

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL
DE LAS AMÉRICAS**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ECONOMÍA,
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS, ÉNFASIS EN MERCADEO**

Análisis del servicio al cliente que brinda la empresa Central de Mangueras, S.A. por medio del departamento de Taller de Servicio, durante el tercer cuatrimestre del 2017

**AUTORA:
Ivania Ulate Jiménez**

SAN JOSÉ, DICIEMBRE DE 2017

CONTENIDO

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	16
Planteamiento del problema de la investigación	16
Objetivos de la investigación	18
Objetivo general	18
Objetivos específicos.....	18
Justificación de la investigación.....	19
Antecedentes de la investigación	21
Proyecciones de la investigación.....	25
CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL.....	27
Mercadeo.....	27
<i>Marketing</i> de relaciones	28
Segmentación de mercado.....	29
Mercado meta.....	30
Diferenciación y posicionamiento de mercado	31
Selección de una estrategia de posicionamiento	32
Ventaja competitiva.....	33
Identificación de una ventaja competitiva.....	34
Competencia.....	35
Mezcla de <i>marketing</i>	36
8P.....	37
Servicio al cliente	44
Servicio.....	44
Características del servicio.....	45
Cliente	46

Valor orientado a los clientes	49
Servicio al cliente	49
Características y elementos del SAC.....	50
Niveles del SAC	51
Atención al cliente.....	52
Comportamiento del consumidor	53
Enfoques de comportamiento.....	54
Teoría de Maslow	55
Percepción	57
Satisfacción del cliente.....	58
Herramienta ISC.....	59
Referente institucional.....	60
Historia general de la compañía	61
Áreas de la gestión comercial.....	63
Grupo industrial.....	63
Grupo automotor	63
Grupo de ingeniería.....	64
Servicio al Cliente	65
Taller de Servicio	65
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	67
Enfoque de la investigación	67
Diseño de la investigación.....	67
Muestra de la investigación.....	68
Población.....	68
Muestra.....	70

Unidades de análisis de la investigación	70
Servicio al cliente	70
Procesos	71
Percepción	72
Instrumentos utilizados en la investigación.....	72
Cuestionario	72
Entrevista.....	73
Encuesta	74
Observación.....	75
Documentos.....	76
Procesos para la recolección de datos	76
Método de análisis.....	78
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS	79
Categoría 1. Procedimiento del servicio al cliente	79
Cliente interno	80
Cliente externo	83
Proceso en las reparaciones de equipos.....	84
Herramientas	90
Contratos de mantenimiento.....	91
Rutas y cronogramas de visitas	93
Servicio postventa de los trabajos realizados	99
Categoría 2. Procedimiento de cotizaciones de producto y servicio	101
Cotizaciones	101
Repuestos	102
Seguimiento de las cotizaciones.....	105

Categoría 3. Atención de inconformidades	107
Categoría 4. Posicionamiento de <i>marketing</i> digital del Taller de Servicio	111
Página <i>web</i>	111
Red social Facebook.....	112
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	113
Conclusiones	113
Conclusiones sobre categoría 1. Procedimiento del servicio al cliente.....	113
Conclusiones sobre categoría 2. Procedimiento de cotizaciones de producto y servicio.....	116
Conclusiones sobre categoría 3. Atención de inconformidades.....	118
Conclusiones sobre categoría 4. Posicionamiento de <i>marketing</i> digital del Taller de Servicio	119
Recomendaciones.....	120
CAPÍTULO VI: PROPUESTA.....	125
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	151
APÉNDICES	153
Apéndice A: Entrevista aplicada a la jefatura del departamento de Taller de Servicio	153
Apéndice B: Entrevista aplicada al personal administrativo – Colaborador 1.....	158
Apéndice C: Entrevista aplicada al personal administrativo – Colaborador 2.....	162
Apéndice D: Entrevista aplicada al personal administrativo – Colaborador 3.....	166
Apéndice E: Encuesta telefónica aplicada a los clientes sobre el servicio al cliente del Taller de Servicio – Setiembre, 2017	172
Apéndice F: PS-F-26 Boleta de Ingreso del Equipo al Taller de Servicio.....	174
Apéndice G: Boleta Solicitud de Equipo ingresada al sistema CRM con número de OTT	175
Apéndice H: PS-F-186 Reporte Diagnostico del Equipo.....	176
Apéndice I: PS-F-121 Hoja Prueba de Equipo.....	177
Apéndice J: PS-F-104 Reporte de Secadores	178

Apéndice K: PS-F- 105 Reporte de Compresores.....	179
Apéndice L: PS-F-23 Reporte de Visita Técnica	180
Apéndice M: MA-F-33 Satisfacción del Cliente – Mantenimientos.....	181
Apéndice N: MA-F-19 Informe de Encuestas.....	182
Apéndice Ñ: Correo evidencia del envío de cuestionarios a la jefatura del Taller	183
Apéndice O: Publicaciones realizadas en la página de Facebook.....	184

FIGURAS

Figura 1. Modelo para el proceso de marketing	28
Figura 2. Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos	48
Figura 3. Nivel de necesidades en la jerarquía de Maslow	56
Figura 4. Logo propuesto para el Taller de Servicio	125
Figura 5. Material promocional para los colaboradores del Taller de Servicio de Central de Mangueras, S.A.	126
Figura 6. Propuesta de flujo para el proceso de recepción y reparación de equipos	127
Figura 7. Propuesta del PS-F-26 Boleta de ingreso del equipo al Taller de Servicio (Modificación 13/10/2017 v10).	129
Figura 8. Propuesta del PS-F-186 Reporte de diagnóstico del equipo (Modificación 13/10/2017 v2).	131
Figura 9. Propuesta del PS-F-121 Registro prueba de equipo (Modificación 13/10/2017 v5).	133
Figura 10. Propuesta de programación semanal para el Taller de Servicio v2	135
Figura 11. Propuesta del PS-F-104 Reporte de Secadores (Modificación 13/10/2017 v4) ...137	
Figura 12. Propuesta del PS-F-105 Reporte de Compresores (Modificación 13/10/2017 v3).	139
Figura 13. Propuesta del PS-F-23 Reporte de Visita Técnica (Modificación 13/10/2017 v6).	141
Figura 14. Propuesta del nuevo formulario ISO PS-F-XX Solicitudes y Cotizaciones (Modificación 13/10/2017 v1).	144
Figura 15. Flujo para el nuevo formulario Solicitudes y Cotizaciones	146
Figura 16. Propuesta de la encuesta para evaluar la satisfacción de los clientes del Taller de Servicio (Modificación 13/10/2017 v4).	148
Figura 17. Propuesta de cronograma de capacitación para la alta gerencia e usuarios del Taller de Servicio.	150

TABLAS

Tabla 1. Aspectos durante las etapas del proceso de consumo	53
Tabla 2. Descripción de puestos departamento de Taller de Servicio	69
Tabla 3. Ejemplo de programación semanal del Taller	97

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación surge de la necesidad de analizar el servicio al cliente que brinda la empresa Central de Mangueras, S.A. a través del departamento de Taller de Servicio, a fin de plantear una propuesta de mejoramiento en los procesos y procedimientos que se llevan a cabo en cuanto a la atención al cliente externo e interno. A partir de ello, se rediseñarán las actividades para que cada una sea la óptima y, por consiguiente, generen valor para la empresa. Esto, de cara a alcanzar los objetivos en ventas y una mayor participación en el mercado.

Central de Mangueras, S.A. es una empresa de capital costarricense, fundada en 1979, con 38 años en el mercado nacional. Se dedica a comercializar productos que suplen los sectores agroindustrial, automotriz, de construcción, energía y telecomunicaciones, así como a la industria alimentaria, manufacturera y de productos médicos.

La empresa se preocupa por la mejora continua, en especial en la calidad de sus procesos, esto lo canaliza por medio de la certificación ISO 9001:2008 que conserva desde el 2002. Posee actualmente 10 sucursales a lo largo y ancho del territorio nacional y una sede en David, Panamá.

La presente investigación se realizó bajo un enfoque cualitativo, haciendo uso de entrevistas a profundidad a los colaboradores y encuestas de satisfacción a los clientes externos que atiende el taller, los cuales ayudaron a alcanzar cada uno de los objetivos específicos planteados. Además, se detallarán los resultados obtenidos mediante estas herramientas de investigación, los cuales ayudaron a generar una propuesta apropiada para el mejoramiento del área del Taller, de los procesos y además de los procedimientos utilizados para la atención al cliente, tanto interno como externo.

Se concluye que, efectivamente, existe una problemática en cuanto al servicio al cliente externo, puesto que se determinaron distintos factores reincidentes que están afectando la adecuada

gestión, como tiempos de respuesta en las cotizaciones, fallo en el abastecimiento de los repuestos necesarios, incorrecto uso de los formularios y reportes que confeccionan los técnicos que realizan las reparaciones, así como inconvenientes en las programaciones de visitas y reparaciones de las máquinas.

En cuanto el servicio al cliente interno, se concluye que falta trabajo en equipo por parte de los otros departamentos que conforman la Gestión Comercial, los cuales no siguen los procedimientos necesarios para que la atención interna no solo sea adecuada, y que además no afecte el servicio prestado a los consumidores del taller.

Entre las recomendaciones están una serie de medidas correctivas, entre ellas la más importante es actualizar los formularios ISO para que su uso sea más efectivo y, por ende, favorezca al colaborador responsable de realizar las cotizaciones de la forma más eficiente, además de confeccionar uno nuevo que controle y mitigue los tiempos de respuesta en las ofertas enviadas a los clientes. También, es importante capacitar a todos los empleados de ventas en estos cambios para que el flujo sea el correcto.

Finalmente, se realiza una propuesta que abarca varias de las recomendaciones presentadas en esta investigación, entre ellas, la confección de un flujo del proceso paso por paso de las reparaciones y la exposición de los formularios ISO con los cambios diseñados, así como el nuevo documento que se enfoca en liberar la carga laboral del cotizador y la moderación en los tiempos de repuesta en las cotizaciones. También, se propone rediseñar el cronograma de las visitas y reparaciones programadas a los clientes, a fin de que sea factible y de fácil lectura para los técnicos asignados a cada trabajo de campo.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

Planteamiento del problema de la investigación

La calidad en el servicio al cliente ha alcanzado, con los años, un nivel de exigencia mayor en las compañías, puesto que, dependiendo del respaldo, la calidad y el servicio brindados, los consumidores deciden adquirir bienes o servicios. Esto ocasionará una primera percepción que puede afectar una idónea y duradera relación comercial con la empresa.

Es por esto que la calidad en el servicio al cliente constituye uno de los pilares fundamentales en las compañías, puesto que, con ella, se logra una diferenciación y valor agregado ante la competencia.

En tiempos pasados, la oferta de productos y servicios no era tan amplia pero, ante la ola de artículos que cumplen la misma función, con precios y materias primas diferentes, los clientes hoy tienen una serie de alternativas que el mercado les ofrece, haciendo la competencia cada vez más fuerte y constante. Actualmente, la calidad en el servicio es muy tomada en cuenta y determina, en el futuro, la recompra y el posicionamiento de primera entrada en la mente del consumidor.

El tema de la calidad en la atención al cliente se torna complejo, tal es el caso de las empresas que ofrecen productos para ciertos nichos de mercado muy específicos y técnicos, como los sectores industriales, automotrices y de ingeniería, puesto que, al ofrecer productos con marcas de renombre o productos alternativos, tienen la responsabilidad no solo de comercializarlos, sino de posicionar la marca dentro de un mercado nacional competitivo y saturado.

Hoy, estas empresas requieren de políticas de servicio y personal altamente técnico y capacitado que atienda con propiedad las necesidades de sus clientes y les brinde un servicio adecuado pre y postventa.

El presente estudio se basa en una investigación realizada en la empresa Central de Mangueras, S.A., la cual cuenta con 38 años en el mercado nacional. Dentro del segmento de ingeniería y automotriz, ofrece productos especializados, como compresores, secadores, sistemas de aire comprimido, pistones neumáticos, motores y máquinas de lavado.

Para estos equipos, la empresa cuenta con un departamento de ventas técnicas que se encarga de concretar su colocación y, adicionalmente, un Taller de Servicio con aproximadamente 20 años de funcionamiento, el cual establece contratos de mantenimiento y reparación, ya sea preventivo o correctivo, con plazos mínimos de un año, además de programar visitas técnicas a clientes que no posean un contrato establecido para estos servicios. No obstante, ese departamento también realiza cotizaciones y da seguimiento a las posibles negociaciones.

Cabe mencionar que ésta es una compañía con certificación ISO 9001:2008, la cual establece altas exigencias de calidad y mejora continua. Un parámetro que esta norma exige es la atención al cliente, la cual se mide por medio de encuestas mensuales, donde se le consulta su apreciación del servicio que los técnicos y personal administrativo del Taller le hayan brindado.

Así, se ha evidenciado, por medio de estas encuestas y auditorías de calidad, que, a nivel de atención al público y seguimiento postventa, este departamento no está dando una respuesta oportuna y eficaz a sus necesidades.

Existen otros factores a nivel administrativo que se pueden ir desarrollando a lo largo de esta investigación, sin embargo, por medio de la técnica de observación, se determinaron las siguientes variables cualitativas: conocimiento técnico, organización física del taller, manejo de inventario ideal, estructuración del plan de visitas a los negocios de los clientes. Todos estos son elementos que pueden incidir en una incorrecta gestión de la calidad, poca satisfacción del cliente y, por ende, en la disminución en las ventas o no renovaciones de los contratos de mantenimiento existentes.

Los objetivos de esta investigación están relacionados con el servicio de calidad para el cliente en el departamento de Taller de Servicio, además de los factores que interfieren en el flujo normal de su atención y, con esto, determinar cuáles son más recurrentes.

Se abarcarán temas de seguimiento y calendarización de las visitas técnicas, tanto de ruteo como de contratos ya establecidos, control y priorización de las cotizaciones entrantes, así como su seguimiento hasta lograr la orden de compra, lo mismo que los parámetros ofrecidos al cliente mediante una negociación para obtener un contrato a largo plazo.

Para ampliar el problema de investigación y, a su vez, brindarle una alternativa de respuesta, se formula el cuestionamiento: ¿Cómo es el servicio al cliente que brinda la empresa Central de Mangueras, S.A. por medio del departamento de Taller de Servicio, durante el tercer cuatrimestre del 2017?

Objetivos de la investigación

Objetivo general

- Analizar el servicio al cliente que brinda la empresa Central de Mangueras S.A. a través del departamento de Taller de Servicio, durante el tercer cuatrimestre del 2017.

Objetivos específicos

- Evaluar el servicio al cliente que brinda Central de Mangueras S.A. por medio del departamento de Taller de Servicio, con el fin de conocer la situación actual de la empresa.

- Determinar los aspectos reincidentes que interfieren en el flujo normal del proceso de atención al cliente en el departamento de Taller de Servicio, para establecer oportunidades de mejora.
- Identificar la percepción actual del usuario del Taller de Servicio en cuanto al servicio, para establecer los principales problemas y las causas objeto de mejoramiento.

Justificación de la investigación

En cualquier compañía, las buenas relaciones comerciales y el correcto enlace del servicio al cliente con la calidad y la mercadotecnia establecen lazos estrechos que ayudan a mantener de forma efectiva la fidelización de los consumidores.

Una correcta planeación mercadológica hace del sector de negocios un desafío constante ante los nuevos y mejores avances tecnológicos y actualización de herramientas y sistemas, las cuales pretenden ir un paso adelante en el mercado comercial moderno y, con esto, no dejar de lado a la competencia. La eficacia en estos procesos logrará una adecuada prospección y captación de nuevos clientes.

La satisfacción del cliente como tal incluye una serie de elementos básicos para lograr un servicio de calidad. El primer factor corresponde al conocimiento que se va adquiriendo con el tiempo y el análisis del mercado al cual se va a enfrentar. El segundo factor tiene que ver con la habilidad de palabra y el manejo de las objeciones para lograr la venta. Finalmente, están la actitud y la automotivación que los colaboradores necesitan para alcanzar los resultados, con esto se concreta el cierre de la venta y, por ende, un adecuado flujo en la atención de calidad.

Sin embargo, muchas compañías no se desplazan más allá de estos tres elementos, puesto que, al cerrar la venta, es importante mercadear otros productos que posiblemente el cliente no esté buscando o necesite en ese momento. Es probable que el vendedor logre persuadir al cliente y este termine aceptando lo que se le está ofreciendo. Cabe mencionar que el servicio postventa es esencial para el seguimiento y búsqueda de la recompra.

El presente trabajo de investigación busca presentar alternativas y soluciones adecuadas para que la atención al cliente del Taller de Servicio de Central de Mangueras, S.A. vaya acorde a su mercado, alcance un mejoramiento continuo y a nuevos prospectos y que, en algunos casos, recupere a aquellos clientes que no hayan renovado las relaciones comerciales.

Es importante recalcar, en temas de mercadeo, no existe una estructura por seguir, por lo cual esta tesis desea enfatizar en la importancia de establecer, dentro de sus procedimientos y formularios, una serie de parámetros básicos para la planeación estratégica en ese campo.

Este proyecto presenta una serie de temas teóricos y fuentes confiables de primera mano y además procura ser un punto de partida para la empresa en estudio, otras instituciones, así como para el público en general, en cuanto a los alcances y las propuestas para lograr afinidad con el cliente y no desaprovechar las oportunidades de crecimiento en ventas.

Además, se identificarán los puntos de mejorar a nivel interno del departamento en estudio y se esclarecerá si los procedimientos de la norma están siendo utilizados de forma correcta o si son bien comunicados a los colaboradores, de cara a un adecuado proceso de venta y servicio al cliente.

Antecedentes de la investigación

El comportamiento del consumidor deriva de tres orientaciones básicas para los negocios, según Schiffman y Lazar (2010). La primera nace en la década de 1850, donde comienza la orientación a la producción, puesto que esta se sitúa en la creación y el mejoramiento en la capacidad de producción. En esos años, las empresas se centraban en aumentar las cantidades y no en su variación.

La segunda orientación va enfocada en las ventas, inició por los años 30 del siglo XX y hasta los 50. Esta orientación determinaba la idea de vender más de lo que el departamento de fabricación podía producir, es decir, ya la meta no era fabricar en grandes cantidades y tener un mayor abasto, sino vender en cantidades desproporcionadas. Ello ocasionó que la oferta de productos fuese mucho mayor que la demanda, a raíz de esta situación, las empresas tuvieron un deseo incansable de crecer y desarrollarse; sin embargo, se vieron obstruidas por la producción de artículos a grandes escalas, pero básicamente similares.

A mediados de los años 50, se dio el creciente interés de los compradores por adquirir productos y servicios que se enfocaran en suplir mejor sus necesidades y preferencias individuales, por tal razón, inició la tercera orientación en el comportamiento del consumidor: el mercadeo. En esta etapa, las empresas se enfocan más en el cliente, en lo que busca y desea encontrar en ellas.

A partir de este momento, les fue más fácil a las compañías vender sus productos y servicios, puesto que contaban con la información previa y necesaria de esas necesidades, a fin de satisfacerlas y darle un posicionamiento en la mente del consumidor. Así surgió el concepto de *marketing* y el énfasis en la calidad y satisfacción del cliente. (Schiffman y Lazar, 2010, p.8)

Otro dato importante en la evolución del *marketing*, según Stanton, Etzel y Walker (2007), se remonta a sus orígenes en Estados Unidos, específicamente en los tiempos de la Colonia, cuando

los primeros conquistadores practicaban el trueque, este fundamenta que cada interesado en adquirir algún producto entregaba uno a cambio de otro que le ofrecieran, en muchos casos existía la dificultad de encontrar interesados en el producto ofrecido.

Algunos de estos colonizadores se convirtieron en detallistas, mayoristas y vendedores ambulantes; en esa época se les denominaba buhoneros.

Según lo expresan los mismos autores, la gran escala para el comercio surgió durante la Revolución Industrial y, a partir de este momento, se dieron las tres etapas mencionadas, además enfatizan en la actualidad de las compañías, las cuales en su mayoría se encuentran ubicadas en la tercera etapa de esta evolución. (Stanton, Etzel y Walker, 2007, p.6).

En la actualidad, las empresas que se enfocan más en la tercera orientación aquellas centradas en la búsqueda de satisfacer al consumidor, lo que espera ver de ellas y qué tienen para ofrecer; es más una orientación al mercado, según citan Stanton et al. (2007). “Un elemento básico de la orientación al mercado es la forma en que una organización describe lo que hace.” (Ibid., p.9)

Rivera (2008) elaboró un proyecto de trabajo final en la Universidad de la Salle de Bogotá, Colombia, Facultad de Administración de Empresas, para obtener el grado de Administradora de Empresas, titulado “Propuesta de mejoramiento para el servicio al cliente del Grupo UNIPHARM Bogotá”.

Así, subraya en su objetivo el diseño de una propuesta de mejoramiento de la calidad en el servicio al cliente, con base en la evaluación de su situación actual.

Las recomendaciones más relevantes que aporta para el desarrollo de esta investigación se citan a continuación: el uso de un análisis de Pareto, con el que se destacan los problemas de mayor

influencia en las deficiencias encontradas, el rediseño de un modelo de servicio al cliente que se adapte a la empresa, creaciones de bases de datos de los clientes actuales con la finalidad de reconocer la participación de cada uno en los ingresos de la empresa y el enfoque en nuevas políticas de servicio para aquellos clientes de categorías *premium*, finalizando con el establecimiento de indicadores de medición del servicio.

Lascurain (2012), en su tesis final de la Universidad Iberoamericana de México, para obtener el grado de Maestra en Ingeniería de Calidad, titulada “Diagnóstico y Propuesta de mejora de calidad en el servicio de una empresa de unidades de Energía Eléctrica Ininterrumpida”, se planteó como objetivo diagnosticar los principales factores que influyen la calidad del servicio y así plantear una mejora en la satisfacción y lealtad de los clientes.

Así, se rescatan las siguientes recomendaciones: enfocarse en los procesos que establece la norma ISO 9004:2009, de esta forma, la organización debe asegurarse de que los procesos y procedimientos sean efectivos y eficientes; análisis de la logística en cuanto a la entrega de los productos y mitigar costos con la verificación de un sistema de importación adecuado, y correcto manejo de las quejas de los clientes para su mejor fidelización, puesto que transmite una imagen de empresa interesada en la atención del público.

Otra referencia importante es Vásquez (2007), en su tesis de graduación de la Universidad de Costa Rica, Facultad de Administración y Dirección de Empresas, para optar por el grado de Magister en Administración y Dirección de Empresas, titulada “Diagnóstico del servicio y satisfacción del cliente en la cadena de Almacenes el Verdugo y propuesta de soluciones”.

Dicha tesis busca analizar el índice de satisfacción al cliente a partir de una calificación objetiva para los Almacenes el Verdugo.

Entre sus principales conclusiones y recomendaciones, se mencionan: utilización del Índice de Satisfacción del Cliente (ISC), el cual permite medir objetivamente la eficiencia en los puntos de venta del almacén, desarrollar sistemas de información para conocer íntimamente a los clientes: lo que quieren y piden, y desarrollar un programa de capacitación constante a los empleados sobre la satisfacción al consumidor.

Asimismo, no se limita a que exista un solo departamento encargado de brindar el servicio de calidad, sino que incluya a los demás colaboradores, para que tomen la responsabilidad de servir y satisfacer a sus compradores.

Acuña (2010) realizó su trabajo final en la Universidad Estatal a Distancia de Costa Rica, Cátedra de Investigación, para optar por el grado de Licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en Mercadeo, titulado “Elaboración de un Plan Estratégico de Mercadeo para la Empresa Floristería Flor de Lis”.

Dentro de su objetivo principal destaca plantear una propuesta de plan mercadológico para la floristería, el cual permita incrementar su participación en el mercado.

Se describen las siguientes recomendaciones: implementar una estrategia de promoción con las herramientas de mayor aprovechamiento, tales como el *marketing* directo y la promoción de ventas, entablar relaciones con los clientes a largo plazo por medio de un sistema de *marketing* relacional, además de aplicar el método de actividades de *merchandising* para una mejor visualización del local donde se encontrarán los productos.

Según Martínez (2011), en su investigación final de la Universidad de Costa Rica, Sistema de Estudios de Posgrado, para obtener el título de Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas, intitulada “Análisis del Servicio de Correos de Costa Rica S.A., agencia

de Puntarenas Centro y estrategias de Posicionamiento”, su objetivo es brindar a Correos de Costa Rica S.A. un análisis de los servicios que ofrece, con el fin de realizar recomendaciones que fortalezcan su posicionamiento en el mercado.

De las recomendaciones que se manifestaron, se destacan para la presente investigación: fortalecer los procesos de diseño de nuevos servicios, con el propósito de tomar en consideración las curvas de aprendizaje desarrolladas en la empresa; fortalecer las capacitaciones al personal; implementar propuestas de valor para los clientes y atacar el posicionamiento de un competidor, al introducir un bien o servicio de calidad similar, pero a un precio mucho menor.

Proyecciones de la investigación

Al ser la calidad en la atención al cliente una de las mejores formas de brindar un valor agregado a las compañías, mercadear los productos, darse a conocer, obtener un posicionamiento en los consumidores para luego alcanzar con éxito sus objetivos, la presente investigación tiene la finalidad de plantear una estructuración absoluta y brindar mejores prácticas en cuanto la atención al cliente se refiere para, posteriormente, comunicarlas dentro de la organización.

A raíz de este planteamiento, se expone el primer objetivo específico de la presente investigación: evaluar con detenimiento el servicio al cliente que brinda la empresa Central de Mangueras, S.A. a sus clientes, por medio de su departamento de Taller de Servicio; se busca conocerlo, estudiarlo y verificar, según los conocimientos adquiridos, la propuesta para su mejoramiento, además de detallar dónde podría estar fallando la atención al cliente.

El segundo objetivo identificará los elementos que afectan la adecuada gestión del flujo y cuáles son más comunes y recurrentes, ocasionando que los consumidores atendidos por este departamento tengan una mala percepción de la atención al cliente. A raíz de esto, se propondrán

mejoras con nuevos planes estratégicos mercadológicos y metódicos que logren la esperada satisfacción y el alcance de nuevos y potenciales mercados.

Para finalizar, el tercer objetivo abarca la identificación y percepción que tienen los clientes y usuarios en cuanto a la atención brindada por el Taller de Servicio. Se estudiarán todas aquellas opiniones, tanto satisfactorias como defectuosas, para concretar cuáles técnicas en el proceso están funcionando correctamente y continuar aplicándolas; por el contrario, se atenderán aquellas deficientes que no logren la adecuada satisfacción y se plantearán bases idóneas para su mejoramiento y estrategias con planes de acción eficaces.

CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL

En el presente capítulo se desglosan y explican conceptos teóricos básicos y subtemas relevantes para el tema en estudio. Estos generarán soportes teóricos al efectuar el análisis de los resultados obtenidos, presentes en el capítulo IV.

Mercadeo

Kotler y Armstrong (2017) citan que el *marketing* “es la actividad encaminada a atraer clientes y administrar relaciones redituables con ellos, la meta doble del marketing consiste en atraer a nuevos clientes prometiéndoles un valor superior y mantener y hacer crecer a la clientela actual satisfaciendo sus necesidades.” (p.4)

El planteamiento de estrategias para la atención de la calidad en el servicio al cliente, la atracción de nuevos prospectos que aporten y creen valores agregados únicos en el mercado y, a su vez, mantener las relaciones comerciales con los clientes existentes, hace que las empresas pongan en práctica un plan de satisfacción al consumidor que se acople a la gama de productos que ofrecen; igualmente, deben buscar que sus clientes realicen futuras compras.

Kotler et al. (2017) expresan que el proceso de *marketing* comprende cinco sencillos pasos, en los que las compañías deben trabajar para crear valor a los clientes y establecer relaciones sólidas. (p. 5)

Figura 1. Modelo para el proceso de marketing



Fuente: Kotler y Armstrong, 2017. *Marketing*, p. 7

Las necesidades que poseen los clientes dependen del nicho de mercado al que pertenecen, no obstante, el deseo de adquirir estos servicios va más allá de que las empresas conozcan y entiendan estas necesidades para posteriormente suplirlas. Por tal razón se emplea el segundo paso: diseñar una estrategia de *marketing* que se acople a la satisfacción y creación de valor a los clientes, posteriormente se elabora y ejecuta el plan y, de esta forma, se puede calcular el impacto por medio de las estadísticas de ventas o mediciones de porcentajes de crecimiento con respecto a años anteriores.

El cuarto y quinto paso buscan establecer *marketing* de relaciones con los clientes y lograr empatía con ellos, la que se puede comprobar por medio de encuestas de satisfacción. Dichas encuestas recopilan información eficaz y colaboran en aplicar planes de acción que lleguen al punto central de la queja. Todo lo anterior permite implantar valor y fidelidad para aumentar las ventas del negocio, puesto que no existe mejor venta que un cliente satisfecho.

Marketing de relaciones

El *marketing* de relaciones, según Staton, Etzel y Walker (2007) es:

Se refiere a un esfuerzo concertado por una compañía no sólo para trabajar en estrecho contacto con sus clientes y entender y satisfacer mejor sus necesidades, sino también para crear relaciones a largo plazo y mutuamente benéficas con ellos. De manera recíproca, los clientes pueden tratar de participar en el marketing de relación con sus proveedores. (p. 425).

La misión principal en todo negocio lucrativo es la recompra y la publicidad de boca en boca. Esta consiste en recomendar el producto a otras personas por la satisfacción percibida, no obstante, ello se obtiene mediante las buenas relaciones con sus prospectos y actuales clientes. Las empresas deben conocer a profundidad sus gustos y preferencias, con el propósito de tener en cuenta, de manera objetiva, la forma en la que estos desean ser atendidos o cuáles valores agregados se deben considerar al proponerles los servicios.

La intención de estos mecanismos y métodos es alcanzar la fidelización y adquirir lazos duraderos a lo largo del tiempo, además de establecer una conexión donde suceda la confianza y el compromiso por parte de la empresa en cuanto a cubrir los deseos de los consumidores.

Es importante para las empresas saber a qué tipo de clientes debe dirigir la estrategia de satisfacción. De tal manera, se da un panorama certero y eficaz al ofrecer el servicio a los consumidores, a su vez, evita que se canalicen de forma inadecuada los recursos para aquellos grupos que no necesitan los productos que la empresa ofrece.

Segmentación de mercado

Solomon (2008) aduce que “el proceso de segmentación del mercado identifica grupos de consumidores que son similares entre sí de una o varias formas, y luego diseña estrategias de marketing que atraigan a uno o más grupos.” (p. 9)

Asimismo, Kerin, Hartley y Rudelius (2012) indican que la segmentación de mercados “consiste en dividir a los compradores potenciales en grupos que 1) tienen necesidades comunes y 2) responden de manera similar a una acción de mercado.” (p. 226)

Claramente, dicha segmentación de mercado expone a las empresas a ajustar mejor sus estrategias para llegar a los mercados con bienes y servicios de forma eficiente y efectiva, puesto que los clientes poseen características únicas, con necesidades diferentes a otros consumidores.

Una vez que la compañía define el segmento al que desea llegar, intentará ingresar a muchos de ellos, sin embargo, es importante analizar cuál es el mercado meta al que pretende abordar.

Mercado meta

Kotler et al. (2017) definen el mercado meta como “la evaluación del atractivo de cada segmento del mercado y la elección de uno o más segmentos para intentar ingresar a ellos.” (p. 51)

Por consiguiente, hay que enfocarse en aquellos clientes que aportarán mayores ganancias a la empresa y solicitarán con mayor frecuencia sus bienes o servicios.

Exponiendo de forma concisa el concepto que se busca, los autores Schiffman y Lazar (2010) manifiestan que, para ser un mercado meta viable, un segmento debe ser:

Identificable (por algún criterio como datos demográficos, estilos de vida u otro), suficiente (considerable para ser rentable), estable o en crecimiento, accesible (que se pueda llegar a él de forma económica), y congruente con los objetivos y recursos de la compañía. (p. 82)

Estos clientes meta deben tener las características descritas, por consiguiente, hay que evaluar si son rentables para la compañía y mantener su permanencia a lo largo del tiempo, si son de apoyo para lograr las metas anuales y si cumplen con las características demográficas que la empresa pueda suplir y acceder. Asimismo, todos esos factores se logran con la adecuada planificación y segmentación de mercado, además de mecanismos eficientes en cuanto al servicio al cliente.

Luego de segmentar el mercado y definir el mercado meta al que se desea llegar, se determina el posicionamiento esperado.

Diferenciación y posicionamiento de mercado

Este se describe como “el arreglo que se hace para que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable, en relación con los productos de la competencia, en la mente de los consumidores meta”. Consecutivamente un posicionamiento eficaz comienza con una diferenciación, es decir, “diferenciar realmente la oferta de mercado de la compañía para que entregue mayor valor a los clientes.” (Kotler et al, 2017, pp. 53 - 54)

El posicionamiento de un producto o servicio es la meta de toda organización, una vez logrado ese objetivo, se marca la preferencia del consumidor y por más competencia que exista, el valor creado en ese instante no se persuade tan fácilmente.

El comportamiento del consumidor varía dependiendo de la innovación en productos y nuevas tendencias a nivel mercadológico, por lo tanto, las empresas pueden brindar esa diferenciación ante sus competidores con una atención eficaz, rápida y garantizada, además de valores agregados y servicios postventa para generar ventas futuras.

Existen distintas estrategias para lograr el posicionamiento de un producto o servicio, de esta manera los especialistas en mercadeo buscan posicionar sus marcas, de cara a los beneficios que tengan más relevancia frente a la competencia.

Selección de una estrategia de posicionamiento

Kotler et al. (2017) hacen alusión al punto central del posicionamiento, esto es, la propuesta de valor: “mezcla de beneficios por los cuales la marca se diferencia y posiciona.” (p. 220)

Para esto definieron cinco propuestas de valor con que las empresas posicionarían de forma exitosa sus productos o servicios, la cual se explica a continuación:

- a) **Más por más:** Implica ofrecer los bienes o servicios exclusivos a un precio más elevado, de esta forma se cubren costos mayores y se brinda solo lo mejor; no obstante, puede traer repercusiones por marcas imitadoras que afirman tener la misma calidad, pero a un precio mucho menor o, bien, cuando los compradores se vuelven más cautelosos con sus gastos.
- b) **Más por lo mismo:** Esta estrategia involucra atacar a la competencia introduciendo una marca que brinde una calidad similar, pero a un precio más bajo.
- c) **Lo mismo por menos:** Las empresas proponen productos o servicios de calidades similares, pero con precios menores, con grandes descuentos basados en un poder de compra superior y con operaciones de bajo costo. Algunas empresas desarrollan marcas de imitación, pero a precios mucho menores, con el fin de alejar a los clientes de los líderes del mercado.
- d) **Menos por mucho menos:** Muchos clientes no tienen la capacidad de comprar productos de excelencia o con calidades *premium*, por tal razón, esta estrategia radica

en brindar productos o servicios de menor calidad y a precios bajos. Existen aquellas personas que se conforman con cualquier artículo a cambio de pagar un precio razonable, porque consideran que es innecesario o que el dinero se podría aprovechar para otro fin.

- e) **Más por menos:** Esta estrategia consiste en brindar más beneficios y valores agregados por un menor precio; no obstante, mantenerla a lo largo del tiempo puede repercutir en las utilidades de la empresa, dado que acarrea costos altos que posiblemente en un futuro no se puedan cubrir. (pp.220 - 221)

Una vez posicionado el producto o servicio, es necesario marcar la diferencia por medio de una ventaja que lo haga único en el mercado al que pertenece

Ventaja competitiva

Se entiende como ventaja competitiva aquella característica que el público, la organización o marca considera deseable y distinta de las que ofrece la competencia. (Staton et al. 2007, p. 34)

Kotler et al. (2017), por su parte, manifiestan que la ventaja competitiva es una “superioridad sobre los competidores que se logra al brindar a los clientes mayor valor, ya sea bajando los precios u ofreciendo mayores beneficios que justifiquen un precio más alto.” (p. 218)

Para lograr una ventaja competitiva que permita diferenciarse de los competidores, muchas compañías están al tanto de las percepciones de sus clientes, quejas o comentarios que aporten al mejoramiento continuo. Dicha medición se logra mediante la aplicación de encuestas de satisfacción, las cuales deben incluir una serie de interrogatorios acordes con la información que se desea obtener, así como una interacción amena y fluida con el consumidor. También brindan

valores agregados por medio de productos de calidad, rapidez en la respuesta de inquietudes, servicios postventa eficientes o, bien, beneficios diferenciadores que aportan valor.

En síntesis, las empresas deben ser conscientes de aquellos competidores que brinden el mismo servicio que ellas, posiblemente muchas no estén consolidadas, pero sí ofrecerán servicios a un precio mucho menor, tal y como se explicó en las estrategias de posicionamiento que muchas empresas emplean. Estos competidores, al ofrecer precios menores o mayores valores agregados, ponen en práctica estrategias para ofrecer ventajas únicas que atraigan y persuadan a los actuales y potenciales clientes.

Posterior a identificar la ventaja competitiva, se debe determinar cuál aspecto es el correcto para la estrategia empleada.

Identificación de una ventaja competitiva

Kotler (2017) hace referencia a que, para determinar la ventaja competitiva, los encargados del mercadeo deben conocer en detalle las necesidades existentes entre los clientes y, de esta forma, ofrecer servicios o productos que las satisfagan adecuadamente. Además, lo ofrecido por la empresa debe ser consistente con lo percibido por el cliente, de tal manera que se dé inicio al posicionamiento con una diferenciación real. (p.218)

Kotler (2017) indica que las sociedades pueden ser capaces de diferenciarse mediante aspectos como:

- a) **Diferenciación de productos:** Existen dos polos opuestos, en un sector se encuentran los productos con pocas variables y, en otro, aquellos con una amplia diferenciación.

- b) Diferenciación del servicio:** Este apunta a los servicios que ofrecen las empresas, las cuales podrían acompañar al producto que se comercializa o, bien, ser su actividad principal, esta diferenciación es la que marca al cliente, ya sea por el impacto percibido o por una adecuada atención, comodidad, seguridad y confianza.
- c) Diferenciación del canal:** Las compañías la alcanzan con la forma en la que diseñan su cobertura, experiencia y desempeño de canal, es decir, mediante los distribuidores autorizados con los que entablan relaciones comerciales para colocar sus productos.
- d) Diferenciación de personal:** Para alcanzar una sólida ventaja competitiva, las empresas deben realizar una mejor gestión de contratación y capacitación del personal que sus competidores. Es importante mencionar que aquellas que se dedican a brindar servicios tienen que tener un personal altamente empático con los clientes, hacer un correcto manejo de objeciones y brindar soluciones óptimas a los conflictos que se presenten.
(p.218)

Lo anterior se basa en la diferenciación por servicio y personal, puesto que la finalidad es verificar y proponer un mecanismo único en cuanto la atención y satisfacción al cliente, tanto interno como externo, de la compañía en estudio, además de analizar si el personal está o debería estar capacitado sobre temas relevantes que apunten a brindar un servicio de calidad.

Las organizaciones no pueden dejar de lado a los competidores directos o indirectos, estos realizan ofrecimientos reales, potenciales y sustitutos que un comprador puede considerar. No obstante, para atacar este factor, se debe mantener o idear ventajas competitivas y valores agregados únicos que ayuden a ganar nuevos clientes.

Competencia

Stanton et al. (2007) citan que el ambiente competitivo de una compañía es, desde luego, una de las principales influencias en sus programas de *marketing*. Así, se refieren a tres tipos de competencia, las cuales se detallan:

- a) **De marca:** Este proviene directamente de aquellas empresas que venden productos similares.
- b) **De productos sustitutos:** Son aquellos artículos que satisfacen la misma necesidad.
- c) **Todas las compañías son un rival:** Este es más general, por el limitado poder adquisitivo de los consumidores, puesto que muchos clientes pueden dejar de consumir un artículo de lujo por otro que aporte más valor a un menor precio. (pp. 33-34)

La mezcla de *marketing*, permite posicionar un producto o servicio en el mercado de acuerdo a un plan que satisfaga las necesidades y deseos de los consumidores.

Mezcla de *marketing*

Kotler et al (2017) conceptualizan que la mezcla de *marketing* “es el conjunto de herramientas tácticas de marketing que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta.” (p. 54) Además, agregan que es “todo lo que la empresa es capaz de hacer para influir en la demanda de su producto.” (Ibid.)

Cabe mencionar que estas herramientas tácticas se conocen como las “cuatro P”: producto, precio, plaza y promoción, las cuales abordan lo mencionado de brindarles valor a los clientes, por medio de una propuesta de *marketing* que cumpla con sus necesidades y deseos (producto); luego de esto, asignarle valor económico a ese producto o servicio (precio); posteriormente, determinar cómo colocarlo en un sitio o medio que se encontrará a disposición del consumidor en el momento en que éste desee comprarlo (plaza) y, finalmente, comunicar a los clientes meta y potenciales ese producto o servicio, además de usar estrategias de persuasión para finalmente suplir la necesidad (promoción). (Kotler et al, 2017, p. 13)

Al ser el servicio al cliente el tema central de esta investigación, es de suma importancia conocer los elementos que hacen que ocurra esta actividad.

Con la combinación de estas variables, se busca alcanzar los objetivos y, de esta forma, dirigir esfuerzos de mercadeo acordes a los perfiles de los clientes seleccionados como mercado meta y, con esto, generar una rentabilidad de negocios apropiada.

A pesar de que los libros de mercadeo hacen alusión únicamente a las originarias 4P dentro de la mezcla de *marketing* y siendo estas herramientas tácticas para las adecuadas estrategias mercadológicas, para esta investigación se desea profundizar en otras P también necesarias de estudiar y complementar.

8P

La aplicación de estas nuevas 4P (procesos, presencia, personas y productividad) aumenta el valor y la ventaja competitiva a las empresas como parte de sus estrategias.

De esta forma no solo atender los canales básicos de producto, precio, plaza y promoción, sino entender que estas herramientas necesitan otros conceptos para llegar al cliente final.

A continuación, se explican cada una de estas P:

Producto

“Es la combinación de bienes y servicios que la compañía ofrece al mercado meta.” (Kotler et al. 2017, p. 54).

Al tratarse de un concepto amplio, puesto que abarca todo aquello que una empresa coloca en el mercado a fin de satisfacer una necesidad o un deseo del consumidor, no siempre el concepto de producto indica que es un factor tangible, también engloba el ofrecimiento de un servicio, donde el tema de calidad en la atención juega un papel fundamental para el cierre de la venta.

La empresa en investigación ofrece al mercado equipos especializados como compresores de tornillo y pistón, bombas de vacío, máquinas de lavado y secadores desecantes y refrigerativos, que vienen a suplir el concepto de producto, complementado con la oferta de servicios como mantenimientos preventivos o correctivos a estos equipos, por medio del Taller de Servicio.

Precio

“Es la cantidad de dinero que los clientes tienen que pagar para obtener el producto.” (Kotler et al. 2017, p. 54)

La fijación de un precio adecuado, siguiendo los criterios de *marketing* y comportamiento del mercado al que se pertenece, es una de las cuestiones más complejas e importantes en todas las compañías, puesto que es donde los consumidores, en su mayoría, se fijan en primera instancia.

A pesar de que esta investigación no pretende enfocarse en temas de precio, costos, márgenes y sus cálculos, a nivel referencial es importante tener una idea de cómo se maneja este factor, puesto que se deben conocer el entorno del negocio y las características diferenciadoras en cuanto al precio que disputen con los competidores.

Plaza

“Incluye las actividades de la compañía que hacen que el producto esté a la disposición de los consumidores meta.” (Kotler et al., 2017, p. 54)

La plaza es la ubicación física del producto, de modo que, utilizando el espacio de trabajo adecuadamente, puede fortalecer su presencia ante los clientes, también el punto de venta o distribución es el proceso por el cual el producto o servicio llega hasta el cliente y suple su necesidad.

Cabe mencionar que, en un mediano plazo, la empresa en estudio trasladará el Taller de Servicio a su sede central ubicada en San José, La Uruca. Actualmente está acondicionando un espacio que reúna todas las condiciones apropiadas y necesarias para la realización de las labores, puesto que este departamento se encuentra en San Antonio de Belén, Heredia.

Promoción

“Implica actividades que comunican las ventajas del producto y persuaden a los clientes meta de que lo compren.” (Kotler et al., 2017, p. 54)

En la promoción también se incluyen todos los medios y las técnicas publicitarias para dar a conocer el producto o servicio.

En la coyuntura, el uso de las redes sociales está tomando cada vez más terreno dentro de los canales de comunicación y promoción para las empresas. Al ser de bajo costo y de casi una nula inversión, se han convertido en el medio de mayor preferencia, además, al ser su uso constante por los compradores, se puede llegar a mayor población de consumo.

Sea cual fuere el caso, en cuanto a promoción se refiere, las compañías deben tener claro cuál de todos los canales existentes seleccionará para alcanzar al mercado meta objetivo, teniendo claros factores demográficos relevantes para dirigir de forma adecuada la promoción.

Procesos

Los procesos son la arquitectura de servicios y describen el método y la secuencia del funcionamiento de los sistemas de operación del servicio, especificando la manera en que se vinculan para crear la proposición de valor que sea prometido a los clientes. (Lovelock y Wirtz, 2009, p.232)

Es necesario que en toda empresa que brinde servicios exista un diseño adecuado de procesos y procedimientos, puesto que acarrea un orden estandarizado e ideal para llegar al cliente final de la forma adecuada y, con esto, alcanzar la satisfacción esperada, además de evitar pérdidas de tiempo y lograr un mayor aprovechamiento.

Lovelock et al. (2009) explica que hay varias decisiones que los responsables de *marketing* deben tomar para la confección de estos procesos:

- Diseñar flujos que visualicen desde que el producto está terminado hasta que llega al cliente final.
- Cantidad de órdenes de trabajo que solicite un cliente.
- Nivel de involucramiento que tendrá el cliente en cada uno de los pasos del proceso como tal.
- Funciones que le corresponden a cada colaborador
- Funciones que le corresponden a los colaboradores encargados de las tecnologías de la información (TI). (p. 235)

Presencia (“physical” o entorno)

“Cualquier evidencia tangible del servicio, incluidos materiales escritos, la instalación de servicio, personas o equipos; incluye el entorno en el que el servicio es entregado.” (Ferrell y Hartline, 2011, p. 363)

En el caso de ser un servicio brindado, la entrega implica un contacto directo entre el colaborador y el cliente. La forma en la que el empleado se desenvuelva con el cliente es la imagen inicial de la empresa y ejercerá un fuerte impacto en la primera apreciación de aquel; por lo tanto, un correcto manejo del entorno y una atención de excelencia brindarán una identidad corporativa y un modelamiento que quedará en la mente de los consumidores.

Si el entorno en el que se desarrolla la empresa no es la ideal, al faltar herramientas de trabajo que los colaboradores necesitan para realizar sus funciones o, bien, tener una flotilla en malas condiciones que no permita que aquellos se desplacen de forma adecuada a las instalaciones de los clientes, todo esto puede repercutir negativamente en la experiencia del servicio.

Personas

“La interacción entre el cliente, los empleados de la empresa y otros clientes presentes durante la entrega del servicio.” (Ferrell et al., 2011, p. 363)

A lo largo de la relación comercial, el trato del cliente y el empleado se torna en un ambiente de confianza y empatía mutua; esa estrecha relación entre ambos hace que muchos de los consumidores no sean persuadidos por la competencia tan fácilmente, por el simple hecho de haber entablado una relación más allá de los negocios con los vendedores que los visitan. En otros

términos, el personal de ventas y servicio representa un elemento importante de diferenciación para la compañía.

En la actualidad, los canales de comunicación son sumamente eficaces, máxime si se trata de entablar negocios o recibir pedidos. Un vendedor puede comunicarse con un cliente ya sea por vía telefónica, correo electrónico, mensajería de texto o mediante una visita personal, siempre y cuando exista un grado alto de confianza que le permita utilizar de forma adecuada esos mecanismos de comunicación, además de brindar una respuesta rápida y oportuna al cliente.

Dentro de este concepto, la percepción que los clientes potenciales y actuales tienen acerca de un servicio da suma importancia a los comentarios, puesto que ellos desde afuera visualizan las fallas que ocasionan que la recompra no suceda.

Las personas que laboran en las compañías son una P que la organización y los encargados de mercadeo no pueden obviar. Las empresas pueden alcanzar una ventaja competitiva sólida si sus empleados tienen un entrenamiento superior al de la competencia, además de estar altamente motivados dentro de su entorno, lo cual los hará más eficaces y rentables en sus funciones.

Todo empleado que recibe una formación superior comparte características diferenciadoras: competencia, estos tienen la capacidad y el conocimiento necesario para el perfil del puesto, son agradables, amenos, respetuosos y, el más importante de todos, empáticos con los clientes; credibilidad, pues inspiran confianza en toda la información o recomendación que externen; confiabilidad, ya que realizan su labor de forma precisa y constante; responsabilidad, pues responden de forma rápida a las solicitudes y los problemas que tenga el cliente, y comunicación, ya que se esfuerzan por entender al consumidor y hacerse entender para llegar al punto de la necesidad y suplirla.

Si las empresas se enfocan en suplir no solo las necesidades de sus clientes, sino también de sus colaboradores, las relaciones entre ambos se mantendrán a lo largo del tiempo, puesto que, por más que el producto y servicio que ofrezca la compañía sea de una calidad superior, que el precio ofertado sea el que está dispuesto a pagar el cliente, que esté disponible de forma adecuada y tenga una promoción o descuento atractivo (básicas 4P), una mala interacción del personal con el cliente puede ocasionar que la venta no se realice y, por ende, crear una mala percepción que involucrará a otros clientes potenciales.

Productividad y calidad

La Agencia Europea de Productividad, define productividad como:

El grado de utilización efectiva de cada elemento de producción. Es sobre todo una actitud mental. Busca la constante mejora de lo que ya existe. Está basada en la convicción de que uno puede hacer las cosas mejor hoy que ayer, y mejor mañana que hoy. Requiere esfuerzos continuados para adaptar las actividades económicas a las condiciones cambiantes y aplicar nuevas técnicas y métodos. Es la firme creencia del progreso humano. (CangueroRico, 2009, párr. 9 - 12)

Hoffman y Bateson, (2012) define la calidad como “satisfacción del cliente” y ésta se entiende como “la comparación de las expectativas de los consumidores con sus percepciones relacionadas con el encuentro real del servicio o producto.” (p. 295)

Para lograr una productividad y calidad óptimas, es clave que las empresas sepan si sus clientes están o no satisfechos con el servicio que les presta, el cual describe, define y analiza como es y cómo se maneja la atención al cliente. De esta forma, ambos conceptos, productividad y calidad, no deben separarse del contexto que los origina; por el contrario, se deben evaluar en conjunto para que la productividad reduzca costos y la calidad, desde la perspectiva del cliente, fomente la satisfacción y lealtad del consumidor, al crear una diferenciación perspicaz.

En este punto se abarcan los componentes y las características de todo lo que se refiere al servicio al cliente, desglosando cada una de sus partes, para comprender qué se necesita para adecuarse a lo que requiere y busca aquel en las empresas.

Servicio al cliente

En la actualidad, los servicios están creciendo de forma exponencial, por lo que generan mayores ganancias a las compañías, además de que se han convertido en el centro de actividades como turismo, transporte, seguros, salud, entretenimiento, entre otras. Esta tendencia de crecimiento ha llevado a una fuerte competitividad entre las empresas, dándole énfasis a satisfacer a los clientes y mejorar la atención al público, llevando a crear un aspecto diferenciador que las distinga de las demás.

Servicio

Staton, et al. (2007) define servicio como “actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de una transacción diseñada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades.” (p. 11)

Para Kotler et al. (2017), el servicio es una “forma de producto que consiste en actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen en venta, y siendo esencialmente intangibles, no tienen como resultado la propiedad de algo.” (p. 232)

Aquellas empresas que logren, de una u otra forma, satisfacer y crear valor en la mente de los consumidores son más exitosas en alcanzar un alto nivel de confiabilidad y fidelidad entre sus clientes, además de mantener un gran porcentaje de participación en el mercado. Presentan una

imagen corporativa distinguida e, incluso, tienen la posibilidad de afrontar de mejor forma las situaciones difíciles del mercado.

Todo lo anterior corresponde a métodos de negocios, su adecuado manejo y estructuración de procesos y procedimientos brinda herramientas y planteamientos eficaces para determinar si el servicio está siendo percibido de forma satisfactoria por los consumidores.

Características del servicio

Las características de los servicios se desglosan, según el entendido de Kotler et al. (2017), en cuatro categorías:

- a) **Intangibilidad:** Los servicios no se pueden ver, tocar, oír, probar u oler antes de realizar la compra. Para reducir el impacto en la incertidumbre, los potenciales clientes buscan señales para la toma de decisiones y valoran aspectos como calidad del lugar, esto lleva al termino descrito sobre la P de presencia indicada en las 8P, la cual se refería al entorno en el que se encuentre el servicio, además del precio, equipo y las comunicaciones que observan (básicas 4P); por lo tanto, la tarea que tiene el personal de mercadeo y ventas es convertir esas incertidumbres en evidencias o casos de éxito, donde se le demuestre al cliente que recibirá un servicio y atención de calidad.
- b) **Inseparabilidad:** No se puede separar de los proveedores, esto refiere tanto a los individuos como a las máquinas, es decir, si un colaborador brinda un servicio, este forma parte de él, del mismo modo, el cliente está presente cuando se produce el servicio; por consiguiente, tanto el empleado como el cliente influyen en el resultado de la venta.
- c) **Variabilidad:** Esta implica que la calidad del servicio depende completamente de la persona que lo está ofreciendo, así como de los espacios de tiempo, lugar y método. Para abordar el concepto, se entiende que la variabilidad del servicio no siempre será igual, puesto que, al ser personas con actitudes y estados de ánimo diferentes, en algunos casos, dependiendo de la situación en la que el colaborador que presta el servicio se encuentre, así

va a ser el trato que reciba el cliente por parte de este o, bien, no siempre será atendido por la misma persona; por lo tanto, el trato será diferente al que percibió al inicio.

- d) Caducidad:** Los servicios no se pueden almacenar para la venta o el uso posterior. Esto no es un problema siempre y cuando la demanda sea constante; sin embargo, cuando es fluctuante, se deben esforzar las labores para dar abasto y lograr que la satisfacción se mantenga intacta. Muchas empresas buscan estrategias para lograr un mejor ajuste entre la demanda y la oferta. (pp. 245 - 246)

Cliente

Rivera, Arellano y Molero (2009), definen que “cliente no sólo abarca a los individuos que compran a título personal, sino también incluye a los individuos que compran en nombre de la empresa, ya sea lucrativa o no.” (p. 29)

Escudero (2011), por el contrario, define cliente “como la persona que adquiere un bien o servicio para su consumo o para otros fines.” (p. 12)

Basándose en los conceptos anteriores, todos abordan al mismo objetivo, puesto que el cliente constituye la base fundamental de toda compañía, es a quien la empresa le brinda los productos o servicios.

Para efectos de la empresa en estudio, el cliente es al que, en primera instancia, se le vende algún equipo para posteriormente ofrecerle los servicios de mantenimiento que ofrece el Taller y, como indica la definición inicial, no solo adquiere los artículos para su uso personal o comercial, sino que representa a la empresa y funge como principal figura de estudio, pues atribuye con ganancias la permanencia en el mercado.

En las empresas que utilizan las certificaciones ISO 9001, la misma norma “se centra en la eficacia del sistema de gestión de la calidad para satisfacer los requisitos del cliente.” (ISO, 2008, párr. 28)

La norma posee una serie de alineamientos que la empresa debe cumplir al pie de la letra. Para cumplir con los requisitos que exige, año a año se revisan las gestiones realizadas a los clientes por medio de auditorías o revisiones de la documentación que cada área de venta debe llenar para el control documental e información relevante que permita demostrar que la compañía está cumpliendo con los estatutos de la norma ISO 9001.

Otra finalidad de poseer esta certificación es aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluyendo todos los procesos para la mejora continua. Un factor importante que promueve la norma es la adopción de procesos que aumentan la satisfacción esperada y el cumplimiento de cada uno de los requisitos que posea; es decir, la comprensión de cada proceso para obtener resultados eficaces y mejoras con base en mediciones objetivas.

La aplicación de la metodología conocida como “planificar, hacer, verificar, actuar” (PHVA) es el proceso mediante el cual el sistema de gestión de la calidad vincula el papel significativo que juegan los clientes para definir los requisitos como elementos de entrada, además, dar seguimiento a la esperada satisfacción requiere de una evaluación acerca de las percepciones que tienen estos clientes sobre la empresa y si la misma está cumpliendo con sus expectativas.

Las empresas que cuentan con este tipo de certificaciones garantizan que el cliente es la base fundamental para lograr sus objetivos; al tener este tipo de normas en funcionamiento, se denota la preocupación por alcanzar y buscar la aceptación y satisfacción del cliente.

Este proceso como tal se aplica con cierta metodología, la cual se describe a continuación:

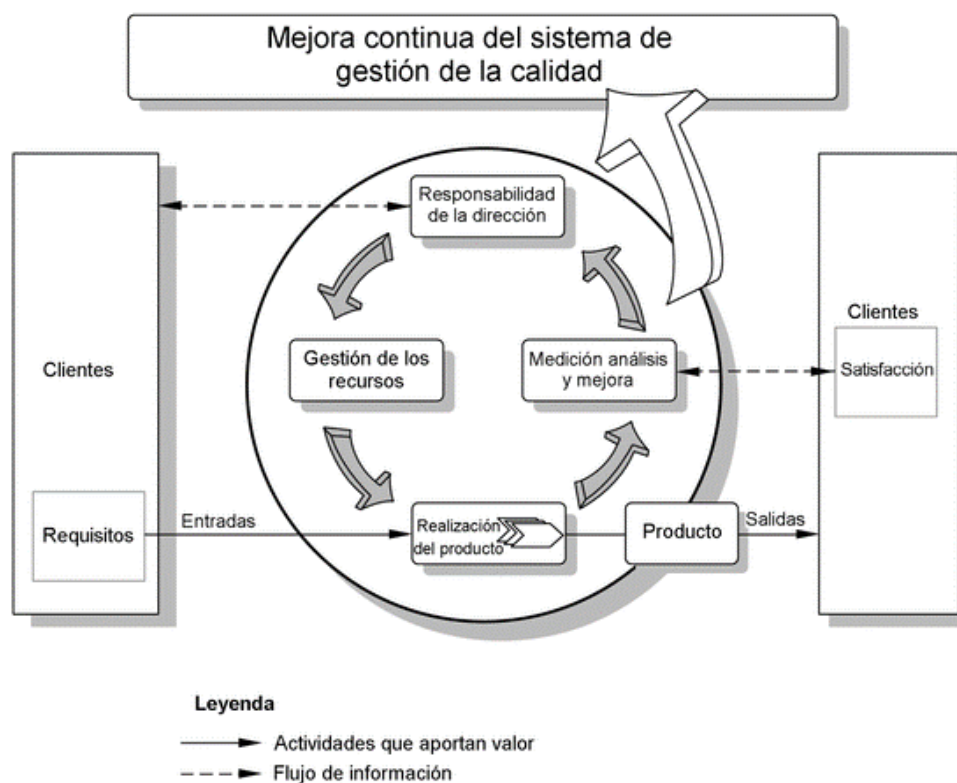
Planificar: Establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización

Hacer: Implementar los procesos.

Verificar: Realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos, con respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto e informar sobre los resultados.

Actuar: Tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos. (ISO, 2008, párr. 26)

Figura 2. Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos



Fuente: ISO 2008, www.iso.org

Desarrollar propuestas de valor y buscar un impacto son factores que influyen para alcanzar el posicionamiento exitoso de una marca.

Valor orientado a los clientes

Schiffman et al. (2010) acentúan que el valor orientado al cliente es “la proporción entre los beneficios percibidos por los clientes (económicos, funcionales y psicológicos) y los recursos (dinero, tiempo, esfuerzo, psicológicos) que se utilizan para obtener tales beneficios.” (p. 11)

Es importante generar mecanismos para cumplir lo que el cliente busca y requiere, de modo que factores como la entrega del producto en la fecha pactada, facilidad en el proceso de compra, actitud en la atención al público, explicación sobre el uso adecuado del producto o buscar la solución a un conflicto son formas de crear una diferencia positiva y enlazar una fidelidad hacia los consumidores. Las herramientas que actualmente se utilizan para crear el valor en los clientes son necesarias al plantear una estrategia mercadológica eficaz.

El servicio al cliente orienta todas aquellas actividades complementarias a la venta proactiva, creando un valor agregado a la venta realizada

Servicio al cliente

El concepto de servicio al cliente (SAC) está compuesto de dos elementos: (1) servicio y (2) cliente, los que se desarrollaron precedentemente.

Kotler et al. (2017), señalan que el servicio al cliente o servicio de apoyo a productos:

El servicio al cliente es otro elemento de la estrategia del producto. La oferta de una empresa suele incluir algunos servicios de apoyo que constituyen una pequeña o mayor parte de la oferta total. Los servicios de apoyo son una parte importante de la experiencia general del cliente con la marca. Cuidar de los clientes, sin importar lo que haga falta, antes, durante y después de la venta (p. 242).

Notoriamente, al ofrecerse un servicio altamente calificado a clientes, tanto actuales como potenciales, la atención de calidad conjugará de forma tal que los objetivos empresariales pactados desde el inicio de nuevos periodos serán más factibles de alcanzar.

El procedimiento para la atención al consumidor conlleva ciertos factores, como los tiempos límites, ya sea de entrega, recepción o envío de las cotizaciones; porcentajes de efectividad en cada llamada que entra a la central telefónica; mecanismos de seguimiento pre y postventa; problemáticas recurrentes que afectan la atención, satisfacción y percepción del cliente; manejo de quejas y planes de acción para mitigarlas; de esta forma, el proceso normal sucede lo más fluidamente posible.

Para finalizar, la terminología de servicio al cliente contiene el aspecto más relevante en toda la explicación teórica,: el cliente, éste es el foco de todo el negocio comercial, no solo para satisfacer las necesidades y, de esta forma, subir las ganancias, sino por la constante competencia que los atrae y arrebat, con métodos de persuasión eficaces y, por consiguiente, la disminución en el porcentaje de participación en el mercado, lo que resta posicionamiento a la marca y obliga a las empresas a caer en la etapa de declinación.

Para atacar todos estos factores negativos, existen herramientas para medir la satisfacción del consumidor, ya sea por encuestas, visitas en sitio o su presencia en las instalaciones para externar su molestia.

Características y elementos del SAC

Staton, et al. (2007) en el entendido, detalla que “la calidad del servicio es particularmente difícil de definir, medir, controlar y comunicar” (p.315). Pese a esto, es esencial para el éxito de la organización y por ende el objetivo central es la satisfacción de éste como eje central, razón de ser de las empresas y por el que se nutren y existen.

Sin embargo, ante servicios más complejos, se podría ser inexperto en el tema y requerir más ayuda, el principal problema que tienen estos es que poseen un número mayor de aspectos que pueden resultar mal; por consiguiente, necesitan un personal que asesore al cliente con más información y ayuda. Consecuentemente, es importante capacitar al personal para que maneje de forma eficaz las objeciones que se presenten.

Niveles del SAC

Czinkota y Ronkainen (2008), explica que existen dos tipos de niveles del servicio: orientado al costo o a los estándares acostumbrados. A continuación, se detallan:

- **Servicio adecuado:** Se refiere al mínimo esperado por el cliente para que su necesidad sea satisfecha. Se alcanza cuando se cumple con lo prometido, sin demeritar la atención brindada en el proceso. (p. 536)
- **Servicio deseado:** Se refiere al máximo esperado por el cliente. Además de satisfacer una necesidad, también satisface una expectativa. Significa calidad de un bien y servicio. (p. 536)

Es común que los clientes adquieran únicamente lo que necesitan, lo que supla la necesidad en el momento y se retiren, pero el servicio implica más que eso: conduce una serie de elementos para que aquellos queden impactados con la atención y calidad recibida.

Cabe mencionar que la mayoría de los compradores son realistas y comprenden que no todas las empresas les van a brindar un trato agradable y con el nivel de servicio que prefieren, ahí es donde el servicio adecuado, el mínimo esperado de satisfacción, entra en su mente y aceptan el servicio, pero sin sentirse satisfechos.

Atención al cliente

Pérez (2006), indica que la atención al cliente se define como:

El conjunto de actividades desarrolladas por las organizaciones con orientación al mercado, encaminadas a identificar las necesidades de los clientes en la compra para satisfacerlas, logrando de este modo cubrir las expectativas y por tanto crear o incrementar la satisfacción de los clientes. (p. 217)

Además, el mismo autor menciona que la atención al cliente posee una serie de características, las que se mencionan a continuación:

- Conocimiento de las necesidades y expectativas del cliente.
- Flexibilidad y mejora continua.
- Orientación al trabajo y al cliente.
- Plantearse como meta la fidelización.
- Segmentar a los clientes para lograr su satisfacción.

Atención y servicio al cliente cumplen la misma función, además de que ambos persiguen el mismo objetivo: lograr la adecuada satisfacción del consumidor final.

Luego de abarcar el tema central del servicio al cliente, se explica el comportamiento que posee el consumidor durante y después de haber realizado la compra.

Comportamiento del consumidor

Solomon (2008) explica que el comportamiento del consumidor “es el estudio de los procesos que intervienen cuando una persona o grupo selecciona, compra, usa o desecha productos, servicios, ideas o experiencias para satisfacer necesidades y deseos.” (p. 7)

Schiffman et al. (2010) agregan que este comportamiento se enfoca en la forma en la que los consumidores toman decisiones para gastar sus ingresos, sea en tiempo, dinero o esfuerzo, esto incluye las premisas del por qué compran, cuándo y dónde es factible hacer la compra, cuál es la frecuencia ideal de compra, ¿con qué periodicidad se utiliza el producto adquirido? Muchos consumidores se hacen estas interrogantes antes de adquirir un producto o servicio. (p. 5)

Además, Solomon (2008) menciona tres etapas durante el proceso de consumo, desde la perspectiva del consumidor y el comercializador, las cuales se describen en la siguiente imagen:

Tabla 1. Aspectos durante las etapas del proceso de consumo

Aspectos	Perspectivas del consumidor	Perspectivas del comercializador
ASPECTOS PREVIOS A LA COMPRA	¿Cómo decide un consumidor que necesita un producto? ¿Cuáles son las mejores fuentes de información para aprender más acerca de opciones y alternativas?	¿Cómo se forman o cambian las actitudes del consumidor hacia los productos? ¿Qué indicadores emplean los consumidores para inferir qué productos son superiores a otros?
ASPECTOS DURANTE LA COMPRA	¿La adquisición de un producto es una experiencia estresante o agradable? ¿Qué dice la compra acerca del consumidor?	¿Cómo afectan los factores situacionales, como la presión de tiempo o la exhibición en las tiendas, la decisión de compra del consumidor?
ASPECTOS POSTERIORES A LA COMPRA	¿El producto brinda placer o desempeña la función que pretende? ¿Cómo se desecha finalmente, el producto y cuáles son las consecuencias ambientales de este acto?	¿Qué determina si un consumidor se sentirá satisfecho con un producto y si lo adquirirá de nuevo? ¿Les contará esta persona a otras acerca de sus experiencias con el producto e influirá en sus decisiones de compra?

Fuente: Solomon, 2008. *Comportamiento del consumidor*, p. 8.

El comportamiento del cliente va más allá de una compra sentimental, es más racional, es decir, se toma en cuenta si el producto es indispensable o no para su adquisición, además de ir de la mano con las recomendaciones que realice el equipo de técnicos o especialistas, las cuales influyen en la decisión final de compra.

Sin embargo, todas las interrogantes mencionadas cualquier tipo de cliente se las hace para determinar cuál proveedor suple de mejor manera su deseo, en ocasiones, no necesitan del todo el servicio, pero al comprender los beneficios que la empresa les brinda, más la excelente atención, personal altamente capacitado, precios atractivos y ventajas competitivas únicas en el mercado, se dejan influenciar por los vendedores y terminan adquiriendo el servicio.

El comportamiento al consumidor posee distintos enfoques importantes de explicar.

Enfoques de comportamiento

Velasco (s.f.) explica que existen tres tipos de enfoques para determinar el comportamiento del consumidor, los cuales se detallan aquí:

- **Enfoque económico:** el comportamiento del consumidor implica siempre una elección, posee conocimiento de sus deseos y es capaz de actuar racionalmente para satisfacer sus necesidades, siendo la única motivación la maximización de su utilidad; es decir, sabe que tiene el deseo de adquirir un determinado artículo. Además, al analizar el precio que cuesta, piensa de forma racional si realmente vale la pena hacer el gasto o si es necesario para subsistir.
- **Enfoque psicosociológico:** Amplía el campo de las variables que influyen en el comportamiento, toma en cuenta los factores económicos, psicológicos (interno) y las

sociales (externo), el consumidor mezcla estos elementos para tomar las decisiones de compra, ya sea por tendencias sociales o alcanzar cierto estatus económico en la sociedad.

- **Enfoque motivacional:** El consumidor se comporta estimulando sus sensaciones, en muchos casos se relaciona con la carencia de algo que lo predispone a actuar de modo que puedan ser satisfechas. Ahí es donde, a nivel mercadológico, se busca persuadir y crear el valor al cliente, haciéndole creer que necesita el producto y que, al no tenerlo, pierde los múltiples beneficios que trae consigo. (p. 23)

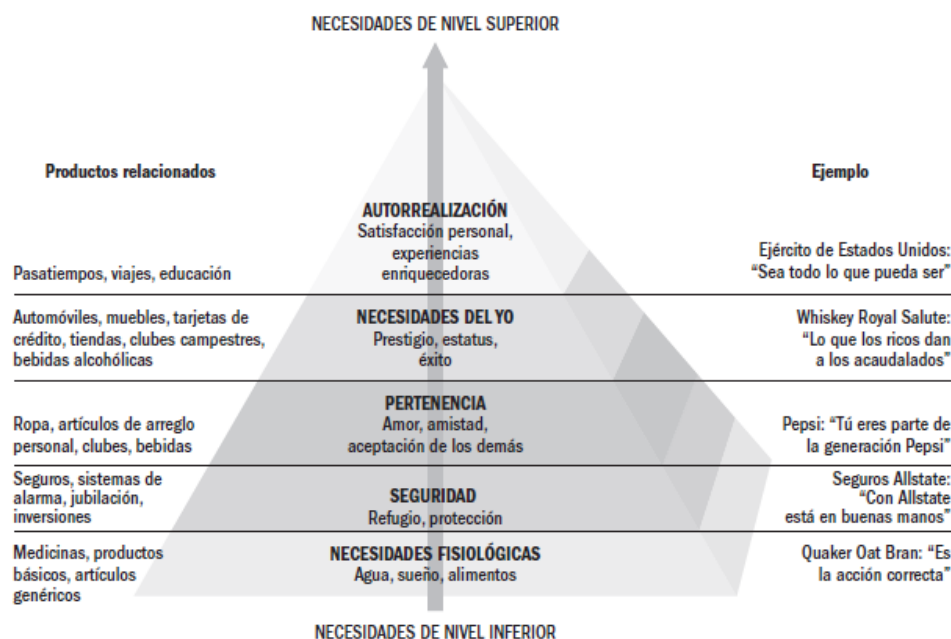
Esta teoría busca que los individuos satisfagan sus necesidades de menor rango, antes de que surjan otras de mayor nivel. Así, cuando una queda suficientemente satisfecha, emerge otra nueva, en la mayoría de los casos, más alta que la anterior y así sucesivamente.

Teoría de Maslow

Solomon (2008) menciona que la Teoría de Maslow, formulada por el psicólogo, clínico; doctor Abraham Maslow, identifica cinco niveles básicos de necesidades humanas. Estas son clasificadas por orden de importancia, desde las más bajas (psicogénicas), hasta las de mayor relevancia (piogénicas).

En la siguiente figura se muestra la jerarquía de necesidades en forma de pirámide que Maslow creó para sustentar, en orden de prioridad, las necesidades de los individuos.

Figura 3. Nivel de necesidades en la jerarquía de Maslow



Fuente: Solomon, 2008. *Comportamiento del Consumidor*, p. 126.

Schiffman et al. (2010) explican cada uno de los grados indicados en la jerarquía de Maslow así:

- **Necesidades fisiológicas:** Son las necesidades indispensables para sostener la vida biológica, ya sea alimento, agua, aire, vestido, vivienda, las cuales se catalogan como primarias. Según Maslow, si estas están crónicamente insatisfechas, puede tornarse peligroso para la vida del consumidor.
- **Necesidades de seguridad:** Una vez supliada la primera necesidad, el consumidor requiere de seguridad y tranquilidad para impulsar el comportamiento, esta no refiere únicamente a la seguridad física, sino que incluye orden, estabilidad, rutina y control sobre el ambiente.
- **Necesidades sociales - pertenencia:** Este nivel tiene que ver con necesidades de amor, afecto, pertenencia y, por consiguiente, aceptación. Todas las personas buscan cordialidad para establecer relaciones humanas afectivas.

- **Necesidades de autoestima – del yo:** Cuando el tercer nivel es suplido, este se vuelve operativo, es decir, son necesidades individuales de autoaceptación, éxito, independencia y satisfacción personal. Estas encajan a nivel interno, pero externamente se producen necesidades de reputación, prestigio, estatus social y reconocimiento por parte de las demás personas.
- **Necesidad de autorrealización:** Según Maslow, la mayoría de los individuos nunca satisfacen las necesidades del yo lo suficientemente como para pasar al último nivel, puesto que esta es la autosatisfacción, la cual se refiere el deseo de que la persona se desarrolle a su máximo nivel, es decir, llegar a ser todo lo que considera que es capaz de ser. (p. 98)

Las percepciones derivan de sensaciones y estímulos: uno es la respuesta inmediata y directa a los sentidos, mientras que el otro es el insumo para cualquiera de los sentidos. Una persona correctamente motivada está lista para actuar, la forma en la que se desenvuelva dependerá de la percepción que tenga acerca de una situación.

Percepción

De acuerdo con Solomon (2008), la percepción “es el proceso por medio del cual la gente selecciona, organiza e interpreta tales sensaciones. Por lo tanto, el estudio de la percepción se enfoca en lo que nosotros añadimos a estas sensaciones neutrales para darles significado.” (p. 49)

Los seres humanos reciben la información a través de los cinco sentidos: vista, oído, olfato, gusto y tacto; no obstante, cada uno recibe, organiza e interpreta la información de carácter sensorial de forma individual.

La percepción que tengan los clientes acerca del servicio que reciben se evalúa por medio de las encuestas de satisfacción, las quejas o comentarios interpuestos son determinantes para plantear estrategias de mejoramiento en los procesos y procedimientos existentes. Para esto, las

estructuras de planteamiento de preguntas son de forma rápida y concisa para que, al analizar y tabular la información, se obtengan las respuestas esperadas.

Es de suma importancia conocer a fondo las opiniones de los clientes, puesto que al ser ellos la fuente principal de ventas y razón de ser de las compañías, sus apreciaciones aportarán en gran valor al análisis de resultados y planteamiento de propuestas realmente acordes con la empresa y con aquellos mismos.

Luego de conocer las opiniones de los clientes, se debe buscar su satisfacción en cuanto a la atención que se les brindan y por ende buscar la fidelización permanente en el tiempo.

Satisfacción del cliente

Evans y Lindsay (2015) en el sentido de que la satisfacción al cliente:

“El resultado de entregar un producto o servicio que cumpla con los requerimientos del cliente. Ésta es vital para conservar a los clientes y hacer crecer un negocio”. (p. 98)

Kotler et al. (2017) aluden a que la satisfacción al cliente “depende del desempeño percibido del producto, en relación con las expectativas del comprador.” (p. 13)

Todos los conceptos mencionados llevan a las empresas a buscar métodos para cumplir y exceder las expectativas de los clientes en relación con lo que ofrecen, por tal razón no hay mejor venta que un cliente satisfecho.

Muchas de las expectativas de los consumidores se atribuyen a los resultados que obtuvieron luego de adquirir un bien o servicio: van desde sentirse insatisfechos, donde las expectativas fueron menores a las esperadas; satisfechos, cuando los resultados están a la misma altura de la expectativa, hasta el encantamiento, el cual sucede si los resultados obtenidos sobrepasaron los niveles de expectativa.

Las empresas que poseen muchos años en el mercado tienen suficiente experiencia como para saber tratar y llenar esas expectativas de los clientes y nuevos prospectos, pero al existir una creciente oferta de productos y servicios, nuevos competidores con una mayor presencia, herramientas tecnológicas y necesidades diferentes, debe actualizarse en todos estos rubros para ir adelante.

ISC son las siglas del Índice de satisfacción del consumidor, un indicador externo para valorar la satisfacción del usuario.

Herramienta ISC

De acuerdo con Best (2007), existen muchas formas de medir el ISC, pero es un instrumento muy común que se construye “a partir de los niveles de satisfacción en aspectos concretos [sic], medidos en una escala (por ejemplo, de seis niveles) que va desde clientes muy insatisfechos a clientes muy satisfechos.” (p. 9) Las puntuaciones van desde cero, como el menos satisfecho, hasta 100, para el más satisfecho.

Esta herramienta será utilizada en la encuesta que se aplicará a los clientes, a partir de una escala de Likert, la cual aportará un valor esencial sobre percepción y opinión, puesto que sus rangos de satisfacción brindarán un panorama más exacto sobre aquellos aspectos que no están agradando al cliente externo.

Referente institucional

Central de Mangueras S.A. es una compañía con 38 años en el mercado nacional, comercializa productos para la agroindustria, como para sectores industriales, de construcción, automotores, alimentarios, manufactureros y productos médicos, por medio de sus 10 sucursales a lo largo y ancho del país y una red de distribuidores y asesores de ventas con experiencia en cada una de sus grandes áreas de ventas.

Actualmente, su sede central está en la zona industrial de La Uruca. En la Gran Área Metropolitana (GAM) se encuentran las sucursales de Belén, Alajuela, Heredia, Cartago y para las zonas rurales, las sucursales de Pital, Limón, Guápiles, Ciudad Quesada y Liberia, también existe una sucursal en David, Panamá.

El proceso de gestión comercial inicia la cadena de valor para Central de Mangueras, ya que a través de este proceso se reciben las solicitudes y los requerimientos de los clientes para, posteriormente, materializarlos con sus productos y servicios. Es el proceso generador de ventas.

La gestión comercial básicamente está compuesta por dos canales de venta:

- Vendedores: éstos y las unidades de apoyo en La Uruca: Despacho, Servicio al Cliente, Ingeniería, Hidráulica Móvil e Industrial, además del Taller.
- Sucursales: 10 puntos de venta.

Historia general de la compañía

1979 – Central de Mangueras inicia operaciones en abril, en un pequeño local detrás de la Iglesia de Barrio México, 300 metros al norte de la antigua Botica Solera, ofreciendo sus líneas tradicionales de mangueras hidráulicas e industriales, con un amplio surtido de acoples.

1981 – La empresa se traslada a un local más amplio frente a la empresa FACO, en el sector este de la vía hacia La Uruca.

1986 – En setiembre de ese año, la empresa cuenta con su propio local, en el corazón de La Uruca, 150 metros al oeste de la plaza de deportes. Aquí se dio impulso a nuevas líneas industriales y automotrices, entre ellas, los lubricantes y grasas, filtración, accesorios hidráulicos y neumáticos al igual que instrumentación.

1995 – Ante la necesidad de brindar un servicio más cerca de los clientes, nace la primera sucursal de Central de Mangueras en Pital, San Carlos. Poco tiempo después se inauguran otras en Alajuela y Cartago.

1998 – Abre también sucursales en Heredia, Belén, Guápiles, Ciudad Quesada y Liberia.

2002 - Obtiene la certificación ISO 9000 para asegurar un servicio de calidad a los clientes.

2003 - Se introduce la línea de rodamientos, complementando su oferta de productos.

2011 – Se agregan generadores de nitrógeno a las líneas de productos de la empresa.

2014 – Además de su sede en La Uruca, cuenta con sucursales en Alajuela, Belén, Cartago, Ciudad Quesada, Liberia, Pital, Guápiles y Heredia.

2015 – La empresa traslada su sucursal de Ochomogo a la Lima de Cartago, además, inaugura su nueva sede en Limón.

2016 – Ya para ese año, además de su sede en La Uruca, cuenta con sucursales en Alajuela, Belén, Cartago, Ciudad Quesada, Liberia, Pital, Guápiles, Heredia y Limón.

Central de Mangueras S.A., dando énfasis a su eslogan de “Soluciones integrales”, ha incorporado nuevas líneas de productos como hidráulica móvil e industrial. (Central de Mangueras, 2017)

La empresa cuenta con varias áreas de ventas, como vendedores del área industrial, automotriz e ingeniería, divididos por tipos de comercio y especializados por área. Estos buscan un objetivo común: obtener nuevos clientes y retener los actuales, además de cumplir los compromisos mensuales y porcentajes de crecimiento considerables para el desarrollo y consecución de mejores condiciones laborales.

Central de Mangueras S.A. está dividida en cuatro grandes grupos que conforman la gestión comercial, los cuales se dedican a la comercialización, el seguimiento y la asesoría sobre los distintos productos por sector de ventas:

Áreas de la gestión comercial

Grupo industrial

Este grupo comprende todo lo relacionado con el sector industrial, manufacturero, alimenticio y de construcción. Se compone de cuatro familias, las que contienen líneas de producto.

Cabe mencionar que esta división cuenta con la mayor cantidad de vendedores, convirtiéndose en la fuerza más rentable para la compañía y con más efectividad en las carteras, además, es el grupo con mayor participación en las metas mensuales y anuales, aportando el 52% de peso en las ventas generales de la compañía.

En cuanto a las familias mencionadas, se destacan:

- **Hidráulica:** Está conformada por mangueras, adaptadores y acoples hidráulicos
- **Fajas:** Son fajas industriales para motores industriales de alto caballaje.
- **Bandas:** Se compone de bandas, tanto pesadas como livianas, las cuales se utilizan para el transporte alimenticio, agrícola e industrial. Esta familia también posee accesorios para estas bandas, como huacales y pegas mecánicas.
- **Mangueras y acoples industriales:** para usar en el campo agroindustrial y de la construcción; en cuanto a los usos domésticos, se comercializan mangueras de jardín.

Grupo automotor

Este grupo comprende lo relacionado con el sector automotor, al cual se unen los productos de lubricantes para automóviles y maquinarias.

Este se ha convertido en uno de los productos más importantes dentro del departamento, puesto que, a pesar de haber incursionado tiempo después, su demanda en el mercado le ha dado el mayor peso en las ventas, con logros mensuales y anuales en la división.

El grupo automotor posee menor cantidad de vendedores que el industrial y contribuye en 32% de las ventas generales de la compañía. Incluye cinco familias, con sus respectivas líneas de producto, las cuales se mencionan a continuación:

- **Lubricantes:** Dentro de esta familia se aprecian distinguidas marcas. Estos lubricantes y grasas son para máquinas pesadas y vehículos de carga liviana, así como automóviles.
- **Fajas automotrices:** son para uso meramente automotor.
- **Mangueras automotrices:** Mangueras para uso automotor, además, se venden dentro de esta familia las gomas para automóviles.
- **Máquinas de lavado:** Máquinas de lavado a presión. Existen de varias potencias, así como distintas series, para uso a nivel industrial o doméstico.
- **Especialidades automotrices:** Se incorporan productos como bujías, radiadores, aceites especiales como los *coolant* y filtros para combustible.

Grupo de ingeniería

Esta división está conformada por un personal altamente profesional, proveniente de carreras de Ingeniería, puesto que los productos que vende son muy complejos y requieren de mucha recomendación técnica para lograr sus ventas, además, deben ser respaldados por documentos formales que garanticen el nombre de la marca que los comercializa.

El grupo Ingeniería comprende el 16% de peso restante en las ventas generales de la empresa. Posee cuatro familias que, de igual forma, se subdividen en líneas de productos, las cuales se mencionan seguidamente:

- **Válvulas y cilindros:** Válvulas, accesorios y cilindros neumáticos.
- **Neumática:** Tuberías plásticas, filtros reguladores, tratamientos de aire y acoples especiales.
- **Instrumentación:** Manómetros y termómetros para los compresores.
- **Compresores de pistón:** Se venden las mejores marcas de este gremio de productos, compresores de aire con un pistón incorporado.

En cuanto el nivel de atención al cliente, la compañía posee dos departamentos especializados en su área: uno se encarga meramente de dicho servicio y el Taller de Servicio que, como se ha mencionado, brinda el mantenimiento a los equipos.

Servicio al Cliente

Este departamento se dedica a atender al público, realiza las cotizaciones solicitadas por los clientes, brinda asesoría técnica en todos los productos que se venden y colabora como dupla (asistente de distintos trámites internos) para los vendedores de todas las zonas del país, exceptuando las sucursales. Tramita compras locales y da seguimiento a embarques y mercadería en tránsito o especial.

Taller de Servicio

Este se encarga del mantenimiento, la reparación y venta de repuestos para los compresores, pistones y otros equipos que requieren técnicos especializados en la rama, para su debido funcionamiento; además, extiende contratos para mantenimiento por plazos determinados.

Por ende, las empresas que lo visitan reciben un beneficio pagando mensualmente, una cuota que las libera de los trabajos de reparación de sus equipos, además de obtener los repuestos necesarios indicados en el contrato.

Este departamento también cuenta con equipos para ser prestados a los clientes o alquilados, sin costo, fundamentados en los siguientes aspectos:

- Se espera cerrar un negocio o ya se ha cerrado y, mientras llega la orden de compra o el equipo nuevo, se hace el préstamo.
- Se está reparando un equipo vital para el cliente y, mientras tanto, éste requiere del préstamo.
- Se considera estratégico para la empresa, de modo que la Gerencia General autoriza el préstamo de un equipo sin costo para ofrecer un valor agregado a un cliente clave de la empresa.

Los temas abarcados en este capítulo, son parte fundamental para comprender cada paso a seguir en temas de mercadeo y estrategia, además brindan una guía teórica para la confección del análisis de resultados presentes en esta investigación y así identificar las fallas por medio de las conclusiones para luego brindar recomendaciones adecuadas y sostenibles en el tiempo.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

Enfoque de la investigación

El presente trabajo se basa en un enfoque cualitativo con pocos registros cuantitativos (porcentajes), ya que se estudian los individuos desde su ambiente natural, esta perspectiva se encarga de describir sus conductas para encontrar cuál está afectando en un grado mayor su acostumbrado hábitat, además de identificar sus percepciones y experiencias en este entorno.

En este caso, se trata del ambiente natural en el que estas personas interactúan a diario en la empresa Central de Mangueras, S.A., concretamente en el departamento de Taller de Servicio.

Se realizará un estudio exploratorio a nivel teórico con temas de interés, para profundizar más en el tema.

Esta orientación cualitativa se seleccionó con el propósito de estar al tanto de los eventos que se observan en el ambiente y determinar aquellos que perjudican la buena gestión de calidad. En esta investigación se explicarán todos los procesos del Taller de Servicio en cuanto a la atención al cliente se refiere, con el propósito de hacer propuestas de mejora y lograr los objetivos de dicho Taller.

Diseño de la investigación

Al ser esta una investigación cualitativa, también es del paradigma naturalista, lo que quiere decir que aborda los fenómenos desde su cotidianidad, ambiente original y determina sus acciones. A su vez, se convierte en un intermediario entre lo que se piensa y actúa este individuo en el proceso. Según esto, son de utilidad para el estudio las percepciones, opiniones y sugerencias que

los colaboradores del Taller de Servicio puedan aportar, así como los comentarios relevantes que surjan de los clientes sobre su percepción de la calidad en el servicio, desde una perspectiva totalmente externa.

Dentro del paradigma naturalista existen diversos abordajes o diseños que se pueden emplear, sin embargo, para esta investigación se utiliza el diseño de acción participativa. Su principal objetivo es diagnosticar la problemática que se presenta en una naturaleza en común, además de brindar una solución óptima para el conflicto.

Otro factor importante en este tipo de diseño es que se toma en cuenta la opinión de la muestra en estudio. Al ser ellos los afectados directos y conocer a fondo su opinión, preferencias, sugerencias, recomendaciones y otros, aportan gran importancia al desarrollo de este trabajo.

Dentro del diseño acción participativa, según los autores Hernández, Fernández y Baptista (2014), existen tres factores esenciales para su aplicación: observar, lo cual permite recolectar datos significativos y relevantes para la investigación; pensar, que se refiere a tomar esos datos y analizarlos a profundidad, además de interpretar su origen, y actuar, que indica que, a partir del análisis expuesto, se implementarán mejoras para la solución de conflictos. (p. 497)

Muestra de la investigación

Población

La población representa a todos los colaboradores que trabajan en Central de Mangueras, S.A. y la subpoblación la conforman los trabajadores específicos del departamento de Taller de Servicio, donde se realizará la evaluación del servicio y la satisfacción del cliente.

En cuanto a la población, esta incluye a los 218 colaboradores que posee actualmente la compañía Central de Mangueras, S.A., y a los 1754 clientes activos al cierre de junio 2017, además de posibles prospectos que se consideren adecuados para esta investigación.

Se toman en cuenta aspectos como plaza, tiempo y departamentos que conforman la gestión comercial y administrativa. Dentro de esta población, se tomarán los 13 empleados que conforman el departamento y 376 clientes directos al cierre de junio 2017, específicamente.

Tabla 2. Descripción de puestos departamento de Taller de Servicio

Puesto
Jefe de Taller de Servicio y Servicio Postventa
Asistente de Taller
Cotizador de Taller de Servicio
Vendedor de Pólizas y Rentas
Técnico 1 de Taller
Técnico 2 de Taller
Técnico 3 de Taller
Técnico 4 de Taller
Técnico 5 de Taller
Técnico 6 de Taller
Técnico 7 de Taller
Técnico 8 de Taller
Técnico 9 de Taller

Fuente: Ulate (2017) Elaboración propia con datos suministrados por Central de Mangueras, S.A., San José, junio de 2017.

Muestra

La muestra se seleccionó utilizando el método intencional, dado que corresponden a un criterio de expertos en el tema, por tal razón se opta por la jefatura del departamento y tres colaboradores del Taller de Servicio.

En cuanto a los colaboradores, se eligieron dos personas del área administrativa y un técnico del taller. Además, se escogerá una muestra de 38 clientes, correspondiente al 10% de la población en estudio, de forma aleatoria, según la base de datos suministrada.

El tipo de muestra es no probabilística, según Hernández et al., (2014), citado por Johnson (2014), “la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o los propósitos del investigador.” (p. 176)

Al elegir este tipo de muestreo, la muestra se seleccionó de forma discrecional, es decir, a juicio y conocimiento del investigador, además de por su proximidad geográfica.

Unidades de análisis de la investigación

Servicio al cliente

Esta primera unidad de análisis incluye lo que tiene que ver con la atención y satisfacción del cliente interno y externo que atiende el departamento de Taller de Servicio. Se verifica si cuenta con un procedimiento estandarizado de atención, manejo y planes de acción para aquellas quejas que afectan la gestión, además de seguimiento postventa a los clientes de los equipos adquiridos.

Además de hacer reparaciones, esta unidad de servicio vende mantenimientos para los compresores, secadores, sistemas de aire comprimido, pistones neumáticos, motores y máquinas de lavado; por medio de contratos establecidos.

Otra unidad por evaluar es si el personal técnico posee conocimiento adecuado para brindar recomendaciones apropiadas a los clientes sobre los mantenimientos, el control y cumplimiento de visitas semanales ya programadas, así como el seguimiento a los trabajos y repuestos necesarios para esta labor.

Procesos

La segunda unidad de análisis son los procesos y procedimientos del departamento. Es de suma importancia verificar si existen, para determinar algún control en cuanto a las órdenes de trabajo entrantes, contratos nuevos y mantenimientos preventivos o correctivos. Es sustancial conocer el proceso desde que entra una solicitud de servicio al taller, el registro de esta, la documentación por llenar y confección de órdenes de trabajo, hasta la entrega final del producto o servicio y evaluar, si cabe, el servicio postventa.

Dentro de este proceso se desea valorar el seguimiento a las cotizaciones, ventas pérdidas o, bien, ofertas enviadas sin ninguna respuesta por parte del cliente que podrían evidenciar una atención inadecuada.

Asimismo, en lo referente al proceso para realizar los pedidos o sugerencias de producto para *stock* o pedidos especiales, es clave la opinión de los responsables de solicitar, al departamento de importación de la empresa, aquellos repuestos necesarios para la venta o, bien, para el uso propio del departamento. Esta división debe poseer las herramientas necesarias para realizar las labores con el profesionalismo y la seguridad que el cliente espera.

Percepción

La tercera unidad de análisis es la percepción. Según Solomon (2008), “la percepción es el proceso por medio del cual la gente selecciona, organiza e interpreta tales sensaciones. Por lo tanto, el estudio de la percepción se enfoca en lo que nosotros añadimos a estas sensaciones neutrales para darles significado.” (p. 49)

Por consiguiente, es relevante conocer la opinión de cada sujeto de estudio, ya sean colaboradores o clientes. La información recolectada puede esclarecer con detalle los elementos que, a nivel estructural o de gestión, podrían afectar no solo la percepción de los clientes o su satisfacción, sino el ambiente laboral donde se están desarrollando los colaboradores.

La recolección de los datos percibidos se toma como base para la propuesta de mejoramiento, reestructuración o posibles cambios en los procedimientos; posteriormente, se plantearán propuestas de lo que la empresa podría aplicar en ese departamento.

Instrumentos utilizados en la investigación

Cuestionario

El cuestionario es una herramienta de recolección de datos que sirve como guía para la entrevista y encuesta que se aplicarán en el presente estudio. Esto refiere a una serie de preguntas formuladas, tanto abiertas a profundidad como estructuradas, con el propósito de abordar los temas de interés y ofrecer al participante la facilidad de contestarlas de forma expedita.

Al ser esta investigación de carácter cualitativo, el cuestionario es el instrumento más adecuado para obtener la información necesaria y enriquecer la investigación.

Entrevista

Se aplicará una entrevista de cinco preguntas a profundidad o abiertas y estructuradas al jefe del Taller de Servicio. Cabe indicar que esta es de suma importancia para la investigación, puesto que ese colaborador tiene más de 10 años de laborar en la compañía, lo cual da más credibilidad a las respuestas proporcionadas.

En el caso de los colaboradores del área administrativa y el Taller, se les aplicará una entrevista de ocho preguntas a profundidad, con el fin de enfatizar en temas relevantes para la investigación.

Los criterios y comentarios que estos aporten ayudarán a esclarecer los elementos incidentes en la gestión, se tomarán tópicos tanto de índole administrativa, como de flujo de procesos, explicación de los procedimientos en cuanto a atención del cliente y temas comerciales, además de la estructuración de funciones adecuadas a cada puesto de trabajo.

El instrumento utilizado hace referencia a lo expuesto por Hernández et al. (2014), quienes lo definen como una reunión para conversar e intercambiar información entre el entrevistador y el entrevistado, lo que la hace más íntima, flexible y abierta. (p. 403)

Dado lo anterior, se eligió este instrumento por considerarse que va acorde no solo con la investigación, sino con su enfoque cualitativo.

Las entrevistas a profundidad se realizarán de la siguiente forma: se adaptará el lugar correcto para los participantes, puesto que, al ser el Taller de Servicio un lugar de trabajo, con máquinas y herramientas ruidosas, no se podría tener una conversación amena sin interrupciones.

Posteriormente, se les comentará a los entrevistados de qué trata la entrevista y los alcances que pretende abarcar con la información suministrada para esta investigación; seguidamente se les solicitará autorización para grabar la entrevista y se les informará de que será transcrita en los anexos del trabajo.

Luego de eso, se les plantearán cuestionamientos abiertos para que puedan expresar libremente las inquietudes, los comentarios, las quejas y mejoras que consideren pertinentes para el departamento. Para finalizar, se les externarán las gracias por el tiempo y el aporte al presente estudio.

Encuesta

Se aplicarán encuestas telefónicas estructuradas a los clientes del Taller de Servicio, con el objetivo de profundizar en la percepción que tienen acerca del servicio que brinda y captar los comentarios que deseen hacer como propuesta de mejora para su beneficio propio.

En la encuesta se plantearán tres preguntas, dos de ellas cerradas tipo escala, es decir, preguntas tipo Likert. Se explica su definición teórica a continuación:

Consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los participantes. Es decir, se presenta cada afirmación y se solicita al sujeto que externé su reacción eligiendo uno de los cinco puntos o categorías de la escala. (Hernández, et al., 2014, p. 238)

La intención de las preguntas tipo Likert es aplicar el cálculo del Índice de satisfacción al consumidor (ISC), con escalas que miden con facilidad la conformidad o disconformidad en cuanto a la atención al cliente actual.

Para finalizar, la última pregunta será abierta, de opinión, para que los clientes indiquen de forma directa aquellos comentarios sobre cambios que consideren pertinentes en el departamento, además de exponer criterios propios de su empresa, a la que posiblemente el departamento no esté supliendo de forma adecuada.

Estas encuestas funcionarán de la siguiente forma: se llamará por vía telefónica a la muestra de los 38 clientes seleccionados aleatoriamente, tal y como se indicó. A continuación, se les consultará si pueden responder la encuesta en un máximo de dos minutos, para evaluar el servicio al cliente que reciben del Taller de Servicio. Se les explicará la finalidad de la investigación y los objetivos que persigue, además de hacerles saber que su opinión es de suma importancia para el mejoramiento del departamento. Se recalcará la confidencialidad y que la información será de carácter investigativo. Seguidamente, se le realizarán las preguntas indicadas.

Observación

Otro instrumento oportuno en este caso es la observación, a fin de recalcar situaciones externas a las apreciaciones que puedan indicar los colaboradores o clientes.

El investigador podrá dar su opinión objetiva de la situación en estudio, recalcando pequeños o grandes detalles para la investigación, los que serán expuestos en las conclusiones y recomendaciones. Asimismo, las apreciaciones vistas serán anotadas para, posteriormente, ser utilizadas.

En algunos casos, se podrá pedir colaboración de los participantes para esclarecer dudas que surjan en el momento o explicaciones poco entendibles, las cuales podrían genera un poco de confusión al investigador, por la falta información técnica que se posea a la mano o, bien, por no estar claras dentro del procedimiento.

Documentos

Al ser Central de Mangueras, S.A., una compañía con certificación ISO 9001:2008, según la norma, debe evidenciar todos aquellos procesos y gestiones que se encuentren dentro de sus manuales de procedimientos o instructivos publicados. Esta herramienta da un *plus* a la investigación, dado que se pueden estudiar con detenimiento el lenguaje técnico utilizado y los pasos por seguir con respecto a las distintas funciones de cada colaborador.

Un punto a favor en estos documentos es que se tienen a la mano y sin ninguna restricción para su uso, además de que se pueden solicitar aquellos manuales de procedimientos, instructivos y formularios utilizados para el control documental del departamento. Un objetivo por alcanzar con este tipo de archivos es plantear oportunidades de mejora, facilitar las auditorías y, por supuesto, mejorar la atención al cliente con formularios simples de llenar y adecuados para dar seguimiento a los diferentes procedimientos.

Tener acceso a los manuales de procedimientos, instructivos y formularios, gracias al apoyo de la empresa en estudio, se convierte en una ventaja para el investigador, puesto que pueden ser consultados en cualquier momento, ser analizados cuantas veces sea necesario y sacar los aportes más relevantes para la investigación.

Procesos para la recolección de datos

En el proceso de recoger datos, se toman en cuenta tanto fuentes primarias como secundarias. En primera instancia, se explican las fuentes secundarias que aportan información para la investigación. Estas son fuentes con información ya existente, pero enriquecedora para el trabajo en estudio. Se consideran libros de mercadeo, comportamiento del consumidor, servicio y satisfacción del cliente, mercadeo estratégico empresarial, archivos de Internet, *blogs* y tesis

anteriores, donde se exponen la importancia y las ventajas de un adecuado servicio al cliente en cualquier empresa.

Bernal (2010) afirma que las fuentes secundarias “son todas aquellas que ofrecen información sobre el tema que se va a investigar, pero que no son la fuente original de los hechos o las situaciones, sino que sólo los referencian.” (p. 192)

Seguidamente, están las fuentes primarias o de primera mano, las cuales se obtienen por medio de las entrevistas aplicadas al personal y encuestas a los clientes, recolección de documentación ISO importante y explicativa del departamento y por medio de la observación en el lugar actual del Taller de Servicio.

La metodología aplicada para recoger información se presenta de la siguiente forma: se seleccionarán las personas del área administrativa y jefatura del departamento, se establecerán el lugar y la hora adecuados, sin interferir en sus labores cotidianas y, posteriormente, se grabará la conversación para luego tomarla y transcribirla para efectos de esta investigación.

Según Hernández et al. (2014), la forma de transcribir estos datos es narrativa, brindando todos los resultados obtenidos en detalle; sin embargo, descripciones del ambiente como tal no se requieren de forma detallada, puesto que ya son de conocimiento del lector. (p.510)

Cabe mencionar que se explicarán los hallazgos encontrados siguiendo un hilo conductor coherente para el tema investigativo, además de relatar todas aquellas apreciaciones relevantes, tanto de colaboradores como de clientes, que comprueben los cuestionamientos expuestos en los objetivos del presente estudio.

En cuanto a los clientes, se realizará una llamada telefónica al encargado de proveeduría, taller o mantenimiento, se le explicará el fin de la entrevista y lo fundamental que es para la organización su opinión en el tema de satisfacción; se le aplicará la encuesta como tal y, de igual forma, se tabularán los datos para el uso adecuado a los alcances de este estudio.

Según, Hernández et al. (2014), “las referencias o fuentes primarias proporcionan datos de primera mano, pues se trata de documentos que incluyen los resultados de los estudios correspondientes.” (p. 61)

Método de análisis

Al aplicar el enfoque cualitativo, no se utilizan datos ni fuentes estadísticas ni numéricas, sin embargo, sí valores relativos relacionados con el servicio al cliente.

Lo que realmente busca este tipo de orientación de las variables es describir para consecutivamente analizar. Argumentando lo anterior, este método define en forma detallada el tema por tratar y, basándose en argumentos teóricos, dará a conocer los procesos y procedimientos utilizados por el Taller de Servicio.

Posteriormente, se describirán las oportunidades de mejora o hallazgos encontrados para su preciso mejoramiento y, por último, se analizarán todos los datos obtenidos para brindar su interpretación y se aportarán propuestas de planes de acción eficaz y útil, para la implementación inmediata en la empresa y la mejora de ese departamento.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este capítulo, se analizan los resultados obtenidos mediante los instrumentos de investigación empleados, a partir de los dos primeros objetivos: evaluar el servicio al cliente que brinda el Taller de Servicio y determinar cuáles aspectos reincidentes interfieren en el correcto flujo del proceso.

Se realizaron entrevistas a profundidad a la jefatura del departamento, a un colaborador del área técnica, así como a personal administrativo clave para la recopilación de datos.

Además de las entrevistas, se utilizaron la herramienta documental y la observación de los procesos para determinar su uso.

Para finalizar, mediante la encuesta que se aplicó a los clientes, se esclarecerá el tercer objetivo de investigación: identificar su percepción actual en relación con el servicio que reciben del departamento, además de comentar aspectos que el Taller de Servicio debe mejorar.

Para la descripción detallada de los resultados obtenidos, se considera una serie de categorías de análisis, donde se tocan puntos esenciales para identificar el servicio al cliente que brinda el departamento, las cuales se describen a continuación.

Categoría 1. Procedimiento del servicio al cliente

Para evaluar esta categoría, se resalta la diferencia entre el cliente interno y externo, para valorar si existe un procedimiento de cara a ambos servicios.

Ciente interno

En la primera pregunta, los colaboradores 1, 2 y 3 indicaron cuál es el procedimiento que utilizan para la atención al cliente interno (ver Apéndice B, C y D), estos explican que las solicitudes que reciben por parte de los vendedores, sucursales o cualquier empleado de la empresa se canalizan por medio de correo electrónico o llamada telefónica, en algunas ocasiones también se da atención cara a cara, cuando visitan el taller. Entre las consultas que reciben por parte de los compañeros están asesorías, programaciones de visitas a clientes y muestras de producto.

Además de lo indicado por el colaborador 1, se hizo un comentario sobre la atención al cliente interno:

Si se puede resolver de una vez, le ayudo buscando información y demás, si es algo que lleva un proceso más largo lo apunto en mis pendientes y ahí lo voy sacando porque hay cosas que dependen de uno y otras no, en cuanto a los correos, yo tengo carpetas para cada departamento o por clientes para darle seguimiento. (Comunicación personal, 2017)

Se demuestra que los pendientes se anotan en un cuaderno para darles seguimiento, no obstante, no existe un proceso para que los registros de las inquietudes más comunes queden evidenciados o archivados; según el colaborador 1, hay ciertas cosas que no dependen de ellos y no se puede resolver de forma inmediata.

Luego, el colaborador 2 mencionó la atención interna que recibe:

Algunas veces se llaman a los compañeros para que envíen refuerzos en trabajos muy pesados donde los clientes, pero siempre nos dicen que no o cuando se van a hacer otros trabajos uno les dice que se necesita un ayudante, pero se tiene el concepto que más de una persona en un cliente no es rentable y no es así, por eso casi siempre ando solo y cuesta mucho que se dé un buen servicio. (sic) (Comunicación personal, 2017)

Según lo indicado por el colaborador 2, no hay apoyo de los mismos compañeros del departamento o trabajo en equipo para brindar un buen servicio al visitar a los clientes.

En la tercera pregunta de la entrevista aplicada al colaborador 2, hizo un comentario sobre el procedimiento que se utiliza para sacar mercadería de la bodega y el apoyo de los propios compañeros del Taller para la gestión:

Considero que se hace demasiado papeleo para las cosas, cuando se está con el cliente y este necesita un repuesto inmediatamente porque en ese momento el cliente está perdiendo millones de colones por estar detenida la máquina, por un simple documento se tarda hasta más de 3 horas en confeccionarlo, por ejemplo: una salida de bodega”. “Para mí el mayor problema es el gran papeleo, eso todo lo traba. Yo sé que el sistema ISO es importante, pero lo hacen complejo y tardan demasiado hacer una simple gestión que el cliente necesita urgente, en muchas ocasiones por ejemplo los técnicos deben estar en las instalaciones del cliente a las 3:00 pm y terminan llegando a las 6:00 pm, por la tardanza en estas gestiones, en lo personal esto no es de mi agrado y desmotiva. (Comunicación personal, 2017) (Ver Apéndice C)

Según lo anterior, el colaborador 1 defiende la importancia de los procesos y la documentación en este tipo de gestiones.

En la pregunta ocho, se le consultó sobre los problemas más comunes que ocurren durante el debido flujo de trabajo del departamento:

La comunicación, desobediencia por parte de los técnicos porque muchos de ellos saben que están haciendo las cosas mal y se les ha explicado las cosas y aun así no hacen caso. En esta empresa se debe llenar documentación necesaria, pero ellos no quieren acoplarse a eso, se resisten y aun así buscan los medios para hacer salidas de producto sin documentos, puesto que al parecer anteriores administraciones se los permitían y se quedaron con eso, lo malo es que tratan de contagiar a nuevos técnicos para que realicen lo mismo. (Comunicación personal, 2017) (Ver Apéndice B)

La jefatura del taller expresa un aspecto que interfiere negativamente en la adecuada atención al cliente, precisamente un factor mencionado que insinúa lo expresado anteriormente:

La desmotivación de los técnicos es evidente ya que, hay unos que tienen una mala actitud y dan mala percepción ante el cliente. Además, todo tiene relación, porque si no se le da un buen seguimiento a los técnicos y una adecuada supervisión estos están a la deriva y no hacen bien su trabajo, hacen lo que gusten, son desordenados, dejan el equipo sucio y ahí es donde no dan buen servicio. (Comunicación personal, 2017) (Ver Apéndice A)

Para suplementar esta falla a nivel del recurso humano, la jefatura comenta un aspecto negativo que obstaculiza el proceso adecuado en la atención del departamento:

“El cambio constante de personal, el taller no ha estado estable durante un tiempo, puesto que las personas que se han contratado tienen distintos criterios o dejan seguimientos sin concluir, se normaliza, pero luego entra otra persona y no los retoma, esto recae sobre otros factores como la falta de compromiso, desconocimiento tanto de los problemas que tienen los clientes como desconocimiento técnico, de procesos como la sistemática en la atención al cliente propio del taller.

Antes el equipo estaba muy consolidado, pero ha habido muchos jefes que ocasionaban problemas y esto se daba por falta de supervisión, además cuando entraban estas nuevas personas no se les daba una inducción sobre las funciones, por ende, debían aprender solos. Hubo un tiempo en que el taller no tuvo jefatura, en ese momento se vinieron muchos problemas y desorden. (sic) (Comunicación personal, 2017) (Ver Apéndice A)

Dos clientes en la encuesta realizaron los siguientes comentarios, haciendo mención de lo expuesto:

Brindarles más seguimiento a las necesidades, ha habido muchas jefaturas y esos cambios afectan mucho y decayó mucho después de la última jefatura, por eso ya tenemos más de 6 meses de que rompimos relaciones con Central de Mangueras.

(...)

Mejorar la comunicación del técnico con el encargado del Taller, han cambiado tanto de jefes que las cosas se pierden, seguimientos se quedan botados, además no me ofrecen más productos de los que vende la empresa u otros servicios. (Comunicación personal, 2017)

Según lo expuesto por la jefatura en cuanto a la constante rotación de personal, a nivel de cliente interno no se está dando un buen servicio, puesto que cuando entra un colaborador nuevo, debe darse un tiempo de acomodo, mientras conoce los procedimientos, las quejas que quedaron sin resolverse, las nuevas ideas por implementar; así, los mismos clientes están percibiendo estos problemas.

Cliente externo

En la atención al cliente externo, cada colaborador la brinda de forma diferente, dependiendo del puesto en el que se encuentre, en general, todos concuerdan con que se reciben llamadas para solicitar información de producto o, bien, si requieren cotizaciones.

En las encuestas aplicadas a los clientes, se les consultó sobre la atención telefónica que reciben de los colaboradores del departamento, en un rango del 1 al 5, siendo 1 el de menor valor y 5 el de mayor valor. Así, el 44,7% de las personas encuestadas piensan que la atención telefónica es de calificación 4 y en menor cantidad, el 2,6% de los encuestados, le dan una calificación de 1.

Sobre la facilidad de localización del técnico, el 39,5% señaló una calificación de 4 y en menor medida, con un 7,9%, los encuestados consideran que es de calificación 1.

Esto indica que la facilidad de localización de los técnicos, ya sea por la central telefónica de la empresa o sus teléfonos celulares, es satisfactoria para los clientes.

Se consultó acerca del procedimiento para la atención al cliente externo en la pregunta dos. El colaborador 3 comenta: “Se le toman los datos, nombre completo, número de teléfono, nombre de la empresa, correo electrónico y estos se apuntan en un cuaderno y se le envía la información por correo.”

Por su parte, el colaborador 1 señaló:

Si es algo que se pueda solucionar de una vez lo hago y averiguo, pero si tengo que hacerlo más complicado apunto en mi cuaderno los datos del cliente como nombre, número de teléfono, para luego darle una respuesta más certera, en mi agenda apunto todo lo que hago día con día. (Comunicación personal, 2017) (Ver Apéndice D y B)

También se les preguntó a los clientes sobre el conocimiento técnico por parte del personal para la solución de las inquietudes, lo que mostró que el 52,6% le da una calificación de 5. Estas apreciaciones arrojan que el departamento posee un alto conocimiento de las labores del Taller.

Por el contrario, la jefatura expone en la pregunta cinco de la entrevista que un punto de sugerencia para el mejoramiento del departamento es: “Más capacitación para el personal administrativo, para que estos sepan de qué le están hablando, puesto que cuando un cliente llama hay que tener la seguridad para evacuar las dudas y dar asesorías correctas.” (Comunicación personal, 2017) (Ver Apéndice A).

La jefatura alega principalmente, sobre el personal administrativo, que debe tener el conocimiento técnico ideal para atender las inquietudes de los clientes al primer momento y no dar pie a incertidumbre por la espera de una respuesta; a pesar de este comentario, los clientes encuestados consideran que esta atención y el nivel de respuesta es satisfactorio.

Proceso en las reparaciones de equipos

El Taller de Servicio ofrece reparación de equipos provenientes de un vendedor, sucursal, personal del departamento de Ingeniería o por el mismo cliente. Este tipo de trabajos son atendidos a partir de la generación de solicitudes de orden de trabajo en el sistema por parte del empleado que las reciba o, bien, por medio del cronograma establecido en los contratos de mantenimientos vigentes.

Una vez atendido el caso, el equipo dañado es llevado a las instalaciones del taller mediante formularios ISO que se deben completar y, posteriormente, entregar. En la primera pregunta, la jefatura del departamento expresó de forma explícita el proceso como tal en cuanto a esta atención:

Hay 3 métodos, uno es por teléfono en donde piden un servicio, muchas veces se le trata de solucionar el problema de un equipo de forma inmediata, si se puede solucionar por teléfono entonces no se realiza la visita. Si el cliente solicita un mantenimiento más grande se le toma todos los datos: ¿Qué equipo es? ¿Qué problemas tiene el equipo?, entonces se le dice para cuándo más o menos se puede hacer la visita dependiendo de la programación.

Otra es cuando nada más llegan los equipos al taller por medio de las sucursales, vendedores o cuando el mismo cliente los viene a dejar. El equipo siempre debe venir documentado porque, de lo contrario, no se recibe.

La PS-F-26 Boleta de Ingreso de Equipo al Taller (ver Apéndice F) es una boleta recibo de equipo, este documento tiene un encabezado general con los datos del cliente, modelo del equipo y serie, después vienen cuatro espacios dependiendo de si es máquina de lavado, secador, compresor o compresor de tornillo, con una lista de piezas básicas; ahí se chequea qué tiene y qué no tiene el equipo que está llegando al taller y, por último, el cliente firma, aceptando lo indicado en esta boleta.

Luego, este documento se digita y se ingresa en el sistema de Customer Relationship Management (CRM) o Gestión de Servicio al Cliente, para llevar un registro, el cual genera una Orden de Trabajo de Taller (OTT) (ver Apéndice G), consecutivo u orden de servicio que brinda el sistema.

Se revisa el equipo y una vez de eso el técnico llena una hoja que se llama PS-F-186 Reporte Diagnóstico del Equipo (Ver apéndice H), en este coloca los productos a cotizar, los datos del cliente y la OTT, luego se pasa al cotizador para posteriormente enviarle la oferta al cliente, se le da seguimiento hasta que este apruebe la cotización, si el cliente es de crédito envía la orden de compra y si es de contado se le pide el 50% de adelanto y el otro 50% contra entrega.

Después, cuando ya se hace la reparación, se cierra con la PS-F-121 Hoja Prueba de Equipo (ver Apéndice I), donde el técnico pone todas las condiciones en las que se encuentra el equipo ya reparado y se le da una copia al cliente. También se da atención por medio de los contratos ya establecidos o, bien, los clientes llaman por asesorías” (Comunicación personal, 2017) (ver Apéndice C).

Para agregar al procedimiento explicado, el colaborador 3 hace mención de lo siguiente:

Cuando la máquina está lista se llama al cliente para ver si se le envía directamente a la compañía o la vienen a recoger. Cuando esta máquina sale del taller se hace una

hoja de diagnóstico final donde el técnico hace una última revisión para verificar su estado y ahí se anota cómo está saliendo la máquina, además es un respaldo el cual indica que los repuestos cambiados son los mencionados en la hoja de diagnóstico, el cliente firma el documento aceptando la reparación, posteriormente se le facilita una copia y garantía de un mes. El último paso es la facturación. (Comunicación personal, 2017) (Ver Apéndice D)

Los entrevistados y la jefatura del Taller tienen muy claro el procedimiento para las reparaciones de los equipos, también se consultó el PS-M-07 Manual del Taller de Servicio (por temas de confidencialidad, no se puede mostrar en los apéndices de la investigación), para verificar que lo expuesto en la entrevista coincida con el procedimiento publicado.

Así, se determina que obviaron el proceso de los repuestos, donde aplican otros formularios ISO, ya sea para sacar mercadería de las bodegas, solicitar los repuestos por pedidos especiales o extraordinarios de *stock* a los proveedores o, bien, hacer compras locales a terceros para suplir la necesidad de la reparación.

El Manual hace alusión a la importancia de obtener la aprobación de los clientes antes de iniciar las reparaciones, puesto que por ningún caso se mantendrán los equipos en las instalaciones del Taller por más de un mes a partir de emitida la cotización.

En el caso de que el cliente no apruebe dicha cotización y pasen más de tres meses sin que se manifieste, se hará un acta y la empresa podrá disponer del equipo; no obstante, es responsabilidad de la jefatura aprovechar los repartos en la zona para hacer la devolución de las máquinas en conjunto con una carta explicando que el plazo fue excedido.

En una visita al Taller, por medio del método de la observación, el 21 de agosto del 2017, se determinó que carece de espacio físico adecuado, a pesar de tener rótulos visibles, los cuales indican el proceso en el que se encuentran los equipos, ya sea reparar, listos para entregar, de desecho, disponibles para alquilar, entre otros. Las máquinas ahí colocadas no concuerdan con lo

que muestran dichos rótulos, por ende, el desorden presente es notorio. Otro criterio por considerar es lo mencionado por el colaborador 1 en la pregunta cinco, donde indica la responsabilidad de confeccionar la boleta de ingreso del equipo:

Muchas veces hemos tenido problemas con los compañeros, porque ellos no usan esta boleta de ingreso y no se sabe de quién es el equipo o de cuál cliente proviene y ahí es donde se hacen los atrasos. Además, hay un punto donde indica que se cobran 25,000 mil colones por la revisión siempre y cuando el cliente no acepte la reparación del mismo, si este acepta la revisión es gratuita, pero es necesario que esta boleta exista puesto que de ahí viene la información para luego poderle dar la cotización del servicio. (Comunicación personal, 2017) (Ver Apéndice B)

Lo mismo fue aludido por el colaborador 3 en la misma pregunta:

Lo que se está haciendo es solicitándoles a las sucursales que hagan el mismo procedimiento que nosotros hacemos, hemos tenido varios problemas con ellos porque cuesta que sigan esta directriz, lo que sucede es que dejan la máquina en nuestras instalaciones sin información. (Comunicación personal, 2017) (Ver Apéndice D)

Luego de consultar el PS-M-07 Manual del Taller de Servicio, este indica que la jefatura debe solicitar una llamada de atención por escrito para aquel funcionario que envíe un equipo al Taller sin documentos y que por ninguna razón se procesarán esas solicitudes, además de que el personal de reparto tampoco puede recibir las máquinas si no llevan la boleta respectiva.

Sobre el proceso de reparación, en la primera pregunta de las encuestas aplicadas a los clientes, se les consultó sobre las recomendaciones que exteriorizan los técnicos para el correcto funcionamiento de los equipos. Los datos arrojan que el 50% de los encuestados les dan a estas recomendaciones una calificación de 5; en menor cantidad, el 2,6%, consideraron que merecen una calificación de 1.

Esto quiere decir que el personal técnico da credibilidad a la manipulación de los equipos, del mismo modo están brindando un servicio de asesoría para que la garantía y rentabilidad sean las esperadas. El departamento del Taller siempre trata de que el mismo técnico visita a los clientes,

más que todo por el seguimiento a los mantenimientos y que no exista una doble opinión entre técnicos.

Por otro lado, el 73,7% de los clientes indican que el trato que reciben por parte de los técnicos es de calificación 5, lo cual quiere decir que están muy satisfechos.

En cuanto a la presentación personal de los técnicos, los clientes la calificaron entre excelente y buena. Asimismo, la percepción sobre los tiempos de entrega y aspectos de las máquinas luego de ser reparadas es buena, según los clientes encuestados.

Para apoyar esta percepción, el Manual del Taller indica que las reparaciones se asignan a los diferentes técnicos según disponibilidad, siguiendo, entre otros criterios: PEPS (primero en entrar, primero en salir), disponibilidad de repuestos, criticidad o complejidad de la reparación y experiencia de los técnicos disponibles.

Cabe mencionar que el colaborador 3, en la pregunta siete, donde se le consultó sobre las quejas más recurrentes de los clientes, mencionó que:

También se da que los clientes remiten las máquinas a las sucursales, pero las sucursales las envían al taller hasta 5 días después y por más que se sepa que fue por la sucursal que se dio el atraso toda la responsabilidad recae sobre el taller y el cliente siempre llama para quejarse”. “Los vendedores les prometen a los clientes que la máquina será reparada en 2 días cuando ellos no conocen la carga de trabajo que se tiene y en la línea de trabajo que tiene el Taller establece que primera máquina en entrar primera en ser reparada y así consecutivamente, usando el método PEPS. (Comunicación personal, 2017) (Ver Apéndice D)

Del mismo modo, 24 clientes encuestados indicaron que la garantía de estas reparaciones es buena y uno solo consideró que es mala, esto quiere decir que están satisfechos con ese factor, además, según el Manual del Taller, las garantías de las reparaciones son de tres meses, los repuestos y la mano de obra tienen un mes de garantía.

En la entrevista aplicada al colaborador 3 en la misma pregunta sobre las quejas más recurrentes que reciben por parte de los clientes, sobre el tema de las garantías, mencionó:

Los vendedores le dan una mala idea a los clientes de lo que son las reparaciones como tal, le dicen que las reparaciones duran demasiado tiempo y ahí es donde los clientes llaman a los 3 o 4 meses que la máquina se dañó y exigen la garantía, cuando se les comunica que la garantía solo cubre un mes, ellos se molestan porque el vendedor les dijo que era por un año y ahí les mienten. (sic) (Comunicación personal, 2017)

En la pregunta cinco, donde se consultó acerca del procedimiento cuando entra y sale un equipo para reparar, se indicó un comentario similar: “Creo que hay que cambiar la mentalidad de muchas personas en la empresa, porque muchos creen que cuando se repara una máquina se la están dando nueva y la misma puede fallar luego y ahí es donde exigen más tiempo de garantía.” (Ver Apéndice D)

Finalmente, la mayoría de los clientes considera que los precios de los mantenimientos o reparaciones son buenos.

Haciendo alusión a este factor, el Manual del Taller menciona que existen dos tipos de precios: uno es por medio de los contratos de mantenimiento establecidos, el cual se asigna dependiendo del tipo de mantenimiento y las partes que cada uno de estos contiene, además de sus diferentes aplicaciones recomendadas por los proveedores.

El otro precio se establece por medio de las reparaciones de los clientes sin un contrato determinado, las visitas que los técnicos realizan para la valoración y revisión de los daños presentes en los equipos deben ser cobradas; no obstante, se hace una excepción en el caso en que el técnico haga una visita de cortesía al cliente, al estar cerca de la zona o tener una ruta asignada, del mismo modo la jefatura del Taller coordina visitas de este tipo rutinariamente.

Herramientas

Los técnicos, para realizar una labor adecuada en las reparaciones de los equipos, requieren de herramientas eficientes y con altos estándares tecnológicos, a fin de cumplir con el requisito del cliente.

Por consiguiente, en la encuesta aplicada a los clientes se les consultó sobre las herramientas utilizadas en la gestión, a lo que la mayoría indicó que son buenas. A pesar de lo anterior, el colaborador 2, en la tercera pregunta, explicó un determinante sobre este rubro:

Los técnicos no tienen ningún tipo de herramientas o repuestos, lo que se tiene es por iniciativa propia, esto se da porque en ocasiones los clientes ya no ocupan algún repuesto y lo que muchos hacen es regalárselos a los técnicos mismos que utilizan como back up para otros clientes en próximas visitas. Pero no se tiene un maletín propio para hacer los cambios de repuestos. (Comunicación personal, 2017) (Ver Apéndice C)

Al mismo colaborador en la pregunta ocho, se le consultó sobre los problemas más comunes en cuanto el flujo de trabajo del departamento e hizo la misma mención:

En el Taller no hay herramientas para trabajar, existe una sola caja para todo y para todos, se sabe que la jefatura está tratando de dar los insumos para trabajar, pero por indicaciones de las gerencias este trámite debe esperar, puesto que están unas herramientas nuevas por entrar y esas son las que los técnicos deben usar, sin embargo, han pasado varios meses y las mismas aún no llegan, esto ocasiona que muchos trabajos no se pueden hacer. Lo que hacen los técnicos es usar herramientas propias o pasar por la pena de pedirle al cliente las herramientas para trabajar. (Comunicación personal, 2017) (Ver Apéndice C)

Esto es sustentado por la jefatura el Taller, a la cual se le consultó sobre los aspectos que interfieren más negativamente en el proceso de adecuada atención al cliente. Así comentó:

La falta de herramientas es un grave problema, puesto que la tecnología va avanzando y nosotros nos hemos quedado atrás, porque al ser estos equipos modernos no tenemos las herramientas para repararlos y esto nos deja mal parados antes los clientes, al ser estos equipos tan inteligentes las herramientas son distintas,

además que la competencia si está más adelantada y con esto nos están ganando terreno. (Comunicación personal, 2017) (Ver Apéndice A)

Contratos de mantenimiento

El PS-M-07 Manual del Taller de Servicio alude a que el Taller ofrece reparaciones de equipos a los clientes de manera correctiva y preventiva a través de contratos de mantenimiento. Cabe mencionar que estos contratos son por plazos determinados; sin embargo, el mínimo es por un año y, por ende, las empresas que lo reciben obtienen un beneficio, cancelando mensualmente una cuota que las libera del mantenimiento del equipo y los repuestos que este necesite durante el periodo pactado en el contrato.

El procedimiento para confeccionar las ofertas deriva de una visita previa al sitio donde se encuentren los equipos, con el fin de recopilar la información necesaria para realizar los cálculos del mantenimiento por ofrecer, estos datos se apoyan en una serie de formularios ISO que tanto el colaborador encargado de los contratos de mantenimiento como el cliente deben llenar.

Una vez recopilada la información, se procede a calcular los repuestos y materiales precisos para el plan de mantenimiento por ofrecer. Los cálculos con el determinado margen de ventas esperado y la información suministrada por el fabricante, con respecto a los consumibles básicos que deben tener los equipos, dependiendo de cada rango de operación en horas, deben ser sometidos a revisión y aprobación del Gerente de Área; posteriormente, se confecciona la oferta para el cliente, con un resumen de las condiciones del contrato y cláusulas que estipulan de forma detallada el tipo de mantenimiento por realizar, además de los repuestos requeridos para la correcta labor. La firma de esta oferta estará a cargo del Gerente General de la empresa, para posteriormente pasarla al cliente y que éste dé su visto bueno final.

Estos procesos son clave, puesto que uno de ellos mal diseñado ocasiona un alto grado de insatisfacción al cliente y se potencializaría a mayor escala una pérdida. Muchos de los clientes del

Taller pueden tener la incertidumbre de cómo será el servicio en cuanto haya un contrato firmado de por medio, puesto que estarían de acuerdo con cláusulas estipuladas y pagos mensuales por servicios que aún no han percibido; aquí es cuando el colaborador encargado de ofrecer los mantenimientos debe inspirar la confianza y la credibilidad necesarias para que el cliente quede satisfecho y que, por ende, las señales de inseguridad desaparezcan. Un cien por ciento de las veces, los técnicos deben estar presentes en las negociaciones que se suministren a los clientes, puesto que al ser ellos conocedores y expertos en el tema, tendrán la facilidad de convencer y persuadir para que opten por los servicios del Taller.

Según el Manual, la custodia de estos contratos es responsabilidad de la Asistente del departamento del Taller, también debe velar por que dichos expedientes tengan las hojas de cálculo utilizadas para determinar la mensualidad del mantenimiento respectivo. Donde residen los contratos también será el lugar para archivar las hojas físicas de visita técnica debidamente firmadas por el responsable asignado por el cliente, con nombre, firma y sello correspondiente.

No obstante, por medio del método de la observación, el 21 de agosto del 2017, se visualizó que esta responsabilidad ya no recae en la asistente, sino en otro colaborador denominado Encargado de Contratos, quien, además de lo expuesto, también se encarga de confeccionar el contrato, llenar y velar por los formularios ISO correspondientes y llevar un control de las fechas que abarca cada contrato de mantenimiento, para estar atento a las facturaciones mensuales y sus renovaciones. Para ello, deberá repetir el proceso de revisión de cálculos, oferta y confección de los nuevos contratos.

Así mismo, este colaborador tiene que realizar la gestión comercial para colocar nuevos contratos o incorporar equipos dentro de cada contrato. Deberá llevar un control de los repuestos por utilizar durante el contrato de mantenimiento, para tener la mejor relación de inventario disponible.

Rutas y cronogramas de visitas

La función de asignar las rutas, ya sea para mantenimientos o reparaciones, está a cargo de la jefatura del departamento, apoyándose en el personal administrativo. Tal y como indica el Manual del Taller, la jefatura es responsable de programar las visitas técnicas en el planeamiento mensual y semanal, según sean los requerimientos; de esta forma, el usuario no debe dejar su lugar de trabajo ni interrumpir sus labores para que le revisen el equipo adquirido.

De tal forma, la asistente del Taller realiza la gestión de comunicar a los clientes, vía telefónica o por correo, el día y la hora en que se programan los trabajos en el sitio respectivo; posteriormente, el jefe asigna e indica a los técnicos los trabajos por realizar en las empresas programadas. Ante situaciones de fuerza mayor que impidan contar con el técnico originalmente encomendado al trabajo, se deberá reasignar a otro técnico o hablar con el cliente para coordinar la reprogramación de la visita.

Al colaborador 1, en la pregunta cuatro, se le consultó sobre el proceso para establecer las rutas y cronogramas de visitas, este comentó:

Primeramente, me envían solicitudes al correo previamente, luego se llama al cliente para consultar si es un servicio cobrado, no cobrado o de cortesía y si hay una orden de compra de por medio, cuando tengo todos los datos entonces se incluye en programación semanal. En ocasiones se hacen programaciones por indicaciones de las jefaturas.

De vez en cuando hacen llamadas urgentes de clientes donde indican que tienen el equipo parado y ahí es donde se les asigna un espacio en la programación. En cuanto a las visitas periódicas de contrato, se revisa los materiales que se necesitan, los reportes anteriores y con esta información se realiza la visita.

Las visitas se hacen dependiendo de la disponibilidad, el reporte se pasa todos los días viernes a las gerencias. Muchos casos los clientes tipo A llaman pidiendo trabajos de urgencia entonces se coordina con otros clientes de menor prioridad para consultarles si se puede hacer un espacio a otra hora o bien para otro día y de esta forma poder hacerle un espacio en la programación a los clientes que poseen la urgencia y de esta forma se les resuelve.

A algunos clientes no se les pueden realizar los mantenimientos, puesto que tienen las cuentas morosas y ahí es donde se les llama para que colaboren con el pago y de esta forma realizarle la visita. (Comunicación personal, 2017) (Ver Apéndice B)

El colaborador 3, en la misma pregunta sobre la programación de las rutas y los cronogramas, expresó información de forma detallada:

Las visitas a los clientes se están haciendo en la medida de lo posible por orden de prioridades, la primera prioridad que tiene el cronograma son los contratos ya establecidos según lo que indica el contrato sobre los días de visitas para mantenimientos y luego las demás programaciones que se hacen regularmente, ya sea que llamen los clientes para pedir servicios y mantenimientos o solicitudes de vendedores o sucursales.

Actualmente, se tienen 10 a 12 clientes de contratos establecidos y el cronograma tiene 28 campos, entonces, hay mucho espacio para que se realicen otras visitas, se trata de hacerlo a lo que el cliente necesita, ahorita se tienen 9 técnicos y todos atienden todas las zonas, la mayoría está en el GAM. Lo que se hace es que un técnico tiene asignado un contrato para que sea solo él quien lo visite y le dé recomendaciones, más que todo porque existe confianza entre ellos la cual está de por medio. (sic) (Comunicación personal, 2017) (Ver Apéndice D).

Consecutivamente, al definir este proceso en la encuesta aplicada a los clientes, de igual forma se les indicó que calificaran el cumplimiento de las fechas acordadas para las reparaciones y rutas de mantenimiento, ante lo que el 36.8% dio una calificación de 4 y, en menor cantidad, el 5.3% le dio una calificación de 1. Esto quiere decir que están muy satisfechos con el desempeño.

Sin embargo, hubo calificaciones de 4 y 3, arrojando ambas un 26.3%. En el cumplimiento de las rutas para los mantenimientos preventivos, un 28.9% brindó una calificación de 4 y un 13.2%, de 1. Esto explica lo expuesto en la pregunta 3 de la encuesta, donde varios clientes mencionaron lo siguiente:

Ofrecer mejor los servicios, nunca nos han dicho que un técnico nos puede visitar.

(...)

La parte de la visita a domicilio que sea más frecuente, que haya un técnico en la zona de Limón.

(...)

Como tenemos un contrato, queremos que se haga un seguimiento a la programación de las visitas, antes había un calendario, pero ya no, yo tengo que estar programándola siempre quisiera que me llamen para recordarme porque siempre se me olvida.

(...)

Dar mejor soporte técnico, es decir que hagan visitas periódicas para el seguimiento de los equipos. Siempre se tiene que llamar para que vengan.

(...)

Tardan mucho tiempo en hacer las visitas para los mantenimientos, duran mucho en entregar los repuestos necesarios, en ocasiones nosotros mismos tenemos que hacer los mantenimientos. En cuanto a las revisiones, las hacen por encima. (Comunicación personal, 2017)

Igualmente, en la primera pregunta de esta encuesta, se les consultó a los clientes: ¿cómo es el nivel de respuesta por parte del técnico cuando tienen una urgencia?

El 36.8% dio una calificación de 4 y, en menor medida, un 2,6% consideró una calificación de 1. Esto muestra que los clientes están satisfechos con el servicio.

El Manual hace mención de las responsabilidades de los técnicos en las visitas: realizar los mantenimientos según la programación definida, utilizar siempre las mejores prácticas y cumplir con los plazos de ejecución establecidos, así como informar en todo momento y cumplir con todas las disposiciones administrativas y de control definidas. Además, deben colaborar activamente en la definición de los pedidos sugeridos de repuestos y el nivel óptimo de inventario de repuestos y equipos por mantener.

Al colaborador 2, se le hizo la misma interrogante para que explicara el procedimiento en cuanto a establecer las rutas y los cronogramas de visitas, ante lo que señaló:

Las rutas nos las da el personal administrativo por día con los datos del cliente, pero para mí la información siempre viene incompleta porque, por ejemplo, me dicen que el lunes tengo que ir a cierto cliente, pero no me dicen la hora, ni el nombre del contacto, ni teléfono del cliente. Lo único que me brindan es el nombre del cliente que tengo que visitar, por lo general hago de 3 a 4 visitas al día, pero cuando tengo tiempo libre voy y toco puertas para ver si ocupan reparaciones. Lo que hacen es que envían un Excel por correo con los clientes que cada técnico debe visitar, este documento lo envían a todos no lo hacen de forma individual. (Comunicación personal, 2017) (Ver Apéndice C).

Cabe mencionar que, en la pregunta cinco, se le consultó a la jefatura del departamento algunas sugerencias para el mejoramiento del departamento. Al respecto, indicó:

Considero que se debe dar más capacitación a los técnicos y personal administrativo sobre los equipos nuevos y herramientas, también más orden a la hora de asignar trabajos y ruteos, ahora se hace por zonas y asignando técnicos a clientes específicos o por contratos más que todo para que un cliente lo visite siempre el mismo técnico y no varios, de esta forma no hay diferencia de criterios. (Comunicación personal, 2017) (Ver Apéndice A).

Si bien los clientes expresan disconformidades por la falta de seguimiento, es notorio que esta responsabilidad recae en el área administrativa, entiéndase jefatura y asistente, puesto que son quienes asignan semanalmente los itinerarios de cada técnico.

A continuación, se muestra un ejemplo de la programación semanal:

Tabla 3. Ejemplo de programación semanal del Taller

	sábado	domingo	lunes	martes	miércoles	jueves	viernes	sábado	domingo
	XX-XX-XX	XX-XX-XX	XX-XX-XX	XX-XX-XX	XX-XX-XX	XX-XX-XX	XX-XX-XX	XX-XX-XX	XX-XX-XX
TECNICO 1	CLIENTE	Libre	REUNION	CLIENTE	CLIENTE	CLIENTE	FERIADO	Libre	Libre
			VARIOS						
			VARIOS						
TECNICO 2	Libre	Libre	VARIOS	LIBRE PARA PROGRAMAR	LIBRE PARA PROGRAMAR	CLIENTE	FERIADO	LIBRE PARA PROGRAMAR	Libre
			VARIOS						
			Libre para programar						
TECNICO 3	CLIENTE	Libre	REUNION	CLIENTE	LIBRE PARA PROGRAMAR	CLIENTE	FERIADO	Libre	Libre
			VARIOS						
			Libre para programar						
TECNICO 4	CLIENTE	Libre	REUNION	LIBRE PARA PROGRAMAR	CLIENTE	CLIENTE	FERIADO	Libre	Libre
			VARIOS						
			Libre para programar						
TECNICO 5	Libre	Libre	REUNION	INVENTARIO	INVENTARIO	INVENTARIO	FERIADO	LIBRE PARA PROGRAMAR	Libre
			VARIOS						
			Libre para programar						
TECNICO 6	CLIENTE	Libre	REUNION	INVENTARIO	INVENTARIO	INVENTARIO	FERIADO	Libre	Libre
			VARIOS						
			Libre para programar						
TECNICO 7	Libre	Libre	REUNION	INVENTARIO	INVENTARIO	INVENTARIO	FERIADO	CLIENTE	Libre
			VARIOS						
			Libre para programar						
TECNICO 8	Libre	Libre	REUNION	LIBRE PARA PROGRAMAR	CLIENTE	CLIENTE	FERIADO	CLIENTE	Libre
			VARIOS						
			TALLER						
TECNICO 9	TALLER	Libre	REUNION	TALLER REPARACIONES	TALLER REPARACIONES	TALLER REPARACIONES	FERIADO	Libre	Libre
			VARIOS						
			Libre para programar						

Fuente: Asistente de Taller de Servicio, 2017.

Una vez finalizado el mantenimiento o la revisión de los equipos en las visitas programadas, los técnicos, según lo expuesto en el Manual del Taller, deben llenar un reporte, dependiendo del equipo en revisión; es decir, para los secadores está el PS-F-104 Reporte de Secadores (ver Apéndice J), para los compresores el PS-F- 105 Reporte de Compresores (ver Apéndice K) y para máquinas de lavado, se utiliza el PS-F-23 Reporte de Visita Técnica (ver Apéndice L).

Luego de que el técnico complete dicho formulario, se le brinda una copia al cliente. Es responsabilidad de la jefatura revisar dichos reportes para verificar qué repuestos utilizaron.

En el caso de que la visita sea a un cliente con un contrato de mantenimiento establecido, los repuestos que se emplean se rebajan de las cantidades asignadas a dicho contrato. También, estos reportes sirven de referencia para realizar las cotizaciones correspondientes.

Lo anterior es confirmado por el colaborador 2 en la pregunta dos, donde se le consulta acerca del procedimiento en cuanto la atención al cliente externo que él brinda: “Yo solo manejo los reportes de visitas técnicas donde indico todo lo que vi en la visita, las recomendaciones y lo que se necesita cotizar, ya los compañeros se encargan de enviar la oferta para que el cliente la acepte.” (Comunicación personal, 2017) (Ver Apéndice C)

Verificando estos reportes, por medio del método de la documentación, se evidencia que poseen campos para escribir todas las apreciaciones que se encontraron en la visita, evidentemente cada uno es distinto por el tipo de equipo que se vaya a verificar; sin embargo, el PS-F-105 Reporte de Compresores es el único que posee un campo específico para indicarle al cotizador qué ofertarle al cliente. En el caso del PS-F-23 Reporte de Visita Técnica, es básico, sin mucho campo que rellenar e indica el espacio para colocar el trabajo que se realizó, además de los repuestos utilizados y, para finalizar, el PS-F-104 Reporte de Secadores es igual de completo que el de compresores. Posee un espacio para colocar los comentarios y las observaciones para próximos mantenimientos.

Al enlazar la información de los reportes, muchos clientes en la investigación aplicada externaron ciertos comentarios acerca del seguimiento de esos formularios que se detallan a continuación:

El técnico que nos visita coloca las observaciones en el reporte y se ha visto que no le dan seguimiento, yo soy el que tengo que llamar para ver qué cotizaciones se necesitan.

(...)

Mejorar el seguimiento de los reportes de los técnicos, por ejemplo, los repuestos darle más importancia. Los técnicos hacen muy buena labor, deberían tomarse el tiempo para leer los reportes.

(...)

No se le da seguimiento al reporte que realizan los técnicos, no lo ven y no hacen nada. Tengo que sacarle copia para luego mandar un correo pidiendo las cotizaciones. (Comunicación personal, 2017)

Considerando las percepciones de los clientes, se denota que la labor que realiza el técnico en las visitas es satisfactoria. Sin embargo, a la tarea que hacen de llenar cada uno de los espacios que tienen los reportes, según lo expresado por los clientes, no se le está dando el seguimiento oportuno.

Cabe mencionar que el Manual del Taller indica que es responsabilidad de la jefatura leerlos, revisarlos y dar las indicaciones de las cotizaciones por enviar.

Servicio postventa de los trabajos realizados

El Manual del Taller expresa que la jefatura o la asistente llamarán a los clientes cuya visita técnica se haya hecho el día anterior, con el fin de verificar su satisfacción por el servicio recibido. Esta misma tarea será realizada una semana después de la visita, con el fin de verificar que los equipos se encuentren en perfecto estado y que el cliente no requiera de otra visita.

En la pregunta seis, se le consultó al colaborador tres si existe un procedimiento para el servicio postventa de las reparaciones realizadas, a lo que contestó:

Sí existe, pero no se hace, tengo el conocimiento que se tiene que llamar a los clientes un día después de haber hecho el mantenimiento para consultarle sobre la labor de los técnicos y el mantenimiento en sí, luego una semana después, se les vuelve a llamar para preguntarle sobre el funcionamiento del equipo, pero ninguna de las dos se hace. En las reparaciones, el proceso concluye cuando se entrega la máquina. (Comunicación personal, 2017) (Ver Apéndice D)

También un cliente realizó un comentario, en la encuesta aplicada: “Deberían de estar llamando para saber cómo nos va con los equipos.” (sic)

Por el contrario, en la misma pregunta sobre si existe un procedimiento para el servicio postventa de las reparaciones realizadas, el colaborador 2 expresó una opinión distinta a la indicada en el procedimiento:

Sí sé que existe, pero creo no es el adecuado, porque los vendedores ofrecen los equipos mal solo para concretar una venta, porque le prometen al cliente cosas que no son y que no se pueden cumplir, también le dan al cliente los equipos que no son los que realmente ocupa, es decir, le venden la máquina que no es, por la misma falta de comunicación con los demás departamentos expertos en el tema. Lo que ha pasado es que venden las máquinas, pero no le dan seguimiento para que todo salga bien simplemente el taller tiene que resolver las disconformidades y quejas de los clientes, lo más relevante es que siempre queda mal el Taller ante la primera percepción del cliente. (Comunicación personal, 2017) (Ver Apéndice C)

El colaborador 3, en la pregunta siete, sobre las quejas más recurrentes que reciben por parte de los clientes, expresó: “Cuando los vendedores venden el equipo no les dan una capacitación de cómo usar la máquina, entonces los clientes se quejan porque se dañan por la mala manipulación.” (Comunicación personal, 2017) (Ver Apéndice D)

La jefatura del Departamento comentó, en la quinta pregunta de la entrevista sobre los seguimientos postventa, que:

Tenemos una base de datos de todos los compresores y secadores que ha vendido Central de Mangueras, pero muchos de ellos nunca se les ha visitado para ofrecer la visita sin costo para verificar el estado del equipo, cabe la posibilidad que actualmente los tenga la competencia, entonces esa base de datos se les está llamando para brindarle los servicios. (Comunicación personal, 2017) (Ver Apéndice A).

Categoría 2. Procedimiento de cotizaciones de producto y servicio

Cotizaciones

El colaborador tres explicó de forma detallada el procedimiento, a partir de lo que se le consultó en la pregunta tres de la entrevista:

En cotizaciones de servicio hay dos tipos, las primeras son cuando un cliente ocupa los mantenimientos de los equipos y no son por medio de contratos establecidos, el proceso como tal, es saber cuál es el equipo que tiene el cliente, el modelo y la serie, después de eso se ingresa a la página del proveedor, posteriormente colocar el número de serie del equipo y ver que las partes o repuestos que se están cotizando concuerdan con lo que indica el proveedor en la página oficial, hay 3 tipos de mantenimientos, el 1 es básico o primario más que todo es una revisión, limpieza y estado del equipo, se da un diagnóstico donde se le dice al cliente la cantidad de horas que tiene el equipo y si necesita un mantenimiento más adelante y en cuánto tiempo, el 2 incluye el 1 pero con cambios de filtros de aceite y aire, el 3 es el mantenimiento anual que se le practica a los compresores, contiene los mantenimientos 1 y 2 pero también incluye los separadores y el aceite, generalmente a estos equipos se le hace cambio de aceite cada 6 meses o cada año, pero la mayoría es cada año.

Luego de esto, se le pregunta al cliente si se le ha hecho una boleta (PS-F-26), hay un registro de estas boletas donde están los reportes de los técnicos y en base a la cantidad de horas se le hacen los mantenimientos, si son 500 horas es 1, 2000 horas es 2 y 4000 es 3, esto se mide porque los compresores tienen horímetros donde vienen las horas de los mismos y con los reportes anteriores se verifica el último mantenimiento para verificar las horas del último mantenimiento y de cuánto tiempo no se le ha hecho y con eso se cotiza al cliente. Esto pasa cuando el cliente llama a pedir el trabajo.

El segundo tipo son las cotizaciones de clientes que tienen contratos ya establecidos, las cuales son más complejas, porque conlleva más cosas de por medio, incluyen los mantenimientos antes mencionados más piezas que se tienen que estar cambiando, estas cotizaciones las realiza el otro compañero y si el cliente está de

acuerdo envía un contrato para que lo firme puesto que son pagos mensuales por esas visitas, por lo general son clientes que tienen muchos años con la empresa, entonces envían las solicitudes con el número de parte entonces se revisan estos números y con base a eso se envía la cotización.

En las cotizaciones de producto, se hace primero un análisis de lo que el cliente está solicitando ya sea de la sucursal o vendedor, donde igualmente se hace el proceso de indagar qué tipo de equipo es, qué número de serie tiene y varias consultas y así se cotiza. (sic) (Comunicación personal, 2017) (Ver Apéndice D)

Repuestos

A la jefatura del departamento, en la pregunta dos de la entrevista, se le hizo el mismo cuestionamiento anterior sobre los repuestos e indicó:

Hay clientes que compran ellos mismos los repuestos y hacen las reparaciones, muchas veces llaman o escriben solo para cotizar los repuestos que necesitan y ahí depende si el cliente envía la orden de compra o compra de contado, se le consulta por cuál medio desea recibir la mercadería si por reparto en zona GAM o por encomienda si es de la zona rural y luego se procede con la facturación. Hay muchos clientes que tienen su departamento de mantenimiento, entonces no hacen el gasto en solicitar el envío de un técnico, solo cuando el equipo presenta un daño o una falla que ellos no puedan reparar ahí es donde nos llaman para hacer la reparación, muchas de las veces en las que hacemos estas visitas salen cotizaciones y nos contratan como mano de obra. (Comunicación personal, 2017) (Ver Apéndice A).

Enlazando el tema de los repuestos, en la segunda pregunta de las encuestas aplicadas a los clientes, se les consultó sobre la calidad de aquellos. La mayoría apuntó a que son excelentes, en cuanto a la variedad, consideran que son buenos y en menor medida, regulares.

También, se les interrogó sobre el tiempo de entrega de la mercadería a domicilio, ya sea por reparto a la GAM o por encomienda. El 42,1% de los clientes encuestados indicó que este rubro posee una calificación de 4 y el 5.3% considera que es de 1.

Al mismo tiempo, califican de bueno el embalaje en estos envíos, es decir, el manejo que el personal de reparto hace sobre la mercadería enviada. Se evidencia que los clientes están

satisfechos con este servicio. Sin embargo, sobre el seguimiento al faltante de producto en las cotizaciones, el 34.2% le dio una calificación de 4; mientras que el 7.9% de los encuestados lo calificó de 1.

Esta pregunta se cruza con el grado de abastecimiento de los repuestos necesarios. El 42.1% le otorgó una calificación de 4. Así, se evidencia que las apreciaciones de faltante de producto coinciden con su nivel de abastecimiento, el cual presenta la misma calificación.

Pese a lo expresado por los clientes, algunos no brindaron una calificación de esta índole, en la pregunta abierta sí hicieron comentarios no muy satisfactorios sobre los repuestos:

Mejorar el inventario para los repuestos, antes tenían más producto últimamente se ha bajado mucho.

(...)

Tener en stock los repuestos necesarios, tenemos un compresor Quincy 50 y en ocasiones los filtros no están en stock y más que lo tenemos en garantía muchas veces duran 3 semanas para entregarlo.

(...)

Se debe cambiar todo, el más grave problema que tienen es que uno tiene que llevar el equipo nunca vienen a recogerlo, nunca tienen repuestos y duran de 4 a 5 semanas para repararlos es urgente que mejoren esto.

(...)

Mejorar el stock de los repuestos y agilizar el tiempo en reparar los compresores duraron 4 semanas. (sic) (Comunicación personal, 2017)

Para esclarecer la razón por la cual los clientes hicieron estos comentarios, se le preguntó a la jefatura del departamento, en la tercera pregunta de la entrevista, acerca de los aspectos que interfieren más negativamente en el proceso de la atención al cliente:

Se sabe que muchos clientes se molestan porque no tenemos todos los repuestos necesarios, pero también hay que verificar qué tipo de repuestos son, muchos de ellos son especiales y no siempre se tienen en stock, más que todo porque no todos

los clientes lo usan además se pueden quedar en la bodega sin ningún movimiento ocasionando que se dañen por no usarlos, además, la empresa no permite comprar mercadería que no rota.

Otro punto importante es que los sugeridos de producto no se hacían, por ende la falta de repuestos básicos es evidente, más que todo ser de alta rotación y por lo general son los que más se gastan y se reemplazan. (sic) (Comunicación personal, 2017) (Ver Apéndice A)

El colaborador 3 sustenta lo indicado por la jefatura, en la pregunta dos, donde se le consulta acerca del procedimiento para la atención al cliente externo:

Si hemos tenido problemas es que algunos clientes piden muchos repuestos de algún código en específico y lo que sucede es que ese mismo artículo está distribuido por todas las sucursales de la empresa y lo que se tuvo que hacer es enviar un correo solicitando la ayuda para que lo enviaran al Taller y de esa forma suplir la necesidad del cliente y eso es un proceso complejo. También hay varios repuestos que no se tienen mucho en stock porque el departamento de importación lo tiene clasificado como D o como de baja rotación, entonces no piden mucho y ahí es donde se dan los problemas.

Además la empresa repara máquinas de otras marcas, muchas veces estos equipos que vienen de otros lados ocupan repuestos especiales y ahí hay otro proceso de hacer una hoja de pedido especial que involucra a terceros localmente para traer el repuesto. (Comunicación personal, 2017) (Ver Apéndice D)

Por medio del método de la observación, realizada el 21 de agosto del 2017 en las instalaciones del Taller, se determinó que muchos repuestos están en la bodega física y otros en la sede central ubicada en La Uruca; por ende, si algún cliente requiere de forma urgente un repuesto, se debe calcular el tiempo para enviar la mercadería de un lado al otro y suplir la necesidad.

En cuanto a aquellos repuestos especiales, el departamento confecciona una serie de formularios ISO para comprarlos, como los pedidos especiales o extraordinarios de *stock* o compras locales, estos dependen de los periodos de entrega de terceros para brindarle una fecha de entrega aproximada al cliente.

Seguimiento de las cotizaciones

Se les consultó a los clientes cómo calificarían el tiempo de envío de las cotizaciones, en un rango de 1 a 5, siendo 1 el de menor valor y 5 el de mayor valor. El 36.8% de los encuestados consideró que es de calificación 4 y un 2.6%, de 1; es decir, la mayoría está satisfecha con el servicio.

Consecutivamente, se les hizo la pregunta sobre el seguimiento a estas cotizaciones, donde el 26.3% dio una calificación de 3 y, en menor medida, un 7.9% de los encuestados considera que es de 1; es decir, la mayoría tiene una percepción satisfecha o regular de ese servicio.

Al verificar la razón por la cual los clientes dan esta calificación, se expusieron los siguientes comentarios:

Deben mejorar la agilidad en enviar las cotizaciones y las reparaciones de los equipos deben ser más rápidos y la entrega de los repuestos más rápida.

(...)

Mejorar la respuesta de las cotizaciones o solicitudes están durando mucho.

(...)

Duran mucho en enviar las cotizaciones y cuando se llama lo pasan a todos los departamentos y nunca me comunican con la persona correcta.

(...)

Las necesidades que hemos tenido no hemos tenido quejas, pero si mejorar un poco el tiempo en el envío de las cotizaciones, en ocasiones son rápidos y en otros momentos no. (Comunicación personal, 2017)

La jefatura del Taller aceptó esta falla en la pregunta dos, cuando se le consultó acerca del proceso que se realiza en cuanto a las cotizaciones de servicio y producto enviadas a los clientes:

No se hacen seguimiento a las cotizaciones, antes sí las hacían, pero las dejaron de hacer por las directrices de las jefaturas que antes estuvieron y estas no se enfocaron en este seguimiento. Envían las cotizaciones, no llaman a los clientes y no hacen ningún tipo de seguimiento, antes se llevaba un archivo de seguimiento con el número de cotizaciones hechas y cuando había mucho trabajo se repartía el trabajo entre la asistente y el jefe del departamento, como este sabía hacer todas las funciones entonces se podría apoyar con la carga de trabajo.

El seguimiento que se hacía, era por medio de un archivo en Excel el cual tenía tres columnas, una decía contratos de mantenimiento, dado que, estas son un monto fijo al mes, ahí se colocaban todos los contratos vigentes y cuánto se debería facturar, en el centro del documento se ponían las cotizaciones o reparaciones ya concretas por medio de órdenes de compra o pagos del 50% de adelanto que daban los clientes y para finalizar en la tercera columna se situaban las cotizaciones potenciales, ahí se ingresaban aquellas cotizaciones que su monto superaba los 500,000 mil colones.

En la parte inferior, se colocaba la meta del mes correspondiente, a esto se le restaba lo que se tenía fijo de contratos de mantenimiento, menos las órdenes de compra establecidas y ahí se verificaba el monto faltante para llegar a la meta, con el monto de las cotizaciones potenciales es donde se empezaban a llamar a los clientes, para que estas se convirtieran en órdenes de compra y poder llegar al compromiso mensual. Lamentablemente esta labor se dejó de hacer por falta de tiempo del personal y ahí es donde uno entiende por qué se dejó de llegar al presupuesto de estos meses para atrás y por ende repercute en el servicio el cual decayó. (Comunicación personal, 2017) (Ver Apéndice A)

El colaborador 3 hizo alusión sobre lo indicado por la jefatura en cuanto a la falta de tiempo del personal para darle el seguimiento oportuno a las cotizaciones:

Antes la única función del cotizador era cotizar y facturar, pero se hace mucho más que eso, aproximadamente de 12 o 15 funciones más, las cuales hacen que el día las consuma de tal forma que no se pueda cumplir con las otras funciones primordiales. Entre las funciones de recarga, están las compras locales, procesos de importación, procesos de traslado de mercadería, seguimiento a inventarios, envíos de mercadería y por esto no se puede dar seguimiento a las cotizaciones. (Comunicación personal, 2017) (Ver Apéndice D)

Lo mismo fue expresado por el colaborador 1, en la pregunta ocho, donde se le consultó acerca de los problemas más comunes en cuanto al flujo de trabajo en el departamento:

Se debe hacer una revisión de las funciones puesto que se tiene mucha carga de trabajo de funciones que no se deben hacer, por ejemplo, la asistente está a cargo de la bodega y debe dejar de hacer lo que está haciendo para sacar producto o entregarlo

al solicitante, se puede considerar tener un bodeguero. Otra función es la programación de visitas, las cuales debe hacer la jefatura, también de los registros de máquinas y la responsabilidad de la bodega.

En cuanto al registro de las máquinas es un proceso muy largo, puesto que se debe llenar la documentación y luego ingresarlas al sistema CRM para generar una OTT el cual considero que no es funcional porque duplica trabajo y se tarda aproximadamente 30 minutos para realizar un procedimiento que se puede durar a lo mucho 10 minutos. (Comunicación personal, 2017) (Ver Apéndice B)

Otro factor importante es que, por medio del método de la observación, se determinó que al cotizador le llegan los reportes utilizados por los técnicos (de visita técnica, de secadores y compresores); posteriormente, colocan en los reportes aquellos repuestos por cotizar, lo que hace el cotizador es leer el reporte para esclarecer lo que debe ofertar al cliente. Esto lo subraya con un marcador fosforescente y, posterior a ello, lo coloca en los pendientes y realiza la cotización.

Categoría 3. Atención de inconformidades

El Manual del Taller establece que la asistente o el jefe de Taller deberán llevar un control de las quejas de clientes por equipos vendidos, con el fin de programar la visita de un técnico. En ocasiones, estas quejas pueden deberse a un daño del equipo o a un mal uso, de ahí la importancia de atender con rapidez y descartar cualquier situación anormal, puesto que es de suma importancia reportar al fabricante cualquier anomalía real que pueda presentarse.

También, menciona que, en el caso de recibir quejas de clientes por el funcionamiento de equipos con menos de seis meses de haber sido vendidos, el jefe de Taller coordinará con el gerente que el ingeniero o vendedor a cargo de la venta y el mismo gerente acompañen al técnico, con el fin de valorar si las condiciones en las que se le vendió el equipo eran las correctas o si se ha dado algún cambio o falta en compromisos previos que se hayan tomado con los clientes. Esta visita es clave para determinar posibles errores del cliente o de Central de Mangueras, S.A.

En la encuesta aplicada a los clientes, en la primera pregunta, se les consultó sobre la metodología para la atención de quejas. El 36,8% de las personas encuestadas la calificó con un 4, un 10.5% piensa que es de calificación 1. A continuación, se indagó sobre el grado de satisfacción al solucionar las quejas y el 39,5% brindó una calificación de 4, mientras que un 10.5% indicó un 1.

En los dos rubros, los clientes están satisfechos, tanto con la metodología como al solucionar las quejas que presentaron.

A la jefatura del departamento, en la pregunta cuatro, se le consultó acerca del procedimiento que utiliza actualmente para atender las inconformidades que exteriorizan los clientes, ante lo que explicó:

Actualmente lo que se utiliza es que se llama al cliente para saber qué está pasando y cuál es la disconformidad, si es porque se dejó botado el equipo, se busca el historial para saber qué fue lo que pasó y se ataca, ahora tenemos varios clientes que se les ha resuelto de forma inmediata. Si son quejas nuevas igual se aborda de inmediato y se le da la garantía del caso, pero a los que tienen tiempo de esperar son los que más se les están dando prioridad, pero un procedimiento como tal no hay. (Comunicación personal, 2017) (Ver Apéndice A)

Al consultar sobre la documentación ISO que existe para este tipo de operaciones, se determinó en el MA-M-01 Manual de Gestión de Calidad, que Central de Mangueras, S.A. mide la satisfacción del cliente a través de cuestionarios mensuales, los cuales permiten conocer su percepción acerca de la empresa y los servicios que brinda en sus distintas áreas. En este caso, para el Taller de Servicio, los cuestionarios son elaborados por medio del MA-F-33 Satisfacción del Cliente – Mantenimientos (ver Apéndice M), el cual es aplicado únicamente a tres clientes elegidos al azar, según la facturación del mes anterior.

Posteriormente, las respuestas brindadas por los clientes se evidencian por medio del MA-F-19 Informe de Encuestas (ver Apéndice N), donde la jefatura y la asistente deben dar una

respuesta dentro del mismo mes en que se empleó el cuestionario, sobre las observaciones indicadas y brindar un plan de acción con las acciones tomadas.

Según el Manual de la Gestión de Calidad, en el caso de que algún cliente por medio de estos cuestionarios exprese un comentario que se catalogue como grave, de mayor impacto en la gestión, propuestas de mejoramiento o actividades insuficientes para resolver un problema complejo, se crea en el Sistema de ACP (*software* diseñado para evidenciar el registro y análisis de la atención a las acciones correctivas, preventivas y quejas) una queja, la cual debe ser contestada en un máximo de 24 horas luego de su registro o, bien, una acción correctiva preventiva (ACP), la que debe ser contestada por el líder en un máximo de 48 horas. Estas ACP se utilizan a nivel interno como un procedimiento o inconveniente a nivel de departamentos o colaboradores que entorpezcan el adecuado funcionamiento de las labores independientemente en el área afectada.

Se evidencia que los cuestionarios sí son aplicados y enviados por correo electrónico a la jefatura (ver Apéndice Ñ). Según la jefatura, se atienden casos inmediatos sobre las quejas presentes en los equipos, a partir de las llamadas telefónicas de los propios clientes o quejas que surjan en las visitas programadas que realicen los técnicos. Se indagaron registros de meses anteriores en el sistema de ACP, pues muchos clientes han tenido insatisfacciones considerables, entre ellas se mencionan las siguientes.

- **Queja Q-208 del 19/09/2016**

Cliente 1 canceló su contrato de mantenimiento de compresor, ya que no estaba satisfecho con el servicio brindado, a su vez, indicó que no había recibido respuesta, por lo que optó por eliminar el contrato de mantenimiento que había tenido con Central de Mangueras por muchos años.

El Taller, en su momento, solucionó conversando con el cliente. Este adujo que se demoró mucho en solucionar los detalles, en esa semana no se tenía la disponibilidad de técnicos, por lo

que el cliente tuvo que realizar la reparación por sus propios medios. Se reunieron en varias ocasiones con el cliente en el sitio, pero este indicó que no procedería a renovar el contrato, pero sí seguiría comprando los repuestos que necesita para el equipo comprado.

Ante esta situación, el Taller optó por revisar el Manual del Taller, para plasmar actividades de mantenimiento que controlen estos detalles.

- **Queja Q-186 del 07/03/2016**

Cliente 2 expresó su molestia por el tiempo de respuesta del Taller para reparar un compresor, puesto que, a principios de febrero, enviaron la orden de compra para la reparación y, a principios de marzo, no habían cumplido con el servicio. Anteriormente había esperado 15 días por la cotización después de la visita del técnico, entonces, consideró que el servicio era malo y tenía pensado buscar otro proveedor.

El Taller respondió que los repuestos solicitados habían sido cotizados y llegarían a las bodegas de tres a cuatro semanas después, debido a que eran de pedido especial.

El cliente quedó satisfecho con la llamada, además, indicó que es vital que los vendedores tengan en consideración analizar la documentación enviada e involucrarse con el Taller antes de crear confusión con los clientes, ya que podría generar una deficiente expectativa hacia el departamento.

- **Queja Q-197 del 27/06/2016**

Cliente 3 indicó su descontento con el servicio por mantenimiento de un compresor. Realizó el pago del 50%, el cual ronda los \$2000 y, luego de ocho meses, no había recibido ningún servicio.

El Taller alegó que los repuestos eran especiales, traídos por una empresa localizada en México; sin embargo, en el momento en que estos repuestos llegaron al país, no coincidían con los que el compresor necesitaba. Al realizar el reclamo al proveedor, indicó que la información que le suministró el Taller era la correcta y, por tal razón, se dio el retraso hasta que se solucionara el conflicto con el proveedor de México; sin embargo, hizo mención de la falta de comunicación con el cliente en cuanto a informarle de la situación.

Categoría 4. Posicionamiento de *marketing* digital del Taller de Servicio

La empresa cuenta con diversos canales y medios de comunicación para ofrecer y promocionar los artículos que vende. Se analizarán la página *web* y la popular red social Facebook, como medios principales.

Página *web*

Primeramente, en la página *web* de la empresa, sección de Servicios, se hace mención del Taller de Servicio:

Mantenimiento preventivo y correctivo, con repuestos originales y técnicos capacitados en casa matriz; reparación de compresores, secadores y sistemas de lavado. Instalación neumática y diagnóstico de equipo; recomendación e instalación de tuberías neumáticas y de aluminio. (Central de Mangueras, 2017)

No hay más información acerca de este departamento, puesto que las siguientes pestañas hablan de la historia de la empresa, su visión, misión, valores. También, mencionan todos los productos que comercializa, muestra un mapa de las sucursales con sus respectivos números de teléfono, dirección física y correo electrónico, pero el Taller únicamente es citado en ese único párrafo. Conjuntamente, se visualizó que la página posee un *link* de garantías, pero solo hace referencia a dos proveedores (Continental y Phillips 66), sin hablar de las garantías de equipos como compresores, secadores o máquinas de lavado.

Red social Facebook

Por otro lado, la página de Facebook es el medio más utilizado por la empresa. A setiembre, cuenta con 8029 *likes* y una calificación de 4,5 (de 5). Realiza una publicación por día, de lunes a viernes.

La mayoría de las publicaciones son consejos sobre el mantenimiento de los vehículos o maquinaria por medio de los lubricantes Phillips 66, también hay una que otra publicación y video sobre eventos recreativos realizados en las sucursales o zonas estratégicas y menciones sobre las sucursales localizadas en las distintas provincias del país. Se hizo algún recordatorio de fechas festivas con mensajes positivos y *posteos* sobre el camión móvil encargado de reparar o confeccionar mangueras para los distintos lugares con quienes haya una visita programada.

Cabe mencionar que, a nivel de interacción con el cliente, se recibe un promedio de 10 a 40 *likes* por publicación y una parte es de los propios empleados de la compañía, lo mismo sucede con algunos comentarios que se colocan.

Aunque se realizan publicaciones constantes, únicamente hubo dos *posteos* relativos al Taller de Servicio desde que se abrió la cuenta en el 2010: la primera imagen se publicó el 8 de junio del 2016 y la segunda, el 30 de agosto del 2016 (ver Apéndice O).

En la encuesta aplicada a los clientes, primera pregunta, se les consultó sobre la entrega de especialidades publicitarias. El 34.2% de los encuestados considera que este rubro es de calificación 1, es decir, están sumamente insatisfechos.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Las conclusiones que se presentan en este capítulo son las resultantes de la información recopilada por medio de los instrumentos de investigación empleados, para cumplir con los objetivos expuestos y desarrollados: evaluar el servicio al cliente que brinda el departamento de Taller de Servicio, la determinación de los aspectos reincidentes que más afectan el flujo normal del proceso y la identificación de la percepción del cliente y usuario acerca del servicio que brinda el departamento.

Las conclusiones se desglosan en las distintas categorías que se emplearon en el capítulo anterior, de esta forma, se esclarecerán individualmente.

Conclusiones sobre categoría 1. Procedimiento del servicio al cliente

En cuanto el servicio al cliente interno, a pesar de que el seguimiento esté presente, no se tiene un proceso o formulario controlado ni adecuado para atender las inquietudes, consultas o problemas que sufran los compañeros de otros departamentos. Al anotarlas en un cuaderno, podrían perderse u olvidarse dar la respuesta inmediata a los compañeros y, por ende, se presenten quejas por falta de seguimiento.

Otro aspecto se da en la falta que existe en la atención al cliente interno por parte del taller es por la alta rotación del personal, específicamente de la jefatura. Al ser esta figura un pilar fundamental para lograr los objetivos y el adecuado flujo en los procesos, dicho problema ha ocasionado, a lo largo del tiempo, que se pierdan muchos seguimientos hacia los clientes, falta supervisión, hay constantes cambios en la forma de trabajar, se distribuyen funciones a los

colaboradores y, por ende, hay tiempo de espera para que la persona se acople a sus responsabilidades.

En cuanto a la percepción de los clientes sobre el nivel de conocimiento técnico por parte de los colaboradores, la mayoría está satisfecha en este factor. Cabe mencionar que el Taller de Servicio posee más de 20 años de funcionamiento en la empresa, entonces, tener personal con muchos años de laborar para ella le da un *plus* sobre el conocimiento técnico que no tienen otras organizaciones dedicadas a esta actividad comercial.

En la visita que se realizó a las instalaciones de Taller, se evidenció falta de espacio físico, puesto que, a pesar de tener rótulos visibles que indican la etapa del proceso de reparación en la que se encuentran los equipos, por ejemplo: por reparar, listos para entregar, equipos de desecho, disponibles para alquilar, entre otros, las máquinas colocadas no concuerdan con lo que muestran dichos rótulos; por ende, el desorden es evidente. Al poseer esta problemática, el servicio de calidad que el cliente espera se ve perjudicado por la falta de organización y prioridad en cuanto a la entrada y salida de los equipos.

Además, se suma la falta de conocimiento o desinterés de personas ajenas al taller, en este caso, vendedores o sucursales, en cuanto al incumplimiento de enviar la boleta PS-F-26. Esta posee información relevante del cliente y datos del equipo por reparar. Al no enviarse, se ocasionan atrasos no solo en las reparaciones de los equipos, sino en los tiempos de respuesta, puesto que, al buscar la información del equipo por otros medios, pasan días sin enviarle al cliente el diagnóstico de las fallas encontradas de forma eficaz; por consiguiente, se formará una mala percepción del Taller inmediatamente.

También, las sucursales dejan los equipos varios días sin despachar al Taller para su debida reparación, mientras que el cliente piensa que ya están por entregárselo o, bien, le brindan información inapropiada sobre los tiempos de entrega de la máquina lista. La fuerza de ventas, al

no tener claro el procedimiento por seguir, afecta la buena gestión del departamento y la estadística en cuanto al seguimiento de los tiempos de respuesta.

Es importante anotar que el servicio al cliente como tal no solo implica una buena atención por medio de los colaboradores del Taller, sino también de los compañeros de las distintas áreas que conforman la Gestión Comercial. Los mismos vendedores les mienten a los clientes indicando cosas que no suceden o, bien, dándoles de primera entrada percepciones subjetivas y negativas del departamento. El cliente les cree, puesto que son los asesores que día a día los visitan y les brindan las recomendaciones técnicas de los equipos, por ende, todo lo que los vendedores le hagan saber es relevante al tomar decisiones sobre sus compras.

Los vendedores se encargan de hacer la venta del equipo en cuestión; además, es su responsabilidad velar no solo por la adecuada instalación, sino por el seguimiento postventa necesario para que las especificaciones indicadas en la presentación sea las mismas que cuando quede en funcionamiento. De esta forma, se evitarán las recurrentes quejas de los clientes por malos funcionamientos que podrían ser por la mala manipulación de las máquinas.

De la misma forma, el Taller debe encargarse de mantenimientos, reparaciones y establecimiento de contratos establecidos, también requiere del apoyo de los vendedores o sucursales para que el flujo de la gestión no solo sea el adecuado, sino para que se dé la esperada satisfacción del cliente luego de adquirir el producto.

En cuanto a las herramientas que se utilizan para las reparaciones de los equipos, evidentemente, es un problema a nivel interno muy severo. Los clientes no se dan cuenta de este factor porque el departamento lo está supliendo de forma tal que no impacte negativamente, pero todo colaborador requiere de insumos y herramientas para cumplir de forma correcta con sus funciones, sin ellas esto no es posible y, por ende, puede haber una mala percepción y reputación ante el mercado; además, tal y como lo indicó la jefatura, la empresa queda rezagada ante la

competencia y no brinda el servicio de reparación con los altos estándares de calidad que propone a los clientes cuando está cerrando la venta.

Relacionado con el tema de las rutas y cronogramas de visitas, en estos no hay mucha información para los técnicos: solo el nombre del cliente, no hay contacto, ni hora de visita, ni números telefónicos, ni dirección u otra información importante, lo que dificulta al técnico encontrar el contacto adecuado para hacer la reparación en sitio y esto hace que se pierda tiempo.

Lo mismo es percibido por los propios compradores, puesto que varios de ellos solicitaron que las visitas sean más recurrentes y periódicas, la falta de una adecuada programación para los clientes con y sin un contrato establecido implica un desorden en visitas importantes, dependiendo del grado de complejidad, urgencia o disponibilidad del equipo en cuestión.

En todo lo que refiere a los reportes que realizan los técnicos cuando se ejecutan las reparaciones de los equipos, se concluye que dos de ellos no se actualizan desde el 2014 y uno, desde el 2015, es decir, al poseer tanto tiempo sin un cambio, no hay oportunidad de mejora.

En lo referente al seguimiento postventa de los trabajos realizados, según el Manual del Taller, las llamadas a los clientes se deben realizar un día o una semana después de la visita para averiguar sobre la atención que recibieron; sin embargo, esta labor no se está realizando por falta de tiempo, de acuerdo con lo indicado por los colaboradores responsables.

Conclusiones sobre categoría 2. Procedimiento de cotizaciones de producto y servicio

En esta categoría se visualiza la falta de coordinación y seguimiento al faltante de producto presente en las cotizaciones. Algunos clientes consideran que el grado de abastecimiento de los repuestos necesarios no es satisfactorio. Así, se evidencia que el Taller de Servicio no tiene un plan

de mitigación para los repuestos con más movimiento o cuyo consumo sea altamente rotativo. Además, no hay una programación semanal ni mensual en la confección de sugeridos o solicitudes de pedidos para los repuestos necesarios, tanto de *stock* como para los contratos ya establecidos.

También se visualizó, por medio de la visita al Taller, que algunos repuestos se encuentran en sus instalaciones y otros en la sede central de La Uruca, esto es una falla en el servicio al cliente, puesto que si se necesita alguno de forma urgente, se debe medir el tiempo de moverlo de un lugar a otro, ocasionando que el periodo de despacho o entrega al cliente se alargue y, por ende, se dé una mala atención en cuanto a la rapidez y agilidad en la entrega de los pedidos.

El seguimiento a las cotizaciones fue percibido por muchos clientes como no satisfactorio, el mayor problema es el tiempo para enviar las ofertas. Así, se concluye que se da por falta de tiempo y sobrecarga de funciones del cotizador. Una razón de esto es que no existe una herramienta o procedimiento eficaz ni ágil para dar seguimiento a las cotizaciones o, bien, no son distribuidas de forma concisa las funciones de cada colaborador, según las competencias que cada uno posee.

Lo expuesto por la jefatura en cuanto al documento en Excel para dar seguimiento a las ofertas enviadas, ganadas y por definir que se manejaba anteriormente es una idea sumamente rentable y clara de implementar; no obstante, por los cambios constantes de personal, se dejó de lado y, al venir nuevas personas con otras formas de trabajo, se perdió la idea principal. Así, hay falta de seguimiento a los clientes y estos son los últimos que deben darse cuenta de que existe un problema en el departamento, de modo que el cambio no los impacte directamente.

También se hizo alusión al tiempo que tarda el cotizador en leer los reportes de los técnicos mencionados. Se concluye que en estos reportes no se tiene claro dónde cotizar, es decir, los técnicos colocan en prosa todo lo referente a la visita: recomendaciones, productos por cotizar, repuestos utilizados y cuando llega a la jefatura para su análisis y, posteriormente, al cotizador para enviar la oferta al cliente, este lo subraya con un marcador para diferenciar lo que se debe enviar.

Los mismos clientes en sus percepciones indican que los encargados del departamento no leen con detenimiento esos reportes y no se les brinda un seguimiento oportuno, es indudable que este proceso no solo atrasa la gestión, sino que quita tiempo al cotizador, puesto que debe leer el reporte y luego marcar aquellas partes que debe cotizar. Esto repercute negativamente en el tiempo de respuesta rápida y oportuna, además esta falla puede ocasionar que no se entienda con claridad lo escrito por el técnico o, bien, que no se visualice alguna parte importante y necesaria en el documento para el correcto uso del equipo en cuestión.

Conclusiones sobre categoría 3. Atención de inconformidades

Se concluye que la jefatura no tiene noción del procedimiento que la empresa utiliza para la atención de quejas. Sin embargo, muchas de las mejoras que el departamento puede emplear están en los comentarios que realizan los clientes días después o, bien, sobre situaciones que no ameritaron una llamada telefónica para que se atendiera el caso.

Se concluye que estas encuestas que se realizan mensualmente no son atendidas de forma adecuada, puesto que los planes de acción que se deben realizar no se están atacando y ni siquiera se les da importancia a las quejas interpuestas.

Actualmente, la empresa utiliza en sus encuestas interrogatorios de tipo cerrado, lo cual limita al cliente a dar una respuesta afirmativa o negativa, pero posiblemente exista un intermedio en la respuesta; sin embargo, no hay una forma de ampliarla y llegar al punto central de la queja. Además, se les realiza cuestionamientos básicos y escuetos sobre la atención que perciben del departamento y, aunque que exista una pregunta abierta, en la cual los clientes expresan todas sus inquietudes, no aborda un punto específico que se pueda tomar como plan de acción para su mejoramiento.

Conclusiones sobre categoría 4. Posicionamiento de *marketing* digital del Taller de Servicio

En la actualidad, las redes sociales son un medio de publicidad sumamente eficiente y de bajo costo, sin embargo, deben ser aprovechadas al máximo y estratégicamente para que no solo lleguen al mercado meta, sino que interactúen de forma adecuada e impacten de tal forma que se produzca una venta esperada.

La empresa sí realiza publicaciones constantes, pero solo sobre un producto o servicio, lo cual limita al público a no enterarse de los otros servicios por los que pueden optar e informarse.

No se visualiza una campaña para el Taller de Servicio ni menciones en los distintos canales de comunicación que utilizan. Actualmente, los esfuerzos en publicidad y comunicación por parte del Taller son casi nulos, se limitan a dar a conocer los servicios que ofrece y únicamente se apoyan en el encargado de contratos de mantenimiento para brindar la información a los clientes.

Cabe mencionar que los clientes siempre esperan recibir algún material publicitario alusivo a la empresa, en este caso al Taller, que, además, les sea útil en sus labores y funcione para representar la marca ante las demás personas que posiblemente no la conozcan; no obstante, la mayoría apuntó a que este departamento no está brindando ese valor agregado, lo cual da una mala imagen ante los compradores.

Recapitulando las conclusiones, evacuamos el cuestionamiento indicado en el planteamiento del problema: ¿Cómo es el servicio al cliente que brinda la empresa Central de Mangueras, S.A. por medio del departamento del Taller de Servicio, durante el tercer cuatrimestre del 2017?

A través de la propuesta que se presenta en el Capítulo VI de esta investigación, se establecerá un diseño o método para la correcta atención del cliente, tanto interno como externo, que atiende el departamento de Taller de Servicio. Con esta propuesta se establecerá un procedimiento que no está estandarizado y pasos claves para la correcta ejecución de las funciones; por ende, el servicio de calidad que se pretende brindar será sumamente satisfactorio.

Recomendaciones

Las recomendaciones que se muestran en este capítulo son propiamente para la Presidencia, Gerencia General y Gerencia de Área de Central de Mangueras, S.A. y, por consiguiente, para la Jefatura del Taller de Servicio. Estas facilitarán información para el rediseño o cambio en el flujo de la atención al cliente, además, son claves para el mejoramiento a partir de las conclusiones que se presentaron anteriormente.

Inicialmente, se recomienda usar una herramienta adecuada para anotar las solicitudes o requerimientos por parte de otros departamentos que conforman la compañía, puesto que no es suficiente una agenda o cuaderno para llevar el control. Esto ocasiona que se olvide o pierda y que, posteriormente, no se dé un seguimiento o atención adecuada al cliente interno de la empresa.

La herramienta por utilizar puede ser una tabla Excel o un formulario que incluya las indicaciones más comunes de los compañeros y, cuando se termine la labor, se puede marcar como finalizada, de esta forma, el control será más ordenado.

El Taller de Servicio, al contar con empleados con muchos años de trabajar en la compañía y con experiencia en el campo, lo ideal es que brinde una capacitación intensiva a la fuerza de ventas, entiéndanse vendedores y sucursales, para atacar los problemas de falta de conocimiento por parte de ellos, ya que esto ocasiona que se le brinde al cliente información errónea que más adelante repercute en el Taller.

Además, los mismos colaboradores del área administrativa pueden brindar una capacitación a estas mismas personas, sobre los procedimientos que utilizan y el compromiso que se debe tener a fin de llenar de forma adecuada los formularios vitales para el correcto flujo de las reparaciones, así, muchos de ellos entenderán su importancia y no se incurrirá más en esta falta. Esta recomendación es idónea para que el departamento de Recursos Humanos la tome en consideración en el cronograma de capacitaciones anuales que realiza.

En relación con el espacio físico del que carece el Taller, se sabe que está próximo a trasladarse a las instalaciones localizadas en La Uruca; sin embargo, se recomienda que este trabajo se realice de forma inmediata, ya que está afectando de forma circunstancial el servicio al cliente y los tiempos de respuesta, al no tener la noción de cuáles equipos se deben reparar primero.

Este tema también se relaciona con contar con repuestos y artículos de consumo en ambas bodegas, tanto en Belén como en La Uruca, pues afecta los tiempos de respuesta en cuanto a su entrega.

Cabe mencionar que, al no tener el conocimiento del tiempo que esto puede tomar, como plan B se recomienda que un día a la semana, en la medida de lo posible fin de semana, se acomode el departamento de forma tal que se muestren aquellos equipos con prioridad, para ir sacando de forma periódica las máquinas listas para entregar.

En cuanto a las herramientas y los insumos que requieren los técnicos para cumplir con las labores, al faltar, se recomienda que la jefatura realice un sondeo sobre aquellos esenciales, de esta forma se haría una propuesta de presupuesto al área financiera para solucionar de forma inmediata esta problemática. Se recomienda que los técnicos firmen un acuerdo de responsabilidad de los activos y, en caso de pérdida o mala manipulación, se haga un recargo monetario por la falta de compromiso en el cuidado de las herramientas.

Se recomienda una estructuración total del cronograma de rutas para los técnicos, el cual debe enviarse de forma individual a cada uno, con la información completa de la visita programada, además del nombre del cliente, el contacto y la hora para la reparación, la dirección exacta, el tipo de equipo, al menos dos números telefónicos, si existe un contrato de por medio, el tipo de mantenimiento y repuestos necesarios, para finalizar con si debe cancelar algún monto adicional por la reparación o la condición de pago del cliente. De esta forma, el técnico tendrá información relevante a la mano para suplir de forma adecuada no solo la reparación, sino en general un servicio al cliente adecuado.

El abastecimiento de los repuestos necesarios es un factor que interfiere y reincide en las quejas de los clientes, de modo que se recomienda que los sugeridos o las solicitudes de pedido sean realizadas mensualmente por la jefatura del departamento, en esta revisión se deben tomar en cuenta los repuestos que necesitan los clientes con contratos de mantenimiento establecidos; así se tendrían siempre a la mano no solo para las programaciones que indica el contrato, sino para posibles emergencias que surjan en el camino.

Para aquellos clientes que no tengan un contrato determinado, se recomienda hacer un estudio individual de los repuestos que más consumen y así solicitarlos con anticipación al Departamento de Compras de la empresa. Con esta medida, no solo se suple la necesidad del cliente y se evitan las quejas, sino que también se mitigan gastos al solicitar productos a un proveedor con descuentos por volumen.

Otro factor reincidente que interfiere en el buen servicio al cliente es el tiempo de envío de las cotizaciones, para esto, se recomienda un nuevo formulario ISO exclusivamente para las cotizaciones, pero para uso propio del cotizador en las llamadas y correos que recibe. De esta forma, colocaría en una papelería de tres espacios el estatus de cada una de ellas, es decir, en un espacio irían las cotizaciones entrantes; en el siguiente, las enviadas y, en el último, las ganadas.

De esta manera, el cotizador estaría al tanto de las ofertas que no ha enviado y calcularía el tiempo de respuesta, el cual debe ser ágil y oportuno; por consiguiente, les daría seguimiento a aquellas enviadas y que aún no han obtenido respuesta. En cuanto a las cotizaciones perdidas, la jefatura podría tener un reporte de comentarios por parte de los clientes indicando por qué no se concretó la venta, de esta forma, tomaría medidas y planes de acción para evitar que ello suceda.

No obstante, se debe tomar en cuenta que los técnicos, en sus reportes de visitas, colocan los repuestos o trabajos que se deben cotizar, al tener el cotizador o la jefatura del departamento que leer esos reportes para determinar qué se debe ofertar, se recomienda hacer un cambio en los formularios ISO. Además, cabe mencionar que dos de ellos no se actualizan desde el 2014 y 2015. Entonces, el cambio que se plantea es colocar un espacio únicamente para que los técnicos indiquen lo que se debe cotizar y un correo electrónico de contacto para agilizar el proceso y mitigar los tiempos de envíos de los ofrecimientos a los clientes.

Seguidamente, en lo referente a la metodología para atender las inconformidades que presentan los clientes, se recomienda cambiar la encuesta que se emplea actualmente y agregar preguntas tipo Likert y una abierta, tal y como se implementó en esta investigación.

Ese tipo de interrogatorios ayuda de forma sustancial a que el cliente brinde un rango de respuestas más acorde con su percepción, además de hacer preguntas más relacionadas con la labor que desempeña el Taller de Servicio y enfocarse en el punto central de la satisfacción que aquel percibe.

Se plantea el esfuerzo publicitario de incluir de forma habitual al Taller de Servicio en las publicaciones, cuñas y medios impresos que la empresa utiliza, de esta forma los clientes que visitan las sucursales o siguen las distintas redes sociales de la empresa sabrán que pueden recurrir al Taller para sus reparaciones o posibles contratos de mantenimiento.

Se plantea la confección de material publicitario con información relevante del Taller, la cual sea entregada a los vendedores y que estos se la brinden a sus clientes, una vez finalizada la venta de los equipos, de tal manera que contribuyan con la divulgación y promocionan del Taller.

También, es adecuado que las sucursales tengan afiches con información, por cuanto será vista la mayor cantidad de veces por los clientes en sitio, además de confeccionar material como especialidades publicitarias alusivas al departamento, como lapiceros, botellas plásticas o libretas, para que el cliente coloque en sus escritorios o lugares de trabajo esos materiales, como una motivación. Estos pueden ser entregados en las sucursales, por los vendedores o, bien, por los mismos técnicos que realizan las reparaciones en las instalaciones de los propios clientes.

Para finalizar, se recomienda elaborar un plan de *posteos* para la red social Facebook, en esta se colocaría de forma ordenada y estructurada, por uno a dos meses, ya sea una imagen alusiva al departamento, videos de reparaciones, testimoniales, actividades de interés, promociones o, bien, publicación de recordatorios sobre los trabajos que este realiza.

CAPÍTULO VI: PROPUESTA

En este capítulo, se detalla la propuesta para mejorar el servicio al cliente que brinda el departamento de Taller de Servicio en la empresa Central de Mangueras, S.A., la cual consiste en una serie de puntos importantes y relevantes que se exponen a continuación.

Se plantea realizar un empoderamiento de la empresa, a través de un mercadeo interno para los colaboradores propios del Taller de Servicio, de esta forma, la propuesta de cambio en cuanto a la atención y el servicio al cliente se realizará, en primera instancia, desde adentro. Esto se logrará, mediante la creación de un logo distintivo para el taller; además, se confeccionará material publicitario, como lapiceros, libretas de apuntes, botellas plásticas y cintas para portar el gafete de identificación, los cuales son los más usados y, por ende, los que darán mayor caracterización a la marca. El mismo logo se puede utilizar para crear afiches y volantes que se colocarán en las sucursales o en las propias instalaciones del taller. A continuación, se muestra el logo propuesto:

Figura 4. Logo propuesto para el Taller de Servicio



Fuente: Ulate (2017) Elaboración propia, 2017.

De igual forma, se muestra el prototipo de material publicitario que se le entregará al personal, tanto administrativo como técnico del Taller, para que utilicen en sus labores cotidianas y, como se comentó, brindar un empoderamiento y, por ende, motivación laboral.

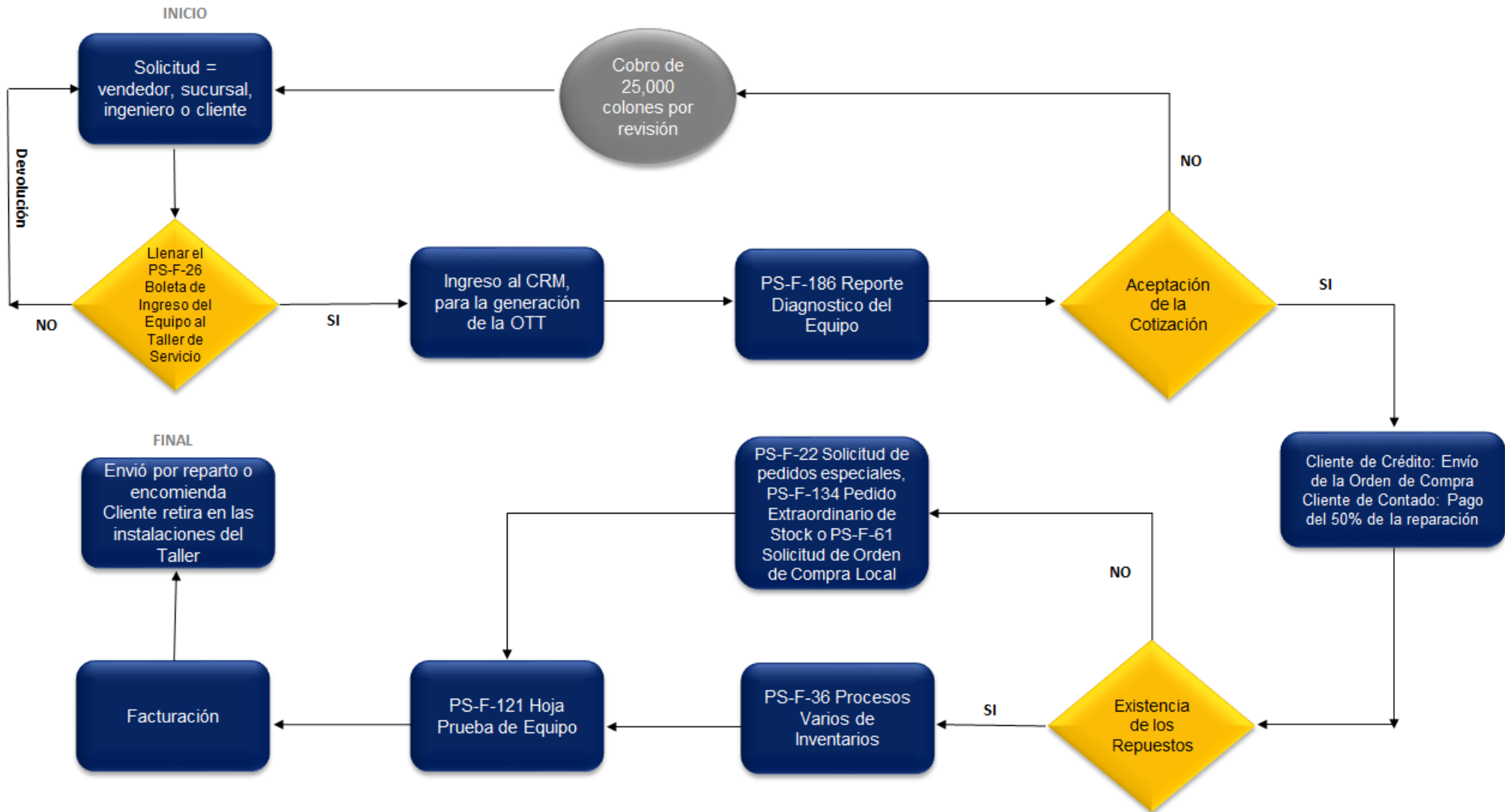
Figura 5. Material promocional para los colaboradores del Taller de Servicio de Central de Mangueras, S.A.



Fuente: Ulate (2017) Elaboración propia, 2017.

Seguidamente, se propone implementar en el PS-F-07 Manual del Taller de Servicio un flujo para el proceso de recepción y reparación de equipos, este ayudará a comprender internamente el proceso por seguir para solicitar una reparación de forma adecuada; además, será una guía para los vendedores y sucursales en su correcto uso, dadas las múltiples quejas del personal administrativo del Taller, quien indica que las fuerzas de ventas se saltan los procedimientos ISO. Lo anterior trae consigo no solo un mal servicio al cliente, sino también retrasos en la gestión y una respuesta oportuna. Cabe mencionar que otra función que cumplirá es brindar al personal de nuevo ingreso una idea más clara de cómo ejecutar los procesos cuando entren de lleno a sus funciones. Este se presenta a continuación:

Figura 6. Propuesta de flujo para el proceso de recepción y reparación de equipos




Fuente: Ulate (2017) Elaboración propia, con datos suministrados por Central de Mangueras, S.A., 2017.

El flujo anterior incluye una serie de formularios ISO explicados en el desarrollo de esta investigación; sin embargo, hay tres de ellos sumamente importantes y que no se actualizan desde el 2013. Se plantea actualizarlos y agregar información necesaria, tanto para el técnico que realiza la reparación como para el personal administrativo del taller o, bien, informar al vendedor responsable para que realice los seguimientos postventa necesarios, también a estos se les agrega el logo propuesto. Dichos cambios se explican a continuación:

- **PS-F-26 Boleta de ingreso del equipo al Taller de Servicio** (ver Apéndice F): Se propone cambiar de forma y en poca cantidad el fondo, puesto que es un poco desordenada al colocar la información principal del cliente. Tampoco se aprovecha el espacio para comodidad de la persona que la llena, máxime que muchos clientes son los que firman este documento y deben comprender lo que indica.
 - a) **Marca del equipo por reparar:** Esto es para realizar la consulta correspondiente al proveedor, en caso de que necesite algunos repuestos especiales, además de verificar si las fallas presentes son de fábrica y, de esta forma, saber a cuál persona realizar el reclamo correspondiente.
 - b) **Nombre del vendedor asignado:** Es muy importante colocar el vendedor que visita al cliente, puesto que es quien debe no solo estar informado del proceso que se va a realizar, sino que sirve de puente para indicarle al cliente el tiempo de respuesta de la reparación o algún problema presente. Si bien el Taller es el responsable de esta labor, es sustancial involucrar la agende vendedor en la gestión, de este modo el servicio de calidad será compartido.
 - c) **Campo de firmas finales:** Se propone incluir el nombre del técnico que realiza la reparación y el visto bueno de la jefatura del Taller, de esta forma todas las personas involucradas estarán debidamente informadas y avalarán dicha reparación.

Para esta propuesta, se muestra el siguiente documento:


Figura 7. Propuesta del PS-F-26 Boleta de ingreso del equipo al Taller de Servicio (Modificación 13/10/2017 v10).



**Central de
mangueras
S.A.**

TALLER DE SERVICIO

BOLETA DE INGRESO DEL EQUIPO AL TALLER DE SERVICIO



**TALLER DE
SERVICIO**

FECHA: ___/___/___

ORDEN DE TRABAJO # _____ **TODA REVISIÓN SE COBRARA** SE COBRA SI NO MONTO A CANCELAR € _____

CLIENTE _____ GARANTIA SI NO

DIRECCIÓN _____ TELÉFONO: _____ VENDEDOR: _____

EQUIPO MÁQUINA LAVADO COMPRESOR PISTÓN COMPRESOR TORNILLO SECADOR REFRIGERATIVO

MODELO _____ SERIE _____ MARCA _____

CONDICIONES CON QUE INGRESO EL EQUIPO:

MÁQUINAS DE LAVADO			SECADORES REFRIGERATIVOS				
	SI	NO	CONDICIONES		SI	NO	CONDICIONES
PISTOLA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____	UNIDAD COMPRESORA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
FILTRO AGUA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____	FILTRO DESIDRATADOR	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
MANG. P/ AGUA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____	VÁLV. GAS CALIENTE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
MANG. PRESIÓN	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____	CONDENSADOR	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
FILTRO COMB.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____	RADIADOR	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
SERPENTIN	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____	TAPAS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
TANQUE COMB.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____	OTROS			_____
RUEDAS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____				_____
EXT. ELÉCTRICA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____				_____
OTROS			_____				_____

COMPRESOR DE PISTON			COMPRESOR TORNILLO				
	SI	NO	CONDICIONES		SI	NO	CONDICIONES
SOLO UNIDAD	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____	MANÓMETROS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
FILTRO AIRE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____	CONTACTORES Y RELES	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
PRESOSTATO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____	BOTONERAS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
MANOMETROS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____	VÁLVULA 3 VÍAS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
VÁLVULA CHECK	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____	VÁLVULA BLOWN DOWN	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
VÁLVULA SEGURIDAD	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____	FILTRO AIRE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
FAJAS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____	FILTRO ACEITE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
POLEAS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____	MANG Y FITINERIA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
MOTOR	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____	PRESOSTATO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
OTROS			_____	OTROS			_____

DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO: (PROBLEMAS QUE PRESENTA) _____

Si la reparación es de contado se debe hacer un adelanto del 50 % del monto total, si es de crédito debe presentar la respectiva orden de compra. Este reparado o no, 15 días después de notificado todo equipo pagará por concepto de bodegaje US\$ 5.00 diarios. Quedo entendido que si no retiro este equipo dado en reparación por un plazo de 90 días a partir de esta fecha, este caerá en abandono y AUTORIZO A CENTRALDE MANGUERAS S.A., a disponer del equipo como considere mejor, a fin de que recupere la inversión y el costo.

CLIENTE

FIRMA DEL TÉCNICO

VB JEFATURA


_____/_____/_____
FECHA

Fuente: Ulate (2017) Elaboración propia, con datos suministrados por Central de Mangueras, S.A., 2017.

- **PS-F-186 Reporte de diagnóstico del equipo** (ver Apéndice H): Este se utiliza luego de haber recibido la máquina en el taller. Se visualizó que es desordenado en forma y debe presentar ciertas mejoras, explicadas a continuación:
 - a) **Equipo:** Aunque el PS-F-26 indica cuál equipo se debe reparar, es importante que esta boleta muestre nuevamente este rubro y que no existan confusiones de documentación al colocar en las máquinas los formularios correspondientes, además de llevarse un orden cronológico por equipo.
 - b) **Nombre del vendedor asignado:** Es relevante conocer al vendedor asignado a la cuenta, en este caso, al ser un reporte de diagnóstico, se le puede informar acerca de las fallas encontradas en el equipo. El paso por seguir es realizar la cotización y, posteriormente, enviarla al cliente. El vendedor puede darle el seguimiento postventa a esta cotización y concretar, ya sea la orden de compra o el pago del 50% por adelantado de la reparación. En el caso de que sea por garantía del equipo, puede colaborar con el personal administrativo del Taller al notificar al cliente si aplicaría o no dicha garantía, dependiendo del tiempo luego de comprada o, bien, si fue por mala manipulación. Todos estos factores son relevantes al realizar las reparaciones.
 - c) **Diagnóstico final y productos por cotizar:** En este campo se extiende un poco más para describir las fallas presentes, puesto que brinda más comodidad al técnico que realiza el análisis del equipo. En el espacio de repuestos o productos por cotizar, se elimina la columna de código, ya que no todos los técnicos tienen el conocimiento de la nomenclatura que usa la empresa sobre los múltiples productos que comercializa, entonces, se acomoda de forma tal que únicamente coloquen la cantidad y descripción de lo que se debe ofertar.


Para esta propuesta, se muestra el siguiente documento:

Figura 8. Propuesta del PS-F-186 Reporte de diagnóstico del equipo (Modificación 13/10/2017 v2).



**Central de
mangueras
S.A.**

TALLER DE SERVICIO
 REPORTE DE DIAGNOSTICO DEL EQUIPO



**TALLER DE
SERVICIO**

FECHA: ____ / ____ / ____

Nº COTIZACION _____

CLIENTE: _____

EQUIPO: _____

ORDEN: _____

COSTO: _____

TECNICO: _____

MODELO: _____

FECHA ING EQUIPO ____ / ____ / ____

HORA INICIO _____ HORA FINAL _____

SERIE: _____ VENDEDOR _____

DIAGNOSTICO

PRODUCTOS POR COTIZAR

CANTIDAD	DESCRIPCION	CANTIDAD	DESCRIPCION	CANTIDAD	DESCRIPCION

Firma del Técnico


____ / ____ / ____
Fecha

Fuente: Ulate (2017) Elaboración propia, con datos suministrados por Central de Mangueras, S.A., 2017.

- **PS-F- 121 Registro prueba de equipo** (ver Apéndice I): Este formulario se utiliza luego de haber enviado la cotización, al ser aprobada. Consecutivamente, se procede a realizar la reparación con los repuestos necesarios. Este documento brinda un chequeo general por cada parte del equipo, esto asegura el correcto funcionamiento antes de entregárselo al cliente. No obstante, se observa que es incómodo de llenar, puesto que, al poseer dos hojas, se pierde un poco el hilo de la información, además, se busca la comodidad y facilidad del técnico en cuestión. Igualmente, se agrega información relevante expuesta a continuación
 - a) **Nombre del vendedor asignado:** Se propone colocar el nombre del vendedor responsable de la cuenta, al haberse finalizado la revisión y, posterior a esto. realizarle las pruebas necesarias. El vendedor asignado debe conocer el estatus del equipo y, por consiguiente, informar al interesado que se va a proceder con la respectiva facturación y consultar sobre su envío, ya sea por encomienda o por el reparto habitual que utiliza la empresa.
 - b) **Agregar los equipos que se reparan con su respectiva marca:** Se colocan casillas para marcar con una equis (X) cuál equipo se está probando, por lo general son máquinas de cuyas reparaciones se encarga el Taller; además, debe indicar el modelo y serie. De igual forma, se agrega, tal y como se comentó, la marca del equipo para realizar consultas a los proveedores, en caso de que las pruebas salgan erróneas y no exista una razón oportuna que faculte al técnico asignado a brindar una respuesta eficaz sobre el daño.
 - c) **Disminuir espacio y acomodarlo correctamente:** Se ajusta el documento a una hoja para la facilidad de lectura y llenado.


Para esta propuesta, se muestra el siguiente documento:

Figura 9. Propuesta del PS-F-121 Registro prueba de equipo (Modificación 13/10/2017 v5).



Central de mangueras
S.A.

TALLER DE SERVICIO
REGISTRO PRUEBA DE EQUIPO



TALLER DE SERVICIO

FECHA: ___ / ___ / ___

No. ORDEN _____ No. BOLETA _____

CLIENTE: _____ TELÉFONO: _____ CONTACTO: _____ VENEDOR: _____

DIRECCION _____

EQUIPO Compresor de Tornillo Compresor de Pistón Maq. Lavado Secador

MODELO _____ SERIE _____ MARCA: _____

CHEQUEO GENERAL	Prueba # 1	Prueba # 2	Prueba # 3
Nivel de Aceite			
Presión Carga (psig)			
Presión Descarga (psig)			
Switch Presión			
Temp. Unidad (°C)			
Temp. Motor (°C)			
Voltaje Motor (V)			
Corriente Motor (A)			
Revisión y Ajuste de Fajas			
Revisión Fugas de Aire			
Chequeo Fugas de Aceite			
Válvulas de Seguridad			
Válvula Check			
Revisión del Manómetro			
Revisión y Socado General			
Revisión del Filtro de Admisión			
Revisión de la Válvula de Purga			
Revisión Válvulas Descargadoras			
Presión (PSI)			
Potencia Motor Principal (HP)			
Tiempo encendido (seg)			

	Prueba # 1	Prueba # 2	Prueba # 3
Temp. Motor Principal (°C)			
Corriente Motor Principal (A)			
Voltaje Motor Principal (V)			
Potencia Motor Secundario (HP)			
Temp. Motor Secundario (°C)			
Corriente Motor Secundario (A)			
Voltaje Motor Secundario (V)			
Nº Boquilla			
Tipo Combustible			
Ajuste Sistema de Combustión			
Revisión Fugas de Agua			
Revisión Fugas de Aceite			
Revisión Válvula de Seguridad			
Limpieza Equipo			
Revisión Válvula Reguladora			

OBSERVACIONES

Prueba 1.

Prueba 2

Prueba 3

Técnico Responsable

VB Supervisor de Taller de Servicio

_____ / _____ / _____

Fecha

Fuente: Ulate (2017) Elaboración propia, con datos suministrados por Central de Mangueras, S.A., 2017.

En cuanto al cronograma semanal que se envía vía correo electrónico a los técnicos con las rutas que estos deben seguir, se plantea una propuesta para su mejoramiento, ya que, como se mencionó en el capítulo anterior, carece de información relevante y veraz para realizar las visitas a los clientes que requieren dichas reparaciones o mantenimientos de rutina.

La tabla en Excel que se utiliza actualmente muestra en las filas los días de la semana y, en las columnas, los nombres de los técnicos y los clientes por cada día que deben visitar o, bien, reuniones programadas a las cuales deben asistir (ver Tabla 3). Esto se considera poco útil para los técnicos y sería de mayor provecho para aquellas personas que necesitan visualizar esa información de forma más explícita, por ello se realizan los siguientes ajustes:

- Colocar en cada cejilla del archivo el nombre del técnico, de esta forma, una hoja completa del libro sería exclusivamente para este y se colocaría más información de los clientes; además, se facilita enviar de forma independiente el archivo a cada técnico y, si se desea pasar la información a las jefaturas o gerencias, se remite el documento completo.
- En esta hoja se indicarán, de igual manera, en formato de tabla los siguientes campos:
 - a) Hora de la visita: Formato de 12 horas, se elige por medio de una lista desplegable.
 - b) Número de boleta: En el caso que la visita ya posea una boleta asignada o reporte.
 - c) Cobro de la visita: Se indica si debe o no realizar un cobro por la visita programada, se elige por medio de una lista desplegable.
 - d) Información básica del cliente: Nombre, dirección, contacto y número telefónico.
 - e) Nombre del Vendedor: Nombre del vendedor ya sea industrial, automotriz, sucursal e ingeniero, se elige por medio de una lista desplegable.
 - f) Contrato: Se indica si posee o no un contrato establecido con el taller, se elige por medio de una lista desplegable.
 - g) Información del Equipo: Qué máquina se va a reparar, tipo de mantenimiento, si posee o no garantía y cuáles repuestos especiales necesita para efectuar la visita.

Para esta propuesta, se muestra el siguiente documento:

Figura 10. Propuesta de programación semanal para el Taller de Servicio v2.

Central de mangueras S.A.		PROGRAMACIÓN SEMANAL - TALLER DE SERVICIO										TALLER DE SERVICIO	
ENERO 2018													
DIA	HORA	N° BOLETA	C VISITA	CLIENTE	DIRECCIÓN	CONTACTO	TELÉFONO	VENDEDOR	CONTRATO	EQUIPO	TIPO DE MANT	GARANTÍA	REPUESTOS ESPECIALES
SÁBADO	2:00 PM		NO							Compresor de Pistón	2	NO	
DOMINGO													
LUNES													
MARTES													
MIÉRCOLES													
JUEVES													
VIERNES													
SÁBADO													
DOMINGO													

Fuente: Ulate (2017) Elaboración propia, 2017.

Según lo indicado en el Capítulo V, se visualizó que los reportes que llenan los técnicos en las visitas no son funcionales para el cotizador del departamento, puesto que no poseen un espacio adecuado para mencionar el nombre de aquellos repuestos que, posterior a la visita, se deben enviar como oferta a los clientes, lo que dificulta brindar un servicio rápido en cuanto al tiempo de respuesta de las cotizaciones. Por lo tanto, se realiza la siguiente propuesta de mejoramiento para dichos reportes, a continuación, se detallan uno a uno:

- **PS-F-104 Reporte de Secadores** (ver Apéndice J): Se visualiza un desorden en la colocación de los espacios sobre la revisión de las partes que componen la máquina, además de que no posee una sección para cotizar. Los cambios sugeridos se detallan así:
 - a) **Nombre del vendedor asignado y monto de la visita:** Se coloca el nombre del vendedor responsable de la cuenta, para informar en caso de que surja algún inconveniente con el equipo. Tal y como se comentó, existen visitas que se deben cobrar, por ende, es importante saber si este rubro se cumplió o no.
 - b) **Separación de secciones:** Se separa la información por secciones: primero la del cliente, seguidamente los parámetros en la operación de la máquina, luego una de comentarios y, para finalizar, se agrega una nueva sección para los productos por cotizar que surgieron en la visita. De esta forma, para el cotizador será sumamente sencillo verificar qué debe enviar al cliente y no leer el reporte para luego marcar con un marcador fosforescente los artículos por ofertar, lo que le quita tiempo en esta labor. Además de esto, se ordena un poco la información en cada margen del documento.
 - c) **Colocación de la firma de la jefatura del taller:** Es importante que la jefatura firme estos reportes para los seguimientos postventa y, de esta forma, que se entere de todo lo referente a las reparaciones que se realizan.


Para esta propuesta, se muestra el siguiente documento:

- **PS-F-105 Reporte de Compresores** (ver Apéndice K): Este está dividido por secciones, sin embargo, al utilizar tanto espacio para colocar los comentarios, se pierde otro para indicar de forma adecuada la información importante. Sí hay espacio para los repuestos, pero no para el técnico ni para la lectura que deben realizar la jefatura y el cotizador. Los cambios se exponen a continuación:

- a) Ordenamiento por secciones:** Se acomoda la información por cada una de las secciones que posee el reporte. En cuanto a la información del cliente, se acomoda de forma tal que los espacios entre cada uno sean del tamaño ideal para su escritura. En los parámetros de operación, la información es más sistemática y subdividida por cada parte del compresor, además de la sección de chequeo general, dividida en dos conjuntos para que este sea más amplio y no como actualmente, que posee un gran campo para colocar las observaciones. Además, se ordena el espacio de las observaciones y recomendaciones de la visita, se reduce un poco para que sean más concretas y llegar al punto de los problemas o sugerencias presentes en los equipos revisados.
- b) Nueva sección de productos por cotizar:** Se agrega esta sección para que sea de fácil lectura para la jefatura y el cotizador. Indica la cantidad y descripción de los repuestos necesarios, según las especificaciones de los compresores. Esto ayuda a la persona que remite las ofertas a enviar de forma rápida la cotización necesaria, de ser posible el mismo día o días después de la visita realizada.
- c) Firma de la jefatura del departamento:** Es sustancial que la jefatura lea, revise y dé seguimiento oportuno a estos reportes, así tomará medidas con antelación sobre las necesidades del cliente o bien sobre el equipo que se le vendió en su momento, además revisará que toda la información se llene de forma adecuada.


Para esta propuesta, se muestra el siguiente documento:

Figura 12. Propuesta del PS-F-105 Reporte de Compresores (Modificación 13/10/2017 v3).



CENTRAL DE MANGUERAS S.A.

TALLER DE SERVICIO
 REPORTE DE COMPRESORES



TALLER DE SERVICIO
 N°

HORA DE ENTRADA: _____

HORA DE SALIDA: _____

FECHA: ___/___/___

VENDEDOR: _____

CONTRATO: SI NO

GARANTÍA SI NO

CLIENTE: _____

CONTACTO: _____

TELÉFONO: _____

E-MAIL: _____

EQUIPO: _____

MARCA: _____

MODELO: _____

SERIE: _____

HORIMETRO: _____

MONTO VISITA C _____

CÁLCULO _____

PARÁMETROS DE OPERACIÓN

MOTOR PRINCIPAL

Potencia HP _____ Temp _____ Voltaje L1/L2 _____ L2/L3 _____ L1/L3 _____

Corriente Plena Carga L1 _____ L2 _____ L3 _____

Corriente Modulación L1 _____ L2 _____ L3 _____

Corriente Lift Valves V1 _____ V2 _____ V3 _____ V4 _____

MOTOR ABANICO

Potencia HP _____ Temp _____ Voltaje L1/L2 _____ L2/L3 _____ L1/L3 _____

Corriente L1 _____ L2 _____ L3 _____

SISTEMA DE ENFRIAMIENTO Y LUBRICACIÓN

Temperaturas (°F) Unid _____ Lubricante _____

Radiador Entr. _____ Salid. _____ Muestra _____

Separador Entr. _____ Salid. _____ Horas _____

SISTEMA DE COMPRESION

Presión de Carga _____ Presión de Descarga _____

Tipo de Control Modulación Arranque-Paro Carga-Descarga
 Capacidad Variable Velocidad Variable


CHQUEO GENERAL	OK	Cambio	Cotizar		OK	Cambio	Cotizar
Válvula Térmica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Filtro Aire	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Válvula de Seguridad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Filtro Aceite	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Válvula de Admisión	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Filtro Separador	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Válvula Blowdown	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Limpieza	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Válvula 3 vías	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Fugas Aire/Ace	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Válvula Solenoides	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ajuste Fajas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Válvula Piloto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Socado Gral.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Válvula Check	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Unid/Motor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Switch Presión	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Rodamientos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

COMENTARIOS Y RECOMENDACIONES

OTROS PRODUCTOS POR COTIZAR


CANTIDAD	DESCRIPCION	CANTIDAD	DESCRIPCION	CANTIDAD	DESCRIPCION

Firma del Cliente



Firma del Técnico

Recibido Jefatura



- **PS-F-23 Reporte de Visita Técnica** (ver Apéndice L): Se utiliza para las reparaciones de las máquinas de lavado o, en su defecto, cuando se desconozca el equipo para el cual está programada la visita. Este es escueto y falta de información importante, los cambios propuestos se exponen a continuación:
 - a) **Información básica del cliente y el equipo:** Se añade si posee o no un contrato establecido, el vendedor asignado a la cuenta, cuál equipo se va a reparar y la lectura del horímetro. El monto de la visita se propone ubicarlo en la información básica del cliente, para no perder el hilo conductor.
 - b) **Sección de comentarios y nueva sección de productos por cotizar:** Se mantiene la sección para colocar las observaciones que surgieron en la visita, pero con más campo para escribir. En el reporte actual, se indican los repuestos utilizados en prosa, los cuales se deben cotizar; sin embargo, se propone situar la información más ordenada y en columnas, para añadir la cantidad y descripción de los artículos.
 - c) Se mantiene la información de observaciones, ya que se consideran esenciales para este tipo de reportes. Se resalta el primer punto, el cual describe que las garantías se atienden únicamente en el taller y se coloca el correo electrónico de la jefatura para que el cliente posea varios canales de comunicación.
 - d) **Firma de la jefatura del Taller:** Con el visto bueno de la jefatura, se asegura que esté al tanto de todas las labores que realizan los técnicos, además de la cantidad de veces que se visita al mismo cliente por los mismos problemas, los cuales se pueden atacar de forma eficaz y rápida.

Para esta propuesta, se muestra el siguiente documento:

El personal administrativo del Taller de Servicio utiliza un cuaderno para apuntar aquellos pendientes o solicitudes de otros departamentos, esto ocasiona que no haya un procedimiento en cuanto a la atención del cliente interno ni un seguimiento oportuno a esas solicitudes.

Muchos clientes externos, en la encuesta aplicada en esta investigación, comentaron que el tiempo de envío de las cotizaciones es muy lento; mientras que el cotizador externa que no posee el tiempo adecuado para darle seguimiento postventa a las ofertas enviadas, además de que no existe un control ni medición de este factor.

Todo esto trae consigo una mala percepción en cuanto al servicio al cliente que ofrece el departamento del Taller de Servicio, según lo anterior, se propone elaborar un nuevo formulario ISO para atacar esta problemática, el cual se explica a continuación.

- **PS-F-XX Solicitudes y Cotizaciones:**

Este formulario lo utilizarían el cotizador y la asistente del departamento del taller, cada vez que entre una llamada telefónica o correo electrónico, ya sea de clientes, sucursales, ingenieros o vendedores; de tal forma, la persona registrará en este formulario información importante y necesaria para brindar un servicio al cliente adecuado interno y externo. Cada sección se detalla a continuación:


- a) Información básica del cliente:** En esta sección se colocan varios aspectos, como si posee contrato o no, el tipo de mantenimiento 1,2 o 3, los datos del cliente (como código y nombre), contacto principal y teléfonos de referencia, vendedor asignado a la cuenta, número de boleta, en caso de que exista. Esto se refiere a los tres reportes que confeccionan los técnicos, dependiendo del equipo en cuestión; si es o no exonerado de impuestos, tipo, modelo, marca y serie del equipo al que corresponde la solicitud.

- b) Productos por cotizar:** Se coloca la cantidad y descripción de los repuestos por ofertar, información de crédito y forma de pago (ya sea de contado o crédito), si posee algún descuento adicional, si va o no en el reparto habitual que utiliza la empresa o, bien, si desea algún tipo de encomienda, monto de la cotización por ofertar y fecha en la que se envió por correo o llamada telefónica, según la necesidad del cliente.
- c) Seguimientos de la oferta:** El cotizador debe llamar al cliente o personal de ventas de dos a tres días después de enviada la cotización, para verificar si posee alguna consulta, objeción, cambio, mejora o, bien, consultar qué le pareció la oferta. Debe colocar en el campo de fecha de seguimiento el día en que realizó la llamada, de esta forma se mide la cantidad de días que tarda en brindar el servicio postventa adecuado. Posterior a esto, dependiendo de la respuesta brindada por el cliente, sea afirmativa o negativa, se crea un espacio en el caso de que la respuesta no sea la esperada, para colocar las razones por las que no desea la reparación o los artículos, de forma explícita y concreta.
- d) Otras solicitudes:** En esta sección se colocan aquellas solicitudes de programación de visitas en sitio, se indica la dirección del cliente, el día de la visita, la hora, el nombre del técnico asignado, monto de la visita en el caso que exista y si posee o no una garantía de por medio.

En el caso de que la llamada sea únicamente para una asesoría referente al correcto funcionamiento del equipo o cualquier sugerencia que tenga que ver con el departamento, se coloca en prosa cuál fue esa inquietud en el espacio denominado “asesorías”. Para finalizar, se solicita la firma del colaborador que llenó el formulario, la fecha de finalización del documento y la firma de la jefatura para su posterior archivo.


Para esta propuesta, se muestra el siguiente documento:

Figura 14. Propuesta del nuevo formulario ISO PS-F-XX Solicitudes y Cotizaciones (Modificación 13/10/2017 v1).



Central de mangueras
s.a.

TALLER DE SERVICIO
SOLICITUDES Y COTIZACIONES



TALLER DE SERVICIO

SOLICITUD DE COTIZACIONES

FECHA ___ / ___ / ___ CONTRATO: SI NO TIPO DE MANTENIMIENTO: 1 2 3

CODIGO/CLIENTE: _____ CONTACTO: _____ TELÉFONO _____

VENDEDOR: _____ N° BOLETA _____ EXONERADC SI NO

EQUIPO: Máquina de Lavado Compresor de Pistón Compresor de Tornillo Secador

MODELO: _____ MARCA: _____ SERIE: _____

PRODUCTOS POR COTIZAR

CANT	DESCRIPCION	CANT	DESCRIPCION	CANT	DESCRIPCION	CANT	DESCRIPCION

DESCUENTO: FORMA DE PAGO CONTADO CRÉDITO REPARTO SI NO

MONTO DE LA COTIZACION C _____ FECHA ENVIO DE COTIZACION: ___ / ___ / ___

FECHA SEGUIMIENTO: ___ / ___ / ___ ESTATUS DE LA COTIZACION Ganada Perdida

RAZONES DEL PORQUÉ SE PERDIÓ LA COTIZACION

OTRAS SOLICITUDES

PROGRAMACION DE VISITAS

DIRECCION CLIENTE _____ DIA DE LA VISITA ___ / ___ / ___ HORA _____

TÉCNICO ASIGNADO _____ MONTO VISITA C _____

GARANTIA: SI NO

ASESORIAS

Firma del Colaborador de Taller

___ / ___ / ___
Fecha Finalización

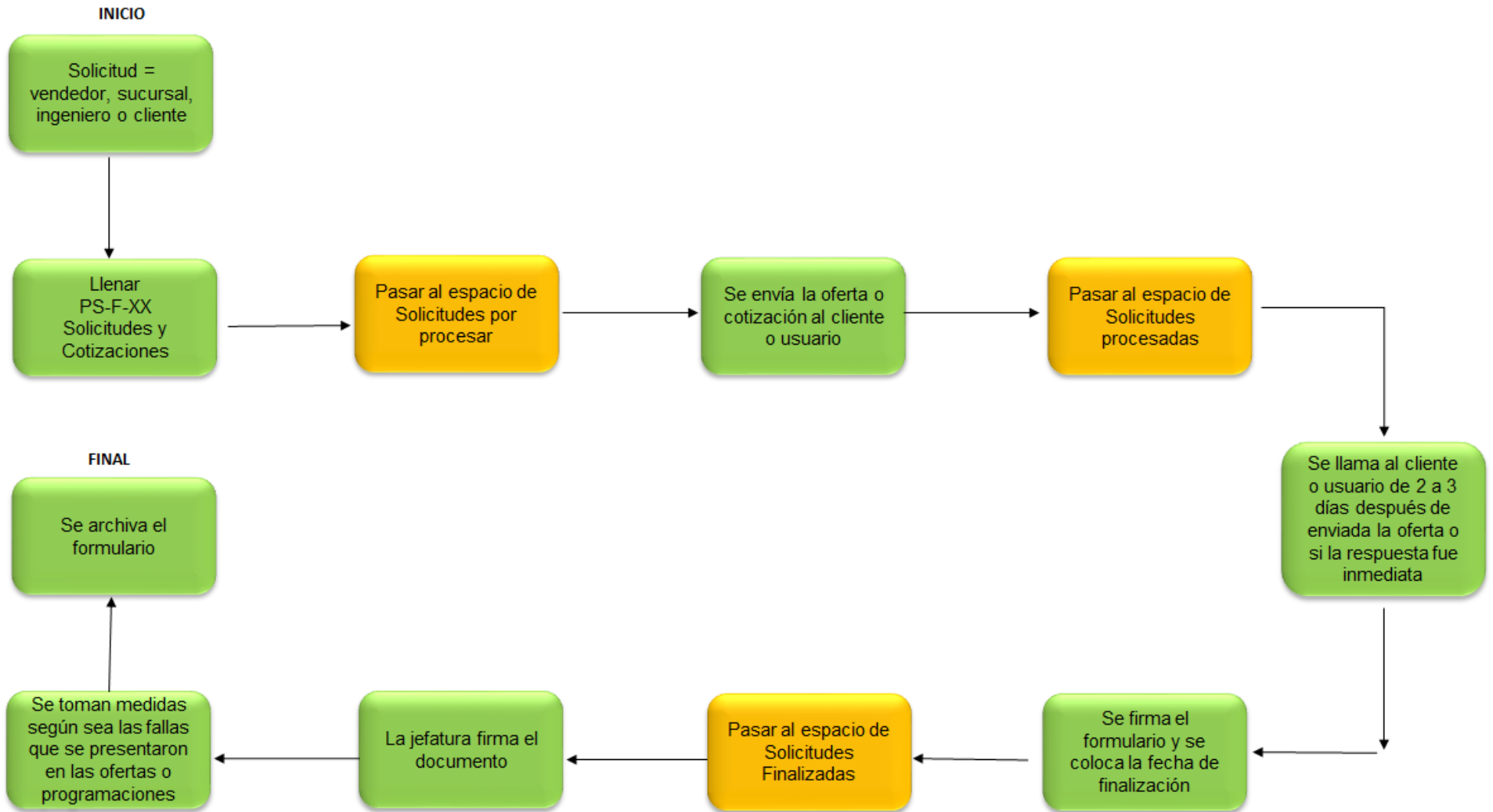
Firma Jefatura

El formulario anterior ayuda a hacer una medición eficaz para que la labor de seguimiento se cumpla a cabalidad. La forma en la que se utilizaría se explica en los siguientes pasos:

1. Colocar una papelerera de metal con tres espacios, en cada uno de los escritorios del cotizador y la asistente del Taller de Servicio.
2. Cada uno de los tres espacios debe ser rotulado de la siguiente forma: el primero indica solicitudes por procesar; el segundo, solicitudes procesadas y el tercero, solicitud finalizada.
3. Posteriormente, llenar el formulario de forma completa. Es importante colocar la fecha en la que entró la solicitud al departamento, luego se colocan en el primer campo de la papelerera, el cual indica las que aún no se han procesado.
4. Luego de procesadas, colocarlas en el segundo espacio de la papelerera, referente a las ya enviadas. Es esencial que el cotizador o la asistente visualice la cantidad de proformas que envió y que aún no poseen una respuesta.
5. En el caso de que la cotización sea aprobada inmediatamente, se pasa al tercer campo de la papelerera: las finalizadas. Si no ha obtenido una respuesta de por medio, se llama al cliente o usuario para conocer el estatus, sea cual sea el resultado, negativo o positivo, se pasan a este tercer espacio.
6. Finalmente, la jefatura del departamento es la última persona en firmar el formulario; por consiguiente, debe leer con detenimiento el seguimiento que se realizó a la solicitud, días en los que se tardó en brindar el servicio postventa, razones por las que se perdió la oferta, tipo de asesorías que se brindaron, cuáles visitas se programaron y repuestos que no se pudieron cotizar por falta de abastecimiento y, así, tomar las medidas necesarias al respecto.

Estos pasos se explican de mejor manera en el siguiente flujo:

Figura 15. Flujo para el nuevo formulario Solicitudes y Cotizaciones



Fuente: Ulate (2017) Elaboración propia, 2017.

Finalmente, se plantea cambiar la encuesta de satisfacción que se realiza a los clientes, pues se considera que no cumple con la realidad de la situación y, al no actualizarse desde el 2014, su cambio puede aportar comentarios relevantes por parte de los clientes, los cuales poseen una apreciación real de la situación. La propuesta va ligada a una encuesta con información que tenga que ver directamente con el Taller, además de rangos de respuesta que permitan al consumidor brindar una objeción que llegue al punto central de su percepción y obtener resultados más certeros.

- **MA-F-33 Evaluación de satisfacción del cliente con contratos de mantenimiento** (ver Apéndice M): Posee 10 preguntas, nueve son de respuesta única, con opciones de sí o no, y la décima es abierta, para que el cliente indique algún aspecto por cambiar; sin embargo, se limita a brindar una única respuesta, cuando podría tener rangos de apreciaciones distintas, además de que las preguntas son poco puntuales en cuanto a toda la labor que realiza el departamento. Se proponen, entonces, los siguientes cambios:
 - a) **Cambios en el encabezado:** La información que debe estar al inicio es la que posee el cliente en cuestión, al igual que colocar el código interno que maneja la empresa. Se realiza un cambio en la introducción de la encuesta, hoy se indica el puesto al que se pertenece; sin embargo, con indicar que se habla en representación de la empresa es lo adecuado, además, se especifica que es sobre el departamento del Taller de Servicio, para que la persona encuestada sepa qué se le está preguntando.
 - b) **Secciones de preguntas:** Se establecen tres tipos de preguntas: la primera con 16 ítems, cada uno con rangos de respuesta de 1 a 5, siendo 1 el de menor satisfacción y 5 el de mayor satisfacción; la segunda pregunta con 10 rubros, que van de excelente a malo; la última pregunta es de tipo abierta, consultando sobre algún aspecto que sugiera cambiar.

Para esta propuesta, se muestra el siguiente documento:

Figura 16. Propuesta de la encuesta para evaluar la satisfacción de los clientes del Taller de Servicio (Modificación 13/10/2017 v4).

Fecha: __ / __ / __

Código / Cliente: _____

Contacto: _____

Teléfono: _____

Puesto: _____

Monto de Ventas: _____

Buenos días / tardes, mi nombre es _____ en representación de Central de Mangueras S.A. Le agradecería si me brinda dos minutos para evaluar el servicio que brinda el departamento de Taller de Servicio. Su opinión es muy importante para su mejoramiento.

1. Por favor, indique su grado de satisfacción referente a los siguientes aspectos. Los rangos indicados van del 1 al 5, siendo el 1 el de menor satisfacción y 5 el de mayor satisfacción.

Aspecto	1	2	3	4	5
a) ¿Cómo es la atención telefónica del Taller de Servicio?					
b) ¿Cómo calificaría el tiempo del envío de las cotizaciones?					
c) Califique el seguimiento a las cotizaciones que se le han enviado					
d) ¿Cómo es el seguimiento a los faltantes de producto por parte de los colaboradores?					
e) ¿Cómo considera el conocimiento técnico por parte del personal del taller					
f) ¿Cómo son las recomendaciones que brindan los técnicos para el correcto funcionamiento de los equipos?					
g) Califique la facilidad de localización del técnico					
h) Califique el cumplimiento de las fechas acordadas de reparación					
i) Califique el cumplimiento de las rutas para los mantenimientos					
j) Califique el nivel de respuesta del técnico cuando tiene una urgencia					
k) ¿Cómo califica el trato por parte del técnico?					
l) ¿Cómo cataloga el tiempo en la entrega de productos a domicilio?					
m) Califique el grado de abastecimiento de los repuestos necesarios					
n) Califique la metodología en cuanto a la atención de las quejas					
o) Califique el grado de satisfacción en cuanto a las soluciones brindadas para las quejas					
p) ¿Cómo es la entrega de las especialidades publicitarias para los clientes?					

2. Indique su opinión para los siguientes rubros

Rubro	Excelente	Bueno	Regular	Malo
Calidad de los repuestos				
Variedad de repuestos				
Precios de los mantenimientos y/o reparaciones				
Presentación personal de los técnicos				
Procedimientos para reparar un equipo				
Tiempo de entrega de la reparación				
Aspecto del equipo luego de reparado				
Aspecto de las herramientas utilizadas				
Garantía de las reparaciones				
Aspecto del embalaje de los envíos a domicilio				

3. ¿Algún aspecto adicional que usted considera que deba cambiar el departamento de Taller de Servicio?

Fuente: Ulate (2017) Elaboración propia, 2017.

Para empezar a hacer todos estos cambios y mejoras en los formularios ISO que utiliza el departamento del Taller, se debe realizar un cronograma de capacitación, para que cada usuario entienda y cumpla a cabalidad cada proceso mencionado. Estas inducciones van desde la alta gerencia, hasta todas las fuerzas de ventas que maneja la empresa. Además, se propone realizar un plan piloto de aproximadamente un mes, para probar su funcionalidad y agilidad en las labores cotidianas, además de procurar que los flujos y actualizaciones de documentos sean incluidos en el actual PS-M-07 Manual del Taller y que sirvan de guía para próximos ingresos de personal. A continuación, se presenta dicho cronograma:

Figura 17. Propuesta de cronograma de capacitación para la alta gerencia e usuarios del Taller de Servicio.

 CRONOGRAMA DE CAPACITACIÓN TALLER DE SERVICIO ACTUALIZACIÓN DE FORMULARIOS Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO							
INSTRUCTOR	NOMBRE DEL TALLER	MES 2018	SEMANA	DÍAS	HORA	PÚBLICO OBJETIVO	LUGAR
Ivania Ulate	Propuesta de mejoramiento del SAC para el taller	Enero	2da Semana	1er día	8:30 am	Presidencia y Gerencia General de CDM	Sala de Presidencia CDM
Ivania Ulate	Implementación mejoramiento del SAC para el taller	Enero	2da Semana	2do día	8:30 am	Gerencia de Proyectos y Jefatura del taller	Sala de Presidencia CDM
Ivania Ulate	Implementación mejoramiento del SAC para el taller	Enero	2da Semana	3er día	8:30 am	Jefatura y colaboradores del taller	Sala de Capacitación CDM
4to día: PUESTA EN PRÁCTICA – PRUEBA DE 30 DÍAS							
SUPERVISADO POR: IVANIA ULATE							
30 DÍAS DESPUÉS – ENCUESTA DE SATISFACCIÓN A LOS 38 CLIENTES PARA MEDIR EL IMPACTO							
REALIZADO POR: IVANIA ULATE							
DOS DÍAS DESPUÉS – POSIBLES AJUSTES EN DOCUMENTACIÓN Y PROCESOS							
REALIZADO POR: IVANIA ULATE							
4TA SEMANA FEBRERO – REPORTE DE RESULTADOS A LA JEFATURA DEL TALLER Y GERENCIA DE PROYECTOS							
REALIZADO POR: IVANIA ULATE							
MARZO 2018 – IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO Y CAMBIOS EN EL PS-M-07 MANUAL DEL TALLER							
SEGUIMIENTO POR: IVANIA ULATE							
Colaboradores administrativos y técnicos del taller	Nueva implementación de procesos para el Taller de Servicio	Marzo	1era Semana	4 días	8:00 am	Vendedores, sucursales, ingenieros y demás personal	Sala de Capacitación CDM

Fuente: Ulate (2017) Elaboración propia, 2017.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acuña, K. (2010). *Elaboración de un Plan Estratégico de Mercadeo para la Empresa Floristería Flor de Lis*. (Tesis de Licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en Mercadeo). Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia, (UNED).

Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación (administración, economía, humanidades y ciencias sociales)*. Colombia: Pearson Educación.

Best, R (2007). *Marketing estratégico*. Madrid: Pearson Educación.

Canguro Rico Negocios en Internet (Febrero, 2009). Concepto de Productividad. Recuperado de: <http://cangurorico.com/2009/02/concepto-de-productividad.html>

Central de Mangueras, S.A. (2017). *Contenido*. Recuperado de: <http://www.centraldemangueras.com/contenido/> [Consultado el 21 junio de 2017].

Czinkota y Ronkainen. (2008). *Marketing internacional*. México. Cengage Learning Editores

Escudero, M. (2011) *Gestión comercial y servicio de atención al cliente administración y finanzas*. España. Ediciones Paraninfo.

Evans, J y Lindsay W (2015). *Administración y Control de Calidad*. México. Cengage Learning Editores

Ferrell, O. y Hartline, M (2011). *Marketing Strategy*. South-Western, Cengage Learning

Hernández R., Fernández, C y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw-Hill.

Hoffman, K y Bateson, J (2012). *Marketing de servicios: conceptos, estrategias y casos* (4ª edición). México, D. F.: Cengage Learning

ISO (2008). *Sistemas de gestión de la calidad — Requisitos*. Recuperado de: <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:9001:ed-4:v2:es>

Kerin R., Hartley S., y Rudelius W. (2012). *Marketing*. México: Mc Graw Hill.

Kotler P. y Armstrong G. (2017). *Marketing* (16ª edición). México: Pearson Educación.

Lascurain, I. (2012). *Diagnóstico y Propuesta de Mejora de Calidad en el Servicio de una empresa de unidades de energía eléctrica interrumpida*. (Tesis de Maestría en Ingeniería de Calidad). México: Universidad Iberoamericana.

Lovelock, C. y Wirtz, J. (2009). *Marketing de Servicios personal, tecnología y estrategia*. México: Pearson Educación.

Martínez, J. (2011). *Análisis del Servicio de Correos de Costa Rica S. A., agencia de Puntarenas centro y estrategias de posicionamiento*. (Trabajo final de Investigación aplicada para Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas). San José: Universidad de Costa Rica.

Rivera, D. (2008). *Propuesta de Mejoramiento para el Servicio al Cliente del Grupo Unipharm Bogotá*. (Proyecto de Trabajo de Grapo para el título de Administración de Empresas). Bogotá: Universidad de la Salle.

Rivera, J., Arellano, R. y Molero, V. (2009). *Conducta del Consumidor*. Madrid: ESIC Editorial.

Schiffman, L y Lazar, L. (2010). *Comportamiento del Consumidor*. México: Pearson Educación.

Solomon, M. (2008). *Comportamiento del Consumidor*. México: Pearson Educación.

Staton, W., Etzel, M y Walker, B. (2007). *Fundamentos de Marketing* (14ª edición). México: Mc Graw-Hill.

Pérez, V. (2006). *Calidad total en la atención al cliente. Pautas para garantizar la excelencia en el servicio*. España. Ideas propias editorial

Vásquez, A. (2007). *Diagnóstico del servicio y satisfacción del cliente en la cadena de Almacenes El Verdugo y propuesta de soluciones*. (Trabajo Final de Graduación para Magister en Administración y Dirección de Empresas). San José: Universidad de Costa Rica.

Velasco, M. (s.f.). *Comportamiento del Consumidor*. Colombia: Universidad de Pamplona.

APÉNDICES

Apéndice A: Entrevista aplicada a la jefatura del departamento de Taller de Servicio

Mi nombre es Ivania Ulate Jiménez, soy estudiante de la Universidad Internacional de las Américas – Sede San José; la presente entrevista es con fines investigativos para la tesis titulada: **“Análisis del servicio al cliente que brinda la empresa Central de Mangueras, S.A. por medio del departamento de Taller de Servicio, durante el tercer cuatrimestre del 2017”**, con el objetivo de evaluar el servicio al cliente y determinar los aspectos que interfieren y reinciden en el flujo normal, además de identificar la percepción del cliente y usuario del Taller de Servicio. Los datos obtenidos son de carácter discrecional y serán utilizados para la presente investigación.

1. Describa y explique el procedimiento para la atención al cliente que brinda el departamento de Taller de Servicio

“Hay 3 métodos, uno es por teléfono en donde piden un servicio, muchas veces se le trata de solucionar el problema de un equipo de forma inmediata, si se puede solucionar por teléfono entonces no se realiza la visita. Si el cliente solicita un mantenimiento más grande se le toma todos los datos: ¿Qué equipo es? ¿Qué problemas tiene el equipo?, entonces se le dice para cuándo más o menos se puede hacer la visita dependiendo de la programación. Otra es cuando nada más llegan los equipos al taller por medio de las sucursales, vendedores o cuando el mismo cliente las viene a dejar, el equipo siempre debe venir documentado porque de lo contrario no se reciben, el PS-F-26 Boleta de Ingreso de Equipo al Taller que es una boleta recibo de equipo, este documento tiene un encabezado general con los datos del cliente, modelo del equipo y serie, después vienen cuatro espacios dependiendo del equipo si es máquina de lavado, secador, compresor y compresor de tornillo, con una lista de piezas básicas, entonces ahí se chequea que tiene y que no tiene el equipo que está llegando al taller y por último el cliente lo firma, aceptando lo indicado en esta boleta. Luego este documento se digita y se ingresa en el sistema CRM para llevar un registro, el mismo genera una OTT (Orden de Trabajo de Taller) es el consecutivo u orden de servicio que brinda el sistema.

Primero se revisa el equipo y una vez de eso el técnico llena una hoja que se llama PS-F-186 Reporte Diagnostico del Equipo, en este coloca los productos a cotizar, los datos del cliente y la OTT, luego se pasa al cotizador para posteriormente enviarle la oferta al cliente, se le da seguimiento hasta que este apruebe la cotización, si el cliente es de crédito envía la orden de compra y si es de contado se le pide el 50% de adelanto y el otro 50% contra entrega.

Después, cuando ya se hace la reparación se cierra con el PS-F-121 Hoja Prueba de Equipo, ahí es donde el técnico pone todas las condiciones en las que se encuentra el equipo ya reparado y se le da una copia al cliente.

También se le da atención al cliente por medio de los contratos ya establecidos, o bien los clientes llaman por asesorías.” (sic)

2. Mencione y explique el proceso en cuanto las cotizaciones de servicio y producto enviadas a los clientes.

“Hay clientes que compran ellos mismos los repuestos y hacen las reparaciones, muchas veces llaman o escriben solo para cotizar los repuestos que necesitan y ahí depende si el cliente envía la orden de compra o compra de contado, se le consulta por cual medio desea recibir la mercadería si por reparto en zona GAM o por encomienda si es de la zona rural y luego se procede con la facturación. Hay muchos clientes que tienen su departamento de mantenimiento, entonces no hacen el gasto en solicitar el envío de un técnico, solo cuando el equipo presenta un daño o una falla que ellos no puedan reparar ahí es donde nos llaman para hacer la reparación, muchas de las veces en las que hacemos estas visitas salen cotizaciones y nos contratan como mano de obra.

No se hacen seguimiento a las cotizaciones, antes si las hacían, pero las dejaron de hacer por las directrices de las jefaturas que antes estuvieron y estas no se enfocaron en este seguimiento. Envían las cotizaciones, no llaman a los clientes y no hacen ningún tipo de seguimiento, antes se llevaba un archivo de seguimiento con el número de cotizaciones hechas y cuando había mucho trabajo se repartía el trabajo entre la asistente y el jefe del departamento, como este sabía hacer todas las funciones entonces se podría apoyar con la carga de trabajo.

El seguimiento que se hacía, era por medio de un archivo en Excel el cual tenía tres columnas, una decía contratos de mantenimiento, dado que, estas son un monto fijo al mes, ahí se colocaban todos

los contratos vigentes y cuanto se debería facturar, en el centro del documento se ponían las cotizaciones o reparaciones ya concretas por medio de órdenes de compra o pagos del 50% de adelanto que daban los clientes y para finalizar en la tercera columna se situaban las cotizaciones potenciales, ahí se ingresaban aquellas cotizaciones que su monto superaba los 500,000 mil colones.

En la parte inferior, se colocaba la meta del mes correspondiente, a esto se le restaba lo que se tenía fijo de contratos de mantenimiento, menos las órdenes de compra establecidas y ahí se verificaba el monto faltante para llegar a la meta, con el monto de las cotizaciones potenciales es donde se empezaban a llamar a los clientes, para que estas se convirtieran en órdenes de compra y poder llegar al compromiso mensual.

Lamentablemente esta labor se dejó de hacer por falta de tiempo del personal y ahí es donde uno entiende por qué se dejó de llegar al presupuesto de estos meses para atrás y por ende repercute en el servicio el cual decayó.” (sic)

3. ¿Cuáles considera los aspectos que interfieren más negativamente en el proceso de la adecuada atención al cliente del departamento?

“El cambio constante de personal, el taller no ha estado estable durante un tiempo, puesto que las personas que se han contratado tienen distintos criterios o dejan seguimientos sin concluir, se normaliza, pero luego entra otra persona y no los retoma, esto recae sobre otros factores como la falta de compromiso, desconocimiento tanto de los problemas que tienen los clientes como desconocimiento técnico, de procesos como la sistemática en la atención al cliente propio del taller.

Antes el equipo estaba muy consolidado, pero ha habido muchos jefes que ocasionaban problemas y esto se daba por falta de supervisión, además cuando entraban estas nuevas personas no se les daba una inducción sobre las funciones, por ende, debían aprender solos. Hubo un tiempo en que el taller no tuvo jefatura, en ese momento se vinieron muchos problemas y desorden.

La desmotivación de los técnicos es evidente ya que, hay unos que tienen una mala actitud y dan mala percepción ante el cliente. Además, todo tiene relación, porque si no se le da un buen seguimiento a los técnicos y una adecuada supervisión estos están a la deriva y no hacen bien su

trabajo, hacen lo que gusten, son desordenados, dejan el equipo sucio y ahí es donde no dan buen servicio.

La falta de herramientas es un grave problema, puesto que la tecnología va avanzando y nosotros nos hemos quedado atrás, porque al ser estos equipos modernos no tenemos las herramientas para repararlos y esto nos deja mal parados antes los clientes, al ser estos equipos tan inteligentes las herramientas son distintas, además que la competencia si está más adelantada y con esto nos están ganando terreno.

Se sabe que muchos clientes se molestan porque no tenemos todos los repuestos necesarios, pero también hay que verificar qué tipo de repuestos son, muchos de ellos son especiales y no siempre se tienen en stock, más que todo porque no todos los clientes lo usan además se pueden quedar en la bodega sin ningún movimiento ocasionando que se dañen por no usarlos. Además la empresa no permite comprar mercadería que no rota. Otro punto importante es que los sugeridos de producto no se hacían por ende la falta de repuestos básicos es evidente, más que todo ser de alta rotación y por lo general son los que más se gastan y se reemplazan.” (sic)

4. ¿Cuál es el procedimiento que se utiliza actualmente para atender las disconformidades que presentan los clientes? Explique.

“Actualmente lo que se utiliza es que se llama al cliente para saber que está pasando y cuál es la disconformidad, si es porque se dejó botado el equipo, se busca el historial para saber qué fue lo que paso y se ataca, ahora tenemos varios clientes que se les ha resuelto de forma inmediata. Si son quejas nuevas igual se aborda de inmediato y se le da la garantía del caso, pero a los que tienen tiempo de esperar son los que más se les están dando prioridad, pero un procedimiento como tal no hay.” (sic)

5. ¿Alguna sugerencia que se podrías implementar para el mejoramiento del Taller de Servicio?

“Considero que se debe dar más capacitación a los técnicos y personal administrativo sobre los equipos nuevos y herramientas, también más orden a la hora de asignar trabajos y ruteos, ahora se hace por zonas y asignando técnicos a clientes específicos o por contratos más que todo para que

un cliente lo visite siempre el mismo técnico y no varios, de esta forma no hay diferencia de criterios.

Más capacitación para el personal administrativo, para que estos sepan de qué le están hablando, puesto que cuando un cliente llama hay que tener la seguridad para evacuar las dudas y dar asesorías correctas.

Tenemos una base de datos de todos los compresores y secadores que ha vendido Central de Mangueras, pero muchos de ellos nunca se les ha visitado para ofrecer la visita sin costo para verificar el estado del equipo, cabe la posibilidad que actualmente los tenga la competencia, entonces esa base de datos se les está llamando para brindarle los servicios.” (sic)

Apéndice B: Entrevista aplicada al personal administrativo – Colaborador 1

Mi nombre es Ivania Ulate Jiménez, soy estudiante de la Universidad Internacional de las Américas, Sede San José. La presente entrevista es con fines investigativos para la tesis titulada: “Análisis del servicio al cliente que brinda la empresa Central de Mangueras, S.A. por medio del departamento de Taller de Servicio, durante el tercer cuatrimestre del 2017”, con el objetivo de evaluar el servicio al cliente y determinar los aspectos reincidentes que interfieren en el flujo normal, además de identificar la percepción del cliente y usuario del Taller de Servicio. Los datos obtenidos son de carácter discrecional y serán utilizados sólo para la presente investigación.

1. ¿Cuál es el procedimiento para la atención al cliente interno que usted brinda?

“Si se puede resolver de una vez, le ayudo buscando información y demás, si es algo que lleva un proceso más largo, lo apunto en mis pendientes y ahí lo voy sacando porque hay cosas que dependen de uno y otras no.

Las solicitudes me las hacen por teléfono o por correo, no uso el WhatsApp porque considero que no es una vía correcta, además que no me queda evidencia.

En cuanto los correos, yo tengo carpetas para cada departamento o por clientes para darle seguimiento.” (sic)

2. ¿Cuál es el procedimiento para la atención al cliente externo que usted brinda?

“Igual, si es algo que se pueda solucionar de una vez lo hago y averiguo, pero si tengo que hacerlo más complicado apunto en mi cuaderno los datos del cliente como nombre y número para luego darle una respuesta más certera, en mi agenda apunto todo lo que hago día con día.” (sic)

3. Mencione y explique el proceso en cuanto a las cotizaciones de servicio y producto enviadas a los clientes

“Llevo un registro donde apunto que solicitud de cotización llega y las órdenes de compra entrantes, antes lo llevaba muy bien cuando entré, pero ahora ya me indicaron que ese seguimiento le toca al cotizador y así me liberaron de trabajo, pero si le doy seguimiento a las órdenes de compra.

No se está haciendo seguimiento a las cotizaciones, antes se hacía, pero ya no.” (sic)

4. Detalle cómo se establecen las rutas y cronogramas de visitas a los clientes

“Primeramente, me envían solicitudes al correo previamente, luego se llama al cliente para consultar si es un servicio cobrado, no cobrado o de cortesía y si hay una orden de compra de por medio, cuando tengo todos los datos entonces se incluye en programación semanal. En ocasiones se hacen programaciones por indicaciones de las jefaturas. De vez en cuando hacen llamadas urgentes de clientes donde indican que tienen el equipo parado y ahí es donde se les asigna un espacio en la programación. En cuanto las visitas periódicas de contrato, se revisa los materiales que se necesitan, los reportes anteriores y con esta información se realiza la visita.

Las visitas se hacen dependiendo de la disponibilidad, el reporte se pasa todos los días viernes a las gerencias. Muchos casos los clientes tipo A llaman pidiendo trabajos de urgencia entonces se coordina con otros clientes de menor prioridad para consultarles si se puede hacer un espacio a otra hora o bien para otro día y de esta forma poder hacerle un espacio en la programación a los clientes que poseen la urgencia y de esta forma se les resuelve. Algunos clientes no se le pueden realizar los mantenimientos, puesto que tienen las cuentas morosas y ahí es donde se les llama para que colaboren con el pago y de esta forma realizarle la visita.” (sic)

5. Explique ampliamente cuál es el procedimiento que se sigue cuando entra y sale un equipo para reparación al taller

“Se hace una boleta en la que se recibe el equipo, muchas veces hemos tenido problemas con los compañeros, porque ellos no usan esta boleta de ingreso y no se sabe de quién es el equipo o de cual cliente proviene y ahí es donde se hacen los atrasos. Además, hay un punto donde indica que se cobran 25 mil colones por la revisión siempre y cuando el cliente no acepte la reparación del mismo, si este acepta la revisión es gratuita, pero es necesario que esta boleta exista puesto que de ahí viene la información para luego poderle dar la cotización del servicio.

Todas las revisiones se hacen en el taller, pero no se le devuelve al cliente hasta que pague los 25,000 mil colones de la revisión siempre y cuando acepte las reparaciones a veces no las aceptan porque son costosas.” (sic)

6. ¿Sabe usted si existe un procedimiento para el servicio postventa de los trabajos realizados? Explique.

“No tengo noción de qué se hace, he visto que el cotizador a veces llama, pero no siempre por la carga de trabajo que hay.” (sic)

7. ¿Cuáles son las quejas más recurrentes que reciben por parte de los clientes?

“Garantías, siempre las piden, lo que pasa es que los vendedores para vender les inventan muchas cosas que no son ciertas y comprometen al taller a ciertas cosas que no podemos cumplir.

Y les prometen visitas de inmediato sin programación, cosa que no puede suceder tan rápidamente a menos que sea una urgencia o ya esté dentro de las rutas ya establecidas.

Se quejan por servicio, o quejas por los técnicos que hacen ciertas cosas que no les agradan.

En cuanto los repuestos hay dos tipos de repuestos lo que son básicos que todos deberían tener o por lo menos lo que más se dañan y los repuestos especiales los cuales no siempre se tienen en stock y estos como no son algo de siempre y se mandan a traer.

Muchos de los repuestos que nosotros tenemos si no están en el taller están en la Uruca, es decir los repuestos normales.” (sic)

8. ¿Cuáles considera usted que son los problemas más comunes en cuanto el flujo de trabajo en el departamento?

“La comunicación, desobediencia por parte de los técnicos porque muchos de ellos saben que están haciendo las cosas mal y se les ha explicado las cosas y aun así no hacen caso.

En esta empresa se debe llenar documentación necesaria, pero ellos no quieren acoplarse a eso, se resisten y aun así buscan los medios para hacer salidas de producto sin documentos, puesto que al

parecer anteriores administraciones se los permitían y se quedaron con eso, lo malo es que tratan de contagiar a nuevos técnicos para que realicen lo mismo.

En cuanto la comunicación, nos avisan de trabajos que se deben hacer en horas de la mañana del día siguiente, y nos avisaban al filo de la tarde cuando hay que alistar muchas cosas para ese trabajo.

Se debe hacer una revisión de las funciones puesto que se tiene mucha carga de trabajo de funciones que no se deben hacer, por ejemplo la asistente está a cargo de la bodega y debe dejar de hacer lo que está haciendo para sacar producto o entregarlo al solicitante, se puede considerar tener un bodeguero. Otra función es la programación de visitas, las cuales la debe hacer la jefatura, también de los registros de máquinas y la responsabilidad de la bodega. En cuanto el registro de las maquinas es un proceso muy largo, puesto que se debe llenar la documentación y luego ingresarlas al sistema CRM para generar una OTT el cual considero que no es funcional porque duplica trabajo y se tarda aproximadamente 30 minutos para realizar un procedimiento que se puede durar a lo mucho 10 minutos.” (sic)

Apéndice C: Entrevista aplicada al personal administrativo – Colaborador 2

1. ¿Cuál es el procedimiento para la atención al cliente interno que usted brinda?

“Los vendedores y sucursales me llaman para que les de asesoría técnica cuando están en las instalaciones del cliente, también se usa el WhatsApp para enviar fotos de la situación que se presente.

Algunas veces se llaman a los compañeros para que envíen refuerzos en trabajos muy pesados donde los clientes, pero siempre nos dicen que no o cuando se van a hacer otros trabajos uno les dice que se necesita un ayudante, pero se tiene el concepto que más de una persona en un cliente no es rentable y no es así, por eso casi siempre ando solo y cuesta mucho que se dé un buen servicio.” (sic)

2. ¿Cuál es el procedimiento para la atención al cliente externo que usted brinda?

“Me asignan un calendario semanal donde tengo que estar media hora antes donde el cliente, realizo la labor indicada en la hoja de trabajo y se concluye dejando el espacio de trabajo limpio y ordenado.

También hago visitas periódicas y toco puertas a varios clientes donde se perdió contratos de mantenimiento para tratar de retomarlas.

Yo solo manejo los reportes de visitas técnicas donde indico todo lo que vi en la visita, las recomendaciones y lo que se necesita cotizar, ya los compañeros se encargan de enviar la oferta para que el cliente la acepte, ahora lo que se hace es que tenemos clientes de mantenimientos fijos para que cada uno tenga un cliente y no vayan varios a visitarlos.” (sic)

3. Mencione y explique el proceso en cuanto a las cotizaciones de servicio y producto enviadas a los clientes

“En mi caso indico en el reporte de visita que se debe cotizar, dependiendo de lo que vi en la revisión del equipo y de ahí se el cotizador se encarga de realizar la otra labor de enviar la oferta al cliente, siento que si se cotiza rápido.

Considero que se hace demasiado papeleo para las cosas, cuando se está con el cliente y este necesita un repuesto inmediatamente porque en ese momento el cliente está perdiendo millones de colones por estar detenida la máquina, por un simple documento se tarda hasta más de 3 horas en confeccionarlo, por ejemplo: una salida de bodega.

Los técnicos no tienen ningún tipo de herramientas o repuestos, lo que se tiene es por iniciativa propia, esto se da porque en ocasiones los clientes ya no ocupan algún repuesto y lo que muchos hacen es regalárselos a los técnicos mismos que utilizan como back up para otros clientes en próximas visitas. Pero no se tiene un maletín propio para hacer los cambios de repuestos.” (sic)

4. Detalle cómo se establecen las rutas y cronogramas de visitas a los clientes

“Las rutas nos las da el personal administrativo por día con los datos del cliente, pero para mí la información siempre viene incompleta porque, por ejemplo, me dicen que el lunes tengo que ir a cierto cliente, pero no me dicen la hora, ni el nombre del contacto, ni teléfono del cliente. Lo único que me brindan es el nombre del cliente que tengo que visitar, por lo general hago de 3 a 4 visitas al día, pero cuando tengo tiempo libre voy y toco puertas para ver si ocupan reparaciones.

Lo que hacen es que envían un Excel por correo con los clientes que cada técnico debe visitar, este documento lo envían a todos no lo hacen de forma individual.” (sic)

5. Explique ampliamente cuál es el procedimiento que se sigue cuando entra y sale un equipo para reparación al taller

“Lo que hago es llenar la hoja de trabajo si es que yo traigo el compresor al Taller, con los datos y firma del cliente.

Lo que se hace es ponerlo en cola para que en el momento que se pueda se revise, no necesariamente lo que yo traigo para reparar yo lo hago, otros compañeros lo hacen porque tengo rutas que cumplir, lo que hacen es llamarme para alguna duda que tengan.” (sic)

6. ¿Sabe usted si existe un procedimiento para el servicio postventa de los trabajos realizados? Explique.

“Sí sé que existe, pero creo no es el adecuado, porque los vendedores ofrecen los equipos mal solo para concretar una venta, porque le prometen al cliente cosas que no son y que no se pueden cumplir, también le dan al cliente los equipos que no son los que realmente ocupa, es decir, le venden la máquina que no es, por la misma falta de comunicación con los demás departamentos expertos en el tema.

Un ejemplo de lo que ofrecen los vendedores que son inexistentes es que unos equipos de estos deben estar encendidos todo el tiempo y si no se hace es un hecho que empieza a fallar y los vendedores no le dicen esto a los clientes porque saben que se les cae la venta, todo lo hacen por comisión nada más.

Lo que ha pasado es que venden las máquinas, pero no le dan seguimiento para que todo salga bien simplemente el taller tiene que resolver las disconformidades y quejas de los clientes, lo más relevante es que siempre queda mal el Taller ante la primera percepción del cliente.” (sic)

7. ¿Cuáles son las quejas más recurrentes que reciben por parte de los clientes?

“Mal servicio técnico, mala respuesta por parte de la empresa y falta de apoyo para resolverle al cliente por la gran cantidad de papeleos que se deben llenar y personas que se lo toman muy apecho y no ayudan a los técnicos, por decirlo así los compañeros del mismo taller no nos ayudan mucho nos ponen muchas trabas.” (sic)

8. ¿Cuáles considera los problemas más comunes en cuanto al flujo de trabajo en el departamento?

“Para mí el mayor problema es el gran papeleo, eso todo lo traba. Yo sé que el sistema ISO es importante, pero lo hacen complejo y tardan demasiado hacer una simple gestión que el cliente necesita urgente, en muchas ocasiones por ejemplo los técnicos deben estar en las instalaciones del cliente a las 3:00 pm y terminan llegando a las 6:00 pm, por la tardanza en estas gestiones, en lo personal esto no es de mi agrado y desmotiva.

Hasta para las cosas que uno necesita para trabajar siempre se ponen en peros y duran demasiado para poder suplirle a uno.

En el Taller no hay herramientas para trabajar, existe una sola caja para todo y para todos, se sabe que la jefatura está tratando de dar los insumos para trabajar, pero por indicaciones de las gerencias este trámite debe esperar, puesto que están unas herramientas nuevas por entrar y esas son las que los técnicos deben usar, sin embargo, han pasado varios meses y las mismas aun no llegan, esto ocasiona que muchos trabajos no se pueden hacer. Lo que hacen los técnicos es usar herramientas propias o pasar por la pena de pedirle al cliente las herramientas para trabajar.” (sic)

Apéndice D: Entrevista aplicada al personal administrativo – Colaborador 3

1. ¿Cuál es el procedimiento para la atención al cliente interno que usted brinda?

“De la sucursal propiamente se le da la atención inmediata porque los tenemos aquí, cuando ocupan enseñarles a los clientes producto, se hace una bitácora que salió el producto y si al cliente le interesa se procede con la facturación.

La atención se da por medio de teléfono o cuando llegan al taller a solicitar alguna ayuda, también se usa el correo y se les responde en el mismo correo, de hecho, es el medio que más se utiliza.

En esos correos piden visitas a los clientes las cuales se acomodan en las programaciones, antes no se cobraban pero como nueva medida están cobrando las visitas de revisión porque eso posee un costo para la empresa.” (sic)

2. ¿Cuál es el procedimiento para la atención al cliente externo que usted brinda?

“No hay un procedimiento como tal establecido, es lo mismo, se reciben las llamadas de los clientes.

Cuando estos piden información sobre un producto y no necesita una cotización de por medio se les da la información vía telefónica, pero cuando piden más información se le toman los datos, nombre completo, número de teléfono, nombre de la empresa, correo electrónico y estos se apuntan en un cuaderno y se le envía la información por correo.

Igualmente, los mismos clientes envían consultas por medio del correo, a mí solo me piden cotizaciones.

Lo que más me piden son repuestos para compresores, filtros, aceites, todo lo que ocupan los mantenimientos, si hemos tenidos algunos problemas con algunos repuestos es decir el abastecimiento, pero ya lo estamos solucionando. Si hemos tenido problemas es que algunos clientes piden muchos repuestos de algún código en específico y lo que sucede es que ese mismo artículo está distribuido por todas las sucursales de la empresa y lo que se tuvo que hacer es enviar un correo solicitando la ayuda para que lo enviaran al Taller y de esa forma suplir la necesidad del cliente y eso es un proceso complejo.

También hay varios repuestos que no se tienen mucho en stock porque el departamento de importación lo tiene clasificado como D o como de baja rotación, entonces no piden mucho y ahí es donde se dan los problemas.” (sic)

3. Mencione y explique el proceso en cuanto a las cotizaciones de servicio y producto enviadas a los clientes

“En cotizaciones de servicio hay dos tipos, las primeras son cuando un cliente ocupa los mantenimientos de los equipos y no son por medio de contratos establecidos, el proceso como tal, es saber cuál es el equipo que tiene el cliente, el modelo y la serie, después de eso se ingresa a la página del proveedor, posteriormente colocar el número de serie del equipo y ver que las partes o repuestos que se están cotizando concuerdan con lo que indica el proveedor en la página oficial, hay 3 tipos de mantenimientos, el 1 es básico o primario más que todo es una revisión, limpieza y estado del equipo, se da un diagnóstico donde se le dice al cliente la cantidad de horas que tiene el equipo y si necesita un mantenimiento más adelante y en cuanto tiempo, el 2 incluye el 1 pero con cambios de filtros de aceite y aire, el 3 es el mantenimiento anual que se le practica a los compresores, contiene los mantenimientos 1 y 2 pero también incluye los separadores y el aceite, generalmente a estos equipos se le hace cambio de aceite cada 6 meses o cada año, pero la mayoría es cada año.

Luego de esto, se le pregunta al cliente si se le ha hecho una boleta (PS-F-26), hay un registro de estas boletas donde están los reportes de los técnicos y en base a la cantidad de horas se le hacen los mantenimientos, si son 500 horas es 1, 2000 horas es 2 y 4000 es 3, esto se mide porque los compresores tienen horímetros donde vienen las horas de los mismos y con los reportes anteriores se verifica el último mantenimiento para verificar las horas del último mantenimiento y de cuánto tiempo no se le ha hecho y con eso se cotiza al cliente. Esto pasa cuando el cliente llama a pedir el trabajo.

El segundo tipo son las cotizaciones de clientes que tienen contratos ya establecidos, las cuales son más complejas, porque conlleva más cosas de por medio, incluyen los mantenimientos antes mencionados más piezas que se tienen que estar cambiando, estas cotizaciones la realiza el otro compañero y si el cliente está de acuerdo envía un contrato para que lo firme puesto que son pagos mensuales por esas visitas, por lo general son clientes que tienen muchos años con la empresa,

entonces envían las solicitudes con el número de parte entonces se revisan estos números y con base a eso se envía la cotización.

En las cotizaciones de producto, se hace primero un análisis de lo que el cliente está solicitando ya sea de la sucursal o vendedor, donde igualmente se hace el proceso de indagar que tipo de equipo es que número de serie tiene y varias consultas y así se cotiza.” (sic)

4. Detalle cómo se establecen las rutas y cronogramas de visitas a los clientes

“Hay un programa que se está incluyendo para las visitas, donde se programa con una semana de anticipación el plan de trabajo de los técnicos, esa labor la hace la asistente con el jefe de taller. Las visitas a los clientes se están haciendo en la medida de lo posible por orden de prioridades, la primera prioridad que tiene el cronograma son los contratos ya establecidos según lo que indica el contrato sobre los días de visitas para mantenimientos y luego las demás programaciones que se hacen regularmente, ya sea que llamen los clientes para pedir servicios y mantenimientos o solicitudes de vendedores o sucursales.

Actualmente se tienen 10 a 12 clientes de contratos establecidos y el cronograma tiene 28 campos entonces hay mucho espacio para que se realicen otras visitas, se trata de hacerlo a lo que el cliente necesita, ahorita se tienen 9 técnicos y todos atienden todas las zonas, la mayoría está en el GAM. Lo que se hace es que un técnico tiene asignado un contrato para que sea solo él quien lo visite y le dé recomendaciones, más que todo porque existe confianza entre ellos, la cual está de por medio.” (sic)

5. Explique ampliamente cuál es el procedimiento que se sigue cuando entra y sale un equipo para reparación al taller

“En cuanto la entrada del equipo hay dos formas en la que el equipo puede entrar al taller, una es que venga el cliente directamente a dejar el equipo a las instalaciones del Taller y aquí se le hace una hoja de entrada donde se toman los datos del cliente, modelo y serie del equipo y las condiciones en las que viene, es como un check list.

La otra es cuando los clientes dejan el equipo en alguna sucursal, lo que se está haciendo es solicitándoles a las sucursales que hagan el mismo procedimiento que nosotros hacemos, hemos

tenido varios problemas con ellos porque cuesta que sigan esta directriz, lo que sucede es que dejan la maquina en nuestras instalaciones sin información.

La máquina se recibe con ese documento y luego se ingresa al CRM esos datos y esta hace una OTT una orden de trabajo, esto es para que quede un registro en el sistema nada más., luego se pasa la maquina a revisión a la espera de algún técnico, si el técnico está disponible se empieza la revisión y luego se hace una hoja de diagnóstico donde detallada que fue lo que se revisó y lo que se encontró y los repuestos que necesita, en base a eso se hace una cotización que se le envía al cliente con lo que se le encontró a la máquina y los repuestos que necesita y la mano de obra, si se le tiene que hacer arreglos como pintura también se incluye en la cotización, esto se le envía al cliente y este lo aprueba o no y después de eso se repara, si el cliente es de contado debe pagar el 50% de adelanto para iniciar la reparación y el otro 50% contra entrega y si es de crédito con una orden de compra.

Cuando la máquina esta lista se llama al cliente para ver si se le envía directamente a la compañía o la vienen a recoger. Cuando esta máquina sale del taller se hace una hoja de diagnóstico final donde el técnico hace una última revisión para verificar su estado y ahí se anota cómo está saliendo la máquina, además es un respaldo el cual indica que los repuestos cambiados son los mencionados en la hoja de diagnóstico, el cliente firma el documento aceptando la reparación, posteriormente se le facilita una copia y garantía de un mes.

El último paso es la facturación.

Creo que hay que cambiar la mentalidad de muchas personas en la empresa, porque muchos creen que cuando se repara una maquina se le están dando nueva y la misma puede fallar luego y ahí es donde exigen más tiempo de garantía. Además, la empresa repara máquinas de otras marcas, muchas veces estos equipos que vienen de otros lados ocupan repuestos especiales y ahí hay otro proceso de hacer una hoja de pedido especial que involucra a terceros localmente para traer el repuesto.” (sic)

6. ¿Sabe usted si existe un procedimiento para el servicio postventa de los trabajos realizados? Explique.

“Sí existe, pero no se hace, tengo el conocimiento que se tiene que llamar a los clientes un día después de haber hecho el mantenimiento para consultarle sobre la labor de los técnicos y el mantenimiento en sí, luego una semana después, se les vuelve a llamar para preguntarle sobre el funcionamiento del equipo, pero ninguna de las dos se hace. En las reparaciones, el proceso concluye cuando se entrega la máquina.” (sic)

7. ¿Cuáles son las quejas más recurrentes que reciben por parte de los clientes?

“Los vendedores les dan una mala idea a los clientes de lo que son las reparaciones como tal, le dicen que las reparaciones duran demasiado tiempo y ahí es donde los clientes llaman a los 3 o 4 meses que la maquina se dañó y exigen la garantía, cuando se les comunica que la garantía solo cubre un mes, ellos se molestan porque el vendedor les dijo que era por un año y ahí les mienten.

También alegan sobre lo caros que son los repuestos, en la mayoría de los casos una reparación por más barata que sea no es menor de 200 mil colones.

También se da que los clientes remiten las maquinas a las sucursales, pero las sucursales las envían al taller hasta 5 días después y por más que se sepa que fue por la sucursal que se dio el atraso toda la responsabilidad recae sobre el taller y el cliente siempre llama para quejarse.

Los vendedores les prometen a los clientes que la maquina será reparada en 2 días cuando ellos no conocen la carga de trabajo que se tiene y en la línea de trabajo que tiene el Taller establece que primera máquina en entrar primera en ser reparada y así consecutivamente, usando el método PEPS.

En cuanto los clientes Premium, a esos si se les da un poco de prioridad o casos de reparaciones muy rápidas que se pueden ir sacando.

Cuando los vendedores venden el equipo no les dan una capacitación de cómo usar la máquina, entonces los clientes se quejan porque se dañan por la mala manipulación.

Se quejan por los tiempos de repuesta en él envió de las cotizaciones, se está mejorando que la máquina que entra se envía la cotización de una vez, también en los tiempos de respuesta de los diagnósticos. Muchos de esos atrasos se dan porque muchas máquinas que llegan ocupan repuestos especiales o que no tenemos en stock y que no son de nosotros y ahí dependemos de un tercero para que nos cotice y luego enviarle al cliente la cotización de nosotros.” (sic)

8. ¿Cuáles considera los problemas más comunes en cuanto al flujo de trabajo en el departamento?

“El problema principal del taller es que hemos venido en un tiempo de cambio que se ha extendido mucho tiempo, es decir, venimos trabajando con alguien y luego cambian de jefatura y así constantemente, también de los otros puestos.

Antes la única función del cotizador era cotizar y facturar, pero se hace mucho más que eso, aproximadamente de 12 o 15 funciones más, las cuales hacen que el día las consuma de tal forma que no se pueda cumplir con las otras funciones primordiales. Entre las funciones de recarga, están las compras locales, procesos de importación, procesos de traslado de mercadería, seguimiento a inventarios, envíos de mercadería y por esto no se puede dar seguimiento a las cotizaciones.

Otro problema es la comunicación, aceptación que los demás compañeros y departamentos nos ven como los malos de la película, tratar de ir quitándole a la gente la maña de hablar mal del taller.

Los sugeridos de mercadería lo hace la jefatura.” (sic)

Apéndice E: Encuesta telefónica aplicada a los clientes sobre el servicio al cliente del Taller de Servicio – Setiembre, 2017

Buenos días / tardes, mi nombre es Ivania Ulate Jiménez, estudiante de la Universidad Internacional de las Américas. Actualmente se está realizando una investigación referente al servicio al cliente que brinda el Taller de Servicio de la empresa Central de Mangueras, S.A. Le agradecería si me brinda 10 minutos de su tiempo para evaluar este servicio, puesto que su opinión es muy importante para mejorar el departamento. La información que usted nos suministre será estrictamente confidencial.

1. Por favor, indique su grado de satisfacción, referente a los siguientes aspectos (los rangos indicados van del 1 al 5, siendo el 1 el de menor valor y 5 el de mayor valor):

Aspecto	1	2	3	4	5
a) ¿Cómo es la atención telefónica del Taller de Servicio?					
b) ¿Cómo calificaría el tiempo del envío de las cotizaciones?					
c) Califique el seguimiento a las cotizaciones que se le han enviado					
d) ¿Cómo es el seguimiento a los faltantes de producto por parte de los colaboradores?					
e) ¿Cómo considera el conocimiento técnico por parte del personal del taller?					
f) ¿Cómo son las recomendaciones que exteriorizan los técnicos para el correcto funcionamiento de los equipos?					
g) Califique la facilidad de localización del técnico					
h) Califique el cumplimiento de las fechas acordadas de reparación					
i) Califique el cumplimiento de las rutas para los mantenimientos					
j) Califique el nivel de respuesta del técnico cuando tiene una urgencia					
k) ¿Cómo califica el trato por parte del técnico?					
l) ¿Cómo cataloga el tiempo en la entrega de productos a domicilio?					

m) Califique el grado de abastecimiento de los repuestos necesarios					
n) Califique la metodología en cuanto a la atención de las quejas					
o) Califique el grado de satisfacción en cuanto a las soluciones brindadas para las quejas					
p) ¿Cómo es la entrega de las especialidades publicitarias para los clientes?					

2. Indique su opinión para los siguientes rubros

Rubro	Excelente	Bueno	Regular	Malo
Calidad de los repuestos				
Variedad de repuestos				
Precios de los mantenimientos y/o reparaciones				
Presentación personal de los técnicos				
Procedimientos para reparar un equipo				
Tiempo de entrega de la reparación				
Aspecto del equipo luego de reparado				
Aspecto de las herramientas utilizadas				
Garantía de las reparaciones				
Aspecto del embalaje de los envíos a domicilio				

3. ¿Algún aspecto adicional que usted considera que debería cambiar el departamento de Taller de Servicio?

Apéndice G: Boleta Solicitud de Equipo ingresada al sistema CRM con número de OTT



**TALLER DE SERVICIO TECNICO
SOLICITUD DE SERVICIO**

PS-F-26

Cliente:
Contacto:
Teléfono:
Dirección:
Email:

Fax:

Orden:	OTT-XXX
Boleta:	XXX-XXX
Fecha:	xx / xx / 2xxx

Atendido por:

Equipo: Máquina de Lavado	Se Cobra:
Modelo:	Serie:
	Marca:

Componente

Condición

X - Ruedas

Descripción del Servicio:
Si la reparación es de contado se debe hacer un adelanto del 50% del monto total, si es de crédito debe presentarse la respectiva Orden de Compra. Esté reparado o no. 15 días después de notificado, todo equipo pagará por concepto de bodegaje US \$5.00 diarios. Quedo entendido que si no retiro este equipo dado en reparación por un plazo de 90 días a partir de esta fecha, este caerá en abandono y AUTORIZO a CENTRAL DE MANGUERAS S.A., a disponer del equipo como mejor considere, a fin de que recupere la inversión y el costo.

Consulta de Boletas: 2589-1205

emails : tallerdeservicio@centraldemangueras.com
mantenimientotaller@centraldemangueras.com

ENTREGA:

Nombre	Cédula	Fecha	Firma
_____	_____	_____	_____

RETIRA:

Nombre	Cédula	Fecha	Firma
_____	_____	_____	_____

Apéndice I: PS-F-121 Hoja Prueba de Equipo

CENTRAL DE MANGUERAS S.A.
Modificación 24/10/13 Versión 4

REGISTRO PRUEBA DE EQUIPO

PS-F-121
1 de 2

CLIENTE _____	FECHA _____
DIRECCION _____	TELEFONO _____
CONTACTO _____	FAX _____
EQUIPO _____	SERIE _____
MODELO _____	

No. ORDEN _____ No. BOLETA _____

CHEQUEO GENERAL	Prueba # 1	Prueba # 2	Prueba # 3
Nivel de Aceite			
Presión Carga (psig)			
Presión Descarga (psig)			
Switch Presión			
Temp. Unidad (°C)			
Temp. Motor (°C)			
Voltaje Motor (V)			
Corriente Motor (A)			
Revisión y Ajuste de Fajas			
Revisión Fugas de Aire			
Chequeo Fugas de Aceite			
Válvulas de Seguridad			
Válvula Check			
Revisión del Manómetro			
Revisión y Socado General			
Revisión del Filtro de Admisión			
Revisión de la Válvula de Purga			
Revisión Válvulas Descargadoras			
Presión (PSI)			
Potencia Motor Principal (HP)			
Tiempo encendido (seg)			

CENTRAL DE MANGUERAS S.A.
Modificación 24/10/13 Versión 4

REGISTRO PRUEBA DE EQUIPO

PS-F-121
2 de 2

	Prueba # 1	Prueba # 2	Prueba # 3
Temp. Motor Principal (°C)			
Corriente Motor Principal (A)			
Voltaje Motor Principal (V)			
Potencia Motor Secundario (HP)			
Temp. Motor Secundario (°C)			
Corriente Motor Secundario (A)			
Voltaje Motor Secundario (V)			
N° Boquilla			
Tipo Combustible			
Ajuste Sistema de Combustión			
Revisión Fugas de Agua			
Revisión Fugas de Aceite			
Revisión Válvula de Seguridad			
Limpieza Equipo			
Revisión Válvula Reguladora			

OBSERVACIONES

Prueba 1. _____

Prueba 2 _____

Prueba 3 _____

Técnico Responsable: _____ Firma: _____


VB Supervisor de Taller de Servicio: _____

Apéndice J: PS-F-104 Reporte de Secadores


CENTRAL DE MANGUERAS S.A.
Modificación 23/10/14 Versión 3

REPORTE DE SECADORES

PS-F-104
1 de 1



TALLER DE SERVICIO
REPORTE DE SECADORES

Reporte 

Cliente: _____	Modelo: _____
Fecha: _____	Serie: _____
Contacto: _____	Horímetro: _____
Teléfono: _____ Fax: _____	Marca: _____
E-mail: _____	Contrato: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
Hora Entrada: _____ Hora salida: _____	Garantía: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
Voltaje L1 _____ L2 _____ L3 _____ PH _____ HZ _____	
Corriente Amp L1 _____ L2 _____ L3 _____	
Voltaje Transformador Primario _____ Secundario _____	
Flujo Aire (ACFM) _____ Compresor HP _____	
Temp. Entrada Aire (°F) _____ Temp. Salida Aire (°F) _____	
Temp. Punto Rocio (°F) _____	
Presión Entrada Aire (PSIG) _____ Presión Salida Aire (PSIG) _____	
Presión Succión de Refrigerante cuando la unidad esta en operación (PSIG) _____	
Presión Succión de Refrigerante cuando la unidad no esta en operación (PSIG) _____	
Presión de Descarga Refrigerante cuando la unidad esta operando (PSIG) _____	
Inspección de la línea de succión del refrigerante a la salida del aire hacia el intercambiador de calor	
Frio _____ Caliente _____ Temperatura °F _____	
Inspección línea de succión del refrigerante a la salida del compresor. Temperatura °F _____	
Localización: <input type="checkbox"/> Interior <input type="checkbox"/> Exterior	
<input type="checkbox"/> Limpio <input type="checkbox"/> Sucio _____	
Temperatura Ambiente (°F) _____ Limpieza Condensador Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	
Inspección Dren: <input type="checkbox"/> Mecánico <input type="checkbox"/> Temporizado <input type="checkbox"/> Cero Pérdidas	
Aplicación: <input type="checkbox"/> Aire General <input type="checkbox"/> Sistema especial: _____ <input type="checkbox"/> Sistema seguridad	
<input type="checkbox"/> Soporte de Vida <input type="checkbox"/> Otro: _____	
Compresor: <input type="checkbox"/> Reciprocante <input type="checkbox"/> Tornillo <input type="checkbox"/> Libre de Aceite <input type="checkbox"/> Otros: _____	
Equipo opcional: <input type="checkbox"/> Prefiltros <input type="checkbox"/> Tubería Derivación <input type="checkbox"/> Otros: _____	
Comentarios _____	

Observaciones Importantes para el Próximo mantenimiento _____	

Nombre Cliente

Cédula

Firma

Nombre Técnico




Apéndice K: PS-F- 105 Reporte de Compresores

CENTRAL DE MANGUERAS S.A.
Modificación 27/01/15 Versión 2

REPORTE DE COMPRESORES


PS-F-105
Página 1 de 1



Central de Mangueras S.A.
ISO 9001:2008

TALLER TÉCNICO
REPORTE COMPRESORES

PS-F-105



Nº 06366

Cliente : _____
 Contacto: _____
 Técnico: _____ Fecha: _____
 Equipo : _____ Marca: _____
 Modelo : _____ # Serie : _____
 Número de Cálculo: _____
 Hora Inicio: _____ Hora Final: _____

Motor Principal

Potencia	_____	HP	Temp.	_____
Voltaje	L1/L2 : _____		L2/L3 : _____	L1/L3 : _____
Corriente Plena Carga	L1 : _____		L2 : _____	L3 : _____
Corriente Modulación	L1 : _____		L2 : _____	L3 : _____
Corriente Lift Valves	V1 : _____		V2 : _____	
	V3 : _____		V4 : _____	

Motor Abanico

Potencia	_____	HP	Temp.	_____
Voltaje	L1/L2 : _____		L2/L3 : _____	L1/L3 : _____
Corriente	L1 : _____		L2 : _____	L3 : _____

Sistema de Enfriamiento y Lubricación

Horímetro	_____	Lubricante	_____	Muestra	_____	Horas	_____
Temperaturas (°F)	_____	Unidad:	_____	Salida:	_____		
Radiador	_____	Entrada:	_____	Salida:	_____		
Separador	_____	Entrada:	_____	Salida:	_____		

Sistema de Compresión

Presión de Carga _____ Presión de Descarga _____

Tipo de Control: Arranque-Paro Carga-Descarga Modulación

Capacidad Variable Velocidad Variable

Chequeo General	Ok	Cambio	Cotizar	Comentarios:
Válvula Térmica	☐	☐	☐	_____
Válvula Seguridad	☐	☐	☐	_____
Válvula de admisión	☐	☐	☐	_____
Válvula blowdown	☐	☐	☐	_____
Válvula 3 vías	☐	☐	☐	_____
Válvula Solenoides	☐	☐	☐	_____
Válvula piloto	☐	☐	☐	_____
Válvula check	☐	☐	☐	_____
Switch presión	☐	☐	☐	_____
Filtro aire	☐	☐	☐	_____
Filtro aceite	☐	☐	☐	_____
Filtro Separador	☐	☐	☐	_____
Limpieza de Equipo	☐	☐	☐	_____
Chequeo fugas aire/aceite	☐	☐	☐	_____
Chequeo y Ajuste Fajas	☐	☐	☐	_____
Chequeo y Socado General	☐	☐	☐	_____
Acople Unidad/Motor	☐	☐	☐	_____
Chequeo Tensión Fajas	☐	☐	☐	_____
Tem. rodamientos del Motor	☐	☐	☐	_____



Observaciones: _____

Recomendaciones: _____

Repuestos: _____

F 010 - Lit. Imp. Parana 77 SA Tel: 0220 5500

Nombre del Cliente: _____ # Cédula: _____
 Nombre del Técnico: _____

Fuente: Central de Mangueras, 2015.

Apéndice L: PS-F-23 Reporte de Visita Técnica

CENTRAL DE MANGUERAS S.A.
Modificación 19/06/2017 Versión 5

Reporte de Visita Técnica

PS-F-23
Página 1 de 1

TALLER DE SERVICIO REPORTE DE VISITA TECNICA

Cliente: _____ FECHA: _____

Dirección: _____

Tel.: _____ Fax: _____ Hora Entrada: _____ Hora Salida: _____

Modelo: _____ Serie: _____

Garantía: SI ___ NO ___ Horímetro: _____ Marca: _____

TRABAJO REALIZADO

Repuestos Utilizados: _____ Monto de la Visita C _____ No.Factura: _____

Observaciones:

1. Los servicios de GARANTIA se atienden únicamente en el Taller de Servicio Técnico de Central de Mangueras
2. En caso de requerir una visita a sus instalaciones, se debe cancelar un importe por gasto de viaje del Técnico.
3. En caso de requerir en esta visita algún repuesto, el costo de éste corre por cuenta del cliente.

Si la reparación es de contado se debe hacer un adelanto del 50% del monto total, si es de crédito debe presentar la respectiva Orden de Compra.

Ente reparado o no, 15 días después de notificado todo equipo pagará por concepto de bodegaje US\$5.00 diarios

Quedo entendido que si no retiro este equipo dado en reparación en el plazo de 90 días a partir de esta fecha, este caerá en abandono y AUTORIZO A CENTRAL DE MANGUERAS S.A. a disponer del equipo como considere mejor, a fin de que recupere la inversión y el costo de esta reparación.

Para consultas llamar al coordinador (a) al telefono 2256-1111 o al taller técnico ext. 181

Nombre del Cliente

Cédula

Técnico Taller de Servicio

Apéndice M: MA-F-33 Satisfacción del Cliente – Mantenimientos

CENTRAL DE MANGUERAS S.A. EVALUACIÓN DE SATISFACCIÓN DEL MA-F-33
 Modificación 24/09/14 Versión 3 CLIENTE CON CONTRATOS DE MANTENIMIENTO Página 1 de 1

Le saluda _____, de parte de la Gerencia General de Central de Mangueras S.A., por favor regálenos 2 minutos para evaluar el servicio que le damos porque su opinión es muy importante para nosotros.

DATOS DEL CLIENTE		Fecha: _____
Cliente: _____		
Contacto: _____		Puesto: _____
Teléfono: _____		Venta: _____

1. ¿Es la atención telefónica del Taller satisfactoria?
 Sí () No ()
2. ¿Le es fácil localizar al técnico cuando lo requiere?
 Sí () No ()
3. ¿Le cumplen con las fechas acordadas del mantenimiento?
 Sí () No ()
4. ¿Le cumplen las fechas de facturación del mantenimiento?
 Sí () No ()
5. ¿Contamos con los repuestos que requiere?
 Sí () No ()
6. Considera adecuada la presentación y los modales del técnico que le atiende?
 Sí () No ()
7. ¿Muestra el técnico un alto grado de conocimiento de los equipos?
 Sí () No ()
8. ¿El técnico le inspira un confianza y profesionalismo?
 Sí () No ()
9. ¿Las políticas de Seguridad Ocupacional de su empresa son debidamente atendidas por nuestro técnico?
 Sí () No ()
10. Algún aspecto en el que considera debamos cambiar o mejorar

Apéndice N: MA-F-19 Informe de Encuestas

CENTRAL DE MANGUERAS S.A
Modificación 11/11/13 Versión 3

INFORME DE ENCUESTAS

MA-F-19
Página 1 de 1

INFORME DE ENCUESTAS MA-F-19					
Encuesta del mes de: Detalle de la encuesta: Calificación:					
	Observacion y comentarios	Cliente	Acciones tomadas por Dirección de Ventas	Seguimiento Asistente de ventas	Seguimiento de Encargado
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					

Fuente: Central de Mangueras, 2013.

Apéndice Ñ: Correo evidencia del envío de cuestionarios a la jefatura del Taller

Karla Salazar Unfried

Asunto: RV: Encuesta Satisfacción de clientes con contrato de mantenimiento
Datos adjuntos: MA-F-33
 _Evaluacion_de_Satisfaccion_del_Cliente_con_contratos_de_mantenimiento_v3.doc;
 MA-F-43_Tabulacion_del_MA-F-33_v2.pdf

De: Karla Salazar Unfried <asistentepyc@centraldemangueras.com>

Enviado el: jueves, julio 20, 2017 10:42 AM

Para: Juan Diego Garcia <jefe.taller@centraldemangueras.com>; Kimberly Palacios
 <asistente.taller@centraldemangueras.com>

CC: Ana Cristina Castro O <acastro@centraldemangueras.com>; Gilberto Barrantes Castro
 <gbarrantes@centraldemangueras.com>; Gestor Calidad <gestor@centraldemangueras.com>; Greivin Granados
 <proyectos@centraldemangueras.com>

Asunto: Encuesta Satisfacción de clientes con contrato de mantenimiento

Buenos días compañeros,

Adjunto la encuesta de satisfacción de clientes con contrato de mantenimiento correspondiente al mes de julio 2017, por favor tomar nota de los comentarios, enviar los seguimientos y plan de acción correspondientes de dicha encuesta.

- **El cliente Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L., don Mainor Chinchilla, comenta lo siguiente:**

"En la empresa se están haciendo muchos cambios en las políticas de los mantenimientos, sería bueno que los técnicos pregunten sobre estos cambios y los cumplan con antelación, así nosotros no debemos estar indicándoles que los cumplan."

- **El cliente Nitinol Devices & Components Costa Rica S.R.L., don Jefferson Montero, comenta lo siguiente:**

"Se debe mejorar la coordinación y seguimiento de las visitas, a pesar que tenemos un técnico asignado, en ocasiones nos envían a otro y ahí es donde no se ponen de acuerdo en el diagnóstico del equipo, nos dicen varias versiones del problema y no sabemos a quién hacerle caso, además de que atrasa la producción del equipo y este queda varado. Otro punto es el tema de la facturación tengo que estar detrás de ellos para que me las envíen, la política de nosotros indica que después de cada mantenimiento a la semana siguiente se hace la facturación y el taller está durando hasta 3 semanas después, mejorar esto"

Cualquier consulta estoy para servirles

Saludos Cordiales,

Karla Salazar Unfried
 Asistente Gerencia de Proyectos
 asistentepyc@centraldemangueras.com

(506) 2589-1205, ext 2101
 (506) 2222-8513

 /centraldemangueras
 www.centraldemangueras.com

Central de Mangueras S.A.



AVISO DE CONFIDENCIALIDAD Y SAL VAGUANDA DE RESPONSABILIDADES: [ver más](#)

Apéndice O: Publicaciones realizadas en la página de Facebook



TALLER DE SERVICIO
Diagnóstico y reparación de máquinas de lavado

un servicio más de... **Central de mangueras s.a.**

Central de Mangueras
30 DE AGOSTO DE 2016



TALLER DE SERVICIO ESPECIALIZADO

- Instalación y puesta en marcha de equipos neumáticos.
- Diseño e instalación de tubería para aire comprimido y nitrógeno.
- Diagnóstico y reparación de sistemas neumáticos y máquinas de lavado.
- Mantenimiento preventivo para compresores y secadores para aire comprimido.

Central de mangueras s.a.
ISO 9001:2008

La asesoría técnica que su empresa necesita, consúltenos
Central 2256-1111 • 2010-5500

Central de Mangueras
8 DE JUNIO DE 2016

Fuente: Central de Mangueras, 2016.

CARTA DE LA FILÓLOGA

San José, 6 de noviembre de 2017

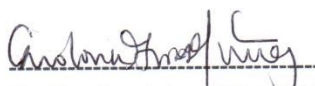
Señores
Universidad Internacional de la Américas
UIA

Estimados Señores:

La suscrita filóloga, Carolina Arias Núñez, hace constar que ha revisado la tesis de la estudiante Ivania Ulate Jiménez, titulada: "Análisis del servicio al cliente que brinda la empresa Central de Mangueras, S.A. por medio del departamento de Taller de Servicio, durante el tercer cuatrimestre del 2017".

La mencionada tesis responde a los requisitos exigidos para estos casos. Por tanto, se autoriza a la autora para que la presente ante el tribunal examinador nombrado para esta ocasión.

Atentamente,



Licda. Carolina Arias Núñez, M.Litt.

Cédula 1-955-920

Carné #24.407

Colegio de Licenciados y Profesores en Letras, Filosofía,
Ciencias y Artes de Costa Rica