

PLAN DE MEJORA DEL SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE DE LA FLOTA
VEHICULAR DE LA EMPRESA RENTING PICHINCHA. QUITO 2021.

Por SANDRA ARACELY MOREANO CARRANCO

INFORME ESCRITO DEL TRABAJO FINAL

JUNIO, 2021

Tabla de contenido

1.1	Resumen ejecutivo.....	3
2.1	Executive summary.....	5
3.1	Introducción.....	7
4.1	Marco Teórico.....	8
4.1.1.	Trabajo realizado a la fecha: información levantada, gráficos- tablas.....	14
4.1.2.	Cantidad de usuarios encuestados por mes.....	14
4.1.3.	Tipos de preguntas realizadas en la encuesta por categoría.....	15
4.1.4.	Presentación de resultados.....	16
5.1	Identificación del objeto de estudio, planteamiento del problema u oportunidad de mejora.....	21
5.1.1.	Objeto de estudio teórico.....	21
5.1.2.	Objeto de estudio práctico.....	21
5.1.3.	Objetivo general.....	21
5.1.4.	Objetivos específicos.....	21
5.1.5.	El problema.....	21
6.1	Propuesta y justificación de las alternativas de solución.....	22
6.1.1.	Problemas identificados y matriz de priorización.....	22
6.1.2.	Alternativas de solución.....	24
7.1	Justificación y aplicación de la metodología a utilizar.....	26
7.1.1.	Justificación.....	26
7.1.2.	Aplicación de metodología a utilizar.....	26
7.1.2.1.	Fase de Medición.....	28
7.1.2.2.	Fase de Análisis.....	29
7.1.2.3.	Fase de Mejora.....	30
7.1.2.4.	Fase de Control.....	31
8.1	Propuestas de solución al problema identificado.....	32
8.1.1.1.	Cambio en el proceso de selección de proveedores con calificaciones y nuevos convenios o vinculación.....	32
8.1.1.2.	Generar encuestas de satisfacción.....	35
8.1.1.3.	Capacitación e inversión en el personal interno.....	36
8.1.1.4.	Aplicación de nuevos indicadores.....	38
9.1	Conclusiones y recomendaciones.....	41
10.1	Bibliografía.....	43
11.1	Anexos.....	45

1.1 Resumen ejecutivo.

El Renting es una tendencia mundial empleada para optimizar la inversión de transporte y movilización en las empresas. Renting Pichincha tiene más de 12 años de experiencia en el Ecuador, cuenta con más de 1700 vehículos distribuidos en todo el país y con un servicio de cobertura a nivel nacional. Los vehículos son de todo tipo excepto de las categorías de pesados. Cuentan con maquinaria amarilla en alquiler y servicio personalizado puerta a puerta para clientes de vehículos de alta gama (Pichincha, 2020).

Actualmente, el servicio de Renting Pichincha se ha visto afectado por la intervención de la competencia en nuestros propios clientes de flota, por lo que es necesario conocer que ha dado el espacio para que nuestros competidores puedan llegar a nuestros clientes.

El objetivo principal de proponer el plan de mejora, es describir la situación actual del servicio e identificar los problemas que estamos teniendo, para así plantear un proceso de mejora y realizar la correcta implementación del plan para lograr mejores resultados.

Hoy por hoy, la empresa ha visto un cambio significativo en la toma de decisiones de los clientes, en el sentido que ya no es comparado por precio si no por servicio, por lo que es necesario implementar un plan de mejora del servicio de atención al cliente de la flota vehicular de la empresa Renting Pichincha, mediante este estudio se describirá la situación actual de los problemas del servicio al cliente en la Flota, así como también se plantearán alternativas de soluciones en función de los problemas identificados. Como parte fundamental se establecerán propuestas de capacitación a personal interno para la atención al cliente, asimismo las propuestas presentadas obedecen a mejoras en procesos internos, por lo que se pretende que no existan costos adicionales o en todo caso que los costos que se presenten no sean elevados. En el plan se incluye una matriz de selección de soluciones, en donde se detalla el impacto que tiene el presente plan en el cliente, así como su costo de implementación

Respecto a los costos según la matriz, se puede identificar que el mismo viene a ser moderado, parte de los costos a incurrir obedecen a la capacitación del personal, cuando hablamos del servicio al cliente, debemos enfocarnos en el recurso humano, ya que son la primera línea de contacto del cliente con nuestro servicio, según la matriz, se debe realizar capacitaciones al personal, haciendo referencia a los contenidos como:

servicio al cliente, conocimiento técnico, etc. Se plantea dividir al personal en grupos por trimestre conforme a la duración del curso.

Sobre la selección de proveedores, con el trabajo de optimización de procesos que se realizará a la interna, se podrá generar una selección objetiva en base a parámetros de selección, esta gestión será realizada por jefes de servicio, mismo que será evaluada como parte de sus indicadores de gestión.

En función de las alternativas propuesta se obtienen las siguientes conclusiones iniciales:

- Involucrar al personal de lleno con el proceso, que comprendan el ¿Qué?, ¿Cómo? ¿Cuándo? y ¿Por qué? de las situaciones, implementando equipos de trabajo ágiles.
- Mejora en los indicadores actuales que tiene la empresa de Renting, cambio en los tiempos y hacerlos mas retadores.
- Es importante que el personal de primera línea que intervienen con el proceso esté comprometido y entienda el objetivo de las herramientas, para que las ejecute de manera adecuada y logre mejores resultados.
- Para una correcta implementación de las herramientas, las jefaturas deben ser parte del proceso, ya que al intervenir varias áreas se requiere mayor flujo de documentos y mayor orden en los mismos.
- Determinar la o las causas raíz de los problemas es el pilar fundamental para diseñar un plan de acción y mitigar las causas.
- La metodología propuesta, permite realizar un control estadístico de cualquier proceso, ya que permite obtener datos que sean cualitativos y cuantitativos.

2.1 Executive summary.

Renting is a global trend used to optimize investment in transport and mobilization in companies. Renting Pichincha has more than 12 years of experience in Ecuador, has more than 1700 vehicles distributed throughout the country and with a nationwide coverage service. The vehicles are of all types except for the heavy categories. They have yellow machinery for rent and personalized door-to-door service for high-end vehicle customers

Currently, the Renting Pichincha service has been affected by the intervention of the competition in our own fleet customers, so it is necessary to know that it has provided space for our competitors to reach our customers.

The main objective of proposing the improvement plan is to describe the current situation of the service and identify the problems we are having, in order to propose an improvement process and carry out the correct implementation of the plan to achieve better results.

Today, the company has seen a significant change in customer decision-making, in the sense that it is no longer compared by price but by service, so it is necessary to implement a customer service improvement plan. Client of the vehicle fleet of the Renting Pichincha company, this study will describe the current situation of customer service problems in the Fleet, as well as alternative solutions based on the problems identified. As a fundamental part, training proposals will be established for internal personnel for customer service, likewise the proposals presented are due to improvements in internal processes, so it is intended that there are no additional costs or in any case that the costs that are presented are not elevated. The plan includes a solution selection matrix, which details the impact that this plan has on the client, as well as its implementation cost.

Regarding costs according to the matrix, it can be identified that it is moderate, part of the costs to be incurred are due to staff training, when we talk about customer service, we must focus on human resources, since they are the first line of contact of the client with our service, according to the matrix, training must be carried out for the personnel, referring to the contents such as: customer service, technical knowledge, etc. It is proposed to divide the staff into groups per quarter according to the duration of the course.

About the selection of suppliers, with the process optimization work that will be carried out internally, an objective selection can be generated based on selection parameters, this management will be carried out by heads of service, which will be evaluated as part of their management indicators.

Depending on the proposed alternatives, the following initial conclusions are obtained:

- Involve staff fully in the process, so they understand the What? How? When? and because? situations, implementing agile work teams.
- Improvement in the current indicators that the Renting company has, change in times and make them more challenging.
- It is important that the front-line personnel involved with the process are committed and understand the purpose of the tools, so that they can execute them properly and achieve better results.
- For a correct implementation of the tools, the headquarters must be part of the process, since when several areas intervene, a greater flow of documents and greater order in them is required.
- Determining the root cause (s) of the problems is the fundamental pillar for designing an action plan and mitigate the causes.
- The proposed methodology allows an statistical control of any process, since it allows obtaining qualitative and quantitative data.

3.1 Introducción.

En la actualidad, el servicio de renta de vehículos es muy requerido por las empresa y personas particulares a nivel mundial, y Ecuador no es la excepción, las empresas corporativas requieren en mayor cantidad el alquiler de vehículos para sus operaciones y personal logístico, por lo que no están interesados en registrar estos gastos dentro del giro financiero de la empresa, pero si requieren ingresar estos costas como propios de sus operaciones, lo que les genera un beneficio en temas tributarios.

Debido al incremento de la demanda, el producto de renta de vehículos en general se ha convertido en un servicio básico, mal llamado “comodity”, las rentadoras en el mercado ofrecen los mismos beneficios y servicios principales, lo único que nos diferenciará en el mercado para la permanencia y obtención de nuevos clientes, es todo lo que podamos ofrecer para incrementar la satisfacción en la atención de servicio al cliente.

De ahí la importancia de establecer una mejora del servicio de atención al cliente de la flota vehicular de la empresa Renting Pichincha, no queremos insinuar que el servicio actual sea deficiente, pero en virtud de la competencia y el giro de negocio, siempre es importante estar abierto a nuevas estrategias, la innovación y predisposición a un cambio, con el objetivo de lograr una diferenciación de nuestro producto en el mercado, logrando estándares de calidad y servicio, involucrando también al personal de atención con los clientes e incluyendo a los proveedores en los procesos de mejora.

Para el presente plan, hemos incluido herramientas de mejora continua, que nos permitirán medir la satisfacción del cliente para así analizar en donde estamos teniendo falencias de servicio, de modo que podamos implementar así las herramientas adecuadas de trabajo para generar una mejora en los procesos y finalmente gestionar de manera controlada un cambio en la percepción del servicio.

Recordemos que, todo proyecto de mejora requiere ser medido y controlado, a medida que iniciamos la recopilación de datos, generamos informes o tablas de contenidos, los cuales nos podrán dar una guía de hacia dónde enfocarnos para ejecución el plan de mejora, considerando que, lo que se propone como solución, debe ir enfocado a minimizar los tiempos de espera y mejorar la calidad del servicio. Debemos tener en cuenta que todo lo que vayamos a medir debe ser con un propósito, mismo que favorezca a la obtención de resultados.

4.1 Marco Teórico.

Renting Pichincha es una empresa especializada en el arrendamiento operativo de todo tipo de vehículos a largo plazo. Tiene mas de 12 años de experiencia en el Ecuador y una flota de aproximadamente 1700 vehículos distribuidos en todo el país, Renting ofrece a sus clientes las mejores opciones de vehículos que aporten al flujo de sus operaciones o servicios, estos varían entre vehículos livianos, como: Automóviles, Suv, Camionetas, Jeep, motocicletas; así como equipos de carga, tales como: montacargas, maquinaria, plataformas, furgones, entre otros (Pichincha, 2020).

El Renting es un sistema de arrendamiento de vehículos por el cual se percibe un canon fijo mensual por un periodo de 1 a 5 años por vehículo, este canon es cancelado por sus clientes, quienes a cambio hacen uso de los vehículos. Las empresas mediante el Renting, se deslindan de la administración de su propia flota y otros beneficios adicionales, estos pueden ser administrativos, operativos y financieros (Pichincha, 2020).

Con la cobertura de estos servicios en la administración de flota, la empresa reduce su carga operativa, administrativa y financiera, como se mencionó anteriormente, así como también evita la compra directa de vehículos y recurso humano en nómina.

Sus clientes potenciales son las empresas de construcción, distribución consumo masivo, insumos agrícolas, consultoría, farmacéuticas, logística, seguridad, finanzas, servicios petroleros, comunicación y uso ejecutivo.

Para brindar estos servicios, Renting cuenta con distintas áreas de soporte con sus respectivos procesos y personal de apoyo, quienes se encargan de llevar a cabo la operación diaria de administración de flota vehicular.

- Estrategias actuales:
 - Cuentan con el servicio al cliente mediando el Call Center denominado como CAR (Centro de Apoyo Renting), el cual ofrece atención especializada 24/7.
 - Administración de flota: se tiene a disposición de los clientes, personal técnico capacitado para la revisión constante de los vehículos en campo, para así ayudar a mantener la flota vehicular en óptimas condiciones.

- Beneficios comerciales y administrativos: se dispone a los clientes de vehículos nuevos 0 km con ventajas financieras, sin intereses a un valor fijo mensual por un plazo determinado.

En función de las preferencias del cliente respecto al uso que les darán a los vehículos, se obtiene toda la información para poder ofrecer el servicio de Renting con una tarifa mensual apropiada. Es importante conocer lo siguiente:

- Tipo de vehículo: de acuerdo a las preferencias del cliente, el giro del negocio o uso, se seleccionan los tipos de vehículos, teniendo entre estos: camionetas, automóviles, maquinaria, para actividades 100% operativas; Jeep, Suv, Alta Gama, para actividades admirativas o gerenciales.
- Cantidad de vehículos: de acuerdo a su operación, el cliente puede optar por 1 o por "N" cantidad de vehículos, eso sí, la asignación final de la cantidad de vehículos dependerá del análisis financiero realizado a la empresa antes de iniciar con el contrato, este estudio nos permite conocer la capacidad de pago que tienen los clientes y ofrecer el servicio con el menor riesgo posible de cartera vencida.
- Km a recorrer mensual: se considerará el recorrido estimado que el cliente realiza por su operación, sin embargo, para un contrato a largo plazo, se tiene un límite de km, esto con el objetivo de no incurrir en gastos exagerados por vehículos con altos kilometrajes que afectan a la operación y paras inesperadas.
- Tipos de uso que le dará a la flota: según el tipo de vehículo seleccionado por el cliente, el uso puede ser extremo: carga, caminos exigentes, transporte de químicos, etc.; o administrativos y comerciales, como: cargos gerenciales o jefaturas, vendedores, visitantes, entre otros.
- Carreteras o caminos utilizados para su operación: debido a que la flota circulará a nivel nacional, debemos considerar las principales vías por las cuales el cliente transitará, estas pueden ser de primero (asfalto, ciudad), segundo (mixto, asfalto, adoquinado, empedrado) o tercer orden (tierra, lastre, montaña). En función de esta definición y con nuestra experiencia en flota se determinan posibles gastos adicionales en la operación.
- Plazo del contrato. Este debe ser mínimo 2 años y máximo 5 años.

Con información obtenida, se realizan las respectivas cotizaciones comerciales respecto al servicio de Renting, y se establece el canon de arrendamiento. Es importante considerar que, con toda la información obtenida del cliente, se consolida toda una gama

de servicios los cuales se incluyen en la oferta económica presentada al cliente, estos servicios constan en la ilustración 1 los cuales son:

- Mantenimiento vehicular
- Póliza de seguros.
- Reemplazo de neumáticos.
- Trámites vehiculares.
- Asistencia en carretera.
- Autos sustitutos o vehículos de reemplazo.
- Personal técnico especializado para la gestión de auditorías.
- Administradores de flota.
- Rastreo satelital vehicular.
- Cobertura a nivel nacional.
- Servicio del call center 24/7.



**ILUSTRACIÓN 1. SERVICIOS RENTING PICHINCHA.
(PICHINCHA, 2020)**

Debido a que todos estos servicios son incluidos en la tarifa del canon de arrendamiento, es importante darle la debida atención, el cliente está costeando por todo lo detallado, asimismo, toda esta información es incluida en un contrato de arrendamiento que tanto Renting como el cliente deben cumplir para evitar cualquier tipo de sanciones o penalizaciones.

Puntualizando el tema del servicio, estableceremos algunos puntos importantes que intervienen en el servicio y por el cual vamos a plantear una mejora:

- **Mantenimiento vehicular:** es el proceso destinado a la buena conservación de los vehículos, mediante la revisión programada de sus componentes mecánicos, siguiendo una rutina en función de los kilometrajes, todo para garantizar el correcto funcionamiento y seguridad de sus ocupantes. Esta actividad es realizada por personal técnico especializado, quienes cuentan con herramientas específicas y los insumos respectivos para la ejecución de los mismos, son ejecutados al interior de establecimientos con la infraestructura adecuada (Robles, 2011).
- **Auditorías vehiculares:** se refiere a la inspección o verificación del estado de los vehículos, antes o después de pasar por el proceso de mantenimiento vehicular, con el objetivo de levantar la información correspondiente al uso del vehículo como parte de la flota, para así, analizar y evaluar el comportamiento durante la vigencia del contrato (Gardey, 2008).

Las auditorías nos permiten también percibir que flota o que cliente está generando más gastos en talleres, ya sea por el propio funcionamiento del vehículo o por el mal uso que le puede estar proporcionando el usuario de la empresa. De igual manera, este proceso lo realiza personal técnico especializado, con la capacidad de analizar y transmitir la información obtenida mediante reportes (Fleet, 2020).

- **Administradores de flota:** hace referencia al personal técnico capacitado para la inspección de flota en sitio, es decir, programan visitas periódicas a los clientes con el fin de levantar información respecto a los vehículos, tiene relación con la autoría vehicular, pero con la diferencia de que, estas revisiones se hacen en las instalaciones del cliente y se programan para todas las unidades al mismo tiempo. En este proceso no interviene el taller, los administradores, revisan las unidades visualmente la parte interna y externa del vehículo, realizan la toma física de KM de recorrido, toman medidas de neumáticos y emiten finalmente un informe del estado de la flota, este informe es transmitido al cliente (Sodexo, 2016).
- **Call center:** es el primer contacto del cliente con el servicio de Renting, consiste en un grupo de personas que, mediante llamadas, correo electrónico y ahora por

WhatsApp, reciben los requerimientos de los clientes y se encargan de canalizar los mismos a la interna de la empresa y proveedores.

El personal de atención del call center debe estar debidamente orientado en el servicio que ofrece Renting, debe estar en la capacidad de resolver los requerimientos del cliente durante la llamada, brindando un servicio personalizado y oportuno, puesto que el cliente al comunicarse, espera recibir una respuesta oportuna a sus requerimientos y que la llamada sea efectiva.

El call center recibe los siguientes pedidos:

- Mantenimiento de los vehículos.
- Atención de siniestros.
- Solicitud de documentos actualizados.
- Asistencia en carretera.

Una vez que recibe la solicitud del cliente, se encarga de canalizar el pedido con el área correspondiente, esta puede ser interna o externa, entre lo más importante tenemos:

- Citas de mantenimiento con los proveedores.
- Coordinación de ingreso de vehículos a talleres.
- Coordinación de servicio puerta a puerta.
- Coordinación de entrega de vehículos de reemplazo o sustitutos.
- Atención de siniestros: asistencia legal, envío de plataformas, etc.
- Retroalimentación del proceso de mantenimiento o reparación de siniestro al cliente.
- Servicio 24/7.

La buena atención que pueda otorgar el call center es concluyente para que el cliente experimente las ventajas del servicio, marcando también una diferencia entre nuestros competidores. El call center, al brindar el servicio oportuno puede también orientar al cliente a referir el servicio en su entorno laboral (PIPPOL, 2018).

- **Proveedores:** son agentes externos especializados en el mantenimiento, reparación y servicios relacionados con el correcto funcionamiento de los vehículos. Son empresas aliadas que, mediante su infraestructura, herramientas y personal especializado, apoyan a Renting en el mantenimiento de la flota vehicular.

Renting Pichincha no cuenta con talleres mecánicos propios, por lo que estos proveedores son seleccionados mediante un análisis técnico y administrativo, en donde mediante convenios, se obtiene el servicio especializado del taller con precios preferenciales, mismos que son incluidos en la oferta del canon mensual y permiten garantizar el buen estado de la flota.

Contar con proveedores aliados es fundamental para otorgar un buen servicio de administración de flota vehicular a los clientes de Renting, sin arriesgar la garantía de producción que tienen los vehículos de parte de los fabricantes, es decir, Renting Pichincha realiza el servicio de mantenimiento vehicular con concesionarios autorizados de cada marca a nivel nacional. Esto evidentemente marca una gran diferencia en el valor del canon de arrendamiento, Renting Pichincha podría tercerizar el servicio con proveedores especializados no reconocidos por los fabricantes, quienes tienen un menor costo o tarifas, pero no está dispuesto a arriesgar el buen nombre que tiene entre sus clientes. Para contratar un proveedor no autorizado por la marca, tendrá que existir un análisis técnico del comportamiento de la flota, en donde se analizará el riesgo de daño que pueda tener a largo plazo, adicionalmente, se contrataría un proveedor no autorizado si la marca del vehículo no tiene representación en dicha ciudad o provincia, recordemos que el servicio de Renting Pichincha es a nivel nacional.

Dentro de los aspectos a considerar para la selección del proveedor, se analizará la calidad de la atención, componentes de calidad, tiempos de respuestas, y lo más importante, el costo del servicio (Circulante, 2017).

De los aspectos mencionados que intervienen en el servicio de Renting Pichincha, debemos considerar que detrás de todo tenemos a un equipo humano, mismos que continuamente está en contacto con el cliente y son los responsables de la atención, ejecución y seguimiento de las tareas relacionadas con los requerimientos de los usuarios, para esto, cada área tiene establecidos sus procesos, así como bien definidos sus indicadores de cumplimiento.

El presente proyecto de mejora del servicio de atención al cliente de la flota vehicular de Renting Pichincha, tiene el propósito de generar un cambio positivo en las áreas que intervienen con el servicio, mediante la mejora de sus procesos, cambios en los indicadores, generación de herramientas de control para la ejecución de tareas, incluso, si es necesario, generar matrices de evaluación que permitan seleccionar de mejor

manera a los proveedores, de igual manera generar una competencia entre ellos para que ofrezcan un mejor servicio a mejor costo posible.

Recordemos que todo lo que se pueda plantear como mejora, irá reflejado en la experiencia a generar al cliente, quienes al final del proceso, se convertirán en referencias comerciales dentro de su entorno laboral o profesional.

En la actualidad, las tarifas respecto al servicio del Renting vehicular, vienen a ser estándar considerando a los competidores, si es posible marcar una diferencia respecto a estos, esta sería corta ya que todos valores y beneficios que se pueda obtener dentro de una negociación lo obtiene también nuestra competencia, puesto que muchas de las veces, debido al mercado ecuatoriano, los proveedores son los mismos. Lo que nos hará resaltar del precio con la competencia será la experiencia del cliente ya en flota y los pluses de servicios que podamos ofrecer.

4.1.1. Trabajo realizado a la fecha: información levantada, gráficos- tablas.

Durante los meses de septiembre y octubre del año 2020, se realizaron encuestas puntuales a los clientes de la flota vehicular de Renting Pichincha, con el objetivo de conocer cuál es su percepción del servicio.

Debemos considerar que la empresa Renting Pichincha cuenta con una cartera de aproximadamente 200 empresas como clientes, mismos que bajo contrato tienen varios vehículos en arrendamiento, por lo que las encuestas se enfocaron directamente en los usuarios de los vehículos, ya que representan la primera línea de contacto.

4.1.2. Cantidad de usuarios encuestados por mes.

La encuesta fue realizada a 100 usuarios seleccionados de forma aleatoria, en la tabla 1, se detalla la cantidad de usuarios encuestados por mes y la cantidad de preguntas realizadas a cada uno, se incluye la categoría en la cual se han considerado las preguntas:

TABLA 1. CANTIDAD DE USUARIOS ENCUESTADOS.

Mes	Cantidad de clientes encuestados	Cantidad de preguntas	Categorías
Septiembre	100	11	Abierta
Octubre	100	11	Efectividad Recomendación Satisfacción general
Total de respuestas por mes		1100	

ELABORADO POR: ELABORACIÓN PROPIA.

Definición de categorías:

Abierta. - obedece al pedido de un comentario libre de parte del usuario, en donde lo que se busca, es saber su opinión, no tiene ningún calificativo, se considera como un método de apertura para la encuesta (Definición, 2020).

Efectividad. - se trata del desempeño propio del giro de negocio, es la actividad central del negocio por el cual el cliente está contratando nuestros servicios, por lo que este punto es que nos demanda mayor atención y trabajo (Gestiopolis, 2020).

Recomendación. – Respuesta numérica solicitada al cliente en base a un consejo o sugerencia que el cliente puede brindar a su entorno sobre nuestro servicio, se ubica después de las preguntas de efectividad para darle una guía al usuario sobre su mejor criterio (Definición, 2020).

Satisfacción general. - hace referencia al sentimiento o actitud que tiene el cliente ante nuestro servicio y si el mismo ha cumplido o no con sus expectativas, considerando el valor que está cancelando por el mismo (Efficacy, 2020).

4.1.3. Tipos de preguntas realizadas en la encuesta por categoría.

Según las categorías se presentan las preguntas realizadas en la tabla 2.

TABLA 2. TIPOS DE PREGUNTAS REALIZADAS POR CATEGORÍA.

CATEGORÍA	PREGUNTA	Total
Abierta	¿Por favor cuéntenos, tiene usted alguna recomendación o sugerencia para el servicio que brinda Renting Pichincha frente a la situación actual?	100
Efectividad	El asesor de Renting Pichincha fue quien llamó previamente para coordinar su cita de mantenimiento.	100
	El estado del vehículo al ser entregado (limpieza interior y exterior y confirmación de trabajos realizados).	100
	El seguimiento e información que recibe cuando el vehículo está en el taller.	100
	La agilidad de respuesta a sus requerimientos por parte de Renting Pichincha.	100
	La calidad de los trabajos realizados por parte del taller, de acuerdo a su requerimiento.	100
	La facilidad de la programación para las citas de mantenimiento.	100
	La puntualidad en el cumplimiento de la entrega de su vehículo por parte del taller.	100
	Por favor califique su satisfacción general con el taller mecánico/concesionario en el que fue atendido.	100
Recomendación	Basado en su experiencia con el servicio de Renting Pichincha, que tan dispuesto está en recomendar Renting a familiares o amigos.	100
Satisfacción General	Por favor califique su satisfacción general con Renting Pichincha.	100
Total preguntas por mes		1100

ELABORADO POR: ELABORACIÓN PROPIA.

Para el presente proyecto, hemos seleccionado las preguntas que obtuvieron una calificación negativa e igual o inferior a 7 puntos, en las cuales nos enfocaremos, de igual manera, en función de estas respuestas, trabajaremos con los clientes que entregaron esa calificación.

4.1.4. Presentación de resultados.

Como resultado de la encuesta realizada presento a continuación la información por mes con del índice de satisfacción del cliente respecto al servicio de Renting Pichincha, se presentarán las calificaciones finales que nos dieron los clientes encuestados exceptuando las preguntas 1 y 2 de la tabla 2, ya que las mismas son de carácter abierto y no numérico. Según los resultados que se demuestren, conoceremos de esta manera, el grado de satisfacción de los clientes y dónde o en qué parte del servicio debemos mejorar relacionando los resultados con las preguntas realizadas.

En la tabla 3, podemos evidenciar las calificaciones otorgadas en el mes de septiembre del 2020, detallamos la calificación media obtenida y la desviación estándar generada durante el mes evaluado:

TABLA 3. RESULTADOS ENCUESTA SEPTIEMBRE/2020.

SEPTIEMBRE					
Preguntas	Máximo	Media	Mediana	Mínimo	DesvEstándar
3	10,00	9,47	10,00	0,00	1,32
4	10,00	9,70	10,00	5,00	0,73
5	10,00	8,82	10,00	0,00	2,06
6	10,00	8,01	9,00	0,00	2,60
7	10,00	9,85	10,00	8,00	0,42
8	10,00	9,12	10,00	0,00	1,82
9	10,00	9,45	10,00	5,00	0,94
10	10,00	9,31	10,00	5,00	1,01
11	10,00	8,85	9,00	0,00	1,73

ELABORADO POR: ELABORACIÓN PROPIA.

Lo propio podemos evidenciar en la tabla 4, detallamos la calificación media obtenida y la desviación estándar generada durante el mes de octubre 2020:

TABLA 4. RESULTADOS ENCUESTA OCTUBRE/2020.

OCTUBRE					
Preguntas	Máximo	Media	Mediana	Mínimo	DesvEstándar
3	10,00	9,57	10,00	8,00	0,71
4	10,00	9,68	10,00	8,00	0,60
5	10,00	9,08	9,00	4,00	1,13
6	10,00	8,15	9,00	2,00	1,84
7	10,00	9,82	10,00	8,00	0,46
8	10,00	9,39	10,00	5,00	0,91
9	10,00	9,59	10,00	7,00	0,74
10	10,00	9,35	10,00	6,00	0,91
11	10,00	8,77	9,00	1,00	1,76

ELABORADO POR: ELABORACIÓN PROPIA.

En la ilustración 2 presentamos gráficamente el resultado de la desviación estándar de ambos meses, aparentemente no representa un resultado crítico a simple vista, pero, el hecho de tener una dispersión presente siendo una empresa de servicio, no podemos dejarlo de lado, mas aún, cuando la empresa considera que las decisiones de los clientes, se están basando en la percepción del servicio y ya no es comprado por precios.

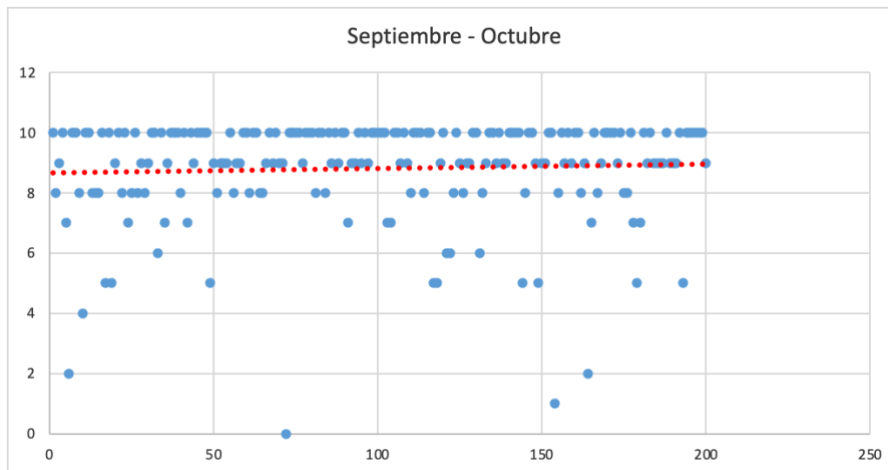


ILUSTRACIÓN 2. DESVIACIÓN ESTÁNDAR.

ELABORADO POR: ELABORACIÓN PROPIA.

Como parte de los resultados, tenemos en la tabla 5, la cantidad preguntas en las cuales obtuvimos una calificación inferior a 7, a los usuarios que dieron esta calificación se los ha considerado como Detractores del servicio de Renting Pichincha, al ser una persona que potencialmente puede manifestar un criterio de servicio en desacuerdo y que puede llegar a comentarlos con el resto de usuarios, se plantea el plan de mejora para trabajar sobre los aspectos que los usuarios denominados como detractores, que otorgaron una menor calificación a la esperada (Olos, 2021).

TABLA 5. PORCENTAJE USUARIOS DETRACTORES.

Meses	Septiembre	Octubre
Cantidad de personas encuestadas por mes	100	100
Preguntas realizadas por usuario	11	11
Total respuestas por 2 meses	2200	
Total preguntas con notas inferiores a 7 por los 2 meses	79	
% Detractores Vs. cantidad encuestados	3,59%	

ELABORADO POR: ELABORACIÓN PROPIA.

Es importante tener en cuenta que este porcentaje hace referencia solo a los 2 meses de evaluación y a los 100 usuarios por mes, debemos considerar que Renting Pichincha cuenta con 1600 vehículos a nivel nacional, es decir, 1600 usuarios, por lo que de aplicar la misma encuesta a la totalidad de la flota el porcentaje de usuarios detractores podría ser superior.

4.1.5. Metodología Lean Six Sigma

La metodología utilizada corresponde a una fusión entre Lean Manufacturing y Six Sigma, utilizando las herramientas fundamentales de cada una para elaborar el presente proyecto.

Teniendo en cuenta que Lean reduce los desperdicios mediante la optimización de procesos y Six Sigma reduce los defectos mediante la resolución de problemas, contamos con una propuesta de solución de problemas, mejorando procesos de forma más rápida y eficiente.

Las herramientas de esta metodología Six Sigma fueron las más utilizadas para el desarrollo del presente proyecto, ya que en función de las mismas pudimos definir el problema objetivo del proyecto, así como analizar los datos de las encuestas realizadas, por otro lado, realizar las propuestas de mejora para un mejor control y desenvolvimiento del proyecto.

Six sigma es una estrategia de negocio para mejorar nuestra entrega de servicio, generando satisfacción al cliente sin incremento de costos, con el propósito de mejorar la rentabilidad de la empresa, reduciendo costos operativos por defectos de calidad de servicio y reprocesos.

Parte de los beneficios que nos aporta la metodología Six Sigma, es la reducción de costos operativos, crecimiento en el mercado, permanencia de clientes, reducción de tiempos de espera, eliminación de desperdicios y el involucramiento de toda la organización, en función de favorecer a la organización en el mercado.

Ha sido evidente que las empresas han sacrificado la calidad de sus productos y servicios para reducir sus gastos, sin embargo, esto les ha generado pérdida de clientes y por consecuencia pérdidas económicas. Six Sigma se enfoca en la calidad continuamente considerando las necesidades de los clientes, es un proceso que mira todo el tiempo lo que el cliente necesita, cuando lo necesita y como lo necesita, para

satisfacer así sus necesidades, eliminando desperdicios, defectos y reduciendo tiempos, por lo tanto, ayuda a la retención de clientes y ahorro en costos.

Dentro de la metodología Six Sigma, contamos con la hoja de ruta Dmaic, que por sus siglas se basa en: Definición, Medición, Análisis, Implementación y Control (RAMOS, 2020).

- Definir los objetivos y el propósito de la actividad que se usará para mejorar
- Medir el sistema ya instalado, es decir, el proceso actual de la empresa.
- Analizar la información obtenida del proceso anterior, para determinar el proceso de mejora comparando la situación actual y el rendimiento del mismo.
- Implementación de las propuestas y mejora del proceso.
- Control del nuevo proceso para que no vuelva a ocurrir.

Dentro de la hoja de ruta, cada fase nos aporta varias herramientas para el buen desarrollo del proyecto, las utilizadas en el proyecto son (RAMOS, 2020):

- Matriz Kano.
- Pareto.
- Validación de instrumentos y encuestas.
- Análisis de causa raíz.
- Matriz de selección de soluciones.
- Cartas de control, entre otros.

Considerando que el uso de las herramientas Six Sigma, nos permitirán mejorar la rentabilidad de la empresa, mejorar la calidad y la eficiencia, al combinarla junto con la filosofía Lean, alcanzaremos un nivel de servicio renovado, logrando obtener una ventaja competitiva en el mercado.

5.1 Identificación del objeto de estudio, planteamiento del problema u oportunidad de mejora.

5.1.1. Objeto de estudio teórico.

Plan de mejora del servicio de atención al cliente de la flota vehicular de la empresa Renting Pichincha

5.1.2. Objeto de estudio práctico.

Flota vehicular de Renting Pichincha

5.1.3. Objetivo general.

Proponer un plan de mejora del servicio de atención al cliente de la flota vehicular de Renting Pichincha

5.1.4. Objetivos específicos.

- Describir la situación actual de los problemas del servicio al cliente en la Flota.
- Plantear el proceso de mejora e implementación del plan de mejora
- Capacitar al personal interno para la atención al cliente

5.1.5. El problema.

Se ha visto un cambio significativo en las decisiones de los clientes al contratar los servicios de Renting Pichincha, en el sentido que ya no es comparado por precio si no por servicio, por lo que es necesario implementar un plan de mejora del servicio de atención al cliente de la flota vehicular para cambiar la percepción del servicio que tiene el cliente actualmente.

Según los resultados obtenidos en el numeral 4.1.4, podemos observar que del total de los 100 encuestados por mes, tenemos un global de 79 respuestas que no favorecen a la percepción del servicio de Renting Pichincha, considerando que para el análisis general de tomaron en cuenta las preguntas con respuestas numéricas, siendo estas la de categoría de efectividad, obtenemos un resultado poco favorable en la percepción del servicio, que comparado con el total de la flota de Renting Pichincha, podría ser crítico al tratarse de servicio.

Recordando el concepto principal del punto de efectividad, al ser el desempeño propio del giro de negocio, debemos revisar a fondo los antecedentes que orientaron a los clientes el darnos esas calificaciones.

6.1 Propuesta y justificación de las alternativas de solución.

Considerando la metodología de Six Sigma y teniendo en cuenta el problema identificado, con la ayuda de las herramientas, se procederá a identificar los principales problemas y por consecuencia, obtendremos los primeros puntos por trabajar, analizando cada uno de ellos, se plantean las alternativas de solución, que, de igual manera, se ejecutará según su grado de importancia o intervención.

6.1.1. Problemas identificados y matriz de priorización.

Para evidenciar de mejor manera la problemática, se ha revisado a fondo los trabajos solicitados por los clientes que nos dieron las calificaciones bajas, teniendo como resultado el siguiente diagrama de problemas de la ilustración 3 (Chase, 2009):

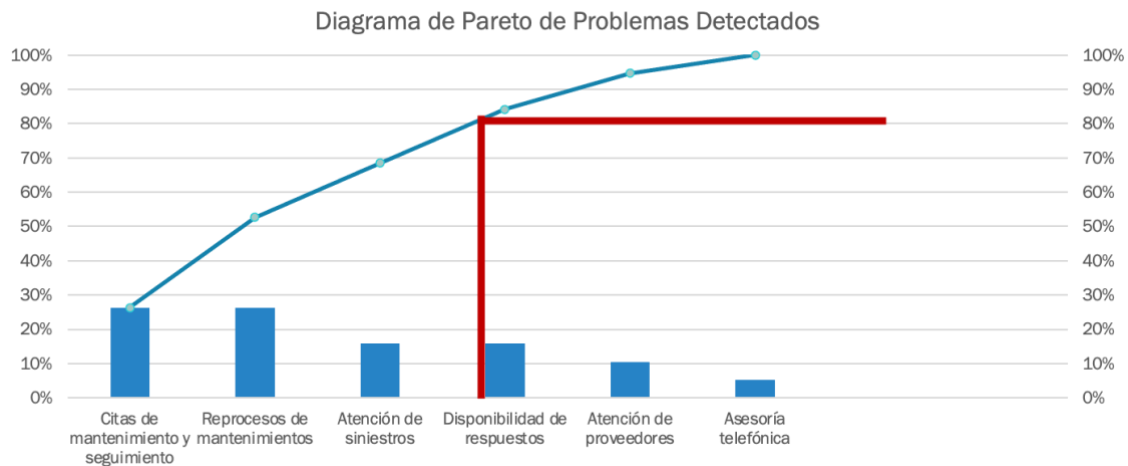


ILUSTRACIÓN 3. DIAGRAMA DE PARETO DE PROBLEMAS DETECTADOS.

ELABORADO POR: ELABORACIÓN PROPIA.

Parte del proceso de atención al cliente es el agendamiento de citas de mantenimiento y un seguimiento continuo a cargo del call center. En esta parte del proceso es importante optimizar la fase de recepción de vehículos previo al ingreso del mantenimiento programado. Brindar una correcta y oportuna retroalimentación del proceso de mantenimiento al cliente, así como la confirmación a tiempo de la entrega del vehículo después del mantenimiento.

Se debe controlar también los reprocesos en mantenimientos programados, estos reprocesos se originan por la falta de control de calidad de parte de las personas del taller, pese a que la empresa Renting también cuenta con auditores de talleres que validan los trabajos, los mismos no son suficientes, de ahí que es importante reforzar

este punto con el propio taller o implementar una mejora en conjunto para optimar la experiencia del cliente.

Una situación que influye en los reprocesos es la poca disponibilidad de repuestos de baja y alta rotación, o a su vez, la utilización de repuestos defectuosos. Los repuestos de alta rotación son fundamentales para cumplir con el proceso de mantenimiento básico de los vehículos, deben estar siempre disponibles, el tener que esperar por un repuesto de este tipo genera costos operativos para el taller, para Renting Pichincha y para el propio cliente. La poca disponibilidad hace que los vehículos permanezcan en taller más tiempo de los esperado. Los repuestos de baja rotación también son importantes, no es necesario que se tenga un volumen alto de stock, pero, por lo menos, si deberían tener un stock controlado para evitar la inmovilización del vehículo por un elemento no disponible. El taller debe brindar una garantía por los elementos que coloca.

Una parte poco recurrente pero fundamental dentro de la experiencia del cliente con el taller y el servicio de Renting es la atención de los proveedores. Los procesos de reclamos al seguro, documentos o formularios que deben entregar los clientes, inspección de vehículos para una posterior autorización de trabajos, son pasos a seguir que comúnmente incomodan al cliente. Para activar el proceso, la aseguradora requiere un formulario de siniestro, el cual es solicitado al cliente como evidencia de lo ocurrido, en el mismo reporte debe incluir copias de sus documentos y del vehículo, muchas de las ocasiones este proceso es el que demora con el cliente por el hecho de que se requiere el formulario original.

Un punto a resaltar, es que, el personal disponible para el seguimiento de los trabajos parecería ser limitado, es importante definir en donde se encuentra la deficiencia, si en las oficinas o en el personal técnico mecánico que revisa constantemente la flota. Tengamos en cuenta que, cuando un vehículo ingresa al taller y demora más de 24 horas en salir después de ofrecerle al cliente una hora confirmada de entrega, el servicio de Renting Pichincha contempla la entrega de un vehículo de reemplazo o sustituto, bajo su propio costo, por lo que un vehículo que esté en taller más de las 8 horas o supere las 48 horas ingreso, genera gastos adicionales de vehículos sustitutos no contemplados en el contrato.

Finalmente, es necesario implementar procesos de selección de proveedores, que deseen y estén dispuestos a unificar sus procesos con Renting para mejorar el servicio de manera conjunta, un proveedor que no se acople a los procesos de manejo de flota genera todo lo anteriormente mencionado, es importante que el proveedor se alinee a

los procesos, entendiendo que un cliente flotista no es un cliente particular (ESAN, 2016).

Partiendo del diagrama de problemas detectados, en la tabla 6 presentamos la matriz de priorización en donde se sintetizan los problemas identificados con sus principales causas y origen.

TABLA 6. TABLA DE PROBLEMAS IDENTIFICADOS.

PROBLEMAS		
PROBLEMA	CAUSA	ORIGEN
Ingreso y salida de vehículos a talleres por mantenimientos o reparaciones mecánicas.	Demora en citas de mantenimiento	Solicitud de ingreso a talleres por mantenimientos de los vehículos de los usuarios
Tiempos de respuestas en reparaciones por siniestros y disponibilidad de repuestos.	Autorizaciones de las aseguradoras demoradas, trabajos lentos en talleres y poca disponibilidad de repuestos.	Ingreso a talleres por colisiones y reparaciones mecánicas.
Falta de presión y seguimientos de parte de los asesores a los proveedores.	Tiempos lentos de proveedores y poca retroalimentación del proceso al cliente.	Pocos recursos de seguimiento, falta de experiencia del personal.
Falta de auditorías en campo, se debe revisar la flota constantemente y alertar de las anomalías previo al ingreso a talleres.	Poca gestión de visita a los clientes, información faltante de la flota por reportes no generados.	Personal no disponible, falta de tiempo y experiencia de los trabajadores.

ELABORADO POR: ELABORACIÓN PROPIA.

De acuerdo a los problemas identificados, es importante trabajar en los orígenes y las causas que los generan, estén dentro o fuera de la organización, todo lo que podamos aplicar con proceso o alternativa de mejora debe estar enfocado en resolver o mitigar los problemas encontrados.

6.1.2. Alternativas de solución.

Teniendo en cuenta que, el presente proyecto de mejora del servicio de atención al cliente de la flota vehicular de Renting Pichincha, tiene el propósito de generar un cambio positivo en las áreas que intervienen con el servicio, se plantean las siguientes alternativas de solución en la tabla 7, mediante las cuales se trabajará en la mejora de procesos, cambios de indicadores, generación de herramientas de control para la ejecución de tareas, convenios con proveedores generando matrices de evaluación que permitan seleccionarlos de mejor manera, asimismo generar una competencia entre ellos para que ofrezcan un mejor servicio a mejor costo posible.

TABLA 7. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN.

ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN			
ALTERNATIVAS	TIEMPO	% IMPACTO CON EL CLIENTE	COSTO
Cambio en el proceso de selección de proveedores con calificaciones	6 meses	90%	Medio
Nuevos convenios con proveedores	1 año	90%	Medio-Alto
Capacitaciones al personal interno	6 meses	100%	Medio-Alto
Establecer nuevos indicadores	1 año	80%	Ninguno
Generar encuestas de satisfacción	Mensuales	100%	Ninguno

ELABORADO POR: ELABORACIÓN PROPIA.

1. Desarrollo de proveedores: Cambio en el proceso de selección de proveedores con calificaciones. Esto nos permitirá evaluar al proveedor en tiempos, costos y trabajo, con las calificaciones se tomaría una decisión sobre la permanencia del proveedor o sobre procesos de mejora que en conjunto pueda llevarse a cabo.
2. Nuevos convenios con proveedores: los contratos deben ser más estrictos, con penalidades y tiempos de respuesta óptimos. Para esto es necesario que una persona controle los precios y los contratos.
3. Capacitaciones al personal interno: invertir en el personal, capacitarlo en la atención al cliente y en el uso de las herramientas adecuadas para responder por los requerimientos. Mejorar su ergonomía en las instalaciones de la empresa, así como, programar reuniones de trabajo efectivas en donde se sientan involucrados con el servicio y el proceso de mejora.
4. Establecer nuevos indicadores: evaluar los indicadores actuales y mejorarlos, que sean medibles y comparables. Todo orientado a mejorar la experiencia del cliente.
5. Para medir la satisfacción del cliente se propone la implementación de una encuesta, con la misma, conoceremos la satisfacción del cliente con el servicio de atención, para establecer esta encuesta debemos trabajar en conocer qué es lo que quiere el cliente.

Recordemos que todo lo que se pueda plantear como mejora, irá reflejado en la experiencia a generar al cliente, quienes al final del proceso, se convertirán en referencias comerciales dentro de su entorno laboral o profesional.

7.1 Justificación y aplicación de la metodología a utilizar.

Se expone a continuación las razones que motivaron a realizar esa investigación, explicaremos la importancia y motivos que nos llevaron a realizar el presente trabajo

7.1.1. Justificación.

Según las preguntas de la encuesta ya realizada y detalladas en el numeral 3.1.2, parte del proceso de atención al cliente correspondiente a la categoría de efectividad, en donde las preguntas realizadas interfieren directamente con el agendamiento de citas de mantenimiento y un seguimiento continuo a cargo del call center. En esta parte del proceso es importante optimizar la fase de recepción de vehículos previo al ingreso del mantenimiento programado. Brindar una correcta y oportuna retroalimentación del proceso de mantenimiento al cliente, así como la confirmación a tiempo de la entrega del vehículo después del mantenimiento.

Todo proyecto de mejora requiere ser medido y controlado, a medida que iniciamos la recopilación de datos, generamos informes o tablas de contenidos, los cuales nos podrán dar una guía de hacia dónde enfocarnos para ejecución el plan de mejora, considerando que lo que vayamos a proponer como solución debe ir enfocado a reducir tiempos de espera y mejorar la calidad del servicio. Debemos tener en cuenta que todo lo que vayamos a medir debe ser con un propósito, mismo que favorezca a la obtención de resultado. Generalmente para medir la satisfacción del cliente, se utilizan métodos como encuestas, puesto que resultan ser el instrumento más confiable para obtener respuestas de los clientes y también facilita la obtención de datos para la realización de cálculos o estadísticas (RAMOS, 2020, pág. 55).

7.1.2. Aplicación de metodología a utilizar.

Para el presente proyecto, se ha decidido utilizar la metodología Lean Six Sigma, ya que el Plan de mejora, estará orientado al servicio de atención al cliente.

Para brindar estos servicios, Renting Pichincha cuenta con distintas áreas de soporte con sus respectivos procesos y personal de apoyo, quienes se encargan de llevar a cabo la operación diaria de administración de flota vehicular. Debemos considerar que detrás de todo tenemos a un equipo humano, mismos que continuamente está en contacto con el cliente y son los responsables de la atención, ejecución y seguimiento de las tareas relacionadas con los requerimientos de los usuarios, para esto, cada área tiene establecidos sus procesos, así como bien definidos sus indicadores de cumplimiento.

Con la utilización de la metodología Lean - Seis Sigma se pretende obtener beneficios como la disminución de costos operativos, incremento de la participación de mercado, mejora de la productividad, permanencia de clientes, disminución del tiempo de ciclo, reducir el costo, eliminando desperdicios (Circulante, 2017).

Partiremos por definir los Principios Lean. –

1. Definir el valor para el cliente.
2. Mapear el flujo de valor
3. Crear un flujo continuo
4. Establecer un flujo Pull
5. Buscar la perfección

Mediante la utilización de los principios Lean conseguiremos la implementación del plan de mejora, utilizando las herramientas principales de la metodología, enfocándonos en definir el flujo actual del proceso de servicio, reconocer cuales son los cuellos de botella y poder definir de mejor manera el proceso de mejora. Con la utilización de estos recursos, llegaremos a identificar los desperdicios del proceso, es decir, eliminar los tiempos de espera, procesos innecesarios y la no utilización del talento de las personas (Elitelogis, 2020).

Procesos innecesarios: inversión de tiempo y recursos de manera improductiva, sean físicos o personales, un trabajo no estandarizado, tareas complicadas, recaen en un exceso de trabajo.

Eliminación de tiempos de espera: lo mas recurrente es la espera en la toma de decisiones, autorizaciones o inspecciones para poder proceder con un trabajo o requerimiento.

No utilización del talento de las personas: definir el perfil adecuado y profesional del personal que trabaja en el área de servicio, debe estar orientado al giro de negocio. Este punto es de vital importancia dentro del proyecto ya que, una de las alternativas de solución planteadas, involucra totalmente al recurso humano.

VSM. – Value Stream Mapping, la empresa Renting Pichincha cuenta con el proceso graficado, al finalizar la puesta en marcha de la propuesta de mejora estaremos en la capacidad de realizar el nuevo flujo, donde observaremos el proceso actual para identificar que actividades agregan valor o no, para finalmente presentar el diagrama de flujo mejorado.

Eliminación de desperdicios. – impulsando el liderazgo y la capacitación continua, contar con el personal calificado con planes y estrategias definidas, siendo conscientes de los desperdicios que afectan a la organización.

Trabajo estandarizado. - optimizaremos el uso de recursos para proporcionar un mejor rendimiento, a un mínimo costo. Estandarizar operaciones, incrementando la calidad.

Justi in time. – considerando que el servicio de Renting Pichincha es de tipo Pull, nos enfocaremos en simplificar la producción y reducir los desperdicios.

Con las correspondientes fases DMAIC del Six Sigma, ha sido elaborado todo lo relacionado anteriormente durante el transcurso del proyecto, de este modo, podremos medir, analizar, mejorar y controlar los procesos operativos actuales para así fortalecer nuestra propuesta.

7.1.2.1. Fase de Medición.

Generalmente para medir la satisfacción del cliente, se utilizan métodos como encuestas, puesto que resultan ser el instrumento más confiable para obtener respuestas de los clientes y también facilita la obtención de datos para la realización de cálculos o estadísticas. En el caso de nuestro proyecto, ya partimos de una encuesta, en la cual realizamos 11 preguntas a usuarios seleccionados aleatoriamente. En función de esta encuesta pudimos obtener los problemas identificados y realizar las propuestas de mejora, las preguntas y análisis se presentaron en el punto 4.1.

Debido a que el proyecto se encuentra orientado al servicio al cliente, realizaremos el análisis de Kano, donde podemos observar en la ilustración 4, los requerimientos

básicos o asumidos que tiene el cliente respecto al servicio, obtendremos sus requerimientos específicos y finalmente aquellos deseos no especificados, con los cuales, conseguiremos identificar los momentos de verdad que tiene el cliente (RAMOS, 2020, pág. 30).

Matriz de traducción de la voz del cliente			
Pasos de la Experiencia del cliente	Comentario del cliente (¿Qué están diciendo?)	Identificar el problema (¿Cuál es la prioridad? - Elija de la lista desplegable)	Requerimiento del cliente (¿Cuál es el objetivo medible?)
Llamada entrante	Mi llamada debería ser atendida inmediatamente ya que me estoy comunicando a un call center	Requerimientos básicos / asumidos	Atención telefónica breve, sin tiempos de espera y rápida atención
Ingreso a talleres por mantenimiento o reparaciones de siniestros	Necesito tiempos de entrega y seguridad en los trabajos que van a realizar	Requerimientos específicos	Tiempos de respuesta de proveedores con los trabajos realizados
Seguimientos a talleres y retroalimentación al cliente	El call center debería llamarme, informarme sobre el avance de los trabajos y si se cumple el tiempo ofrecido de entrega	Deseos no especificados	Cantidad de llamadas para retroalimentar al cliente sobre su solicitud
Trabajos realizados	Mi vehículo debe salir bien reparado y perfectas condiciones a corto plazo	Requerimientos específicos	El vehículo debe salir de taller a corto plazo y sin defectos, con la reparación adecuada de acuerdo al requerimiento.
Recepción del vehículo	Hoy debo recibir mi vehículo reparado a la hora acordada	Requerimientos básicos / asumidos	Tiempo de entrega final del vehículo al cliente desde su solicitud hasta la entrega final

ILUSTRACIÓN 4. MATRIZ KANO.

ELABORADO POR: ELABORACIÓN PROPIA.

7.1.2.2. Fase de Análisis.

Para reconocer el problema y poder plantear soluciones, es importante realizar un análisis y obtener la causa raíz del mismo, en base a la encuesta realizada y los datos resultados obtenidos del literal 4.1, utilizaremos la hoja de validación de causa raíz representada en la ilustración 5.

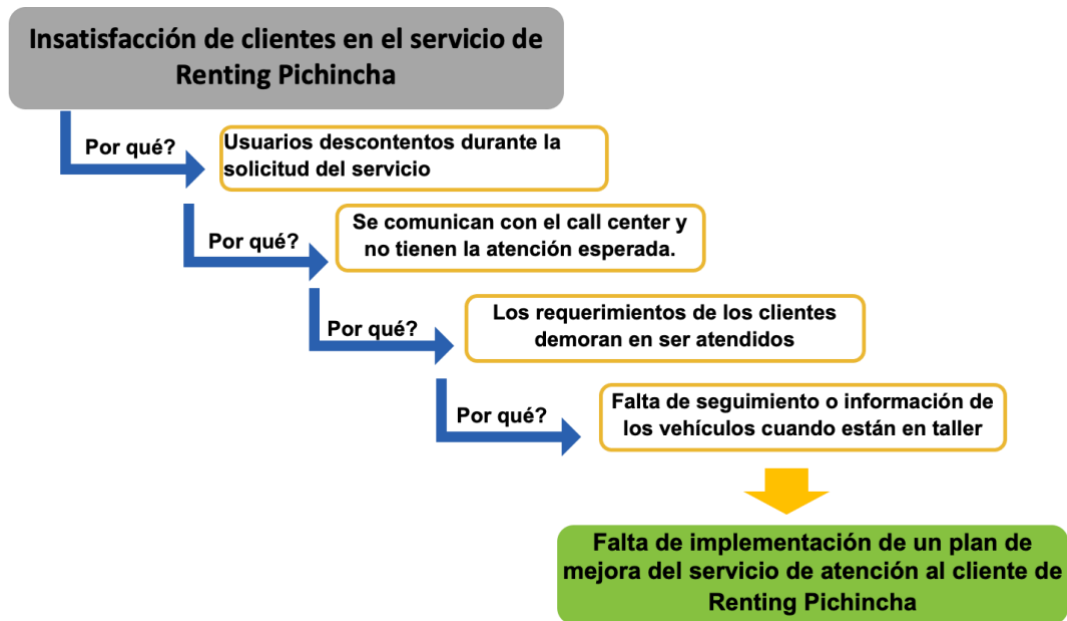


ILUSTRACIÓN 5. ANÁLISIS DE CAUSA RAÍZ.

ELABORADO POR: ELABORACIÓN PROPIA.

Considerando la información de la herramienta, es importante incluir la información en una cartilla de control, comparar la carta de control con los por qué de la causa raíz, para así implementar en la carta una nueva evaluación y muy posiblemente incluir a áreas que no consideramos en un inicio en una próxima fase.

7.1.2.3. Fase de Mejora.

Considerando que, en la fase de análisis, evidenciamos que existe una insatisfacción con el servicio al cliente y que, mediante la obtención de la causa raíz obtuvimos que el origen del problema era la falta de implementación de un plan de mejora en el servicio de atención al cliente y por el cual presentamos este proyecto, a continuación, reuniremos las mejores ideas para solucionar el problema.

Respaldando la fase de medición, tenemos la matriz de selección de soluciones en la ilustración 6, en donde evaluamos cada propuesta de solución y mediante una calificación, tomaremos la mejor decisión para implementar el plan de mejora de manera controlada.

Matriz de selección de soluciones							
Objetivo del Proyecto	Clasifique cada solución para cada criterio utilizando la escala 1-5 como se indica a continuación						
Proponer un plan de mejora del servicio de atención al cliente de la flota vehicular de Renting Pichincha	Muy bajo (malo)	Moderado			Muy Alto (Mejor)		
	1	2	3	4	5		
Solucion potencial (Proporcione una breve descripción)	Potencial para alcanzar el objetivo	Impacto positivo en el cliente	Costo de Implementación (1 = \$\$\$ & 5 = \$)	Aceptación de las partes interesadas	Tiempo de implementación (1 = Largo 5 = Corto)	Total	Se Implementa? Si/No
Peso de cada criterio	10	9	8	7	5		
Cambio en el proceso de selección de proveedores con calificaciones	4	4	3	4	2	138	Si
Nuevos convenios con proveedores	5	4	3	4	2	148	Si
Capacitaciones al personal interno	4	5	5	3	3	161	No
Establecer nuevos indicadores	3	3	5	3	2	128	No
Generar encuestas de satisfacción	5	4	3	4	2	148	Si

ILUSTRACIÓN 6. MATRIZ DE SELECCIÓN DE SOLUCIONES.

ELABORADO POR: ELABORACIÓN PROPIA.

Mediante la matriz, podremos definir cuales propuestas serán implementadas en el proyecto según el criterio de calificación, aquellas que no hayan obtenido un puntaje optimo para ser consideradas no significa que no sean propuestas válidas, solamente establece, que requieren implementación a largo plazo.

7.1.2.4. Fase de Control.

Una vez validad el funcionamiento de las soluciones, procederemos a implementar las respectivas herramientas de controles que garanticen la continuidad del proceso. Para esto se implementará una pequeña encuesta de satisfacción al final las llamadas, que mida únicamente si el requerimiento por el que llamó el usuario fue solventado a satisfacción.

Como parte del control, utilizaremos una carta de control inicial para realizar la medición de los problemas preliminares encontrados conforme se detalla en la ilustración 7.

Gráfica de Control Estadístico P (Porción de partes nc)																
FECHA DE INICIO DE LA CARTA:												CRITERIOS DE INSPECCIÓN: PROBLEMAS ENCONTRADOS				
LÍDER DE INSPECTORES:	Analista de Call Center											INSPECTOR SEGUNDO TURNO:				
FECHA DE CORTE DE LA CARTA:												INSPECTOR TERCER TURNO:				
Fecha de Inspección:	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	SEMANA 5	SEMANA 6	SEMANA 7	SEMANA 8								
PROBLEMAS ENCONTRADOS																
Llamadas entrantes fallidas																
Demoras en citas de mantenimientos																
El personal estuvo capacitado para atender el requerimiento																
Reprocesos en trabajos de mantenimientos y reparaciones																
Disponibilidad de repuestos																
Retroalimentación durante el proceso																
Calidad de reparación del vehículo																
Tiempos de cumplimiento de entrega de vehículo																
Total defectos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Porción (%)																
P media:																
LSC																
LIC																

ILUSTRACIÓN 7. GRÁFICA DE CONTROL ESTADÍSTICO P.

ELABORADO POR: ELABORACIÓN PROPIA.

En base a la carta de control, se estima levantar la información en 8 semanas, a partir de los resultados, estableceremos indicadores de gestión para los asesores del servicio, los cuales se definirán al concluir la cartilla.

8.1 Propuestas de solución al problema identificado.

Considerando la matriz de selección de soluciones en base a las alternativas planteadas, las propuestas de solución al problema identificado son las siguientes:

8.1.1. Cambio en el proceso de selección de proveedores con calificaciones y nuevos convenios o vinculación.

Actualmente Renting Pichincha cuenta con una base de proveedores para atención a clientes a nivel nacional, ver Anexo 1, muchos de los cuales son los propios representantes de las marcas de los vehículos que tenemos como parte de la flota, por lo que ofrecen un trabajo seguro, pero asimismo, es importante comprometerlos con el servicio de Renting Pichincha haciendo que nos diferencien de los clientes Retail, ya que las falencias que tienen en servicio y que nos impactan con los clientes finales son los tiempos de entregas, reprocesos de los trabajos, escases de repuestos, entre otros.

En este sentido, el personal directo de Renting Pichincha responsable del servicio será el encargado de realizar lo detallado en la tabla 8, en base la lista de proveedores del Anexo 1.

TABLA 8. PROCESO PROVEEDORES.

No.	Actividad	Responsable
1	Sacar un informe de ranking de proveedores según el monto de facturación	Analista de costos
2	De acuerdo al Ranking Clasificar los proveedores que requieren visita para evaluación anual, renovación de contrato	Jefes de Servicio Postventa
3	Agendar citas de visitas en campo	Jefes de Servicio Postventa
4	Evaluar y enviar la evaluación con firmas de recepción	Auditor de taller
5	Realizar calificación y entregar retroalimentación del resultado a los proveedores	Analista Call Center
6	Seguimiento semestral del cumplimiento de la labor	Jefes de Servicio Postventa
7	Comité semestral para evaluación de compras y permanencia de proveedores	Jefes de Servicio Postventa
8	Sacar informe consolidado gestión anual	Jefes de Servicio Postventa

ELABORADO POR: ELABORACIÓN PROPIA.

En función del proceso detallado, se ha elaborado una herramienta de evaluación al proveedor, ver Anexo 2, la misma será diligenciada por el Auditor de Taller, quién tiene relación directa con el proveedor y en base a la tabla 9 de calificación se procederá a aplicar la nota apropiada, según las áreas evaluadas y criterios mas importantes que nos debe aportar un proveedor, esta calificación la realizará en Analista de Call Center.

TABLA 9. CALIFICACIONES.

CALIFICACIONES: colocar 1 siendo el mas bajo, 10 siendo el mas alto.													
Servicios generales y herramientas técnicas													
35%					Total Nota	25%					Total Nota aspectos técnicos		
Capacidad Operativa (puestos de trabajo)	Características área de recepción del vehículo	Especialidad personal de servicio	Seguridad y Salud Ocupacional	Destino y buen uso de los desechos peligrosos		Rutas de prueba	Herramientas especializadas	Manuales de reparación	Tiene Tempario	Nota Tiempos de trabajo			
9	8	9	7	8	2,85	8	5	8	9	8	1,9		
Distribución instalaciones													
20%												Total Nota D.I	
Área Servicio Rápido	Área Repuestos	Área mecánica	Área de electricidad	Área de Motores	Área de recepción	Vitrina	Área Administrativa	Área Contable	Área Lavado	Área de latonería y pintura	Cabina Pintura		área de parqueo
9	9	9	9	4	6	8	0	8	9	8	8	9	1,48
Precios y descuentos						TOTAL NOTA EVALUACIÓN						7,51	
20%													
Costo hora de trabajo	Descuento en Mano de Obra	Descuento en repuestos	Descuento en Lubricantes	Descuento Lat. Y pint.	Total Nota								
7	7	7	3	8	1,28								

ELABORADO POR: ELABORACIÓN PROPIA.

Una vez realizada la calificación, se procederá a revisar los totales parciales y finales de la misma, y en función de los criterios de evaluación de la tabla 10, se tomarán decisiones sobre los proveedores.

TABLA 10. CRITERIOS DE EVALUACIÓN.

CRITERIO EVALUACIÓN		CLASIFICACIÓN
> =9.0, < 10	Excelente Proveedor, se vincula y/o permanece.	AAA
>= 7.0, <9	Buen Proveedor, se vincula y/o permanece, tiene oportunidades de mejora.	AA
< 7.0	Proveedor con deficiencias, por el momento no se vincula y/o permanece.	A

ELABORADO POR: ELABORACIÓN PROPIA.

Podemos notar que el estándar de calificación que se espera que cumpla un proveedor es debe ser mínimo AA, nota con la cual se definirá si el proveedor permanece dentro de la lista de proveedores de Renting y cuenta con oportunidades de mejora, en caso de la nota sea solo A, será suspendido hasta que por sus propios medios realice una gestión de mejora a la interna y nos plantee una propuesta de la misma para retornar a utilizar sus servicios.

Para el caso de nuevos convenios o vinculación, el proceso inicial vendría a ser el mismo, salvo por la recopilación de documentos propios de la empresa que nos deberá entrega para ingresarlo al sistema de pagos en general.

8.1.2. Generar encuestas de satisfacción.

Conociendo que el instrumento más confiable para obtener respuestas de los clientes y también facilitar la obtención de datos para la realización de cálculos o estadísticas, presentamos la encuesta a realizar en la ilustración 8 (RAMOS, 2020, pág. 55).

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO

El propósito de esta encuesta es obtener información de su percepción al respecto del servicio recibido por parte de Renting Pichincha. Estamos interesados en la eficacia de nuestras actividades así como en las oportunidades de mejora que se podrían identificar. Su sincera opinión nos permitirá mejorar nuestro trabajo.

Le solicitamos que por favor conteste todas las preguntas y nos proporcione sus comentarios cuando le sean requeridos.

Gracias.

		NIVEL DE EVALUACIÓN:					
		Supera las Expectativa	Siempre	Frecuente mente	Ocasionalm ente	Nunca	N/A
A. RESPUESTA A REQUERIMIENTOS:							
1	Su llamada de solicitud se servicio ingresa de forma inmediata al call center?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	El tiempo de espera para ingresar la llamada le pareció adecuado?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Recibió la asesoría adecuada para la atención a su requerimiento?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Recibió seguimiento inmediato de su pedido de servicio?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B. CALIDAD DEL SERVICIO ENTREGADO:							
1	Sus necesidades son claramente comprendidas, lo que permite entregarle un servicio que cumple con sus expectativas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	El servicio de ingreso al talleres fue ágil y completo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	El tiempo de espera de la reparación/mantenimiento de su vehículo le pareció muy extenso?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	La reparación de su vehículo fue efectiva?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C. EXPERIENCIA DEL SERVICIO:							
1	La actitud del personal que atendió sus requerimientos es amable, positiva y demuestra el interés por brindarle servicios o soluciones eficazmente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Durante la exposición de sus necesidades recibió asesoramiento, lo que le ayudó a canalizar mejor sus requerimientos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Mientras se desarrollan las actividades relacionadas con el servicio solicitado, usted recibe retroalimentación permanente acerca del status de sus requerimientos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Recibió su vehículo sustituto o de reemplazo dentro de las 8 horas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D. VALOR PERCIBIDO:							
1	En términos generales considera que el servicio otorgado por Renting Pichincha satisfacen sus requerimientos y expectativas así como el cumplimiento de los tiempos espera.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ILUSTRACIÓN 8. ENCUESTA DE SATISFACCIÓN CLIENTE INTERNO.

ELABORADO POR: ELABORACIÓN PROPIA.

En base a estas encuestas, cuantificaremos las calificaciones semanalmente como inicio del proceso, de esta manera identificaremos los clientes insatisfechos, posteriormente con la mejora continua ampliaremos el tiempo de toma de datos, pasará a ser quincenal y finalmente con la mejora del proceso será mensual, ya que no es un proceso que pueda quedar sin ser evaluado y necesariamente debemos estar alertas a la percepción del cliente. Como método de respaldo, realizaremos una nueva encuesta similar a la realizada al inicio del proyecto y presentada en el literal 4.1, para así volver a realizar el análisis general del proyecto y verificar el cumplimiento de los objetivos del proyecto.

8.1.3. Capacitación e inversión en el personal interno.

Invertir en el personal de la empresa es el punto mas importante a trabajar en una organización dedicada al servicio al cliente, el producto no es sencillo de vender, por lo tanto, se requiere que el personal entienda a cabalidad qué es lo que hacemos, para quién lo hacemos y cómo hacerlo. Actualmente, Renting Pichincha cuenta con 24 personas que interactúan directamente con el cliente, los cuales serán parte de la propuesta de mejora y requieren una capacitación sobre servicio al cliente.

Para lograr que el personal esté comprometido, es importante considerar un cambio de cultura organizacional, basándonos en los principios ágiles de un marco de trabajo. Dentro de la misma organización se programarán capacitaciones al personal de primera línea, el mismo Analista del Call Center o el Vendedor comercial del producto brindarán una inducción sobre el servicio y el producto en sí, de modo de los asesores de servicio entiendan la oferta que recibe el cliente y trabaje en función de la misma generando satisfacción al cliente, el personal de servicio debe estar abierto al conocimiento y las actividades de mejora.

Adicionalmente se propone realizar una capacitación general sobre la atención al cliente, para lo cual se presenta en la ilustración 9 un presupuesto de capacitaciones al personal:

Presupuesto de capacitación	
Nombre del curso:	Optimización de la experiencia del cliente
Modalidad:	Curso virtual
Duración del programa:	24,5 horas (4 horas de videoconferencias, 12 horas de actividades virtuales autodirigidas, 0,5 horas de estudio de tutoriales de uso de la plataforma, 8 horas de estudio individual. 4 semanas virtuales.
Inversión + iva:	\$ 340,00
Dirigido a:	Jefes o colaboradores de las áreas de operaciones, calidad, logística, servicio al cliente, etc.
Horario:	Las semanas virtuales inician los Lunes 12h00 y terminan el domingo a las 23h59, las videoconferencias se programan con el profesor.
Certificado:	Diploma digital Optimizando la experiencia del cliente
Institución:	Universidad San Francisco de Quito - Escuela de Empresas
Total de inversión:	\$ 8.160,00
Valor por trimestre:	\$ 2.720,00

ILUSTRACIÓN 9. PRESUPUESTO DE CAPACITACIÓN.

ELABORADO POR: ELABORACIÓN PROPIA.

Se incluye en el anexo 3 el presupuesto obtenido para el programa de capacitación y en el anexo 4, el cronograma para cumplir con las capacitaciones al personal, el mismo que se ha distribuido por grupos de forma que se pueda cumplir los períodos trimestrales y concluir durante el año 2021 con la mismas.

En conjunto con las capacitaciones, se programará con el Analista de Call Center, un recurso muy útil y práctico que hace parte de modelos de planeación ágil, brindándole herramientas para un mejor desempeño del área y respaldando la metodología utilizada en el proyecto, se realizarán Sprint Planning Meeting, es decir, se programarán en conjunto reuniones o encuentros para levantar la información o requerimientos, se realizarán como parte del proceso de mejora, ceremonias de revisión, para dar seguimientos a los compromisos de los colaboradores y verificar el cumplimiento de los mismos, ya que con estos modelos se realizará el seguimiento de las propuestas y recursos otorgados.

Personalmente, puedo asegurar que este tipo de interacción con el equipo, es bastante útil y efectivo, te permite resolver cualquier contratiempo que los asesores tengan durante la ejecución de tareas, incluso validar si un cliente está atravesando por alguna experiencia frustrante por procesos de la compañía o por los proveedores y actuar de inmediato

Como parte del programa para invertir en el personal interno, debemos considerar también como involucrarlos con el objetivo global de la empresa, en este sentido debemos preocuparnos por su seguridad y salud, así como garantizar su ergonomía durante la jornada de trabajo.

Dentro del punto de ergonomía, debemos considerar un amplio espacio de trabajo, en donde los recursos o herramientas estén al alcance de los colaboradores. Recordemos que ergonomía no solo comprende un puesto físico, también es el medio que lo rodea, tanto ambiental como acústica. teniendo en cuenta al área de Call Center, el personal está expuesto a los siguientes peligros representados en la ilustración 10:

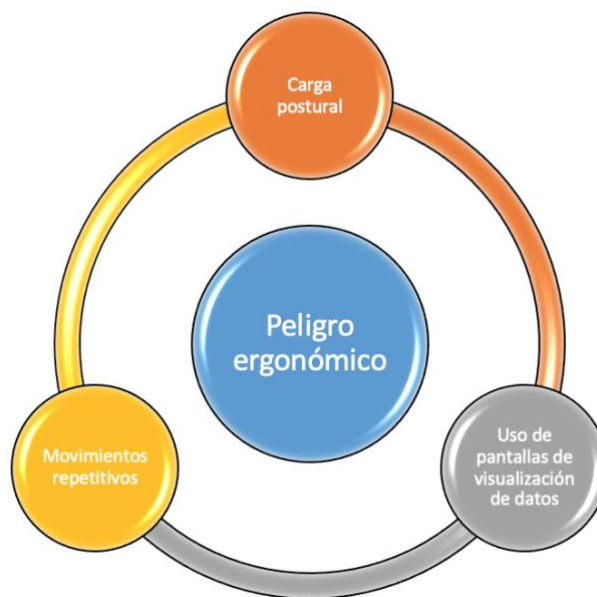


ILUSTRACIÓN 10. PELIGROS ERGONÓMICOS.

ELABORADO POR: ELABORACIÓN PROPIA.

Para mitigarlos, se debe incluir en el trabajo directo con el personal, el manejar pausas controladas y efectivas, las tareas que realizan son repetitivas por lo que se debe programar pausas por turnos para que dispersen su atención e incluso se controle también el uso de las pantallas, asimismo con estas pausas. Lograremos mitigar la carga por posturas, ya que su jornada de trabajo es de 8 horas diarias y todo el tiempo están sentados frente al computador.

8.1.4. Aplicación de nuevos indicadores.

Como parte fundamental de la propuesta de mejora, tenemos los indicadores de gestión, Renting Pichincha actualmente ya cuenta con un sistema de indicadores, mismos que han permanecido durante aproximadamente 2 años, sin embargo, planteamos una propuesta de cambio en los mismos en pro de una mejora continua en la tabla 11, ya que los indicadores actuales según la encuesta inicial realizada, demuestran que no están funcionando o que en todo, caso deben cambiar y transformarse a indicadores mas retadores.

Es importante mencionar que en la tabla 11 se presentan los indicadores que serán aplicados para los principales puestos de interacción con el cliente, es decir, para los asesores de atención y programación, auditores de taller y el analista del Car, aplicando para cada uno un mínimo de 3 indicadores según sus actividades como proceso y para el caso de los asesores de servicio 4 indicadores, de igual manera, tomando como referencias sus procesos.

TABLA 11. PROPUESTA INDICADORES.

Cargo	Ítem	Indicadores	Procedimiento de Medición	Frecuencia	Responsables
Asesor de servicio	1	Vehículos con más de 4 días en taller	Informe de plan de monitoreo: obtener relación de días totales en taller de todos los vehículos del periodo fraccionando los que pasan de 4 días Vs el total de la muestra.	Semanal	Analista Call Center
	2	Indicador de Eficiencia mes	Cotejar de la misma herramienta del punto anterior la cantidad de vehículos en taller Vs. total de proveedores con gestiones culminadas en menos de 4 días	Semanal	Analista Call Center
	3	Indicador Productividad mes	Sumar el total veh. En taller por mes por asesor más total citas confirmadas por asesor más siniestros por mes por asesor.	Diario	Analista Call Center
	4	Retroalimentaciones mes	Sacar muestreo de 5 eventos por asesor y medir la cantidad de retroalimentaciones realizadas al cliente.	Semanal	Analista Call Center
Auditor taller	1	Evaluaciones realizadas a proveedores VS. evaluaciones entregadas al Analista Call Center	Número de evaluaciones realizadas VS número de evaluaciones receiptadas con firmas de responsabilidad.	Mensual	Analista Call Center
	2	Número de flota inspeccionada / Total de flota asignada Semestral (no Bimbo).	Se lleva control de inspecciones en herramientas.	Mensual	Jefes Servicio- Postventa
	3	Total reprocesos / Total vehículos ingresados al mes.	Cuantificar la cantidad de reprocesos, validar las causas y efectos.	Mensual	Jefes Servicio- Postventa
Asesora Programación de Mmtos.	1	Cumplimiento programaciones de mantenimiento e ingreso a taller.	Realizar informe semanal de mantenimientos programados	Mensual	Analista Call Center
	2	Ingreso de kilometrajes con un plazo no mayor a 30 días en el DMS.	Bajar base de datos de los dispositivos satelitales, cotejar con lo ingresos a mantenimientos y validar.	Mensual	Analista Call Center
	3	Ingreso de datos usuarios base de datos no mayor a 30 días desde la entrega de los vehículos nuevos.	Generara un correo de campaña bienvenida en función de un levantamiento de datos de los clientes al momento de la entrega de los vehículos	Mensual	Jefes Servicio- Postventa
Analista CAR	1	Indicador de Eficiencia mes	De la herramienta del plan de monitoreo, obtener la cantidad de vehículos en taller Vs. total de proveedores con gestiones culminadas en menos de 4 días	Mensual	Jefes Servicio- Postventa
	2	Indicador Productividad mes	Sumar total de vehículo en taller por mes por asesor más total citas confirmadas por asesor más siniestros por mes por asesor.	Mensual	Jefes Servicio- Postventa
	3	Cumplimiento programaciones de mantenimiento e ingreso a taller.	Realizar informe semanal de mantenimientos programados y cotejar con la información de la asesora de programación de mantenimientos	Mensual	Jefes Servicio- Postventa

ELABORADO POR: ELABORACIÓN PROPIA.

Para justificar estos nuevos indicadores, se han analizado solo los puntos críticos, mismo que deben ser medibles e importantes para la mejora del proceso. Como sustento de este cambio presentamos en la ilustración 8 un plan de monitoreo y respuesta, mediante la misma, se realizará el seguimiento de las actividades principales de interacción con el cliente, tales como: llamadas entrantes y salientes, recepción de requerimientos, coordinación de los mismos, tiempos de respuesta, la frecuencia de

control y los responsables; como parte de los resultados, analizaremos los planes de acción a implementar según el control el control realizado.

Plan de Monitoreo						Plan de Respuesta		
Nombre de la medida	Entrada o salida?	Cuál es el objetivo	Método de medición	Frecuencia	Responsable	Límites de alarma	Quien responde	Plan de Reacción
Atención de llamada entrante con requerimiento del cliente	Llamada entrante	Receptar acertivamente el pedido del cliente en la primera llamada	Análisis del tiempos de la llamada por el sistema	Diariamente	Analista de call center	Mas de 3 llamada del mismo cliente por el mismo requerimiento.	Analista de calidad	Verificar las llamadas entrantes del mismo cliente y analizar si el pedido puntualmente fue resuelto.
Gestión del Asesor de call center para atención del siniestros	Llamada saliente	Coordinar la cita de mantenimiento o ingreso a talleres por reparaciones	Análisis del tiempo que le toma realizar la gestión al asesor.	Diariamente	Analista de call center	Mas de 30 minutos en gestión	Analista de calidad	Verificar lo ocurrido con la gestión, buscar minimar los tiempos de respuesta por los asesores y proveedores
Retroalimentación de reparación y tiempos de entrega	Llamada saliente	Realizar llamadas periódicas al cliente, informando sobre el avance de la reparación y/o mantenimiento, brindando tiempos de entrega	Medición de llamadas salientes a clientes por caso.	Semanalmente	Analista de call center	Menos de 3 llamadas a las semana por cliente	Analista de calidad	Verificar las llamadas salientes al mismo cliente y analizar si fue retroalimentado durante el proceso
Tiempos de reparaciones	Llamada saliente	Confirmar con los proveedores los avances de los trabajos y exigir tiempos de entrega	Medición de llamadas salientes a los proveedores.	Semanalmente	Analista de call center	Menos de 3 llamadas a las semana por proveedor	Analista de calidad	Verificación del retraso y procesos con el proveedor.

ILUSTRACIÓN 11. PLAN DE MONITOREO Y RESPUESTA.

ELABORADO POR: ELABORACIÓN PROPIA.

Con este plan, se establecen frecuencias de medición, las cuales nos servirán para actuar de forma rápida y precisa al momento de requerir alguna acción o decisión que afecte al cliente, asimismo, nos permitirá enviar información oportuna al cliente, por si se tiene reprocesos o demoras en sus requerimientos. El objetivo de este monitoreo es hacer que el tiempo de espera del cliente no sea demorado y si llega ocurrir sea un tiempo cómodo.

9.1 Conclusiones y recomendaciones.

- Es importante que el personal de primera línea que intervienen con el proceso esté comprometido y entienda el objetivo de las herramientas, para que las ejecute de manera adecuada y logre mejores resultados.
- Para una correcta implementación de las herramientas, las jefaturas deben ser parte del proceso, ya que al intervenir varias áreas se requiere mayor flujo de documentos y mayor orden en los mismos.
- Determinar la o las causas raíz de los problemas es el pilar fundamental para diseñar un plan de acción y mitigar las causas.
- La metodología Seis Sigma, permite realizar un control estadístico de cualquier proceso, ya que nos facilita la recopilación de datos, ya sea cualitativos y cuantitativos.
- Al ser nuestro interés mejorar el servicio al cliente, es importante establecer alianzas estratégicas con los proveedores, para comprometerlos con nuestros clientes finales y con la ayuda de la evaluación planteada, hacer que ellos también generen procesos o alternativas de mejora a su interna.
- En un proceso de mejora de servicio, es importante saber seleccionar al personal. Se requiere personal motivado, que sepa trabajar en equipo y trabaje sobre resultados, que su formación educativa sea técnica para el sustento de los requerimientos y que cuente con conocimientos comerciales para el buen desenvolvimiento con los clientes.
- Es necesario implementar equipos de trabajos comprometidos, los colaboradores deben comprender la importancia de las acciones a tiempo en una empresa de servicios, la toma de decisiones oportuna y las respuestas prácticas. Saber en qué momento escalar un problema y hacer que ellos mismos sean parte de la solución, volviéndolos seres independientes y capaces de resolver sobre la práctica.
- El seguimiento constante a las actividades del equipo de trabajo puede marcar la diferencia en la percepción del cliente, te permiten intervenir a tiempo con el trabajo en si y con el cliente, mitigando cualquier impacto negativo. Un cliente retroalimentado, con información al día tiene una espera “feliz” ante cualquier situación.
- La comunicación es importante para cualquier empresa y mas aún, si se trata de servicio, no solo con los clientes externos debemos tener una comunicación

fluida y constante, debemos aplicarlo también con el cliente interno, que es parte de todo el proceso y que puede aportar favorablemente a cualquier proceso de mejora.

10.1 Bibliografía.

11.1

- Robles, E. L. (6 de Agosto de 2011). <https://es.slideshare.net/evalucho/mantenimiento-vehicular>. Obtenido de <https://es.slideshare.net/evalucho/mantenimiento-vehicular>: <https://es.slideshare.net/evalucho/mantenimiento-vehicular>
- Gardey, J. P. (2008). <https://definicion.de/auditoria/>. Obtenido de <https://definicion.de/auditoria/>.
- Fleet, A. (2020). <https://advancedfleetmanagementconsulting.com/wp-content/uploads/2017/06/Auditor%3%ada-de-la-gesti%3%b3n-de-flotas-de-veh%3%adculos.pdf>. Obtenido de <https://advancedfleetmanagementconsulting.com/wp-content/uploads/2017/06/Auditor%3%ada-de-la-gesti%3%b3n-de-flotas-de-veh%3%adculos.pdf>: <https://advancedfleetmanagementconsulting.com/wp-content/uploads/2017/06/Auditor%3%ada-de-la-gesti%3%b3n-de-flotas-de-veh%3%adculos.pdf>
- Sodexo. (2 de Junio de 2016). <https://blog.sodexo.co/blog/administraci%C3%B3n-de-flotas-tips-de-supervivencia-de-gesti%C3%B3n>. Obtenido de <https://blog.sodexo.co/blog/administraci%C3%B3n-de-flotas-tips-de-supervivencia-de-gesti%C3%B3n>.
- PIPPOL, S. C. (11 de Diciembre de 2018). <https://www.pippol.es/blog/call-center-para-concesionarios/>. Obtenido de <https://www.pippol.es/blog/call-center-para-concesionarios/>: <https://www.pippol.es/blog/call-center-para-concesionarios/>
- Elitelogis. (2020). <https://www.elitelogis.com/las-25-mejores-herramientas-lean/>. Obtenido de <https://www.elitelogis.com/las-25-mejores-herramientas-lean/>.
- RAMOS, C. (2020). Six Sigma. En C. R. S., *Six Sigma*. Quito: N/A.
- Chase, R. B. (2009). Administración de operaciones, distribución y cadena de suministros. En R. B. Chase, *Administración de operaciones, distribución y cadena de suministros* (págs. 315-316). México: MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Circulante. (24 de Abril de 2017). Obtenido de <https://circulante.com/finanzas-cadena-de-suministro/6-principios-filosofia-lean-y-la-cadena-suministro/>
- Olos. (2021). *Olos Channel*. Obtenido de Olos Channel: <https://www.olos.com.br/jornada-del-cliente/7-acciones-para-transformar-clientes-detractores-en-defensores-de-tu-marca/?lang=es>
- Pichincha, R. (2020). *Renting Pichincha*. Obtenido de Renting Pichincha: <https://rentingpichincha.com>
- Definición. (2020). Obtenido de <https://definicion.de/abierto/>
- Definición. (2020). Obtenido de <https://definicion.de/recomendacion/>

Gestiopolis. (2020). Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/estrategia-empresarial-efectividad-operativa/>

Efficacy. (2020). Obtenido de <https://www.efficacy.com/es/satisfaccion-del-cliente-definicion-historia-retos-y-estrategia/#:~:text=La%20satisfacci%C3%B3n%20del%20cliente%20se,para%20la%20fielidadi%C3%B3n%20de%20clientes.>

(s.f.).

12.1 Anexos

ANEXO 1. Listado de proveedores Renting Pichincha.

No.	PROVEEDOR	No.	PROVEEDOR
1	E. MAULME C.A.	75	MAAN S.A
2	ANTONIO PINO YCAZA CIA. LTDA.	76	ESPINOSA VELASCO DIEGO ERNESTO
3	PROAUTO C.A.	77	IOMOTORS S.A.
4	TALLERES REPARCAR CIA. LTDA.	78	PRIME INJECTION CIA LTDA PRIJECT
5	VALLEJO ARAUJO S.A.	79	GERMANAUTO PARTS S.A.
6	IMPORTADORA ANDINA S.A.I.A	80	PINARGO ANAMISE CARLOS GONZALO
7	SERVIMOTOR S.A.	81	ESCOBAR SIMANCAS EDISON JAVIER
8	AUTOMOTORES Y ANEXOS S.A.	82	RECORDMOTOR S.A.
9	METROCAR S.A.	83	EQUIPOS Y SEGURIDAD CIA. LTDA EQYSE
10	R&P SERVICIO AUTOMOTRIZ CUENTAS EN PARTICIPACION	84	DISTRIBUIDORA DE LINEA AUTOMOTRIZ S.A MOTORLINE
11	ANTAMBA CACHIPUENDO MARIA SOLEDAD	85	ALVAREZ BARBA S.A.
12	AUTOMOTORES CONTINENTAL S.A.	86	CUÑAS SIMBAÑA JOSE RAMIRO
13	IMBAUTO S.A.	87	IMPENETRA S.A.
14	SEAVICHAY VARGAS MAURICIO MARTIN	88	SUPER DEALER DUEÑAS GUTIERREZ CIA LTDA
15	MIRASOL S. A.	89	EMPROMOTOR CIA. LTDA.
16	NATIONALTIRE EXPERTS S.A.	90	FREIRE SALINAS LUIS ANGEL CELIO
17	COBOS CEDEÑO WILSON ALBERTO	91	HOLGUIN RODRIGUEZ RICHARD FRANCISCO
18	ANDRADE GARZON IGMAR ALFONSO DE JESUS	92	PORRAS PEREZ BRAYAN JAVIER
19	MAQUINARIAS Y VEHICULOS S.A. MAVESA	93	PERFORMANCE PARTS&ACCESSORIES SA
20	AYLUARDO ZAMBRANO ANDRES GIOVANNI	94	BUSTAMANTE DUME ROBINSON ALBERTO
21	CASABACA S.A.	95	COMPANIA GENERAL DE COMERCIO Y MANDATO S.A.
22	AMBACAR CIA. LTDA.	96	INDUSTRIAL Y AUTOMOTRIZ INDYA S.A
23	QUITO MOTORS S.A. COMERCIAL E INDUSTRIAL	97	HERNANDEZ IBARBO WILLIAN APARICIO
25	TALLER AUTOMOTOR S&G CIA LTDA	98	GUILLEN CEDEÑO GLENIA SORAYA
26	ASIAUTO S.A.	99	GARNER ESPINOSA C.A.
27	AUTOMOTORES DE LA SIERRA S.A.	100	ROYAL MONTACARGAS ECUADOR COMERCIALRENTAL S.A.
28	A.G.B. AUTOIMPORT S.C.C.	101	AUTOFACOR IMPORT AFI SA
29	CORPORACION NEXUM NEXUMCORP S.A.	102	CEDEÑO BRAVO ANDRES FERNANDO
30	PILAPANTA LEON RODRIGO ORLANDO	103	MUNDOMOTRIZ SOCIEDAD ANONIMA
31	KMOTOR S.A.	104	NARANJO AGUILAR JOHANNA KARINA
32	MONTATIXE ALMACHI WALTER PATRICIO	105	RASTRACK SATELITAL ECUARASTRACK S.A.
33	AUTOMOTORES LATINOAMERICANOS S.A. AUTOLASA	106	RUALES VALDIVIESO JAIME DELICIO
34	CENTRALCAR S.A.	107	TOYOTASERVICIOS S.A
35	AUTO SERVICIO TOTALSERVITOTAL S.A.	108	CONAUTO C.A
36	RODRIGUEZ CENTENO LORENA DEL ROCIO	109	VEGA SANTOS WALTER DIZZY
37	TECFARONI S.A.	110	YEPEZ BAQUEDANO CLARA CRISTINA
38	MOSUMI S.A.	111	GAVILANES HIDALGO WALTER MELLER
39	MOVILLANTA SEERVICIOS GENERALES COMPANIA LIMITADA	112	BELLO ORTIZ JENNY MERCEDES
40	PINCAY LARA PORFIDIO CIPRIANO	113	VERA RAMIREZ PABLO JOSE
41	INDUAUTO S.A.	114	INDUWAGEN S.A.
42	IMPORTADORA TOMBAMBAMBA	115	FLORES PARRA DAVID ANDRES
43	MAQUICENTRO S. A.	116	CALAHORRANO HERRERA BYRON FERNANDO
44	CEPSA S.A.	117	TALLERES LOTHAR RANFT CIA LTDA
45	COMPANIA FRIO MUNDO AIRFEXA S.A.	118	RUEDA MORILLO MARGOTH PATRICIA
46	CASANOVA ZUÑIGA JAIME VICENTE	119	AUTOLIDER ECUADOR S.A
47	TOYOCOSTA S.A	120	EGUEZ ORTEGA ARMANDO JAVIER
48	SEMACAR	121	BERMEO AYORA JORGE ADRIAN
49	TITUÑA QUSHPE LUIS RODRIGO	122	MANSUERA S.A.
50	BASTIDAS AGUIRRE DIEGO FERNANDO	123	RECARMET CIA LTDA
51	AUTO DELTA CIA. LTDA.	124	MOTIONM TECNOLOGIA EN MOVIMIENTO S.A
52	GARZOPINTURA S.A	125	ECUAVIA S.A.
53	PAUCAR SUQUILLO SANTOS EDMUNDO	126	PAREDES SANTOS LUIS FELIPE
54	ALVAREZ BARRIGAS LUIS PATRICIO	127	AUTOTALLERES S A
55	MOTORES DEL ECUADOR ECUAMOTORS S.A.	128	AUTOMEKANO CIA LTDA
56	HERNANDEZ SILVA ROSA JIMENA	129	AUTOHYUN S.A.
57	CENTRO DE INGENIERIA AUTOMOTRIZ HENICAR	130	CORRALES BASTIDAS ANDRES PONCIANO
58	AUTOSHARECORP S.A.	131	TECNICENTRO DEL AUSTRO S.A.
59	MOTRICENTRO CIA. LTDA.	132	IMPORTADORA EL PALACIO DEL ACCESORIO IMPORPALAC CIA. LTDA.
60	DISTRIVEHIC DISTRIBUIDORA DE VEHÍCULOS S.A.	133	VELEZ MONTES RAMON ASTOLFO
61	AUTEC S.A.	134	DISMARKLUB S.A.
62	PASIONVENTAS S.A.	135	CEVALLOS LARREA JUAN FERNANDO
63	DAVILA CISNEROS HECTOR ALEJANDRO	136	INDUSTRIAS KRON MV KRONMV S.A.
64	ASIACAR SOCIEDAD ANONIMA	137	AUTOS Y SERVICIOS DE LA SIERRA AUTOSIERRA S.A.
65	SALAZAR CABRERA WLADIMIR ALEJANDRO	138	EUROVEHICULOS S.A.
66	ECUAWAGEN S.A.	139	URBINA CARVAJAL ANGEL RAMIRO
67	JARAMA ILLESCAS EDGAR FABIAN	140	PROTECCION BLINDADA C.A. PBCA
68	MAXXIMUNDO CIA LTDA	141	CENTRO AUTOMOTRIZ GUSTAVO MOYA BACA CIA.
69	ULCO CABASCANGO DARIO XAVIER	142	COMERCIALIZADORA IOKARS S.A.
70	MENDIETA LEON CARLOS MAURICIO	143	TOYOCUENCA S.A
71	LA LLAVE S.A. DE COMERCIO	144	SERVICENTRO MEDUSA SERVIMEDUSA S.A.
72	MONTESDEOCA MORALES KARINA JANETH	145	GUEVARA TOALOMBO MONICA PATRICIA
73	MOREIRA SANCHEZ ATILIO PITAGORAS	146	CONTINENTAL TIRE ANDINA S.A.
74	DE LA CRUZ CHICAIZA ALVARO RODRIGO		

ANEXO 2. Formato de evaluación de proveedores.

FORMATO CALIFICACIÓN DE PROVEEDORES EN CAMPO		
Fecha		
Nombre Proveedor:		
Persona que evalúa:		
Tipo de proveedor (especialidad):		
Servicios que presta:		
Ciudad		
Dirección		
Teléfono		
Horarios de trabajo:		
1. Capacidad Operativa Taller		Cantidad
Puestos de trabajo Mecánica		
Puestos de trabajo Latonería y Pintura		
Puestos de lavado		
Puestos de parqueo		
2. Características Recepción del vehículo		SI/NO
Asesores de servicio		Cantidad
Área de recepción del vehículo		
Tienen formato de acta		
Hace inventario al vehículo		
Computador		
Línea telefónica		
3. Especialidad Personal de Servicio		Especificaciones
Cantidad de personas		
Los técnicos tienen certificados que soporten su formación		
Frecuencia de capacitación de los técnicos		
Lugares donde se capacitan		
Los latoneros tienen certificados que soporten su formación		
Frecuencia de capacitación		
Lugares donde se capacitan		
Grado de escolaridad Jefe de taller		
Grado de escolaridad Asesores de Servicio		
Servicios que tercerizan (ejemplo: zapatas, rectificación, a/a, radiadores, etc)		
4. Seguridad Industrial y Salud Ocupacional		SI/NO
El proveedor presenta póliza de seguros contra todo riesgo dentro de sus instalaciones?		
El proveedor cuenta con manuales y políticas de seguridad industrial?		
5. Distribución instalaciones		SI/NO
OBSERVACIONES		
Área de servicio Rápido		
Área de repuestos		
Área de Mecánica		
Área de electricidad		
Área de motores		
Área de recepción		
Vitrina		
Área administrativa		
Área Contable		
Área de lavado		
Área de Latonería y Pintura		
Cabina de pintura		
Área de parqueo		
6. Rutas de Prueba		
1		
2		
7. Herramientas Especializadas		Cantidad
OBSERVACIONES		
8. Manuales de Reparación		OBSERVACIONES
Marca	Especialidad	

9. Temparios		SI/NO
El proveedor tiene Tempario de reparaciones		
10. COSTOS DE MANTENIMIENTOS		Valor (\$) o descuento (%)
Valor hora de trabajo		
Descuento en Repuestos		
Descuento en Mano de obra		
Descuento en lubricantes		
Descuento en latonería y pintura		
11. TIEMPOS DE TRABAJOS:		Tiempo en días
Mantenimientos preventivos		
Mantenimientos correctivos		
Disponibilidad repuestos alta rotación		
Concepción repuestos baja rotación		
Cuanto tiempo de anticipación requiere para agendar las citas de mantenimiento		
Posibilidad de aceptar repuestos de otro proveedor		
12. ATENCIÓN PREFERENCIAL		Respuesta (si/no)
Recepción de 2 vehiculos al día sin cita previa		
Asesor exclusivo para Renting Pichincha		
Espacio temporal para conexión de un auditor de Renting		
Pago de penalización acordada entre las partes por incumplimiento		
Entrega de auto sustituto por incumplimiento en la entrega.		
13. OBSERVACIONES POR PARTE DEL EVALUADOR		
Firma evaluador		Firma Encargado de taller
RESUMEN DE CONTACTOS		
Gerente de Servicio		
Tel. Fijo		
Celular		
Correo electronico		
Asesor de Servicio encargado de R.P		
Tel. Fijo		
Celular		
Correo electrónico		
Facturación y proformas		
Tel. Fijo		
Celular		
Correo electronico		
Repuestos por mostrador		
Tel. Fijo		
Celular		
Correo electronico		
Cartera / contabilidad		
Tel. Fijo		
Celular		
Correo electronico		

ANEXO 3. Cotización de capacitaciones de servicio al cliente.



Optimizando la experiencia del cliente

Profesor: René Ortiz.

I.RESUMEN

- **Fecha de inicio:** Según cronograma.
- **Duración del programa:** 24,5 horas (4 horas de videoconferencias, 12 horas de actividades virtuales auto dirigidas, 0.5 horas de estudio de tutoriales de uso de la plataforma virtual D2L, y 8 horas de estudio individual para evaluaciones y trabajo final). Durante 4 semanas virtuales.
- **Dirigido a:** Gerentes o colaboradores de las áreas de mercadeo, comerciales, operaciones y logística, investigación y desarrollo, planeación estratégica, calidad y procesos, tecnología, profesionales independientes, integrantes de negocios B2B o B2C.
- **Inversión:** \$340 más IVA.
- **Tipo de programa:** Curso virtual.
- **Horario:** cada semana virtual inicia lunes a las 00:00 am y termina domingos a las 23h59 pm. Horarios de videoconferencias en vivo se programan en conjunto con el profesor.

ANEXO 4. Programa trimestral de capacitaciones al personal.

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL DE PRIMERA LÍNEA DE SERVICIO AL CLIENTE		
TRIMESTRE 1		
Ismael Ordoñez	Quito	Jefe se servicio
Bryan Pérez	Quito	Asesor de servicio
Cristina Guagalango Fernando Oviedo	Quito	Asesor de servicio
Adrián Torres	Guayaquil	Asesor de servicio
Andrés Loja	Cuenca	Adminitrador de flota
Angela Carriel	Guayaquil	Adminitrador de flota
Daniel Guamán Ramírez	Machala	Adminitrador de flota
Henry Rodríguez	Guayaquil	Adminitrador de flota
TRIMESTRE 2		
Carlos Sánchez	Quito	Analista de call center
Israel Verduga Salazar Jonathan Espinosa	Quito	Asesor de servicio
José Ordoñez	Quito	Asesor de servicio
Marcos Segura	Quito	Asesor de servicio
José Mora	Portoviejo	Adminitrador de flota
Patricia Ramos	Guayaquil	Adminitrador de flota
Alberto Pérez Játiva	Quito	Adminitrador de flota
Alejandra Enriquez	Quito	Adminitrador de flota
TRIMESTRE 3		
Carlos Loor	Guayaquil	Jefe se servicio
Nataly Chilla	Quito	Asesor de servicio
Rolando Navarrete	Quito	Asesor de servicio
Alejandro Pijal	Quito	Adminitrador de flota
Damian López	Santo Domingo	Adminitrador de flota
Gonzalo Vallejos	Quito	Adminitrador de flota
Iván Morales	Ambato	Adminitrador de flota
Jorge Luis Suntaxi	Quito	Adminitrador de flota