

**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

TÍTULO:

**DISEÑO DE PLAN DE MEJORAMIENTO DEL SERVICIO AL CLIENTE EN
EMPRESA VULQUILLANTA DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**

AUTORES:

**CRUZ JARA, JONATHAN XAVIER
TERAN CAPITO, CARLOS LEONIDAS**

**Trabajo de Titulación previo a la Obtención del Título de
Ingeniero Comercial**

TUTOR:

Lcdo. Masson Muñoz Luis Gerardo, Mgs.

GUAYAQUIL, Ecuador

2014



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por, **CRUZ JARA JONATHAN XAVIER Y TERÁN CAPITO CARLOS LEONIDAS**, como requerimiento parcial para la obtención del Título de **Ingeniero Comercial**.

TUTOR

Lcdo. Masson Muñoz Luis Gerardo, Mgs

DIRECTOR DE LA CARRERA

Ing. Vergara Pereira Darío Marcelo, Mgs.

Guayaquil, Octubre del 2014



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Nosotros, **Cruz Jara Jonathan Xavier** y **Terán Capito Carlos Leónidas**

DECLARAMOS QUE:

El Trabajo de Titulación **DISEÑO DE PLAN DE MEJORAMIENTO DEL SERVICIO AL CLIENTE EN EMPRESA VULQUILLANTA DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL** previo a la obtención del Título **de Ingeniero Comercial**, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de nuestra total autoría.

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, Octubre del 2014

AUTORES:

Cruz Jara Jonathan Xavier

Terán Capito Carlos Leónidas



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

AUTORIZACIÓN

Nosotros, **Cruz Jara Jonathan Xavier y Terán Capito Carlos Leónidas**

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **DISEÑO DE PLAN DE MEJORAMIENTO DEL SERVICIO AL CLIENTE EN EMPRESA VULQUILLANTA DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, Octubre del 2014

AUTORES:

Cruz Jara Jonathan Xavier

Terán Capito Carlos Leónidas

AGRADECIMIENTO

Le agradezco a Dios por llenarme de bendiciones y a su vez de sabiduría para poder terminar con éxito esta etapa de mi vida

También le doy gracias a mi familia por guiarme e inculcarme valores los cuales me ayudaron a ir consiguiendo nuestras metas.

Terán Capito Carlos Leónidas

DEDICATORIA

A mi futura esposa María José, la cual se convirtió en el impulso durante toda mi Carrera y el factor principal para la culminación de la misma, ya que con su amor y apoyo permanente logre alcanzar uno de mis objetivos de vida.

A mi preciosa hija Fabiana Paulette para quien ningún sacrificio es suficiente, es mi inspiración mi fuente de energía para seguir adelante.

A mis padres Carlos Terán y Diana Capito y mis hermanas Diana, Andrea, Karla, Alessia que con su amor y enseñanzas me han transmitido valores y virtudes necesarios en mi vida.

Terán Capito Carlos Leónidas



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

CALIFICACIÓN

TUTOR

Lcdo. Masson Muñoz Luis Gerardo, Mgs.

ÍNDICE GENERAL

1.	ANTECEDENTE.....	xi
2.	EL PROBLEMA.....	1
3.	OBJETIVOS.....	2
3.1	Objetivo general.....	2
3.2	Objetivos específicos.....	2
4.	JUSTIFICACIÓN.....	3
5.	MARCO TEÓRICO.....	4
6.	MARCO LEGAL.....	25
7.	MARCO CONCEPTUAL.....	26
8.	MARCO METODOLÓGICO.....	26
	CAPÍTULO I.....	30
1.1	Definición de cada uno de los productos y servicios de vulquillantas.....	30
1.2	Elaboración de matriz de proceso de servicio por tipo de prestación.....	34
1.3	Elaboración de flujograma de servicio al cliente.....	38
	CAPÍTULO II.....	40
2.1	Objetivos de la investigación.....	40
2.2	Diseño de instrumentos para encuesta al cliente.....	40
2.3	Resultado de encuesta al cliente sobre el servicio de Vulquillantas.....	41
2.4	Conclusiones de la investigación.....	53
	CAPÍTULO III.....	55
3.1	ANÁLISIS DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL SERVICIO AL CLIENTE.....	55
3.2	Selección de estrategias para mejorar el servicio.....	56
	CAPÍTULO IV.....	58
4.1	DISEÑO DE LA NUEVA VISIÓN EMPRESARIAL.....	58
4.2	DISEÑO DE NUEVO DEPARTAMENTO DE MARKETING.....	59

4.3	PLAN COMERCIAL.....	70
4.4	CAPACITACIÓN.....	75
	CAPÍTULO V.....	76
5.1	Presupuesto de la inversión.....	76
5.2	Adecuación.....	77
5.3	Gastos.....	78
5.4	Flujo de Caja Proyectado.....	80
5.5	Criterios de Evaluación Financiera.....	80
5.6	Evaluación financiera.....	81
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	82
	Conclusiones.....	82
	Recomendaciones.....	83
	BIBLIOGRAFÍA.....	84

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Evolución del concepto competencias.....	15
Cuadro 2. Población y muestra.....	27
Cuadro 3. Información general del servicio de la empresa.....	34
Cuadro 4. Actividades del servicio de vulcanización.....	34
Cuadro 5. Actividades del servicio de balanceo.....	35
Cuadro 6. Actividades del servicio de alineación.....	35
Cuadro 7. Actividades del servicio de cambio de aceite de motor.....	36
Cuadro 8. Actividades del servicio de limpieza de frenos.....	36
Cuadro 9. Actividades del servicio limpieza de inyectores.....	37
Cuadro 10. Fortalezas y debilidades del servicio al cliente de Vulquillanta.....	55
Cuadro 11. Estrategias para superar debilidades en el servicio al cliente de Vulquillanta.....	56
Cuadro 12. Proceso de servicio al cliente.....	62
Cuadro 13. Nuevo flujograma de servicio al cliente.....	63
Cuadro 14. Presupuesto de la inversión.....	77
Cuadro 15. Adecuación del establecimiento.....	77
Cuadro 16. Gastos Sueldos y Salarios.....	78
Cuadro 17. Gasto de marketing.....	78
Cuadro 18. Gasto de Publicidad.....	79
Cuadro 19. Cambio de imagen/logotipo.....	79
Cuadro 20. Estimación de VAN y TIR.....	81
Cuadro 21. Recuperación de la inversión.....	81

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Ecuador, vehículos vendidos por año (2003-2012).....	3
Figura 2. Factores y políticas para crear talento organizativo.....	10
Figura 3. Componentes de la competencia.....	17
Figura 4. Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos.....	23
FIGURA 5. ILUSTRACIÓN DE VULCANIZACIÓN DE LLANTAS.....	30
FIGURA 6. ILUSTRACIÓN DE BALANCEO DE LLANTAS.....	31
FIGURA 7. ESPACIO PARA ALINEACIÓN.....	32
FIGURA 8. CAMBIO DE ACEITE.....	32
FIGURA 9. LIMPIEZA DE FRENOS.....	33
FIGURA 10. LIMPIEZA DE INYECTORES.....	33
Figura 11. Flujograma general de servicios de la Empresa.....	38
Figura 12. Organigrama del nuevo departamento.....	60
Figura 13. Distribución del espacio de Vulquillanta.....	67
Figura 14. Diseño de sala de espera para clientes de Vulquillanta.....	68
Figura 15. Vista externa de sala de espera de clientes de Vulquillanta.....	69
Figura 16. Logo Anterior.....	70

ÍNDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1. Distribución de los clientes por sexo.....	41
Gráfico 2. Distribución de los clientes por grupo de edad.....	42
Gráfico 3. Ocupación de los clientes (en porcentaje).....	43
Gráfico 4. Cercanía de la Empresa con respecto a los clientes.....	43
Gráfico 5. Tipo de vehículos de clientes.....	44
Gráfico 6. Marca de vehículo de clientes.....	45
Gráfico 7. Año de fabricación de vehículos de clientes.....	45
Gráfico 8. Servicio solicitado por clientes.....	46
Gráfico 9. Antigüedad de clientes con la empresa.....	47
Gráfico 10. Grado de satisfacción general de clientes con la empresa.....	48
Gráfico 11. Comparación otorgada por clientes a los servicios de la empresa con la competencia.....	48
Gráfico 12. Valoración promedio segmentada del servicio de la empresa.....	49
Gráfico 13. Confort del espacio de espera de los clientes en la empresa.....	50
Gráfico 14. Respuestas sobre si el cliente ha recomendado los servicios de Vulquillanta.....	51
Gráfico 15. Respuestas sobre si el cliente recomendaría los servicios de la Empresa.....	52
Gráfico 16. Respuestas sobre si el cliente utilizaría nuevamente los servicios de la Empresa.....	52
Gráfico 17. Ventas del año 2012.....	56

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Cotización de sillas para sala de espera

Anexo 2. Mesa para sala de espera

Anexo 3. Flujo de caja proyectado

Anexo 4. Detalle de equipo

Anexo 5. Detalle de instalaciones

Anexo 6. Detalle de mobiliario

Anexo 7. Detalle de depreciación

Anexo 8. Modelo de Encuesta

ABREVIATURAS UTILIZADAS

AEADE:	Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador.
AMA:	American Marketing Association.
CINTERFOR:	Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional.
ERCO:	Compañía Ecuatoriana del Caucho S.A.
ETRASA:	Editorial Tráfico Vial
INEN:	Instituto Ecuatoriano de Normalización
ISO:	International Organization for Standardization.
TIR:	Tasa Interna de Retorno
UNE EN:	Una Norma Española Estándar Europeo.
VAN:	Valor Actual Neto

RESUMEN

La empresa Vulquillanta es un negocio con cerca de 20 años en el mercado de Guayaquil ofrece una cantidad variada de productos y servicios como: parches, vulcanizantes, herramientas, cambios de aceite, balanceo, alineación entre otros.

Hace unos años se percataron de algo muy particular, cada año aparecían nuevos clientes producto de la migración de los anteriores es decir más del 40% de los clientes solo solicitan el servicio una o dos veces durante un año y luego desaparecían.

En vista de ese problema y otras relaciones a temas comerciales es que nace la iniciativa de reestructurar el departamento comercial, definiendo y delimitando funciones, así como la cantidad de personas que estarán involucradas. A su vez se plantea un relanzamiento del negocio ya que desde su inicio nunca se hizo uno.

Este relanzamiento va de la mano con el cambio de imagen interno y externo, debido a que es muy importante reforzar la imagen de la organización.

Por otro lado se desarrollará un plan de comercialización, donde se incursionará en temas relaciones como:

- Capacitación del personal.
- Imagen interna y externa.
- Vestimenta de los colaboradores.
- Gestión post-venta.

Finalmente, se determina la viabilidad del proyecto ya que estadísticos como el VAN y TIR son positivos \$2 915 y 32% respectivamente. Además se recomienda controlar y validar el trabajo de todos los colaboradores.

1. ANTECEDENTES

VULQUILLANTA es una empresa con alrededor de 20 años en el mercado guayaquileño, ofrece en venta parches líquidos, vulcanizantes y herramientas, es importador de tubos de una conocida marca, entre los servicios repara llantas de automóviles, camiones y equipo caminero, además de servicios de empates de bandas para la industria en general. Tiene un local en Guayaquil ubicado en Tungurahua y Luque, que es relativamente amplio de alrededor 400 m² con cuatro estaciones para el servicio a vehículos. No obstante que la empresa tiene un adecuado nivel de ventas, se percibe que tiene capacidad instalada subutilizada lo que es un indicador de que aún tiene un margen de crecimiento en un mercado de por sí en crecimiento.

2. EL PROBLEMA

La empresa tiene instalaciones de alrededor de 400 m² en una calle de alto tráfico de vehículos, no obstante ello mantiene una capacidad instalada no utilizada de alrededor el 50%, esto permitiría un crecimiento importante de sus operaciones y por ende de sus resultados, más aún que el mercado automotor en Ecuador en general y en Guayaquil en particular está en crecimiento.

A lo anterior se suma la existencia de nuevos estándares de atención al cliente servicios automotrices relacionados en la ciudad, la mayoría incorporado por establecimientos que son parte de la franquicia Continental Tires, que es de la empresa ERCO, misma que ofrece un servicio al cliente integrado en cuanto a procesos, espacios, productos, precios y seguimiento post-venta.

El servicio automotriz en la ciudad de Guayaquil es un mercado que se debe darle un nuevo enfoque en el área de servicio al cliente. Existen la gran mayoría de lubricadoras que poseen una infraestructura pésima, deficiente en la que se destacan sillas desgastadas, desorden interno y en algunos casos lugares para sentarse totalmente escasos. La suciedad en la gran mayoría es

un tema común, aunque se escudan diciendo que es normal por los cambios de aceite que se efectúan.

Otro tema frecuente en estos negocios es el tiempo de entrega brindado a sus clientes, es común escuchar: "Tengo más de 2 horas parado aquí", "Que piensan que tengo todo el tiempo del mundo" o "No les vengo a regalar mi dinero", son frases típicas escuchadas en las lubricadoras. Además un problema frecuente es la atención brindada por los operarios, estos en ocasiones por las largas horas de trabajo, atienden con un trato pésimo o no apropiado. Todo esto desemboca en la migración o pérdida de clientes significativamente en cada año. Según el dueño cerca del 40% de clientes se atienden una vez y luego desaparecen.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan de mejoramiento del servicio al cliente en la empresa de servicios automotrices VULQUILLANTA de la ciudad de Guayaquil.

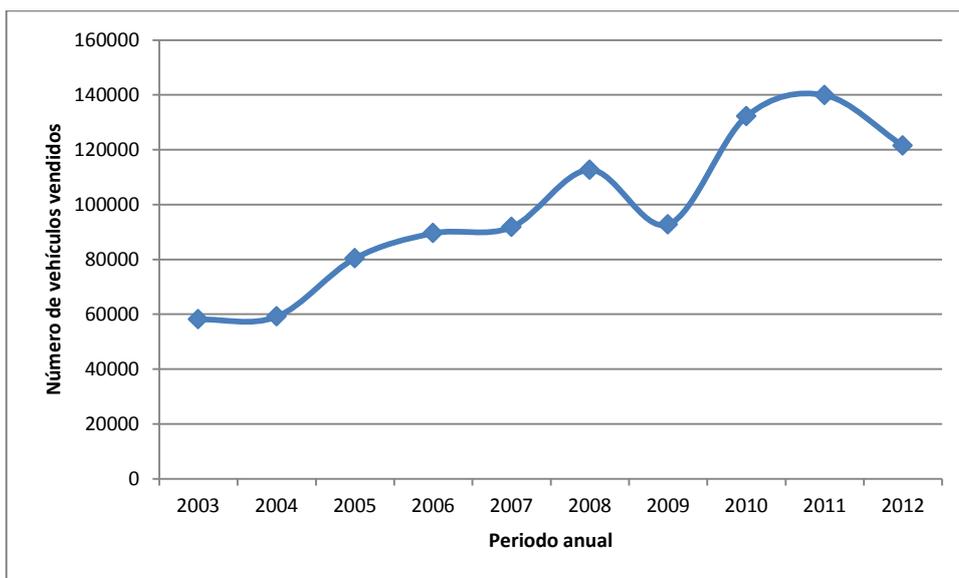
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar actividades que realiza la empresa.
- Determinar factores que inciden en un adecuado servicio al cliente.
- Conocer las responsabilidades directas e indirectas del departamento.
- Determinar si la incidencia del plan evita la migración de clientes.
- Evaluar financieramente al proyecto.

4. JUSTIFICACIÓN

El mercado automotriz en Ecuador y Guayas: El sector automotriz comprende la venta de vehículos de todo tipo, sean estos automóviles, camionetas, todo terreno, furgonetas, buses y camiones; adicionalmente la venta de repuestos, accesorios y servicios de mantenimiento y reparación. Cifras de ventas de vehículos nuevos desde el año 2003 al 2012 indican que estas crecieron en un 119% en unidades vendidas, pasaron de 55.456 en el año 2003 a 121.446 unidades en el año 2012 (AEADE, 2013), lo que demuestra un crecimiento anual promedio de 13,25% en los últimos nueve años, aunque en el último año se produjo un importante caída en alrededor 20000 unidades, se prevé se mantenga el 2013 por lo menos en los niveles del 2012.

Figura 5: Ecuador, vehículos vendidos por año (2003-2012)



Fuente: Anuario (AEADE, 2013), p. 14
Elaborado por: Autores

Este crecimiento nacional se evidencia en Guayas que detrás de Pichincha es la segunda provincia en ventas de vehículos con una participación anual del 26,86% al año 2012 (AEADE, 2013). Lo anterior nos proporciona una rápida idea del crecimiento del mercado en unidades y la participación de la provincia del Guayas en el mismo lo que significa oportunidades de negocios para los actores de la rama en la ciudad de Guayaquil.

Para esperar un incremento en las ventas es necesario que la empresa recree su sistema de atención cambiando focalizando en el servicio al cliente como punto estratégico de marketing y captación de nuevos clientes. Más aún que las empresas de servicios automotrices han apuntado sus estrategias en una disminución del tiempo de duración del trabajo y mientras esto pasa, ofrecen al cliente un espacio de confort de tal forma que este no sienta que es un tiempo perdido y se sofoque, sino apoyado por la tecnología mantenga actividades que le generen bienestar.

En el aspecto técnico, este trabajo de titulación, basa su propuesta en tres aspectos, el primero es el mercado de servicios automotrices sus características y crecimiento en el mundo en general y la ciudad de Guayaquil en particular; en segundo lugar el enfoque de la venta de servicios, sus particularidades y diferencias con respecto a la venta de bienes; y, en tercer lugar el marketing como herramienta de crecimiento, posicionamiento y permanencia de una empresa en el mercado y dentro de este, el servicio al cliente como una poderosa herramienta de marketing para aportar al logro de objetivos comerciales.

5. MARCO TEÓRICO

ORGANIZACIONES

Las actividades que organizan las personas por regular son variadas. Estas actividades son de carácter social, económico y espiritual.

Cada organización posee una actividad en particular:

- Actividad social-clubes
- Actividad espiritual-iglesias
- Actividad económica-extractos económicos.

Según (Daft, 2007), Las entidades sociales que son las organizaciones están compuestas por metas, y estas son diseñadas, estructuradas y coordinadas para poder vincularlas con el entorno. Las personas son los elementos principales para la organización.

Según Alexei Guerra Sotillo (2005):

La organización tiene dos características:

1. Acción: Actividad destinada a delegar el trabajo de varias personas, mediante las tareas, roles o labores.
2. Objeto: Es el resultado de la acción esto es el espacio relativamente perenne en el tiempo. Bajo esto las personas alcanzan su objetivo trazado.

Para Ferrell, Hirt, Adriaenséns, Flores y Ramos (2004):

Organización consiste en actividades que nos ayudan a coordinar las diferentes áreas como los recursos humanos, financieros, de información para de esta manera poder lograr las metas propuestas que nos ayudan a tener el personal adecuado para poder especificar las responsabilidades del cargo designado, realizar los diferentes trabajos en equipo para que las personas y trabajos funcionen para poder terminarlas con éxito.

Según AMA (American Marketing Association) la organización tiene un fundamento esencial, y es que si es utilizado como sustantivo esto implicará que las personas son asignadas a posiciones y su trabajo es diseñado para realizar planes y alcanzar metas. (Marketing, 2005)

Para Hall (1996)

En una organización los niveles de autoridad y sistema de comunicación forman parte de una colectividad que existe de manera consistente en un ambiente, las actividades por lo general son conjuntos de metas por lo que los resultados que se obtienen por las actividades realizadas son para la organización misma y parte de la sociedad.

LA EMPRESA

Las personas día a día enfrentan desafíos que son mayores a la fuerza de uno. Las empresas son asociaciones de personas con metas que al ser involucradas buscan objetivos comunes. Todas las empresas deben tener como característica fundamental la organización

Según referencias económicas un agente de economía es el que se encarga de distribuir y producir bienes y servicios, también demanda mano de obra de familias. Es la unidad económica que realiza combinaciones con los denominados factores de una producción que son capital, tecnología y recursos naturales

Según (Linares, 2001)

La empresa tiene elementos en común:

- Uno de los objetivos principales que integran es que toda empresa tiene que tener en claro lo que desea realizar (fabricar materiales, vender bienes muebles, construir viviendas, etc) para cumplirlo se debe establecer metas.
- Para poder tener la obtención y/o distribución de bienes y servicios se realiza un conjunto de factores de producción o recursos necesarios, es preciso contar la financiación adecuada.
- La empresa tendrá que tener una dirección y orientación hacia el logro de objetivos, organizando todas sus tareas de producción e incentivando a la organización para ir cumpliendo metas trazadas. Es un conjunto de factores organizados por la empresa para de esta manera poder alcanzar los objetivos asignados.

El modelo de Katz-Kahn menciona que la empresa es un conjunto de cinco subsistemas (Linares, 2001, pp. 127-128):

1. **Sistema de aprovisionamiento o de logística**, capacidad para coordinar con el exterior y con el entorno.
2. **Sistema político**, capacidad que recoge la relación y la forma en que realiza su vinculación con el entorno.
3. **Sistema de mantenimiento de la capacidad** combina las relaciones de la empresa con su entorno con la finalidad de mantener la estructura de la empresa.
4. **Sistema de adaptación** capacidad que tiene la empresa para adaptarse a las situaciones de cambio ya sean económicas, tecnológicas y de entorno.
5. **Sistema técnico**: proceso que involucra la elección de recursos para la regularización y conocimiento en el proceso ya sea individual o combinados.

Clasificación de las empresas: Estas pueden ser clasificadas de acuerdo al tamaño, la actividad que realiza o la estructura de sus integrantes.

TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS

Según Gross citado en (Fernandez, 2005), Sistemas depende de insumos que genera las actividades que origina el logro de una meta, no de un enfoque analítico, por lo que la descomposición de sus partes se constituye para luego ser estudiadas en forma individual debido a que el principio es que es algo mas que la suma de las diferentes partes. Los sistemas se cambian en entradas y salidas, por lo que es modificado por este.

EL ORGANIGRAMA

Las organizaciones dan a demostrar la estructuración de la empresa mediante el organigrama los cuales presentan sus diversas áreas de trabajo, las líneas de subordinación y el instrumento más detallado del contenido que es el organigrama funcional. Según (Serra, 2005).

Podemos definir cuáles son los criterios más relevantes para preparar un organigrama tenemos los siguientes:

- **Precisión:** se deben establecer cuáles son las unidades administrativas y con que otras áreas se relacionan con exactitud.
- **Sencillez:** debe ser clara y comprensible para poder representar la estructura de una manera simple y sencilla.
- **Uniformidad:** en el modelo del organigrama es necesario nivelar el empleo de líneas, composiciones y diagramas para poder ser mas específicos en la interpretación.
- **Presentación:** depende de su formato y estructura de acuerdo a la empresa debido a que deben tener en consideración los criterios técnicos o de servicios.
- **Vigencia:** Para estar al día con la validez del organigrama deben actualizarse cada determinado tiempo. Por sugieren que el margen derecho se registre el nombre de la persona encargada de la elaboración así como también la fecha en la que le dieron la debida autorización.

PROCESOS

Flujograma de procesos: Es una representación gráfica de un conjunto de pasos que permiten diagramar un proceso (Anaya, 2007) como por ejemplo un proceso financiero.

Reingeniería de procesos: Una reingeniería de procesos es una exploración y regeneración de todo un proceso seleccionado para poder corregir fallas y para implementar mejoras para lograr un mejor rendimiento ya sea en el ámbito de calidad, servicio, producción, etc. (Hammer, 1994).

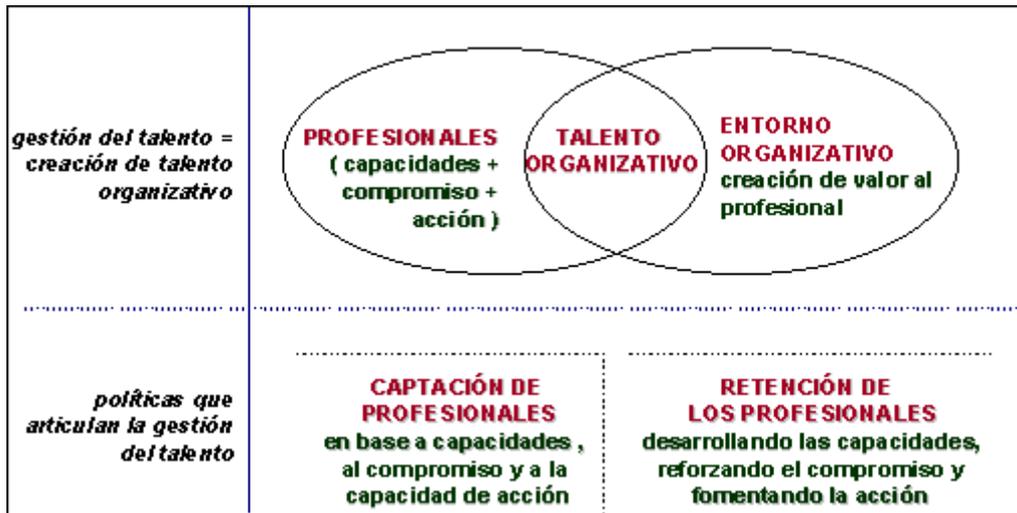
TALENTO HUMANO

En la mayoría de los casos, (Alles, 2008), cita el término talento como sinónimo del término competencia, el talento es la sumatoria del conocimiento más las competencias, donde estas últimas son las que prevalecen, se define y explica sobre el talento individual y talento organizativo.

Talento individual: Es la sumatoria, de capacidades, compromiso y acción, que las tres se requieren para alcanzar determinados logros, es decir se podrán tener las capacidades necesarias, pero si no existe el compromiso, los resultados no serán favorecedores, igualmente podrá hacer el compromiso y la acción pero sin las capacidades no habrá resultados positivos, o bien la presencia de la primera (capacidades), la segunda (compromiso) pero sin acción.

Talento organizativo: Es la intersección del talento individual (profesionales con capacidades más compromiso más acción) y el entorno organizativo que es la creación de valor al profesional, esta intersección será más amplia en la medida que la organización desarrolla las condiciones para que el talento individual prospere en su medio.

Figura 6. Factores y políticas para crear talento organizativo



Fuente: ALLES, Martha (2006), *Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias*, pp. 32.

ALLES (2006) indica que las políticas que articulan la gestión del talento en las organizaciones es primeramente la captación de profesionales en base a capacidades, compromiso y capacidad de acción y en segundo lugar que estos profesionales serán retenidos por medio del desarrollo de sus capacidades y el refuerzo del compromiso y el fomento de la acción.

El sector servicios y la venta de servicios: Los fundamentos básicos de economía la clasifican en tres sectores, el primario, secundario y terciario; el primero está constituido por agricultura, ganadería, minería, caza, pesca y forestal, entre otros; el segundo está compuesto de los procesos de transformación de una materia prima o insumo en un producto terminado, sea por medios artesanales o industriales; y el tercero que es el sector terciario comprende el comercio y servicios. En las últimas décadas las economías desarrolladas están evidenciando una terciarización de las mismas, donde el sector más dinámico es el de servicios, en Ecuador este sector constituyó el 57,3% de la economía al año 2009 (Ordoñez, 2011).

COMPETENCIAS

En el área de servicio al cliente es fundamental el recurso humano, quien es el productor del mismo, El génesis del término competencia la encontramos en el año 1973, en que David McClelland publicó un trabajo denominado “*Test for competences rather than for intelligence*¹”, en el que expresaba su duda sobre los test sobre inteligencia que se aplican ampliamente en el sistema educativo de USA y que las calificaciones de los mismos no son indicadores del éxito laboral futuro de los estudiantes, para esto realizó un seguimiento de un grupo de estudiantes con alta puntuación y un segundo grupo de baja puntuación, la única diferencia en estos es que los primeros ingresaron a universidades de primera línea, mientras que los otros ingresaron a universidades de segunda línea, pero el posterior desempeño profesional no fue mayormente diferenciado en ambos grupos. (McClelland, 1973)

Entrando al tema de competencias, McClelland reflexionaba en los estudios de varios autores que cita en su obra, tales como Hoyt, Hudson, Berg y otros que muestran correlaciones positivas significativas entre las puntuaciones de tests específicos y aptitudes relacionadas con el puesto de trabajo. Como ejemplo: las puntuaciones de velocidad perceptiva están relacionadas con la eficacia en la labor de oficina, así como los tests de vocabulario, memoria inmediata, sustitución y aritmética; tests de capacidad motora están relacionadas con la eficacia como mecánico. De lo anterior concluye que un análisis de un puesto de trabajo implica el investigar sobre las destrezas requeridas (por ejemplo cálculo rápido) y competencias, tales como cognitivas (lectura, escritura). A continuación algunos ejemplos que cita la obra: (McClelland, 1973)

a) “**Destrezas de comunicación:** Muchos puestos de trabajo y la mayoría de las situaciones interpersonales requieren que una persona pueda comunicar con precisión mediante la palabra, mirada o el gesto”.

b) **Paciencia:** o demora de la respuesta, como la llamarían los psicólogos, es una característica humana que parece esencial, sobre todo para el

¹ Su traducción es “Test para Competencias en Lugar de la Inteligencia”

mundo del servicio al cliente, donde sus necesidades y demandas pueden ser irritantes,

c) **Establecimiento de metas moderadas**, que se ubiquen dentro de lo posible y realizable, pues metas muy altas o bajas pueden conducir al fracaso, ya que en su formulación puede estarse obviando el factor de suficiencia de recursos para su realización.

d) **Iniciativa**: como el hacer lo que se debe hacer, con la oportunidad y calidad debida.

(McClelland, 1973) Desarrolla la gestión por competencias a partir de la motivación humana, siendo estas las siguientes:

- El logro como motivación,
- La pertenencia como motivación, y,
- El poder como motivación.

A continuación las definiciones de competencias, según algunos autores:

Las competencias son un conjunto articulado y dinámico de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que toman parte activa en el desempeño responsable y eficaz de las actividades cotidianas dentro de un contexto determinado (Vázquez Valerio Francisco Javier)².

Para Vázquez, la competencia no es “algo”, sino un “conjunto”, pero este debe estar integrado, articulado, además que no es estático, sino dinámico, esto es que se reintegra según el contexto, implica la noción de la inexistencia de una normativa estricta del proceso.

² www.topicos-gerenciales-modernos.lacoctelera.net

Guy Le Boterf, indica que una gestión por competencias supone lo siguiente:

“Saber actuar en un contexto de trabajo, combinando y movilizando los recursos necesarios para el logro de un resultado excelente y que es validado en una situación de trabajo (Le Boterf, 2010)

En la definición anterior, Le Boterf acentúa en el contexto laboral, esto implica que un individuo, podría tener diferentes desempeños de acuerdo al medio, implica también la combinación y movilización de recursos, siendo estos de tipo cognitivos, de información, institucionales, etc. La orientación al logro es importante, no dejando de visualizar un objetivo claro.

Adicionalmente, Le Boterf, con respecto a la implementación del modelo por competencias en una entidad, afirma lo siguiente:

“En primer lugar supone que la empresa considera que las personas, los empleados, no representan un costo, sino una fuente de valor; es decir, que el potencial de competencia es realmente una fuente de valor. Se trata, entonces, de organizar el conjunto de la empresa para optimizar el potencial de valor que representan las competencias. En una gestión por competencias, la organización considera a los empleados no sólo como recursos humanos, sino como riquezas humanas, que la organización del trabajo tiene que optimizar”. (Le Boterf, 2010)

“En segundo lugar, la gestión por competencias implica que la empresa organiza de forma coherente el conjunto de variables del sistema de recursos humanos y de la organización del trabajo en torno del desarrollo de competencias”. (Le Boterf, 2010)

Alles indica en su obra que las competencias

“Hacen referencia a las características de personalidad, devenidos comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener distintas características en empresas y/o mercados diferentes”. (Alles, 2008)

En un intento de hacer una síntesis, después de analizar un elevado número de definiciones de la competencia, elaboradas por una gran diversidad de autores e instancias nacionales e internacionales, tanto educativas como profesionales, podemos extraer algunos elementos comunes a tener en cuenta:

- En el concepto de competencia se integra el saber, el saber hacer y el saber ser,
- Se constituye de conocimientos, habilidades y actitudes que producen resultados tangibles, y su medida nos informa del grado de dominio conseguido,
- Tiene relación con la acción: se desarrolla, se actualiza en la acción,
- Está vinculada a un contexto, a una situación dada,
- Facilita la resolución eficaz de situaciones laborales conocidas o inéditas,
- Es educable.

(Alles, 2008) Durante todo el proceso histórico de los entendidos del tema, comentan sus experiencias refiriéndose a la competencia de formas muy diversas y que son similares en el sentido más amplio, que se conforman de la unión de las habilidades, conocimientos, motivos, carácter y comportamiento que se ven diferenciadas entre las escuelas como:

Cuadro1. Evolución del concepto competencias

Autor	Definición
David McClelland (1973)	<i>Es el grado de productividad de una persona la cual se mide en términos de desempeño en un Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado ámbito profesional o laboral, ya que para alcanzar un alto desempeño se necesita habilidades capacidades y demás destrezas.</i>
Gonczi A. (1996)	<i>Es una organización con varios aspectos muy importantes que son para el desempeño en distintos escenarios.</i>
Perez J. L. (1997)	<i>Es la suma de experiencia y aprendizajes necesarios para un correcto desempeño en el área laboral o en la vida diaria donde estas son adquiridas mediante la formación educativa y profesional del individuo como también en las experiencias vividas en el aspecto laboral.</i>
Cubeiro J. C. (1999)	<i>Es una característica de una persona que normalmente va de la mano con actuaciones de gran desempeño en su lugar de labores.</i>
Ortiz J. (2000)	<i>Es el conjunto de aspectos como destrezas, aptitudes, capacidades, conocimientos y diversas actividades que se deben desempeñar en distintas ocasiones.</i>
Payeras J. (2000)	<i>Una persona competente es quien posee de habilidades, instrucciones y capacidades que se necesitan para desempeñar una profesión, la cual lo califica para poder manejar una organización y aportar con resultados exitosos para ésta, tomando decisiones atinadas y resolviendo problemas de manera eficaz y flexible.</i>
Cuesta A. (2001)	<i>Es lo que un individuo realiza en las distintas situaciones que se encuentra, mas no lo que hace siempre en todos los escenarios.</i>
Forgas J. (2003)	<i>Es la consecuencia de la unión de destrezas, experiencias y actitudes para la resolución eficaz y eficiente de un conflicto, incluyendo encontrar soluciones a futuros problemas que pudieran presentarse. Todo esto se puede observar en el trabajo eficiente desarrollado en la organización.</i>
CINTERFOR (2004)	<i>Comprende a los conocimientos y las respuestas que nos dan los resultados esperados y que y que se dan por criterios concebido por las experiencias, análisis y evaluación que dan la posibilidad de tomar como referencias las distintas situaciones y tener un plan de acción que está dentro de las exigencias profesionales.</i>
Martha Alles (2006)	<i>Hacen referencia a las características de personalidad, devenidos comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener distintas características en empresas y/o mercados diferentes.</i>
Marina J. A. (2007)	<i>Es un grupo de cualidades y destrezas que tiene una persona para la toma de decisiones en diferentes escenarios que se presenten. Esto es un criterio formado por alguien que tiene en consideración puntos éticos porque se considera que las personas puede realizar correctamente una tarea importante ya sea para un beneficio personal o para la sociedad.</i>
Pérez Gómez A.I. (2007)	<i>Capacidad que necesita una persona para dar frente a cualquier tipo de inconveniente o también para realizar actividades y planes de un modo satisfactorio, esto va relacionado con la habilidades que tiene para adquirir conocimientos y saber utilizarlos para alcanzar el desempeño ideal.</i>
Cesar Coll, A. Marchessi (2007)	<i>Decir que una persona es competente es cuando tiene las habilidades requeridas para desempeñarse en diversas situaciones empleándolas de una manera precisa a la hora de desarrollar acciones y labores correspondientes a su a dicha persona.</i>

Fuente: Varios autores

Elaborado por: Autores

En las definiciones presentadas, con excepción de Payeras y Cuesta, la mayoría de autores incorporan en la definición del concepto competencia el término “desempeño” que es la realización de una labor que corresponde. Otro término común para la definición es el término “contexto” (McClelland, 1973)

“situaciones específicas” (Gonczy), “situaciones concretas de trabajo” (Pérez J.L. y Marina), y “determinadas situaciones”, que implica una condición del medio o contexto en que se desenvuelve el trabajador, a distintos medios, distintos desempeños.

Otro aspecto importante de las definiciones es el término “capacidades” (McClelland, 1973) Cuesta y CINTERFOR.

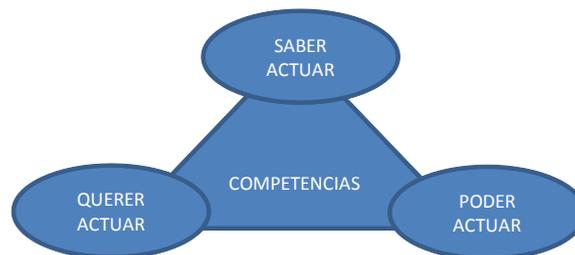
Podemos definir que las competencias es:

- Conocimientos adquiridos que son importantes
- Experiencias que nos ayuda en la toma de decisiones
- conocimientos que se necesitan utilizar en diferentes situaciones
- combinación de ilustraciones que se ponen en correspondencia con diferentes contenidos
- Potencialmente se dice que se define en las acciones que puede realizar una persona en una situación determinada.

A las personas adecuadas para una toma de decisiones se las puede diferenciar por su facilidad para adaptarse a diferentes situaciones por esto necesita:

- Tener conocimientos del lugar donde reside
- Habilidades necesarias que se necesitan en el día a día
- La combinación de los dos puntos anteriores para resolver adversidades o para la concretar una intención
- Hacer una evaluación del impacto que tendrá las decisiones tomadas y hacer los cambios necesarios para tener una mejor rendimiento de acuerdo a lo que exige el medio
- Tener la facilidad de modificar los cambios que se aplicaron a determinada situación para pasar a una nueva actividad urgente
- Crear procesos que sean adaptados al medio que vivimos tomando como referencia las experiencias adquiridas teniendo en consideración el comportamiento y las emociones de las partes

Figura 7. Componentes de la competencia



Elaborado por: Autores

Según (Le Boterf, 2010), la competencia tiene tres componentes fundamentales estos son:

“**El saber actuar** hace referencia a la capacidad inherente que tiene la persona para poder efectuar las acciones definidas por la organización, tiene que ver con su preparación técnica, sus estudios formales, el conocimiento y el buen manejo de sus recursos cognitivos puestos al servicio de sus responsabilidades. Este componente es el más utilizado tradicionalmente a la hora de definir la idoneidad de una persona para un puesto específico de trabajo, lo cual se contextualiza el énfasis que habitualmente realizan las empresas en la capacitación de su personal”. citado en (Le Boterf, 2010)

“**El querer actuar** alude no sólo al factor de motivación de logro intrínseco a la persona, sino también a la condición más subjetiva y situacional que hace que el individuo decida efectivamente emprender una acción en concreto. Influyen fuertemente la percepción de sentido que tenga la acción para la persona, la imagen que se ha formado de sí misma respecto de su grado de efectividad, el reconocimiento por la acción y la confianza que posea para lograr llevarla a efecto”. (Le Boterf, 2010)

“El tercer componente de la competencia es **el poder actuar**, las condiciones del contexto así como los medios y recursos de los que disponga el individuo, condicionan fuertemente la efectividad en el ejercicio de sus funciones. En muchas ocasiones la persona sabe cómo actuar y tiene los deseos de hacerlo,

pero las condiciones no existen para que realmente pueda efectuarla”. (Le Boterf, 2010)

EL SECTOR SERVICIOS

El sector servicios tiene una particular característica que lo diferencia de los demás sectores, trabaja con intangibles, a diferencia de los bienes que son tangibles el servicio no lo podemos ver directamente pero podemos apreciarlo su mediante la satisfacción de la necesidad puede ser algo subjetivo, en función de la expectativa del cliente y lo ofertado por el prestador.

Para remarcar la importancia del sector servicios se cita una explicación como sigue:

“...si consideramos todos los sectores de la actividad económica contemporánea, podemos ver fácilmente que los servicios, sean del tipo que sean constituyen la parte fundamental del sistema de producción y distribución de bienes y servicios. Un primer hecho fundamental que ha de tenerse en cuenta es que por cada producto (bien) que compramos, ya sea un automóvil o una alfombra, el costo puro de producción o de fabricación muy raras veces es superior al 20 o 30 por ciento del precio final de dichos productos, En cambio, el costo de funcionamiento del complejo sistema de los servicios y la distribución implicados representa más del 70 o del 80 por 100 del precio. Esto significa que la función de los servicios ha cobrado gran interés, siendo además la mejor inversión, aun dentro de las empresas industriales más tradicionales” (Giarini. 1990, citado en Grönroos. 1994, p. 5).

Entre las contribuciones que el sector servicios realiza, se citan las siguientes (Quinn y Gagnon, 1986, citado por (Grönroos, 1994) p. 6):

- *La gente valora el servicio tanto o más que el producto manufacturado, ya que el servicio no es algo en lo que se fije después de haber satisfecho la necesidad de un bien.*
- *El valor añadido por las empresas de servicios está al mismo nivel o, incluso es superior al valor añadido por los fabricantes de bienes.*

- *El sector servicios es tan intensivo en capital como el sector de bienes y muchos sectores de servicios tienen un alto impacto tecnológico.*
- *El sector servicios tienen a la concentración tanto como la fabril, y las empresas de servicios propenden a crecer en gran escala para poder ser mejores y compradores más sofisticados.*
- *El sector servicios genera incrementos de productividad lo suficientemente altos como para mantener un crecimiento real y permanente de la renta per cápita.*

Para entender y diseñar la estructura de atención en una empresa de servicios es importante recordar las características del servicio como son: **i)** intangibilidad, **ii)** inseparabilidad; **iii)** variabilidad; e, **iv)** imperdibilidad.

(Kotler, 2001) Define estas cuatro características como sigue:

- *La intangibilidad de los servicios implica que los servicios no pueden verse, degustarse, tocarse, oírse ni olerse antes de comprarse, por ello los compradores buscan señales que les indiquen la calidad del servicio. Sacan conclusiones acerca de la calidad a partir del lugar, el personal, el equipo y la comunicación que pueden percibir. Por lo tanto, la tarea del prestador del servicio es hacer que éste sea tangible de una o más maneras. Mientras que quienes venden productos tratan de añadir intangibles a sus ofertas tangibles, quienes venden servicios tratan de añadir tangibles a sus ofertas intangibles.*
- *La inseparabilidad de los servicios implica que los servicios no se pueden separar de sus proveedores, sean estos personas o máquinas. Si un empleado del servicio presta el servicio, entonces*
- *el empleado forma parte del servicio. Puesto que el cliente también está presente cuando se produce el servicio, la interacción proveedor-cliente es una característica especial del marketing de servicios. Tanto el proveedor como el cliente afecta el resultado del servicio.*
- *La variabilidad de los servicios implica que la calidad de los servicios depende de quién los presta, además de cuándo, dónde y cómo se prestan.*
- *La imperdurabilidad de los servicios implica que éstos no pueden almacenarse para venderse o usarse posteriormente; lo que no es un problema si la demanda es constante pero cuando no es constante genera complejidad en la empresa.*

Adicionalmente, Fernández & Bajac (2003) explican que las megatendencias de los servicios son: **i)** La tendencia al ahorro del tiempo de las familias; **ii)** la tecnificación; y, **iii)** tendencia hacia la relación.

Estas características exigen un enfoque diferente en la empresa de servicios y por tanto en sus instrumentos de gestión.

EL MARKETING Y SERVICIO AL CLIENTE

En los últimos tiempos el marketing ha cobrado una importancia sustantiva en las empresas y se ubica como su corazón, pues de ahí se gesta la realización del ingreso y se retroalimenta al producto con información del mercado (Kotler, 2001) definen al marketing de la siguiente manera:

El marketing, más que ninguna otra función de negocios, se ocupa de los clientes. Crear valor y satisfacción para los clientes constituye el corazón del pensamiento y la práctica del marketing moderno. Aunque exploraremos definiciones más detalladas de marketing más adelante, tal vez la definición más sencilla sea la siguiente: marketing es la entrega de satisfacción a los clientes obteniendo una utilidad. La meta doble del marketing es atraer nuevos clientes prometiendo por un lado, un valor superior y, por otro, conservar los clientes actuales dejándolos satisfechos.

Por su parte Peter Drucker citado en (Kotler, 2001), p. 4 lo definió así: *el objetivo del marketing es volver superflua la actividad de vender. El propósito del marketing es de entender y observar que el producto se ajuste a la necesidad del cliente y se venda solo. Idealmente el resultado del marketing debe ser un cliente que está listo para comprar.*

En las definiciones sobre marketing están presentes los términos “cliente”, “necesidades del Cliente”, “conocimiento del cliente”, “agregar valor al cliente”, para esto implica investigación del cliente, además de una adecuada segmentación del mismo.

Para la gestión del marketing existen un conjunto de herramientas, tales como la publicidad por los múltiples canales de comunicación que van desde los tradicionales como televisión, radio, hasta los modernos como son Internet y redes sociales; otra herramienta es el merchandising que se encarga de acercar el producto al cliente y constituye parte de la tendencia a autoservicio

muy valorado por los clientes actuales; una tercera es el servicio al cliente que es el centro de la presente investigación:

Servicio al cliente significa proporcionar asistencia a los clientes, de tal forma que esto redunde en un mayor grado de satisfacción, y que además sea concordante con su objetivo. Por lo tanto, se fundamenta el servicio al cliente en la preocupación constante por las preferencias de los clientes, tanto en el nivel de la interacción con ellos, como en el diseño de los escenarios apropiados en los cuales se presta el servicio (Domínguez, 2006).

CALIDAD

Según UNE-EN ISO 9000 el término calidad debe entenderse como el grado en el que un conjunto de características (rasgos diferenciadores) cumple con ciertos requisitos, según necesidades o expectativas establecidas citado en (Alcalde, 2009)

En el campo de la producción de servicios, la calidad está en función de aspectos tales como:

- Credibilidad,
- Efectividad,
- Flexibilidad,
- Honestidad,
- Puntualidad,
- Cortesía,
- Rapidez, y
- Competencia.

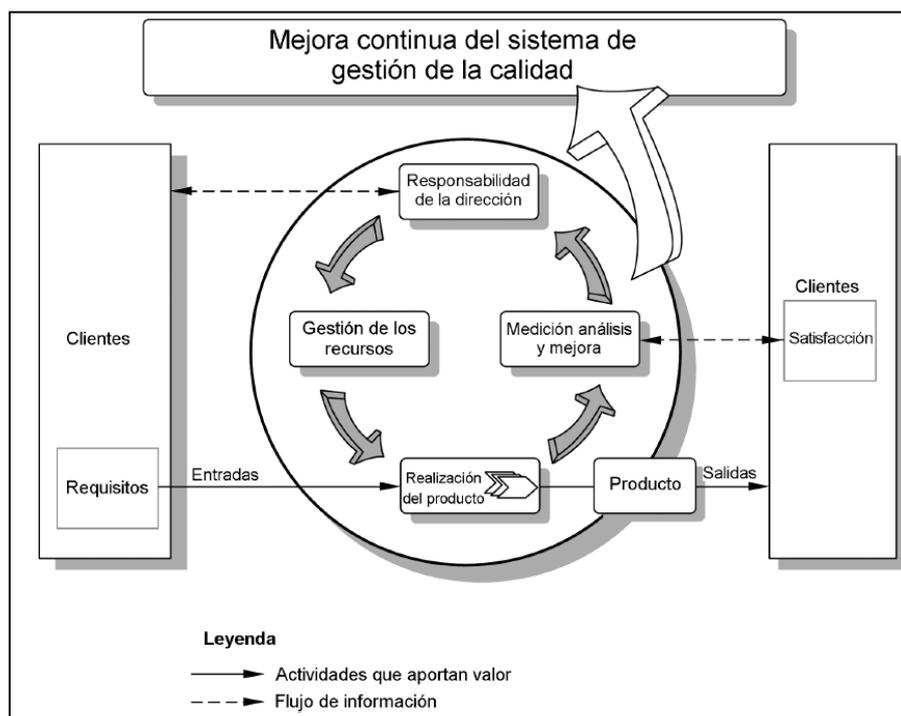
Willian Edwards Deming, que ha realizado importantes aportes al tema de calidad, en su libro “Fuera de la crisis” plantea catorce puntos para mejorar las empresas y su administración y directamente vinculado con calidad (Alcalde, 2009).

- Crear constancia en el propósito de mejorar los productos y los servicios,
- Adaptar la organización a la nueva cultura o filosofía de la Calidad.
- Evitar la inspección masiva de productos a cambio de integrar la Calidad en todos los procesos de la organización.
- Seleccionar los proveedores en función de la fidelidad y confianza, evitando basar las compras únicamente en el precio más bajo.
- Mejorar continuamente en todos los ámbitos de la organización.
- Formar a los trabajadores para mejorar el desempeño de su trabajo.
- Adoptar e implantar el liderazgo, de forma que los jefes no se limiten únicamente a dar órdenes.
- Eliminar el miedo, para que las personas trabajen con confianza y den lo mejor de sí mismas.
- Romper las barreras entre departamentos, creando un ambiente que haga que todos trabajen por conseguir los mismos objetivos.
- Eliminar consignas para los operarios, sustituyéndolas por acciones de mejora.
- Eliminar incentivos y trabajo a destajo.
- Eliminar barreras que priven a la gente de estar orgullosa de su trabajo.
- Estimular a la gente para su mejora personal.
- Todos los miembros de la organización deben esforzarse para alcanzar la calidad de los procesos, productos y servicios.

NORMA ISO 9001-2008

Impulsada por la Organización Internacional de Normalización (International Organization for Standardization –ISO-), la Norma ISO 9001-2008, que es una mejora continua del sistema de gestión de calidad, en su cuarta edición del 15 de noviembre del 2008 presenta los requisitos independientemente si es producción de un bien o la prestación de un servicio o de si la prestadora o productora es una entidad pública o privada.

Figura 8. Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos



Fuente: Norma ISO 9001-2008

Como el gráfico arriba lo gráfica, esta normativa tiene un enfoque basado en procesos y está dividida en cuatro bloques. El primero es la Responsabilidad de la Dirección, el Segundo es la Gestión de los recursos, el tercero la realización del producto y el cuarto la medición, análisis y mejora.

El capítulo No. 6 aborda la gestión de recursos, en su sección 6.2 que se refiere a los recursos humanos indica que la empresa debe determinar las competencias necesarias para el personal que realiza trabajos directamente vinculados con la producción de bienes o servicios, también establece que la empresa debe proporcionar formación, capacitación y entrenamiento a los trabajadores para lograr las competencias requeridas.

EVALUACIÓN FINANCIERA

La evaluación financiera es parte de la teoría financiera clásica que, mediante la teoría de las decisiones financieras, donde se incorpora el principio de valoración, coste de capital y beneficio y rentabilidad.

En cuanto a la racionalidad de los modelos de valoración de activos basados en el descuento descansa en la teoría de la elección entre consumo e inversión. Que indica que toda decisión de inversión es función del tipo de interés, el cual se presenta como un criterio objetivo de elección fijado por el mercado.

La fundamentación teórica del Valor Actual Neto (VAN) y el de la Tasa Interna de Retorno (TIR) se encuentra en el influyente trabajo de Irving Fisher sobre la teoría de la inversión en certidumbre, publicado en 1930, quien demostró que si los mercados de capitales fuesen completos y eficientes, la decisión de producción de una empresa con un único propietario debiera ser independiente de la decisión de consumo intertemporal del empresario (Azofra, 2012).

Los criterios de valoración de las inversiones tales como el VAN y TIR son dos criterios a los que subyace un principio de valoración financiera. El VAN, sea éste una empresa, un proyecto de inversión o un activo financiero, es igual al valor actualizado de los flujos derivados de la posesión de dicho activo (Azofra, 2012).

6. MARCO LEGAL

LEY ORGÁNICA DE DEFENSA DEL CONSUMIDOR

Publicada por el Registro Oficial No. 116 de julio 10 del 2000, tiene como objeto el normar las relaciones entre proveedores y consumidores, establece la necesidad de difundir información adecuada del producto o servicio, protege los derechos y establece claramente las obligaciones, además de equidad y seguridad jurídica entre las partes.

LEY DE GESTIÓN AMBIENTAL

En su Art. Primero establece los principios y directrices de política ambiental; determina las obligaciones, responsabilidades, niveles de participación de los sectores público y privado en la gestión ambiental y señala los límites permisibles, controles y sanciones en esta materia.

LEY DE PREVENCIÓN Y CONTROL DE LA CONTAMINACIÓN AMBIENTAL

En su Artículo sexto establece la prohibición de descargar, sin sujetarse a las correspondientes normas técnicas y regulaciones, a las redes de alcantarillado, o en las quebradas, acequias, ríos, lagos naturales o artificiales, o en las aguas marítimas, así como infiltrar en terrenos, las aguas residuales que contengan contaminantes que sean nocivos a la salud humana, a la fauna, a la flora y a las propiedades (Congreso Nacional, 2004).

INEN: NORMAS TÉCNICAS ECUATORIANAS

NTE INEN 2581:2011.- Publicada en el Registro Oficial No. 151 del 6 de mayo del 2011, establece las definiciones y clasificación de neumáticos reencauchados.

7. MARCO CONCEPTUAL

Disponibilidad de existencias: Comprobación de que la compañía dispone o dispondrá de las existencias suficientes para asegurar la entrega del pedido con la cantidad requerida en el plazo estipulado.

Servicio de postventa: Consiste en el conjunto de esfuerzos posterior a la venta con el objetivo de mantener satisfecho al cliente, además de generar nuevos negocios a la empresa.

Información de pedidos: Consiste en la información que se debe proporcionar al cliente, cuando este lo requiera con el fin de conocer en qué fase del proceso se encuentra su pedido; es importante pues disminuye incertidumbre y ansiedad al cliente.

Tiempo de duración de provisión del servicio: Duración promedio de la prestación de un servicio.

Garantía: Promesa que realiza el vendedor al comprador con respecto a la satisfacción del producto o servicio establecida en tiempo (meses, años) o máximo de unidades de uso del servicio (horas, kilómetros, etc.).

8. MARCO METODOLÓGICO

TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

La investigación y propuesta a realizar tendrá las siguientes características: La unidad de investigación será el área de comercialización, actualmente manejada de manera informal y que da el soporte en atención al cliente de VULQUILLANTA y demás estrategias de mercadeo. Es un trabajo de aplicación práctica. Se realizará un diagnóstico y a partir de este se realizará una propuesta. Se basará en la metodología inductiva ya que partirá del análisis de lo particular para conclusiones general. Es objetivo al basarse en análisis de variables e indicadores específicos; es estático por ser con corte a la fecha de

realización de la investigación prevista para finales del mes de Abril o Mayo del 2014.

La técnica a aplicar será de carácter cualitativa, se buscará tener respuesta sobre variables de percepción sobre acciones comerciales y de servicio al cliente. Es una investigación no experimental pues no se realizará manipulación de variables en función de objetivos predefinidos.

POBLACIÓN Y MUESTRA

Para efectos de la investigación existen dos poblaciones, la una es los trabajadores y el segundo constituyen los clientes, de acuerdo a las siguientes características:

Cuadro 2. Población y muestra

Descripción	Trabajadores	Clientes
Población	Cantidad: 5 Edades: 18 a 35 años Sexo: 20% femenino 80% masculino	Cantidad: 500 Propietarios de vehículos en su mayoría particulares
Muestra	Cantidad: 5 Por la reducida población se tomará la encuesta en el 100%.	Cantidad: 217 Se aplicó la fórmula de muestra para población finita, considerando nivel de confianza del 95% y margen de error del 5%.

Elaborado por: Autores

La muestra de clientes será probabilística y aleatoria, para ello se realizará toma en diferentes horas del día según afluencia de clientes

MÉTODOS Y TÉCNICAS

El trabajo de investigación realizado se la demonia investigación practica que es de tipo aplicada, es aquella que ayuda al hombre a transformar la realidad en las necesidades de la vida para poder resolver los problemas para de esta manera poder buscarles solución a la evaluación de la teoría y del

comportamiento para obtener un resultado del proceso actual en el objetivo general de la investigación (Ramirez, s/f).

De acuerdo a su objetivo es una investigación descriptiva, busca la manera de especificar ciertas características más importantes y destacadas del objeto en estudio, así como también podríamos valorizar o media los aspectos o componentes más importantes del fenómenos a investigar.

Indica el argumento, es el análisis del campo, está compuesto por proceso ordenado, rígido y razonado de la toma de información, que sigue un plan para adquirir datos de la realizad y dar una correcta lectura de los diferentes escenarios que son brindados por las unidades de negocio que laboran en los diferentes departamentos.

Para la corrección de los problemas que se presentan en las diferentes actividades se deben analizar en su propio entorno y ver la dinámica de la situación en un estado natural sin restricciones para luego sacar una conclusión más acertada

La investigación temporal es transversal debido a que en su momento el fenómeno es investigado y analizado, sin clase alguna de seguimiento a lo largo del tiempo.

En esta investigación que es de tipo cualitativo podemos adicionar que estará basada en la debida observación y respectivo análisis de los diferentes procesos e instrumentos.

Consideran el análisis global de la investigación, en esta situación el supervisor toma el papel de anonimato para sacar conclusiones de acuerdo a los requerimientos que se han planteado, el profesionalismo y la atención al cliente

Así mismo, la información y experiencias adquiridas por el investigador serán brindadas por sus objetivos principales y que debe estar atento a situaciones no programadas o que no estaban consideradas por lo que debe ser abierto a nuevos conocimientos

PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

La investigación se realizará por medio de dos mecanismos de recolección de información como son la investigación primaria o de campo e investigación secundaria o documental.

La investigación primaria se realizará utilizando dos tipos de técnicas, la primera es la observación que se realizará, sobre todo para la variables de procesos, flujo de visitantes y caracterización del cliente; en esta parte se utilizará una ficha de observación, por medio de esto se tendrá información actualizada sobre la situación en la Empresa. La segunda técnica a aplicar será la encuesta estructurada a clientes.

Adicionalmente, se realizará un benchmarking en aquellas empresas del ramo que evidencien buenas prácticas en el servicio al cliente. Para la investigación documental se revisará la información estadística de la empresa sobre clientes, servicios, flujos, etc.

ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

Para la evaluación de los datos tomados se utilizara el programa Excel donde se analiza y resume la información por medio de cálculos estadísticos y gráficas para una opción visual que sirve para sacar una conclusión para esto se necesita:

- Ingresar los datos a las programa
- Calcular la información con formulas
- Crear cuadros que contengan los datos estadísticos
- Presentar gráficos con la nueva información que se adquirió
- Presentar cuadros y asignar una descripción de acuerdo los datos que han sido ingresados

CAPÍTULO I

PROCESO DE SERVICIO AL CLIENTE EN VULQUILLANTA

1.1 DEFINICIÓN DE CADA UNO DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS DE VULQUILLANTA.

Los diferentes servicios que ofrece VULQUILLANTA son **i)** Vulcanización de llantas; **ii)** balanceo; **iii)** alineación; **iv)** cambio de aceite; **v)** limpieza de frenos; **vi)** limpieza de inyectores; a continuación una definición de cada uno de los servicios enumerados.

Vulcanización: Es un proceso químico que consiste en tratar el hule con el azufre para mejorar sus propiedades (Bailey & Bailey, 1998). En la aplicación práctica consiste en revisar las llantas donde se ha detectado alguna fuga por causa de un cuerpo extraño incrustado en el caucho, se lo retira y se limpia la zona y se aplica un elemento pegante



FIGURA 5. ILUSTRACIÓN DE VULCANIZACIÓN DE LLANTAS

Balanceo de llantas: El balanceo de una llanta permite que la rueda gire sin provocar vibraciones en los vehículos a determinadas velocidades. Las consecuencias de no realizar el balanceo o de un procedimiento mal realizado en las ruedas delanteras y traseras se materializan en vibraciones, ya sea en el volante, en el piso del auto, en el tablero de instrumentos o en los asientos, en distintas franjas de velocidades. El balanceo en las cuatro ruedas es fundamental para el confort en la conducción y el mantenimiento del desempeño de las llantas (Michelin, 2013).



FIGURA 6. ILUSTRACIÓN DE BALANCEO DE LLANTAS

Alineación: La alineación del vehículo ajusta los ángulos de las ruedas, manteniéndolas perpendiculares al suelo y paralelas entre sí. La alineación puede verse comprometida por causa del golpe de la llanta con un hueco o baches en las carreteras o hasta por accidentes más graves como un choque. Cuando el vehículo está desalineado, los bordes (hombros) de las llantas se

desgastan más rápidamente, comprometiendo el desempeño del vehículo (Michelin, 2013).



FIGURA 7. ESPACIO PARA ALINEACIÓN

Cambio de aceite: El aceite, debido a los procesos de oxidación y degradación, pierde sus propiedades, y es por esto por lo que es necesario sustituirlo periódicamente. Para ello se deberá tener en cuenta las recomendaciones del fabricante del automotor, a medida que envejece el motor se aumenta la frecuencia de cambio de aceite (ETRASA, 2007).



FIGURA 8. CAMBIO DE ACEITE

Limpieza de frenos: Consiste en la revisión, limpieza o sustitución si fuera el caso de las pastillas de frenos, discos o soportes, se lo debe hacer de manera periódica.



FIGURA 9. LIMPIEZA DE FRENOS

Limpieza de inyectores: Se la realiza mediante ultrasonido o y líquido limpiador o por circulación a presión del líquido limpiador por el interior de los inyectores, con el objetivo de comprobar la correcta pulverización, el caudal, y la estanqueidad de los inyectores (Gonzalez, 2012).



Figura 10. LIMPIEZA DE INYECTORES

Para mayor detalle se adjunta ficha con información de los servicios:

Cuadro 3. Información general del servicio de la empresa

No	Servicio	Precio	Tiempo de duración	Material utilizado
1	Vulcanización de llantas	\$25	4 horas	Caucho y parche con lona
2	balanceo	\$3	30 minutos	Pesas para balanceo
3	Alineación	\$8	30 minutos	Líneas para alinear
4	Cambio de aceite	\$30	45 minutos	Aceite y filtro de motor
5	Limpieza de frenos	\$25	45 minutos	Grasa y herramientas
6	Limpieza de inyectores	\$30	1 hora	Líquido de inyectores y filtros

Fuente: Entrevista a propietario de Vulquillanta
Elaborado por: Autores

1.2 ELABORACIÓN DE MATRIZ DE PROCESO DE SERVICIO POR TIPO DE PRESTACIÓN Y FLUJOGRAMA.

Servicio: Vulcanización

Cuadro 4. Actividades del servicio de vulcanización

No.	Actividad
1	Retirar la llanta del vehículo
2	Retirar el aro de la llanta
3	Revisar el caucho
4	Parchar los huecos
5	Caucho es sometido a una máquina caliente durante 2 horas
6	Retirar caucho para nueva revisión
7	Colocar aros
8	Instalar llanta en el vehículo

Fuente: Entrevista a propietario de Vulquillanta
Elaborado por: Autores

Servicio: Balanceo

Cuadro 5. Actividades del servicio de balanceo

No.	Actividad
1	Retirar la tapa de rueda y aflojar tuercas
2	Elevar el auto
3	Marcar las ruedas según la posición
4	Controlar presión del aire
5	Montar la rueda en el balancín
6	Proceder a asegurar la rueda
7	Usar un calibre y se mide de la orilla de la rueda
8	Medir diámetro y la posición del reborde de la rueda
9	Corroborar el análisis
10	Reinstalar la rueda del auto y proceder de igual manera en cada una de las restantes.

Fuente: Entrevista a propietario de Vulquillanta

Elaborado por: Autores

Servicio: Alineación

Cuadro 6. Actividades del servicio de alineación

No.	Actividad
1	Elevar el vehículo
2	Proceder ajustar los ángulos de las ruedas y la dirección
3	Balancear líneas de fricción, gravedad
4	Revisar componentes de suspensión y el sistema de dirección
5	Ajustar de acuerdo a las prescripciones específicas
6	Ajustar con respecto a la línea de referencia
7	Revisar el proceso
8	Bajar vehículo para su respectiva revisión

Fuente: Entrevista a propietario de Vulquillanta

Elaborado por: Autores

Servicio: Cambio de aceite de motor

Cuadro 7. Actividades del servicio de cambio de aceite de motor

No.	Actividad
1	Elevar el vehículo
2	Retirar el tapón de drenaje
3	Colocar una bandeja para vaciar el aceite
4	Aflojar el filtro del aceite
5	Retirar el filtro
6	Colocar el nuevo filtro con cuidado
7	Ubica tapa de aceite
8	Proceder a colocar el nuevo aceite
9	Registrar el kilometraje para su próximo cambio de aceite

Fuente: Entrevista a propietario de Vulquillanta

Elaborado por: Autores

Servicio: Limpieza de frenos

Cuadro 8. Actividades del servicio de limpieza de frenos

No.	Actividad
1	Elevar el vehículo
2	Proceder a retirar las llantas
3	Retirar zapatillas de frenos
4	Revisa zapatillas de frenos
5	Engrasar zapatillas o se las cambia si es necesario
6	Proceder a revisar grasa de los frenos
7	Colocar llantas
8	Entregar vehículo al cliente

Fuente: Entrevista a propietario de Vulquillanta

Elaborado por: Autores

Servicio: Limpieza de inyectores

Cuadro 9. Actividades del servicio limpieza de inyectores

No.	Actividad
1	Apagar el motor y alzar el capo
2	Revisar que no entre combustible al inyector al encender el motor
3	Conecta la manguera con solvente presurizado a los inyectores y enciende el motor.
4	Hacer que fluya el solvente por el motor en funcionamiento.
5	Apagar el motor y desconecta el equipo de limpieza.
7	Reconectar las vías de combustible y bomba
8	Encender el motor y controlar si funciona mejor

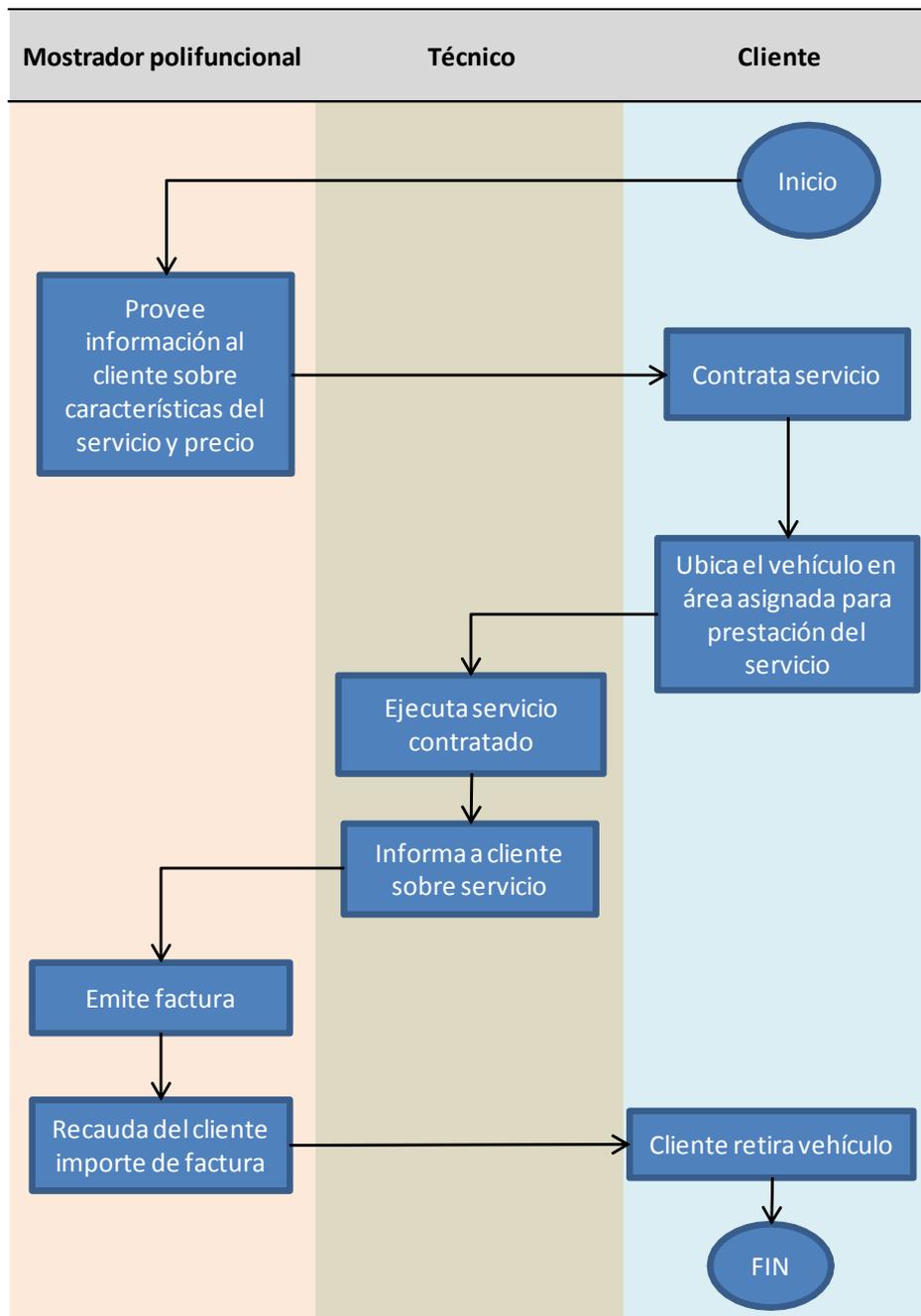
Fuente: Entrevista a propietario de Vulquillanta

Elaborado por: Autores

1.3 ELABORACIÓN DE FLUJOGRAMA DE SERVICIO AL CLIENTE

El Flujoograma general de servicio al cliente aplicado a todas las prestaciones es el siguiente:

Figura 11. Flujoograma general de servicios de la Empresa



Fuente: Observación de proceso en Vulquillanta

Elaborado por: Autores

Como se podrá apreciar en el Flujograma, existen tres actores del proceso, el primero es el cliente, quien es el generador del proceso, solicita información sobre servicios y los contrata. El segundo es el mostrador polifuncional de Vulquillanta, donde se da información sobre los servicios, se emite factura y se cobra el importe del servicio. El tercero es el técnico de Vulquillanta encargado de ejecutar el servicio contratado.

Cabe destacar que durante este proceso que el más largo dura cuatro horas, y de media hora el de menor tiempo, el cliente espera y observa el proceso.

Puntos de contacto con el cliente: El cliente entra en contacto con el personal del mostrador polifuncional y el técnico, cuya aptitud, genera y produce la percepción de calidad del servicio.

Si bien es cierto todos los puntos de contacto del flujograma son importante, éste proyecto direccionará sus esfuerzos en la calidad de servicio, mediante la implementación de un nuevo departamento de comercialización, sin descuidar otras áreas del flujograma.

CAPÍTULO II

FACTORES QUE INCIDEN EN UN ADECUADO SERVICIO AL CLIENTE

2.1 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Según (Malhotra, 2004) la investigación de mercado es la identificación, acopio, análisis, difusión y aprovechamiento sistemático y objetivo de la información con el fin de mejorar la toma de decisiones relacionada con la identificación y la solución de los problemas y las oportunidades de marketing.

2.1.1. OBJETIVO GENERAL

Determinar las características que permitan mejorar la calidad de servicio.

2.1.2 OBJETIVO ESPECÍFICO

1. Determinar la calidad de servicio de Vulquillantas,
2. Conocer las razones al momento de escoger una vulcanizadora.
3. Determinar las funciones del departamento de comercialización.
4. Reconocer cuales son las condiciones de acceso y permanencia para que el cliente regrese periódicamente.
5. Determinar las razones de compra a los competidores.

2.2 DISEÑO DE INSTRUMENTOS PARA ENCUESTA A CLIENTES.

2.2.1 ENCUESTA

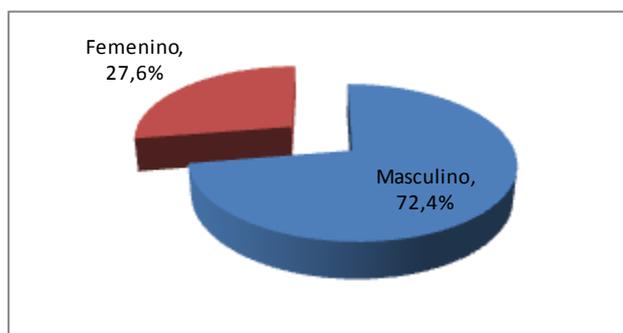
Según (Malhotra, 2004) el método de encuesta es un cuestionario estructurado que se da a los encuestados y se diseña para obtener información específica. El objetivo fundamental de la encuesta es recabar información que permita ser cotejada y analizada para después generar estrategias de mercado, útiles y satisfactorias para los clientes.

Se tomó una encuesta a clientes a una muestra representativa de 180 clientes, para esto se diseñó interrogantes relacionadas con lo siguiente:

- Características del cliente: sexo, edad, actividad económica, ubicación del domicilio.
- Antigüedad como cliente de Vulquillanta.
- Percepción de satisfacción de servicios. Se incluye una valoración general, segmentada y con respecto a la competencia.
- Valoración sobre intención de difusión del cliente para con terceros, sobre el servicio de Vulquillanta.
- Intenciones futuras del cliente sobre contratación de nuevos servicios.
- Calidad de tiempo de espera.

2.3 RESULTADOS DE ENCUESTA A CLIENTES SOBRE EL SERVICIO DE VULQUILLANTA.

Gráfico 1. Distribución de los clientes por sexo

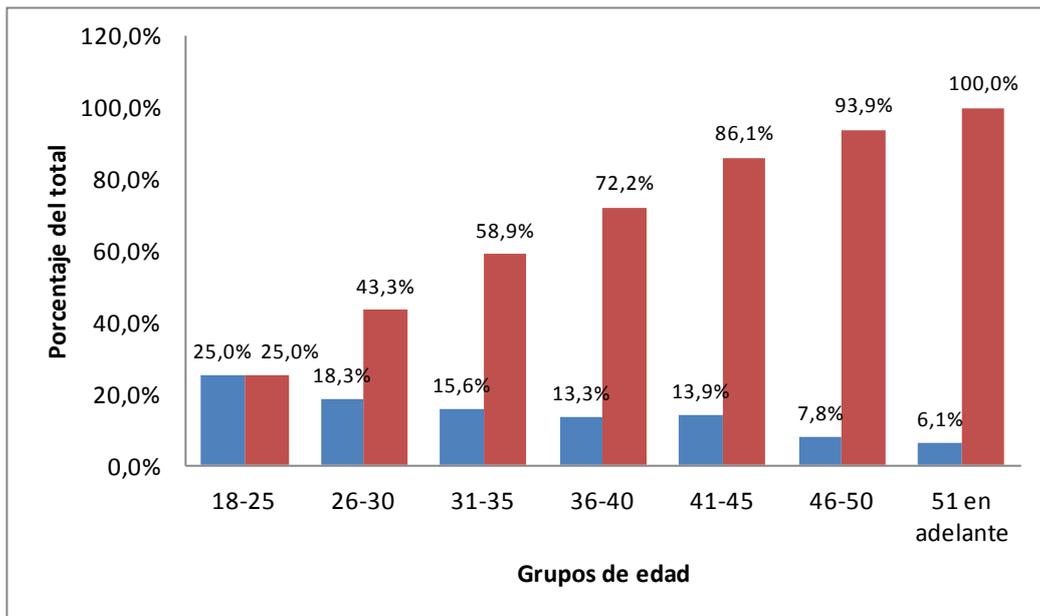


Fuente: Encuesta a clientes de Vulquillanta

Elaborado por: Autores

El mayor porcentaje de los clientes (72,4%) corresponden al sexo masculino, mientras que el 27,8% al sexo femenino.

Gráfico 2. Distribución de los clientes por grupo de edad

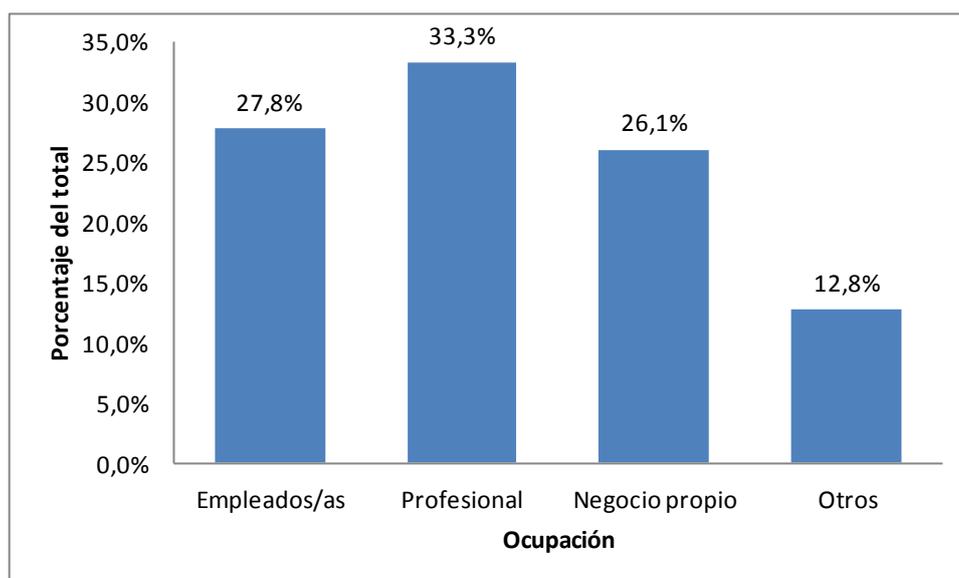


Fuente: Encuesta a clientes de Vulquillanta
Elaborado por: Autores

Los clientes agrupados por edad, muestra que el mayor porcentaje comprende el grupo etario entre 18 y 25 años, donde está el 25%; el grupo de 26 a 30 años es el 18,3%; y va disminuyendo la participación en la medida que va subiendo la edad.

En cuanto a edad acumulada, entre 18 y 45 años significa el 86,1% de la clientela; es importante esto pues se requiere considerar los intereses y tendencias particulares de los clientes de tal forma que más allá de lo técnico, tengan una percepción favorable del servicio en su concepción integral, esto es calidad de lo técnico y bienestar en el tiempo de espera.

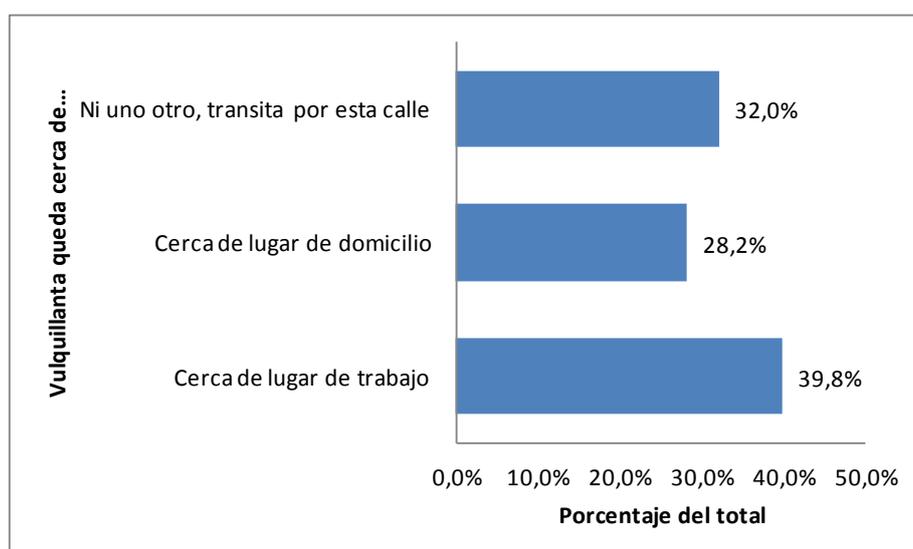
Gráfico 3. Ocupación de los clientes (en porcentaje)



Fuente: Encuesta a clientes de Vulquillanta
Elaborado por: Autores

La ocupación de los clientes es variada, un 27,8% son empleados/as; 33,3% son profesionales, 26,1% son empresarios y 12,8% tienen otras actividades, tales como estudiantes y amas de casa.

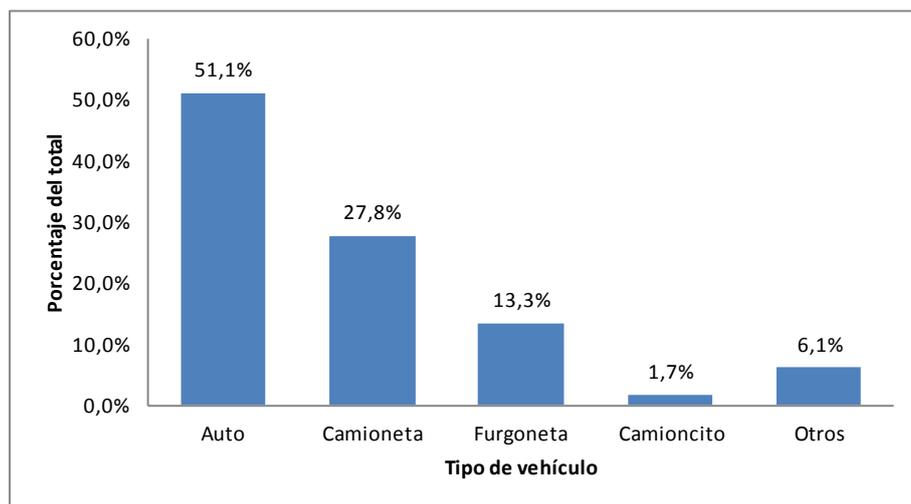
Gráfico 4. Cercanía de la Empresa con respecto a los clientes



Fuente: Encuesta a clientes de Vulquillanta
Elaborado por: Autores

Es importante anotar que un porcentaje importante de los clientes de Vulquillanta son vecinos, con respecto de su lugar de trabajo en un 39,8%; y de su domicilio en un 28,2%; un 32% son clientes porque transitan de manera permanente por las calles de la empresa.

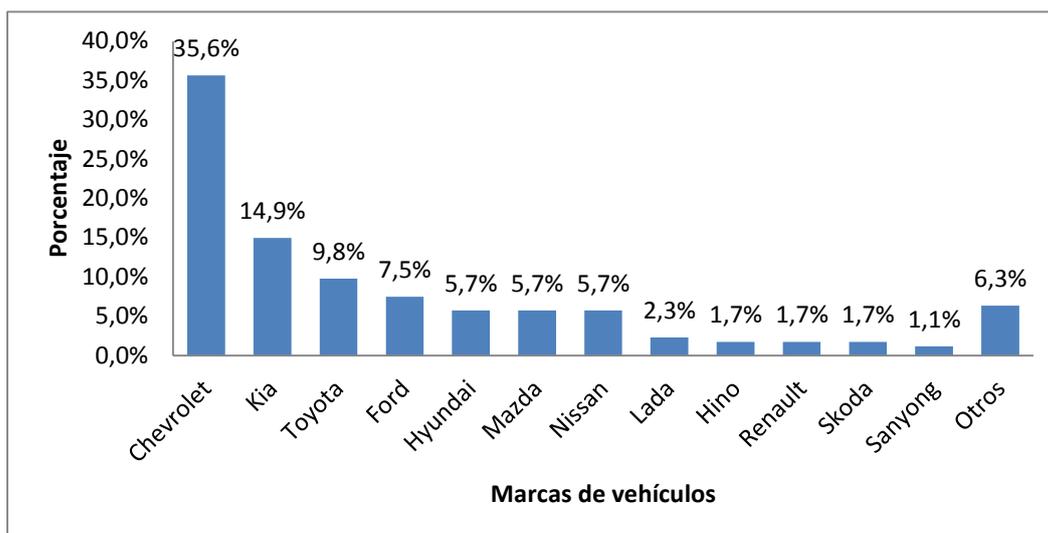
Gráfico 5. Tipo de vehículos de clientes



Fuente: Encuesta a clientes de Vulquillanta
Elaborado por: Autores

Con respecto al tipo de vehículos que atiende la empresa, los automóviles constituyen alrededor de la mitad (51,2%) del objeto de atención; seguido por las camionetas con el 27,8%; las furgonetas son el 13,3%; los camiones de bajo tonelaje el 1,7% y otros son el 6,1% (vehículos todo terreno en su mayoría).

Gráfico 6. Marca de vehículo de clientes



Fuente: Encuesta a clientes de Vulquillanta
Elaborado por: Autores

Vulquillanta atiende a vehículos de todo tipo de marcas, la mayormente atendida es Chevrolet con el 35,6%; seguida de Kia con el 14,9%; Toyota (9,8%); Ford (7,5%); Hyundai, Mazda y Nissan con el 5,7% cada una; Lada (2,3%), Hino, Renault y Skoda con el 1,7% cada una, Sanyong con el 1,1%); adicionalmente un conjunto de otras marcas son el 6,3%.

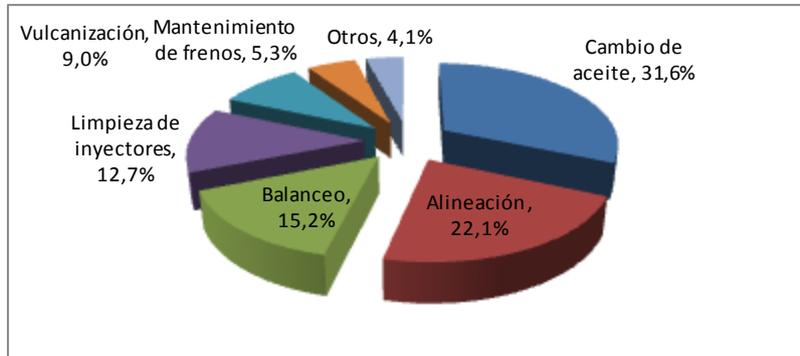
Gráfico 7. Año de fabricación de vehículos de clientes



Fuente: Encuesta a clientes de Vulquillanta
Elaborado por: Autores

Con respecto al año de fabricación de los vehículos atendidos, los del 2014 y 2013 ascienden al 0,7% cada uno; los del 2012 son el 15,9%; del 2011 son el 6,9%; del año 2010 son el 19,3%; del año 2009 el 16,6%; del año 2008 el 7,6%;

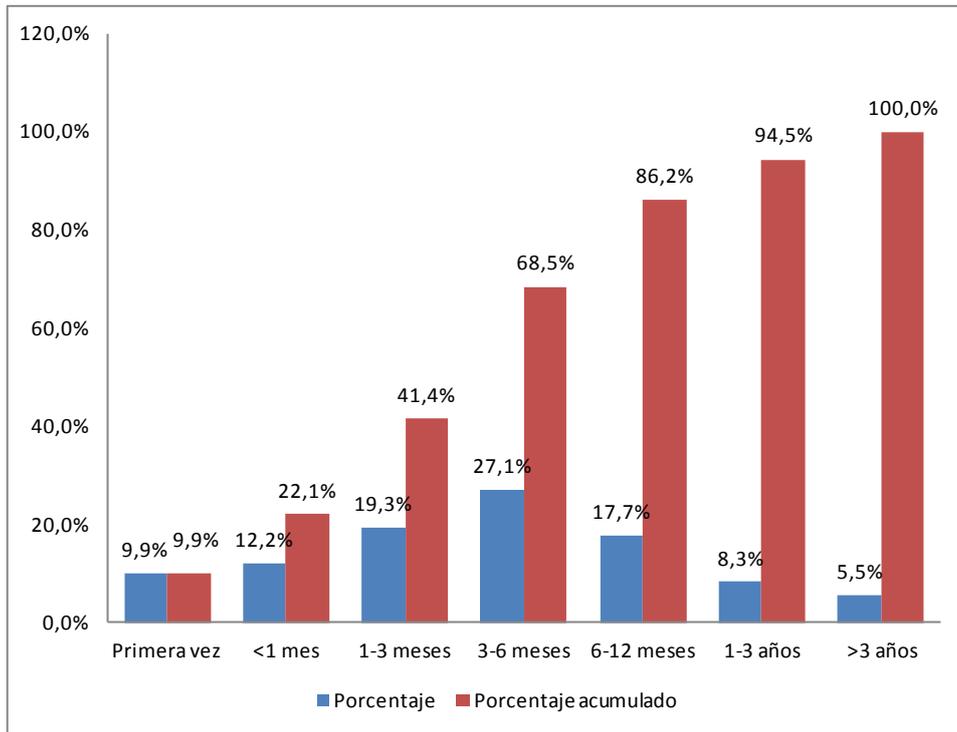
Gráfico 8. Servicio solicitado por clientes



Fuente: Encuesta a clientes de Vulquillanta
Elaborado por: Autores

El mayor porcentaje del servicio es el cambio de aceite que ocupa el 31,6% de la facturación, seguido de alineación que constituye el 22,1%; en tercer lugar está el balanceo de llantas con el 15,2%; la limpieza de inyectores es el 12,7%; el servicio de vulcanización es del 9%; mantenimiento de frenos es el 5,3%; otros servicios, tales como el cambio de llantas es del 4,1%.

Gráfico 9. Antigüedad de clientes con la empresa

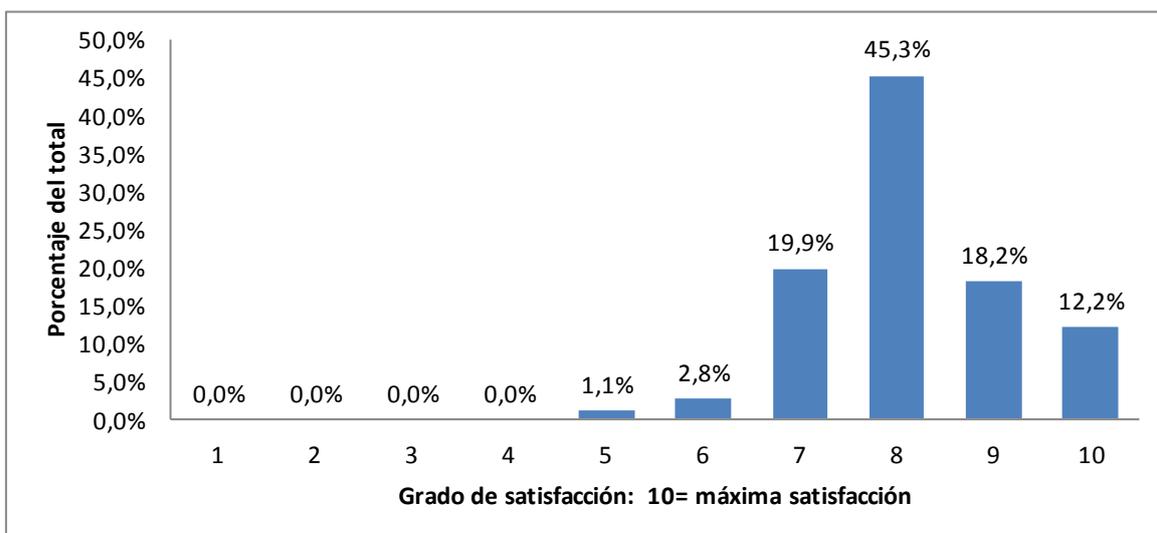


Fuente: Encuesta a clientes de Vulquillanta
Elaborado por: Autores

La mayoría de los clientes no están por primera vez, solamente lo es para el 9,9% de los asistentes, 12,2% tienen menos de un mes; 19,3% tienen entre 1 a 3 meses como clientes; 27,1% tienen una antigüedad del 17,7%; 8,3% entre 1 a 3 años; y, con más de tres años de antigüedad el 5,5%.

El 86,2% de los clientes tienen una antigüedad de hasta un año.

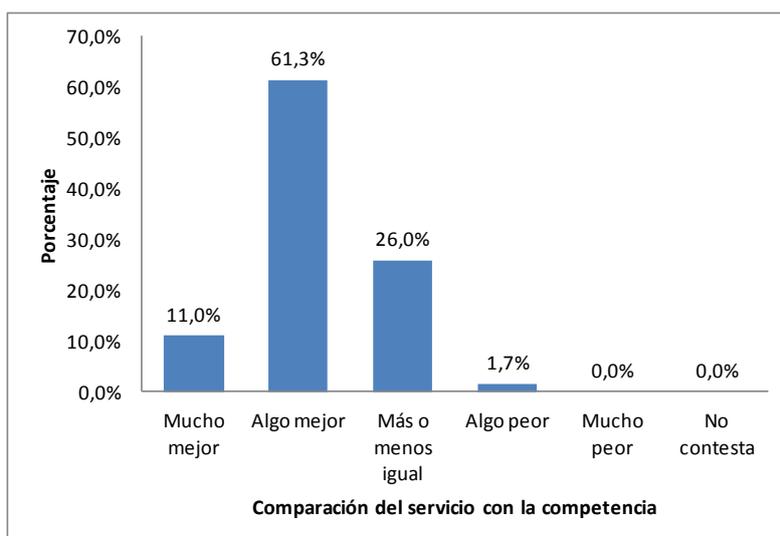
Gráfico 10. Grado de satisfacción general de clientes con la empresa



Fuente: Encuesta a clientes de Vulquillanta
Elaborado por: Autores

La valoración general de los servicios ofrecidos por Vulquillanta, tiene valoraciones la menor de cinco puntos (1,1% del total de clientes); seis puntos (2,8%); siete puntos (19,9%); ocho puntos (45,3%); nueve puntos (18,2%); y diez puntos (12,2%).

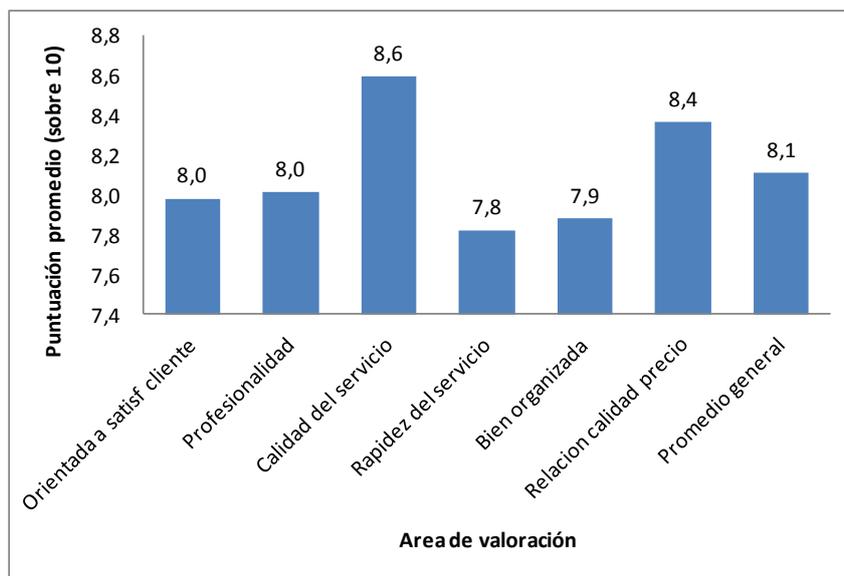
Gráfico 11. Comparación otorgada por clientes a los servicios de la empresa con la competencia



Fuente: Encuesta a clientes de Vulquillanta
Elaborado por: Autores

Cuando se pregunta a los clientes sobre los servicios de Vulquillanta en relación con la competencia, el mayor porcentaje de respuestas se ubican en el “mucho mejor” (11%); “algo mejor” (61,3%); “más o menos igual” (26%); solamente un 1,7% respondió que es “algo peor”.

Gráfico 12. Valoración promedio segmentada del servicio de la empresa



Fuente: Encuesta a clientes de Vulquillanta
Elaborado por: Autores

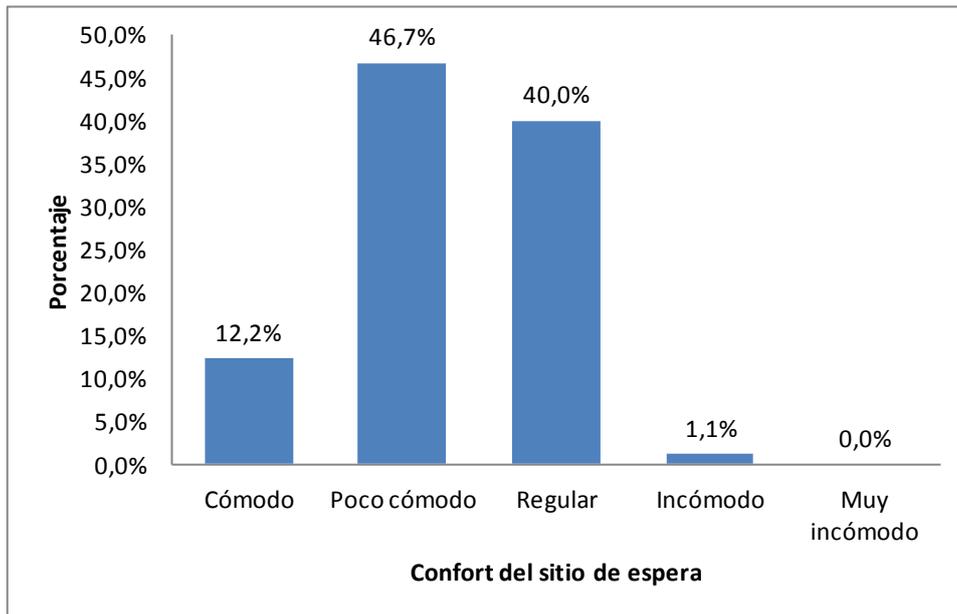
Se les solicitó a los clientes que otorguen una valoración sobre diez donde 1 es valoración mínima y diez es la valoración máxima a seis áreas como son: **i)** servicio orientado a satisfacción del cliente; **ii)** profesionalidad en el servicio; **iii)** Calidad del servicio; **iv)** rapidez del servicio; **v)** organización; y, **vi)** satisfacción calidad-precio.

La menor puntuación fue la de “rapidez en el servicio” misma que fue calificada con un promedio de 7,8 puntos, la “organización” fue la segunda de menor puntuación con 7,9 puntos.

En un rango intermedio estuvieron orientación a la “satisfacción del cliente” y “profesionalidad” con 8 puntos cada una.

La mayor puntuación fue la de calidad del servicio con un promedio de 8,6 puntos; la relación “calidad-precio” obtuvo un promedio de 8,4;

Gráfico 13. Confort del espacio de espera de los clientes en la empresa



Fuente: Encuesta a clientes de Vulquillanta
Elaborado por: Autores

Los servicios que brinda Vulquillanta y similares, tienen una particularidad, constituyen una suerte de cautividad para el cliente mientras se realiza el servicio, ya que no tarda tanto como para regresar al trabajo ni es pocos minutos, el de menor tiempo es de 30 minutos, sin contar eventual tiempo de espera, por lo que en la mayoría de los casos el cliente tiene que esperar con su vehículo en el local mientras se ejecuta el servicio, por tanto, este espacio se agrega a uno de los factores de calidad del servicio.

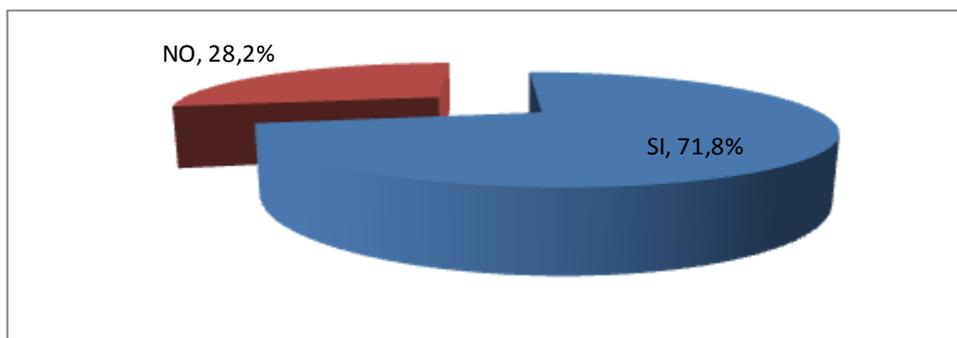
Aproximadamente la mitad (46,7%) de los clientes otorgó una calificación de “poco cómodo” al espacio; un 40% asignó un “regular” (ni cómodo ni incómodo), solamente para un 12,2% es “cómodo”.

Entre las observaciones que se repiten y vinculada con esta calificación de los que no creen que el servicio sea cómodo, constan los siguientes:

- Pocas promociones.
- Bajo nivel de diferenciación.
- Mejorar sillas de espera.

- Mejorar sala de espera.
- Mucho calor en el interior.
- Falta aire climatizado.
- Afuera se requiere una carpa para protección del sol.
- Seguridad, poner un guardia.
- Poca limpieza del espacio.
- Desorden.

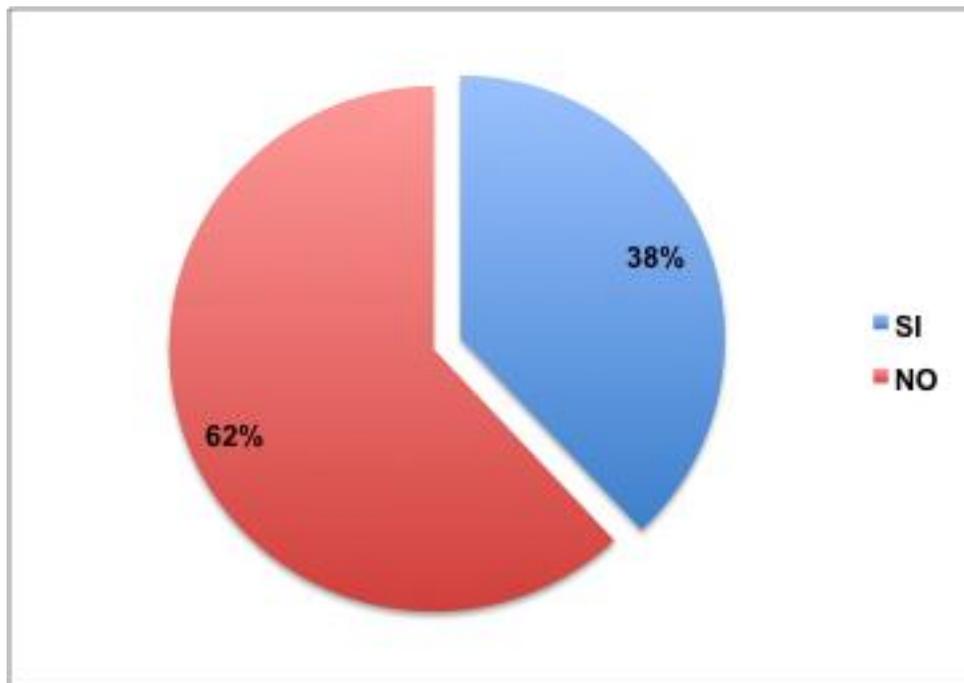
Gráfico 14. Respuestas sobre si el cliente ha recomendado los servicios de Vulquillanta



Fuente: Encuesta a clientes de Vulquillanta
Elaborado por: Autores

La pregunta sobre si “Ha recomendado los servicios de vulquillanta” para un 71,8% que “si” han recomendado; y para un 28,2% la respuesta fue “NO” haber recomendado.

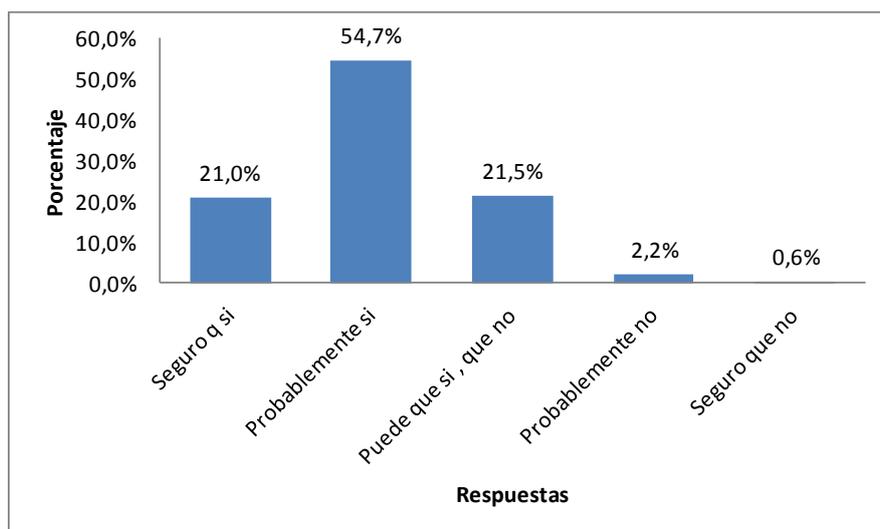
Gráfico 15. Respuestas sobre si el cliente recomendaría los servicios de la Empresa



Fuente: Encuesta a clientes de Vulquillanta
Elaborado por: Autores

La pregunta formulada fue “si recomendaría a otras personas los servicios de Vulquillanta”, solo el 38% respondió afirmativamente y el 62% negativamente.

Gráfico 16. Respuestas sobre si el cliente utilizaría nuevamente los servicios de la Empresa



Fuente: Encuesta a clientes de Vulquillanta
Elaborado por: Autores

La pregunta formulada a los clientes “¿Utilizaría nuevamente los servicios de Vulquillanta?” fue respondida con un “seguro que sí” por un 21%; un “probablemente si” por el 54,7% y un “puede que sí, puede que no” por un 21,5%; los que respondieron “probablemente no” fueron el 2,2% y “seguro que no” el 0,6%.

2.4 CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Según investigación realizada a 217 clientes, se obtuvo que más del 72% de los encuestados son hombres ya que existe una afinidad notoria entre el hombre y su vehículo, es más el género masculino el encargado de las gestiones con su automóvil. Con un 25% reflejado en los rangos entre 18-25 años.

Con respecto al servicio recibido existe una inconformidad con el mismo, no solo por los porcentajes que arrojaron las encuestas sino por los comentarios de los encuestados. Sin embargo existe un 57% de clientes que probablemente utilizarían de nuevo los servicios. Este dato es alentador pese a que existe un 43% de clientes que no lo utilizarían, pues este valor tiene mucha coherencia con el 40% de clientes que adquieren los servicios de Vulquillanta y luego no regresan.

Por otro lado solamente el 38% de los clientes comentan que si recomendarían a Vulquillantas sin embargo un 62% de encuestados respondieron con un no, es decir más del 60% no se sienten conformes con el servicio de la empresa y es por eso que no lo recomendarían.

Adicional cerca del 86% de encuestados no se sienten cómodos con las instalaciones de la lubricadora producto de sillas rotas, mal servicio de los colaboradores y pocas acciones promocionales.

Finalmente se puede concluir que el servicio al cliente no es óptimo debido a que existe una mala atención de los colaboradores, instalaciones estropeadas y pocos incentivos que motivan a regresar. Es por eso que se recomienda la apertura de un departamento de comercialización donde se manejen alianzas

con otras empresas, promociones, acciones de fidelización y capacitación de su personal.

CAPÍTULO III

DIAGNÓSTICO DE CAUSAS QUE GENERAN PROBLEMAS EN SERVICIO AL CLIENTE

3.1 ANÁLISIS DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL SERVICIO AL CLIENTE.

Las fortalezas y debilidades es una especie de resumen de los resultados de encuestas al cliente y sus respectivas observaciones; según se detalla a continuación

Cuadro 10. Fortalezas y debilidades del servicio al cliente de Vulquillanta

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">• La empresa está ubicada en una calle principal de Guayaquil, cercana a una de las zonas de venta de repuestos automotrices;• Atención personalizada por la propietaria;• Alrededor del 60% de los clientes son frecuentes,• De una escala de 10, el promedio de calificación asignada por los clientes supero a ocho en los enfoques del servicio en función de la satisfacción del cliente, la profesionalidad, la calidad, relación precio-calidad.• Alrededor del 70% de los clientes ha recomendado y un 92% recomendaría los servicios de Vulquillanta.• El 93,9% de los clientes tienen edades entre 18 y 50 años.• El 67,6 de los vehículos atendidos corresponden al año de fabricación del 2008 en adelante.• Más de 20 años de experiencia.	<ul style="list-style-type: none">• Los clientes se quejan mucho de la limpieza del local;• El espacio asignado para atención al cliente es insuficiente en área y no dispone un mínimo de sillas en función del promedio de clientes que esperan.• Un alrededor del 43% de los clientes califican la calidad del servicio en un nivel de satisfacción entre 8 y 10 puntos de una escala de 10.• Solo un 41,3% indica que los servicios de Vulquillanta son “mucho mejor” y algo mejor” que la competencia.• Los clientes se quejan por la atención de su personal.• Alrededor del 38% de los clientes utilizarían nuevamente los servicios de la empresa.• Existe inconformidad por la falta de promociones o acciones que involucren y fidelicen al cliente.• Alrededor de un 62% no está seguro si tomaría nuevamente los servicios de la Empresa.

Fuente: Encuesta a clientes de Vulquillanta
Elaborado por: Autores

3.2 Selección de estrategias para mejorar el servicio al cliente.

Cuadro 11. Estrategias para superar debilidades en el servicio al cliente de Vulquillanta

DEBILIDADES	ACCIONES
<ul style="list-style-type: none"> Los clientes se quejan mucho de la insuficiente limpieza del local; 	<p>Establecer una rutina de limpieza, así como asignar tiempo, trabajador y materiales para esa labor.</p>
<ul style="list-style-type: none"> El espacio asignado para atención al cliente es insuficiente en área y no dispone un mínimo de sillas en función del promedio de clientes que esperan. 	<p>Asignar un espacio para espera, con un mínimo de elementos y comodidad en cuanto a confort.</p>
<ul style="list-style-type: none"> Un alrededor del 43% de los clientes califican la calidad del servicio en un nivel de satisfacción entre 8 y 10 puntos de una escala de 10. Solo un 41,3% indica que los servicios de Vulquillanta son “mucho mejor” y algo mejor” que la competencia. Los clientes se quejan por la atención de su personal. Existe inconformidad por la falta de promociones o acciones que involucren y fidelicen al cliente. 	<p>Aperturar departamento de comercialización/marketing para todas las gestiones con sus clientes.</p>
<ul style="list-style-type: none"> Alrededor de un 62% no está seguro si tomaría nuevamente los servicios de la Empresa. Alrededor del 38% de los clientes utilizarían nuevamente los servicios de la empresa. 	<p>Fortalecer áreas críticas del servicio al cliente que pueden incidir en la decisión frecuencia de compra de servicio.</p>

Fuente: Encuesta a clientes de Vulquillanta

Elaborado por: Autores

Las expectativas mínimas de los clientes en cuanto al espacio de espera y a la empresa se extienden a partir de sus observaciones y calificación que son:

- Mejorar sillas de espera;
- Mala atención.
- Mucho calor en el interior;
- Afuera se requiere una carpa para protección del sol;
- Seguridad, poner un guardia;

- Poca limpieza del espacio
- Desorden

Las debilidades que presenta el área de servicio al cliente se resume términos de atención al cliente y confort este espacio donde los clientes están destinados a permanecer durante el tiempo que dura el servicio que es de alrededor de 35 minutos, más el tiempo de llegada y de facturación y salida suma por alrededor 45 minutos en promedio, es necesario se prepare un espacio en función de los gustos y preferencias de un público, donde tres de cada cuatro clientes son del sexo masculino, alrededor del 90% tienen edades entre 18 y 50 años, alrededor del 88% son empleados, profesionales o tienen negocio propio.

Entre las demandas expresadas por el público en cuanto a la atención al cliente son:

- Promociones dirigidas.
- Realizar llamadas para recordar el cambio de aceite.
- Mejorar la imagen de la empresa.
- Facilitar elementos de comunicación.
- Capacitación al personal.
- Acomodar un espacio para espera en la parte externa (patio);
- Espacio limpio y ordenado;
- Visión panorámica a exteriores (para poder ver el avance de su trabajo).

CAPÍTULO IV

DISEÑO DE PROPUESTA DE PROCESO MEJORADO DE SERVICIO AL CLIENTE

4.1 DISEÑO DE LA NUEVA VISIÓN EMPRESARIAL

4.1.1 MISION

Brindar un servicio automotriz único con los niveles óptimos de calidad que permitan satisfacer las necesidades de los clientes.

4.1.2 VISION

Ser la empresa lubricadora única en el sector con la mejor atención al cliente precisa y personalizada.

4.1.3 OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

- Generar una cultura empresarial.
- Crear departamentos mediante estructuras horizontales.
- Capacitar periódicamente a todos los colaboradores.
- Minimizar las brechas existentes en el servicio.
- Incrementar las ventas en un 15 % año a año.
- Mejorar la calidad de servicio.

4.1.4. VALORES

- **Responsabilidad:** Es una capacidad que permitirá cumplir metas, objetivos y tácticas con el 100% de efectividad.
- **Trabajo en equipo:** Encontrar la unidad de la organización con dirección estratégica y capacitación.
- **Compromiso:** Un equipo comprometido es un barco con un rumbo claro, es por eso que se dará mucho énfasis en este valor.

4.1.5 FUNCIONES DEPARTAMENTALES

Departamento de Comercialización y Marketing.

- Realizar encuestas periódicas sobre calidad de servicio.

- Diagramar promociones a corto plazo, cada 3 meses.
- Diseñar programas internos como capacitaciones, incentivos o actividades.
- Diseñar futuras estrategias de fidelización.
- Desarrollar plan de comunicación semestral.
- Realizar promociones especializadas cada cierto tiempo.
- Analizar posibles alianzas estratégicas.
- Hacer llamadas a clientes recurrentes.

4.2 DISEÑO DE NUEVO DEPARTAMENTO COMERCIAL/MARKETING

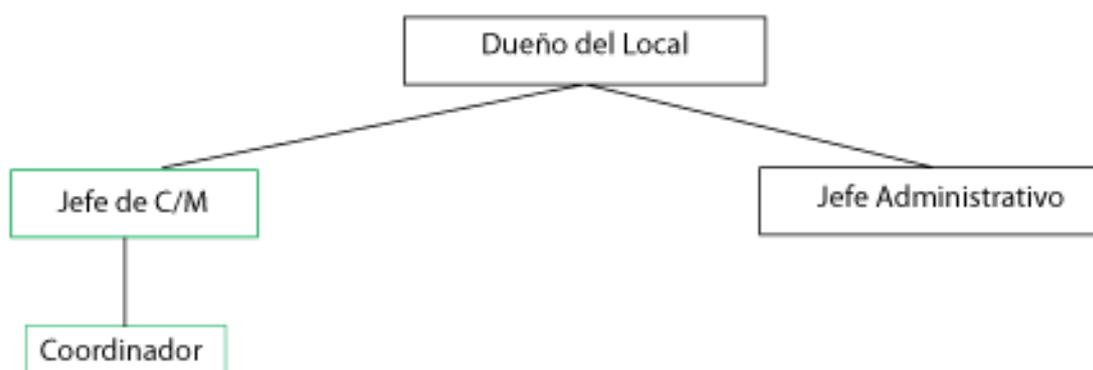
Es importante que el nuevo departamento se encargue de las gestiones e iniciativas de comercialización y marketing, con la finalidad de encontrar una unificación integral que permita atender, entender y brindar opciones al cliente.

La idea es condensar y trabajar en función de un todo, visualizando cada punto que conforma una calidad de servicio óptima. El departamento será el encargado de analizar, desarrollar e implementar planes de acción que contribuyan al mejoramiento del servicio y satisfacción del cliente.

Toda reestructuración o implementación debe ser desarrollada de tal manera que todos los puntos busquen consolidarse en uno solo, y este obviamente será el departamento de comercialización.

Es indispensable que todo departamento tenga un sentido y una organización, es por eso que a continuación se graficará el nuevo organigrama de la empresa, en función a la nueva propuesta planteada.

Figura 12. Organigrama del nuevo departamento



Elaborado por: Autores

En este cuadro se detalla la estructura organizacional desde un enfoque estratégico y no operativo seleccionando al departamento de Comercialización/Marketing como la unidad de análisis más importante, es por eso que no se han considerado a los operarios y demás personal operativo.

Por otra parte se realizará la incursión de 2 personas al equipo que serán las encargadas de la parte estratégica y operativa en el departamento. Por un lado estará el Jefe de Comercialización/Marketing que será la persona con las responsabilidades más importantes del departamento y él se encargará de:

1. Diseñar propuestas promocionales, de fidelización y de imagen.
2. Realizar alianzas estratégicas.
3. Planificar la capacitación de todos los miembros de la organización.
4. Impulsar el trabajo en equipo, la cooperación y los valores dentro de la organización.
5. Controlar el cumplimiento de las metas.
6. Vincular al cliente con el negocio.
7. Ser parte del cambio estructural de la empresa.

En cuanto al coordinador, será el encargado de:

- Promover iniciativas de marketing y comercialización.
- Conocer y consultar lo que piensa, siente y vive el cliente.
- Proponer nuevas promociones o incentivos para los clientes.
- Ser la promotora de todas las acciones de comercialización.

Una vez definida la estructura con sus responsabilidades y tareas, se procede a detallar los 4 puntos principales de la propuesta:

1. Políticas de servicio.
2. Imagen institucional interna y externa.
3. Desarrollo del plan comercial del 1er año.
4. Capacitación y Control.

4.2.1 POLÍTICAS DE SERVICIO AL CLIENTE.

La empresa deberá adoptar un conjunto de políticas relacionadas con el servicio al cliente, que son mandantes para todo el aparato empresarial. La política de servicio al cliente se resume en la siguiente misión de la empresa:

Los elementos presentes en esta misión son:

Calidad: refiriéndose al conjunto de protocolos técnicos que se siguen e instrumentos e utilizados generen satisfagan la necesidad.

Oportunidad: Se refiere al tiempo utilizado en la prestación del servicio, se buscará que el servicio sea producido en óptimas condiciones en un mínimo de tiempo.

Eficacia: La eficacia se relaciona con la capacidad del alcanzar lo esperado, esto es la acción técnica aplicada aporte a un buen mantenimiento del automotor.

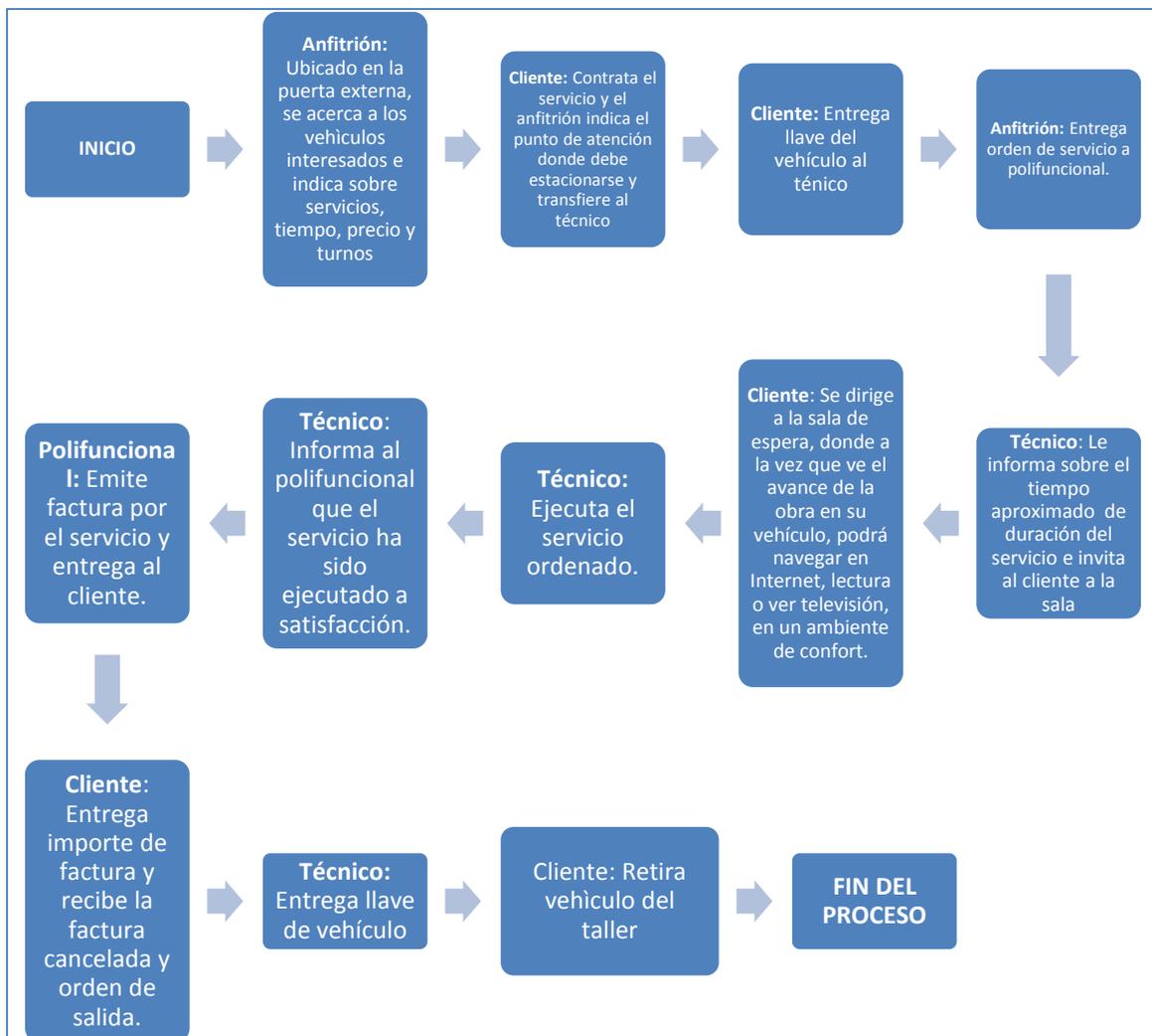
Expectativas del cliente: Se buscará satisfacer las expectativas del cliente, para ello se tenderá a obtener un estándar por encima del promedio de la industria.

Ambiente de confort: Se relaciona con el espacio, tanto las instalaciones generales, talleres y sala de espera, mismas que deben reflejar orden, pulcritud y funcionalidad.

Seguridad: Tanto desde el enfoque de la seguridad técnica, como física del cliente, para ello la imagen institucional es determinante, junto con la seguridad del local.

4.2.2 PROCEDIMIENTO DE SERVICIO AL CLIENTE

Cuadro 12. Proceso de servicio al cliente



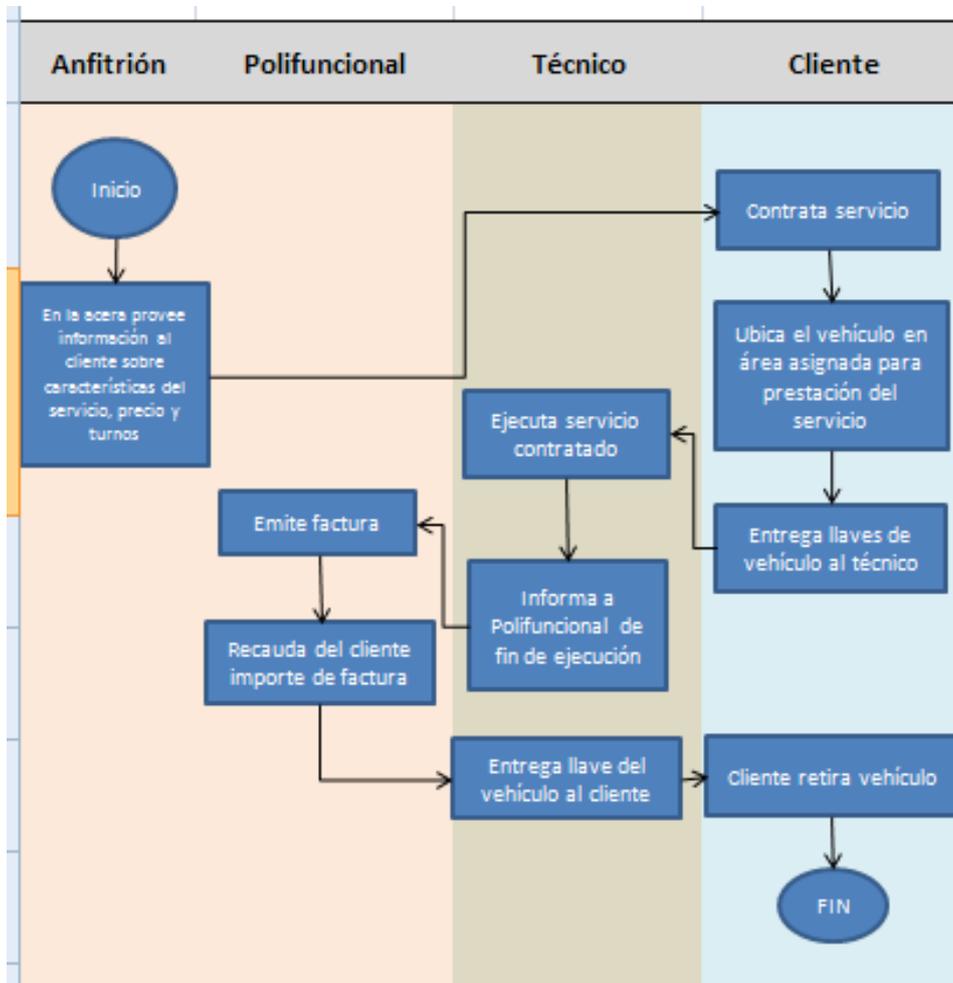
Elaborado por: Autores

4.2.3 FLUJOGRAMA MEJORADO DE PROCESO DE SERVICIO AL CLIENTE.

El flujograma como tal requiere poca modificación, ya que las actividades son las pertinentes, no obstante se agrega un puesto que es “enganchador” que es un vendedor que está a la entrada del negocio y proporciona información sobre servicios, precios y turnos, de tal forma que el potencial cliente no se baje del vehículo y el proceso de estacionar, entrar a la oficina y preguntar, para luego

subirse en el vehículo y entrar al punto de servicio. La actividad del enganchador estaba siendo realizada por los técnicos de servicio.

Cuadro 13. Nuevo flujograma de servicio al cliente



Elaborado por: Autores

4.2.4 PERSONAL EN CONTACTO CON EL CLIENTE

El personal en contacto con el cliente son los siguientes:

- Anfitrión/ona
- Polifuncional
- Técnicos/as

El detalle de las funciones de cada uno de los puestos se detalla a continuación

Anfitrión: Tiene perfil de vendedor/a, está ubicado en la entrada del negocio, atento/a a los vehículos que se acercan buscando el servicio, a continuación sus funciones:

- Da la bienvenida a los potenciales clientes;
- Informa sobre el servicio requerido, duración, precio y turnos;
- Indica al cliente el punto de servicio donde debe estacionarse;
- Invita al cliente a la sala de espera.

Técnicos: De sexo indistinto, tienen experiencia en el área técnica, sus funciones son las siguientes:

- Ejecutan los servicios según sea asignado/a (cambio de aceite, vulcanización, limpieza de inyectores, etc.)

Polifuncional: Es un puesto que ejecuta funciones varias tales como:

- Proporciona información al cliente según sea requerido;
- Emite facturas de los servicios prestados;
- Recauda de los clientes el importe de la factura;
- Realiza labores de tesorería en general.

4.2.5 CAPACITACIÓN

Dentro de la apertura del departamento comercial es muy importante considerar al tema de capacitación como una parte esencial del desarrollo de cualquier plan de mejoras ya sea en el servicio o imagen del negocio.

4.2.5.1 DURACIÓN

La periodicidad de cada capacitación será de acuerdo a la importancia y urgencia de cada tema o necesidad. Es posible que existan capacitaciones por desarrollar que duren 1 año ya que es indispensable analizar, retroalimentar e ir ajusten cualquier detalle que se presente.

4.2.5.2 TEMAS

1. Proceso de atención al cliente
2. Como atender a un nuevo cliente.
3. Como actuar con un cliente impulsivo.
4. Comportamiento proactivo vs reactivo.

4.2.2 IMAGEN INTERNA/EXTERNA DE VULQUILLANTA.

A partir de lo existente y de la investigación realizada, se concluye que lo requerido para mejorar el servicio al cliente de Vulquillanta es lo siguiente:

Personal

1. Incorporar un puesto de Anfitrión y/o Coordinador de marketing.
2. Capacitar a todo el personal sobre “calidad de atención”,
3. Dotar de uniforme al personal de Vulquillanta.

Infraestructura

4. Reordenar la distribución de espacios según enfoque de funcionalidad,
5. Establecer una sala de espera para clientes.

Proceso

6. Rediseño de proceso de atención al cliente.

4.2.1 Actividades

Las tareas para el cumplimiento de cada una de las actividades se detallan a continuación:

1. Incorporar puesto de anfitrión

Para este puesto se requerirá realizar las siguientes actividades:

- 1.1 Diseñar el puesto en función de competencias requeridas
- 1.2 Publicar la vacante

- 1.3 Reclutar candidatos
- 1.4 Seleccionar al/a mejor postulante
- 1.5 Contratar personal
- 1.6 Inducir al puesto.

2. Incorporar puesto de conserje

- 2.1 Diseñar el puesto en función de competencias requeridas
- 2.2 Publicar la vacante
- 2.3 Reclutar candidatos
- 2.4 Seleccionar al/a mejor postulante
- 2.5 Contratar personal
- 2.6 Inducir al puesto.

3. Capacitar a todo el personal sobre “calidad de atención”,

- 3.1 Revisar oferta de capacitación,
- 3.2 Contratar capacitación,
- 3.3 Ejecutar eventos.

4. Dotar de uniforme al personal de Vulquillanta.

- 4.1 Diseñar modelo en función de imagen corporativa existente
- 4.2 Contratar confección de uniformes
- 4.3 Puesta en marcha de proceso.

5. Reordenar la distribución de espacios según enfoque de funcionalidad

- 5.1 Contratar diseñador de interiores
- 5.2 Revisar flujo de circulación de clientes
- 5.3 Diseñar estimar costos de redistribución del espacio
- 5.4 Ejecutar redistribución de espacios.

Figura 13. Distribución del espacio de Vulquillanta

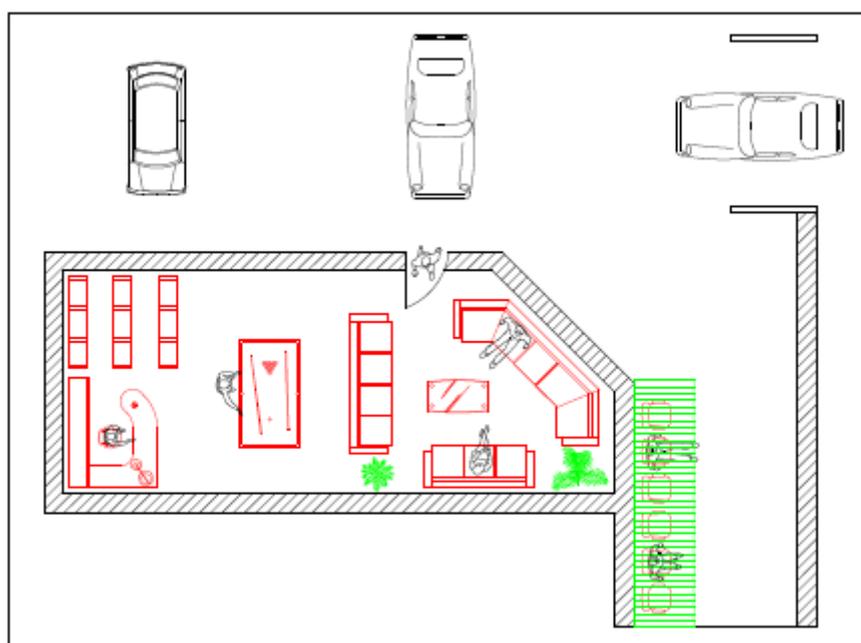


Elaborado por: Autores

6. Establecer una sala de espera para clientes.

- 6.1 Contratar diseñador de interiores
- 6.2 Revisar necesidades de sala de espera
- 6.3 Diseñar estimar costos de sala de espera
- 6.4 Instalar la sala de espera.

Figura 14. Diseño de sala de espera para clientes de Vulquillanta



Elaborado por: Autores

La sala de espera se ubicaría junto a uno de los patios de servicio técnico, su diseño contempla una vista panorámica del espacio y alrededor de 18 m², con facilidades tales como Acondicionador de aire, señal de Internet WiFi para que las personas puedan aprovechar su tiempo desarrollando tareas, o labores de su trabajo profesional, dispensador de agua con filtro de purificación.

En este establecimiento el cliente contará con dos ambientes, uno será la recepción donde cliente podrá dejar sus datos a la señorita recepcionista encargada de recibirlo y darle la bienvenida. Cabe recalcar que la recepción se encontrará con un ambiente climatizado, un televisor panorámico de 40 pulgadas y zona de refresco.

El segundo ambiente es el lugar donde se dejará su vehículo para la implementación de los servicios. Su vehículo será parqueado por uno de nuestros empleados de lo contrario el mismo cliente podrá ubicar su vehículo en el lugar indicado y luego partirá a la recepción a solicitar el pedido para su carro donde la recepcionista es la encargada de indicar el servicio automovilístico que el cliente ha seleccionado.

Por otra parte, como ya se lo mencionó anteriormente encontraremos la división que separa el ambiente cómodo con el de la parte automovilística pues de esta manera se le proporcionará al cliente la visualización de su vehículo.

Adicional a todo esto, se contará también con un espacio al aire libre donde el cliente podrá esperar con comodidad su vehículo.

Figura 15. Vista externa de sala de espera de clientes de Vulquillanta



Elaborado por: Autores

Todo cambio implica una reestructuración en todos los puntos, no solo al cambiar la fachada de las instalaciones se llega a cautivar al cliente. Es por eso que éste cambio será integral por ende recursos como: logotipo, ambientadores, registro del kilometraje y muchos otros elementos comunicacionales se mejorarán.

A continuación el detalle de los elementos que cambiarán y otros que se incorporarán son:

1. Logotipo.
2. Registro del Kilometraje.
3. Ambientadores.
4. Calcomanías.
5. Plumas, tomadodos, protectores solares.

Figura 16. Logo Anterior



Elaborado por: Autores

El diseño de estos elementos permitirá tener una mejor comunicación entre el cliente y la empresa. Es valioso fijarse en los detalles y más aún en este tipo de recursos que muchas veces son descuidados y puestos en segundo plano. La reestructuración del lugar junto con los elementos de comunicación hará entender al cliente que existen mejoras que son beneficiosas para ellos.

4.3 PLAN COMERCIAL

Este plan tendrá como base la ejecución de estrategias promocionales que permitirán llegar, interactuar e incentivar al cliente. Si bien es cierto dentro de un plan se diseñan estrategias administrativas también es cierto que en este tipo de mercado la parte promocional ya sea por la vía del descuento o incentivo es fundamental.

Adicional se establecerá las categorías de clientes con sus características y estas son:

Cliente A: Son aquellas personas donde su vehículo es una herramienta de trabajo. Por ejemplo: taxistas. Con la particularidad de que los cambios de aceite son cada 3 o 4 semanas.

Cliente B: Son aquellas personas donde utilizan su vehículo como medio de transporte para ir hacia su trabajo o evento social/personal.

Cliente C: Son clientes corporativos como cooperativas de transporte vehículos pesados o livianos.

Por tal razón se trabajará con dos estrategias promocionales: promoción en ventas y servicio post venta, cada una detallada a continuación:

Promoción en ventas

Tu recorrido cuenta.

Objetivo

1. Incentivar al consumo permanente de los cambios de aceite.
2. Convertir ventas ocasionales en ventas recurrentes.
3. Promover el cambio de aceite responsable.

Modalidad

Esta promoción está dirigida a clientes tipo A y tiene como finalidad premiar e incentivar al consumo mensual de los cambio de aceite. El cliente recibirá un cartilla adhesiva, fácil de pegar en el parabrisas, en esta se llevará el control mensual de los cambios de aceite. Si el cliente acude a los 4 cambios consecutivos el 5to será gratis.

Políticas

- El cliente debe realizar el cambio de aceite de manera consecutiva.
- Los cambios no se acumulan ni son transferibles.
- No son aplicables para otras promociones.
- La promoción es válida por 1 año.

Juntos recorreremos más

Objetivos

- Obtener una línea de ingresos fija durante el 1er año.
- Aumentar el flujo de clientes mensuales.
- Tener presencia en cooperativas de taxis ya que son un medio de comunicación masivo.

Modalidad

Esta iniciativa está dirigida al cliente tipo C y tiene como finalidad realizar alianzas estratégicas con cooperativas de taxis, se busca mantener los ingresos mensuales por un largo tiempo. La idea es que si se llega a firmar un contrato con una cooperativa ésta tenga beneficios exclusivos como: asistencia mecánica 1 vez por mes y por cada vehículo, promociones complementarias, es decir si realizan un cambio de aceite la alineación es gratis o por alineación y balanceo lavado del vehículo gratis.

Políticas

- Los taxistas deben pertenecer a la cooperativa.
- Ellos deben estar al día en el pago de cuotas mensuales.
- Esta promoción no se acumula con ninguna otra.

Cuidamos tu vehículo

Como se sabe, el tipo de cliente B es un cliente distraído en ocasiones no es muy recurrente y pasa migrando constantemente ya sea por comodidad, mal servicio o simplemente porque vio una lubricadora y se acercó. Es por eso que para minimizar esta brecha se pretende generar una promoción que eduque y lleve al cliente de una cultura de descuido a una cultura del cuidado haciendo los cambios o chequeos en el momento justo. Más que una promoción será, para la empresa, una forma de trabajar, ya que de este lado es donde van a partir las llamadas para conocer sobre la calidad de servicio o se realizarán encuestas de satisfacción que permitirán conocer lo bueno y malo del servicio en general.

Objetivos

- Conocer sobre la calidad de servicio actual.
- Fidelizar clientes y mantenerlos satisfechos.

- Analizar variables como: infraestructura, trabajo técnico, calidad del producto, etc.

Modalidad

La forma de trabajar será bajo un esquema de fidelización, basado en la utilización de una herramienta tecnológica llamada Excel, aunque a futuro se piensa desarrollar un software que permita llevar el control de los clientes sin embargo por el momento se utilizará Excel, recursos que permitirá evaluar clientes, conocer el nivel de ingresos, periodicidad y datos generales.

Políticas

- El cliente puede ser parte de cualquier promoción.
- No hay restricciones por ser un cliente muy cambiante.

Publicidad

Según (Kerin, 2004) “La publicidad es cualquier forma de comunicación no personal acerca de una organización, bien, servicio o idea pagada por un patrocinador identificado” La publicidad tiene tres objetivos fundamentales estos son: informar, persuadir y recordar.

Se sabe que la publicidad ayuda o promueve de alguna forma las ventas y bajo esa premisa este plan considera la activación de marca como un recurso que permite aumentar las ventas en ciertos periodos de tiempo.

Los meses que se han contemplado realizar activaciones son:

1. Temporada Playera(Febrero/Marzo)
2. Mes del Padre(Julio)
3. Fiestas de Guayaquil (Octubre).
4. Fiestas Navideñas(Diciembre)

Adicional a esto, para la búsqueda de clientes y la retención de los actuales se realizarán alianzas estratégicas con empresas que apuntan al segmento de mercado similar al de Vulquillanta, es decir que se prestarán espacios para que

estas empresas hagan activaciones de su marca, ofreciendo información general, descuentos u ofertas que pueden interesar a todos los clientes.

ALIANZAS ESTRATÉGICAS

ALIANZA CON HUNTER.

Hunter por ser una empresa reconocida sobre seguridad vehicular es la indicada para asegurar parte de nuestra base de clientes, es por eso que se realizarán

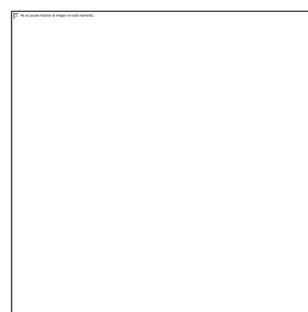


alianzas estratégicas con ellos proporcionándoles tarjetas de descuento, se colocará una impulsadora encargada de tomar datos, proporcionar información e incentivar a que sean parte de la tarjeta de beneficios Hunter-Vulquillanta.

La finalidad es generar base de datos para Hunter e incentivar al consumo para Vulquillanta. La impulsadora tendrá que ser una persona muy social, afable, simpática y entradora, deberá también tener habilidades para cerrar una negociación, es aquí donde el departamento de comercialización actuará y de forma eficaz seleccionará a la persona indicada.

Finalmente, no se puede dejar a un lado las redes sociales. Medio que actualmente está siendo utilizado por un millar de marcas a nivel mundial y por un centenar a nivel local.

Las redes sociales, hoy por hoy, se han convertido en una herramienta valiosa de comunicación, empresas grandes sin presencia en las redes sociales pueden parecer antiguas, tradicionales y empresas pequeñas pero con presencia en las redes pueden aparentar poder, innovación y distinción. Es por eso que la marca



Vulquillanta no será la excepción, en consecuencia se tendrá presencia en las redes sociales puesto que es una doble vía de comunicación por un lado se puede promocionar productos/servicios y por otro se puede conocer lo que el usuario o las personas piensan de la marca.

Las actividades que se ejecutarán son de carácter interactivo pues lo que se busca es crear un vínculo entre Cliente-Vulquillanta, entre las cosas que se tienen planeadas son:

1. Premio al cliente más rápido (pilas).
2. Sorteos de alineación gratuita.
3. Descuentos para días y horas específicas.
4. Sorteo de tarjetas con beneficios.
5. Promoción al seguido más seguido.

4.4 CAPACITACIÓN

Es notorio que el recurso humano no es capacitado ni mucho menos contratado bajo parámetros técnicos más bien se los contrata por su conocimiento empírico. Debido a esto la capacitación para Vulquillanta es un pilar fundamental ya que les permitirá garantizar un buen servicio, menores problemas post-venta y clientes satisfechos.

Otro punto muy importante es la dotación de vestuario, como es de conocimiento general estas personas trabajan con los uniformes rotos, descocidos o extremadamente sucios.

El trabajo del departamento de comercialización es indispensable ya que tendrá que reclutar, capacitar y seleccionar personal idóneo. Los temas de capacitación serán:

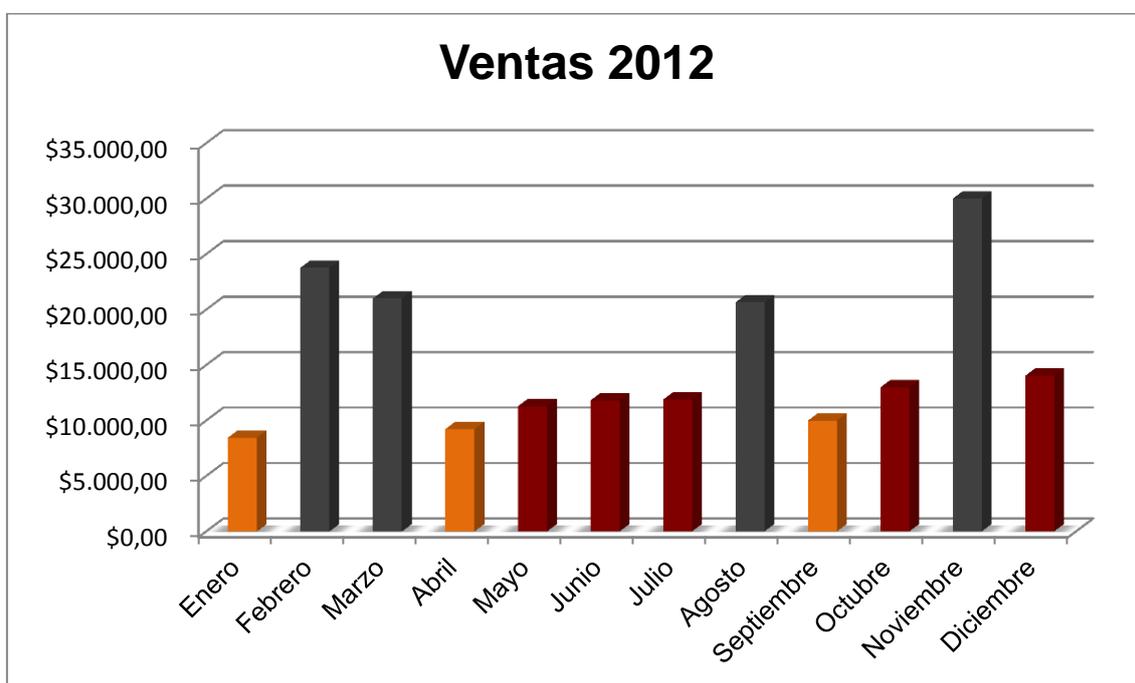
1. Atención al cliente.
2. Como atender a clientes agresivos.
3. Como dar soluciones a clientes.
4. Formas de cómo cerrar una negociación.

CAPÍTULO V

EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO

Las ventas de Vilquillantas a lo largo del año 2012 fueron de \$185 140 teniendo meses altos como: Febrero, Marzo, Agosto, Noviembre y bajos como: Enero y Abril, estos últimos se dan por efectos de fin de año e inicio de clases región Costa.

Gráfico 17. Ventas del año 2012



Elaborado por: Autores

Aunque para el año 2013 el incremento en ventas fue del 8% así como sus egresos que estuvieron cerca del 4%. Sin embargo para el año 2015, con todo lo planteado, se espera conseguir un 15% de crecimiento de ventas.

Vulquillanta logrará aquel crecimiento siempre y cuando el proyecto se ejecute con todos los detalles, siguiendo paso a paso lo formulado en la propuesta.

5.1 PRESUPUESTO DE LA INVERSIÓN

La inversión inicial será aquella que se utilizará para fines de imagen interna, externa y gastos de marketing, es decir cambios en lo que respecta al ambiente

del establecimiento. Se ha calculado un valor de \$125 dólares por metro, por ser 18 metros cuadrados de espacio, teniendo en cuenta que solamente se utilizará para gestiones de limpieza, emporamiento, enlucimiento y pintura.

El valor por la reparación es de \$2 125 dólares, además una cafetera, un split, una mesa de centro, muebles y elementos de decoración. Sumando todo esto da un valor de inversión por el rubro de adecuación de: \$3 635.

Cuadro 14. Presupuesto de la inversión.

Inversión Inicial	
Adecuación	3.635,00
Gastos Marketing	\$690,00
Publicidad	\$3.400,00
Cambio de imagen	\$490,00
Total	8.215,00

Elaborado por: Autores

En este cuadro se especifica los valores correspondientes a la inversión inicial de la propuesta. Donde se contempla gastos de marketing, son valores destinados para las campañas a pequeña escala que se realizarán en facebook, también el cambio de imagen tanto logotipo, uniformes y material promocional.

5.2 ADECUACIÓN

Cuadro 15. Adecuación del establecimiento.

Adecuación	
Cafetera	100,00
Split	350,00
Reparación m2	2.125,00
Plantas	60,00
Mesa de centro	250,00
Muebles	600,00
Otros	150,00
Total	3.635,00

Elaborado por: Autores

En este cuadro se pormenoriza el valor total de \$3 635 dólares y que corresponde a los cambios internos que se realizarán de:

- Mesa de centro.
- Plantas (recurso decorativo).
- Muebles de descanso.
- Cafeteras.

5.3. GASTOS

Cuadro 16. Gastos Sueldos y Salarios

Sueldos y Salarios			
Cantidad	Detalle	Valor	Valor Anual
3	Técnicos	\$400,00	\$14.400,00
2	Administrativos	\$450,00	\$10.800,00
2	Departamento C/M	\$600,00	\$14.400,00
TOTAL			\$39.600,00

Elaborado por: Autores

En este cuadro se detalla los valores que se incurrirán por la cuenta Sueldos y Salarios, en ella se incorpora el valor que se pagará a las 2 personas del nuevo departamento de comercialización cada una con sueldo promedio de \$600 dólares.

Cuadro 17. Gasto de marketing.

Gastos de marketing			
Cantidad	Detalle	Valor	Valor Total
100	Tomatodos	1	\$100,00
100	Llaveros	0,35	\$35,00
50	Protectores	4	\$200,00
500	Ambientadores	0,5	\$250,00
300	Plumas	0,35	\$105,00
TOTAL			\$690,00

Elaborado por: Autores

Los gastos de marketing estarán destinados para elementos promocionales muy valiosos, estos elementos permitirán llevar la marca a lugares donde la publicidad convencional no llega y de alguna forma captar a un posible cliente. Elementos como llaveros, tomatados, ambientadores y plumas se entregarán una vez que el cliente participe en una promoción o incentivar a los clientes más antiguos del negocio. Estos elementos son excelentes porque se pueden

utilizar dentro de carro como por ejemplo: los protectores solares o un ambientador.

Cuadro 18. Gasto de Publicidad

Publicidad			
Cantidad	Detalle	Valor	Valor Total
1	Pauta Digital	100	\$1.200,00
1	Publicidad Facebook	150	\$1.800,00
4	Promociones	100	\$400,00
		TOTAL	\$3.400,00

Elaborado por: Autores

Para seguir en la misma línea y así cumplir con los objetivos planteados en este cuadro se detalla los valores que se invertirán por el tema de las redes sociales, como se planteado en capítulos pasados, las redes sociales es un camino de dos vías muy importante donde empresas grandes, pequeñas o medianas deben estar. El valor total del año es de \$3 400 dólares.

Cuadro 19. Cambio de imagen/logotipo.

Cambio de Imagen			
Cantidad	Detalle	Valor	Valor Total
1	Letrero/Logotipo	300	\$300,00
20	Uniformes	7	\$140,00
200	T/Presentación	0,25	\$50,00
		TOTAL	\$490,00

Elaborado por: Autores

En este cuadro se detalla los valores que se van a incurrir por el cambio de imagen del logotipo y de elementos asociados. Todo esto tiene un valor de \$490 dólares los mismos que serán cancelados por fondos propios de la empresa.

5.4 FLUJO DE CAJA PROYECTADO

El flujo de caja que se detalla a continuación tiene las siguientes características (ver anexo 3):

- Los ingresos crecerán en un 10% al finalizar el 2 015.
- Luego del 2 015 el crecimiento de los años siguientes son de 10% y 8%.
- Los gastos están estimados en incrementarse al 5% durante toda la proyección.
- El costo de venta es el valor de costo de los productos para ser vendidos y este valor oscila entre 75% y 80%.
- Los gastos de marketing es un rubro que sirve para invertir en elementos de comunicación. Y este valor no sobrepasa los \$1000 dólares.

5.5 CRITERIOS PARA LA EVALUACIÓN FINANCIERA.

Para la evaluación financiera de la inversión se consideran los siguientes criterios:

5.2.1 INDICADORES FINANCIEROS

Valor Actual Neto –VAN-: Se evaluará financieramente la inversión mediante el Valor Actual Neto que es el “valor actual de los flujos de caja proyectados menos el precio de compra (que es su propia PV). VPN es una herramienta central en el descuento de flujos de caja (DCF)” (Enciclopedia Financiera, 2014)

Tasa Interna de Retorno –TIR- La tasa interna de retorno (TIR) es una tasa de rendimiento utilizada en el presupuesto de capital para medir y comparar la rentabilidad de las inversiones. También se conoce como la tasa de flujo de efectivo descontado de retorno. En el contexto de ahorro y préstamos a la TIR también se le conoce como la tasa de interés efectiva (Enciclopedia Financiera, 2014).

**PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN: SE
CALCULARÁ ESTE DATO QUE INDICA EN QUE TIEMPO SE
RECUPERARÁ LA INVERSIÓN INICIAL.**

5.3 EVALUACIÓN FINANCIERA.

Cuadro 20. Estimación de VAN y TIR

FLUJOS NOMINALES Y DESCONTADOS	
Periodos	Flujos nominales
Inversión inicial	-4.125
Año 1	-708
Año 2	3.479
Año 3	2.162
Año 4	2.592
Año 5	3.075
Tasa de oportunidad	15,00%
INDICADORES DE RENTABILIDAD	
VAN	\$ 2.915
TIR	32,43%

Elaborado por: Autores

Considerando una tasa de oportunidad del 15%, el VAN de la inversión sería de US\$ 2 915; La TIR del 32,43%; estos dos indicadores que son importantes en esta evaluación, indican ser un emprendimiento atractivo desde el punto de vista financiero, por tener un VAN positivo lo cual ya indica que es superior a la tasa de oportunidad y una TIR significativamente superior a la tasa mencionada.

Cuadro 21. Recuperación de la inversión

Pago	Inversión	Flujo Neto Generado	Valor Exigible	Valor Recuperación
1	\$4.125,00	\$-707,80	-106,17	\$-813,97
2	\$4.832,80	\$3.479,00	521,85	\$4.000,85
3	\$1.353,80	\$1.780,43	267,06465	\$2.047,50

Elaborado por: Autores

Tal como se visualiza en el cuadro la recuperación de la inversión será en 3 años.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- La implementación del nuevo cambio de imagen brindará la oportunidad de mejorar la calidad de servicio y la imagen de la empresa.
- La propuesta tienen bondades financieras, en un escenario conservador y probable presenta y genera indicadores financieros atractivos, tales como un VAN positivo, una TIR por encima de la tasa de oportunidad.
- Existe una tasa de migración de clientes muy alta es por eso con el plan se fidelizará más del 70% de los clientes actuales.
- El proyecto es rentable ya que se recupera la inversión al tercer año, con un valor de retorno de \$ 2 915 obteniendo un TIR del 32,43%.
- La implementación del nuevo departamento permitirá tener un mayor control de todas las gestiones de comercialización y mercadeo que se realicen. Así también ser el encargado de validar las capacitaciones anuales de su personal.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda preguntar a los clientes sus apreciaciones y sugerencias sobre el cambio de imagen.
- Determinar posibles mejoras de servicio, es más se recomienda controlar la efectividad de la capacitación cada 4 meses.
- Se recomienda utilizar la herramienta cliente fantasma para evaluar a todos los colaboradores.
- Se sugiere actualizar base de datos cada 8 meses.
- De ser posible en el segundo año, incursionar en el mundo digital con mayor fuerza.
- Se recomienda implementar, al finalizar el proyecto, un programa que permita administrar las relaciones con sus clientes o también llamado CRM (Customer Relationship Management).
- Se recomienda medir la satisfacción de los clientes cada año mediante encuestas cortas por la vía de llamada telefónica.

BIBLIOGRAFÍA

- Linares, C. M. (2001). *Economía y Organización de Empresas Constructoras*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.
- Anaya, J. (2007). *Innovación y Mejora de Procesos Logísticos: Análisis, Diagnóstico e Implantación de Sistemas Logísticos* (2da. Edición ed.). España: ESIC, Editorial.
- Hammer, M. &. (1994). *Reingeniería*. Bogotá: Norma.
- Ordoñez, J. (2011). *Los servicios en Ecuador: Crecimiento e importancia*. Universidad Técnica Particular de Loja, Escuela de Economía: Instituto de Investigaciones Económicas. Loja: UTPL.
- Vasquez, F. (5 de febrero de 2013). *La Coctelera.net*. Retrieved 12 de septiembre de 2013 from Tópicos Gerenciales Modernos: www.topicos-gerenciales-modernos.lacoctelera.net
- Le Boterf, G. (2010). *La Gestión por Competencias*. Argentina: IDEA.
- Domínguez, H. (2006). *El servicio invisible: fundamentos de un buen servicio al cliente*. Bogotá: Universidad Sergio Arboleda.
- Azofra, V. (2012). Pasado y Presente de las Finanzas Corporativas. *Revista de Contabilidad y Dirección* , 15, 135-166.
- Congreso Nacional. (2004). *Ley de Prevención y Control de Contaminación Ambiental*. Quito: Congreso Nacional.
- Alcalde, P. (2009). *Calidad*. Madrid: Paraninfo.
- Daft, R. (2007). *Teoría y Diseño Organizacional* (9na. Edición ed.). México, DF., México: South Western.
- Andrade, S. (2005). *Diccionario de Economía* (Tercera Edición ed.). Editorial Andrade.
- Guerra, S. A. (2005). *Gerencia Pública y Economía Informal*. Venezuela: EUMED.
- Ferrel, O. H. (2004). *Introducción a los negocios en un mundo cambiante* (Cuarta ed.). México: McGraw-hill.
- American Marketing Association. (s/f). From Dictionary of Marketing.
- Hall, R. (1996). *Organizaciones: Estructuras, Procesos y Resultados* (6ta. Edición ed.). México: Prentice hall.

- Fernandez, J. (2005). *Sistemas Organizacionales, teoría y práctica*. Bogotá: Editorial Universidad Cooperativa de Colombia.
- Serra, V. V. (2005). *Sistemas de Control de Gestión: Metodología para su diseño e implantación*. Barcelona: Gestión 2000.
- Alles, M. (2008). *Desarrollo del Talento Humano: Basado en Competencias* (2da. Ed ed.). Buenos Aires: Editorial GRANICA.
- McClelland, D. (1973). *TEstinf for Competence tather than for Intelligence*. USA.
- Kotler, P. &. (2001). *Marketing: Edición para latinoamérica* (Octava Edición ed.). México: Pearson Educación.
- Grönroos, C. (1994). *Marketing y Gestión de Servicios*. Madrid, España: Diaz de Santos S.A.
- ISO. (2008). *Norma ISO 9001 2008*. Suiza: ISO.
- Garcia, S. (1994). *Teoría Económica de la Empresa*. Madrid: Diaz de Madrid.
- Congreso Nacional. (2000). *Ley Orgánica de Defensa del Consumidor*. Quito: Registro Oficial No. 116.
- AEADE. (2013). *Anuario 2012*. Quito: AEADE.
- H. CONGRESO NACIONAL. (2004). *LEY DE GESTION AMBIENTAL, CODIFICACION*. Codificación 19. Quito: rEGISTRO oFICIAL 418.
- INEN. (2011). Norma Técnica Ecuatoriana. *NTE INEN 2581:2011* . Quito: Registro Oficial 151.
- Ramirez, A. (s/f). *Metodología de la Investigación Científica*. Callao: Universidad Nacional del Callao.
- Bailey, P., & Bailey, C. (1998). *Química Orgánica: Conceptos y aplicaciones* (Quinta ed.). México: Pearsoneducación.
- Michelin. (2013). *Michelin*. Retrieved 31 de enero de 2014 from www.michelin.com.co
- ETRASA. (2007). *Capacitación profesional para transportistas*. Madrid.
- Gonzalez, D. (2012). *Motores térmicos y sus sistemas auxiliares*. Madrid: Paraninfo.
- Enciclopedia Financiera. (Enero de 2014). *Enciclopedia Financiera*. Retrieved 18 de febrero de 2014 from www.encyclopediainanciera.com

ANEXOS

Anexo 1. Cotización de sillas para sala de espera



Producto Nuevo

Sofa De Espera Aeropuerto
Canciller Tipo Aeropuerto

Me gusta 0

U\$S 240⁰⁰
Artículo nuevo - Pichincha (Quito) (Quito)

Pago a acordar con el vendedor. Más información.

Envío a acordar con el vendedor.

Comprar

Like, Facebook, and Comment icons

Fuente: Mercadolibre.com.ec

Anexo 2. Mesa para sala de espera



Fuente: Mercadolibre.com.ec

Anexo 3. Flujo de caja proyectado

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
FLUJO DE CAJA						
INGRESOS						
VENTAS	\$185.140,00	\$203.654,00	\$224.019,40	\$246.421,34	\$271.063,47	\$298.169,82
Otros Ingresos						
Total Ingresos	\$185.140,00	\$203.654,00	\$224.019,40	\$246.421,34	\$271.063,47	\$298.169,82
EGRESOS						
Egresos Operacionales						
Costo de venta	\$142.557,80	\$152.740,50	\$170.254,74	\$187.280,22	\$206.008,24	\$226.609,06
Luz	\$1.440,00	\$1.512,00	\$1.587,60	\$1.666,98	\$1.750,33	\$1.837,85
Internet	\$600,00	\$630,00	\$661,50	\$694,58	\$729,30	\$765,77
Teléfono	\$960,00	\$1.008,00	\$1.058,40	\$1.111,32	\$1.166,89	\$1.225,23
Sueldos y Salarios	\$39.600,00	\$43.560,00	\$47.916,00	\$52.707,60	\$57.978,36	\$63.776,20
Gastos de Marketing	\$690,00	\$724,50	\$760,73	\$798,76	\$838,70	\$880,63
Total Egresos Operacionales	\$185.847,80	\$200.175,00	\$222.238,97	\$244.259,45	\$268.471,82	\$295.094,74
EGRESOS						
Egresos No Operacionales						
Pago de préstamos						
Pago de capital						
Total Egresos						
Inversión Inicial						
Adecuación						
Cambio de imagen						
Flujo Neto Generado	\$-707,80	\$3.479,00	\$1.780,43	\$2.161,89	\$2.591,66	\$3.075,08

Elaborado por: Autores

Anexo 4. Detalle de equipo

DETALLE DE LA INVERSIÓN EN EQUIPO

Cant.	Descripción	Unidad de medida	Valor unitario	Total
1	Acondicionador de aire de 18000 BTU tipo Split	Unidad	350	350
1	Cafetera	unidad	100	100
TOTAL				350

Elaborado por: Autores

Anexo 5. Detalle de instalaciones

DETALLE DE INSTALACIONES

Cant.	Descripción	Unidad de medida	Valor unitario	Total
1	Diseño de redistribución de espacio	Unidad	435	435
80	Adecuación de espacio	m2	15	1.200
150	Pintura de paredes	Mts	8	1.200
20	Adecuación de sala de espera (SE)	m2	22	440
3	Instalación de ventanales de cristal en SE	m2	120	360
TOTAL				3.635

Elaborado por: Autores

Anexo 6. Detalle de mobiliario

DETALLE DE MUEBLES DE OFICINA

Cant.	Descripción	Unidad de medida	Valor unitario	Total
2	Muebles de 3 puestos para Sala de espera	Unidad	240	480
1	Mesa para sala de espera	Unidad	150	150
3	Tolda externa	m2	60	180
2	sillas para exteriores	Unidad	20	40
TOTAL				850

Elaborado por: Autores

Anexo 7. Detalle de depreciación

No.	Partida	Monto	Porcentaje anual	Valor anual	Valor mensual
1	Equipo	900	10%	90,00	8
2	Muebles de oficina	1.130	10%	113,00	9
3	Instalaciones	2.985	10%	298,50	25
TOTAL		5.015		501,50	42

Art. 28, numeral 6. Reglamento de la Ley de Régimen Tributario Interno

**ENCUESTA DE SERVICIO AL CLIENTE
INFORMANTE: CLIENTE**

- 1) Sexo del cliente: Hombre ____; Mujer ____; 2) Edad:

- 3) Tipo de vehículo: Auto ____; Camioneta: ____; Furgoneta: ____;
Camioncito: ____; Otro: ____
- 4) Marca del Vehículo: _____; 5) Año de
fabricación: _____

6) Servicio recibido

.....
.....

7) De la siguiente lista, elija su actividad económica:

- Empleado/a
- Profesional
- Negocio propio
- Otro _____

8) ¿La empresa VULQUILLANTA queda cerca de...?

- De su trabajo
- De su domicilio
- Ni uno ni otro, pero transita por esta calle

9) ¿Cuánto tiempo lleva utilizado los productos/servicios de
VULQUILLANTA?

- Menos de un mes
- De uno a tres meses
- De tres a seis meses
- Entre seis meses y un año
- Entre uno y tres años
- Más de tres años
- Nunca los he utilizado

10) ¿Cómo conoció de los servicios de VULQUILLANTA?

- Referida por un amigo/a
- Vi el letrero al pasar
- Buscaba el servicio en el sector
- Internet
- Publicidad
- Otro _____

11) Por favor, indíquenos su grado de satisfacción general con los servicios de Vulquillanta en una escala de 1 a 10, donde 10 es completamente satisfecho y 1 es completamente insatisfecho.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 N/A

<input type="radio"/>											
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

12) En comparación con otras alternativas, el servicio que ha recibido de VULQUILLANTA es...

- Mucho mejor
- Algo Mejor
- Más o menos igual
- Algo peor
- Mucho peor
- No lo sé

13) Por favor, valore del 1 al 10 (donde 1 es pobre y 10 es excelente) los siguientes atributos de VULQUILLANTA:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 N/A

* Orientada a satisfacer al cliente.	<input type="radio"/>										
* Profesionalidad.	<input type="radio"/>										
* Calidad del servicio	<input type="radio"/>										
* Rapidez del servicio	<input type="radio"/>										
* Bien organizada	<input type="radio"/>										
* Relación calidad- precio.	<input type="radio"/>										

14) Sobre el personal que lo atendió...

SI NO

- | | | |
|---------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| * ...Respondió adecuadamente sus interrogantes? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| * ...Su presentación representa orden y limpieza? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| *... Demostró diligencia en la atención? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

15) Mientras Vulquillanta le prestaba el servicio solicitado, ¿qué actividad realizó?

.....
.....

16) Considera usted que el lugar donde esperó mientras prestaban el servicio fue...

- Cómodo
- Poco cómodo
- Regular
- Incómodo
- Muy incómodo

17) ¿Ha recomendado usted los servicios de VULQUILLANTA a otras personas?

- Sí
- No

18) ¿Recomendaría usted los servicios de VULQUILLANTA a otras personas?

- Sí
- No

19) ¿Comprará o utilizará usted los servicios de VULQUILLANTA de nuevo?

- Seguro que sí
- Probablemente sí
- Puede que sí, puede que no
- Probablemente no
- Seguro que no

20. ¿Hay alguna cosa que le gustaría decirle a VULQUILLANTA sobre el servicio que proporciona?:

.....
.....
.....
.....
.....
.....

Fecha de toma de encuesta: _____ **Hora:** _____
Encuestador: _____