

AUDITORIA DE SERVICIO AL CLIENTE EN NATIONAL TRUCK SERVICE S.A.

DIANA MILENA RODRIGUEZ GUEVARA  
LINA MARÍA PABON PELAYO

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE INGENIERIAS FISICOMECAÑICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
BUCARAMANGA  
2012

AUDITORIA DE SERVICIO AL CLIENTE EN NATIONAL TRUCK SERVICE S.A.

DIANA MILENA RODRIGUEZ GUEVARA  
LINA MARÍA PABON PELAYO

Trabajo de grado para optar el título de  
Especialista en Alta Gerencia

Director:  
NÉSTOR RAUL ORTIZ PIMIENTO  
Ingeniero Industrial

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE INGENIERIAS FISICO-MECÁNICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
BUCARAMANGA

2012

## CONTENIDO

|                                                                                         | pág. |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|------|
| INTRODUCCION                                                                            | 18   |
| 1. GENERALIDADES DEL PROYECTO                                                           | 19   |
| 1.1 PRESENTACION DE LA EMPRESA                                                          | 19   |
| 1.2 SERVICIOS Y PRODUCTOS                                                               | 20   |
| 1.2.1 Servicio de mecánica rápida                                                       | 21   |
| 1.2.2 Implementación de talleres y suministro de repuestos para vehículos colisionados. | 21   |
| 1.2.3 Comercialización de plantas eléctricas MODA SA hasta 315 KW.                      | 21   |
| 1.3 DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO                                                        | 21   |
| 1.3.1 Visión                                                                            | 21   |
| 1.3.2 Misión                                                                            | 22   |
| 1.4 SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD                                                       | 22   |
| 1.4.1 Política de Calidad                                                               | 23   |
| 1.4.2 Objetivos de Calidad                                                              | 23   |
| 1.5 ORGANIZACIÓN DE MERCADEO Y VENTAS                                                   | 25   |
| 1.5.1 Segmentos de Clientes                                                             | 25   |
| 1.5.2 Canales de Comercialización                                                       | 25   |
| 1.6 ANÁLISIS SITUACIONAL                                                                | 26   |
| 1.7 NECESIDADES DE INFORMACIÓN                                                          | 27   |
| 1.8 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA                                                          | 27   |
| 1.9 OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN                                                          | 28   |
| 1.10 ALCANCE                                                                            | 29   |
| 2. MARCO TEORICO                                                                        | 30   |

|        |                                                                                  |    |
|--------|----------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.1    | EL MARKETING Y LA SATISFACCION DE LOS CLIENTES                                   | 30 |
| 2.2    | SATISFACCION Y CALIDAD                                                           | 31 |
| 2.3    | ESTUDIOS DE SATISFACCION DEL CLIENTE                                             | 32 |
| 2.4    | TEORIA DE GANAR-GANAR                                                            | 34 |
| 2.5    | EL PROCESO DE INVESTIGACION DE MERCADOS                                          | 35 |
| 2.5.1  | Determinación del problema de Investigación                                      | 35 |
| 2.5.2  | Elaboración del diseño de Investigación                                          | 36 |
| 2.5.3  | Determinar las escalas de medición                                               | 38 |
| 2.5.4  | Ejecución del Diseño de Investigación                                            | 38 |
| 2.6    | AUDITORÍA DEL SERVICIO                                                           | 39 |
| 2.6.1  | Analizar el ciclo del servicio                                                   | 39 |
| 2.6.2  | Técnicas de Análisis De Procesos                                                 | 41 |
| 2.6.3  | Índices                                                                          | 41 |
| 3.     | DESARROLLO DE LA AUDITORIA                                                       | 43 |
| 3.1    | ANÁLISIS DEL CICLO DEL SERVICIO                                                  | 43 |
| 3.2    | DETERMINACION DE MOMENTOS DE VERDAD Y CONCEPTOS POR EVALUAR                      | 47 |
| 3.2.1  | Oportunidad en la respuesta telefónica                                           | 48 |
| 3.2.2  | Experticia y conocimiento técnico del interlocutor                               | 48 |
| 3.2.3  | Calidad en las preguntas                                                         | 49 |
| 3.2.4  | Oportunidad en la entrega de la cotización                                       | 49 |
| 3.2.5  | Información completa (ítems, valores y tiempo de entrega)                        | 49 |
| 3.2.6  | Información suministrada                                                         | 49 |
| 3.2.7  | Honestidad del personal                                                          | 49 |
| 3.2.8  | Calidad del servicio                                                             | 50 |
| 3.2.9  | Oportunidad en el tiempo de entrega                                              | 50 |
| 3.2.10 | Garantía otorgada                                                                | 50 |
| 3.2.11 | Servicio post-venta                                                              | 50 |
| 3.2.12 | Que la información de la factura e informe técnico coincidan                     | 50 |
| 3.2.13 | Que la información de la factura y cotización coincida, diferencias justificadas | 50 |
| 3.2.14 | Oportunidad en el tiempo de entrega del informe                                  | 51 |

|       |                                                                                                                                                                |    |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 3.3   | DESARROLLO DEL PLAN MUESTRAL                                                                                                                                   | 51 |
| 3.3.1 | Población meta                                                                                                                                                 | 51 |
| 3.3.2 | Método de recolección de datos                                                                                                                                 | 51 |
| 3.3.3 | Determinar los tamaños de muestra necesarios y las tasas de contacto total                                                                                     | 52 |
| 3.4   | HERRAMIENTA DE MEDICIÓN                                                                                                                                        | 52 |
| 4.    | PRESENTACION DE RESULTADOS                                                                                                                                     | 54 |
| 4.1   | NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE                                                                                                                              | 54 |
| 4.2   | FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA EMPRESA EN LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO                                                                                           | 58 |
| 4.3   | PERCEPCIÓN ACERCA DEL TALENTO HUMANO INVOLUCRADO EN LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO                                                                                 | 60 |
| 4.4   | CARACTERÍSTICAS QUE GENERAN INCONFORMIDAD EN LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO                                                                                        | 61 |
| 4.5   | ATRIBUTOS QUE EL CLIENTE CONSIDERA IMPORTANTES PARA TOMAR LA DECISIÓN DE COMPRA                                                                                | 62 |
| 4.6   | ELEMENTOS ADICIONALES DEBEN SER OFRECIDOS POR EL TALLER DEL SERVICIO DE NTS AGENCIA BUCARAMANGA, PARA GENERAR SATISFACCIÓN EN EL CLIENTE Y FOMENTAR SU LEALTAD | 63 |
| 4.7   | PERCEPCIÓN DEL CLIENTE EN CUANTO A LAS INSTALACIONES DE LA EMPRESA                                                                                             | 65 |
| 4.8   | CARACTERÍSTICAS QUE GENERAN INCONFORMIDAD                                                                                                                      | 65 |
| 5.    | PLAN DE MEJORAS                                                                                                                                                | 67 |
| 5.1   | SUSTITUCION DE LINEAS                                                                                                                                          | 67 |
| 5.1.1 | Situación presentada                                                                                                                                           | 67 |
| 5.1.2 | Posible causa                                                                                                                                                  |    |
| 5.1.3 | Plan de acción                                                                                                                                                 | 67 |

|       |                                                                                        |    |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 5.2   | MAYOR AGILIDAD EN TRÁMITES ADMINISTRATIVOS                                             | 67 |
| 5.2.1 | Situación presentada. Trámites administrativos que detienen la prestación del servicio | 67 |
| 5.2.2 | Posible causa                                                                          | 67 |
| 5.2.3 | Plan de acción                                                                         | 68 |
| 5.3   | FORTALECER LOS CANALES DE COMUNICACIÓN                                                 | 68 |
| 5.3.1 | Situación presentada                                                                   | 68 |
| 5.3.2 | Posible causa                                                                          | 68 |
| 5.3.3 | Plan de acción                                                                         | 68 |
| 5.4   | AUMENTAR LA DISPONIBILIDAD DE PERSONAL DE ATENCION                                     | 68 |
| 5.4.1 | Situación presentada.                                                                  |    |
| 5.4.2 | Posible causa                                                                          | 69 |
| 5.4.3 | Plan de acción                                                                         | 69 |
| 5.5   | AUMENTAR LA COMODIDAD EN LAS INSTALACIONES                                             | 69 |
| 5.5.1 | Situación presentada                                                                   | 69 |
| 5.5.2 | Posible causa                                                                          | 69 |
| 5.5.3 | Plan de acción                                                                         | 69 |
| 5.6   | AUMENTAR LA DISPONIBILIDAD DE REPUESTOS                                                | 70 |
| 5.6.1 | Situación presentada                                                                   | 70 |
| 5.6.2 | Posible causa                                                                          | 70 |
| 5.6.3 | Plan de acción                                                                         | 70 |
| 5.7   | AUMENTAR LA DISPONIBILIDAD DE EQUIPOS                                                  | 70 |
| 5.7.1 | Situación presentada.                                                                  | 70 |
| 5.7.2 | Posible causa.                                                                         | 70 |
| 5.7.3 | Plan de acción                                                                         | 70 |
| 5.8   | PLAN DE MOTIVACION A LA COMPRA                                                         | 71 |
| 5.8.1 | Situación presentada                                                                   | 71 |
| 5.8.3 | Plan de acción                                                                         | 71 |
| 5.9   | AUMENTAR LA RECORDACION EN LOS CLIENTES                                                | 72 |
| 5.9.1 | Situación presentada.                                                                  | 72 |
| 5.9.2 | Posible causa                                                                          | 72 |
| 5.9.3 | Plan de acción                                                                         | 72 |

|                 |    |
|-----------------|----|
| CONCLUSIONES    | 73 |
| RECOMENDACIONES | 75 |
| BIBLIOGRAFIA    | 76 |
| ANEXOS          | 77 |

## LISTA DE TABLAS

pág.

|                                                                                                            |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabla 1. Ciclo de Servicio Mantenimiento Correctivo NTS.....                                               | 44 |
| Tabla 2. Determinación de Momentos de Verdad y conceptos por evaluar<br>Mantenimiento Correctivo NTS ..... | 47 |
| Tabla 3. Libreta de calificaciones.....                                                                    | 66 |

## LISTA DE GRÁFICAS

pág.

|                                                                                            |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Gráfica 1. Satisfacción del cliente en el ciclo del servicio .....                         | 54 |
| Gráfica 2. Nivel de satisfacción por registro de la solicitud. ....                        | 55 |
| Gráfica 3. Nivel de satisfacción por la cotización .....                                   | 56 |
| Gráfica 4 Nivel de satisfacción por la reparación realizada.....                           | 57 |
| Gráfica 5. Nivel de satisfacción por informe técnico y factura.....                        | 58 |
| Gráfica 6. Fortalezas en la prestación del servicio.....                                   | 59 |
| Gráfica 7. Debilidades en la prestación del servicio.....                                  | 59 |
| Gráfica 8. Percepción del personal involucrado en la prestación del servicio.....          | 60 |
| Gráfica 9. Inconvenientes en la prestación del servicio .....                              | 61 |
| Gráfica 10. Factores que afectan la decisión de compra .....                               | 62 |
| Gráfica 11. Calificación de NTS en los factores que afectan la decisión de compra<br>..... | 63 |
| Gráfica 12. Sugerencias para mejorar el servicio .....                                     | 63 |
| Gráfica 13. Percepción del cliente de las instalaciones de la empresa.....                 | 65 |
| Gráfica 14. Inconvenientes en al prestación del servicio. ....                             | 65 |

## LISTA DE FIGURAS

pág.

|                                                                               |    |
|-------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1. Mapa de Procesos NTS.....                                           | 24 |
| Figura 2.Ciclo de servicio Reparación de Automotores en el taller de NTS..... | 45 |

## LISTA DE ANEXOS

pág.

|                                                                        |    |
|------------------------------------------------------------------------|----|
| ANEXO A. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL NATIONAL TRUCK SERVICE<br>S.A. .... | 77 |
| ANEXO B. ENCUESTA DE SATISFACCION .....                                | 78 |
| ANEXO C. PROCESAMIENTO DE LOS DATOS .....                              | 83 |

## RESUMEN

### TITULO

AUDITORIA DE SERVICIO AL CLIENTE EN NATIONAL TRUCK SERVICE S.A.<sup>1</sup>

### AUTORES

DIANA MILENA RODRIGUEZ GUEVARA

LINA MARÍA PABON PELAYO\*\*

**PALABRAS CLAVES:** Definición del problema de investigación, Ciclo del servicio, Investigación de mercados, Análisis de Satisfacción del cliente.

### DESCRIPCION:

Se planeó y ejecutó una auditoria del servicio al cliente en la empresa NATIONAL TRUCK SERVICE S.A. Agencia Bucaramanga. Se inició este estudio con entrevistas personales y el análisis del ciclo del servicio, proceso mediante el cual el cliente interactúa con la compañía, con el fin de definir el problema de investigación, posteriormente se diseñó la encuesta y el plan muestral. La definición del problema de investigación es la fase de la Investigación de mercados, donde el administrador determina sus necesidades de información, el investigador toma esta información y la redefine en un problema de decisión y formula unos objetivos de investigación.

Se utilizó la metodología de Auditoría del servicio, modalidad especial de la Investigación de mercados diseñada para conocer la percepción del cliente sobre los productos y servicios ofrecidos. La Investigación de mercados es un proceso sistemático por el cual una organización recolecta información de su mercado.

Se encontró que las inconformidades presentadas por los clientes de NTS, se deben principalmente a incumplimiento en los tiempos de entrega, precios ofrecidos e instalaciones actuales de la empresa.

Como fortaleza del servicio se encontró la asesoría que brindan los empleados de la empresa a los clientes.

Con los hallazgos de este Análisis de Satisfacción del Cliente, se identificaron oportunidades de mejora, insumo con el cual se diseñó un plan de recomendaciones para la Gerencia de la empresa.

---

<sup>1</sup> Proyecto de Grado

\*\* Facultad de Ingenierías Físico-Mecánicas. Programa: Especialización en Alta Gerencia. Director Ingeniero Industrial Néstor Raúl Ortiz Pimiento

## ABSTRACT

### TITLE

CUSTOMER SERVICE AUDIT IN NATIONAL TRUCK SERVICE S.A.<sup>2</sup>

### AUTHORS

DIANA MILENA RODRIGUEZ GUEVARA

LINA MARIA PABON PELAYO <sup>\*\*</sup>

**KEYWORDS:** Definition of the research problem, Service cycle, Market Research, Analysis of customer satisfaction

### DESCRIPTION:

It was planned and executed a customer service audit in the company NATIONAL TRUCK SERVICE S.A Bucaramanga Office. As it began this study with personal interviews and the analysis of the service cycle, process by which the customer interacts with the company, to define the research problem, later, it was designed the survey and the sampling plan for this study. The definition of the research problem is research phase market, where the administrator determines their information needs, the researcher takes this information and redefine it, in a decision problem and formulates some research goals.

The methodology used was Audit of the service, a special form of market research designed to meet the customer's perception on products and services offered. The Market Research is a systematic process by which an organization collects information from its market:

It was found that the disagreements submitted by the clients of NTS, are mainly due to failure in delivery times, prices offered and current facilities of the company.

As strength of the service, it was found the advice provided by employees of the company to customers.

The findings of this study identified opportunities for improvement, an input which with it was designed a plan of recommendations for management.

---

<sup>2</sup> Degree Draft

<sup>\*\*</sup> Faculty of Physical Mechanical Engineering

Program: Specialization in Management. Director: Industrial Engineer Néstor Raúl Ortiz Pimiento

## INTRODUCCION

Dada la creciente competencia que permite a los clientes elegir entre una mayor cantidad de alternativas de proveedores, se hace necesario evaluar cada contacto con el cliente, con el fin de determinar su satisfacción e identificar oportunidades de nuevas prácticas, que garanticen su lealtad a la organización.

Teniendo en cuenta las nuevas condiciones exigentes del mercado descritas anteriormente, también es indispensable contar con un factor diferenciador que contribuya a la continuidad de la empresa en el mercado. De esta forma la auditoría al cliente es una metodología de medición para conocer la percepción del cliente acerca del servicio ofrecido y de esta forma realizar un diagnóstico de esta actividad de la empresa.

La realización de este trabajo, se apoya en las técnicas de investigación de mercados, iniciando con un minucioso análisis del ciclo del servicio e identificación de los contactos con el cliente. Se hizo necesaria la realización de una investigación descriptiva.

El presente documento es un trabajo de aplicación que surgió a partir de las temáticas tratadas en las asignaturas de Marketing y Planificación estratégica cursadas por las autoras en la Especialización en Alta Gerencia de la Universidad Industrial de Santander.

Para la realización de este proyecto se utilizó la metodología de Auditoría del Servicio, propuesta por el autor Humberto Serna Gómez, con el fin de conocer la percepción del cliente de NATIONAL TRUCK SERVICE S.A. Agencia Bucaramanga, información que servirá para realizar un diagnóstico del área de servicio al cliente y proponer acciones de mejora a la calidad del servicio de esta empresa.

## **1. GENERALIDADES DEL PROYECTO**

Este capítulo describe los aspectos relevantes de la empresa NTS NATIONAL TRUCK SERVICE S.A (en adelante se mencionará como NTS), su reseña histórica, servicios y productos, elementos de direccionamiento estratégico, sistema de gestión y organización de mercadeo y ventas; el conocimiento de esta información tuvo como fuente principal la página web de la empresa y se constituyó en la base para la realización de este trabajo.

En la parte central de este capítulo se realizó un análisis situacional que sirvió de guía para la determinación de los requerimientos de información de la Gerencia, que se tradujeron posteriormente en los objetivos de la investigación.

### **1.1 PRESENTACION DE LA EMPRESA**

GECOLSA, empresa perteneciente al grupo de NTS NATIONAL TRUCK SERVICE S.A, surgió a mediados del año 1996 como único representante de Caterpillar en Colombia y creó una división para la atención de motores vehiculares CAT en el país.

Dado el crecimiento de la población de motores vehiculares y la gran necesidad de centros especializados para estos, nace la idea de una empresa independiente.

**NTS NATIONAL TRUCK SERVICE S.A (NTS)** fue fundada en el año 1998, como una respuesta a las necesidades de un servicio rápido y eficiente por parte de los usuarios de los camiones con motor Caterpillar. El primer NTS se ubicó en la ciudad de Medellín, después de este se abrieron operaciones en Bogotá, Cali, Barranquilla y Bucaramanga.

A mediados del año 2005, NTS fortalece su portafolio de producto, con la absorción de las operaciones QPSA (Quality Parts S.A.) convirtiéndose NTS como el representante exclusivo de NAPA en Colombia.

En el año 2007, con el ánimo de dar una solución completa a los clientes, NTS continúa con el servicio de mantenimiento preventivo y correctivo y suministro de repuestos; enfocado a clientes naturales y corporativos complementando su portafolio de servicios con dos líneas nuevas en los talleres: Lubripesados y CTC.

En diciembre de 2009, se inicia una nueva línea de negocios en NTS, que consiste en la comercialización y servicio postventa de camiones y buses Volkswagen, con concesionarios en las ciudades de Barranquilla, Bucaramanga y Medellín.

En 2010 NTS amplía su infraestructura iniciando con el traslado de su sede en Itagüí a Sabaneta, la apertura de nuevos talleres especializados en Calenturitas y el Paso Cesar y la adecuación en su sede de Barranquilla de un nuevo taller de radiadores.

Durante el 2011 NTS dirige su esfuerzo a mejorar su cobertura en el suministro y comercialización de repuestos y servicios, iniciando la apertura de nuevas sedes en Montería, Pasto, Cúcuta, Pereira y de talleres de servicio para el sector minero en el Cerrejón, el Hatillo y Calenturitas. Como nueva unidad de negocio NTS desarrolla el proyecto de alquiler y administración de camionetas, creando NTS RENTAL.

## **1.2 SERVICIOS Y PRODUCTOS**

NTS ofrece servicios especializados en la ejecución de mantenimientos preventivos y de diagnóstico, para todas las marcas del segmento de carga y pasajeros, además

de reparaciones a marcas específicas de este segmento.

Ofrece también atención personalizada desde el momento de la recepción e inventario de su vehículo, contando con herramientas y equipo especializado para el diagnóstico y reparación.

#### **1.2.1 Servicio de mecánica rápida**

- Lubricación (Cambio de filtros y aceite)
- Servicio de muelles y frenos
- Servicio de aire acondicionado
- Servicio sistema eléctrico y suministro de baterías

Este servicio está enfocado a atender a clientes individuales y flotas de transporte

#### **1.2.2 Implementación de talleres y suministro de repuestos para vehículos colisionados.**

Este servicio está dirigido a las aseguradoras, clientes particulares y flotas de transporte que manejan directamente sus seguros o provisiones de colisión.

#### **1.2.3 Comercialización de plantas eléctricas MODA SA hasta 315 KW.**

Actualmente se comercializan plantas eléctricas hasta 2000KW.

### **1.3 DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO**

#### **1.3.1 Visión**

En el año 2020, NTS NATIONAL TRUCK SERVICE S.A., se consolida como la red nacional más confiable en Colombia de centros de suministros en Servicios para Equipos, Camiones y Flotas de Vehículos, y de comercialización de Equipos,

repuestos e Insumos, siendo reconocidos como la mejor alternativa existente en el país.

### **1.3.2 Misión**

NTS NATIONAL TRUCK SERVICE S.A. fue creada para asegurar la eficiencia y disponibilidad de los Equipos, Camiones y Flotas de Vehículos de nuestros clientes.

Mediante:

- Programas especializados de Mantenimiento, Suministro y Comercialización de Equipos, Repuestos e Insumos
- Satisfaciendo sus necesidades y expectativas,
- Originando el cambio hacia el uso de nuevas tecnologías,
- Recurso humano altamente calificado

Soportado por una organización orientada a la generación de valor para sus usuarios, colaboradores, accionistas y para la comunidad.

## **1.4 SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD**

NTS cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad bajo la norma ISO 9001:2008 y se encuentra certificado el proceso de Comercialización y Servicios de Mantenimiento, Reparación y Postventa de Vehículos Comerciales, Plantas Eléctricas y sus Componentes (Repuestos) con el ente certificador ICONTEC desde Octubre de 2007 y en el 2010 NTS obtuvo la renovación este certificado.

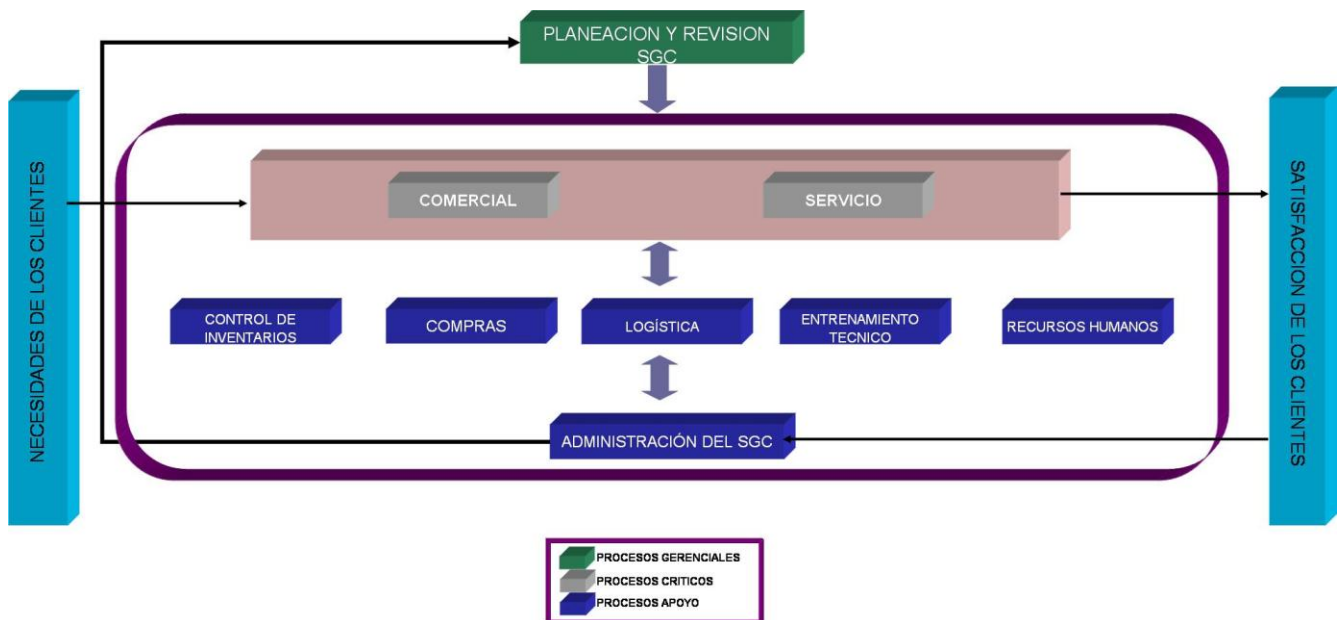
#### **1.4.1 Política de Calidad**

“En NTS National Truck Service S.A., nos comprometemos a asegurar la eficiencia y disponibilidad de los equipos camiones y flotas de vehículos de nuestros clientes, satisfaciendo sus necesidades y expectativas, mejorando continuamente los procesos mediante las competencias y compromiso del talento humano, el uso eficiente de los recursos y la actualización tecnológica.”

#### **1.4.2 Objetivos de Calidad**

- Mantener los niveles de satisfacción del cliente por arriba de la meta establecida
- Cumplir las metas económicas de la empresa
- Desarrollar e implementar procesos eficientes, que mejoren el desempeño del sistema
- Promover el talento de los trabajadores, desarrollando competencias y habilidades, que permitan realizar mejor su trabajo, en un ambiente sano y seguro

Figura 1. Mapa de Procesos NTS



Fuente: Gerencia Administrativa NTS

En el mapa de procesos se evidencia el servicio como proceso crítico de la organización, el enfoque al cliente que tiene el sistema de gestión de la calidad de la organización y los procesos de apoyo definidos con el fin de satisfacer las necesidades del cliente.

En lo relacionado con su estructura organizacional, la empresa cuenta con Gerentes para cada una de sus Agencias, encargados de cumplir las metas fijadas por la Gerencia general por sucursal y Gerencias centralizadas por líneas de productos y servicios, así como una Gerencia Administrativa y Financiera. (Ver anexo A).

## **1.5 ORGANIZACIÓN DE MERCADEO Y VENTAS**

### **1.5.1 Segmentos de Clientes**

Los siguientes son los sectores a los que pertenecen los clientes de la empresa o que tienen relaciones comerciales con empresas del grupo al que pertenece NTS:

- Ecopetrol y contratistas de proyectos de ampliación de Refinería
- Proyectos estatales de obra civil
- Proyectos viales
- Sector de transporte (flotas de camiones de carga y buses de transporte con pasajeros),
- Aseguradoras
- Constructores de edificaciones y vivienda urbana
- Subdistribuidores

### **1.5.2 Canales de Comercialización**

NTS, cuenta con asesores comerciales, que tienen como principal objetivo establecer una relación cercana con los clientes. El asesor junto con la Gerencia de la Agencia deben velar por la atención personalizada del cliente, tomando nota de sus requerimientos y haciendo el envío y seguimiento de las cotizaciones.

El asesor comercial se considera el principal canal de atención de NTS, a través de él se impulsan y promueven las nuevas líneas en el mercado.

La empresa también realiza publicidad en revistas de carga y tiene presencia en eventos especializados en el sector de vehículos pesados, a los que se invita a los clientes más importantes de la compañía para que asistan y disfruten de la programación.

## **1.6 ANÁLISIS SITUACIONAL**

El análisis situacional permitió plantear las necesidades de información de la Gerencia. Posteriormente para estructurar el método de recolección se tradujeron estos requerimientos en preguntas de investigación y finalmente en objetivos, que orientaron el presente trabajo.

El estudio se desarrolló para el área del taller de servicios, sección que cuenta con una gran cantidad de variables involucradas y no poseía estudios similares realizados con anterioridad. Para el análisis de la situación se empleó la metodología de entrevistas a los involucrados, con una visión objetiva de las actividades diarias con el fin de determinar el problema y que tipo de información era relevante para obtener.

La Agencia Bucaramanga cuenta con tres unidades principales de negocios: venta de camiones, suministro de repuestos y taller de servicios. En la actualidad esta última área no presenta resultados satisfactorios en términos de utilidades operativas, siendo inferior su desempeño en comparación con las otras unidades, registrando incluso pérdida en algunos ciclos contables.

Dado que se trata de negocios complementarios (venta de camiones, repuestos y taller de servicio), la Gerencia es consciente que el mejoramiento del desempeño del taller de servicio, aumentaría no solo las utilidades de esta área sino el ingreso de nuevos clientes a las otras unidades, por el aumento de la confianza del cliente en los servicios posventa de la empresa.

## **1.7 NECESIDADES DE INFORMACIÓN**

La administración de la agencia Bucaramanga planteó los siguientes requerimientos de información:

- Se deben modificar elementos del servicio para aumentar la satisfacción entre nuestros segmentos de clientes actuales y futuros?
- Qué estrategias implementar con el fin de incentivar la lealtad del cliente?
- Qué actividades realizar para aumentar los ingresos por servicios?
- Han sido efectivos los esfuerzos en capacitación y los cambios de personal recientemente implementados?
- Cuáles son las principales razones de la insatisfacción del cliente que fomentan su abandono?
- Qué se debe realizar para que cada contacto con el cliente refuerce su vínculo con la empresa?

## **1.8 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

A continuación se describe la información que se determinó debía ser conseguida a través del estudio, que sirve para la toma de decisiones gerenciales.

- Cuál es el nivel de satisfacción del cliente con el servicio que se ofrece actualmente en el taller del servicio de NTS?

- Como evalúa el cliente cada uno de los contactos que tiene con la empresa, durante la prestación del servicio en los talleres NTS?
- Qué características juzga el cliente como importantes para elegir un taller de servicio?
- Qué percepción tiene el cliente del personal NTS?
- Que elementos adicionales deben ser ofrecidos en el servicio para generar satisfacción?
- Como evalúa el cliente las instalaciones actuales de la empresa?
- Qué oportunidades de mejora tiene la empresa en la prestación del servicio?

### **1.9 OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN**

Una vez planteado el problema, se definieron los objetivos que guiaron el estudio de satisfacción del cliente:

- Conocer el nivel de satisfacción del cliente, a través del análisis de su concepto a cada uno de los contactos que establece con la empresa durante la prestación del servicio.
- Determinar las fortalezas y debilidades de la empresa en la prestación del servicio.

- Identificar que elementos adicionales deben ser ofrecidos por el taller del servicio de NTS agencia Bucaramanga, para generar satisfacción en el cliente y fomentar su lealtad.
- Determinar que características generan inconformidad en la prestación del servicio.
- Identificar la percepción del cliente acerca del talento humano vinculado a la empresa.
- Identificar la percepción del cliente en cuanto a la infraestructura de la empresa.
- Conocer que atributos el cliente considera importantes para tomar la decisión de compra y su percepción del cumplimiento de NTS de estos atributos.

#### **1.10 ALCANCE**

El estudio se desarrolló para el área del taller al servicio de mantenimiento correctivo. El proceso comprende desde que el cliente establece contacto para ser atendido hasta la entrega del automotor reparado. Se eligió este proceso pues una buena prestación del servicio permite fidelizar al cliente y representa la oportunidad de aumentar las ventas de repuestos, que es la actividad que genera mayores utilidades para la empresa.

## 2. MARCO TEORICO

En el presente capítulo se resume la referencia bibliográfica consultada para fundamentar teóricamente el presente estudio y orientar su realización. Inicia con la definición de marketing y la relación satisfacción del cliente y calidad. Posteriormente se ahonda en los conceptos de la investigación de mercados y los elementos de apoyo tomados de una de las metodologías existentes para la realización de auditorías del servicio.

### 2.1 EL MARKETING Y LA SATISFACCION DE LOS CLIENTES

En una de sus definiciones *el marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes*<sup>3</sup>

Ante el aumento en la oferta de los diversos bienes y servicios el nuevo sentido del marketing es satisfacer las necesidades del cliente, desarrollando productos y servicios acordes a sus requerimientos. Para el cumplimiento de este objetivo se deben tener en cuenta elementos como el producto, ambiente y otros factores que inciden en la percepción del cliente.

Un producto es cualquier cosa que se puede ofrecer para satisfacer un deseo o necesidad. En su definición más amplia, los productos incluyen experiencias, personas, lugares, organizaciones, información e ideas. Ningún producto es tangible totalmente dado que tiene un componente de servicios en la preventa, posventa, distribución, diseño o certificaciones, es decir, por cuanto el producto debe satisfacer una necesidad o deseo tiene un componente de servicio.

---

<sup>3</sup> KOTLER Philip, ARMSTRONG Gary. Fundamentos de Marketing. Pearson

## 2.2 SATISFACCION Y CALIDAD

La satisfacción del cliente depende del contrastar las expectativas del cliente con la percepción de su valor. Si el desempeño del producto<sup>4</sup> coincide con las expectativas el comprador este queda satisfecho. Esta satisfacción genera beneficios para la empresa como lealtad y conquista de nuevos cliente por buenos comentarios de los clientes actuales, constituyéndose la satisfacción en un factor clave para el éxito de las compañías.

Por otra parte, la calidad tiene un impacto sobre el desempeño de los productos y servicios. Por tanto, está íntimamente ligada con el valor para los clientes y su satisfacción. La calidad parte de las necesidades del cliente y culmina en su satisfacción.

Igualmente, la calidad del producto es lo que recibe el cliente, posteriormente se genera un sentimiento de satisfacción asociado al producto. De esta forma la calidad del producto y la satisfacción del cliente están relacionadas.

La íntima relación entre los conceptos descritos ha llevado a muchas empresas a adoptar prácticas de administración de la calidad total, con el fin de maximizar la satisfacción de sus clientes y obtener el aumento en su rentabilidad por esta vía, objetivo primordial de las organizaciones.

Con el establecimiento de las normas de certificación y la exigencia de este aval para el ingreso a nuevos mercados y para mejorar la imagen de las empresas; los estudios de satisfacción del cliente han despertado el interés de directivos que deben implementar mecanismos para obtener información del cliente con el fin de retroalimentar los sistemas de gestión y cumplir los requisitos impuestos por estas normas. La norma ISO 9000 define como uno de sus principios:

---

<sup>4</sup> Cuando se menciona producto, se refiere también al servicio, teniendo en cuenta la definición ampliada de estos conceptos.

*“Las organizaciones dependen de sus clientes, por lo que deberían comprender sus necesidades actuales y futuras, cumplir sus necesidades y esforzarse en superar sus expectativas”*

En esta premisa se define el enfoque cliente que debe tener la organización, dado que depende de sus clientes para mantenerse en el mercado. También recomienda no solo conocer sus necesidades sino anticiparse a sus futuros deseos.

## **2.3 ESTUDIOS DE SATISFACCION DEL CLIENTE**

El estudio de satisfacción del cliente es un estudio de percepciones y por tanto podría pensarse que es subjetivo. Sin embargo, las empresas que aprendan a convertir los datos resultantes de estos estudios en información relevante para el mejoramiento de sus procesos e implementar estas mediciones como cultura de empresa, contarán con un factor clave para su éxito y permanencia en el mercado.

Al hablar de satisfacción se cuenta con dos puntos de vista:

- El enfoque basado en la conformidad del producto si cumple con las funciones para las que fue diseñado
- Enfoque basado en que el producto es satisfactorio si cumple las expectativas de los clientes.

Como prueba de la satisfacción del cliente se tiene su lealtad, las compañías deben estar atentas no solo a evaluar constantemente sus recursos y procedimientos sino analizar el entorno y monitorear a la competencia.

Así mismo, la identificación del grado de satisfacción del cliente con respecto al servicio resulta fundamental a la hora de hacer el diagnóstico de una empresa y elaborar informes de resultados. Es necesario complementar los informes de la

gerencia con las mediciones de satisfacción de los clientes, con el fin de tener mayores elementos de juicio para el diseño de estrategias.

Teniendo en cuenta lo anterior, el desafío de los investigadores está en diseñar mediciones que respondan los requerimientos de información de la gerencia y que sirvan de retroalimentación para conocer oportunidades de mejora. Una de las herramientas para recoger esta información es la encuesta de satisfacción. Este instrumento se puede aprovechar además para recoger información útil como:

- Necesidades no declaradas. Hay necesidades del cliente desconocidas por la empresa, que solo salen a la luz cuando al cliente se le indaga directamente o servicios conocidos por el cliente que ofrecen competidores y desean que en un futuro se implementen en la empresa. Un ejemplo de pregunta a realizar es: Qué servicio adicional desea que le sea ofrecido?
- Problemas sin resolver. Hay inquietudes que el cliente no ha expresado, no desea interponer una queja formal, pero le gustaría pedir algo. Un ejemplo de pregunta que podría ser utilizada es: Qué inconveniente ha tenido con el servicio?

Igualmente, las mediciones de satisfacción han surgido como herramienta de mejoramiento de las empresas que persiguen la excelencia en el servicio, a través del diseño de mejores prácticas. No obstante se reconoce que este ideal es de difícil obtención, pocas compañías logran desempeños superiores y se requiere un arduo trabajo de la organización para lograrlo. Como paso inicial se debe despertar la inquietud en las empresas de la importancia de las mediciones para el mejoramiento.

También se debe tener en cuenta que ante muchas alternativas de elección los consumidores toman decisiones de compra con base en la percepción del valor que proporcionan los distintos productos y servicios. Cuanto más se conozcan sus

percepciones y se puedan asociar estas con las actividades y recursos del proceso, se podrán identificar los elementos que causan insatisfacción y corregirlos.

Pero no basta solo con cumplir con los requerimientos del cliente, con frecuencia se escucha que las empresas exitosas buscan no solo satisfacer sino superar estas expectativas con el fin de lograr el éxito del mercado.

Por otra parte, otro mecanismo para la obtención de datos son las quejas de los clientes; si bien esta información puede servir de elemento para describir la satisfacción de los clientes; esta no permite generalizar su comportamiento pues muchos de ellos no manifiesta su inconformidad formalmente, incluso se pueden estar presentando inconformidades por los sistemas de quejas y reclamos poco accesibles y burocráticos que impiden que se reciba la petición en el momento oportuno. De esta forma la encuesta de satisfacción se constituye en una herramienta más efectiva que las retroalimentaciones esporádicas recibidas por la vía solicitudes formales de los clientes.

## **2.4 TEORIA DE GANAR-GANAR**

En 1991 Schlesinger y Heskin publicaron su teoría del llamado Ciclo del Buen Servicio, que tiene como eje central la relación directa entre clientes satisfechos y empleados satisfechos. Esta relación se explica que al cliente estar satisfecho por el servicio, permite el alza en precios, lo que a su vez deja un margen de ganancia a la empresa que permite el aumento de los sueldos de los empleados, lo que redundará en la satisfacción de los empleados que a su vez responderán con una mejor actitud de servicio, aumentándose el índice de satisfacción del cliente.

Los detractores de esta teoría fundamentan su posición en que sobre la satisfacción del cliente influyen múltiples factores, se llegaría un “punto de

inflexión” donde la satisfacción del empleado podría ir en detrimento de la satisfacción del cliente.

Sin embargo, vale la pena tener en cuenta la relación propuesta por los autores en cuanto a que algunos problemas en el servicio pueden estar generados por mala atención del personal, que puede ser causada por inconformidad de los empleados con la empresa, mal ambiente laboral u otros factores como el desconocimiento del producto y servicio ofrecido o que el personal no cuenta con el nivel de formación que requiere para el desempeño de su cargo.

## **2.5 EL PROCESO DE INVESTIGACION DE MERCADOS**

Una Investigación de mercados es un proceso sistemático por el cual una organización recolecta información de su mercado. El análisis de satisfacción del cliente es una modalidad especial de Investigación diseñada para conocer la percepción del cliente sobre los productos y servicios ofrecidos. Este proceso cuenta con cuatro fases que a su vez se subdividen en tareas específicas.

### **2.5.1 Determinación del problema de Investigación**

En esta fase el administrador (Gerencia) determina sus necesidades de información, el investigador toma esta información y la redefine en un problema de decisión y formula unos objetivos de investigación.

**2.5.1.1 Determinar y aclarar las necesidades de información de la administración.** Para la definición del problema es indispensable la interacción administrador- investigador. El administrador o alta gerencia realiza un enunciado del problema y posteriormente el investigador realiza un análisis de la situación para determinar si el problema previamente definido lo es, o solo es un síntoma. Para este análisis el investigador debe conocer la organización desde su

direccionamiento estratégico hasta actividades diarias. Esta información se recopila a través de entrevistas personales y revisión de manuales disponibles.

**2.5.1.2 Volver a definir el problema de decisión como uno de investigación.** Definir un problema de decisión como uno de investigación, implica determinar las variables claves que afectan el problema, formulando preguntas claves. En esta etapa también el equipo de trabajo se hace una idea si la información debe ser conseguida con fuentes secundarias o primarias (más adelante se ampliarán estos conceptos).

**2.5.1.3 Establecer los objetivos de investigación y determinar el valor de la información.** En esta actividad se determinan los objetivos de investigación que guían y justifican el estudio, la importancia de esta tarea está en que si se cumplen los objetivos se contará con la información necesaria para que la administración tome las decisiones. En este punto también se pueden realizar estimaciones acerca del valor del estudio y determinar si vale la pena continuar con el proyecto.

## **2.5.2 Elaboración del diseño de Investigación**

Durante el desarrollo de esta fase se determina el diseño de la investigación y las fuentes de los datos. También se diseña el plan muestral y se determinan las escalas de medición.

**2.5.2.1 Determinar el diseño de la investigación y las fuentes de datos.** Para el desarrollo del estudio es necesario que el equipo determine el tipo de investigación que utilizará. La Investigación exploratoria obtiene información de fuentes secundarias, es decir, datos que se reunieron fruto de investigaciones anteriores. En la investigación descriptiva se aplican métodos y procedimientos para generar datos que definan una población, según lo determinado en las preguntas de investigación.

Para el caso de los estudios de satisfacción con el servicio estos deben describir la calificación que el cliente realiza del servicio, ambiente, personal de atención y otros recursos.

Otra modalidad de investigación es la causal en la que se determinan relaciones entre variables y sus resultados que permiten explicar fenómenos del mercado. Este tipo de investigación es la más costosa y compleja de realizar.

**2.5.2.2 Diseño del plan muestral y el tamaño de la muestra.** En esta etapa se debe determinar la población objetivo, sobre la cual es de interés recopilar información, posteriormente se decide si se aplicará un censo, es decir, si se indagará a todos los elementos de esta población, o se diseñará una muestra que permita la generalización de los resultados a la población. En este punto se constituye un plan muestral que guía la obtención de la información. Los planes muestrales se clasifican en probabilísticos y no probabilísticos. Se profundizará en el concepto de muestreo no probabilístico-muestreo de fácil estudio que es de interés para el presente trabajo.

**2.5.2.3 Muestreo no probabilístico.** Para este tipo de muestreo la determinación del tamaño de la muestra suele ser un juicio subjetivo basándose en factores como, estudios anteriores, estándares de la industria o los recursos disponibles. En este caso también se desconoce la probabilidad de que un elemento sea escogido, pues la selección se hace por deseo del investigador. El muestreo no probabilístico puede ser: decisonal, de cuota, basado en expertos o de fácil estudio.

En el caso del muestreo decisonal para los estudios de satisfacción del cliente, el propósito de este método es evaluar el servicio que la organización ofrece con base en la percepción de un conjunto de clientes de fácil acceso. En este muestreo se realizan las siguientes actividades:

- Determinar en qué momento del servicio se puede acceder con facilidad a la población objetivo.
- Seleccionar los clientes que harán parte de la muestra en un lugar de fácil acceso.

### **2.5.3 Determinar las escalas de medición**

En esta actividad se determinan las escalas que deben ser incorporadas en el instrumento de medición para obtener la información necesaria para la toma de decisiones.

### **2.5.4 Ejecución del Diseño de Investigación**

Esta es la fase final de la investigación, comprende la recolección y procesamiento de datos, el análisis de los resultados y la preparación del informe final.

**2.5.4.1 Recolectar y procesar los datos.** Existen dos métodos fundamentales para la recolección de datos puros, que son la aplicación de cuestionarios y la observación. Una de las ventajas de la aplicación de cuestionarios, es que permite obtener una amplia gama de información de primera mano.

Una vez obtenida la información se realiza su tabulación como etapa previa al análisis de los datos.

**2.5.4.2 Análisis de resultados.** En esta etapa los datos se ordenan para generar información útil para el encargado de tomar las decisiones. Los procedimientos de análisis varían mucho en su grado de complejidad, existen distribuciones de frecuencia y medidas estadísticas como la media, la moda y la varianza, entre otras.

**2.5.4.3 Transformación de las estructuras de datos en información.** En este punto se describen los resultados obtenidos, de manera que el administrador

obtenga respuesta a sus necesidades de información. No implica solo una explicación verbal de los datos, sino opiniones de expertos con respecto a los datos encontrados.

**2.5.4.4 Preparación del informe final.** El informe final debe contener elementos básicos como la introducción, definición del problema, objetivos, metodología y alcance del estudio. Adicionalmente se deben incluir los requerimientos de la entidad interesada como pueden ser recomendaciones generales y conclusiones.

Como se mencionó anteriormente los estudios de satisfacción son un tipo de investigación de mercados con características especiales, donde la población estudiada es el cliente. A continuación se describen elementos de la metodología de auditoría del servicio propuesta por Humberto Serna Gómez que sirvieron de apoyo al presente trabajo.

## **2.6 AUDITORÍA DEL SERVICIO**

La auditoría del servicio al cliente es el conjunto de estrategias que una empresa diseña para escuchar en forma metódica y sistemática, la evaluación que el cliente hace de la calidad y los niveles de satisfacción, con el servicio que recibe, dentro de los estándares de excelencia previamente acordados o definidos. Se ampliarán los conceptos de ciclo de servicio e índices que se planea obtener con esta metodología.

### **2.6.1 Analizar el ciclo del servicio**

La planeación de la Auditoría del servicio, depende en mayor grado del análisis efectuado al ciclo del servicio de la organización estudiada.

El ciclo del servicio es el proceso a través del cual el cliente interactúa con la compañía analizada, es decir, corresponde a los diversos contactos que el cliente establece para recibir el servicio.

Para la identificación del ciclo del servicio se debe buscar apoyo en las técnicas de análisis de procesos, como diagramas de flujo y lluvias de ideas. A continuación se describe el modelo de análisis de un ciclo del servicio.

- Analice la información secundaria: En esta tarea se obtienen los documentos y registros del ciclo del servicio de la empresa estudiada.
- Analice la información primaria: Realice una tormenta de ideas con expertos en el ciclo del servicio sobre las características del mismo. Con esta tarea se obtiene el listado de los diferentes puntos de contacto del cliente con la empresa.
- Represente el ciclo del servicio. En esta actividad se realiza la representación gráfica del servicio.
- Analice los momentos de verdad. En esta tarea se determinan los puntos de contacto del cliente con la organización.
- Corrobore la validez del análisis. Se valida con expertos la información obtenida se documentan los resultados del análisis y se obtienen las diversas características o conceptos por evaluar en cada momento de verdad.

## **2.6.2 Técnicas de Análisis De Procesos**

Las técnicas de análisis de procesos son herramientas de apoyo que facilitan la definición del ciclo del servicio. A continuación se describirán la lluvia de ideas y la construcción de diagramas de flujo.

**2.6.2.1 Lluvia de ideas.** Una lluvia de ideas es una discusión abierta que pretende obtener y asegurar el mayor número de ideas posibles en un grupo de personas sobre un tema específico. Se utiliza en este tipo de estudios para promover la participación de los interesados y para facilitar la definición del ciclo del servicio. Uno de los aspectos importantes a tener en cuenta es que se debe valorar los diversos aportes sin descalificar los diferentes puntos de vista. También se debe contar con un responsable de moderar y consolidar los resultados obtenidos.

**2.6.2.2 Los diagramas de flujo.** Un diagrama de flujo es una representación gráfica de las actividades que conforman un ciclo del servicio, su principal ventaja es que brinda una fácil comprensión del proceso de atención al cliente. Es importante utilizar para su elaboración un lenguaje sencillo.

## **2.6.3 Índices**

Con la realización del auditoria es posible obtener índices, que medidos periódicamente constituirían una herramienta de seguimiento al desempeño del ciclo de servicio. A continuación se describen algunas de estas mediciones.

**2.6.3.1 Índice de satisfacción del cliente.** A través del índice de satisfacción del cliente se cuantifica la calidad del servicio que una organización ofrece a sus clientes.

**2.6.3.2 Índices generales.** Los índices generales son aquellos que resultan de compaginar e integrar la información obtenida y procesada en la auditoría. Dichos Índices se clasifican en Reales y Perceptivos.

**2.6.3.2.1 Índice real.** El índice de satisfacción y competitividad real, es aquel que se obtiene como resultado de ponderar los índices objetivos particulares de cada concepto evaluado. Este índice es la calificación que el cliente hace sobre índices objetivos del servicio y es real por que se basa en hechos cuantificables. Por ejemplo: Tiempo de entrega, despachos, solución de reclamos

**2.6.3.2.2 Índice perceptivo.** El índice de satisfacción perceptivo, es aquel que define el cliente de acuerdo a su percepción general de la calidad del servicio que recibe. Este es un índice que puede estar influenciado por la calidad de la última experiencia del cliente con la organización. Ejemplo de este índice son la amabilidad, atención, oportunidad, trato personal, opinión y trato de los colaboradores.

**2.6.3.3 Índices específicos.** Además de los índices generales, la Auditoría debe proveer índices específicos sobre diferentes áreas relacionadas con el servicio al cliente. Estos pueden ser índices de infraestructura, Imagen Corporativa, Comerciales, de Procesos Internos de Productos, de Recursos Humanos y Post-Venta

El marco teórico descrito en este capítulo sirvió de referencia para la realización del presente trabajo. Para su construcción se elaboró un resumen de los aspectos considerados más importantes de la literatura consultada, relacionada con la investigación de mercados y los estudios de satisfacción.

### **3. DESARROLLO DE LA AUDITORIA**

Este capítulo contiene la determinación del ciclo del servicio y sus momentos de verdad, análisis realizado con la utilización de técnicas de análisis de procesos. Se describirán las características que deben ser medidas en los contactos del cliente con la empresa. Posteriormente se desarrolla el plan muestral y se diseña el instrumento de medición.

#### **3.1 ANÁLISIS DEL CICLO DEL SERVICIO**

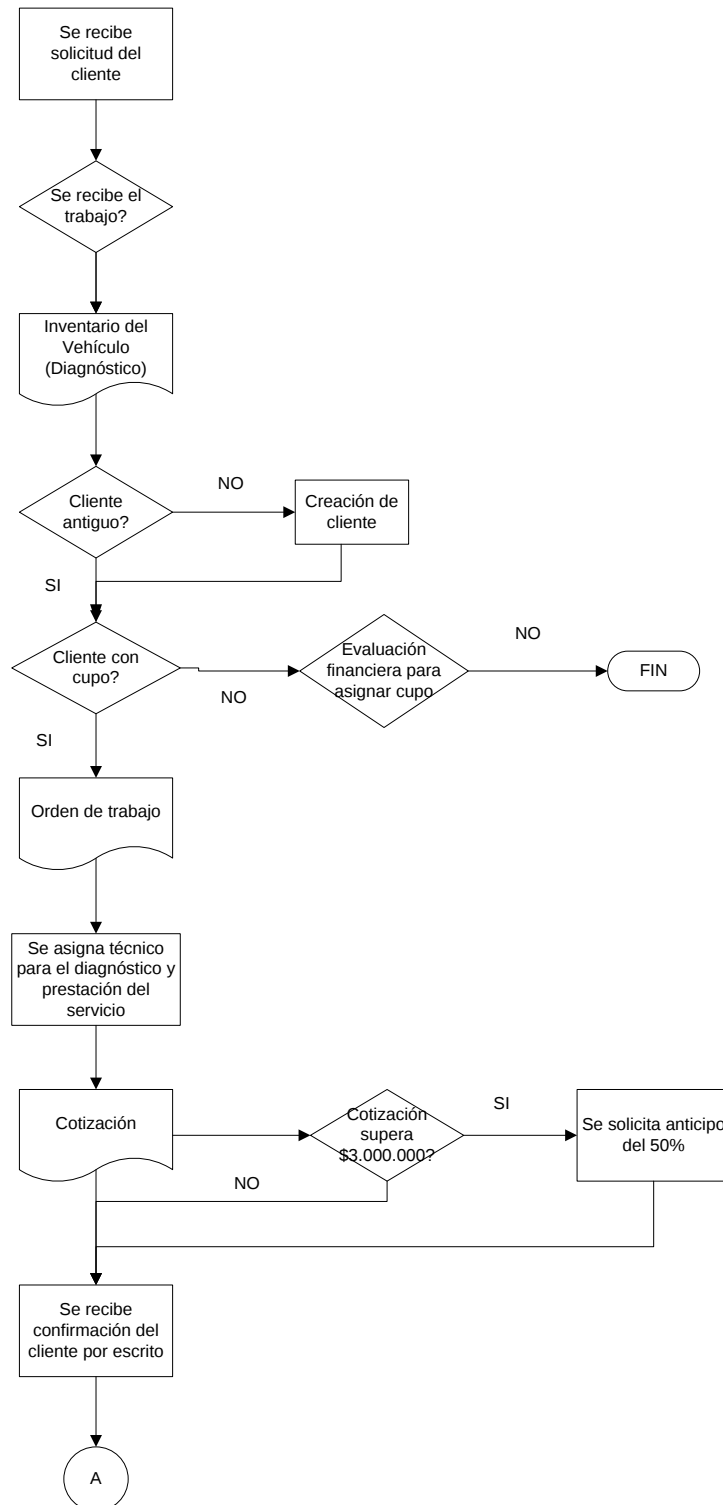
Para la determinación del ciclo del servicio se analizaron los registros disponibles, se realizaron entrevistas personales a los directos involucrados y se hizo una sesión de lluvia de ideas, con el fin de obtener una mayor cantidad de información acerca del servicio ofrecido en el área del taller de servicio. Esta metodología permitió determinar los diferentes contactos y actividades que debe desarrollar un cliente para acceder al servicio y las tareas realizadas y recursos empleados por la empresa para llevar a cabo la reparación contratada.

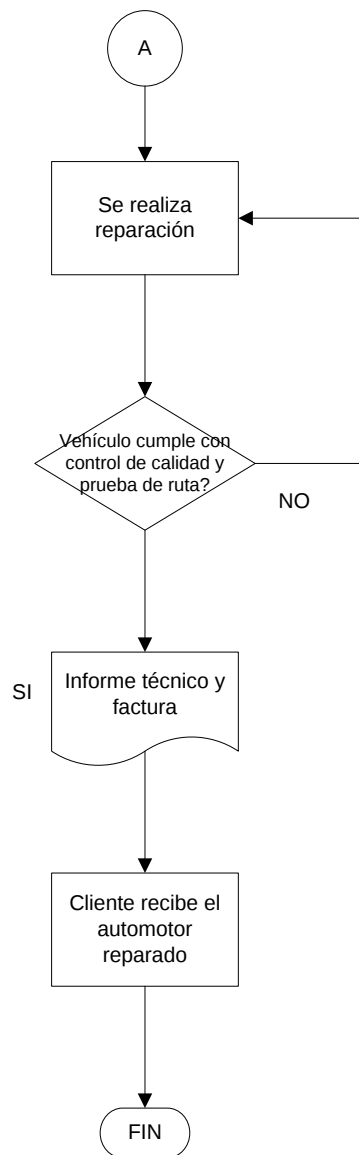
El análisis del ciclo del servicio previo a la auditoria permitió relacionar la satisfacción del cliente en cada uno de sus contactos con el procedimiento establecido para la reparación de vehículos en el taller del servicio. En la tabla 1 se resumen las actividades del ciclo de servicio y los responsables de cada una de estas tareas en el interior de NTS.

Tabla 1. Ciclo de Servicio Mantenimiento Correctivo NTS

| ACTIVIDAD                                                                                                                                  | RESPONSABLE                                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| Cliente se comunica solicitando el servicio                                                                                                | Jefe de taller, supervisor, Gerente, Contabilista |
| Se hace un inventario del estado del vehículo y registro en formato                                                                        | Supervisor o planner                              |
| Se verifica si es cliente antiguo o se requiere creación                                                                                   | Analista de cartera                               |
| Se verifica estado de cartera                                                                                                              | Contabilista                                      |
| Se abre una orden de trabajo                                                                                                               | Contabilista                                      |
| Se asigna técnico para el diagnóstico del problema y prestación del servicio                                                               | Supervisor                                        |
| Se elabora cotización                                                                                                                      | Jefe de taller                                    |
| Cliente recibe cotización (normalmente por correo electrónico). En caso de que esta valoración supere los \$3.000.000 se solicita anticipo | Cliente                                           |
| Cliente manifiesta la aceptación del servicio con respuesta por escrito                                                                    | Cliente                                           |
| Se realiza el trabajo de reparación                                                                                                        | Jefe de taller y supervisor                       |
| Se realiza factura e informe técnico                                                                                                       | Contabilista-Jefe de taller                       |
| Se realiza control de calidad y prueba de ruta                                                                                             | Supervisor                                        |
| Cliente recibe el automotor reparado                                                                                                       | Supervisor                                        |
| Cliente recibe el informe técnico y factura                                                                                                | Supervisor-Contabilista                           |

Figura 2.Ciclo de servicio Reparación de Automotores en el taller de NTS





Para la construcción del ciclo de servicio se realizó un diagrama de flujo de proceso, que permitió establecer con mayor facilidad los momentos de verdad o puntos de contacto del cliente con la empresa. Ver figura 2. La determinación del ciclo de servicio también fue útil en la propuesta de planes de mejora, pues

permitió identificar la secuencia del proceso que debe ser intervenida para mejorar el servicio.

### 3.2 DETERMINACION DE MOMENTOS DE VERDAD Y CONCEPTOS POR EVALUAR

Las etapas durante la prestación del servicio de mantenimiento correctivo, donde el cliente establece contacto con la empresa se denominan momentos de verdad y se detallan a continuación. Para cada uno de estos contactos se establecieron conceptos por evaluar que están guiados por las características de calidad que se considera debe tener el proceso y detalladas en la tabla 2.

Tabla 2. Determinación de Momentos de Verdad y conceptos por evaluar  
Mantenimiento Correctivo NTS

| Momento de verdad                                                   | Conceptos por evaluar                                                    |
|---------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| Cliente se comunica solicitando el servicio                         | Oportunidad en la respuesta telefónica                                   |
| Se hace un inventario del estado del vehículo y registro en formato | Experticia y conocimiento técnico del interlocutor                       |
|                                                                     | Calidad en las preguntas                                                 |
|                                                                     | Agilidad en el diligenciamiento del formato                              |
|                                                                     | Calidad de la información consignada                                     |
| Cliente recibe cotización (normalmente por correo electrónico)      | Oportunidad en la entrega de la cotización                               |
|                                                                     | Calidad (Precisión, presentación y claridad) de la información entregada |
|                                                                     | Información completa (items, valores y tiempo de entrega)                |

|                                             |                                                                                  |
|---------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| Cliente recibe el automotor reparado        | Funcionamiento del automotor                                                     |
|                                             | Información suministrada                                                         |
|                                             | Completa respuesta a inquietudes                                                 |
|                                             | Honestidad del personal                                                          |
|                                             | Calidad del servicio                                                             |
|                                             | Oportunidad en el tiempo de entrega                                              |
|                                             | Garantía otorgada                                                                |
|                                             | Servicio post-venta                                                              |
| Cliente recibe el informe técnico y factura | Que la información de la Factura e informe técnico coincidan                     |
|                                             | Informe completo                                                                 |
|                                             | Que la información de la factura y cotización coincida, diferencias justificadas |
|                                             | Completa respuesta a inquietudes                                                 |
|                                             | Oportunidad en el tiempo de entrega del informe                                  |

Los conceptos determinados como claves de evaluación en el estudio de satisfacción fueron los siguientes:

### **3.2.1 Oportunidad en la respuesta telefónica**

Se decidió establecer como elemento de estudio la accesibilidad a la empresa, especialmente por contacto telefónico. Estos datos servirán para diseñar correctivos en caso de que se presenten falencias en este canal de comunicación.

### **3.2.2 Experticia y conocimiento técnico del interlocutor**

Se determinó conocer la percepción del cliente acerca del talento humano de la empresa, en lo relacionado con si cuenta con el conocimiento para desempeñar su cargo.

### **3.2.3 Calidad en las preguntas**

Esta característica junto con la agilidad en el diligenciamiento de los formatos está relacionada con la experticia del interlocutor, estos ítems afines se fusionaron para el diseño de la encuesta.

### **3.2.4 Oportunidad en la entrega de la cotización**

Se decidió que era importante establecer si el tiempo de entrega de la cotización es percibido por el cliente como oportuno. No se definió como relevante conocer la percepción acerca de la agilidad pues se consideró este concepto como ambiguo. La oportunidad a la que hace referencia esta característica está relacionada con el tiempo que el cliente considera apropiado para la entrega de este documento.

### **3.2.5 Información completa (ítems, valores y tiempo de entrega)**

Se determinó indagar acerca de la percepción que el cliente tiene acerca de la información que se entrega en la cotización. Este documento es de alta importancia, pues en él están establecidos los términos de la negociación.

### **3.2.6 Información suministrada**

Se determinó importante conocer si la información suministrada por el personal de NTS, es precisa y oportuna. Esta característica está relacionada con la experticia y actitud del personal.

### **3.2.7 Honestidad del personal**

Se decidió indagar acerca de la imagen del personal de NTS. En la prestación del servicio es muy importante la confianza que el cliente tenga en la empresa, la cual depende en gran medida de que el cliente considere honestos a sus trabajadores.

### **3.2.8 Calidad del servicio**

Se determinó como importante conocer la percepción del cliente de la calidad del servicio. Esta característica incluye todos los elementos de satisfacción que abarca el estudio, por lo cual se encuentra transversal e implícita en la encuesta de medición.

### **3.2.9 Oportunidad en el tiempo de entrega**

Esta característica se relaciona con la entrega en el plazo acordado por las partes en la cotización.

### **3.2.10 Garantía otorgada**

Esta característica se refiere al tiempo máximo otorgado para la reposición de repuestos que presenten fallas de funcionamiento. Este tiempo depende de la marca adquirida. Para la mayoría de los casos es de seis meses.

### **3.2.11 Servicio post-venta**

Se consideró importante conocer como el cliente percibe la facilidad de hacer uso de la garantía y el servicio de mano de obra que se presta en estas eventualidades.

### **3.2.12 Que la información de la factura e informe técnico coincidan**

Se consideró importante determinar si el cliente considera al informe técnico preciso y completo, con respecto a la información detallada en la factura.

### **3.2.13 Que la información de la factura y cotización coincida, diferencias justificadas**

Se consideró importante conocer la percepción del cliente acerca de la precisión de la información consignada en la cotización, con respecto a la reparación realizada y descrita en la factura.

#### **3.2.14 Oportunidad en el tiempo de entrega del informe**

Esta característica hace referencia a si el cliente percibe como oportuna la entrega del informe donde se describe la reparación realizada.

### **3.3 DESARROLLO DEL PLAN MUESTRAL**

El plan muestral contiene la población objeto de estudio, el método de recolección de los datos y el muestreo utilizado.

#### **3.3.1 Población meta**

Se define como población meta a los clientes del servicio de reparación de los talleres de NTS. La encuesta será aplicada a los clientes por orden de llegada, al momento de entrega de su factura e informe técnico, paso inmediatamente posterior a recibir su vehículo reparado.

#### **3.3.2 Método de recolección de datos**

Teniendo en cuenta que no existían estudios completos de la satisfacción del cliente para la Agencia de Bucaramanga, se decidió realizar una investigación descriptiva, para lo cual se diseñó una encuesta autoadministrada, es decir contestada por el cliente sin entrevista personal, con el fin de tomar información de primera mano.

La encuesta se aplicó durante los días 2-4,9-14,16-21 de abril y fue suministrada al cliente y recibida diligenciada por la contabilista, bajo la supervisión de la Gerencia de Agencia.

### **3.3.3 Determinar los tamaños de muestra necesarios y las tasas de contacto total**

Después de considerar recursos, momento adecuado para la aplicación del instrumento y disponibilidad de los clientes para esta aplicación se decidió aplicar una técnica de Muestreo no probabilístico.

Específicamente se utilizó el muestreo decisional, el propósito de este método tal como se mencionó con anterioridad en el marco teórico, es evaluar el servicio que la organización ofrece con base en la percepción de un conjunto de clientes de fácil acceso. Para este muestreo se realizaron las siguientes actividades:

- Se determinó que el momento del servicio donde se podía acceder con facilidad a la población objetivo era justo cuando culminaba el ciclo del servicio, en el momento de la entrega de la factura e informe técnico.
- Para la selección de los clientes que harán parte de la muestra en el lugar de fácil acceso se determinó aplicar la encuesta en orden de llegada al momento determinado.

Se decidió detener la aplicación del estudio, una vez se completara un tamaño de muestra de 18 personas. Este número se determinó teniendo en cuenta que para los meses de enero y febrero de 2012 el número de clientes atendidos fue 36; el tamaño de muestra corresponde al 50% de este valor.

### **3.4 HERRAMIENTA DE MEDICIÓN**

Se diseñó la herramienta de medición teniendo en cuenta los requerimientos de información el ciclo del servicio diseñado y las características definidas como relevantes en cada uno de los momentos de verdad. Se realizó una prueba piloto

previo a la etapa de aplicación de cuestionarios, quedando la una encuesta como definitiva para el estudio. Ver anexo B.

## 4. PRESENTACION DE RESULTADOS

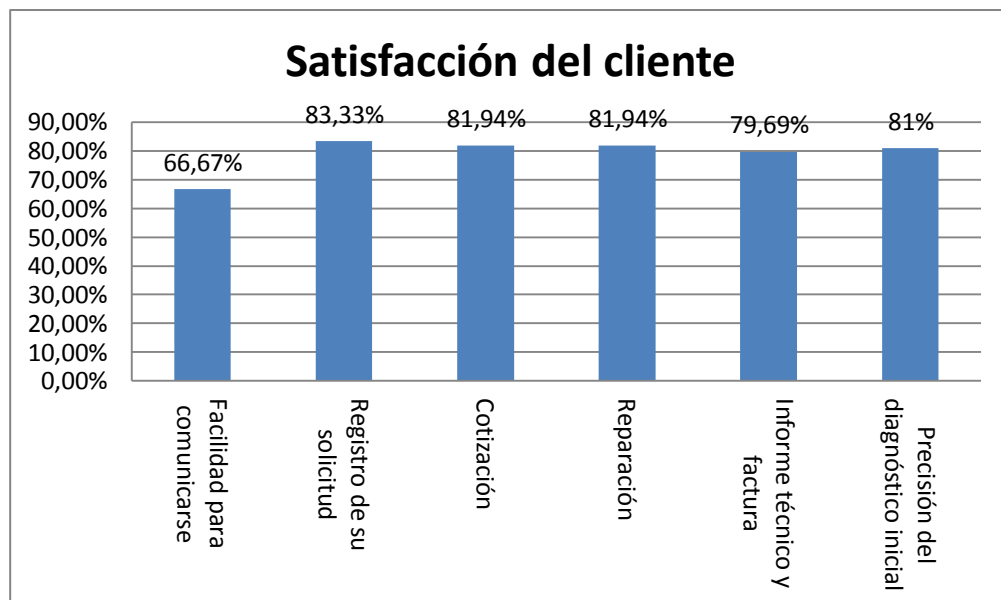
En este capítulo se presentan los resultados obtenidos en el estudio de satisfacción. Su presentación está guiada por los requerimientos de información de la Gerencia, descritos en el capítulo 2. La información se ordenó para ser presentada en gráficas en las que se muestran los porcentajes de respuesta. Ver Anexo C. En la última parte se propone una libreta de calificaciones para que la empresa realice la medición periódica de estos índices.

### 4.1 NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

El nivel de satisfacción del cliente con respecto al servicio se calcula promediando los porcentajes de satisfacción obtenidos durante cada momento de verdad.

El resultado obtenido para la satisfacción del cliente es de 80%.

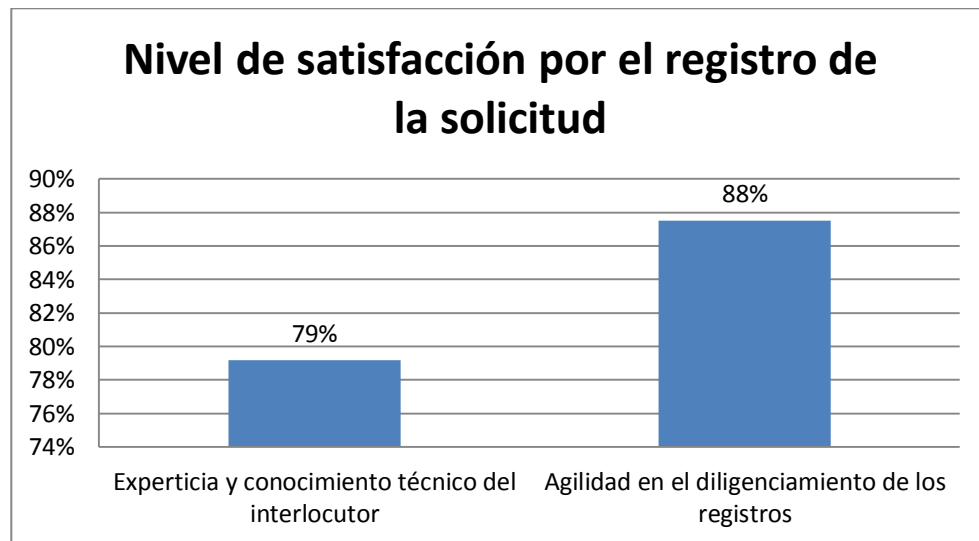
Gráfica 1. Satisfacción del cliente en el ciclo del servicio



Se observa que la Facilidad para la comunicación con la empresa es uno de los elementos con menor calificación.

Se puede concluir que a pesar de que la empresa adquirió recientemente equipos de última tecnología en comunicaciones IP, no cuenta con facilidad de acceso para los clientes por el canal telefónico. Es necesario formar en su interior la cultura de servicio al cliente para lograr una excelente atención.

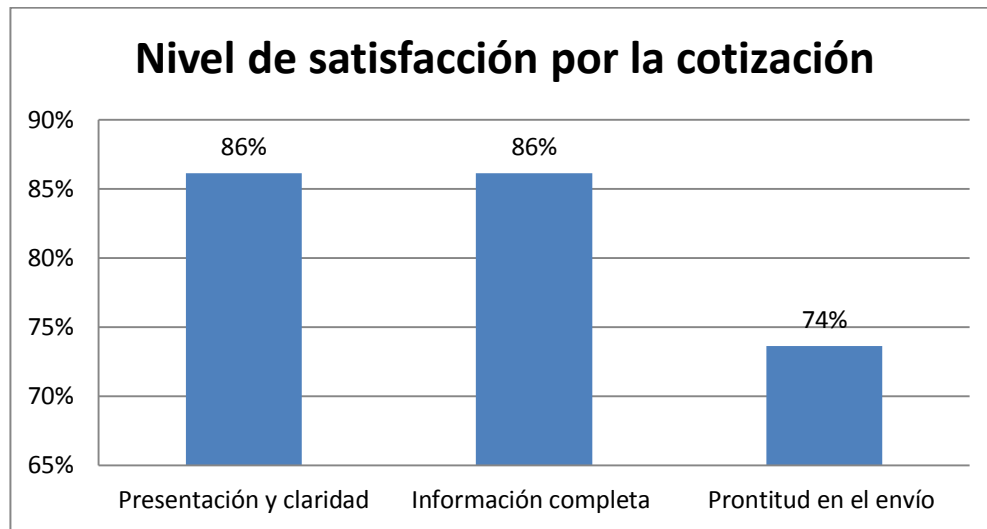
Gráfica 2. Nivel de satisfacción por registro de la solicitud.



Los clientes consideran que para el registro de la solicitud, se cuenta con personal con alta experticia y agilidad para el diligenciamiento de los formatos de registro.

Los clientes del servicio automotriz y especialmente el servicio de vehículos comerciales son muy exigentes en lo que respecta al conocimiento técnico del personal de atención, lo cual brinda agilidad en el momento de diagnosticar.

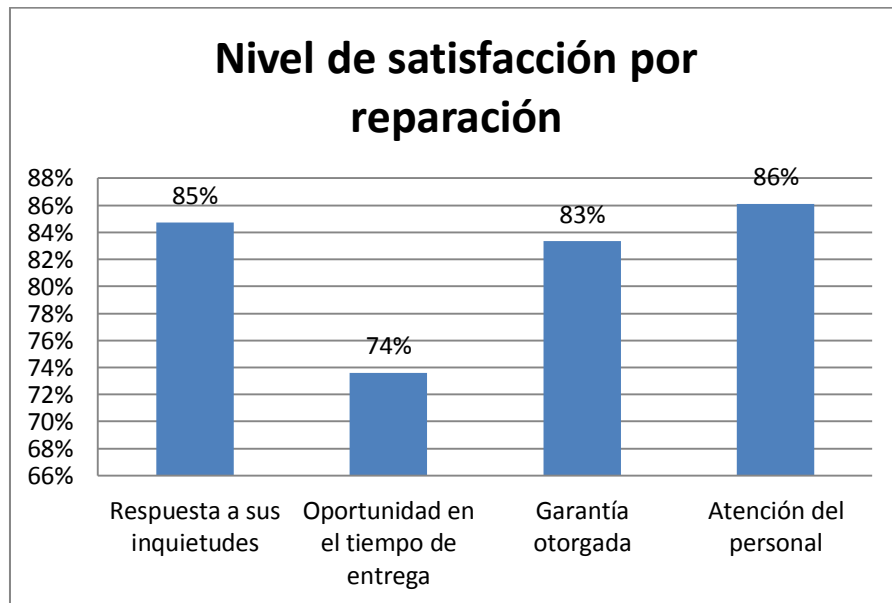
Gráfica 3. Nivel de satisfacción por la cotización



El nivel de satisfacción del cliente por la cotización recibida se vio afectado por la baja calificación de la prontitud en el envío de este documento (74%), por parte de la empresa.

Se intuye que debido a elementos del proceso actual se están generando demoras. Estas demoras pueden ocasionarse por la alta rotación del personal técnico. También a la limitante de que sólo elabora cotizaciones el jefe de taller. Se analizará la reducción de estos tiempos capacitando a los técnicos para que sean ágiles con los diagnósticos (información que los técnicos deben entregar al jefe de taller para realizar la cotización). También se deben establecer tiempos de entrega con base en la magnitud de las cotizaciones.

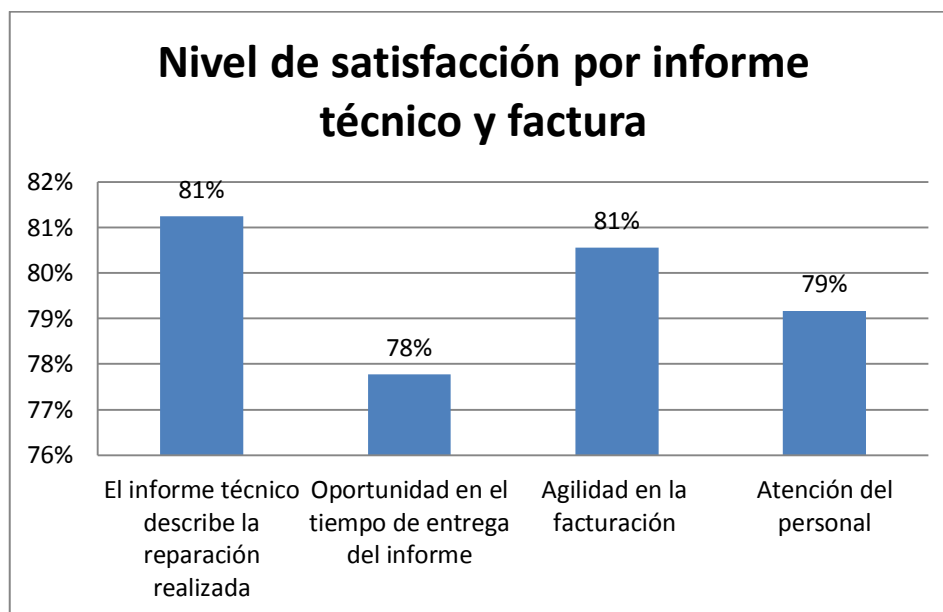
Gráfica 4 Nivel de satisfacción por la reparación realizada



La característica de oportunidad en el tiempo de entrega del servicio, obtuvo la menor calificación en el nivel de satisfacción por la reparación, 74%.

Algunas de las variables relevantes que afectan esta medición son el tiempo de entrega de los repuestos solicitados y su disponibilidad. Es recomendable establecer un stock de repuestos, haciendo un análisis previo de las ventas realizadas, con el fin de evitar el aumento en los tiempos de entrega por indisponibilidad de partes.

Gráfica 5. Nivel de satisfacción por informe técnico y factura



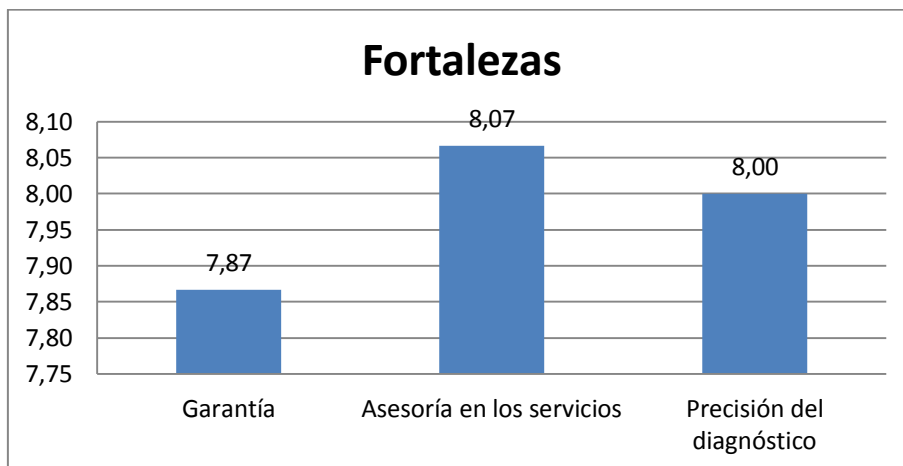
En cuanto al nivel de satisfacción por la entrega del informe técnico y factura, la oportunidad en el tiempo de entrega de esta documentación obtuvo una calificación de 78%, inferior a las otras características de este momento de verdad.

No obstante, se observa un porcentaje similar para todas las preguntas realizadas en este ítem. Se concluye que la empresa debe trabajar fuertemente para mejorar el servicio al cliente lo cual comprende la atención brindada, agilidad en la facturación, oportunidad en el tiempo de entrega y el informe técnico entregado al cliente.

#### **4.2 FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA EMPRESA EN LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO**

Se determinan como fortalezas las características que en las preguntas del cuestionario 10 y 11, obtuvieron calificación superior a 7,6.

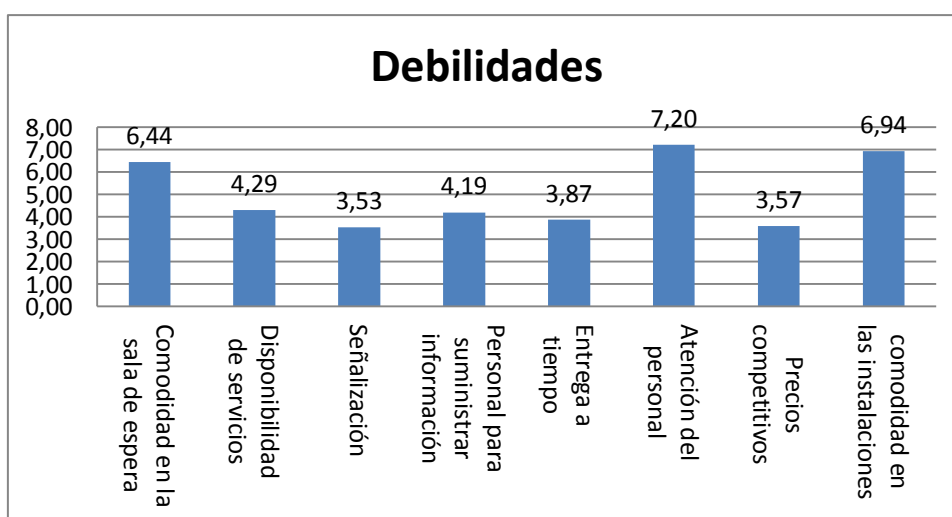
Gráfica 6. Fortalezas en la prestación del servicio



Como principales fortalezas en la prestación del servicio, se encontraron la garantía ofrecida, la asesoría en los servicios y la precisión del diagnóstico inicial.

No obstante, es preciso analizar los resultados obtenidos por percepción de la garantía ofrecida. El traslado del proceso de garantía al fabricante de repuestos para autorización, podría generar insatisfacción, por intervención de terceros. Se recomienda hacer seguimiento a esta situación.

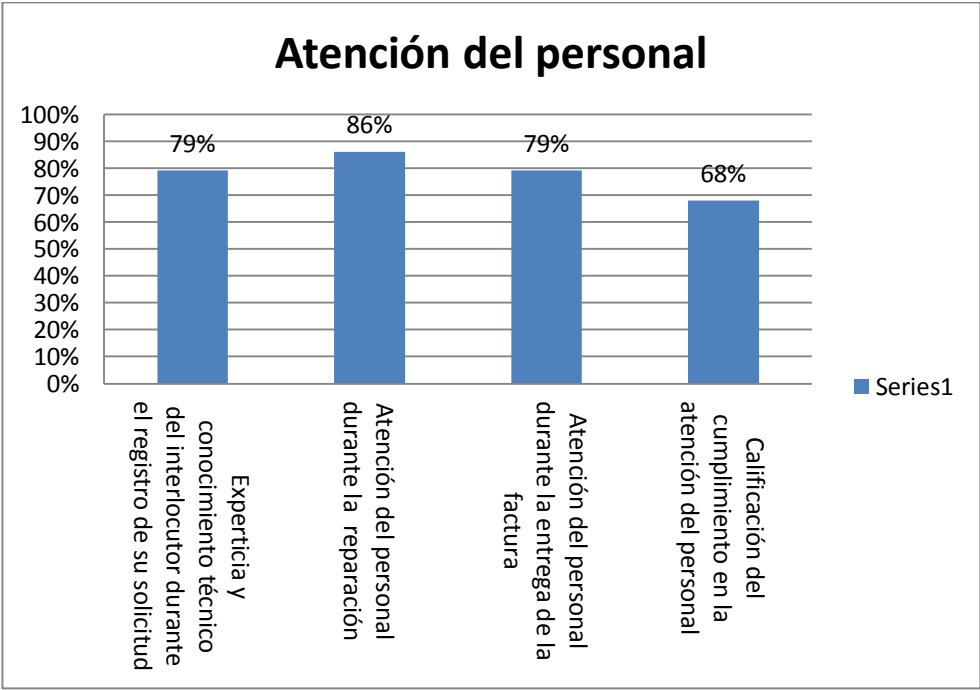
Gráfica 7. Debilidades en la prestación del servicio



Los clientes consideran la falta de señalización, la disponibilidad de servicios y la comodidad en las salas de espera como características de la infraestructura que afectan negativamente la prestación del servicio. También consideran que se debe ofrecer una mayor cantidad de personal para atención al cliente, suministrar precios competitivos y mejorar el cumplimiento en las entregas.

**4.3 PERCEPCIÓN ACERCA DEL TALENTO HUMANO INVOLUCRADO EN LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO**

Gráfica 8. Percepción del personal involucrado en la prestación del servicio



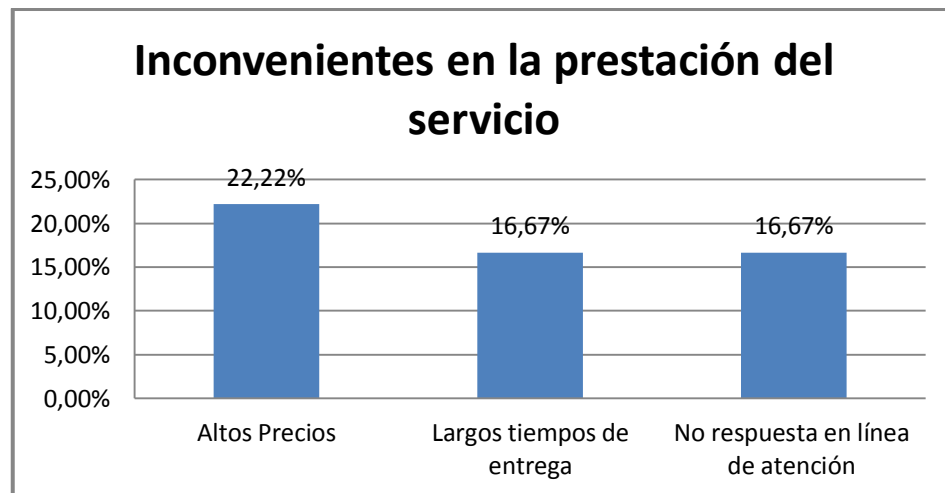
Los clientes cuentan con una aceptable percepción del recurso humano de NTS, se destaca la asesoría que se brinda al cliente y el alto conocimiento técnico del personal.

El porcentaje obtenido por la atención del personal fue el más bajo de la percepción de los clientes sobre el personal de NTS. Se establece que se debe fortalecer al interior de la organización la importancia de la excelencia en el servicio al cliente.

#### **4.4 CARACTERÍSTICAS QUE GENERAN INCONFORMIDAD EN LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO**

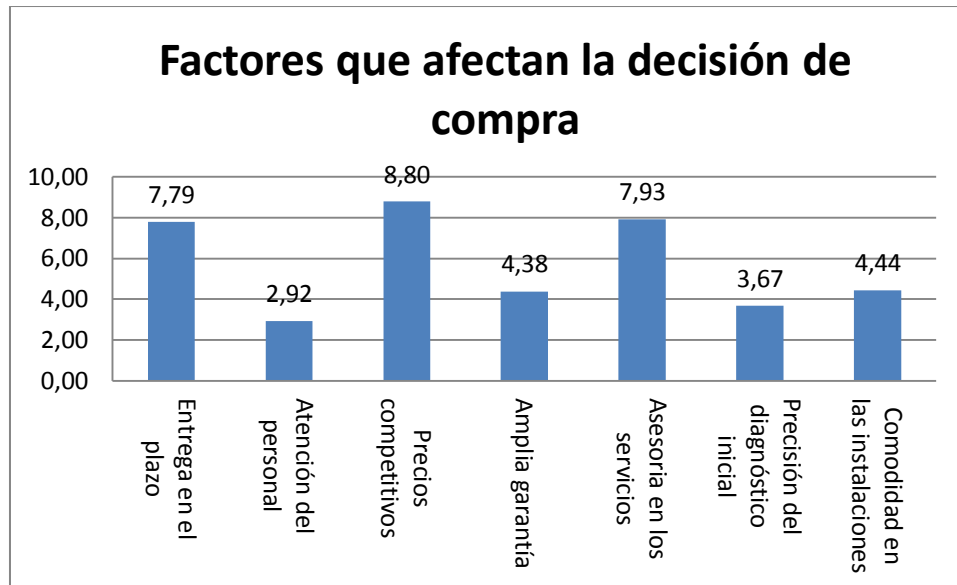
Los clientes consideran que NTS ofrece precios altos, que sus tiempos de entrega no son oportunos y que no es fácil la comunicación a través de las líneas telefónicas.

Gráfica 9. Inconvenientes en la prestación del servicio



#### 4.5 ATRIBUTOS QUE EL CLIENTE CONSIDERA IMPORTANTES PARA TOMAR LA DECISIÓN DE COMPRA

Gráfica 10. Factores que afectan la decisión de compra



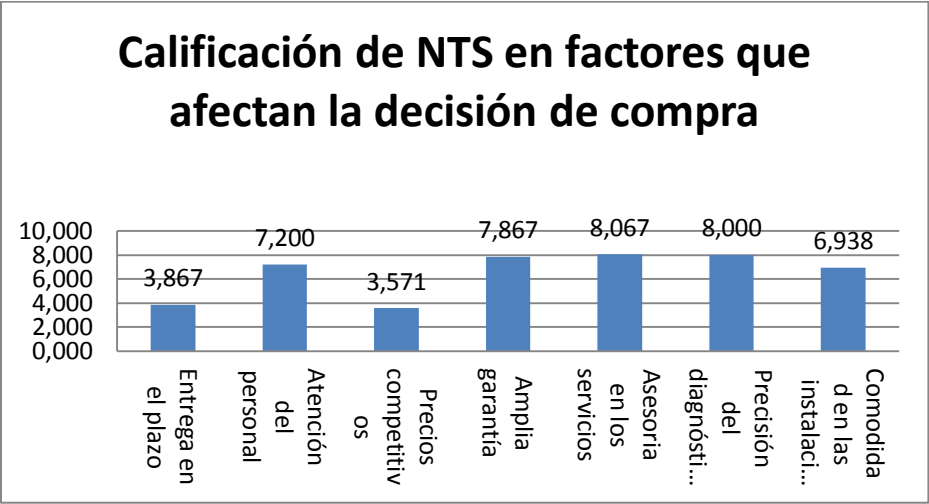
Los precios competitivos son considerados como el principal factor que incide en la decisión de compra para los clientes de NTS, seguido de recibir una asesoría en los servicios y una entrega en plazos oportunos.

Para los clientes si bien es importante la asesoría en productos y servicios, no lo es la atención del personal.

La comodidad en las instalaciones, la amplia garantía y la precisión del diagnóstico inicial no son percibidas como factores relevantes en la prestación del servicio.

Para los clientes de servicios del taller de NTS la amplia garantía y la precisión del diagnóstico inicial no son factores que alteren la calidad del servicio.

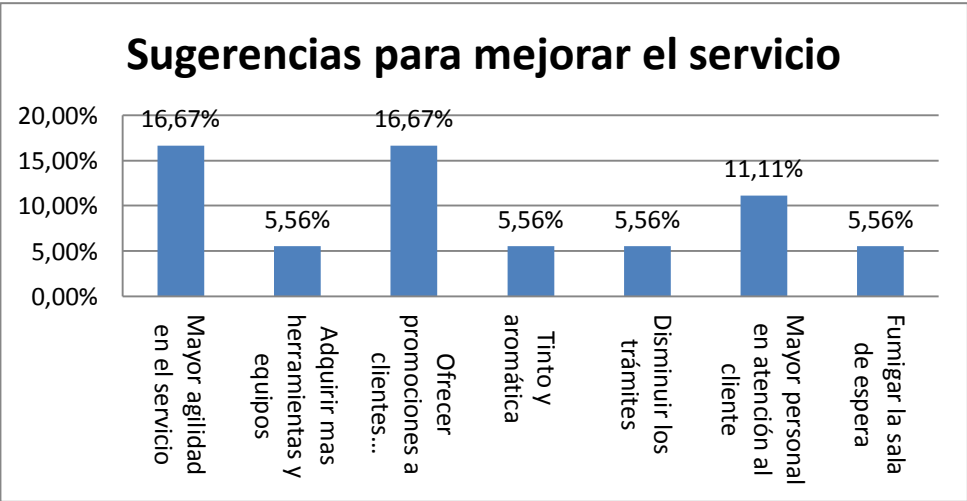
Gráfica 11. Calificación de NTS en los factores que afectan la decisión de compra



Tal como se describió en las debilidades en la prestación del servicio, la entrega en el plazo y los precios competitivos obtuvieron las calificaciones más bajas entre los atributos del servicio que ofrece la empresa.

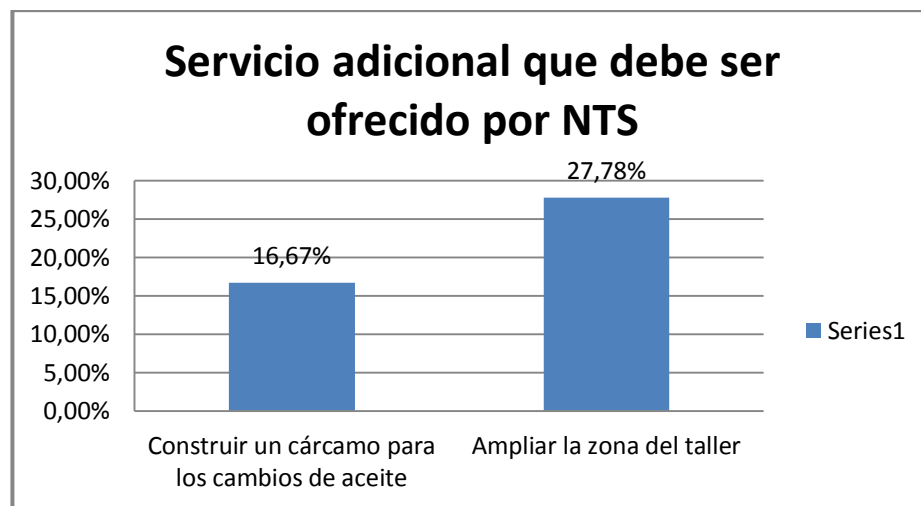
**4.6 ELEMENTOS ADICIONALES DEBEN SER OFRECIDOS POR EL TALLER DEL SERVICIO DE NTS AGENCIA BUCARAMANGA, PARA GENERAR SATISFACCIÓN EN EL CLIENTE Y FOMENTAR SU LEALTAD**

Gráfica 12. Sugerencias para mejorar el servicio



Consultados los clientes sobre sus expectativas sugirieron fumigar la sala de espera, ofrecer tinto y aromática en esta área, disminuir los trámites y ampliar los recursos humanos y físicos involucrados en la prestación del servicio.

Gráfica 13. Servicio adicional que debe ser ofrecido por NTS.

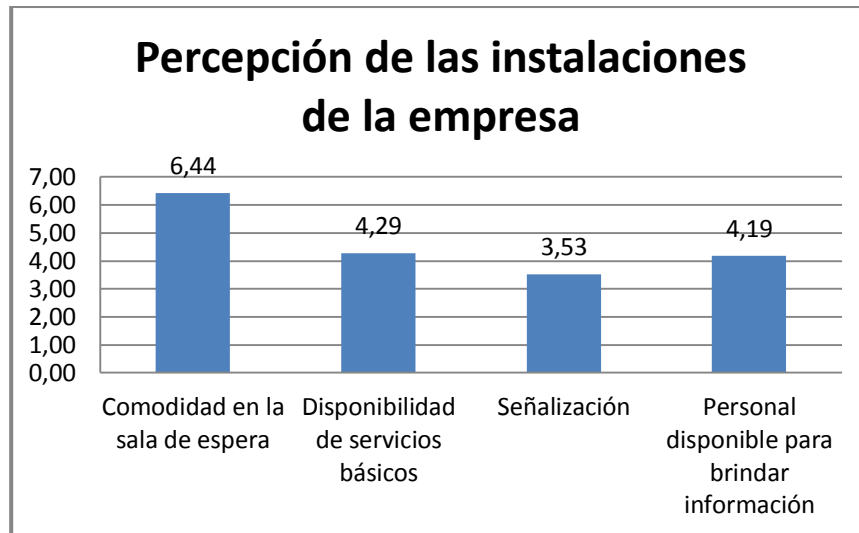


Los clientes sugirieron también la construcción de un cárcamo para el cambio de aceite en las instalaciones de la empresa, servicio que en la actualidad es prestado con la ayuda de una rampa. También consideran conveniente la ampliación de la zona del taller.

Las instalaciones actuales no permiten este tipo de intervenciones, sin embargo, se están haciendo las negociaciones para el cambio de sede a una bodega que permita la realización de estas mejoras.

#### 4.7 PERCEPCIÓN DEL CLIENTE EN CUANTO A LAS INSTALACIONES DE LA EMPRESA

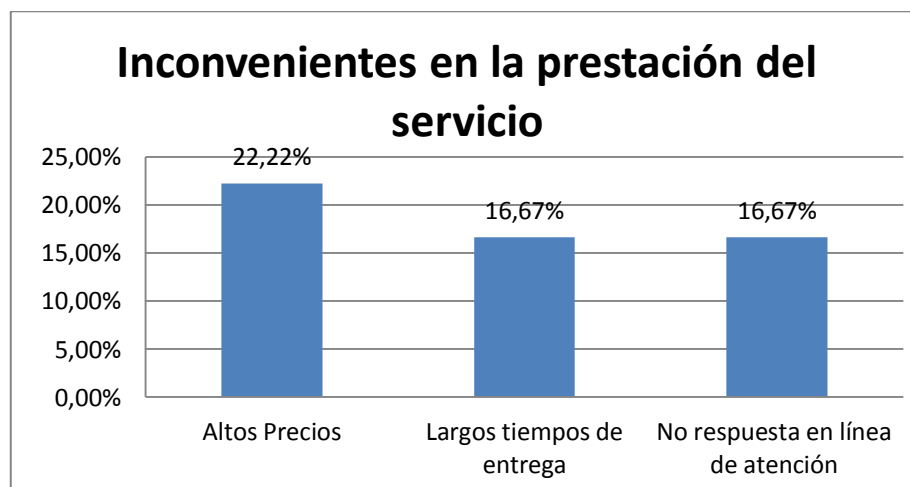
Gráfica 13. Percepción del cliente de las instalaciones de la empresa.



Los clientes consideran las instalaciones de la empresa como poco adecuadas para la prestación del servicio, con escasa señalización, sin servicios básicos disponibles y que no posee el personal suficiente para brindar información.

#### 4.8 CARACTERÍSTICAS QUE GENERAN INCONFORMIDAD

Gráfica 14. Inconvenientes en al prestación del servicio.



Los clientes consideran que los principales inconvenientes en la prestación del servicio de NTS son los altos precios, los largos tiempos de entrega y la baja efectividad de los contactos telefónicos que se realizan con la empresa.

Tabla 3. Libreta de calificaciones

|  | NATIONAL TRUCK SERVICE S.A.      |           |               |                |                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|-----------|---------------|----------------|------------------|
|                                                                                   | AUDITORIA DE SERVICIO AL CLIENTE |           |               |                |                  |
|                                                                                   | NIVELES DE SATISFACCION          |           |               | MAYO 2 DE 2012 |                  |
|                                                                                   | BAJO                             | ACEPTABLE | BUENO         | EXCELENTE      | PREGUNTAS        |
| INDICE                                                                            | (0-80%)                          | (81-90%)  | (91-95%)      | (96-100%)      | DEL CUESTIONARIO |
| Tiempo de entrega                                                                 | 75%                              |           |               |                | 3C-4B-5B         |
| Atención del personal                                                             |                                  | 83%       |               |                | 4D-5D            |
| Precisión de los documentos entregados                                            |                                  | 84%       |               |                | 3A-3B-6A         |
| Garantía otorgada                                                                 |                                  | 83%       |               |                | 4C               |
| Infraestructura                                                                   | 46%                              |           |               |                | 10               |
| CRITICO ESTABLE                                                                   |                                  |           | DIFERENCIADOR |                |                  |

Finalmente, se estableció una libreta de calificaciones donde se determinaron índices específicos, que la gerencia debe medir periódicamente, para determinar el impacto de las mejoras que implemente a partir de los hallazgos de los estudios de satisfacción realizados.

Para la construcción de estos índices se tomaron en cuenta las preguntas del cuestionario de 1 a 6, que son las construidas a partir del análisis del ciclo del servicio. Para el índice relacionado con infraestructura se tomó la calificación de la pregunta 10, en donde se consultaba por esta característica.

Se observa que la empresa no cuenta con un factor diferenciador o de desempeño superior. La Gerencia debe trabajar en la consecución de ventajas competitivas.

## **5. PLAN DE MEJORAS**

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos con la investigación de la satisfacción del cliente, se diseñó un plan de recomendaciones para la Gerencia.

### **5.1 SUSTITUCION DE LINEAS**

**5.1.1 Situación presentada.** Los clientes consideran que la empresa ofrece altos precios en sus productos y servicios.

**5.1.2 Posible causa.** Los precios ofrecidos incluyen el margen de utilidad exigido por la Gerencia

**5.1.3 Plan de acción.** Realizado un análisis de las líneas de repuestos, se definieron algunas líneas que pueden ser homologadas por otras más económicas de similares características técnicas. Se tuvo en cuenta para este estudio que el cliente no exige la marca como característica de calidad.

A inicios del mes de abril de 2012 la marca Fleetgard fue reemplazada por Donaldson, acción que se encuentra en seguimiento. El responsable de este plan es la Gerencia de Agencia

### **5.2 MAYOR AGILIDAD EN TRÁMITES ADMINISTRATIVOS**

**5.2.1 Situación presentada.** Trámites administrativos que detienen la prestación del servicio

**5.2.2 Posible causa.** Normas establecidas por la gerencia

**5.2.3 Plan de acción.** Realizada la revisión del ciclo del servicio, se encontró que algunos de los trámites solicitados, son percibidos por el cliente como obstáculo para acceder al servicio. Uno de ellos es la exigencia de abono, cuando la cotización supera los 3 millones. En este caso con el ingreso del vehículo al taller este se constituye en garantía de pago.

Una vez aprobado por los evaluadores se trasladará este informe a Gecolsa con el fin de mostrar la inconformidad del cliente ante la gran cantidad de trámites administrativos que se deben surtir para la prestación del servicio. El responsable de este plan es la Gerencia de Agencia.

### **5.3 FORTALECER LOS CANALES DE COMUNICACIÓN**

**5.3.1 Situación presentada.** Los clientes presentan dificultad en la comunicación telefónica con la empresa

**5.3.2 Posible causa.** Los empleados no son conscientes de la importancia de contestar las líneas telefónicas

**5.3.3 Plan de acción.** Capacitar a los empleados con un Curso de servicio al cliente mediante la Comunicación Telefónica ofrecido por el SENA, con duración de 40 horas. Puede ser tomado de forma virtual, con seguimiento de la gerencia.

Para avanzar en este plan, se consultó la oferta educativa del SENA, encontrando este tópico dentro de sus programas. El responsable de este plan es la Gerencia de Agencia

### **5.4 AUMENTAR LA DISPONIBILIDAD DE PERSONAL DE ATENCION**

**5.4.1 Situación presentada.** No se cuenta con personal disponible para la atención al cliente.

**5.4.2 Posible causa.** No se ha definido un perfil de asesor de servicio que atienda a los clientes de forma presencial y telefónicamente en el taller de servicio.

**5.4.3 Plan de acción.** Los asesores del área comercial de la empresa apoyarán el taller de servicio, para lo cual se asignará un asesor por día de la semana que atienda los clientes presenciales y por teléfono. Esto también se constituye en una oportunidad de aumentar las ventas de vehículos nuevos de la empresa, estableciendo un contacto cercano con el cliente, a través de los asesores comerciales

Durante la última semana de abril de 2012 los asesores fueron informados de su nuevo rol. Se prevé que para la segunda semana de mayo de 2012 se inicie con la implementación de esta mejora. El responsable de este plan es la Gerencia de Agencia

## **5.5 AUMENTAR LA COMODIDAD EN LAS INSTALACIONES**

**5.5.1 Situación presentada.** Incomodidad de clientes y visitantes en las instalaciones actuales

**5.5.2 Posible causa.** Infraestructura inadecuada para la prestación del servicio

**5.5.3 Plan de acción.** La gerencia busca una nueva bodega donde se ubicarán las áreas de mantenimiento correctivo y preventivo y colisiones. Este espacio debe contar con mínimo 2900 m<sup>2</sup> y ubicarse en zona industrial de Girón. Una vez encontrado el espacio se tendrán en cuenta las sugerencias del presente estudio en lo relacionado con la construcción de un cárcamo, señalización y disponibilidad de servicios básicos en la sala de espera. Para la planta actual se aumentará la frecuencia de las fumigaciones y se comunicará por escrito a la auxiliar de servicios generales su función de atender con bebidas a los clientes en la sala de espera.

Se han realizado visita a inmuebles disponibles y se adelantan negociaciones para acceder a este nuevo espacio. El responsable de este plan es la Gerencia de Agencia.

## **5.6 AUMENTAR LA DISPONIBILIDAD DE REPUESTOS**

**5.6.1 Situación presentada.** Baja disponibilidad de repuestos

**5.6.2 Posible causa.** No se cuenta con un stock de inventarios para los repuestos de mayor rotación.

**5.6.3 Plan de acción.** Se debe realizar un análisis de las ventas de repuestos por referencias del último año, estableciendo cantidades de venta y tiempos de entrega de los proveedores, con el fin de determinar el stock que se debe mantener en inventario de los repuestos con mayor rotación.

Se informó al jefe de taller y al analista de compras de la actividad a realizar, el informe será revisado por la gerencia de Agencia. Los responsables de este plan son el Jefe de taller y el analista de compras.

## **5.7 AUMENTAR LA DISPONIBILIDAD DE EQUIPOS**

**5.7.1 Situación presentada.** Demoras en la prestación del servicio por indisponibilidad de equipos.

**5.7.2 Posible causa.** No se cuenta con la herramienta necesaria para la prestación del servicio.

**5.7.3 Plan de acción.** Se debe adquirir herramientas de calibración, de extracción y de medición por \$50.000.000 que incluyen los equipos y licencias

Recientemente se recibió la visita de la Gerencia de Agencias, quien realizó un diagnóstico de la herramienta faltante. La propuesta está en espera de asignación de recurso por parte de la Gerencia Financiera. El responsable de este plan es la Gerencia de Agencia.

## **5.8 PLAN DE MOTIVACION A LA COMPRA**

**5.8.1 Situación presentada.** Los clientes no cuentan con planes que motiven su decisión de compra

**5.8.2 Posible causa.** No se ha diseñado un plan de fidelización que incentive la lealtad del cliente con la empresa

**5.8.3 Plan de acción.** Se realizaron dos propuestas para aumentar la motivación de adquisición de servicios con la empresa:

- Se otorgará a los clientes en el decimo servicio de cambio de aceite, el aceite gratis.
- Por la compra de 8 camiones se obsequiará un viaje a San Andrés para 2 personas, 3 días 2 noches; para la difusión de estos beneficios se debe realizar publicidad en prensa local primera página

Se expondrán estas iniciativas a la Gerencia nacional en la próxima reunión mensual de socialización de resultados de ventas de las sucursales que se realizará a finales de mayo de 2012. El responsable de la implementación de este plan es la Gerencia General.

## **5.9 AUMENTAR LA RECORDACION EN LOS CLIENTES**

**5.9.1 Situación presentada.** Los clientes no cuentan con planes que motiven su decisión de compra.

**5.9.2 Posible causa.** La empresa no cuenta con alianzas con proveedores de vehículos, estos vínculos facilitarían la recordación de la empresa asociándola con una marca de vehículo ya posicionada

**5.9.3 Plan de acción.** Constituirse en taller autorizado de una marca de vehículos

En la actualidad se adelantan conversaciones para constituir a NTS como taller autorizado de una de las marcas más reconocidas de vehículos pesados del país. El responsable de la implementación de este plan es la Gerencia General.

## CONCLUSIONES

- El presente trabajo de aplicación, permitió conocer al cliente y su percepción del servicio. Con el análisis de los resultados se pudieron conocer falencias, que en su mayoría requieren mejoras de baja inversión por parte de la Gerencia general.
- Se destaca la importancia del trabajo de interacción Gerencia – Investigador en este tipo de estudios, que logra que los requerimientos de información de los administradores se traduzcan en preguntas de investigación que permiten la obtención de los datos que se necesitan para tomar las decisiones.
- El principal hallazgo encontrado es que el cliente no expresó inconformidad por el desempeño de los repuestos utilizados ni la mano de obra empleada en las reparaciones, sus principales críticas se centraron en el cumplimiento en los tiempos de entrega y en los altos precios, así como la comodidad de las instalaciones de la empresa.
- El informe fue divulgado en el interior de la organización, encontrándose una gran receptividad y compromiso por parte de los empleados para el mejoramiento del proceso de servicio.
- La empresa cuenta con personal altamente calificado que presta una buena asesoría en los productos y servicios de la empresa y ofrece soluciones a los clientes. La inconformidad en este aspecto está relacionada con la disponibilidad de personal en el área de servicio al cliente que se ocupe de cada servicio en particular.

- La comunicación permanente con el cliente y conocer sus expectativas e inquietudes, contribuye al mejoramiento de los procesos y a la concientización del personal en la importancia del servicio al cliente para el éxito del negocio. También retroalimenta a la gerencia del desempeño general de la empresa.

## RECOMENDACIONES

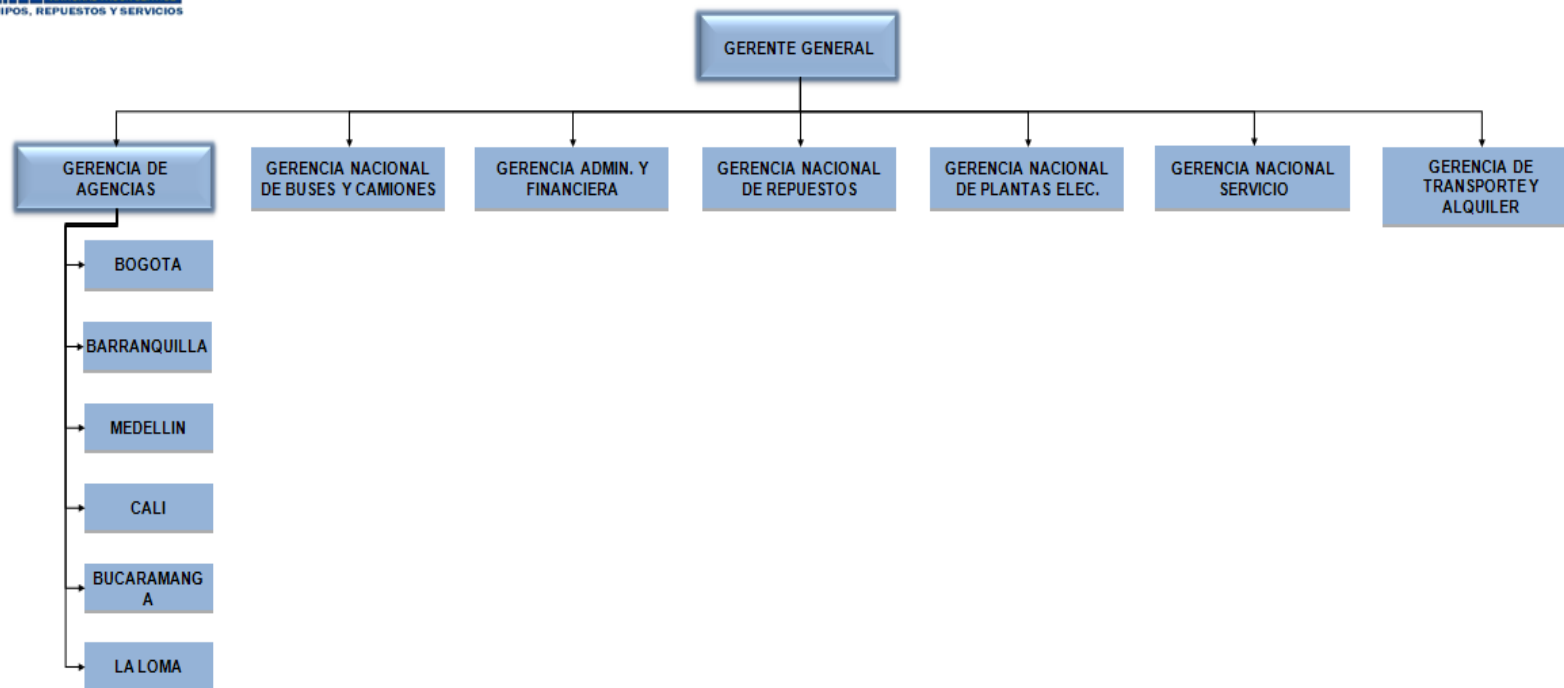
- Se recomienda realizar la evaluación periódica de la satisfacción del cliente, aplicando el presente estudio, con el fin de medir el impacto de las mejoras implementadas y crear una cultura de servicio al cliente en el interior de la empresa.
- Se debe continuar con el proceso de entrenamiento del personal que ingresa a la empresa, para mantener y mejorar el desempeño obtenido por el talento humano en el presente análisis.
- Se recomienda generar continuamente espacios de comunicación de la Gerencia con el cliente, información que se constituye en un importante elemento para la mejora de la organización.
- Se debe establecer dentro de la empresa un rol que desempeñe una persona con una gran capacidad para escuchar que canalice, resuelva las quejas y haga seguimiento a la promesa realizada al cliente, con el fin de solucionar las posibles fallas que se presenten durante el proceso,
- Se recomienda establecer un mayor contacto con otras agencias, que permitan conocer casos exitosos de mejoras implementadas en el proceso de servicio al cliente en otras ciudades.

## BIBLIOGRAFIA

- ✓ FERNANDEZ Pablo. La Gestión de Servicios: Principios y Aplicaciones para la Actividad Gerencial. Ediciones Granica. 2009
- ✓ HAIR JR. Joseph F., BUSH Robert P., ORTINAU David J. Investigación de Mercados. Mc Graw Hill. Segunda edición.
- ✓ KOTLER Philip, ARMSTRONG Gary. Fundamentos de Marketing. Pearson. Sexta Edición.
- ✓ Página de la empresa donde se realizó el trabajo de aplicación:  
<http://www.nts.com.co/>
- ✓ PERALTA SANCHEZ, Weimar Manuel. Estrategia de Servicio al Cliente. El Cid Editor. 2009
- ✓ PERALTA, Romina Severin. Investigación de Mercados. El Cid Editor. 2009.
- ✓ ROJAS MEDEL, Hector. Mejoramiento de la Calidad de Servicios Mediante la Orientación al cliente y el Compromiso de la Empresa. El Cid Editor. 2009.
- ✓ SERNA GOMEZ Humberto. Auditoria Servicio al Cliente, como medir y satisfacer las necesidades del cliente. Editores, 1996.
- ✓ SHEWE Charles Smith. Mercadotecnia: Conceptos y Aplicaciones Mc Graw Hill. 1982
- ✓ VAVRA Terry G. Como Medir la Satisfacción del Cliente, Según la ISO 9000:2000. Fc Editorial. Segunda Edición.

## ANEXOS

### ANEXO A. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL NATIONAL TRUCK SERVICE S.A.



## ANEXO B. ENCUESTA DE SATISFACCION



|                               |  |
|-------------------------------|--|
| <b>NOMBRE DEL<br/>CLIENTE</b> |  |
| <b>EMPRESA</b>                |  |
| <b>CARGO</b>                  |  |
| <b>FECHA</b>                  |  |

La siguiente encuesta es confidencial, hace parte de un programa de cultura de calidad que promueve la empresa, agradecemos los valiosos aportes que pueda dar con el fin de evaluar nuestro servicio.

- 1) Qué nivel de satisfacción tiene con respecto a la atención brindada en el momento de la recepción de su solicitud en lo que se refiere a:

| Facilidad para comunicarse con NTS | Muy Satisfecho | Satisfecho | Indiferente | Insatisfecho | Muy insatisfecho |
|------------------------------------|----------------|------------|-------------|--------------|------------------|
|                                    |                |            |             |              |                  |

- 2) Qué nivel de satisfacción tiene con respecto al registro de su solicitud en lo relacionado con:

| Aspecto                                            | Muy Satisfecho | Satisfecho | Indiferente | Insatisfecho | Muy insatisfecho |
|----------------------------------------------------|----------------|------------|-------------|--------------|------------------|
| Experticia y conocimiento técnico del interlocutor |                |            |             |              |                  |
| Agilidad en el diligenciamiento de los registros   |                |            |             |              |                  |

3) Cuál es su nivel de satisfacción en cuanto a la cotización recibida en lo que se refiere a:

| Aspecto                 | Muy Satisfecho | Satisfecho | Indiferente | Insatisfecho | Muy insatisfecho |
|-------------------------|----------------|------------|-------------|--------------|------------------|
| Presentación y claridad |                |            |             |              |                  |
| Información completa    |                |            |             |              |                  |
| Prontitud en el envío   |                |            |             |              |                  |

4) Cuál es su nivel de satisfacción en lo referente a la reparación realizada en los siguientes aspectos:

| Aspecto                             | Muy Satisfecho | Satisfecho | Indiferente | Insatisfecho | Muy insatisfecho |
|-------------------------------------|----------------|------------|-------------|--------------|------------------|
| Respuesta a sus inquietudes         |                |            |             |              |                  |
| Oportunidad en el tiempo de entrega |                |            |             |              |                  |
| Garantía otorgada                   |                |            |             |              |                  |
| Atención del personal               |                |            |             |              |                  |

5) Cuál es su nivel de satisfacción en cuanto al informe técnico y factura, en lo relacionado con:

| Aspecto                                             | Muy Satisfecho | Satisfecho | Indiferente | Insatisfecho | Muy insatisfecho |
|-----------------------------------------------------|----------------|------------|-------------|--------------|------------------|
| El informe técnico describe la reparación realizada |                |            |             |              |                  |
| Oportunidad en el tiempo de entrega del informe     |                |            |             |              |                  |
| Agilidad en la facturación                          |                |            |             |              |                  |
| Atención del personal                               |                |            |             |              |                  |

6) Como evalúa usted **la precisión del diagnóstico inicial** en cuanto a si coincide con la reparación realizada?

| Coincidencia Total | Coincidencia Parcial | No coincidieron |
|--------------------|----------------------|-----------------|
|                    |                      |                 |
|                    |                      |                 |

7) Cual ha sido el principal inconveniente encontrado en la prestación del servicio?

---

8) Qué sugerencias adicionales le haría usted a NTS, para que le brinde un mejor servicio?

---

---

9) Qué servicio adicional considera que debe prestar NTS, con el fin de satisfacer sus requerimientos?

---

---

10) Califique de 1 a 10 las siguientes características de las instalaciones de NTS, agencia Bucaramanga. ( 1 menor calificación, 10 mayor)

| Característica                                         | Área de recepción de vehículos | Área administrativa |
|--------------------------------------------------------|--------------------------------|---------------------|
| Comodidad de sala de espera                            |                                |                     |
| Disponibilidad de servicios básicos (baños, cafetería) |                                |                     |
| Señalización                                           |                                |                     |
| Personal disponible para brindar información           |                                |                     |

- 11) A continuación se listan un conjunto de atributos del servicio. En la primera columna debe calificar de 1 a 10 la importancia que le da a estos atributos en la prestación del servicio. En la segunda columna califique de 1 a 10 el cumplimiento de NTS. ( 1 menor calificación, 10 mayor)

| Atributos                         | Califique de 1 a 10 la importancia en la prestación del servicio | Califique de 1 a 10 el nivel de cumplimiento de NTS en cada atributo |
|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| Entrega a tiempo                  |                                                                  |                                                                      |
| Atención del personal             |                                                                  |                                                                      |
| Precios competitivos              |                                                                  |                                                                      |
| Amplia garantía                   |                                                                  |                                                                      |
| Asesoría en los servicios         |                                                                  |                                                                      |
| Precisión del diagnóstico inicial |                                                                  |                                                                      |
| Comodidad de las instalaciones    |                                                                  |                                                                      |

***Muchas gracias por su valioso aporte!!***

## ANEXO C. PROCESAMIENTO DE LOS DATOS

A continuación se describirán los resultados obtenidos en cada una de las preguntas del cuestionario:

1) Qué nivel de satisfacción tiene con respecto a la atención brindada en el momento de la recepción de su solicitud en lo que se refiere a:

|                                    | Alternativa de respuesta              | Porcentaje de satisfacción | Número de respuestas | Porcentaje de respuesta | Subtotal |
|------------------------------------|---------------------------------------|----------------------------|----------------------|-------------------------|----------|
| Facilidad para comunicarse con NTS | Muy Satisfecho                        | 100%                       | 7                    | 39%                     | 39%      |
|                                    | Satisfecho                            | 75%                        | 5                    | 28%                     | 21%      |
|                                    | Indiferente                           | 50%                        | 1                    | 6%                      | 3%       |
|                                    | Insatisfecho                          | 25%                        | 3                    | 17%                     | 4%       |
|                                    | Muy insatisfecho                      | 0%                         | 2                    | 11%                     | 0%       |
|                                    | Índice de satisfacción de la pregunta |                            |                      |                         | 67%      |

2) Qué nivel de satisfacción tiene con respecto al registro de su solicitud en lo relacionado con:

|                                                    | Alternativa de respuesta              | Porcentaje de satisfacción | Número de respuestas | Porcentaje de respuesta | Subtotal |
|----------------------------------------------------|---------------------------------------|----------------------------|----------------------|-------------------------|----------|
| Experticia y conocimiento técnico del interlocutor | Muy Satisfecho                        | 100%                       | 8                    | 44%                     | 44%      |
|                                                    | Satisfecho                            | 75%                        | 6                    | 33%                     | 25%      |
|                                                    | Indiferente                           | 50%                        | 3                    | 17%                     | 8%       |
|                                                    | Insatisfecho                          | 25%                        | 1                    | 6%                      | 1%       |
|                                                    | Muy insatisfecho                      | 0%                         | 0                    | 0%                      | 0%       |
|                                                    | Índice de satisfacción de la pregunta |                            |                      |                         | 79%      |
| Agilidad en el diligenciamiento de los registros   | Muy Satisfecho                        | 100%                       | 10                   | 56%                     | 56%      |
|                                                    | Satisfecho                            | 75%                        | 7                    | 39%                     | 29%      |
|                                                    | Indiferente                           | 50%                        | 1                    | 6%                      | 3%       |
|                                                    | Insatisfecho                          | 25%                        | 0                    | 0%                      | 0%       |
|                                                    | Muy insatisfecho                      | 0%                         | 0                    | 0%                      | 0%       |
|                                                    | Índice de satisfacción de la pregunta |                            |                      |                         | 88%      |

3) ¿Cuál es su nivel de satisfacción en cuanto a la cotización recibida en lo que se refiere a:

|                         | Alternativa de respuesta              | Porcentaje de satisfacción | Número de respuestas | Porcentaje de respuesta | Subtotal |
|-------------------------|---------------------------------------|----------------------------|----------------------|-------------------------|----------|
| Presentación y claridad | Muy Satisfecho                        | 100%                       | 10                   | 56%                     | 56%      |
|                         | Satisfecho                            | 75%                        | 6                    | 33%                     | 25%      |
|                         | Indiferente                           | 50%                        | 2                    | 11%                     | 6%       |
|                         | Insatisfecho                          | 25%                        | 0                    | 0%                      | 0%       |
|                         | Muy insatisfecho                      | 0%                         | 0                    | 0%                      | 0%       |
|                         | Índice de satisfacción de la pregunta |                            |                      |                         | 86%      |
| Información completa    | Muy Satisfecho                        | 100%                       | 10                   | 56%                     | 56%      |
|                         | Satisfecho                            | 75%                        | 4                    | 22%                     | 17%      |
|                         | Indiferente                           | 50%                        | 2                    | 11%                     | 6%       |
|                         | Insatisfecho                          | 25%                        | 5                    | 28%                     | 7%       |
|                         | Muy insatisfecho                      | 0%                         | 0                    | 0%                      | 0%       |
|                         | Índice de satisfacción de la pregunta |                            |                      |                         | 85%      |

|                       |                                       |      |   |     |     |
|-----------------------|---------------------------------------|------|---|-----|-----|
| Prontitud en el envío | Muy Satisfecho                        | 100% | 7 | 39% | 39% |
|                       | Satisfecho                            | 75%  | 6 | 33% | 25% |
|                       | Indiferente                           | 50%  | 2 | 11% | 6%  |
|                       | Insatisfecho                          | 25%  | 3 | 17% | 4%  |
|                       | Muy insatisfecho                      | 0%   | 0 | 0%  | 0%  |
|                       | Índice de satisfacción de la pregunta |      |   |     | 74% |

4)Cuál es su nivel de satisfacción en lo referente a la reparación realizada en los siguientes aspectos:

|                             | Alternativa de respuesta              | Porcentaje de satisfacción | Número de respuestas | Porcentaje de respuesta | Subtotal |
|-----------------------------|---------------------------------------|----------------------------|----------------------|-------------------------|----------|
| Respuesta a sus inquietudes | Muy Satisfecho                        | 100%                       | 10                   | 56%                     | 56%      |
|                             | Satisfecho                            | 75%                        | 5                    | 28%                     | 21%      |
|                             | Indiferente                           | 50%                        | 3                    | 17%                     | 8%       |
|                             | Insatisfecho                          | 25%                        | 0                    | 0%                      | 0%       |
|                             | Muy insatisfecho                      | 0%                         | 0                    | 0%                      | 0%       |
|                             | Índice de satisfacción de la pregunta |                            |                      |                         | 85%      |

|                                     |                                       |      |    |     |     |
|-------------------------------------|---------------------------------------|------|----|-----|-----|
| Oportunidad en el tiempo de entrega | Muy Satisfecho                        | 100% | 9  | 50% | 50% |
|                                     | Satisfecho                            | 75%  | 3  | 17% | 13% |
|                                     | Indiferente                           | 50%  | 3  | 17% | 8%  |
|                                     | Insatisfecho                          | 25%  | 2  | 11% | 3%  |
|                                     | Muy insatisfecho                      | 0%   | 0  | 0%  | 0%  |
|                                     | Índice de satisfacción de la pregunta |      | 17 |     | 74% |
| Garantía otorgada                   | Muy Satisfecho                        | 100% | 10 | 56% | 56% |
|                                     | Satisfecho                            | 75%  | 6  | 33% | 25% |
|                                     | Indiferente                           | 50%  | 0  | 0%  | 0%  |
|                                     | Insatisfecho                          | 25%  | 2  | 11% | 3%  |
|                                     | Muy insatisfecho                      | 0%   | 0  | 0%  | 0%  |
|                                     | Índice de satisfacción de la pregunta |      |    |     | 83% |
| Atención del personal               | Muy Satisfecho                        | 100% | 10 | 56% | 56% |
|                                     | Satisfecho                            | 75%  | 7  | 39% | 29% |
|                                     | Indiferente                           | 50%  | 0  | 0%  | 0%  |
|                                     | Insatisfecho                          | 25%  | 1  | 6%  | 1%  |
|                                     | Muy insatisfecho                      | 0%   | 0  | 0%  | 0%  |
|                                     | Índice de satisfacción de la pregunta |      |    |     | 86% |

5) ¿Cuál es su nivel de satisfacción en cuanto al informe técnico y factura, en lo relacionado con:

|                                                     | Alternativa de respuesta              | Porcentaje de satisfacción | Número de respuestas | Porcentaje de respuesta | Subtotal |
|-----------------------------------------------------|---------------------------------------|----------------------------|----------------------|-------------------------|----------|
| El informe técnico describe la reparación realizada | Muy Satisfecho                        | 100%                       | 15                   | 42%                     | 42%      |
|                                                     | Satisfecho                            | 75%                        | 16                   | 44%                     | 33%      |
|                                                     | Indiferente                           | 50%                        | 4                    | 11%                     | 6%       |
|                                                     | Insatisfecho                          | 25%                        | 1                    | 3%                      | 1%       |
|                                                     | Muy insatisfecho                      | 0%                         | 0                    | 0%                      | 0%       |
|                                                     | Índice de satisfacción de la pregunta |                            |                      |                         | 81%      |
| Oportunidad en el tiempo de entrega del informe     | Muy Satisfecho                        | 100%                       | 6                    | 33%                     | 33%      |
|                                                     | Satisfecho                            | 75%                        | 8                    | 44%                     | 33%      |
|                                                     | Indiferente                           | 50%                        | 4                    | 22%                     | 11%      |
|                                                     | Insatisfecho                          | 25%                        | 0                    | 0%                      | 0%       |
|                                                     | Muy insatisfecho                      | 0%                         | 0                    | 0%                      | 0%       |
|                                                     | Índice de satisfacción de la pregunta |                            |                      |                         | 78%      |

|                            |                                       |      |   |     |     |
|----------------------------|---------------------------------------|------|---|-----|-----|
| Agilidad en la facturación | Muy Satisfecho                        | 100% | 8 | 44% | 44% |
|                            | Satisfecho                            | 75%  | 8 | 44% | 33% |
|                            | Indiferente                           | 50%  | 0 | 0%  | 0%  |
|                            | Insatisfecho                          | 25%  | 2 | 11% | 3%  |
|                            | Muy insatisfecho                      | 0%   | 0 | 0%  | 0%  |
|                            | Índice de satisfacción de la pregunta |      |   |     | 81% |
| Atención del personal      | Muy Satisfecho                        | 100% | 8 | 44% | 44% |
|                            | Satisfecho                            | 75%  | 6 | 33% | 25% |
|                            | Indiferente                           | 50%  | 3 | 17% | 8%  |
|                            | Insatisfecho                          | 25%  | 1 | 6%  | 1%  |
|                            | Muy insatisfecho                      | 0%   | 0 | 0%  | 0%  |
|                            | Índice de satisfacción de la pregunta |      |   |     | 79% |

6) Como evalúa usted **la precisión del diagnóstico inicial** en cuanto a si coincide con la reparación realizada?

|                                                                                                             |                      |      |    |     |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|------|----|-----|-----|
| Como evalúa usted la precisión del diagnóstico inicial en cuanto a si coincide con la reparación realizada? | Coincidencia Total   | 100% | 12 | 67% | 67% |
|                                                                                                             | Coincidencia Parcial | 50%  | 5  | 28% | 14% |
|                                                                                                             | No coincidieron      | 0%   | 1  | 6%  | 0   |
| Índice de satisfacción de la pregunta                                                                       |                      |      |    |     | 81% |

7) Cual ha sido el principal inconveniente encontrado en la prestación del servicio?

| Característica                    | Frecuencia | %      |
|-----------------------------------|------------|--------|
| Altos Precios                     | 4          | 22,22% |
| Largos tiempos de entrega         | 3          | 16,67% |
| No respuesta en línea de atención | 3          | 16,67% |
| NS/NR                             | 8          | 44,44% |
| Totales                           | 18         |        |

8) Qué sugerencias adicionales le haría usted a NTS, para que le brinde un mejor servicio?

| Característica                                                        | Frecuencia | %      |
|-----------------------------------------------------------------------|------------|--------|
| Mayor agilidad en el servicio                                         | 3          | 16,67% |
| Adquirir mas herramientas y equipos                                   | 1          | 5,56%  |
| Ofrecer promociones a clientes frecuentes en repuestos y mano de obra | 3          | 16,67% |
| Tinto y aromática                                                     | 1          | 5,56%  |
| Disminuir los trámites                                                | 1          | 5,56%  |
| Mayor personal en atención al cliente                                 | 2          | 11,11% |
| Fumigar la sala de espera                                             | 1          | 5,56%  |
| NS/NR                                                                 | 6          | 33,33% |
| Totales                                                               | 18         |        |

9) Qué servicio adicional considera que debe prestar NTS, con el fin de satisfacer sus requerimientos?

| Característica                                  | Frecuencia | %      |
|-------------------------------------------------|------------|--------|
| Construir un cárcamo para los cambios de aceite | 3          | 16,67% |
| Ampliar la zona del taller                      | 5          | 27,78% |
| NS/NR                                           | 10         | 55,56% |
| Totales                                         | 18         |        |

10) Califique de 1 a 10 las siguientes características de las instalaciones de NTS, agencia Bucaramanga. ( 1 menor calificación, 10 mayor)

| Característica                               | Área de recepción de vehículos | Área administrativa | Total |
|----------------------------------------------|--------------------------------|---------------------|-------|
| Comodidad en la sala de espera               | 6,800                          | 6,071               | 6,44  |
| Disponibilidad de servicios básicos          | 4,00                           | 4,57                | 4,29  |
| Señalización                                 | 3,67                           | 3,38                | 3,53  |
| Personal disponible para brindar información | 3,67                           | 4,71                | 4,19  |
| Total                                        | 4,53                           | 4,69                | 4,61  |

11) A continuación se listan un conjunto de atributos del servicio. En la primera columna debe calificar de 1 a 10 la importancia que le da a estos atributos en la prestación del servicio. En la segunda columna califique de 1 a 10 el cumplimiento de NTS. ( 1 menor calificación, 10 mayor)

| Característica                    | Importancia<br>en la decisión<br>de compra | Calificación de<br>NTS |
|-----------------------------------|--------------------------------------------|------------------------|
| Entrega en el plazo               | 7,79                                       | 3,867                  |
| Atención del personal             | 2,92                                       | 7,200                  |
| Precios competitivos              | 8,80                                       | 3,571                  |
| Amplia garantía                   | 4,38                                       | 7,867                  |
| Asesoría en los servicios         | 7,93                                       | 8,067                  |
| Precisión del diagnóstico inicial | 3,67                                       | 8,000                  |
| Comodidad en las<br>instalaciones | 4,44                                       | 6,938                  |