

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y NEGOCIOS

CARRERA DE MERCADOTECNIA

**TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
LICENCIADO EN MERCADOTECNIA**

TEMA

**MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE
DE LA ESCUELA DE CONDUCCIÓN NO PROFESIONAL CEVIAL,
UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO, PROVINCIA DE
PICHINCHA**

AUTOR

JOSÉ LUIS BENAVIDES PÁEZ

DIRECTOR

LCDO. FRANCISCO JARA PADILLA, MS.

QUITO, ECUADOR

FEBRERO – 2012

AGRADECIMIENTO

Al culminar esta fase de mi vida profesional, quiero expresar especial agradecimiento:

A Dios, el autor y motivador de mi vida, por brindarme siempre su luz.

A mi Madre, un ángel que me cuida desde el cielo.

Gracias de todo corazón a mi Director de Tesis Lcdo. Francisco Jara Padilla, Ms., por su valiosa amistad, asesoramiento y paciencia en la realización del presente trabajo.

Agradezco a la Universidad Tecnológica Equinoccial, por haberme permitido escalar un peldaño más en mi carrera profesional; a mis profesores, por sus conocimientos, y a mis compañeros que me permitieron pasar juntos gratos momentos.

DEDICATORIA

Este logro profesional lo quiero dedicar a mi querido hijo José Luis, que me motivó y ayudó a culminar mi carrera, para él con todo mi corazón.

RESPONSABILIDAD

Del contenido total del presente documento me hago responsable.

José Luis Benavides Páez

C. C. 100132118-9

CERTIFICACIÓN

Certifico que la presente Tesis de Grado, ha sido desarrollada íntegramente por el señor
José Luis Benavides Páez.

Lcdo. Francisco Jara Padilla, Ms.

DIRECTOR DE TESIS

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	13
--------------------------------	-----------

INTRODUCCIÓN

I. Tema	15
II. Planteamiento del problema.....	15
III. Formulación y sistematización del problema	16
IV. Objetivos.....	18
V. Justificación de la investigación	20
VI. Delimitación del tema.....	21

CAPÍTULO I

MARCO REFERENCIAL

1.1 Marco teórico.....	22
1.1.1 El servicio de atención al cliente	22
1.1.2 Satisfacción al cliente	23
1.1.2.1 Elementos de la satisfacción	24
1.1.3 El cliente	25
1.1.3.1 Clasificación de los clientes.....	25
1.1.4 La fidelización de los clientes.....	26
1.1.5 Estrategias de fidelización	27
1.1.6 Un cliente satisfecho es un cliente fiel.....	28
1.1.7 CRM	28
1.1.8 El proceso de remodelación del CRM	29
1.1.9 Objetivos del CRM.....	30
1.1.10 Cultura de servicio al cliente	31
1.1.11 Diferencia entre cliente y comprador.....	33
1.1.12 El servicio	33
1.1.12.1 Características de los servicios	34
1.1.12.2 El triángulo del servicio.....	35
1.1.12.3 Servicio de calidad.....	36

1.1.12.4	La satisfacción es la calidad total	37
1.1.12.5	Principales causas de la insatisfacción al cliente	37
1.1.12.6	Servicio al cliente.....	38
1.1.12.7	Importancia del servicio al cliente	38
1.1.12.8	Principios para el diseño del servicio al cliente	38
1.1.12.9	Estrategias del servicio al cliente.....	39
1.1.13	Atención al público.....	40
1.1.14	El trato con el cliente	41
1.1.15	La excelencia	42
1.1.16	Los diez mandamientos de la atención al cliente.....	43
1.1.17	Los ocho pecados del servicio	44
1.1.18	El control de los procesos de atención al cliente	45
1.1.19	Análisis de los ciclos de servicio	46
1.1.20	Los diez componentes básicos del buen servicio.....	46
1.1.21	Aspectos que busca obtener un cliente	48
1.1.22	Mejoramiento continuo.....	49
1.1.23	Importancia del mejoramiento continuo	49
1.1.24	Beneficios del mejoramiento continuo	50
1.1.25	Fundamentos del mejoramiento continuo.....	51
1.1.26	Principales componentes de un proceso de mejoramiento continuo.....	52
1.2	Marco conceptual.....	53

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1	Hipótesis	56
2.2	Diseño	56
2.3	Tipo.....	56
2.4	Métodos de investigación	56
2.5	Fuentes de información.....	57
2.6	Población	57
2.7	Tamaño de la muestra.....	57
2.8	Tipo de muestreo	58
2.9	Técnicas para recopilación de información	58
2.10	Instrumentos para la recopilación de información.....	59
2.11	Herramientas para el procesamiento de información.....	59

CAPÍTULO III

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1	Investigación de clientes internos	60
3.1.1	Pregunta 1.- ¿Qué tiempo trabaja en CEVIAL?	60
3.1.2	Pregunta 2.- En su desempeño laboral, ¿piensa que el alumno es la persona más importante de la Empresa?.....	61
3.1.3	Pregunta 3.- ¿La Empresa recompensa a los empleados que tienen una mejor actitud de servicio con el alumno?.....	62
3.1.4	Pregunta 4.- ¿Los directivos y empleados colaboran en equipo, para ponerse a la orden de los alumnos?.....	63
3.1.5	Pregunta 5.- ¿Cómo es la comunicación entre los empleados dentro de la Empresa?.....	64
3.1.6	Pregunta 6.- ¿Recibe cursos de capacitación relacionados con el servicio que usted presta en la Empresa?	65
3.1.7	Pregunta 7.- Si le ofrecieran trabajar en otra escuela de conducción, en las mismas condiciones, ¿aceptaría?	66
3.1.8	Pregunta 8.- ¿Cómo se siente en la Empresa?	67
3.1.9	Pregunta 9.- ¿Conoce usted si algún directivo o empleado realiza un seguimiento del alumno durante el ciclo completo del curso?.....	68
3.1.10	Pregunta 10.- ¿Conoce usted si algún directivo o empleado realiza un seguimiento del alumno posterior a la culminación del curso de conducción?.....	69
3.1.11	Pregunta 11.- ¿Cómo calificaría el servicio que usted brinda a los alumnos?.....	70
3.1.12	Pregunta 12.- ¿Sabe si la Empresa cuenta con un manual o guía de atención al cliente?.....	71
3.1.13	Pregunta 13.- ¿Qué recomendaría a los directivos e integrantes de la Empresa para otorgar un mejor servicio?	72
3.2	Investigación de clientes externos	73
3.2.1	Pregunta 1.- ¿Cómo se enteró de los servicios que presta la escuela de conducción CEVIAL?.....	73
3.2.2	Pregunta 2.- ¿La atención ofrecida por la secretaria fue amable, educada, eficiente y rápida?.....	74
3.2.3	Pregunta 3.- ¿La secretaria le ofreció toda la asesoría necesaria cuando usted se inscribió en el curso de conducción?	75
3.2.4	Pregunta 4.- ¿Le ofrecieron algún tipo de beneficio o promoción?.....	76
3.2.5	Pregunta 5.- ¿La atención en caja fue eficiente al momento de su pago?.....	77
3.2.6	Pregunta 6.- ¿Cómo calificaría el servicio recibido en el examen psicosesométrico?.....	78
3.2.7	Pregunta 7.- ¿Cómo calificaría el servicio ofrecido por los instructores de clases de práctica en el auto?	79
3.2.8	Pregunta 8.- ¿Cómo calificaría el servicio ofrecido por los instructores de clases de teoría (educación vial, mecánica básica, psicología y primeros auxilios)?.....	80

3.2.9	Pregunta 9.- ¿Cómo calificaría el nivel de profesionalismo en la recepción de los exámenes finales práctico y teórico?	81
3.2.9.1	Examen práctico	81
3.2.9.2	Examen teórico	82
3.2.10	Pregunta 10.- ¿Cómo calificaría al precio del curso?	83
3.2.11	Pregunta 11.- Las personas integrantes de CEVIAL ¿estuvieron dispuestas a atender sus inquietudes y necesidades?	84
3.2.12	Pregunta 12.- ¿Recibió un seguimiento continuo de algún directivo o empleado durante el ciclo completo del curso?.....	85
3.2.13	Pregunta 13.- ¿Recibió un asesoramiento posterior a la culminación del curso de conducción?.....	86
3.2.14	Pregunta 14.- ¿Cree que el personal de CEVIAL tiene un buen nivel de profesionalismo?.....	87
3.2.15	Pregunta 15.- En general ¿cómo calificaría el servicio que le ofreció la escuela de conducción CEVIAL?.....	88
3.2.16	Pregunta 16.- ¿Las instalaciones y el personal de CEVIAL poseen una buena imagen?.....	89
3.2.17	Pregunta 17.- Si tuviera la oportunidad de recomendar el servicio de CEVIAL a otras personas, ¿lo haría?.....	90
3.3	Sustentación de hipótesis	91

CAPÍTULO IV

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE DE LA ESCUELA DE CONDUCCIÓN NO PROFESIONAL CEVIAL

4.1	A corto plazo.....	92
4.2	A largo plazo.....	94

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones	96
Recomendaciones.....	100

BIBLIOGRAFÍA	103
---------------------------	------------

ANEXOS	105
---------------------	------------

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Figura 1.1	Beneficios de la satisfacción de los clientes.....	23
Figura 1.2	Elementos de la satisfacción de los clientes.....	24
Figura 1.3	Estrategias de fidelización de los cliente.....	27
Figura 1.4	Cliente versus comprador.....	33
Figura 1.5	Elementos de la satisfacción de los clientes.....	35
Figura 1.6	El trato con el cliente.....	41
Figura 1.7	Elementos de la satisfacción de los clientes.....	44
Figura 1.8	Elementos de la satisfacción de los clientes.....	48
Figura 1.9	Fases del ciclo PDCA	52
Figura 3.1	Tiempo de trabajo en la Empresa.....	60
Figura 3.2	Trabajadores que piensan que el alumno es importante para la Empresa	61
Figura 3.3	Recompensa de la Empresa a los empleados que tienen mejor actitud con sus alumnos	62
Figura 3.4	Colaboración de directivos y empleados.....	63
Figura 3.5	Comunicación entre empleados dentro de la empresa	64
Figura 3.6	Capacitación relacionada con el servicio que presta.....	65
Figura 3.7	Trabajaría en otra escuela de conducción	66
Figura 3.8	Cómo siente en la empresa.....	67
Figura 3.9	Conocimiento sobre seguimiento a los alumnos	68
Figura 3.10	Conocimiento sobre seguimiento a los alumnos posterior a la culminación del curso de conducción.....	69
Figura 3.11	Auto calificación del servicio que brinda a los alumnos.....	70
Figura 3.12	Conocimiento sobre si se cuenta con un manual de atención al cliente.....	71
Figura 3.13	Cómo se enteró de los servicios que presta CEVIAL	73

Figura 3.14	Recibió una correcta atención de la secretaria	74
Figura 3.15	Asesoría recibida por parte de la secretaria.....	75
Figura 3.16	Ofrecimiento de beneficios o promociones.....	76
Figura 3.17	Atención eficiente en caja	77
Figura 3.18	Calificación del servicio recibido en el examen psicossensométrico	78
Figura 3.19	Calificación del servicio ofrecido por los instructores de clases de práctica en el auto.....	79
Figura 3.20	Calificación de clases de teoría	80
Figura 3.21	Calificación del nivel de profesionalismo en la recepción del examen final práctico.....	81
Figura 3.22	Calificación del nivel de profesionalismo en la recepción del examen final teórico	82
Figura 3.23	Calificación al precio del curso.....	83
Figura 3.24	Disposición de servicio de los integrantes de CEVIAL	84
Figura 3.25	Seguimiento durante el curso	85
Figura 3.26	Asesoramiento posterior a la culminación del curso de conducción.....	86
Figura 3.27	Opinión sobre el nivel de profesionalismo del personal de CEVIAL.....	87
Figura 3.28	Calificación general del servicio que le ofreció CEVIAL	88
Figura 3.29	Imagen de las instalaciones y el personal de CEVIAL	89
Figura 3.30	Recomendaría el servicio de CEVIAL.....	90

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3.1	Tiempo de trabajo en la Empresa.....	60
Tabla 3.2	Trabajadores que piensan que el alumno es importante para la Empresa	61
Tabla 3.3	Recompensa de la Empresa a los empleados que tienen mejor actitud con sus alumnos	62
Tabla 3.4	Colaboración de directivos y empleados.....	63
Tabla 3.5	Comunicación entre empleados dentro de la Empresa.....	64
Tabla 3.6	Capacitación relacionada con el servicio que presta.....	65
Tabla 3.7	Trabajaría en otra escuela de conducción	66
Tabla 3.8	Cómo siente en la Empresa	67
Tabla 3.9	Conocimiento sobre seguimiento a los alumnos	68
Tabla 3.10	Conocimiento sobre seguimiento a los alumnos posterior a la culminación del curso de conducción.....	69
Tabla 3.11	Auto calificación del servicio que brinda a los alumnos.....	70
Tabla 3.12	Conocimiento sobre si se cuenta con un manual de atención al cliente.....	71
Tabla 3.13	Recomendaciones para brindar un mejor servicio	72
Tabla 3.14	Cómo se enteró de los servicios que presta CEVIAL	73
Tabla 3.15	Recibió una correcta atención de la secretaria	74
Tabla 3.16	Asesoría recibida por parte de la secretaria.....	75
Tabla 3.17	Ofrecimiento de beneficios o promociones.....	76
Tabla 3.18	Atención eficiente en caja	77
Tabla 3.19	Calificación del servicio recibido en el examen psicosenométrico	78
Tabla 3.20	Calificación del servicio ofrecido por los instructores de clases de práctica en el auto.....	79
Tabla 3.21	Calificación de clases de teoría.....	80

Tabla 3.22	Calificación del nivel de profesionalismo en la recepción del examen final práctico.....	81
Tabla 3.23	Calificación del nivel de profesionalismo en la recepción del examen final teórico.	82
Tabla 3.24	Calificación al precio del curso.....	83
Tabla 3.25	Disposición de servicio de los integrantes de CEVIAL.....	84
Tabla 3.26	Seguimiento durante el curso.....	85
Tabla 3.27	Asesoramiento posterior a la culminación del curso de conducción.....	86
Tabla 3.28	Opinión sobre el nivel de profesionalismo del personal de CEVIAL.....	87
Tabla 3.29	Calificación general del servicio que le ofreció CEVIAL.....	88
Tabla 3.30	Imagen de las instalaciones y el personal de CEVIAL.....	89
Tabla 3.31	Recomendaría el servicio de CEVIAL.....	90

RESUMEN EJECUTIVO

CEVIAL es una empresa de servicios, una escuela de conducción para conductores no profesionales, legalmente aprobada por el Consejo Nacional de Tránsito y Transporte Terrestres, especializada en brindar cursos para la obtención de licencias no profesionales (tipo A, B, F). En sus inicios contaba con tres autos, que fueron incrementándose poco a poco hasta llegar actualmente a dieciocho. A pesar de que este servicio ha sido ofrecido empíricamente desde sus inicios, sin una base técnica, únicamente basado en la experiencia de algunos de sus socios, se tiene la “percepción” de que el servicio brindado por la empresa es “bueno” y que los clientes - alumnos perciben de igual manera esta satisfacción; y, por lo tanto, en base a este supuesto se desea implementar acciones de mejoramiento.

Sin embargo, si no se conoce con certeza cuál es la opinión de sus clientes acerca de la calidad del servicio recibido, mal se podría implementar mejoras.

Es por esta situación que se realizó un estudio real, una investigación tanto a los clientes externos, como al personal de la escuela que tiene contacto con los alumnos para buscar la respuesta a una serie de cuestionamientos sobre las opiniones y necesidades de los clientes, su grado de satisfacción e insatisfacción actual, que sean de utilidad para la toma de decisiones y acciones correctivas.

En la Introducción se desarrollan los lineamientos básicos de la Tesis.

En el Capítulo I se presenta el marco referencial, que proporciona información concreta y verás de lo que debería ser el servicio de calidad al cliente interno y externo y la oportunidad de la implementación del mejoramiento continuo, además constan algunas definiciones fundamentales del servicio al cliente.

En el Capítulo II se hace referencia a la hipótesis y consta el procedimiento metodológico aplicado en la presente investigación.

En el Capítulo III se encuentran los resultados de la investigación y además se presenta la sustentación de la hipótesis:

- Mediante las encuestas realizadas al personal de la empresa que están en relación directa con los clientes – alumnos, se obtuvo una auto evaluación exagerada del servicio que brindan pues lo consideran excelente en un 50%, muy bueno en 40% y bueno un 10%; que contrasta en gran medida con la calificación dada por los clientes externos que opinan al servicio recibido como excelente en un 13%, muy bueno 37%, bueno un 47% y regular 3%.

En el Capítulo IV se propone el plan de mejoramiento para esta Empresa.

Y en su parte final se encuentran las conclusiones y recomendaciones consideradas relevantes en la presente investigación.

INTRODUCCIÓN

I. Tema

Mejoramiento del proceso de atención al cliente de la escuela de conducción no profesional CEVIAL, ubicada en la ciudad de Quito, provincia de Pichincha.

II. Planteamiento del problema

CEVIAL es una empresa de servicios, una escuela de conducción de tipo no profesional con 1 año y medio de funcionamiento, especializada en brindar cursos para la obtención de licencias no profesionales (tipo A, B, F). En sus inicios contaba con tres autos, que fueron incrementándose poco a poco hasta llegar actualmente a dieciocho. A decir de sus directivos, la empresa ha ido creciendo paulatinamente y esto se debe en gran parte al buen servicio que brinda a los clientes - alumnos en todo el proceso del curso. A pesar de que este servicio ha sido ofrecido empíricamente desde sus inicios, sin una base técnica, únicamente basado en la experiencia de algunos de sus socios, se tiene la “percepción” de que el servicio brindado por la empresa es “bueno” y que los clientes - alumnos perciben de igual manera esta satisfacción; y, por lo tanto, en base a este supuesto se desea implementar acciones de mejoramiento.

Sin embargo, si no se conoce con certeza cuál es la opinión de sus clientes acerca de la calidad del servicio recibido, mal se podría implementar mejoras.

Es por esta situación que se hace imprescindible un estudio real, una investigación que recolecte y analice las percepciones y expectativas de los clientes de este servicio, cuyos resultados representen un punto de apoyo para la empresa; es necesario buscar la respuesta a una serie de cuestionamientos sobre las opiniones y necesidades de los clientes - alumnos así como su grado de satisfacción o insatisfacción actual, y obtener de esta manera datos reales, que sean de utilidad para la toma de decisiones y acciones correctivas, de ser el caso, para construir un estándar que permita ofrecer certidumbre y un nivel de

profesionalismo en el servicio, diseñar estrategias de incremento de satisfacción, calidad, mejora en la prestación del servicio y fidelización de los clientes - alumnos actuales y potenciales de la escuela de conducción.

III. Formulación y sistematización del problema

Formulación del problema

¿Cuáles son las percepciones y expectativas de los clientes de CEVIAL, ubicada en la ciudad de Quito, acerca del servicio prestado por la Empresa?

Sistematización del problema

- ¿Cómo se enteraron los clientes de los servicios que presta CEVIAL?
- ¿Cómo consideran los clientes el servicio ofrecido por la secretaria?
- ¿Se le brindó toda la asesoría necesaria al cliente en el momento de la inscripción?
- ¿La Empresa ofrece algún tipo de promoción a sus clientes?
- ¿La atención en caja fue eficiente?
- ¿Cómo consideran los clientes el servicio ofrecido en la evaluación del examen psicosenométrico?
- ¿Cómo consideran los clientes el servicio ofrecido por los instructores de clases de práctica en el auto?
- ¿Cómo consideran los clientes el servicio ofrecido por los instructores de clases de teoría?

- ¿Cómo consideran el nivel de profesionalismo en la recepción de los exámenes finales práctico - teóricos?
- ¿Cuál es la opinión de los clientes acerca del precio del curso?
- ¿Los integrantes de la Empresa están dispuestos a atender inquietudes y necesidades de los clientes?
- ¿La Empresa realiza algún seguimiento al cliente para comprobar su satisfacción por el servicio prestado?
- ¿La Empresa realiza algún seguimiento posterior a la culminación del curso?
- ¿CEVIAL cuenta con personal profesional para la prestación de sus servicios?
- ¿Cómo consideran los clientes el servicio ofrecido por la Empresa?
- ¿Las instalaciones y el personal de la Empresa poseen buena imagen ante los clientes?
- ¿Los clientes de la Empresa recomendarían a CEVIAL?
- ¿Qué tiempo trabajan los empleados en CEVIAL?
- ¿Los integrantes de la Empresa consideran importante al cliente?
- ¿La Empresa recompensa a los empleados con una mejor actitud de servicio?
- ¿Los directivos y empleados trabajan en equipo para la satisfacción del cliente?
- ¿Cómo consideran los empleados la comunicación interna de la Empresa?
- ¿La Empresa ofrece capacitación a sus empleados con el servicio que ellos prestan?

- ¿Los empleados dejarían de trabajar en CEVIAL por ir a la competencia?
- ¿Cómo es el ambiente laboral en la Empresa?
- ¿La Empresa realiza un asesoramiento al alumno durante el curso?
- ¿La Empresa realiza un seguimiento a sus alumnos después del curso terminado?
- ¿Cómo consideran los clientes el servicio que recibieron?
- ¿Cevial cuenta con un manual o guía de atención al cliente?
- ¿Qué recomiendan los integrantes de la empresa para mejorar el servicio?

IV. Objetivos

Objetivo general

Investigar cuáles son las percepciones y expectativas de los clientes de CEVIAL, ubicada en la ciudad de Quito, acerca del servicio prestado por la Empresa, como base para formular el mejoramiento del proceso de atención al cliente.

Objetivos específicos

- Identificar los medios de comunicación a través de los cuales, los clientes conocieron los servicios que presta la CEVIAL.
- Conocer cómo califican los clientes el servicio que presta la secretaria.
- Investigar si la secretaria brindó la asesoría necesaria al momento de la inscripción.

- Verificar si la Empresa ofrece algún tipo de promoción a sus clientes.
- Conocer cómo califican los clientes al servicio prestado en caja.
- Conocer cómo califican los clientes la evaluación psicossensométrica.
- Conocer cómo califican los clientes a los instructores de práctica.
- Conocer cómo califican los clientes a los instructores de teoría.
- Analizar cómo consideran los clientes el precio del curso de conducción.
- Investigar si los integrantes de la Empresa atienden las inquietudes y necesidades de los clientes.
- Verificar si la empresa realiza un seguimiento al cliente durante el ciclo del curso.
- Determinar si la Empresa realiza un seguimiento al cliente posterior a la culminación del curso.
- Determinar si la empresa tiene un personal con buen nivel de profesionalismo para la prestación de sus servicios.
- Conocer cómo los clientes califican el servicio ofrecido por la Empresa.
- Determinar si la empresa posee buena imagen y óptimas instalaciones.
- Conocer si los clientes recomendarían los servicios que presta la Empresa.
- Conocer si la Empresa considera al cliente como la persona más importante.

- Determinar si la Empresa recompensa a los empleados que tienen una mejor actitud de servicio.
- Investigar si los directivos y empleados colaboran en equipo para ponerse a orden de los clientes.
- Investigar si la Empresa realiza capacitaciones a los empleados con respecto a los servicios que ellos prestan.
- Determinar si los integrantes de CEVIAL dejarían de trabajar en la empresa por ir al a competencia.
- Conocer cómo es el ambiente laboral en la empresa.
- Conocer cómo califican los empleados el servicio brindado a los alumnos.
- Determinar si la empresa cuenta con un manual o guía de atención al cliente.
- Conocer las recomendaciones que hacen los empleados a sus directivos para mejorar el servicio.

V. Justificación de la investigación

La presente investigación se justifica desde un punto de vista práctico, pues permitirá analizar y determinar las falencias existentes al momento de ofrecer el servicio a los clientes de CEVIAL, a través de un mejoramiento del proceso de atención al cliente, permitiendo así tomar correctivos de manera inmediata para mejorar el servicio, su imagen y por ende el posicionamiento de la Empresa en el mercado.

VI. Delimitación del tema

Teórica

Este estudio realiza una propuesta de implantar un proceso de mejora del servicio al cliente para la escuela de conducción CEVIAL, para lo cual se analizarán los procesos operacionales de la Empresa y la percepción de los clientes sobre servicio que reciben.

El presente estudio de investigación se relaciona directamente con el área de marketing en general y específicamente con el mejoramiento del proceso de atención al cliente.

Espacial

La presente investigación se desarrolla en escuela de conducción CEVIAL ubicada en la ciudad de Quito.

Temporal

La investigación se llevó a cabo en el período comprendido entre noviembre y diciembre del año 2011.

CAPÍTULO I

MARCO REFERENCIAL

1.1 Marco teórico

1.1.1 El servicio de atención al cliente

En la actualidad las empresas prestan más interés a la administración de cómo se deben dirigir y administrar los recursos económicos, humanos y materiales, dejando inadvertido el servicio al cliente, cada día se preocupan por crecer pero no dan importancia a cómo la competencia está creciendo e incrementando sus carteras de clientes. Para determinar cuáles servicios son los que el cliente demanda, se deben realizar encuestas periódicas que permitan identificar los posibles servicios a ofrecer y qué estrategias y técnicas se utilizarán.

“El servicio de atención al cliente es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.”¹

El éxito de una empresa depende fundamentalmente de la demanda de sus clientes, ellos son los protagonistas principales y el factor más importante que interviene en el juego de los negocios.

Un buen servicio al cliente puede llegar a ser un elemento promocional para las ventas tan poderoso como los descuentos, la publicidad o la venta personal.

¹ MARTÍNEZ - TUR, V., PEIRÓ, J. M. & RAMOS, J; (2001); Calidad de servicio y satisfacción del cliente: una perspectiva psicosocial; Madrid: Síntesis

1.1.2 Satisfacción al cliente

En la actualidad, lograr la plena satisfacción del cliente es un requisito indispensable para ganarse un lugar en la mente de los clientes y por ende, en el mercado meta. Por ello, el objetivo de mantener satisfecho a cada cliente ha traspasado las fronteras del departamento de mercadotecnia para constituirse en uno de los principales objetivos de todas las áreas funcionales de las empresas exitosas.

Existen diversos beneficios que toda empresa puede obtener al lograr la satisfacción de sus clientes, estos pueden ser resumidos en tres grandes beneficios mencionados a continuación:

Figura 1.1 Beneficios de la satisfacción de los clientes



Fuente: KOTLER, P. & ARMSTRONG, G.; Fundamentos de Marketing, Sexta edición; pp. 10 – 11.

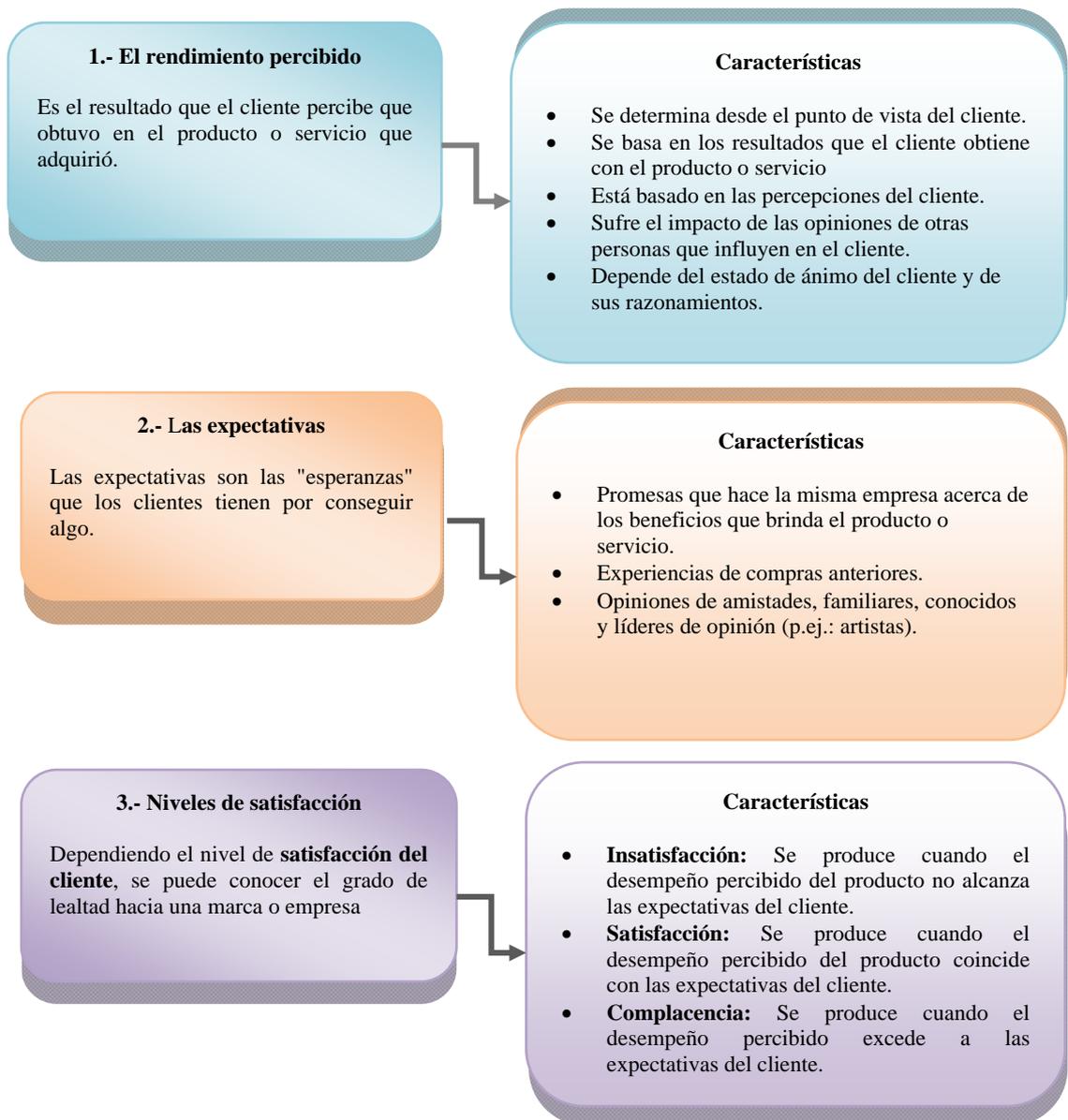
Como conclusión, la satisfacción de los clientes se consigue mediante el liderazgo de la calidad total, con una gestión de personal coherente con sus principios y valores, con una adecuada gestión de los recursos y del sistema de calidad orientado a los procesos de la empresa, y todo ello dentro de una estrategia adecuadamente planificada.

1.1.2.1 Elementos de la satisfacción

La satisfacción de los clientes es el pilar fundamental de todo programa de calidad total en cualquier tipo de empresa.

La satisfacción del cliente está conformada por tres elementos:

Figura 1.2 Elementos de la satisfacción de los clientes



Fuente: KOTLER, Philip; Dirección de Mercadotecnia, Octava edición; p. 40.

1.1.3 El cliente

Cuando se habla de cliente se trata de la persona que recibe los productos o servicios resultantes de un proceso, en el intento de satisfacer sus necesidades y de cuya aceptación depende la sobrevivencia de quien los provee.

Sin embargo, si se visualiza a los clientes de una empresa en un concepto más amplio e integral, se puede decir que están constituidos por todas las personas cuyas decisiones determinan la posibilidad de que la organización prospere en el tiempo. En general, cliente es todo aquel que se beneficia, directa o indirectamente, con los servicios de un proveedor.²

Al hablar del cliente, se debe necesariamente ampliar el tradicional concepto que lo define como aquel que compra algo al proveedor, e introducir a esta definición un concepto importantísimo, que es la calidad de cliente "interno" y "externo" que este pueda revestir. A partir de este último concepto emergen básicamente dos tipos de clientes a los cuales la empresa debe prestar atención.

1.1.3.1 Clasificación de los clientes

- **Cliente externo.-** Es el cliente final de la empresa, el que esta fuera de ella y el que compra los productos o adquiere los servicios que la empresa genera.
- **Cliente interno.-** Es quien dentro de la empresa, por su ubicación en el puesto de trabajo, sea operativo, administrativo o ejecutivo, recibe de otros algún producto o servicio, que debe utilizar para sus labores.

No se puede departamentalizar el servicio, es decir, en la empresa todos son productos, todos son clientes, todos son proveedores, por lo tanto, todas las personas que la conforman son la base de la satisfacción dentro de la calidad y servicio.

² LEFEVRE, Henry L.; (1989); Quality service pays: six keys to success, Quality Press Resources; p.370

- **Clientes finales.-** Se refiere a las personas que utilizaran el producto o servicio adquirido a la empresa y que se espera se sientan complacidas y satisfechas. También se les denomina usuarios finales o beneficiarios.
- **Clientes intermedios.-** Son los distribuidores que hacen que los productos o servicios que provee la empresa estén disponibles para el usuario final o beneficiario

1.1.4 La fidelización de los clientes

“Fidelización es un concepto de marketing, se refiere a la fidelización de los clientes. La fidelización es el fenómeno por el que un público determinado permanece fiel a la compra de un producto concreto de una marca concreta, de una forma continua o periódica.”³

La fidelización trata de conseguir una relación estable y duradera con los usuarios finales de los productos que vende o servicios que ofrece una empresa. Un plan de fidelización debe mostrar tres «C»: captar, convencer y conservar.

Fidelización es un término que utilizan, básicamente, las empresas orientadas al cliente, donde la satisfacción del cliente es un valor principal. Sin embargo, las empresas orientadas al producto se esfuerzan en vender sus bienes y servicios ignorando las necesidades e intereses del cliente.

La fidelidad de los clientes depende de tres factores fundamentales:

- La satisfacción del cliente. Un cliente no satisfecho difícilmente permanecerá fiel.
- Las barreras de salida. Los costos de cambiar de suministrador pueden mantener fiel a los consumidores aunque no estén satisfechos y desearan cambiar. Este costo puede ser monetario, psicológico o de tiempo, se trata de la fidelidad forzada.
- El valor percibido de las ofertas de la competencia. El cliente valora un servicio o producto comparándolo con lo ofrecido por los competidores.

³ RODRÍGUEZ, Santiago; (2007); Creatividad en marketing directo; Capítulo 16, Ediciones Deusto, Barcelona - España; p. 272

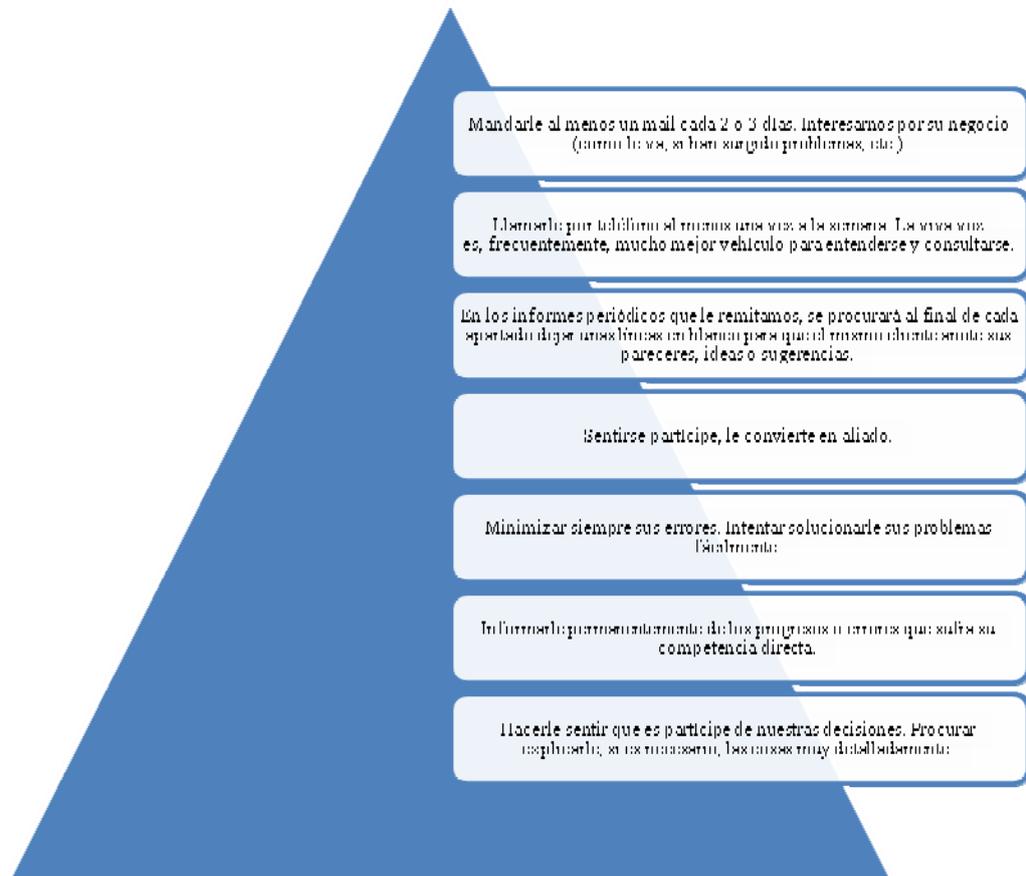
En definitiva, cualquier estrategia de fidelización debe tener en cuenta dos elementos fundamentales:

- Conocimiento del cliente.
- Conocimiento de la competencia.

1.1.5 Estrategias de fidelización

Estas reglas constituyen, según Manuel Cros, uno de los pilares básicos en la relación con el cliente, las estrategias que se emplean para mantener a un cliente satisfecho y receptivo son las siguientes:

Figura 1.3 Estrategias de fidelización de los cliente



Fuente: <http://www.iespana.es/topsecres/documentos/marketing.htm>

1.1.6 Un cliente satisfecho es un cliente fiel

Un cliente fiel es mucho más que una fuente continuada de ingresos, es un vendedor gratuito. El error frecuente de preocuparse más por obtener nuevos clientes que por mantener y cuidar de los antiguos, es especialmente grave en los sectores de servicios, donde los nuevos clientes llegan por influencia de los antiguos. Se produce lo denominado “efecto boca a boca”.

Muchas de las estadísticas consultadas, demuestran que un cliente satisfecho se lo cuenta a otros tres y que un cliente insatisfecho se lo cuenta a once. Por otra parte, el cliente habitual no necesita tanta dedicación para darle a conocer el producto porque ya lo conoce.

La empresa moderna no dedica todas sus energías en captar nuevos clientes, sino en mantener y fidelizar los antiguos. El secreto está en ofrecer un buen servicio para conseguir buenos clientes, clientes fieles.

La regla de oro de la fidelización de los clientes consiste en tratar a cada uno como se merece. A los clientes excelentes hay que darles un trato excelente, y aunque esto pueda parecer exagerado, muchas veces al tratar de atender a todos por igual se descuida la clientela preferente

1.1.7 CRM

“Es el conjunto de estrategias de negocio, marketing, comunicación e infraestructuras tecnológicas, diseñadas con el objetivo de construir una relación duradera con los clientes, identificando, comprendiendo y satisfaciendo sus necesidades.”⁴

Es un modelo de gestión de toda la organización basado en la orientación al cliente, es una estrategia de la organización en la cual centra sus esfuerzos en el conocimiento de sus clientes, detectando sus necesidades, aumentando su grado de satisfacción,

⁴ MUÑIZ, Rafael; (2008); Marketing en el siglo XXI, Segunda edición; Centro de Estudios Financieros, S. A.; p. 424

incrementando su fidelidad a la empresa e incrementando la rentabilidad o beneficios del cliente a la empresa, mediante el análisis de las informaciones extraídas por los clientes desde los diferentes canales o medios de comunicación.

El CRM se refiere a aquellas aplicaciones que las empresas pueden utilizar para administrar todos los aspectos de sus encuentros con los clientes. Un sistema CRM puede incluir todo, desde tecnología para la recolección de datos en las llamadas telefónicas del área de ventas, hasta sitios web de autoservicio donde los clientes pueden aprender acerca de los productos y de su compra, o el análisis de los clientes y los sistemas de administración de campaña.

1.1.8 El proceso de remodelación del CRM

- a) **Enfoque al cliente: "el cliente es el rey".-** Este es el concepto sobre el que gira el resto de la "filosofía" del marketing relacional. Se ha dejado de estar en una economía en la que el centro era el producto para pasar a una economía centrada en el cliente.
- b) **Inteligencia de clientes.-** Se necesita tener conocimiento sobre el cliente para poder desarrollar productos/servicios enfocados a sus expectativas. Para convertir los datos en conocimiento se emplean bases de datos y reglas.
- c) **Interactividad.-** El proceso de comunicación pasa de un monólogo (de la empresa al cliente) a un diálogo (entre la empresa y el cliente). Además, es el cliente el que dirige el diálogo y decide cuándo empieza y cuándo acaba.
- d) **Fidelización de clientes.-** Es mucho mejor y más rentable (del orden de seis veces menor) fidelizar a los clientes que adquirir clientes nuevos. La fidelización de los clientes pasa a ser muy importante y por tanto la gestión del ciclo de vida del cliente.
- e) El eje de la comunicación es el marketing directo enfocado a clientes individuales en lugar de en medios masivos (TV, prensa, etc.). Se pasa a desarrollar campañas basadas en perfiles con productos, ofertas y mensajes dirigidos específicamente a ciertos tipos de clientes, en lugar de emplear medios masivos con mensajes no diferenciados.

- f) **Personalización.-** Cada cliente quiere comunicaciones y ofertas personalizadas por lo que se necesitan grandes esfuerzos en inteligencia y segmentación de clientes. La personalización del mensaje, en fondo y en forma, aumenta drásticamente la eficacia de las acciones de comunicación.
- g) Pensar en los clientes como un activo cuya rentabilidad muchas veces es en el mediano y largo plazo, y no siempre en los ingresos a corto plazo. El cliente se convierte en referencia para desarrollar estrategias de marketing dirigidas a capturar su valor a lo largo del tiempo.

1.1.9 Objetivos del CRM

- Incrementar las ventas tanto por incremento de ventas a clientes actuales como por ventas cruzadas.
- Maximizar la información del cliente.
- Identificar nuevas oportunidades de negocio.
- Mejorar el servicio al cliente.
- Procesos optimizados y personalizados.
- Mejorar ofertas y reducir los costos.
- Identificar los clientes potenciales que mayor beneficio generen para la empresa.
- Fidelizar al cliente, aumentando las tasas de retención de clientes.
- Aumentar la cuota de gasto de los clientes.

1.1.10 Cultura de servicio al cliente

Como lo menciona Villacís, en su obra la Cultura de servicios, se debe partir reconociendo que como consecuencia de que las organizaciones, en su evolución histórica, hayan adoptado una filosofía orientada hacia el cliente y en busca de satisfacer plenamente todas sus necesidades, se ha recurrido a distintos métodos competitivos. En un principio la satisfacción se utilizó como un instrumento de ventas y luego, con el correr del tiempo y la evolución de los mercados, tomó parte fundamental dentro de la empresa llegando hoy a pensarse que "el cliente es el mayor activo y parte fundamental de la empresa".

La diferencia por la entrega de un mejor servicio al cliente se está tornando difícil, todas las organizaciones actuales están teniendo cambios en este sentido para favorecer su consolidación y permanecer firmes en los mercados cada vez más competitivos.

Todas las empresas están cambiando sus intereses estratégicos, están incrementando su capacidad para poder satisfacer cada vez mejor a sus clientes, se puede afirmar que el éxito de una empresa inserta en un ambiente de competencia, está condicionado a la capacidad que esta tiene de satisfacer las expectativas de sus clientes, lo cual demanda la optimización del producto o servicio, del sistema productivo y del grado de organización de la empresa.

“La cultura del servicio debe ser practicada en todas las instituciones, es decir, desde el nivel más alto hasta el de menor jerarquía incluyendo los proveedores, guardias, mensajeros y el propio cliente externo.

La cultura del servicio son los valores, verdades y creencias uniformes con las que la empresa atiende al cliente. El ser uniforme se refiere a los estándares de calidad de servicio que todas las personas de la empresa deben cumplir o acatar. Se puede hablar de cultura cuando todos hablan un mismo idioma al dar el servicio, por ejemplo: si el personal de caja tiene que anticiparse a saludar al cliente, esa política se aplicará también al presidente ejecutivo, la cortesía para responder una llamada telefónica debe ser utilizada por todo el mundo y no solo por la telefonista, la forma y el tiempo para responder un reclamo tiene que ser utilizada por todos.

Se entiende por cultura las normas de comportamiento, compartidas entre quienes hacen la empresa o entre un grupo de personas: normas que son formas de actuar y que generan reconocimientos o sanciones. Al respecto, es importante puntualizar que en la mayoría de los países latinoamericanos, erróneamente se piensa que las posiciones o

unidades que deben lograr o tener cultura del servicio son únicamente aquellas que tienen relación con el cliente externo.

La calidad del servicio es la combinación perfecta entre: la calidad con que la persona brinda o proporciona el servicio y la calidad de los métodos, sistemas, guías instructivos y procedimientos para vender el servicio o producto, en una relación de 70% y 30% respectivamente. La calidad exige: actitud positiva, facilidad de comunicación, aptitud, es decir conocimientos y preparación sobre el producto y los servicios que se venden u ofertan.

Apoyar el ímpetu de una cultura de servicios, intentar que no se atasque la organización en el viaje de la calidad de servicio, es uno de los mayores desafíos de dirección requiere constante atención y vigilancia.

La búsqueda de medios para mejorar el servicio y el desarrollo de habilidades y conocimientos debe ser continuo, también lo deben ser los esfuerzos para establecer y apoyar la calidad de servicios, de las normas de servicios, medición de rendimientos y premios.

Las normas de servicios sin medición, o la medición sin consecuencias no captará la imaginación de nadie. La gente en el trabajo necesita saber:

- *Lo que se supone que debe hacer.*
- *Que se medirá lo bien que lo hacen.*
- *Que importará el modo de hacerlo.*

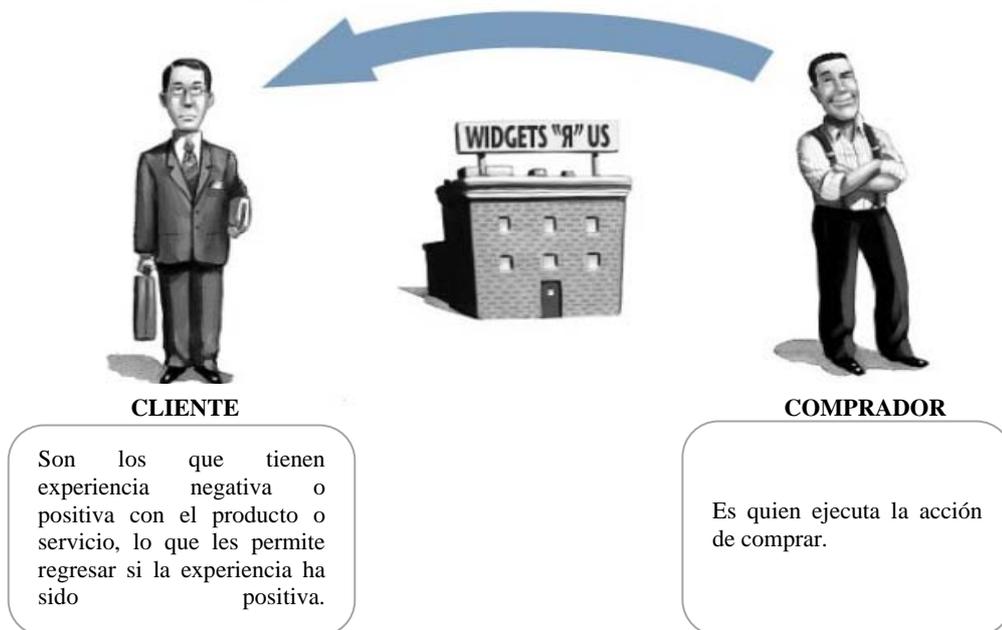
Los clientes despóticos, los trabajos repetitivos y aburridos, las definiciones conflictivas de las funciones, las políticas y procedimientos restrictivos, son cosas que pueden obstaculizar la excelencia de servicios.

Solo cuando los líderes de una organización tocan profundamente el espíritu humano y desafían e inspiran a los seres humanos hacia los mayores logros, es posible superar todas las barreras y obstáculos. Para hacer esto, los líderes de servicios tienen que usar cada herramienta a su alcance.”⁵

⁵ VILLACÍS, Juan; (1999); La cultura de servicios, Tomo III; pp. 108 - 109

1.1.11 Diferencia entre cliente y comprador

Figura 1.4 Cliente versus comprador



Comprador es toda persona que ejecuta el acto de compra, quien físicamente va hasta el lugar en donde se realiza la transacción comercial y se puede convertir en consumidor.

Cliente que es todo aquel que ya ha tenido experiencias con el producto o servicio que se vende, y que ha obtenido buenos resultados, haciéndolo que regrese a la compra del producto, de una forma sistemática o casual, es decir el cliente es el que regresa, el que vuelve por lo que ya conoce.

1.1.12 El servicio

El concepto servicio surge especialmente cuando se acepta la filosofía de la empresa orientada hacia el cliente. Una vez que el punto de unión de la actividad empresarial se ha desplazado de la venta de bienes a la satisfacción de las necesidades de los clientes, se comprende que el servicio a aquellos llegue prevalecer sobre la venta misma.

“Es cualquier acto o desempeño que una parte puede ofrecer a otra y que es en esencia intangible y no da origen a la propiedad de algo. Su producción podría estar ligada o no a un producto físico.”⁶

El servicio es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o servicio básico, es algo que va más allá de la amabilidad y de la gentileza, es "un valor agregado para el cliente", y en ese campo el cliente es cada vez más exigente.

En la percepción de la calidad del servicio influyen también los símbolos que rodean al producto:

- El pescado parece más fresco cuando se lo presenta sobre una cama de hielo.
- Se suele juzgar la competencia de un médico por su sala de espera.
- La exigencia de calidad aumenta en relación directa con el precio.
- Cuando el cliente recibe poca información sobre lo que va a comprar, percibe que el producto o servicio es de menor calidad.

1.1.12.1 Características de los servicios

“Existen características entre bienes y servicios que pueden crear una situación complicada en algunos casos, se admite que los servicios tienen unas características que determinan un marketing diferenciado. Como las que se enuncian a continuación:

- **Intangibilidad.-** *El que un servicio sea intangible significa que no se pueda apreciar con los sentidos, uno sabe qué clase de servicio es en el momento en que uno consume el servicio, por ejemplo en un restaurante, el servicio, sabemos si es bueno en el momento que salimos de él totalmente satisfechos, tanto de la prontitud de la atención, como de la comida y el costo, esto valorará mucho el cliente y regresará. Claro que no todos los servicios tienen el mismo grado de intangibilidad.*

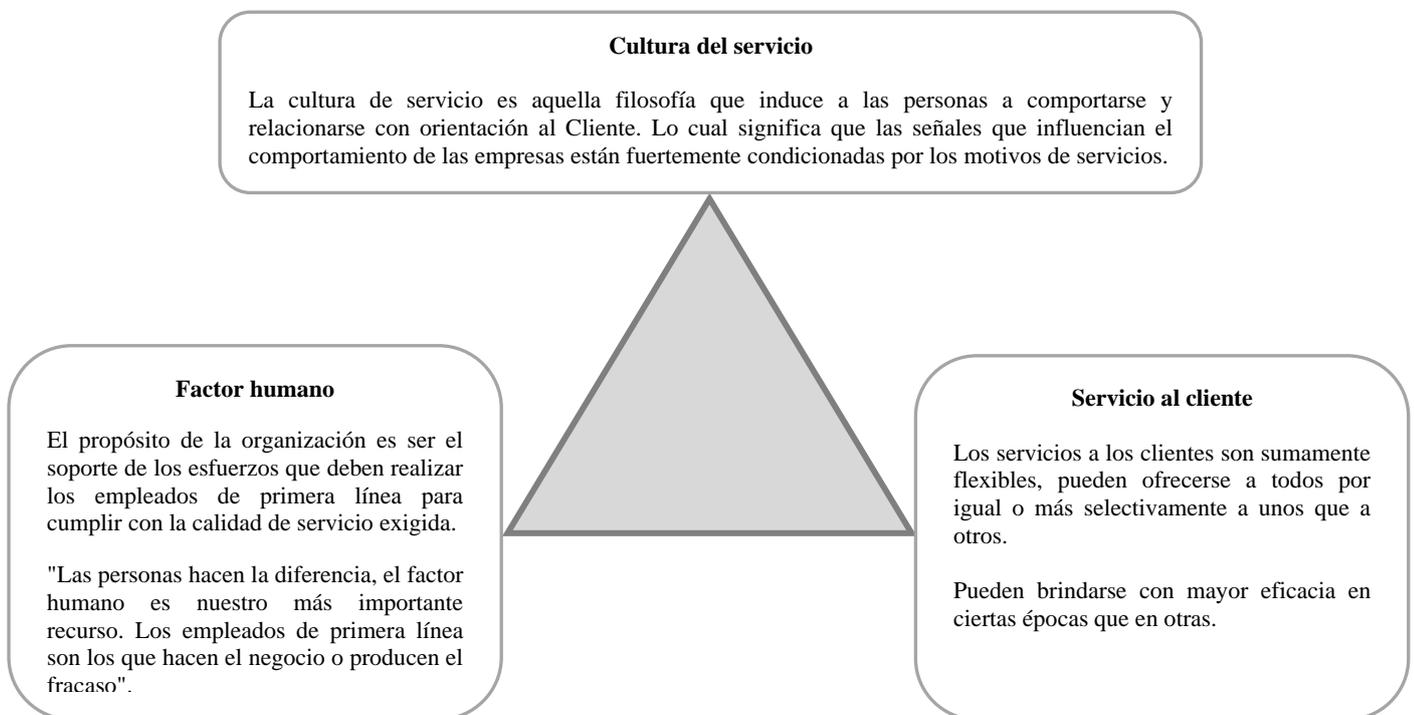
⁶ Dan Tomas, En Empresas de Servicio la Estrategia es otra, Ediciones Abril, Sao Paulo, 1990, pág. 47

Algunos no pueden ser separados de su bien o producto, como por ejemplo la garantía de algún electrodoméstico, etc.

- **Inseparabilidad.-** La coincidencia entre la producción y el consumo, hacen que los servicios sean inseparables, se producen los servicios en el momento en que se prestan, y para el consumidor no existen hasta que proceda al consumo.
- **Heterogeneidad.-** Los bienes son productos que se derivan de una determinada tecnología. Esta tecnología permite estandarizarlos, y en consecuencia, dotarlos de la correspondiente homogeneidad. Por el contrario los servicios, sobre todo aquellos que tienen un carácter más intangible, son de muy difícil estandarización y por ello de una gran heterogeneidad. Esta característica implica que cada servicio, aún siendo prestado por la misma empresa pueda resultar diferente al depender, entre otras cosas, de las personas concretas que realicen la prestación.
- **Caducidad.-** Los servicios son perecederos y no se pueden almacenar. Un hotel que disponga de habitaciones desocupadas en un momento determinado no puede recuperar la venta de las mismas. Lo mismo le ocurre cuando tiene más demanda que habitaciones disponibles, de nada le serviría decir a los demandantes que vinieran en otro momento.”⁷

1.1.12.2 El triángulo del servicio

Figura 1.5 Elementos de la satisfacción de los clientes



Fuente: KARL, A.; (1988); Gerencia del servicio; Legis Fondo Editorial.

⁷ MARCIEL, Jesús; Marketing de los servicios; CEPADE; pp. 5 - 7

1.1.12.3 Servicio de calidad

Proveer satisfacción a partir de calidad según la define el cliente, significa comprender perfectamente las dimensiones de la calidad: la calidad del producto y la calidad del servicio.

Para el cliente, la calidad del producto es “lo que recibe” posteriormente en su mente es el sentimiento de satisfacción asociado al producto, la calidad del producto generalmente puede cuantificarse.

En las empresas que venden servicios, la calidad del producto consiste en los aspectos tangibles y cuantificables del servicio que a su vez también generan satisfacción.

Ahora bien, si la calidad del producto es "lo que se recibe", la calidad del servicio se refiere al “modo de recibirlo”.

Si la calidad del producto es tangible, la calidad del servicio puede describirse como intangible. Por eso, a menudo esta última es más difícil de medir que la calidad del producto pero, en conclusión, la calidad en sus diferentes enfoques es fundamental para crear satisfacción.

Según Kaoru Ishikawa, la calidad es todo lo que alguien hace a lo largo de un proceso para garantizar que un cliente, fuera o dentro de la organización, obtenga exactamente aquello que desea en términos de características intrínsecas, costos y atención, que arrojarán indefectiblemente satisfacción para el consumidor.

La calidad es fundamental para toda organización, ya que es el sello de garantía que la empresa ofrece a sus clientes, es el medio para obtener los resultados planeados, proporcionando satisfacción tanto al consumidor como a los miembros de la organización en términos de rentabilidad e imagen frente a sus competidores.

1.1.12.4 La satisfacción es la calidad total

El servicio de calidad total implica involucrarse en un cambio de paradigma, es un estilo global de gestión, que utiliza las contribuciones de todas las personas de la organización para mejorar continuamente, lo que hace que los clientes se sientan satisfechos. El objetivo: alcanzar consistentemente las expectativas del cliente; es decir, constituye una manera de hacer las cosas que se impone a través de toda la empresa, involucrando a cada una de las etapas de producción y cuyos beneficios deberían hacerse sentir tanto para los empresarios y clientes, como para los empleados de una compañía.⁸

1.1.12.5 Principales causas de la insatisfacción al cliente

- El servicio se brinda en una forma poco profesional.
- Se trata al cliente como un objeto, no como una persona.
- El servicio no ha sido efectuado correctamente la primera vez.
- El servicio se prestó en forma incompetente con pésimos resultados.
- La situación empeoró después del servicio.
- Se trata al cliente con muy mala educación.
- El servicio no se prestó en el plazo previsto.
- El precio pagado fue mayor que el que se pactó al principio.

⁸ FEIGENBAUM, Armand V.; (1983); Total quality control, Tercera edición; McGraw-Hill; p. 150

1.1.12.6 Servicio al cliente

Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.

1.1.12.7 Importancia del servicio al cliente

Un buen servicio al cliente puede llegar a ser un elemento promocional para las ventas, tan poderoso como los descuentos, la publicidad o la venta personal.

Atraer un nuevo cliente es aproximadamente seis veces más caro que mantener uno, por lo que las compañías han optado por poner por escrito la actuación de la empresa.

Todas las personas que entran en contacto con el cliente proyectan actitudes que afectan a este: el representante de ventas al llamarle por teléfono, la recepcionista en la puerta, el servicio técnico al llamar para instalar un nuevo equipo o servicio en las dependencias, y el personal de ventas que finalmente logra el pedido. Consciente o inconsciente, el comprador siempre está evaluando la forma como la empresa hace negocios, cómo trata a los otros clientes y cómo espera que le trataran a él.

1.1.12.8 Principios para el diseño del servicio al cliente

Los principios a observar en el diseño del servicio al cliente son:

- **Diferenciación del servicio para los distintos segmentos de mercado.-** Para cada segmento de mercado debe diseñarse el nivel de servicio más adecuado, no siempre un único diseño de servicio al cliente es capaz de satisfacer todos los segmentos de mercado que debe atender la empresa.
- **Competitividad.-** El diseño del servicio que se realice debe además de satisfacer plenamente las necesidades de los clientes, garantizar la competitividad de la empresa de forma tal que pueda permanecer en el mercado.

- **Racionalidad.-** Lograr satisfacer las necesidades de los clientes y mantenerse en el mercado debe hacerse sobre la base de una adecuada racionalidad en la utilización de los recursos y procesos.
- **Satisfacción del cliente.-** Toda acción en la prestación del servicio debe estar dirigida a lograr satisfacción en el cliente. Esta satisfacción debe garantizarse en cantidad, calidad, tiempo y precio.
- **El funcionamiento del sistema logístico como caja negra para el cliente.-** La empresa debe lograr satisfacer las necesidades de sus clientes y realizar los controles de sus procesos sin necesidad que estos últimos tengan influencia directa sobre el cliente.
- **Transparencia de la meta de servicio tanto para el cliente como para quien brinda y apoya el servicio.-** El cliente tiene derecho a conocer qué puede esperar del servicio brindado por la empresa, por ejemplo entrega del pedido en tres días. Si la meta de servicio no está clara el cliente puede conformar una idea falsa sobre el servicio. De igual forma quien brinda el servicio debe tener plena conciencia de cuál es la meta de servicio a que puede comprometerse para no crear falsas expectativas en el cliente.
- **Personalización.-** El servicio se brinda no a un cliente indistinto sino a una persona (o grupo) específico y como tal debe tratarse.

1.1.12.9 Estrategias del servicio al cliente

- El liderazgo de la alta gerencia es la base de la cadena.
- La calidad interna impulsa la satisfacción de los empleados.
- La satisfacción de los empleados impulsa su lealtad.
- La lealtad de los empleados impulsa la productividad.

- La productividad de los empleados impulsa el valor del servicio.
- El valor del servicio impulsa la satisfacción del cliente.
- La satisfacción del cliente impulsa la lealtad del cliente.
- La lealtad del cliente impulsa las utilidades y la consecución de nuevos públicos.

1.1.13 Atención al público

Toda persona que trabaja dentro de una empresa y toma contacto con el cliente, aparece identificada como si fuera la organización misma.

Está comprobado que los clientes compran buen servicio y buena atención por sobre calidad y precio.

Brindar un buen servicio no alcanza si el cliente no lo percibe. Para ello es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos:

- **Cortesía.-** Se pierden muchos clientes si el personal que los atiende es descortés. El cliente desea siempre ser bien recibido, sentirse importante y que perciba que uno le es útil.
- **Atención rápida.-** A nadie le agrada esperar o sentir que se lo ignora. Si llega un cliente y el vendedor está ocupado, debe dirigirse a él en forma sonriente y decirle: "estaré con usted en un momento".
- **Confiabilidad.-** Los clientes quieren que su experiencia de compra sea lo menos riesgosa posible. Esperan encontrar lo que buscan o que alguien responda a sus preguntas. También esperan que si se les ha prometido algo, esto se cumpla.

- **Atención personal.-** A los clientes les agrada y les hace sentir importantes la atención personalizada. Les disgusta sentir que son un número. Una forma de personalizar el servicio es llamar al cliente por su nombre.
- **Personal bien informado.-** El cliente espera recibir de los empleados encargados de brindar un servicio, una información completa y segura respecto de los productos que venden.
- **Simpatía.-** El trato comercial con el cliente no debe ser frío y distante, sino por el contrario responder a sus necesidades con entusiasmo y cordialidad.

1.1.14 El trato con el cliente

Figura 1.6 El trato con el cliente

Tipo de cliente	Definición	Consejos de solución
El cliente discutidor	Son agresivos por naturaleza y seguramente no estarán de acuerdo o discutirán cada cosa que diga el vendedor. No hay que caer en la trampa.	Solicitarle su opinión. Hablar suavemente pero firme. Concentrar la conversación en los puntos en que se está de acuerdo. Contar hasta diez o más.
El cliente enojado	Cuando se trata este tipo de clientes no hay que negar su enojo y decirle "no hay motivo para enojarse". Esto lo enojará más	Ver más allá del enojo No ponerse a la defensiva No involucrarse en las emociones No provocar situaciones más irritantes. Calmar el enojo. No hay que prometer lo que no se puede cumplir. Analizar a fondo el problema. Hay que ser solidario. Negociar una solución.
El cliente conversador	Estas personas pueden ocupar mucho tiempo. Además de entrar a comprar algo, le cuentan al vendedor la historia de su vida.	No hay que tratar de sacárselo de encima de un plumazo, se debe demostrar interés y tener un poco de paciencia, ya que el motivo real de su comportamiento es la soledad.

Tipo de cliente	Definición	Consejos de solución
El cliente ofensivo	El primer pensamiento que se cruza al tratar con individuos ofensivos es volverse "irónico" o "ponerlos en vereda", ¡no lo haga!	Lo mejor es ser amables, excepcionalmente amables. Esto los descoloca y los hace bajar el nivel de confrontación.
El cliente infeliz	Entran en un negocio y hacen esta afirmación: "estoy seguro que no tienen lo que busco". Estas personas no necesariamente tienen un problema con el vendedor o con la empresa, su conflicto es con la vida en general.	No hay que intentar cambiarlos, se debe procurar mejorar la situación, mostrarse amable y comprensivo, tratando de colaborar y satisfacer lo que están buscando.
El que siempre se queja	No hay nada que le guste. El servicio es malo, los precios son caros, etc. etc.	Hay que asumir que es parte de su personalidad. Se debe intentar separar las quejas reales de las falsas. Dejarlo hablar y una vez que se desahogue encarrilar la solución teniendo en cuenta el tema principal.
El cliente exigente	Es el que interrumpe y pide atención inmediata. Esta reacción nace de individuos que se sienten inseguros y de esta forma creen tener más control.	Hay que tratarlos con respeto, pero no acceder a sus demandas.
El cliente coqueteador	Las insinuaciones, comentarios en doble sentido con implicancias sexuales, pueden provenir tanto de hombres como de mujeres.	Se debe mantener una actitud calmada, ubicada y de tipo profesional en todo momento. Ayudarles a encontrar lo que buscan y así se van lo más rápido posible.
El que no habla y el indeciso	Hay que tener paciencia, ayudarlos, no hacerles preguntas donde su respuesta tiene que ser muy elaborada.	Sugerirles alternativas y colaborar en la decisión.

Fuente: KOTLER, Philip; (2003); Fundamentos de marketing, Sexta edición.

1.1.15 La excelencia

La excelencia, la buena calidad en la atención, crea nuevos clientes y mantiene la lealtad con los propios. Ello se logra poniendo en práctica estos y otros conceptos cuya aplicación

debe superar las expectativas pautadas, logrando sorprender al cliente por darle más de lo que esperaba.

- **Calidad:** es dar al cliente lo que se prometió.
- **Excelencia:** es sorprender al cliente, dándole más de lo que se le prometió.

1.1.16 Los diez mandamientos de la atención al cliente

Las empresas, dentro de su plan estratégico, posicionan a sus clientes por encima de todo, muchas veces esta sentencia no se cumple.

- **El cliente por encima de todo:** es el cliente a quien se debe tener presente antes de nada.
- **No hay nada imposible cuando se quiere:** a veces los clientes solicitan cosas casi imposibles, con un poco de esfuerzo y ganas se puede conseguir lo que él desea.
- **Cumple todo lo que prometas:** son muchas las empresas que tratan, a partir de engaños, de efectuar ventas o retener clientes, pero ¿qué pasa cuando el cliente se da cuenta?
- **Solo hay una forma de satisfacer al cliente, darle más de lo que espera:** cuando el cliente se siente satisfecho al recibir más de lo esperado. ¿Cómo lograrlo? Conociendo muy bien a los clientes y enfocándose en sus necesidades y deseos.
- **Para el cliente una persona marca la diferencia:** las personas que tiene contacto directo con los clientes tienen un gran compromiso, pueden hacer que un cliente regrese o que jamás quiera volver, eso hace la diferencia.
- **Fallar en un punto significa fallar en todo:** puede que todo funcione a la perfección, que se tenga controlado todo, pero qué pasa si se falla en el tiempo de entrega, si la

mercancía llega accidentada o si en el momento de empacar un par de zapatos el vendedor se equivoca y le da un número diferente, todo se va al piso.

- **Un empleado insatisfecho genera clientes insatisfechos:** los empleados propios son “el primer cliente” de una empresa, si no se les satisface a ellos ¿cómo se pretende satisfacer a los clientes externos?, por ello las políticas de recursos deben ir de la mano de las estrategias de marketing.
- **El juicio sobre la calidad de servicio lo hace el cliente:** la única verdad es que son los clientes quienes, en su mente y en su sentir lo califican, si es bueno vuelven y de lo contrario no regresan.
- **Por muy bueno que sea un servicio siempre se puede mejorar:** si se logró alcanzar las metas propuestas de servicio y satisfacción del consumidor, es necesario plantear nuevos objetivos, “la competencia no da tregua”.
- **Cuando se trata de satisfacer al cliente, todos son un equipo:** todas las personas de la organización deben estar dispuestas a trabajar en pro de la satisfacción del cliente, trátase de una queja, de una petición o de cualquier otro asunto.

1.1.17 Los ocho pecados del servicio

Muller considera que los pecados del servicio son:

Figura 1.7 Elementos de la satisfacción de los clientes



- **La apatía.-** Es una actitud que le dice al cliente “me vale sorbete”.
- **La sacudida.-** Sacudirse al cliente a como dé lugar “este no es mi departamento”.
- **La frialdad.-** Hostilidad, impaciencia, frialdad que le dicen al cliente “apúrese, me está molestando”.
- **La condescendencia.-** decir sí a todo, tratar al cliente como un ser no pensante y olvidarlo lo antes posible.
- **La negación.-** Frases como: “discúlpenos, no trabajamos”, “no es posible”.
- **El robotismo.-** Frases como: “gracias, el que sigue”; “sonrisa automática, cráneo vacío”.
- **La regla del tres.-** primero, la empresa, luego las políticas de la empresa, después la empresa y sus políticas.
- **El rebote.-** Frases como: “disculpe, llame a la extensión...” o “vaya al departamento de...”.

1.1.18 El control de los procesos de atención al cliente

Cualquier empresa debe mantener un estricto control sobre los procesos internos de atención al cliente:

- Determinación de las necesidades del cliente.
- Tiempos de servicio.
- Encuestas.

- Evaluación de servicio de calidad.
- Análisis de recompensas y motivación.

Se hace necesario que los responsables de atención al cliente procuren siempre la más alta calidad, cuenten con información, no solo de los productos o servicios ofertados, sino además del capital humano y técnico con el que el cliente va establecer una relación comercial.

1.1.19 Análisis de los ciclos de servicio

El análisis de los ciclos de servicio consiste en determinar dos elementos fundamentales:

- Las preferencias temporales de las necesidades de atención de los clientes.
- Determinar las carencias del cliente, bajo parámetros de ciclos de atención.

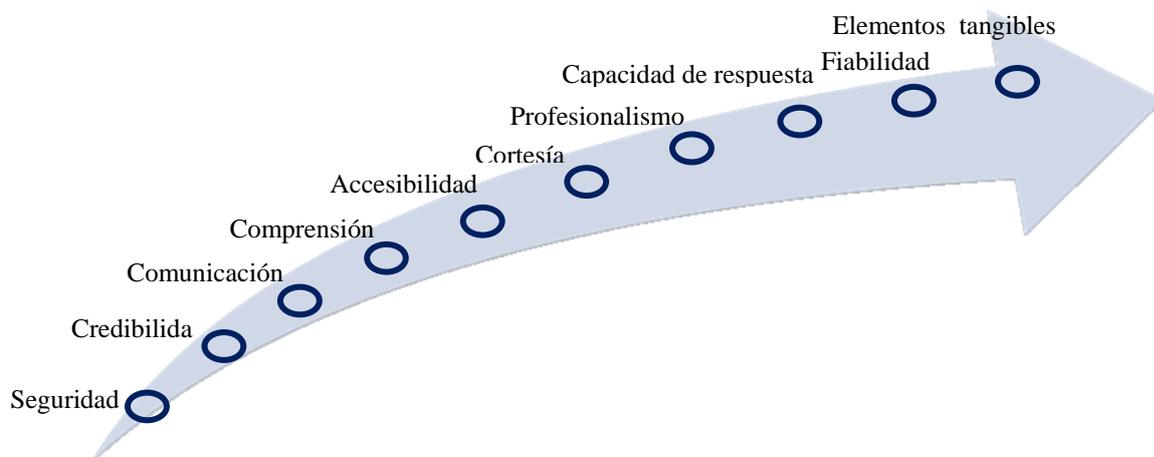
1.1.20 Los diez componentes básicos del buen servicio

Según Muller, los diez componentes básicos del buen servicio los siguientes:

- 1) **Seguridad.-** Está bien cubierta cuando se puede decir que se brinda al cliente cero riesgos, cero peligros y cero dudas en el servicio.
- 2) **Credibilidad.-** Hay que demostrar seguridad absoluta para crear un ambiente de confianza, además hay que ser veraces y modestos, no sobre prometer o mentir con tal de realizar la venta.
- 3) **Comunicación.-** Se debe mantener bien informado al cliente, utilizando un lenguaje oral y corporal sencillo que pueda entender, si ya se han cubierto los aspectos de seguridad y credibilidad seguramente será más sencillo mantener abierto el canal de comunicación cliente – empresa.

- 4) **Comprensión.-** del cliente.- no se trata de sonreírle en todo momento a los clientes sino de mantener una buena comunicación que permita saber que desea, cuando lo desea y como lo desea en un caso sería por orientarnos en su lugar.
- 5) **Accesibilidad.-** Para dar un excelente servicio se deben tener físicamente varias vías de contacto con el cliente, como buzones de sugerencias, quejas y reclamos. Hay que establecer un conducto regular dentro de la organización para este tipo de observaciones, no se trata de crear burocracia sino de establecer acciones reales que permitan sacar provecho de las fallas que los clientes han detectado.
- 6) **Cortesía.-** Atención, simpatía, respecto y amabilidad del personal, como dicen por ahí: *la educación y las buenas maneras no pelean con nadie*. Es más fácil cautivar a los clientes si se les brinda un excelente trato con una gran atención.
- 7) **Profesionalismo.-** Completa relación entre las destrezas necesarias y los conocimientos para la ejecución del servicio, de parte de todos los miembros de la organización, porque no solo las personas que se encuentran en el frente hacen el servicio si no todos.
- 8) **Capacidad de respuesta.-** Disposición de ayudar a los clientes y proveerlos de un servicio rápido y oportuno.
- 9) **Fiabilidad.-** Es la capacidad de la organización de ejecutar el servicio de forma fiable, sin contraer problemas. Este componente se ata directamente a la seguridad y a la credibilidad.
- 10) **Elementos tangibles.-** Se trata de mantener en buenas condiciones las instalaciones físicas, los equipos, contar con el personal adecuada y los materiales de comunicación que permitan acercarnos al cliente.

Figura 1.8 Elementos de la satisfacción de los clientes



1.1.21 Aspectos que busca obtener un cliente

- Un precio razonable.
- Una adecuada calidad por lo que paga.
- Una atención amable y personalizada.
- Un buen servicio de entrega a domicilio.
- Un horario cómodo para ir a comprar (corrido o tener abierto también el fin de semana).
- Cierta proximidad geográfica, si fuera posible.
- Posibilidad de comprar a crédito (tarjeta o cheques).
- Una razonable variedad de oferta (marcas poco conocidas junto a las líderes).
- Un local cómodo y limpio.

1.1.22 Mejoramiento continuo

Para poder concebir un concepto acerca del mejoramiento continuo es preciso, en primer lugar, tener presente que todas las actividades dentro de una organización se encuentran interconectadas, formando de tal manera una red lógica, que tiene como función cumplir ciertos objetivos. Dicho esto, la empresa antes de iniciar cualquier intento de mejoramiento, requiere sistematizar todas sus actividades, situándolas de manera ordenada.

Para James Harrington, el mejorar un proceso significa *“cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y el proceso.”*⁹

Dentro de la terminología de las Normas ISO, se señala a la mejora continua como una *“actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos.”*¹⁰

Por lo antes expuesto, el mejoramiento continuo es una gestión empresarial que pretende modificaciones en problemas identificados dentro del proceso productivo o en operaciones realizadas en la organización en general, con la finalidad de alcanzar eficiencia, eficacia y calidad en su desempeño.

1.1.23 Importancia del mejoramiento continuo

El mejoramiento continuo es de mucha importancia para cualquier organización. Con una buena orientación, su aplicación permite la optimización de gran parte de los recursos, eliminando, por ejemplo, procedimientos no requeridos o no necesarios.

Con respecto a la interrelación constante que mantiene con el exterior (medio ambiente externo), la empresa al tener como referente el mejoramiento continuo, también tiene una ventaja competitiva frente a sus competidores y una modernización, que bien

⁹ MORERA C., José Orlando; Mejoramiento continuo; disponible en <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/meconti.htm>

¹⁰ CONTEC (2001), Orientación acerca de la terminología usada en las normas ISO 9001:2000 e ISO 9004:2000

manejada a través del marketing, atraería a nuevos clientes o usuarios, con lo que podría alcanzar alta competitividad en el mercado, productividad y rentabilidad.

1.1.24 Beneficios del mejoramiento continuo

La implantación efectiva del mejoramiento continuo alcanza beneficios importantes para la empresa que la utiliza, y dichos beneficios trascienden hasta los clientes internos y externos. Si bien es necesario realizar una inversión importante y trabajar con la cultura y clima organizacional, también es cierto que sus resultados son satisfactorios y alentadores.

Los beneficios del mejoramiento continuo para la organización son los siguientes:

- Todos los esfuerzos y atención se encuentran orientados a esferas organizativas y a sectores precisos.
- Propende al alcance de la productividad y niveles de competitividad, reservándose de tal forma un lugar dentro del mercado.
- Resultados a corto plazo con trascendencia evidente.
- Mejora la imagen corporativa.
- Beneficia a la cultura y clima organizacional.
- Consumo reducido de materias primas al implementar calidad en el proceso de producción de artículos o servicios, lo que conduce a una reducción de costos.
- Permite la eliminación de procedimientos innecesarios y repetitivos, además de acceder a una eficiencia productiva, al optimizar recursos.
- Ayuda a la adaptación tecnológica en los procesos y procedimientos (modernización).
- Permite la identificación de problemas.

- Beneficia el servicio al cliente.

Así mismo, el cliente, consumidor o comprador, también goza de beneficios por los cambios realizados en los procesos, pues la atención que recibe es más ágil y cordial, en consecuencia del ajuste que se consigue entre otras cosas de la cultura organizacional.

1.1.25 Fundamentos del mejoramiento continuo

En forma previa a la aplicación de un proceso de mejoramiento continuo, es necesario conocer los alcances e implicaciones que su ejecución conlleva, razón por la cual James Harrington indica diez fundamentos que toda empresa debe lograr y comprender antes de iniciar con el proceso.¹¹

- 1) Obtener el compromiso de la alta dirección.
- 2) Establecer un consejo directivo de mejoramiento.
- 3) Conseguir la participación total de la administración.
- 4) Asegurar la participación en equipos de los empleados.
- 5) Conseguir la participación individual.
- 6) Establecer equipos de mejoramiento de los sistemas (equipos de control de los procesos).
- 7) Desarrollar actividades con la participación de los proveedores.
- 8) Establecer actividades que aseguren la calidad de los sistemas.
- 9) Desarrollar e implantar planes de mejoramiento a corto plazo y una estrategia de mejoramiento a largo plazo.

¹¹ AZMOUS, José; (1998); Mejoramiento Continuo; Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos/mejorcont/mejorcont.shtml>

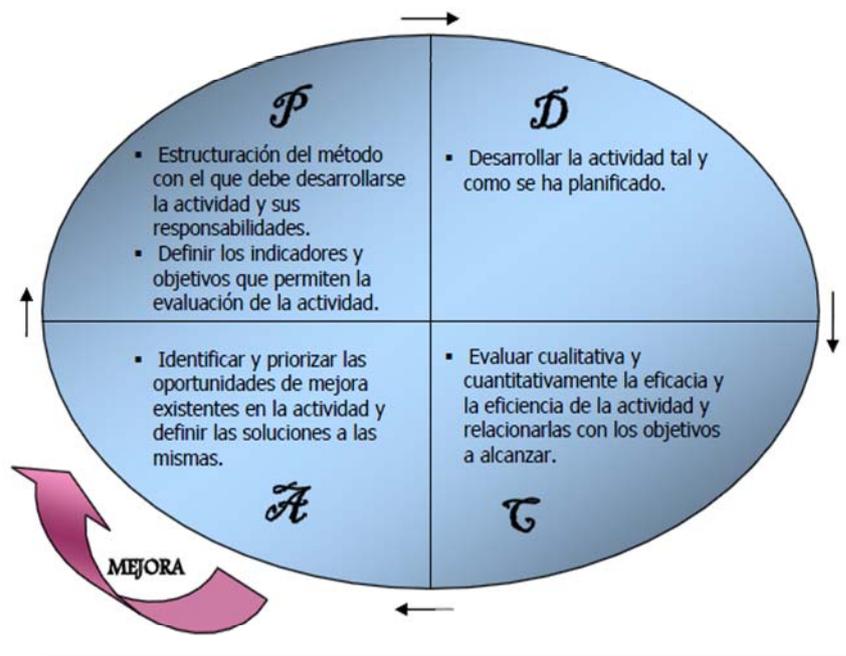
10) Establecer un sistema de reconocimientos.

1.1.26 Principales componentes de un proceso de mejoramiento continuo

En primer lugar el mejoramiento continuo utiliza como base al Ciclo de control PDCA de Deming, que está compuesto por cuatro fases:

- **“Planear (plan).-** *Determinar qué debe hacerse, cuál es la meta de desempeño y cómo se puede alcanzar esa meta.*
- **Hacer (do).-** *Transformar los procesos actuales con el fin de mejorar el desempeño de los mismos, de acuerdo con lo planeado.*
- **Verificar (check).-** *Determinar el grado de cumplimiento de las metas de desempeño.*
- **Actuar (act).-** *Realizar ajustes en los nuevos procedimientos y estandarizados con el fin de garantizar que se apliquen en todo momento.”¹²*

Figura 1.9 Fases del ciclo PDCA



Fuente: ROJAS, Jaime; (1994); Cómo aplicar calidad total paso a paso; Editorial Evidéun: Colombia.

¹² ROJAS, Jaime; (1994); Cómo aplicar calidad total paso a paso; Editorial Evidéun: Colombia; p. 27

Los componentes más relevantes considerados por Jaime Rojas, son los siguientes:

- Visión estratégica, liderazgo y compromiso de la alta gerencia.
- Desarrollo del personal para la calidad.
- Enfoque hacia los clientes.
- Desarrollo de proveedores y subcontratistas.
- Planificación de la calidad.
- Gestión y mejoramiento del trabajo diario.
- Aseguramiento de calidad, oportunidad y costos.
- Gestión estratégica de calidad.

1.2 Marco conceptual

- **Atención al cliente:** *“es el contacto directo entre la empresa y el cliente, en donde se determinan las necesidades del usuario y poder así ofrecer los diferentes servicios que se prestan, siendo entre ellos: atención, satisfacción y orientación.”*¹³
- **Calidad de servicio:** satisfacer, de conformidad con los requerimientos de cada cliente, las distintas necesidades que tienen y por la que se contrató el servicio. La calidad se logra a través de todo el proceso de compra, operación y evaluación de los servicios que se entrega.

¹³ ALBRECHT, Karl; (1995); Servicio al cliente interno; Ediciones Paidós Ibérica; p. 22

La mejor estrategia para conseguir la lealtad de los clientes se logra evitando sorpresas desagradables a los clientes por fallas en el servicio y sorprendiendo favorablemente a los clientes cuando una situación imprevista exija intervención para rebasar sus expectativas.

- **Cientes insatisfechos:**

“Son aquellos que percibieron el desempeño de la empresa, el producto y/o el servicio por debajo de sus expectativas; por tanto, no quieren repetir esa experiencia desagradable y optan por otro proveedor. Si se quiere recuperar la confianza de éstos clientes, se necesita hacer una investigación profunda de las causas que generaron su insatisfacción para luego realizar las correcciones que sean necesarias. Por lo general, este tipo de acciones son muy costosas porque tienen que cambiar una percepción que ya se encuentra arraigada en el consciente y subconsciente de este tipo de clientes.”¹⁴

- **Cientes satisfechos:**

“Son aquellos que percibieron el desempeño de la empresa, el producto y el servicio como coincidente con sus expectativas. Este tipo de clientes se muestra poco dispuesto a cambiar de marca, pero puede hacerlo si encuentra otro proveedor que le ofrezca una oferta mejor. Si se quiere elevar el nivel de satisfacción de éstos clientes se debe planificar e implementar servicios especiales que puedan ser percibidos por ellos como un plus que no esperaban recibir.”¹⁵

- **Efectividad:**

“Efectivo es todo aquello que produce los efectos que se esperan; consecuentemente, efectividad es el grado en que se producen esos efectos esperados. De acuerdo con esto, las organizaciones difieren entre sí por su capacidad de logro, las hay más efectivas, como también menos efectivas. Una organización más efectiva es aquella que produce los efectos que se esperan y, por tanto, una menos efectiva es la que no produce todos ellos.”¹⁶

¹⁴ KOTLER, Philip; Dirección de mercadotecnia, Octava edición; p. 42

¹⁵ *Ibíd.*; p. 40

¹⁶ FERNÁNDEZ ARENAS, José Antonio; Proceso administrativo; McGraw Hill; p. 103

- **Eficiencia:** *“es la óptima utilización de los recursos disponibles para la obtención de resultados deseados.”*¹⁷
- **Proceso:** conjunto de acciones o actividades sistematizadas que se realizan o tienen lugar con su fin.
- **Productividad:** *“productividad puede definirse como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados.”*¹⁸
- **Satisfacción al cliente:** *“es el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas.”*¹⁹

¹⁷ *Ibíd.*; p. 107

¹⁸ *Ibíd.*; p. 125

¹⁹ KOTLER, Philip; *Op. cit.*; p. 56

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 Hipótesis

Al menos el 60% de los clientes (alumnos) percibe que el servicio al cliente es muy bueno.

2.2 Diseño

La presente investigación es de tipo no experimental, ya que no se manipuló ninguna variable en la investigación.

2.3 Tipo

Para el desarrollo del presente tema se utilizó la investigación descriptiva, es decir se recabó la información tal y conforme se presentó en el entorno laboral de la Empresa durante el periodo establecido de noviembre y diciembre del año 2011.

2.4 Métodos de investigación

Para obtener la información necesaria para el desarrollo del tema se utilizó los siguientes métodos de investigación:

- **Observación:** a través de este método se recabó información preliminar para el desarrollo del plan.

- **Análisis:** con este método se estudió los elementos que constituyen el tema de investigación para extraer conclusiones.
- **Inducción:** se analizaron los hechos reales que se fueron presentando en la muestra seleccionada para el tema investigativo.

2.5 Fuentes de información

- **Fuentes primarias:** la información se recabo dentro de la compañía a través de dos encuestas.
- **Fuentes secundarias:** se utilizo información publicada en libros, internet y tesis de grado.

2.6 Población

La población investigada fue de 2000 clientes registrados en la base de datos de la Empresa desde mayo del año 2010 hasta noviembre del año 2011.

Los empleados que están en relación directa con los clientes (alumnos) son veinte por lo tanto se decidió realizar un censo.

2.7 Tamaño de la muestra

Como se conoce el tamaño de la población se aplicó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{z^2 * p * q * N}{(N - 1) * s^2 + z^2 * p * q}$$

Donde

n= tamaño de la muestra

N= universo, 2000 clientes

Z= nivel de confianza (95%)

e= error admitido (5%)

p= probabilidad positiva (50%)

q= probabilidad negativa (50%)

Entonces

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5 * 2000}{(1.999)^2 * 0.05^2 + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$
$$n = 322$$

2.8 Tipo de muestreo

El tipo de muestreo con el que se trabajó es el probabilístico simple.

2.9 Técnicas para recopilación de información

Los datos para la presente investigación se recopilaron utilizando la técnica de la encuestas a los alumnos y al personal que están en relación directa con estos.

2.10 Instrumentos para la recopilación de información

Para recopilar la información de la encuesta se utilizó como instrumento el cuestionario previamente diseñado (ver Anexos).

2.11 Herramientas para el procesamiento de información

Para el proceso de información se utilizó el programa Excel y Word.

CAPÍTULO III

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

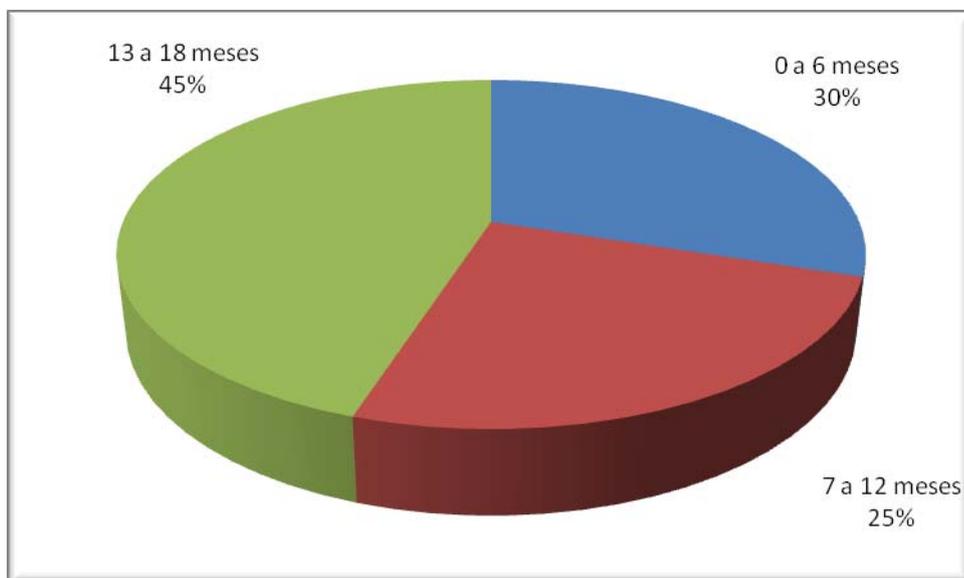
3.1 Investigación de clientes internos

3.1.1 Pregunta 1.- ¿Qué tiempo trabaja en CEVIAL?

Tabla 3.1 Tiempo de trabajo en la Empresa

Variable	fa	fr%
0 a 6 meses	6	30,00
7 a 12 meses	5	25,00
13 a 18 meses	9	45,00
Total	20	100,00

Figura 3.1 Tiempo de trabajo en la Empresa



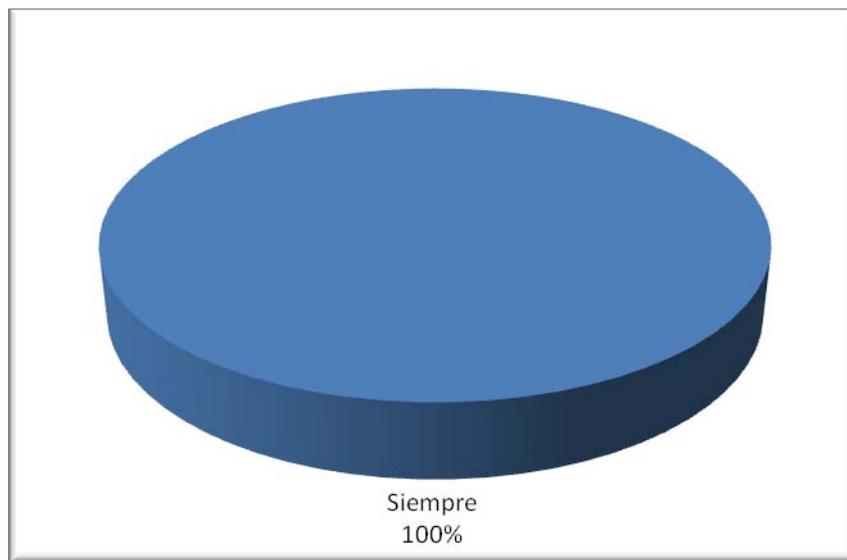
Un 45% de los trabajadores ha laborado en CEVIAL entre 13 y 18 meses, el 30% lo ha hecho entre 0 y 6 meses, y el 25% entre 7 y 12 meses. Se puede concluir que existe estabilidad laboral entre los empleados que tienen relación directa con los clientes.

3.1.2 Pregunta 2.- En su desempeño laboral, ¿piensa que el alumno es la persona más importante de la Empresa?

Tabla 3.2 Trabajadores que piensan que el alumno es importante para la Empresa

Variable	fa	fr%
Siempre	20	100,00
Total	20	100,00

Figura 3.2 Trabajadores que piensan que el alumno es importante para la Empresa



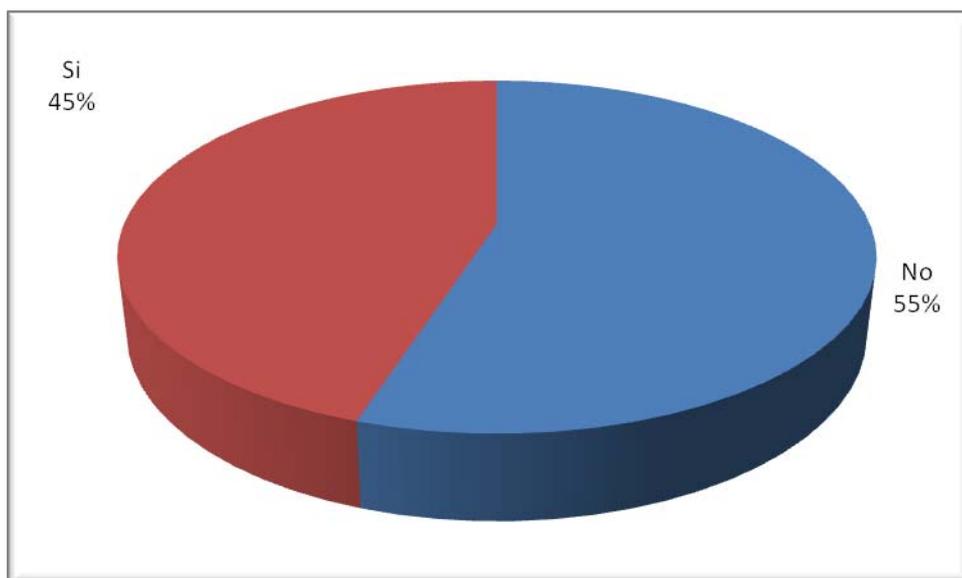
El 100,00% de los trabajadores mencionaron que en su desempeño laboral el cliente siempre es la persona más importante.

3.1.3 Pregunta 3.- ¿La Empresa recompensa a los empleados que tienen una mejor actitud de servicio con el alumno?

Tabla 3.3 Recompensa de la Empresa a los empleados que tienen mejor actitud con sus alumnos

Variable	fa	fr %
No	11	55,00
Si	9	45,00
Total	20	100,00

Figura 3.3 Recompensa de la Empresa a los empleados que tienen mejor actitud con sus alumnos



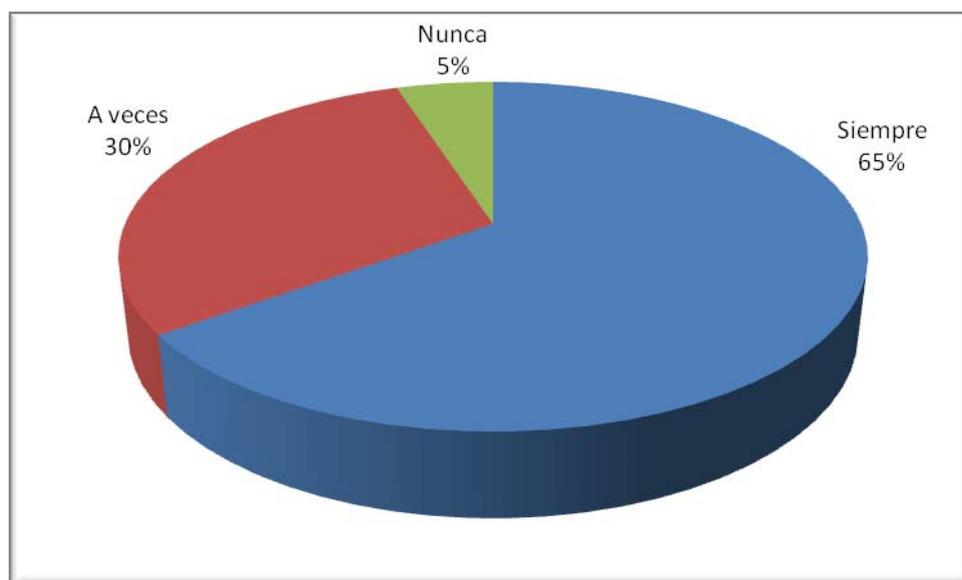
Un 55% de los trabajadores mencionó que no recibe ningún incentivo o recompensa, por parte de la Empresa, al tener una mejor actitud de servicio con los clientes, en tanto que el 45% manifestó que sí lo recibe.

3.1.4 Pregunta 4.- ¿Los directivos y empleados colaboran en equipo, para ponerse a la orden de los alumnos?

Tabla 3.4 Colaboración de directivos y empleados

Variable	fa	fr%
Siempre	13	65,00
A veces	6	30,00
Nunca	1	5,00
Total	20	100,00

Figura 3.4 Colaboración de directivos y empleados



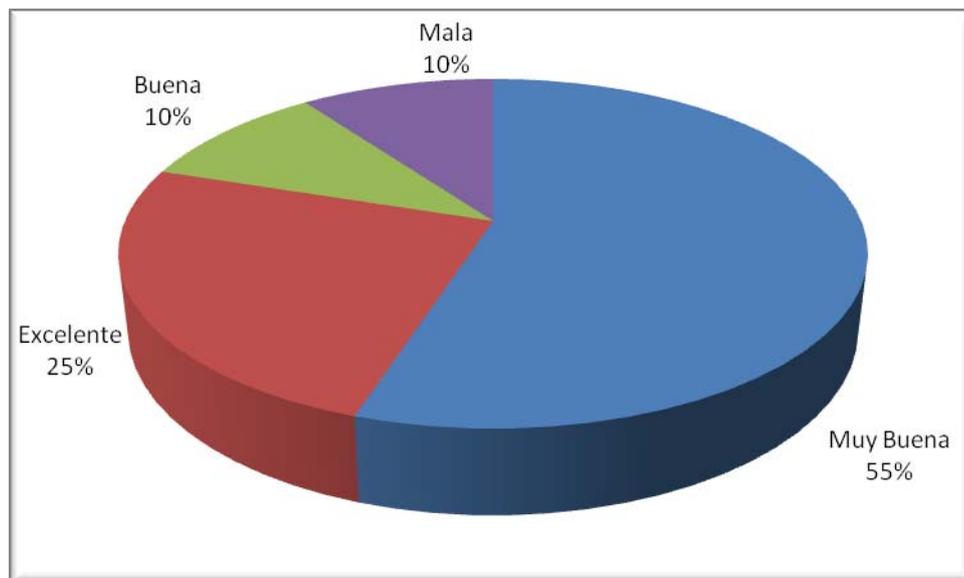
Un 65% de los trabajadores manifiesta que los directivos y empleados siempre colaboran en equipo para ponerse a la orden de los alumnos, el 30% comenta que lo hacen a veces y un 5% dice que nunca colaboran en equipo.

3.1.5 Pregunta 5.- ¿Cómo es la comunicación entre los empleados dentro de la Empresa?

Tabla 3.5 Comunicación entre empleados dentro de la Empresa

Variable	fa	fr%
Muy buena	11	55,00
Excelente	5	25,00
Buena	2	10,00
Mala	2	10,00
Total	20	100,00

Figura 3.5 Comunicación entre empleados dentro de la empresa



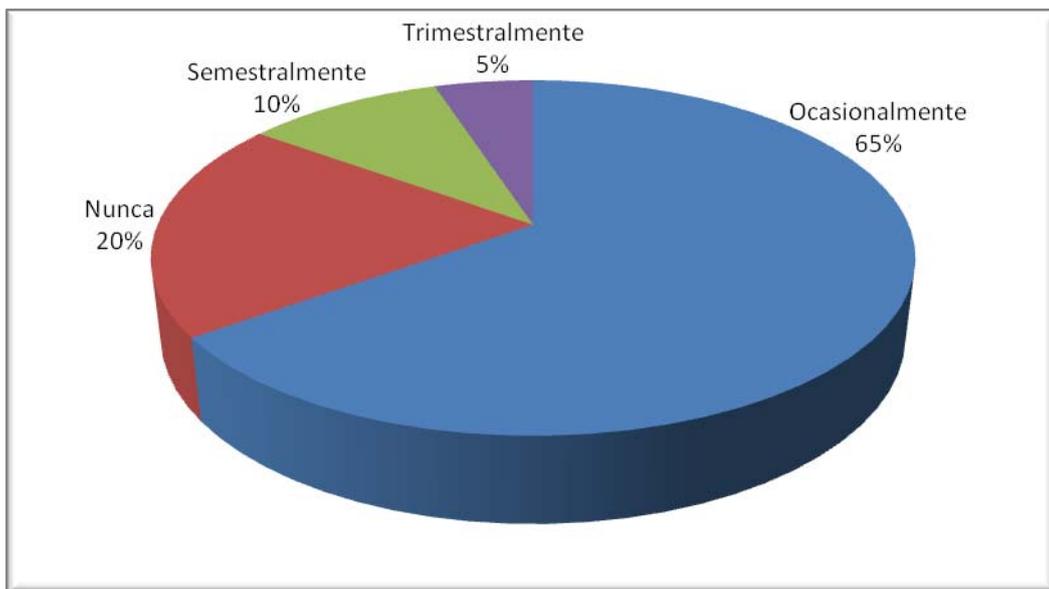
El 55% de los trabajadores menciona que la comunicación entre los empleados es muy buena, un 25% dice que es excelente, el 2% que es buena y un 2% que es mala.

3.1.6 Pregunta 6.- ¿Recibe cursos de capacitación relacionados con el servicio que usted presta en la Empresa?

Tabla 3.6 Capacitación relacionada con el servicio que presta

Variable	fa	fr%
Ocasionalmente	13	65,00
Nunca	4	20,00
Semestralmente	2	10,00
Trimestralmente	1	5,00
Total	20	100,00

Figura 3.6 Capacitación relacionada con el servicio que presta



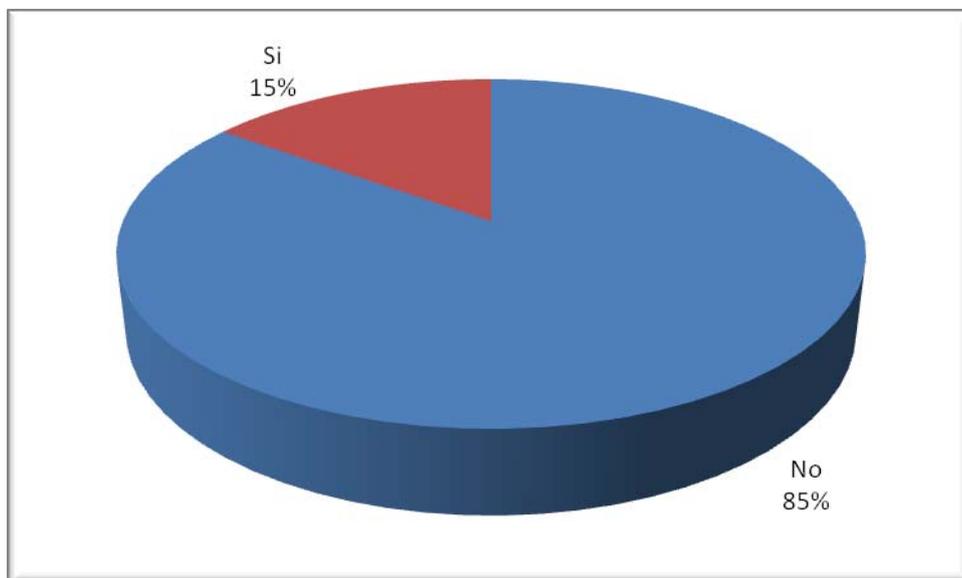
El 65% de los empleados dijo que recibió ocasionalmente (una sola vez) capacitación con el servicio que presta (práctica en el auto y trato con el cliente), un 20% comentó que nunca ha recibido ningún curso, el 10% dice que semestralmente recibe capacitación y un 5% indicó que trimestralmente.

3.1.7 Pregunta 7.- Si le ofrecieran trabajar en otra escuela de conducción, en las mismas condiciones, ¿aceptaría?

Tabla 3.7 Trabajaría en otra escuela de conducción

Variable	fa	fr%
No	17	85,00
Si	3	15,00
Total	20	100,00

Figura 3.7 Trabajaría en otra escuela de conducción



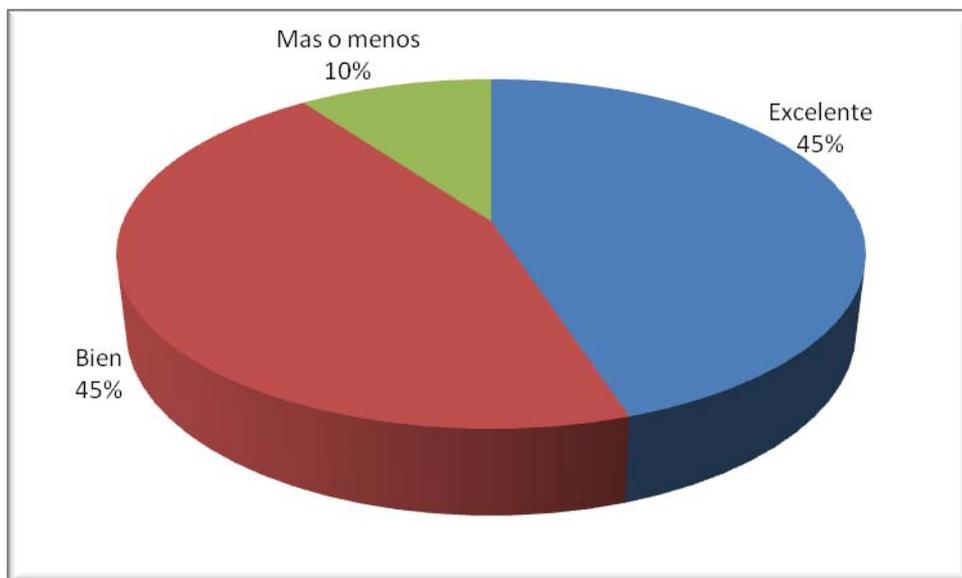
El 85% de los trabajadores no se cambiaría a otra escuela de conducción, en tanto que un 15% sí lo haría ya que no les agrada el ambiente laboral.

3.1.8 Pregunta 8.- ¿Cómo se siente en la Empresa?

Tabla 3.8 Cómo siente en la Empresa

Variable	fa	fr%
Excelente	9	45,00
Bien	9	45,00
Mas o menos	2	10,00
Total	20	100,00

Figura 3.8 Cómo siente en la empresa



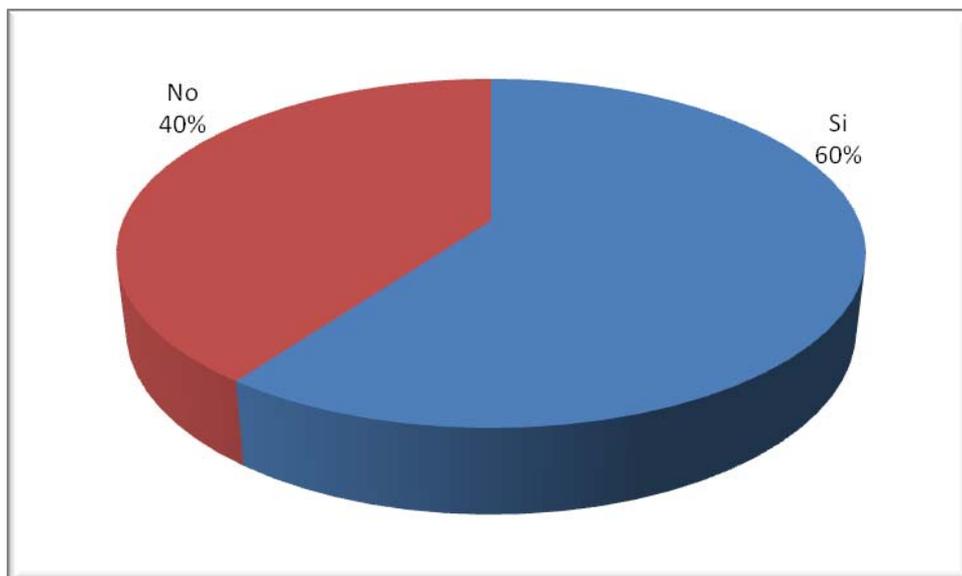
El 45% de los trabajadores se siente excelente, otro 45% manifiesta sentirse bien y el 10% está más o menos.

3.1.9 Pregunta 9.- ¿Conoce usted si algún directivo o empleado realiza un seguimiento del alumno durante el ciclo completo del curso?

Tabla 3.9 Conocimiento sobre seguimiento a los alumnos

Variable	fa	fr%
Si	12	60,00
No	8	40,00
Total	20	100,00

Figura 3.9 Conocimiento sobre seguimiento a los alumnos



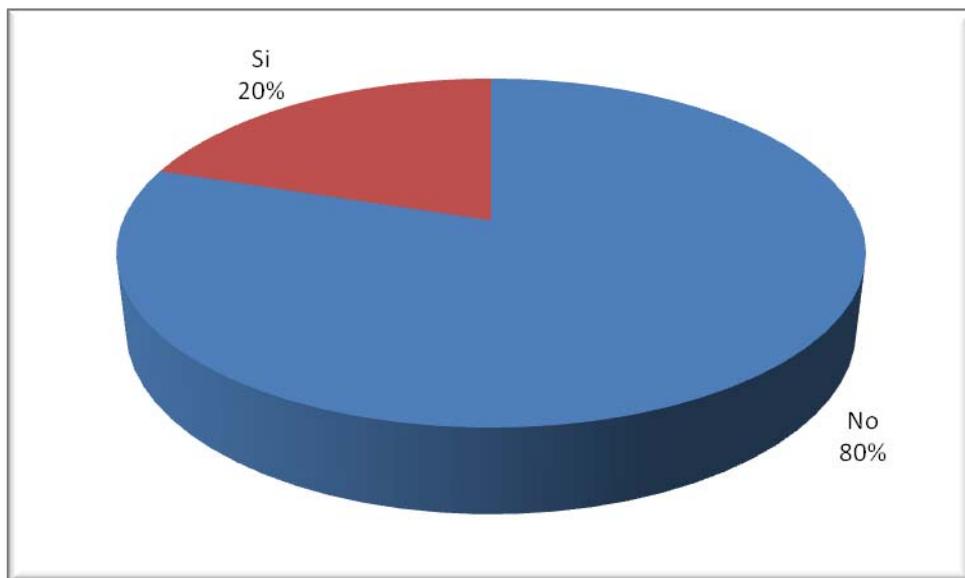
El 60% de los trabajadores dijo que sí conoce que algún directivo o empleado realiza un seguimiento al alumno durante el ciclo completo del curso, y un 40% manifestó que no conoce al respecto.

3.1.10 Pregunta 10.- ¿Conoce usted si algún directivo o empleado realiza un seguimiento del alumno posterior a la culminación del curso de conducción?

Tabla 3.10 Conocimiento sobre seguimiento a los alumnos posterior a la culminación del curso de conducción

Variable	fa	fr%
No	16	80,00
Si	4	20,00
Total	20	100,00

Figura 3.10 Conocimiento sobre seguimiento a los alumnos posterior a la culminación del curso de conducción



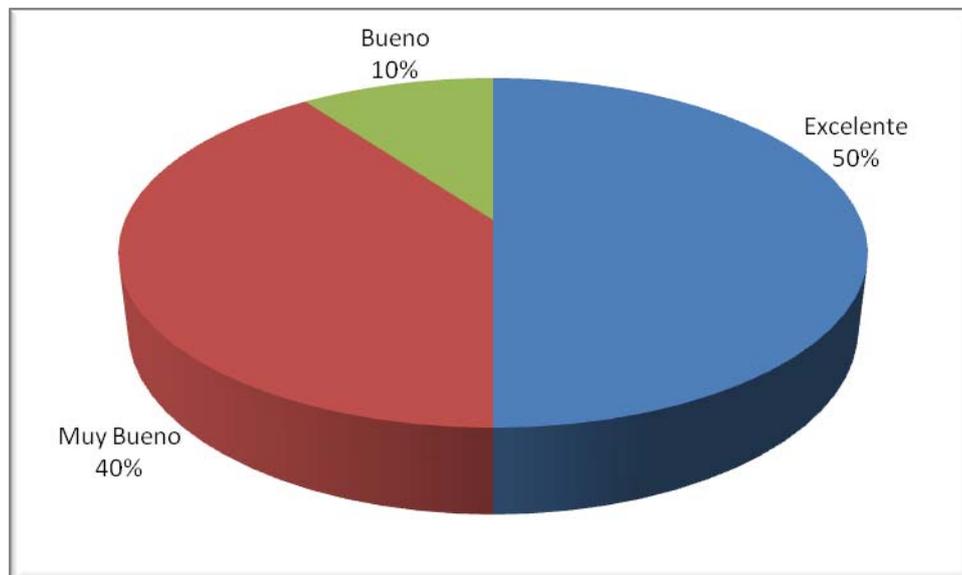
Un 80% de los empleados manifestó que no conoce si algún directivo o empleado realiza un seguimiento a los alumnos, posterior a la culminación del curso, y el 20% indicó que sí conoce al respecto.

3.1.11 Pregunta 11.- ¿Cómo calificaría el servicio que usted brinda a los alumnos?

Tabla 3.11 Auto calificación del servicio que brinda a los alumnos

Variable	fa	fr%
Excelente	10	50,00
Muy bueno	8	40,00
Bueno	2	10,00
Total	20	100,00

Figura 3.11 Auto calificación del servicio que brinda a los alumnos



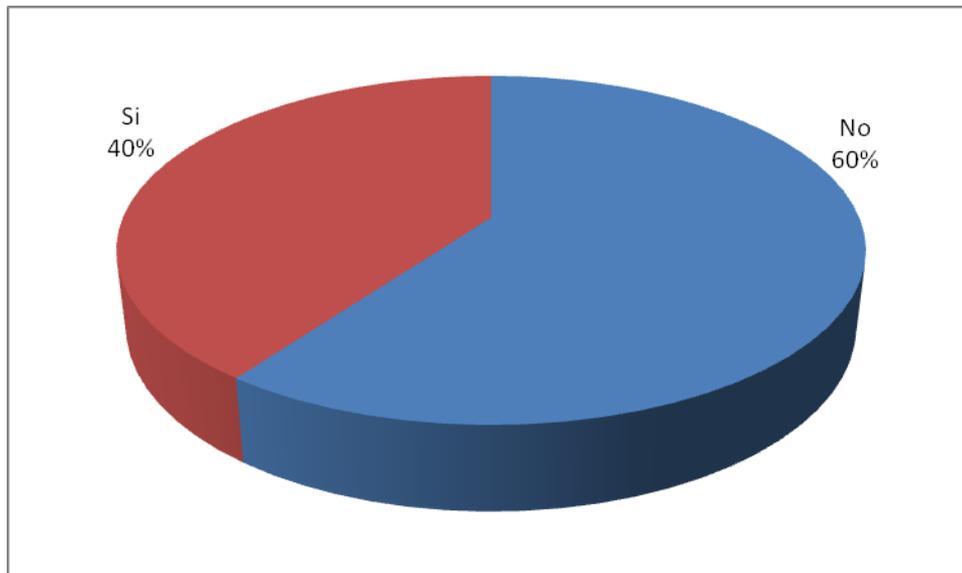
El 50% de los empleados expresa que el servicio que brinda a los alumnos es excelente, un 40% lo califica como muy bueno y el 10% como bueno.

3.1.12 Pregunta 12.- ¿Sabe si la Empresa cuenta con un manual o guía de atención al cliente?

Tabla 3.12 Conocimiento sobre si se cuenta con un manual de atención al cliente

Variable	fa	fr%
No	12	60,00
Si	8	40,00
Total	20	100,00

Figura 3.12 Conocimiento sobre si se cuenta con un manual de atención al cliente



El 60% de los empleados menciona que no conoce si la Empresa cuenta con un manual de servicio al cliente, mientras que el 40% dijo que sí conoce al respecto.

3.1.13 Pregunta 13.- ¿Qué recomendaría a los directivos e integrantes de la Empresa para otorgar un mejor servicio?

Tabla 3.13 Recomendaciones para brindar un mejor servicio

Variable	fa	fr%
Mejor servicio al cliente	3	10,50
Capacitación	3	10,50
Superar a las otras escuelas	2	7,00
Mayor interrelación	1	3,60
Mejorar instalaciones	1	3,60
Cliente parte fundamental	1	3,60
Respeto puesto del trabajo	1	3,60
Seguimiento al empleado	1	3,60
Gratificar al trabajador	1	3,60
Más conscientes con instructores	1	3,60
Uniformes	1	3,60
Mantenerse igual	1	3,60
Llegar a ser los primeros	1	3,60
Mas disciplina entre todos	1	3,60
Que no existan preferencias	1	3,60
Actividades concretas al personal	1	3,60
No presionar al estudiante	1	3,60
No presionar al instructor	1	3,60
Pensar en el cliente al 100%	1	3,60
Mas atención área administrativa	1	3,60
Seguimiento al mantenimiento de vehículos	1	3,60
Misma altura que Aneta	1	3,60
Coordinación en entrega de documentos	1	3,60
Total	28	100,00

Los clientes internos tienen un cúmulo de recomendaciones y sugerencias para los directivos, entre estas se pueden mencionar el mejorar el servicio al cliente, brindar capacitación a los empleados, superar a otras escuelas, mayor interrelación, mejorar las instalaciones, respeto al puesto de trabajo, gratificar al trabajador, uniformes, que no existan preferencias, más atención al área administrativa, entre otras, las mismas que deben ser tomadas en cuenta y atendidas por los directivos. Cabe señalar que algunos empleados indicaron más de una sugerencia.

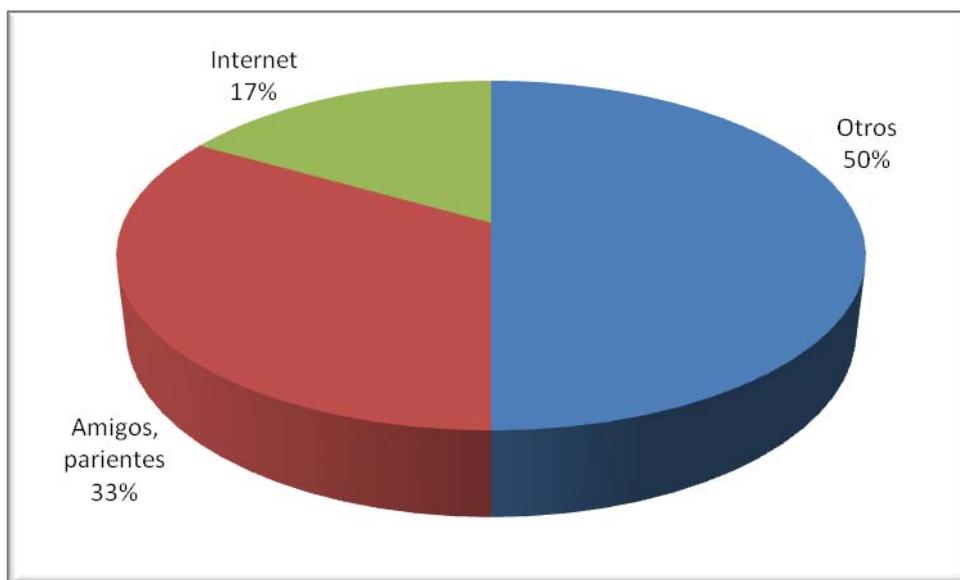
3.2 Investigación de clientes externos

3.2.1 Pregunta 1.- ¿Cómo se enteró de los servicios que presta la escuela de conducción CEVIAL?

Tabla 3.14 Cómo se enteró de los servicios que presta CEVIAL

Variable	fa	fr%
Otros	161	50,00
Amigos, parientes	107	33,00
Internet	54	17,00
Total	322	100,00

Figura 3.13 Cómo se enteró de los servicios que presta CEVIAL



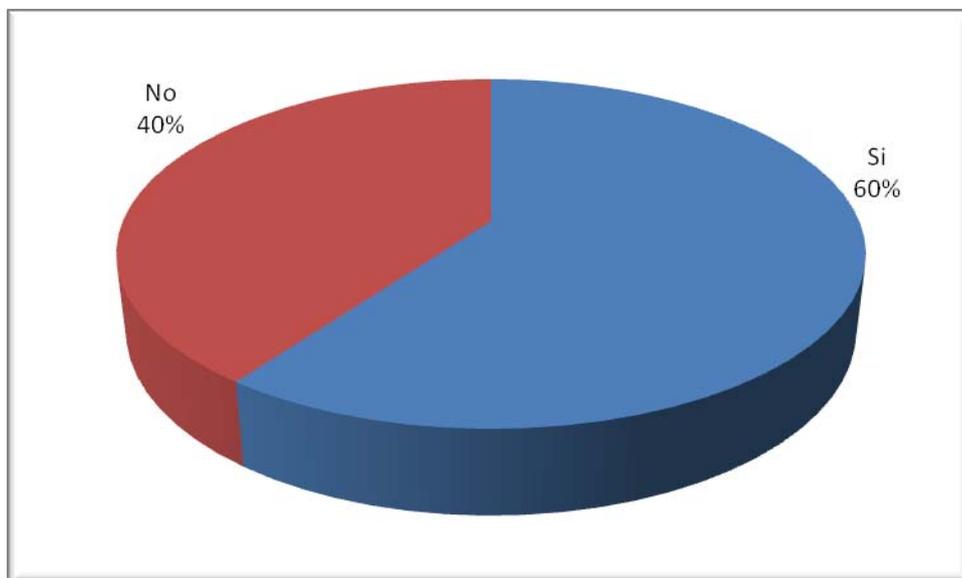
El 50% de los alumnos encuestados se enteró de los servicios de CEVIAL por otros medios, entre los cuales están: haber visto la publicidad en los autos de instrucción, vivir cerca de las instalaciones de la Escuela, haber recibido hojas volantes y charlas en su lugar de trabajo. Un 33% se enteró a través de amigos- y parientes, y el 17% restante por Internet.

3.2.2 Pregunta 2.- ¿La atención ofrecida por la secretaria fue amable, educada, eficiente y rápida?

Tabla 3.15 Recibió una correcta atención de la secretaria

Variable	fa	fr%
Si	193	60,00
No	129	40,00
Total	322	100,00

Figura 3.14 Recibió una correcta atención de la secretaria



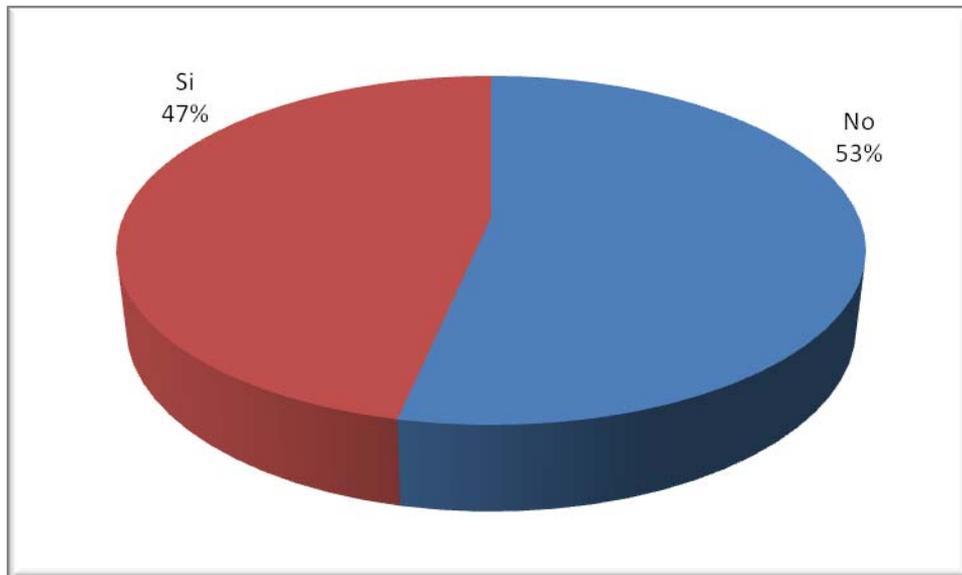
El 60% de los alumnos opina que la atención ofrecida por la secretaria si fue amable, educada, eficiente y rápida; mientras que un 40% opina lo contrario.

3.2.3 Pregunta 3.- ¿La secretaria le ofreció toda la asesoría necesaria cuando usted se inscribió en el curso de conducción?

Tabla 3.16 Asesoría recibida por parte de la secretaria

Variable	fa	fr%
No	171	53,00
Si	151	47,00
Total	322	100,00

Figura 3.15 Asesoría recibida por parte de la secretaria



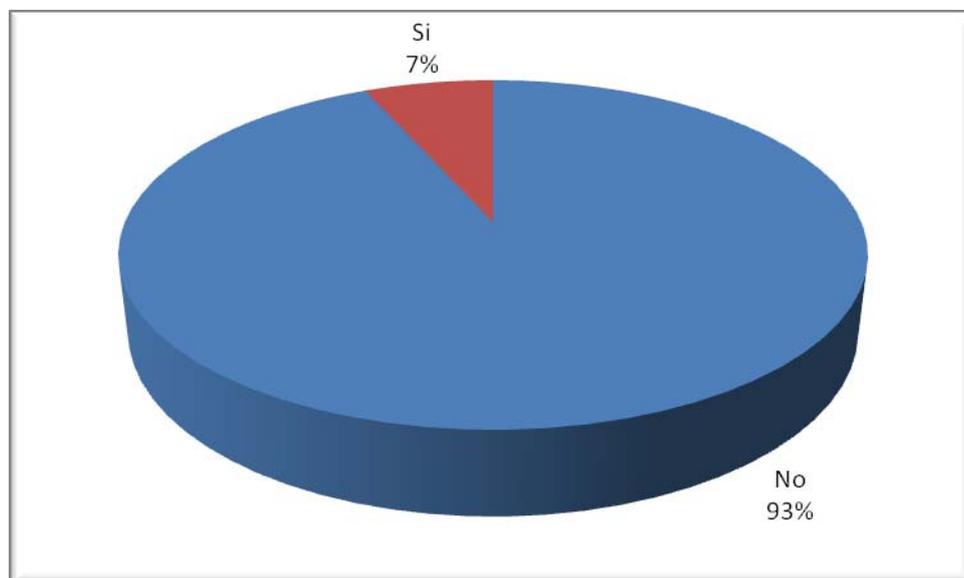
El 53% de los alumnos encuestados manifestó no haber recibido toda la asesoría necesaria, por parte de la secretaria, al momento de inscribirse y el 47% dijo que sí la recibió.

3.2.4 Pregunta 4.- ¿Le ofrecieron algún tipo de beneficio o promoción?

Tabla 3.17 Ofrecimiento de beneficios o promociones

Variable	fa	fr%
No	299	93,00
Si	23	7,00
Total	322	100,00

Figura 3.16 Ofrecimiento de beneficios o promociones



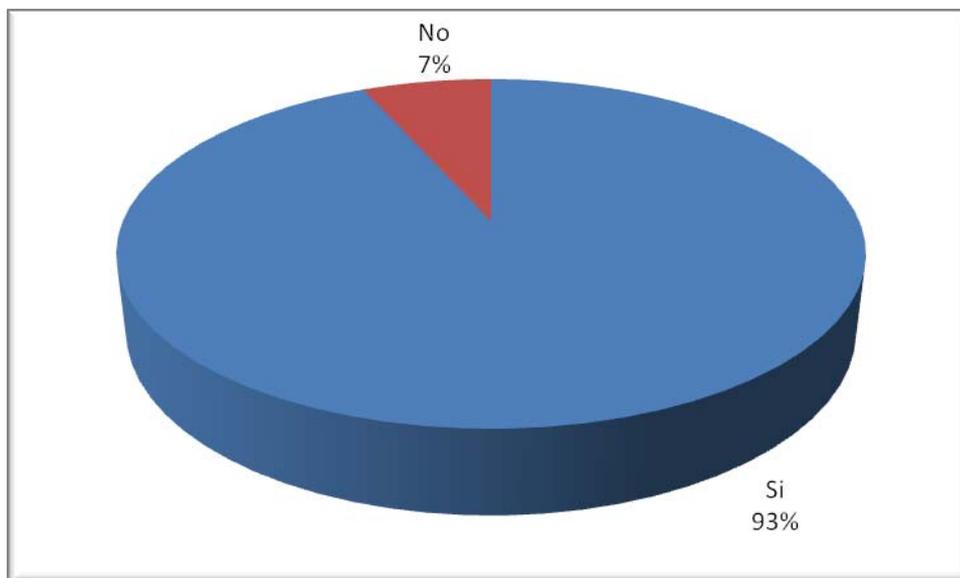
Un 93% de los alumnos encuestados señala que no le ofrecieron ningún tipo de promoción y tan solo el 7% expresó que sí les ofrecieron alguna promoción como descuentos por grupo y crédito empresarial.

3.2.5 Pregunta 5.- ¿La atención en caja fue eficiente al momento de su pago?

Tabla 3.18 Atención eficiente en caja

Variable	fa	fr%
Si	299	93,00
No	23	7,00
Total	322	100,00

Figura 3.17 Atención eficiente en caja



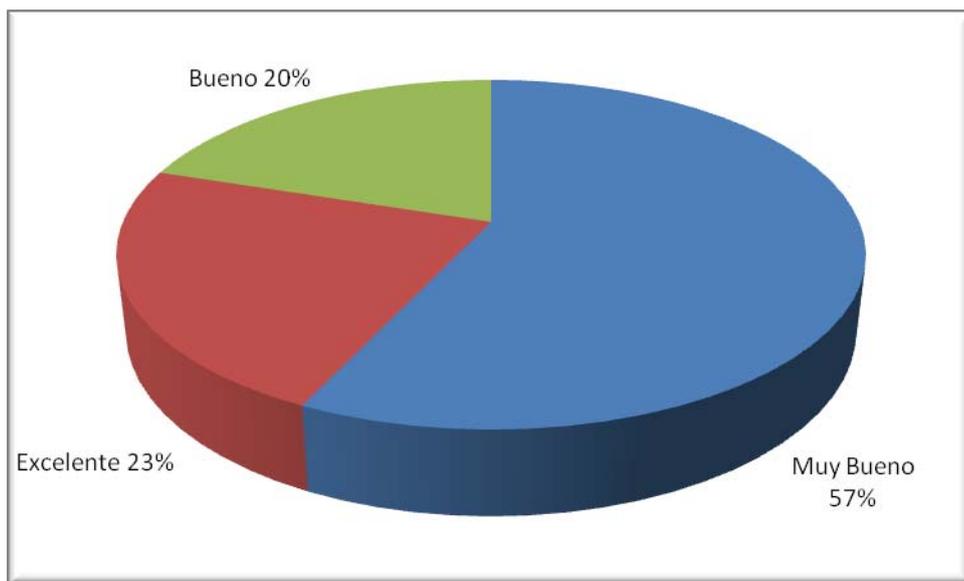
El 93% de los alumnos encuestados manifestó que la atención en caja fue eficiente al momento de su pago, mientras que un 7% señaló que no lo fue.

3.2.6 Pregunta 6.- ¿Cómo calificaría el servicio recibido en el examen psicosesométrico?

Tabla 3.19 Calificación del servicio recibido en el examen psicosenométrico

Variable	fa	fr %
Muy bueno	184	57,00
Excelente	74	23,00
Bueno	64	20,00
Total	322	100,00

Figura 3.18 Calificación del servicio recibido en el examen psicosenométrico



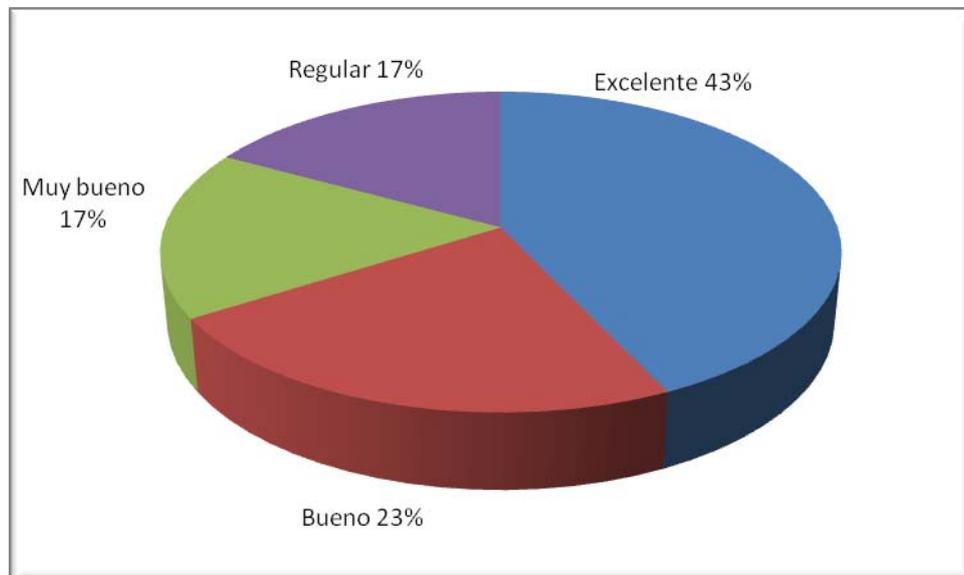
El 57% de los alumnos encuestados calificó como muy bueno el servicio recibido en el examen psicosenométrico, un 23% como excelente y el 20% como bueno.

3.2.7 Pregunta 7.- ¿Cómo calificaría el servicio ofrecido por los instructores de clases de práctica en el auto?

Tabla 3.20 Calificación del servicio ofrecido por los instructores de clases de práctica en el auto

Variable	fa	fr%
Excelente	138	43,00
Bueno	74	23,00
Muy bueno	55	17,00
Regular	55	17,00
Total	322	100,00

Figura 3.19 Calificación del servicio ofrecido por los instructores de clases de práctica en el auto



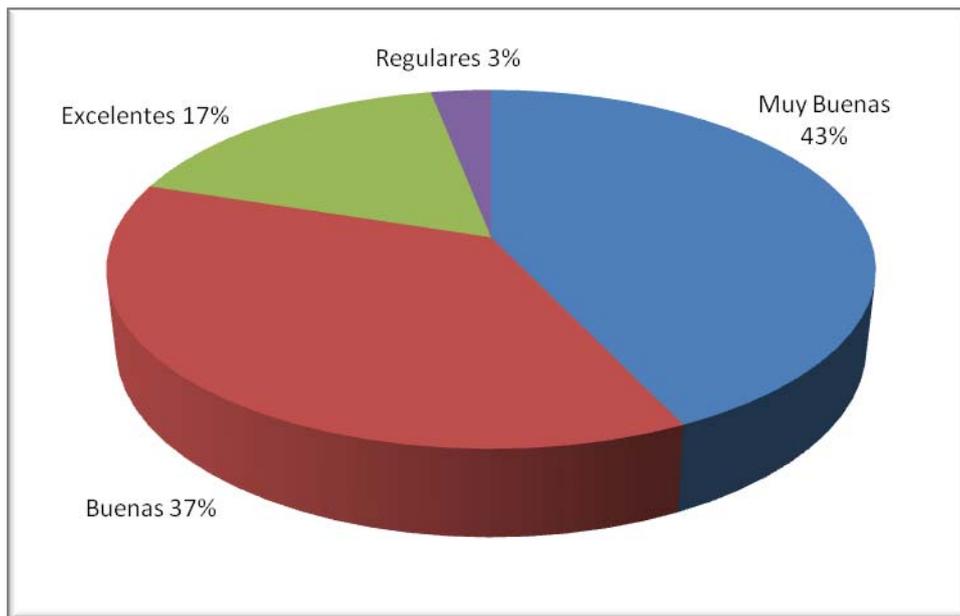
Un 43% de los alumnos calificó como excelente el servicio ofrecido por los instructores en las clases de práctica en el auto, el 23% lo calificó como bueno, un 17% como muy bueno y otro 17% como regular.

3.2.8 Pregunta 8.- ¿Cómo calificaría el servicio ofrecido por los instructores de clases de teoría (educación vial, mecánica básica, psicología y primeros auxilios)?

Tabla 3.21 Calificación de clases de teoría

Variable	fa	fr%
Muy buenas	138	43,00
Buenas	119	37,00
Excelentes	55	17,00
Regulares	10	3,00
Total	322	100,00

Figura 3.20 Calificación de clases de teoría



El 43% de los alumnos calificó como muy buenas las clases de teoría (educación vial, mecánica básica, psicología aplicada a la conducción y primeros auxilios), un 37% como buenas, el 17% como excelentes y un 3% como regulares.

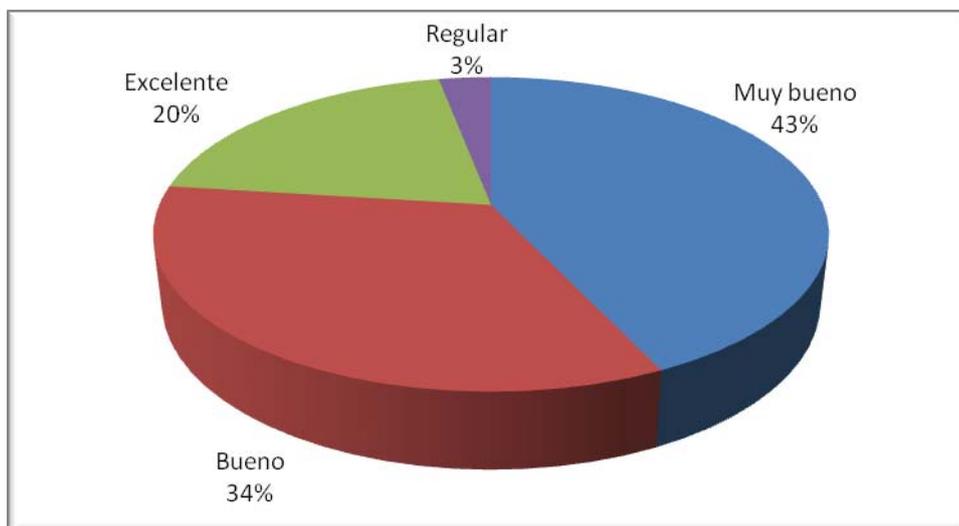
3.2.9 Pregunta 9.- ¿Cómo calificaría el nivel de profesionalismo en la recepción de los exámenes finales práctico y teórico?

3.2.9.1 Examen práctico

Tabla 3.22 Calificación del nivel de profesionalismo en la recepción del examen final práctico

Variable	fa	fr%
Muy bueno	138	43,00
Bueno	110	34,00
Excelente	64	20,00
Regular	10	3,00
Total	322	100,00

Figura 3.21 Calificación del nivel de profesionalismo en la recepción del examen final práctico



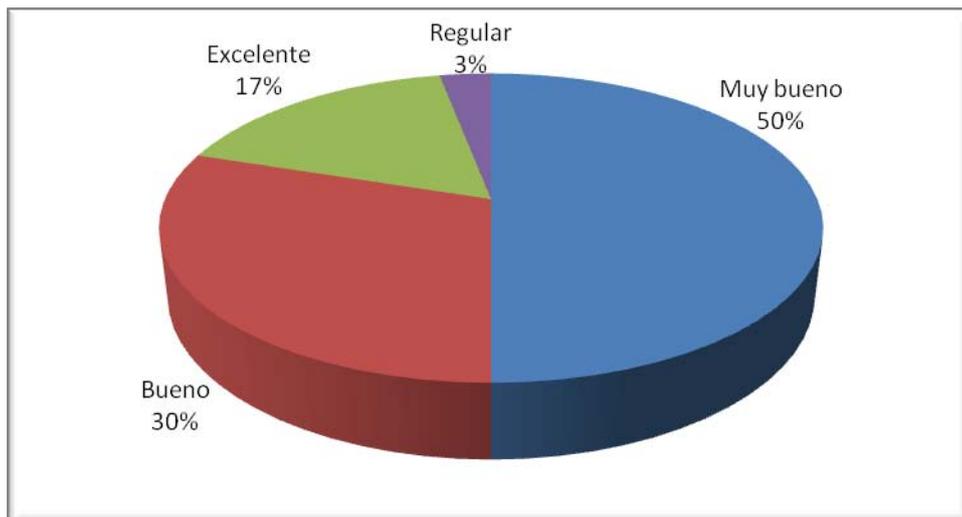
El 43% de los estudiantes encuestados calificó como muy bueno el nivel de profesionalismo en la recepción del examen final práctico, un 34% lo calificó como bueno, el 20% como excelente y un 3% como regular.

3.2.9.2 Examen teórico

Tabla 3.23 Calificación del nivel de profesionalismo en la recepción del examen final teórico

Variable	fa	fr%
Muy bueno	161	50,00
Bueno	96	30,00
Excelente	55	17,00
Regular	10	3,00
Total	322	100,00

Figura 3.22 Calificación del nivel de profesionalismo en la recepción del examen final teórico



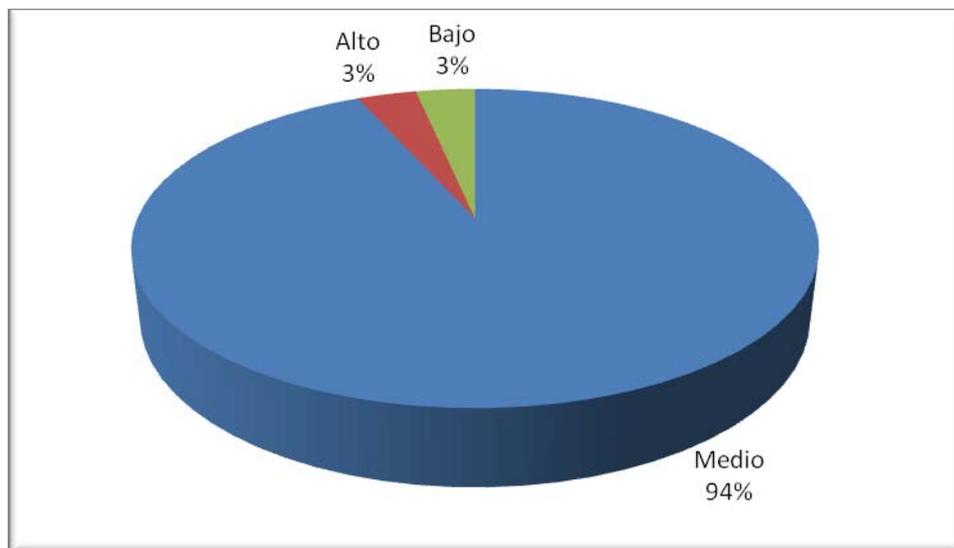
El 50% de los alumnos calificó como muy bueno el nivel de profesionalismo en la recepción del examen final teórico, un 30% lo calificó como bueno, el 17% como excelente y un 3% como regular.

3.2.10 Pregunta 10.- ¿Cómo calificaría al precio del curso?

Tabla 3.24 Calificación al precio del curso

Variable	fa	fr%
Medio	302	94,00
Alto	10	3,00
Bajo	10	3,00
Total	322	100,00

Figura 3.23 Calificación al precio del curso



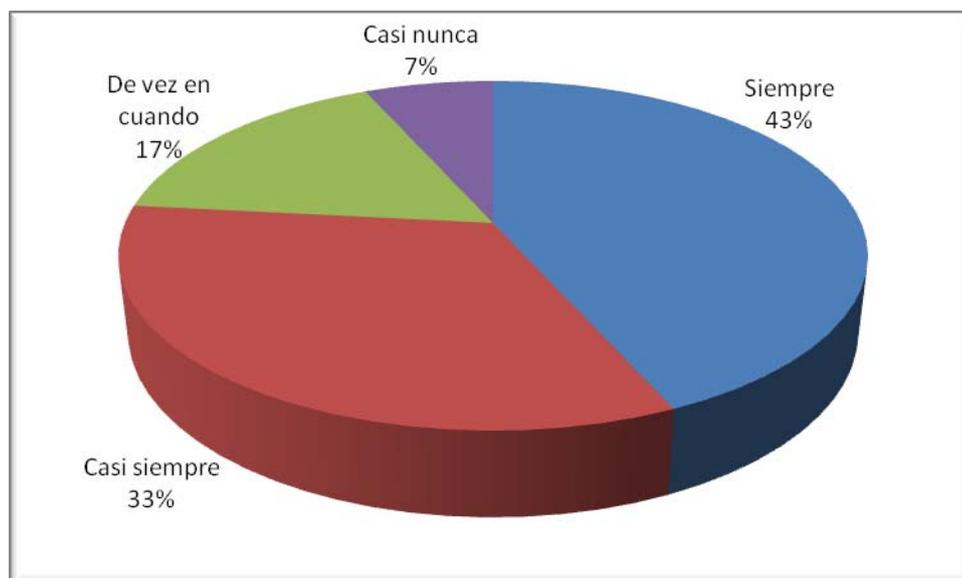
El 94% de los alumnos encuestados calificó al precio del curso como medio, un 3% lo considera alto y otro 3%.

3.2.11 Pregunta 11.- Las personas integrantes de CEVIAL ¿estuvieron dispuestas a atender sus inquietudes y necesidades?

Tabla 3.25 Disposición de servicio de los integrantes de CEVIAL

Variable	fa	fr%
Siempre	138	43,00
Casi siempre	106	33,00
De vez en cuando	55	17,00
Casi nunca	23	7,00
Total	322	100,00

Figura 3.24 Disposición de servicio de los integrantes de CEVIAL



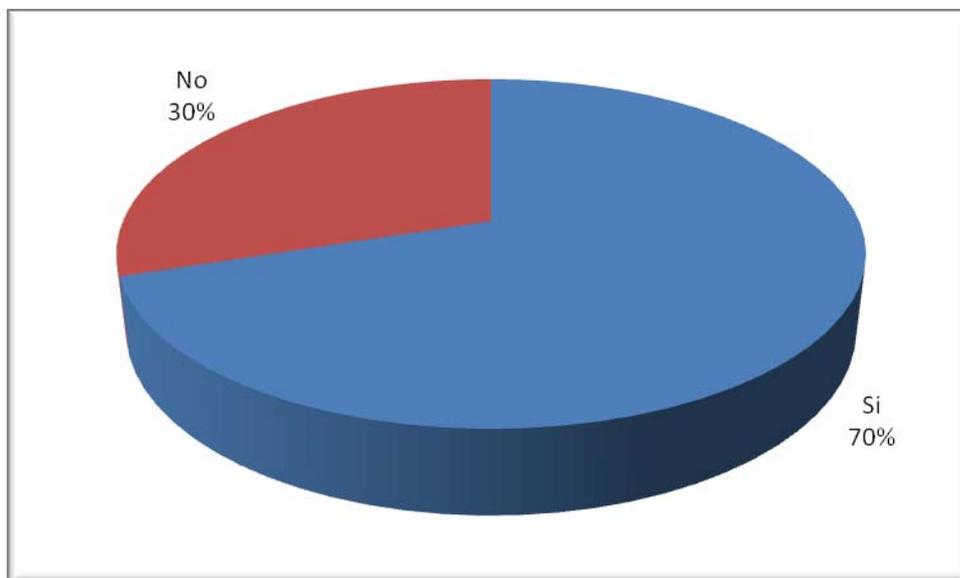
El 43% de los alumnos indicó que los integrantes de CEVIAL siempre estuvieron prestos en atender sus inquietudes y necesidades, un 33% dijo que casi siempre, el 17% que de vez en cuando y el 7% que casi nunca.

3.2.12 Pregunta 12.- ¿Recibió un seguimiento continuo de algún directivo o empleado durante el ciclo completo del curso?

Tabla 3.26 Seguimiento durante el curso

Variable	fa	fr%
Si	225	70,00
No	97	30,00
Total	322	100,00

Figura 3.25 Seguimiento durante el curso



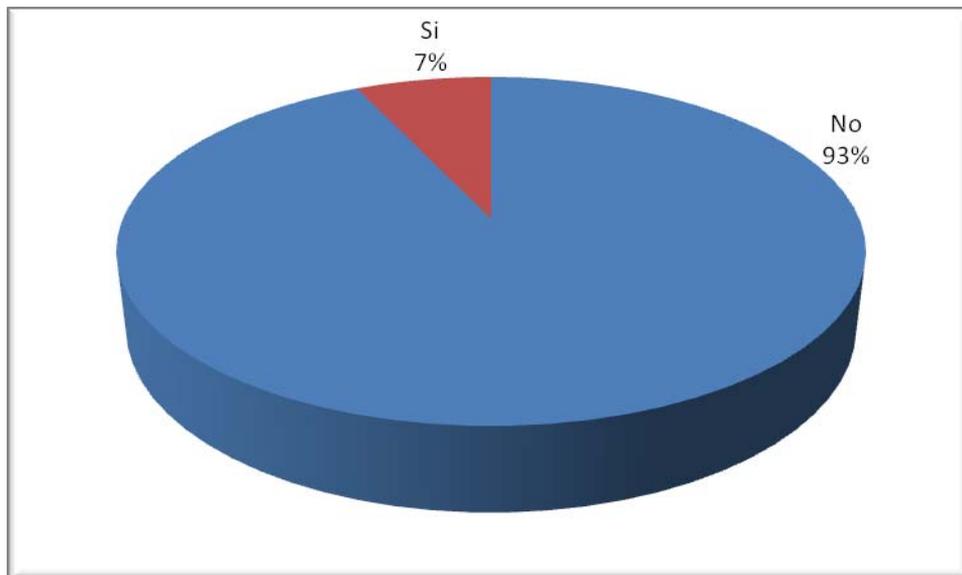
Un 70% de los alumnos aseveró que sí recibió un seguimiento continuo en el transcurso del ciclo completo del curso de conducción, mientras que un 30% dijo que no recibió este seguimiento por parte de algún empleado o directivo.

3.2.13 Pregunta 13.- ¿Recibió un asesoramiento posterior a la culminación del curso de conducción?

Tabla 3.27 Asesoramiento posterior a la culminación del curso de conducción

Variable	fa	fr%
No	299	93,00
Si	23	7,00
Total	322	100,00

Figura 3.26 Asesoramiento posterior a la culminación del curso de conducción



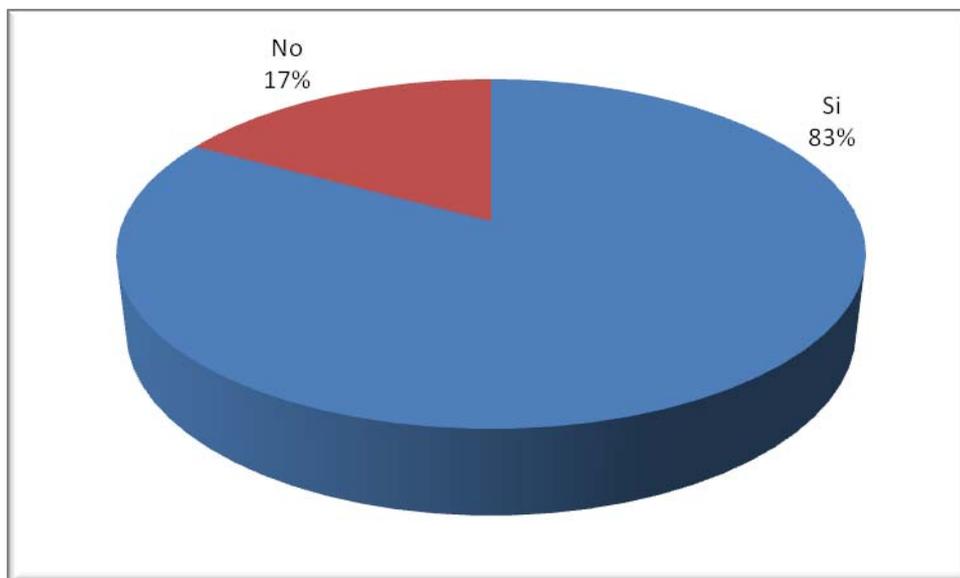
El 93% de los alumnos expresó que no ha recibido un asesoramiento después de haber culminado su curso, en tanto que un 7% dijo que sí lo ha recibido.

3.2.14 Pregunta 14.- ¿Cree que el personal de CEVIAL tiene un buen nivel de profesionalismo?

Tabla 3.28 Opinión sobre el nivel de profesionalismo del personal de CEVIAL

Variable	fa	fr%
Si	267	83,00
No	55	17,00
Total	322	100,00

Figura 3.27 Opinión sobre el nivel de profesionalismo del personal de CEVIAL



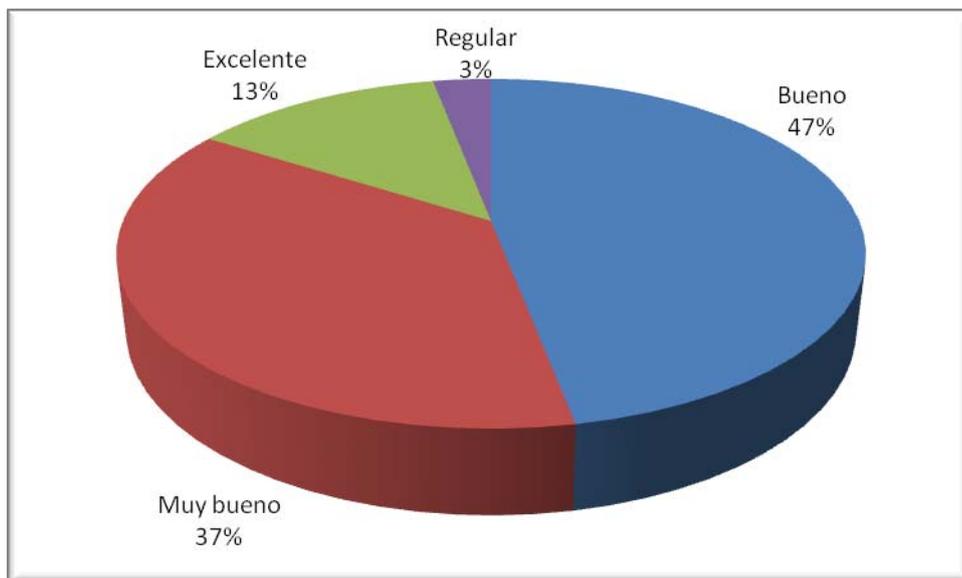
El 83% de los alumnos dijo que sí existe un buen nivel de profesionalismo en el personal de la escuela CEVIAL y un 17% opinó que no.

3.2.15 Pregunta 15.- En general ¿cómo calificaría el servicio que le ofreció la escuela de conducción CEVIAL?

Tabla 3.29 Calificación general del servicio que le ofreció CEVIAL

Variable	fa	fr%
Bueno	151	47,00
Muy bueno	119	37,00
Excelente	42	13,00
Regular	10	3,00
Total	322	100,00

Figura 3.28 Calificación general del servicio que le ofreció CEVIAL



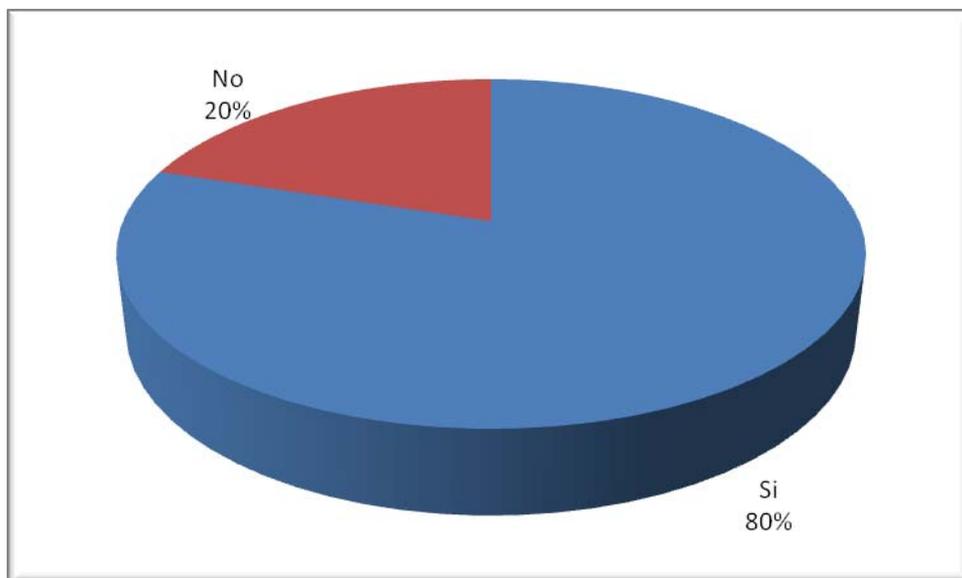
Un 47% de los alumnos encuestados calificó en general como bueno el servicio recibido en la escuela CEVIAL, el 37% lo calificó como muy bueno, un 13% como excelente y un 3% como regular.

3.2.16 Pregunta 16.- ¿Las instalaciones y el personal de CEVIAL poseen una buena imagen?

Tabla 3.30 Imagen de las instalaciones y el personal de CEVIAL

Variable	fa	fr%
Si	258	80,00
No	64	20,00
Total	322	100,00

Figura 3.29 Imagen de las instalaciones y el personal de CEVIAL



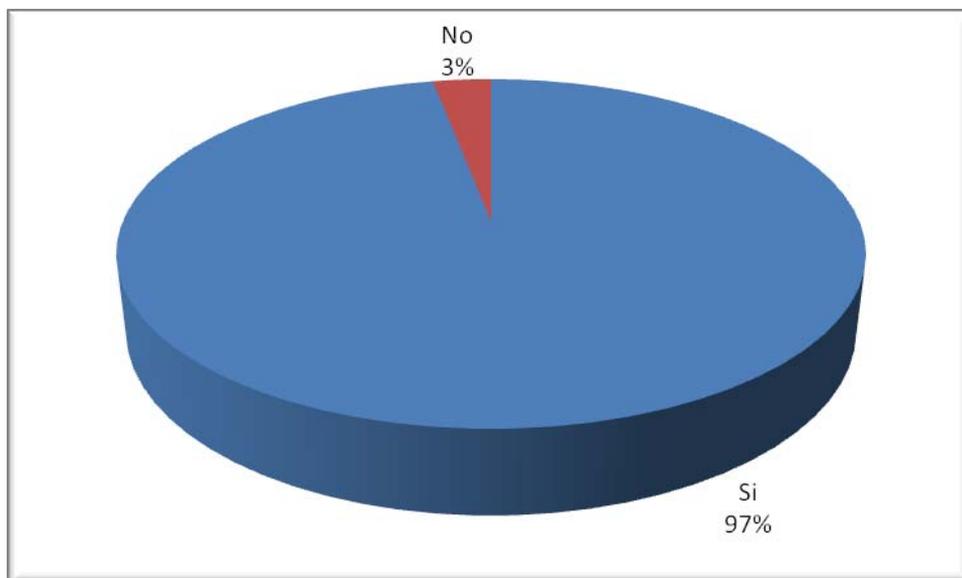
Un 80% de los alumnos manifestó que las instalaciones y el personal de CEVIAL sí poseen buena imagen y el 20% opinó lo contrario.

3.2.17 Pregunta 17.- Si tuviera la oportunidad de recomendar el servicio de CEVIAL a otras personas, ¿lo haría?

Tabla 3.31 Recomendaría el servicio de CEVIAL

Variable	fa	fr%
Si	312	97,00
No	10	3,00
Total	322	100,00

Figura 3.30 Recomendaría el servicio de CEVIAL



El 97% de los alumnos manifestó que sí recomendaría el servicio de CEVIAL a otras personas porque considera que el curso brindado es bueno, y un tan solo un 3% no lo recomendaría.

3.3 Sustentación de hipótesis

La hipótesis planteada: *“al menos el 60% de los clientes (alumnos) percibe que el servicio al cliente es muy bueno.”*

De acuerdo a los datos obtenidos en la Pregunta 15 de la investigación a clientes externos, solo el 37% de los encuestados manifestó que el servicio es muy bueno, por lo tanto la hipótesis no se sustenta.

Esto lleva a recomendar finalmente, que la Empresa debe mejorar el servicio.

CAPÍTULO IV

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE DE LA ESCUELA DE CONDUCCIÓN NO PROFESIONAL CEVIAL

Tomando en cuenta los datos de la investigación, se propone un plan de mejoramiento para las siguientes áreas:

4.1 A corto plazo

Actividad	Objetivo	Participantes	Fecha tentativa, duración	Responsable, monitor permanente	Valor
Reunión de directivos y empleados.	Dar a conocer los resultados de la encuesta.	Todo el personal.	Fecha tentativa: 01 de Mayo.	Administración, Supervisor Académico.	n/e
Cursos de capacitación en “Servicio de calidad al cliente”	Lograr una excelente “primera impresión”	Secretarias	Permanente	Administración	n/e
Implementación de promociones	Motivar y captar mas clientes	Todo el personal	Permanente	Administración	n/e
Capacitación en relación al trabajo que realizan	Lograr un directivo y empleado eficiente en su labor	Todo el personal	Permanente	Administración	n/e
Realizar reuniones empresariales en donde se aplique el “play work”, organizar juegos, concursos, momentos de distracción, charlas de trabajo.	Inducir a la comunicación empresarial y a una cultura de trabajo en equipo.	Todo el personal.	Annual. Fecha tentativa: 01 de Mayo.	Administración.	2.000 USD
Generar programas de incentivos a los empleados.	Conseguir la motivación de los empleados.	Todo el personal.	Permanente.	Administración.	n/e
Cursos de capacitación en	Lograr un empleado	Todo el personal.	Annual. Fecha tentativa:	Administración Supervisor	500 USD

"Servicio de calidad al cliente y mejoramiento continuo"	capacitado, valorizado, motivado y proactivo.		mayo (5 días - 4 horas diarias).	Académico.	
Actividad	Objetivo	Participantes	Fecha tentativa, duración	Responsable, monitor permanente	Valor
Realizar un seguimiento constante del alumno durante y posterior al curso.	Estar en permanente contacto con el cliente externo.	Supervisor Académico.	Permanente.	Administración, Supervisor Académico.	n/e
Curso de educación vial, mecánica básica, psicología aplicada a la conducción y primeros auxilios.	Capacitar a los instructores de teoría, práctica y a todo el personal en general	Todo el personal y especialmente a los instructores	Semestral. Fecha tentativa: junio (5 días - 4 horas diarias).	Administración, Supervisor Académico, Psicólogo (Policía Nacional, Cruz Roja).	500 USD
Curso a los instructores de práctica al volante	Capacitar a los instructores de práctica, teoría y a todo el personal en general.	Todo el personal y especialmente a los instructores.	Semestral. Fecha tentativa: julio (5 días - 4 horas diarias).	Administración, Supervisor Académico.	500 USD
Elaborar un manual de atención al cliente.	Contar con una guía especializada al momento de atender a los clientes.	Todo el personal.	Permanente.	Administración, Supervisor Académico.	500 USD
Implementar un buzón de quejas y sugerencias.	Conocer más de cerca las opiniones de los clientes externos y atenderlas rápidamente.	Administración.	Permanente.	Administración, Supervisor Académico.	200 USD
Implementación del "cliente misterioso"	Medir en forma sistemática y gradual la calidad del servicio ofrecido en cada una de las áreas de atención al cliente.	Administración.	Semestral. Fecha tentativa: mayo (2 ^{da} quincena).	Administración, Supervisor Académico.	200 USD
Total					4.400 USD

4.2 A largo plazo

Implementación un departamento de marketing	Poner en acción las actividades mercadológicas para el logro de las metas organizacionales.	Administración.	s/d	Administración.	n/e
---	---	-----------------	-----	-----------------	-----

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La escasa educación vial que reciben los ecuatorianos es un factor crítico dentro de los principales problemas viales que aqueja el país. Esta falta de educación vial, sea como conductor, pasajero, peatón o usuario de la vía pública, está directamente relacionada con la alta tasa de mortalidad en las calles y carreteras del país.

Es imprescindible cambiar esta realidad, la pérdida de vidas innecesaria e irresponsable debe parar en el Ecuador. Las calles y carreteras del país deben humanizarse. La educación vial debe mejorar a todo nivel, pero especialmente entre los conductores jóvenes, aquellos que aún se están formando.

La Escuela de Conducción CEVIAL debe estar comprometida con el desarrollo de una cultura vial en la que prima el sentido de responsabilidad social y ambiental; para ello CEVIAL debe ser rediseñada internamente conforme a las disposiciones legales, reglamentarias y políticas de la Empresa, para entregar productos de calidad y buen servicio a los usuarios, cuya voluntad se exprese el bienestar en la atención del servicio de la Escuela de Conducción, oportuno y eficiente.

Para cualquier empresa es fundamental la fidelidad de los clientes y sus perspectivas de alta calidad puesto que ellos constituyen el elemento vital e impulsor de las organizaciones, ya que hacia los clientes va dirigido el producto o servicio final; por ello desde pequeñas y medianas empresas hasta las más importantes corporaciones, el tratamiento efectivo al público ha sido y es una de las herramientas principales para la captación y mantenimiento de su clientela con un buen asesoramiento y servicio de orientación, a una compra beneficiosa y bien aplicada a sus necesidades.

En todos los niveles jerárquicos, siempre se debe tener presente que el cliente no solo es dinero, un código, un gráfico, un número..., es algo más profundo, que no solo es la razón de ser o la esencia de la empresa, ante todo es un ser humano como cada uno de

los miembros de la empresa y por lo tanto debe ser respetado en sumo grado y recibir un servicio de calidad y de excelencia. Por lo que se requiere entender las necesidades del cliente en el servicio de enseñanza práctica y enseñanza teórica de conducción y de esta manera trabajar sobre el mejoramiento continuo que es básico para fidelizar clientes, orientado hacia lo que el cliente realmente requiere y no lo que la empresa presume.

Conclusiones

De acuerdo a los datos de la investigación se puede deducir que el 45% de los empleados trabajan en la Empresa desde sus inicios, y han ido aumentando poco a poco de acuerdo al crecimiento de la Escuela de Conducción, por lo que existe estabilidad laboral y poca rotación de la gente que está directamente relacionada con la atención al cliente.

El 100% de los trabajadores con relación directa de servicio con el cliente piensa siempre que el cliente es la persona más importante, es decir que todos están consientes de esta gran fortaleza empresarial.

La escuela de conducción, según el 55% de los trabajadores, no utiliza ningún tipo de bonificación o recompensa para motivarlos cuando ellos tienen una mejor actitud de servicio con el cliente.

En un 65% los directivos y empleados colaboran siempre para ponerse a la orden de los clientes, es decir la mayoría trabaja en equipo y hay coordinación entre departamentos, a pesar de un 30% que lo hace a veces y un 5% que nunca lo hace.

La comunicación dentro de la Empresa en un 55% es muy buena, un 25 % excelente, un 10% buena y tan solo un 10% mala.

La capacitación de los empleados en relación con el servicio que prestan es ocasional en un 65%, esto es una sola vez y sobre servicio al cliente o como inducción a las clases prácticas en el auto, y nunca un 20%. Tan solo el 10% recibe capacitación de lo anotado anteriormente cada semestre y el 5% cada trimestre.

Se puede deducir que la mayoría de los empleados están satisfechos en la Escuela de Conducción, ya que el 85% no se iría a trabajar en otra escuela de conducción en las mismas condiciones y tan solo el 15% lo haría si se lo propusieran.

Respecto al clima laboral en la empresa, el 45% de los empleados se siente excelentemente y otro 45% se siente bien al respecto, tan solo un 10% opina no sentirse bien por cuestiones personales y de sueldo.

De acuerdo con los datos se establece que en un 60% se hace seguimiento al alumno durante el ciclo completo del curso y en un 40% no se lo hace.

Según los datos se establece no hay un buen nivel de relación con el cliente, ya que en un 80% no se hace un seguimiento posterior a la culminación del curso (servicio post - venta) y un 20% sí se lo hace.

En la autoevaluación del servicio brindado por los empleados que están en relación directa con los clientes, el 50% se califica como excelente, mientras que tan solo el 13% de los clientes percibe a este servicio de excelente.

Según el 40% de los empleados, creen que la empresa cuenta con un manual de atención al cliente, mientras que un 60% no conoce sobre este. Y a decir de los directivos la empresa no cuenta con un manual de atención al cliente, por lo que se deduce que los primeros “suponen” que si hay este manual.

Los clientes internos tienen un cúmulo de recomendaciones y sugerencias para los directivos, entre estas se pueden mencionar el mejorar el servicio al cliente, capacitación a los empleados, superar a otras escuelas, mayor interrelación, mejorar las instalaciones, respeto al puesto de trabajo, gratificar al trabajador, uniformes, no exista preferencias, más atención al área administrativa, entre otras. Las mismas que deben ser tomadas en cuenta y atendidas por los directivos.

La publicidad es básica en una empresa de servicios, ya que un 50% de los alumnos se enteró de los servicios de CEVIAL porque vio la publicidad en los autos de instrucción

que rodaban por la ciudad y porque viven cerca de las instalaciones de la escuela, por hojas volantes y por charlas en el trabajo. El otro 33% se enteraron por que les refirieron amigos o parientes y el 17% restante por Internet.

La atención brindada por la secretaria fue del agrado de los clientes en tan solo el 60% y no fue del agrado en un 40%. Demostrando así falencias en este servicio.

La asesoría para resolver todas sus inquietudes ofrecida por la secretaria en el momento de inscribirse no fue toda la necesaria para los clientes en un 53% y en un 47% sí lo fue. Se observan nuevamente falencias en este servicio al cliente.

La falta de beneficios o promociones de parte de la Empresa hacia los clientes conlleva que en un 93% los clientes no hayan sido ofertados de ninguna, a pesar que un 7% si recibieron por descuentos en grupo y crédito empresarial. Estas promociones son esporádicas.

Un 93% de los opina que la atención en caja fue eficiente y un 7% que no.

La calificación del servicio dado en la recepción del examen psicosenométrico por parte de los clientes es un 57% como muy bueno, 23% excelente y un 20% como bueno. El no calificarlo como malo o regular dice bien de este servicio.

El servicio ofrecido en las clases de práctica en el auto es el más delicado de todo el proceso del curso, a decir de los directivos, ya que el instructor y el alumno pasarán la mayor parte del curso juntos en una interrelación que debe ser llevada por el instructor con profesionalismo, respeto, dedicación, concentración, técnica, etc. Un 43% de estos alumnos evalúa este servicio como excelente, un 17% como muy bueno, un 23 % como bueno y un 17% como regular. Nadie lo evalúa como malo. Es muy satisfactorio que CEVIAL tenga estos índices de calificación dado lo delicado de este servicio.

El servicio ofrecido en las clases de teoría, educación vial, mecánica básica, psicología aplicada a la conducción y primeros auxilios, con una calificación del 43% como muy buena, 37% como buena, 17% como excelente y 3% como regular, nadie las

califica como malas, nos permite deducir que tiene una aceptación mediocre, lo cual hay que mejorar.

El servicio ofrecido en la recepción de los exámenes finales práctico - teóricos, con una calificación del examen práctico del 43% como muy bueno, 34% como bueno, 20% como excelente y 3% como regular; y el examen teórico con una calificación del 50% como muy bueno, 30% como bueno, 17% como excelente y 3% como regular, nadie las califica como malas, esto permite deducir que no tienen una gran aceptación, por lo que también hay que mejorar.

Los clientes sobre el precio del curso opinan que es un precio medio en un 97%, alto en un 3% y bajo en otro 3%. Se opina que es un precio estándar a los precios de la competencia.

El 43% de los clientes opinan que siempre los integrantes de CEVIAL estuvo dispuesto en atender sus inquietudes y necesidades, el 33% que casi siempre, el 17% de vez en cuando y tan solo un 7% que casi nunca. Nadie opina que nunca.

Los clientes opinan en un 70% que sí tuvieron un seguimiento continuo durante el ciclo completo del curso. En contra de un 30% que opinó que no lo tuvieron.

Tan solo un 7% de los clientes expresó haber recibido un asesoramiento posterior a la terminación del curso. Mientras un gran 93% opinó no haber recibido ningún tipo de seguimiento o asesoramiento.

De acuerdo a lo manifestado por los clientes, CEVIAL sí cuenta con personal que tiene un buen nivel de profesionalismo en un 83%, en contrario del 17% que opinó que no tienen.

La calidad del servicio al cliente en cualquier empresa debe ser de excelencia, pero tan solo un 13% de los clientes percibe el servicio de CEVIAL como excelente y un 37% como muy bueno, un 47% tan solo como bueno y un 3% como regular.

El 80% de los clientes opinan que las instalaciones y el personal poseen buena imagen, mientras que un 20% opinan que no, en especial porque las instalaciones no son muy adecuadas y los empleados no poseen uniforme.

El 97% de los clientes tiene un buen nivel de satisfacción con el servicio recibido, pues si recomendarían y de paso han recomendado el servicio a otras personas afines y amigos, demostrando así un fuerte grado de satisfacción por el servicio ofrecido por la empresa, sin embargo apenas un 3% no lo recomendaría.

Recomendaciones

Una vez presentados los resultados de este trabajo investigativo, se recomienda a los directivos de la Escuela de Conducción CEVIAL:

Realizar periódicamente programas de capacitación para todo el personal, tanto empleados como directivos, en relación al servicio que prestan en la empresa, debe ser direccionado en lo posible por gente especializada en temas educativos y laborales y la implementación de bonificaciones que generen e incrementen la motivación de los empleados, en especial de servicio de calidad al cliente y mejoramiento continuo, para lograr un empleado valorizado, motivado y proactivo.

Constantemente buscar estar cerca de sus clientes, escuchar sus necesidades y acoger sus sugerencias, caracterizadas por un toque humano y calidez, ya que la asesoría marca la diferencia y fideliza al cliente, implementar el servicio post-curso a los clientes, creando una base de datos que permita hacer un seguimiento de estos, demostrar que se sigue pendiente de ellos, manteniendo contacto permanente través de marketing viral con el objetivo de conseguir y continuar con su fidelización.

Desarrollar un programa del comprador misterioso (mystery shopper) que será diseñado para la escuela de conducción, permitiendo medir en forma sistemática y gradual la calidad del servicio ofrecido en cada una de las áreas de atención al cliente en la empresa, la cual será una valiosa fuente de información que permitirá alcanzar la excelencia en los servicios ofrecidos.

Realizar reuniones empresariales en donde se aplique el “play work”, se organicen juegos, concursos, momentos de distracción, charlas, para inducir a la comunicación empresarial y a una cultura de trabajo en equipo.

Implementar un buzón de quejas y sugerencias.

Diseñar un manual de atención al cliente que sea conocido y aplicado por todos los integrantes de la escuela de conducción CEVIAL.

Dar a conocer la encuesta a todo el personal de la empresa e implementar planes de acción a los resultados obtenidos en la misma, tanto de sus debilidades como de sus fortalezas.

Continuar con la aplicación de encuestas al menos semestralmente tanto al cliente interno como al cliente externo, para conocer sus necesidades y los niveles de satisfacción a sus expectativas del servicio brindado y recibido, constantemente se debe estar cerca de los clientes actuales aplicando acciones inmediatas de calidad y de mejoramiento continuo.

Reestructurar el proceso de atención al cliente dentro de la empresa permitirá un estricto control sobre los procesos internos. Todos los servicios que brinda la Empresa a sus clientes mejoren eficientemente, brindaran una solución rápida, precisa e integral de comunicación con los clientes y usuarios a través de una infraestructura moderna y con importantes niveles de atención, aparte de implementar un abanico de opciones en nuevos horarios prácticos y teóricos, que garantizaran de esta manera la confianza y agilidad de ofrecer un servicio de calidad, rápido, efectivo y cordial con la finalidad de fidelizar a los clientes.

El mejoramiento del proceso de atención al cliente ocasiona un impacto tanto metodológico y teórico organizacional, nuevos procesos organizacionales, aumento de utilidades, aumento en la participación del mercado, aumento de la cartera de clientes y su fidelidad, buen posicionamiento, generación de brand equity -valor de marca-, imagen corporativa, etc., los empleados y accionistas se sentirán con ganas de superarse,

orgullosos con un gran sentido de pertenencia, e innovando los servicios, los que hagan que la empresa CEVIAL se convierta en la empresa líder en servicios educativos viales.

BIBLIOGRAFÍA

AROJAS, Jaime; (1994); Cómo aplicar calidad total paso a paso; Editorial Evidéun, Colombia.

DAN, Tomas; (1990); En empresas de servicio la estrategia es otra; Ediciones Abril, Sao Paulo - Brasil.

FEIGENBAUM, Armand V.; (1983); Total quality control, Tercera edición; McGraw-Hill, México - México.

KOTLER, Philip; (2003); Fundamentos de marketing, Sexta edición; Pearson Education, México - México.

KOTLER, Philip; (1992); Dirección de la mercadotecnia, análisis, planeación, implementación y control, Sexta edición; Pearson Education, México - México.

LEFEVRE, Henry L.; (1989); Quality service pays: six keys to success; Editorial Legis Editores S. A.

MARCIEL, Jesús; Marketing de los servicios; CEPADE.

MARTÍNEZ - TUR PEIRÓ, J. M. & RAMOS, J.; (2001); Calidad de servicio y satisfacción del cliente: una perspectiva psicosocial; Editorial Insotev, Madrid - España.

MUÑIZ, Rafael; (2008); Marketing en el siglo XXI, Segunda edición; Centro de Estudios Financieros.

RODRÍGUEZ, Santiago; (2007); Creatividad en marketing directo; Ediciones Deusto, Barcelona - España.

VILLACÍS, Juan; (1999); La cultura de servicios, Tomo III; Editorial Norma, Barcelona-España.

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/meconti.htm>

<http://www.monografias.com/trabajos/mejorcont/mejorcont.shtml>.

<http://www.marketingpower.com/>

<http://www.gestiondeventas.com>

ANEXOS

Anexo 1.- Ubicación



Fuente: Gerente General de la escuela de conducción CEVIAL.

Anexo 2.- Fotografía de la escuela de conducción CEVIAL



Fuente: Gerente General de la escuela de conducción CEVIAL.

Anexo 3.- Fotografía de un auto utilizado en la escuela de conducción CEVIAL



Fuente: Gerente General de la escuela de conducción CEVIAL.

Anexo 4.- Encuesta a clientes internos

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
CARRERA DE LICENCIATURA EN MERCADOTECNIA

La presente encuesta tiene como objetivo recopilar información que permita diagnosticar la situación actual de la escuela de conducción CEVIAL, sobre la cultura de servicio en la atención al cliente.

Por lo tanto, es importante conocer su opinión respecto al servicio. Por favor, dedique unos minutos para contestar el siguiente cuestionario.

1.- ¿Qué tiempo trabaja en CEVIAL?

2.- En su desempeño laboral, ¿piensa que el alumno es la persona más importante de la empresa?

Siempre
A veces
Nunca

3.- ¿La Empresa recompensa a los empleados que tienen una mejor actitud de servicio con el alumno?

Si
No

4.- ¿Los directivos y empleados colaboran en equipo, para ponerse a la orden de los alumnos?

Siempre
A veces
Nunca

5.- ¿Cómo es la comunicación entre los empleados dentro de la Empresa?

Excelente
Muy buena
Buena
Regular
Mala

6.- **¿Recibe cursos de capacitación relacionados con el servicio que usted presta en la Empresa?**

Trimestralmente	<input type="checkbox"/>
Semestralmente	<input type="checkbox"/>
Ocasionalmente	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

7.- **Si le ofrecieran trabajar en otra escuela de conducción, en las mismas condiciones, ¿aceptaría?**

Si	<input type="checkbox"/>	¿Por qué?.....
No	<input type="checkbox"/>	¿Por qué?.....

8.- **¿Cómo se siente en la Empresa?**

Excelente	<input type="checkbox"/>
Bien	<input type="checkbox"/>
Más o menos	<input type="checkbox"/>

9.- **¿Conoce usted si algún directivo o empleado realiza un seguimiento del alumno durante el ciclo completo del curso?**

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

10.- **¿Conoce usted si algún directivo o empleado realiza un seguimiento del alumno posterior a la culminación del curso de conducción?**

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

11.- **¿Cómo calificaría el servicio que usted brinda a los alumnos?**

Excelente	<input type="checkbox"/>
Muy Bueno	<input type="checkbox"/>
Bueno	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Malo	<input type="checkbox"/>

12.- **¿Sabe si la Empresa cuenta con un manual o guía de atención al cliente?**

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

13.- **¿Qué recomendaría a los directivos e integrantes de la empresa para otorgar un mejor servicio?**

.....

.....

¡Gracias por su colaboración!

Anexo 5.- Encuesta a clientes externos

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
CARRERA DE LICENCIATURA EN MERCADOTECNIA

La presente encuesta tiene como objetivo recopilar información que permita diagnosticar la situación actual de la escuela de conducción CEVIAL, sobre el mejoramiento de la atención al cliente.

Por lo tanto para servirle mejor, es importante conocer su opinión respecto al servicio que usted recibe. Por favor, dedique unos minutos para contestar el siguiente cuestionario.

1.- ¿Cómo se enteró de los servicios que presta la escuela de conducción CEVIAL?

- Televisión
- Radio
- Prensa escrita
- Amigos, parientes
- Internet
- Otros:

2.- ¿La atención ofrecida por la secretaria fue amable, educada, eficiente y rápida?

- Si
- No ¿Por qué?.....

3.- ¿La secretaria le ofreció toda la asesoría necesaria cuando usted se inscribió en el curso de conducción?

- Si
- No ¿Por qué?.....

4.- ¿Le ofrecieron algún tipo de beneficio o promoción?

- Si ¿Cuál?.....
- No

5.- ¿La atención en caja fue eficiente al momento de su pago?

- Si
- No

6.- ¿Cómo calificaría el servicio recibido en el examen psicossensométrico?

- Excelente
- Muy Bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

7.- ¿Cómo calificaría el servicio ofrecido por los instructores de clases de práctica en el auto?

Excelente	<input type="checkbox"/>
Muy Bueno	<input type="checkbox"/>
Bueno	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Malo	<input type="checkbox"/>

8.- ¿Cómo calificaría el servicio ofrecido por los instructores de clases de teoría (educación vial, mecánica básica, psicología y primeros auxilios)?

Excelente	<input type="checkbox"/>
Muy Bueno	<input type="checkbox"/>
Bueno	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Malo	<input type="checkbox"/>

9.- ¿Cómo calificaría el nivel de profesionalismo en la recepción de los exámenes finales práctico y teórico?

	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo
Examen práctico	<input type="checkbox"/>				
Examen teórico	<input type="checkbox"/>				

10.- ¿Cuál es su opinión sobre el precio del curso?

Alto	<input type="checkbox"/>
Medio	<input type="checkbox"/>
Bajo	<input type="checkbox"/>

11.- Las personas integrantes de CEVIAL ¿estuvieron dispuestas a atender sus inquietudes y necesidades?

Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi siempre	<input type="checkbox"/>
De vez en cuando	<input type="checkbox"/>
Casi nunca	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

12.- ¿Recibió un seguimiento continuo de algún directivo o empleado durante el ciclo completo del curso de conducción?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

13.- ¿Recibió un asesoramiento posterior a la culminación del curso de conducción?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

14.- ¿Cree que el personal de CEVIAL tiene un buen nivel de profesionalismo?

Si

No

¿Por qué?.....

15.- En general, ¿cómo calificaría el servicio que le ofreció la escuela de conducción CEVIAL?

Excelente

Muy Bueno

Bueno

Regular

Malo

16.- ¿Las instalaciones y el personal de CEVIAL poseen una buena imagen?

Si

No

¿Por qué?.....

17.- Si tuviera la oportunidad de recomendar el servicio de CEVIAL a otras personas, ¿lo haría?

Si

No

¿Porqué?.....

¡Gracias por su colaboración!