



**Decanato de Ciencias Económicas y Empresariales
Escuela de Administración**

**“ESTRATEGIA DE COMPETITIVIDAD EN LA CALIDAD DEL
SERVICIO DE UNA EMPRESA AUTOMOTRIZ”.**

Sustentada por:

Pedro Enmanuel Lantigua Velázquez	2011-2042
Oliver Francisco Vargas Ramírez	2011-2369
Joel Emilio Gómez Vargas	2011-2512

Asesores

Ing. Isabel Carvajal
Lic. Natividad Pantaleón

Los datos expuestos son de
responsabilidad exclusiva de los
sustentantes.

**Monografía para optar por el título de
Licenciatura en Administración de Empresas**

Distrito Nacional, República Dominicana

Julio de 2016

**“ESTRATEGIA DE COMPETITIVIDAD EN LA CALIDAD
DEL SERVICIO DE UNA EMPRESA AUTOMOTRIZ”.**

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	i
AGRADECIMIENTOS	ii
INTRODUCCIÓN	xi
Capítulo I. Calidad en el servicio como ventaja competitiva	
1.1 Origen y evolución de la calidad	1
1.1.1 Calidad en los servicios de la República Dominicana	2
1.2 Servicio al cliente	3
1.3 Satisfacción del cliente.....	3
1.4 Calidad en el servicio	4
1.4.1 Importancia de un servicio con calidad.....	6
1.5 Estrategias	7
1.5.1 Tipos de Estrategias.....	8
1.6 Ventajas competitivas	10
1.6.1 Como se obtienen las ventajas competitivas.....	10
1.7 Calidad en el servicio como ventaja competitiva.....	12
Capítulo II. Generalidades de la empresa Frenos y Servicios Mil	
2.1 Antecedentes de la empresa Frenos y Servicios Mil	14
2.2 Misión, Visión, Valores y Objetivos	15
2.3 Organigrama	16
2.4 Servicios que ofrece	17
2.5 Situación actual del servicio de la empresa Frenos y Servicios Mil	17
Capítulo III. Propuestas de estrategias para mejorar e innovar	
3.1 Análisis FODA de la empresa	19
3.2 Cálculo de la muestra	21
3.3 Resultados de la encuesta.....	22
3.4 Análisis de los resultados	30
3.5 Propuesta de estrategias para mejorar e innovar el servicio de una empresa automotriz	33
3.5.1 Servicio post-venta	34
3.5.2 Área de espera comfortable	35

3.5.3 Costo estimado del trabajo a realizar	36
3.6 Plan de mejora y cronograma de actividades	36
CONCLUSIONES	xii
RECOMENDACIONES	xiii
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	xv
A N E X O S	
Anexo 1: Propuesta de la investigación (anteproyecto aprobado)	
Anexo 2: Modelo de la encuesta	

RESUMEN EJECUTIVO

Esta investigación abarca lo que es la calidad en el servicio como ventaja competitiva. La misma tiene como objetivo proponer una estrategia de competitividad en la calidad del servicio de una empresa automotriz. En República Dominicana actualmente existe una gran cantidad de empresas automotrices que cuentan con una gran variedad de productos y servicios especialmente en Santo Domingo; no obstante, en la mayoría de los casos estas no cuentan con una estrategia de competitividad y esto les dificulta tener un buen posicionamiento en el mercado. Es de suma importancia para estas organizaciones obtener una ventaja competitiva frente a sus competidores ya que esto les garantiza un mejor posicionamiento en la industria.

En la presente investigación se seleccionó la empresa Frenos y Servicios Mil, en la misma se implementaron encuestas a diferentes clientes con la finalidad de identificar las debilidades de la empresa y los procesos que podrían ser mejorados para obtener una ventaja competitiva. Según los resultados obtenidos con la encuesta aplicada las oportunidades de mejora que tiene la empresa están en su servicio. Los usuarios encuestados indicaron que los aspectos a mejorar son: Servicio post-venta, área de espera acondicionada e indicar los costos estimados del trabajo a realizarse. Para que la empresa logre la satisfacción total de sus clientes se realizó una propuesta de estrategia que la empresa automotriz podría implementar y alcanzar la calidad en el servicio que ofrecen.

AGRADECIMIENTOS

A Dios:

Por darme la oportunidad de estar vivo, en plenitud de condiciones y darme la fuerza para seguir adelante cada vez que trato de sentarme. Por permitirme tener la hermosa familia que tengo, que siempre están ahí para mí.

A mis padres:

Por ser quienes hicieron el esfuerzo de que estudie en la universidad, por brindarme su apoyo cada vez que los necesitaba y estar ahí disponibles para mí. Por tener siempre palabras de aliento y sabios consejos sobre la vida que de ahora en adelante me espera. Porque sin ellos no existiera y no fuera lo que soy hoy día. A mi padre por permitirnos usar su empresa como ejemplo para este monográfico.

A mis hermanos:

Por ser mis mejores amigos. A Arnaldo por ser mi mano derecha que siempre está a mi lado para lo que necesite, que a pesar de ser menor que yo darme los mejores consejos y apoyo incondicional. A Veruska por ser mi mejor amiga, mi consejera y ser una persona que siempre ha sabido escucharme.

A mi novia:

Por estar conmigo en las buenas y en las malas. Por saber tener paciencia durante este proceso y saber escucharme cuando lo necesitaba. Por brindarme su apoyo incondicional y querer siempre lo mejor para mí.

A mi familia:

Por estar siempre pendientes de cómo me iba en los estudios. En especial a mi abuela Celia y a mi tío Darío que a pesar de no estar conmigo en estos momentos sé que sentirían muy orgullosos de lo que he logrado.

A mi mejor amigo Joel:

Por ser mi compañero durante todos estos años de universidad, por ser una persona que siempre estaba a mi lado dándome apoyo y a pesar de todos los momentos siempre estar ahí.

A la familia Gómez Vargas:

Por prestarnos su casa para trabajar todas las veces que lo hicimos, siempre estar disponibles para ayudarnos y escucharnos para corregir o aprobar cualquier planteamiento.

A mis asesores:

Por siempre estar pendientes y brindarnos su apoyo cada vez que los necesitamos.

A mis amigos Carlos, Alfonso, Diego y otros:

Por estar pendientes a mis éxitos y mis fracasos, apoyándome en mis decisiones y siendo mis amigos desde el colegio.

Pedro Enmanuel Lantigua Velázquez

AGRADECIMIENTOS

A Dios:

Quiero agradecer a Dios por darme la fuerza necesaria y permitirme cumplir esta meta tan importante en mi vida.

Mí adorada Madre:

Gracias por siempre estar presente en las buenas y en las malas. Gracias por creer en mí, por darme el apoyo y la motivación que necesitaba para continuar con mis estudios. Eres lo más importante para mí y siempre estaré agradecido por este logro que juntos alcanzamos. Si usted esto no habría sido posible.

Mí adorado Padre:

Aunque es de pocas palabras, pero sé que siempre desea lo mejor para mí, gracias por esa actitud fuerte que lo caracteriza, gracias a eso me esforcé para lograr esto que sé que lo llenara de orgullo. Siempre estaré agradecido por sus consejos y por todo lo que me inculcó desde pequeño.

Mis hermanos:

Muchas gracias por su ayuda y por sus consejos. Esto es de ustedes, los amo y pueden contar conmigo siempre para cualquier cosa.

Mis adoradas Abuelas, Tíos, y Primos:

Les agradezco sus consejos y la motivación que me brindaron para que no me detuviera y continuara adelante con mis estudios.

Mi Novia:

Te has ganado un lugar en mi corazón que nadie antes ha logrado. Gracias por toda la ayuda que me brindaste y más cuando sentía que no podía hacerlo. Siempre me brindaste tu apoyo y la motivación que necesitaba para lograrlo. Te Amo Ma.

Mis amigos:

Estoy inmensamente agradecido de ustedes y tienen una parte importante en mi vida, esto es de todos ustedes que estuvieron conmigo en las altas y bajas.

Mis Compañeros de Monográfico:

Pedro Enmanuel Lantigua y Joel Emilio Gómez, Me siento inmensamente agradecido de ustedes ya que sin ustedes esto habría sido cuesta arriba. Muchas gracias por el apoyo y por el buen trabajo en equipo que supimos realizar, a pesar de los momentos difíciles y de tensión que pasamos. Me siento muy orgulloso de nosotros y de haber logrado esto junto a ustedes.

Mi Asesora:

Natividad Pantaleón, por brindarnos su ayuda y la orientación necesaria en este proyecto.

Oliver Francisco Vargas Ramírez

AGRADECIMIENTOS

A Dios:

Por bendecirme con el logro de esta meta, por acompañarme y guiarme en esta carrera, y por ser mi luz en los momentos de oscuridad.

Gracias padre mío.

A mis padres:

Por apoyarme en todo momento, aconsejarme sin importar lo que piense yo o piensen los demás. Por siempre estar ahí para mí y por ser mi sustento diario.

Gracias mami y papi, los amo.

A mis hermanos: Hendher y Joelina

Por estar conmigo en los momentos buenos y malos apoyándome y brindándome todo su amor.

Los amo.

A mi compañero: Pedro Enmanuel

No solo eres mi compañero de la universidad, si no también, mi familia. Eres como un hermano para mí y eres parte de este éxito alcanzado, sabes que, aunque tengamos diferencias puedes contar conmigo siempre.

Gracias.

A mi tía: Isabel Vargas

Gracias por siempre apoyarme, aconsejarme y estar siempre ahí para mí. Usted sabe que la considero como mi madre también y como mi amiga, la quiero mucho.

Gracias.

A mi novia: Melanie Almonte

Porque además de mi novia eres mi mejor amiga, siempre apoyándome y dispuesta a escucharme.

Te amo mucho.

A mis amigos: Emily Núñez, Luis Felipe, José Alberto y otros

Que de una forma u otra aportaron su granito de arena para el logro de esta meta y en su momento fueron mi apoyo.

Gracias.

A mis abuelos: Inocencio, Jacoba y Porfiria

Por sus consejos y sus oraciones para que siempre me vaya bien.

Los amo mucho.

A mis asesores:

Por siempre estar dispuesto a responder las preguntas y facilitar el camino al logro de esta meta, enseñándonos técnicas para realizar este trabajo de manera eficiente.

Gracias.

Joel Emilio Gómez Vargas

DEDICATORIA

Gracias a Dios por permitirme llegar a donde estoy hoy día.

Dedico este monográfico a mi familia, Maritza (mami), Pedro (papi), mis hermanos Veruska y Arnaldo y a mi sobrino Pedrito, por estar conmigo dándome apoyo, aportando sus ideas y hacer de mí una persona feliz.

A mi novia Alessandra por brindarme todo su apoyo, sirviéndome de soporte cuando la necesitaba y entender cada vez que no podía ir a visitarla porque estaba trabajando.

A mis compañeros, en especial a Joel que es con quien inicie esta etapa de mi vida y gracias a Dios es con quien la termino. Por esos 13 años de amistad, de los cuales 5 fueron tomando clases juntos.

A la familia de mi amigo Joel, que es donde pasaba las noches trabajando.

A todos los que me apoyaron para escribir este monográfico.

Para ustedes es este trabajo, por haber estado para mí brindando su apoyo durante todo este proceso.

Pedro Enmanuel Lantigua Velázquez

DEDICATORIA

A Dios todopoderoso que hizo de este sueño una realidad y me dio la sabiduría y las fuerzas necesarias para lograr esto.

A mis padres, este logro es para ustedes, me complace y me llena de satisfacción brindarles este premio que gracias a ustedes conquisté. Sin ustedes esto no habría sido posible. Me siento orgulloso de ser su hijo y sé que ustedes también se sentirán siempre orgullosos de mí. Los Amo.

Oliver Francisco Vargas Ramírez

DEDICATORIA

A Dios:

Porque tú eres la razón de mi existir.

A mi familia:

Porque son mi fuente de inspiración, en especial mi madre por estar siempre dispuesta a escucharme, ayudarme y aconsejarme.

A mi tía: Isabel Vargas

Usted siempre me ha ayudado a lograr mis metas y siempre está dispuesta a escucharme y aconsejarme.

A mis asesores:

Ustedes son parte de este éxito.

A mi compañero: Pedro Enmanuel

Mi hermano lo hicimos, sin ti no hubiese podido lograrlo tan rápido.

A mis amigos:

Espero que esto les sirva como fuente de inspiración para que vean que si se enfocan en sus metas y trabajan duro pueden lograr lo que se propongan.

Joel Emilio Gómez Vargas

INTRODUCCIÓN

La calidad en el servicio como ventaja competitiva tiene un fuerte impacto en la participación del mercado y la satisfacción de las expectativas de los clientes. La misma en la actualidad es uno de los factores más importantes para una empresa automotriz ya que esto les permite alcanzar un mejor grado de credibilidad y un mayor posicionamiento en el mercado.

Las estrategias competitivas se enfocan en mejorar el desempeño de una empresa para que esta pueda competir en su mercado. Por lo tanto, las organizaciones buscan obtener ventajas competitivas implementando estrategias de liderazgo en costos o diferenciación de productos y servicios.

Actualmente es imprescindible brindar un servicio de calidad para satisfacer las expectativas de los clientes y obtener una ventaja competitiva en el mercado.

El propósito de esta investigación es proponer una estrategia de competitividad en la calidad del servicio de una empresa automotriz, en la cual se aplicarán encuestas a los clientes para determinar cómo podría lograr un mejor desempeño y un mejor posicionamiento en el mercado.

**Capítulo I. Calidad en el servicio como
ventaja competitiva**

Capítulo I. Calidad en el servicio como ventaja competitiva

La calidad en el servicio tiene un fuerte impacto sobre la participación del mercado y la experiencia del servicio, cuando las empresas se enfocan en la satisfacción total de las expectativas de los clientes consiguen crear clientes de por vida.

1.1 Origen y evolución de la calidad

Desde la creación del hombre existe una preocupación por el trabajo bien hecho. Un ejemplo de esto es el primer libro de la Biblia, Génesis, en el cual se narra la creación del mundo en seis días. Al final de cada día y una vez terminada su obra “Dios veía que era bueno”.

A pesar de que el hombre siempre ha buscado que las cosas estén bien hechas, no fue hasta comienzos del siglo XX donde surge el concepto de calidad, que en ese entonces se definía como cumplir con las especificaciones de un producto.

Pero la evolución del concepto de calidad ha sido muy dinámica lo que ha ayudado a que dicho concepto se haya acomodado a la evolución de las industrias. Esto es debido al desarrollo de diferentes teorías, conceptos y técnicas, hasta alcanzar lo que hoy en día se conoce como Calidad Total.

Estas teorías se han desarrollado especialmente en los países más desarrollados e innovadores como Japón y Estados Unidos. Pero en Japón fue donde se inició el establecimiento de la calidad total en las organizaciones.

Han existido diversos autores que han realizado aportes que han contribuido al fortalecimiento de los principios de calidad en su aplicación a los diferentes entornos de la empresa y los escenarios cambiantes del mercado. Algunos de estos autores fueron: Edwards Deming, Juran, Ishikawa, Shewhart, entre otros.

El más reciente concepto de calidad ha sido establecido en todos los ámbitos de la empresa, hoy en día la calidad se define como: las diferentes formas con las que una empresa satisface las expectativas de sus clientes, empleados y toda la sociedad.

1.1.1 Calidad en los servicios de la República Dominicana

En la República Dominicana, según el periodista Carlos Pimentel (2014) La calidad de los servicios públicos, es un requerimiento constitucional y se convierte en una obligación absoluta de la administración pública.

La administración pública debe generar confianza, credibilidad, imponer el imperio de la Ley, implementar las reformas aprobadas, eliminar los organismos públicos creados que no cumplen la misión que se les ha confiado y optimizar los recursos públicos, prescindiendo de las instituciones con funciones difusas o duplicadas.

La administración pública para cumplir con el mandato constitucional y garantizar servicios públicos de calidad debe implementar una forma de gobierno basada en el mérito como una condición básica para el acceso a las funciones públicas para cumplir con las funciones esenciales del Estado.

1.2 Servicio al cliente

Algunos autores (Botero & Peña, 2006) afirman que en la actualidad atender el tema de servicio al cliente es una práctica que se ha vuelto inevitable, permanente y necesaria. También el servicio al cliente se denomina como el principal factor que le permite a la organización lograr una diferenciación en el mercado. Por la importancia del servicio al cliente hoy, es necesario que las empresas conozcan el concepto de servicio y que viene siendo el cliente para estas.

De acuerdo con el libro “La calidad en el servicio al cliente” publicado en el año (2008), el servicio se conoce como el conjunto de prestaciones que el cliente espera – además del producto o del servicio básico – como consecuencia del precio, la imagen, y la reputación del mismo. Entonces se puede decir que el servicio la actividad realizada por una organización para brindar un beneficio o satisfacer la necesidad de sus clientes. La producción de un servicio puede estar vinculada o no con un producto físico.

“En general se piensa que el cliente es la persona que solicita el servicio. Existen dos tipos de clientes los externos que son los consumidores finales y los internos que son los trabajadores de una organización. La satisfacción de ambos es fundamental para la empresa”(Aguilar & Vargas, 2010).

1.3 Satisfacción del cliente

Las empresas buscan lograr la satisfacción de sus clientes como objetivo principal para establecerse en el mercado meta. Es por eso que cumplir esto se ha

convertido en un trabajo de toda la empresa, no solo de un departamento (mercadeo). Los clientes satisfechos son leales, generan beneficios y hacen que la empresa genere utilidades.

La satisfacción del cliente es definida por la norma ISO 9000-2005 como la "percepción del cliente sobre el grado en qué se han cumplido sus requisitos". Es decir, si la empresa cumple o supera lo que el cliente esperaba del servicio o producto.

Un servicio de calidad genera clientes satisfechos, los cuales generan beneficios. Estos pueden ser resumidos en tres grandes grupos. Según Thompson (2005) estos son:

- **Primer Beneficio:** El cliente satisfecho, por lo general, vuelve a comprar.
- **Segundo Beneficio:** El cliente satisfecho comunica a otros sus experiencias positivas con un producto o servicio.
- **Tercer Beneficio:** El cliente satisfecho deja de lado a la competencia.

1.4 Calidad en el servicio

"Un sistema para mejorar la calidad es útil a cualquier persona que fabrique un producto o que se dedique a suministrar servicios, o a la investigación, y desee mejorar la calidad de su trabajo, y al mismo tiempo incrementar su producción, todo ello con menos trabajo y a un coste reducido"(Deming, 1986).

Se puede decir que la calidad en el servicio se obtiene cuando se cumple con las expectativas que tiene el cliente sobre que tanto el servicio brindado lo satisface. Las expectativas simbolizan lo que quieren obtener los clientes al momento de brindarle un servicio, las mismas vienen siendo el parámetro con que se mide la calidad de un servicio.

La satisfacción del cliente constituye las percepciones que él mismo tiene sobre lo que recibió en el servicio suministrado. Tomando en cuenta lo mencionado anteriormente, para lograr la calidad en el servicio es necesario que la percepción que tiene el cliente del servicio sea igual o mayor a sus expectativas, con esto el quedará satisfecho.

“Una empresa no tendría razón de ser si no tuviera como objetivo satisfacer la necesidad psicología, fisiológica y de protección de los clientes” (Sandoval Flores, 2002). Ya que la razón de existir de la empresa es el cliente, es necesario enfatizar en la satisfacción del mismo para que este sea lo más leal posible a la organización y a los productos y/o servicios que ofrece.

Finalmente, para que una empresa pueda cumplir con las expectativas que tiene el cliente sobre si el servicio brindado le satisface, debe tener un servicio de calidad, para que de esta forma asegure la fidelidad de sus clientes y su existencia en el mercado.

1.4.1 Importancia de un servicio con calidad

Toda empresa lo que busca es obtener ganancias por a los productos y/o servicios que ofrece. Por esta razón si estos productos y/o servicios satisfacen a sus clientes, se remuneran en beneficios para la organización.

Según Avelina Koenes (1995), si una empresa logra mantener un nivel de servicio que le permita asegurar, consolidar y desarrollar las ventas de la empresa, obtendrá importantes beneficios, entre ellos:

- Incrementar la lealtad de sus clientes.
- Iniciar menos acciones estratégicas equivocadas, ya que el servicio excelente implica conocer muy bien a los clientes.
- Incrementar su participación de mercado.
- Incrementar sus ventas, ya que los clientes compran con más frecuencia.
- Tener la posibilidad de fijar precios más altos.
- Captar más clientes.
- Ahorrar en gastos de marketing, publicidad y promoción de ventas.
- Recibir menos quejas y estar en mejor posición de resolver las que recibe.
- Lograr costes operativos más bajos.
- Mejorar la productividad del personal.
- Reducir la rotación de personal.

Al lograr obtener los beneficios mencionados anteriormente se logra obtener una ventaja competitiva para obtener un mejor posicionamiento en el mercado. La calidad en el servicio según Lele Milind (1989) ayudara a que los clientes contentos no solo sean los más leales, sino que además, se mantengan leales por más tiempo.

1.5 Estrategias

Todos saben que para que una organización logre los objetivos que se propone es necesario crear estrategias. Las estrategias son las acciones que la organización debe llevar a cabo para alcanzar sus objetivos. Hay que tomar en cuenta que la estrategia debe ir acorde con la misión, visión y lógicamente con los objetivos de la empresa.

La meta de la estrategia es identificar las diversas formas en las que la organización puede alcanzar sus objetivos y escoger la forma más factible para la empresa.

“La estrategia, por lo general, se compone de elementos externos e internos. Los elementos externos se refieren a los medios para hacer que la empresa sea efectiva y competitiva en el mercado. Los elementos internos se refieren a cómo las diferentes piezas que componen la empresa (personas, departamentos, actividades), habrán de organizarse para lograr y mantener esa ventaja competitiva” (Nacional Financiera, S.N.C, 2016).

1.5.1 Tipos de Estrategias

Existen dos clasificaciones de estrategias, están las estrategias competitivas y las estrategias matriz producto/mercado.

Las estrategias matriz producto/mercado persiguen dos grupos de objetivos: los que buscan mejorar lo que se hace actualmente, y los que buscan cosas nuevas.

Estos tipos de estrategia son los siguientes:

- **Estrategia de penetración de mercados:** Esta estrategia es lo que busca lograr que los productos y/o servicios que ofrece la organización mejoren su posicionamiento en el mercado con los clientes que ya tiene.
- **Estrategia de desarrollo de mercados:** Son las estrategias que se basan en la búsqueda de clientes potenciales para los productos que ofrece la organización.
- **Estrategia de desarrollo de productos:** En estas estrategias la empresa se enfoca en aumentar sus ventas con los clientes que ya tiene por medio de productos y/o servicios nuevos.
- **Estrategia de diversificación:** Este tipo de estrategias lo que busca es atraer nuevos clientes a través de la creación de nuevos productos y/o servicios que puedan satisfacer sus necesidades.

La otra clasificación son las estrategias competitivas. Este tipo de estrategias buscan mejorar el desempeño de una empresa para que esta pueda competir en su mercado. Estas estrategias son las siguientes:

- **Liderazgo general en costos:** Esta estrategia es la más común en los sectores industriales, se basa en alcanzar ser la empresa líder en el mercado poniendo todos sus esfuerzos hacia la reducción de costos.
- **Diferenciación:** Este tipo de estrategia lo que busca es que la empresa logre diferenciarse por medio del producto o servicio que está ofrece, haciendo que los clientes vean los productos de la empresa como únicos.
- **Enfoque:** Son las estrategias que se enfocan un grupo de clientes en particular, en una línea de producto y/o un mercado geográfico específico para aplicar la estrategia de liderazgo en costos o de diferenciación.

Cuando una empresa va a implementar una estrategia, la cual va dirigida a generar valor a un producto o servicio, debe realizar un análisis previo identificando las necesidades de la empresa y cuáles son las expectativas que tiene el cliente. Esto se debe a que la empresa debe de saber dónde va a agregar valor y verificar si es factible aplicarla.

A la hora de seleccionar una estrategia Kotler (2001) nos sugiere tres pasos, los cuales son:

- Identificar un conjunto de posibles ventajas competitivas sobre las cuales cimentar la posición.

- Seleccionar las ventajas correctas.
- Comunicar e implementar la estrategia, evaluar y controlar los resultados.

1.6 Ventajas competitivas

De acuerdo con el modelo de la ventaja competitiva de Porter, la estrategia competitiva toma acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en una industria, con la finalidad de hacer frente, con éxito, a las fuerzas competitivas y generar un Retorno sobre la inversión. Según Michael Porter (2002): “la base del desempeño sobre el promedio dentro de una industria es la ventaja competitiva sostenible”.

Las ventajas competitivas son los factores más importantes de una empresa y los que marcan la diferencia en los servicios de las mismas. Por esta razón en la actualidad las organizaciones intentan implementar estrategias de mejora continua en sus procesos para brindar servicios de calidad que les garanticen un buen posicionamiento y una ventaja competitiva frente a sus competidores.

Este es uno de los factores más importantes en una organización ya que esto les permitirá tener un mejor desempeño frente a sus competidores. Además, brinda a la empresa un grado de credibilidad con la cual podrán atraer más clientes y por ende aumentarán los beneficios de la misma.

1.6.1 Como se obtienen las ventajas competitivas

Las empresas que desean obtener una ventaja competitiva deben realizar un análisis de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), y tener

bases sólidas, para luego seleccionar una estrategia conveniente y establecerla de manera efectiva. Todo esto para poder diferenciarse de sus competidores y así tener una mejor posición ante estos.

Al respecto Michael Porter (2002) nos dice que se puede obtener una ventaja competitiva utilizando una estrategia de Liderazgo en costos o elaborando una estrategia de Diferenciación en el servicio. Además, este nos plantea que ambos tipos de estrategia pueden ser acercados o estrechados más ampliamente, lo cual resulta en la tercera estrategia viable: Enfoque.

Por lo tanto, una vez implementada una de estas estrategias mencionadas anteriormente se cumple con las expectativas del cliente y así se podría obtener una ventaja competitiva en el mercado.

Según Emma Barragán(2010), ante un mundo de constante cambio, no existen las ventajas competitivas que se puedan mantener durante mucho tiempo. Se dice que una ventaja competitiva que podría mantenerse es que una empresa esté al tanto de la situación de su mercado y siempre busque la forma de encontrar una ventaja sin importar lo que pueda ocurrir.

También Porter (1987) afirma que, una vez que una empresa crea una ventaja competitiva, está debe de estar atenta respecto a cuánto va a durar la ventaja competitiva, teniendo en cuenta que la competencia buscara sus propias ventajas.

1.7 Calidad en el servicio como ventaja competitiva

Es imprescindible contar con un buen servicio de calidad para satisfacer las expectativas de los clientes y así poder obtener una ventaja competitiva. Cuando una empresa tiene un servicio de calidad obtiene muchas ventajas, las cuales le ayudan a diferenciarse de sus competidores. Algunas de estas son las siguientes:

- Una cultura de calidad de servicio crea lealtad del cliente hacia la empresa y hacia el personal (Müller, 1999).
- Los clientes vuelven a realizar sus compras con más frecuencia. Un cliente satisfecho se muestra más interesado en volver a compra los mismos productos utilizados que un cliente insatisfecho. Esto ayuda a incrementar los niveles de ingresos de la organización, lo que causa una mayor rentabilidad.
- Es más fácil lograr que un cliente vuelva a comprar que conseguir un cliente nuevo. Por esta razón las empresas al obtener la lealtad de los clientes hacia sus productos logran reducir sus costos de operación, ya que, la empresa no tiene que invertir muchos recursos y tiempo en persuadir a los clientes para que compren sus productos.
- Cuando una empresa tiene clientes leales se protege contra la competencia, porque los clientes leales están muy poco dispuestos a cambiar hacia productos nuevos incluso cuando aparece una oferta más barata.

Estas son algunas de las ventajas que obtienen las empresas cuando deciden servir con calidad, buscar la satisfacción de las expectativas de los clientes y hacer que los mismos sean leales a los productos y/o servicios que la organización les ofrece. Enfatizando en lograr la satisfacción completa de los clientes las empresas lograran crear clientes de por vida.

Capítulo II. Generalidades de la empresa

Frenos y Servicios Mil

Capítulo II. Generalidades de la empresa Frenos y Servicios Mil

Frenos y Servicios Mil es una empresa de servicios de reparación de frenos de vehículos ligeros y pesados, esta tiene alrededor de 30 años en el mercado funcionando ininterrumpidamente. A pesar de contar con un servicio especializado (reparación frenos) ha sabido manejarse con el pasar del tiempo para no ser una más. En la actualidad es reconocida por ser una empresa de productos de calidad y de personal capacitado para satisfacer las necesidades de los clientes.

2.1 Antecedentes de la empresa Frenos y Servicios Mil

La empresa Frenos y Servicios Mil fue fundada en agosto de 1986 por Pedro Lantigua y Ramón Ulises Tavera, a las edades de 23 y 31 respectivamente. Estos jóvenes vieron la necesidad que había en el entorno, el 12 de Haina, de un taller que se dedicará a las reparaciones y servicios de frenos de vehículos ligeros y pesados.

Establecieron sus servicios en la Prolongación Av. Independencia kilómetro 12 esquina calle Luis Rojas. Comenzando con local alquilado durante los primeros diez años. Para el año 1993 compraron un espacio de trabajo propio, el cual no estuvo listo hasta mediados del 1995 que fue cuando se mudaron.

Comenzaron realizando las compras de sus productos en el mercado local, para 1992 gracias al posicionamiento que fueron adquiriendo en el mercado lograron conseguir suplidores en el extranjero.

Hoy en día cuentan con 30 años en el mercado laboral, logrando tener marcas exclusivas y relaciones en el exterior que ayudan a que continúen brindando productos de calidad.

2.2 Misión, Visión, Valores y Objetivos

- Misión

Ofrecer productos y servicios de calidad que garanticen que nuestros clientes se sientan confortados y que se marchen con la seguridad de que los frenos de su vehículo estarán en óptimas condiciones.

- Visión

Posicionarnos como la opción de preferencia a la hora de trabajar con los frenos de vehículos livianos y pesados a nivel nacional. Ofreciendo productos y servicios mecánicos de primera calidad con eficiencia, precio y profesionalismo.

- Valores

Responsabilidad

Compromiso

Respeto

Seguridad

Calidad

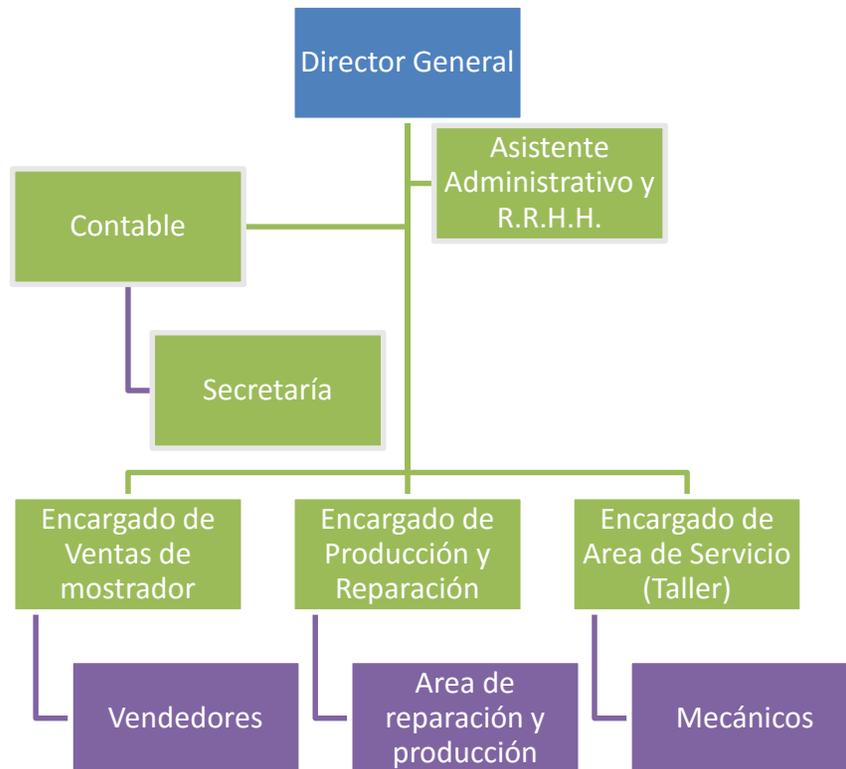
- Objetivos

Tener productos de calidad con precios justos para que nuestros clientes queden satisfechos.

Lograr que nuestros clientes se sientan seguros y satisfechos del servicio recibido.

Tener un personal adecuadamente entrenado y capacitado para trabajar en cada tipo de vehículo con conocimiento óptimos.

2.3 Organigrama



Fuente: Propia

2.4 Servicios que ofrece

Una de las estrategias de competitividad más importantes para las empresas hoy en día es la diferenciación de productos y servicios. Dicha empresa cuenta con una gran variedad de servicios y esto le ha permitido mantenerse en el mercado.

Dentro de los servicios que brindan se pueden mencionar:

- Revisión de vehículo
- Servicios de cambio de bandas de frenos
- Servicios de reparación de bombas de frenos
- Rectificación de discos, tambores y volantas
- Reparación de platos de fricción
- Venta de líquido de frenos
- Venta de bandas de frenos pegadas y remachadas
- Venta de zapatillas para bomba y para frenos
- Venta de discos y tambores nuevos y usados
- Venta de bombas de frenos nuevas y usadas

2.5 Situación actual del servicio de la empresa Frenos y Servicios Mil

La empresa Frenos y Servicios Mil en la actualidad cuenta con una buena participación en el mercado, esto se debe en gran parte por la calidad de sus productos y por el servicio que brindan los mecánicos. Los productos que ofrece la empresa en gran parte son de suplidores extranjeros y son solicitados con características específicas, las cuales permiten asegurar la calidad de los mismos.

Los mecánicos están capacitados y en su mayoría son de más de cinco años en la labor.

No obstante, el servicio que ofrece la empresa es igual al de la competencia, esto hace que algunos clientes no los tomen en cuenta como su primera opción. Es importante que Frenos y Servicios Mil implemente una estrategia en el servicio, la cual ayude a diferenciarse de sus competidores y logre que al momento de hablar de reparación de frenos de vehículos lo primero que piensen los clientes sea en ellos.

**Capítulo III. Propuestas de estrategias para
mejorar e innovar**

Capítulo III. Propuesta de estrategias para mejorar e innovar

Para evaluar el modelo de servicio al cliente que tiene la empresa Frenos y Servicios Mil se llevó a cabo un análisis FODA y una encuesta a algunos de los clientes que visitan la empresa, con el objetivo de conocer la situación actual de la organizaciones y el nivel de satisfacción que tienen los clientes en el proceso de servicio que la misma utiliza para detectar que se puede mejorar y lograr plantear algunas recomendaciones que ayuden a que la empresa logre brindar un servicio de calidad que satisfaga y sobre pase las expectativas del cliente.

Se realizó un cálculo de la muestra mediante el universo de clientes que posee la empresa, se procedió aplicar la encuesta a la muestra de clientes y luego se hizo un análisis de los datos arrojados por la encuesta, mediante este análisis se hicieron propuestas para mejorar e innovar el modelo de servicio al cliente que tiene la empresa Frenos y Servicios Mil.

A continuación, se explica cómo se realizó el cálculo de la muestra, cual fue el modelo de encuesta que aplicamos y los resultados obtenidos. Luego de esto se realizaron algunas propuestas que puede ayudar a la empresa a lograr un servicio de calidad.

3.1 Análisis FODA de la empresa

Las empresas de la actualidad buscan implementar nuevas estrategias que les permitan mejorar en los puntos donde tienen deficiencias. Por eso es que realizan análisis para verificar donde están trabajando bien o mal, donde tienen

oportunidades de mejorar y que podría afectarles si no se preocupan. Uno de los análisis más utilizados es el FODA, el cual es un estudio en el que las empresas u organizaciones a través de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas planifican sus decisiones y así elegir la mejor estrategia que pueda ayudarlos a mejorar.

Cuadro 1: Análisis FODA empresa Frenos y Servicios Mil

<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Localización de fácil acceso para sus clientes. ○ Alta rentabilidad por ser un negocio especializado. ○ Empleados y propietarios entrenados y con experiencia en el área. ○ Alianzas estratégicas con propietarios de talleres que ofrecen diferentes tipos de servicios a las del taller para recibir trabajos por referencia. ○ Ofrecen productos con calidad representando marcas reconocidas en el país. 	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Alta cantidad de personas que transitan por esta zona. ○ Existe mucha oferta con poca calidad en sus productos. ○ Existe mucha demanda y pocas opciones seguras a las cuales asistir. ○ Oportunidad de tener una marca privada.
<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ No hay suficiente personal para atender a todos los clientes. ○ Escasez de mano de obra especializada y cualificada. ○ Área de trabajo limitada. ○ Falta de un área de espera acondicionada. ○ Ofrece poco seguimiento a sus clientes. 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Aumento de precios de los insumos (costos de piezas). ○ Aumento de aranceles gubernamentales para la importación de piezas de reemplazo. ○ Los residentes de la zona buscan precios económicos y no calidad. ○ Entrada de productos de reemplazo de menor calidad.

Fuente: Propia

3.2 Cálculo de la muestra

Para calcular el tamaño de la muestra que se necesita cuando se utilizar la técnica de la encuesta para medir un porcentaje la formula a utilizar es la siguiente:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}{(N-1) \cdot e^2 + Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}$$

Donde

n = El tamaño de la muestra que queremos calcular

N = Tamaño del universo (número de personas que componen la población a estudiar).

Z = Es la desviación del valor medio que aceptamos para lograr el nivel de confianza deseado (por ejemplo 95%).

e = Es el margen de error máximo que admite la empresa (por ejemplo 5%)

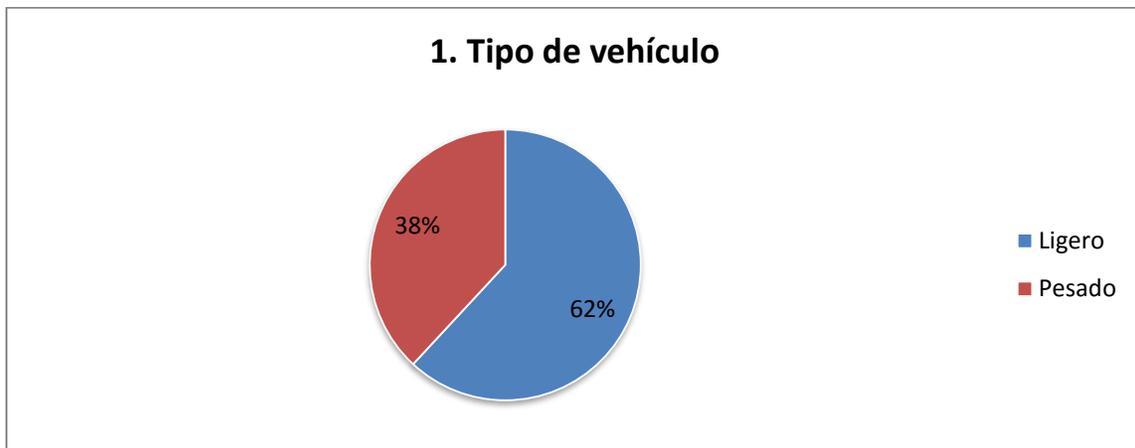
p = Es la proporción que esperamos encontrar. Es la diversidad del universo, normalmente se usa 50%.

En el caso de la empresa Frenos y Servicios Mil el universo de clientes (n) es de 200, el nivel de confianza (Z) es de 85%, el margen de error (e) es de 15% y la diversidad del universo (p) es de 50%. Aplicando estos datos a la formula y realizando el cálculo se obtuvo como resultado una muestra de 21 clientes a encuestar.

3.3 Resultados de la encuesta

Esta investigación se realizó para hacer una propuesta sobre una estrategia de competitividad. Por esta razón se aplicó una encuesta escrita a 21 clientes, la cual se llevó a cabo durante 2 días, exactamente 8 horas cada uno. Esta encuesta arrojó los siguientes resultados:

Grafica 1.



Fuente: Propia

Grafica 2.



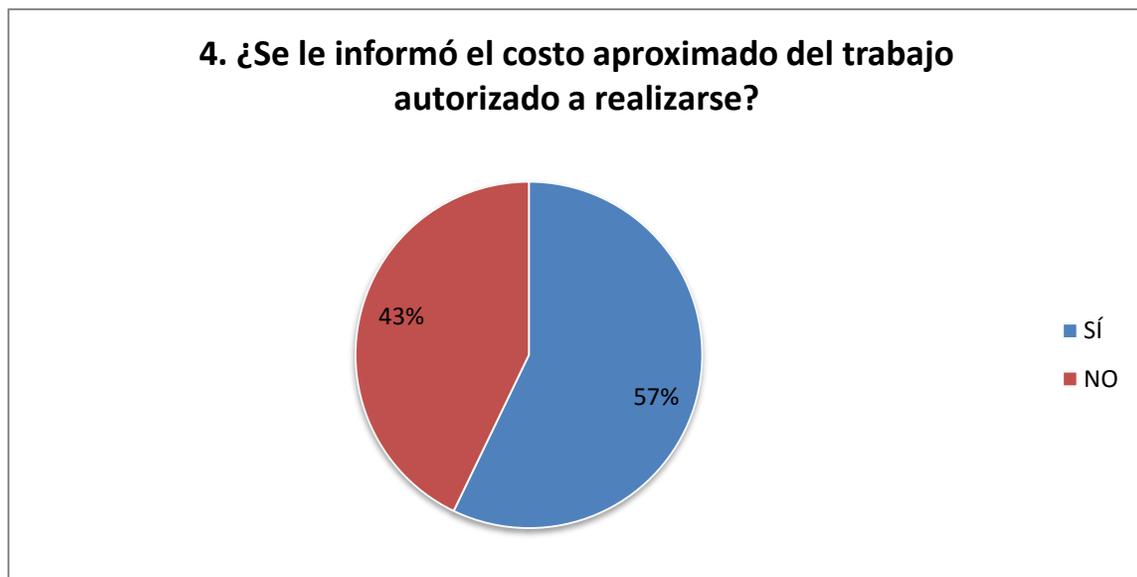
Fuente: Propia

Grafica 3.



Fuente: Propia

Grafica 4.



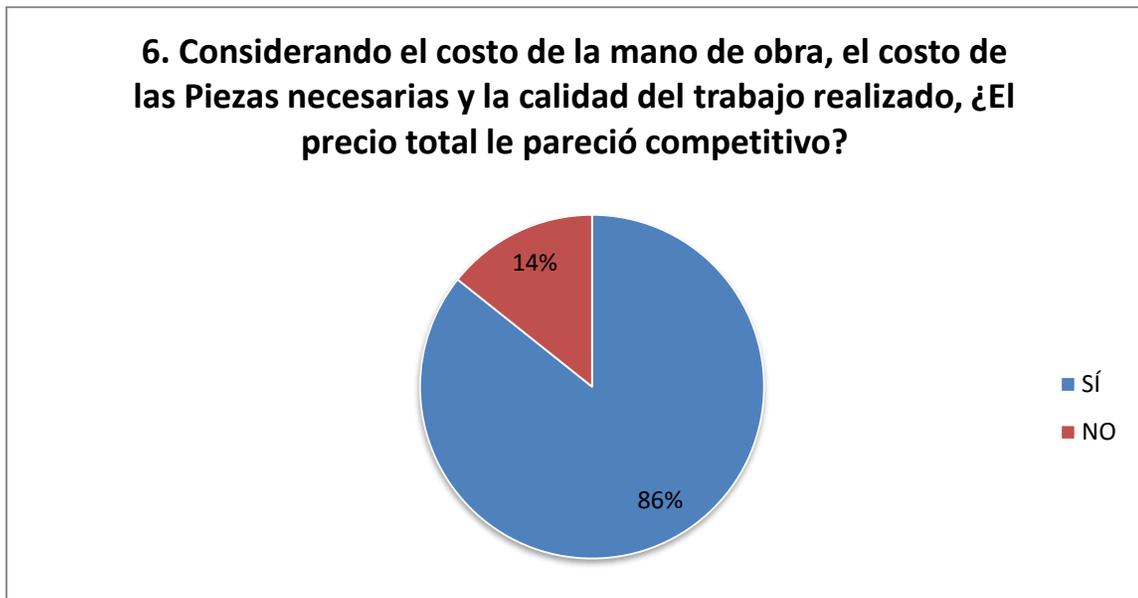
Fuente: Propia

Grafica 5.



Fuente: Propia

Grafica 6.



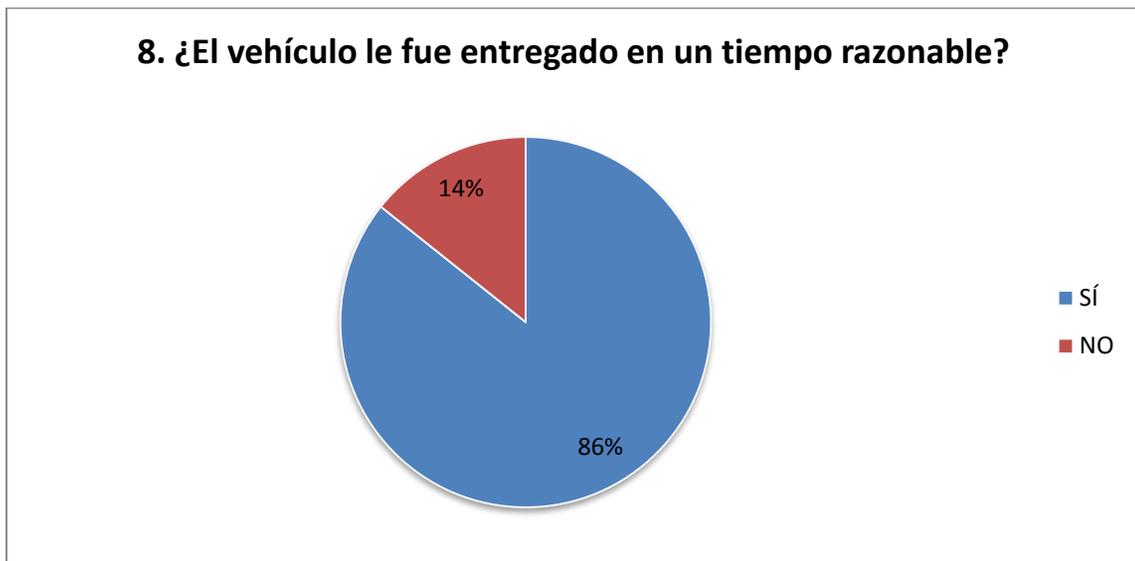
Fuente: Propia

Grafica 7.



Fuente: Propia

Grafica 8.



Fuente: Propia

Grafica 9.



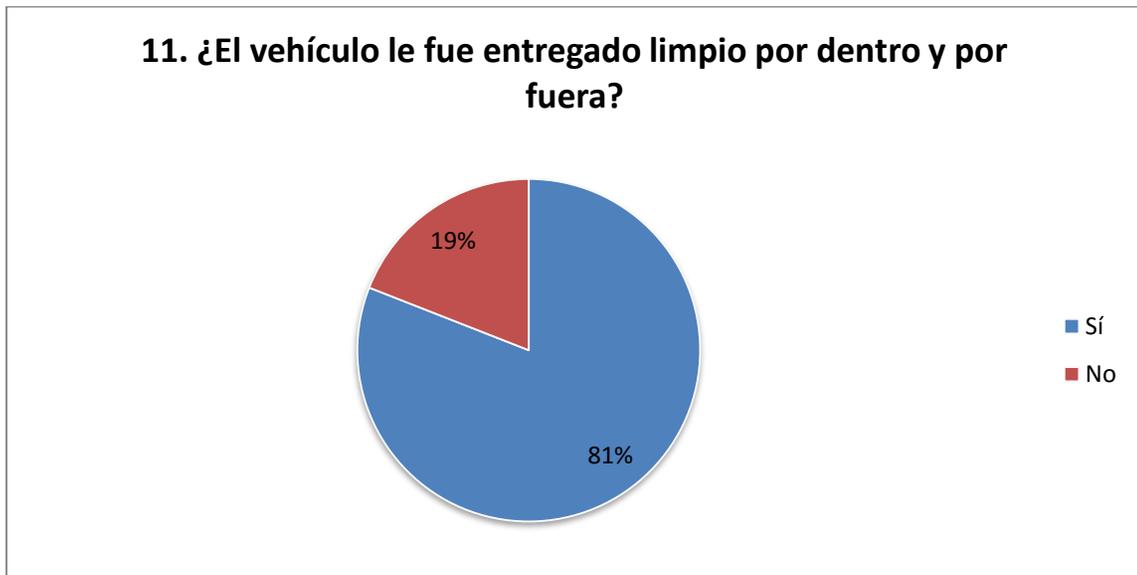
Fuente: Propia

Grafica 10.



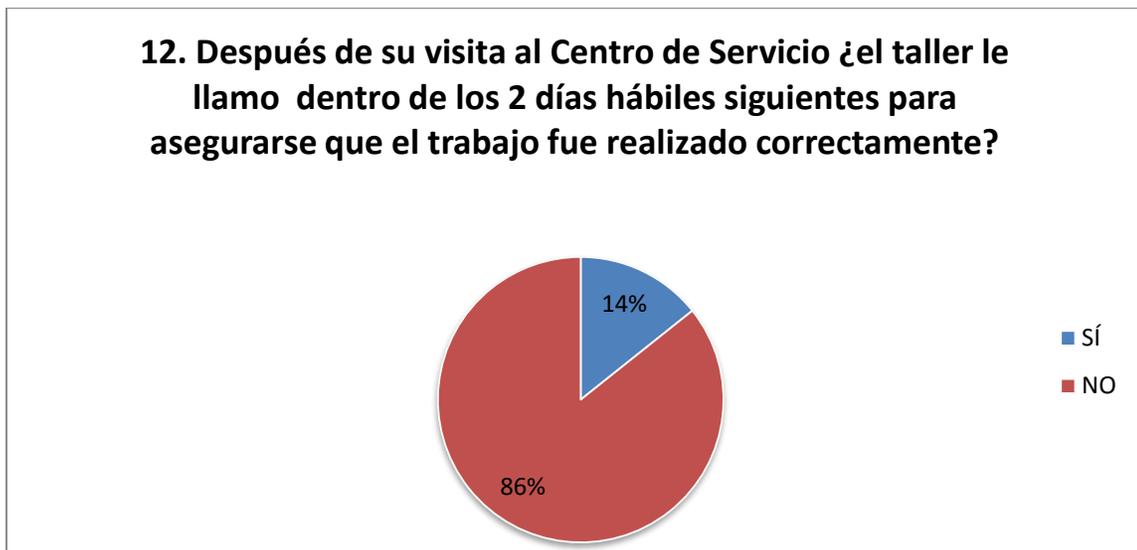
Fuente: Propia

Grafica 11.



Fuente: Propia

Grafica 12.



Fuente: Propia

Grafica 13.



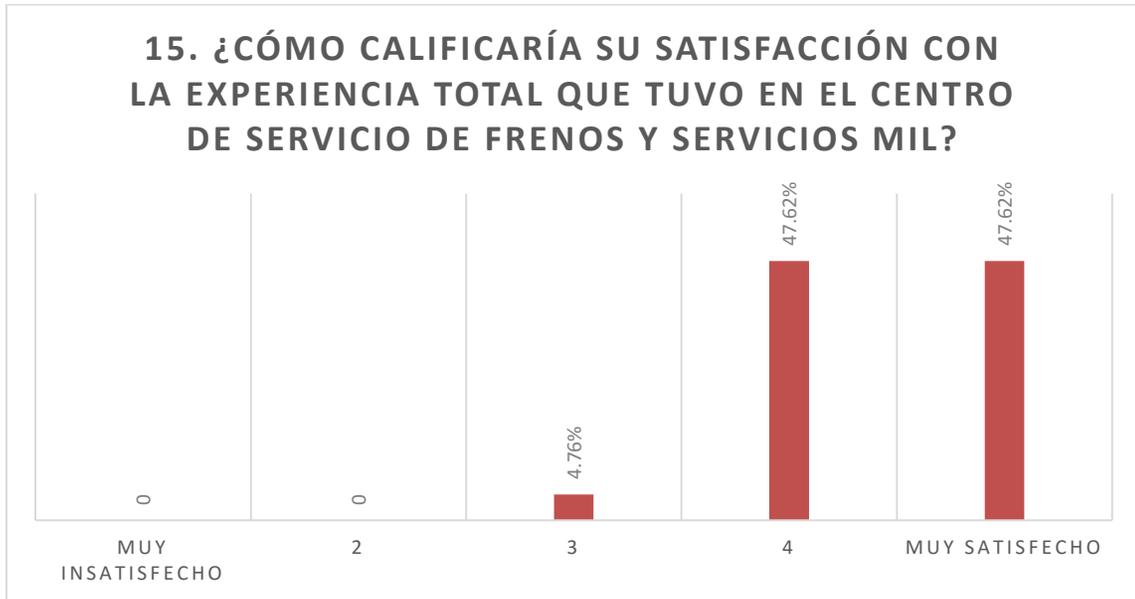
Fuente: Propia

Grafica 14.



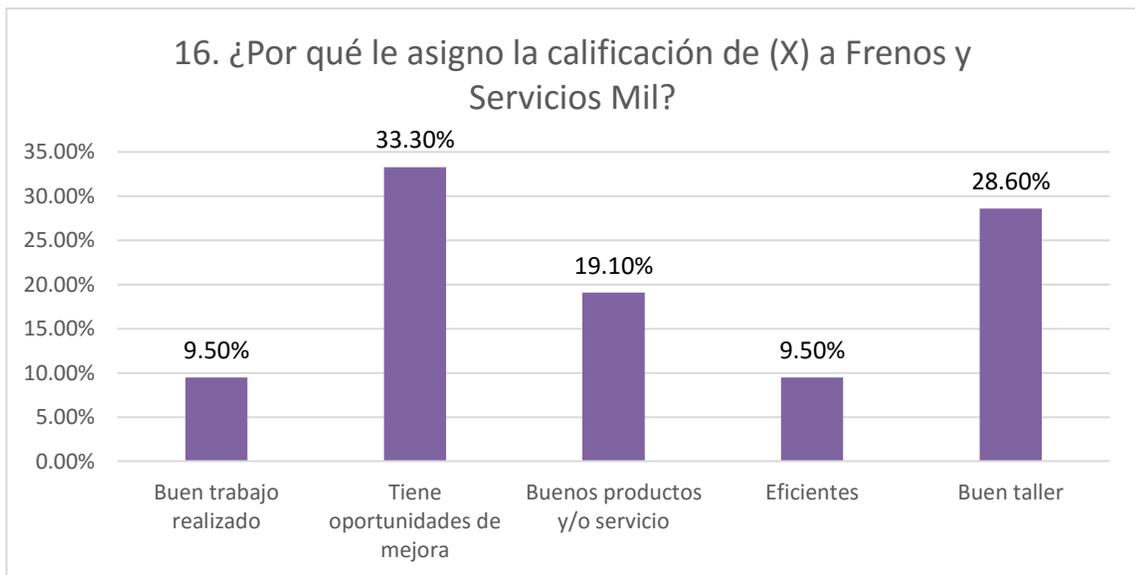
Fuente: Propia

Grafica 15.



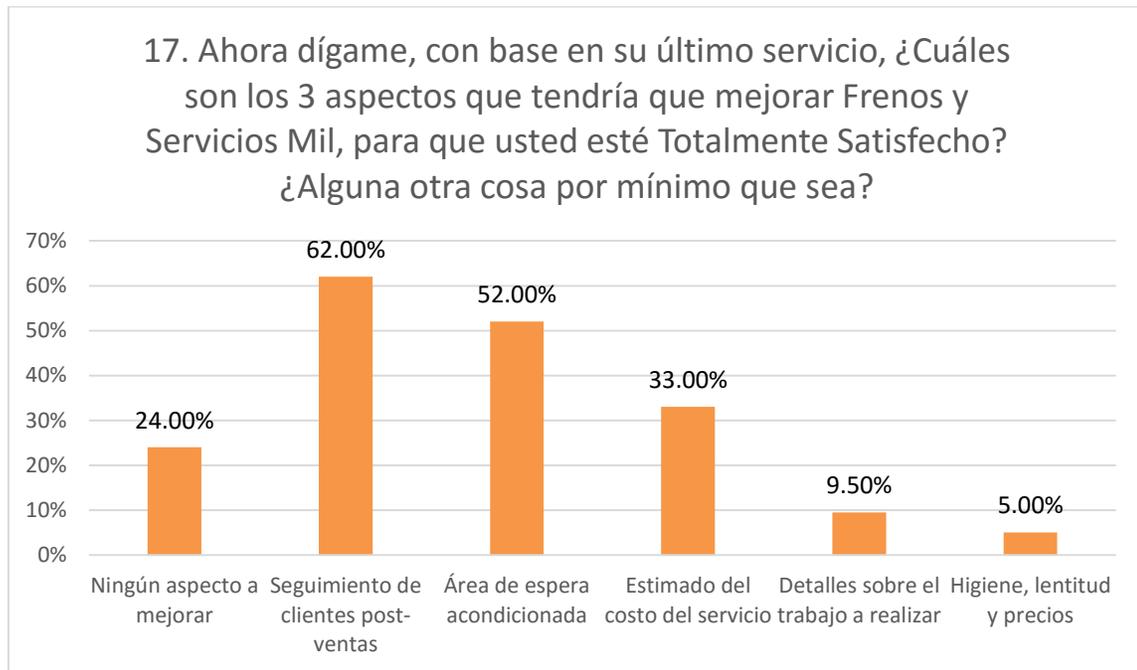
Fuente: Propia

Grafica 16.



Fuente: Propia

Grafica 17.



Fuente: Propia

3.4 Análisis de los resultados

Luego de los resultados arrojados por la encuesta realizada, con el fin poder conocer las oportunidades de mejora que presenta la empresa en el servicio que brindan a sus clientes. Se realizó un análisis por pregunta en base a los resultados obtenidos. Este es el siguiente:

Pregunta 1: Analizando lo descrito en los resultados obtenidos se observa que, el 62% de encuestados manifestó que tiene vehículo ligero.

Pregunta 2: De acuerdo con los resultados obtenidos, la gráfica nos muestra que el 95% de los clientes encuestados fue atendido o recibido durante los primeros 5 minutos.

Pregunta 3: En cuanto a los resultados obtenidos, el 86% de los usuarios encuestados se le proporcionó una descripción detallada del trabajo a realizarse.

Pregunta 4: En este caso se tiene que, al 57% de los clientes se les informo el costo aproximado del trabajo autorizado a realizarse.

Pregunta 5: De acuerdo a la gráfica se observa que el 100% de los encuestados afirmo que el trabajo que solicitó durante su visita a la empresa fue realizado correctamente.

Pregunta 6: Analizando la gráfica de los resultados obtenidos se observó que el 86% de los encuestados manifestó que, considerando el costo de la mano de obra, el costo de las refacciones necesarias y la calidad del trabajo realizado, el precio total le pareció competitivo.

Pregunta 7: Considerando el tipo de trabajo realizado el 95% de los encuestados afirma que el tiempo que permaneció su vehículo en el centro de servicio le pareció competitivo.

Pregunta 8: El 86% de los clientes encuestados afirmo que el vehículo le fue entregado en la fecha prometida.

Pregunta 9: El 100% de los encuestados afirma que se le proporcionó una descripción detallada del trabajo realizado a su vehículo.

Pregunta 10: En la gráfica se observa que al 90% de los encuestados se le ofreció una revisión física del trabajo realizado.

Pregunta 11: De acuerdo a los resultados se observó que el 81% de los clientes encuestados afirmó que su vehículo le fue entregado limpio por dentro y por fuera.

Pregunta 12: De acuerdo a los resultados obtenidos, se observa que el 86% de los clientes encuestados declaran que después de su visita al centro de servicio, el taller NO le llamó dentro de los 2 días hábiles siguientes para asegurarse que el trabajo fue realizado correctamente.

Pregunta 13: En base a los resultados se observa que el 100% de los encuestados informaron, que, con base a su experiencia general en el centro de servicio, recomendaría a la empresa Frenos y Servicios Mil.

Pregunta 14: El 100% de los usuarios encuestados manifestó que si regresaría al taller.

Pregunta 15: De acuerdo con los resultados obtenidos, se verifica que los clientes de la empresa Frenos y Servicios Mil tuvieron una buena experiencia. Ya que el 95.24% de los clientes se indicaron que se sentían satisfechos y muy satisfechos de lo que habían recibido. Solamente el 4.76% de los clientes encuestados indicaron que no se sentían satisfechos ni insatisfechos.

Pregunta 16: Al ser una pregunta abierta, los clientes encuestados tuvieron varias respuestas. Las cuales fueron agrupadas en cinco categorías. “Tiene oportunidades de mejora” es la respuesta más mencionada por los clientes obtuvo un 33.3%, “Buen taller” fue la segunda más mencionada con un 28.6%, “Buenos productos y/o servicios” obtuvo un 19.1%, “Buen trabajo realizado” y “Eficientes” tuvieron un 9.5%.

Pregunta 17: Al igual que en la pregunta anterior, esta fue abierta en la cual el cliente podía expresar cuales aspectos debe mejorar la empresa para que quedar totalmente satisfechos. Los clientes respondieron de forma diversa y estas respuestas fueron agrupadas en 6 categorías.

La respuesta que más se repitió fue “Seguimiento de clientes post-ventas” con 62%, “Área de espera acondicionada” fue la segunda respuesta más mencionada con un 52%, “Informar el estimado del costo del servicio” la indicaron el 33% de los clientes, “Ningún aspecto a mejorar” fue repetida por el 24%, “Detalles sobre el trabajo a realizar” fue mencionada 9.5% y esta última categoría “Higiene, lentitud de los trabajos y precios altos” (cada aspecto de manera individual) fue mencionada un 5%.

3.5 Propuesta de estrategias para mejorar e innovar el servicio de una empresa automotriz

Para las empresas posicionarse en el mercado deben de tener estrategias, las cuales son el medio para lograr los objetivos. Frenos y Servicios Mil no es la excepción, el servicio que ofrecen presenta oportunidades que le podrían permitir a la empresa lograr una ventaja competitiva.

La estrategia más adecuada para esta empresa es la de diferenciación. Esto porque la empresa lo que busca es diferenciarse, brindando un servicio de calidad orientado al logro de la satisfacción total de sus clientes.

Según los resultados obtenidos con la encuesta aplicada anteriormente, las oportunidades de mejora que tiene la empresa están en su servicio, ya que esta

carece de aspectos que sirven como valor agregado para el mismo. Estos ayudarían a que logren una mayor satisfacción en sus clientes. Los usuarios encuestados indicaron que los aspectos a mejorar son: Servicio post-venta, área de espera acondicionada e indicar los costos estimados del trabajo a realizarse.

3.5.1 Servicio post-venta

El servicio post-venta es toda aquella actividad que realiza una organización para satisfacer al cliente luego de haber hecho una venta, con el objetivo de motivar al mismo a regresar. Este es uno de los principales puntos que le permite a una empresa diferenciarse de su competencia y le asegura el logro de un nivel superior en un servicio de calidad.

El servicio post-venta les permite a las organizaciones conocer la opinión de sus clientes, identificar oportunidades de mejora y evaluar sus productos y procesos. La empresa Frenos y Servicios Mil carece de este tipo de actividad en su modelo de servicio lo que le dificulta alcanzar la satisfacción total en sus clientes. Por estas razones es elemental que esta compañía implemente el servicio post-venta para que sus clientes se sientan más satisfechos y comprometidos con la misma. Enfatizando en la satisfacción de los clientes se logra crear clientes de por vida.

Para que la organización Frenos y Servicios Mil pueda brindar un servicio post-venta eficiente es recomendable lo siguiente:

Contratar o asignar un personal capacitado que se encargue de recopilar los datos de los clientes, contactar a los mismos dos días después de haber recibido el servicio y realizar las preguntas necesarias para conocer el nivel de satisfacción

de este con respecto al servicio brindado. De esta forma la empresa le da a entender a los clientes lo importantes que son y puede estar al tanto sus opiniones.

3.5.2 Área de espera confortable

El área de espera es el lugar donde las personas aguardan a que se ejecute un hecho. En el caso de una empresa de servicios, es el lugar donde los clientes hacen tiempo mientras una empresa completa el servicio solicitado por estos.

El objetivo de este tipo de áreas es crear un valor agregado en el servicio que las organizaciones ofrecen a sus clientes, este valor agregado causa que sus consumidores se sientan más cómodos, seguros e importantes mientras se les realiza el servicio.

Toda empresa cuyo servicio requiera un tiempo de espera por parte de sus clientes debe ofrecer este espacio físico. Esto es para evitar que los clientes se cansen mientras esperan a que se complete el servicio. Se le debe proporcionar un espacio cómodo y agradable en el cual pueda esperar tranquilo.

En la empresa Frenos y Servicios Mil hace falta un área de espera acondicionada en la que sus consumidores puedan esperar, ya sea, leyendo una revista, viendo televisión, etc., mientras se le realiza el trabajo a su vehículo.

Es recomendable que sea un área limpia, con una temperatura agradable, una persona capacitada para atender a los clientes en caso de que necesiten alguna información, café y agua, revistas y una televisión por la que se transmita información importante que los usuarios deberían conocer sobre sus vehículos.

3.5.3 Costo estimado del trabajo a realizar

Los costos estimados son un tanteo de los costos reales que conlleva obtener un producto o servicio y estos pueden rectificarse. Dichos costos se obtienen antes de iniciar el servicio y durante el proceso del mismo.

El costo estimado le permite al cliente planificarse para solicitar el servicio, en caso de que este requiera prepararse económicamente. La empresa Frenos y Servicios Mil no realiza este tipo de acción en sus servicios y es requerida por los clientes, evidenciándose en la encuesta aplicada recientemente para realizar esta monografía. Por lo que se recomienda que se tome en cuenta esta actividad para que se incorpore dentro de los procesos del modelo de servicios de esta empresa.

3.6 Plan de mejora y cronograma de actividades

Luego de determinar las oportunidades de mejora principales que tiene la empresa Frenos y Servicios Mil se debe aplicar un plan de mejora, el cual ayuda a planificar cuales estrategias se van a implementar a esas oportunidades, cual es la mejor propuesta, el responsable de que se cumpla a cabalidad y el tiempo que se tardará para implementarla. Además, se realiza un cronograma de actividades para poder definir el tiempo en el que deben de estar ya aplicadas las mejoras, el cual servirá como calendario para conocer cuándo se comienza y cuándo se terminarán las actividades a realizarse.

Cuadro 2:

Plan de Mejora para el servicio de Frenos y Servicios Mil				
Oportunidad	Propuesta de mejora	Estrategia	Responsable	Tiempo
La empresa Frenos y Servicios Mil carece de un servicio post-venta.	Contratar o asignar un personal capacitado para que se encargue de esta función.	1- Contratar o asignar responsable. 2- Recopilar los datos de los clientes. 3- Contactar clientes de la empresa para conocer el nivel de satisfacción con el servicio recibido	- Director General de la empresa (Responsable de contratar) - Asistente Administrativa	1 Mes
Falta de un área de espera confortable donde los clientes puedan aguardar mientras se repara su vehículo.	Creación de un área de espera donde los clientes puedan estar mientras se realiza el trabajo.	1- Mover oficina del Director General al segundo nivel del taller. 2- Acondicionar antigua oficina con muebles, una televisión, revistas, Wi-Fi, café, entre otras cosas.	- Director General de la empresa	3 meses
Brindar información sobre el estimado de los costos del trabajo a realizarse.	Informar al cliente sobre el estimado del costo del trabajo que se le realizará al vehículo.	1- Verificar vehículo completo y determinar cuales son las piezas a reemplazar. 2- Informar al cliente sobre las piezas a cambiar e informarle el costo que tendría el trabajo.	- Encargado de Área de Servicio (Taller)	1 semana

Fuente: Propia

Cuadro 3:

	Cronograma de actividades de Plan de Mejora										
	Actividad	Tiempo de Realización								Responsables	
		1ra Sem.	2da Sem.	3ra Sem.	4ta Sem.	6ta Sem.	8va Sem.	10ma Sem.	12do Sem.		
Servicio Post-Venta	1- Abrir vacante para agente	■									Director General
	2- Reclutar y seleccionar personal calificado		■	■							Director General
	3- Contratar personal				■						Director General
Estimados de costos	4- Aplicar estrategia de informar al los clientes estimados de costos de trabajo	■									Encargados de áreas
Área de espera	5- Mover oficina del Director General al segundo nivel	■	■								Personal de mudanza
	6- Realizar remodelación		■	■	■	■	■				Ingeniero y albañiles
	7- Comprar mobiliario						■	■			Director General
	8- Acondicionar oficina							■	■		Director General

Fuente: Propia

CONCLUSIONES

Al llevar a cabo esta investigación se pudo destacar que la satisfacción total de las expectativas de los clientes es lo que lleva a las empresas a alcanzar la calidad en sus servicios y además a lograr una ventaja competitiva en su mercado. Cabe destacar que, para orientar una empresa al logro de sus objetivos es necesario aplicar estrategias, las cuales son las diferentes acciones que se realizan para ser exitoso.

Se seleccionó la empresa Frenos y Servicios Mil, que está dentro del mercado de servicios automotrices para realizar una investigación sobre su modelo de servicio. Mediante la aplicación de una encuesta a sus consumidores para evaluar su nivel de satisfacción con la empresa, se obtuvo como resultado que carece de algunos aspectos. Estos hacen que sus clientes no queden completamente satisfechos.

La principal oportunidad que presentó Frenos y Servicios Mil es que les hace falta un servicio post-venta, el cual ayuda a conocer la opinión de sus clientes, identificar oportunidades de mejora y evaluar sus productos y procesos.

La propuesta presentada a la empresa es que seleccionen o contraten un personal capacitado que se encargue de realizar las acciones necesarias para cumplir con el servicio post-venta. Además de preparar una sala de espera la cual ayudaría a que sus clientes se sientan más cómodos mientras esperan su vehículo.

RECOMENDACIONES

Existen algunas actividades que sirven como valor agregado para el servicio que le ayudan a las organizaciones a lograr cumplir o superar las expectativas de sus clientes. Además de agregar valor, hay que mantener un orden y limpieza, esto hace que los procesos del servicio sean más eficientes y rápidos. También se debe hacer que los empleados, quienes son clientes de la empresa, se sientan cómodos en la compañía y que forman parte del éxito que alcance esta.

A continuación, se presentan algunas recomendaciones que le resultarían de utilidad a la empresa Frenos y Servicios Mil:

- Capacitar a los mecánicos para que aprendan técnicas nuevas de cómo realizar su trabajo de manera eficiente y rápida, aprendan a utilizar nuevas tecnologías.
- Crear uniforme para los empleados de la empresa para lograr hacer que estos se sientan que forman parte de ella.
- Orientar a los empleados a que mantengan su área de trabajo limpia y organizada, esto ayudara a que trabajen mejor, más rápido y eficiente.
- La empresa podría colocar carteles en su negocio para informar a los clientes sobre cada qué tiempo debe revisar su vehículo, como puede darse cuenta de algún fallo en su vehículo, etc.
- Realizar ofertas con paquetes de productos o servicios.
- Premiar a los clientes más fieles.

- Crear redes sociales para informar a los clientes sobre ofertas, cambio que realice la empresa, informaciones importantes que le puedan servir, etc., con el fin de lograr una mayor interacción con estos.
- Ofrecer café, agua y/o jugo a los clientes.
- Asignar un personal de control de calidad que se encargue de revisar el trabajo realizado por los mecánicos para detectar si hay alguna falla antes de entregar el vehículo a los clientes.

Estas son algunas actividades o acciones que pueden ayudar a la empresa a mejorar el servicio, ser más eficientes, llamar la atención de clientes potenciales, fortalecer la relación con los clientes actuales, etc. Lo que se busca es que la empresa logre alcanzar la calidad en el servicio que ofrece.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aguilar, J., & Vargas, J. (2010). *Servicio al Cliente*. México.

Barragán, E. (2010). *La calidad en el servicio como ventaja competitiva*. Veracruz.

Botero, M. M., & Peña, P. (2006). Calidad en el servicio: el cliente incógnito. *Suma Psicológica*, Vol. 13 N° 2 , 217-228.

Deming, W. E. (1986). *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*. MIT Press.

Koenes, A. (1995). *La formula del servicio excelente, Guías de gestión de la pequeña empresa*. Madrid, España: Díaz de Santos, S.A.

Kotler, P. (2001). *Fundamentos de mercadotecnia, 4ta edición*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.

Milind, L. M., & Sheth, J. (1989). *El cliente es la clave*. Madrid: Díaz de Santos.

Müller, E. (1999). *Cultura de calidad de servicio*. México: Trillas.

Nacional Financiera, S.N.C. (2016). *smetoolkit*. Recuperado el 30 de 06 de 2016, de sitio wed de mexico.smetoolkit.org: <http://mexico.smetoolkit.org/mexico/es/content/es/3538/Las-estrategias>

Pimentel, C. (1 de Diciembre de 2014). Administración pública y calidad de los servicios. *acento.com.do* , págs. <http://acento.com.do/2014/opinion/8200126-administracion-publica-y-calidad-de-los-servicios/>.

Porter, M. (1987). *Ventaja Competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: CECSA.

Porter, M. (2002). *Ventaja competitiva: Creacion y sostenimiento de un desempeño superior*. Grupo Patria Cultural, Alay Ediciones.

Publicaciones Vértice S.L. (2008). *La calidad en el servicio al cliente*. España: Vértice.

Sandoval Flores, P. (2002). *La calidad en el servicio al cliente, una ventaja competitiva para las empresas*. Huajuapán de León.

Thompson, I. (2005). *Promonegocios.net*. Recuperado el 1 de Julio de 2016, de Promonegocios.net: <http://www.promonegocios.net/clientes/satisfaccion-cliente.html>

A N E X O S

Anexo 1: Propuesta de la investigación (anteproyecto aprobado).

UNIVERSIDAD APEC
UNAPEC

**CURSO DE MONOGRAFICO DE EVALUACION FINAL
EVALUACION DE LAS PROPUESTAS
MAYO AGOSTO 2016**

TITULO ✕ : " LA CALIDAD EN EL SERVICIO COMO VENTAJA COMPETITIVA: CASO FRENO Y SERVICIOS MIL, SANTO DOMINGO, R.D. AÑO 2016"

MODULO : GERENCIA DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS CON CALIDAD TOTAL

PROFESOR (A) : ING. ISABEL CARVAJAL / LIC. NATIVIDAD PANTALEÓN

AUTOR : LANTIGUA VELAZQUEZ PEDRO ENMANUEL | VARGAS RAMIREZ OLIVER FRANCISCO
GOMEZ VARGAS JOEL EMILIO

MATRICULA : 20112042 | 20112369 | 20112512 | ÁREA ADMINISTRACIÓN

APROBADO : APROBADO CON MODIFICACION :

RECHAZADO : FIRMA : *Isabel Carvajal*

FECHA DE ENTREGA DEL TRABAJO AL PROFESOR : _____

OBSERVACIONES :
PROFESOR, EXPLIQUE LAS RAZONES POR LAS QUE USTED APROBO CON MODIFICACIONES O RECHAZO

* Cambiar título: Estrategia de Competitividad en la calidad del servicio de una empresa Automatiz-

ys(20-05-2003)

ANTEPROYECTO DE MONOGRAFÍA DE GRADO

Título:

“Estrategia de competitividad en la calidad del servicio de una empresa automotriz”.

Nombres estudiantes y Matrículas

Pedro Enmanuel Lantigua Velázquez (2011-2042)

Oliver Francisco Vargas Ramírez (2011-2369)

Joel Emilio Gómez Vargas (2011-2512)

Profesores del módulo

Ing. Isabel Carvajal

Lic. Natividad Pantaleón

GERENCIA DE SERVICIOS ADMINISTRATIVO CON
CALIDAD TOTAL

Distrito Nacional

2016

ÍNDICE

1.	Selección y definición del tema de investigación	3
1.1.	Selección del tema	3
1.2.	Definición del tema	3
2.	Planteamiento del problema	4
3.	Objetivos de la investigación	6
3.1.	General	6
3.2.	Específicos	6
4.	Justificación de la investigación	7
5.	Marco Referencial	9
5.1.	Marco Teórico	9
5.2.	Marco Conceptual	10
6.	Aspectos Metodológicos	13
6.1.	Tipo de estudio	13
6.2.	Métodos de Investigación	14
6.3.	Técnicas para la recolección de datos	15
7.	Tabla de contenido del informe final	17
8.	Bibliografía Preliminar	19

1. Selección y definición del tema de investigación

1.1. Selección del tema

“Estrategia de competitividad en la calidad del servicio de una empresa automotriz”.

1.2. Definición del tema

“La calidad es un aspecto importante que el empresario debe contemplar al iniciar o dirigir una empresa, especialmente la calidad en el servicio debido a que son los clientes los que generan el movimiento económico de la empresa y son la razón de ser de la misma”(Sandoval Flores, 2002).

“La industria automotriz es una rama altamente competitiva que ha ido evolucionando a través de los tiempos. Actualmente una de las ventajas competitivas en el mercado es la calidad en el servicio, la cual depende de las personas y los procesos que siguen al llevar a cabo su trabajo” (Ramírez Hernández, Ramos Mora, & Rojas Molina).

Dada la importancia de la calidad en el servicio en busca de lograr la satisfacción de los clientes y la necesidad de calidad en los servicios brindados en los talleres del sector automotriz, es muy importante que se tome en cuenta la Calidad en el Servicio que le brindan a sus Clientes como una Ventaja Competitiva sobre sus competidores, lo cual le permitirá mejorar su posicionamiento en el mercado. Por esta razón se seleccionó este tema de investigación.

2. Planteamiento del problema

En la República Dominicana el sector automotriz es altamente competitivo y ha ido mejorando a través de los años. La calidad en el servicio tiene un profundo impacto sobre la participación del mercado, al resaltar la satisfacción total de los clientes se logrará adquirir clientes de por vida (Ramírez Hernández, Ramos Mora, & Rojas Molina). La misma se ha convertido en una de las ventajas competitivas en este mercado.

La presente investigación surge de la necesidad que tienen las empresas del sector automotriz de reconocer los puntos que se deben innovar o mejorar en el servicio que se les brinda a sus clientes, en busca de lograr una ventaja competitiva sobre sus competidores. “Hoy en día una de las ventajas competitivas en el mercado es la calidad en el servicio, la cual depende de las personas y los procesos que siguen al llevar a cabo su trabajo” (Ramírez Hernández, Ramos Mora, & Rojas Molina).

El mercado automotriz está cada vez más competitivo y con clientes de expectativas y exigencias elevadas, lo que ha causado que la calidad en el servicio se transformara en uno de los factores claves para el éxito. Las empresas que carecen de calidad en sus servicios tienen una desventaja competitiva. Estas han hecho énfasis en tener productos de calidad, pero pueden mejorar la calidad en el servicio que ofrecen.

Todos buscan brindar una mayor y mejor atención a los clientes, ya que Según (Milind & Sheth, 1989) la herramienta más importante para una eficaz

competitividad es mantener a los clientes satisfechos. Por esta razón las empresas del sector automotriz deben considerar mejorar e innovar la manera en que brindan el servicio para lograr obtener una ventaja competitiva y ser los favoritos del mercado.

3. Objetivos de la investigación

3.1. General

- Proponer estrategias de competitividad en la calidad del servicio de una empresa automotriz.

3.2. Específicos

- Destacar la importancia de la calidad en el servicio como ventaja competitiva para una empresa automotriz.
- Determinar las características y estrategias de servicio que ofrece una empresa automotriz.
- Proponer estrategias para mejorar e innovar el modelo actual de servicio al cliente de una empresa automotriz.

4. Justificación de la investigación

La satisfacción del cliente en la actualidad es una temática de suma importancia y muy difícil de alcanzar para las organizaciones que necesitan mejorar su competitividad. Esta es una respuesta al producto o servicio ofrecido, del cual el consumidor juzga el valor de las características de lo que recibió (Fernandes Campos & Bezerra Maia, 2014). Cabe destacar que una vez alcanzada la satisfacción del cliente las empresas obtienen innumerables beneficios que permiten un mejor posicionamiento y mayor ventaja competitiva frente a sus competidores, dentro de estos beneficios se pueden mencionar los siguientes: Fidelidad del cliente, Publicidad gratuita, Publicidad de boca en boca, participación en el mercado, entre otros.

Por otra parte, se considera que la forma de competir de las empresas ha cambiado y que muchas de ellas buscan la fidelidad de los clientes a través de los precios, variedad y disponibilidad de productos, pero esto no siempre funciona (Sandoval Flores, 2002). Las organizaciones deben ofrecer un servicio de calidad y los productos que los clientes necesitan para satisfacer sus expectativas y así obtener una mayor ventaja competitiva.

Las empresas del sector automotriz se caracterizan por ofrecer productos y servicios de buena calidad. No obstante, los servicios que brindan estas organizaciones no han sido suficientes para lograr cumplir con las expectativas de los clientes. Esta investigación tiene como finalidad identificar los procesos que

podrían ser mejorados para alcanzar mayor calidad en los servicios de una empresa automotriz.

“La calidad en el servicio tiene un profundo impacto sobre la participación del mercado y la experiencia total del servicio, enfatizando en la satisfacción total de los clientes se logrará crear clientes de por vida” (Ramírez Hernández, Ramos Mora, & Rojas Molina).

5. Marco Referencial

5.1. Marco Teórico

“La industria automotriz es una rama altamente competitiva que ha ido evolucionando a través de los tiempos. Actualmente una de las ventajas competitivas en el mercado es la calidad en el servicio, la cual depende de las personas y los procesos que siguen al llevar a cabo su trabajo” (Ramírez Hernández, Ramos Mora, & Rojas Molina).

“Las empresas están en busca de diferenciarse de sus competidores a través de ciertas estrategias basadas en el servicio, para atraer y mantener a sus clientes. Por su parte, ya no se conforma con conseguir el producto, sino además busca el servicio. Por lo que, es vital conocer el concepto de servicio, sus características e importancia” (Pérez, 2010).

“El cliente ya no se conforma con cualquier cosa y empieza a exigir que el producto que recibe cumpla con lo que ha especificado”(Menéndez, 2001). Es decir, que ya los clientes no tienen la misma mentalidad de antes, de que el producto solo supla su necesidad, sino que también cumpla con sus expectativas.

Según la postura de Aguilar González (2007) “Los servicios conforman el sistema mediante el cual una compañía, de cualquier tipo, entrega el producto o servicio final a sus consumidores o clientes. Es decir, los servicios desde un punto de vista estratégico son el cómo, no el qué. Desde esta perspectiva, no importaría tanto si lo que entrego es una cafetera o un corte de pelo, sino cómo entrego cada uno de ellos”.

“En tiempos pasados las empresas se enfocaban más en el producto, tanto en precio, calidad y disponibilidad del bien. Hoy en día una de las ventajas competitivas en el mercado es la calidad en el servicio, la cual depende de las personas y los procesos que siguen al llevar a cabo su trabajo” (Ramírez Hernández, Ramos Mora, & Rojas Molina). Con el pasar del tiempo las empresas se han dado cuenta de que tener el mejor producto al mejor precio, no les garantiza ser líder en su segmento.

“Contar con un producto o servicio central de calidad es el inicio del proceso. Este es importante, ya que, si nuestro producto principal no cuenta con un mínimo de cumplimiento en las especificaciones de producción que requiere el mercado, no será posible reemplazarlas con esfuerzos mercadotécnicos o de servicios. Cuando un producto básico no es lo suficientemente bueno, podremos tal vez lograr que el cliente lo pruebe, pero difícilmente estableceremos relaciones comerciales de largo plazo.” (Aguilar González, 2007)

5.2. Marco Conceptual

- Calidad

“Calidad. La palabra tiene dos significados importantes: (1) aquellas características del producto que responden a las necesidades del cliente y (2) ausencia de deficiencias (Juran, 1989) ”.

- Servicio

“Servicio, Trabajo realizado para otra persona. El servicio también incluye el trabajo que se realiza para otra persona dentro de la empresa” (Juran, 1989)

- **Cliente/ consumidor**

“Cliente es toda persona o toda empresa durante una operación comercial en la que el comprador, ya sea persona o empresa, adquiere un producto o un servicio, que le es proporcionado por una empresa vendedora” (Sandoval Flores, 2002).

- **Satisfacción del cliente**

“El resultado que se obtiene cuando las características del producto responden a las necesidades del cliente” (Juran, 1989).

- **Competencia**

“Competencia: Aquella organización que presta los mismos servicios o servicios sustitutos de los nuestros. Que hace los mismos productos o productos sustitutos de los nuestros” (Colunga, 1995).

- **Ventaja competitiva**

“Ventaja competitiva es una ventaja que una compañía tiene respecto a otras compañías competidoras. Según Michael Porter, puede considerarse que una empresa tiene ventajas competitivas si su rentabilidad está por encima de la rentabilidad media del sector industrial en el que se desempeña” (Sinergia e Inteligencia de Negocios S.L.).

- **Servicio de calidad**

“Servicio de calidad: Trabajo realizado para otra persona cumpliendo con los requerimientos” (Colunga, 1995).

- **Mercado**

“Mercado: Donde se venden y compran servicios y/o productos” (Colunga, 1995).

- **Mejora**

“Cambio o progreso de una cosa hacia un estado mejor” (Diccionario Manual de la Lengua Española, 2007)

- **Innovar**

“Cambiar las cosas introduciendo novedades” (Diccionario Manual de la Lengua Española, 2007).

- **Propuesta**

“Idea o proyecto sobre un asunto o negocio que se presenta ante una o varias personas que tienen autoridad para aprobarlo o rechazarlo” (Diccionario Manual de la Lengua Española, 2007).

- **Estrategia**

Para Chandler (2003), la estrategia es la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas.

6. Aspectos Metodológicos

En esta parte del trabajo se seleccionará el tipo de estudio, el método y las técnicas de recolección de información que se utilizarán para realizar la investigación.

6.1. Tipo de estudio

Para efectuar la presente investigación se han seleccionado los siguientes tipos de estudios:

Estudio Explicativo

Según Tevni Grajales, en su informe sobre los tipos de investigación, el estudio Explicativo “pretenden conducir a un sentido de comprensión o entendimiento de un fenómeno. Apuntan a las causas de los eventos físicos o sociales. Pretenden responder a preguntas como: ¿por qué ocurre? ¿En qué condiciones ocurre?”(Grajales, 2000).

Se seleccionó este tipo de estudio porque lo que se busca con esta investigación es comprender porque la calidad en el servicio se podría convertir en una ventaja competitiva para unas empresas automotrices y cuáles serían las acciones a tomar para lograr una ventaja competitiva mejorando e innovando la manera en la que brindan el servicio a sus clientes.

Estudio de Campo

La investigación de campo directa es la que se efectúa en el lugar y tiempo en que ocurren los fenómenos objeto de estudio (Grajales, 2000). Este tipo de estudio se

aplicara para ir directamente a la empresa para realizar entrevistas a personas preseleccionadas y encuestas a los clientes y empleados de la empresa.

Estudio Cuantitativo

“Es aquella en la que se recogen y analizan datos cuantitativos sobre variables” (Fernández & Díaz, 2002). Por lo tanto, este tipo de estudio se va a aplicar en el análisis y la tabulación de las encuestas.

Estudio Cualitativo

“Esta evita la cuantificación. Los investigadores cualitativos hacen registros narrativos de los fenómenos que son estudiados mediante técnicas como la observación participante y las entrevistas no estructuradas” (Fernández & Díaz, 2002). Este tipo de estudio se aplicará al momento de visitar una empresa automotriz para la evaluación del nivel de satisfacción de los clientes con el servicio brindado.

6.2. Métodos de Investigación

Esta investigación se enfocará en el método inductivo, deductivo y estadístico. Respecto al método inductivo Roberto Hernández Sampieri dice que “este establece una ley general partiendo de fenómeno particulares” (Sampieri, 2006), es decir, que partiendo de casos particulares se establece una conclusión general.

Esto significa que una vez revisadas las diferentes definiciones afines con el tema será posible aplicarlo en el análisis de la manera en que una empresa automotriz

brinda el servicio a sus clientes y realizar propuestas de mejoras e innovaciones que ayuden a la empresa a lograr brindar un servicio de calidad a sus clientes.

Además, Roberto Hernández Sampieri dice que, “el método deductivo va de lo universal o general a lo particular o individual” (Sampieri, 2006). Se va a evaluar la importancia de la Calidad en el Servicio al cliente en general, luego se analizará que se puede mejorar e innovar en la manera en que particularmente una empresa automotriz brinda el servicio a sus clientes para poder lograr ofrecer un servicio con calidad.

En el caso del método estadístico Roberto Hernández Sampieri dice que, este “implica el empleo y la agrupación de los números, la comparación de los hechos y el aprovechamiento de los datos obtenidos para formular leyes estadísticas” (Sampieri, 2006). Se eligió este método para poder realizar un análisis de los datos obtenidos en las encuestas.

6.3. Técnicas para la recolección de datos

Entre las técnicas e instrumentos de recolección de datos que se utilizarán sobresalen las siguientes: las encuestas, la entrevista y observación de campo.

Encuestas.- esta es un instrumento que va a permitir recoger la información por medio de preguntas escritas organizadas en un cuestionario impreso y que el encuestado leerá previamente y lo responderá.

Los tipos de preguntas que se utilizaran son las preguntas cerradas y preguntas de selección múltiple, porque así es más sencillo de tabular las respuestas.

Entrevistas

Esta es una conversación entre dos o más personas en donde la persona entrevistada es la fuente principal de la información.

Consiste en la elaboración de preguntas dirigidas a expertos previamente seleccionados y para ello se procederá a elaborar un cuestionario con preguntas diseñadas en función de los objetivos de la investigación.

En el caso de las entrevistas se va a utilizar una grabadora de voz apropiada, de tal manera que permita retener la información para su posterior transcripción y análisis.

Una vez que se ha seleccionado la encuesta y la entrevista, se procede a obtener información de los sujetos de estudio, conociendo de esta manera, sus opiniones, actitudes y sugerencias respecto al tema.

7. Tabla de contenido del informe final

Índice

Resumen Ejecutivo

Dedicatorias

Agradecimientos

Introducción

Objetivo específico 1. Destacar la importancia de la calidad en el servicio como ventaja competitiva para una empresa automotriz.

Capítulo 1. Calidad en el servicio como ventaja competitiva

1.1 Origen y evolución de la calidad en el servicio

1.1.1 Calidad en los servicios de la República Dominicana

1.2 Calidad en el servicio

1.2.1 Importancia de un servicio con calidad

1.2.2 Ventajas de un servicio con calidad

1.3 Estrategias

1.3.1 Tipos de Estrategias

1.4 Ventajas competitivas

1.4.1 Como se obtienen las ventajas competitivas

1.4.2 Importancia de las ventajas competitivas

1.5 Calidad en el servicio como ventaja competitiva

Objetivo específico 2. Determinar las características y estrategias de servicio que ofrece una empresa automotriz.

Capítulo 2. Generalidades de la empresa Frenos y Servicios Mil

2.1 Historia de la empresa Frenos y Servicios Mil

2.2 Misión, Visión y Valores

2.3 Organigrama

2.4 Servicios que ofrece

2.5 Situación actual del servicio de la empresa Frenos y Servicios Mil

2.5.1 Análisis FODA de la empresa

Objetivo específico 3. Proponer estrategias para mejorar e innovar el modelo actual de servicio al cliente de una empresa automotriz.

Capítulo 3. Propuestas de estrategias para mejorar e innovar

3.1 Resultados de las encuestas

3.2 Resultados de las entrevistas

3.3 Análisis de los resultados

3.4 Propuesta de estrategias para mejorar e innovar el servicio de una empresa automotriz

Conclusiones

Bibliografía

BIBLIOGRAFÍA PRELIMINAR

Aguilar González, M. A. (2007). Calidad en el servicio. *Revista PYME AH* , 58-63.

Chandler, A. D. (2003). *Strategy and Structure. Chapters in the history of the American Industrial Enterprise*. New York: New York: Beard Books.

Colunga, C. (1995). *La calidad en el servicio*. Mexico: Panorama.

Diccionario Manual de la Lengua Española. (2007). *Thefreedictionary*. Recuperado el 16 de Mayo de 2016, de sitio Web de thefreedictionary: <http://es.thefreedictionary.com/mejora>

Diccionario Manual de la Lengua Española. (2007). *thefreedictionary*. Recuperado el 16 de Mayo de 2016, de sitio Web de thefreedictionary: <http://es.thefreedictionary.com/innovar>

Diccionario Manual de la Lengua Española. (2007). *thefreedictionary*. Recuperado el 24 de 06 de 2016, de Sitio Web de thefreedictionary: <http://es.thefreedictionary.com/propuesta>

Fernandes Campos, D., & Bezerra Maia, D. N. (2014). *FACTORES DE ATRACTIVIDAD Y CALIDAD DE LOS SERVICIOS TURÍSTICOS*. Brazil.

Fernández, P., & Díaz, P. (2002). Investigación cuantitativa y cualitativa. *Cad Aten Primaria* , 76-78.

Grajales, T. (27 de 03 de 2000). <http://tgrajales.net/index.html>. Recuperado el 29 de 05 de 2016, de <http://tgrajales.net/index.html>: <http://tgrajales.net/investipos.pdf>

Juran, J. M. (1989). *Juran y el liderazgo para la calidad*.

Menéndez, J. R. (2001). Evolucion del concepto de Calidad. *Trasplantes* , 169-175.

Milind, L., & Sheth, J. (1989). *El cliente es la clave*. Madrid: Díaz de Santos, S.A.

Pérez, E. B. (2010). *La calidad en el servicio como ventaja competitiva*. Veracruz.

Ramírez Hernández, F., Ramos Mora, V., & Rojas Molina, N. E. *Análisis de la calidad en el servicio del taller mecánico de las agencias automotrices*. México.

Sampieri, R. H. (2006). *Metodología de la investigacion*. Mexico: Mc Graw Hill.

Sandoval Flores, P. (2002). *La calidad en el servicio al cliente, una ventaja competitiva para las empresas*. Huajuapán de León.

Sinergia e Inteligencia de Negocios S.L. (s.f.). *Sinnexus*. Recuperado el 16 de Mayo de 2016, de Sinnexus: http://www.sinnexus.com/business_intelligence/ventaja_competitiva.aspx

Anexo 2: Modelo de la encuesta

La encuesta que se aplicó a los clientes de la empresa Frenos y Servicios Mil fue la siguiente:

Encuesta de evaluación del Servicio al cliente en la empresa Frenos y Servicios Mil

- | | Ligero | Pesado |
|---------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. Tipo de vehículo | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Proceso de Recepción del Trabajo de Servicio

- | Hablando de la recepción de su vehículo... | Sí | No |
|---|--------------------------|--------------------------|
| 2. Al llegar a Frenos y Servicios Mil, ¿fue atendido ó recibido durante los primeros 5 minutos? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. ¿Se le proporcionó una descripción detallada del trabajo a realizarse? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. ¿Se le informó el costo aproximado del trabajo autorizado a realizarse? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Proceso de Realización del Trabajo de Servicio

- | Hablando ahora de la realización del trabajo... | Sí | No |
|--|--------------------------|--------------------------|
| 5. ¿Fueron realizados correctamente todos los trabajos de servicio que solicitó durante esta visita a Frenos y ¿Servicios Mil? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

6. Considerando el costo de la mano de obra, el costo de las Piezas necesarias y la calidad del trabajo realizado, ¿El precio total le pareció competitivo?
7. Considerando el tipo de trabajo realizado, ¿El tiempo que permaneció su vehículo en el centro de servicio le pareció competitivo?

Proceso de Entrega del Trabajo de Servicio

- | Hablando de la entrega de su vehículo... | Sí | No |
|--|--------------------------|--------------------------|
| 8. ¿El vehículo le fue entregado en un tiempo razonable? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. ¿Se le proporcionó una descripción detallada del trabajo realizado al vehículo? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. ¿Se le ofreció una revisión física del trabajo realizado? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11. ¿El vehículo le fue entregado limpio por dentro y por fuera? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12. Después de su visita al Centro de Servicio ¿el taller le llamo dentro de los 2 días hábiles siguientes para asegurarse que el trabajo fue realizado correctamente? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13. Ahora dígame, con base a su experiencia general en el centro de servicio, ¿Recomendaría a Frenos y Servicios Mil? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14. ¿Regresaría usted al taller? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Acerca de su Experiencia General

15. ¿Cómo calificaría su satisfacción con la experiencia TOTAL que tuvo en el centro de servicio de Frenos y Servicios Mil?

Muy Insatisfecho 2 3 4 Muy Satisfecho

16. ¿Por qué le asigno la calificación de (X) a Frenos y Servicios Mil?

17. Ahora dígame, con base en su último servicio, ¿Cuáles son los 3 aspectos que tendría que mejorar Frenos y Servicios Mil, para que usted esté Totalmente Satisfecho? ¿Alguna otra cosa por mínimo que sea?