donde los principales “síntomas” lo indiquen. Sin embargo, una brecha que se debe analizar y tomar en consideración en todos los casos es la brecha 5, ya que permite determinar los niveles de satisfacción de los clientes.

## **B. La auditoría de los Servicios.**

### **B.1. Concepto de auditoría de servicio.**

La auditoría de servicio puede verse como el conjunto de estrategias que una empresa diseña para escuchar en forma metódica y sistemática, la evaluación que el cliente hace de la calidad y los niveles de satisfacción con el servicio que recibe, dentro de los estándares de excelencia previamente acordados o definidos por la organización interesada.

### **B.2. Elementos fundamentales para llevar a cabo una auditoría de servicio<sup>5</sup>.**

- El conocimiento claro de los objetivos o segmentos de clientes: es necesario conocer el mercado al que se le realizará el estudio, para saber cuáles son sus expectativas y qué es lo que esperan recibir del servicio. Y definir de esta manera su nivel de satisfacción.
- Identificación clara de los servicios objeto de auditoría.
- Elaboración clara del ciclo del servicio: para detectar donde se encuentran las fallas dentro del servicio, es de suma importancia esquematizar el servicio como tal, descubrir y describir cual es el ciclo que lleva el servicio para realizarse y dentro de este cuáles son las etapas que conlleva. Con el fin de evaluar cada una de dichas etapas y encontrar puntos de mejora.
- Definición y diseño específico de los “momentos de verdad” dentro del ciclo del servicio: los momentos de verdad son momentos en los que el cliente tiene un contacto con los servicios o con alguna etapa del servicio que le sirve al cliente para formarse ideas, o expectativas. Por ejemplo un momento de verdad es cuando el cliente llega por primera vez al establecimiento donde se le brindará el

---

<sup>5</sup> Libro sobre auditoría de servicio: “Servicio al Cliente. Métodos de auditoría y medición”. 2ª edición. Humberto Serna y John Jairo Gómez. Editorial 3R editores LTDA. Santa fe, Bogotá, Colombia. 1999

servicio. La forma en que lo reciben, si el lugar está apropiadamente decorado, o provisto de lo necesario para que el cliente se sienta cómodo.

- Establecimiento de estándares de calidad, es necesario establecer los estándares mínimos y máximos de calidad, por medio de los cuales la organización podrá guiar sus esfuerzos y medir los resultados.
- Definir la metodología para la obtención de índices de satisfacción.
- Retroalimentar a la organización con los resultados obtenidos.
- Lograr compromiso de la alta gerencia.

### **B.3. Características de la auditoría del servicio.**

Serna y Gómez (1999), escribieron que la auditoría posee tres características que permiten desarrollar tres enfoques distintos según los objetivos que se buscan alcanzar al realizar la auditoría.

#### **B.3.1. La auditoría como herramienta exploratoria.**

Se dice que una auditoría es exploratoria porque pretende definir las necesidades y expectativas del cliente, es decir, explora dentro de la psique del cliente sobre lo que es mejor o lo que considera como un servicio de alta calidad. Además la auditoría puede ser utilizada como una herramienta al momento de buscar el problema o explorar la razón de un problema que está sucediendo.

#### **B.3.2. La auditoría herramienta descriptiva.**

Es descriptiva porque procura determinar los índices de satisfacción y competitividad de la empresa analizada. Al igual que describir la problemática y desarrollar posibles soluciones.

### **B.3.3. La auditoría como herramienta confirmatoria.**

Es de carácter confirmatorio cuando se sospecha de una problemática pero se necesitan pruebas para saber qué curso tomar. Como resultado del seguimiento a la auditoría, cuyo propósito es evaluar periódicamente la satisfacción y la capacidad competitiva de la organización, con respecto al servicio que ofrece, es objetivo de la auditoría es desarrollar los caminos necesarios para alcanzar la calidad total dentro del servicio.

### **B.4. Clases de índices de satisfacción al cliente.**

Los índices de satisfacción al cliente son parámetros de referencia cuyo objetivo es cuantificar la calidad del servicio que una organización ofrece a sus clientes. Dentro de los índices enfocados en la satisfacción del cliente se puede mencionar<sup>6</sup>:

- Índices de competencia: es un parámetro de referencia cuyo objetivo es cuantificar y comparar la calidad del servicio que una organización ofrece a sus clientes, con respecto a su competencia directa.
- Índices generales: son aquellos que resultan de compaginar e integrar toda la información obtenida y procesada en la auditoría.
- Índice real: es aquel que se obtiene como resultado del cálculo matemático de ponderar los índices objetivos particulares de cada concepto evaluado.
- Índice perceptivo: es aquel que define el cliente de acuerdo con su percepción general de la calidad del servicio que recibe.
- Índice relativo a la infraestructura: es aquel que evalúa la satisfacción del cliente con respecto a la calidad de la planta física de la organización auditada.
- Índice relacionado con la imagen corporativa: corresponde a aquellos índices de satisfacción con la organización.

---

<sup>6</sup> Libro sobre auditoria de servicio: "Servicio al Cliente. Métodos de auditoría y medición". 2º edición. Humberto Serna y John Jairo Gómez. Editorial 3R editores LTDA. Santa fe, Bogotá, Colombia. 1999

- Índice relacionado con aspectos comerciales: son aquellas que definen la satisfacción del cliente. Por ejemplo: los servicios de venta, la atención de reclamos, información recibida, cantidad y ubicación de los puntos de venta, publicidad, promociones y otros.
- Índice de satisfacción sobre los productos: determinan la satisfacción del cliente con respecto a las características de los productos o servicios que la organización ofrece.
- Índice sobre los procesos internos: este índice define la satisfacción del cliente en relación con las actividades de la organización que determinan la agilidad y la atención.

Un factor generador de satisfacción es aquel que resalta, y permite al cliente expresar y calificar su acuerdo y satisfacción con la calidad del servicio que recibe en la organización. Para entender y comprender la metodología de la auditoría es necesario identificar los momentos de verdad, estos son: cualquier contacto que el cliente tenga con algún aspecto de la compañía, en el cual tiene la oportunidad de formarse una impresión.

## **B.5. Manual de auditoría de servicios<sup>7</sup>.**

Este manual sirve de apoyo a cada empresa y esta puede adaptarlo a sus necesidades propias y productos específicos, mercados y clientes. Cada compañía maneja procesos, productos y mercados con diferente niveles de competitividad. Así mismo, ha formulado promesas básicas, que si bien tienen elementos comunes, también existen diferenciales; por tanto, adoptará la metodología de acuerdo con sus características.

---

<sup>7</sup> "Servicio al Cliente. Métodos de auditoría y medición". 2° edición. Humberto Serna y John Jairo Gómez. Editorial 3R editores LTDA. Santa fe, Bogotá, Colombia. 1999

## **B.6. Auditoría de servicio y la calidad total<sup>8</sup>.**

La auditoría del servicio es importante por el papel activo que cumple dentro de los procesos de calidad total y mejoramiento continuo. La calidad total es parte del conocimiento de las necesidades y expectativas del cliente con el propósito de satisfacerlas, con mayor calidad en los productos y servicios que ofrece la compañía.

El mejoramiento continuo es parte del compromiso de toda la organización y este viene a consolidar la calidad total.

La auditoría de servicio es una de las metodologías utilizadas para evaluar y medir la calidad del servicio que la organización ofrece a sus clientes externos. Esta se fundamenta en la obtención de hechos y datos sobre la calidad del servicio que se brinda al cliente; de ahí se define como una metodología con el propósito de obtener y proveer información sobre la satisfacción del cliente, a los procesos de calidad y mejoramiento continuo.

## **B.7. Metodología de la auditoría del servicio.**

El proceso de la auditoría debe ser un proceso ordenado y metodológico, debido a esto para llevar a cabo el proceso de planeación y ejecución de la auditoría, es necesario realizar las siguientes actividades<sup>9</sup>:

1. Definir los objetivos de la auditoría. Entre los objetivos de la auditoría de servicio están:
  - Identificar las necesidades y expectativas del cliente.
  - Obtener los índices de satisfacción del cliente.
  - Determinar la capacidad competitiva de la empresa estudiada, con respecto a su competencia directa.

---

<sup>8</sup> "Servicio al Cliente. Métodos de auditoría y medición". 2° edición. Humberto Serna y John Jairo Gómez. Editorial 3R editores LTDA. Santa fe, Bogotá, Colombia. 1999

<sup>9</sup> Libro sobre auditoría de servicio: "Servicio al Cliente. Métodos de auditoría y medición". 2° edición. Humberto Serna y John Jairo Gómez. Editorial 3R editores LTDA. Santa fe, Bogotá, Colombia. 1999



2. Conocer los aspectos básicos de la institución para facilitar el diseño de la herramienta de referencia para medir la calidad del servicio que esta ofrece. Es necesario conocer ciertas generalidades de la empresa entre las cuales están:
  - La misión de la compañía.
  - Las políticas generales de la empresa.
  - La estructura organizacional.
  - El clima laboral.
  - Factores claves de éxito.
  - La jerga del mercado.
  - Estructura de canales.
  - La organización de mercadeo, ventas y servicio.
  
3. Analizar el ciclo del servicio, para conocer el proceso a través del cual el cliente interactúa con la empresa analizada, es decir, corresponde a los diferentes contactos del cliente con la organización para obtener el servicio ofrecido. Para identificar y analizar el ciclo del servicio, se puede buscar apoyo en las técnicas de análisis de procesos, dentro del contexto filosófico de la calidad total. Esas técnicas incluyen:
  - Tormenta de ideas: Consiste en una discusión abierta y participativa que pretende obtener y asegurar el mayor número de ideas posibles en un grupo de personas, sobre un tema en específico.
  - Diagramas causa/efecto: Es una representación gráfica de un efecto o resultado, y su relación con las causas que lo generan. Busca: facilitar el análisis del ciclo del servicio mediante la agrupación y clasificación de los procesos y subprocesos que los definen, permitir la definición de los conceptos por evaluar en la auditoría del servicio, facilitar el diseño de las herramientas de medición para la auditoría.
  - Flujo: que representan como una alternativa para el análisis y la representación del ciclo del servicio. Sus objetivos son: facilitar la comprensión del ciclo del servicio, representar el ciclo del servicio hasta el nivel de los momentos de verdad, proporcionar una visión rápida del ciclo del servicio.

## **B.8. Herramientas de Medición.**

Las herramientas de medición se pueden aplicar en la auditoría del servicio, están definidas de acuerdo con el soporte que le ofrecen a los objetivos del estudio.

De esta manera se obtienen 3 grupos de instrumentos de medición<sup>10</sup>:

- Las herramientas de base para la definición de índices de competitividad y de satisfacción del cliente, las cuales se caracterizan por estar conformadas por un conjunto de preguntas cerradas.
- Los métodos de recolección de información que facilitan la definición de los factores generadores de satisfacción e insatisfacción y de las necesidades y expectativas del cliente, los que a su vez se estructuran con base en preguntas abiertas.
- Las herramientas combinadas que incluyen tanto preguntas abiertas como preguntas cerradas, las que procuran con un solo instrumento cumplir los objetivos planteados en la auditoría del servicio.

### **B.8.1. Herramientas para definir índices de competitividad y satisfacción del cliente.**

Son formatos redactados en forma de interrogatorio, de los cuales se obtiene información sobre características del ciclo del servicio que se está evaluando. Estos cuestionarios se aplican de manera individual, personal, teléfono o por correo.

Las preguntas que se presentan en el cuestionario son cerradas y se clasifican en:

- Preguntas calificativas.
- Preguntas de repuesta múltiples

Desde la perspectiva de la auditoría las preguntas que más se utilizan son las de selección múltiple, fundamentadas en la evaluación de la satisfacción del cliente y de las

---

<sup>10</sup> Libro sobre auditoría de servicio: "Servicio al Cliente. Métodos de auditoría y medición". 2° edición. Humberto Serna y John Jairo Gómez. Editorial 3R editores LTDA. Santa fe, Bogotá, Colombia. 1999

preguntas dicotómicas, las cuales se presentan como preguntas filtro o de control en los cuestionarios definidos.

#### **B.8.1.1. Clasificación de las herramientas:**

- La encuesta: su objetivo es evaluar el ciclo del servicio de manera exhaustiva, tomando como referencia el listado de preguntas obtenido en el proceso de diseño de las herramientas de medición. Este se caracteriza por ser un cuestionario elaborado el cual evalúa los momentos de verdad correspondientes al ciclo del servicio de la empresa.
- La clisa: cliente satisfecho. El propósito de la clisa es evaluar el último momento de verdad vivido por el cliente, es decir, determinar la satisfacción del cliente como resultado de su última interacción con la organización. Representa un cuestionario corto, el cual se aplica inmediatamente después que el cliente ha participado de un momento de verdad, con el objetivo de evaluar la percepción de este sobre la calidad del servicio recibido.
- El cliente incógnito: este procura evaluar el ciclo del servicio de la organización estudiada, con base en el concepto de un cliente entrenado especialmente para auditar los momentos de verdad de la organización. Este método de evaluación de la calidad del servicio se fundamenta en la capacidad que tiene la persona que se presenta como cliente incógnito, para observar y evaluar los momentos de verdad y el ambiente en el cual se desarrollan. En la auditoría del servicio, un cliente incógnito puede no alcanzar a vivir todo el ciclo del servicio ya sea por el tiempo requerido para cubrir todo el ciclo de esta manera, el cubrimiento de la evaluación dependerá de hasta donde llegue el ciclo del servicio de la empresa evaluada.
- La encuesta por correo: el objetivo de este método es evaluar el ciclo del servicio con base en una encuesta que se envía por correo. Este es un cuestionario que se envía por correo acompañado de una carta explicativa y un sobre de devolución del mismo, lo que hace el método adecuado para analizar la percepción del cliente en una amplia zona geográfica.

- La tele auditoría: el propósito es evaluar los aspectos más importantes del ciclo del servicio, con base en una encuesta que se aplica telefónicamente. Es el método más rápido de recolección de información sin embargo la cantidad que se obtienen es limitado ya que muchas personas no brindan ningún tipo de información por medio del teléfono.
- La observación "in situ": este método evalúa el ambiente en el cual se atiende al cliente externo de la organización. La observación *in situ* parte del supuesto de que observar el comportamiento de las variables participantes en el ciclo del servicio, provee información más exacta y menos costosa que una entrevista o encuesta a un conjunto de clientes, con respecto a la calidad del servicio que la organización ofrece.

### **B.8.2. Herramientas de base para definir necesidades y expectativas.**

Una de las características esenciales de la auditoría del servicio es su carácter exploratorio, es decir, procura determinar necesidades y expectativas del cliente, las que a su vez definen la evolución en la interrelación entre la compañía y su capacidad para satisfacer al cliente.

- La entrevista: se conforma por un conjunto de preguntas abiertas, de las cuales depende la calidad de la información obtenida. El éxito de la entrevista depende en mayor grado del entrevistador, quien debe estar en capacidad de escuchar y captar adecuadamente la información que provee el cliente. Por lo tanto, el responsable del trabajo de campo debe estar muy bien capacitado en el conocimiento del ciclo del servicio de la organización auditada. La entrevista dirigida o estructurada se realiza a base de un cuestionario, siguiendo un orden predefinido, documentando las respuestas tal y como el entrevistado proporciona la información.
- Focus group: determinar las necesidades y expectativas del cliente, y sus factores generadores de satisfacción e insatisfacción, tomando la percepción de un grupo de referencia. Este método permite recolectar información de diferentes clientes, con base en un proceso de análisis y evaluación del ciclo del servicio de la

organización auditada. La clasificación de los grupos foco que se pueden utilizar en la auditoría del servicio depende de las diferentes clases de clientes que la entidad atiende; es así como, en una entidad financiera que presta sus servicios a banca individual, empresarial, corporativa y de inversión, es necesario definir al menos cuatro grupo foco, de acuerdo con el perfil del cliente que evalúa la organización.

### **B.8.3. Herramientas de medición combinada.**

Estas herramientas de medición reciben el nombre de entrevista- encuesta, y sus características están definidas por la forma de estructurar de manera independiente una encuesta y una entrevista.

Las herramientas de medición combinadas son instrumentos utilizados para evaluar el ciclo del servicio que incluyen preguntas abiertas y cerradas, las cuales permiten la obtención de índices de satisfacción y de competitividad, desde el punto de vista cuantitativo. Adicionalmente, hacen posible determinar los factores generadores de satisfacción e insatisfacción y facilitan la definición de las necesidades y expectativas de los clientes de la organización evaluada, como resultado de la información cualitativa obtenida.

## **C. Concepto de Calidad de atención al cliente.**

### **C.1. Calidad.**

Según Deming (1989) la calidad es “un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo coste, adecuado a las necesidades del mercado”. El autor indica que el principal objetivo de las empresas es mantenerse en el mercado, proteger su inversión, generar dividendos y asegurar los empleos. Para alcanzar este objetivo el camino a seguir es la calidad.

Para Crosby (1987) la calidad significa conformidad con las especificaciones o cumplimiento de los requisitos y entendimiento que la principal motivación de las empresas es alcanzar la cifra de cero defectos.

La definición de calidad más aceptada en la actualidad es la que compara las expectativas de los clientes con su percepción del servicio. El desarrollo de la industria de

los servicios ha supuesto una nueva óptica del concepto de calidad que se focaliza más hacia la satisfacción total del cliente.

### **C.2. Calidad de Atención al Cliente.<sup>11</sup>**

Es aquel servicio que prestan y proporcionan las empresas de servicios o que comercializan productos, entre otras, a sus clientes para comunicarse directamente con ellos. En caso que estos necesiten manifestar reclamos, sugerencias, plantear inquietudes sobre el producto o servicio en cuestión, solicitar información adicional, solicitar servicio técnico, entre las principales opciones y alternativas que ofrece este sector o área de las empresas a sus consumidores, los clientes de una empresa deberán comunicarse con este servicio.

### **C.3. Importancia de la calidad en el servicio<sup>12</sup>:**

Una de las formas principales para que la empresa se pueda distinguir, consiste en ofrecer calidad en el servicio, en forma consistente, la cual dará una fuerte ventaja competitiva, que conduce a un mejor desempeño en la productividad y en las utilidades de la organización.

Muchas empresas de servicios han tratado de asegurarse que los clientes reciban, en forma constante, servicios de gran calidad en todos sus encuentros con los servicios.

Por eso, el prestador de servicios tiene que identificar las expectativas de los clientes que tiene en la mira en cuanto a la calidad de servicios. Por desgracia, la calidad de los servicios es más difícil de definir y juzgar en comparación a la calidad en los productos.

Por esta causa, es importante que el prestador de servicios defina y comunique con claridad las necesidades de los clientes, ya que esa persona está en contacto directo con las personas que adquieren el servicio.

Cabe señalar que la calidad de los servicios siempre variará, dependiendo de las circunstancias de la situación, por ejemplo, no es igual atender a un cliente temprano por la mañana cuando el proveedor del servicio se encuentra en un mejor estado mental y físico; que atender a un cliente al final del día, cuando el personal ya se encuentra cansado y lo único que desea es regresar a sus hogares.

---

<sup>11</sup><http://www.definicionabc.com/economia/atencion-al-cliente.php>

<sup>12</sup> Colunga Dávila, Carlos; "La calidad en el servicio"; Panorama editorial; México, 1995. La calidad en el servicio al cliente. Editorial Vértice

Sin embargo, los errores no se pueden evitar, porque se está trabajando con personas que piensan, hablan y actúan, y con factores externos que en ocasiones no está en manos del proveedor mejorarlas, por ejemplo, manifestaciones, accidentes, el proveedor no llegó a tiempo con el material, etc; la mayoría de estos accidentes ocurren en presencia de los clientes, dando por resultado que su servicio se demore más de la cuenta.

## **D. Antecedentes del sector automotriz en El Salvador.**

En la década de los años veinte y treinta puede ubicarse el surgimiento de los talleres de mecánica automotriz en el país, los que comenzaron a funcionar a raíz del ingreso de los primeros vehículos automotrices.

Uno de los casos más notorios del surgimiento automotriz en El Salvador, es el de Bartolomé Poma, de origen español, que vino a América bajo contrato de la fábrica de automóviles franceses “Delonay Belleville” y se radicó en México. Es aquí donde Don Bartolomé conoció a Murat, un herrero francés, a quien volvió a encontrar en Estados Unidos en 1915. Al encontrarse el herrero Murat aconsejó a Don Bartolomé que no regresara a Europa, sino que se quedara en América; debido a que en Centroamérica iniciaba el automovilismo y El Salvador era un país de promesa, con gente trabajadora y hospitalaria.

Bartolomé siguiendo el consejo de Murar se embarcó a El Salvador para radicar en San Salvador, donde arrendó parte de una casa e instaló allí su propio taller llamado “El taller de Don Bartolo”. Don Ricardo Sagrera había iniciado la importación de los vehículos marca Mitchel, asimismo, ya había aparecido los modelos Ford T. por lo tanto el taller de don Bartolo amplió sus operaciones.

La “Casa Poma” fue uno de los primeros negocios de venta de automóviles y se estableció en 1920, gracias al esfuerzo de Don Bartolomé para hacer negocios en Estados Unidos, obtener una marca de automóviles e importarla hacia El Salvador. El 19 de marzo de 1919 se fundó la agencia “Hudson Six” donde Don Bartolome inicio su venta de repuestos.

Su contribución inicial en el desarrollo de la industria de automovilismo en el país, no solo se limitó a formar mecánicos competentes, sino que con la visión futurista de un hombre que iba a organizar su propia agencia de automóviles, incrementaría las actividades de este importante rubro comercial. Pocos años después, bajo la dirección del Ingeniero Augusto Baratta, comenzó a construirse un edificio con estructuras de cemento armado y un techo de lámina y hierro, donde meses después se albergaba las oficinas y talleres de “B Poma”, que había llegado a ser la agencia más completa y mejor organizada en Centroamérica. Más tarde se incorporarían los hijos de Don Bartolomé Poma, y la empresa pasaría a llamarse “Poma y Cia.” La cual se originó en 1935.

La preparación y el mantenimiento de los vehículos estaban a cargo de técnicos mecánicos, los cuales estaban contratados por los distribuidores, y debido a que eran ellos quienes distribuían los vehículos, fueron los primeros en contratar personal para capacitarlo en la mecánica automotriz. Para esta época existían vehículos de diferentes marcas y los mecánicos aprendieron a repararlos y se profesionalizaron. De ahí que comenzaron a surgir muchos más talleres.

Para la década de los años treinta, existían aproximadamente quince talleres, los que eran manejados por los mecánicos: Salvador Manzano, Alberto Ortiz, Carlos Sevilla, Francisco Torres, Virgilio Meléndez, Rubén Mayorga, Luis Quijada, Don Nissi, Francisco Duran, contratado por Don Poma, Fito Jiménez, mecánico de Ford, Alejandro Polanco, Jorge Duarte, Amadeo Pavetti, y Francisco Sabater.

En 1952 se incorporó al país otra importante empresa: Samuel Quirós y Cia. Actualmente “Grupo Q”. Iniciando operaciones de reparación y venta de automóviles en San Salvador y San Miguel. La efervescencia de estas empresas se dio para la época del Presidente Castaneda Castro, pero fue en el periodo del Presidente Oscar Osorio cuando se fundó el Sindicato de Pilotos Automovilistas.

Con el paso del tiempo el tamaño de parque automotriz ha ido creciendo al igual que los talleres automotrices, ante la oportunidad de brindar servicios de mantenimiento correctivo, mantenimiento preventivo y diversas reparaciones de vehículos.



## **D.1. Antecedentes de la Asociación de propietarios de Talleres Automotrices.**

En 1987 la apertura de negocios de servicio automotriz, había aumentado aún más, viéndose la necesidad de crear una organización que representara a este sector ante la sociedad, el 31 de Agosto de ese mismo año surgió la Asociación de Propietarios de Talleres del Servicio Automotriz (APTSA), la cual tenía inicialmente veinte miembros que se unieron con el fin de compartir experiencias en problemas técnicos y ayudarse entre compañeros a resolverlos, así como también, en el préstamo de libros, herramientas y equipos, a aquellos socios que no contaban con los recursos económicos para adquirirlas. APTSA, se inició como una agrupación dedicada para apoyar al mecánico automotriz brindando capacitaciones y seminarios con la colaboración del Instituto Tecnológico Centroamericano (ITCA), la Fundación Empresarial para el Desarrollo Educativo (FEPADE) y el Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP), fortaleciendo los conocimientos automotrices.

Con el paso del tiempo y sus constantes logros se ha ido extendiendo, y cuenta con filiales en San Miguel, Usulután y Sonsonate. Así mismo, mantiene una estrecha relación con el sector de propietarios de talleres de Santa Ana representados por APTSA. Por iniciativa de ésta gremial se logró que por decreto legislativo cada 31 de Agosto se celebre el Día del Trabajador Automotriz, fecha muy honorable para los asociados a APTSA en la que se reconoce en El Salvador la importante labor de todos y cada uno de los empleados y dueños de los talleres automotrices.

La Misión de APTSA es: lograr que el gremio automotriz sea representado por APTSA, fomentando el desarrollo empresarial de sus asociados para que éstos sean competitivos.

La Visión de APTSA es: que APTSA sea el ente rector del área automotriz para que sus socios ofrezcan servicios de alta calidad con tecnología de punta, velando por los intereses de sus asociados.

Los beneficios que ofrece APTSA son muchos, además de tener el respaldo legal al estar afiliados a una gremial, los socios tienen la oportunidad de participar en cursos técnicos y administrativos de alto nivel; acceso a información técnica y actualizada por medio de una colección de libros de consulta Mitchel (Manuales para reparación de marcas específicas

de vehículos automotrices), así como otro tipo de material sobre temas relevantes y de gran utilidad personal y empresarial, los cuales se encuentran en el local de APTSA. Otros de los grandes beneficios que brinda la gremial es que otorga una credencial de socio activo que permite obtener descuentos especiales en repuestos, baterías y muchos otros insumos y servicios automotrices. También está apoyada por profesionales en materias jurídicas y administrativa para brindar al asociado cualquier tipo de asesoría personal o empresarial.

Ésta asociación tiene el lema: “no es lo mismo luchar solo, que en conjunto” y constantemente están buscando que cada vez que surja un nuevo taller de reparación, este se afilie inmediatamente con ellos para empezar a gozar desde un principio de todos estos beneficios, y tenga una oportunidad para poder enfrentarse a la dura competencia posicionada en el mercado.

## **D.2. Descripción de empresa de servicio automotriz.**

Es aquella que no comercia con artículos tangibles, ya que tiene como fin conseguir un beneficio para sus dueños, mediante la satisfacción de sus necesidades personales o de los derivados de la industria y el comercio. La unión de capital, trabajo y dirección permite lograr una producción en beneficio de los que demandan servicios automotrices.

## **D.3. Características de los talleres automotrices en El Salvador.**

En general los talleres automotrices de la pequeña empresa en El Salvador presentan una serie de características similares dentro del sector de reparación de vehículos, se observan características comunes, pero no necesariamente las mismas en cada negocio, es por eso que se presentan por separado. Algunas de estas características son más representativas que otras, como por ejemplo:

- Área de trabajo: en muchos centros de servicio automotriz, donde se lleva a cabo la labor de mantenimiento y reparación de los vehículos, es complicado mantener el orden esto se debe a la acumulación de materiales, herramientas, piezas, etc., lo que en ciertas ocasiones dificulta la realización de la tarea en cuestión. Muchos accidentes pueden pasar dentro de un ambiente laboral poco ordenado, los

especialistas pueden sufrir caídas, se puede dañar el equipo, o retrasar la entrega de un automóvil a su dueño, lo que en ocasiones puede provocar la insatisfacción.

- Puestos o bancos de trabajo: es usual que el mecánico realice trabajos en el suelo permaneciendo gran tiempo en posiciones inadecuadas, que no son ergonómicas u otras posiciones impropias del trabajo, realizando esfuerzos corporales que aumentan su cansancio físico.
- Iluminación: una característica frecuente en las empresas es la ausencia de una iluminación adecuada en el puesto de trabajo y en el taller en general. Usualmente el mecánico trabaja sobre superficies oscuras y sucias, que en la mayoría de los casos está acompañado de una ausencia de luz, teniendo que forzar la vista, lo que ocasiona un daño en la visión del trabajador.

Las zonas más importantes a remarcar en un taller son:

Área de atención al cliente.

Área de oficina del jefe de taller.

Área de repuestos.

Área de herramientas.

Área de banco de trabajo.

Área de estacionamiento de vehículos.

Área de baños.

Es importante mencionar las zonas de trabajo techadas: el lugar debe pensarse como un espacio cerrado donde se resguarden los equipos, los trabajadores y los vehículos que están siendo reparados. Regularmente los talleres no poseen una zona techada que les permita unas adecuadas condiciones de trabajo.

La falta de un espacio cerrado es un inconveniente que manifiestan los mecánicos para adquirir nuevos equipos ya que no se pueden dejar a la intemperie, no solo por los daños que ocasionaría el sol y la lluvia, sino por la vulnerabilidad existente de ser robados. Los pocos espacios cerrados disponibles son utilizados para guardar herramientas, equipos y repuestos, perdiendo su condición de un área destinada para herramientas y convirtiéndose en un almacén, ocasionando un problema por el mal aprovechamiento del espacio físico disponible

- Recursos Humanos: unas de las principales características dentro del sector de talleres automotrices es el factor de cultura que presentan las personas que los conforman. En el caso de los dueños o propietarios de la empresa les caracteriza ser conservadores en los aspectos generales de la organización, lo que los lleva a no cuestionarse si están brindando un servicio de calidad y si es posible mejorar el servicio que ofertan, promoviendo la costumbre de permanecer firmes en el manejo de las estrategias de servicio o gestión de su empresa, dando como resultado la mayor parte de las veces el impedimento que la empresa y sus trabajadores incrementen su crecimiento y desarrollo.

#### **D.4. Antecedentes de empresa en estudio.**

Autopits es una empresa especializada en el servicio automotriz, apadrinado y subcontratado por la empresa “Grupo Q” en el Salvador, para brindar el servicio automotriz a los clientes que consumen los productos de “Grupo Q”, al igual que a consumidores finales que busquen este servicio. Dentro de la historia de la empresa Grupo Q, se puede visualizar la alianza de ambas empresas:

1952 - Inicia operaciones en San Miguel, El Salvador, la empresa Samuel Quirós y Cía	1962 - Adquiere la distribución de Datsun - Nissan para El Salvador.
1964 - Es fundada Tecnimotores en Tegucigalpa, Honduras, como distribuidora de Nissan Motor Co.	1970 - Tecnimotores abre sus puertas en San Pedro Sula, Honduras.
1979 - Se inaugura el edificio principal para la distribución de Nissan y donde hoy están nuestras oficinas corporativas.	1987 - Se obtiene la distribución exclusiva de las llantas KUMHO.
1989 - Se logra la distribución exclusivas	<u>1992 - Se abren en El Salvador los</u>

marcas como PENNZOIL, PIRELLI, MONROE, AC DELCO, MAC, EXIDE	<u>centros de servicio rápido Autostop hoy Autopits. Saquiro y Tecnimotores, hacen la migración de marca a Grupo Q.</u>
1994 - Se incorpora la marca Isuzu al portafolio de El Salvador.	1996 - Se Incorpora Chrysler, Dodge, Jeep y RAM, al portafolio de El Salvador y Honduras.
1997 - Hyundai Motor Company elige a Grupo Q como distribuidor en El Salvador	1998 - Inicia operaciones Servi Q talleres, hoy Grupo Talleres, en El Salvador y Honduras.
1999 - Honda se incorpora al portafolio de marcas en El Salvador.	2001 - Se adquiere la representación de Nissan en Nicaragua.
2002 - Se lanza a nivel regional el brazo financiero del Grupo bajo la marca CrediQ.	2003 - Se inicia operaciones en Guatemala.
2005 - Se inician operaciones en Costa Rica con la alianza con Lachner & Saenz y con esto las marcas Hyundai, Chevrolet, Isuzu y Penzcoil pasan a ser representadas por Grupo Q en Costa Rica. Grupo Q adquiere la distribución de Mazda, Ford y Peugeot para El Salvador y Chevrolet en Nicaragua.	2008 - Se crea el Centro de Servicios Compartidos.
2011 - El centro de servicios compartidos se convierte en una unidad de negocios independiente Bajo el Nombre Servicios Corporativos Integrados.	

Tabla N°1.2. Fuente: Grupo Q

Mensaje de Autopits a sus clientes: “Un nuevo concepto en Servicio, Calidad y Confianza. AUTOPITS es la cadena regional de centros de servicio rápido de Grupo Q. Nuestros servicios preventivos han sido diseñados para proteger y garantizar el mejor funcionamiento de su vehículo. Nuestro personal altamente calificado y capacitado tratará

su carro profesionalmente garantizando el mejor servicio. Cada vez que usted visite nuestros centros de servicios tiene la plena seguridad que está en las mejores manos.”

Misión: “Servirle con Pasión, es la fuerza que nos mueve”.

Visión:”Ser la mejor opción del mercado de servicio de mantenimiento preventivo automotriz en Centroamérica, impulsados por nuestro deseo de superar las expectativas y dar plena satisfacción a todos nuestros clientes.”

Valores:

- Actitud de Servicio: Lo primero para nosotros es nuestro cliente, trabajamos con el espíritu de servir y satisfacer las necesidades de nuestros clientes.
- Calidad: Nos esforzamos por la calidad en cada servicio que realizamos.
- Conciencia ecológica: Nos preocupa el futuro de nuestro medio ambiente; manejamos cuidadosamente los desechos de nuestros productos.
- Confianza: Les demos a nuestros clientes la seguridad que su vehículo es tratado por profesionales.
- Trabajo en Equipo: A través del trabajo en equipo nuestros colaboradores contribuyen a que se cumplan los objetivos de nuestra empresa.

Logo



## Catálogo de servicios o productos

### Productos

- Aceite: PENNZOIL
- Baterías: ENERGIZER MAX, DIENER, ROCKET&KOBAY, DINAMO
- Llantas: MICHELIN, KUMHO TIRES, PIRELLI, HERCULES TIRES.

## Servicios

- DIAGNOSTICO VEHICULAR
- CAMBIOS DE ACEITE
- ALINEAMIENTO
- FRENOS
- SUSPENSIÓN
- MANTENIMIENTO
- AFINAMIENTO

## Sucursales

- Autopits Autopista Sur: Avenida las Amapolas y Calle Los Duraznos, Colonia San Francisco, San Salvador. Tel. 2248-6491 / 6492.
- Autopits Boulevard de los Héroes: Boulevard de Los Héroes y 21 Calle Poniente. San Salvador. Tel. 2226-7029 / 2248-6492
- Autopits Boulevard Santa Elena: Boulevard Santa Elena, La Libertad. Tel. 2248- 8313/ 2248- 8312

## Diagrama básico del proceso de servicio automotriz.

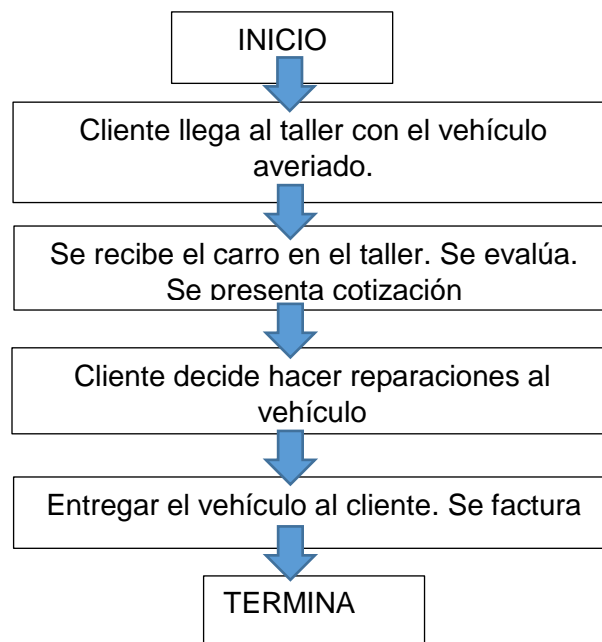


Figura N°1.1. Elaboración Propia.

En un ciclo básico de servicio en un taller automotriz, el ciclo consta de recibir al cliente, recibir el vehículo, repararlo, darle mantenimiento, colocar alguna respuesta y entregarlo.

## **E. Marco Legal aplicado a los Centros de Servicios Automotrices.**

### **E.1. Leyes y políticas aplicadas con residuos de plomo.**

#### 1. Fases previas al reciclado.

Antes de llegar a la planta de reciclado, se debe poner cuidado en la recogida, el transporte y el almacenamiento de los acumuladores usados para prevenir efectos adversos en la salud, así como la contaminación del medio ambiente. Dado que estas actividades no se realizan en la planta de reciclado, en el presente documento se les denomina “fases previas al reciclado”.

#### 2. Recogida.

La única manera de ejecutar con éxito un programa de reciclado de acumuladores de plomo consiste en instaurar una infraestructura de recogida apropiada y eficaz. La planificación de esta infraestructura debe hacerse con sumo cuidado, ya que afecta a diferentes sectores de la sociedad como son los vendedores de chatarra, los negocios de compraventa de acumuladores, los procesadores de plomo secundario y los consumidores, que constituyen una red organizada en la que se mantiene una corriente constante de material de desecho de plomo que alimenta el proceso de reciclado.

La experiencia demuestra que, como tendencia general, el proceso más espontáneo de recogida de acumuladores usados es el doble sistema de distribución y recogida, en el que los fabricantes, los comerciantes minoristas y mayoristas, las estaciones de servicio y otros lugares de venta al detalle entregan a los usuarios acumuladores nuevos a cambio de los usados, que conservan para su posterior envío a las plantas de reciclado. La viabilidad de este proceso se basa en el valor económico del contenido de plomo de los acumuladores usados.



Si bien se debe utilizar este proceso de manera que favorezca el manejo ambientalmente racional de los desechos de plomo, es recomendable que en los lugares de recogida se apliquen ciertas medidas de control para evitar accidentes que afecten al ser humano, al medio ambiente o a ambos:

**a) El drenaje de los acumuladores no debe realizarse en los puntos de recogida:**

Con excepción de unos pocos acumuladores secos que pueden llegar al punto de recogida, casi todos los acumuladores usados contendrán su electrolito de ácido sulfúrico.

El drenaje de este líquido puede resultar peligroso para la salud humana y para el medio ambiente:

a.1. El electrolito tiene un alto contenido de plomo en forma de iones solubles y de partículas;

a.2. Su acidez es muy alta y puede causar quemaduras y daños en caso de derrame accidental;

a.3. Se requieren contenedores especiales acidorresistentes para su almacenamiento;

a.4. Al realizar el drenaje, los trabajadores deben disponer de medios de protección a fin de minimizar la posibilidad de sufrir lesiones.

Así pues, el drenaje de los acumuladores puede considerarse una actividad potencialmente peligrosa que requiere no sólo instrumentos, contenedores y equipo de seguridades especiales, sino también personal competente. Dado que en muchas ocasiones no se observan estos requisitos, lo que incrementa extraordinariamente el porcentaje de accidentes, debe evitarse la realización del drenaje en los puntos de recogida;

**b) Los acumuladores deben almacenarse en lugares adecuados en los puntos de recogida:**

El lugar ideal para almacenar los acumuladores de plomo usados es dentro de un contenedor ácido resistente, que puede simplemente sellarse y utilizarse también para transportarlos, con lo que se reduciría al mínimo la posibilidad de un derrame accidental.

Sin embargo, esto no es lo habitual, de ahí que deba adoptarse un conjunto de directrices en relación con el almacenamiento:

b.1. Los acumuladores que gotean.

b.2. Electrolito, deben almacenarse en contenedores acidorresistentes, pues de lo contrario contaminarían el medio ambiente y podrían causar daños a la salud;

b.3. El lugar de almacenamiento se debe proteger de la lluvia y de otras fuentes de agua, debe contar con un sistema de captación de agua y también, de ser posible, estar lejos de fuentes de calor;

b.4. El material de recubrimiento de los pisos del almacén debe ser preferentemente de concreto u otro material ácido resistente, que pueda retener y encaminar cualquier derrame que se produzca hacia un contenedor de recogida del que pueda ser extraído después;

b.5. El lugar de almacenamiento debe contar con un ventilador aspirante o simplemente un sistema de recirculación rápida del aire para evitar la acumulación de gases peligrosos;

b.6. Se deberá restringir el acceso al lugar de almacenamiento, que se identificará como lugar de almacenamiento de materias primas peligrosas;

b.7. Cualquier otro material de plomo que pueda estar presente, por ejemplo en tuberías, deberá embalsarse y almacenarse convenientemente según sus características. Aunque se trata de consideraciones generales y en cada establecimiento pueden surgir problemas y necesidades específicos, estas medidas constituyen un conjunto básico que permite disminuir los posibles accidentes y crear un entorno protegido para el almacenamiento de acumuladores usados.

**c) En los puntos de recogida no deben almacenarse grandes cantidades de acumuladores usados:**

Aun después de crear un lugar de almacenamiento protegido, el punto de recogida no deberá abarrotarse con un gran número de acumuladores usados, tampoco deberá convertirse en lugar de almacenamiento permanente. El número de acumuladores que se almacenen dependerá, por supuesto, del volumen de operaciones del establecimiento. El lugar de almacenamiento tendrá dimensiones tales que permitan cubrir esas demandas específicas. No obstante, almacenar grandes cantidades de acumuladores usados, o hacerlo durante tiempo excesivo, incrementa la probabilidad de derrame accidental o de goteo que hay que evitar.

**d) En los puntos de recogida no deben venderse los acumuladores a funderías de plomo no autorizadas:**

Dado que las funderías no autorizadas son una de las fuentes de contaminación por plomo más importantes, tanto para los seres humanos como para el medio ambiente, es preciso insistir en que en los puntos de recogida no se vendan ni se envíen acumuladores usados a establecimientos que no observen las más estrictas normas de protección.

- Transporte

d.1. Los acumuladores de plomo usados deben ser considerados como desechos peligrosos cuando es preciso transportarlos. En este caso también, el principal problema del transporte de acumuladores es el electrolito, que puede derramarse de los acumuladores usados, lo que requiere medidas de control para minimizar los posibles derrames y determinar cómo proceder en caso de accidente:

d.1.1. Los acumuladores usados deben ser transportados dentro de contenedores: Sea cual sea el medio de transporte que se utilice (barcos, trenes, etc.), los acumuladores de plomo usados deben ser transportados dentro de contenedores sellados, debido al riesgo de derrames, que puede ser alto aunque los acumuladores sean transportados en forma apropiada, en posición vertical. Durante el transporte los acumuladores pueden desplazarse de sus posiciones originales; las cajas se pueden romper o volcarse, lo que inevitablemente hará que el electrolito se derrame. Esto obliga a utilizar contenedores sellados que resistan las sacudidas y los derrames de ácidos;

d.1.2. Los contenedores deben estar debidamente sujetos al vehículo que los Transporta: Deben ser inmovilizados para el transporte, por lo cual es preciso atarlos, ajustarlos o apilarlos correctamente para evitar ese problema;

d.1.3. El vehículo de transporte debe estar identificado con símbolos: El vehículo debe estar correctamente identificado, con arreglo a los convenios, símbolos y colores internacionales, para indicar que transporta productos corrosivos y peligrosos;

d.1.4. Equipo específico: El personal de transporte debe contar con el equipo mínimo necesario para hacer frente a cualquier accidente simple o a un problema de derrame, y conocer debidamente el manejo de ese equipo;

d.1.5. Los conductores y sus ayudantes tienen que recibir capacitación: las personas que manejen desechos peligrosos deben siempre tener conocimiento de los procedimientos para casos de emergencia, como incendios, derrames, etc. y cómo comunicarse con los equipos que atienden casos de emergencia. Además, deben conocer el tipo de material peligroso concreto que transportan y cómo manejarlo;

d.1.6. Equipo de protección personal: Los encargados del transporte deberán recibir equipo de protección personal y aprender cómo utilizarlo en caso de accidente;

d.1.7. Horarios y mapas de transporte: De ser posible, el transporte de desechos peligrosos debe realizarse siempre por caminos que reduzcan al mínimo el riesgo de posibles accidentes u otros problemas específicos. Esto se logra siguiendo un recorrido preestablecido y limitándose a cumplir un horario conocido.

Los aspectos que se acaban de tratar no agotan la lista de posibilidades. El personal de transporte puede y, de hecho, debe, recibir capacitación e instrucciones mucho más específicas, ya que el transporte puede afectar zonas densamente pobladas u otros lugares vulnerables por los que pase y en donde un derrame accidental podría tener trágicas consecuencias.

- Almacenamiento.

Finalizado el transporte, los acumuladores llegan a la planta de reciclado. Aunque algunas medidas de protección son muy parecidas a las utilizadas en los lugares de almacenamiento de los puntos de recogida, la diferencia notable entre ellas estriba en la cantidad de acumuladores que se almacenan en esas plantas, que puede llegar fácilmente a varios miles de toneladas. Por lo tanto, en esos lugares se debe proceder de otra manera:

**a) Los acumuladores deben ser drenados y preparados para el reciclado:**

El reciclado de acumuladores drenados mejora los coeficientes de reciclado y crea menos problemas ambientales. Por lo tanto, los acumuladores deben ser drenados, el electrolito debe ser conducido a la planta de tratamiento de efluentes y los acumuladores deben almacenarse vacíos y listos para el reciclado;

**b) Es necesario identificar y clasificar los acumuladores:**

Cada tipo de acumulador requiere un método de reciclado diferente. De ahí que sea preciso identificarlos correctamente, etiquetarlos y almacenarlos en lugares diferentes;

**c) Los acumuladores deben ser almacenados en un edificio o lugar cubierto apropiado:**

A menos que circunstancias específicas lo requieran, el almacenamiento en Contenedores deja de ser práctico en la planta de reciclado, ya que en esta etapa los acumuladores deben ser clasificados, identificados y cuidadosamente separados. De ahí que, para almacenarlos, se deba construir un hangar adecuado, o en el peor de los casos, asignar un espacio descubierto, cuyas características mínimas serán las siguientes:

c.1. Pisos impermeables y acidorresistentes;

c.2. Un sistema eficaz de captación de agua que conduzca las soluciones derramadas hacia la planta de tratamiento de efluentes o electrolitos ácidos;

c.3. Una entrada única y una sola salida, que deben permanecer cerradas, a menos que otras razones dicten lo contrario, para evitar que se levante el polvo;

c.4. Un sistema colector de gases especial que filtre el aire para extraer el polvo de plomo y al mismo tiempo renueve el aire dentro del hangar a fin de evitar la concentración de gases tóxicos;

c.5. Equipo suficiente de extinción de incendios<sup>2</sup>. Pese a que es improbable que los acumuladores mismos provoquen un incendio, no se debe olvidar que otras causas pueden provocar un incendio en los acumuladores, debido al alto contenido de compuestos de carbono de las cajas plásticas. Esto hace que se requieran extintores;

c.6. Sólo el personal autorizado podrá entrar al lugar de almacenamiento.

### **E.1. 1. Control ambiental**

Independientemente de las tecnologías de control de la contaminación empleadas en la planta de reciclado, se adoptan en general diversas medidas de control para prevenir o reducir al mínimo la contaminación del medio ambiente. Las medidas que se describen a continuación son sólo algunas de las que ya se aplican, por lo cual se recomienda introducir mejoras adicionales, que se indican resaltando determinadas características específicas de cada planta de reciclado. Aunque breve, la lista ofrece algunas ideas útiles para lograr prácticas de control ambiental acertadas.

**a) Equipo de protección individual (EPI):** todos los trabajadores deben poseer su propio EPI, diferente para cada sección de la planta de reciclado, según las necesidades específicas. Además es preciso capacitarlos en su utilización adecuada conforme a las especificaciones del fabricante, y en cada sección de la planta de reciclado deben existir medios de identificación claros y visibles del EPI que el trabajador debe utilizar mientras se encuentra en ella. El EPI debería constar, como mínimo, de respiradores, cascos y calzado de protección;

**b) Prácticas de trabajo:** se adoptarán algunas normas laborales y se capacitará a los trabajadores en su observancia, a fin de reducir los riesgos para la salud debidos a la contaminación.

b.1. Prohibir que se fume en el lugar de trabajo;

b.2. Separar las zonas de trabajo de los comedores;

- b.3. Hacer cumplir la obligación de ducharse al final de la jornada de trabajo;
- b.4. Obligación de cambiarse antes de regresar al domicilio;
- b.5. Cambio y lavado diarios de la ropa de trabajo;
- b.6. Revisión y limpieza diarias de los respiradores.

**c) Operaciones de apertura, reducción y refinación dentro de edificios cerrados:** la recolección del polvo debe realizarse, en su totalidad, mediante un sistema de filtrado conveniente, evitando la liberación de polvo contaminado en la atmósfera;

**e) El transporte interno:** debe realizarse en correas transportadoras cubiertas, para evitar la emisión innecesaria de polvo. Cuando ello no sea posible, el contenedor de transporte debe taparse como es debido. Los medios de transporte interno deben estar separados de los de transporte externo;

**f) Almacenamiento de escoria:** los materiales peligrosos deben almacenarse con el mismo cuidado que los acumuladores usados, pues contienen muchos materiales y sustancias peligrosos que pueden lixiviarse o producir otros problemas para la salud y el medio ambiente. Por lo tanto, las escorias, los residuos, las espumas y otros subproductos, desechos y materiales peligrosos quedarán sujetos a las mismas medidas de control que las adoptadas para el almacenamiento de acumuladores (piso pavimentado, cobertura, etc.)

### **E.1.2. Aspectos relacionados con la salud.**

#### Consideraciones generales.

El plomo está y siempre ha estado presente en estado natural y en gran abundancia no sólo en el medio ambiente, sino también en el organismo humano. Su movilización natural se produce por la acción de factores meteorológicos en los yacimientos de minerales y por emisiones de gases, y se estima que, en conjunto, estos dos mecanismos liberan alrededor de 210.000 toneladas de plomo en el medio ambiente cada año. Hasta la aparición de las actividades humanas, ésta fue la única fuente de plomo en el medio ambiente. La concentración media de plomo en la litosfera es de alrededor de 16 mg/kg, pero este valor cambia según la composición específica de los minerales locales.

Comparadas con las cantidades movilizadas en forma natural, las actividades humanas liberan plomo de sus fuentes naturales con mucha más intensidad: más de cuatro millones de toneladas anuales. Sin embargo, apenas una pequeña fracción regresa al medio ambiente como fuente de contaminación; la mayor parte de ella ingresa directamente en los procesos industriales.

Dado que el cuerpo humano no distingue la procedencia del plomo, vale decir que el plomo antropogénico y el plomo natural se absorben del mismo modo, todas las actividades humanas que inadvertidamente liberan plomo en una forma u otra en el medio ambiente pueden considerarse como amplificadoras de la fuente natural, pero las principales fuentes no varían.

### **E.1.3. Viabilización: medidas fundamentales para la ejecución de programas de reciclado de plomo.**

Algunos de los procedimientos importantes para la instauración de sistemas de recogida son los siguientes:

a) como premisa básica, la participación de los consumidores es la piedra angular de la Ejecución de todos los programas. Por tal motivo, los consumidores deberán recibir información sobre la posibilidad de reciclado de los acumuladores de plomo, los procedimientos existentes para la devolución de los acumuladores usados a los comerciantes minoristas, la manera en que se almacenan los acumuladores usados mientras se prepara su envío al centro encargado de recogerlas, y dónde están situados esos centros;

b) deberá prohibirse todo destino que no presente condiciones ambientalmente racionales;

c) los comerciantes minoristas estarán provistos de licencias para recoger y almacenar temporalmente los acumuladores de plomo usados, siempre y cuando cuenten con espacios de almacenamiento adecuados, según lo establecido en las directrices técnicas. Mediante la legislación y otras medidas encaminadas a alentar y hacer cumplir (en caso necesario) las normas de protección del medio ambiente pertinentes, por ejemplo



inspecciones periódicas de los locales de almacenamiento, se podría definir un conjunto mínimo de las características que se aplican a cada país. El proceso de concesión de licencias debe considerarse un recurso y la información deberá utilizarse para publicar un mapa de la red de recogida;

d) las funderías deberían contar con licencias y adoptar las mejores tecnologías cuando se vayan a instalar o cuando vayan a modificar sus procesos y/o prácticas de trabajo a fin de lograr los más altos niveles de protección del medio ambiente. Se recomienda asimismo el control permanente de las emisiones;

e) cabría considerar la utilización de recursos compartidos en un consorcio como Solución a las limitaciones presupuestarias, ya que estos arreglos disminuyen los costos de operación. Si procede, se podría aplicar un conjunto de normas por las que se rijan esas asociaciones.

## **E.2. Reglamento especial sobre el manejo integral de los desechos sólidos y sus anexos.**

### **DECRETO Nº 42**

EL PRESIDENTE DE LA REPUBLICA DE EL SALVADOR, CONSIDERANDO:

Que el manejo y la disposición de los desechos sólidos constituyen uno de los principales objetivos ambientales nacionales, los que dañan la salud y causan problemas de contaminación, cuando no son confrontados con una política preventiva y global; que de conformidad al Art. 69, inciso segundo de la Constitución es atribución del Órgano Ejecutivo controlar las condiciones ambientales que puedan afectar la salud y el bienestar de la población; por lo que el Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales, en cumplimiento al Art. 52 de la Ley del Medio Ambiente promoverá la coordinación con las instituciones competentes y otros sectores involucrados en la elaboración del Reglamento para el Manejo Integral de Desechos Sólidos.

### **E.2.1. Del marco general capítulo único de las responsabilidades y atribuciones.**

Responsabilidades del Ministerio del Medio Ambiente y Recursos Naturales:

Art. 4.- Serán responsabilidades del Ministerio:

- a) Determinar los criterios de selección para los sitios de estaciones de transferencias, tratamiento y disposición final de los desechos sólidos;
- b) Emitir el permiso ambiental de acuerdo a lo establecido en la Ley para todo plan, programa, obra o proyecto de manejo de desechos sólidos.

### **E.2.3. Del manejo integral de los desechos sólidos municipales capítulo I del almacenamiento.**

Especificación de almacenamiento temporal:

Art. 5.- En aquellos casos en que se establezcan sitios de almacenamiento colectivo temporal de desechos sólidos en las edificaciones habitables, deberán cumplir, en su grado mínimo, con las siguientes especificaciones:

- a) Los sistemas de almacenamiento temporal deberán permitir su fácil limpieza y acceso;
- b) Los sistemas de ventilación, suministro de agua, drenaje y de control de incendios, serán los adecuados;
- c) El diseño deberá contemplar la restricción al acceso de personas no autorizadas y de animales; y
- d) Los sitios serán diseñados para facilitar la separación y la recuperación de materiales con potencial reciclable. Disposiciones relativas a los Contenedores

Art. 6.- Los contenedores para el almacenamiento temporal de desechos sólidos, deberán cumplir los siguientes requisitos mínimos:

- a) Estar adecuadamente ubicados y cubiertos;
- b) Tener adecuada capacidad para almacenar el volumen de desechos sólidos generados;
- c) Estar contruidos con materiales impermeables y con la resistencia necesaria para el uso al que están destinados; d) Tener un adecuado mantenimiento; y
- e) Tener la identificación relativa al uso y tipos de desechos.

### **E.2.4. De la recolección y transporte.**

Rutas, horarios y frecuencias de recolección

Art. 7.- La determinación de las rutas, de los horarios y las frecuencias del servicio de recolección de desechos sólidos y planes de contingencia establecidos por los titulares,

se realizará con sujeción estricta de los aspectos ambientales vigentes. Equipos de Recolección y Transporte.

Art. 8.- El equipo de recolección y transporte de desechos sólidos deberá ser apropiado al medio y a la actividad. Dicho equipo deberá estar debidamente identificado y encontrarse en condiciones adecuadas de funcionamiento, y llevará inscrito en lugar visible y con material indeleble la magnitud de la tara. Los equipos deben ir debidamente cubiertos para evitar la dispersión de los desechos.

#### Transporte de desechos sólidos

Art. 11.- La utilización del Sistema de Tratamientos de Desechos Sólidos en el país dependerá fundamentalmente de la naturaleza y la composición de los desechos. Para los efectos del presente Reglamento, se identifican los siguientes Sistemas de Tratamiento:

- a) Compostaje;
- b) Recuperación, que incluye la reutilización y el reciclaje; y
- c) Aquéllos específicos que prevengan y reduzcan el deterioro ambiental y que faciliten el manejo integral de los desechos. Para la aplicación de estos Sistemas de Tratamientos se requerirá la obtención del permiso ambiental.

#### **E.2.5. De la vigilancia.**

##### Inspecciones

Art. 20.- De acuerdo al Art. 86 de la Ley, el Ministerio podrá realizar las inspecciones que considere pertinentes.

Art. 21.- El titular del proyecto de relleno sanitario presentará anualmente al Ministerio informes de operación de aquél, los cuales incluirán como mínimo la siguiente información:

- a) Promedio diario, semanal y mensual de ingreso de desechos sólidos, expresado en toneladas métricas;
- b) Registro de ingreso de vehículos de transporte de desechos sólidos, clasificándolos según su origen, peso y tipo de desechos; y
- c) Análisis de laboratorios, oficialmente acreditados, practicados a costo del titular, al afluente del sistema de tratamiento de lixiviados. Este análisis incluirá, como mínimo, los parámetros siguientes DBO, DQO, PH, Sólidos Totales, Cr, Pb, Hg, Ni.

## **E.2.6. Título V de las infracciones y sanciones.**

De las sanciones

Art. 22.- Las contravenciones a las disposiciones del presente Reglamento, serán sancionadas de conformidad con el régimen establecido en la Ley.

## **CAPITULO II**

### **AUDITORIA DE SERVICIO AL CLIENTE EN CENTROS DE SERVICIO AUTOMOTRIZ AUTOPITS**

#### **A.Generalidades de la empresa.**

##### **Historia de Grupo Q Productos Automotrices:**

En 1952 inicia el sueño del visionario Samuel Quirós, con un préstamo equivalente a un poco más de \$200 para fundar Samuel Quirós y Compañía, en su ciudad natal San Miguel, empresa que evolucionaría 60 años más tarde para convertirse en GRUPO Q, que hoy tiene presencia en toda la región centroamericana.

En 1987 se obtiene la distribución exclusiva de las llantas KUMHO y luego en 1989 se logra la distribución exclusivas marcas como PENNZOIL, PIRELLI, MONROE, AC DELCO, MAC, EXIDE.

Los centros de servicio Autopits, iniciaron operaciones en el año 1992 con el nombre de “Autoshop” y con el concepto de un taller de servicios preventivos de alta calidad, los cuales se realizan de manera rápida y efectiva. Actualmente cuentan con tres sucursales: Autopits Autopista Sur, Autopits Boulevard de los Héroes y Autopits Santa Elena.

Luego en el 2015 se decide brindar entrada a nuevos accionistas en El Salvador realizando una alianza estratégica con la empresa guatemalteca “INDUPARTS”.

Finalmente, Grupo Q Productos Automotrices deja de pertenecer a la familia de los Quirós, pasando a ser comprado en su totalidad por la empresa “INDUPARTS”, pero llegando a un acuerdo comercial para mantener el nombre “Grupo Q Productos Automotrices”.

Las marcas que comercializan en la actualidad son:

##### **Lubricantes:**



## Llantas:



## Baterías:



## La empresa cuenta con tres canales de distribución principales:

**Mayoreo:** este canal se encarga de vender a empresas sub distribuidoras para la reventa del producto, tales como Talleres, Lubricentros, Supermercados, Agencias de vehículos, ventas de llantas, ventas de repuestos cooperativas, entre otros. Este canal de ventas cuenta con cinco vendedores en todo el país los cuales se especializan en la venta de los productos a todos los mayoristas del país, cuenta con un vendedor encargado de los supermercados y otro más encargado de la venta en las agencias de vehículos.

**Flotas:** este canal se encarga de venderle a empresas las cuales cuentan con flotillas de vehículos, microbuses, pick up, camiones, buses, entre otros. Este departamento cuenta con el servicio de instalación de llantas a domicilio con el fin de brindar una mejor atención al cliente. Cuenta con tres vendedores los cuales se encargan de atender las carteras de clientes ya establecidas en todo el país.

**Centros de Servicio:** este canal se encarga de venderle a todos aquellos consumidores finales. Los servicios con los que este cuenta son los siguientes:

- Rotación de llantas.
- Alineado y Balanceado.
- Venta y cambios de llantas
- Venta y cambios de aceite.
- Venta e instalación de Baterías.
- Cambio de Amortiguadores.

**Razón social:** GRUPO Q PRODUCTOS AUTOMOTRICES S.A. DE C.

**Nombre comercial:** GRUPOQ PRODUCTOS AUTOMOTRICES.

# Organigrama

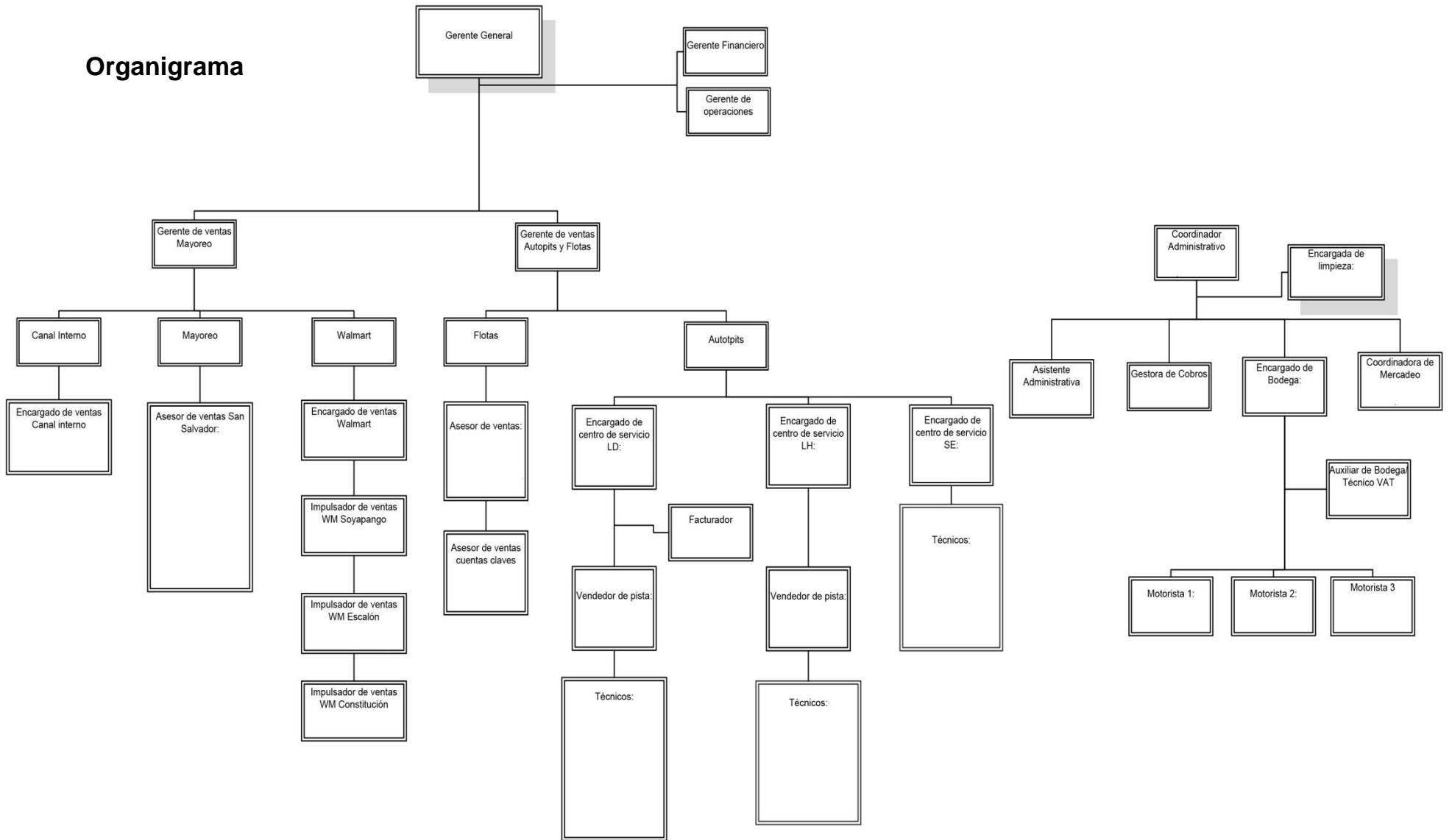


Figura N° 2.1. Organigrama de la institución

## **B. Planteamiento del problema.**

### **B.1. Planteamiento del problema.**

Con el paso del tiempo los consumidores han ido evolucionando, volviéndose cada vez más exigentes a la hora de tomar la decisión de adquirir un producto o servicio; es por esto, que las organizaciones buscan generar competitividad y diferenciación para lograr un mejor posicionamiento en la mente de los consumidores. Cada día son más las empresas que adoptan una cultura organizacional enfocada al cliente; es decir, en sus necesidades, deseo, y demandas. Ya no basta con tratar de entregar un producto de calidad sino está acompañado de una atención al cliente de calidad.

Parte de los motivos por los cuales algunas empresas, específicamente los centros de servicio automotriz, y en este caso la empresa en estudio, no logran entregar un servicio 100% de calidad, es en primer lugar, la falta de capacitación de los empleados en temas de atención al cliente. Muchos empleados no son conscientes de la diferencia que puede generarse atender a los clientes con una sonrisa, que atenderlos de una manera seria, desanimada, aburrida, etc. Los consumidores se crean percepciones dependiendo de la manera en que son tratados; es trabajo de los empleados que están de cara a los clientes, hacer que la experiencia supere dichas percepciones de una manera positiva, y que genere la re-compra del producto o servicio en cuestión.

En segundo lugar, el ambiente que rodea a los clientes en los puntos de servicio o puntos de venta del servicio juega un papel fundamental y algunas empresas no le toman importancia. Siempre que un cliente se sienta cómodo, tendrá una imagen positiva de la empresa, esto incluye desde las facilidades que se ofrecen al cliente para que pueda sentarse y esperar, hasta la música que escuchara mientras espera.

Un punto muy importante es también la agilidad con la que se entrega el servicio, pero manteniendo la calidad del mismo. Las personas normalmente buscan que se les entregue un servicio ágil, pero de calidad; mientras más tardía es la espera, más desesperación experimentan las personas, lo que favorece a una idea de ineficiencia. Cabe mencionar también que una empresa puede generar la percepción de ineficiencia, cuando los empleados desempeñan actividades que retrasan el proceso del servicio, por ejemplo, que un vendedor deje de atender a un cliente o deje de darle información, por realizar una factura.

Los efectos que producen estas problemáticas se reflejan en la satisfacción de los clientes que visitan los centros de servicio automotriz, al igual que en la percepción que se tiene de ellos. La falta de empatía que los consumidores pueden experimentar al momento de recibir el servicio, el poco impacto que genera en los consumidores el ambiente en el que se desarrolla el proceso de fabricación y entrega simultánea del servicio; en algunos casos, la impuntualidad de la entrega, provoca que no se logre una buena imagen, y por ende, que no exista un posicionamiento, o en su defecto, que exista un posicionamiento negativo.

## **B.2. Formulación del problema.**

La falta de programas de capacitación para el personal.

La empresa no posee una filosofía que motive desarrollar una cultura enfocada al cliente.

La empresa posee una ubicación estratégica que la sitúa en puntos con gran fluidez de vehículos, pero sus instalaciones no reflejan un atractivo para los clientes.

La empresa no posee métodos de evaluación, ni medición que apoyen al desarrollo de estrategias de mejora.

No se cuenta con una herramienta que facilite la obtención de información sobre la opinión del cliente.

No se han realizado evaluaciones anteriores que ayuden a identificar, o comprobar los puntos de mejora de la empresa.

## **B.3. Enunciado del problema.**

¿En qué medida una auditoría de servicio al cliente para los centros de servicio automotriz del área metropolitana de San Salvador servirá para mejorar la calidad del servicio que se ofrece?

## **C. Análisis situacional.**

### **C.1. El Análisis FODA.<sup>13</sup>**

La sigla FODA, es un acrónimo de Fortalezas (factores críticos positivos con los que se cuenta), Oportunidades, (aspectos positivos que podemos aprovechar utilizando nuestras fortalezas), Debilidades, (factores críticos negativos que se deben eliminar o reducir) y Amenazas, (aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de nuestros objetivos).

También se puede encontrar en diferentes bibliografías en castellano como “Matriz de Análisis DAFO”, o bien “SWOT Matrix” en inglés.

---

<sup>13</sup><http://www.matrizfoda.com/>



La matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc; que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo.

Podemos comparar este análisis con una “radiografía” de una situación puntual que se esté estudiando. Las variables analizadas y lo que ellas representan en la matriz son particulares de ese momento. Luego de analizarlas, se deberán tomar decisiones estratégicas para mejorar la situación actual en el futuro.

### **C.2.Los orígenes del modelo de análisis FODA.<sup>14</sup>**

El análisis FODA surgió de la investigación conducida por el Instituto de Investigación de Stanford (Stanford Research Institute) entre 1960 y 1970. Sus orígenes nacen de la necesidad de descubrir por qué falla la planificación corporativa. El equipo de investigación consistía de Marion Doshier, Dr. Otis Benepe, Albert Humphrey, Robert Stewarty Birger Lie.

Se desarrolló una opinión unánime en todas las empresas acerca de que la planificación corporativa, en la forma de planificación a largo plazo, no estaba funcionando, no se recuperaba la inversión, y era un gasto costoso y fútil.

Se pensaba que gerenciar el cambio y establecer objetivos realistas que reflejaran las convicciones de los responsables, era difícil y generalmente resultaba en compromisos cuestionables. La realidad seguía siendo que, a pesar de los planificadores a largo plazo, el único eslabón faltante era cómo lograr que el equipo gerencial aprobara y se comprometiera con una serie de programas de acción.

Para crear este eslabón, comenzando en 1960, Robert F. Stewart lideró un equipo de investigadores para tratar de descubrir qué estaba mal en la planificación corporativa, y luego conseguir alguna solución, o crear un sistema que permitiera a los equipos gerenciales aprobar y comprometerse en el trabajo de desarrollo.

La investigación fue desarrollada entre 1960 y 1969. Siete hallazgos clave llevaron a la conclusión de que, en las corporaciones, los jefes ejecutivos debían ser los jefes de planificación, y que sus directores inmediatos funcionales, debían ser su equipo de planificación.

El Dr. Otis Benepe definió una “Cadena de lógica”, que se convirtió en el sistema medular diseñado para arreglar el eslabón necesario para obtener la aprobación y compromiso.

---

<sup>14</sup><http://manuelgross.bligoo.com/content/view/455327/Los-origenes-del-modelo-de-analisis-DOFA-actualizado.html>

(Valores – Evaluar – Motivación – Búsqueda – Selección – Programar – Actuar - Monitorear y repetir los pasos 1, 2 y 3)

*“Lo que es bueno en el presente es Satisfactorio, bueno en el futuro Oportunidad, malo en el presente es Falta, y malo en el futuro es Amenaza. Esto se llama análisis SOFA (SOFT en inglés).”* Dr. Ortis Benepe

Cuando esto se presentó a Urick y Orr en 1964, en el seminario de planificación a largo plazo en el Dolder Grand en Zurich, Suiza, ellos cambiaron la F a W, y denominarlo análisis SWOT. El FODA fue entonces promovido en Gran Bretaña por Urick y Orr como ejercicio.

El primer prototipo fue probado y publicado en 1966, basado en el trabajo realizado en “Erie Technologica ICorp” en Erie, Pennsylvania. En 1970 el prototipo se llevó a Gran Bretaña, bajo el patrocinio de W. H. Smith & Sonsplc, y completado hacia 1973. El programa operacional fue utilizado para fusionar el negocio de molino y horneado de CWS con el de J. W. French. Ltd.

El proceso se ha utilizado exitosamente desde entonces. Para el 2004, este sistema ha sido completamente desarrollado, y se ha probado en los problemas se establecer y aprobar objetivos anuales realistas sin depender de consultores externos o recursos costosos.

### **C.3. El Análisis FODA como herramienta.<sup>15</sup>**

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc.) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

Luego de haber realizado el primer análisis FODA, se aconseja realizar sucesivos análisis de forma periódica teniendo como referencia el primero, con el propósito de conocer si se está cumpliendo con los objetivos planteados en la formulación estratégica. Esto es aconsejable dado que las condiciones externas e internas son dinámicas y algunos factores cambian con el paso del tiempo, mientras que otros sufren modificaciones mínimas.

La frecuencia de estos análisis de actualización dependerá del tipo de objeto de estudio del cual se trate y en qué contexto se está analizando.

---

<sup>15</sup><http://manuelgross.bligoo.com/content/view/455327/Los-origenes-del-modelo-de-analisis-DOFA-actualizado.html>

En términos del proceso de Marketing en particular, y de la administración de empresas en general, la matriz FODA es el nexo que permite pasar del análisis de los ambientes interno y externo de la empresa, hacia la formulación y selección de estrategias a seguir en el mercado. El objetivo primario del análisis FODA consiste en obtener conclusiones sobre la forma en que el objeto estudiado será capaz de afrontar los cambios y las turbulencias en el contexto, (oportunidades y amenazas) a partir de sus fortalezas y debilidades internas.

Para comenzar un análisis FODA se debe hacer una distinción crucial entre las cuatro variables por separado y determinar qué elementos corresponden a cada una. A su vez, en cada punto del tiempo en que se realice dicho análisis, resultaría aconsejable no sólo construir la matriz FODA correspondiente al presente, sino también proyectar distintos escenarios de futuro con sus consiguientes matrices FODA y plantear estrategias alternativas.

Tanto las fortalezas como las debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, y solo se puede tener injerencia sobre ellas modificando los aspectos internos.

**Fortalezas:** son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

**Oportunidades:** son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

**Debilidades:** son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

**Amenazas:** son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

#### **C.4. Importancia del análisis FODA para la toma de decisiones en las empresas.<sup>16</sup>**

La toma de decisiones es un proceso cotidiano mediante el cual se realiza una elección entre diferentes alternativas a los efectos de resolver las más variadas situaciones a nivel

---

<sup>16</sup><http://manuelgross.bligoo.com/content/view/455327/Los-origenes-del-modelo-de-analisis-DOFA-actualizado.html>

laboral, familiar, sentimental, empresarial, etc., es decir, en todo momento se deben tomar decisiones. Para realizar una acertada toma de decisión sobre un tema en particular, es necesario conocerlo, comprenderlo y analizarlo, para así poder darle solución. Es importante recordar que “sin problema no puede existir una solución”.

Por lo anterior, y antes de tomar cualquier decisión, las empresas deberían analizar la situación teniendo en cuenta la realidad particular de lo que se está analizando, las posibles alternativas a elegir, el costo de oportunidad de elegir cada una de las alternativas posibles, y las consecuencias futuras de cada elección.

La importancia de confeccionar y trabajar con una matriz de análisis FODA reside en que este proceso nos permite buscar y analizar, de forma proactiva y sistemática, todas las variables que intervienen en el negocio con el fin de tener más y mejor información al momento de tomar decisiones.

Si bien la herramienta estratégica ideal para plasmar la misión, la visión, las metas, los objetivos y las estrategias de una empresa es el Plan de Negocios, realizando correctamente el análisis FODA se pueden establecer las estrategias ofensivas, defensivas, de supervivencia y de reordenamiento necesarias para cumplir con los objetivos empresariales planteados.

### **C.5. Análisis Interno del caso en estudio (Fortalezas y Debilidades).**

#### **FORTALEZAS:**

1. **Distribución de marcas prestigiosas:** la empresa cuenta con la representación a nivel nacional de marcas altamente reconocidas por su calidad, tal es el caso de:

Aceite: PENNZOIL

Baterías: ENERGIZER MAX, DIENER, ROCKET&KOBAY, DINAMO

Llantas: MICHELIN, KUMHO TIRES, PIRELLI, HERCULES TIRES.

Productos Automotrices (Autoparts), cuenta con una amplia gama de marcas las cuales permiten que el consumidor posea mayores alternativas de elección, adecuándose al presupuesto con el que cuente, ya que dichas marcas pueden clasificarse desde marcas Premium, hasta marcas económicas; siempre buscando que cada producto entregado sea un producto de calidad, satisfaciendo así las necesidades, deseos y demandas de los consumidores.

2. **Ubicación estratégica:** los centros de servicio Autopits se encuentran ubicados en zonas estratégicas dentro de San Salvador, posee dos sucursales en funcionamiento:

Autopits Autopista Sur: Avenida las Amapolas y Calle Los Duraznos, Colonia San Francisco, San Salvador.

Autopits Boulevard de los Héroes: Boulevard de Los Héroes y 21 Calle Poniente. San Salvador.

Además de una tercera sucursal que abrió sus puertas a los consumidores en la zona de Santa Elena. Las ventajas que poseen las tres sucursales de Autopits es que tiene una mayor accesibilidad para los consumidores de dichas zonas. Cada una de las sucursales se encuentra en calles principales y de muy alto movimiento vehicular.

3. **Presencia a nivel Centroamericano:** la empresa cuenta con cobertura a nivel Centroamericano, siendo Costa Rica el país con mayor cobertura a nivel territorial, ya que cuenta con 8 sucursales, luego sigue Honduras con 5 sucursales, luego El Salvador con 3 sucursales, y por último Nicaragua y Guatemala con 2 sucursales respectivamente.

4. **Respaldo de una empresa sólida y reconocida:** Grupo Q, es una empresa altamente reconocida a nivel Centroamericano por ofrecer productos y servicios de calidad, además de impactar positivamente en las comunidades donde operan. Grupo Q cree firmemente en generar bienestar a las comunidades, es por esto que desarrollan muchos programas de Responsabilidad Social Empresarial que los ha llevado a convertirse en una empresa reconocida no solamente por sus marcas, productos y servicios; sino también por su conciencia social.

En 1992 las empresas Tecnimotores y Saquiro quienes adoptaron el nombre de Grupo Q realizan una alianza estratégica, para desarrollar un centro de servicios automotriz que reflejara un nuevo concepto de servicio, calidad y confianza, nacen entonces los centros de servicio rápido Autostop, posteriormente llamados Autopits, bajo la filosofía de servicios preventivos; es decir, servicios desarrollados para proteger y garantizar el mejor funcionamiento de los vehículos.

## DEBILIDADES:

1. **Falta de posicionamiento:** debido a que en años anteriores no se invirtió en los centros de servicio automotriz Autopits, no se ha logrado que la empresa posea un posicionamiento en la mente de los consumidores, prueba de ellos es que a pesar que están respaldados por Grupo Q, en ocasiones no se asocia a los Autopits con dicha empresa. El flujo de consumidores es bajo a pesar que se encuentra en zonas estratégicas. Parte de las razones por las cuales ha sucedido este fenómeno es que no se invertía en estrategias o tácticas que ayudara a la organización a dar a conocer los productos y servicios que ofrecen.
2. **Falta de preparación para el personal:** si bien el personal que labora en los centros de servicio automotriz tiene un perfil profesional que cumplir, la organización no los capacita, tanto en servicio al cliente como en otros temas relacionados con los servicios y productos que se ofrecen y que puedan generar un valor agregado a los consumidores.
3. **Falta de equipo de seguridad personal:** los trabajadores no poseen equipo de seguridad personal, y tampoco el conocimiento de cómo actuar en situaciones de riesgo.
4. **Falta de señalización en las instalaciones:** no existe una señalización de seguridad que indique cuales son las áreas peligrosas para los clientes y las áreas seguras, al igual que señalización con respecto al equipo necesario para trabajar y/o entrara a los talleres o áreas de trabajo, equipo de protección contra alguna situación de emergencia, señalización de salidas de emergencia o vías de evacuación.
5. **Falta de seguimiento post-venta:** no se ha desarrollado estrategias enfocadas a la post-venta de algún producto o servicios, es decir, no existe algún programa enfocado en generar la re-compra de productos, el re-consumo de servicios; por lo que no se generan tácticas de fidelización para los clientes.
6. **Desabastecimiento en el inventario:** es normal que las empresas en algún momento de su gestión diaria puedan quedarse sin producto, el problemas en este

caso se da cuando no se abastece inmediatamente. Se observó que varios clientes llegaban repetidamente a la empresa preguntando por ciertos productos, a lo que la empresa respondía que todavía no se contaba con el producto buscado y que no estaban seguros cuando entraría más. Las consecuencias de esta situación es que el consumidor busque productos de la competencia.

7. **Movimiento del departamento de mercadeo:** dado que no se contaba con una persona encargada del departamento de mercadeo de la empresa, el movimiento del mismo era casi nulo. Las consecuencias pueden reflejarse en la falta de posicionamiento de la empresa, la poca afluencia de consumidores, la falta de programas de fidelización y seguimiento de la ventas, la poca cobertura a nivel nacional en comparación a otros países de la región Centroamericana, etc.

#### **C.6. Análisis Externo del caso en estudio (Oportunidades y Amenazas).**

##### **OPORTUNIDADES:**

1. **Mayor cobertura del mercado nacional:** se cuenta con 3 sucursales a nivel nacional, todos en la zona de San Salvador. Con los esfuerzos y trabajo que se está comenzando a realizar y el realce que la empresa comienza a tener, existe una gran oportunidad de expandir las salas de servicio a nivel nacional y cubrir una cuota territorial más grande, elevando de igual manera la participación en el mercado.
2. **Mayor presencia en la mente del consumidor:** de igual forma existen oportunidades de lograr posicionar a la organización como una empresa de calidad, o al menos que las personas comiencen a tomar conciencia que existen los centros de servicio automotriz Autopits. Si bien no es posible lograr un posicionamiento como su competidor más grande “Excel Automotriz”; a corto plazo, la empresa tiene la oportunidad de crear estrategias que la hagan competitiva, y mejorar su participación en el mercado captando consumidores y desarrollando programas de fidelización.
3. **Atender otros segmentos de mercado:** enfocarse y prepararse para ofrecer servicios relacionados a un segmento de mercado creciente que la empresa no está atendiendo. El mercado de las motocicletas, y posiblemente alianzas estratégicas para el mantenimiento a flotas de transporte colectivo.

4. **Introducirse en el ámbito digital:** la empresa ahora tiene los recursos para introducirse en el ámbito digital; es decir, redes sociales, las cuales son usadas como herramientas publicitarias y de atención a los clientes buscando siempre que el contacto sea más personalizado. La creación de una página web nacional donde se pueda encontrar la información de los centros de servicio y que pueda ser utilizada como un canal más de venta.

#### **AMENAZAS:**

1. **Alza del número de competidores en el mercado:** el mayor competidor es “Excel Automotriz” sin embargo cada vez más existen pequeñas empresas dedicadas a este rubro.
2. **Preparación del personal de la competencia:** para generar un valor agregado a los clientes, la competencia busca que el personal dentro de sus equipos de trabajo sean además de técnicos asesores certificados directamente por los fabricantes de las marcas que representan en el país.
3. **Variaciones en el precio de combustibles:** las constantes variaciones en el precio de los combustibles ha logrado que las personas busquen alternativas más económicas de transporte, como por ejemplo motocicletas, uso de transporte colectivo, que les sirva de alternativas, dejando de lado el uso de vehículos personales.
4. **Inseguridad nacional:** en nuestro país una de las principales amenazas para todo negocio es la inseguridad que se vive, el alza de agrupaciones ilícitas que ponen en peligro las vidas tanto de los consumidores como del personal, los robos, etc. Últimamente muchos pequeños negocios están cerrando sus puertas por las extorsiones que reciben. Si bien las sucursales no se encuentran en zonas peligrosas, la inseguridad siempre será una amenaza.



<b>Matriz FODA Centros de Servicio Autopits.</b>	
<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Distribución de marcas prestigiosas.</li> <li>- Ubicación estratégica.</li> <li>- Presencia a nivel centroamericano.</li> <li>- Respaldo de una empresa sólida y reconocida.</li> </ul>	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de posicionamiento.</li> <li>- Falta de preparación para el personal.</li> <li>- Falta de equipo de seguridad personal.</li> <li>- Falta de señalización en las instalaciones.</li> <li>- Falta de seguimiento post-venta.</li> <li>- Desabastecimiento en el inventario.</li> <li>- Movimiento del departamento de mercadeo.</li> </ul>
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mayor cobertura del mercado nacional.</li> <li>- Mayor presencia en la mente del consumidor.</li> <li>- Atender otros segmentos de mercado.</li> <li>- Introducirse en el ámbito digital.</li> <li>- Programa de RSE</li> </ul>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alza del número de competidores en el mercado.</li> <li>- Preparación del personal de la competencia.</li> <li>- Variaciones en el precio de combustibles.</li> <li>- Inseguridad nacional.</li> </ul>

Tabla N°2.1. Matriz FODA del caso en estudio. Elaboración propia

### **C.8. Conclusiones del Diagnóstico.**

Productos Automotrices “Autopits” es una empresa con un gran potencial de crecimiento a nivel nacional. Cuenta con marcas reconocidas por su calidad, servicios enfocados en la prevención y mantenimiento de vehículos, el respaldo de una empresa reconocida a nivel regional, entre otros puntos favorables que pueden ayudar a impulsar el desarrollo de la empresa. Sin embargo posee muchos puntos de mejora, la mayoría relacionados al área comercial y mercadeo.

Por mucho tiempo no se le dio el interés necesario a los centros de servicios automotriz de Autopits, lo que provocó que la competencia ganara terreno tanto geográficamente (su competidor principal posee 7 sucursales en todo el país y Autopits solamente posee tres), como en temas relacionados al posicionamiento de la empresa, tanto así que muchas personas no lo asocian a Grupo Q y en su defecto, más personas aún no conocían de su existencia.

Algo muy preocupante es que no hay conciencia que los trabajadores son el arma más importante que una organización pueda tener, y una adecuada preparación del personal puede generar un valor agregado para los clientes. Dentro de la empresa en estudio no existen programas de capacitación constante para los empleados y mucho menos programas que los preparen en las nuevas tecnologías que surgen, mejores métodos de

mantenimiento amigables con el ambiente, certificaciones que los acrediten como asesores dentro del rubro, etc.

Por otro lado tampoco existen programas o estrategias relacionadas a la fidelización de clientes, ni seguimiento post-venta.

Hasta la fecha se han realizado esfuerzos por poner en funcionamiento el departamento de mercadeo, provocando que se presenten muchas oportunidades que la empresa debe saber reconocer y tomar, como lo es el mejorar el posicionamiento de la empresa o al menos que logre ser vista como una alternativa competitiva frente a los muchos competidores que existen en el mercado.

De igual forma se presenta la oportunidad de entrar al mundo digital, la empresa no contaba con redes sociales y no cuenta con una página web propia donde puedan ofrecer sus productos y servicios; y que pueda convertirse en un canal más de venta.

Existen factores amenazantes para la organización como lo son las variaciones en el precio de los combustibles, debido a que al aumentar el precio, las personas buscan alternativas más económicas para movilizarse, esto representa también una oportunidad de expandirse a segmentos de mercado que no son atendidos actualmente por la empresa, podemos mencionar dentro de estos segmentos a las personas que utilizan motocicletas y que de un tiempo reciente se ha visto un alza en el uso de las mismas.

Otros factores que amenazan la gestión de los centros de servicio Autopits es la inseguridad que vive El Salvador, si bien es algo muy difícil con lo que luchar, la empresa debe velar por la seguridad de su personal, instalaciones y clientes. Para esto deben estar preparados no solamente con la vigilancia física de un guardia de seguridad sino con cámaras, conocimiento de las zonas peligrosas cerca de las sucursales; este punto es de suma importancia ya que si la empresa desea expandir sus operaciones a otras partes del país debe conocer las zonas en las que no correrá demasiado peligro y que sean estratégicas.

En conclusión, la empresa tiene muchos puntos a favor, pero muchos más que mejorar. Al realizar una comparativa de los factores internos y externos podemos definir estrategias encaminadas a resaltar los puntos fuertes y mejorar los débiles; aprovechar al máximo las oportunidades y contrarrestar lo mejor posible las amenazas.

**PERFIL DEL CONSUMIDOR:**

Género: hombres (67%), mujeres (32%).

Rango de edad: 18-24 (11%), 25-34 (37%), 35-44(14%), 45-54 (3%).

Ingreso económicos: a partir de \$400.

Estatus social: clase media-media a media-alta.

Zona geográfica: zona metropolitana de San Salvador, específicamente el área del bulevar de los Héroes, Bulevar de los Próceres y Santa Elena.

Los visitantes de los centro de servicio Autopits, son personas que buscan en primer lugar un servicio y productos de buena calidad, marcas reconocidas, les gusta sentirse seguros mientras reciben el servicio, les gusta estar cerca y ser partícipes de cada uno de los trabajos que realizan en sus vehículos.

Los centros de servicio no brindar el servicio solamente a las marcas que distribuye la empresa Grupo Q, también brinda el servicio a cualquier otra marca o vehículo particular.

**D. Objetivos.****D.1. Objetivo General.**

Identificar los factores mercadológicos que ayuden a realizar una auditoría del servicio al cliente que permita diseñar estrategias que se puedan implementar en los centros de servicio automotriz del área metropolitana de san salvador para mejorar la calidad del servicio que se ofrece.

**D.2. Objetivos específicos.**

Identificar el segmento a auditar, por medio del perfil del consumidor, tomando en cuenta a los trabajadores que ofrecen el servicio.

Conocer el catálogo de productos de los centros de servicio automotriz, para comprobar si cuenta con una oferta competitiva.

Establecer los momentos de verdad y el ciclo del servicio por medio de los empleados del centro de servicio automotriz.

Evaluar el entorno físico de los centros de servicio automotriz, para determinar si reúne las condiciones de calidad óptima para atender a los clientes y si tiene las condiciones óptimas para realizar el trabajo.

Valorar los procedimientos de atención al cliente de los centros de servicio automotriz, para estimar la velocidad de respuesta al momento de atender a los clientes.

Conocer si la empresa cuenta con índices que ayuden a identificar si se está brindando un excelente servicio.

## **E. Hipótesis.**

### **E.1. General.**

Al identificar los factores mercadológicos adecuados, se podrá realizar una auditoría del servicio que ayude a mejorar la calidad del servicio que se le ofrece al cliente en los centros de servicio automotriz en el área metropolitana de San Salvador.

### **E.2. Específicas.**

1. Los empleados conocen el ciclo de los servicios y los momentos de verdad.
2. Los clientes están poco satisfechos con la preparación del personal.
3. Los clientes están poco satisfechos con la infraestructura de la organización.
4. La empresa posee una oferta competitiva en comparación a sus competidores.
5. La tardía solución a los reclamos causa insatisfacción a los clientes.
6. Los clientes están satisfechos con el tiempo de espera.

### **E.3. Operacionalización de las hipótesis**

<b>Hipótesis específicas</b>	<b>Variables</b>	<b>Operacionalización</b>	<b>Indicadores</b>
1. Los empleados conocen el ciclo de los servicios y los momentos de verdad	Capacitación de los empleados	Capacitación, o desarrollo de personal, es toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal.	Numero de pasos del ciclo del servicio
			Sistematización

			del ciclo
			Amabilidad en la atención
2.Los clientes están poco satisfechos con la preparación del personal	Preparación del personal	El entrenamiento es la educación profesional que busca adaptar al hombre a determinado cargo. Sus objetivos se sitúan a corto plazo, son limitados e inmediatos, buscando dar al individuo los elementos esenciales para el ejercicio de un cargo y preparándolo de manera adecuada.	Conocimiento de los productos
	Satisfacción	La satisfacción es un estado de la mente, generado por una mayor o menor, según corresponda, optimización de la retroalimentación cerebral, por la cual las diferentes zonas cerebrales compensan el potencial energético dando una sensación de plenitud.	Presentación personal
3.Los clientes están poco satisfechos con la infraestructura de la organización	Infraestructura	Es el conjunto de elementos o servicios que están considerados como necesarios para que una organización pueda funcionar o bien para que una actividad se desarrolle efectivamente.	Parqueo
			Orden
			Ambientación
			Aseo
			Comodidad
			Infraestructura
			Ubicación
Instalación			
4. La empresa posee una oferta competitiva en comparación a sus competidores.	Servicios ofrecidos	Cantidad de bienes o servicios que los productores están dispuestos a vender a los distintos precios del mercado. Hay que diferenciar la oferta del término de una cantidad ofrecida, que hace referencia a la cantidad que los productores están dispuestos a vender a un determinado precio.	Cantidad de servicio que ofrecen
			Precio
			Productos adicionales
			Calidad
5.La tardía solución a los reclamos causa insatisfacción a los clientes	Buzón de sugerencias y reclamos	La correcta relación con los clientes permite a las empresas conocer los cambios en sus actitudes y expectativas para poder anticiparse a sus necesidades. Las buenas relaciones con los clientes pueden constituir una ventaja	Agilidad en el proceso de atención
			Burocracia

	Seguimiento de reclamos	competitiva real.	Horarios de atención
6.Los clientes están satisfechos con el tiempo de espera	Tiempo de espera	Tiempo que los clientes tienen que esperar para ser atendidos, pero principalmente el tiempo que se tardan en realizar el servicio y entregar el producto final.	Compromisos de entrega
	Agilidad de los empleados	La rapidez con la que los empleados realizan todos los procesos.	Disponibilidad de personal

Tabla N°2.3. Elaboración propia

## F. Metodología de la investigación.

### F.1. Método de investigación.

El método científico fue el método que se utilizó en la investigación. Según Benassini (2009). No existe ninguna herramienta que pueda descartar por completo la incertidumbre en el momento de tomar una decisión. No obstante, el método científico permite eliminar muchos de los elementos que distorsionan el ejercicio de búsqueda objetiva y que provocan la falta de obtención de información oportuna y veraz. Al aplicar el método científico se reduce el peligro de seleccionar entre cursos alternos de acción equivocados. De esta manera, la investigación de mercados es la aplicación del método científico al marketing, por medio de esta se pretende recopilar información más confiable que posibilite disipar un gran porcentaje de las dudas, a fin de describir la verdad del fenómeno estudiado de la manera más clara y objetiva.

### F.2. Metodología a utilizar: método hipotético-deductivo.

El método hipotético-deductivo tiene varios pasos esenciales: observación del fenómeno a estudiar, creación de una hipótesis para explicar dicho fenómeno, deducción de consecuencias o proposiciones más elementales que la propia hipótesis, y verificación o comprobación de la verdad de los enunciados deducidos comparándolos con la experiencia. Este método obliga al científico a combinar la reflexión racional o momento racional (la formación de hipótesis y la deducción) con la observación de la realidad o momento empírico (la observación y la verificación).

Dado que se ha identificado un problema y basado en la investigación se han generado hipótesis, se consideró al método hipotético-deductivo como el más indicado para resolver las

problemáticas identificadas, y determinar las recomendaciones o soluciones que mejores resultados brinden.

### **F.3. Tipo de investigación.<sup>17</sup>**

La investigación fue de tipo descriptiva. Busca definir con claridad un objeto. Con la investigación descriptiva, se buscó establecer el que estaba ocurriendo, es decir, se busca tener un panorama más claro de cómo la problemática afecta las actividades de la organización. Es el tipo de investigación que genera datos de primera mano para realizar después un análisis general y generar alternativas de solución.

### **F.4. Diseño de investigación.<sup>18</sup>**

La precisión, la profundidad así como también el éxito de los resultados de la investigación dependen de la elección adecuada del diseño de investigación. Para lo que se utilizó un diseño de tipo no experimental. Podría definirse como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Lo que se hace es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlos. De igual forma por su finalidad, fue una investigación aplicada. Busca contrastar la teoría con la realidad para verificar las hipótesis y desarrollar soluciones basadas en lo que se ha estudiado teóricamente con anticipación y lo que se observó al ponerse a prueba dicha teoría en la realidad.

### **F.5. Enfoque de la Investigación.<sup>19</sup>**

Al ser de naturaleza cuanti-cualitativa, se tuvo como objetivo generar datos de tipo cuantitativo para definir índices, y por el lado cualitativo, generar información que muestre los puntos de vista y percepciones de los sujetos de estudio.

## **F.6. Fuentes de información.**

### **F.6.1. Fuentes primarias.**

Entre las fuentes primarias que se utilizaron están los clientes que visitan los centros de servicio automotriz en el área metropolitana de San Salvador; y a quienes se les pedirá llenar

---

<sup>17</sup>Introducción a la metodología de la investigación científica, Escrito por Marcelo M. Gómez

<sup>18</sup>Introducción a la metodología de la investigación científica, Escrito por Marcelo M. Gómez

<sup>19</sup>Introducción a la metodología de la investigación científica, Escrito por Marcelo M. Gómez

los cuestionarios. Igualmente los empleados que prestan los servicios automotrices que se encuentran en el área metropolitana de San Salvador, a quienes se entrevistara.

### **F.6.2. Fuentes Secundarias.**

En las fuentes secundarias se utilizó la página web de grupo Q para obtener los datos generales de los centros Autopits y de donde se extrajo información relevante como misión, visión, catálogo de productos y servicios, etc.

### **F.7. Técnicas e instrumentos de investigación.**

En la actualidad, en la investigación científica hay gran variedad de técnicas o instrumentos para la recolección de información en el trabajo de campo de una determinada investigación.

#### **F.7.1. Encuesta.**

Para la recolección de información cuantitativa se utilizó la técnica de la encuesta. Dicha encuesta fue realizada al primer grupo de unidades de estudio; es decir, los clientes y consumidores que utilizan los servicios del centro de servicio automotriz, con el fin de recabar datos sobre sus expectativas, su experiencia del servicio, sus actitudes respecto al producto final, etc.

La encuesta es una de las técnicas de recolección de información más usadas, a pesar de que cada vez pierde mayor credibilidad por el sesgo de las personas encuestadas. La encuesta se fundamenta en un cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas<sup>20</sup>. Con el fin de lograr los objetivos planteados sobre la técnica de recolección de información, encuesta, se desarrolló la herramienta del cuestionario.

#### **F.7.2. Entrevista.**

De igual forma en la que se necesita conocer el punto de vista de los clientes, también es importante conocer e investigar los factores internos que puedan interferir en la prestación

---

<sup>20</sup>“Metodología de la Investigación” administración, economía, humanidades y ciencias sociales. 3° edición. César A. Bernal. Editorial Pearson. 2010



de un buen servicio. Por tal motivo se hizo un estudio al segundo grupo de unidades de análisis, es decir, los empleados que están de cara al cliente, mediante la realización de una entrevista a profundidad; la cual pretendió detectar los puntos débiles, y las oportunidades de mejora.

La entrevista es una técnica orientada a establecer contacto directo con las personas que se consideren fuente de información. A diferencia de la encuesta, que se ciñe a un cuestionario, la entrevista, si bien puede soportarse en un cuestionario muy flexible, tiene como propósito obtener información más espontánea y abierta. Durante la misma, puede profundizarse la información de interés para el estudio<sup>21</sup>. Con el fin de lograr los objetivos planteados sobre la técnica de recolección de información, entrevista, se desarrolló la herramienta del cuestionario como guía de la entrevista.

## **F.8. Unidades de Análisis.**

Debido a la naturaleza de la investigación las unidades de análisis se dividirán en dos: en primer lugar los clientes que visitan y utilizan el servicio automotriz en el área metropolitana de San Salvador. Y en segundo lugar a los empleados que brindan el servicio automotriz en los centros de servicio automotriz del área metropolitana de San Salvador. Esto con el propósito de conocer ambos puntos de vista; y lograr identificar las oportunidades o áreas de mejora. Al tratarse de una auditoría que busca mediar la satisfacción del cliente es necesario conocer las expectativas que estos poseen y compararla con el resultado al final de la utilización del servicio. De esta manera podrán desarrollarse estrategias enfocadas en lograr un 100% de calidad en el servicio entregado.

## **F.9. Determinación de la muestra.**

### **F.9.1. Fórmula utilizada.**

Para el cálculo de la muestra dentro de la investigación se utilizó la fórmula para población infinita:

$$n = \frac{z^2 (P)(Q)}{E^2}$$

---

<sup>21</sup>“Metodología de la Investigación” administración, economía, humanidades y ciencias sociales. 3° edición. César A. Bernal. Editorial Pearson. 2010

Desarrollo de la fórmula:

$$n = \frac{0.94^2 (0.50)(0.50)}{0.07^2}$$

$$n = \frac{0.47^2 (0.5)(0.5)}{0.07^2}$$

$$n = \frac{1.89^2 (0.5)(0.5)}{0.07^2}$$

$$n = \frac{0.893025}{0.0049} \quad n = 182$$

### **F.9.2 Justificación de los valores de la fórmula.**

La muestra resulto de 182 al tomar una población infinita.

Dentro de la fórmula:

n= 182 número de personas que se tomaron en cuenta dentro de la investigación.

Al tomar en cuenta a los empleados a los que se entrevistó, la muestra total fue de 189 personas.

Z= 94%. El porcentaje propuesto para la investigación fue 94% de confianza, porque dentro de los consumidores que se encuesten existe la probabilidad que no sean clientes frecuentes, y por lo tanto si ocurriese algún inconveniente en el servicio que se les ofreció el día que se ejecute la investigación, seguramente no darán una opinión objetiva. Caso contrario, los consumidores que son frecuentes pueden brindar una opinión que está más influenciada por sus vistas anteriores, lo que significaría obtener información más verídica sobre el servicio. Además que, se han tomado en cuenta los empleados de las sucursales, por lo tanto algunas respuestas de los empleados pueda que no sean completamente honestas, debido a que están relacionadas con su trabajo, ellos posiblemente querrán que su trabajo sea percibido como el mejor.

P= 50%. El porcentaje propuesto para P dentro de la investigación fue 50%, debido a que la empresa no posee un sistema de gestión de clientes que proporcione información sobre la frecuencia de compra, no puede definirse quienes son los clientes frecuentes. Dicha distinción es importante ya que la opinión que tengan estará influenciada por el

conocimiento previo de la empresa, los servicios que brinda, y tendrá ya una percepción formada.

Q= 50%. El porcentaje propuesto para Q dentro de la investigación es 50%, porque no pueden definirse quienes son los clientes eventuales que visitan el establecimiento, o quienes lo visitan por primera vez. Dicha distinción es importante porque la opinión que tengan será influencia por la primera impresión que se tiene del servicio, el lugar donde se desarrolla, el ambiente, el personal, etc.

E= el error que se estipuló tuviera la investigación fue del 7%, porque se prevé la necesidad de capacitar a terceros para que puedan ser capaces de realizar el cuestionario, debido a que las encuestas se ejecutaran en día de semana. Al tratarse de terceros se corre el riesgo que exista un sesgo por parte de ellos al no tomar adecuadamente la información que el cliente brinda o al manipular la información de forma incorrecta.

### **F.9.3. Procesamiento de la información Qn y Qi.**

La herramienta utilizada para el procesamiento de la información fue Excel.

Al momento de tener la información recolectada se creó la base de datos; debido a que se utilizaron dos herramientas, el proceso para cada una se realizará por separado. Con la encuesta se creó la base de respuestas de los clientes para posteriormente analizar y graficar cada una de las preguntas. Con el caso de las entrevistas, en primer lugar se crearon categorías para homogenizar las respuestas y posteriormente se creó la base de datos de las entrevistas y al igual que con la encuesta analizar y graficar cada pregunta.

Al tener la información de ambas partes, se buscó preguntas en común para cruzar las variables y determinar el grado de igualdad que tenga la perspectiva tanto del cliente como del empleado, y lograr identificar las fallas, la manera en cómo solucionarlas y acortar las brechas del servicio.

## **G. Recolección y presentación de datos.**

Los objetivos de la auditoria del servicio al cliente realizada a los centros de servicio Autopits son:

- Conocer la opinión que los clientes tiene de los centros de servicio automotriz Autopits.

- Identificar los aspectos que no son del agrado de los clientes, para definir estrategias de mejora.
- Evaluar el rendimiento del centro de servicio Autopits para determinar si los clientes se encuentran satisfechos con el servicio entregado.
- Identificar los aspectos o puntos fuertes que son del agrado de los clientes para desarrollar estrategias que ayuden a impulsar dichas fortalezas.

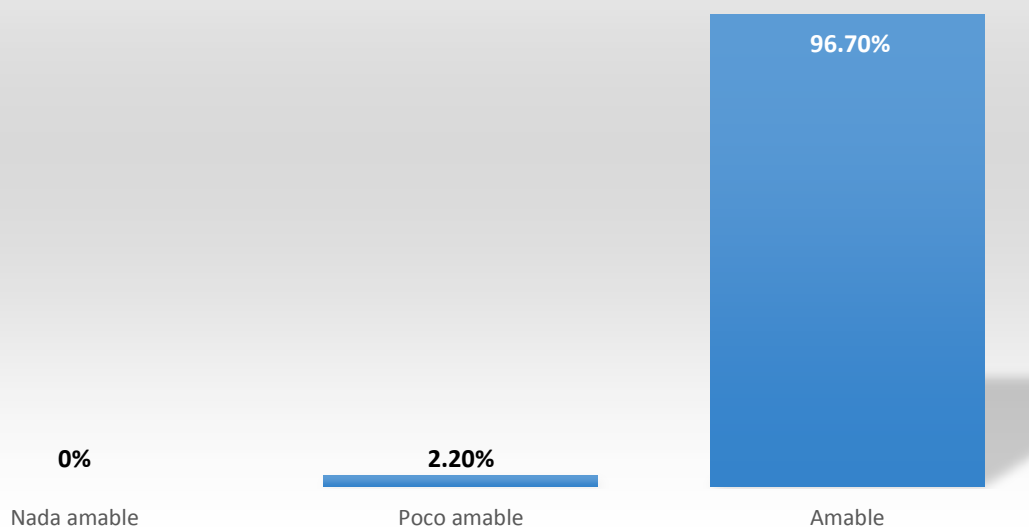
Las técnicas utilizadas para la recolección de datos fueron la encuesta y la entrevista. A continuación se presentan los resultados.

### G.1. Análisis e interpretación de datos Cuantitativos.

**PREGUNTA 1. ¿En su visita al centro de servicio automotriz, cómo calificaría la amabilidad del personal?**

No contesto	Nada amable	Poco amable	Amable	
2	0	4	176	<b>182</b>
<b>Total</b>				

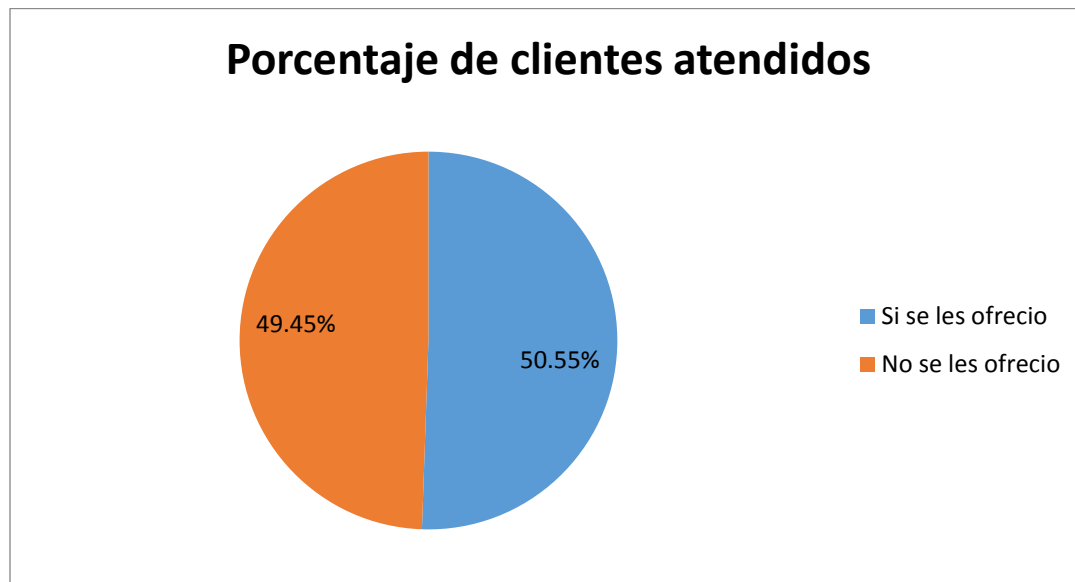
Calificación que los clientes dan a la amabilidad del personal



**Análisis:** del 100% de personas encuestadas 176 personas consideraron que el personal que trabaja dentro del centro de servicios es amable, esto corresponde al 96.70%. Mientras que el 2.20% opina que es poco amable. Dos personas se abstuvieron a dar su opinión al respecto.

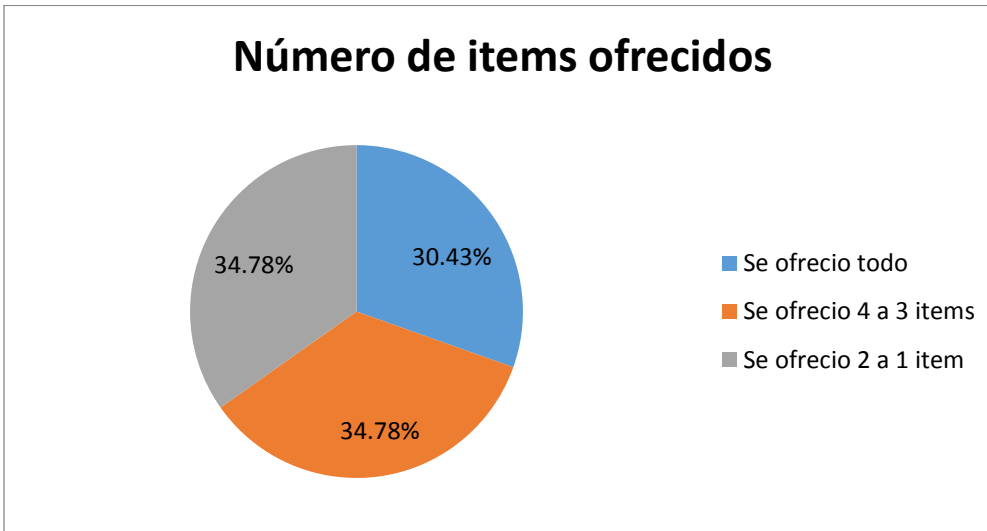
**PREGUNTA 2. Durante su estancia en la sala de espera, le fue ofrecido: café, agua, revistas, periódicos, internet.**

Si se les ofreció	No se les ofreció	
92	90	
<b>Total</b>		<b>182</b>

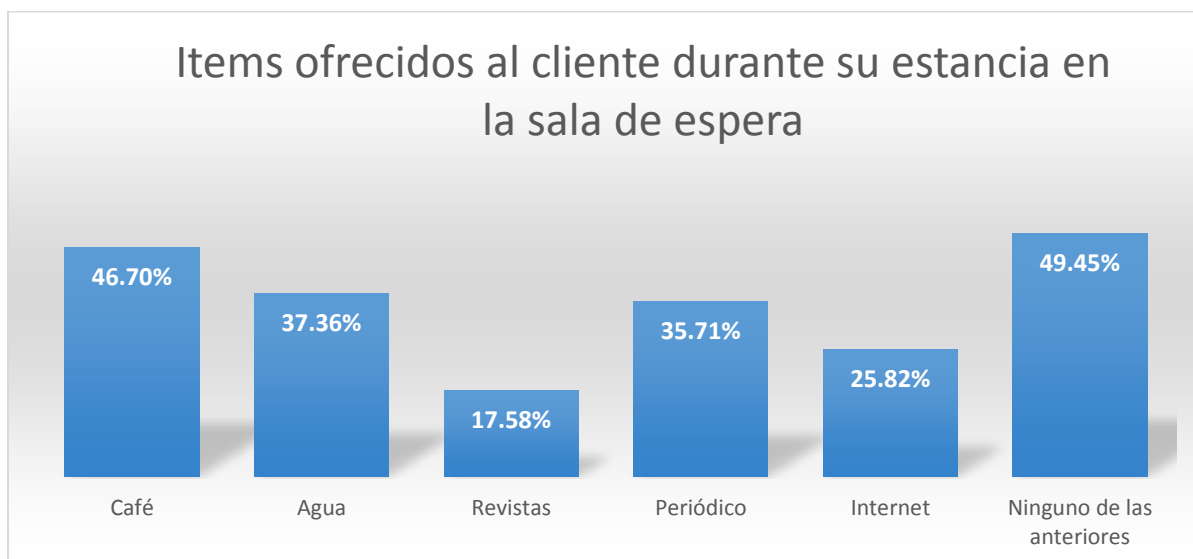


**Análisis:** del 100% de clientes encuestados, al 50.55% se les ofreció algún entretenimiento para hacer más amena la espera que por sus vehículos, es decir que a 92 personas si se les ofreció algo. Mientras que el resto manifestó que no se les ofreció nada. Dentro de la investigación se puede observar que los procesos de atención en ambas sucursales no son iguales, ya que el centro de servicio donde más se ofreció un servicio adicional fue en la sucursal de los duraznos. Se deben estandarizar los procesos de atención en ambas sucursales.

Se ofreció todo	Se ofreció de 4 a 3 ítems	Se ofreció de 2 a 1 ítem	
28	32	32	
<b>Total</b>			<b>92</b>



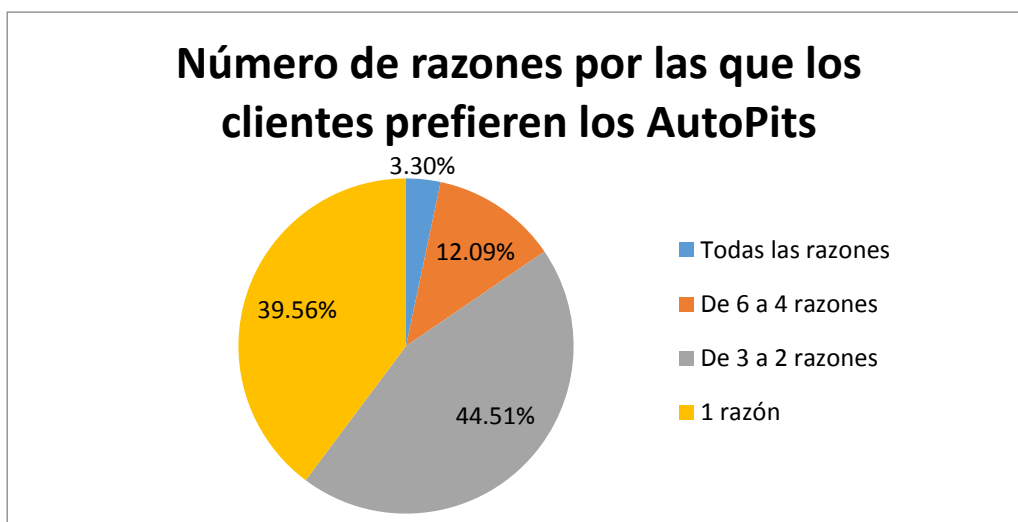
**Análisis:** dentro de las 92 personas a las que sí se les ofreció algún entretenimiento, al 30.43% se les ofreció todo. Al 34.78% se les ofreció entre 4 y 1 ítems. En relación a esta pregunta podemos observar que hay una mayor número de personas a las que se les ofreció una cantidad considerable de ítem que ayudara a hacer más amena la espera dentro de las salas de venta.



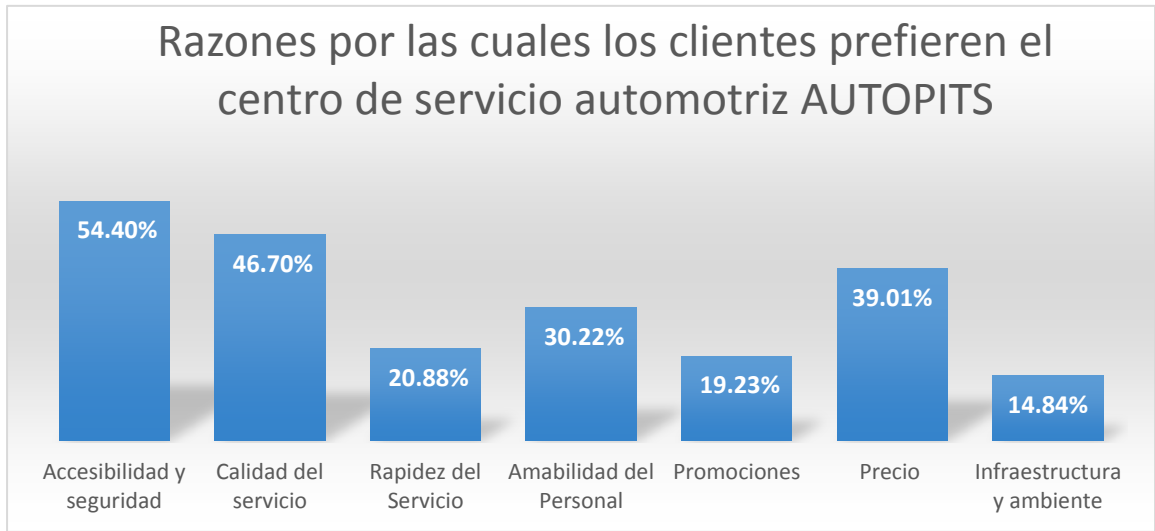
**Análisis:** los ítems más ofrecidos a los clientes, en primer lugar fue café (46.70%) ya que dentro de cada centro de servicios existe una estación donde se pueden servir ellos mismos. En segundo lugar agua (37.36%). Y el menos ofrecido fueron las revistas (17.58%). Mientras que al 49.45% de encuestados mencionados anteriormente manifestaron que no se les ofreció nada.

**PREGUNTA 3. Mencione las razones por las cuales prefiere el centro de servicio automotriz “Autopits”**

Todas las razones anteriores	De 6 a 4 razones	De 3 a 2 razones	1 razón	No contesto	
6	22	81	72	1	182
<b>Total</b>					



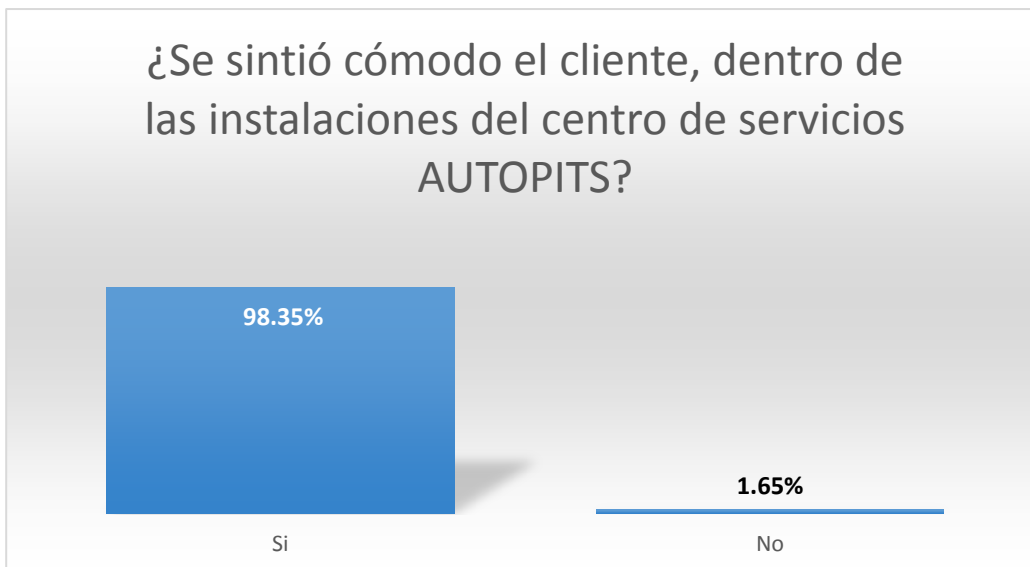
**Análisis:** del 100% de personas encuestadas, el 44.51% manifestó que existen de 3 a 2 razones de las presentadas (accesibilidad y seguridad, calidad del servicio, rapidez del servicio, amabilidad del personal, promociones, precios y servicios, infraestructura y ambiente), por las cuales ellos prefieren el centro de servicio automotriz y solo el 3.30% comento que todas las razones tiene peso para tomar la decisión de utilizar los servicios que las sucursales ofrecen.



**Análisis:** del 100% de las personas encuestadas el 54.40% indicaron que la razón por la cual prefieren visitar el centro de servicio Autopits es la accesibilidad y seguridad, debido a que las salas de ventas se encuentran en lugares céntricos y cada una de las salas cuenta con personal de seguridad. La segunda razón con mayor peso es la calidad del servicio con un 46.70%. Se observó que por el contrario solo el 19.23% de los encuestados prefiere visitar el centro de servicios por promociones y el 14.84% por la infraestructura y ambientación.

**PREGUNTA 4.** *¿Se sintió cómodo dentro de las instalaciones del centro de servicios “Autopits”?*

Si	No	
179	3	
<b>Total</b>		<b>182</b>

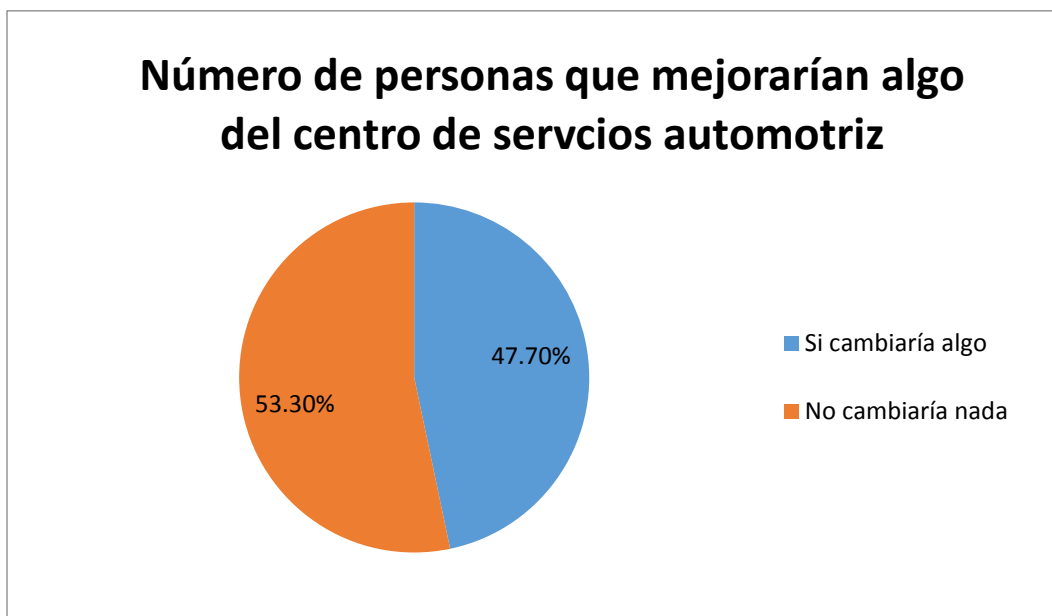




**Análisis:** del 100% de las personas encuestadas el 98.35% indico que se sintió cómodo dentro de las instalaciones, mientras que el 1.65% manifestó que no. Entre los comentarios de incomodidad fueron mencionadas la falta de sillas para que los clientes esperen, y el ambiente; una de las cosas a tomar en cuenta son los colores de la sala de espera de la sucursal de los Héroes. Ya que no es igual en comparación a la sucursal de los duraznos.

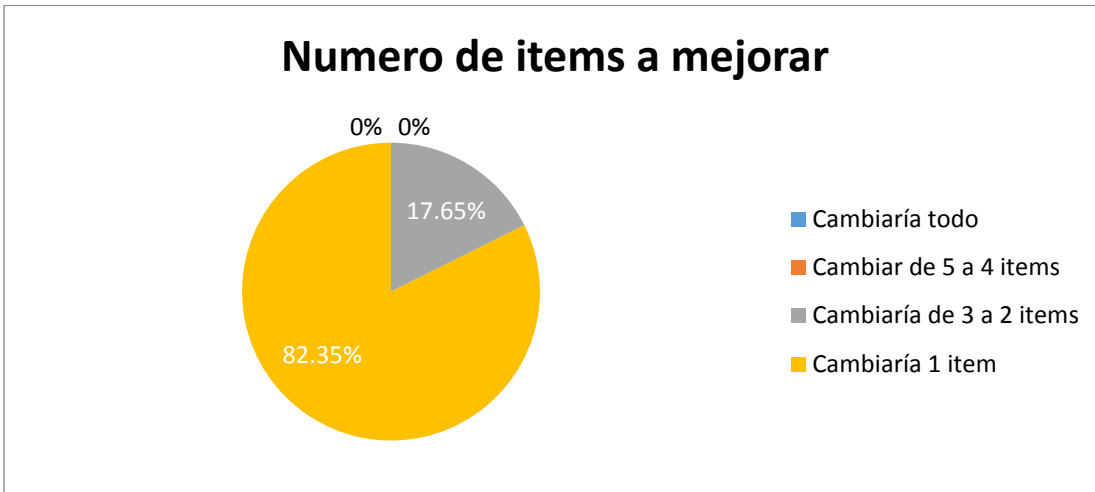
**PREGUNTA 5. Si pudiera mejorar algo del centro de servicios automotriz, ¿qué mejoraría?**

Si mejorarían algo	No mejorarían nada	
85	97	
<b>Total</b>		<b>182</b>

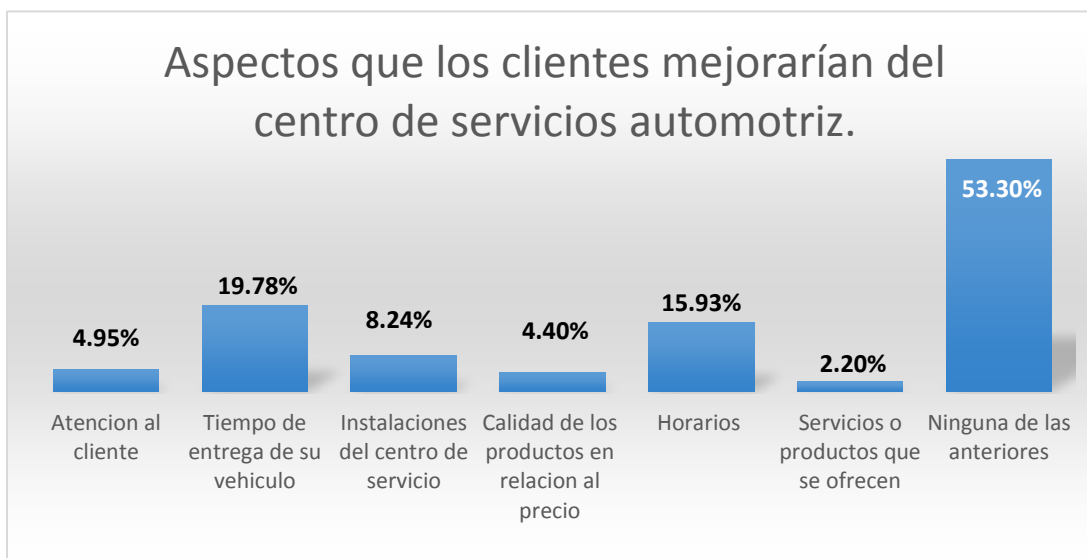


**Análisis:** dentro del 100% de clientes encuestados, el 53.30% menciono que no mejoraría nada de los aspectos mencionados. Por el contrario el 47.70% dijo que si existen aspectos que mejorarían de los centros de servicio.

Mejoraría todo	Mejoraría de 5 a 4 ítems	Mejoraría de 3 a 2 ítems	Mejoraría 1 ítem	85
0	0	15	70	
<b>Total</b>				



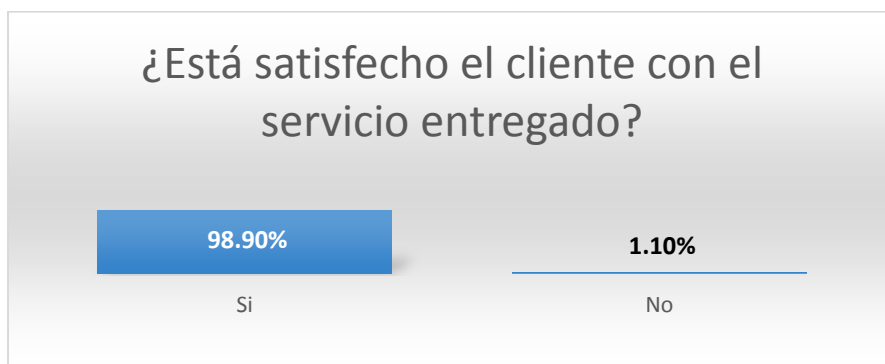
**Análisis:** del 100% de clientes encuestados, el 82.35% cambiara solamente un aspecto del centro de servicio automotriz Autopits. Y el 17.65% menciona que cambiaría de 3 a 2 aspectos. Es decir, que la mayoría de personas encuestadas están satisfechas con los aspectos mencionados



**Análisis:** los aspectos que los clientes mencionaron que les gustaría mejorar dentro de los centros de servicio automotriz son en primer lugar con un 19.78% el tiempo de entrega de su vehículo, debido a la insuficiencia de maquinaria y herramientas necesarias para reparar los vehículos. En segundo lugar con el 15.93% los horarios de atención, entre los comentarios que los clientes expresaron fue que se alargue el horario en fin de semana. Y en tercer lugar con un 8.25% los clientes cambiarían la estética de las instalaciones dentro de la sala de ventas y en este aspecto se mencionó un cambio en los colores de la infraestructura.

**PREGUNTA 6. ¿Está satisfecho con el servicio entregado?**

Si	No	
180	2	
<b>Total</b>		<b>182</b>



**Análisis:** del 100% de personas encuestadas, 180 personas manifestaron sentirse satisfechos con el servicio entregado, esto equivale al 98.90%. Po el contrario, solamente 2 personas manifestaron que no se encontraban insatisfechos con el servicio entregado, esto equivale al 1.10%. Dentro de los comentarios mencionados por dichos clientes se encuentran un reclamo de garantía por baterías, y la otra razón fue por el fallo de un producto.

**PREGUNTA 7. ¿Cumplió el centro de servicios con sus expectativas?**

Si	No	No contesto	
175	6	1	
<b>Total</b>			<b>182</b>

**PREGUNTA 7. ¿Cumplió el centro de servicios con las expectativas de los clientes?**



**Análisis:** del 100% de personas encuestadas, 175 respondieron que el centro de servicio automotriz cumplió con sus expectativas, esto equivale al 96.15%. Por el contrario, solamente 6 personas respondieron que no se cumplió con sus expectativas, esto equivale al 3.30% del total de encuestados. Parte de los comentarios fueron la falta de inventario en un producto específico y la falta de herramientas necesarias para realizar el trabajo. 1 persona se abstuvo de responder.

**PREGUNTA 8. ¿Le generó duda el diagnóstico realizado a su vehículo por el personal que le atendió?**

Si	No	
4	178	
<b>Total</b>		<b>182</b>

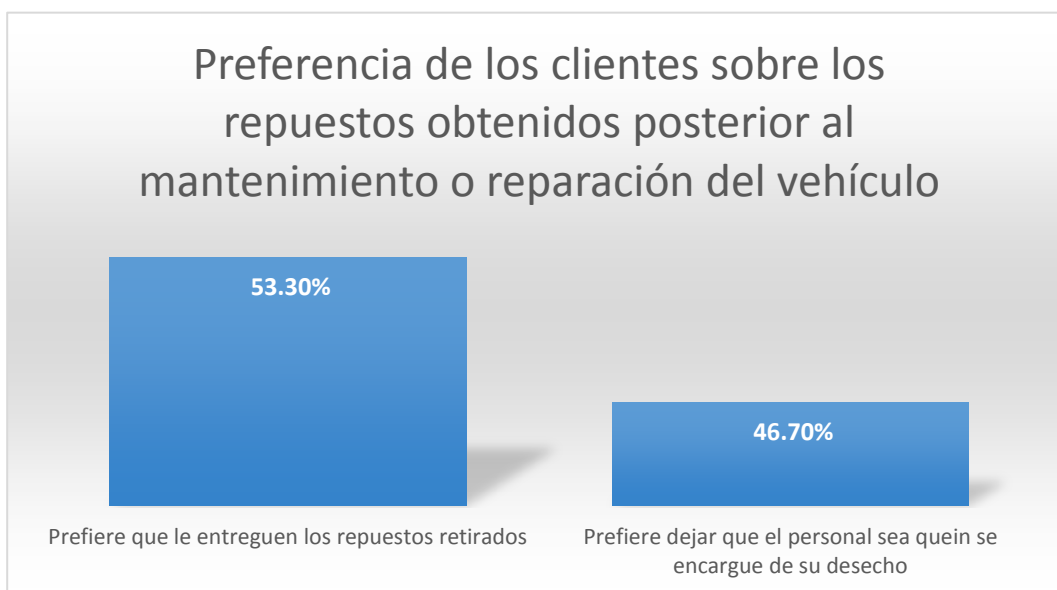
**¿Le generó duda a los clientes, el diagnóstico realizado al vehículo por el personal que le atendió?**



**Análisis:** del 100% de personas encuestadas el 97.80% menciono que el diagnóstico realizado a su vehículo no les genero alguna duda. Por el contrario 4 personas manifestaron que sí, esto equivale al 2.20%. Los comentarios al respecto fueron que el personal al momento de dar el diagnostico los notaron inseguros.

**PREGUNTA 9.** *¿Posterior al mantenimiento o reparación de su vehículo, usted: prefiere que se le devuelvan sus desechos o repuestos, o prefiere que el personal se encargue de ellos.*

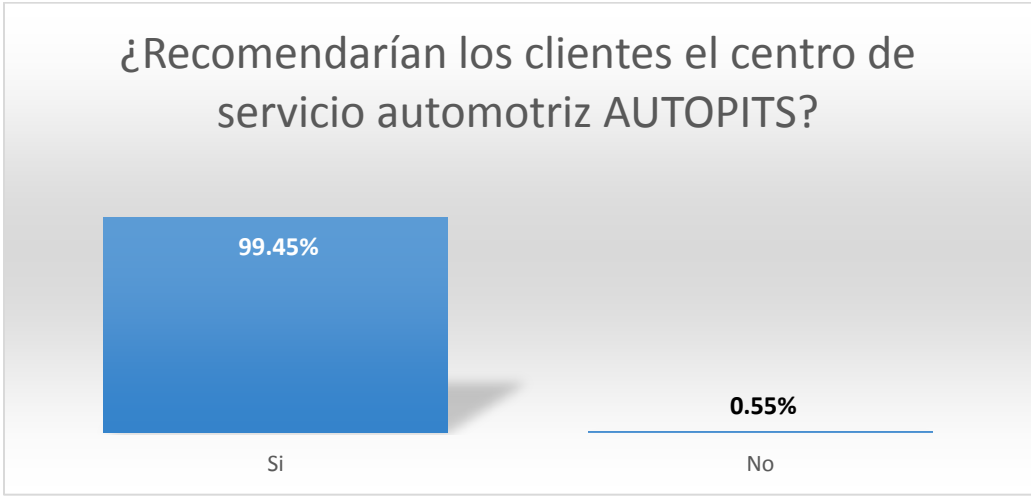
<b>Prefieren que se los devuelvan</b>	<b>Prefieren que el personal se encargue de ellos.</b>	<b>182</b>
97	85	
<b>Total</b>		



**Análisis:** del 100% de personas encuestadas el 53.30% manifestó que prefiere que le entreguen los repuestos retirados. Po el contrario el 46.70% menciono que prefieren dejar que el personal sea quien se encargue de los desechos.

**PREGUNTA 10.** *¿Recomendaría el centro de servicio automotriz AUTOPITS?*

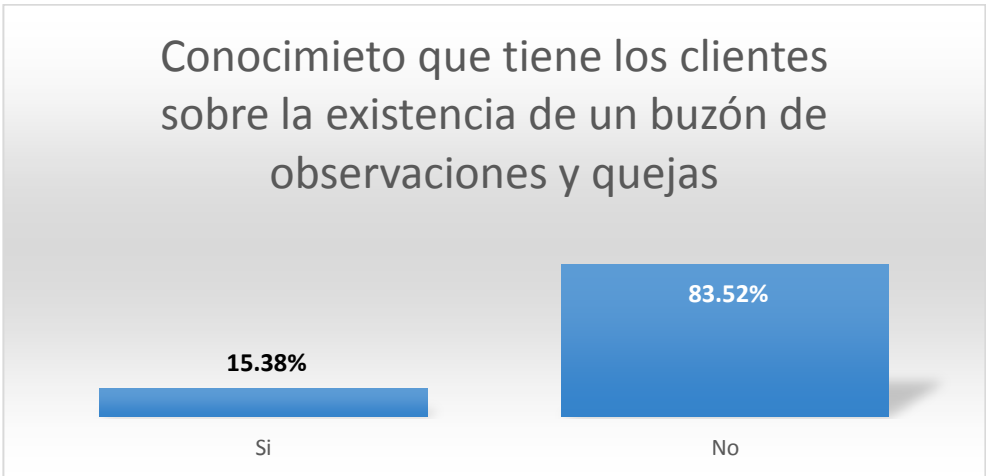
<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>182</b>
181	1	
<b>total</b>		



**Análisis:** del 100% de los encuestados el 99.45% dijeron que si recomendarían el centro de servicios, las razones más mencionadas para recomendarlo fueron calidad del servicio, precios accesibles, la confiabilidad y atención al cliente y las menos mencionadas están instalaciones, rapidez, personal capacitado y un 0.55% dice no recomendarlo por mal diagnóstico, es decir una sola persona de las 182 encuestadas contesto que no recomendaría el centro de servicio.

**PREGUNTA 11. ¿Conoce usted la existencia de un buzón de observaciones o quejas?**

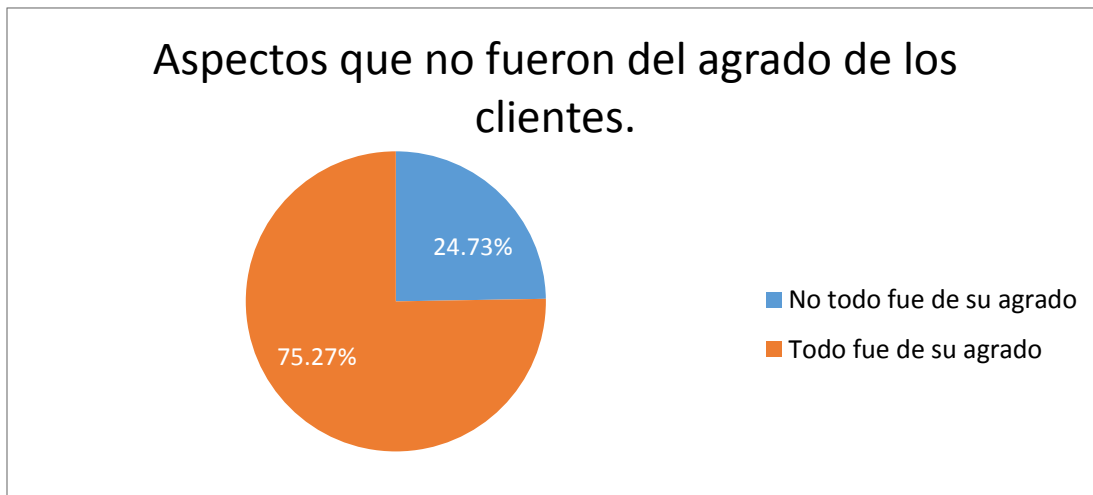
No contesto	Si	No	
2	28	152	<b>182</b>
<b>Total</b>			



**Análisis:** del 100% de clientes encuestados, el 83.52% de las personas no conocen la existencia de un buzón de quejas y recomendaciones, y solamente el 15.38% si lo conoce. Esto indica que los empleados del centro de servicio no hacen del conocimiento a los clientes que existe un lugar donde pueden expresar sus comentarios.

**PREGUNTA 12. Mencione que aspectos no fueron de su agrado**

<b>Todo fue de su agrado</b>	<b>No todo fue de su agrado</b>	
137	45	
<b>Total</b>		<b>182</b>



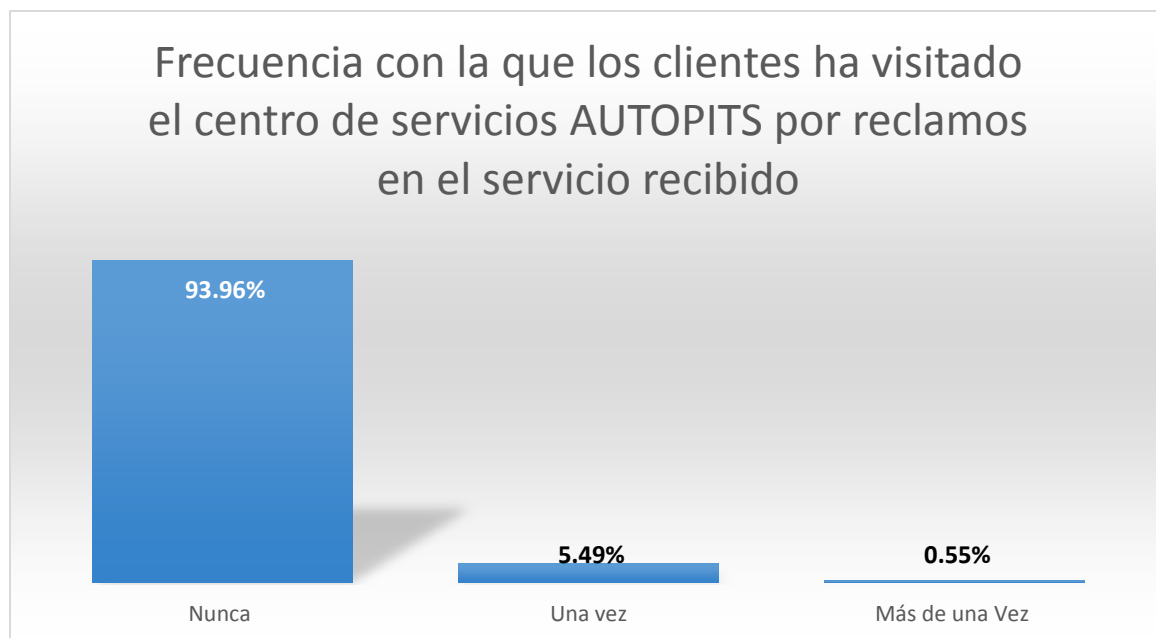
**Análisis:** del 100% de personas encuestadas, el 75.27% manifestaron que todo fue de su agrado al momento de visitar los centros de servicio automotriz. En cambio el 24.73% manifestó que no todo fue de su agrado.



**Análisis:** el aspecto que menos agrado tuvo fue el tiempo de entrega del vehículo, por la falta de herramientas necesarias para realizar el trabajo eficientemente con un 14.84%. Le sigue los horarios de atención con 4.95%, ya que los clientes solicitaban que los talleres se cerraran hasta las 5 de la tarde los días sábados. Finalmente con un 4.40% mencionaron que la atención al cliente es un aspecto a mejorar, debido a que no se les ofrece servicios adicionales durante su espera, en una de las sucursales en específico.

**PREGUNTA 13. ¿Con que frecuencia ha visitado el centro de servicios AUTOPITS por reclamos en el servicio recibido?**

Nunca	Una vez	Más de una	
171	10	1	
<b>Total</b>			<b>182</b>

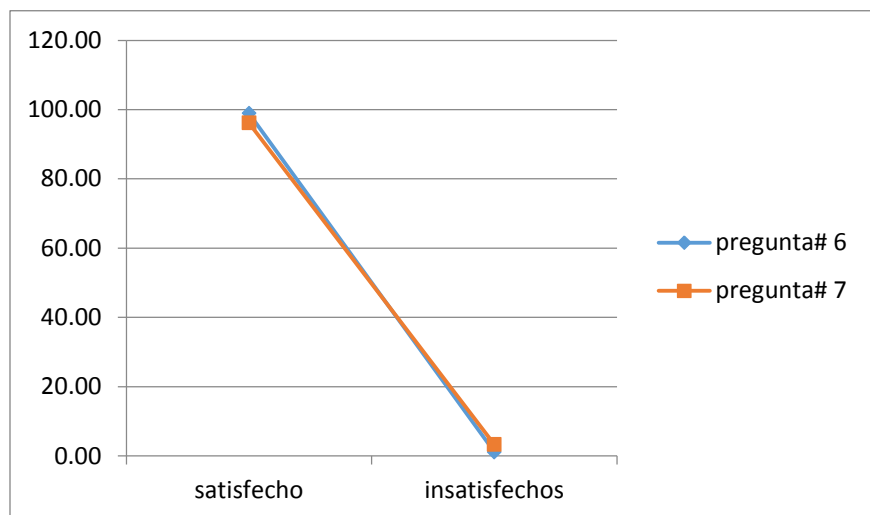


**Análisis:** del 100% de clientes encuestados el 93.96% dicen nunca haber regresado al centro de servicios por un reclamo, mientras que un 0.55 dice haber regresado más de una vez. Las razones por las cuales regresaron tienen que ver con garantías de productos y negligencia automotriz.



### Cruce de variables #1

	satisfecho	insatisfecho	total
pregunta# 6	180	2	182
pregunta# 7	175	6	181

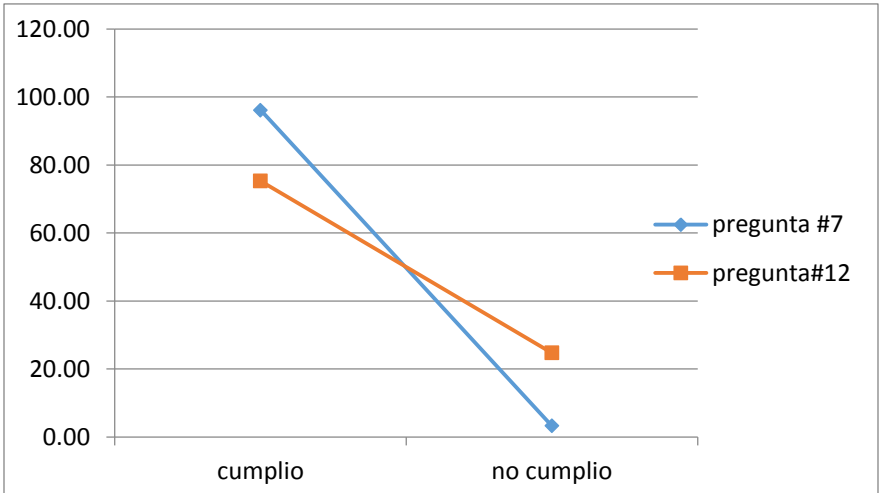


	Satisfecho	Insatisfechos
	98.90%	1.10%
	96.15%	3.30%

**Análisis:** al analizar la gráfica se concluye que el centro de servicios si cumple con las expectativas de la mayoría de clientes ya que ambas variables se encuentran al mismo nivel y la pequeña variación entre cada punto se debe a que cierto número de persona si están satisfechas pero no se cumplieron sus expectativas.

### Cruce de variables #2

	Cumplió	No cumplió	Total
Pregunta #7	175	6	181
Pregunta#12	137	45	182

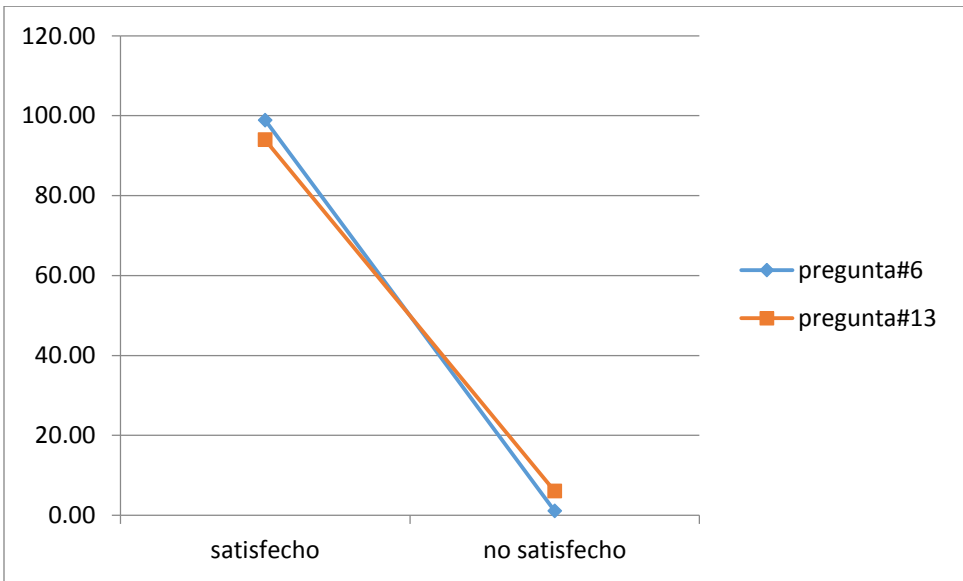


Cumplió	No cumplió
96.15%	3.30%
75.27%	24.73%

**Análisis:** a pesar que existe cosas que los clientes cambiarían el centro de servicio si cumple con las expectativas por lo que el centro de servicios debería de ir más allá de lo que el cliente espera.

**Cruce de variables #3**

	Satisfecho	No satisfecho	Total
<b>Pregunta#6</b>	180	2	182
<b>Pregunta#13</b>	171	11	182

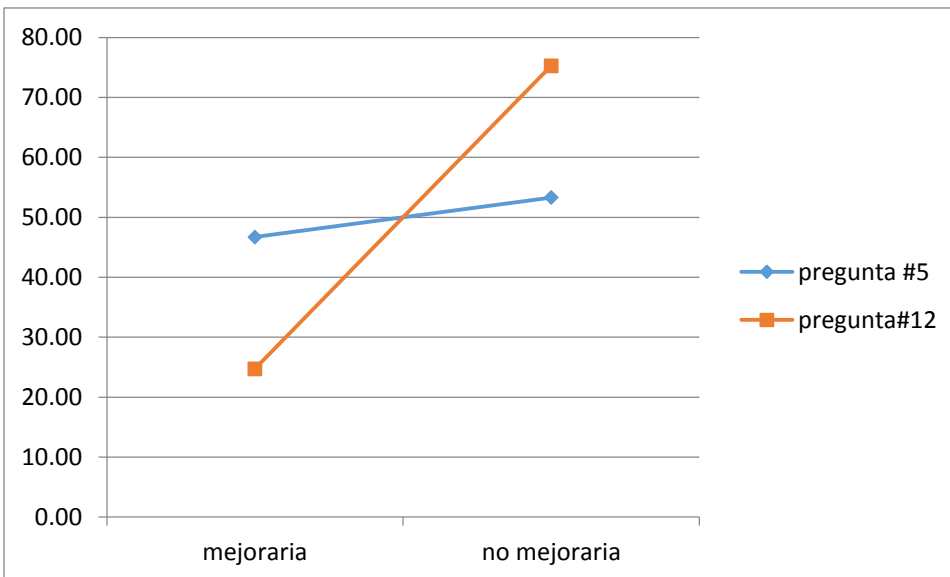


Satisfecho	No satisfecho
98.90%	1.10%
93.96%	6.04%

**Análisis:** se ha concluido que a pesar que 11 personas regresaron por un mismo problema, el nivel de satisfacción no se ha visto muy afectado, debido a que el inconveniente se resolvió de manera satisfactoria.

#### Cruce de variables #4

	Mejoraría	No mejoraría	Total
pregunta #5	85	97	182
pregunta#12	45	137	182



Mejoraría algo	No mejoraría algo
46.70%	53.30%
24.73%	75.27%

**Análisis:** existe un mayor número de personas que se sienten cómodos con los perceptibles del centro de servicio pero que a la misma vez sienten que se podría mejorar algo. La gráfica nos indica que hay un 72.27% de personas que se encuentra plenamente cómodos.

## **Conclusión general de los cruces de variables.**

Las personas encuestadas se sienten satisfechas con el centro de servicios automotrices, ya que, a pesar de que algunas personas regresaron por un mismo problema este se logró resolver, aunque no se lograron cumplir sus expectativas; ya que, en este caso sería el haber resuelto el problema en primer momento. Se puede apreciar también que el centro de servicios automotriz si bien mantiene a los clientes satisfechos no excede sus expectativas por lo tanto no está logrando en ellos la fidelización hacia la marca.

## **G.2. Análisis e interpretación de información Cualitativa.**

Para el desarrollo de la investigación se necesita conocer la opinión del gerente y encargado acerca del servicio, instalaciones y operaciones brindado en el centro de servicio automotriz. Por lo cual se realizó una entrevista al gerente, los encargados de cada centro de servicios y los técnicos.

De la entrevista se pudo obtener la información siguiente:

El rango de edad y el porcentaje que le corresponde al género que visita los centros de servicios Autopits, se puede dividir en un 40% mujeres y un 60% hombres cuyo rango de edad es desde 25 a 45 años mujeres y de 25 a 55 años hombres.

Se consultó sobre el servicio más demandado dentro de los centro de servicios. De manera unánime el servicio que más se vende en los Autopits y el servicio más demandado es el balanceo de llantas, válvula, servicio de instalación y el alineado de llantas. Mientras que en segundo lugar se encuentra el cambio de aceite el cual incluye el cambio en sí y el filtro de aceite. Cuando se habla de productos es el mismo comportamiento con los servicios, las llantas en primer lugar y aceite en segundo lugar.

Al consultar sobre el perfil de los trabajadores, los gerentes comentaron que el perfil académico que se exige para ser parte de la fuerza laboral de los centros de servicios es como mínimo técnico automotriz y conocimiento o experiencia en ventas y atención al cliente en el caso de la plaza de encargado y vendedor.

Con respecto a la existencia de políticas de atención al cliente, no existen políticas escritas que exijan una forma de comportamiento o que detalle un proceso a seguir para atender al cliente, los trabajadores saben que a la hora de atender al cliente, ellos tienen que ser cortés, amables, educados honestos. Pero eso lo manejan como simple conocimiento básico.

Al preguntar por algún proceso de servicio, la mayoría coincidieron con que lo primordial es el saludo a la llegada del cliente, el cual no puede ser con demora de más de dos minutos a la llegada del cliente, luego consulta sobre en qué se le puede ayudar; el cliente indica cual es el problema o motivo de la visita, y el encargado le orienta como procederán a hacer el diagnóstico, con la previa autorización y aceptación del cliente se procede a realizar el trabajo, si el cliente lo exige se va a probar el trabajo hecho y luego se procede a facturación.

Los servicios que se ofrecen en los centros de servicios son cambio de batería, aceite de motor y otros líquidos, cambio de llanta entre otros servicios preventivos automotrices. En cuanto a los beneficios que según la opinión de los entrevistados se ofrecen en comparación a la competencia son el respaldo de una empresa de prestigio y la garantía que la empresa responderá si en algún momento hay un problema y mencionan también los buenos precios en comparación de la competencia.

En cuanto a capacitaciones, si se han impartido capacitaciones de atención al cliente mas no de otros aspectos importantes, tales como seguridad industrial y si hay un plan de capacitaciones mensuales en cuanto a conocimiento del servicios y productos ofrecidos.

Con respecto a quejas, indicaron que la frecuencia de quejas de un mismo cliente es de un 2% aproximadamente. La forma en se manejan las quejas o reclamos es, verificar si la queja está directamente relacionada con el trabajo antes realizado en el centro de servicios, luego se analiza el problema y si está dentro de la garantía que ofrece el centro de servicios se hará todo lo posible por solventar y evitar que el cliente se retire con el mismo problema; si es el caso contrario y no procede en garantía se le explicara al cliente cual es la causa de no aplicar dicha garantía siempre evitando que el cliente se moleste.

Cuando se preguntó sobre qué aspectos mejorarían en general de los centros de servicios los comentarios fueron que ellos mejorarían la estética de las salas de venta e invertir más en la maquinaria para desarrollar el trabajo en el tiempo comprometido con el cliente.

Al tratar de identificar si los empleados conocen cual es el primer contacto a la llegada del cliente, ellos mencionan que el primer contacto está a cargo del vendedor o encargado del centro de servicio.

Los clientes tienen permitido estar en la zona de taller a la hora que le están haciendo el trabajo al vehículo, aunque no es lo correcto según lo que ellos expresan, en cuanto a lo que hacen con el desechos o piezas cambiadas a los vehículos, se le consulta al cliente si

se quiere llevar la pieza o no, de ser así la pieza se recicla al igual que las baterías, llantas y aceites. El proceso de reciclaje según lo explicado por el encargado cuando hablamos del aceite hay una empresa que lo usan como combustible y a ellos se les vende, el mismo proceso es para la venta de llantas y baterías recicladas; estas empresas tienen permisos del MIDES y la alcaldía.

Con respecto a normativas de control de calidad, no hay un manual que especifique cuales son los controles de calidad a seguir ya que durante años se ha venido trabajando de forma empírica con este tema. Al preguntar si existe alguna forma de medir el rendimiento de atención al cliente los empleados mencionan que no existe ninguna herramienta que mida dicha variable. Los únicos indicadores de logros que se manejan son las metas de venta a alcanzar cada mes.

En cuanto a reuniones que se realizan para evaluar el rendimiento en general, mencionaron que se reúnen con el gerente una vez al mes y cada semana con los encargados de taller.

### **G.3. Conclusiones de la auditoria.**

En general los clientes tienen una buena opinión de los centros de servicios pero existen aspectos claves que se deben mejorar como por ejemplo respetar los tiempos de entrega y la ambientación.

Los clientes no conocen que existe un buzón de opinión por lo tanto no pueden expresar su opinión si así lo quisieran.

Con la recolección de los datos se puede notar que la mayoría de las personas que visitan el centro de servicio están satisfechas con el servicio entregado debido a que el buen servicio que se ofrece no da lugar a que el cliente regrese por un mismo problema o reclamo.

Los aspectos más destacados del centro de servicios automotriz son la accesibilidad, seguridad y calidad del servicio, y esto permite que el cliente los prefiera a comparación de la competencia.

No hay homogeneidad en los centros de servicios.

Se ha identificado que no se posee un programa de seguimiento post-venta

### **G.4.Recomendaciones de la auditoria.**

Trabajar en un sistema dentro del cual se eviten los atrasos en las entregas.

Dar a conocer y motivar a los clientes para que puedan dar su opinión por medio del buzón de sugerencia y capacitar a los empleados para que puedan recolectar ese tipo de información en un dado caso no se cuente con el tiempo disponible.

Establecer un método por el cual se permita evaluar la calidad del servicio y que permita detectar cuando existan fallas dentro de lo que se ha establecido como aceptable.

Se recomienda estandarizar la atención al cliente en ambas sucursales para crear una imagen más sólida de la empresa.

Desarrollar un programa de seguimiento que abarque la post-venta y ayude a mejorar la comunicación de la empresa con el cliente, para brindar un servicio más personalizado.

## VERIFICACIÓN DE HIPOTESIS

**General:** Al identificar los factores mercadológicos adecuados, se podrá realizar una auditoría del servicio que ayude a mejorar la calidad del servicio que se le ofrece al cliente en los centros de servicio automotriz en el área metropolitana de San Salvador.

La hipótesis general es verdadera, ya que al identificar los factores mercadológicos necesarios para brindar un servicio de calidad se logra desarrollar una auditoría que evalúa dichos factores y genere información esencial para la mejora continua

### **Específicas.**

- 1- Los empleados conocen el ciclo de los servicios y los momentos de verdad.  
H.E.1: es incorrecta. Los empleados conocen un proceso básico y empírico de servicio y solamente han logrado detectar un momento de verdad dentro del mismo.
  
- 2- Los clientes están poco satisfechos con la preparación del personal.  
H.E.2: es incorrecta. Los empleados están satisfechos con la preparación del personal, ya que cada empleado debe tener una formación al menos técnica para formar parte de la empresa.
  
- 3- Los clientes están poco satisfechos con la infraestructura de la organización.  
H.E.3: es correcta. Los clientes están poco satisfechos con la infraestructura, estética y mobiliario de los centros de servicio.
  
- 4- La empresa posee una oferta competitiva en comparación a sus competidores.  
H.E.4: es correcta. La empresa posee una oferta competitiva tanto en precio como portafolio de productos y servicios.
  
- 5- La tardía solución a los reclamos causa insatisfacción a los clientes.  
H.E.5: es incorrecta. La empresa trata de dar solución de manera rápida y eficaz a cada inconveniente presentado por los clientes.
  
- 6- Los clientes están satisfechos con el tiempo de espera.  
H.E.6: es correcta. La empresa no entrega el vehículo en los tiempos prometidos al cliente, lo que genera insatisfacción en ellos.



## H. CONCLUSIONES.

- Los factores mercadológicos que ayudaran a realizar una integra auditoria de servicio al cliente son plaza, procesos, personas, perceptibles, fidelización, valor agregado, satisfacción e inventario.
- Según el estudio se identificó que el segmento a auditar se enfocaría en los clientes que ya hayan tenido una mayor frecuencia de visita al centro de servicio automotriz.
- El centro de servicio automotriz Autopits cuenta con catálogo de productos y servicios variado. Lo cual se considera que es una oferta integral y con precios accesibles al mercado.
- El ciclo del servicio es: el saludo, consulta, indicciones del cliente, orientación con el diagnostico, diagnostico, autorización del cliente, proceder a realizar el trabajo, se prueba el vehículo, se entrega el vehículo, pregunta sobre los desechos, se pasa a sala de espera, facturación, despedida. El único momento de verdad que los empleados han identificado claramente es cuando se prueba el vehículo.
- Las instalaciones del centro de servicio automotriz si reúne las condiciones para atender a los clientes de una manera aceptable, pero se requiere mejoría para dar un servicio de excelencia. Por otra parte las instalaciones si reúnen las condiciones mínimas adecuadas para realizar el trabajo pero se necesitan mejoras en relación a maquinaria.
- La velocidad de respuesta para atender a los clientes al momento de llegar al centro de servicio automotriz es aceptable, ya que oscila en el rango entre 1 a 5 minutos máximo.
- Según la investigación no se poseen índices de satisfacción con relación al servicio.

## **I. RECOMENDACIONES.**

- Se recomienda desarrollar un formato de auditoria tomando en cuenta los aspectos mercadológicos que más influencia tienen según la investigación y asignar un periodo en el que se lleve a cabo la auditoria.
- Para tomar en cuenta a los clientes que visitan el centro de servicio por primera vez se recomienda hacerles una CLISA para conocer el nivel de satisfacción del cliente en su primera visita
- Se recomienda mejorar la estética de las instalaciones y el mobiliario para mejorar la imagen de los centros de servicios automotriz.
- Se recomienda definir los estándares mínimos y máximos que debe cumplir el servicio, luego desarrollar los índices que ayuden a identificar si se está brindando un excelente servicio.

## **CAPITULO III**

### **PROPUESTA DE AUDITORIA DE SERVICIO AL CLIENTE EN CENTROS DE SERVICIO AUTOMOTRIZ AUTOPITS Y PLAN DE MEJORA**

#### **A. Auditoria de servicio al cliente para el centro de servicios automotriz**

##### **A.1. Metodología de la auditoria de servicio al cliente.**

###### **Objetivo:**

Evaluar a través de la auditoria de servicios, el nivel de satisfacción del cliente y en base a los resultados obtenidos desarrollar planes de mejora.

###### **Objetivos específicos:**

Determinar la conducta del personal de los centros de servicio automotriz cuando interactúan con los clientes y su impacto en la apreciación que estos muestran de la empresa.

Evaluar si las instalaciones de los centros de servicios reúnen las condiciones óptimas para atender a los clientes.

Valorar la aplicación de los procedimientos de atención a clientes en los centros de servicio, en función de rapidez y eficiencia para la entrega del vehículo.

Evaluar el proceso de seguimiento post venta que el centro de servicios ejecuta con sus clientes.

Conocer si los clientes están satisfechos con los productos y servicios que ofrece el centro de servicios automotriz.

###### **Método de investigación:**

La metodología en la que se fundamentó el desarrollo de la auditoria fue el método analítico sintético, ya que con ello fueron estudiados los hechos y tomaron en cuenta los índices de satisfacción de los usuarios; es decir fueron analizados de forma individual cada uno de los

índices para luego sintetizarlos en un diagnóstico que sirvió para la creación de un plan de mejora.

### **Diseño de la investigación:**

El diseño de la investigación en la cual se basó el desarrollo de la auditoria fue un diseño no experimental, ya que los índices no pueden ser manipulados por investigadores, pues solo es posible observar el desarrollo de los servicios y medir los índices propuestos.

### **Muestreo de la auditoria:**

Para el desarrollo de la auditoria se utilizó la fórmula del universo infinito porque se encuestaron a todos los clientes que visitaron los centros de servicio sin hacer una distinción entre cliente frecuente y los que los visitaron por primera vez.

### **Fórmula:**

$$n = \frac{z^2 (P)(Q)}{E^2}$$

La justificación de los datos:

**N:** es el total de los clientes que visiten los centros de servicio automotriz durante el tiempo que se lleve a cabo la auditoria.

**Z:** el nivel de confianza será de 95%. Por el poco tiempo disponible con el que cuentan los clientes y/o por que el cuestionario será administrado dentro de la institución, tiende a que las personas se sientan comprometidas y no contesten con veracidad.

**P:** el valor asignado a P es 95%. Debido a que este representa el porcentaje de personas que están satisfechas con el servicio que se le ha entregado.

**Q:** el valor asignado a Q es 5%. Debido a que este representa el porcentaje de personas que no están satisfechas con el servicio entregado.

**E:** el nivel de error es de 5%. Porque al tratarse de servicios las personas no suelen responder con objetividad cuando existe algún estímulo positivo o negativo que influye en su percepción.

## A.2. Estándares máximos y mínimos

- Estándares máximos y mínimos que se manejarán al desarrollar la auditoría:

Matriz de niveles de satisfacción

Nivel de satisfacción	Nota de satisfacción
Alta	9 a 10
Media	7 a 8
Baja	0 a 6

Cuadro 3.1 Elaboración propia.

- Satisfacción Alta. Es la satisfacción que tiene un cliente con respecto a un servicio que ha recibido, cuando este ha cumplido completamente sus expectativas o las supera.

El cliente tendrá una satisfacción alta cuando las instalaciones se encuentren totalmente limpias y ordenadas, cuando el este perciba un interés por parte de los empleados, cuando exista un seguimiento post-venta de acuerdo a los intereses del cliente, siempre que se ofrezca cualquier otro elemento que le agregue valor al servicio, cuando los empleados saluden de forma cordial y animada a los clientes que lleguen a las sucursales, cuando se les da un diagnóstico certero y productos de calidad.

- Satisfacción media. Es la satisfacción que se logra cuando solamente algunos factores le generan satisfacción al cliente, en este caso sus expectativas se cumplen parcialmente.

El cliente tendrá una satisfacción media cuando las instalaciones y el ambiente no lleguen a ser del total agrado del cliente, cuando este busque un producto y no se le pueda brindar la primera vez que pregunta, cuando al cliente no se le ofrezcan servicios adicionales y el vea que ahí se encuentran, cuando el cliente regresa una vez por reclamos o inconvenientes en el funcionamiento del vehículo después de haber recibido el servicio

- Satisfacción baja. Se da cuando las expectativas del cliente no fueron cubiertas en su totalidad y la experiencia con el servicio generó malestar e incomodidad.

El cliente tendrá una satisfacción baja cuando le genere inseguridad el diagnóstico brindado, cuando no exista limpieza dentro de las instalaciones de las sucursales,

cuando el empleado no muestre interés por brindar un servicio de calidad, cuando el personal no sea amable, cuando los productos sean de mala calidad, cuando no se entregue el vehículo en los tiempos prometidos, cuando el cliente tenga que regresar más de dos veces por un mismo problema.

### **Instrumento a utilizar para la recolección de información de clientes:**

El instrumento desarrollado para obtener la información está basado en determinados índices, los cuales son: índice perceptivo, índice sobre procesos internos, índice relacionado con los productos, índice relacionado con la infraestructura y el índice relacionado con aspectos comerciales; ya que se considera que estos índices son los que brindaran un mayor aporte al mejoramiento continuo de la empresa.

Para obtener la información de los clientes se utilizó un cuestionario. (Ver anexo 4).

### **A.3. Índices a evaluar:**

- Índice perceptivo:

Un aspecto de vital importancia es la imagen que proyecta la empresa. Dicha imagen está basada en lo que el cliente percibe y experimenta, por lo tanto la empresa tiene que lograr estar a la altura de las expectativas que el cliente se genere.

Por medio de este índice fue evaluada la percepción que tienen los clientes en relación a la atención que se le brinda, y si el centro de servicios cumple con todas sus expectativas, con el objetivo de conocer la imagen y posicionamiento de la empresa. La evaluación del índice se realizó por medio de los siguientes factores: amabilidad y comportamiento de los empleados, confianza que el cliente tenga sobre el diagnóstico y el ofrecimiento de servicios adicionales como periódico, internet, café, etc.

- Índice de procesos internos:

Con este índice se evaluaron si los procesos del centro de servicios para comprobar si estos permiten que se entregue un servicio de calidad al cliente. Las impresiones que tienen los clientes antes durante y después, pueden afectar su percepción acerca de la calidad del servicio, ya que estos no son tangibles. Al momento de prestar un mismo servicio se pueden obtener diferentes resultados tanto positivos

como negativos, por lo tanto el diseño del ciclo del servicio debe de ser lo suficientemente claro y preciso para reducir la variabilidad de estos.

La evaluación del índice se realizó por medio de los factores como el tiempo de entrega, agilidad de atención, flexibilidad de horarios y manejo de quejas.

- Índice relacionado con los productos:

Por medio de este índice evaluó el grado de satisfacción que tiene el cliente en cuanto a los productos que se ofrecen y la calidad de los servicios, con el objetivo de que la empresa cumpla con la demanda que exige el mercado. Los factores a evaluar son la cantidad y calidad de productos y servicios que se ofrecen.

- Índice de la infraestructura:

Con este índice se evaluó el ambiente, ya que los clientes utilizan el entorno como una importante señal de calidad. Una infraestructura y un ambiente bien diseñados dan valor agregado al momento de la prestación y consumo del servicio; debido a que este tiene una característica de inseparabilidad los clientes participan de su ejecución, por lo tanto su comodidad es de suma importancia. Los factores a evaluar son la comodidad, higiene, ambiente, seguridad, y accesibilidad.

- Índice de aspectos comerciales:

Tomando en cuenta la importancia de la comunicación que debe entablar la empresa con el cliente se han generado diferentes medios en los cuales se pretende informar, persuadir y recordar de forma directa o indirecta sobre los productos y servicios que se ofrecen y de esta manera utilizar esta herramienta para fidelizar al cliente.

Por lo tanto por medio de este índice se logra evaluar como la empresa comunica sus propuestas comerciales al cliente; para ello se han considerado los siguientes factores: la existencia de material POP en las salas de los centros de servicios, medios que utiliza la empresa para difundir la información y el seguimiento post – venta.

#### A.4. Ponderación de índices a evaluar

<b>Genero</b>		
Sexo		
Edad		
<b>Índice perceptivo</b>		
¿Cómo calificaría la atención de los empleados del centro de servicio automotriz?		3.0
¿Con qué frecuencia se le han ofrecido servicios adicionales como café, periódicos, internet, etc. Mientras espera por su vehículo?		
¿El comportamiento de los empleados le transmite confianza?		
¿En algún momento, le ha generado dudas el diagnostico emitido por los técnicos del taller de servicios?		
¿Cumple el centro de servicios con sus expectativas?		
<b>Índice sobre procesos internos</b>		
En una escala del 1 al 5, donde 5 es la mejor nota y 1 es la peor. ¿Cómo calificaría el tiempo que espera para ser atendido desde su llega al centro de servicios?		2.5
En una escala del 1 al 5, donde 5 es la mejor nota y 1 es la peor. ¿Cómo calificaría los horarios de atención?		
En una escala de 1 al 5, donde 5 es la mejor nota y 1 es la peor. ¿Cómo calificaría el tiempo de entrega de su vehículo?		
¿Ha tenido algún inconveniente después de haber recibido su vehículo? Si es si pase a las siguiente pregunta, si es no salte a la pregunta #12		
¿En qué medida fue satisfactoria la solución al inconveniente?		
¿Cómo calificaría la manera en los empleados resuelven sus quejas sobre el servicio recibido?		
<b>Índice relacionado con los productos</b>		
¿Con que frecuencia ha encontrado los productos y servicios que necesita?		2.0
¿Cuál es el grado de satisfacción que usted tiene acerca de los servicios recibidos?		
¿Cómo evaluaría la calidad de los productos y servicios que le ofrece el centro de servicio automotriz?		
<b>Índice relacionado a la infraestructura</b>		
En una escala del 1 al 5, donde 5 es la mejor nota y 1 la peor. ¿Cómo calificaría la distribución del espacio del parqueo?		1.5
¿Las instalaciones internas de la institución son cómodas para recibir los servicios?		
¿Las instalaciones son higiénicas y agradables?		
¿La temperatura y la iluminación son agradables para su gusto?		
¿Se siente seguro dentro de las instalaciones del centro de servicio automotriz?		
¿Las instalaciones del centro de servicio automotriz son accesibles para movilizarse dentro de ellas?		
<b>Índice relacionado a los aspectos comerciales</b>		
¿En las instalaciones existe publicidad, folletos u otro tipo de documentos que informen a los clientes sobre los servicios que se ofrece?		1.0
¿Recibe frecuentemente alguna promoción en cuanto a los servicios y productos ofrecidos?		
¿Ha recibido algún tipo de seguimiento de servicio posterior a la entrega de su vehículo?		

Cuadro 3.2 elaborado por el grupo de trabajo.



**INDICE PERCEPTIVO (3.0):** el índice perceptivo tendrá una ponderación de 3 puntos porque abarca todos aquellos elementos dentro del servicio que le creara una percepción al cliente sobre la calidad del mismo, ya que la primera impresión que el cliente se lleva, tiene mayor peso en la opinión de sobre la calidad del servicio ofrecido, el cliente se forma expectativas que están influenciadas por la percepción que se forma.

**INDICE DE PROCESOS INTERNOS (2.5):** el índice de procesos interno tendrá una ponderación de 2.5 porque evalúa cada uno de los pasos que se deben llevar a cabo para realizar el servicio, cada uno de estos pasos deben ser cuidadosamente diseñado para lograr un impacto positivo en el cliente, tomando en cuenta la agilidad y calidad que se brinda.

**INDICE RELACIONADO A LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS (2.0):** el índice relacionado a los productos tendrá una ponderación de 2 puntos, ya que el producto es el elemento físico que se entrega en los servicios, si los consumidores no reciben un producto de calidad, el cliente se forma una percepción negativa de la de la empresa.

**INDICE RELACIONADO A LA INFRAESTRUCTURA (1.5):** el índice relacionado a la infraestructura tendrá una ponderación de 1.5 ya que el ambiente y la infraestructura son elementos que bien diseñados pueden lograr en el cliente una mayor satisfacción, ya que en los servicios la comodidad es parte fundamental en la experiencia que se vive al hacer uso del servicio, si bien es de suma importancia, no es lo principal; si el servicio está bien diseñado la infraestructura es un complemento.

**INDICE DE ASPECTOS COMERCIALES (1.0):** el índice de aspectos comerciales tendrá una ponderación de 1 punto ya que es necesario conocer la interacción y comunicación que tiene la empresa con los clientes, si bien no es un factor determinante para que el cliente decida visitar o no el centro de servicio es necesario tener una buena comunicación con el cliente.

#### **A.5. Método de calificación**

El procesamiento de la información para obtener la nota final de cada índice es el siguiente: en primero lugar se realizara el vaciado de la información colocando la nota de la respuesta ya antes establecida. Al tener la calificación de todas las respuestas se sumaran y dividirán entre el número de encuestados, para obtener el promedio de cada pregunta. En segundo

lugar se multiplicara el promedio de cada pregunta por la ponderación que se le ha otorgado a cada pregunta. A continuación se sumaran los resultados de cada pregunta para obtener la toma final del índice.

Al obtener la calificación de todos los índices se procederá a sumarlos y la nota obtenida se comparará dentro de los estándares de calidad ya establecidos y esto nos indicara el nivel de satisfacción general de los consumidores. Así como se muestra a continuación.

PRORRATEO		
ponderación	CRITERIOS DE EVALUACION	NOTA
<b>Índice perceptivo (3 PUNTOS)</b>		
0.06	¿Cómo calificaría la atención de los empleados del centro de servicio automotriz?	
0.06	¿Con qué frecuencia se le han ofrecido servicios adicionales como café, periódicos, internet, etc. Mientras espera por su vehículo?	
0.06	¿El comportamiento de los empleados le transmite confianza?	
0.06	¿En algún momento, le ha generado dudas el diagnostico emitido por los técnicos del taller de servicios?	
0.06	¿Cumple el centro de servicios con sus expectativas?	
CALIFICACION TOTAL DEL INDICE		
<b>Índice sobre procesos internos (2.5 PUNTOS)</b>		
0.42	En una escala del 1 al 5, donde 5 es la mejor nota y 1 es la peor. ¿Cómo calificaría el tiempo que espera para ser atendido desde su llega al centro de servicios?	
0.42	En una escala del 1 al 5, donde 5 es la mejor nota y 1 es la peor. ¿Cómo calificaría los horarios de atención?	
0.42	En una escala de 1 al 5, donde 5 es la mejor nota y 1 es la peor. ¿Cómo calificaría el tiempo de entrega de su vehiculó?	
0.42	¿Ha tenido algún inconveniente después de haber recibido su vehículo? Si es si pase a las siguiente pregunta, si es no salte a la pregunta #12	
0.42	¿En qué medida fue satisfactoria la solución al inconveniente?	
0.42	¿Cómo calificaría la manera en los empleados resuelven sus quejas sobre el servicio recibido?	
CALIFICACION TOTAL DEL INDICE		
<b>Índice relacionado con los productos (2 PUNTOS)</b>		
0.66	¿Con que frecuencia ha encontrado los productos y servicios que necesita?	
0.66	¿Cuál es el grado de satisfacción que usted tiene acerca de los servicios recibidos?	
0.66	¿Cómo evaluaría la calidad de los productos y servicios que le ofrece el centro de servicio automotriz?	
CALIFICACION TOTAL DEL INDICE		
<b>Índice relacionado a la infraestructura (1.5 PUNTOS)</b>		
0.25	En una escala del 1 al 5, donde 5 es la mejor nota y 1 la peor. ¿Cómo calificaría la distribución del espacio del parqueo?	
0.25	¿Las instalaciones internas de la institución son cómodas para recibir los servicios?	
0.25	¿Las instalaciones son higiénicas y agradables?	
0.25	¿La temperatura y la iluminación son agradables para su gusto?	
0.25	¿Se siente seguro dentro de las instalaciones del centro de servicio automotriz?	
0.25	¿Las instalaciones del centro de servicio automotriz son accesibles para movilizarse dentro de ellas?	

	CALIFICACION TOTAL DEL INDICE	
	<b>índice relacionado a los aspectos comerciales (1 PUNTOS)</b>	
0.33	¿En las instalaciones existe publicidad, folletos u otro tipo de documentos que informen a los clientes sobre los servicios que se ofrece?	
0.33	¿Recibe frecuentemente alguna promoción en cuanto a los servicios y productos ofrecidos?	
0.33	¿Ha recibido algún tipo de seguimiento de servicio posterior a la entrega de su vehículo?	
	CALIFICACION TOTAL DEL INDICE	

Cuadro 3.3 Elaboración propia

### ALTERNATIVAS DE RESPUESTA

Alternativas de respuestas	Nota
Excelente	10
Bueno	7
Regular	5
Malo	0
Siempre	10
Casi siempre	7
Ocasionalmente	5
Nunca	0
1-2	0
3-4	5
5	10
Satisfecho	10
Poco satisfecho	5
Nada satisfecho	0
Si	10
No	0

Cuadro 3.4 Elaboración propia.

### Instrumento a utilizar para la recolección de información de empleados:

Para recolectar la información de las opiniones de los empleados se utilizó el instrumentó de la entrevista. Se tomaron como índices de evaluación, los que están relacionados al bienestar del empleado, su satisfacción y su seguridad. (Ver anexo 5)

<b>Genero</b>	
	Sexo
	Edad
<b>Índice perceptivo</b>	
	¿Percibe usted que la empresa se preocupa por su desarrollo profesional?
	¿Qué aspectos mejoraría del centro de servicios?
	¿Describa su ambiente laboral?
	¿La empresa lo motiva constantemente o reconoce cuando ha realizado su trabajo de manera extraordinaria?
<b>Índice sobre procesos internos</b>	
	¿Cuáles son las políticas de servicio al cliente
	¿Cómo se aplican las políticas de atención al cliente dentro del centro de servicios?
	¿Detalle cuál es el proceso de atención al cliente?
	¿Conoce usted el procedimiento a realizar en el manejo de quejas?
	¿Cuánto es el tiempo en que tardan para atender al cliente a su llegada?
	¿Conoce usted cuales son los indicadores de logros con respecto a la atención al cliente?
	¿Cuenta con un equipo apropiado para su protección personal?
	¿Conoce las normativas de control de calidad?
<b>Índice relacionado a la infraestructura</b>	
	¿Considera usted que su área de trabajo es apropiado?
	¿Considera usted que su área de trabajo es segura?
	¿Cuenta con las herramientas adecuadas para realizar su trabajo?

Cuadro 3.5 Elaboración propia.

### A.6. Documento técnico de evaluación

El documento contiene un encabezado donde especifica el nombre de la persona que realiza la auditoria, fecha en la que se llevara a cabo y el nombre de la empresa a quien se practica la auditoria.

El documento cuenta con dos columnas donde se presenta cada índice junto con su nota final para determinar el nivel de satisfacción general de los clientes. Para poder determinar en qué rango se encuentra dicho nivel de satisfacción se anexará el cuadro de estándares máximos y mínimos. Para luego en base a esa calificación el auditor brinde el resultado final junto con sus observaciones.

CONTROL DE RESULTADOS DE LA AUDITORIA (CLIENTES)	
Fecha :	
Empresa:	
Auditor:	
CRITERIOS DE EVALUACION	TOTAL
<b>Índice perceptivo</b>	
<b>Índice sobre procesos internos</b>	
<b>Índice relacionado con los productos</b>	
<b>Índice relacionado a la infraestructura</b>	
<b>Índice relacionado a los aspectos comerciales</b>	
<b>SUMATORIA TOTAL DE LOS INDICES</b>	

Cuadro 3.6 Elaboración propia.

Para presentar los resultados de las entrevistas se utilizara un formato en el cual indique el índice a evaluar y los comentarios finales del auditor acerca de cada índice. Para finalizar el documento habrá un apartado donde la persona que realizo la auditoria tendrá la libertad de proporcionar sus conclusiones y recomendaciones.

CONTROL DE RESULTADOS DE LA AUDITORIA (EMPLEADOS)	
Fecha :	
Empresa:	
Auditor:	
CRITERIOS DE EVALUACION	COMENTARIOS
<b>Índice perceptivo</b>	
<b>Índice sobre procesos internos</b>	
<b>Índice relacionado con los productos</b>	
<b>Índice relacionado a la infraestructura</b>	
<b>Índice relacionado a los aspectos comerciales</b>	

Cuadro 3.7 Elaboración propia.

## **B. Plan de mejora para el caso de estudio centro de servicios Autopits**

De acuerdo a los resultados obtenidos dentro de la investigación en el caso de estudio se concluye que la empresa ha construido una imagen positiva desde la perspectiva del consumidor pero se han observado ciertas deficiencias que deben ser atendidas para mejorar la experiencia del cliente cuando visita los centros de servicios Autopits.

Se pueden clasificar dichas deficiencias dentro de los siguientes índices: índice de infraestructura, índice de procesos internos, índice de percepción, índice de aspectos comerciales; con el objetivo de facilitar la creación de estrategias que ayuden a mejorar la calidad del servicio que se presta e incrementar el nivel de satisfacción del cliente.

- Índice de infraestructura

Los comentarios de los clientes con respecto a la infraestructura del lugar fueron, que no existe mobiliario suficiente dentro del área de espera, lo que hace incomodo su estadía dentro de las instalaciones, otro de los comentarios detalla que el espacio del parque no es suficientemente grande en uno de los centros de servicios, por lo tanto limita la facilidad de movimiento al entrar y salir de los Autopits. En cuanto a la opinión de los empleados se identificó que no cuentan con las herramientas suficientes para ejecutar su trabajo.

- Índice de procesos internos

En base a los resultados que arrojó la investigación se concluye que el centro de servicios Autopits no cuenta con un programa de seguimiento post-venta, que ayude a que los clientes sientan que la empresa se preocupa por cumplir todas sus necesidades, aun después de haber brindado el servicio. Es de suma importancia mantener una comunicación directa y en todo momento con el cliente para lograr la fidelización. En cuanto a los horarios de atención los clientes manifestaron que sería más conveniente ampliarlos, abarcando hasta los sábados por la tarde. Un factor muy importante que se menciona fue la entrega tardía de los vehículos, el cual se adjudica a la falta de maquinaria y herramientas.

- Índice de percepción

Otro de los comentarios fue en relación a los colores de los centros de servicio porque proyecta un ambiente apagado y sin vida; el hecho de que entre ambas sucursales no existe un estándar que determine la imagen de la empresa, las opiniones de los clientes que visitan ese centro de servicios en específico impacta de manera negativa a la percepción del cliente. Si ambos centros de servicios contaran con un mismo diseño la experiencia del cliente sería más agradable por lo tanto el nivel de satisfacción sería mejor.

- Índice de aspectos comerciales

Los aspectos comerciales generan insatisfacción en los clientes ya que ellos algunas veces no son informados de las promociones que ofrece el centro de servicios en ciertas temporadas, ya que no utilizan ningún material publicitario impreso ni electrónico para dar a

conocer sus ofertas. La empresa no ha logrado posicionarse en la mente de los consumidores porque se les ha hecho difícil invertir en publicidad en cuanto a medios masivos, los cuales ayudan a un mejor posicionamiento.

### B.1. Objetivos del plan de mejora

Objetivo general:

- Incrementar el nivel de satisfacción de los clientes que visitan los centros de servicios Autopits contribuyendo al mejoramiento de las áreas donde se encuentran deficiencias.

Objetivos específicos:

- Desarrollar estrategias que sean viables para incrementar el nivel de satisfacción de los clientes mediante la entrega de un servicio excelente.
- Proponer actividades para ejecutar las estrategias a desarrollar dentro del plan de mejora.
- Proponer indicadores que ayuden a controlar el rendimiento de los centros de servicios para detectar posibles fallas que afecten el nivel de satisfacción de los clientes.

### B.2. Desarrollo del plan de mejora

PLAN DE MEJORA			
INDICES	DEFICIENCIAS	ESTRATEGIA	INDICADOR
<b>índice de infraestructura</b>	Mobiliario insuficiente e incomodo	Estandarización de salas de ventas	N/A
	Espacios de parqueo reducido	Negociaciones	N/A
	Falta de herramientas y equipo de trabajo	Estudio de factibilidad	N/A
<b>índice de procesos internos</b>	Falta de seguimiento post-venta	Crear un programa de seguimiento post-venta	Índice de recomendación
	Mala gestión del manejo de quejas		Número de quejas al mes
	Falta de recursos para realizar el trabajo de manera ágil	Estudio de factibilidad	Tiempo de entrega
	Horarios de atención poco accesibles	Evaluación de efectividad de horarios de atención	N/A

<b>índice de percepción</b>	Falta de estandarización dentro de las sucursales	Estandarización de salas de ventas	N/A
	Falta de comunicación acerca de un buzón de sugerencias	Crear un programa de seguimiento post-venta en sala de ventas	N/A
<b>índice de aspectos comerciales</b>	Poco uso de medios digitales	Desarrollo de un plan de redes sociales y promoción digital	Semáforo
	Falta de publicidad POP	Desarrollo de material publicitarios	ROI

Cuadro 3.8 Elaboración propia.

### **B.3. Índice de infraestructura**

Ya que la infraestructura es como el empaque dónde el cliente recibe el servicio, es de suma importancia que este cumpla con todas las características necesarias para que el consumidor tenga una buena percepción, se sienta cómodo y esto por lo tanto ayudara a una inclinación positiva en cuanto al nivel de satisfacción.

Tomando en cuenta que una infraestructura bien diseñada generaría un nivel mayor de satisfacción, presentamos las siguientes estrategias:

<b>Índice: Infraestructura</b>	<b>Deficiencia: Mobiliario insuficiente e incomodo</b>
<b>Estrategia: estandarización de salas de ventas</b>	

Estrategia: estandarización de salas de ventas.

El objetivo de esta estrategia es lograr que la empresa tenga una imagen uniforme en ambas sucursales para facilitar el posicionamiento.

Para ello es necesario ejecutar ciertas mejoras entre las cuales se recomienda una reubicación de las zonas que integran la sala de espera, por ejemplo la zona de café, la exhibición de productos y la recepción; De igual forma se recomienda mejorar el espacio donde los clientes esperan, sustituyendo sillas por muebles más cómodos y que logre cubrir con la cantidad de personas que visitan la sucursal.



<b>Índice:</b> <b>Infraestructura</b>	<b>Deficiencia:</b> <b>Falta de parqueo en una de las sucursales</b>
<b>Estrategia: negociaciones de arrendamiento</b>	

Estrategia: negociaciones de arrendamiento.

El objetivo de esta estrategia es principalmente contrarrestar el espacio reducido en el área de parqueo, ya que esto limita la cantidad de clientes que visitan el centro de servicios al mismo tiempo.

Debido a que las instalaciones son arrendadas no se puede incurrir en una ampliación por lo tanto se recomienda lograr una negociación con la empresa arrendadora donde el punto a tratar sería el incremento de más espacios asignados para el uso de Autopits.

<b>Índice:</b> <b>Infraestructura</b>	<b>Deficiencia:</b> <b>Falta de herramientas y equipo de trabajo</b>
<b>Estrategia: estudio de factibilidad</b>	

Estrategia: estudio de factibilidad.

El objetivo de esta estrategia es principalmente verificar la factibilidad económica y el espacio de la infraestructura con que cuenta la empresa para poder adquirir más maquinaria

Se recomienda realizar un estudio de factibilidad donde se evalué la capacidad que posee la empresa de invertir en maquinaria nueva, que ayude principalmente a agilizar los tiempos de entrega de los vehículos. Al mismo tiempo evaluar las instalaciones del taller para verificar la disponibilidad de espacio que se posee para la instalación de la maquinaria.

#### **B.4. Índice de procesos internos**

En una empresa los procesos internos son de mucha importancia, ya que son la base para que el cliente perciba un servicio como eficiente y de calidad. El factor tiempo es de las cualidades que se consideran dentro de las más importantes debido a que el cliente aprecia el ahorro de cada minuto en un servicio efectivo.

Por lo tanto cada proceso debe estar diseñado para atender las necesidades de los clientes, las impresiones iniciales, durante o después de la prestación del servicio pueden llegar a satisfacerlos de manera permanente.

<b>Índice:</b> <b>Procesos internos</b>	<b>Deficiencia:</b> <b>Falta de seguimiento post-venta</b> <b>Mala gestión del manejo de quejas</b>
<b>Estrategia: crear un programa de seguimiento post-venta</b>	

Estrategia: creación de un programa de seguimiento post-venta

El objetivo de esta estrategia es principalmente brindarle a la empresa la alternativa de crear un programa donde se lleve un control de los clientes para lograr la fidelización.

Para contrarrestar la falta de seguimiento post-venta se recomienda realizar un programa donde se busque mantener los clientes que ya han llegado a recibir el servicio, para ello se debe utilizar el indicador de recomendación, se desarrollara pasando una clisa al finalizar el servicio, donde el cliente tendrá la oportunidad de evaluar a la empresa de la siguiente manera:

¿Qué tan dispuesto estaría usted en recomendar el centro de servicios automotriz?

<b>1-6</b>	<b>Detractores</b>
<b>7-8</b>	Pasivos
<b>9-10</b>	Promotores

La calificación de la empresa se obtendrá mediante la restara del valor promedio de los promotores menos el valor promedio de los detractores. Lo cual nos dirá en qué nivel de recomendación desde la perspectiva del cliente, se encuentra la empresa.

Si dentro del estudio la mayoría de clientes son detractores, las acciones sugeridas para convertirlos en promotores son:

1. Verificar la veracidad de la problemática, contactándose con el cliente y averiguando que fue lo que le disgusto.
2. Una vez identificado que el establecimiento es responsable del disgusto se le ofrece una solución o una compensación que podrían descuentos especiales, segundas visitas sin costos, etc.

3. Al solucionar el inconveniente se le volverá a solicitar su opinión sobre el servicio recibido.
4. Dar seguimiento al cliente para lograr su fidelización.

Si dentro del estudio la mayoría de clientes son pasivos, las acciones sugeridas para convertirlos en promotores son:

1. Comunicarse con el cliente y preguntar por qué califico de esa manera a la empresa.
2. Realizar actividades donde se invite a estos clientes y se les ofrezca incentivos o promocionales, hacerlos partícipes de estudios donde puedan dar su opinión respecto al servicio y como mejorarlo.

De igual forma para contrarrestar la mala gestión del manejo de quejas se recomienda utilizar el índice de número de quejas al mes, este consiste en realizar un programa donde se establezca que el número máximo de quejas aceptadas al mes será dos. Para alertar a la empresa al momento de tener un alza de quejas por parte de los clientes en programa utilizara el método del semáforo. Donde cero quejas serán verdes, una queja será amarilla y de dos a más quejas será rojo.

<b>0 quejas</b>	<b>Verde</b>
<b>1 queja</b>	Amarillo
<b>2 a más quejas</b>	Rojo

Si el semáforo lanza luz roja o amarilla, las acciones a realizar son:

1. Hablar con el empleado, y verificar los hechos.
2. Comunicarse directamente con el cliente afectado.
3. Estudiar la garantía para brindarla.
4. Si no aplica la garantía, se puede buscar una opción con un porcentaje de descuento que le ayude al cliente a solventar su problema.
5. Darle seguimiento al cliente para no repetir inconvenientes.

<b>Índice:</b> <b>Procesos internos</b>	<b>Deficiencia:</b> <b>Falta de recursos para realizar el trabajo de manera ágil</b>
<b>Estrategia: estudio de factibilidad</b>	

Estrategia: estudio de factibilidad.

El principal objetivo de esta estrategia es realizar un estudio de que tan factible es para la empresa el invertir en herramientas de trabajo que ayuden a los trabajadores a brindar un servicio ágil. Debido que la falta de herramientas provoca que los autos no se entreguen en los tiempos establecidos.

Si el estudio resulta positivo se recomienda que la empresa invierta en maquinaria paulatinamente, para poder contrarrestar esta deficiencia se hará uso del índice de tiempo de entrega, que consiste en establecer un límite de tiempo máximo para cada proceso y de esa manera cumplir las necesidades del cliente sin exceder el tiempo ya establecido.

<b>Índice:</b> <b>Procesos internos</b>	<b>Deficiencia:</b> <b>Horarios de atención poco accesibles</b>
<b>Estrategia: evaluación de efectividad de horarios de atención</b>	

Estrategia: evaluación de efectividad de horarios de atención.

El principal objetivo de esta estrategia es verificar la factibilidad que posee la empresa en cuanto a la ampliación de sus horarios para brindarle al cliente un mejor servicio.

En esta estrategia se recomienda establecer una negociación entre los empleados, para poder ampliar sus horarios el día sábado hasta la tarde, y en compensación establecer una tarde o mañana libre durante la semana, de esa manera se cubrirá con el mercado que se le dificulta llevar su vehículo en los horarios ya establecidos y ofrecer una mayor opción y accesibilidad.

### **B.5. Índice perceptivo**

Un factor determinante para establecer la calidad de un servicio, es la percepción que tienen los usuarios del mismo. Muchos son los elementos que entran en juego para lograr que las percepciones que se generan en el cliente sean positivas y por ende que se plantee una expectativa positiva.

<b>Índice:</b> <b>Perceptivo</b>	<b>Deficiencia:</b> <b>Falta de estandarización dentro de una de las sucursales</b>
<b>Estrategia: estandarización de las salas de venta</b>	

Estrategia: estandarización de las salas de venta.

El objetivo de esta estrategia es unificar la imagen de las salas de venta en primer lugar para facilitar el posicionamiento de la empresa, y en segundo lugar lograr que el cliente se identifique con el ambiente que lo rodea y mejorar su experiencia al momento de visitar Autopits.

Se recomienda realizar una redecoración paulatina de todas las salas de venta donde se tome en cuenta: mobiliario dentro de las salas, colores, música a transmitirse, videos o programas televisivos. Se recomienda de igual manera manejar el mismo material publicitario en todas las sucursales y material de lectura. Un punto muy importante a tomar en cuenta para lograr el objetivo de esta estrategia es estandarizar procesos de servicio y atención al cliente.

<b>Índice: Perceptivo</b>	<b>Deficiencia: Falta de comunicación acerca de un buzón de sugerencias</b>
<b>Estrategia: seguimiento post-venta en sala de venta</b>	

Estrategia: seguimiento post-venta en sala de venta.

El objetivo de esta estrategia es lograr que los clientes se sientan parte de la empresa y que ellos sepan que se toma en cuenta su opinión para brindar un mejor servicio con su aporte.

Dentro de esta estrategia se pretende desarrollar un guion de atención al cliente post-venta dentro de la sala de ventas, en el cual la persona que tiene el último contacto con el cliente sea la encargada de dar a conocer el espacio asignado para el buzón de sugerencia. Si el cliente no tiene deseos de llenar la clisa y hace caso omiso al buzón de sugerencias, el guion deberá llevar preguntas o palabras claves que sumerjan al cliente en una plática donde se extraiga la información deseada. Este mismo guion deberá ser formulado a manera que pueda ser llevado a cabo dentro del tiempo de facturación.

### **B.6. Índice de aspectos comerciales**

Como antes se ha mencionado se debe de tomar en cuenta la importancia de la comunicación que debe entablar la empresa con el cliente con los cuales se pretende informar, persuadir y recordar de forma directa o indirecta lo que se ofrece y lograr fidelización. Para ello se tiene que empezar de la mano de los recursos tradicionales y de bajo costo y poco a poco ir logrando una comunicación de excelencia.

Por lo tanto para mejorar la comunicación de la empresa con el cliente presentamos las siguientes estrategias:

<b>Índice:</b> <b>Aspectos Comerciales</b>	<b>Deficiencia:</b> <b>Poco uso de medios digitales</b>
<b>Estrategia: desarrollo de un plan de redes sociales y promoción digital</b>	

Estrategia: desarrollo de un plan de redes sociales y promoción digital.

Objetivo: Con esta estrategia queremos lograr que la empresa establezca relaciones con los clientes o personas que comparten los mismos intereses con respecto a nuestros productos y servicios, así como la actualización permanente de contenido.

Se recomienda que se desarrolle un plan de redes sociales donde el contenido a publicar se ejecute constantemente y sea evaluado, ya que este contenido debe ser acorde al giro de la empresa y al mismo tiempo sea contenido interesante para el público. Dentro del plan se contemplaran las plataformas de redes sociales y la contante actualización de la página web.

El método que se propone para detectar las fallas es relación a los servicios y productos es el método del SEMAFORO el cual nos ayudara a verificar cual es el grado aceptable en cuanto a quejas en las fan page, se estable de la siguiente forma: se tendrá una alerta verde si no existen malos comentarios o reseñas negativas en las plataformas digitales. Se tendrá una alerta amarilla cuando dentro de alguna publicación exista un comentario negativo. Se tendrá una alerta roja cuando el comentario negativo sea hecho directamente en el muro de la plataforma.

Se sugiere que las formas de actuar cuando exista una alerta amarilla o roja sea:

1. Contactarse inmediatamente con la persona que ha generado el mal comentario para conocer cuál fue el problema y como se puede resolver.
2. Investigar a la persona para detectar si el problema fue real o si simplemente el comentario fue generado para obtener algún otro beneficio.
3. Siempre comunicar el seguimiento y resolución de la problemática.

Para mejorar la comunicación con el cliente, se recomienda el uso de correo masivo personalizado; es decir tomar la base de datos y segmentar a los clientes en categorías de productos y servicios, al desarrollarse una promoción de algún producto o servicio, se enviara esta promoción solamente a los consumidores interesados. De igual manera para lograr la fidelización del cliente se pueden enviar correos a clientes específicos con motivos de felicitaciones, dar a conocer novedades, etc.

<b>Índice:</b> <b>Aspectos Comerciales</b>	<b>Deficiencia:</b> <b>Falta de publicidad POP</b>
<b>Estrategia: desarrollo de material publicitario</b>	

Estrategia: desarrollo de material publicitario.

Objetivo: al desarrollar esta estrategia ayudara a dar a conocer más sobre las promociones y todo sobre los servicios que el cliente puede encontrar en los centros automotrices y que motive al cliente a consultar por otros servicios no buscados.

Para ello se recomienda el diseño de material POP, el cual será entregado a los clientes dentro de las salas de espera y a los potenciales clientes al momento de realizar activaciones de marca.

El índice de evaluación que se propone es la razón financiera llamas Retorno de la Inversión (ROI) el cual comparara el beneficio o la utilidad obtenida en relación a la inversión realizada en material POP, cuando de promociones se trate. Con ello se podrá visualizar cual es el beneficio después de reflejar costos de las respectivas promociones.

## Bibliografía

- Bernal, César A. "Metodología de la Investigación" administración, economía, humanidades y ciencias sociales. 3° edición. Editorial Pearson. 2010.
- Benassini, Marcela. Introducción a la investigación de mercados: enfoque para América latina, segunda edición, editorial Pearson Prentice hall.
- Kotler, Philip y Armstrong, Gary. "Fundamentos de Marketing". 8° edición. Editorial Pearson Educación de México, S.A de C.V. 2008.
- M. Gómez, Marcelo. Introducción a la metodología de la investigación científica. 1° edición. Editorial Brujas. Argentina. 2006.
- Serna, Humberto y Gómez, John Jairo. "Servicio al Cliente. Métodos de auditoría y medición". 2° edición. Editorial 3R editores LTDA. Santa fe, Bogotá, Colombia. 1999.
- Uribe Macías, Mario Enrique. "Gerencia del Servicio. Alternativa para la competitividad". 5° edición. Editorial ediciones de la u. Bogotá, Colombia.
- Directrices técnicas para el manejo ambientalmente racional de los acumuladores de plomo de desecho. Secretaria de convenio de Basilea. Casa internacional del medio ambiente. Suiza. 2013.
- Ley de hidrocarburos. Asamblea Legislativa. República de El Salvador. 1981
- Reglamento especial sobre manejo integral de los desechos. República de El salvador.
- [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/macm/mateos\\_z\\_mm/capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/macm/mateos_z_mm/capitulo2.pdf)
- <http://ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/7746/2/629.287%204-K19d%20CAPITULO%201.pdf>
- <http://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/BIBLIOTECA%20VIRTUAL/TESIS/01/AEM/ADGG0000847.pdf>
- <http://www.grupoq.com/sv/autopits.html>
- <http://www.autopitscr.com/index2.php>
- <http://www.matrizfoda.com/>
- <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/455327/Los-origenes-del-modelo-de-analisis-DOFA-actualizado.html>



# Anexos

## ANEXO 1

### ENCUESTA REALIZADA A CLIENTES DE LOS CENTROS DE SERVICIO AUTOMOTRIZ AUTOPITS

TEMA: Autoritaria de servicio al cliente para centros de servicio automotriz en el área metropolitana de san salvador. Caso ilustrativo.

OBJETIVO: Conocer la opinión de los clientes acerca del servicio brindado en el centro de servicio automotriz y sus instalaciones.

INDICACIONES: Marque con una "x" las respuesta que mejor le parezca.

Sexo:	M	<input type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>		
Edad:	20-30	<input type="checkbox"/>	31-40	<input type="checkbox"/>	41 a +	<input type="checkbox"/>

1.¿En su visita al centro de servicio automotriz, cómo calificaría la amabilidad del personal?

Nada amable: \_\_\_\_\_ poco amable: \_\_\_\_\_ Amable: \_\_\_\_\_

2.Durante su estancia en la sala de espera, le fue ofrecido:

(Seleccione una o más opciones)

- Café
- Agua
- Revistas
- Periódico
- Internet
- Ninguno de los anteriores

3.Mencione las razones por las cuales prefiere el centro de servicio automotriz "Autopits"

(Seleccione una o más opciones)

- Accesibilidad y seguridad
- Calidad del servicio
- Rapidez del servicio
- Amabilidad del personal
- Promociones
- Precio de los productos y servicios

Infraestructura y ambiente de los centros de servicios

4. ¿Se sintió cómodo dentro de las instalaciones del centro de servicios “Autopits”?

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

5. Si pudiera mejorar algo del centro de servicios automotriz, ¿qué mejoraría?

(Seleccione una o más opciones)

- Atención al cliente
- Tiempo de entrega de su vehículo
- Instalaciones del centro de servicio
- Calidad de los productos en relación al precio
- Horarios de atención
- Servicios o productos que se ofrecen
- Ninguna de las anteriores

6. ¿Está satisfecho con el servicio entregado?

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

7. ¿Cumplió el centro de servicios con sus expectativas?

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

8. ¿Le generó duda el diagnóstico realizado a su vehículo por el personal que le atendió?

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

9. ¿Posterior al mantenimiento o reparación de su vehículo, usted:

- Prefiere que Le entreguen los repuestos retirados
- Prefiere dejar que el personal sea quien se encargue de su desecho

10. ¿Recomendaría el centro de servicio automotriz AUTOPITS?

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

\*POR QUE RAZON:

11.¿Conoce usted la existencia de un buzón de observaciones o quejas?

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

12.Mencione que aspectos no fueron de su agrado

(Seleccione una o más opciones)

- Atención al cliente
- Tiempo de entrega de su vehículo
- Instalaciones del centro de servicio
- Calidad de los productos en relación al precio
- Horarios de atención
- Servicios o productos que se ofrecen
- Ninguna de las anteriores

13.¿Con que frecuencia ha visitado el centro de servicios AUTOPITS por reclamos en el servicio recibido?

- Nunca
- Una vez
- Más de una vez

\*CUAL FUE LA RAZON

## ANEXO 2

### ENTREVISTA REALIZADA A EMPLEADOS DE LOS CENTROS DE SERVICIO AUTOMOTRIZ AUTOPITS

TEMA: Autoritaria de servicio al cliente para centros de servicio automotriz en el área metropolitana de san salvador. Caso ilustrativo.

OBJETIVO: Conocer la opinión del gerente y encargado acerca del servicio, instalaciones y operaciones brindado en el centro de servicio automotriz.

¿Cuál es el segmento de mercado que más visita el centro de servicio?

Mujeres:

Hombre:

Rango de edad:

1. ¿Qué servicio es el más demandado?
2. ¿Qué perfil académico y profesional tienen que cumplir los trabajadores?
3. ¿Existen algunas políticas de servicio de atención al cliente? ¿Cuáles son?
4. ¿Cuál es el proceso de atención al cliente?
5. ¿Cuáles son los servicios que ofrecen? Detallar
6. ¿Cuál es el beneficio que usted considera que ofrece al cliente que la competencia no?
7. ¿Reciben capacitaciones de atención al cliente, capacitación de seguridad industrial?
8. ¿Cómo manejan las quejas de los clientes?
9. ¿Cuánto es el tiempo en que tardan para atender al cliente a su llegada?
10. ¿Qué aspectos mejoraría del centro de servicio?
11. ¿Cómo se sienten con respecto a su ambiente de trabajo?
12. ¿Ha notado usted si un mismo cliente frecuenta con el mismo problema en su vehículo?
13. ¿Conoce usted quien es el primer contacto a la llegada del cliente?
14. ¿Tiene permitido el cliente estar en la área de taller?
15. ¿Qué hacen con los repuestos que cambian en la reparación de su vehículo?

ANEXO 3

HOJA DE TRABAJO Y DIAGNOSTICO DE LOS CENTROS DE SERVICIO AUTOMOTRIZ AUTOPITS



**FEDERACION AUTOMOTRIZ**

● AUTOPITSAJUB  
3342-6431, 3348-6482

● LOS HERCULES  
3336-7038, 3308-1188

**ORDEN DE TRABAJO  
AREA DE SERVICIO**

**N° 38885**

Centro de Servicio



**AUTOPITS**

---

**Fecha de Cliente:** Fecha: \_\_\_\_\_ Ciudad: \_\_\_\_\_  
 Teléfono: \_\_\_\_\_ Celular: \_\_\_\_\_ E-mail: \_\_\_\_\_  
 Dirección: \_\_\_\_\_

No. Registro (VIN) \_\_\_\_\_ W/T \_\_\_\_\_ Crédito Financ.  - Póliza:   
 Gen: \_\_\_\_\_ Forma de pago: Tarjeta  Efectivo  Cheque  Crédito

**Datos del vehículo:**  
 Marca: \_\_\_\_\_ Modelo: \_\_\_\_\_ Año: \_\_\_\_\_ Color: \_\_\_\_\_  
 Placa: \_\_\_\_\_ Año: \_\_\_\_\_ Velocidad de salida actual: \_\_\_\_\_

**CÓDIGO: OX= BUEN ESTADO    C= CAMBIO    M= MANTENIMIENTO**

**SEGUN EL VEHICULO**

1. Óleo
2. Espinas rotativas
3. Espesa interior
4. Luces
5. Válvulas completas
6. Vías en buen estado
7. Aire Acond. Funciona
8. Tapón de gasolina
9. Líquido de refrigerante
10. Líquido de freno
11. Mica y Accesorios
12. Herrerías
13. Motor
14. Exteriores
15. Hóstagios
16. Antena
17. Cables
18. Radio CD Funcion
19. Tarjetas de Control
20. Otros


**PUNTO DE INSPECCION**

Axles de Motor		
Filtro de aire		
Batería		
Reloj		
Parabrisas		
Paseo steering		
Líquido de frenos		
Líquido de clutch		
Fuel		
Mechanics		
Water		
Nivel de depósito de agua		
Filtro de combustible		
Fuel de freno		
Presión de los neumáticos		
Alimentación		
Capacidad de aceite	( )	( )
Nivel de aceite	( )	( )
Zapatas de freno		
Tambores de freno		
Amortiguadores	( )	( )
Junta de Caja	( )	( )
Junta de Cartera	( )	( )

**TRABAJOS SOLICITADOS**


100

NIVEL DE COMBUSTIBLE



Mucho      Límite

**TARIFA**

CANT.	CODIGO	DESCRIPCION	PRECIO UNITARIO	VALOR TOTAL

Total a pagar: \$  

Fecha de Aceptación de Cliente: \_\_\_\_\_

Nota: La responsabilidad por daños ocasionados por un trabajo realizado en este orden de trabajo es asumida exclusivamente por el cliente. Así mismo, el cliente es responsable de la entrega de los datos requeridos.

## ANEXO 4

### PROPUESTA DE ENCUESTA PARA AUDITORIA DE SERVICIO AL CLIENTE EN LOS CENTROS DE SERVICIO AUTOMOTRIZ

INDICACIONES: Marque con una "x" las respuesta que mejor le parezca.

Sexo:	<input type="checkbox"/> M	<input type="checkbox"/> F	
Edad:	<input type="checkbox"/> 18-30	<input type="checkbox"/> 31-40	<input type="checkbox"/> 41 a +

#### Índice perceptivo

1. ¿Cómo calificaría la atención de los empleados del centro de servicio automotriz?

- Excelente
- Buena
- Regular
- Mala

2. ¿Con que frecuencia se le han ofrecido servicios adicionales como café, periódicos, internet, etc. Mientras espera por su vehículo?

- Siempre
- Casi Siempre
- Ocasionalmente
- Nunca

3. ¿El comportamiento de los empleados le transmite confianza?

- Siempre
- Casi Siempre
- Ocasionalmente
- Nunca

4. ¿En algún momento, le ha generado dudas el diagnostico emitido por los técnicos del taller de servicios?

- Siempre
- Casi Siempre

- Ocasionalmente
- Nunca

5. ¿Cumple el centro de servicios con sus expectativas?

- Siempre
- Casi Siempre
- Ocasionalmente
- Nunca

### **Índice sobre procesos internos**

En una escala del 1 al 5, donde 5 es la mejor nota y 1 la peor.

6. ¿Cómo calificaría el tiempo que espera para ser atendido desde su llega al centro de servicios?

—      —      —      —      —  
1      2      3      4      5

7. En una escala del 1 al 5, donde 5 es la mejor nota y 1 es la peor. ¿Cómo calificaría los horarios de atención?

—      —      —      —      —  
1      2      3      4      5

8. En una escala de 1 al 5, donde 5 es la mejor nota y 1 es la peor. ¿Cómo calificaría el tiempo de entrega de su vehículo?

—      —      —      —      —  
1      2      3      4      5

9. ¿Ha tenido algún inconveniente después de haber recibido su vehículo? Si es si pase a la siguiente pregunta, si es no salte a la pregunta #12

- Si
- No

10. ¿En qué medida fue satisfactoria la solución al inconveniente?

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo

11. ¿Cómo calificaría la manera en los empleados resuelven sus quejas sobre el servicio recibido?

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo

**Índice relacionado con los productos**

12. ¿Con que frecuencia ha encontrado los productos y servicios que necesita?

- Siempre
- Usualmente
- Nunca

13. ¿Cuál es el grado de satisfacción que usted tiene acerca de los servicios recibidos?

- Satisfecho
- Poco satisfecho
- Nada satisfecho

14. ¿Cómo evaluaría la calidad de los productos y servicios que le ofrece el centro de servicio automotriz?

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo



### **Índice relacionado a la infraestructura**

15. En una escala del 1 al 5, donde 5 es la mejor nota y 1 la peor. ¿Cómo calificaría la distribución del espacio del parqueo.

—      —      —      —      —  
1      2      3      4      5

16. ¿Las instalaciones internas de la institución son cómodas para recibir los servicios?

- Siempre
- Casi Siempre
- Ocasionalmente
- Nunca

17. ¿Las instalaciones son higiénicas y agradables?

- Siempre
- Casi Siempre
- Ocasionalmente
- Nunca

18. ¿La temperatura y la iluminación son agradables para su gusto?

- Siempre
- Casi Siempre
- Ocasionalmente
- Nunca

19. ¿Se siente seguro dentro de las instalaciones del centro de servicio automotriz?

- Siempre
- Casi Siempre
- Ocasionalmente
- Nunca

20. ¿Las instalaciones del centro de servicio automotriz son accesibles para movilizarse dentro de ellas?

- Siempre
- Casi Siempre
- Ocasionalmente
- Nunca

### **Índice relacionado a los aspectos comerciales**

21. ¿En las instalaciones existe publicidad, folletos u otro tipo de documentos que informen a los clientes sobre los servicios que se ofrece?

- Siempre
- Casi Siempre
- Ocasionalmente
- Nunca

22. ¿Recibe frecuentemente alguna promoción en cuanto a los servicios y productos ofrecidos que se acople a sus necesidades?

- Siempre
- Casi Siempre
- Ocasionalmente
- Nunca

23. ¿Ha recibido algún seguimiento después de entregado su vehículo?

- Siempre
- Casi Siempre
- Ocasionalmente
- Nunca

## **ANEXO 5**

### **PROPUESTA DE ENTREVISTA PARA AUDITORIA DE SERVICIO AL CLIENTE EN LOS CENTROS DE SERVICIO AUTOMOTRIZ**

#### **Área de trabajo:**

#### **Puesto de trabajo:**

#### **Índice perceptivo**

1. ¿Percibe usted que la empresa se preocupa por su desarrollo profesional?
2. ¿Qué aspectos mejoraría del centro de servicios?
3. ¿Describa su ambiente laboral?
4. ¿La empresa lo motiva constantemente o reconoce cuando ha realizado su trabajo de manera extraordinaria?

#### **Índice sobre procesos internos**

5. ¿Cuáles son las políticas de servicio al cliente
6. ¿Cómo se aplican las políticas de atención al cliente dentro del centro de servicios?
7. ¿Detalle cuál es el proceso de atención al cliente?
8. ¿Conoce usted el procedimiento a realizar en el manejo de quejas?
9. ¿Cuánto es el tiempo en que tardan para atender al cliente a su llegada?
10. ¿Conoce usted cuales son los indicadores de logros con respecto a la atención al cliente?
11. ¿Cuenta con un equipo apropiado para su protección personal?
12. ¿Conoce las normativas de control de calidad?

#### **Índice relacionado a la infraestructura**

13. ¿Considera usted que su área de trabajo es apropiado?
14. ¿Considera usted que su área de trabajo es segura?
15. ¿Cuenta con las herramientas adecuadas para realizar su trabajo?

**ANEXO 6**

**FORMATO DE AUDITORIA**

PRORRATEO		
ponderación	CRITERIOS DE EVALUACION	NOTA
	<b>Índice perceptivo (3 PUNTOS)</b>	
0.06	¿Cómo calificaría la atención de los empleados del centro de servicio automotriz?	
0.06	¿Con qué frecuencia se le han ofrecido servicios adicionales como café, periódicos, internet, etc. Mientras espera por su vehículo?	
0.06	¿El comportamiento de los empleados le transmite confianza?	
0.06	¿En algún momento, le ha generado dudas el diagnostico emitido por los técnicos del taller de servicios?	
0.06	¿Cumple el centro de servicios con sus expectativas?	
	<b>CALIFICACION TOTAL DEL INDICE</b>	
	<b>Índice sobre procesos internos (2.5 PUNTOS)</b>	
0.42	En una escala del 1 al 5, donde 5 es la mejor nota y 1 es la peor. ¿Cómo calificaría el tiempo que espera para ser atendido desde su llega al centro de servicios?	
0.42	En una escala del 1 al 5, donde 5 es la mejor nota y 1 es la peor. ¿Cómo calificaría los horarios de atención?	
0.42	En una escala de 1 al 5, donde 5 es la mejor nota y 1 es la peor. ¿Cómo calificaría el tiempo de entrega de su vehiculó?	
0.42	¿Ha tenido algún inconveniente después de haber recibido su vehículo? Si es si pase a las siguiente pregunta, si es no salte a la pregunta #12	
0.42	¿En qué medida fue satisfactoria la solución al inconveniente?	
0.42	¿Cómo calificaría la manera en los empleados resuelven sus quejas sobre el servicio recibido?	
	<b>CALIFICACION TOTAL DEL INDICE</b>	

<b>Índice relacionado con los productos (2 PUNTOS)</b>		
0.66	¿Con que frecuencia ha encontrado los productos y servicios que necesita?	
0.66	¿Cuál es el grado de satisfacción que usted tiene acerca de los servicios recibidos?	
0.66	¿Cómo evaluaría la calidad de los productos y servicios que le ofrece el centro de servicio automotriz?	
CALIFICACION TOTAL DEL INDICE		
<b>Índice relacionado a la infraestructura (1.5 PUNTOS)</b>		
0.25	En una escala del 1 al 5, donde 5 es la mejor nota y 1 la peor. ¿Cómo calificaría la distribución del espacio del parqueo?	
0.25	¿Las instalaciones internas de la institución son cómodas para recibir los servicios?	
0.25	¿Las instalaciones son higiénicas y agradables?	
0.25	¿La temperatura y la iluminación son agradables para su gusto?	
0.25	¿Se siente seguro dentro de las instalaciones del centro de servicio automotriz?	
0.25	¿Las instalaciones del centro de servicio automotriz son accesibles para movilizarse dentro de ellas?	
CALIFICACION TOTAL DEL INDICE		
<b>Índice relacionado a los aspectos comerciales (1 PUNTOS)</b>		
0.33	¿En las instalaciones existe publicidad, folletos u otro tipo de documentos que informen a los clientes sobre los servicios que se ofrece?	
0.33	¿Recibe frecuentemente alguna promoción en cuanto a los servicios y productos ofrecidos?	
0.33	¿Ha recibido algún tipo de seguimiento de servicio posterior a la entrega de su vehículo?	
CALIFICACION TOTAL DEL INDICE		

<b>CONTROL DE RESULTADOS DE LA AUDITORIA (CLIENTES)</b>	
Fecha :	
Empresa:	
Auditor:	
<b>CRITERIOS DE EVALUACION</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Índice perceptivo</b>	
<b>Índice sobre procesos internos</b>	
<b>Índice relacionado con los productos</b>	
<b>Índice relacionado a la infraestructura</b>	
<b>Índice relacionado a los aspectos comerciales</b>	
<b>SUMATORIA TOTAL DE LOS INDICES</b>	

<b>Nivel de satisfacción</b>	<b>Nota de satisfacción</b>
<b>Alta</b>	9 a 10
<b>Media</b>	7 a 8
<b>Baja</b>	0 a 6

**NIVEL DE SATISFACCIÓN GENERAL DE LOS CLIENTES:** \_\_\_\_\_

CONTROL DE RESULTADOS DE LA AUDITORIA (EMPLEADOS)	
Fecha :	
Empresa:	
Auditor:	
CRITERIOS DE EVALUACION	COMENTARIOS
Índice perceptivo	
Índice sobre procesos internos	
Índice relacionado con los productos	
Índice relacionado a la infraestructura	
Índice relacionado a los aspectos comerciales	

**NIVEL DE SATISFACCIÓN GENERAL DE LOS EMPLEADOS:** \_\_\_\_\_

**CONCLUSIONES:** \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_