



FACULTAD DE INGENIERÍA Y CIENCIAS APLICADAS

"PROPUESTA DE MEJORA DE LA SATISFACCIÓN AL CLIENTE EN UNA ORGANIZACIÓN DEDICADA A LA VENTA Y SERVICIO POSVENTA DE VEHÍCULOS UTILIZANDO HERRAMIENTAS LEAN"

AUTOR

Harold Alexander Carrera Aguirre

AÑO

2020



FACULTAD DE INGENIERÍAS Y CIENCIAS APLICADAS

PROPUESTA DE MEJORA DE LA SATISFACCIÓN AL CLIENTE EN UNA ORGANIZACIÓN DEDICADA A LA VENTA Y SERVICIO POSVENTA DE VEHÍCULOS UTILIZANDO HERRAMIENTAS LEAN.

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos para optar por el título de Ingeniero en Producción Industrial.

Profesor Guía

Ing. Edison Rubén Chicaiza Salgado, MBA

Autor

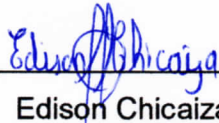
Harold Alexander Carrera Aguirre

Año

2020

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

“Declaro haber dirigido el trabajo, Propuesta de mejora de la satisfacción al cliente en una organización dedicada a la venta y servicio posventa de vehículos utilizando herramientas lean, a través de reuniones con el estudiante Harold Alexander Carrera Aguirre, en el semestre 2020-20, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.



---

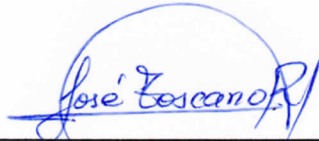
Edison Chicaiza

Master en Dirección de Operaciones y Seguridad Industrial

CI:1710329036

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR**

“Declaro haber revisado este trabajo, Propuesta de mejora de la satisfacción al cliente en una organización dedicada a la venta y servicio posventa de vehículos utilizando herramientas lean, del estudiante Harold Alexander Carrera Aguirre, en el semestre 2020-20, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

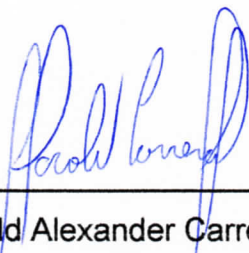


---

**José Antonio Toscano**  
Master en Dirección de Operaciones y Seguridad Industrial  
CI: 1715195283

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”.



---

Harold Alexander Carrera Aguirre

CI: 1722866520

## AGRADECIMIENTOS

A la vida por esta gran oportunidad.

A mi familia por su amor y apoyo incondicional.

A mis amigos, por su compañía y apoyo a lo largo de este camino.

## DEDICATORIA

A mis padres, Flavio y Kathy.

A mi hermana Emily.

A mis abuelitos Adolfo, Loly y  
Adrianita.

Sin ustedes esto no hubiera  
sido posible.

## RESUMEN

Este proyecto es desarrollado en una organización dedicada a la venta y servicio posventa de vehículos a nivel nacional, en uno de sus centros de servicio que está ubicado en el norte de la ciudad de Quito. Este taller está destinado únicamente para la atención de vehículos de una marca japonesa distribuida por la organización.

El proyecto nace a raíz del descubrimiento de una caída considerable en los niveles de retención y satisfacción de los clientes, para identificar cuáles son las principales causas de este fenómeno, se realizó un análisis basado en un top de quejas, el mismo que se realiza a través de la recolección de comentarios tanto positivos como negativos de los clientes que acuden al centro de servicio.

Para mejorar en estos aspectos se realiza una evaluación interna, la misma que evidencia varios problemas dentro de la planificación interna del taller, así como el orden y la limpieza, además de una deficiencia al momento de receptar las inquietudes del cliente.

Con base en herramientas de manufactura esbelta y mejora continua se plantea la reimplementación y creación de un nuevo plan de seguimiento de 5's dentro del taller y áreas comunes del centro de servicio, con el objetivo de mejorar el orden y limpieza, además se propone la implementación de un nuevo panel de planificación diaria, buscando mejorar la gestión interna del taller, esto con ayuda de una nueva guía de tiempos de reparación, y adicionalmente se plantea un nuevo formato de orden de trabajo, con el que se facilita el registro de los distintos requerimientos de los cliente, y a su vez simplifica el proceso de recepción del vehículo.



Este es un proyecto de baja inversión que genera ganancias sustanciales, durante los primeros 6 meses, se logra mejorar la satisfacción del cliente en un 3.67%, y además la retención de clientes mejora en promedio un 19.5% por tipo de mantenimiento.

## **ABSTRACT**

This project is developed in the service center of an organization devoted to the sale and repair service of vehicles from a Japanese brand, nationwide, the shop is in northern Quito.

The project is born after the discovery of a fall in the customer retention and satisfaction analysis done by the organization, to address which were the main causes for this phenomenon, a complaints top is developed, using information gathered from the customers that visit the service center, with provide with positive or negative comments about the service.

With the desire of improving these aspects, an internal evaluation was done, this evaluation shows some problems regarding the daily planification, the order and cleanliness, and a deficit in the way customer requests were registered.

Using lean manufacturing and continuous improvement tools, the 5's program was reimplemanted, and a new follow up plan is developed, for the shop and the common areas, also a new daily planification board is designed, in order to improve the management in the shop, this supported on a new time guide for repairs, in addition, a new work order format is presented, with the aim of being more simple and for it to allow to register customer inquiries in a more effective way.

This is a low investment project, which has a substantial earning, in the first six months, the Net Promoter Score (NPS) was improved in a 3.67%, and the

customer retention is expected to have a 19.5% average improvement in each of the preventive maintenance services.

## ÍNDICE

1. CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN .....	1
1.1. Introducción .....	1
1.2. Descripción de la empresa.....	3
1.2.1. Antecedentes.....	3
1.2.2. Misión .....	4
1.2.3. Visión.....	4
1.2.4. Valores .....	5
1.2.5. Estructura organizacional. ....	5
1.2.6. Cartera de productos y servicios.....	6
1.3. Mercado.....	7
1.4. Descripción general del problema .....	9
1.5. Justificación .....	12
1.6. Alcance .....	14
1.7. Objetivos .....	14
1.7.1. Objetivo general .....	14
1.7.2. Objetivos específicos.....	15
2. CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....	15
2.1. Gestión por procesos .....	15
2.2. TQM (Total Quality Management) .....	17
2.3. Indicadores clave (KPI).....	20
2.4. Índice Promotor Neto (NPS) .....	21
2.5. Mejora continua .....	24
2.6. Ciclo PHVA.....	25
2.7. Manufactura esbelta (Lean manufacturing) .....	26
2.8. Kaizen.....	28
2.9. Hoshin Kanri.....	31
2.10. 5S's.....	35
2.11. Trabajo estandarizado.....	37

2.12. Herramienta calidad total.....	38
<b>3. CAPÍTULO 3: SITUACIÓN ACTUAL.....</b>	<b>40</b>
3.1. Descripción actual de la organización .....	40
3.1.1. Análisis FODA .....	40
3.1.2. Ventas anuales.....	42
3.1.3. Análisis de Retención .....	43
3.2. Procesos .....	45
3.3. Seguimiento a clientes .....	51
3.4. Resultados de calidad general .....	55
3.5. Situación actual centro de servicio Granados.....	56
3.5.1. Estructura .....	56
3.5.2. Resultados de calidad Granados .....	58
3.6. Top de quejas .....	60
3.6.1. Top de quejas detractores .....	64
3.6.2. Top de quejas pasivos .....	66
3.7. Análisis de causa raíz.....	68
<b>4. CAPÍTULO 4: PLAN DE IMPLEMENTACIÓN .....</b>	<b>74</b>
4.1. Herramienta de calidad.....	74
4.1.1. Calibración .....	76
4.1.2. Guía de calibración.....	78
4.2. Calibración inicial.....	78
4.3. Propuesta de implementación.....	79
<b>5. CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE RESULTADOS. ....</b>	<b>97</b>
5.1. Implementación inicial 5´s .....	97
5.2. Resultados de calidad posterior a la implementación .....	101
5.2.1. Top de quejas posterior a la implementación .....	104
5.3. Análisis costo beneficio.....	107
<b>6. CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>111</b>
6.1. Conclusiones.....	111
6.2. Recomendaciones .....	114

REFERENCIAS .....	115
ANEXOS .....	118

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama de la organización .....	5
Figura 2. Evolución de ventas vehículos nuevos 2007-2018. Adaptado de: AEADE.....	8
Figura 3. Satisfacción general servicio 2019 de la organización .....	10
Figura 4. Satisfacción general ventas 2019 de la organización. ....	11
Figura 5. Matriz FODA. ....	40
Figura 6. Evolución de ventas anuales 2007-2018.....	42
Figura 7. Curva de retención 2017-2018. ....	43
Figura 8. Proceso general posventa.....	46
Figura 9. Proceso Agendamiento de cita.....	47
Figura 10. Proceso Recorrido VENSA .....	48
Figura 11. Proceso control de calidad .....	50
Figura 12. Diagrama Macroproceso de Gestión de calidad .....	52
Figura 13. Satisfacción Servicio Nacional 2019 de la organización. ....	55
Figura 14. Estructura posventa centro de servicio Granados .....	57
Figura 15. Satisfacción Servicio centro de servicio Granados 2019 .....	58
Figura 16. Top de quejas comentarios positivos (general). ....	61
Figura 17. Top de quejas comentarios negativos (general) .....	63
Figura 18. Top de quejas comentarios negativos clientes Detractores. ....	65
Figura 19. Top de quejas comentarios negativos clientes Pasivos.....	66
Figura 20. Parte frontal Formato 5 pasos, Trabajos mal realizados.....	70
Figura 21. Parte posterior formato 5 pasos, Trabajos mal realizados .....	71
Figura 22. Parte frontal formato 5 pasos, Atención a clientes.....	72
Figura 23. Parte posterior formato 5 pasos, Atención al cliente.....	73
Figura 24. Vista parcial propuesta de tablero de planificación diaria. ....	81
Figura 25. Propuesta guía de mantenimiento y reparación. ....	84
Figura 26. Hoja de trabajo estandarizado (1 de 4). ....	86
Figura 27. Hoja de trabajo estandarizado (2 de 4) .....	87
Figura 28. Hoja de trabajo estandarizado (3 de 4). ....	88
Figura 29. Hoja de trabajo estandarizado (4 de 4). ....	89

Figura 30. Instructivo inspección final limpieza pg. 1.....	91
Figura 31. Instructivo inspección final limpieza pg.2.....	92
Figura 32. Instructivo inspección limpieza final pg.3.....	93
Figura 33. Instructivo Inspección final de limpieza pg. 4 de 4.....	94
Figura 34. Vista frontal propuesta nueva orden de trabajo. ....	95
Figura 35. Vista posterior propuesta nueva orden de trabajo. ....	96
Figura 36. Gráfico de radar correspondiente a los resultados globales 5's.....	98
Figura 37. Implementación de 5's # 1 .....	99
Figura 38. Implementación de 5's # 2 .....	99
Figura 39. Implementación de 5's # 3 .....	100
Figura 40. Implementación de 5's # 4 .....	100
Figura 41. Implementación de 5's # 5 .....	101
Figura 42. Satisfacción Servicio centro de servicio Granados 2020 .....	102
Figura 43. Top de quejas general comentarios positivos 2020.....	105
Figura 44. Top de quejas general comentarios negativos 2020. ....	106



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Definición de calidad según los gurús de la calidad. Adaptado de: Administración de operaciones 13ava edición.....	19
Tabla 2. Parámetros resultados calibraciones.....	77
Tabla 3. Cronograma capacitación Granados .....	80
Tabla 4. Resultado Global evaluación inicial 5's.....	97
Tabla 5. Proyección mejora retención .....	104
Tabla 6. Inversión inicial requerida.....	108
Tabla 7. Resultado Valor actual neto (VAN).....	109
Tabla 8. Resultado Tasa interna de retorno (TIR). .....	110

## **1. CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN**

### **1.1. Introducción**

Actualmente las organizaciones se encuentran en una fase interesante de desarrollo de sus productos y servicios, ahora ya no es suficiente con entregar o dar el producto y servicio al que se estaba acostumbrado, considerando el hecho de que el mercado actual está saturado en todos los aspectos y el cliente tiene decenas de opciones distintas para elegir, es necesario que cada organización busque una ventaja competitiva que le permita atraer al cliente. Es ahí en donde se recurre a estrategias de mercado como la diferenciación, en donde se busca las características en las cuales una organización es superior a la competencia y se intenta explotar esa ventaja al máximo.

Un mercado en constante evolución como el actual provoca cambios en las conductas y requerimientos de los clientes, dentro de este marco es justo tomar en cuenta ciertos aspectos que antes no eran considerados como relevantes, por ejemplo, la atención al cliente. La cual puede ser un arma de doble filo, ya que se considera un factor determinante durante todo el camino que el cliente recorre antes, durante y después de que se produce una venta o se le brinda un servicio. El cliente puede hacer una valoración ya sea positiva o negativa de su experiencia personal, la cual puede indudablemente repercutir en su decisión de regresar en un futuro, o de inclusive hacer una recomendación a cualquier persona. Es por esto que la experiencia del cliente es un punto clave en el cual las organizaciones deben enfocarse, ya que si este punto está bien definido y contemplado estratégicamente de manera interna puede ser una gran ventaja, considerando que si un cliente regresa y además sigue recomendando a más personas a hacer uso del producto o servicio, estos se convierten en clientes potenciales y en caso de que se conviertan en clientes de una organización, las

ventas aumentarán generando así un mayor ingreso, y tomando en cuenta varios aspectos adicionales, inclusive una mayor rentabilidad y utilidad.

En el Ecuador según cifras del INEC actualizadas al 2018, en el Directorio de Empresas y Establecimientos existen 899.208 empresas. El 0.47% del total de empresas registradas tanto en el Servicio de Rentas Internas (SRI), como en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) son grandes empresas, es decir empresas que tienen una facturación igual o mayor a 5 millones de dólares al año, o que cuentan con un personal superior a los 200 colaboradores.

Durante el periodo fiscal 2018 se registraron ventas por alrededor de 169.057 millones de dólares, de este total cerca de 105.640 millones de dólares están asociados únicamente con los sectores económico de comercio y servicios. Es decir, la venta y comercialización interna de productos y servicio son las actividades que registran un mayor movimiento de efectivo en la economía interna, por lo cual se pueden considerar sectores claves para el desarrollo (INEC, Directorio de Empresas y Establecimientos, 2018).

Las grandes empresas por lo general son organizaciones que cuentan con un alto grado de estandarización y madurez en sus procesos, por lo cual el siguiente paso es buscar la mejora continua, es decir buscar nuevas maneras de optimizar tanto los procesos como los recursos utilizados, además un punto fuerte es la calidad. Mantener los niveles de calidad y de satisfacción al cliente pueden representar una ventaja competitiva muy importante ya que puede significar el ganar o perder una gran cantidad de clientes, que a fin de cuentas se traducen en un mayor o menor números de ingresos para la organización.

El siguiente trabajo es una propuesta de implementación de herramientas lean y de calidad con el fin de aumentar la satisfacción del cliente externo en una organización dedicada al servicio posventa de vehículos, tomando en cuenta los objetivos planteados internamente en la organización, y aquellos planteados por fábrica, para evidenciar el impacto de esta mejora sobre los mismos.

## **1.2. Descripción de la empresa**

### **1.2.1. Antecedentes**

Fundada en marzo de 1963 la organización fue creada principalmente con el fin de tomar la representación de una marca japonesa de vehículos en la ciudad de Quito. En un principio se comercializaban los modelos 1000, 1200, Junior y Patrol. El crecimiento y expansión de la organización inicia en 1967 con la adquisición de una empresa similar en Guayaquil ganando así más presencia dentro del mercado nacional y creando la red Quito-Guayaquil, para el año de 1975 se abrieron dos nuevos concesionarios en las ciudades de Ambato y Manta. Posteriormente, gracias al reconocimiento y confianza obtenidos con el pasar de los años, en 1994 la organización representante de la marca japonesa en la ciudad de Cuenca fue adquirida de esta manera, la organización se consolidó como el representante a nivel nacional de la marca. Posteriormente en 1999, beneficiada por la firma de una alianza internacional, la organización consiguió la representación de una marca francesa, luego de que esta adquiriera el 35% de la marca japonesa a nivel mundial. Para 2008 se volvió el representante de una marca china de vehículos pesados; por último, en 2015 se incorporó una marca china de vehículos al portafolio de la organización (Balladares Moreira, 2012).

La organización ahora cuenta con trece concesionarios dedicados a la venta retail, distribuidos a nivel nacional, de los cuales ocho cuentan con un centro de servicio posventa anexo para realizar los mantenimientos preventivos regulares a los vehículos. Adicionalmente cuenta con dos centros de servicio dedicados exclusivamente al servicio de enderezada y pintura, uno en la ciudad de Quito y otro ubicado en Guayaquil.

A esta red propia de concesionarios y centros de servicio se le agrega una red de subdistribuidores, los cuales de igual manera cuentan con concesionarios y centros de servicio propios, pero no están relacionados directamente con la organización, ya que con ellos únicamente se maneja una línea de negocio whole sale.

### **1.2.2. Misión**

La misión propuesta por la organización es la siguiente:

Somos una corporación automotriz en constante crecimiento, que trabaja con pasión, para ofrecer soluciones de movilidad inteligente, innovadoras y de calidad.

### **1.2.3. Visión**

La organización en su planificación estratégica planteó la siguiente visión:

En el 2020, la corporación será líder en soluciones de movilidad sustentables e inteligentes con presencia internacional.

#### 1.2.4. Valores

- Responsabilidad.
- Innovación.
- Respeto.
- Unión.
- Lealtad.

#### 1.2.5. Estructura organizacional.

La organización actualmente cuenta con alrededor de 900 colaboradores a nivel nacional, la estructura organizacional es jerárquica, iniciando por el presidente corporativo, siguiendo por el director general, y bajo él se encuentran los directores de cada uno de los departamentos.

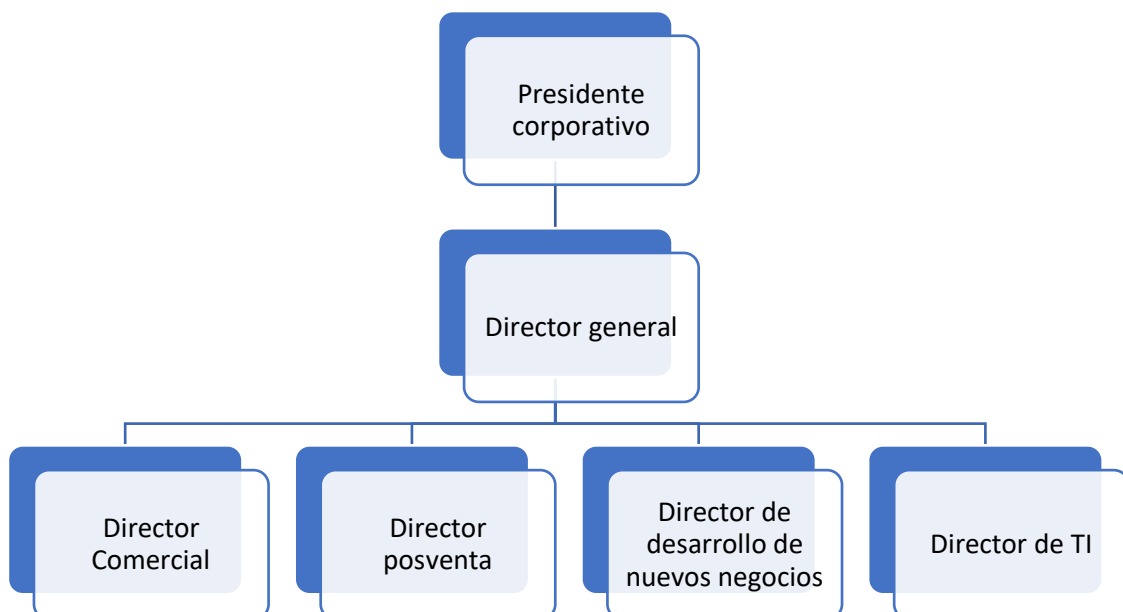


Figura 1. Organigrama de la organización

### 1.2.6. Cartera de productos y servicios.

La cartera de productos y servicios ofrecidos por la organización son:

- Vehículos nuevos de las cuatro marcas que componen el portafolio de la organización.
- Servicio posventa para todos los modelos disponibles en el catálogo de las cuatro marcas, y además a todos los vehículos que hayan sido comercializados en los últimos diez años a nivel nacional. Este servicio se brinda en centros de servicio especializados para cada una de las marcas. Entre los servicios disponibles están:

- Mantenimiento preventivo.
- Reparaciones de motor, transmisión manual y automática.
- Servicio técnico especializado para el 100% de los componentes.
- Diagnóstico electrónico (equipo exclusivo para cada marca).
- Diagnóstico y análisis de gases.
- Diagnóstico de suspensión y dirección.
- Aire acondicionado.
- Tapicería y embellecimiento.
- Alineación y balanceo.
- Rectificado de discos.
- Centro de colisiones con tecnología de punta.
- Enderezada y pintura express.

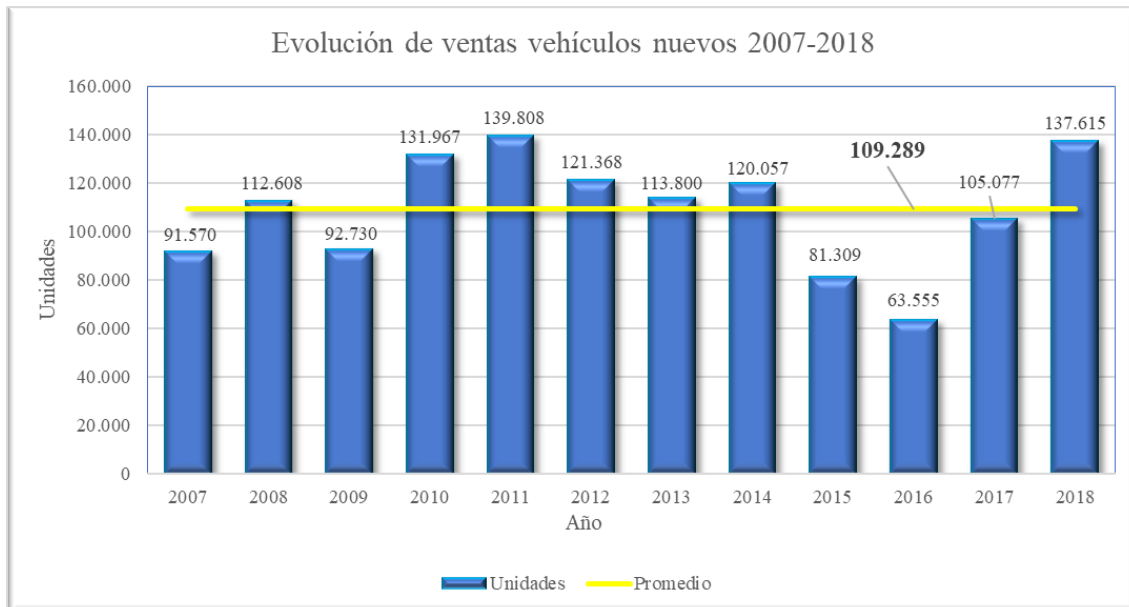
### 1.3. Mercado

Según datos de la AEADE (Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador) para diciembre del año 2019 en el Ecuador el parque automotor era de aproximadamente 2'444.911 vehículos con una edad promedio de 16 años, de este total 2'127.541 son vehículos livianos, divididos en 1'046.150 automóviles, 489.521 SUV's o vehículos todoterreno y 597.871 camionetas, del total de vehículos registrados en el país, en Pichincha existen 825.733 vehículos, siendo así la provincia que presenta una mayor densidad en este rubro (AEADE, Boletín N°39, 2019).

Las ventas de vehículos nuevos registradas en el sector automotriz a nivel nacional para el año 2018 fueron de 137.615 unidades de los cuales 45.139 están dentro del segmento de SUV's, los automóviles tuvieron un total de 58.854 unidades vendidas y las camionetas un volumen de 19.464 unidades para el año en mención, el sobrante de unidades es decir 14.158 unidades pertenecen al otro segmento de vehículos considerados como comerciales (AEADE, Cifras, 2018).

Como se puede observar en el gráfico a continuación, el año 2018 fue un año atípico en cuanto a las ventas registradas a nivel nacional, en este año se observa un repunte de las ventas realizadas similar al que hubo en el 2011. Esto se considera se produjo a raíz de la firma del Acuerdo Comercial con la Unión Europea, además la eliminación de las restricciones impuestas a la importación y comercialización de vehículos nuevos, así como la apertura de nuevas líneas de crédito por parte de las instituciones financieras (AEADE, Cifras, 2018).





*Figura 2.* Evolución de ventas vehículos nuevos 2007-2018. Adaptado de: AEADE

En cuanto a las empresas relacionadas directamente con el sector automotriz, según datos del INEC para 2010 en Ecuador existían 29.587 establecimientos. De los cuales, según datos recabados del Censo Nacional Económico, para el año antes mencionado, el 70% de los establecimientos se dedica al mantenimiento y reparación de vehículos automotores.

En Pichincha existen 6.352 establecimientos relacionados con el sector automotriz, tomando en cuenta los datos antes mencionados, en la provincia existen alrededor de 4.454 establecimientos dedicados al mantenimiento y reparación de vehículos automotores (INEC, Directorio de Empresas y Establecimientos, 2018).

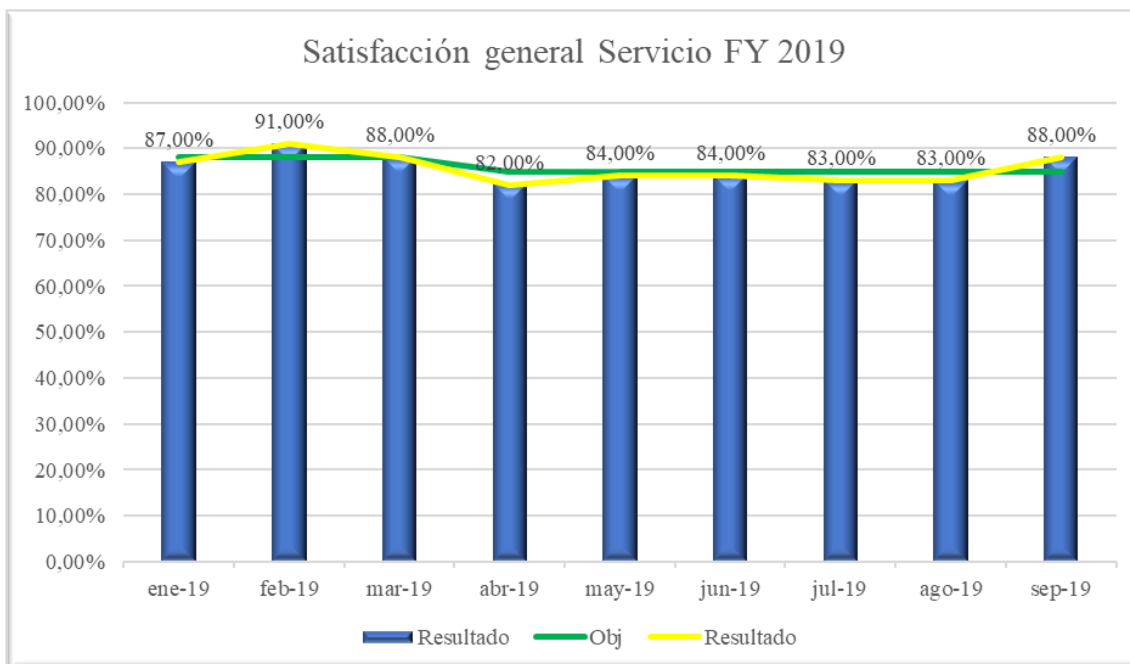
El centro de servicio de la organización ubicado en el sector de El Batán en el norte de la ciudad no es un taller multimarca, ofrece sus servicios solo a vehículos de la marca japonesa. En el centro de servicio se cuenta con repuestos

y la mano de obra calificada para realizar trabajos en todos los vehículos disponibles a la fecha en el catálogo de ventas, y además para vehículos que se hayan comercializado en los últimos 10 años a nivel nacional.

#### **1.4. Descripción general del problema**

El problema identificado que es que no se están cumpliendo con los objetivos de calidad establecidos para el año fiscal 2019, a los cuales se les da un seguimiento general mensual. Este seguimiento se realiza en función de los resultados recibidos por fábrica partiendo de una encuesta de satisfacción enviada a los clientes que acuden los centros de servicio en un periodo de 7 a 10 días posteriores a la visita. Como medida de apoyo al seguimiento y mejoramiento interno de calidad se ha establecido un sistema de seguimiento a clientes, el cual se basa en una encuesta enviada en las 48 horas posteriores a la visita a cualquier concesionario. Esta encuesta se realiza con el fin de identificar cualquier inconformidad que tenga el cliente y buscar una solución lo más rápido posible, de esta manera se busca mitigar el impacto que pueda tener un cliente insatisfecho en una encuesta de fábrica, que es el método que se utiliza para valorar el rendimiento de un centro de servicio o de un dealer en general.

El seguimiento que se realiza a la encuesta de 48 horas es de manera diaria, emitiendo un reporte semanal y uno mensual de calidad, para cada uno de los centros de servicio de la organización. El objetivo planteado por fábrica es del 83.1% de satisfacción total de servicio, tanto individual como de manera colectiva, mientras que el objetivo interno organizacional es del 85%. A continuación, una gráfica de la satisfacción total de servicio a nivel nacional con corte de enero a septiembre del 2019.



*Figura 3. Satisfacción general servicio 2019 de la organización*

Como se evidencia en la gráfica anterior, el nivel de satisfacción total de los clientes según fábrica tiene una alta variación. Cabe recalcar que de enero a marzo del año en curso el objetivo interno de calidad era del 88% en servicio, pero a partir de marzo, el objetivo se redujo a un 85%, esto se hizo a raíz de que tomando en cuenta la perspectiva del mercado global y la implementación de nuevas herramientas de seguimiento, fábrica redujo los objetivos del 85% al 83,1%. Utilizando la metodología NPS (Net Promoter Score) para medir la satisfacción total del cliente. La gráfica evidencia que, en el periodo posterior a la implementación de estas nuevas herramientas de seguimiento, únicamente en el mes de septiembre se logró alcanzar e incluso superar el objetivo planteado, por lo cual, es necesaria una acción de mejora con el fin de poder cumplir con los objetivos planteados que como ya mencionó actualmente son del 85%.

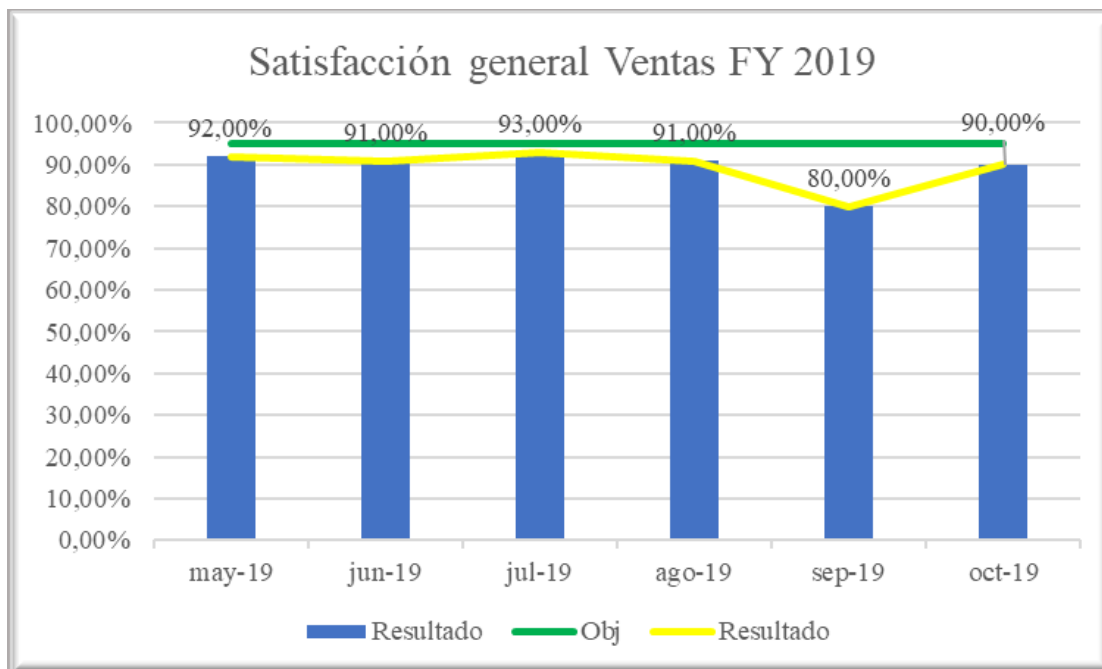


Figura 4. Satisfacción general ventas 2019 de la organización.

Al hablar de la satisfacción de los clientes en el área de ventas se puede observar en el gráfico antes expuesto, que de igual manera no se cumplen con los objetivos, ya que el objetivo interno planteado es del 95%, mientras que el de fábrica es del 93%. Si bien tomando en cuenta estos resultados el área de ventas representaría un problema mayor en cuanto a calidad, el mayor volumen de ventas, o ingresos para la organización es el servicio posventa. Esto es debido a que un cliente que compra un vehículo nuevo no necesariamente va a realizar los mantenimientos en los talleres de la organización, y a su vez es probable que una vez venda su vehículo en un tiempo promedio de 3 o 4 años, no regrese a la organización por un vehículo nuevo. Si bien la venta es el inicio de todo el proceso de posventa, según datos de la organización cerca del 40% de los vehículos nuevos no acuden ni una sola vez a los talleres, por esto es indispensable mejorar el servicio posventa, para que este se vuelva un diferenciador en conjunto con el área de ventas. Adicionalmente las posibles mejoras que se pueden encontrar para el área de ventas no van necesariamente a una mejora del proceso, si no temas relacionados con técnicas de venta y

marketing. Por esta razón el presente trabajo está orientado únicamente en el área de posventa.

### **1.5. Justificación**

Hoy en día las organizaciones siguen una tendencia de buscar la optimización en todos los aspectos, principalmente en lo económico, pero esto no es posible a menos de que se utilice algún tipo de metodología que permita generar una integración de todas las áreas, y que se enfoque en los resultados esperados de cada área sin descuidar los objetivos que se tienen planteados a nivel general o macro. Tomando en cuenta esta premisa dentro de la organización se han planteado 4 pilares corporativos, de los cuales cada uno cuenta con un objetivo los cuales son:

- Aumentar las ganancias de la organización a través de una operación eficiente y la generación de nuevos ingresos.
- Comercializar los productos de las marcas que representamos y realizar un servicio postventa con calidad, excediendo las expectativas del cliente y de nuestros accionistas.
- Mantener una operación segura, ambiental y socialmente sustentable. Promoviendo el desarrollo integral de nuestros colaboradores.
- Las tecnologías de la información y la comunicación se empiezan a configurar como una herramienta imprescindible que ayudan a obtener información confiable para una adecuada toma de decisiones y un desarrollo competitivo en el mercado.

De estos 4 pilares corporativos se les un mayor seguimiento a dos, la rentabilidad y la calidad. Como objetivo de rentabilidad se busca un 4% en la última línea de

negocio, es decir en la venta tanto de vehículos, servicio postventa y repuestos. El seguimiento de este objetivo se realiza mensualmente tomando en cuenta el volumen de ventas de cada concesionario y cada centro de servicio, el cual se define cada año en un POA (Plan Operativo Anual). Este plan operativo anual se realiza por cada uno de los centros de costo que posee la empresa, es decir, por cada concesionario y centro de servicio, enderezada y pintura, por repuestos y accesorios.

En relación con el objetivo de calidad se maneja dos metas, una que es planteada directamente por fábrica en México, y una que se plantea de manera interna en la organización; estas metas se definen en las áreas de ventas y servicio, las mismas que son cuantificadas en función a la satisfacción del cliente. Esta medición como se explicó con anterioridad se realiza bajo la metodología NPS, tomando los resultados de encuestas que son enviadas directamente por fábrica a cada cliente después de cada visita, y una encuesta interna de la organización la cual es manejada a través de un proveedor externo. Los objetivos planteados por fábrica son del 93% para ventas, y 85% para servicio, mientras que los objetivos planteados internamente por la organización son del 95% en ventas y 88% en servicio.

Además, dentro de la planificación anual de 2019 la organización se planteó seis objetivos estratégicos, los cuales son:

- Contar con el mejor talento basado en competencias para alcanzar los objetivos corporativos.
- Incorporar y aplicar las mejores prácticas de gobierno corporativo en la organización.
- Implementar un adecuado gobierno de TI integrado al negocio.
- Desarrollar nuevos negocios.

- Cumplir con los estándares de servicio al cliente.
- Optimizar el sistema de gestión.

Estos objetivos estratégicos están ligados a áreas específicas de la organización, por lo cual cada departamento o área es responsable de su seguimiento, mientras que los pilares estratégicos, junto con sus objetivos se plantean a nivel macro, y el responsable de realizar el seguimiento a dichos objetivos son las áreas de venta y posventa, cuando se habla en términos de rentabilidad, mientras que en calidad el principal responsable del seguimiento es dicha área.

## **1.6. Alcance**

El presente proyecto abarcará el área de servicio posventa de la organización, en el centro de servicio ubicado en el centro de servicio ubicado en el norte de la ciudad en el sector El Batán. Tomando en cuenta las etapas de los procesos de reparación de vehículos y servicio al cliente, las cuales se consideran como críticas, así como el seguimiento necesario mediante planes de acción para mejorar la satisfacción del cliente.

## **1.7. Objetivos**

### **1.7.1. Objetivo general**

- Realizar una propuesta de implementación en la cual se busque la aplicación efectiva de herramientas lean, y evaluar su posible impacto en la satisfacción del cliente externo.

### **1.7.2. Objetivos específicos**

- Realizar el levantamiento de la situación actual con las guías de calibración para postventa.
- Identificar los problemas internos y las principales quejas o insatisfacciones de los clientes.
- Realizar el análisis de causas de los problemas encontrados y evaluar su impacto en la calidad del servicio.
- Proponer un plan de mejora mediante la implementación de herramientas lean
- Realizar un análisis del impacto de la implementación.

## **2. CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Gestión por procesos**

La gestión por procesos es la forma en la cual se puede observar con otra perspectiva, pero de manera general la manera en la cual se realiza un trabajo, esto con el fin de asegurar salidas consistentes en el tiempo, y además para tomar una ventaja competitiva con relación a las oportunidades de mejora y su identificación efectiva. En este contexto la palabra mejora puede tomar una serie de significados distintos en función de los objetivos planteados por la organización. Entre los más típicos podemos observar reducir los tiempos de ejecución, reducción de costos y reducir los porcentajes de errores o defectos. Las iniciativas de mejora pueden mostrarse como un evento de una sola ejecución, pero la verdad es que deben tener una naturaleza continua. La gestión por procesos no se enfoca nada más en mejorar actividades individuales, en realidad se enfoca en la gestión y dirección de grandes cadenas de eventos,



actividades y decisiones que tienen como fin dar un valor agregado tanto a la organización como a sus clientes. Estas cadenas de eventos, actividades y decisiones se llaman procesos.

De manera general la gestión por procesos busca orientar la organización hacia cumplir con las expectativas de sus partes interesadas o stakeholders, para esto es indispensable hacer una identificación, definición y desarrollo de los procesos necesarios para conseguir los objetivos propuestos (Dumas & La Rosa, 2013). Para iniciar se debe identificar los macroprocesos de la organización, según la cadena de valor los macroprocesos engloban a todo el resto de procesos, es decir tienen una visión más global del sistema clasificándolo en función de que tan alineados están con el core de negocio, los macroprocesos que son críticos para la operación se consideran macroprocesos misionales ya que están orientados al cumplimiento de los objetivos directamente, también existen los macroprocesos estratégicos, como su nombre lo indica están orientados a la planificación y definición de estrategias y objetivos desde la alta dirección hacia el resto de áreas, por último se tiene los macroprocesos de apoyo, estos son aquellos que no tienen un impacto directo en el cumplimiento de los objetivos, si no como su nombre lo indica sirven de apoyo a los macroprocesos misionales y estratégicos.

Los procesos de manera sencilla se los puede describir como una serie de actividades consecutivas que funcionan como un único sistema, y cuya ejecución está limitada en el tiempo, teniendo como finalidad generar una salida o un producto, el mismo que se forma a través del uso de entradas como materiales, materia prima, datos, etc. considerando todas las etapas que estos deben sufrir para transformarse en dicha salida o producto final esperado.

Por último los subprocesos son partes de los procesos en los cuales existe una mayor dificultad por lo cual es necesario realizar un proceso más minucioso y detallado, el subproceso debe estar alineado con el objetivo o salida del proceso en el cual está englobado.

Para continuar con la gestión de procesos y una vez realizada la identificación correcta de los tipos de procesos existentes es necesario diagramar el proceso, a esto se lo puede considerar como realizar una foto del proceso en la cual se pueda evidenciar cada una de las etapas necesarias para cumplir con los objetivos planteados, es importante definir la interacción entre los procesos, y las entradas necesarias que tienen para que cada uno se pueda ejecutar, además de los recursos involucrados (Centro de estudios ambientales y sociales).

## **2.2. TQM (Total Quality Management)**

TQM o Administración general de la calidad, es una manera de mejorar constantemente en todos los niveles operativos, en cada área funcional de una organización, utilizando todos los recursos humanos y de capital disponibles. El mejoramiento está orientado a alcanzar metas amplias en distintos rubros, como los costos, la calidad, la participación en el mercado, los proyectos y el crecimiento. La gestión de calidad total consiste en la aplicación de métodos cuantitativos y recursos humanos para mejorar el material y los servicios suministrados a todos los clientes, los procesos dentro de la organización y la respuesta a las necesidades del consumidor en el presente y en el futuro.

Se puede considerar la administración general de la calidad tiene dos objetivos principales, los cuales son:

- Realizar un diseño cuidado del producto o servicio.
- Garantizar que el diseño sea reproducido de manera constante por todos los sistemas de la organización.

El cumplimiento de estos objetivos solo se puede dar en la medida de que toda la organización esté comprometida y orientada a conseguirlos, siempre buscando una mejora integral a todas las salidas ya sean estas los productos o servicios que se da.

A continuación, se presenta una tabla de comparación de las distintas definiciones de calidad propuestas por los considerados líderes filosóficos o gurús de la calidad. En esta tabla se puede observar como la percepción de calidad cambia dependiendo de los objetivos que tiene la empresa y de lo indispensable que es el compromiso de la alta dirección para poder obtener una mejora en la calidad, además de que el enfoque en el cliente es primordial para poder cumplir siempre con sus expectativas y superarlas, y por último que debe existir empoderamiento por parte de los colaboradores, ellos son quienes diseñan y fabrican el producto o servicio, por lo cual son parte fundamental del proceso y es necesario conocer que piensan y sienten ellos, además de sus ideas para continuar mejorando (Chase & Jacobs, 2014).

Tabla 1. *Definición de calidad según los gurús de la calidad. Adaptado de: Administración de operaciones 13ava edición.*

	Crosby	Deming	Juran
Definición de calidad.	Conformidad con los requisitos	Grado predecible de uniformidad con costos bajos y adecuados para el mercado.	Idoneidad de uso (satisface las necesidades del cliente).
Grado de responsabilidad de la alta dirección.	Responsable de la calidad.	Responsable del 94% de los problemas de calidad.	Menos de 20% de los problemas de calidad se deben a los trabajadores.
Estándar de desempeño/motivación.	Cero defectos.	La calidad tiene muchas "escalas"; el desempeño de todas las áreas se mide con estadísticas; crítico de cero defectos.	Evitar campañas para hacer un trabajo perfecto.
Planteamiento general.	Prevención, no inspección.	Reducir la variabilidad mediante la mejora continua; suspensión de la inspección en masa.	Planteamiento general de administración de calidad; en especial los elementos humanos.
Estructura.	14 pasos para mejorar la calidad.	14 puntos para la administración.	10 pasos para la mejora de la calidad.
Control estadístico de procesos (CEP).	Niveles de calidad de rechazos estadísticamente aceptables (se desea 100% de calidad perfecta).	Se deben usar métodos estadísticos de control de calidad.	Recomienda el CEP, pero advierte que puede generar un planteamiento basado en herramientas.
Base para la mejora.	Un proceso, no un programa; metas de mejoras.	Continuidad para reducir la variación; eliminar metas sin métodos.	Planteamiento de equipo por proyecto; establecer metas.
Trabajo en equipo	Equipos de mejoramiento de calidad; consejos de calidad.	Participación de los empleados en las decisiones; derribar barreras entre departamentos.	Planteamiento de equipo y círculo de calidad.
Costos de la calidad	Costo de no conformidad; la calidad es gratis.	Menos que óptimo; mejora continua.	La calidad no es gratis, no hay un punto mejor.
Compras y bienes recibidos.	Requisitos estatales; el proveedor es la extensión de la empresa; la mayoría de las fallas se debe a los compradores mismo.	Inspección demasiado tardía; el muestreo permite que los defectos entren en el sistema; se requiere evidencia estadística y gráficos de control.	Los problemas son complejos; se realizan encuestas formales.
Calificación del vendedor.	Si; las auditorías son inútiles.	No; es crítico de la mayoría de los sistemas.	Si, pero se debe ayudar a que el proveedor mejore.

### **2.3. Indicadores clave (KPI)**

El siguiente paso posterior a la implementación de cualquier tipo de herramienta o mejora, es saber que tan efectivas han resultado todas las acciones que se han tomado para mejorar en un aspecto determinado, la manera correcta de hacer una medición es mediante el uso de indicadores, los cuales traduzcan a números estas acciones.

Los indicadores deben tener dos características fundamentales, que sean fáciles de entender, y que sean fáciles de medir. Esto con el fin de lograr una mejora exitosa y que a su vez sea sostenible en el tiempo. Es clave que los trabajadores entiendan los indicadores y como son medidos, de esta manera pueden generar un aprendizaje continuo en base a los resultados obtenidos, y a su vez generar compromiso para siempre mejorar.

Para determinar los parámetros sobre los cuales se va a definir un indicador o un grupo de indicadores, es importante conocer las particularidades del proceso. Cada proceso es distinto y es por esto por lo que debe ser medido de acuerdo con sus características, además los responsables de cada uno de los cambios deben estar presentes para que la recolección de los datos sea fácil, fiable, realizada de manera oportuna y sobre todo que la información sea útil (Rajadell & Sanchez, 2010).

Los indicadores pueden ser identificados mediante los siguientes pasos:

- Preparar y revisar una lista que contenga ciertos parámetros en común, tomando en cuenta los objetivos de los clientes, y las metas planteadas por el equipo designado para la mejora.
- Realiza un intercambio de ideas involucrando a la dirección, para afirmar el compromiso con los objetivos.
- Hacer cálculos que sirvan de referencia.

Los indicadores son la forma más adecuada de llevar un control interno en una organización, permiten comparar los resultados reales contra una serie de pronósticos, y según esto definir planes de acción que permitan cumplir con las metas establecidas (Rajadell & Sanchez, 2010).

#### **2.4. Índice Promotor Neto (NPS)**

El NPS (Net Promoter Score) o Índice Promotor Neto es una herramienta que tiene como fin dar a una organización información acerca de la percepción de sus clientes con relación a un producto o en su mayoría un servicio. Fue desarrollada en 2003 por Frederik Reichheld en la compañía Bain & Company, esta herramienta cuenta únicamente con dos preguntas esenciales, y es utilizada por una cantidad considerable de empresas en el mundo.

Las encuestas que por lo general se utilizan en las organizaciones para medir la satisfacción del cliente están tan elaboradas, que a final de cuentas no ofrecen una respuesta real de que siente el consumidor, nada más buscan dar una sensación de felicidad a nivel de la organización, porque se logró el objetivo, “el cliente está satisfecho”. Por otro lado, las encuestas NPS buscan obtener la percepción real y cruda del consumidor, lo ideal es que esta encuesta sea realizada inmediatamente después que el cliente hace uso del servicio. Las

mejoras que se podrían plantear deben tener un enfoque y ser prioritarias con los empleados de primera línea o front office, ya que ellos son la cara de la institución frente a un cliente y son quienes reciben esta retroalimentación de manera directa (Garza Villegas & González Rodríguez, 2013).

La herramienta NPS separa a los clientes en tres silos o categorías, los clientes promotores, los pasivos y los detractores, para realizar esta clasificación en la encuesta se tiene una valoración entre 0 y 10. Los clientes promotores son aquellos que otorgan una calificación de 9 o 10, es decir están muy satisfechos con el servicio, aquí se considera están los clientes fieles a un producto o servicio, y que es muy difícil que lo busquen o compren en la competencia, además son los clientes que siempre realizan comentarios positivos y recomendaciones para la organización. Los clientes pasivos son aquellos que dan una puntuación de 7 u 8, como se puede inferir a partir de su nombre son clientes que no tienen ningún tipo de apego especial por el producto o servicio y que fácilmente pueden cambiarse a la competencia; es importante recalcar que no necesariamente hacen campaña ya sea positiva o negativa para la organización. Por último, tenemos a los clientes detractores que son aquellos que califican con un valor de 6 o inferior, este tipo de cliente es gente que no está en lo absoluto contenta con el producto o servicio, de ser posible no lo vuelven a comprar nunca más, además son un potencial riesgo para la organización ya que pueden recomendar a otros potenciales clientes que no hagan uso de nuestros servicios o productos resultando así en pérdidas potenciales (Dalongaro, 2014).

Los clientes promotores son el tipo de cliente más rentable para una compañía ya que además de realizar un consumo que podría ser recurrente, recomiendan e incitan a nuevos clientes a hacerlo, por lo cual se los puede considerar como una de las mejores armas de comunicación para una organización. Por el contrario, un cliente detractor en muchos casos resulta más costoso para una

organización, que si bien realizó un consumo el hecho de que haga campaña negativa para la institución como se mencionó anteriormente puede desencadenar en un número alto de posibles ventas perdidas.

NPS es una herramienta sencilla, práctica y gestionable; sencilla porque se puede realizar en cualquier momento, desde cualquier dispositivo y además porque se puede realizar una encuesta con una sola pregunta: ¿Recomendaría a otra persona nuestros productos o servicios?

Es práctica ya que su método de clasificación de los tipos de clientes es muy sencillo, e incluso permite realizar una acción inmediata y significativa para los consumidores. Es gestionable ya que permite de manera sencilla diseñar un sistema de gestión para los clientes.

El método de cálculo del NPS es muy sencillo, se toma el porcentaje que representan los clientes promotores sobre el total de cliente y se le resta el porcentaje de clientes detractores sobre el total. Los clientes pasivos no son tomados en cuenta ya que al ser un silo de clientes que no aporta ni positiva ni negativamente a la empresa sería un malgasto de recursos.

La mayoría, si no todas las acciones de mejora deben estar enfocadas a mejorar la percepción que tiene los clientes detractores, ya que son la amenaza potencial más alta que enfrenta cualquier compañía (RICE, s.f.).



## 2.5. Mejora continua

Un ciclo de mejora continua está compuesto de una acción o una serie de acciones que se toman a partir de un esfuerzo planificado y organizado con el fin de mejorar continuamente los procesos de una organización. Esto implica un compromiso interno de la organización para mantener el ciclo de mejora continua, tomando los procesos principales en orden de importancia, y seguir avanzando y analizando una y otra vez cada proceso a medida que aparece en la rotación natural del ciclo.

Como primer paso esencial para iniciar con el proceso de mejora continua, es la planificación estratégica que se realiza por parte de la alta gerencia, aquí es donde se definen los objetivos, además de los procesos prioritarios para entrar en el proceso de mejora, es crucial que esta información sea comunicada desde el mando superior. Los líderes, deben ser quienes provean un ambiente organizacional en el cual se esté en una constante búsqueda de la mejora a través de la implementación de herramientas y técnicas relacionadas con la mejora de la calidad, es de gran ayuda el desarrollar información que permita a los equipos tener una guía paso a paso de la mejora a aplicar en sus procesos. El enfoque debe ser en una mejora a largo plazo, no solo con acciones curita que se piensas y ejecutan en el momento en el que surge un problema (Westcott & Duffy, 2015).

Es por esto que es indispensable que los gerentes empiecen a tener en cuenta y piensen en los siguiente aspectos: que procesos deben ser seleccionados para mejorar y cuando, esto con el fin de que no se desperdicie recursos en acciones innecesarias y que no van a generar un impacto significativo para la operación de la organización; se debe definir que recursos van a ser necesarios, esto genera una planificación organizada de manera que los recursos siempre estén

disponibles cuando sea necesarios; es sumamente importante saber que personas son las correctas para trabajar en la mejora de un proceso en específico, contar con el talento humano adecuado y mejor capacitado para realizar un proceso de mejora es crucial para que este se realice de la manera más efectiva; las fuentes de información acerca del proceso deben ser las adecuadas y deben estar disponibles siempre para el equipo encargado, esto con el fin de que cualquier duda existente se pueda solventar de la manera más rápida posible, y favorezca la creación de un ambiente de aprendizaje continuo; se debe definir la manera en que la que se va a iniciar con la mejora del proceso, de manera que todo el ciclo de mejora se desarrolle de manera secuencial y avance conforme a una planificación definida; luego de terminar con el ciclo de mejora definido como se puede asegurar de que las lecciones aprendidas durante todo el proceso sean de provecho y sirvan para en un futuro continuar con el ciclo de mejora (Westcott & Duffy, 2015).

## **2.6. Ciclo PHVA**

El ciclo de mejora continua o PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar), es conocido como una herramienta con gran utilidad para la ejecución de proyectos que tengan la finalidad de realizar mejoras en temas de calidad y productividad en cualquier tipo de organización.

La implementación de un ciclo de mejora continua supone beneficios relacionados con:

- Mantener el nivel de competitividad en el mercado de los productos y servicios.
- Mejorar los niveles de calidad.

- Reducción de costos.
- Mejoras en la productividad total.
- Una eventual reducción de los precios finales.
- Un aumento en la participación en el mercado.
- Aumento en la rentabilidad y utilidad de la organización.

Las fases del ciclo de mejora continua son:

- Planificar: En esta fase es en donde se selecciona el proyecto, se define el problema y el objetivo, además se recaba toda la información posible para plantear una serie de hipótesis.
- Hacer: Se realiza la ejecución de lo planificado previamente, se debe poner en marcha acciones que estén orientadas a la resolución del problema.
- Verificar: En esta etapa es cuando se debe recabar y analizar todos los datos obtenidos para de esta manera poder corroborar la efectividad de las acciones tomadas, en relación con las hipótesis y los objetivos planteados.
- Actuar: Esta etapa es donde el equipo busca la relación causa-efecto, para realizar identificar las oportunidades que pueden ser aplicadas al proceso (Westcott & Duffy, 2015).

## **2.7. Manufactura esbelta (Lean manufacturing)**

En un principio, lean era una filosofía de manufactura enfocada a reducir el tiempo de espera que existía desde que un cliente realizaba una compra hasta que se realizaba el envío de todos los elementos solicitados, eliminando todos los posibles desechos que existían en el proceso. El objetivo de lean es reducir

los costos, tiempos de ciclo, y las actividades que no agregan valor, generando así una ventaja competitiva, haciendo a la compañía ágil al momento de responder ante los cambios del mercado.

Hoy en día los conceptos de lean se pueden aplicar mucho más allá que en el salón o piso de ventas, organizaciones de todo tipo se han dado cuenta del gran beneficio que puede traer la implementación de técnicas lean en las áreas administrativas, y en cualquier giro de negocio ya se en bancos, hospitales, etc. A partir de esto se ha creado un nuevo concepto llamado lean organizacional.

De acuerdo con la Sociedad de Manufactura Extensiva, que forma parte del Departamento de Comercio de Estados Unidos, lean es “un acercamiento sistemático para identificar y eliminar desperdicios (actividades que no agregan valor) a través de un mejoramiento continuo, en el flujo constante de producto para que siempre esté al alcance del cliente, logrando un sistema “perfecto”.

En resumen, lean está enfocado en mejorar el servicio y la experiencia del cliente logrando darles lo que quieren, cuando lo quieren, donde lo quieren y en la cantidad y variedad que quieren, esto combinando conceptos de just in time (JIT) y OTIF (on time in full).

Una implementación planificada y sistemática de lean idealmente abre el camino hacia una mejora de la calidad, mejor flujo de efectivo, mayor volumen de ventas, mayor productividad y rendimiento, una moral más alta en el personal y como gran resultado una mejor utilidad (Westcott & Duffy, 2015).

## 2.8. Kaizen

Kaizen es una filosofía japonesa que es la base de los procesos de mejora continua, su nombre proviene de los ideogramas Kai que significa “cambio” y zen que significa “bueno”. El eje principal sobre el que Kaizen gira es sobre la eliminación de desperdicios o residuos, los cuales son eliminados de una manera paulatina a medida que se van ejecutando planes de mejora continua, esta filosofía no está limitada netamente al aspecto empresarial ya que, a su vez, puede ser aplicado en la vida diaria de una persona mediante pequeños cambios que le permitan mejorar sus hábitos y estilo de vida (PROGRESSA, 2018).

Uno de los pilares fundamentales del sistema Kaizen para lograr la mejora continua es la continua lucha con la eliminación de desperdicios. Se debe considerar el eliminar los factores que generan improductividad a toda costa, dentro de estos se puede enumerar, los costos altos, ciclos largos, esperas muy largas y por ende costosas, el no aprovechamiento de recursos, defectos de calidad en los productos y la pérdida de clientes. Todo esto desemboca en una pérdida de participación y competitividad en el mercado, que a su vez genera una pérdida de la rentabilidad y afecta considerablemente los niveles de satisfacción de los clientes. Gracias al aporte de Ohno respecto a las siete mudas clásicas, y con el pasar de los años de otros grandes expositores como Shigeo Shingo, Mizuno y Toyoda, se han desarrollado herramientas y metodologías que tienen por objetivo prevenir y eliminar todos los tipos de desperdicios y gastos innecesarios (Mocha & Rodríguez Zurita, 2006).

Dentro de Kaizen se encuentran reunidas una gran cantidad de herramientas y metodologías relacionadas a la manufactura esbelta, como: control de calidad total (TQC), gerencia total de la calidad (TQM), just in time (JIT), mantenimiento productivo total (TPM), teoría de restricciones (TOC), 5S's y el círculo de la

calidad (QC). Todas estas trabajan en conjunto cuando se realiza un proceso de mejora continua, Kaizen se encuentra fundamentado en el poder analizar, motivar, dirigir, controlar y evaluar.

Cuando se logra que todo un sistema trabaje en conjunto en pro de una mejora no importa lo pequeño que sea el avance lo importante es que exista, ya que Kaizen es una filosofía que toma tiempo en aprenderla y aplicarla por lo tanto el proceso de mejora continua es lento bajo este modelo, pero existe, una manera de aumentar la velocidad del cambio es el aumentar la cantidad de actividades diarias que se realizan para mejorar, siempre y cuando estas actividades extras no afecten al funcionamiento general del proyecto de mejora.

Para lograr el objetivo es fundamental que todos los miembros del equipo estén involucrados y comprometidos con el buscar este cambio, hasta convertir toda la filosofía en algo personal y aplicable a su diario vivir. Uno de los puntos a favor de Kaizen es que no requiere de técnicas sofisticadas para lograr grandes cambios. Esta debe ir de la mano con la innovación para poder generar una mejora sostenible, es decir que además de ser una mejora continua se vuelve sostenible en el tiempo mediante la innovación de procesos, materiales y de maquinaria para mantener a una empresa competitiva dentro de su mercado (Marco, 2016).

Los 7 pasos para la mejora continua van relacionados directamente con la supervivencia y la adaptación que puede tener tanto una empresa como una persona en el mundo empresarial o real dependiendo del caso. El estar estático supone la muerte en un ambiente tan cambiante como el actual, es por esta razón que es indispensable el lograr que toda la empresa se encuentre comprometida con el fin de mejorar día a día, que sea receptiva a los cambios y entienda que estos cambios son para el bien general. Esto se logra mediante la

constante capacitación e información del personal, para que ellos estén en conocimiento de lo que se va a llevar a cabo.

Luego de lograr que toda la empresa esté comprometida con este cambio se puede empezar con las 7 etapas.

- Para iniciar es indispensable seleccionar el proceso o tema que se quiere mejorar, este puede ser elegido bajo ciertos criterios básicos ya sean estos económicos, por cuestiones de riesgos, etc.
- El segundo paso es crear un equipo, asignar responsabilidades y recursos, esto con el fin de que las mejoras se ataquen en distintos frentes, y se logren los objetivos de una manera más eficiente y efectiva.
- El tercer paso es recoger toda la información necesaria relacionada con el tema seleccionado, medir el proceso actual, buscar o crear indicadores clave que nos permitan evaluar el rendimiento de las acciones que se están tomando contra la manera original de realizar un trabajo en especial.
- El cuarto paso es analizar las alternativas y diseñar un nuevo método, al tener varias alternativas a la manera de realizar un trabajo o una mejora se puede identificar las que mejor se adaptan a las necesidades y objetivos que tiene la empresa.
- El quinto paso es implantar el nuevo método, esta implantación debe ser paulatina para no causar un trauma en el proceso ya que si se intenta cambiar todo de manera inmediata puede generar el efecto opuesto al deseado.
- El sexto paso es comprobar los resultados y compararlos con los iniciales, para esto es indispensable que los indicadores estén bien identificados y calculados para obtener medidas reales de cambio.
- El séptimo y último paso es crear sistemas que garanticen el mantenimiento del nuevo método, esto a fin de que todas las mejoras que se realicen en el proceso se mantengan vigentes hasta que se busque

realizar un nuevo proyecto de mejora, obviamente esto se debe realizar luego de que se haya comprobado la efectividad del método (Negosheva, 2013).

## **2.9. Hoshin Kanri**

Uno de los temas recurrentes a los que se busca solución a nivel gerencial es como lograr el involucramiento de los colaboradores en parte de la planificación estratégica de las organizaciones, en occidente existen muchos inconvenientes al momento de buscar la forma de integrar los objetivos de la alta dirección con las metas diarias que se plantea a los trabajadores, debido a esta problemática se considera que es mejor que los objetivos estén alienados con políticas de trabajo y que la aprobación de la misma sea realizada por un grupo grande de gerentes y que lleguen a un consenso, idealmente esto debería provocar que exista un mayor compromiso con el lograr los objetivos, ya que la comunicación e interpretación de lo que se busca será más fácil para todos (Socconini, Lean Manufacturing, 2017).

Dentro de este marco se encuentra Hoshin Kanri, una técnica japonesa que busca facilitar a las organizaciones, la manera en la cual estas enfocan sus esfuerzos y analizan sus actividades y resultados. Creando un conjunto de objetivos estratégicos que estén alineados con la misión y visión de la institución, y a su vez definiendo indicadores de desempeño, con una transformación constante a través de un trabajo basado en proyectos.

Para entender de donde viene el nombre de esta técnica es interesante conocer que “ho” traducido literalmente significa dirección, mientras que el significado de



“shin” es aguja, como la que se puede encontrar en una brújula, es decir indica la ubicación.

Por otra parte, Kanri puede ser subdividida en dos ideogramas; “kan” que significa control y “ri” que se traduce como razón o lógica.

Por lo tanto, se puede decir que Hoshin Kanri significa dirección y control de la organización orientado hacia un enfoque, esta estrategia debe ser utilizada cuando se desea realizar una planificación estratégica a largo plazo para una compañía, estableciendo actividades específicas y proyectos en cada uno de los niveles de la organización, esto con el fin de cumplir las metas propuestas. Este plan debe ser revisado y establecido anualmente, siguiendo el mismo procedimiento para su implementación.

Para conseguir la implementación exitosa de Hoshin Kanri existe un procedimiento el cual incluye algunos pasos netamente administrativos, dentro de los cuales se puede encontrar: establecer la filosofía de la empresa, en esta fase lo que se busca es hacer una definición de ciertos aspectos como, hacia dónde se dirige la organización, cuál es su razón de ser, cómo se puede llegar a donde quiere estar, como se puede conseguir los objetivos que han sido planteados, cuáles son las necesidades de los clientes, y en qué áreas se debe poner más empeño para llegar a una meta propuesta.

Considerando los aspectos expuestos anteriormente se puede iniciar por establecer la misión de la organización, la misma que debe expresar la razón de ser de esta. Su objetivo es transmitir a todos los miembros un sentido de unidad, traducido en que todos sigan la misma dirección, creando un sentido de pertenencia y relevancia en cuanto a los objetivos de la organización, expresado

y orientado a cumplir con las necesidades de los stakeholders (grupos de interés). Siempre haciendo énfasis en el compromiso con la organización para garantizar su existencia, crecimiento y rentabilidad.

Para definir hacia donde se dirige la organización es importante establecer su visión, la misma que se considera como una declaración de cuál es el estado futuro posible y deseable, la importancia de la visión no está en hacer una descripción de lo que se puede hacer a futuro de manera individual o por áreas, si no hacerlo con una idea que genere un deseo colectivo y factible, que a su vez sea compartido por todos en la organización (Socconini, Lean Manufacturing, 2017).

En una organización los valores representan las creencias que consideran más valiosas o importantes. Están estrechamente relacionados con los objetivos ya sean estos, la consolidación o el éxito empresarial, estos valores son con los que se trata de dirigir el diario vivir interno.

El segundo punto para continuar con la aplicación de la técnica es establecer directrices, durante esta etapa se debe identificar, cuáles son las áreas funcionales de la organización que se consideran como esenciales para obtener un mejor funcionamiento. Esto con el fin de encontrar una base a partir de la cual se identifican los factores críticos, mismos que deben ser analizados al momento que se busca establecer objetivos de corto plazo. Al momento de fijar los objetivos a largo plazo se debe tomar en cuenta la visión. Estos objetivos estratégicos deben estar relacionados tanto con los objetivos comerciales, como con los objetivos operacionales.

Como tercer punto encontramos la generación de estrategias, las cuales muestran las acciones que se van a tomar con el fin de lograr los objetivos planteados en el medio y en el largo plazo. La estrategia delimita una estructura, o un marco, el mismo que sirve de referencia al momento de direccionar y ejecutar las acciones, una estrategia debe reflejar el nivel de entendimiento y que existe en la empresa sobre las relaciones consideradas de interés entre las acciones, el contexto y el desempeño de la organización. Es importante que la estrategia esté configurada con el fin de orientar a las personas que deben tomar las decisiones e iniciar acciones que estén alineadas con la visión organizacional.

En el contexto del cuarto paso se encuentra el Box Score, que es en donde se realiza un análisis de los resultados semanales en rubros como la calidad, entrega y costos, esto con el fin de asegurar que se haga un análisis y se tome decisiones cada semana. De esta manera se puede asegurar el tener 52 nuevas oportunidades para tomar una decisión acertada, y no tan solo 12 que sería el caso si es que dicho análisis se realiza de manera mensual. El objetivo del Box Score es tener perspectivas distintas del negocio para mantener el enfoque de todo el equipo, esto se realiza con el monitoreo de una cantidad pequeña de indicadores clave, los cuales son los más relevantes y orientados al éxito.

Como último paso del proceso está la generación de tácticas, estas son actividades o proyectos que permitirán el desarrollo de las estrategias planteadas anteriormente. El tener proyectos que estén bien definidos en el tiempo, con sus responsables y recursos necesarios, además de que se haya comprobado su influencia ya sea directa o indirectamente en las estrategias determinadas, es uno de sus resultados más visibles, no sin antes evidenciar un compromiso real por parte de la alta dirección con estos proyectos (Socconini, Certificación lean six sigma yellow belt para la excelencia en los negocios, 2018).

## 2.10. 5S's

Dentro de las herramientas de manufactura esbelta, un punto importante tiene que ver con el desarrollo de una cultura y hábitos en las organizaciones, en este ámbito si se habla puntualmente de orden y limpieza se encuentran las 5S's. Esta es una metodología japonesa desarrollada por Hiroyuki Hirano, la cual se considera uno de los primeros pasos que debe tomar una organización con el fin de obtener una mejora.

Se considera que si una organización fracasa en la implementación de las 5S's está destinada a fracasar en cualquier tipo de implementación que se busque realizar a futuro. Esto se dice porque la implementación de las 5S's no requiere de tecnología ni de conocimientos específicos, depende únicamente de la disciplina y autocontrol de todos los miembros de una organización (Socconini, Certificación lean six sigma yellow belt para la excelencia en los negocios, 2018).

Esta metodología como se explicó con anterioridad está asociada con el orden y la limpieza, y la forma en la cual se puede llegar a desarrollar buenos hábitos, se dice que un buen proceso de mejora inicia siempre por la implementación de las 5S's.

El nombre 5S's está relacionado con el título que tiene cada una de las fases en japonés su idioma original, las 5 etapas son; Seiri o Seleccionar; Seiton u Organizar; Seiso o limpieza; Seiketsu o Estandarizar; y por último Shitsuke o Seguimiento. En español una manera fácil de memorizar las etapas es recordando la palabra SOLES (Seleccionar, Organizar, Limpieza, Estandarizar y Seguimiento).

La primera etapa del proceso de implementación es la de seleccionar, la cual básicamente consiste en eliminar de cada uno de los puestos de trabajo todos los artículos que no son necesarios. Se debe tomar en cuenta todos los objetos que no se han utilizado y no vaya a utilizar en el futuro para retirarlos y así liberar espacio. Una técnica útil es definir criterios para la selección, tomando en cuenta la frecuencia, el tiempo y la cantidad de uso.

La segunda fase de la implementación es ordenar, dentro de esta etapa lo que se busca es ordenar todos los objetos que ya fueron seleccionados como importantes en la etapa anterior, definiendo una ubicación específica para cada elemento, facilitando así su identificación, uso y posterior regreso al mismo lugar. Algunas sugerencias para tener éxito en esta fase es dividir el área de trabajo en áreas manejables y que puedan ser identificadas fácilmente, posterior a esto determinar una posición para objeto, generar una guía de ubicaciones, y por último de ser posible hacer un dibujo o una silueta que permita identificar el área designada de manera más sencilla.

Como tercera etapa se encuentra la limpieza, el objetivo de esta etapa si bien se puede inferir de su nombre que es mantener el área de trabajo limpia, a su vez permite hacer una identificación de potenciales problemas. Para el éxito de la implementación de esta etapa es importante diseñar un programa y métodos de limpieza, definir quienes van a ser los responsables del cumplimiento de dicho plan, garantizar que los implementos de limpieza estén siempre disponibles, y por último generar un registro de las actividades para poder realizar un seguimiento.

La penúltima etapa de implementación es la de estandarizar, en esta fase como meta se busca que todos los procedimientos, actividades y prácticas se realicen una y otra vez de la misma manera, esto con el fin de garantizar que las 3 fases

previas sigan siendo ejecutadas de manera constante en cada área de trabajo. Para lograr la estandarización es de gran utilidad el elaborar una manual que permita mantener la práctica de las 5S's y a su vez defina lineamientos para que se haga de igual manera en todas las áreas, en esto lineamientos se puede definir colores, códigos, etiquetas y guías de ubicación de manera que sea fácil para todos los miembros de la organización.

Por último, tenemos el seguimiento, aquí lo que se busca es generar un hábito y compromiso relacionado con las 5S's en todos los miembros y áreas de la organización. Las recomendaciones durante la implementación de esta etapa son: realizar campañas en las cuales se exponga los resultados obtenidos, tener un plan de capacitación continua, tener juntas de seguimiento e incentivar el desarrollo de proyectos para continuar mejorando (Socconini, Lean Manufacturing, 2017).

## **2.11. Trabajo estandarizado**

El trabajo estandarizado es considerado como uno de los métodos más eficaces para la implementación de la mejora continua en sistemas de manufactura, es por esto por lo que el conocimiento de esta herramienta es indispensable dentro de todos los niveles de cualquier organización. El trabajo estandarizado permite obtener niveles de calidad constantes, provee operaciones eficientes, y asegura el uso apropiado de materiales, herramientas y equipos. El trabajo estandarizado es aplicado en organizaciones que buscan tener un manejo de sus actividades de manera eficaz y eficiente.

Es ideal que todo el personal sepa y este capacitado en metodologías de reducción de desperdicios del sistema, mediante la identificación y eliminación

de actividades que no agreguen valor, como movimientos innecesarios, tiempos de espera y defectos. Es válido mencionar que para lograr una estandarización efectiva y una identificación adecuada de desperdicios es indispensable el entrenamiento de manera recurrente (Shafeek, Bahaitham, & Soltan, 2018).

Un ejemplo básico de estandarización del trabajo es el sistema productivo de Toyota (TPS), el trabajo estandarizado fue una de las piedras angulares y base para poder lograr una implementación completa de herramientas de manufactura esbelta. De manera general el trabajo estandarizado reduce los gastos de desarrollo e incrementa el nivel de control del trabajo, esto mediante la inclusión de indicadores claves para asegurar la sostenibilidad de los procesos de manufactura.

La estandarización del trabajo puede ser considerada como una extensión del proceso de crear una ventaja competitiva en un producto específico. La estandarización solamente se puede conseguir una vez que todos los integrantes de la cadena de valor se ponen de acuerdo en los requerimientos mínimos del producto, esto permite que los procesos una vez terminada la implementación se vuelvan una rutina con actividades muy bien definidas (Fin, Vidor, Ceconello, & de Campos Machado, 2017).

## **2.12. Herramienta calidad total**

Una herramienta de calidad total es aquella que abarca múltiples áreas dentro de una organización, y busca una mejora global en todos los aspectos, la herramienta que propone fabrica, está orientada a Servir con Excelencia y Resultados, la herramienta busca aumentar la satisfacción del cliente interno para así lograr la satisfacción del cliente externo o cliente, esta herramienta está

compuesto por 7 Puntos de Gestión e Innovación (PGI's), los mismo que están orientadas a cada una de las áreas que tienen un contacto directo con el cliente. Cada uno de los PGI's está estructurado en base a momentos de verdad y hábitos, el programa cuenta con 66 momentos de verdad y 141 hábitos, los cuales de manera ideal deben ser generados por todos los trabajadores de la organización.

Esta herramienta es una evolución y renovación a la vez de las herramientas de calidad que se han manejado hasta la fecha, la última herramienta que se implementó fue en 2015 y tenía el nombre de DSI (Dealer Standard Improvement), esta se manejaba en función a estándares y key actions. La herramienta actual se lanzó en Brasil en 2016 y luego de 3 años de verificar su éxito en la aplicación y desarrollo del programa la marca decidió hacerla una herramienta para toda Latinoamérica, por lo cual todos los gerentes y jefes encargados del área de calidad y mejora continua recibieron un despliegue inicial del programa en México, luego del cual tenían el compromiso de hacer el despliegue en cada país, y un límite de tiempo para tener el programa en fase de implementación, es por esto que se actualmente se está realizando un plan para el despliegue y posterior implementación total del programa.



### 3. CAPÍTULO 3: SITUACIÓN ACTUAL

#### 3.1. Descripción actual de la organización

##### 3.1.1. Análisis FODA

Para iniciar con el análisis de la situación actual de la organización, se parte de un análisis FODA, en el cual están plasmadas las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, esto con el fin de conocer el contexto en el cual se desarrolla la organización y para realizar propuestas de cambios y mejoras que estén alineados con la realidad organizacional en general.

A continuación, se presenta la matriz FODA planteada para la organización.



Figura 5. Matriz FODA.

Como se puede observar en la misma la organización como fortalezas cuenta con una planificación estratégica establecida y definida, la misma que se modifica año tras año, junto con los objetivos organizacionales, además se cuenta con una serie de procesos enfocados en la calidad, es decir los procesos se orientan al cumplimiento de los objetivos planteados en cada una de las áreas. Las debilidades de la organización se pueden evidenciar en los siguientes aspectos, tiene una cultura organizacional débil, si bien hace un tiempo era uno de los puntos fuertes, con el tiempo se fue perdiendo, adicional a eso la estructura organizacional está mal distribuida, existen áreas donde hay una sobrecarga de personas, y en contraste otras que requieren de más personal, los procesos de inducción no son del todo eficientes, y esto repercute en que las personas nuevas tarden mucho en adaptarse al ritmo de trabajo interno.

Como oportunidades se tiene que la organización es reconocida por tener una gran trayectoria en el país, además de que la marca que representan se considera una marca tradicional de consumo, de igual manera la innovación que se está dando a nivel general en el mercado impulsa a la organización a innovarse de igual manera.

Las amenazas más representativas son, el futuro económico incierto del país, la crisis en la que el país está sumido presenta muchos riesgos para los planes de negocio de la organización, el ingreso de nuevas marcas aumenta la competencia, si bien el ser una marca tradicional como se especificó con anterioridad es una oportunidad, la amenaza es la reducción de la percepción del cliente en cuanto a la diferencia que existe en marcas por el costo y no por prestaciones en sí.

### 3.1.2. Ventas anuales

Durante el año fiscal 2018, la marca vendió un total de 4.969 unidades a nivel nacional, de los cuales, si se considera los tipos de vehículos comercializados de la marca en el país, la participación de cada segmento es de un 86% para los vehículos utilitarios o SUV's, un 12% en automóviles y el 2% restante en camionetas. En la provincia de Pichincha se comercializaron 2.463 unidades de vehículos de la marca japonesa (AEADE,2018).

Tomando en cuenta los datos de la industria, expuestos en el anexo 1, la marca se encuentra en la sexta posición en cuanto a las marcas más comercializadas en el país, con aproximadamente un 3.6% de participación en el mercado. Históricamente la marca ha sido conocida como una marca tradicional de consumo, pero en los últimos años esta tendencia ha ido cambiando debido a la introducción de nuevas marcas en el mercado y además por el resurgimiento y crecimiento de otras marcas como Kia, Hyundai y Toyota.

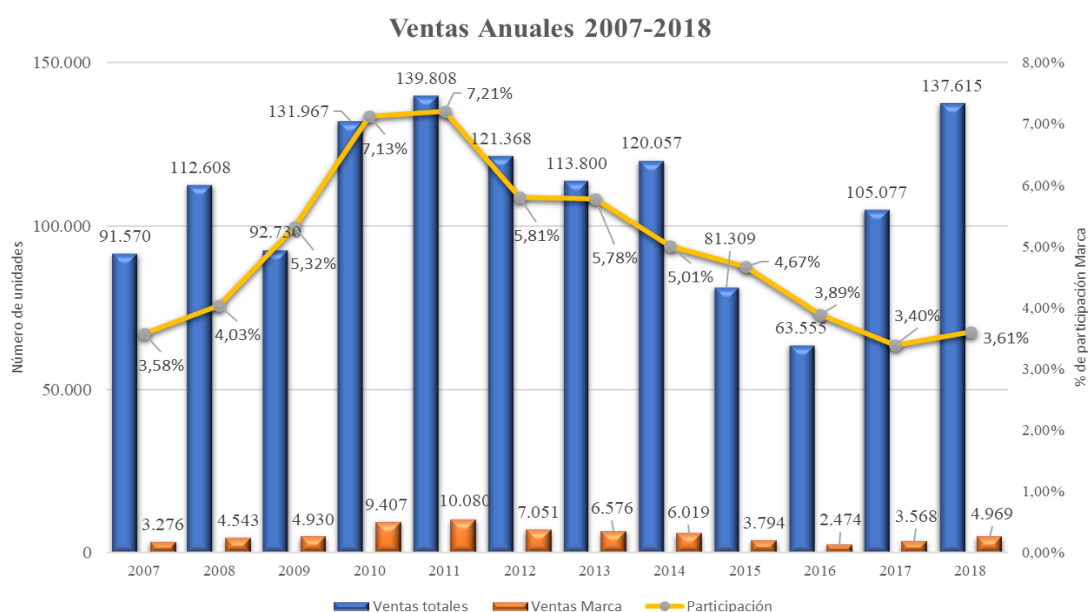


Figura 6. Evolución de ventas anuales 2007-2018

Si analizamos el gráfico de ventas anuales de la marca, podemos ver que entre el 2007 y el 2018 ha habido una serie de cambios interesantes en cuanto al comportamiento de los consumidores con la marca en particular. Entre el 2007 y el 2011 hay un incremento promedio del 0.9% anual en la participación del mercado, sobre todo en 2010 y 2011 años en los cuales existe un despunte en el número de unidades vendidas con 9.407 y 10.080 respectivamente. Luego a partir del 2012 existe una caída significativa en cuanto a la participación cayendo un 1.4% en tan solo un año, y que concluye con el nivel más bajo en 2017 con un 3.4% de participación. En el año 2018 se puede evidenciar un crecimiento, congruente con el comportamiento del mercado en general, ya que luego de casi 6 años hubo un repunte en las ventas de vehículos a nivel nacional, para 2018 la marca reporta una participación del 3.61% con 4.969 unidades vendidas.

### 3.1.3. Análisis de Retención

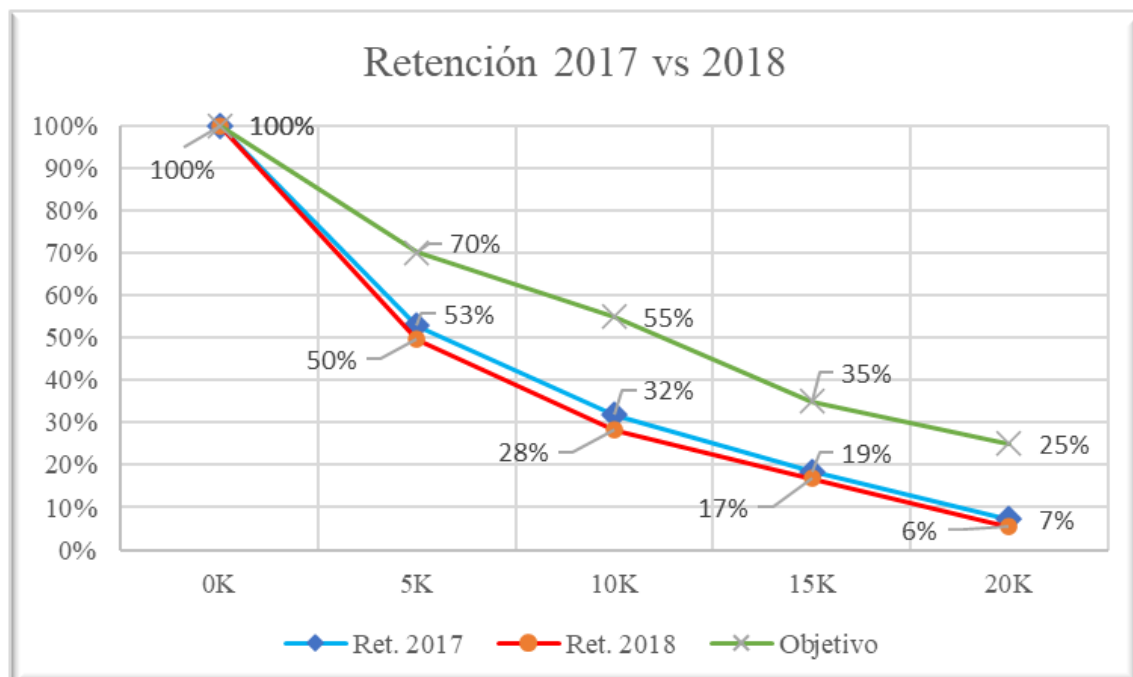


Figura 7. Curva de retención 2017-2018.

Para realizar el análisis de retención se tomó en cuenta una muestra de 400 vehículos nuevos anuales, a los cuales se realizó un seguimiento según el VIN (Vehicle Identification Number), o número de chasis como se lo conoce de manera común, este seguimiento consistió en constatar si los vehículos regresaban a los centros de servicio para realizar alguno de los mantenimientos programados de 5, 10, 15 y 20 mil kilómetros.

Como se puede evidenciar en el gráfico anterior se realizó una comparación entre los años 2017 y 2018, para el año 2017 de los 400 vehículos seleccionados para el análisis, aproximadamente el 53% acudió al mantenimiento de 5 mil kilómetros, mientras que para el 2018 este valor se redujo hasta el 50% aproximadamente, esta tendencia a la baja se puede apreciar en cada uno de los valores del gráfico de año a año, llegando a en el 2017 tener apenas el 7% de vehículos en el mantenimiento de 20 mil kilómetros, mientras que para 2018 este número se redujo hasta el 6% aproximadamente.

La retención es un indicador clave dentro del negocio, ya que permite tener una visión de que tan efectiva es la organización al momento de mantener a sus clientes, un cliente que compra un vehículo nuevo, por lo general es un cliente que vuelve a la marca en un plazo de 3 a 5 años por un nuevo vehículo, si este cliente durante esos 3 o 5 años que tuvo el vehículo y realizó todos los mantenimientos en centros de servicio autorizados es un cliente satisfecho y comprometido con la marca, además que genera un ingreso adicional cada 4 meses en promedio. Pero si un cliente adquiere una unidad, y no va al servicio técnico, fue un ingreso único para la organización, esta es la razón por la cual se debe realizar un análisis de retención, y además un análisis de porque los clientes no acuden al centro de servicio.

### **3.2. Procesos**

La organización cuenta con una persona que está dedicada a hacer el levantamiento, documentación y publicación de los procesos y manuales de procesos, en el caso de posventa no existe un manual de procesos general en sí, pero si está hecho el levantamiento de algunos procesos para situaciones o momentos específicos de la atención, el proceso general de atención posventa se desarrolla de la siguiente manera.

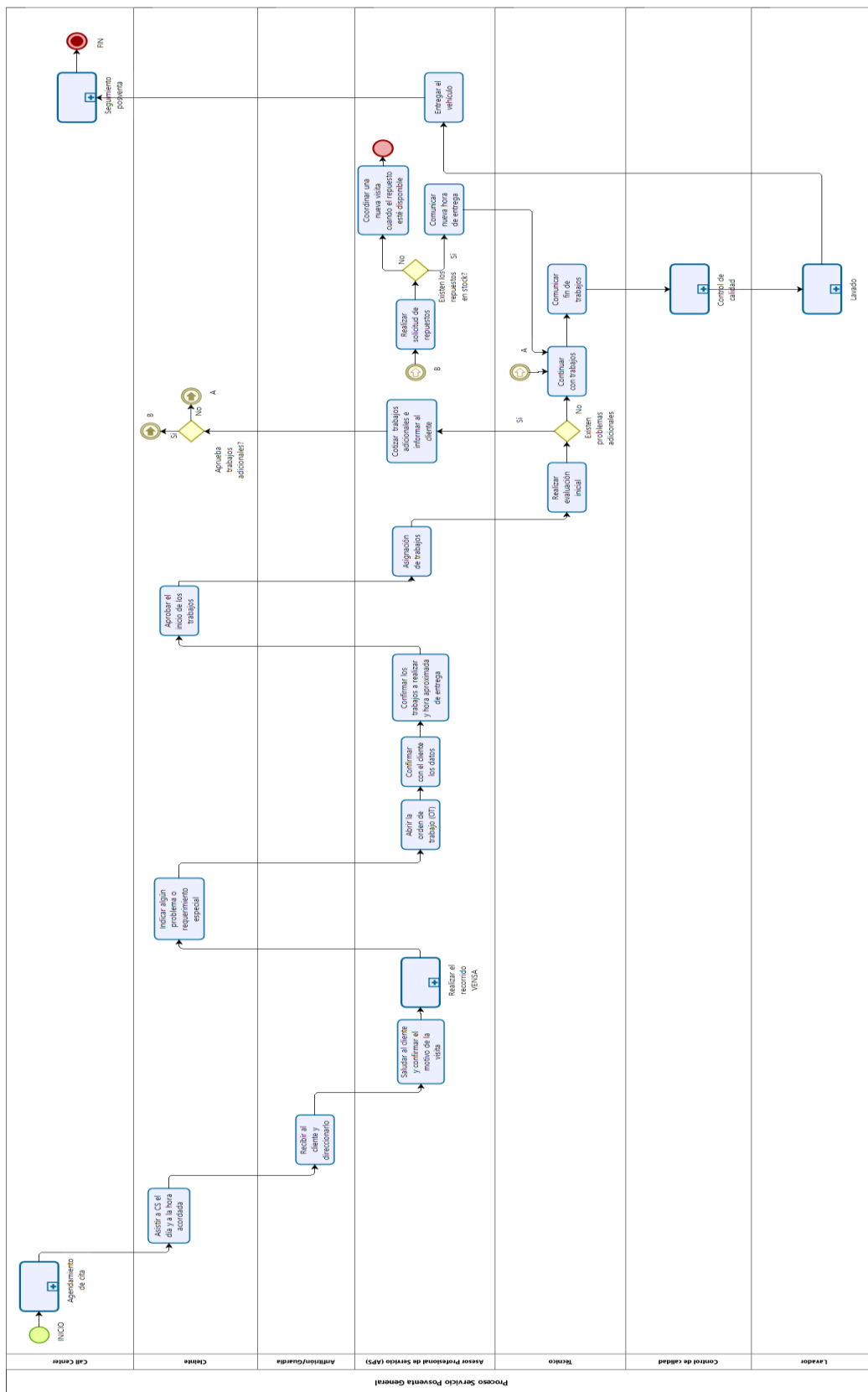


Figura 8. Proceso general posventa

El proceso de posventa como se puede observar en la imagen de manera general inicia de dos formas, una el cliente agenda una cita con el call center para acudir al centro de servicio en una fecha y horario que le convenga, o puede acercarse directamente al centro de servicio en caso de tratarse de un trabajo urgente, de ser un cliente con cita al ingreso, el guardia o el anfitrión confirmaran la cita y darán aviso al asesor profesional de servicio (APS), si el asesor de servicio está disponible, se le indica al cliente que se acerque al punto de recepción de servicio, caso contrario el cliente esperará unos minutos en un estacionamiento reservado.

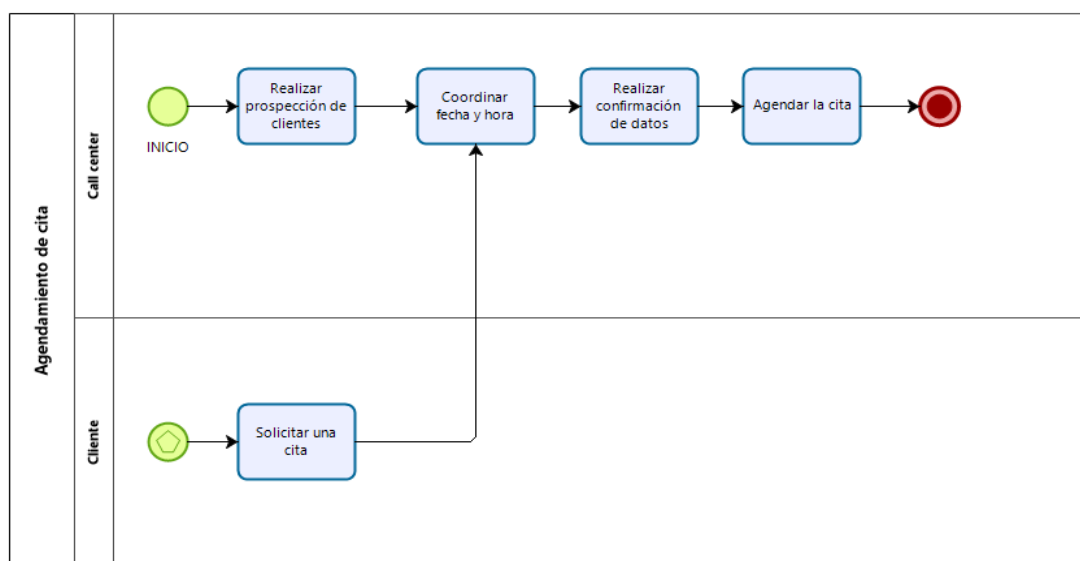
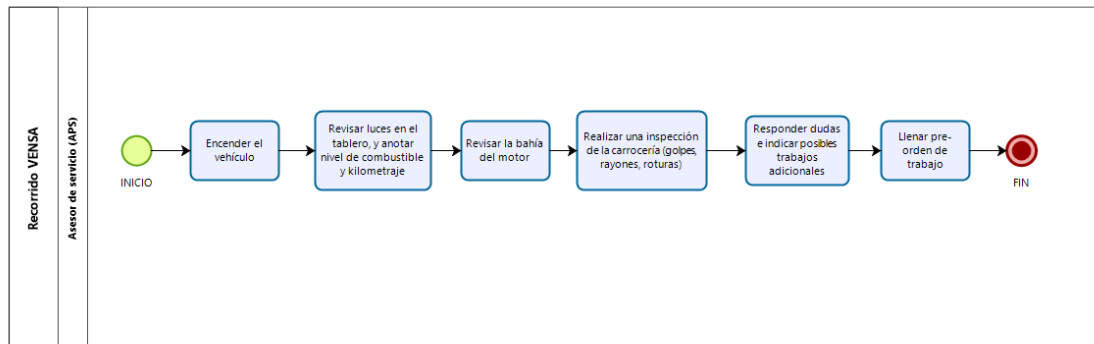


Figura 9. Proceso Agendamiento de cita

Una vez el cliente llega al punto de recepción el APS (Asesor profesional de servicio) confirma el motivo de su visita, ya sea un mantenimiento preventivo o un mantenimiento correctivo, en este momento el APS solicita la llave al cliente, coloca las protecciones respectivas en volante, asiento, palanca de cambios y piso, luego procede a encender el vehículo y hacer una revisión interna del



mismo tomando en cuenta elementos como el kilometraje actual, si existe algún testigo en particular encendido, si las luces internas funcionan, luego procede a realizar el recorrido VENSA (Venta de servicios adicionales), el cual tiene como objetivo identificar posibles servicios adicionales que requiera el vehículo, durante todo el recorrido el APS debe identificar cualquier golpe, raspón, rotura o abolladura que exista en el vehículo, dejarlo en constancia tanto con el cliente como en la pre orden de trabajo misma que servirá para abrir la orden de trabajo, durante todo el recorrido el APS debe estar atento para responder cualquier inquietud del cliente y registrar todas sus necesidades, una vez terminado el recorrido VENSA se procede a realizar la apertura de la orden de trabajo (OT), el primer paso es confirmar los datos con el cliente, y posteriormente indicar todos los trabajos que se le realizará al vehículo así como el costo de cada uno y la cotización del servicio en general. Una vez abierta la OT, se le indica al cliente la hora promesa de entrega.



Powered by  
bizagi  
Modeler

*Figura 10. Proceso Recorrido VENSA*

En base a la planificación diaria del taller se asigna un técnico para que realice los trabajos pactados con el cliente, de ser necesario una reparación en específico se busca que el técnico especializado esté libre.

Luego el vehículo es identificado mediante un cono magnético colocado en el techo, el cual cuenta con un número y un color determinado, la posición del cono indica la parte del proceso en la cual se encuentra el vehículo.

El técnico o el ayudante de patio traslada el vehículo hasta la bahía de trabajo para iniciar con los trabajos, el técnico realiza una evaluación general del vehículo con el fin de identificar algún daño adicional existente, en caso de encontrarlo informa inmediatamente al APS, quien procede a hacer una cotización de la reparación, y de ser necesario un repuesto verificar su existencia en stock, en caso de que exista el repuesto se debe comunicar con el cliente y explicarle la importancia de realizar dicha reparación, y solicitar su aprobación, en caso de ser una reparación menor o que no exista el repuesto en stock el trabajo se agendará para una visita futura. El técnico por su parte continúa con los trabajos, y cuando termina moviliza el carro hasta la siguiente estación, de ser necesaria la alineación y balanceo de neumáticos, o si solo falta el control de calidad, coloca el carro en uno de los pulmones.

Una vez terminados todos los trabajos se notifica al controlista de calidad, el cual es el encargado de verificar que todos los trabajos se hayan realizado de manera completa y correcta, en ciertos casos es necesario realizar una prueba de manejo para verificar el comportamiento del auto en situaciones determinadas, en caso de encontrar alguna anomalía en los trabajos se comunica tanto al APS como al técnico, y se analiza si es necesario más tiempo para culminar con la reparación y hacer la entrega al cliente o si se puede realizar la entrega sin modificaciones, una vez aprobado el control de calidad se debe llenar la hoja respectiva y se autoriza el paso del vehículo al área de lavado.

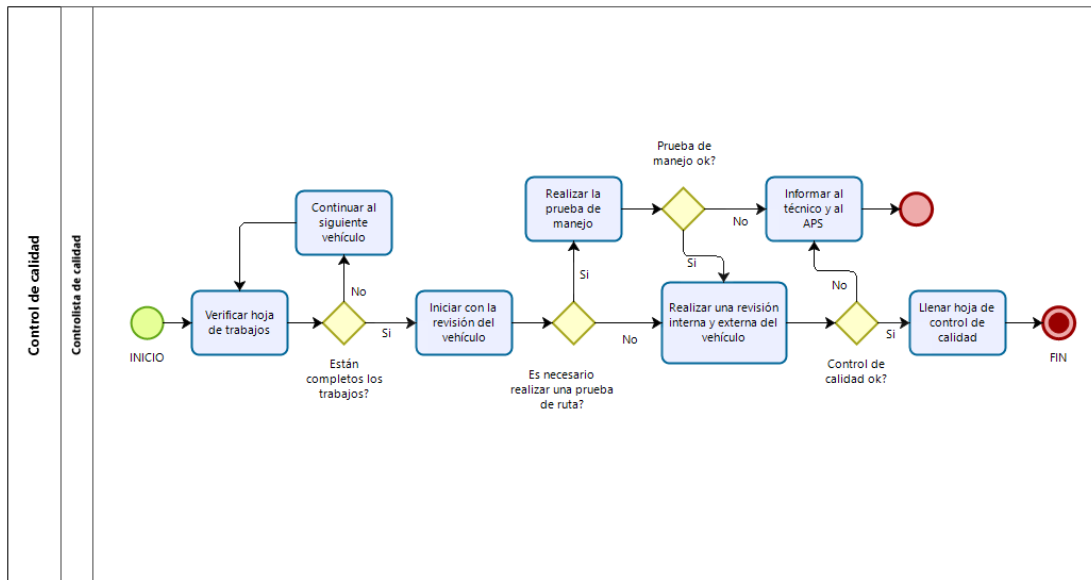


Figura 11. Proceso control de calidad

El lavado es la última etapa del proceso, en esta etapa se realiza una limpieza completa del vehículo, se inicia por la limpieza de los aros, llantas, y guardapolvos; luego se procede a la limpieza de la carrocería completa, puertas, barrederas, capot, techo, cajuela y guardafangos, luego se realiza la limpieza de los parabrisas, retrovisores y ventanas del vehículo, para finalizar se seca todo el vehículo por fuera.

Por último, se procede a realizar una limpieza en el interior del vehículo con el uso de la aspiradora y algunos productos especializados.

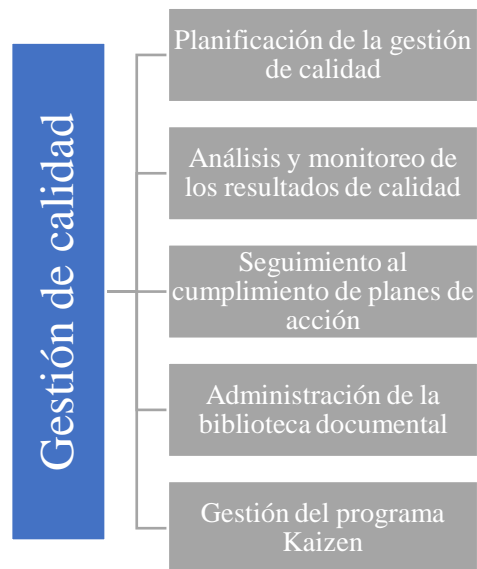
Al terminar el proceso de lavado el vehículo pasa a un pulmón en donde se queda hasta que el cliente llega y se realiza la entrega de este.

Para la entrega del vehículo primero se le indica al cliente los trabajos realizados, así como se le muestra los repuestos e insumos utilizados, por último, se le indica el costo total del servicio y se la acompaña hasta la caja para que realice el pago y termine con el proceso.

Para el seguimiento posterior a la entrega un proveedor se encarga de enviar la encuesta a los clientes vía correo electrónico, SMS y si al cabo de 3 días no existe una respuesta se realiza una llamada directa al cliente, estos datos son cargados en un servidor, el cual realiza una clasificación preliminar de los clientes y sus comentarios, en caso de encontrarse alguna queja o novedad se toma acción de manera inmediata con el APS o el Jefe de taller de ser necesario.

### **3.3. Seguimiento a clientes**

En términos de calidad el departamento responsable de realizar el seguimiento es el departamento de desarrollo de nuevos negocios, con su unidad de gestión de calidad, esta unidad tiene a su cargo una serie de procesos como son la planificación de la gestión de la calidad, análisis y monitoreo de los resultados de calidad, seguimiento al cumplimiento de planes de acción, administración de la biblioteca documental y gestión del programa Kaizen. Como se indica en el gráfico a continuación.



*Figura 12.* Diagrama Macroproceso de Gestión de calidad

Para realizar la planificación de la gestión de calidad se realiza el análisis y monitoreo de los resultados de calidad, para esto la unidad de calidad está conformada por un jefe de calidad, y ocho analistas de calidad, que en la organización son llamados Máster Kaizen. Cada uno de los cuales tiene a su cargo entre uno y dos concesionarios de la marca. Los distintos concesionarios se clasifican según el número de servicios que provean, por ejemplo, un concesionario 3S es aquel que tiene las áreas de venta, posventa y repuestos, por su lado un concesionario 2S se considera al que conjugue el servicio de venta con cualquiera de los otros dos servicios.

Como se mencionó anteriormente existen 2 tipos de objetivos, los que son planteados directamente por fábrica y los que se plantean de manera interna en la organización. Para poder realizar el seguimiento a los objetivos internos existe una encuesta que se envía a todos los clientes que visitan cualquiera de los concesionarios a nivel nacional, esta encuesta es enviada en las 48 horas posteriores a la visita del cliente, es por esto por lo que, para el análisis interno de resultados se la llama "encuesta de 48 horas". La encuesta consta de una serie de preguntas, las cuales se dividen en 6 tópicos principales, esto permite

que sea más sencillo realizar una clasificación de la satisfacción por áreas de cierta manera específicas, y poder identificar en que área existe una oportunidad de mejora. Las categorías son: satisfacción general; recomendación; recepción; entrega del vehículo; explicación de trabajos y asesor de servicio. Las respuestas a cada una de las preguntas permiten hacer una clasificación previa, y adicionalmente existe una sección para que el cliente exponga sus comentarios acerca del servicio independientemente de la calificación, esta sección es revisada, y se realiza una clasificación en base a una serie de códigos, los cuales son propuestos por fábrica, pero se pueden modificar y alinear conforme a la realidad de cada distribuidor.

Para realizar una clasificación de los clientes según su calificación se utiliza la metodología NPS (Net Promoter Score), con una medición entre 1 y 10 en la cual se considera las calificaciones de 9 y 10 como clientes promotores, cuando se recibe una calificación de 7 y 8 se consideran clientes pasivos, y finalmente los clientes que califican entre 1 y 6 se consideran clientes detractores. Siempre se hace una revisión de los comentarios finales de los clientes, ya que a pesar de dar una calificación de 9 o 10 existen recomendaciones que son muy valiosas para continuar con la mejora del servicio en general. Por otra parte cuando se tiene cliente detractor, es decir aquellos que han dado una calificación entre 1 y 6, es en donde se pone más énfasis en identificar cual fue la causa de la insatisfacción puntual del cliente, la misma a la cual se le busca una solución, a forma de acción curita, esta acción no es realizada directamente por alguien en la unidad de calidad, en realidad cada Máster Kaizen es el encargado de asignar un encargado a cada caso identificado en los concesionarios a su cargo, ya sea un asesor de servicio, o el jefe de servicio de ser necesario. Son ellos quienes analizan cada caso y buscan la acción más adecuada para darle una solución o respuesta al cliente, el Máster Kaizen hace el seguimiento a esta acción.

Es fundamental que se realice el seguimiento a todos los clientes, esto porque adicional a la encuesta de 48 horas que se realiza de manera interna, existe una encuesta de fábrica que se realiza en un periodo de 7 a 10 días luego de la visita del cliente, esta encuesta arroja los resultados de calidad definitivos de la organización dentro de la red de distribución a nivel mundial de la marca, y es según estos resultados que fábrica toma decisiones en relación a cada distribuidor en temas como: proyecciones de mercado, y algo un poco más relevante para la organización como lo son los incentivos. La encuesta de 48 horas es un mecanismo que permite realizar una especie de alerta temprana y brinda la organización un periodo de más o menos una semana laborable para poder mejorar la percepción del cliente acerca del servicio, mitigando así los efectos de un cliente detractor en los resultados finales.

El cálculo del NPS de manera genérica se realiza de la siguiente manera:

$$NPS = \frac{\text{Total clientes promotores} - \text{Total clientes detractores}}{\text{Total de clientes}} * 100$$

Analizando la fórmula propuesta anteriormente se evidencia el gran efecto que puede tener un cliente detractor en el total del indicador, si por ejemplo se toma una muestra de 10 clientes de los cuales se sabe que 8 son promotores y 2 detractores el NPS sería de 60%. Un resultado nada aceptable, si se toma en cuenta que el objetivo planteado por la organización en el área de servicio es del 85%, mientras que el de fábrica es del 83.1%.

### 3.4. Resultados de calidad general

Si se analiza los resultados de calidad obtenidos a partir de la encuesta de satisfacción de la organización, los cuales están expuestos en el gráfico a continuación. Se puede observar que la organización en resultados generales, consolidando la información obtenida a nivel nacional, es decir de los ocho centros de servicio propios de la organización, además de aquellos de los subdistribuidores que existen en todo el país, solo ha cumplido con los objetivos planteados internamente a lo largo de cuatro meses en el año fiscal 2019.

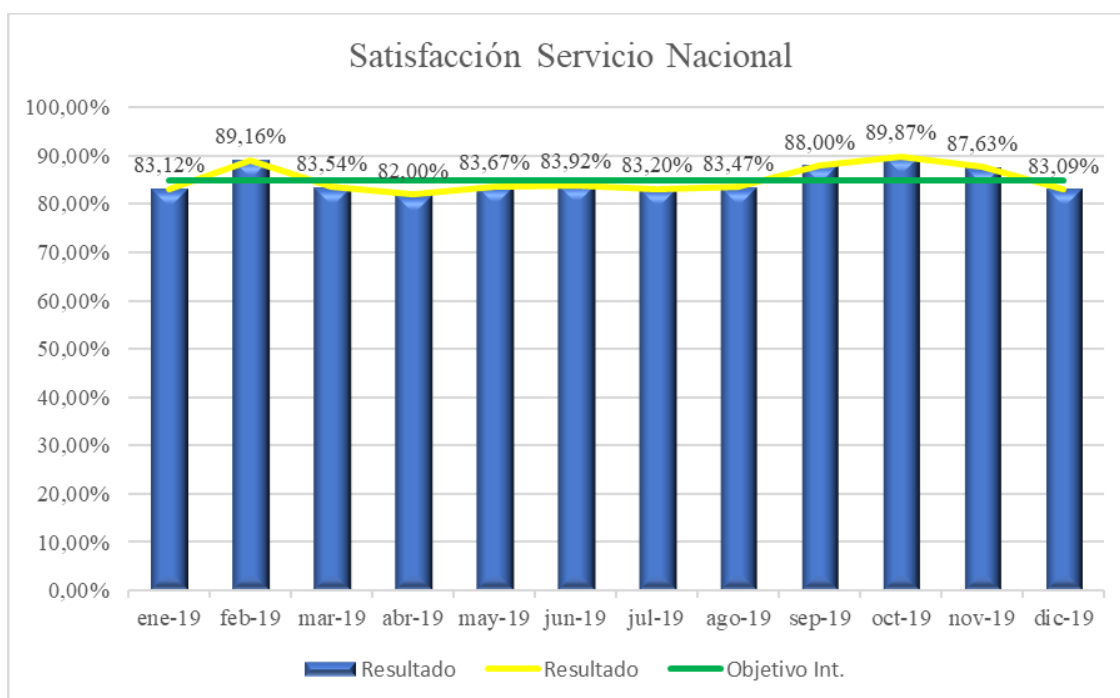


Figura 13. Satisfacción Servicio Nacional 2019 de la organización.

Si bien los resultados de la organización no están muy por debajo del objetivo si se analiza los resultados obtenidos por cada uno de los concesionarios de manera individual se evidencia que hay centros de servicio sobre el objetivo, y existen otros que están muy por debajo, a la larga estos son aquellos que afectan



el resultado global de calidad. Tomando como referencia los datos proporcionados por la organización, se observó que el centro de servicio que presenta los resultados globales de calidad más bajos es el que está ubicado en la Av. Granados

### **3.5. Situación actual centro de servicio Granados**

Al realizar un análisis de los resultados globales de los talleres ubicados en la ciudad de Quito, es decir Cumbayá, San Rafael y Granados, este último es el que presenta los resultados de satisfacción más bajos llegando a un resultado bajo el 80%, en comparación con el 83% y 85% de los otros dos concesionarios respectivamente.

#### **3.5.1. Estructura**

Considerando que Granados es el centro de servicio que tiene una mayor afluencia diaria de clientes beneficiada por su mayor área y capacidad instalada, es importante realizar un análisis de cómo se encuentra este taller actualmente, iniciando por su estructura, la cual cuenta con alrededor de 150 personas, las mismas que están distribuidas en dos áreas principalmente: servicio y repuestos.

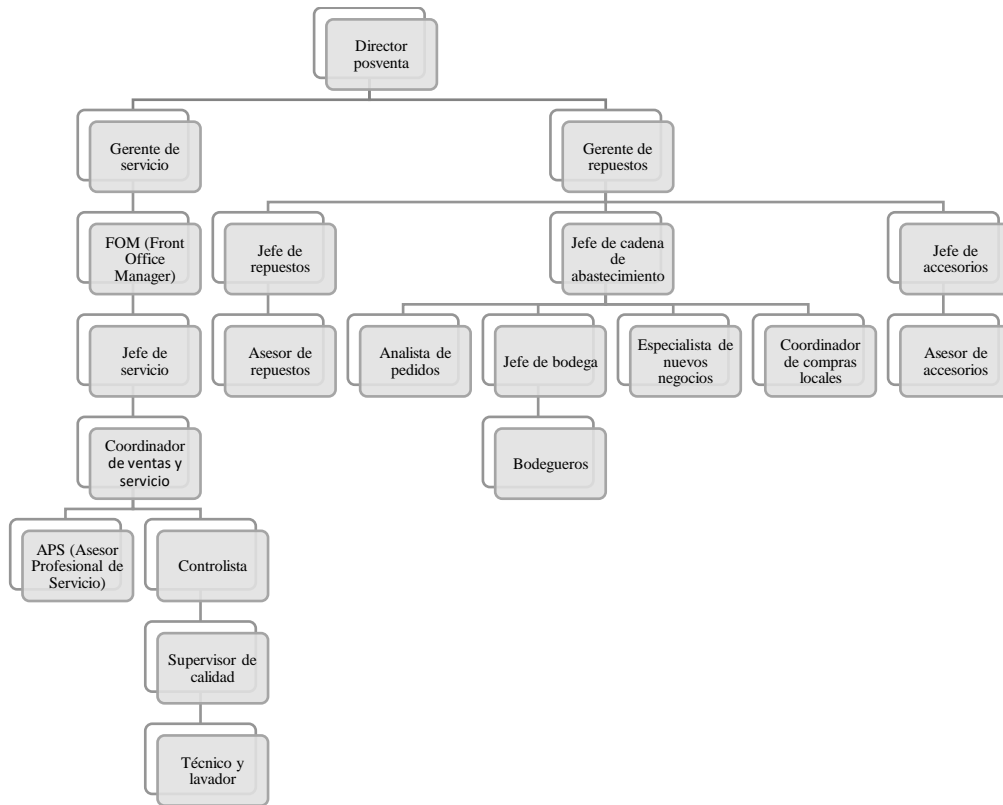


Figura 14. Estructura posventa centro de servicio Granados

Como se puede evidenciar en el gráfico anterior se cuenta con un gerente para cada área del centro de servicio, como se mencionó con anterioridad el área de repuestos no se tomará en cuenta para este análisis ya que no existe una medición de la calidad específica para el área.

Continuando con el área de servicio bajo la gerencia de servicio está la gerencia de atención al cliente o FOM (Front Office Manager) como se lo conoce internamente, luego se encuentra el jefe de servicio que se encarga de la planificación general diaria del centro de servicio, un coordinador de ventas y servicio, mismo que es el encargado de solucionar cualquier inconveniente que pueda surgir con un cliente, y velar por su satisfacción, a su cargo están los 5 APS (Asesores profesionales de servicio), 5 controlistas de calidad, 15 técnicos y 8 lavadores.

### 3.5.2. Resultados de calidad Granados

En cuanto a los resultados de calidad en Granados para el 2019, tenemos el gráfico a continuación.

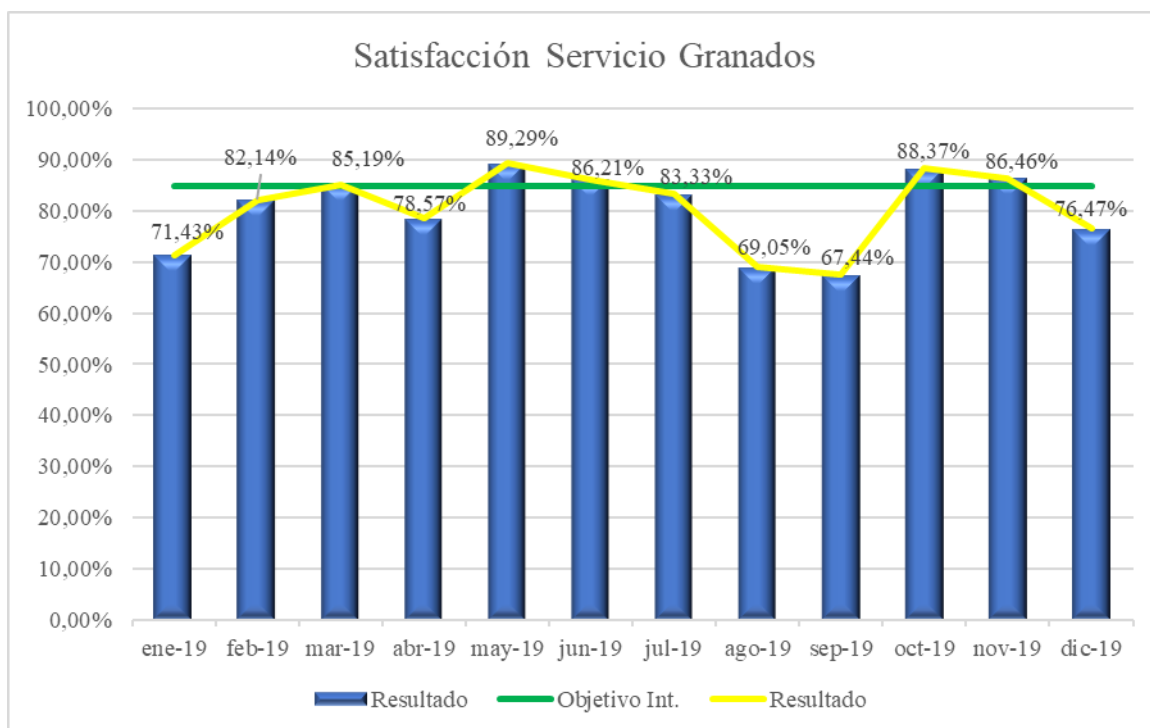


Figura 15. Satisfacción Servicio centro de servicio Granados 2019

Si analizamos los datos expuestos anteriormente el centro de servicio de Granados, se puede observar que en 5 meses presenta resultados bajo el 80% lo cual dentro de la organización se considera como un mal resultado, mientras que de igual manera en 5 meses logró cumplir con el objetivo interno, por otra parte existen dos meses en los cuales obtuvo resultados intermedios, pero que si se analiza más a fondo de esos meses solo en uno cumplió con el objetivo de fábrica, esto nos presenta un panorama en el cual el concesionario solo cumple con el objetivo de fábrica 6 meses al año, tomando en cuenta estos resultados

el promedio de calidad anual del concesionario es de 80.33%. es decir que de manera global no se está cumpliendo con ninguno de los objetivos planteados.

Para analizar los resultados de las encuestas es importante conocer que las encuestas actualmente se envían al 60% de los clientes. Si se considera que se comenzó a enviar la encuesta en el mes de agosto y los resultados se reciben y tabulan a mes caído, tenemos encuestas para analizar en un periodo de 4 meses desde septiembre hasta diciembre, considerando que el flujo normal promedio de vehículos es de 60 vehículos por día, en promedio a la semana se atienden 300 vehículos y durante cada mes cerca de 1200 vehículos, tomando en cuenta que la encuesta se envía al 60% de los clientes la muestra es de cerca de 720 clientes, de los cuales se obtuvo un total de 397 encuestas efectivas por mes, que representan cerca del 55% del total, es decir encuestas que fueron completadas y enviadas por el cliente.

Una vez se recibe la respuesta del cliente se hace un análisis de los resultados bajo la metodología NPS expuesta anteriormente, posterior a esto se identifica en la sección de comentarios, cualquier comentario que indique o sugiera alguna inconformidad del cliente, independientemente de su calificación final, esto con el fin de realizar una categorización de los mismos, y así poder elaborar un Top de Quejas, es decir un cuadro o gráfico en el cual se pueda fácilmente identificar cuáles son las principales causas de satisfacción o descontento de los clientes.

Desde la implementación de la encuesta de 48 horas en el mes de agosto, se recibieron un total de 397 encuestas hasta el mes de diciembre. Si se toma en cuenta los resultados obtenidos en la primera pregunta de la encuesta que dice: *¿Qué tan satisfecho se encuentra con el servicio posventa en general?* Tenemos 336 clientes los cuales dieron una calificación de 9 o 10, es decir son clientes promotores, mientras que 42 clientes calificaron con 7 u 8, por lo tanto, son

clientes pasivos, finalmente existen 19 clientes que respondieron con una calificación entre 1 y 6, los cuales se convierten en clientes detractores, continuando con la lógica propuesta para hacer el cálculo del nivel de satisfacción del cliente (NPS), tenemos que:

$$NPS = \frac{\text{Total clientes promotores} - \text{Total clientes detractores}}{\text{Total de clientes}} * 100$$

$$NPS = \frac{336 - 19}{397} * 100$$

$$NPS = 0,7985 * 100$$

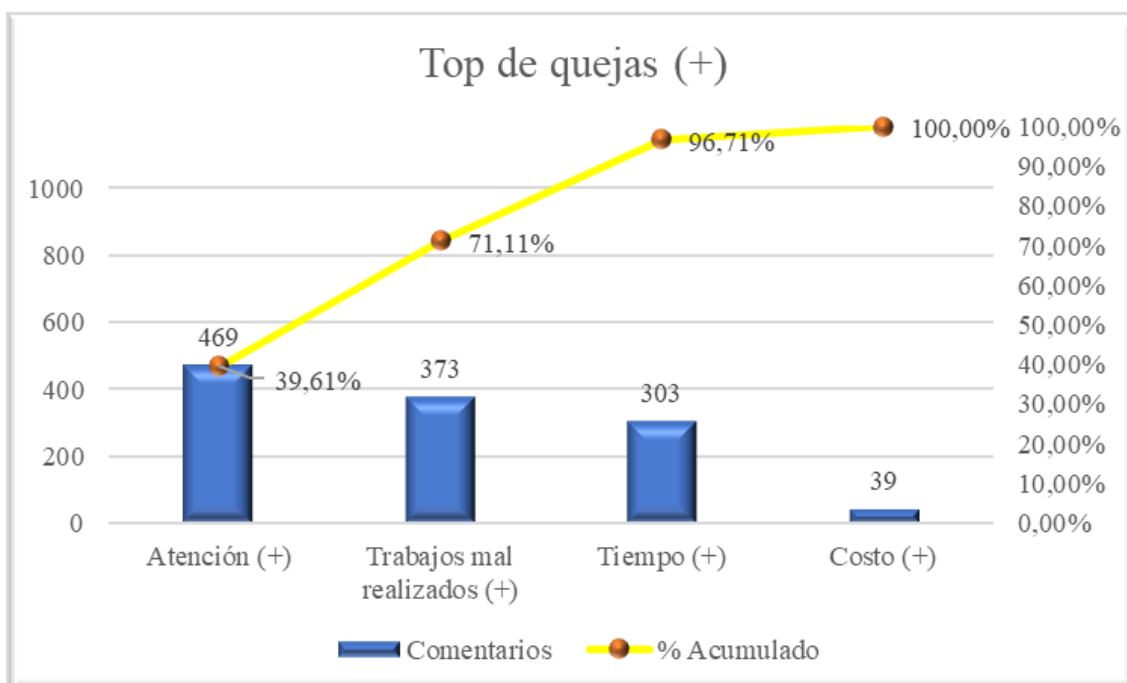
$$NPS = 79,85\%$$

### 3.6. Top de quejas

Con este resultado global en el NPS sabemos que no se están cumpliendo con los objetivos planteados tanto por fabrica, como por la organización. Para poder conocer que piensa el cliente acerca del servicio en general existe una sección para que el cliente comente acerca de su experiencia durante su visita.

Estos comentarios son clasificados en base a una serie de códigos los cuales son definidos por fabrica, y tienen una calificación tanto positiva o negativa según la percepción del cliente, el mismo que fue utilizado para realizar un top de quejas, para el concesionario de Granados, a raíz del cual se realizó un diagrama de Pareto para poder identificar los principales comentarios tanto positivos como negativos de los clientes, con relación a el servicio. Para facilitar el análisis de los comentarios se hizo una clasificación en cuatro categorías: Atención,

Trabajos mal realizados, Costo y Tiempo. Dentro de cada categoría se hizo una agrupación de los códigos para facilitar su análisis, cada código tiene una parte positiva y negativa, la cual se considera de manera independiente para cada escenario. A continuación, se presenta el top de quejas positivo, el cual muestra en la percepción del cliente, las cosas que se están haciendo bien.



*Figura 16. Top de quejas comentarios positivos (general).*

Como comentarios positivos, o cosas que se están haciendo bien durante toda la visita del cliente se obtuvo:

Como categorías, atención, trabajos mal realizados y tiempo.

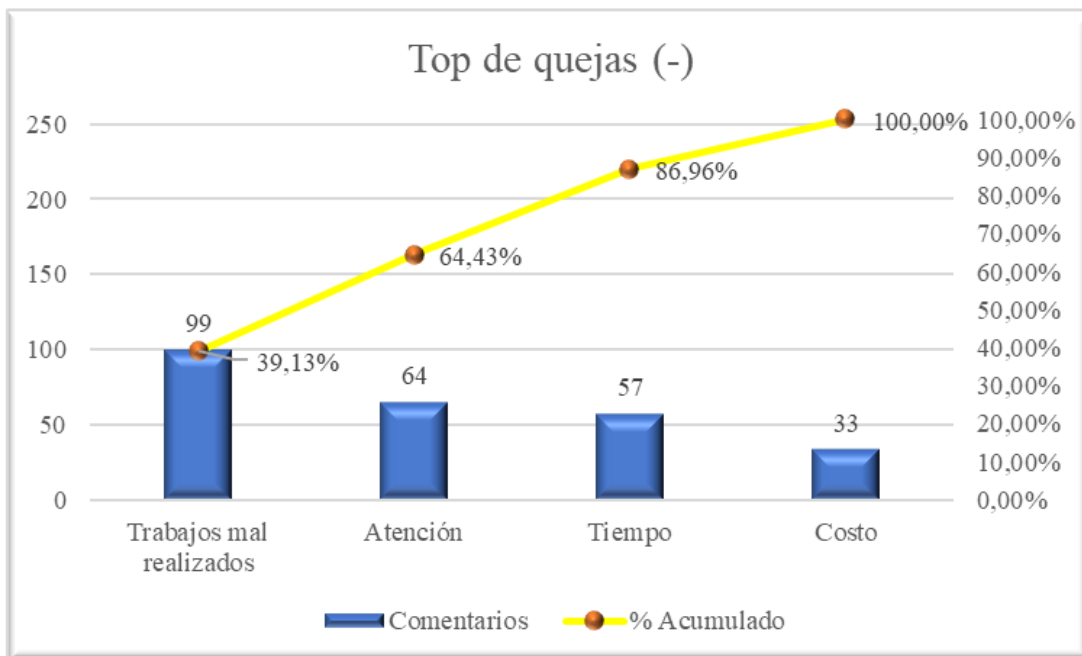
De cada categoría los comentarios más recibidos por parte de los clientes tenemos a los relacionados con:

- Atención
  - Amabilidad y cordialidad del personal del taller (+).
  - Claridad en la información de la reparación que se va a realizar (+).
  - Información confiable y de calidad (+).
- Trabajos mal realizados
  - No cumplieron las expectativas de los trabajos realizados (+).
  - Calidad de los trabajos realizados (+).
  - Realizaron el mantenimiento completo del vehículo (+).
- Tiempo
  - Entrega del vehículo en fecha y hora programada (+).
  - Rapidez para la entrega del vehículo (+).
  - Cumplimiento de cita programada en fecha y hora (+).

Los clientes tienen un alto grado de satisfacción con la amabilidad del personal, el cumplimiento de los trabajos realizados y la entrega del vehículo a tiempo.

Es importante recalcar que, a pesar de sus nombres, la categoría de trabajos mal realizados y el comentario de no cumplieron con las expectativas de trabajos realizados se analizan en base a una percepción positiva del cliente.

Por otro lado, se realizó el análisis a las principales quejas o puntos a mejorar en la perspectiva de los clientes, el diagrama de Pareto asociado se expone a continuación.



*Figura 17.* Top de quejas comentarios negativos (general)

Como principales puntos de insatisfacción o descontento de los clientes se tiene a las categorías de trabajos mal realizados, atención y tiempo.

Dentro de los cuales podemos identificar como mayor causa de insatisfacción los comentarios relacionados con:

- Trabajos mal realizados
  - No cumplieron las expectativas de los trabajos realizados (-).
  - Entrega del vehículo aseado (-).
  - Cumplimiento de acuerdos para la reparación del vehículo en la primera visita (-).
- Atención
  - Asesor de servicio escucha las necesidades del cliente (-).
  - Información confiable y de calidad (-).
  - Asistencia rápida y eficaz para ser atendido al ingresar al taller (-).



- Tiempo
  - Rapidez para la entrega del vehículo (-).
  - Entrega del vehículo en la fecha y hora programada (-).
  - Lentitud para la recepción del vehículo (-).

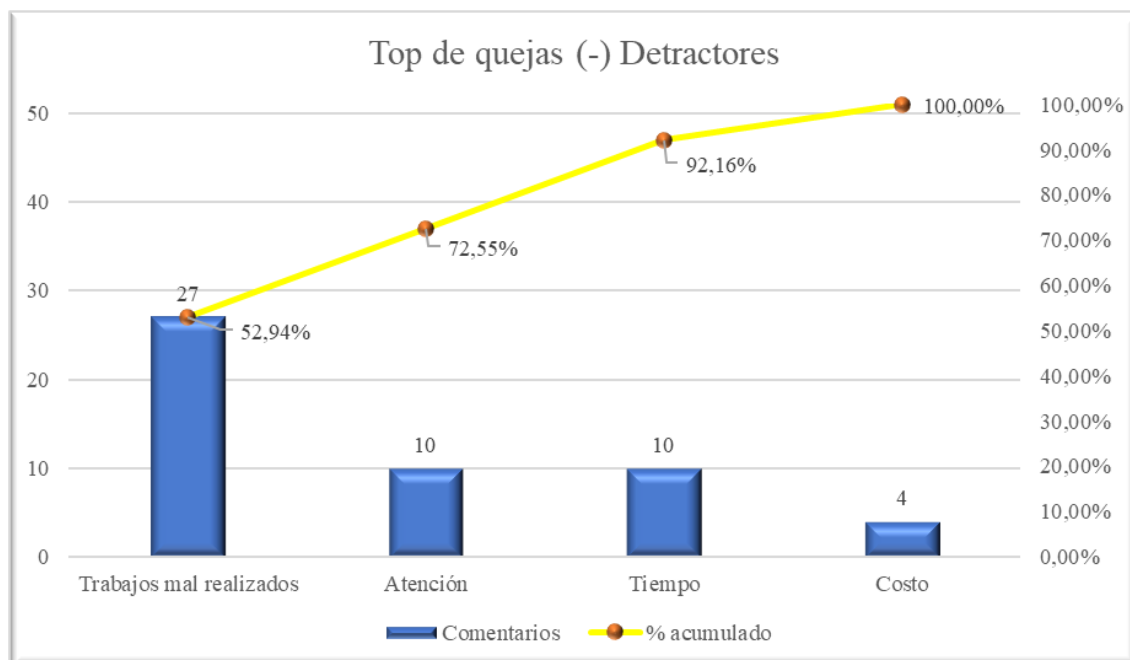
De este análisis se puede observar que los clientes en general no están satisfechos con los trabajos que se realizan en el taller, la atención que el asesor presta a sus necesidades e inquietudes, y la rapidez con la que se entrega el vehículo.

Si bien estos comentarios tanto positivos como negativos están basados netamente en la percepción del cliente se debe tomar en cuenta que la voz del cliente es lo más importante para cualquier empresa, por lo cual, es necesario escucharla y analizarla.

### **3.6.1. Top de quejas detractores**

Si se considera la manera en la cual se realiza el cálculo del NPS, los clientes Promotores y Detractores son aquellos que afectan directamente al resultado final, pero si se toma en cuenta los clientes Pasivos se puede evidenciar que hay una cantidad mayor de Pasivos (42), que de detractores (19).

Al realizar un análisis de cuáles son las principales quejas de los clientes detractores se obtiene el siguiente gráfico.



*Figura 18.* Top de quejas comentarios negativos clientes Detractores.

Los comentarios negativos más recurrentes de los clientes detractores están en las categorías de: Trabajos mal realizados, Atención y Tiempo.

Dentro de estas categorías se incluye los siguientes comentarios.

- Trabajos mal realizados
  - No cumplieron las expectativas de los trabajos realizados (-).
  - Entrega del vehículo aseado (-).
  - Realizaron el mantenimiento completo del vehículo (-).
- Atención
  - Facilidad del asesor para dar seguimiento (-).
  - Personal inspira confianza y seguridad (-).
- Tiempo
  - Disponibilidad de refacciones (-).
  - Rapidez para entregar el vehículo (-).

El punto de dolor, o de mayor insatisfacción para los clientes detractores son que no se cumple con las expectativas de los trabajos realizados, la facilidad del asesor para dar seguimiento y la disponibilidad de refacciones.

### 3.6.2. Top de quejas pasivos

Por otro lado, si se toma en cuenta los comentarios emitidos por los clientes pasivos tenemos los siguientes resultados.

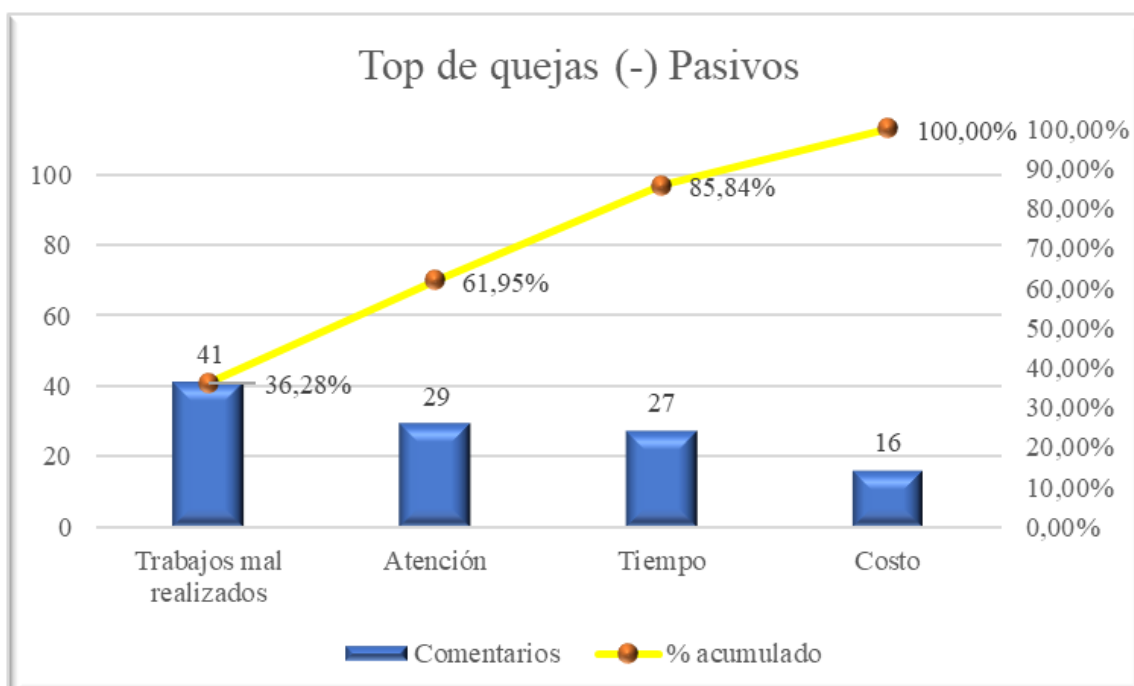


Figura 19. Top de quejas comentarios negativos clientes Pasivos.

En la gráfica anterior se puede observar que la mayor causa de insatisfacción y descontento de los clientes pasivos analizados son en las categorías de: Trabajos mal realizados, Atención y Tiempo.

Analizando más a fondo en cada categoría se puede encontrar los siguientes comentarios:

- Trabajos mal realizados
  - No cumplieron con las expectativas de los trabajos realizados (-).
  - Solucionan los problemas del vehículo (-).
  - Entrega del vehículo aseado (-).
- Atención
  - Asesor de servicio escucha las necesidades del cliente (-).
  - Asistencia rápida y eficaz para ser atendido al ingresar al taller (-).
  - Disponibilidad de asesores de servicio (-).
- Tiempo
  - Rapidez para la entrega del vehículo (-).
  - Consideración con mi tiempo durante el proceso (-).
  - Entrega del vehículo en fecha y hora programada (-).

Analizando las causas más determinantes de insatisfacción por parte de los clientes pasivos, tenemos que no se está cumpliendo con las expectativas de los trabajos realizados, no se están solucionando los problemas expresados por los clientes

Los clientes en su mayoría expresan un descontento con las categorías de trabajos mal realizados y atención, sobre todo con comentarios relacionados a:

- Trabajos mal realizados
  - No cumplieron con las expectativas de los trabajos realizados (-).
  - Entrega del vehículo aseado (-).
- Atención

- Asesor de servicio escucha las necesidades del cliente (-).
- Información confiable y de calidad (-).

### **3.7. Análisis de causa raíz**

Partiendo de el análisis del top de quejas realizado anteriormente se conoce que las áreas donde existe una mayor insatisfacción por parte de los clientes son las categorías de trabajos mal realizados y atención; es por esto que, para encontrar la causa raíz de cada una de estas insatisfacciones se utilizará la herramienta de 5 pasos.

La misma que plantea que como su nombre indica consta de 5 pasos esenciales de los cuales el primero es realizar una descripción del problema, identificar su criticidad, y frecuencia, de ser posible se provee un esquema fotográfico del problema, y por último se indica la manera en la que fue encontrado el problema. El segundo paso es proponer una acción curita o una acción correctiva inmediata que permita mitigar un poco el impacto del problema en el corto plazo, hasta definir un plan de acción.

El tercer paso es realizar el análisis de causa raíz, para el cual se plantea el uso de distintas herramientas como la lluvia de ideas, 5 por qué, diagrama de pescado (Ishikawa), entre otras.

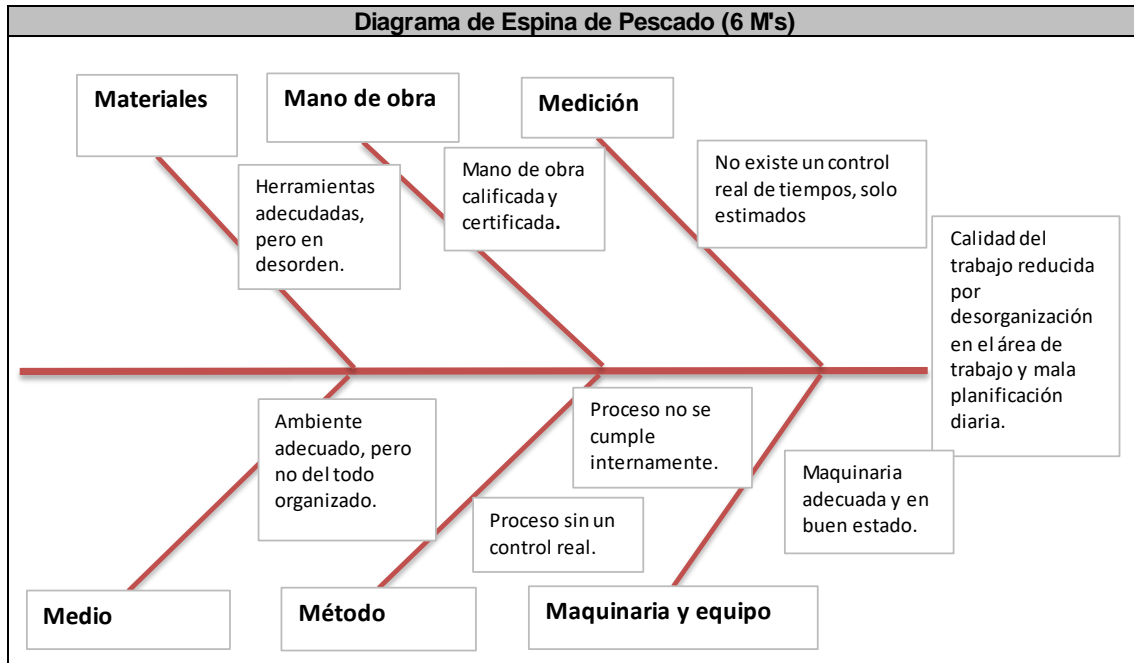
El cuarto paso es el plantear una solución definitiva o un plan de acción para atacar al problema y eliminarlo.

Por último, se hace un seguimiento del plan de acción para determinar su efectividad y evolución.

A continuación, se desarrolla la herramienta de 5 pasos orientada a los problemas de las 2 categorías que impactan negativamente en la satisfacción del cliente.

METODOLOGÍA REPORTE 5 PASOS											
Reportado por: Harold Carrera			Responsable o dueño natural: Poverna			Fecha del reporte: 9/12/2019			1/1/1900		
Departamento Responsable: Calidad			Fecha del reporte: 9/12/2019			5 pasos #: 5					
<b>1 IDENTIFICACIÓN Y DEFINICIÓN DEL PROBLEMA</b>											
¿Se revisaron con el dueño natural las acciones contenedoras inmediatas? No. Acción Contenedora Inmediata Resp. Fecha de Inicio Fecha de cierre Efectividad Correctivo <input checked="" type="checkbox"/> Acción correctiva <input type="checkbox"/> Mejora <input type="checkbox"/> Preventivo <input type="checkbox"/>											
1. ¿Cuál Identificó/repertó el problema? Para accidentes e incidentes indicar el nombre del lesionado. El equipo del dpto. de calidad											
2. ¿Cuándo? Cuando ocurrió el problema. Durante los meses de Agosto a Diciembre											
3. ¿Dónde? Parte del proceso y/o producto donde se detecta el problema. Parte del cuerpo afectada. En el servicio técnico posventa.											
4. ¿Cuánto? Cantidad en que se presenta el problema. Más de 10 quejas de clientes											
5. Descripción del impacto. Definir a que ítem impacta. Salud <input type="checkbox"/> Calidad <input checked="" type="checkbox"/> Productividad <input type="checkbox"/> Costos <input type="checkbox"/> Otros <input type="checkbox"/>											
6. Problema. Con base en la información anterior describa el problema que se presenta. Se identificó un alto número de quejas por parte de los clientes con relación a la calidad de los trabajos realizados.											
7. Definición del objetivo. Definir un objetivo a lograr para el cierre del 5 pasos. Reducir en al menos un 50% la presencia de quejas de los clientes relacionadas con la calidad de los trabajos realizados.											
3 ANÁLISIS DE LA CAUSA RAIZ Indique las herramientas de análisis usadas: Pareto, Estratificación, 5 por qué, etc. Lluvia de ideas <input type="checkbox"/> Análisis Causa y Efecto <input checked="" type="checkbox"/> 5 ¿Por qué? <input type="checkbox"/> Otras:											
4 ACCIONES CORRECTIVAS DEFINITIVAS No. Acción Correctiva Definitiva Resp. Fecha de Inicio Fecha de cierre Efectividad 1 Capacitación general de 5s siguiendo lineamientos de la organización. Dpto. Calidad / Talento humano 6/1/2020											
2 Control y seguimiento mensual de 5s. Máster Kalizen 7/2/2020											
3 Capacitación general nueva herramienta de calidad. Dpto. Calidad 12/2/2020											
4											
5 SEGUIMIENTO Y VALIDACIÓN Reporte con los datos de los trabajos realizados. El seguimiento se realizará posterior a la finalización de las capacitaciones, planteando un punto de partida y pasos a seguir.											
¿Se aplicó poka yoke? SI <input type="checkbox"/> NO <input checked="" type="checkbox"/> ¿Se verificó? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>											
PARTICIPANTES EN LA SOLUCIÓN Dpto. Calidad Jefe de taller APS Técnicos Lavadores Controlistas de calidad NOMBRE RESPONSABLE DE LA VALIDACIÓN (Máster Kalizen centro de servicio) FIRMA											

Figura 20. Parte frontal Formato 5 pasos, Trabajos mal realizados.



*Figura 21.* Parte posterior formato 5 pasos, Trabajos mal realizados

Como se puede observar durante el desarrollo de la herramienta de 5 pasos se llega a determinar la causa raíz del problema relacionado con la insatisfacción de los clientes en relación a los trabajos mal realizados, que es la mala planificación diaria del centro de servicio provoca que los técnicos a pesar de su experiencia, deban realizar los trabajos al apuro para cumplir los tiempos de entrega, por lo que se producen errores, de igual manera esto provoca que exista desorden que también afecta el rendimiento general por la pérdida de tiempo en buscar herramientas.

Por otro lado, aplicando la misma herramienta para la categoría de Atención, se obtuvo que la causa raíz de las quejas en atención, es porque el formato de Pre Orden y Orden de trabajo son antiguos (más de 10 años), por lo cual no se adaptan a las necesidades actuales tanto de los clientes como del personal del centro de servicio que las utiliza.



A continuación, se presenta el formato desarrollado de 5 pasos.

METODOLOGÍA REPORTE 5 PASOS																																																																																			
Reportado por: <u>Héctor Carrera</u>			Responsable o dueño natural: <u>Powerva</u>			Departamento Responsable: <u>Calidad</u>			Fecha del reporte: <u>6/12/2019</u>																																																																										
Fuente para levantar 5 pasos:			5 pasos #:			1.00																																																																													
<b>1 IDENTIFICACIÓN Y DEFINICIÓN DEL PROBLEMA</b>																																																																																			
¿Se revisaron con el dueño natural las acciones contenidas en las acciones inmediatas?																																																																																			
<table border="1"> <thead> <tr> <th>No.</th> <th>Acción Correctora Inmediata</th> <th>Reap</th> <th>Fecha de Inicio</th> <th>Fecha de cierre Planeada</th> <th>Real</th> <th>SI</th> <th>x</th> <th>NO</th> <th>NO</th> <th>NO</th> <th>NO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Contar a clientes para conocer de manera detallada la causa de la insatisfacción.</td> <td>APS /Jefe de taller</td> <td>8/12/2019</td> <td>18/02/2019</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Análisis del top de quejas de clientes</td> <td>Maíster Kalzen</td> <td>5/12/2019</td> <td>9/12/2019</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>3</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>4</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>5</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>												No.	Acción Correctora Inmediata	Reap	Fecha de Inicio	Fecha de cierre Planeada	Real	SI	x	NO	NO	NO	NO	1	Contar a clientes para conocer de manera detallada la causa de la insatisfacción.	APS /Jefe de taller	8/12/2019	18/02/2019								2	Análisis del top de quejas de clientes	Maíster Kalzen	5/12/2019	9/12/2019								3												4												5											
No.	Acción Correctora Inmediata	Reap	Fecha de Inicio	Fecha de cierre Planeada	Real	SI	x	NO	NO	NO	NO																																																																								
1	Contar a clientes para conocer de manera detallada la causa de la insatisfacción.	APS /Jefe de taller	8/12/2019	18/02/2019																																																																															
2	Análisis del top de quejas de clientes	Maíster Kalzen	5/12/2019	9/12/2019																																																																															
3																																																																																			
4																																																																																			
5																																																																																			
<b>2 ACCIONES CORRECTIVAS INMEDIATAS</b>																																																																																			
<table border="1"> <thead> <tr> <th>No.</th> <th>Acción Correctiva Definitiva</th> <th>Responsable</th> <th>Fecha de Inicio</th> <th>Fecha de cierre Planeada</th> <th>Real</th> <th>SI</th> <th>x</th> <th>NO</th> <th>NO</th> <th>NO</th> <th>NO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Capacitación general nueva herramienta de calidad al personal del CS</td> <td>Dpto. Calidad / Talento humano</td> <td>6/1/2020</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Desarrollo e implementación de nueva Pre-order y orden de trabajo</td> <td>Maíster Kalzen</td> <td>6/12/2019</td> <td>6/1/2020</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Capacitación orientada a la atención de ocurrencia PGI 1-3</td> <td>Dpto. Calidad</td> <td>12/2/2020</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>4</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>5</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>												No.	Acción Correctiva Definitiva	Responsable	Fecha de Inicio	Fecha de cierre Planeada	Real	SI	x	NO	NO	NO	NO	1	Capacitación general nueva herramienta de calidad al personal del CS	Dpto. Calidad / Talento humano	6/1/2020									2	Desarrollo e implementación de nueva Pre-order y orden de trabajo	Maíster Kalzen	6/12/2019	6/1/2020								3	Capacitación orientada a la atención de ocurrencia PGI 1-3	Dpto. Calidad	12/2/2020									4												5											
No.	Acción Correctiva Definitiva	Responsable	Fecha de Inicio	Fecha de cierre Planeada	Real	SI	x	NO	NO	NO	NO																																																																								
1	Capacitación general nueva herramienta de calidad al personal del CS	Dpto. Calidad / Talento humano	6/1/2020																																																																																
2	Desarrollo e implementación de nueva Pre-order y orden de trabajo	Maíster Kalzen	6/12/2019	6/1/2020																																																																															
3	Capacitación orientada a la atención de ocurrencia PGI 1-3	Dpto. Calidad	12/2/2020																																																																																
4																																																																																			
5																																																																																			
<b>4 ACCIONES CORRECTIVAS DEFINITIVAS</b>																																																																																			
<table border="1"> <thead> <tr> <th>No.</th> <th>Descripción del impacto: Definir a que ítems impacta</th> <th>Salud Ambiental</th> <th>Calidad</th> <th>X</th> <th>Productividad</th> <th>Costos</th> <th>Otros</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Más de 10 quejas de clientes</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Problema: Com base en la información anterior describa el problema que se presenta</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Se identificó un alto número de quejas por parte de los clientes con relación a la atención recibida en el centro de servicio.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>4</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>5</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>												No.	Descripción del impacto: Definir a que ítems impacta	Salud Ambiental	Calidad	X	Productividad	Costos	Otros	1	Más de 10 quejas de clientes							2	Problema: Com base en la información anterior describa el problema que se presenta							3	Se identificó un alto número de quejas por parte de los clientes con relación a la atención recibida en el centro de servicio.							4								5																															
No.	Descripción del impacto: Definir a que ítems impacta	Salud Ambiental	Calidad	X	Productividad	Costos	Otros																																																																												
1	Más de 10 quejas de clientes																																																																																		
2	Problema: Com base en la información anterior describa el problema que se presenta																																																																																		
3	Se identificó un alto número de quejas por parte de los clientes con relación a la atención recibida en el centro de servicio.																																																																																		
4																																																																																			
5																																																																																			
<b>5 SEGUIMIENTO Y VALIDACIÓN</b>																																																																																			
<table border="1"> <thead> <tr> <th>No.</th> <th>Definición del objetivo: Definir un objetivo a lograr para el cierre del 5 pasos</th> <th>¿Se aplicó poka yoke?</th> <th>¿Se verificó?</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Reducir en al menos un 50% la presencia de quejas de los clientes relacionadas con la calidad de los trabajos realizados.</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>2</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>3</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>4</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>5</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>												No.	Definición del objetivo: Definir un objetivo a lograr para el cierre del 5 pasos	¿Se aplicó poka yoke?	¿Se verificó?	1	Reducir en al menos un 50% la presencia de quejas de los clientes relacionadas con la calidad de los trabajos realizados.			2				3				4				5																																																			
No.	Definición del objetivo: Definir un objetivo a lograr para el cierre del 5 pasos	¿Se aplicó poka yoke?	¿Se verificó?																																																																																
1	Reducir en al menos un 50% la presencia de quejas de los clientes relacionadas con la calidad de los trabajos realizados.																																																																																		
2																																																																																			
3																																																																																			
4																																																																																			
5																																																																																			
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">¿Se aplicó poka yoke?</th> <th colspan="2">¿Se verificó?</th> </tr> <tr> <th>SI</th> <th>NO</th> <th>x</th> <th>NO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>												¿Se aplicó poka yoke?		¿Se verificó?		SI	NO	x	NO																																																																
¿Se aplicó poka yoke?		¿Se verificó?																																																																																	
SI	NO	x	NO																																																																																
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">PARTICIPANTES EN LA SOLUCIÓN</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Jefe de taller</td> <td></td> </tr> <tr> <td>APS</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Atención</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Dpto. Calidad</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>												PARTICIPANTES EN LA SOLUCIÓN		Jefe de taller		APS		Atención		Dpto. Calidad																																																															
PARTICIPANTES EN LA SOLUCIÓN																																																																																			
Jefe de taller																																																																																			
APS																																																																																			
Atención																																																																																			
Dpto. Calidad																																																																																			
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">NOMBRE RESPONSABLE DE LA VALIDACIÓN</th> <th colspan="2">Fecha</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="2">(Maíster Kalzen centro de servicio)</td> <td colspan="2"></td> </tr> </tbody> </table>												NOMBRE RESPONSABLE DE LA VALIDACIÓN		Fecha		(Maíster Kalzen centro de servicio)																																																																			
NOMBRE RESPONSABLE DE LA VALIDACIÓN		Fecha																																																																																	
(Maíster Kalzen centro de servicio)																																																																																			
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">FIRMA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="2"></td> </tr> </tbody> </table>												FIRMA																																																																							
FIRMA																																																																																			

Figura 22. Parte frontal formato 5 pasos, Atención a clientes.

<b>5 Por qué?</b>
¿Por qué? <u>los clientes no están satisfechos con la atención en el centro de servicio</u>
¿Por qué? <u>el personal no escucha ni presta atención a sus inquietudes y necesidades</u>
¿Por qué? <u>no existe suficiente espacio en la preorden de trabajo para anotar todas las necesidades del cliente</u>
¿Por qué? _____
¿Por qué? _____
_____
_____

*Figura 23.* Parte posterior formato 5 pasos, Atención al cliente.

Como se puede observar durante el desarrollo de la herramienta de 5 pasos se llegó a la causa raíz de porque el cliente siente que no se escucha o presta atención a lo que pide, esto es provocado porque no existe un espacio suficiente para que el APS registre todas las inquietudes y solicitudes del cliente, por lo cual hay aspectos que no se toman en cuenta.

Como resultado de realizar el análisis causa raíz se han identificado dos problemas principales por los cuales se puede no estar cumpliendo con los objetivos planteados en cuanto a la satisfacción del cliente, estos problemas son:

- Calidad del trabajo reducida por desorganización en el área de trabajo y mala planificación diaria.
- No existe un espacio adecuado para que el APS registre todas las inquietudes y solicitudes del cliente.

## 4. CAPÍTULO 4: PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

Tomando como punto de inicio los dos problemas principales que se encontraron en el capítulo anterior, tenemos los siguientes:

- Calidad del trabajo reducida por desorganización en el área de trabajo y mala planificación diaria.
- No se registra de manera adecuada las necesidades del cliente por falta de espacio en la orden de trabajo.

### 4.1. Herramienta de calidad

En ambos planes de acción se propone la implementación de una herramienta de calidad, la misma que fue desarrollada y planteada por fábrica de manera general y a la que se realizó una serie de ajustes para que esta alineada con la realidad del centro de servicio. Por consiguiente, considerando los 7 PGI (Puntos de gestión e innovación) propuestos cada uno de los cuales cuenta con una serie de momentos de verdad, los más cruciales para poder lograr un impacto en la satisfacción del cliente, tomando en cuenta lo obtenido del análisis de causa raíz de los problemas y los planes de acción propuestos son:

#### **PGI 1. Gestión de personas y cultura.**

Este PGI está orientado a contar con el personal con las mejores características y que estén alineados con los objetivos de la organización, de igual manera busca que se cuente con todas las herramientas, equipo e implementos

necesarios para realizar un buen trabajo y por último que se implemente y cumpla con las 5's para mantener el ambiente de trabajo en orden, los momentos de verdad (MV) orientados al servicio son:

- MV 3: Integración entrenamiento y desarrollo.
- MV 7: Ambiente de trabajo y 5's.
- MV 8: Materiales, Sistemas y Equipamientos.

### **PGI 3. Gestión de la atención**

Este PGI va orientado como su nombre lo indica a la atención que se le brinda al cliente y como se debe cumplir y superar las expectativas que el mismo tiene en relación con el servicio, esto es clave al momento de buscar retener a los clientes, y así atraer a nuevos.

- MV 21: Saludo de los asesores.
- MV 31: Preparación para recibir al cliente posventa.
- MV 32: Check-in de servicio.

### **PGI 4. Gestión de servicio y ventas**

El PGI #4 está enfocado en hacer todos los esfuerzos necesarios para que se cuide al máximo cada detalle dentro del proceso interno de la organización desde la recepción hasta la entrega del vehículo y seguir con la premisa de superar las expectativas del cliente.

- MV 38: Planificación y control de los servicios.
- MV 40: Preparación de la bahía de trabajo.
- MV 41: Diagnóstico.
- MV 44: Ejecución de los servicios.
- MV 45: Servicios adicionales.

## **PGI 5. Gestión de la preparación de entrega**

Un momento crucial en donde se ve reflejado todo el trabajo anterior es en la entrega del vehículo luego del servicio, empezando por la limpieza de este para generar confianza y transparencia con el cliente, de manera que el mismo sepa que se ha cuidado hasta el mínimo detalle para satisfacer sus necesidades.

- MV 51: Lavado y limpieza.
- MV 56: Calidad del servicio e inspección final de entrega.
- MV 57: Check- out de servicio.

### **4.1.1. Calibración**

Para iniciar con la implementación de una herramienta es importante conocer la manera de la cual se va a evaluar el avance de dicha implementación, lo cual a su vez permite iniciar pequeños planes de acción orientados al cumplimiento de ítems específicos.

En este caso se el avance se registra en función a una Calibración, esta calibración en esencia es similar a una auditoría interna, pero con un enfoque

distinto, ya que no busca un método de evaluación en base a si se cumple o no se cumple con un estándar, si no a generar una reflexión interna en cada persona y área en consecuencia de cuáles son los puntos por mejorar y porque es necesario realizar dicha mejora. El avance se evalúa en función a porcentajes de cumplimiento expuestos en la tabla a continuación.

*Tabla 2. Parámetros resultados calibraciones*

<b>Cumplimiento Herramienta de calidad</b>	
<b>Resultado calibración</b>	<b>Interpretación</b>
<60%	Insuficiente
60-70%	Mejorable
70-80%	Aceptable
80-90%	Bueno
90-100%	Excelente

A continuación, se presenta una serie de premisas que permiten tener más claro el concepto asociado con la calibración.

- No es una auditoría, es una alianza con el propósito de apoyar el desarrollo del Concesionario.
- No es una verificación, es una transformación por medio de la observación consciente y colaborativa de los hábitos, herramientas y resultados.
- No es para atender al centro de servicio, es para atender al Cliente y mejorar los resultados del Concesionario.
- No es para penalizar al Concesionario, es para mirar la realidad de forma consciente para luego transformarla.
- No es para cobrar al Concesionario, es para generar sentido de urgencia en lo que realmente es importante que sea realizado.
- No se tiene patrones obligatorios, se tiene hábitos esenciales para mejorar los resultados y la satisfacción de los Clientes.

- No se deja acciones para que el Concesionario ejecute, se revisa y actualiza junto con el personal del centro de servicio el plan de transformación para que sea ejecutado con confianza y foco luego de la Calibración.
- No se debe preparar sólo para recibir la Calibración, se debe preparar para recibir y cuidar de los Clientes todos los días.

#### **4.1.2. Guía de calibración**

Para realizar la evaluación del avance de esta herramienta internamente se desarrolló una Guía de calibración, la cual toma en cuenta los momentos de verdad más relevantes mencionados anteriormente y el estándar propuesto por fábrica o el mínimo requerido para cumplir con el mismo.

Dentro de la guía de calibración existe una serie de anexos, los cuales son documentos y formatos considerados como importantes para apoyar con la implementación, cada anexo se relaciona directamente con el estándar al que mejor se adapta, de igual manera existe una serie de nuevos formatos, mismos que se buscará implementar de manera paulatina con planes piloto que permitan evaluar su impacto real en el centro de servicio.

#### **4.2. Calibración inicial**

Luego de realizar la calibración inicial del concesionario de Granados se obtuvieron los siguientes resultados. Las guías de calibración se exponen en el anexo 2.

En la calibración inicial se obtuvo un puntaje de 43/100, se debe considerar que cada uno de los PGI tiene un peso definido que varía en función de su incidencia final en la satisfacción del cliente, los PGI con un peso mayor son el 3, 4 y 5. Los PGI 2 y 7 si bien se consideran al momento de realizar la calibración, no se tomarán en cuenta dentro de la propuesta de mejora ya que son ítems que se están cumpliendo de manera general al realizar la calibración.

### **4.3. Propuesta de implementación**

Entre los ítems o estándares más relevantes que no se están cumpliendo y sobre los cuales se planteará la propuesta de mejora son, orden y limpieza, planificación diaria y atención a los clientes.

Para el orden y limpieza tomando en cuenta los momentos de verdad 3 y 7 se plantea el realizar una nueva capacitación de 5's para el personal del centro de servicio, cabe recalcar que durante el proceso de inducción se realiza una capacitación de manera general en referencia a esta herramienta, es por esto que se diseñó una nueva presentación para esta capacitación, y a su vez se realizará una auditoría inicial para tener un punto de partida para la mejora, además de manera general se realizará una capacitación a todo el personal acerca de la nueva herramienta de calidad, la misma que es la recopilación de algunas de las herramientas y metodologías propuestas como mejoras dentro del presente trabajo.

Esta capacitación estará orientada tanto a reforzar el conocimiento, y enfatizar la importancia de las 5's en el taller, y además se realizará la presentación formal de la nueva herramienta de calidad a todo el personal del centro de servicio, con el fin de que tengan una noción de los cambios que plantearan a futuro y a que



objetivos están orientados, la capacitación se hará con horarios diferenciados para no limitar la capacidad operativa del taller, siguiendo el siguiente cronograma.

Tabla 3. *Cronograma capacitación Granados*

Cronograma capacitación Granados							
DÍA 1				DÍA 4			
Nombre	Cargo	Fecha	Hora	Nombre	Cargo	Fecha	Hora
XXXXXXXXXX	Gerente de posventa	6/1/2020	7:00 - 12:00	XXXXXXXXXX	Tecnico	9/1/2020	7:00 - 12:00
XXXXXXXXXX	Jefe de servicio	6/1/2020	7:00 - 12:00	XXXXXXXXXX	Tecnico	9/1/2020	7:00 - 12:00
XXXXXXXXXX	APS	6/1/2020	7:00 - 12:00	XXXXXXXXXX	C. calidad	9/1/2020	7:00 - 12:00
XXXXXXXXXX	C. calidad	6/1/2020	7:00 - 12:00	XXXXXXXXXX	APS	9/1/2020	7:00 - 12:00
XXXXXXXXXX	Tecnico	6/1/2020	7:00 - 12:00	XXXXXXXXXX	Lavador	9/1/2020	7:00 - 12:00
XXXXXXXXXX	Tecnico	6/1/2020	7:00 - 12:00	XXXXXXXXXX	Tecnico	9/1/2020	7:00 - 12:00
XXXXXXXXXX	Tecnico	6/1/2020	7:00 - 12:00	XXXXXXXXXX	Lavador	9/1/2020	7:00 - 12:00
XXXXXXXXXX	Lavador	6/1/2020	7:00 - 12:00				
DÍA 2				DÍA 5			
Nombre	Cargo	Fecha	Hora	Nombre	Cargo	Fecha	Hora
XXXXXXXXXX	FOM	7/1/2020	7:00 - 12:00	XXXXXXXXXX	APS	9/1/2020	7:00 - 12:00
XXXXXXXXXX	APS	7/1/2020	7:00 - 12:00	XXXXXXXXXX	C. calidad	9/1/2020	7:00 - 12:00
XXXXXXXXXX	C. calidad	7/1/2020	7:00 - 12:00	XXXXXXXXXX	Tecnico	9/1/2020	7:00 - 12:00
XXXXXXXXXX	Tecnico	7/1/2020	7:00 - 12:00	XXXXXXXXXX	Tecnico	9/1/2020	7:00 - 12:00
XXXXXXXXXX	Tecnico	7/1/2020	7:00 - 12:00	XXXXXXXXXX	Lavador	9/1/2020	7:00 - 12:00
XXXXXXXXXX	Tecnico	7/1/2020	7:00 - 12:00	XXXXXXXXXX	Tecnico	9/1/2020	7:00 - 12:00
XXXXXXXXXX	Lavador	7/1/2020	7:00 - 12:00				
XXXXXXXXXX	Lavador	6/1/2020	7:00 - 12:00				
DÍA 3							
Nombre	Cargo	Fecha	Hora				
XXXXXXXXXX	Coordinador ventas y	8/1/2020	7:00 - 12:00				
XXXXXXXXXX	APS	8/1/2020	7:00 - 12:00				
XXXXXXXXXX	C. calidad	8/1/2020	7:00 - 12:00				
XXXXXXXXXX	Tecnico	8/1/2020	7:00 - 12:00				
XXXXXXXXXX	Tecnico	8/1/2020	7:00 - 12:00				
XXXXXXXXXX	Tecnico	8/1/2020	7:00 - 12:00				
XXXXXXXXXX	Lavador	8/1/2020	7:00 - 12:00				
XXXXXXXXXX	Lavador	8/1/2020	7:00 - 12:00				

De igual manera se plantea la implementación de 2 herramientas que trabajan en conjunto, la una es un panel de planificación diaria, en el cual se podrá registrar todos los vehículos que están programados para ingresar al taller, y cuál será su camino dentro del mismo, es decir que asesor de servicio hará la recepción y entrega, que tipo de servicio se realizará, que técnico estará a cargo del diagnóstico y reparación, y la hora tentativa de entrega final.

Granados		Tablero de planificación diaria											
	Item	7:00	7:20	7:40	8:00	8:20	8:40	9:00	9:20	9:40	10:00	10:20	10:40
<b>Asesor de Servicio</b>	Item	7:00	7:20	7:40	8:00	8:20	8:40	9:00	9:20	9:40	10:00	10:20	10:40
1	Nombre Servicio Placa	5k xxx-xxxx	20k xxx-xxxx	50k xxx-xxxx	15k xxx-xxxx								
2	Nombre Servicio Placa												
3	Nombre Servicio Placa												
4	Nombre Servicio Placa												
<b>Técnicos</b>	Item	7:00	7:20	7:40	8:00	8:20	8:40	9:00	9:20	9:40	10:00	10:20	10:40
1	Nombre Técnico Master Placa	15k xxx-xxxx											
2	Nombre Técnico de Servicio Placa												
3	Nombre Técnico de Servicio Placa												
4	Nombre Jefe de Taller Placa												
<b>Alimación y Balanceo</b>	Item	7:00	7:20	7:40	8:00	8:20	8:40	9:00	9:20	9:40	10:00	10:20	10:40
1	Nombre Servicio Placa												
2	Nombre Servicio Placa												
<b>Lavadores</b>	Item	7:00	7:20	7:40	8:00	8:20	8:40	9:00	9:20	9:40	10:00	10:20	10:40
1	Nombre Servicio Placa												
2	Nombre Servicio Placa												
<b>Instaladores de Accesorios</b>	Item	7:00	7:20	7:40	8:00	8:20	8:40	9:00	9:20	9:40	10:00	10:20	10:40
1	Nombre Servicio Placa												
2	Nombre Servicio Placa												

Figura 24. Vista parcial propuesta de tablero de planificación diaria.

## **Procedimiento de llenado tablero de planificación diaria**

Para el llenado del tablero de planificación diaria se hace un cruce de datos con la base del call center y la base interna del centro de servicio, esto con el fin de evitar clientes duplicados, en primer lugar, se coloca el APS (asesor profesional de servicio), el mismo que en algunos casos el cliente lo comenta al momento de agendar la cita, o en otros casos el asesor recibe la llamada del cliente directamente.

El llenado de este tablero es responsabilidad del jefe de taller, con el apoyo de los APS, esto con el fin de que todos conozcan de manera general su carga diaria, y en caso de que un cliente sin cita asista al centro de servicio definir si será posible realizar el servicio en dicho momento.

Se debe colocar el nombre del asesor, el número de placa del vehículo, la hora de la cita agendada y el tipo de mantenimiento a realizar.

Tanto el asesor de servicio como el call center, deben considerar un espacio de al menos 15 minutos entre cada cliente para realizar el proceso correspondiente de recepción de manera efectiva.

Luego se asigna un técnico para que trabaje en el vehículo, esta asignación se hace en función de la disponibilidad y la especialidad de cada uno de los técnicos, de igual manera se utiliza la misma información de nombre, placa y hora.

Posterior a esto se debe planificar el uso de la alineadora y balanceadora de llantas, al existir un solo equipo de este tipo es importante hacer una buena planificación para evitar un cuello de botella.

Por último, se asigna un lavador para el vehículo en función de la demanda y disponibilidad del área en mención.

En algunos casos el cliente solicita la instalación o revisión de accesorios, en estos casos es importante comunicarse con los técnicos especialistas que pertenecen a otra organización, pero trabajan in situ, lo que facilita la gestión sin embargo en función del flujo del taller y la disponibilidad de los técnicos se asigna una hora para el servicio.

<b>Guía de mantenimiento y reparación</b>					
Tipo de Vehículo	Tipo Crossover	Tipo Sedán	Tipo camioneta	Tipo SUV	
<b>Reparación</b>	Alineación y Balaneco Valor:	00:20:00	01:00:00	01:00:00	
	Codificación de Llaves Valor:	00:20:00	01:00:00	01:20:00	
	Cambio de aceite Valor:	02:00:00	01:00:00	00:40:00	
	Cambio de amortiguadores Valor:	02:00:00	00:20:00	00:20:00	
	Cambio de pastillas de freno Valor:	02:00:00	00:20:00	01:00:00	00:20:00
	Aire acondicionado no funciona	01:00:00	01:00:00	01:00:00	01:00:00
	Ruido de Asientos	02:00:00	02:00:00	02:00:00	02:00:00
	Ruido en la Dirección	02:00:00	02:00:00	02:00:00	02:00:00
	Ruido en el Panel Central	05:00:00	05:00:00	05:00:00	05:00:00
	Holgadura en la dirección Luz de motor encendida	02:00:00 01:30:00	02:00:00 01:30:00	02:00:00 01:30:00	02:00:00 01:30:00
<b>Diagnóstico</b>	Falla del motor	02:00:00	02:00:00	02:00:00	02:00:00
	Crujido en puertas y vidrios	02:00:00	02:00:00	02:00:00	02:00:00
	Crujido en vidrios	01:00:00	01:00:00	01:00:00	01:00:00
	Retorno de Servicio	01:00:00	01:00:00	01:00:00	01:00:00
	Suspensión delantera	02:00:00	02:00:00	02:00:00	02:00:00
	Suspensión trasera	01:30:00	01:30:00	01:30:00	01:30:00
	Prueba de Manejo	00:20:00	00:20:00	00:20:00	00:20:00

Nota: Estos tiempos hacen referencia a un estimado planteado directamente por fábrica.

Figura 25. Propuesta guía de mantenimiento y reparación.

La segunda herramienta, expuesta anteriormente, es un cuadro de tiempos, el cual estima el tiempo que debería tomar cada parte del proceso en teoría, siguiendo los estándares de marca y adaptando cada uno al tipo de vehículo al que se le va a realizar el servicio.

Para culminar con las mejoras netamente en taller, se plantea la implementación de trabajo estandarizado en el área de lavado, ya que la entrega del vehículo aseado es uno de los comentarios que más repiten los clientes al mencionar una insatisfacción, se espera que, en conjunto con el panel de planificación diaria, esta herramienta genere una mejora interna del proceso, la misma que idealmente debería reflejarse en la disminución de comentarios relacionados con el área.

Con la finalidad de poder estandarizar el proceso de lavado se elaboró una hoja de trabajo estandarizado, el mismo que detalla cada una de las actividades del proceso, y el flujo de estas tomando en cuenta las partes del vehículo y la posición de estas en función la distribución del área de lavado existente.

El proceso de lavado cuenta con 82 actividades, las mismas que contemplan el lavado general y aspirado que se realiza en todos los vehículos que ingresan al centro de servicio para cualquier tipo de servicio.

De manera general el proceso cuenta con 6 etapas: lavado, enjabonado, enjuagado, secado, limpieza de vidrios y aspirado del vehículo. Las mismas que siguen un flujo iniciando por la posición frontal derecha y continúan hasta completar todo el vehículo.

Las hojas de trabajo estandarizado se exponen a continuación.

**HOJA DE TRABAJO ESTANDARIZADO**

<b>MODELO: TODOS</b>		<b>Nombre de la Operación</b>		Fecha: 23/10/20	Hércul Carreón
<b>Ubicación: ÁREA DE LAVADO</b>		<b>LAVADO COMPLETO DE VEHICULO</b>		Reservado por: <input type="checkbox"/> Seguro de Responsabilidad <input type="checkbox"/> Seguro de Vida <input type="checkbox"/> Otros <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Otros <input type="checkbox"/>
# SÍMBOLO	N° de Operación	Operación	Ubicación	Posición Alta	RESPONSABLE JEFE DE TALLER
					T. Op. T. Cam.
○	1	LAVADO GUARDAFANGO DELANTERO DERECHO	RF	BAJA	
○	2	LAVADO VIBRIO DELANTERO DERECHO	RF	BAJA	
○	3	LAVADO RETROVISOR DERECHO	RF	BAJA	
○	4	LAVADO PUERTA DELANTERA DERECHA	RF	BAJA	
○	5	LAVADO VIBRIO POSTERIOR DERECHO	RB	BAJA	
○	6	LAVADO PUERTA POSTERIOR DERECHA	RB	BAJA	
○	7	LAVADO GUARDAFANGO POSTERIOR DERECHO	RB	BAJA	
○	8	LAVADO PARA BRISA POSTERIOR	B	BAJA	
○	9	LAVADO CAJUELA O CUBIERTA	B	BAJA	
○	10	LAVADO GUARDACHOQUE TRASERO	B	BAJA	
○	11	LAVADO GUARDAFANGO POSTERIOR IZQUIERDO	LB	BAJA	
○	12	LAVADO VIBRIO POSTERIOR IZQUIERDO	LB	BAJA	
○	13	LAVADO PUERTA POSTERIOR IZQUIERDA	LB	BAJA	
○	14	LAVADO TECHO	T	BAJA	
○	15	LAVADO VIBRIO DELANTERO IZQUIERDO	LF	BAJA	
○	16	LAVADO PUERTA DELANTERA IZQUIERDA	LF	BAJA	
○	17	LAVADO GUARDAFANGO DELANTERO IZQUIERDO	LF	BAJA	
○	18	AJUZAR LAS PLUMAS	F	BAJA	
○	19	LAVADO PARA BRISA DELANTERO	F	BAJA	
○	20	LAVADO CAPOT	F	BAJA	
○	21	LAVADO GUARDACHOQUE DELANTERO	F	BAJA	
○	22	ENABONADO CAPOT LADO DERECHO	F	BAJA	
○	23	ENABONADO GUARDACHOQUE DELANTERO LADO DERECHO	F	BAJA	
○	24	ENABONADO GUARDAFANGO DELANTERO DERECHO	RF	BAJA	
○	25	ENABONADO PUERTA DELANTERA DERECHA	RF	BAJA	
					Tiempo Total de Ciclo (Seg)

**DIAGRAMA DE TRABAJO**

POSTERIOR	BACK	B
IZQUIERDA	LEFT	L
DERECHA	RIGHT	R
FRENTE	FRONT	F
TECHO	TOP	T

FIRMAS DE APROBACION

Firma	LIDER POSVENTA	MAESTRO KAUZEN	JEFE TALLER
Fecha			

Figura 26. Hoja de trabajo estandarizado (1 de 4).

**HOJA DE TRABAJO ESTANDARIZADO**

MODELO: TODOS		Nombre de la Operación				
Ubicación: AREA DE LAVADO		LAVADO COMPLETO DE VEHICULO				
# SEQ	N° de Operación	Operación	Ubicación	Posición Altura	RESPONSABLE JEFE DE TALLER	T. Cm.
26	1	ENLABONADO TECHO	T	BAJA		
27	1	ENLABONADO PUERTA POSTERIOR DERECHA	RB	BAJA		
28	1	ENLABONADO GUARDAFANGO POSTERIOR DERECHO	RB	BAJA		
29	1	ENLABONADO CAJUELA O COMPUERTA	B	BAJA		
30	1	ENLABONADO GUARDACHOQUE POSTERIOR	B	BAJA		
31	1	ENLABONADO GUARDAFANGO POSTERIOR IZQUIERDO	LB	BAJA		
32	1	ENLABONADO PUERTA POSTERIOR IZQUIERDA	LB	BAJA		
33	1	ENLABONADO PUERTA DELANTERA IZQUIERDA	LF	BAJA		
34	1	ENLABONADO GUARDAFANGO DELANTERO IZQUIERDO	LF	BAJA		
35	1	ENLABONADO CAROT LADO IZQUIERDO	F	BAJA		
36	1	ENLABONADO GUARDACHOQUE DELANTERO LADO IZQUIERDO	F	BAJA		
37	1	ENSUAGIE CAROT	F	BAJA		
38	1	ENSUAGIE GUARDACHOQUE DELANTERO	F	BAJA		
39	1	ENSUAGIE GUARDAFANGO DELANTERO DERECHO	RF	BAJA		
40	1	ENSUAGIE PUERTA DELANTERA DERECHA	RF	BAJA		
41	1	ENSUAGIE TECHO	T	BAJA		
42	1	ENSUAGIE PUERTA TRASERA DERECHA	RB	BAJA		
43	1	ENSUAGIE CAJUELA O COMPUERTA	B	BAJA		
44	1	ENSUAGIE GUARDACHOQUE POSTERIOR	B	BAJA		
45	1	ENSUAGIE GUARDAFANGO POSTERIOR IZQUIERDO	LB	BAJA		
46	1	ENSUAGIE PUERTA TRASERA IZQUIERDA	LB	BAJA		
47	1	ENSUAGIE PUERTA DELANTERA IZQUIERDA	LF	BAJA		
48	1	ENSUAGIE GUARDAFANGO DELANTERO IZQUIERDO	LF	BAJA		
49	1	APLICAR LIMPIAVIDRIOS PARA BRISAS DELANTERO	F	BAJA		
50	1	REMOVER LIMPIAVIDRIOS PARA BRISAS DELANTERO	F	BAJA		
				Tiempo Total de Ciclo (Seg)		

**DIAGRAMA DE TRABAJO**

POSTERIOR	BACK	B
IZQUIERDA	LEFT	L
DERECHA	RIGHT	R
FRONTE	FRONT	F
TECHO	TOP	T

3145	2943	3144	28	3246	3347	3448	39
3537	3638	4950	2641	3537	3638	4950	2641

FIRMAS DE APROBACION	LIDER POSVENTA	MASTER KAIZEN	JEFE TALLER
Firma			
Fecha			

Figura 27. Hoja de trabajo estandarizado (2 de 4)



**HOJA DE TRABAJO ESTANDARIZADO**

MODELO: TODOS		Nombre de la Operación					
Ubicación: ÁREA DE LAVADO		LAVADO COMPLETO DE VEHICULO					
SÍMBOLO	SEQ	N° de Operación	Operación	Ubicación	Posición/Altura	RESPONSABLE: JEFE DE TALLER	
						T. Op.	T. Cam.
<input type="radio"/>	51	1	APLICAR LIMPIAVIDRIOS VIDRIO DELANTERO DERECHO	RF	BAJA		
<input type="radio"/>	52	1	REMOVER LIMPIAVIDRIOS VIDRIO DELANTERO DERECHO	RF	BAJA		
<input type="radio"/>	53	1	APLICAR LIMPIAVIDRIOS RETROVISOR DERECHO	RF	BAJA		
<input type="radio"/>	54	1	REMOVER LIMPIAVIDRIOS RETROVISOR DERECHO	RF	BAJA		
<input type="radio"/>	55	1	APLICAR LIMPIAVIDRIOS VIDRIO POSTERIOR DERECHO	RB	BAJA		
<input type="radio"/>	56	1	REMOVER LIMPIAVIDRIOS VIDRIO POSTERIOR DERECHO	RB	BAJA		
<input type="radio"/>	57	1	APLICAR LIMPIAVIDRIOS PARABRISAS TRASERO	B	BAJA		
<input type="radio"/>	58	1	REMOVER LIMPIAVIDRIOS PARABRISAS TRASERO	B	BAJA		
<input type="radio"/>	59	1	APLICAR LIMPIAVIDRIOS VIDRIO POSTERIOR IZQUIERDO	LB	BAJA		
<input type="radio"/>	60	1	REMOVER LIMPIAVIDRIOS VIDRIO POSTERIOR IZQUIERDO	LB	BAJA		
<input type="radio"/>	61	1	APLICAR LIMPIAVIDRIOS VIDRIO DELANTERO IZQUIERDO	LF	BAJA		
<input type="radio"/>	62	1	REMOVER LIMPIAVIDRIOS VIDRIO DELANTERO IZQUIERDO	LF	BAJA		
<input type="radio"/>	63	1	SECADO CAPOT	F	BAJA		
<input type="radio"/>	64	1	SECADO GUARDAFOQUE DELANTERO	F	BAJA		
<input type="radio"/>	65	1	SECADO GUARDAFANGO DELANTERO DERECHO	RF	BAJA		
<input type="radio"/>	66	1	SECADO PUERTA DELANTERA DERECHA	RF	BAJA		
<input type="radio"/>	67	1	SECADO TECHO	T	BAJA		
<input type="radio"/>	68	1	SECADO PUERTA TRASERA DERECHA	RB	BAJA		
<input type="radio"/>	69	1	SECADO GUARDAFANGO POSTERIOR DERECHO	RB	BAJA		
<input type="radio"/>	70	1	SECADO CAJUELA OCCUPUERTA	B	BAJA		
<input type="radio"/>	71	1	SECADO GUARDAFANGO POSTERIOR IZQUIERDO	LB	BAJA		
<input type="radio"/>	72	1	SECADO PUERTA TRASERA IZQUIERDA	LB	BAJA		
<input type="radio"/>	73	1	SECADO PUERTA DELANTERA IZQUIERDA	LF	BAJA		
<input type="radio"/>	74	1	SECADO GUARDAFANGO DELANTERO IZQUIERDO	LF	BAJA		
<input type="radio"/>	75	1	LIMPIEZA LLANTA DELANTERA IZQUIERDA	LF	BAJA		
						Tiempo Total de Ceb: (Seg.)	

Simbolo	Secuencia	Secuencia	Secuencia	Secuencia	Secuencia
POSTERIOR	BACK	B	IZQUIERDA	LEFT	L
DERECHA	RIGHT	R	FRONTAL	FRONT	F
TECHO	TOP	T			

**DIAGRAMA DE TRABAJO**

Figura 28. Hoja de trabajo estandarizado (3 de 4).

FIRMAS DE APROBACION	LIDER POSVENTA	MASTER KAIZEN	JEFE TALLER
Firma			
Fecha			

**HOJA DE TRABAJO ESTANDARIZADO**

<b>MODELO: TODOS</b>		<b>Nombre de la Operación</b>		Fecha: 23/10/2010	Realizada por: Harold Carrera
<b>Ubicación: ÁREA DE LAVADO</b>		<b>LAVADO COMPLETO DE VEHÍCULO</b>		<input type="checkbox"/> Seguridad del personal <input type="checkbox"/> Opciones de Calidad <input type="checkbox"/> Simbolo	<input type="checkbox"/> Proceso Critico <input type="checkbox"/> Opción
SÍMBOLO	#	N° de Operación	Operación	Ubicación	Posición Altura
<input type="radio"/>	76	1	LIMPIEZA LLANTA DELANTERA DERECHA	RF	BAJA
<input type="radio"/>	77	1	LIMPIEZA LLANTA POSTERIOR DERECHA	RB	BAJA
<input type="radio"/>	78	1	LIMPIEZA LLANTA POSTERIOR IZQUIERDA	LB	BAJA
<input type="radio"/>	79	1	ASPIRADO LADO IZQUIERDO POSTERIOR (ASIENTO Y PISO)	RB	BAJA
<input type="radio"/>	80	1	ASPIRADO LADO IZQUIERDO DELANTERO (ASIENTO Y PISO)	B	BAJA
<input type="radio"/>	81	1	ASPIRADO LADO DERECHO DELANTERO (ASIENTO Y PISO)	B	BAJA
<input type="radio"/>	82	1	ASPIRADO LADO DERECHO POSTERIOR (ASIENTO Y PISO)	LB	BAJA
Tiempo Total de Ciclo (Seg.)					
		RESPONSABLE JEFE DE TALLER			
		T. Op.	T. Cum.		

**DIAGRAMA DE TRABAJO**

FIRMAS DE APROBACION	LIDER POSVENTA	MAESTRO KALZEN	JEFE TALLER
Firma			
Fecha			

Figura 29. Hoja de trabajo estandarizado (4 de 4).

Adicionalmente se elaboró una guía general de inspección de limpieza, esto con el fin de poder capacitar a personal nuevo sobre la manera en la que cada vehículo debe quedar, la guía es muy didáctica y muestra imágenes como ejemplos, la misma que se puede observar a continuación.

<b>Instructivo Inspección final de limpieza</b>	<b>Página:</b> 1 de 4	<b>Fecha:</b> 06/02/2020
---	--------------------------	-----------------------------

<b>LIMPIEZA DE LLANTAS</b>	
 	 
<b>LIMPIEZA DE VIDRIOS</b>	
 	 

Figura 30. Instructivo inspección final limpieza pg. 1.

<b>Instructivo Inspección final de limpieza</b>	<b>Página:</b> 2 de 4	<b>Fecha:</b> 06/02/2020
---	--------------------------	-----------------------------

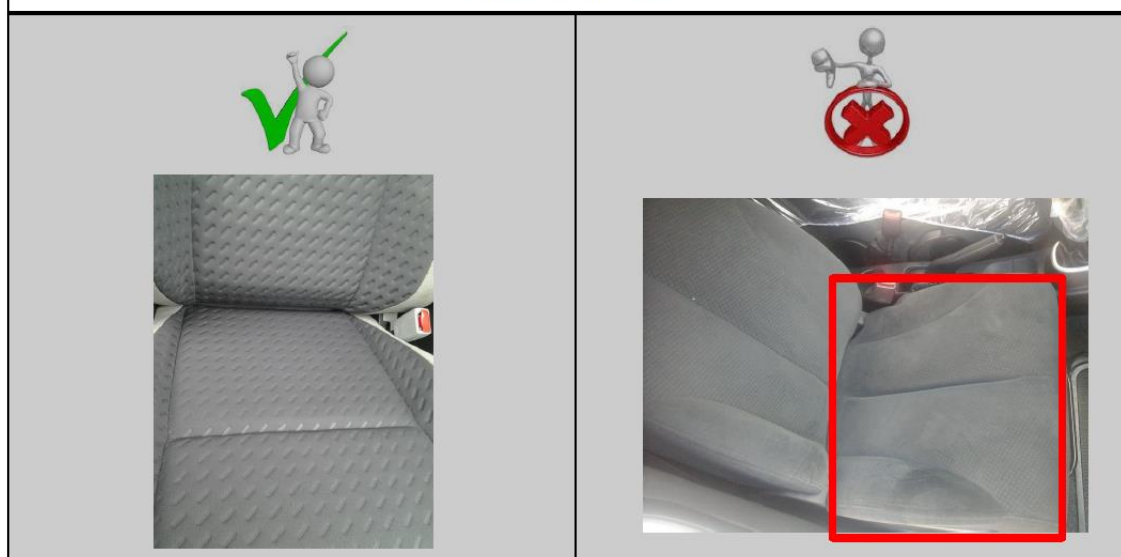
**LIMPIEZA TABLERO INTERIOR****LIMPIEZA ASIENTO**

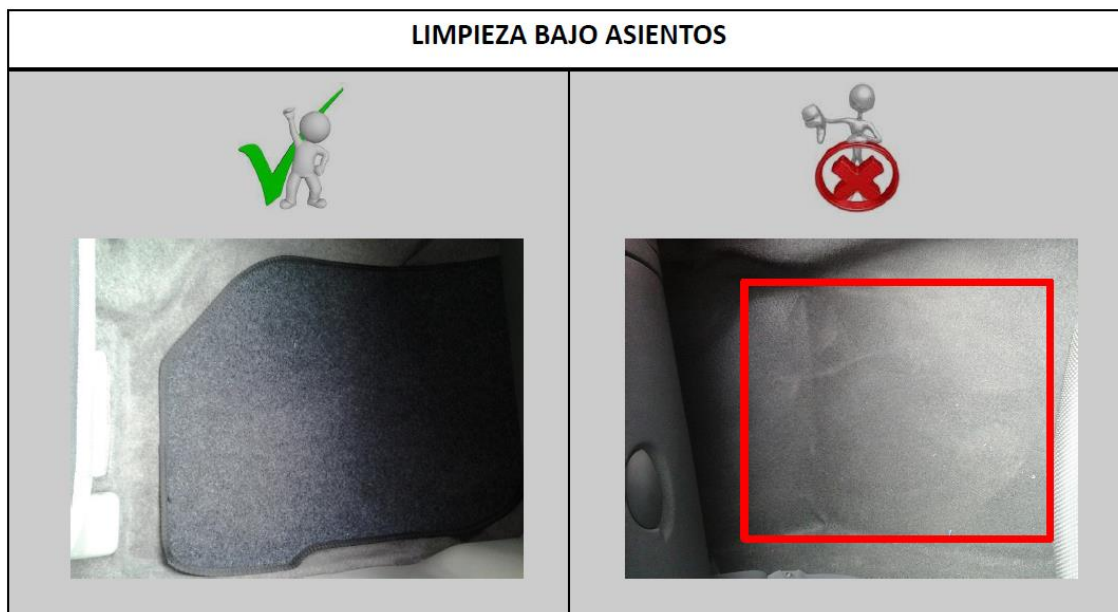
Figura 31. Instructivo inspección final limpieza pg.2.

<b>Instructivo Inspección final de limpieza</b>	<b>Página:</b> 3 de 4	<b>Fecha:</b> 06/02/2020
---	--------------------------	-----------------------------



Figura 32. Instructivo inspección limpieza final pg.3.

<b>Instructivo Inspección final de limpieza</b>	<b>Página:</b> 4 de 4	<b>Fecha:</b> 06/02/2020
---	--------------------------	-----------------------------



*Figura 33.* Instructivo Inspección final de limpieza pg. 4 de 4

En el ámbito de atención al cliente se realizó un diseño de una nueva orden de trabajo, la misma que simplifica mucho la información requerida y expuesta por parte del cliente antes del recorrido VENSA, pero agrega un espacio suficiente con el fin de que se puedan registrar todas las inquietudes de los clientes.

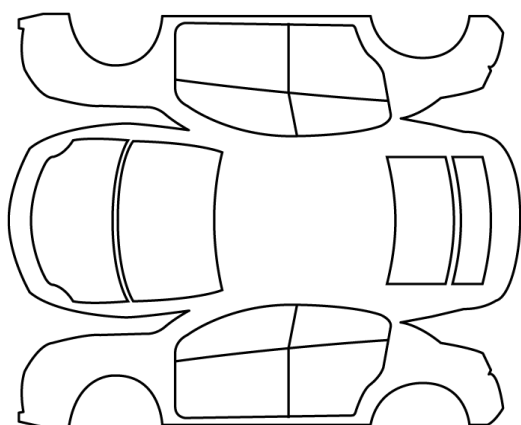
Ciente: \_\_\_\_\_

Placa: \_\_\_\_\_

KM: \_\_\_\_\_

¿Información de la Orden confirmados y actualizados con el cliente?

Sí  No



- Delantero Izquierdo
- Delantero Derecho
- Trasero Izquierdo
- Trasero Derecho
- Auxilio

● Cambio obligatorio

A - Golpe R - Rayón X - Rotura



No evaluado (sucio)

Equipamiento y Documentos	Sí	No	Accesorios	Sí	No
Triángulo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Alfombras	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gata	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Equipo de audio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Llave de rueda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Protector de cárter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Extintor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Protectores laterales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Matrícula	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			

Artículos de Verificación	Semáforo	Artículos de Verificación	Semáforo
Parabrisas	● ● ●	Plumas	● ● ●
Luces internas	● ● ●	Neblineros	● ● ●
Especios	● ● ●	Luces	● ● ●
Faros	● ● ●	Aire acondicionado	● ● ●

¿Objetos de valor dejados en el vehículo?  Sí  No

**Especifique:** -----  
 -----  
 -----  
 -----  
 -----

Nota: El CS no se responsabiliza por objetos de valor no declarados en la presente.

Figura 34. Vista frontal propuesta nueva orden de trabajo.



¿El cliente indica algún trabajo o inquietud adicional?       Sí       No

(Registre toda la información posible para realizar un mejor diagnóstico posteriormente).

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Comentarios adicionales:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Hora aproximada de entrega: \_\_\_\_\_

Firma cliente \_\_\_\_\_

Firma Asesor de servicio \_\_\_\_\_

*Figura 35.* Vista posterior propuesta nueva orden de trabajo.

## 5. CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE RESULTADOS.

### 5.1. Implementación inicial 5's

Posterior a la capacitación de 5's con el personal de granados se hizo el levantamiento de la situación inicial mediante una auditoría interna de 5's, la misma que se realizó con una guía de calibración específica y que está expuesta en el Anexo 2, la misma fue renovada y adaptada para realizar la evaluación, de la cual se obtuvo los siguientes resultados.

Tabla 4. *Resultado Global evaluación inicial 5's.*

<b>RESULTADO GLOBAL</b>	<b>69,8%</b>
<b>Resultados por área</b>	
Estacionamiento y recepción	80%
Sala de clientes	76%
Taller	47%
Almacén de repuestos y regulaciones	67%
Apariencia y área de empleados	100%

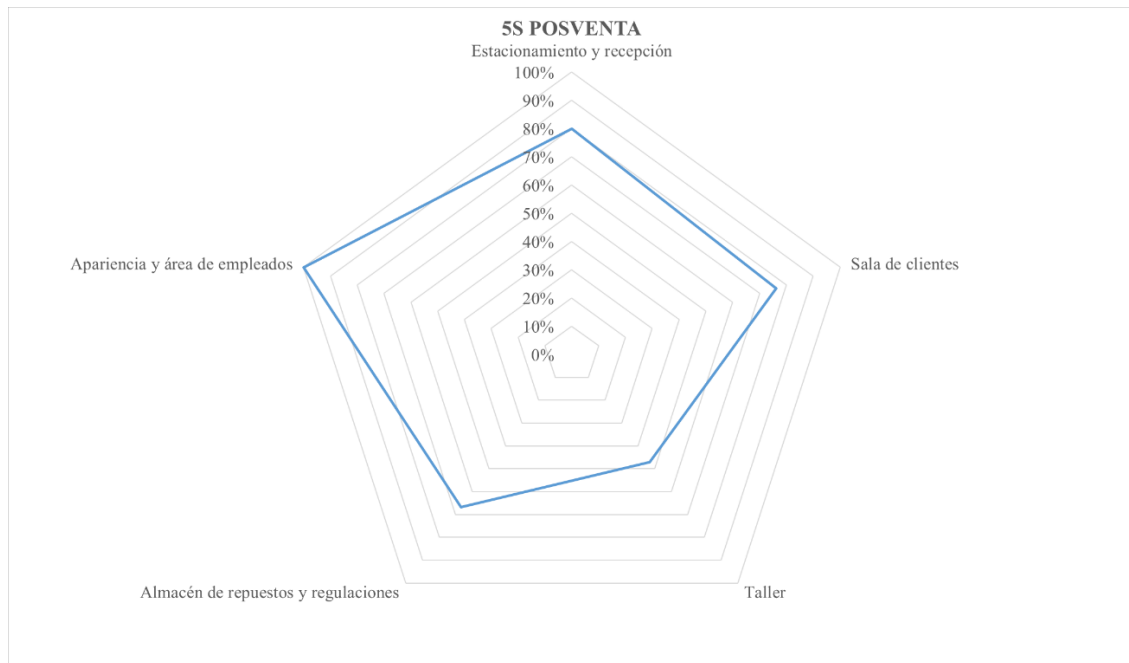


Figura 36. Gráfico de radar correspondiente a los resultados globales 5's

Como se puede observar en los resultados expuestos anteriormente el centro de servicio tiene un cumplimiento del 69.8% con relación a esta evaluación de 5's, el área que presenta un menor nivel de cumplimiento es el área de taller, con apenas el 47%, seguida del almacén de repuestos y regulaciones con un 67%, luego está el área de sala de clientes con un 76% de cumplimiento y por último el área con mejor evaluación general es la de estacionamiento y recepción, tomando en cuenta estos resultados y con la evidencia en fotos se buscó realizar una mejora en el área de taller, la cual estuvo enfocada principalmente en 2 puntos equipos y herramientas y puestos de trabajo y piso, lo que se realizó fue una organización en conjunto con cada técnico de su caja de herramientas y su bahía de trabajo, como fase inicial se aplicó las dos primeras "S" Seiri y Seiton, o mejor conocidas como seleccionar y organizar respectivamente.

Los técnicos con apoyo de personal del departamento de calidad realizaron en primer lugar un barrido general de su caja de herramientas eliminando restos de comida, basura, empaques, latas y todo tipo de desperdicio, posterior a ello se

procedió a organizar las herramientas en cada cajón siguiendo los patrones de las cajas de cada herramienta y juego de herramientas. Las herramientas que no cuentan con una caja individual se les asignó un espacio determinado en función a la necesidad y frecuencia de uso por parte de cada técnico, a continuación, se presenta una comparativa del antes y después de cada uno de los cajones de la caja de herramientas de un técnico.

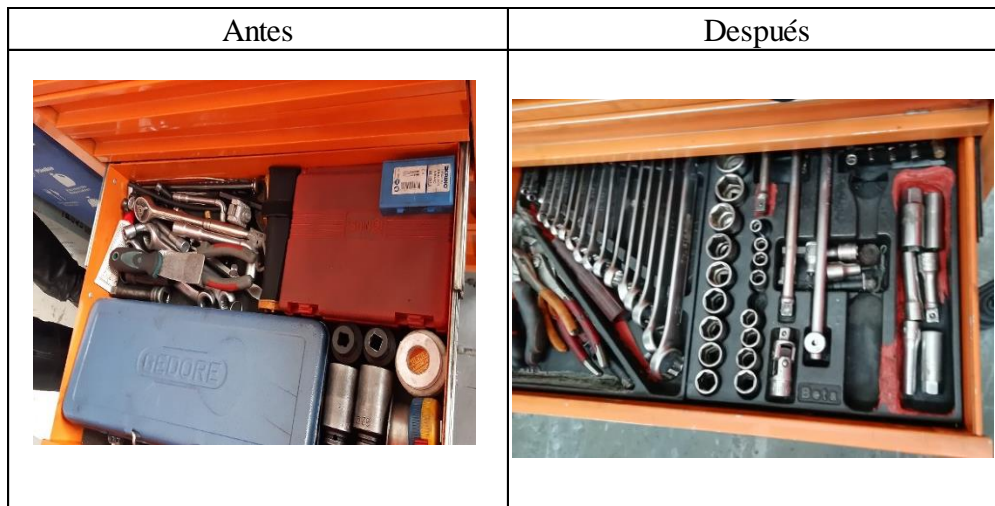


Figura 37. Implementación de 5's # 1



Figura 38. Implementación de 5's # 2



Figura 39. Implementación de 5's # 3

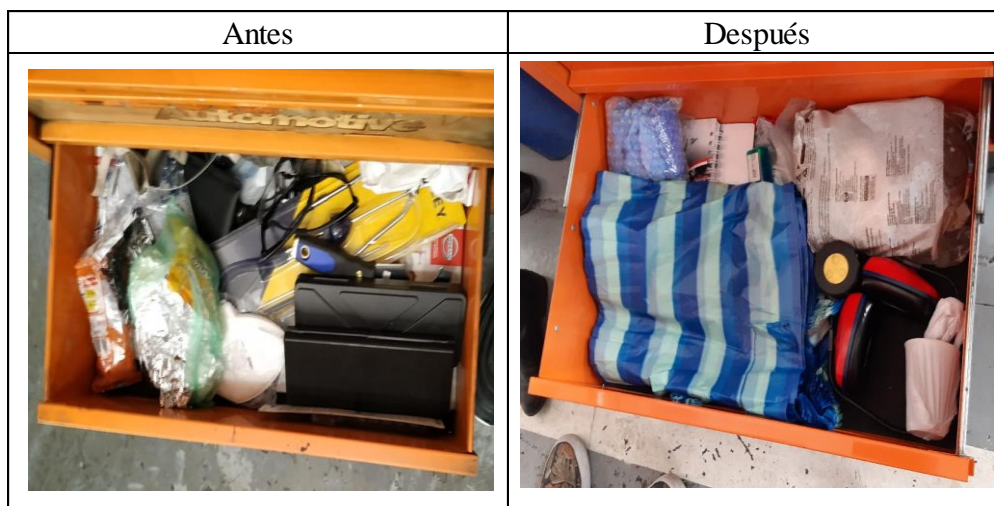
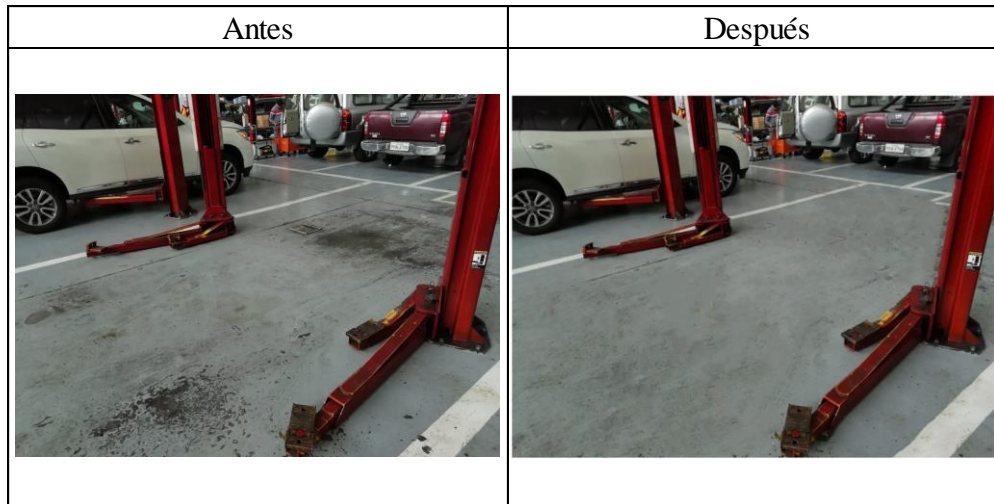


Figura 40. Implementación de 5's # 4

Adicional se realizó la limpieza del piso de cada bahía de trabajo, en la cual se podía encontrar restos de fluidos propios del vehículo, restos de suciedad y manchas causadas por el aceite.



*Figura 41.* Implementación de 5's # 5

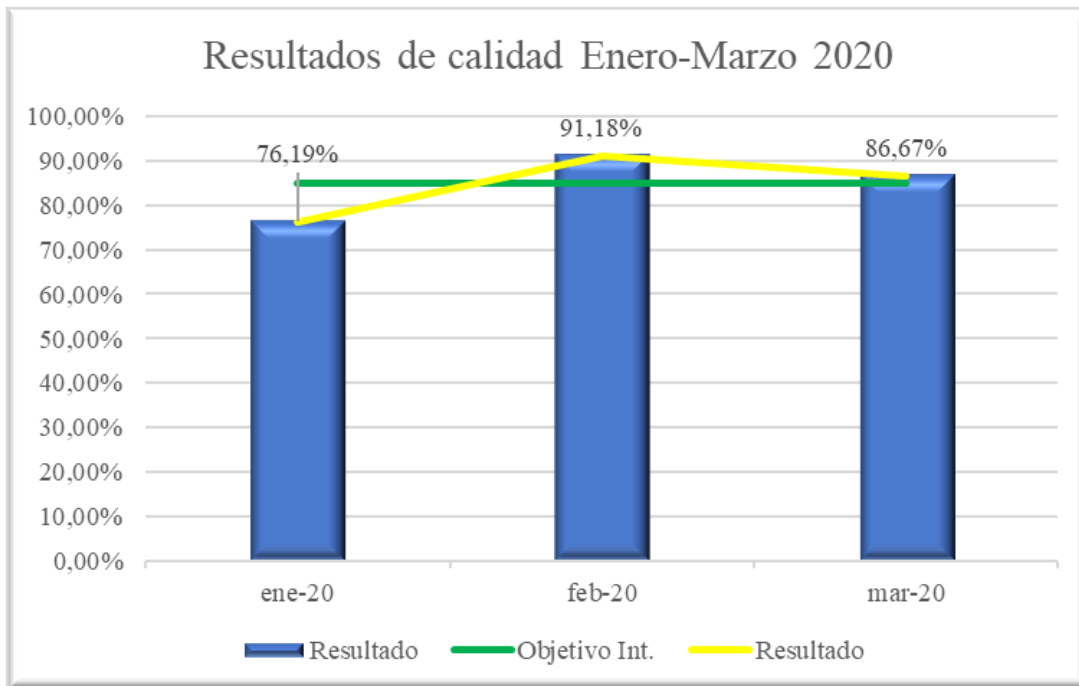
Esta pequeña mejora en cuanto al orden de las herramientas y la limpieza general del puesto de trabajo se espera tenga un impacto en cuanto a la calidad de los trabajos realizados, una de las causas de insatisfacción más repetitivas en los clientes.

Adicional a esto se plantea un plan de seguimiento el cual implica una nueva calibración mensual durante los primeros 3 meses posteriores a la implementación, y luego volverla trimestral para asegurar que se mantenga el orden a la interna del taller, y que los técnicos generen un hábito de orden y limpieza.

## **5.2. Resultados de calidad posterior a la implementación**

Para poder analizar si existe un impacto real en la satisfacción del cliente final, luego del inicio de las implementaciones tanto de las 5's, el tablero de planificación diaria, trabajo estandarizado en el área de lavado, y el cambio de formato de la orden de trabajo, se realizó nuevamente un análisis a los resultados

de calidad obtenidos mediante la plataforma de 48 horas, mismos que se exponen a continuación.



*Figura 42.* Satisfacción Servicio centro de servicio Granados 2020

Como se puede observar en dos de los tres meses se puede evidenciar que se está cumpliendo el objetivo interno de calidad, si bien en el mes de enero no se logra llegar al objetivo, esto se puede justificar tomando en cuenta que es el mes en el cual se inició con la implementación de la mejora, por lo cual durante todo el mes se crea una curva de aprendizaje en la cual se comenten errores y se realiza ajustes en función de las necesidades que se generan.

Si procedemos al cálculo del NPS siguiendo la metodología antes descrita, y considerando los nuevos datos, se tiene que existen 79 promotores, 9 pasivos y 3 detractores se tiene el siguiente cálculo.

$$NPS = \frac{\text{Total clientes promotores} - \text{Total clientes detractores}}{\text{Total de clientes}} * 100$$

$$NPS = \frac{79 - 3}{91} * 100$$

$$NPS = 0,8352 * 100$$

$$NPS = 83,52\%$$

Si se compara este nuevo valor de NPS contra el valor obtenido durante los últimos 4 meses del año 2019, tenemos un incremento de un 3.67% lo cual muestra que existe en efecto una mejora de la satisfacción del cliente posterior al inicio de la implementación de las mejoras propuestas.

Considerando este impacto positivo inmediato que se obtuvo posterior a la implementación de las primeras herramientas, y además tomando en cuenta que la retención de clientes está estrechamente relacionada con satisfacción que los mismos obtienen del servicio, se podría proponer que la retención se va a ver beneficiada de igual manera a raíz de la implementación, es por esto que con base en el mercado actual y las proyecciones de ventas de la marca se sugiere que la retención de clientes a un año mejore de la siguiente manera:



Tabla 5. *Proyección mejora retención*

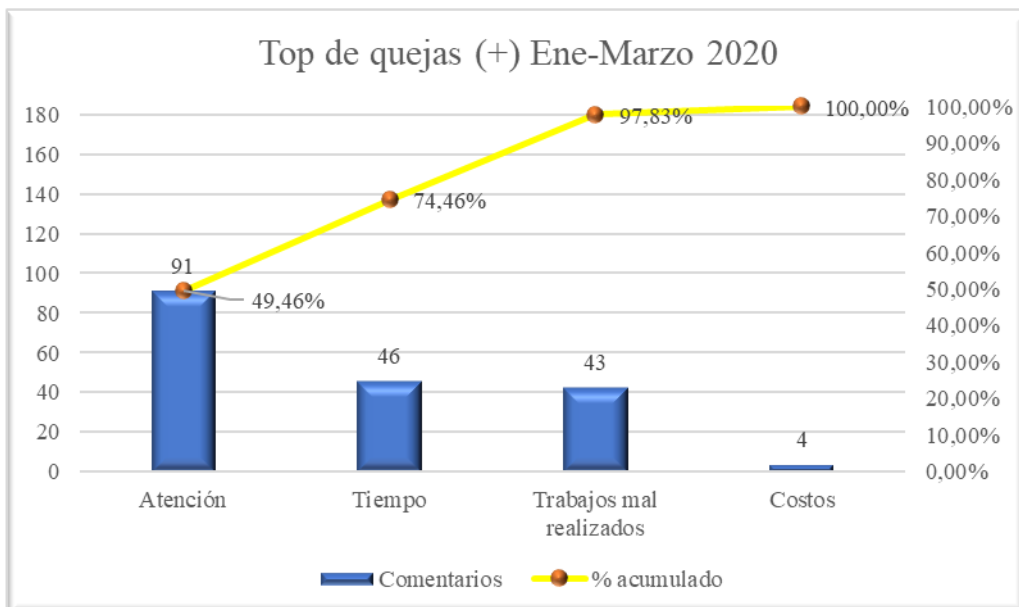
Mantenimiento (KM)	Retención actual	Retención proyectada	Mejora
5K	50%	70%	20%
10K	28%	53%	25%
15K	17%	37%	20%
20K	6%	19%	13%

Como se puede observar en tabla expuesta, se espera tener un impacto inmediato con los vehículos comercializados en los meses posteriores a la implementación, iniciando con una mejora del 20% en los vehículos nuevos que se acercan al centro de servicio para un mantenimiento de 5 mil kilómetros, un 25% en los vehículos que acuden a un chequeo de 10 mil kilómetros y así sucesivamente.

Más adelante se realizará un análisis costo beneficio considerando la inversión necesaria para poder cumplir con estos objetivos y la proyección de ganancia para la organización.

### **5.2.1. Top de quejas posterior a la implementación**

De igual manera al analizar los comentarios recibidos durante este periodo de 3 meses de manera general se obtiene el siguiente top de quejas



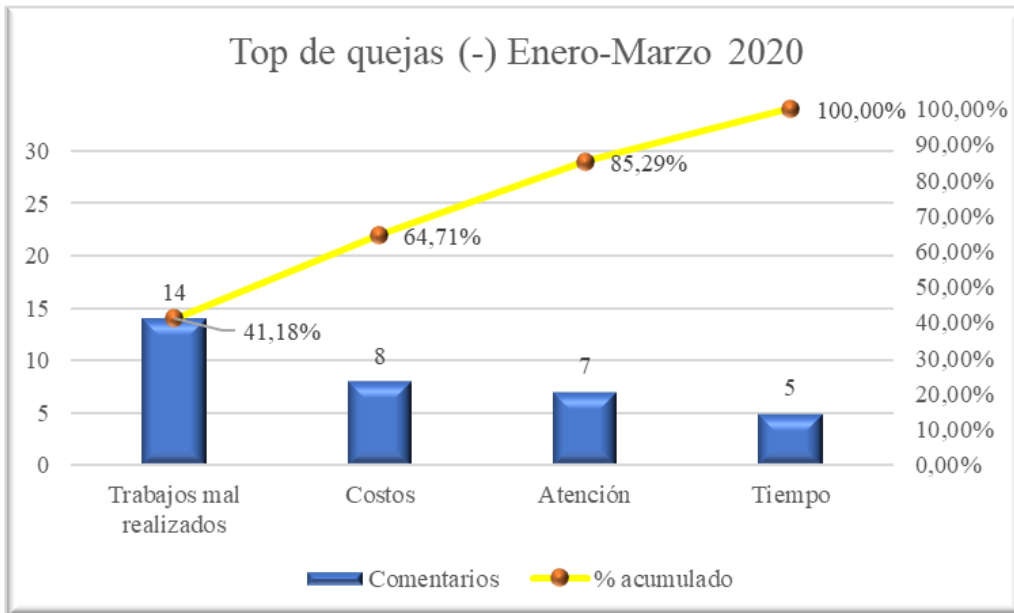
*Figura 43.* Top de quejas general comentarios positivos 2020.

Posterior al inicio de la implementación se puede observar que la tendencia de satisfacción de los clientes se mantiene concentrada en tres de las cuatro categorías, en cuanto a las cosas que se están haciendo bien dentro del centro de servicio, en donde destacan las categorías de Atención, Tiempo y Trabajos mal realizados.

De una manera continua en los comentarios relacionados con:

- Atención
  - Amabilidad y cordialidad del personal de taller (+).
  - Claridad en la información de la reparación que se va a realizar (+).
  - Asistencia rápida y eficaz para ser atendido al ingresar al taller (+).
- Tiempo
  - Entrega del vehículo en la fecha y hora programada (+).
  - Rapidez para entregar el vehículo (+).
  - Cumplimiento de cita programada en fecha y hora (+).

- Trabajos mal realizados
  - Calidad de los trabajos realizados (+).
  - No cumplieron las expectativas de los trabajos realizados (+).
  - Realizaron el mantenimiento completo del vehículo (+).



*Figura 44.* Top de quejas general comentarios negativos 2020.

Si se observa el top de quejas relacionado con los comentarios negativos podemos ver que se ha reducido significativamente en cantidad el número de quejas recibidas en los comentarios de los clientes, y además existe un cambio en la tendencia ya que existen más quejas en la categoría Costos que en Atención, mostrando una mejora que de igual manera se ve reflejada en el incremento del NPS del centro de servicio.

De las categorías predominantes en este apartado se puede observar un mayor número de comentarios referentes a:

- Trabajos mal realizados
  - Entrega del vehículo aseado (-).
  - No cumplieron las expectativas de los trabajos realizados (-).
  - Solucionan los problemas del vehículo (-).
- Costos
  - Costo del servicio (-).
  - Cumplimiento de la garantía (-).
  - Cumplimiento de los costos de la cotización autorizadas (-).
- Atención
  - Capacitación de los técnicos (-).
  - Claridad en la información de la reparación que se va a realizar (-).
  - Atención y seguimiento por teléfono (-).

Analizando los comentarios negativos se puede observar que en la categoría de trabajos mal realizados no existe un cambio de tendencia en cuanto a las quejas que se reciben de los clientes, pero si se puede observar una reducción importante en el volumen de quejas que se recibían antes y después de las implementaciones y capacitaciones.

### **5.3. Análisis costo beneficio**

Partiendo de la idea que se planteó con anterioridad acerca de mejorar la retención de clientes en un porcentaje determinado para cada uno de los mantenimientos, si se considera que el valor actual de retención en cada ítem y tomando en cuenta el volumen de ventas en el concesionario que fue de 540 unidades en 2019 y haciendo una proyección de crecimiento del 15% en ventas, en teoría la cantidad de unidades nuevas en 2020 sería de 621.

Según esta estimación el aumento del flujo de vehículos en el área de servicio durante el año sería de 568 unidades, esto implica un aumento de 47 vehículos por mes y en promedio 2 vehículos adicionales por día, considerando la mejora teórica en el flujo de taller gracias a la implementación del tablero de planificación diaria, estandarización del trabajo en el área de lavado, 5's y una nueva orden de trabajo, el ritmo de trabajo no se vería afectado y se puede cubrir la nueva demanda sin ningún problema.

Considerando que el valor promedio de un mantenimiento preventivo sencillo, es decir mantenimientos de 5k, 10k, 15k, es de \$120 y el de un mantenimiento preventivo completo es de \$200, se obtiene una factura promedio de \$160 lo que, multiplicado por el volumen adicional de vehículos al mes, resulta en un ingreso adicional de aproximadamente \$7.578.

Para conocer si la implementación de estas herramientas en realidad resulta rentable para la organización tomando en cuenta los resultados esperados, es importante realizar un análisis costo beneficio, en el cual se considera toda la inversión necesaria, y las posibles ganancias que esto puede implicar.

La inversión inicial requerida es de aproximadamente \$5.875, la misma que consta de los siguientes rubros:

Tabla 6. *Inversión inicial requerida*

Rubro	Valor por día	Valor total (5 días)	Valor total
Capacitador	\$ 100,00	\$ 500,00	\$ 500,00
Alimentación	\$ 50,00	\$ 250,00	\$ 250,00
Materiales capacitación	\$ 25,00	\$ 125,00	\$ 125,00
Insumos implementación	\$ -	\$ -	\$ 1.500,00
Reposición herramientas	\$ -	\$ -	\$ 3.500,00
Local	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total general</b>	\$ 175,00	\$ 875,00	\$ 5.875,00

Para iniciar con el análisis de factibilidad se debe considerar la tasa mínima aceptable de rendimiento, más conocida como TMAR, esta tasa toma valores como la tasa de inflación, el riesgo país y la tasa activa, datos que se obtuvieron a través de la información publicada por el Banco Central del Ecuador.

$$TMAR = Tasa\ de\ inflación + Riesgo\ país + Tasa\ activa$$

$$TMAR = 0,23\% + 3,9\% + 10,21\%$$

$$TMAR = 13,75\%$$

La TMAR lo que indica es el valor mínimo que debería tener la Tasa interna de retorno o TIR para considerar el proyecto como rentable, para continuar con la evaluación de factibilidad de este proyecto se realizó el cálculo del valor actual neto o VAN, este valor hace referencia al monto de ganancia que se generará en un periodo de tiempo determinado, en este caso se tomó como referencia un tiempo de 6 meses, esto considerando que el valor de la inversión es bajo para el nivel de facturación de la organización en el área de servicio.

Según los cálculos realizados en un periodo de 6 meses se tendrá una ganancia de \$26.768,67 es decir que considerando la inversión inicial de \$5.875 y un incremento de \$600 mensuales a la estructura de costos por insumos de limpieza, insumos de oficina, insumos para mantenimiento, se puede concluir que el proyecto es rentable.

Tabla 7. *Resultado Valor actual neto (VAN).*

<b>VAN</b>	<b>\$ 26.768,67</b>
------------	---------------------

De igual manera y para profundizar el análisis de costo beneficio se calculó la tasa interna de retorno (TIR) y el periodo de recuperación de la inversión (PRI), obteniendo los siguientes resultados.

Tabla 8. *Resultado Tasa interna de retorno (TIR).*

<b>TIR</b>	115,20%
------------	---------

Analizando el resultado obtenido como TIR que es de 115,20% y recordando el cálculo que se hizo para la TMAR con un resultado de 13,25%, el valor de la tasa interna de retorno, al ser positiva y mayor al valor de la TMAR se concluye que el proyecto es muy rentable.

De igual manera con los cálculos realizados la inversión se recuperaría en promedio durante el segundo mes posterior a la implementación, es decir que al cabo de tres meses el proyecto ya será rentable y generará una ganancia para la organización.

Para concluir al realizar el cálculo y análisis del costo beneficio, se obtiene un valor de \$4,56, es decir que por cada dólar invertido para realizar la implementación de las mejoras propuestas la organización tendrá un beneficio de \$3,56, enfatizando una vez más la rentabilidad de esta propuesta.

## **6. CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **6.1. Conclusiones**

En el desarrollo de este proyecto, se propuso la implementación de tres propuestas de mejora, las mismas que tienen el objetivo de reducir o eliminar las principales causas de insatisfacción de los clientes. Para iniciar con este proyecto se realizó un análisis de los resultados de calidad de la organización recolectados en base a una encuesta que se envía a los clientes 48 horas luego de su visita, evidenciando que no se cumplen con los objetivos de la organización.

Luego de analizar estos resultados, se tomó los comentarios que emite el cliente dentro de la encuesta y se realizó un análisis del top de quejas, utilizando el diagrama de Pareto, y una clasificación por categorías de los comentarios se pudo identificar en qué categorías existía un nivel de insatisfacción mayor por parte de los clientes.

Para continuar se utilizó la herramienta de 5 pasos la misma que es una herramienta que se utiliza para la solución de problemas, dentro de la cual se propone una serie de acciones curita, y posterior se realiza un análisis causa raíz utilizando tanto un diagrama de espina de pescado y 5 por qué, para de esta manera proponer acciones correctivas o definitivas dentro de las cuales se propuso tres acciones para atacar a los problemas relacionados a la insatisfacción de los clientes.



Como primera propuesta de mejora se plantea hacer una nueva capacitación de 5's, ya que la organización en la inducción general a los nuevos colaboradores realiza una, la misma que es muy breve, por lo cual se considera importante reforzar este tema sobre todo en el área de servicio, ya que presenta una mayor nivel de desorden general provocado por la naturaleza misma de la actividad, para iniciar se realizó una nueva presentación utilizada en la capacitación, para luego hacer una evaluación de la situación actual de 5's, y una pequeña implementación con la organización de las cajas de herramientas de los técnicos, y la limpieza de las bahías de servicio.

Para la segunda propuesta de mejora considerando el problema de que no se cumple con los tiempos de entrega y las condiciones de entrega se elaboró un nuevo tablero de planificación diaria, el cual se espera permita mejorar la organización interna del centro de servicio, como complemento a este tablero de planificación se plantea una guía de mantenimiento y reparación propuesto por fábrica, ambos trabajan en conjunto para cumplir con los horarios de recepción y entrega.

La última propuesta para buscar una mejora en cuanto a la atención del cliente se realizó un rediseño de la orden de trabajo, la misma que incluye una sección para indicar cualquier requerimiento y comentario adicional por parte del cliente, además se simplificó los datos generales tomados del vehículo y el cliente con el fin de reducir el tiempo que toma la recepción, e idealmente mejorar la percepción del cliente en relación con la atención recibida en el centro de servicio.

Para finalizar con el proyecto se realizó un análisis financiero, el mismo que evidencia la rentabilidad de la implementación, considerando la inversión inicial requerida y los diferentes costos operativos adicionales con el fin de cumplir con

los objetivos. Se pudo observar que por cada dólar que la organización invierte en esta implementación obtiene un beneficio de \$3,56; de igual manera se hizo una proyección del valor actual neto del proyecto a 6 meses el mismo que da un resultado de \$26.768,67, adicionalmente la tasa interna de retorno es del 115,20%, lo que indica y permite concluir que el proyecto es rentable en el corto plazo.

## 6.2. Recomendaciones

La organización cuenta con una amplia trayectoria en el país, además es reconocida fácilmente por las personas en general, es importante que para respaldar esta reputación ganada a través de los años, se tenga un servicio posventa excepcional, es por esto que se considera necesario que la implementación de 5's se mantenga, y además que se refuerce el seguimiento ya que esta es la única manera en la cual se puede garantizar que se mantenga en el tiempo.

Es importante considerar el entorno actual y las proyecciones a futuro para migrar ciertos procesos que son manuales y hacerlos automáticos, de igual manera reforzar el uso de canales digitales para la publicidad en general, ya que la tecnología cada vez se vuelve un factor determinante en el desarrollo y para la sustentabilidad de las empresas a futuro.

La herramienta de calidad propuesta por fabrica propone una innovación y reinversión de la empresa, para lograr este objetivo es indispensable contar con el apoyo de la alta dirección y de todos los colaboradores, ya que la implementación total de una herramienta de calidad es un proceso extenso, y es necesario que durante todo el proceso la gente se mantenga motivada y acepte los cambios propuestos.

## REFERENCIAS

- AEADE. (2018). Cifras. *Anuario AEADE 2018*.
- AEADE. (2019). *Boletín N°39*. Quito: AEADE.
- Bacca, G., & Cruz, M. (2014). *Introducción a la Ingeniería Industrial*. Mexico: Grupo Editorial Patria.
- Balladares Moreira, J. M. (Octubre de 2012). *LOS PROCEDIMIENTOS INTERNOS Y SU EFECTO EN EL RENDIMIENTO LABORAL EN AUTOMOTORES Y ANEXOS S.A*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Centro de estudios ambientales y sociales. (s.f.). *Guía práctica: Gestión por procesos*. Asunción: CEAMSO.
- Chase, R. B., & Jacobs, F. R. (2014). *Administración de operaciones producción y cadena de suministros*. México. D.F.: Mc Graw Hill.
- Dalongaro, R. C. (2014). *LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE CON EL SUPERMERCADISMO EN ÁREAS DE FRONTERA*. Recuperado el 5 de Mayo de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/5116/511651380005.pdf>
- Dumas, M., & La Rosa, M. (2013). *Fundamentals of business process management*. Londres: Springer.
- Fin, J. C., Vidor, G., Ceconello, I., & de Campos Machado, V. (2017). Improvement based on standardized work; An implementation case study. *Brazilian Journal of Operations & Production Management*, 388-395.
- Garza Villegas, J. V., & González Rodríguez, E. (2013). Índice Promotor Neto y su relación con la satisfacción del cliente y la lealtad. *Nova Scientia*, 411-437.

- Heras, I. (2008). *Gestión de la Calidad y Competitividad de las empresas de la CAPV*. Recuperado el 12 de Mayo de 2020, de <http://www.deusto-publicaciones.es/deusto/pdfs/orkestra/orkestra07.pdf>
- INEC. (2012). *InfoEconomía*. Quito: INEC.
- INEC. (2018). *Directorio de Empresas y Establecimientos*. Quito: INEC.
- INEC. (2018). *Directorio de Empresas y Establecimientos*. Quito: INEC.
- INEC. (2019). *Ecuador en cifras*. Quito: INEC.
- Marco, C. (2016). *KAIZEN: Filosofía Japonesa enfocada en la mejora continua*. Recuperado el 7 de Junio de 2020, de <https://excelencemanagement.wordpress.com/2016/11/21/kaizen-filosofia-japonesa-enfocada-en-la-mejora-continua/>
- Mocha, D. J., & Rodríguez Zurita, M. (2006). "Implementación de la Metodología Kaizen para Incrementar el Rendimiento de la Madera en una Empresa Exportadora de Productos de Balsa. *Revista Tecnológica ESPOL*.
- MUÑOZ REYES, K. (2017). "*Implementación de herramientas de Lean Manufacturing en el área*". Recuperado el 25 de Marzo de 2020, de <http://cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2017/bpmm971i/doc/bpmm971i.pdf>
- Negosheva, E. Á. (2013). *7 pasos para la mejora continua*. Recuperado el 18 de Marzo de 2020, de <https://www.gestiopolis.com/7-pasos-mejora-continua/>
- PROGRESSA. (2018). *Kaizen- La mejora continua*. Recuperado el 15 de Marzo de 2020, de <https://www.progressalean.com/kaizen-mejora-continua/>
- Quispe Fernández, G., & Víctor Dante , A. (2016). *MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS DE*. Recuperado el 12 de Abril de 2020, de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2016/11/15CA201601.pdf>

- Rajadell, M., & Sanchez, J. L. (2010). *La evidencia de una necesidad*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- RICE. (s.f.). *La recomendación como un indicador de la satisfacción*. Recuperado el 18 de Abril de 2020, de <http://observatoripublics.icrpc.cat/files/jornada-2018/presentacio-jesus-bueno-el-net-promoter-score-nps-la-propensio-a-recomanar-com-un-indicador-de-la-satisfaccio.pdf>
- Santos, M. A. (2016). *Calidad y satisfacción: el caso de la Universidad de Jaén*. Recuperado el 25 de Junio de 2020, de <http://www.scielo.org.mx/pdf/resu/v45n178/0185-2760-resu-45-178-00079.pdf>
- Shafeek, H., Bahaitham, H., & Soltan, H. (2018). Lean Manufacturing Implementing Standardized Work. *Journal of Computational and Theoretical Nanoscience*, 1814-1817.
- Socconini, L. (2017). *Lean Manufacturing*. Guadalajara: Pandora Impresiones.
- Socconini, L. (2018). *Certificación lean six sigma yellow belt para la excelencia en los negocios*. Barcelona: Marge Books.
- Thompson, I. (2006). *La Satisfacción del Cliente*. Obtenido de [https://moodle2.unid.edu.mx/dts\\_cursos\\_mdl/pos/MD/MM/AM/03/Satisfaccion\\_del\\_Cliente.pdf](https://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_mdl/pos/MD/MM/AM/03/Satisfaccion_del_Cliente.pdf)
- Westcott, R., & Duffy, G. (2015). *The certified quality improvement associate handbook*. United States of America.

## ANEXOS

## Anexo 1. Participación por marcas 2014 - 2018

PARTICIPACIÓN POR MARCAS 2014-2018										
Marca	2014	%	2015	%	2016	%	2017	%	2018	%
CHEVROLET	53.734	44,70%	40.265	49,52%	28.375	44,65%	41.101	39,12%	45.605	33,14%
KIA	12.038	10,01%	7.647	9,40%	8.486	13,35%	18.223	17,34%	23.141	16,82%
HYUNDAI	10.623	8,84%	5.678	6,98%	4.930	7,76%	9.443	8,99%	13.568	9,86%
GREAT WALL	2.160	1,80%	2.445	3,01%	2.717	4,28%	6.792	6,46%	8.380	6,09%
TOYOTA	6.476	5,39%	3.651	4,49%	2.951	4,64%	4.804	4,57%	7.947	5,77%
NISSAN	6.019	5,01%	3.794	4,67%	2.474	3,89%	3.568	3,40%	4.969	3,61%
HINO	4.578	3,81%	3.385	4,16%	2.150	3,38%	3.310	3,15%	4.154	3,02%
CHERY	1.117	0,93%	1.059	1,30%	878	1,38%	1.614	1,54%	3.330	2,42%
FORD	4.164	3,46%	1.771	2,18%	1.644	2,59%	2.541	2,42%	3.175	2,31%
JAC	1.314	1,09%	891	1,10%	322	0,51%	866	0,82%	3.075	2,23%
MAZDA	6.916	5,75%	3.651	4,49%	2.546	4,01%	1.959	1,86%	2.737	1,99%
VOLKSWAGEN	1.939	1,61%	1.105	1,36%	975	1,53%	1.889	1,80%	2.626	1,91%
RENAULT	2.587	2,15%	1.128	1,39%	1.747	2,75%	1.953	1,86%	2.298	1,67%
PEUGEOT	184	0,15%	146	0,18%	114	0,18%	481	0,46%	1.348	0,98%
CITROEN	453	0,38%	329	0,40%	189	0,30%	685	0,65%	957	0,70%
SOUEAST	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	101	0,10%	901	0,65%
CHANGAN	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	8	0,01%	820	0,60%
ZOTYE	3	0,00%	0	0,00%	230	0,36%	572	0,54%	807	0,59%
FOTON	128	0,11%	76	0,09%	91	0,14%	291	0,28%	793	0,58%
MERCEDES BENZ	335	0,28%	316	0,39%	215	0,34%	441	0,42%	614	0,45%
DFSK	765	0,64%	558	0,69%	321	0,51%	328	0,31%	512	0,37%
MITSUBISHI	658	0,55%	256	0,31%	151	0,24%	492	0,47%	478	0,35%
FAW	49	0,04%	206	0,25%	127	0,20%	329	0,31%	473	0,34%
SHINERAY	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	399	0,29%
JEEP	443	0,37%	203	0,25%	152	0,24%	265	0,25%	321	0,23%
FIAT	278	0,23%	236	0,29%	28	0,04%	356	0,34%	279	0,20%
BYD	299	0,25%	171	0,21%	168	0,26%	307	0,29%	272	0,20%
DONGFENG	303	0,25%	216	0,27%	165	0,26%	168	0,16%	258	0,19%
BMW	150	0,12%	114	0,14%	92	0,14%	148	0,14%	257	0,19%
JMC	106	0,09%	121	0,15%	30	0,05%	59	0,06%	233	0,17%
SKODA	261	0,22%	100	0,12%	57	0,09%	110	0,10%	204	0,15%
AUDI	191	0,16%	182	0,22%	134	0,21%	188	0,18%	189	0,14%
KENWORTH	472	0,39%	179	0,22%	55	0,09%	77	0,07%	183	0,13%
LIFAN	25	0,02%	148	0,18%	55	0,09%	247	0,24%	154	0,11%
INTERNATIONAL	186	0,15%	192	0,24%	67	0,11%	70	0,07%	129	0,09%
LANDWIND	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	127	0,09%
UD TRUCKS	86	0,07%	78	0,10%	29	0,05%	26	0,02%	125	0,09%
SSANGYONG	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	110	0,08%
SCANIA	19	0,02%	27	0,03%	58	0,09%	29	0,03%	109	0,08%
OTRAS	1.158	0,96%	985	1,21%	832	1,31%	1.236	1,18%	1.558	1,13%
<b>Total</b>	<b>120.217</b>	<b>100%</b>	<b>81.309</b>	<b>100%</b>	<b>63.555</b>	<b>100%</b>	<b>105.077</b>	<b>100%</b>	<b>137.615</b>	<b>100%</b>



## Anexo 2. Guía de calibración inicial Granados.

ESTÁNDARES Y GRILLA DE EVALUACIÓN SERVICIO - POSVENTA NACIONAL							
ÁREA	N°	PROPÓSITO DEL ESTÁNDAR DE EVALUACIÓN Y OBJETIVO	ESTÁNDAR DE EVALUACIÓN	ACCIÓN A EVALUAR & COMO EVALUAR	RESPONSABLE	ESTADO	10%
PGI 1 - Gestión de Personas y Cultura	1	<p>El objetivo de los estándares en esta sección de gestión de personas y cultura es aplicar un proceso de integración y desarrollo para nuevos colaboradores antes de que tengan contacto con los Clientes. Es importante más no indispensable que se cuente con un facilitador que acompañe la realización de los entrenamientos / acompañamientos en cada fase de integración. Adicionalmente reforzaremos el cumplimiento del conocimiento Posventa.</p> <p><b>A)</b> Es vital mantener a todo el equipo técnico y administrativo actualizado en cuanto a boletines y campañas de Servicio - Posventa para que se maneje la misma información y comunicación en todos los centros de servicio de cada marca.</p> <p><b>B)</b> Cada uno de los colaboradores dentro de los centros de servicio debe ser capacitado y conocer acerca de la metodología de seguimiento y atención Posventa, SS, y están comprometidos con cumplir con cada uno de los puntos fijados y evaluados según un formato de auditoría interna.</p> <p><b>Importante:</b></p> <p>- Cada centro de servicio debe disponer de todos los Materiales, Sistemas y Equipamientos necesarios, los cuales deben contar con sus respectivos certificados de calibración y mantenimiento, con el fin de que se cumpla con los estándares de servicio fijados por la organización.</p> <p>- Adicionalmente mantener el orden y limpieza del centro de servicio para asegurar la calidad de las reparaciones de acuerdo con el principio 5S.</p>	Realizar la difusión de los boletines y campañas informativas vigentes entre todo el personal operativo y administrativo del taller.	Se validará e irá estandarizando de acuerdo a los siguientes lineamientos (integración, entrenamiento y desarrollo):	Jefe de Taller Técnico de Servicio Asesor de Servicio	X	0,00
			<p>1.- El punto de servicio dispone de boxes / bahías de servicio equipadas con elevadores, identificados con capacidad de carga (lbs) para elevar hasta al vehículo más pesado en nuestra línea de productos comercializados.</p> <p>2.- Cuenta con los equipos y herramientas adecuadas para la realización de los servicios y trabajos del taller según la Política de Herramientas de la marca.</p> <p><b>Nota:</b> Los accidentes e incidentes pueden y deben ser prevenidos por lo que es necesario asegurar que todo el equipo operativo de taller y repuestos utilice los equipos de protección individual apropiados de acuerdo a las políticas de la organización.</p>	<p><b>Materiales, sistemas y equipamientos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Existe al menos 1,3 puestos de trabajo para cada técnico equipado con un elevador y las herramientas de trabajo necesarias definidas por la Gerencia de Servicio?</li> <li>- ¿Los colaboradores operativos de taller cuentan con los Equipos de Protección Individual necesarios para la posición?</li> <li>- ¿Hizo accidentes de trabajo en los últimos 2 meses, llevan un registro de estos y trabajaron en un plan de acción para evitarlos?</li> </ul> <p><b>Nota:</b> En función al portafolio de productos vigentes al año en curso es recomendable se revise la capacidad de carga de los elevadores disponibles con la finalidad de que todos puedan levantar el vehículo más pesado de la marca.</p>	<p><b>Materiales, sistemas y equipamientos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Existe una bodega definida y con seguridad en donde estén las herramientas y equipos especiales de servicio posventa, las cuales cuentan con una ubicación física definida y debidamente señalizada?</li> <li>- ¿En caso de ser necesario el uso de una herramienta que está en uso, es fácil identificar quién la está utilizando y dónde se encuentra?</li> <li>- ¿Al día de la calibración, cada centro de servicio cuenta con un levantamiento y estatus actual de herramientas? Los levantamientos deben ser realizados por los menos 1 vez al año.</li> </ul> <p><b>Nota:</b> Anexos ----&gt; Levantamiento Herramientas 2019</p>	Jefe de Taller Técnico de Servicio Asesor de Servicio	0
	<p><b>Importante:</b> Realizar el debido acompañamiento y correcto mantenimiento de todas las herramientas y equipos de Posventa de acuerdo a sus respectivos manuales de mantenimiento.</p>	<p><b>Materiales, sistemas y equipamiento:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se dispone de un registro de los últimos mantenimientos realizados a todos los equipos, como: elevadores, torquímetros, reojos comparadores, alineadores, balanceadoras, multímetros. ( Calibración / Mantenimiento semestral, cuatrimestral, trimestral, mensual)</li> <li>- Cuentan los equipos críticos como elevadores o balanceadoras, con su propia hoja de mantenimiento, la cual debe estar ubicada junto al equipo para una rápida visualización del personal</li> </ul> <p><b>Para evaluar este estándar se debe verificar lo siguiente:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe un formato de auditoría interna para cada uno de los puntos de servicio el cual debe estar alineado al formato corporativo.</li> <li>- Cada uno de los puestos de trabajo cuentan con su layout óptimo, el cual es claramente visible para todos. (Sala de Espera servicio, puestos de trabajo, caja, counter, Asesor profesional de servicio)</li> </ul> <p><b>Momento de Verdad</b> - Mantenga limpio, ordenado y confortable las instalaciones del Concesionario para el cliente, asegurando la calidad de las reparaciones, utilizando el Checklist SS con periodicidad mensual bajo el concepto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Clasificar</li> <li>- Ordenar</li> <li>- Limpiar</li> <li>- Estandarizar</li> <li>- Mantener</li> </ul>	<p><b>Materiales, sistemas y equipamiento:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se dispone de un registro de los últimos mantenimientos realizados a todos los equipos, como: elevadores, torquímetros, reojos comparadores, alineadores, balanceadoras, multímetros. ( Calibración / Mantenimiento semestral, cuatrimestral, trimestral, mensual)</li> <li>- Cuentan los equipos críticos como elevadores o balanceadoras, con su propia hoja de mantenimiento, la cual debe estar ubicada junto al equipo para una rápida visualización del personal</li> </ul> <p><b>Para evaluar este estándar se debe verificar lo siguiente:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe un formato de auditoría interna para cada uno de los puntos de servicio el cual debe estar alineado al formato corporativo.</li> <li>- Cada uno de los puestos de trabajo cuentan con su layout óptimo, el cual es claramente visible para todos. (Sala de Espera servicio, puestos de trabajo, caja, counter, Asesor profesional de servicio)</li> </ul> <p><b>Momento de Verdad</b> - Mantenga limpio, ordenado y confortable las instalaciones del Concesionario para el cliente, asegurando la calidad de las reparaciones, utilizando el Checklist SS con periodicidad mensual bajo el concepto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Clasificar</li> <li>- Ordenar</li> <li>- Limpiar</li> <li>- Estandarizar</li> <li>- Mantener</li> </ul>	Jefe de Taller Técnico de Servicio Asesor de Servicio	X	0,00	
	4	<p>Diseñar y proponer un layout para cada uno de los puestos de trabajo y del centro de servicio en general, incluyendo las herramientas y equipos especiales, el cual debe ser tomado en cuenta dentro de los puntos a evaluar en la auditoría corporativa de SS.</p>	<p><b>Importante:</b> Realizar el debido acompañamiento y correcto mantenimiento de todas las herramientas y equipos de Posventa de acuerdo a sus respectivos manuales de mantenimiento.</p> <p><b>Importante:</b></p> <p>- Cada centro de servicio debe disponer de todos los Materiales, Sistemas y Equipamientos necesarios, los cuales deben contar con sus respectivos certificados de calibración y mantenimiento, con el fin de que se cumpla con los estándares de servicio fijados por la organización.</p> <p>- Adicionalmente mantener el orden y limpieza del centro de servicio para asegurar la calidad de las reparaciones de acuerdo con el principio 5S.</p>	<p><b>Importante:</b> Realizar el debido acompañamiento y correcto mantenimiento de todas las herramientas y equipos de Posventa de acuerdo a sus respectivos manuales de mantenimiento.</p> <p><b>Importante:</b></p> <p>- Cada centro de servicio debe disponer de todos los Materiales, Sistemas y Equipamientos necesarios, los cuales deben contar con sus respectivos certificados de calibración y mantenimiento, con el fin de que se cumpla con los estándares de servicio fijados por la organización.</p> <p>- Adicionalmente mantener el orden y limpieza del centro de servicio para asegurar la calidad de las reparaciones de acuerdo con el principio 5S.</p>	<p><b>Para evaluar este estándar se debe verificar lo siguiente:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe un formato de auditoría interna para cada uno de los puntos de servicio el cual debe estar alineado al formato corporativo.</li> <li>- Cada uno de los puestos de trabajo cuentan con su layout óptimo, el cual es claramente visible para todos. (Sala de Espera servicio, puestos de trabajo, caja, counter, Asesor profesional de servicio)</li> </ul> <p><b>Momento de Verdad</b> - Mantenga limpio, ordenado y confortable las instalaciones del Concesionario para el cliente, asegurando la calidad de las reparaciones, utilizando el Checklist SS con periodicidad mensual bajo el concepto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Clasificar</li> <li>- Ordenar</li> <li>- Limpiar</li> <li>- Estandarizar</li> <li>- Mantener</li> </ul>	Jefe de Taller Técnico de Servicio Asesor de Servicio	X

Metodología de evaluación por cada estándar mediante preguntas con resultados de Si y No, un Si= 1 punto (O), un No= 0 (X) puntos.  
Promedios de 0 a 75 se considerar como No = 0, Promedios de 76 en adelante se consideraran = 1

13	<p>Cada punto de servicio debe garantizar que los clientes puedan conocer los horarios y días de atención de Ventas y Posventa del Concesionario por medios digitales y desde el ingreso a las instalaciones.</p>	<p>Para la evaluación del estándar se tomará en cuenta los siguientes puntos (evaluar que se tenga expuesto y en buen estado):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- ¿Los horarios de atención se encuentran a la vista del público y son claramente legibles?</li> <li>2.- ¿Están disponibles y actualizados en la web del Concesionario los horarios de atención de Ventas y Posventa?</li> </ol>	0	
14	<p>Es imprescindible que cada centro de servicio post venta muestre de manera clara y legible los horarios de atención, estacionamientos / Check in &amp; Out claramente demarcados y el horario de las citas programadas de los Asesores profesionales de servicio, mediante el manejo del tablero de turnos / citas agendadas</p> <p><b>Objetivo del Estándar:</b></p> <p>Asegurarse de que los Asesores de Servicio dispongan de la información del tablero completo con las citas del siguiente día para gestionar su tiempo y dar la bienvenida a los clientes que agendaron una cita.</p>	<p>Preparación para recibir al cliente de Talleres - Posventa</p> <p>Es importante que se disponga de estacionamientos operativos para la recepción de clientes de servicio Posventa demarcados, en buenas condiciones de mantenimiento y pintura, los cuales deben estar identificados con placas / identificativos y utilizados de forma disciplinada por todos, que garanticen su exclusividad para poder realizar la correcta ejecución de los procesos de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recepción (OT) Check In</li> <li>- Entrega de Vehículo Check Out</li> </ul>	<p>Para evaluar el estándar en mención es necesario validar los siguientes puntos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- ¿Dispone de estacionamientos exclusivos para la Recepción de Servicios?</li> <li>2.- ¿Son utilizados exclusivamente para la recepción y en caso de ser necesario para la entrega del vehículo?</li> <li>3.- ¿Los estacionamientos están claramente identificados y se encuentran en buenas condiciones?</li> </ol> <p><b>Nota:</b> Realizar el camino del cliente desde el exterior del punto de servicio y observe la facilidad para identificar el lugar para estacionar, verifique el estado del piso y la demarcación de los espacios.</p> <p>Jefe de Taller</p>	0
15	<p><b>PGI 3 - Gestión de la Atención</b></p> <p>MV 19, 21, 31, 32, 33</p>	<p>Es importante que los Asesores profesionales de servicio utilicen el panel de programación de servicios y cumplan lo siguiente:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Disponer del cronograma y agendamiento organizado por APS según horario de agenda de citas del día.</li> <li>2.- Verificar que los tiempos entre turnos asignados por lo menos tengan un tiempo de 15 minutos entre sí para realizar la recepción de servicios.</li> <li>3.- Verificar el llenado correcto del panel de citas agendadas y su asignación para el día siguiente al finalizar la tarde 18:00.</li> </ol> <p><b>Key Action #1: Disponibilidad de los Asesores de Servicio.</b></p> <p><b>Nota:</b> Para cumplir con el estándar es importante cumplir con los 3 puntos citados anteriormente y el punto 3 se puede disponer del mismo actualizado máximo hasta antes del arribo del primer cliente del día, el mismo que debe ser divulgado a guardia / anfitrión / Asesores profesionales de servicio</p>	x	

16	<p>Para la correcta evaluación del estándar es necesario acompañar por lo menos a 5 clientes en su llegada al punto de servicio en donde se debe verificar el cumplimiento de los siguientes pasos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- ¿Los clientes que ingresan al punto de servicio son recibidos de manera inmediata en no más de 3 min, con calidez, cordialidad y respeto? ( es necesario utilizar el script definido por la organización)</li> <li>2.- ¿En caso de disponer de cita previa, son recibidos por su nombre y en no más de 3 min respetando su horario de atención?</li> <li>3.- ¿El asesor de servicio confirma con el cliente la finalidad de la visita?</li> <li>4.- ¿Compare con el cliente los siguientes pasos a seguir de la operación por la que se accedió al punto de servicio? (recepción, identificación de necesidades, prueba de ruta si aplica, cotización)</li> </ol> <p><b>Key Action #2: Atención rápida de 1er abordaje y #3: Necesidades del cliente/Diagnóstico</b></p> <p>Nota: Para cumplir con el estándar se debe alcanzar los 4 puntos y los clientes que no dispongan de programación se les recomienda estacionar el vehículo para ser atendidos por el anfitrión.</p>	<p>Es importante siempre garantizar la presencia de un guardia / anfitrión quién debe recibir a los clientes de forma inmediata. La persona en mención debe ser capacitada con un proceso de inducción sobre el servicio esperado en la organización y sus funciones.</p> <p>Los asesores profesionales de servicio posventa reciben al cliente de manera inmediata y le dan una bienvenida cálida y cordial.</p> <p><b>Nota:</b> El guardia / anfitrión debe disponer de una lista de clientes programados para el día siguiente. Esta lista puede ser entregada el día anterior o máximo a primera hora de la mañana antes de que llegue el primer cliente con cita programada. El guardia / anfitrión es el encargado de direccionar al cliente según el servicio solicitado.</p>	<p><b>La recepción del cliente debe ser cálida y bajo los estándares de saludo corporativo, el objetivo principal como primer contacto en la llegada del cliente es obtener información y conocer el motivo de su visita por lo que el guardia / anfitrión / asesor profesional de servicio reconoce y saluda a todos los clientes que agendaron su cita recibidos inmediatamente por su nombre, de una manera cálida cordial y respetuosa al momento de su llegada al punto de servicio.</b></p> <p><b>Objetivo del Estándar:</b></p> <p>Asegurarse que todos los clientes que visiten los centros de servicio post venta de la organización tengan una experiencia memorable desde el momento previo a la recepción del vehículo hasta la entrega posterior al servicio realizado.</p>	<p>Guardia / Anfitrión / Asesor Profesional de Servicio</p> <p>0</p> <p>0,00</p>
17	<p><b>Es necesario validar el proceso de inducción con el área de Talento Humano para Asesor Profesional de Servicios / Anfitrión / Guardia sobre:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Proceso de Servicio (General)</li> <li>2.- Script de bienvenida</li> <li>3.- Habilidades blandas (manejo de quejas y reclamos)</li> </ol> <p>Nota: Revisar el anexo tipos de atención.</p>	<p>Nombre y Apellido del cliente VIN del vehículo Año modelo Color Placas Kilometraje Descripción de los trabajos a realizar.</p> <p><b>Nota:</b> Los clientes que llegan temprano al taller, se les recomienda estacionar y/o esperar a que el APS / Anfitrión los asista. El guardia / anfitrión conoce el script / proceso de direccionamiento en caso que el cliente llegue temprano al taller.</p>	<p><b>La lista de clientes programados que se entrega al guardia / anfitrión debe contener al menos la siguiente información:</b></p>	<p>DHO</p> <p>0</p> <p>0,90</p>
18	<p><b>Se cuenta con al menos un profesional para recibir a los clientes durante la jornada de trabajo ininterrumpidamente.</b></p> <p><b>Key action #2: Atención rápida de 1er abordaje</b></p> <p>¿Quién cubre los recesos del portero / anfitrión? ¿Quién cubre / back up para los asesores profesionales de servicios?</p> <p><b>Es necesario comprobar lo siguiente:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- ¿Existe un callero / registro en la OT que indique que el cliente espera el servicio o es un retorno?</li> <li>2.- ¿Se realiza una planificación del trabajo de taller y/o encuentros (verificación de vehículos del cliente, programación de trabajos, programación de servicios, programación de trabajo del taller)?</li> <li>3.- ¿Al recibir un cliente sin cita o retorno está queda registrado en la planificación de trabajo del taller?</li> </ol>	<p>Quien cubre los recesos del portero / anfitrión? ¿Quién cubre / back up para los asesores profesionales de servicios?</p> <p><b>Es necesario comprobar lo siguiente:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- ¿Existe un callero / registro en la OT que indique que el cliente espera el servicio o es un retorno?</li> <li>2.- ¿Se realiza una planificación del trabajo de taller y/o encuentros (verificación de vehículos del cliente, programación de trabajos, programación de servicios, programación de trabajo del taller)?</li> <li>3.- ¿Al recibir un cliente sin cita o retorno está queda registrado en la planificación de trabajo del taller?</li> </ol>	<p><b>Se cuenta con al menos un profesional para recibir a los clientes durante la jornada de trabajo ininterrumpidamente.</b></p>	<p>Guardia / Anfitrión / Asesor Profesional de Servicio</p> <p>0</p> <p>0,60</p>
19	<p><b>Existe una forma de contactar al cliente que no se presentó para tener un registro:</b></p> <p>Quien cubre los recesos del portero / anfitrión? ¿Quién cubre / back up para los asesores profesionales de servicios?</p> <p><b>Es necesario comprobar lo siguiente:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- ¿Existe un callero / registro en la OT que indique que el cliente espera el servicio o es un retorno?</li> <li>2.- ¿Se realiza una planificación del trabajo de taller y/o encuentros (verificación de vehículos del cliente, programación de trabajos, programación de servicios, programación de trabajo del taller)?</li> <li>3.- ¿Al recibir un cliente sin cita o retorno está queda registrado en la planificación de trabajo del taller?</li> </ol>	<p>Quien cubre los recesos del portero / anfitrión? ¿Quién cubre / back up para los asesores profesionales de servicios?</p> <p><b>Es necesario comprobar lo siguiente:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- ¿Existe un callero / registro en la OT que indique que el cliente espera el servicio o es un retorno?</li> <li>2.- ¿Se realiza una planificación del trabajo de taller y/o encuentros (verificación de vehículos del cliente, programación de trabajos, programación de servicios, programación de trabajo del taller)?</li> <li>3.- ¿Al recibir un cliente sin cita o retorno está queda registrado en la planificación de trabajo del taller?</li> </ol>	<p><b>Existe una forma de contactar al cliente que no se presentó para tener un registro:</b></p>	<p>Guardia / Anfitrión / Asesor Profesional de Servicio</p> <p>0</p> <p>0,00</p>
20	<p>Es importante que el Asesor de Servicio garantice el contacto proactivo con el cliente con cita que no se presentó (No Show) inmediatamente para re-agendar una nueva visita al punto de servicio.</p>	<p>Es importante que el Asesor de Servicio garantice el contacto proactivo con el cliente con cita que no se presentó (No Show) inmediatamente para re-agendar una nueva visita al punto de servicio.</p>	<p><b>Existe una forma de contactar al cliente que no se presentó para tener un registro:</b></p>	<p>Asesor Profesional de Servicio</p> <p>0</p> <p>0,90</p>
21	<p>Es importante que el Asesor de Servicio garantice el contacto proactivo con el cliente con cita que no se presentó (No Show) inmediatamente para re-agendar una nueva visita al punto de servicio.</p>	<p>Es importante que el Asesor de Servicio garantice el contacto proactivo con el cliente con cita que no se presentó (No Show) inmediatamente para re-agendar una nueva visita al punto de servicio.</p>	<p><b>Existe una forma de contactar al cliente que no se presentó para tener un registro:</b></p>	<p>Asesor Profesional de Servicio</p> <p>0</p> <p>0,00</p>
22	<p>Es indeseable que se practique valores que estén de acuerdo con la política comercial de precios, de servicios y piezas divulgadas, muestre el valor oficial de mantenimiento y el contenido de los mismos, dejando claro al cliente la diferenciación de elementos por mantenimiento y los ofrecidos como servicios adicionales, obteniendo siempre su aprobación para realizar los trabajos.</p> <p><b>Nota: El menú de mantenimiento y sus precios deben ser los oficiales divulgados por la Gerencia de Servicio, el mismo que deberá estar actualizado en función a lo expuesto por Posventa.</b></p>	<p>Es indeseable que se practique valores que estén de acuerdo con la política comercial de precios, de servicios y piezas divulgadas, muestre el valor oficial de mantenimiento y el contenido de los mismos, dejando claro al cliente la diferenciación de elementos por mantenimiento y los ofrecidos como servicios adicionales, obteniendo siempre su aprobación para realizar los trabajos.</p> <p><b>Nota: El menú de mantenimiento y sus precios deben ser los oficiales divulgados por la Gerencia de Servicio, el mismo que deberá estar actualizado en función a lo expuesto por Posventa.</b></p>	<p><b>Es recomendable realizar un muestreo de al menos 5 OT's en donde es importante que los asesores profesionales de servicio utilicen y cumplan lo siguiente:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Utilizar el Menú de Mantenimiento y Reparación</li> <li>2.- Muestran a los clientes los precios de los mantenimientos</li> <li>3.- Los precios de mantenimiento están alineados a los divulgados por la marca?</li> <li>4.- ¿Le explica al cliente el precio de los trabajos adicionales y los detalles para diferenciarlos de los precios definidos del servicio?</li> <li>5.- ¿Obtiene la aprobación del cliente de los precios y detalles de trabajo definidos en la OT?</li> </ol> <p><b>Key Action #4: Explicación de los costos del trabajo a realizar.</b></p>	<p>Asesor Profesional de Servicio</p> <p>0</p> <p>2,10</p>

23	<p>Siempre se debe realizar la recepción del vehículo junto al cliente, llevando a cabo el recorrido de inspección (Venssa). Para identificar nuevas oportunidades de venta durante la inspección previo al servicio.</p> <p>Es importante que los Asesores Profesionales de Servicio realicen una entrevista consultiva dinámica, junto con el cliente en el momento de la recepción, para identificar las necesidades y la importancia de los servicios inmediatos y futuros.</p> <p>Se recomienda realizar reforzados de cómo hacer un VENSsa a través de Role Play y ejecutando los pasos de Check In &amp; Check Out de Servicios</p>	<p>Siempre se debe registrar en los vehículos las proyecciones inferiores en presencia de los clientes, las cuales siempre deben colocarse en:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Asientos a conducir</li> <li>- Volante</li> <li>- Freno de mano</li> <li>- Palanca de cambios</li> <li>- Albornoz</li> </ul>	<p><b>Validar la recepción del vehículo (5 OT's) con la finalidad de cumplir lo siguiente:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Confirmar cualquier artículo valioso y/o datos del vehículo, a fin de evitar cualquier mal entendido con el cliente.</li> <li>- Aprobación al respecto para generar oportunidades de venta durante la inspección que el cliente venga a realizar.</li> <li>- En caso de trabajos relacionados con garantía asegure que los mismos se encuentren identificados.</li> </ul> <p><b>Nota:</b> Validar el cumplimiento, registro, ofrecimiento y ejecución de venta de adicionales dejando por escrito todos los trabajos y adicionales en la OT</p> <p><b>Key Action #3: Necesidades del Cliente/Diagnóstico</b></p>	<p>Asesor Profesional de Servicio</p> <p>0</p> <p>2,10</p>
24	<p>Siempre se debe registrar en los vehículos las proyecciones inferiores en presencia de los clientes, las cuales siempre deben colocarse en un sistema de datos y comprobar que se tenga los repuestos necesarios disponibles para la reparación inmediata.</p>	<p>Siempre se debe colocar las proyecciones inferiores para vehículos que ingresan al servicio pasado.</p> <p><b>Importante:</b> Al realizar la recepción es importante mencionar al cliente el procedimiento de mantenimiento en buenas condiciones durante todo el trabajo.</p>	<p>Es necesario validar el proceso y datos logrando:</p> <p>Asegurarse que los vehículos con campañas de recall Argentás se validen al 100% en el sistema de gestión y a su vez pueda ser corroborado su stock disponible de repuestos para ofrecer la reparación inmediata.</p> <p><b>Nota:</b> Es mandatorio disponer de stock de los repuestos para las campañas vigentes.</p>	<p>Asesor Profesional de Servicio</p> <p>0</p> <p>1,50</p>
25	<p><b>Es importante que el proceso de recepción del vehículo sea siempre acompañado del recorrido VENSsa, estos son el primer paso, posterior a ejecutar todas la tareas solicitadas por el cliente, para luego dar lugar a que el cliente tome una vez recibido el vehículo un gran impacto e importancia a realizar:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inventario del Vehículo</li> <li>- Colocar las proyecciones (Volante, asiento, palanca de cambios, freno de mano y protección piso)</li> <li>- Informar fecha y hora tentativa de entrega</li> <li>- Identificación del auto (Bomero)</li> <li>- Retiro de Albornoz</li> <li>- Ofrecer opción de movilidad (taxi)</li> </ul>	<p>Utilizar el Orden de Trabajo para explicar al Cliente todos los trabajos a ser realizados así como la fecha y hora tentativa de entrega.</p>	<p><b>Se debe verificar que se colóquen en el 100% de vehículos las proyecciones inferiores en presencia de los clientes, las cuales siempre deben colocarse en:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Asientos a conducir</li> <li>- Volante</li> <li>- Freno de mano</li> <li>- Palanca de cambios</li> <li>- Albornoz</li> </ul>	<p>Asesor Profesional de Servicio</p> <p>0</p> <p>0,90</p>
26	<p><b>La atención rápida, diagnóstico y levantamiento de necesidades del cliente es fundamental para completar toda la información que la orden de trabajo requiere.</b></p> <p><b>Nota:</b> En caso de No Show es necesario el contacto proactivo para realizar un re-agendamiento</p> <p><b>Una vez que el vehículo se encuentre listo, es necesario informar al cliente el estado del mismo y al momento de la entrega realizar una explicación detallada y profesional de los costos del trabajo realizado.</b></p> <p><b>Objetivo del Estándar:</b></p> <p>Asegurarse que los clientes se encuentren totalmente realizados y con el proceso de recepción del vehículo en general.</p>	<p>El taller debe contar con un sistema para poder identificar el estado de cada uno de los vehículos ingresados en el mismo.</p>	<p><b>El asesor promotor en servicio debe explicar al cliente:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tiempo de ejecución de trabajos a realizar</li> <li>- Valores a cancelar</li> <li>- Forma de pago</li> <li>- Fecha y hora tentativa de entrega de su vehículo con la mayor precisión posible</li> </ul> <p>Es importante garantizar la firma, recepción y emendamiento de la OT de servicio con el horario de entrega tentativo</p> <p><b>Key Action # 4: Explicación de los costos del trabajo a realizar y #5: Informe de fecha y hora promesa de entrega.</b></p>	<p>Asesor Profesional de Servicio</p> <p>0</p> <p>2,40</p>
27	<p><b>Identificar periódicamente los vehículos en servicio a través del uso de bonetes, de manera que cualquier persona en el taller pueda reconocer de que vehículo se trata en base a la siguiente descripción:</b></p> <p><b>Verde:</b> Empresa Servicio (Trabajo prioridad alta)</p> <p><b>Rojo:</b> Retorno</p> <p><b>Azul/ Negro:</b> (reintroducidos)</p>	<p>Cada centro de servicio debe contar con un sistema para poder identificar el estado de cada uno de los vehículos ingresados en el mismo.</p>	<p><b>Identificar periódicamente los vehículos en servicio a través del uso de bonetes, de manera que cualquier persona en el taller pueda reconocer de que vehículo se trata en base a la siguiente descripción:</b></p> <p><b>Verde:</b> Empresa Servicio (Trabajo prioridad alta)</p> <p><b>Rojo:</b> Retorno</p> <p><b>Azul/ Negro:</b> (reintroducidos)</p>	<p>Asesor Profesional de Servicio</p> <p>0</p> <p>2,40</p>
28	<p><b>Es indispensable que se registren todas las necesidades e inquietudes del cliente en donde se evaluará bajo: Ingresos.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Al menos 5 ordenes de trabajo con todos los campos llenos y debidamente firmadas por el cliente</li> <li>- Registrar las necesidades, preocupaciones, sentimientos y comentarios del cliente en la OT (Lo que el cliente siente)</li> <li>- Confirmar con el cliente que los comentarios escritos en la OT son correctos y obtiene su firma de aceptación?</li> </ul> <p><b>Nota:</b> Es necesario cumplir todos los puntos anteriormente descritos</p>	<p>Para los casos en donde se registren ruidos, garantías, en donde se requiere realizar 3 pruebas de manejo (1 con el cliente, 1 después del servicio, 1 con el cliente nuevamente) en las rutas definidas para garantizar que el trabajo fue realizado correctamente y así como asegurar la satisfacción del cliente.</p>	<p><b>Es indispensable que se registren todas las necesidades e inquietudes del cliente en donde se evaluará bajo: Ingresos.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Al menos 5 ordenes de trabajo con todos los campos llenos y debidamente firmadas por el cliente</li> <li>- Registrar las necesidades, preocupaciones, sentimientos y comentarios del cliente en la OT (Lo que el cliente siente)</li> <li>- Confirmar con el cliente que los comentarios escritos en la OT son correctos y obtiene su firma de aceptación?</li> </ul> <p><b>Nota:</b> Es necesario cumplir todos los puntos anteriormente descritos</p>	<p>Asesor Profesional de Servicio</p> <p>x</p> <p>0,00</p>
29	<p>Para los casos en donde se registren ruidos, garantías, en donde se requiere realizar 3 pruebas de manejo (1 con el cliente, 1 después del servicio, 1 con el cliente nuevamente) en las rutas definidas para garantizar que el trabajo fue realizado correctamente y así como asegurar la satisfacción del cliente.</p>	<p>Para los casos en donde se registren ruidos, garantías, en donde se requiere realizar 3 pruebas de manejo (1 con el cliente, 1 después del servicio, 1 con el cliente nuevamente) en las rutas definidas para garantizar que el trabajo fue realizado correctamente y así como asegurar la satisfacción del cliente.</p>	<p><b>Key Action #3: Necesidades del Cliente/Diagnóstico</b></p> <p><b>Nota:</b> Es necesario cumplir todos los puntos anteriormente descritos</p>	<p>Asesor Profesional de Servicio</p> <p>x</p> <p>0,00</p>
30	<p>Practicar valores que estén de acuerdo con la política comercial de precios de los servicios, ofreciendo al cliente la diferenciación de elementos por mantenimiento y los ofrecidos como servicios adicionales, optimizando su aprobación para realizar los trabajos.</p>	<p>Al momento de finalizar la recepción del vehículo al cliente, es fundamental explicar el contenido y el precio de los servicios de mantenimiento programados.</p> <p><b>Importante:</b> Jamás realizar operaciones complementarias sin autorización del cliente y debemos asegurar el cumplimiento de precios de mantenimiento adheridos a nivel nacional.</p> <p><b>Key Action # 4: Explicación de los costos del trabajo a realizar</b></p>	<p>Al momento de finalizar la recepción del vehículo al cliente, es fundamental explicar el contenido y el precio de los servicios de mantenimiento programados.</p> <p><b>Importante:</b> Jamás realizar operaciones complementarias sin autorización del cliente y debemos asegurar el cumplimiento de precios de mantenimiento adheridos a nivel nacional.</p> <p><b>Key Action # 4: Explicación de los costos del trabajo a realizar</b></p>	<p>Asesor Profesional de Servicio</p> <p>0</p> <p>2,40</p>
31	<p>Ofrecer al cliente una vez que deje su vehículo para el servicio, una opción de movilidad (taxi) (Validar en sitio el ofrecimiento y abordaje de los clientes)</p>	<p>Ofrecer al cliente una vez que deje su vehículo para el servicio, una opción de movilidad (taxi) (Validar en sitio el ofrecimiento y abordaje de los clientes)</p>	<p>Ofrecer al cliente una vez que deje su vehículo para el servicio, una opción de movilidad (taxi) (Validar en sitio el ofrecimiento y abordaje de los clientes)</p>	<p>Asesor Profesional de Servicio</p> <p>0</p> <p>0,90</p>

32	Se debe realizar el acompañamiento de todas las etapas y tiempos del ciclo de servicio de cada vehículo que ingresa al taller para garantizar la total satisfacción de todos los clientes.	Para la correcta evaluación de este estándar se debe comprobar el cumplimiento de los siguientes puntos: - Los técnicos de taller deberán cumplir con la atención de 3 a 4 órdenes diarias por cada uno.	Técnicos / Jefatura de Taller	0	0,40
33	Nota: En relación a la capacidad instalada de cada punto de servicio, es importante cumplir con lo estipulado por cada estándar y en caso de ser necesario solicitar el documento de capacidad instalada a la Gerencia de Servicio.	Los asesores profesionales de servicio deben atender entre 10 a 12 órdenes diarias <b>Key Action #1. Disponibilidad de los Asesores de Servicio</b>  El taller debe ser gestionado a través de métodos de control tales como: - Pizarra - Tablero de gestión y fase de servicio - Dispositivo electrónico - Dispositivo físico - panel de programación de servicios ( Excel)  <b>Nota:</b> Al momento de evaluación describir el método que es utilizado en el taller para su control y seguimiento. <b>Validar la correcta ejecución y revisión de disponibilidad de tiempos estándar del tiempo definido para las tareas asignadas.</b>	Asesores de servicio / Jefatura de Taller	0	0,80
35	Es importante realizar la gestión de indicadores operativos de servicio, los cuales deben ser controlados mediante tableros de control / panel de programación de servicios que permitan a todo el personal tener conocimiento acerca del cumplimiento de los principales KPI's definidos, para el servicio post venta.  <b>Objetivo del Estándar:</b> Gerenciar y controlar la gestión operativa del taller es indispensable para cumplir con los objetivos actuales de retención de servicio fijados en los objetivos del punto de servicio.	1.- ¿Los colaboradores utilizan el Menú de Mantenimiento y Reparación? 2.- ¿Los técnicos cumplen con los tiempos de operación estándar definidos? 3.- ¿Hay vehículos que se entregan fuera del tiempo prometido por demora en el cumplimiento de los tiempos y existen verbalizaciones al respecto?  (Este estándar deberá ser evaluado con los asesores de servicio y equipo técnico versus el hit rate definido) <b>Nota:</b> El menú / tiempo de reparación y mantenimiento es divulgado y actualizado cada año  <b>Key Action #6: Control de Calidad</b> Verificar que los asesores profesionales de servicio / técnicos al aparturar la orden de trabajo y durante la reparación realicen los siguientes pasos:  1.- ¿Registra en la Orden de Trabajo y en el sistema los resultados del diagnóstico con base en la necesidad del cliente? 2.- ¿Utiliza los Pasos definidos para la Prueba de Manejo y así llegar un diagnóstico preciso? ( En caso de existir ruidos)	Jefatura de Taller	x	0,00
36			Asesores de servicio / Jefatura de Taller	x	0,00
37	Se debe registrar digitalmente la orden de trabajo en el sistema de gestión del centro de servicio. Es aquí en donde se debe cobocar el diagnóstico encontrado con base en las necesidades del cliente, las causas de los problemas, la descripción del trabajo realizado y, si es necesario, las recomendaciones para futuras visitas.	Es importante mantener el equipo de servicio actualizado sobre las reparaciones técnicas por lo que es importante revisar el cronograma de formación anual definido el cual deberá incluir formación de habilidades y capacitación técnica.  (Muestreo de 3 técnicos que indiquen los últimos diplomas, certificados o constancias con máximo un año de antigüedad)	Técnicos / Jefatura de Taller	x	0,00
38	Es indispensable que el equipo técnico del punto de servicio esté capacitado y posea las destrezas técnicas definidas en su cronograma de capacitación, adicionalmente los Asesores Profesionales de Servicio deben tener conocimiento de las prácticas comerciales y las formas de pago para ser capaces de dar una explicación al cliente en caso de haber la consulta.	<b>Key Action #3. Necesidades del cliente/Diagnóstico.</b> Es importante mantener el equipo de servicio actualizado sobre las reparaciones técnicas por lo que es importante revisar el cronograma de formación anual definido el cual deberá incluir formación de habilidades y capacitación técnica.  (Muestreo de 3 técnicos que indiquen los últimos diplomas, certificados o constancias con máximo un año de antigüedad)	Asesores de servicio / Técnicos / Jefatura de Taller	0	1,80
39		Validar la actualización constante hacia el cliente sobre el progreso de los trabajos dentro de los tiempos predeterminados. Para las órdenes de trabajo que presenten demoras o re programación deberá contener un registro de la causa en la misma orden de trabajo y sistema.	Asesor de Servicio / Jefe de Taller	x	0,00
40		Conocer y dar seguimiento a los vehículos inmovilizados cumpliendo: - Tener cubiertos los vehículos inmovilizados y sinistrosos. - Validar el seguimiento y comunicación con matriz Comunicación al NSC del VOR de acuerdo a política del NSC	Asesores de servicio / Técnicos / Jefatura de Taller	0	0,60

42	Realiza la recolección anticipada de las piezas establecidas en base a las citas de los clientes del día siguiente y utiliza una herramienta exclusiva para disponer las piezas de manera de agilizar la entrega al taller.	El Depto. de Repuestos asegura, hasta el taller, el acceso del personal para todas las citas acordadas para el día. Es importante que esto se lo realice antes de la llegada del cliente para que los técnicos solamente realicen los órdenes una vez abierta la orden de trabajo.  Validar lo siguiente: 1.- ¿Su recolección las piezas de los clientes con cita para el día siguiente? (pre-picking) 2.- ¿Tiene disponible de manera exclusiva una estantería de "pre-picking" para la recolección anticipada de piezas?	Técnicos / Asesor de Repuestos / Jefe de Taller	X	0,00
43	LAYOUT Taller	Es necesario disponer del lay out del taller (Impreso / digital) actualizado y firmado por la gerencia de servicio cada año. Señalar el último agente para su inspección. Viable	Jefe de Taller / Gerencia de Servicio	X	0,00
44	Utilice fundas protectoras que no estén dañadas y en buenas condiciones. Ponerlas, cumplir con el plazo de entrega programado, de no ser posible utilizar las herramientas y mesas durante la operación para apoyar las herramientas y piezas.	<b>Es de suma importancia en el servicio evitar posibles deterioros del vehículo durante la realización de los trabajos y asegurar autocontrol de calidad de los trabajos realizados por lo que es necesario cumplir con:</b> 1.- Colocar durante el servicio de mantenimiento / mecánica los cobertores delanteros y laterales en el 100% de los vehículos para trabajar sobre asfalto. 2.- La zona de depósito temporal de vehículos debe estar de acuerdo a la política de S. 3.- Maestro de S ordenes de servicio para validar el uso y ejecución del formato de autocontrol que incluye el uso de herramientas y materiales de trabajo para apoyar los materiales de trabajo y no dañar el piso del taller? 4.- ¿Los colaboradores tienen a su disposición y utilizan los carros y mesas de trabajo para apoyar los materiales de trabajo y no dañar el piso del taller?  Nota: Para cumplir el estándar se debe cumplir los 4 requisitos mencionados.	Jefe de Taller / Asesores de Servicio / Técnicos	X	0,00
45	Monitoreo el flujo diario de Check in, Ejecución de Servicios y Check out de Posventa, cumplir con el plazo de entrega programado, de no ser posible utilizar las herramientas y mesas durante la operación para apoyar los objetivos de las preguntas de CSI relacionadas con el hábito.  Key Action #6 & 7	<b>Key Action #6 &amp; 7</b> En caso de que los tiempos prometidos de entrega o precio estimados costosos cambien por razón de trabajo adicional es necesario un monitoreo en al menos 5 órdenes de trabajo que no sean: 1.- Notificación al cliente mediante llamadas telefónicas de cambios solicitados bajo en tiempos y costos. 2.- Utiliza y mantiene actualizado el Panel de Monitoreo de Servicio y Satisfacción y el Panel de Programación de Servicios para monitorear el flujo de taller. 3.- OT's, deben ser firmados por el cliente. 4.- ¿Hay algún vehículo que no se encuentre detallado o actualizado en el sistema de seguimiento? 5.- Constatar la obtención de preaprobaciones por trabajos adicionales  Nota: Para cumplir el estándar se debe cumplir al menos con el requisito 2, 4 y la pregunta de satisfacción ¿Le entregaron el vehículo en la fecha prometida? Obj: 95%  Key Action #7: Control de trabajos adicionales	Asesores de Servicio	X	0,00
46	El centro de servicio asegurará que todos los vehículos en espera de servicio, reparación o entrega se encuentren con la llave bajo resguardo en una zona segura.  Es importante realizar la gestión de indicadores operativos de servicio, los cuales deben ser controlados mediante tableros de control / panel de concurrencia acerca del cumplimiento de los principales KPI's definidos, para el servicio post venta.  Objetivo del Estándar: Gerenciar y controlar la gestión operativa del taller es indispensable para cumplir con los objetivos actuales de retención de servicio fijados en los objetivos del punto del servicio.	Utilice un cuadro de llaves o sistema de almacenamiento adecuado de vehículos para localizarlos fácilmente en las horas de mayor flujo de trabajo. 1.- Utilice un cuadro de llaves a utilizar para localizar los vehículos fácilmente? 2.- ¿Los colaboradores saben operar el sistema de almacenamiento y ubicación de vehículos? (tablero de control) 3.- ¿La ubicación de los vehículos en el Concesionario coincide con lo que indica el sistema de almacenamiento y ubicación?  <b>Key Action #8</b> El centro de servicio debe asegurarse mediante un inspector de calidad que se lleven a cabo todos los trabajos enumerados y descritos en el orden de trabajo. Los mismos deben ser revisados 45 minutos antes de la promesa de entrega por el inspector de calidad y deben encontrarse completos versus la siguiente información por el cliente: 1.- ¿El cliente realizó los trabajos completos versus lo indicado por el cliente? 2.- ¿Los técnicos realizaron los trabajos completos versus lo indicado por el cliente? 3.- ¿Los colaboradores completan el Check up de Servicios correctamente? 4.- ¿Un colaborador registró los trabajos realizados y control en el Check up de Servicios? 5.- ¿Su vehículo quedó bien a la primera? Pst: 3 Obj: 95% ¿Qué tan satisfecho se encuentra con la calidad de los trabajos realizados?	Jefe de Taller / Gerencia de Servicio	X	0,00
47	Gerencie la calidad de trabajo a través de un proceso completo de revisión de vehículos y llenar correctamente el formato de Servicios para mostrar al cliente los resultados.	<b>Key Action #9</b> - Todos los vehículos después del servicio deben ser lavados y debemos asegurar su limpieza interna y externa mencionando los productos a utilizar. Es necesario acompañar un lavado para validar lo siguiente: 1.- ¿Lava los vehículos en un área exclusiva para lavado? 2.- ¿Lava los vehículos en un área exclusiva para lavado y salida y dimensionada para el volumen de vehículos que están en el taller son de la marca Nissan salvo que sea un vehículo usado que el Concesionario haya adquirido? 3.- ¿El área en mención está limpia, organizada, iluminada? (5-9) 4.- ¿Cuenta con el 3.- ¿El área en mención está limpia, organizada, iluminada? (5-9) 5.- ¿Aplica los lavados en función del tiempo de Posventa y las necesidades de Venta? 6.- ¿ Que tan satisfecho se encuentra con la limpieza del vehículo por dentro y por fuera? P20 Obj: 95% ¿ Qué tan satisfecho se encuentra con la limpieza del vehículo por dentro y por fuera?  Nota: A menos que exista una ley ambiental que prohíba la limpieza del vehículo, no se la realiza.	Jefe de Taller / Asesor de Servicio / Control de Calidad	0	2,00
48	Vehículos 100% lavados después del servicio son ubicados en un área exclusiva para lavado y salida y dimensionada para el volumen de vehículos que están en el taller son de la marca Nissan salvo que el Concesionario haya adquirido. Equipos y materiales necesarios para la programación de lavados.  Los instalaciones del taller de servicio son utilizadas exclusivamente para mantenimiento o reparaciones de vehículos Nissan, salvo que el vehículo sea un usado adquirido.	<b>Key Action #9</b> - Todos los vehículos después del servicio deben ser lavados y debemos asegurar su limpieza interna y externa mencionando los productos a utilizar. Es necesario acompañar un lavado para validar lo siguiente: 1.- ¿Lava los vehículos en un área exclusiva para lavado? 2.- ¿Lava los vehículos en un área exclusiva para lavado y salida y dimensionada para el volumen de vehículos que están en el taller son de la marca Nissan salvo que sea un vehículo usado que el Concesionario haya adquirido? 3.- ¿El área en mención está limpia, organizada, iluminada? (5-9) 4.- ¿Cuenta con el 3.- ¿El área en mención está limpia, organizada, iluminada? (5-9) 5.- ¿Aplica los lavados en función del tiempo de Posventa y las necesidades de Venta? 6.- ¿ Que tan satisfecho se encuentra con la limpieza del vehículo por dentro y por fuera? P20 Obj: 95% ¿ Qué tan satisfecho se encuentra con la limpieza del vehículo por dentro y por fuera?  Nota: A menos que exista una ley ambiental que prohíba la limpieza del vehículo, no se la realiza.	Asesores de Servicio / Control de Calidad	0	2,00

49	<p>Es imprescindible que se realice una inspección final de entrega del vehículo antes de la llegada de los clientes, a su vez se debe preparar la documentación, sellarla "libreta de garantía y mantenimiento" y asegurarse que el asesor de servicio esté disponible al momento de realizar la entrega</p> <p>Key Action #10</p>	<p><b>Key Action #10 &amp; 16 Una vez el vehículo esté listo y previo la entrega y arribo del cliente final, realizar muestreo de al menos 5 OT's en donde se evidencie lo siguiente:</b></p> <p>1.-¿El Asesor de Servicio realiza una inspección final de entrega en donde el vehículo debe contar con la inspección de calidad antes de la llegada del cliente?</p> <p>2.-¿Confirma en la OT que todas las solicitudes del cliente fueron atendidas y el vehículo se encuentra en la zona de entrega?</p> <p>3.-¿Registra la inspección en el Check up de Servicio (escanear y/o manual)?</p> <p>4.-¿Sella la Libreta de Garantía y Mantenimiento?</p> <p>5.-¿Verifica que todos los papeles estén disponibles para recibir al cliente?</p> <p><b>Nota:</b> En caso de que el cliente no disponga del libretín de garantía mencionar que se puede acercarse a sellar el mismo en cualquier momento y se verificara en el sistema su historial de mantenimientos.</p>	<p>Asesor de Servicio / Jefe de Taller / Control de Calidad</p>	<p>x</p>	<p>0,00</p>
50		<p>Realizar muestreo de 6 entregas de vehículos en donde al menos el 90% de las entregas son realizadas con horarios escalonados evitando tener citas de entrega simultáneas por asesor profesional de servicio</p>	<p>Asesor de Servicio / Jefe de Taller</p>	<p>o</p>	<p>1,20</p>
51	<p>Es importante que se muestre al cliente las piezas reemplazadas y se le pregunte si desea llevarse aquellas que no tengan hidrocarburos, o caso contrario que el concesionario se encargue del desecho final de estas.</p>	<p>En la entrega del vehículo después de la reparación o mantenimiento realizado, el Asesor profesional de servicio deberá explicar a los clientes el destino de las piezas ya sea que decida llevarlas o que el concesionario las deseché.</p> <p><b>Nota:</b> Es importante indicar al cliente las normas de manejo de residuos automotrices de la organización para que esas piezas de preferencia sean desechadas por el concesionario bajo el "Green Program".</p> <p><b>Key Action #11: Explicar el trabajo realizado y su costo con demostración visual del trabajo.</b></p> <p>Para la entrega del vehículo es necesario validar lo siguiente:</p> <p>1.-¿Recibe a los clientes de Check out de Servicio por su nombre?</p> <p>2.-¿Realiza una prueba de manejo con los clientes en una prueba de manejo inicial? (En caso que el cliente no realice una revisión física del vehículo y los trabajos realizados en donde debemos hacer énfasis de las zonas intervenidas para su reparación y/o mantenimiento?</p> <p>4.-¿Si la reparación no fue bien realizada programamos la entrega?</p> <p>5.-¿Completamos correctamente el Check out de Servicios ?</p> <p><b>Key Action #11 - Explicar el trabajo realizado y su costo con demostración visual del trabajo.</b></p>	<p>Asesor de Servicio / Jefe de Taller</p>	<p>o</p>	<p>1,35</p>
52	<p>Es imperativo que para iniciar la entrega se reciba al cliente saludándolo por su nombre, posteriormente se debe iniciar el proceso con el check out de servicios, esto se debe hacer en las zonas de lavado y de las zonas intervenidas para su reparación o mantenimiento.</p> <p><b>Key Action #11</b></p>	<p>1.-¿Utiliza correctamente el Check out de Servicio?</p> <p>2.-¿Ejecuta acciones inmediatas con los clientes insatisfechos?</p> <p><b>Key Action #11: Explicar el trabajo realizado y su costo con demostración visual del trabajo, y #14: Plan de acción por disconformidad del cliente.</b></p>		<p>x</p>	<p>0,00</p>
53	<p>Es importante que se utilice el check out de servicios para garantizar con el cliente que se cumplió con todas las etapas listadas en el check out, confirme la satisfacción del cliente y ejecute acciones inmediatas con aquellos que no estén totalmente satisfechos.</p>	<p>Los colaboradores monitorean los trabajos para cumplir con la fecha y hora agendada del Check out?</p> <p>¿Deja un registro de la fecha de entrega real y actualiza el Panel de Monitoreo y Satisfacción?</p> <p>¿Existen verbalizaciones de los clientes por demoras en la entrega? Cumplimiento Pregunta 17 ¿Le entregaron el vehículo en la fecha prometida? OJI: 90%</p> <p><b>Nota:</b> En caso de tener un resultado por debajo del objetivo es importante definir un plan de acción con mediante las reuniones de calidad o V-Fast de la sucursal.</p>		<p>x</p>	<p>0,00</p>
54	<p>Monitoree el cumplimiento de los plazos de Check out y entrega, garantice que los vehículos fueron retirados por los Clientes a la hora programada y alcance los objetivos de las preguntas de CSI relacionadas con el habito.</p>	<p>El servicio es rápido en la caja, mantiene un flujo adecuado durante los pagos, especialmente en las horas de más movimiento, evitando los retrasos y la insatisfacción de los clientes. Encuestar 3-4 clientes sobre satisfacción en la caja</p>		<p>x</p>	<p>0,00</p>
55	<p>Es recomendable acompañar al cliente durante el proceso de facturación de los trabajos realizados y gestión de caja</p>	<p>El asesor profesional de servicio al finalizar la entrega del vehículo después del servicio deberá explicar los beneficios de mantener la realización de los mantenimientos programados para su vehículo y los canales existentes para agendar su próxima cita, aprovechar para explicar los beneficios de agendar su cita. ( Acompañar por lo menos 5 entregas)</p> <p><b>Key Action #12 - Explicar los próximos servicios que debe realizar y si es posible programarlo desde ese momento.</b></p>		<p>x</p>	<p>0,00</p>
56	<p>Es imprescindible mostrar al cliente las necesidades de los próximos mantenimientos y trabajos que debe realizar, de ser posible pre programados inmediatamente y coloque un aviso en el auto el cual indique a que kilometraje o en que fecha se debe realizar el próximo mantenimiento.</p> <p>Key Action #12</p>			<p>o</p>	<p>2,10</p>

### Anexo 3. Clasificación áreas de 5's.

1	Estacionamiento de servicio / Recepción de Servicio	Estacionamiento y recepción
2-1	Recepción de Servicio	
2-2	Mostrador de repuestos	Sala de clientes
3	Sala de clientes	
4	Área de aseo	
5	Estanterías de repuestos y accesorios	
6	Equipos y herramientas	Taller
7	Puestos de trabajo y piso	
8	Área de lavado / Equipo de lavado	
9	Área de reparación	
10	Pared / Techo / Ventanas de taller	
11	Iluminación del taller	
12	Almacén de repuestos	Almacén de repuestos y regulaciones
15	Cumplimiento de regulaciones	
13	Área de empleados	Apariencia y área de empleados
14	Apariencia del personal	



# Anexo 4 . Calibración inicial de 5's parte 1.

Granados		Checklist 5S Global - Posventa							
N°	Área	Estándar	Responsable	¿Cómo acompañar?	Evaluación OK/NC	Comentarios			
1	Estacionamiento de servicio / Recepción de Servicio	Estacionamiento de servicio / Recepción de servicio libre y sin ocupar por vehículos de empleados / otras marcas.	Vehículo de empleados / otra marca	Asesor de Servicio	1) Estacionamiento de servicio / Recepción de servicio libre.	OK			
		Estacionamiento de servicio / Recepción de servicio libre de residuos y daños	Limpieza		2) Libre de vehículos de empleados	OK			
		Illuminación funciona correctamente y sin defectos.	Illuminación		1) Libre de suciedad y daños	NC			
		Los artículos en el mostrador de recepción de servicio están ubicados en el lugar designado.	Ítems		2) Sin residuos	OK			
2-1	Recepción de servicio	Pared / Techo / Piso / Ventanas de Recepción de servicio ordenados, libres de suciedad y daño. Mostrador de servicio limpio, libre de daño e insectos.	Limpieza	Asesor de Servicio	3) Líneas y marcas direccionales claras	OK			
		Illuminación funciona correctamente y sin defectos. Limpia, libre de daño e insectos.	Illuminación		1) Iluminación funciona correctamente y sin defectos.	OK			
		Ítems en mostrador de repuestos están ubicados en el lugar designado.	Ítems		1) Mostrador libre de artículos innecesarios. 2) Ítems ubicados en el lugar designado. (PC, Teléfono, tarjeta personal, material de explicación, etc.)	OK			
		Pared / Techo / Piso / Ventanas de Recepción de servicio ordenados, libres de suciedad y daño. Mostrador de servicio limpio, libre de daño e insectos.	Limpieza		1) Pared libre de suciedad y daño. 2) Techo libre de suciedad y daño. 3) Piso libre de suciedad y daño. 4) Ventanas libres de suciedad y daños.	NC			
2-2	Mostrador de Repuestos	Illuminación funciona correctamente y sin defectos. Limpia, libre de daño e insectos.	Illuminación	Encargado de Repuestos	5) Piso libre de residuos	OK			
		Ítems en mostrador de repuestos están ubicados en el lugar designado.	Ítems		1) Funcionamiento correcto	OK			
		Pared / Techo / Piso / Ventanas de Mostrador de repuestos ordenados, libres de suciedad y daño. Mostrador de servicio limpio, libre de daño e insectos.	Limpieza		2) Libre de suciedad, daño e insectos.	OK			
		Illuminación funciona correctamente y sin defectos. Limpia, libre de daño e insectos.	Illuminación		1) Mostrador libre de artículos innecesarios. 2) Ítems están ubicados en el lugar designado.	OK			
3	Sala de clientes	Sofás y mesas ubicados en el área designada.	Ubicación	Gerente de Servicios	1) Pared libre de suciedad y daño. 2) Techo libre de suciedad y daño. 3) Piso libre de suciedad y daño. 4) Ventanas libres de suciedad y daños.	NC			
		Sofás y mesas ordenados y limpios.	Sofás y mesas		5) Piso libre de residuos	OK			
		Sala de clientes libre de suciedad, residuos y daño.	Ítems & Limpieza		1) Funcionamiento correcto	OK			
		Illuminación funciona correctamente y sin defectos. Limpia, libre de daño e insectos.	Illuminación		2) Libre de suciedad, daño e insectos.	OK			
						Mesas, sofás y sillas en el área designada y preparadas para recibir al próximo cliente			
						Muebles, tabletas y alrededores limpios y ordenados.		NC	BUTACAS SUCIAS
						Sala de clientes limpia, sin residuos y libre de daños. Ítems necesarios* ubicados correctamente y funcionando (* Ítems necesarios a definir por NSC).		OK	
						1) Funcionamiento correcto		OK	
						2) Libre de suciedad, daño e insectos.		OK	

## Anexo 5. Calibración inicial de 5's parte 2

4	Área de uso	Items necesarios (ej. Papel de baño, jabón, toallas de mano) disponibles y en su lugar. El bano se mantiene libre de suciedad, desperdicio y olor. Iluminación funciona correctamente y sin defectos. Limpia, libre de daño e insectos.	Items Limpieza Iluminación	Gerente de Servicios	Items necesarios disponibles y en su lugar. Área de uso limpia, ordenada y libre de olores. Iluminación funciona correctamente y sin defectos.	NC NC NC	NO FUNCIONA EL BASTIBERO UNA LLAVE NO FUNCIONA
5	Esmerillas de repuestos y accesorios	Se mantienen ordenados, libres de suciedad y daño. Esmerillas libres de suciedad. Libre de repuestos o accesorios no originales.	Limpieza Items	Encargado de Repuestos	1) Libre de suciedad y daño. 2) Libre de residuos o polvo. 3) Esmerillas libres de repuestos o accesorios no originales. 4) Sin items vencidos (baterías, cubiertas, etc)	OK OK OK OK	
6	Equipos y herramientas	Equipos y herramientas disponibles de acuerdo con la lista estándar proporcionada por el NSC.	Herramientas	Técnicos	1) Disponibilidad de herramientas 2) Ubicación de herramientas y equipos claramente identificada	OK NC	
7	Puestos de trabajo y piso	El área de trabajo y el piso deben mantenerse limpios. El piso del taller debe estar libre de daños, decoloración y manchas de aceite o productos químicos.	Objetos innecesarios Limpieza	Técnicos	1) Libre de suciedad, daño, descomposición y manchas de aceite o productos químicos. 2) Sin herramientas duplicadas o dañadas en el banco de trabajo. Libre de objetos personales, etc.	OK OK	
8	Área de lavado / Equipo de lavado	Equipos y herramientas para lavado de vehículo disponibles Área de lavado libre de objetos innecesarios Área de lavado limpia y libre de daños.	Herramientas para lavado Objetos innecesarios Limpieza	Lavador	1) Disponibilidad de herramientas para lavar vehículos (detergente para vehículos, esponja, aspiradora, etc.) 2) Sin objetos innecesarios 3) Libre de suciedad, daño, descomposición y manchas de aceite o productos químicos.	OK OK NC	
9	Área de reparación	Área de reparación libre de objetos innecesarios El área de reparación debe estar libre de manchas de aceite, polvo y daños.	Objetos innecesarios Limpieza	Técnicos	1) Sin objetos innecesarios. 2) Libre de manchas de aceite, polvo y daños.	NC NC	
10	Pared / Techo / Piso / Ventanas de taller	Pared / Techo / Piso / Ventanas libres de suciedad y daño. Iluminación de taller funciona correctamente y sin defectos. Limpia, libre de daño e insectos.	Limpieza Iluminación	Técnicos	1) Pared libre de suciedad y daño. 2) Techo libre de suciedad y daño. 3) Ventanas libre de suciedad y daño.	NC NC OK	
11	Iluminación de taller	Iluminación de taller funciona correctamente y sin defectos. Limpia, libre de daño e insectos.	Iluminación	Técnicos	1) Funcionamiento correcto 2) Libre de suciedad, daños e insectos.	NC OK	
12	Almacén de repuestos	Repuestos almacenados en el área designada Libres de polvo y suciedad	Ubicación de partes Limpieza	Encargado de Repuestos	1) Limpieza por locación 2) No hay repuestos fuera de locación, obstruyendo pasillos o en las baldas de trabajo sin estar asignados a un trabajo.	OK OK	
13	Área de empleados	Área de empleados limpia y cómoda.	Limpieza	Técnicos	1) Libre de suciedad, daños e insectos.	NC	
14	Apariencia del personal	Personal (Asesor de Servicio y Técnico) vistiendo el uniforme personal reglamentario, y los EPP necesarios.	Uniforme	Gerente de servicios	1) Uniforme reglamentario 2) Utilización de identificación personal (número de identificación)	OK OK	
15	Cumplimiento de regulaciones	El Dealer cumple con las regulaciones administrativas locales referente a almacenamiento de materiales peligrosos y disposición final de residuos peligrosos. Ubicación de zona para eliminación de residuos claramente identificada, y residuos dispuestos en las áreas designadas.	Regulaciones administrativas / Reglas Disposición de residuos	Técnicos	3) Disponibilidad de zapatos de seguridad, guantes, gafas y elementos de seguridad de acuerdo a regulaciones laborales locales 1) Libre de suciedad y daño 1) Clasificación de residuos definida	OK OK OK OK	NC OK



