PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR - MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL

PROPUESTA DE MEJORA DE PROCESOS PARA EL SERVICIO POST-VENTA VOLKSWAGEN, CEPSA S.A.

JUAN JOSÉ MARTÍNEZ CISNEROS

DIRECTOR: MBA. ROBERTO ORDOÑEZ

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

PROCESOS

DIRECTOR DE DISERTACIÓN

MBA. Roberto Ordoñez

LECTORES

Mgtr. Paul Idrobo

Mgtr. Jorge Altamirano

DEDICATORIA

A mis Papás por todo su esfuerzo y guía, a mi hermano, Paola Sánchez y amigos por todo su apoyo brindado durante la carrera.

AGRADECIMIENTO

A CEPSA S.A y a Rosario Espinosa quienes facilitaron toda la información requerida para la realización de esta tesis, a Shakti, Balou, a toda mi familia por sus esfuerzos realizados y Shirley Reyes por toda su ayuda.

ÍNDICE

1. FUNDAMENTOS TEÓRICOS 1

1.1. Administración por procesos 1

1.2. Etapas del análisis de procesos 3

1.2.1. Ciclo de Deming 3

1.3. Herramientas de diagnóstico y evaluación de procesos 7

1.3.1. Diagrama de Pareto 8

1.3.2. Diagrama causa - efecto 9

1.3.3. Diagrama de dispersión 11

1.3.4. Diagrama SIPOC 12

1.4. Calidad 13

1.5. Calidad total 14

1.5.1. Importancia de la Calidad Total 15

1.6. Modelo de dirección estratégica de la calidad 16

1.7. Definición de las 5´s 16

1.7.1. Seiri: Organizar y seleccionar 17

1.7.2. Seiton: Ordenar 17

1.7.3. Seiso: Limpiar 17

1.7.4. Seiketsu: Mantener la limpieza 17

1.7.5. Shitsuke: Riesgos en la aplicación de consignas y tareas 18

1.8. Atención al cliente 18

2. ANÁLISIS SITUACIONAL 22

2.1. Análisis Externo 22

2.1.1. Crecimiento del mercado 22

2.1.2. Gobierno 22

2.1.3. Conformación del Sector automotriz 23

2.1.4. Importación de Vehículos 25
2.1.5. Producción de vehículos 26
2.2. Análisis Interno 27
2.2.1. Historia 27
2.2.2. Misión 28
2.2.3. Visión 29
2.2.4. Cadena de Valor 29
2.2.5. Productos y Servicios 32
2.2.6. Centros de servicio 34
2.3. Análisis de la encuesta 35
2.3.1. Metodología de la encuesta 35
2.3.2. Diseño del cuestionario 35
2.3.3. Resultados de la Encuesta 36
2.4. Análisis de Problemas en el servicio de Post Venta 43
2.4.1. Debilidades 46
2.4.2. Oportunidades 47
2.5. Análisis de Valor Agregado 47
3. LEVANTAMIENTO Y MEJORA DE LOS PROCESOS DEL SERVICIO POST VENTA VOLKSWAGEN 48
3.1. Enfoque al cliente 48
3.2. Objetivos de Calidad 49
3.3. Planificación del Sistema de Gestión de Calidad 49
3.4. Comunicación interna 50
3.5. Realización de servicios 51
3.6. Procesos relacionados con el Cliente 54
3.7. Simplificación de los procesos actuales 54
3.7.1. Propuesta de mejora de las Actividades de Servicio Post Venta 54

3.8. Oportunidades de mejora de atención al cliente 56
3.9. Comunicación con el Cliente 56
3.10. Proceso de servicio 57
3.10.1. La cita 58
3.10.2. Recepción de vehículo / Elaboración de OR 66
3.10.3. Proceso de reparación del vehículo y despacho de repuestos 73
3.10.4. Control de Calidad 86
3.10.5. Proceso de Entrega 87
3.10.6. Seguimiento Post Servicio 89
3.10.7. Garantía 91
4. ANÁLISIS DE AHORRO EN COSTO 93
4.1. Ahorro en costo 93
4.1.1. Concertación de Citas 93
4.1.2. Recepción de Vehículo 95
4.1.3. Servicio de Reparación 97
4.1.4. Entrega de vehículo 99
4.1.5. Cuadro resumen ahorro en costos 100
4.2. Capacitación de personal 100
4.2.1. Capacitación asesora de servicio 101
4.2.2. Capacitación al personal de taller 103
4.3. Contratación de personal 103
4.3.1. Proceso de inducción 104
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 105
5.1. Conclusiones 105
5.2. Recomendaciones 106
BIBLIOGRAFÍA 107
ANEXOS 109

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Diagrama de Pareto 9
Figura 2 Diagrama de Ishikawa 10
Figura 3 Diagrama de disperción 11
Figura 4 Superintendencia de Compañías, conformación del sector automotor 24
Figura 5 Importación histórica de vehículos 25
Figura 6 Producción mensual de vehículos 26
Figura 7 Cadena de Valor 29
Figura 8 Capitación del personal 36
Figura 9 Capacitación de supervisores 37
Figura 10 Disponibilidad de herramientas 38
Figura 11 Espacio físico apropiado 39
Figura 12 Principales necesidades del taller 40
Figura 13 Principales quejas 41
Figura 14 Sugerencias para mejorar la atención al cliente 42
Figura 15 Diagrama de Ishikawa 44
Figura 16 Diagrama de Pareto 45
Figura 17 Diagrama de proceso de atención al cliente actual 54
Figura 18 Diagrama de proceso de atención al cliente mejorado 54
Figura 19 Diagrama de preparación de citas 58
Figura 20 Diagrama de concertación de citas 60
Figura 21 Orden de trabajo 61
Figura 22 Subproceso de concertación de citas y elaboración de OT 66
Figura 23 Subproceso de concertación de citas y elaboración de OT 68
Figura 24 Diagrama de proceso de reparación y creación de O/R 66
Figura 25 Proceso de Recepción del vehículo 69
Figura 26 Recepción de Vehículo 70
Figura 27 Diagrama de servicio de reparación y despacho de repuestos 73
Figura 28 servicio de reparación 78
Figura 29 Diagrama de flujo para clasificación 79
Figura 30 Modelo de organización de herramientas 80

Figura 31 Recepción de vehículo en el taller 81
Figura 32 Servicio de reparación..... 83
Figura 33 Diagrama de control de calidad..... 86
Figura 34 Diagrama de flujo de entrega de vehículo..... 87
Figura 35 Diagrama de flujo de seguimiento post servicio 89
Figura 36 Proceso post servicio..... 91

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Diagrama SIPOC 13
Tabla 2 Análisis horizontal de ingresos de CEPSA S.A 31
Tabla 3 Productos ofertados 33
Tabla 4 Tabla Resumen de Simplificación de los procesos actuales 54
Tabla 5 Análisis de valor agregado de preparación de citas 59
Tabla 6Análisis de VA concertación de citas y elaboración de OT 63
Tabla 7 Visita de clientes semanal 67
Tabla 8 Tiempo de ciclo para el Subproceso de concertación de citas y elaboración de OT 69
Tabla 9 Análisis de VA para la Recepción de Vehículo 68
Tabla 10 Clientes semanales recibidos 70
Tabla 11 Tiempo de ciclo recepción de vehículo 71
Tabla 12 Análisis de VA del servicio de reparación 77
Tabla 13 Vehículos recibidos en el taller semanalmente 83
Tabla 14 Tiempo de ciclo de vehículos en el taller 84
Tabla 15 Costo beneficio concertación de citas 93
Tabla 16 Costo beneficio recepción de vehículos 95
Tabla 17 Costo beneficio trabajo de mecánica 97
Tabla 18 Costo beneficio servicio post-venta 100

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo busca proponer una mejora del servicio post-venta de la Volkswagen, CEPSA con la finalidad de que los clientes se acercan a los concesionarios, de esta manera realizar reparaciones, chequeos o mantenimientos a sus vehículos y estos sientan la satisfacción de un trabajo bien realizado y un servicio de calidad.

En el primer capítulo se analizarán los fundamentos teóricos, mismos que se utilizarán como guía para explicar los conceptos de la Administración y análisis por procesos, así como la calidad y el impacto que este genera sobre el consumidor final, así mismo se analizarán las 5´s que nos permitirá ejercer una mejor organización para mejorar la atención al cliente.

En el segundo capítulo se realizará el análisis externo de CEPSA, complementando con la historia de la compañía que nos ayudará a mejorar distintos aspectos fundamentales, en este capítulo encontraremos misión, visión, cadena de valor y productos que servirán como referencia para realizar este estudio y poder determinar las principales debilidades y oportunidades. También se realizará una encuesta a los trabajadores del área de Servicio Post Venta.

Continuando con el estudio, en el tercer capítulo realizaremos un levantamiento y mejora de los procesos del servicio post venta con enfoque a la satisfacción del cliente, tomando en cuenta los objetivos de la calidad, así como la propuesta de mejora a través de los resultados obtenidos en la encuesta realizada en el capítulo 2 para obtener resultados eficientes y confiables.

Finalmente se realizará un análisis del ahorro obtenido como consecuencia de la propuesta de mejora realizada en el capítulo 3, adicionalmente se recomendará la necesidad de capacitación interna para el personal de la mecánica buscando mejorar el desempeño en el puesto de trabajo.

Se realiza esta propuesta debido a que la empresa desea mejorar su atención con el cliente después de que ya el vehículo saliese del concesionario, buscando que se mantengan fieles a la empresa teniendo la certeza que se les va a brindar una excelente atención, así como los productos que se utilizan son de muy buena calidad.

1. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

1.1. Administración por procesos

La gestión por procesos da una visión a la organización, la cual sirve como herramienta para el diseño de flujos de trabajo mejorando así su eficiencia y eficacia, adaptando los procesos a cada uno de los requerimientos de los clientes. (ISOTOOLS, 2018)

ISOTOOLS (2018) el análisis de procesos es el acto de llevar a cabo una revisión exhaustiva y llegar a una comprensión completa de un proceso de negocio (o parte de éste) con el objetivo de mantener o lograr la excelencia del proceso o lograr mejoras incrementales o transformacionales en un proceso empresarial.

Según Venki (2019) el análisis de procesos implica mirar todos los componentes de un proceso – entradas, salidas, mecanismos y controles – inspeccionar cada componente individualmente y cómo interactúan para producir resultados.

A menudo, estos componentes pueden clasificarse en las personas, los procesos, las aplicaciones, los datos y la tecnología necesarios para soportar una meta u objetivo empresarial. (Venki, 2019).

Los análisis cubren y descubren calidad, tiempo y costos en todos los puntos de un proceso de negocios, desde el inicio hasta la finalización. (Venki, 2019)

Las ayudas para el análisis del proceso incluyen:

- Modelos de procesos visuales, tanto estáticos como dinámicos.
- Los datos recolectados al inicio, duración y final de las actividades clave, nivel de procesos, y todo el proceso de negocio en sí.
- Los métodos de análisis de procesos empresariales, como el análisis de la cadena de valor, modelado final y descomposición funcional.

Algunos análisis típicos de procesos:

- Utilización de recursos
- Análisis de distribución
- Análisis del tiempo de ciclo
- Análisis de costos
- Uso de la aplicación de software
- Variaciones de procesos globales / locales. (Guía para el Business Process Management Body of Knowledge, 2018)

1.2. Etapas del análisis de procesos

1.2.1. Ciclo de Deming

Según las normas ISO 9001: 2015: El constante análisis de los procesos y la evaluación de estos es de vital importancia para que la empresa funcione adecuadamente, como constancia de esto tenemos el ciclo de P, H, V, A o ciclo de Deming.

La norma ISO 9001:2015 describe al ciclo de Deming bajos los conceptos de Planificar, Hacer, Verificar y Actuar, mismos que se detallan a continuación.

1.2.1.1.Planificar

- Establecer los objetivos del sistema y sus procesos.
- Establecer los recursos necesarios para generar y proporcionar resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.
- Identificar y abordar los riesgos y las oportunidades.

Esto es porque el Sistema de Gestión de Calidad tiene que planificarse teniendo en cuenta el contexto de la empresa, las necesidades y las expectativas de las partes interesadas, así como todos los requisitos del cliente. Esta puede ser la fase de diseño del Sistema de Gestión de Calidad, como el alcance, la identificación y la definición de los procesos, etc. (ISOTOOLS, 2018)

1.2.1.2. Hacer: Implementar lo planificado.

ISO 9001:2015: La empresa tiene que determinar y proporcionar los recursos necesarios (humano, infraestructura, conocimientos, entre otros) para el establecimiento, la implementación, el mantenimiento y la mejora continua del Sistema de Gestión de Calidad. Para lo cual, la empresa tiene que considerar:

- Las capacidades y limitaciones de los recursos internos existentes.
- Necesita obtener de los proveedores externos.

No se puede planificar y no tomar acción en el momento, se debe asegurar que todo está resultando según lo planificado.

1.2.1.3. Verificar

ISO 9001:2015: Es necesario realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos y servicios resultantes respecto a las políticas, los objetivos, los requisitos y las actividades planificadas e informar sobre los resultados. De esta manera la empresa debe determinar:

- Qué necesita seguimiento y medición.
- Los métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación necesarios para asegurar resultados válidos.
- Cuando se deben llevar a cabo el seguimiento y la medición.

- Cuando se deben analizar y evaluar los resultados del seguimiento y la medición.

La empresa tiene que evaluar el desempeño y la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad.

La empresa tiene que conservar la información documentada apropiada como evidencia de los resultados.

1.2.1.4. Actuar

ISO 9001:2015: Es necesario tomar acciones para mejorar el desempeño, cuando sea necesario. Mejora indica que la empresa u organización debe determinar oportunidades de mejora e implementar una acción que sea necesaria para cumplir con los requerimientos del cliente.

Un sistema de mejora debe incluir:

- Mejora de productos y servicios para cumplir los requisitos, así como considerar las necesidades y expectativas.

- Corregir, prevenir o reducir los efectos no deseados.

- Mejorar el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de calidad. (ISOTOOLS, 2018)

Para realizar un análisis adecuado de procesos se debe considerar 5 etapas del análisis de procesos las cuales son:

- Definir el equipo de trabajo.

El equipo son las personas de la empresa encargadas de dirigir y llevar a cabo todo el curso de análisis de los procesos. Personas con capacidad de garantizar la cooperación entre los expertos de las diferentes áreas temáticas de los procesos. (ISOTOOLS, 2018)

- Alcance del proceso

Según la corporación minuto de Dios (2017) realizar una lista de los procesos empresariales y de ella tomar uno como base para su análisis. Se estudia el alcance del proceso porque permite conocer qué tareas resolverá y también cuáles no resolverá. El alcance de un proceso es la sumatoria de las actividades de cada uno de los objetivos.

- Detallar el proceso actual.

Se debe analizar el proceso tal y como se está llevando a cabo. En esta etapa se realizan diagramas y descripciones del proceso, gráficas de procedimientos, formularios y documentos de comercio, para llevar una estipulación de cómo se están llevando a cabo las labores. (Corporación Industrial Minuto de Dios, 2017)

- Identificar oportunidades de mejora

Gracias al primer análisis de los procesos actuales, se identifican problemas y así mismo sus respectivas soluciones posibles. En esta etapa se identifican las medidas de tiempo promedio para la ejecución de los procesos y se determina que oportunidades de mejora general pueden tener. (Corporación Industrial Minuto de Dios, 2017)

- Proceso de mejora.

Corporación minuto de Dios (2017) después de realizar las etapas anteriores, se habrán logrado identificar diversas maneras de hacer más efectivos y eficaz los procesos. Para lograr esto, a veces se requieren implementar cambios en los procedimientos de la empresa, pero permite visionar cómo se desea estar y cómo se va a llegar a ello.

Cuando una empresa conoce detalladamente todos sus procesos laborales, logra identificar con mayor facilidad cuáles son esos problemas y falencias que lo llevan a tener menor productividad. Con su debida identificación y solución, se logra evitar estos problemas y aumentar notablemente su funcionamiento, su calidad y a fin de cuentas su productividad. (Corporación Industrial Minuto de Dios, 2017)

1.3. Herramientas de diagnóstico y evaluación de procesos

Según la Corporación Industrial Minuto de Dios (2017) los procesos se consideran como un modelo de gestión que se utiliza para generar bienes o servicios dentro de la compañía. Para lograr esto la organización depende de procesos que generen eficiencia y eficacia de la productividad de una organización. Para alcanzar este objetivo es necesario que se manejen herramientas de diagnóstico y evaluación de procesos, las cuales permiten analizar procesos, calidad y rendimiento. Entre las más aplicadas tenemos:

- Diagrama de Pareto.
- Diagrama de causa – efecto.
- Diagrama de dispersión.
- Diagrama SIPOC. (Corporación Industrial Minuto de Dios, 2017)

1.3.1. Diagrama de Pareto

ISOTOOLS, (2018): Un diagrama de Pareto es un tipo específico de histograma, ordenado por frecuencia de ocurrencia. Los diagramas de Pareto están relacionados conceptualmente con la ley de Pareto, que establece que un número relativamente pequeño de causas provocará generalmente la mayoría de los problemas o defectos. Esto se denomina comúnmente principio 80/20, donde el 80% de los problemas se debe al 20% de las causas. Los diagramas de Pareto también se pueden usar para resumir diversos tipos de datos y analizarlos según el principio 80/20.

Corporación Industrial Minuto de Dios (2017) el diagrama de Pareto busca aislar los defectos principales de los problemas triviales con el fin de solucionar con eficiencia las dificultades más representativas del sistema estudiado.

Para realizar el diagrama de Pareto se necesita:

- Frecuencia absoluta. Es el número de veces que se presenta un determinado dato valor en los diferentes elementos.

- Frecuencia relativa. Se obtiene dividiendo la frecuencia absoluta de un determinado dato o valor, entre la suma total de todas las frecuencias absolutas.

- Frecuencia absoluta acumulada. La frecuencia absoluta acumulada de un dato es igual a la frecuencia absoluta de ese dato más la suma de las frecuencias absolutas acumuladas de los datos anteriores.

- Frecuencia relativa acumulada. Es igual a la suma de las frecuencias relativas de todos los datos menores o iguales a dicho valor. (ISOTOOLS, 2018)

En la figura 1 se observa un ejemplo de cómo funciona el diagrama de Pareto

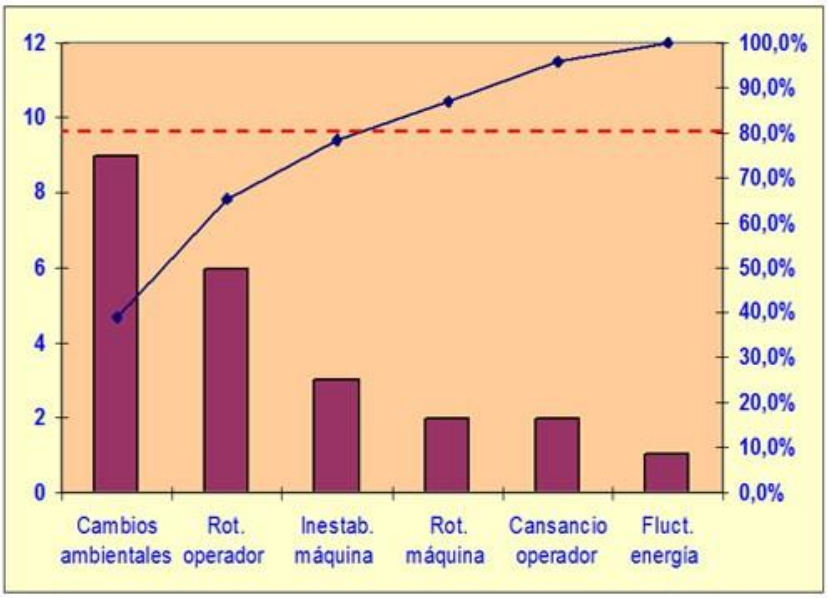


Figura 1 Diagrama de Pareto

Fuente: Corporación Industrial Minuto de Dios (2017)

1.3.2. Diagrama causa - efecto

Según el instituto Uruguayo de Normas Técnicas (2009) el diagrama de causas-efecto de Ishikawa, así llamado en reconocimiento a Kaouru Ishikawa ingeniero japonés que lo introdujo y popularizó con éxito en el análisis de problemas en 1943 en la Universidad de Tokio durante una de sus sesiones de capacitación a ingenieros de una empresa metalúrgica explicándoles que varios factores pueden agruparse para interrelacionarlos. Este diagrama es también conocido bajo las denominaciones de cadena de causas-consecuencias, diagrama de espina de pescado o "fish-bone".

El diagrama de Ishikawa es un método gráfico que se usa para efectuar un diagnóstico de las posibles causas que provocan ciertos efectos, los cuales pueden ser controlables.

Se usa el diagrama de causas-efecto para:

- Analizar las relaciones causas-efecto.
- Comunicar las relaciones causas-efecto y
- Facilitar la resolución de problemas desde el síntoma, pasando por la causa hasta la solución.

En este diagrama se representan los principales factores (causas) que afectan la característica de calidad en estudio como líneas principales y se continúa el procedimiento de subdivisión hasta que están representados todos los factores factibles de ser identificados. En la figura a continuación se puede observar un ejemplo del diagrama de Ishikawa. (Instituto Uruguayo de normas técnicas , 2009)



Figura 2 Diagrama de Ishikawa

Fuente: Instituto Uruguayo de normas técnicas (2009)

1.3.3. Diagrama de dispersión

Corporación Industrial Minuto de Dios (2017) también conocido como cuadro de correlación. Es una gráfica del valor de una característica frente a otra. Permite descubrir la forma en que una variable se altera, conforme se presentan cambios o alteraciones en la otra.

La correlación puede ser positiva o negativa, dependiendo del signo del resultado. Una correlación positiva implica que conforme una variable disminuye o aumenta, la otra simultáneamente reacciona de forma similar; y una correlación negativa, implica que conforme una variable disminuye o aumenta, la otra simultáneamente reacciona de forma contraria. (Corporación Industrial Minuto de Dios, 2017)

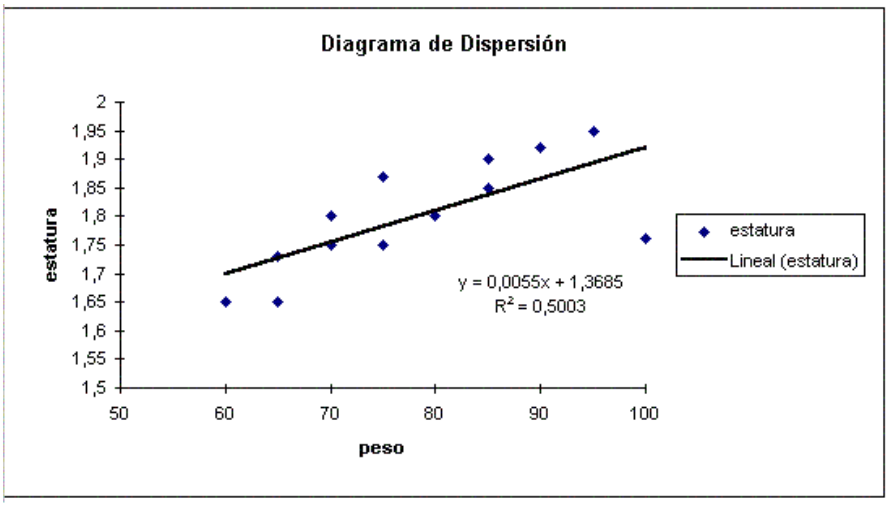


Figura 3 Diagrama de disperción

Fuente: Corporación Industrial Minuto de Dios (2017)

1.3.4. Diagrama SIPOC

Se trata de un diagrama en el cual se representan gráficamente, los departamentos o las áreas que intervienen para determinar el recorrido y diligenciamiento de información que apoyan un proceso. Cada paso del proceso es representado por un símbolo diferente que contiene una breve descripción de la etapa de proceso. Los símbolos gráficos del flujo del proceso están unidos entre sí con flechas que indican la dirección de flujo del proceso. (Corporación Industrial Minuto de Dios, 2017)

- Proveedor (supplier). Persona que aporta recursos al proceso.
- Recursos (inputs). Todo lo que se requiere para llevar a cabo el proceso. Se considera recursos a la información, materiales e incluso personas.
- Proceso (process). Conjunto de actividades que transforman las entradas en salidas, dándoles un valor añadido.
- Cliente (customer). La persona que recibe el resultado del proceso. El objetivo es obtener la satisfacción de este cliente.

De manera resumida los pasos a realizar para elaborar un Diagrama SIPOC pueden ser:

- Identificar los procesos.
- Establecer las entradas del proceso, los recursos necesarios.
- Establecer los proveedores de estas entradas al proceso.
- Definir el proceso en sí.

- Establecer quién es el cliente de cada una de las salidas obtenidas. (ISOTOOLS, 2018)

Tabla 1 Diagrama SIPOC

PROVEEDOR SOURCE	ENTRADA INPUT	PROCESO PROCESS	SALIDA OUTPUT	CLIENTE CLIENT
Cliente interno	Necesidad	Definición de Objetivos	Objetivos Redactados	Objetivos Claros
Especialista	Datos Bibliografía Antecedentes	Diseño de la actividad	Cronograma Presentación Ejercitaciones	Dinámica Logro de objetivos
Recursos Humanos	Salas disponibles Características	Selección de la sala	Sala seleccionada	Buen espacio Pocos ruidos
Capacitación Especialista	Elementos didácticos necesarios	Obtención de elementos didácticos	Recursos didácticos disponibles	Buena didáctica
Cliente Interno	Lista de personal	Convocatoria	Comunicación	Buena asistencia

Fuente: Corporación Industrial Minuto de Dios (2017)

1.4. Calidad

Según Deming (1989) la calidad es "un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo coste, adecuado a las necesidades del mercado". El autor indica que el principal objetivo de la empresa debe ser permanecer en el mercado, proteger la inversión, ganar dividendos y asegurar los empleos. Para alcanzar este objetivo el camino a seguir es la calidad. La manera de conseguir una mayor calidad es mejorando el producto y la adecuación del servicio a las especificaciones para reducir la variabilidad en el diseño de los procesos productivos.

Según las normas ISO 9001:2015 Calidad "es el grado en el que un conjunto de características inherentes a un objeto (producto, servicio, proceso, persona, organización, sistema o recurso) cumple con los requisitos."

Según Garza (2003) la calidad es un concepto muy de moda en nuestros tiempos. Es común oír hablar de ella por un curso tomado por un familiar en su empresa, por anécdotas de un mal servicio o un problema relacionado con un producto, o por una noticia en un periódico explicando por qué los japoneses ya dominaron otro sector comercial.

1.5. Calidad total

Según Prieto Herrera (2016) la calidad total fue concebida inicialmente de manera mística en la cultura oriental y es una filosofía aplicada al talento humano de forma fractal, cambiante y profunda. La calidad es un pilar muy importante a la hora de competir en los mercados, algo que un gerente debe tener en cuenta al momento de ofrecer productos y servicios. Las personas, en su mayoría, nos gusta recibir productos y servicios que tengan cero defectos, pero no estamos dispuestos a producir con cero defectos en las empresas en las que trabajamos. Hacer un producto de calidad implica hacerlo bien desde la primera vez porque es más barato repararlo que reajustarlo.

Según ISOTOOLS (2018) la Calidad Total o Excelencia puede definirse como una estrategia de gestión de la organización que tiene como objetivo satisfacer de una manera equilibrada las necesidades y expectativas de todos sus grupos de interés, normalmente empleados, accionistas y la sociedad en general.

Según la American Society of Quality Control, la calidad total es la totalidad de los rasgos y características de un producto o servicio que sustenta en su habilidad para satisfacer las necesidades establecidas o implícitas.

Prieto Herrera (2016) la cultura de la calidad total CCT, aplicada a las organizaciones es una filosofía administrativa que se basa en el concepto de mejoramiento cuyo propósito es satisfacer a los clientes internos y externos de cualquier compañía.

Expresado de otra forma, la CCT es un enfoque moderno de administración y gerencia que interpreta la empresa como un sistema abierto dirigido hacia la satisfacción total del cliente y el estímulo de la productividad, educación, comunicación, responsabilidad, autocrítica, empatía, confianza y ayuda mutua. (Prieto Herrera, 2016)

1.5.1. Importancia de la Calidad Total

- Costos y participación del mercado: las mejoras en calidad llevan a una mayor participación en el mercado y ahorros en los costos por disminución de fallas, reprocesos y garantías por devoluciones.

- Prestigio de la organización: la calidad surge por las percepciones que los clientes tengan sobre los nuevos productos de la empresa y también por las prácticas de los empleados y relaciones con los proveedores.

- Responsabilidad por los productos: las organizaciones que diseñan y elaboran productos o servicios defectuosos pueden ser responsabilizadas por daños o lesiones que resulten de su uso.

- Implicaciones internacionales: la calidad es un asunto tanto para las compañías como para los países. En una economía global, los productos deben cumplir las expectativas de calidad y precio. (Carro & Daniel, 2012)

1.6. Modelo de dirección estratégica de la calidad

- Diagnóstico Integral.
    - Análisis del entorno.
    - Diagnostico interno corporativo.
- Decisiones estratégicas.
    - Definición del negocio.
    - Identificación carta estratégica.
    - Objetivos institucionales.
    - Plan Estratégico de Mejoramiento. (Herrera, 2012)

1.7. Definición de las 5´s

Según Rey Sacristán (2005) es un programa de trabajo para talleres y oficinas que consiste en desarrollar actividades de orden/limpieza y detección de anomalías en el puesto de trabajo, que pos su sencillez permiten la participación de todos a nivel individual y grupal, mejorando el ambiente de trabajo, la seguridad de personas, equipos y productividad.

1.7.1. Seiri: Organizar y seleccionar

Se trata de organizar todo, separar lo que sirve de lo que no sirve y clasificar. Por otro lado, se aprovecha la organización para establecer nomas que nos permitan trabajar en los equipos/máquinas sin sobresaltos. La meta será mantener el progreso alcanzado y elaborar planes de acción que garanticen la estabilidad. (Rey Sacristán, 2005)

1.7.2. Seiton: Ordenar

Se debe arrojar todo lo que sirve y se debe establecer normas de orden para cada cosa. Además, se debe colocar las normas a la vista para que sean conocidas por todo el personal y que estas también sean practicadas por ellos. (Rey Sacristán, 2005)

1.7.3. Seiso: Limpiar

Realizar la limpieza inicial con el fin de que los operadores o personal administrativo se identifiquen con el puesto de trabajo, maquinarias y equipos que tengan asignados. (Rey Sacristán, 2005)

1.7.4. Seiketsu: Mantener la limpieza

A través de gamas y controles, inicial el establecimiento de estándares de limpieza, aplicarles y mantener el nivel de referencia alcanzado. Así pues, Seiketsu consiste en distinguir fácilmente una situación normal de una anormal, mediante normas sencillas y visibles para todos. (Rey Sacristán, 2005)

1.7.5. Shitsuke: Riesgos en la aplicación de consignas y tareas

Realizar auto inspección de manera cotidiana. Cualquier momento es bueno revisar y ver cuál es la situación actual, establecer las hojas de control y comenzar a aplicarlas, mejoras los estándares de las actividades realizadas con el fin de aumentar la fiabilidad de los medios y el buen funcionamiento de los equipos de oficinas. (Rey Sacristán, 2005)

1.8. Atención al cliente

Según Casal (2014) el gran reto que tienen el día de hoy las empresas u organizaciones tanto públicas como privadas, es generar que el cliente o ciudadano se sienta satisfecho y que sus necesidades se encuentren totalmente cubiertas, más aún si vamos a una sociedad de servicios que está basada en una nueva dinámica social y económica la cual asume nuevos retos como es la llegada de nueva tecnología, impacto de normas, globalización, clientes, usuarios con más opciones de elección y mejor informados y conocedores de sus derechos.

Según la Universidad de Extremadura (2012) el ideal de éxito y calidad, sin embargo, reside en superar esas expectativas, sorprender favorablemente. Ello no significa endosar información o instrucciones innecesarias, pero sí dar una respuesta adecuada, completa, rápida y fiable, que aporte valor adicional a lo que sería una solución de trámite.

Entre las expectativas del usuario actual pueden citarse:

- Eficacia: obtención real de resultados y respuestas.
- Rapidez: el tiempo es factor fundamental, siempre escaso y valioso.
- Facilidad: simplicidad, comodidad, ahorro de esfuerzo.

- Autonomía: tendencia a preferir en lo posible sistemas autoservicio.
- Concentración: encontrar la respuesta completa en un sitio, por una sola vía.
- Fiabilidad: garantías sobre el valor y calidad de la información recibida.
- Trato individualizado: atención a las peculiaridades personales.

En definitiva, el usuario define qué es lo relevante y los ritmos y tiempos. Nosotros intentamos adaptarnos a él, no al revés. El usuario establece los problemas, nosotros buscamos las soluciones. La satisfacción de la necesidad de información de los usuarios es la medida de la eficiencia del sistema para el que trabajamos. (Universidad de Extramadura , 2012)

Al usuario no le gusta que:

- Se niegue la razón. Es conveniente dejar siempre abierta la posibilidad de que la biblioteca se haya podido equivocar hasta el momento en que se pueda aclarar el problema.
- Dar a entender que no es asunto o competencia nuestra su problema. Desde luego, si realmente no es competencia nuestra acabaremos dándolo a entender, pero habiendo encaminado a nuestro interlocutor de forma eficiente al lugar o persona adecuados.
- No disculparse ante equivocaciones. Reconocer los errores cometidos, pero este reconocimiento no nos ha de colocar en una situación de inferioridad, ya que nuestra actuación posterior no tiene que estar influida por un sentido de culpa mal entendido.

- Estar nervioso. Esta circunstancia es a veces inevitable, bien sea por motivos personales, por falta de personal, etc. Si la situación se pone tensa, y siempre que esto sea posible, conviene derivar con sutileza al usuario a otra persona que lo atienda.

- No despedirse.

Así como se debe evitar:

- Levantar el tono de voz cuando hablamos con un compañero que no está a nuestro lado. Es mejor levantarse o quizás llamarle a su teléfono.

- Conversar con otros empleados en el puesto de atención al público.

- Contar al usuario los problemas internos de nuestra organización.

- Dar explicaciones de asuntos concernientes a otros Servicios, aunque creamos que conocemos el tema. Es mejor encaminar al usuario al lugar correcto, que arriesgarse a dar alguna información que pueda ser incorrecta.

- Hablar de temas personales delante del usuario. Si se reciben llamadas personales que hay que atender por algún motivo concreto, es mejor canalizarlas a algún lugar que no esté a la vista del público.

- Mezclar lo personal y lo profesional

- Demostrar demasiada familiaridad en el trato con algunos usuarios conocidos o habituales. El resto de los usuarios que esperan ser atendidos pueden malinterpretar lo que está viendo como una señal de favoritismo o de pérdida de tiempo.

- No mirar a nuestro interlocutor o hablarle de lado.

- Mostrarnos tensos, preocupados o distantes.

- Mostrarnos desinteresados o negativos.

- Dedicarnos a otras cosas mientras el usuario está hablando. Si tenemos algún tema urgente para terminar, es mejor terminarlo después. También es posible que mientras el usuario hable, nosotros empecemos a consultar el ordenador, precisamente para empezar a resolver lo que se nos está planteando o revisemos la documentación que nos presenta, en este caso, lo advertiremos a nuestro interlocutor, para que la situación no dé lugar a equívocos.

- Utilizar palabras demasiado técnicas, o demasiado familiares o ambiguas: conviene ser sencillo en el lenguaje. (U.T. de Atención a Usuarios, 2012)

2. ANÁLISIS SITUACIONAL

2.1. Análisis Externo

La industria automotriz en el Ecuador es una de las más importantes por su aporte en la economía del país, siendo la que genera mayor contribución referente a impuestos, aranceles y generación de empleo.

2.1.1. Crecimiento del mercado

La industria desde sus inicios en el año 1973 ha tenido su crecimiento paulatino, iniciando con una producción de 144 unidades hasta la comercialización de 120.060 unidades incluyendo motos en el año 2014, registrando un crecimiento para este último con respecto al 2013 de 5.5% en volumen de ventas de acuerdo a la revista (AEADE , 2014).

2.1.2. Gobierno

Las medidas tomadas por el Gobierno que afectan directamente a la industria en lo referente a cupos para importaciones, ha sido un gran impacto para el desarrollo de esta, sin embargo, la venta de vehículos en el año 2014 muestra un ligero incremento, esto debido a posibles medidas aplicables en el siguiente año, incremento en impuestos que afectan directamente al consumidor como es el Impuesto al Valor Agregado y el Impuesto a Consumos Especiales.

2.1.3. Conformación del Sector automotriz

En la figura 4 según datos de la Superintencia de Compañías, se puede observar cómo está distribuido el sector automotriz en el Ecuador.

En el cual se detalla que:

- En Ecuador existe un total de cuatro empresas ensambladoras, es decir que se dedican a ensamblar (unir) los vehículos.

- Noventa y dos empresas auto partidistas, es decir, que se dedican a realizar partes de automóviles.

- Mil dos cientos comercializadores e importadores, es decir que importan los vehículos y los venden.

- Ochenta y un empresas que se dedican a la modificación, construcción de carrocerías.

- Tres mil cientos veinte y seis establecimientos que se dedican a comercializar accesorios, reparación y ventas de partes de vehículos.



Figura 4 Superintendencia de Compañías, conformación del sector automotor

Fuente: (Superintendencia de compañías, 2018)

Bajo este concepto se puede observar que se han generado un total de 56801 (Cincuenta y seis mil ochocientos y un) puestos de trabajo en el sector automotriz en el Ecuador dividido en los siguientes puestos de trabajo:

- Mil quinientas treinta y cuatro personas trabajan en las ensambladoras.
- Cuatro mil setecientas diez personas trabajan en las firmas auto partidista.
- Trece mil novecientas setenta y una personas trabajan en las comercializadoras e importadoras de vehículos.
- Quinientas noventa y dos personas trabajan en empresas de carrocería
- Treinta y cinco mil novecientas noventa y cuatro personas (Empresas dedicadas a otras actividades de comercio automotor) (IEES, 2016)

2.1.4. Importación de Vehículos

En la figura 5 según datos de la SENAE (2018) se puede observar la cantidad de unidades importadas desde el año 2015 al 2018 en el cual podemos observar un crecimiento significativo del año 2016 al año 2017 con un total de 38442 unidades y hasta el mes de Mayo del 2018 se han importado un total de 39736 unidades.

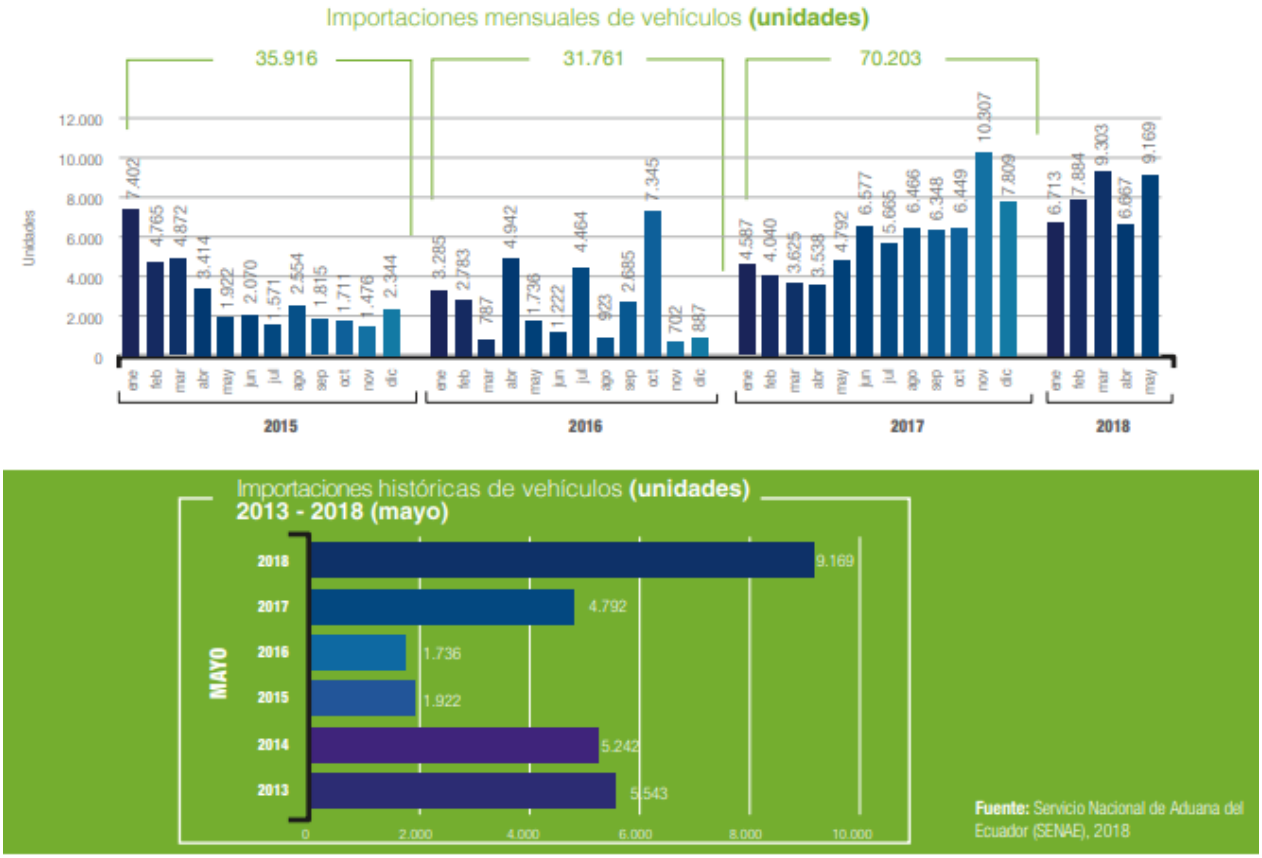


Figura 5 Importación histórica de vehículos

Fuente: *(SENAE , 2018)*

2.1.5. Producción de vehículos

En la figura 6 de la Cámara de la Industria Automotriz del Ecuador (CIAE) (2018) podemos observar que ha existido un decrecimiento en la producción de vehículos a nivel nacional, de un total de 48926 vehículos producidos en el 2015 se redujo a 39219 en el año 2017, a Mayo del 2018 se puede observar que la producción está aumentando nuevamente con un total de 15303 vehículos producidos.

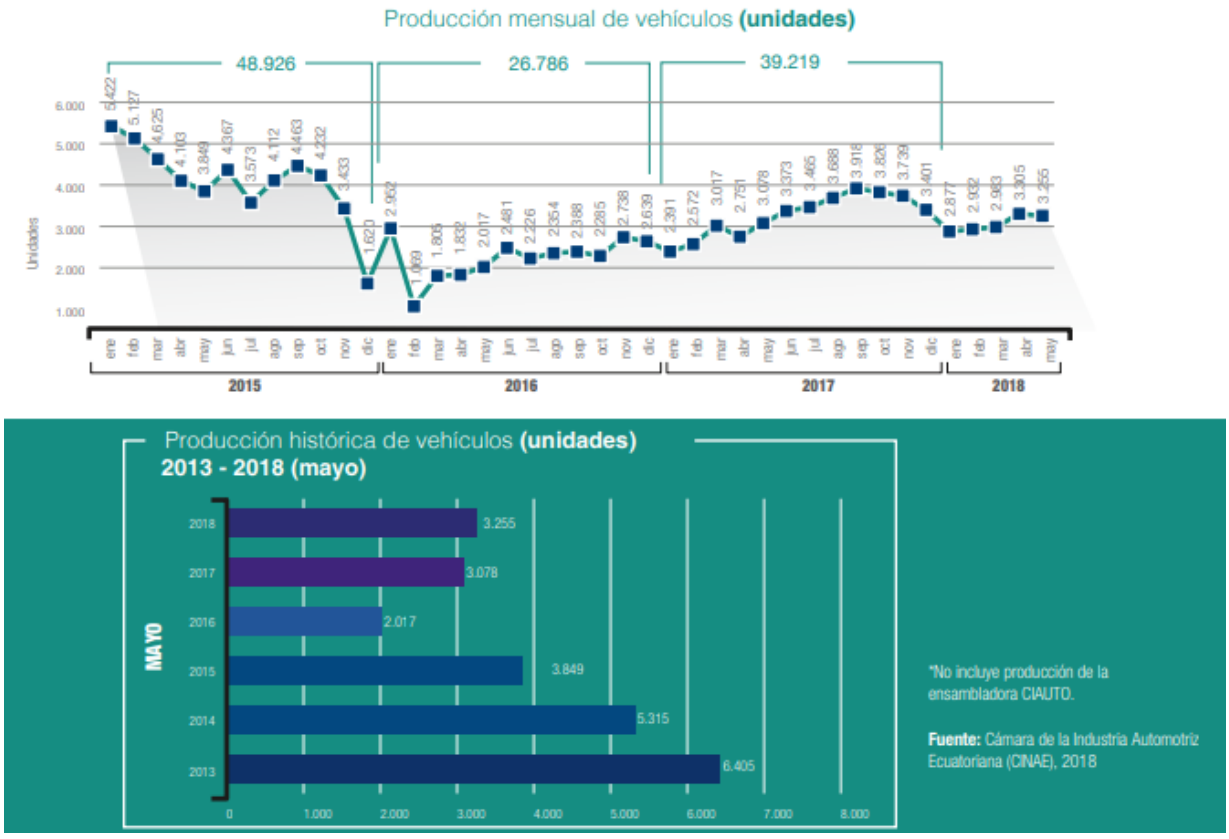


Figura 6 Producción mensual de vehículos

Fuente: CIAE (2018)

2.2. Análisis Interno

2.2.1. Historia

La historia de CEPSA S.A en el año de 1919 la Anglo Ecuadorian Oil Fields se establece en Ancón, península de Santa Elena, provincia del Guayas su campo de explotación petrolera, en 1925 construye la primera refinería del Ecuador.

En el año de 1958 con una mezcla de visión y decisión fundan en Guayaquil la "Compañía Ecuatoriana de Petróleos" más conocida como "CEPSA S.A." que comenzó como una empresa dedicada a la comercialización de derivados del petróleo, vendió inicialmente lubricantes Esso y Mobil.

En 1965 "Burmah Oil" compra el 52% de "Anglo", controlando CEPSA; es en el 68 que CEPSA se concentra en una línea de lubricantes y es CASTROL. En 1970 ingresa a la línea de neumáticos y lo hace con "Bridgestone".

En el campo Automotriz toma la línea de surtidores Bennett para gasolineras. En 1972 se prohíbe la importación de vehículos, "Aymesa" produce en fibra de vidrio los autos Andino, Miura y el Gacela.

CEPSA compra acciones de Aymesa y se convierte en comercializador de repuestos y autos en Quito, Guayaquil y Cuenca. En 1978 el científico Inglés Colin Mc Ney PHD en Química recomienda a CEPSA incursionar en este mercado lo cual se hace a partir de ese año.

En 1983 la Holding resuelve vender las acciones al grupo "Class Ecuador" quien las adquiere; CEPSA toma la distribución de los neumáticos Hankook de Corea, ese mismo año

funda su almacén y distribuye una línea de motos, entra en la distribución de vehículos "Chevrolet" siendo el primer concesionario de la nueva General Motors en Ecuador.

CEPSA amplía su cobertura creando las sucursales de Manta y Ambato. En 1991 Castrol asume directamente la distribución de sus productos ante lo cual CEPSA amplía su línea de negocios y funda la primera empresa de telefonía celular en Ecuador, "Porta Celular", la cual es vendida a un grupo de telefonía de México.

En 1997 Castrol internacional entrega nuevamente a CEPSA la distribución de sus productos. Por esas fechas se crea la línea de consumo con vinos de origen argentino de marca "Riojanas".

Actualmente CEPSA trabaja con las divisiones de Lubricantes (CASTROL), Llantas (YOKOHAMA) y Vehículos (VOLKSWAGEN). (CEPSA S.A , 2018)

2.2.2. Misión

La misión que tiene CEPSA S.A desde el 2008 es proveer productos de calidad al Ecuador, que satisfacen las expectativas de nuestros clientes, de los cuales se destacan: Lubricantes, Llantas y Vehículos.

Esta lo hace con ética, excelencia y trabajo en equipo. Nuestra compañía provee a sus empleados de un ambiente de trabajo en que puedan realizarse, un excelente servicio para nuestros clientes, valor aumentado para nuestros accionistas y un espíritu de responsabilidad compartida con nuestra comunidad. (CEPSA S.A, 2008)

2.2.3. Visión

La misión de Cepsa es trabajar por ser una empresa líder en el mercado, inspirando confianza y credibilidad a sus clientes por la calidad de sus productos y servicios.

Busca ser una empresa en continuo desarrollo flexible a los cambios, con trabajo en equipo, comunicación efectiva, alta rentabilidad y permanente preocupación en lograr la satisfacción laboral de su personal.

Manteniendo una cultura de ventas y la filosofía de que el cliente es lo primero. (CEPSA S.A, 2008).

Actualmente CEPSA S.A no tiene los demás elementos del direccionamiento estratégico como son: objetivos, políticas, estrategias y valores.

2.2.4. Cadena de Valor

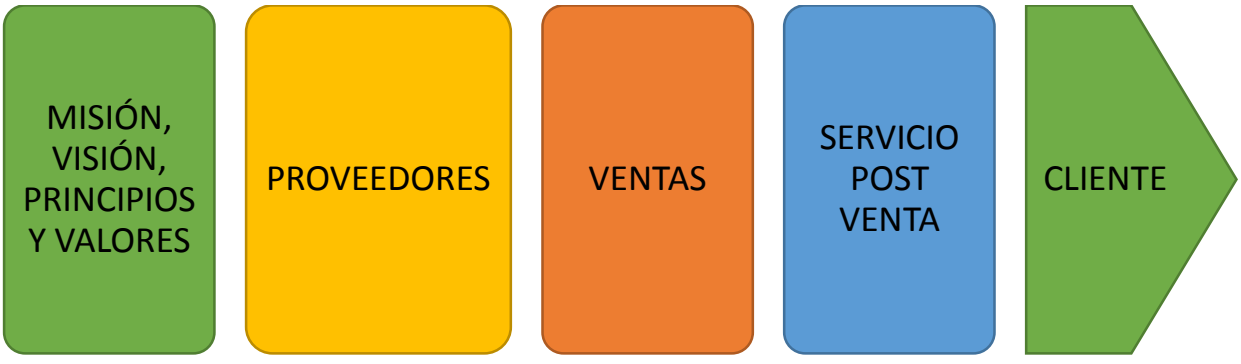


Figura 7 Cadena de Valor

Fuente: (CEPSA S.A, 2008)

La cadena de valor de CEPSA S.A como casa comercial de Volkswagen comienza con su misión, visón, principios y valores los cuales define el direccionamiento de la compañía, siendo esta la base fundamental para el desarrollo de sus actividades.

Como principal proveedor CEPSA S.A trabaja con Juan Eljuri, empresa encargada de la importación de los vehículos, repuestos, así como capacitación al personal.

El proceso de ventas consta de tres actividades fundamentales:

- Almacenamiento y distribución: la empresa se encarga del almacenamiento de los vehículos y repuestos de la marca VW, así conforme a los pedidos estos serán trasladados hacia los distintos talleres de CEPSA S.A

- Marketing: área encargada de generar contenido, publicidad y promoción de la empresa.

- Ventas: Se encargara de comercializar los productos.

En la tabla 2 se realiza un análisis horizontal de ingresos de la compañía, con un horizonte de evaluación de cinco años, información que es presentada a la Superintendencia de Compañías, en la cual se demuestra que pese a la crisis económica que pasó el país y pese al crecimiento negativo desde el año 2014 al año 2016, la empresa ha sabido reponer dichas perdidas y se ha ido recuperando paulatinamente.

Tabla 2 Análisis horizontal de ingresos de CEPSA S.A

Año	2014	2015	2016	2017	2018
Ingresos	$ 51.314.887,70	$ 45.970.486,26	$ 38.839.890,80	$ 43.795.868,37	$ 48.225.241,02
Análisis Horizontal		-10,41%	-15,51%	12,76%	10,11%

Fuente: Superintendencia de compañías

Como último punto en la cadena de valor de CEPSA S.A tenemos el servicio post venta, mismo que es realizado a través de varias actividades las cuales son necesarias para llevar un correcto funcionamiento de sus procesos, teniendo como resultado final la satisfacción del cliente. Lamentablemente estos subprocesos poseen falencias al momento de ser desempeñadas por esta razón el servicio post venta será utilizado como caso de estudio, las falencias previamente mencionadas serán detallas en el punto 2.4 de este capítulo.

Las actividades con las cuales cuenta el proceso de servicio post venta son las siguientes:

Atender Cita: en esta actividad se recibirá la llamada del cliente, se tomarán los datos de la persona y automóvil.

Preparación de cita: dentro de la llamada de la cita se pedirá al dueño del vehículo que detalle lo que se necesita realizar al vehículo.

Recepción de vehículo / elaboración de la OT: Una vez que el vehículo llegue al concesionario, será atendido por el jefe de taller y un mecánico, los cuales verificarán las condiciones del vehículo, y llenaran la orden de trabajo.

Servicio de reparación / repuestos: proceso mediante el cual se cumplirá las especificaciones de la orden del trabajo, el cual será de vital importancia ya que de este depende la satisfacción del cliente.

Control de calidad: esta actividad debe cerciorarse que los trabajos realizados en la mecánica estén correctamente realizados, el encargado de realizar esta actividad será el jefe de taller con la finalidad de evitar reclamos posteriores por parte de los clientes.

Facturación: Esta actividad se la realiza con el fin de mantener un registro y respaldo del servicio prestado, así como del cobro realizado a los clientes.

Seguimiento. - Proceso mediante el cual una empresa mexicana se encarga de medir la satisfacción del cliente.

2.2.5. Productos y Servicios

Actualmente CEPSA S.A cuenta con los siguientes productos y servicios:

- Lubricantes Castrol
- Aceite para vehículos
- Neumáticos
- Automóviles, repuestos y accesorios

De esta manera en la tabla 3 se procederá a detallar los productos mencionados anteriormente.

Tabla 3 Productos ofertados

Lubricantes Castrol	Aceite	Neumaticos	Automóviles VW
GTX 20w-50	EP 90 / 140 Aceite para Transmisiones y Diferenciales Automotrices	Geolandar A/T-S- Diseño No. G012	Polo
GTX Alto Kilometraje	EPX 80W-90 / 85W-140 Aceite para Transmisiones y Diferenciales	Parada Spec-X - Diseño No. PA02	Golf
Magnatec	TQD Aceite para Transmisiones Automáticas	Sdrive TM - Diseño No. AS01	GTI
H40		Geolandar H/T-S- Diseño No. G051	Passat
RX Viscus		Geolandar M/T+- Diseño No. G001C	Beetle
Tection		Geolandar SUV- Diseño No. G055	Scirocco
Diesel oil		A.drive TM - Diseño No. AA01	Tiguan
EDGE Turbo Diesel		C.drive 2 TM - Diseño No. AC02	Touareg
CRB Turbo		RY537	Touareg Hybrido
Go! 4T		LY717	Amarok
Actevo 4T		Y773	Crafter
Actevo X-tra 4T		TY607	
Power RS Racing 4T		MY507	
Super TT		MY507A	
Chain Spray O-R		LY053	
		RY237	
		TY517 (E)	

Fuente: CEPSA S.A (2018)

Entre los servicios prestados por S.A se encuentra:

- Mantenimiento de vehículos Volkswagen en los talleres
- Servicio de venta de accesorios
- Instalación de accesorios

2.2.6. Centros de servicio

La empresa posee seis puntos de atención al cliente cuatro de los cuales se encuentra en Quito, uno en Cuenca y uno en Guayaquil los cuales son:

- Matriz: Av. 6 de diciembre N24-48 y Mariscal Foch
- Sucursal: Av. de las Azucenas y Naranjos
- Sucursal Valle de los Chillos: Calle San Juan de Dios Av. San Luis y Av. Gral. Rumiñahui
- Tecnicentro: Av. Eloy Alfaro N52-411 y Capitán Ramón Borja
- Sucursal: Av. 12 de Abril 131 y Arirumba - Cuenca Azuay
- Sucursal: Av. Domingo Comín y Callejón Noveno - Guayaquil Guayas

2.3. Análisis de la encuesta

Las encuestas se realizaron a 3 personas que trabajan en la mecánica de CEPSA S.A con el fin de obtener información real y actualizada sobre la situación del proceso de Servicio Post Venta que la compañía maneja en la casa matriz. Siendo estas 3 personas el 100% de la población del personal que trabaja en la mecánica, teniendo un porcentaje mínimo de error, estas respuestas también están basadas en experiencias y retroalimentación recibida por parte de los clientes al personal de taller.

Los resultados del análisis realizado nos ayudarán a emitir una propuesta de mejora al Proceso de Servicio Post venta y de esta forma mejorar la satisfacción de sus clientes.

2.3.1. Metodología de la encuesta

Las encuestas fueron realizadas en el mes de Julio del 2019 y la aplicación de estas nos proporcionarán información para conocer las principales debilidades del servicio post venta con la finalidad de proponer una mejora a los procesos actuales y de esta manera mejorar el servicio ofrecido al cliente.

2.3.2. Diseño del cuestionario

El cuestionario es un formulario que contiene las preguntas o variables de la investigación y en el que se registran las respuestas de los encuestados. El cuestionario es un componente básico en cualquier investigación de mercado. Su función es medir comportamientos, actitudes y características de los entrevistados. (García, 2002)

2.3.3. Resultados de la Encuesta

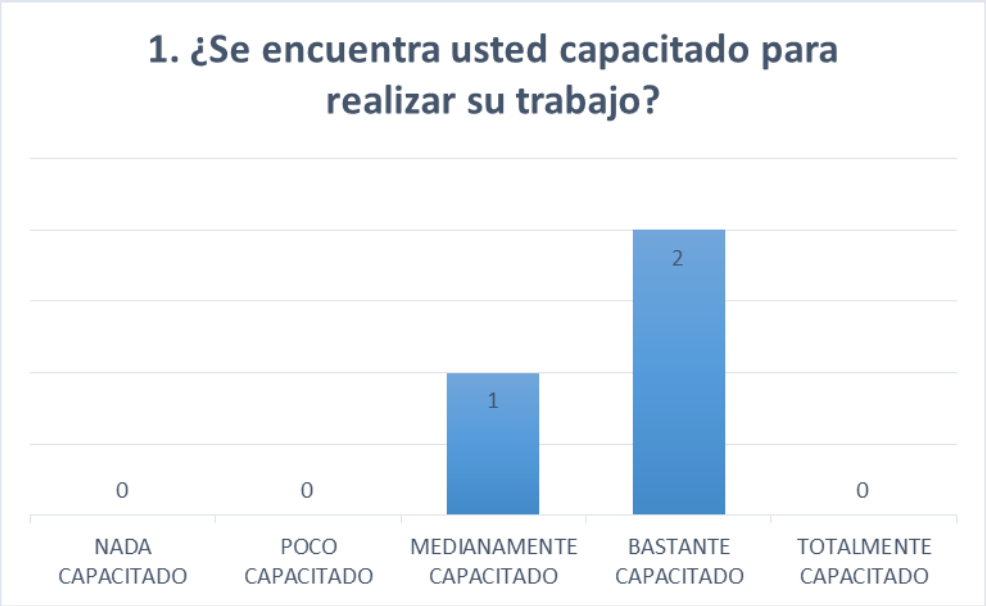


Figura 8 Capitación del personal

Dos de los encuestados aseguran estar bastante capacitados para realizar el trabajo con la calidad y precisión que se requiere en la mecánica, mientras que uno asegura estar medianamente capacitado. Siendo este un indicador que existe una falta de capacitación al personal para que realice bien su trabajo. Uno de los constates problemas es la actualización de tecnología en los automóviles, el personal de la mecánica aseguró que debido a la falta de capacitación han tenido que aprender a actualizarse constantemente a base de prueba y error, lo que es inadecuado el trabajo, ya que los clientes son las víctimas de los errores cometidos por el personal de la mecánica.

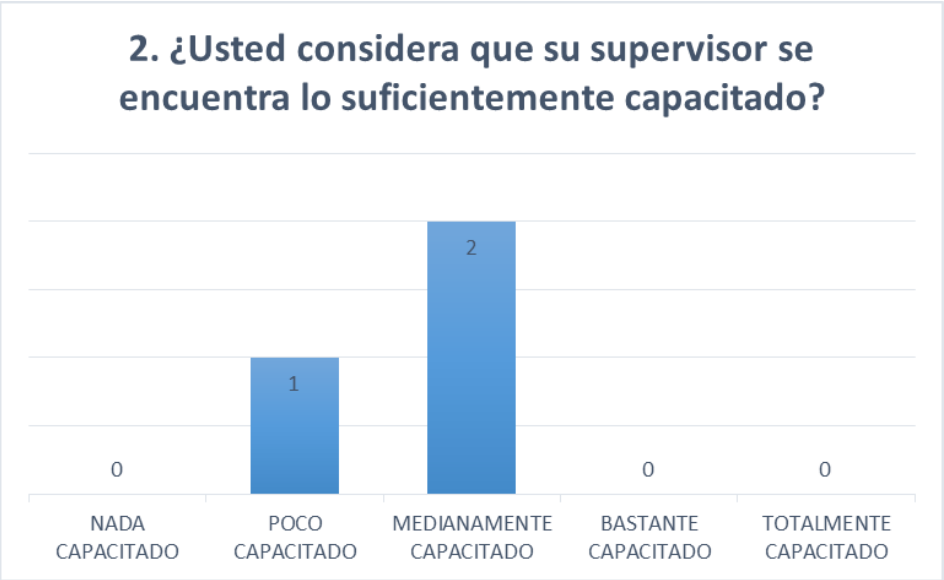


Figura 9 Capacitación de supervisores

Dos de los mecánicos encuestados aseguran que el supervisor se encuentra medianamente capacitado para realizar sus funciones, mientras que un mecánico asegura que este se encuentra poco capacitado. El personal de la mecánica considera que las personas contratadas como supervisores no tienen los conocimientos adecuados en mecánica con relación a la marca Volkswagen, así como aseguran que es verdad que estos poseen conocimientos de mecánica en otras marcas ocupando cargos similares en las empresas en las cuales ellos trabajaban. Los problemas se dan por que la tecnología usada en los vehículos nunca va a ser la misma, ocasionando problemas internos entre mecánicos y supervisores o viceversa, así como problemas entre supervisores y clientes debido a que esta entrega el automóvil una vez terminados los trabajos.

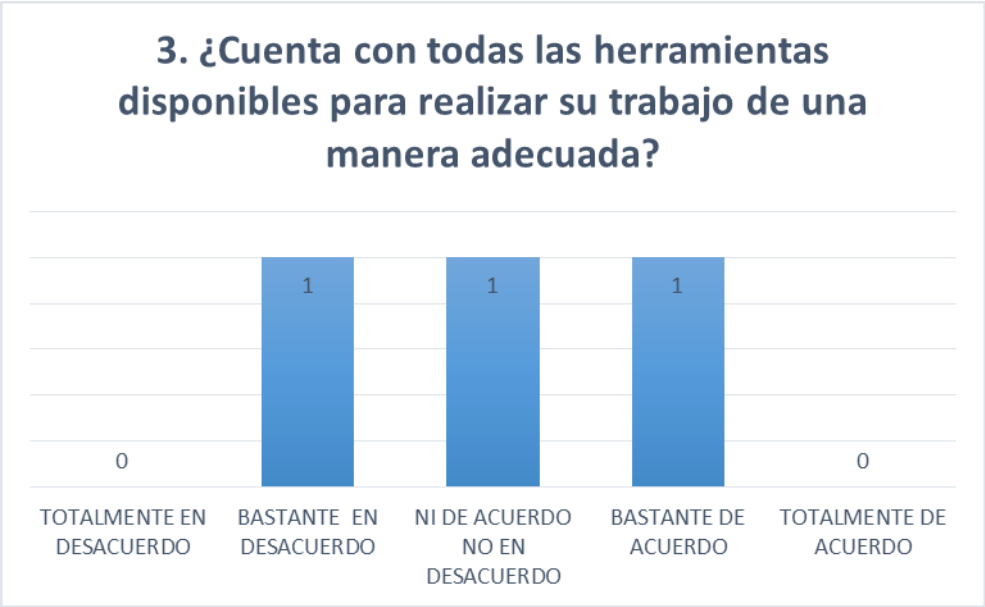


Figura 10 Disponibilidad de herramientas

Como se muestra en la imagen un empleado está bastante de acuerdo con las herramientas de trabajo que posee en su estación de trabajo, mientras que otro dice que no está de acuerdo ni en desacuerdo y uno de estos considera que está en desacuerdo con las herramientas para realizar su trabajo. Los mecánicos consideran que los equipos que poseen ya están obsoletos y estos se deben renovar, también atestiguan no cuentan con herramientas específicas para realizar su trabajo. El gerente de la Volkswagen está consciente de lo sucedido, sin embargo, dice que estas herramientas tienen costos muy elevados y cuando se realiza el pedido a Juan Eljuri este presta poco interés o se demora mucho en entregar el pedido debido al extenso proceso de importación de los repuestos.

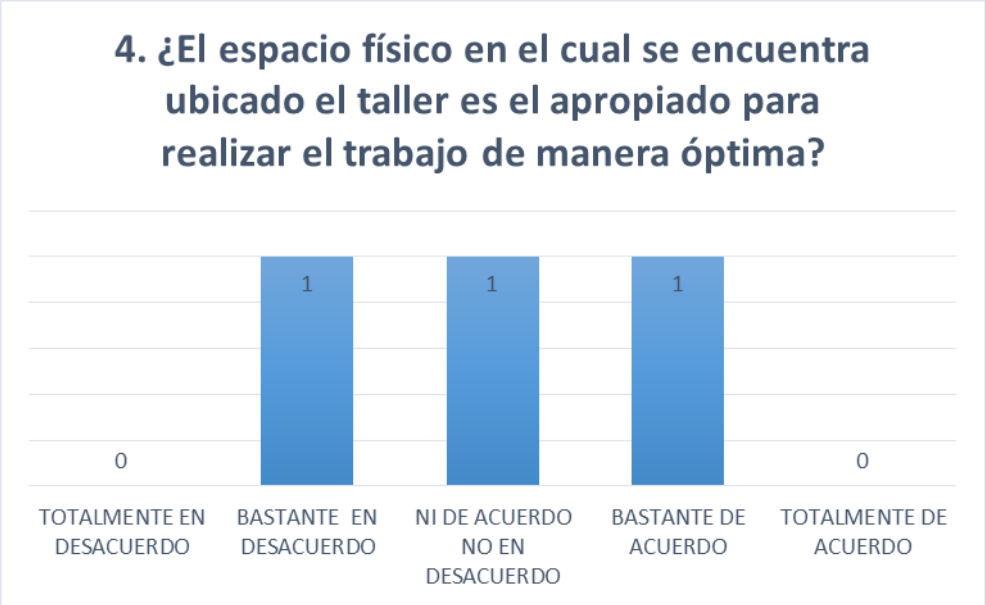


Figura 11 Espacio físico apropiado

Al igual que en la pregunta anterior una persona de la mecánica está bastante de acuerdo con el espacio en el cual se encuentra, la otra persona considera que no está de acuerdo ni desacuerdo con el espacio asignado, mientras que uno está en bastante desacuerdo con el espacio de trabajo. Esto se debe principalmente en los días que existe más afluencia de clientes en la mecánica, para poder ingresar un vehículo a su puesto de trabajo se deben movilizar varios de estos, lo mismo sucede al momento de sacar los vehículos, de igual manera las personas de la mecánica han escuchado por parte de los clientes quejas constantes por no tener espacio para estacionar su automóvil.

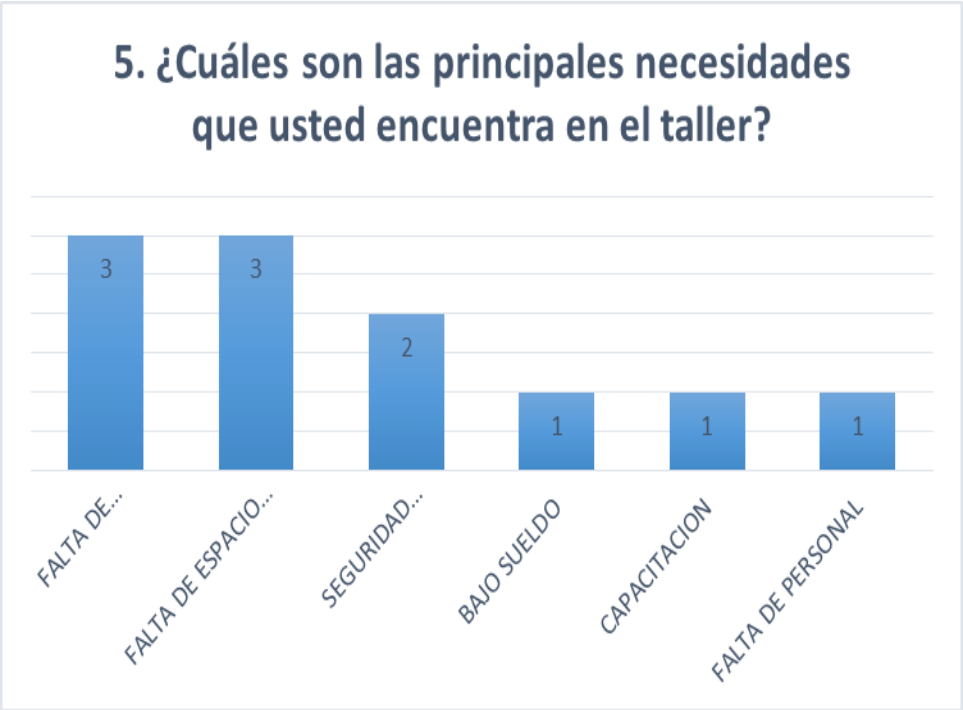


Figura 12 Principales necesidades del taller

En la encuesta realizada al personal de la mecánica de CEPSA S.A, comentaron que lo que más se necesita son las herramientas especializadas de trabajo , así como el espacio físico disponible en la mecánica, de igual manera supieron manifestar que los uniformes de trabajo no están en las condiciones necesarias para realizar correctamente su trabajo poniendo en riesgo su integridad física y el sueldo bajo afectaría a una mala actitud en sus puestos de trabajo, a su vez manifestaron que existe una falta de capacitación especialmente referente al servicio al cliente y mantenimiento de los carros puesto que es la tecnología la que más cambia en estos, Cepsa S.A cuenta con cinco estaciones del trabajo teniendo en la actualidad a tres personas, es decir que falta personal que ocupe esas vacantes lo que ayudaría a realizar los mantenimientos y requerimientos de los clientes de manera oportuna.

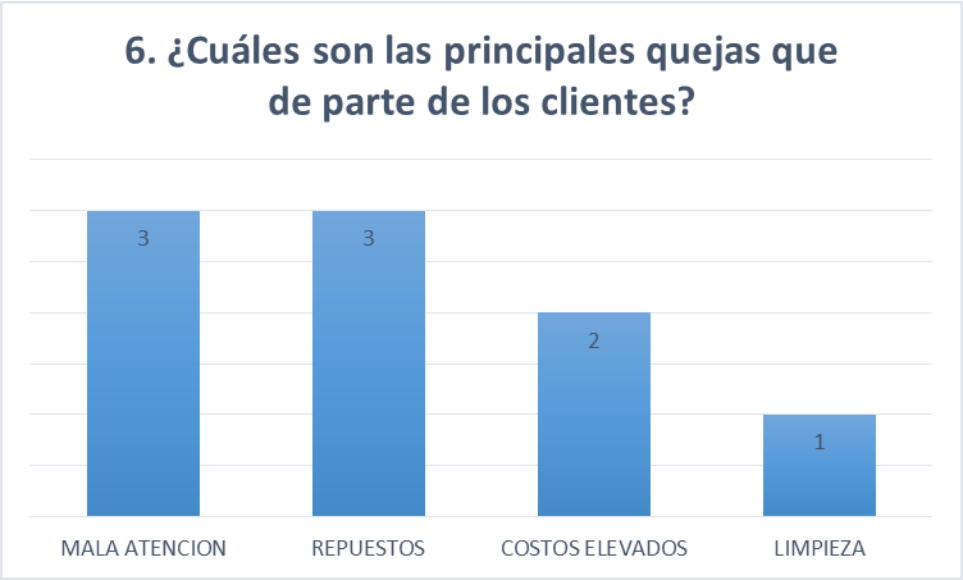


Figura 13 Principales quejas

El personal de la mecánica en muchas ocasiones han tenido la oportunidad de conversar con los clientes que entran al taller y estos les han comentado que uno de los principales problemas que tiene el servicio post venta es la mala atención a los clientes en especial cuando existen desacuerdos las personas encargadas de estar con el cliente no saben expresarse de una buena manera teniendo como resultados conflictos entre estos, de igual manera muestran su insatisfacción por la falta de repuestos que mantienen en stock y la mala calidad de los productos genéricos utilizados, en varias ocasiones han señalado que los costos que se manejan no son los correctos siendo estos muy elevados para la calidad de servicio brindada y la falta de limpieza que se maneja en el taller.

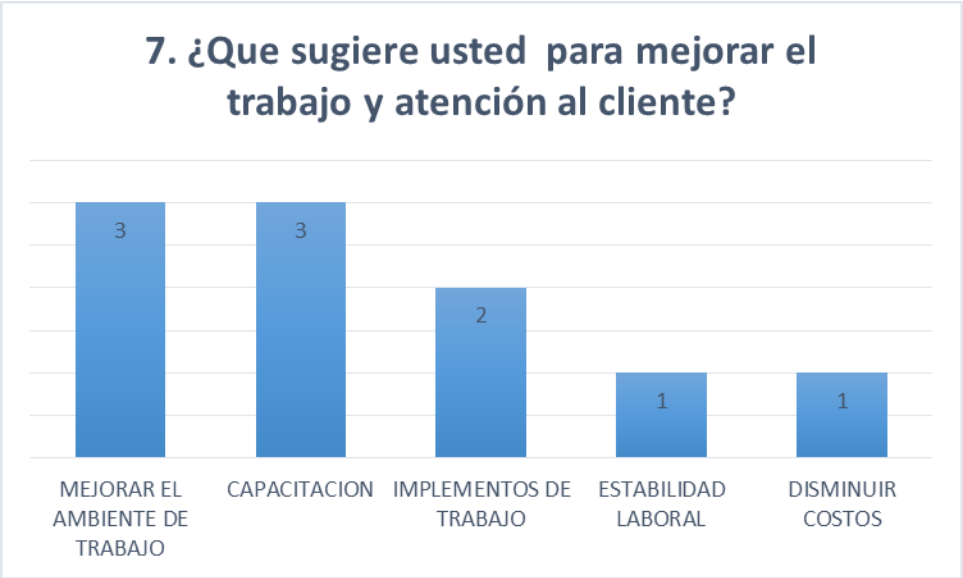


Figura 14 Sugerencias para mejorar la atención al cliente

Las sugerencias realizadas por el personal de taller son las siguientes: mejorar el ambiente de trabajo es decir crear un buen ambiente de trabajo para así realizar sus labores de una manera tranquila y consciente de lo que están realizando. Han señalado que la capacitación en general es de vital importancia especialmente la capacitación en Servicio al cliente, así también la capacitación en conocimientos para realizar los mantenimientos de los automóviles, implementos de trabajo como overoles, botas que permitirán mantener la integridad física del personal del taller, estabilidad laboral, el personal señala que tanto la rotación de personal de la mecánica como la rotación de personal de otras áreas afecta directamente el trabajo que ellos realizan ya que no todas las personas se manejan bajo los mismos parámetros causando inconvenientes entre estos y por bienestar del cliente estos de igual manera sugieres que una reducción de precios al cliente ayudará a que estos se fidelicen con la marca sin arriesgarse a perderlos.

2.4. Análisis de Problemas en el servicio de Post Venta

El servicio post venta actualmente presenta gran variedad de complicaciones desencadenando una insatisfacción del cliente representada por el 20%, es decir 7 de cada 35 clientes no se sienten completamente conformes con el servicio recibido, teniendo como resultado la pérdida del cliente ya que este preferirá ir a otras mecánicas, sin importar la pérdida de la garantía y en el peor de los casos migrará a nuevas casas comerciales o elegirá otros modelos de automóviles por esta razón este proceso fue elegido para el caso de estudio con el fin de mejorar las actividades realizadas durante este proceso y de esta forma mejorar todos los aspectos para brindar una mejor experiencia al cliente.

El diagrama de Ishikawa que se muestra a continuación en la figura 9 nos permite observar el origen que contiene un determinado problema, en este caso se analizaran las causas que conllevan a un servicio al cliente deficiente.

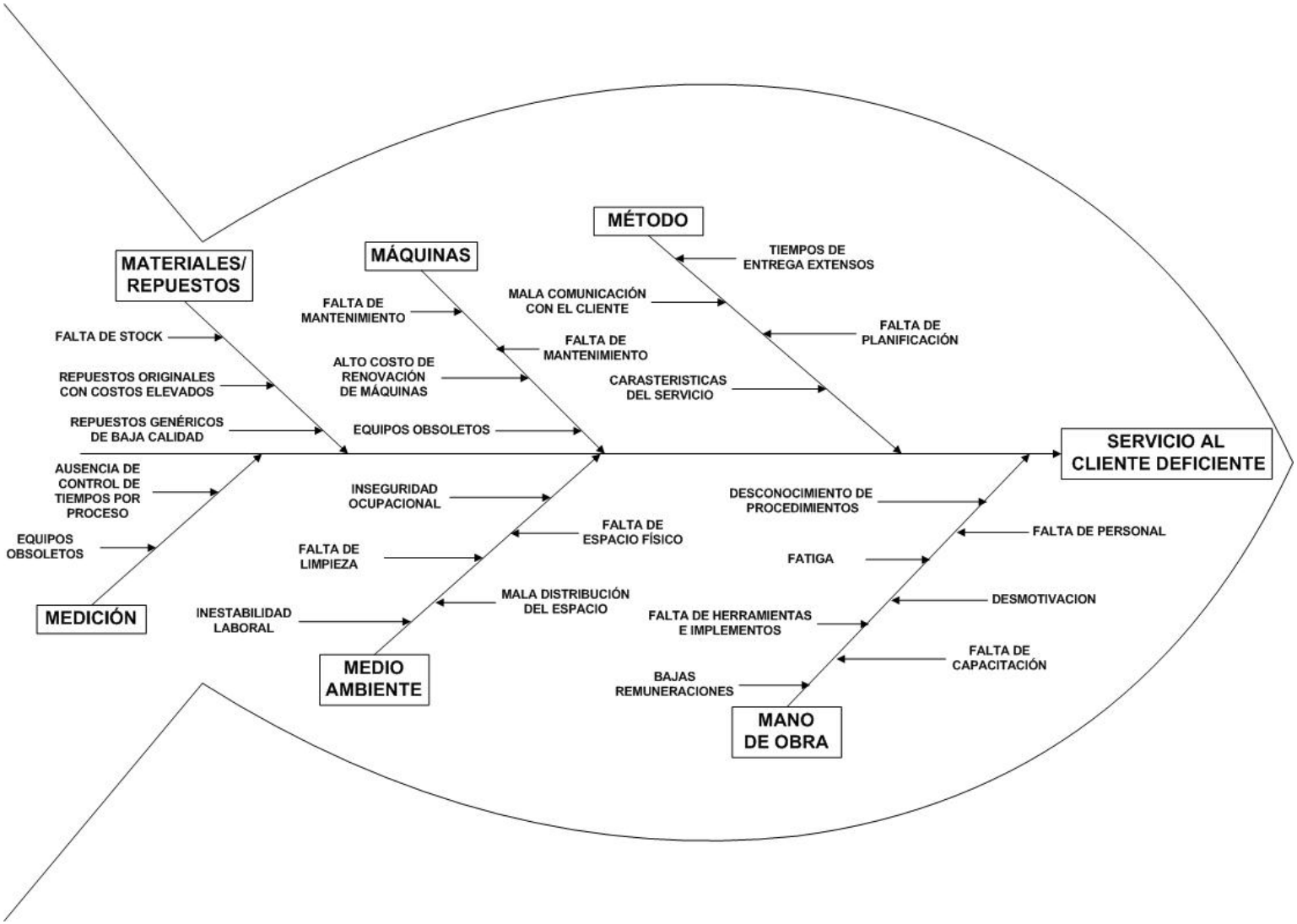


Figura 15 Diagrama de Ishikawa

En la figura 16 encontraremos un diagrama de Pareto el cual va a servir como guía para poder asignar un orden de prioridades, esto nos ayudará a descubrir cuáles son las fallas que se deben confrontar primero con la finalidad de que se pueda alcanzar un correcto resultado. Se podrá observar de igual manera los problemas que presentan mayor concurrencia entre los cuales están:

- Quejas recibidas por clientes insatisfechos
- Poco espacio físico en la mecánica
- Herramientas obsoletas
- Poca capacitación de personal
- Falta de repuestos
- Falta de personal en la mecánica
- Uniformes de trabajo no adecuados

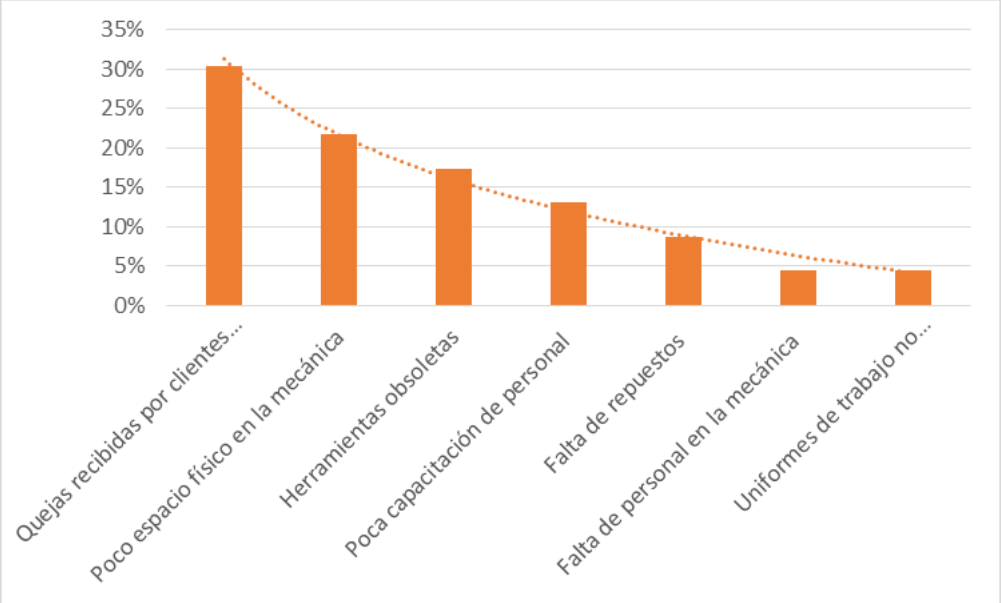


Figura 16 Diagrama de Pareto

Bajo los parámetros preestablecidos en la figura 17 se procederá a realizar un análisis de debilidades y oportunidades los cuales permitirán ejecutar un análisis de valor agregado para la empresa, y proponer mejoras para el servicio brindado actualmente.

2.4.1. Debilidades

- Existen constantes quejas de los clientes, esto debido a la demora que se tiene al momento de realizar mantenimientos en su taller.

- Una de las principales debilidades es el espacio que tiene la empresa en el taller específicamente en la casa Matriz ubicada en la Av. 6 de diciembre y Foch.

- No cuentan con los repuestos al momento de realizar el mantenimiento a los clientes.

- Igualmente existen quejas por parte de los empleados de la mecánica por la falta de capacitación con respecto al uso de las herramientas de trabajo.

- La rotación de los supervisores en el área de la mecánica ha generado conflictos, debido a que estos tienen experiencias en mecánica en otras marcas de vehículo, mas no en Volkswagen, se debe tomar en cuenta que la tecnología que se utiliza es diferente.

- Debido a estos dos últimos problemas existen reprocesos en el área de mecánica que ocasiona pérdida de recursos y tiempo el cual puede ser optimizado, obteniendo ahorros de recursos como beneficio para la compañía.

2.4.2. Oportunidades

- Mejorar la atención al cliente, esto va a generar satisfacción en los mismos, fidelizándolos con la marca, realizando sus mantenimientos en la casa comercial mejorando los ingresos para la compañía.

- Optimizar tiempos de trabajo ahorrando así recursos y costos de operación.

- Mejorar el ambiente laboral, entre empleados y la relación cliente – empleado.
- Disminución en la rotación de personal, esto ayudará a reducir costos de capacitación de personal.

2.5. Análisis de Valor Agregado

- Fidelización del cliente a la marca, lo cual no solo hará que los clientes regresen a realizar los mantenimientos, sino, que también que estos van a preferir comprar un auto Volkswagen generando mayores ingresos para la compañía.

- Optimización de tiempo y recursos, beneficiando a la compañía en su rentabilidad o ahorros que pueden ser reinvertidos mejorando sus resultados.

- Simplificación de procesos, esto ayudará que los empleados de la empresa sepan lo que deben hacer, cómo deben hacerlo, tomando en cuenta que no todas las personas no son especializadas en procesos, estos serán mucho más fáciles de comprender, así como se ejecuta cada actividad.

3. LEVANTAMIENTO Y MEJORA DE LOS PROCESOS DEL SERVICIO POST VENTA VOLKSWAGEN

En la actualidad CEPSA S.A cuenta con el sistema de calidad ISO 9001 – 2008, en las cuales se establecen los diferentes parámetros con relación a enfoque al cliente.

- Enfoque al cliente
- Objetivos de calidad
- Planificación del Sistema de Gestión de Calidad
- Comunicación interna
- Realización de servicios

3.1.Enfoque al cliente

Como una de las medidas del desempeño del sistema de gestión de la calidad, la organización tiene contratado un servicio de call center, el mismo que ayuda realizando las encuestas a los clientes que han ingresado al taller. Semanalmente se le envía las órdenes de trabajo facturadas para que llamen y envían vía mail los reclamos para poder tomar las medidas correctivas pertinentes y mejorar la satisfacción del cliente. Al final del mes envían un reporte final vía mail de todas las encuestas realizadas, el puntaje de las preguntas y las sugerencias que dan los clientes para mejorar la atención. Con estos datos se realiza una estadística por pregunta y por tipo de reclamo por mes para determinar si las medidas que se están tomando y proponiendo están funcionando o hay que cambiar de táctica.

3.2.Objetivos de Calidad

De acuerdo a las normas ISO 9001 – 2008 de CEPSA S.A: La Gerencia General debe asegurarse de que los objetivos de la calidad, incluyendo aquellos necesarios para cumplir los requisitos para el producto, se establecen en las funciones y los niveles pertinentes dentro de la organización. Los objetivos de la calidad deben ser medibles y coherentes con la política de la calidad.

3.3.Planificación del Sistema de Gestión de Calidad

La organización debe establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional.

Para esto se deberán determinar procesos para el SGC y su aplicación, determinar las interacciones de los procesos, criterios y métodos necesarios para hacer la operación de estos, apoyar a la operación y realizar el seguimiento de los procesos, medición cuando sea aplicable y análisis de procesos, implementar acciones para alcanzar resultados planificados y mejora continua.

La organización debe gestionar estos procesos de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional.

En los casos en que la organización opte por contratar externamente cualquier proceso que afecte a la conformidad del producto con los requisitos, la organización debe asegurarse de controlar tales procesos. El tipo y grado de control a aplicar sobre dichos procesos contratados externamente debe estar definido dentro del sistema de gestión de la calidad.

3.4.Comunicación interna

Dentro de la jerarquía de la organización se establecen procesos de comunicación de tal manera que todos los cargos que manejen personal a cargo puedan reportar y dar conocimientos de sus actividades, funcionando como filtros para que la información sea concisa y eficiente.

Dentro de los procesos de comunicación encontramos los medios escritos y verbales, así mismo se utilizan herramientas que faciliten los mismos entre las cuales están:

- Teléfonos: tanto personales como las líneas de comunicación interna dentro de la organización ayudan al proceso de comunicación.

- Correo: los medios de correo electrónico y correo interno son herramientas que ayudan a compartir información en los distintos niveles.

- Persona a persona: de acuerdo con las jerarquías dentro de la organización se establece la comunicación verbal donde el intercambio de información es importante para el desempeño de las actividades y funciones que conllevan a cada nivel, siendo cada nivel organizativo filtros para depurar la información que conviene en cada rango.

3.5.Realización de servicios

Cepsa s.a. planifica y desarrolla los procesos necesarios para la realización de ventas, y postventa en su totalidad. La planificación de la atención es coherente con los requisitos de los otros procesos del Sistema de Gestión de Calidad.

Durante la planificación de la realización de los servicios, Cepsa s.a. determina, cuando sea apropiado, lo siguiente:

a) La necesidad de establecer procesos, documentos y de proporcionar recursos específicos para la atención, según lo determinado en los planes de calidad, los cuales son:

- Normatividad
- Nombre del Plan de Calidad
- Diagnóstico de Necesidades de Capacitación
- Formación técnica y no técnica de todo el personal.
- Evaluación del Servicio de Capacitación
- Servicio de Capacitación

Nombre del Plan de Calidad

Planeación del Servicio de Capacitación

Coordinación para la impartición de la Capacitación.

Impartición de la Capacitación para el Trabajo y en el trabajo.

b) Las actividades requeridas de verificación, validación, seguimiento e inspección específicas para cada servicio, así como los criterios para la aceptación del mismo, según lo determinado en los procedimientos técnico – operativos correspondientes.

c) Los registros que sean necesarios para proporcionar evidencia de que los procesos de realización y el producto resultante cumplen los requisitos, los cuales son controlados según las disposiciones.

Bajo estos parámetros CEPSA S.A tiene establecido un flujograma.

3.6.Procesos relacionados con el Cliente



Figura 17 Diagrama de proceso de atención al cliente actual

Fuente: CEPSA S.A (2008)

3.7.Simplificación de los procesos actuales

En la tabla 4 que se presenta a continuación se encontrará detallada la propuesta para la simplificación de procesos, de tal forma que se genere un ahorro debido a la optimización de dichos procesos.

Tabla 4 Tabla Resumen de Simplificación de los procesos actuales

DIAGRAMA DE PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE			
N°	***ACTUAL***	***MEJORADO***	***DESCRIPCIÓN***
1	*Agendar cita*	*Concertación de citas y Elaboración de OT*	*Se fusionan las actividades para optimizar tiempo y recursos*
2	*Concertación de citas*		
3	*Recepción de Vehículo/Elaboración de OR*	*Recepción de Vehículo*	*Se realiza la verificación física del vehículo, se registran novedades, Se entrega el kit de mantenimiento básico*
4	*Servicio de Reparación/Repuestos*	*Servicio de Reparación*	*Se aplican las 5´s y existe una simplificación de proceso*
5	*Control de Calidad*	*Control de Calidad*	*Trabajo realizado por técnicos especializados, razón por la cual no se realizan cambios*
6	*Facturación/Entrega del Vehículo*	*Entrega del Vehículo*	*Prueba del vehículo por parte del propietario y facturación*
7	*Seguimiento*	*Seguimiento*	*Actualmente lo realiza una empresa externa. Se sugiere que el seguimiento lo realice CEPSA*

3.7.1. Propuesta de mejora de las Actividades de Servicio Post Venta



Figura 18 Diagrama de proceso de atención al cliente mejorado

En la figura 18 se observa el diagrama mejorado de los subprocesos del servicio post venta, el mismo que ha tenido modificación tanto en su estructura como en su contenido, con la finalidad de que el cliente esté totalmente conforme con el trabajo realizado.

Concertación de cita.- El cliente realiza la llamada al concesionario, el cual es atendido por una asesora comercial, en esta actividad se deberá recopilar toda la información del cliente, así como las características, requerimientos y la fecha de entrega de vehículo en el concesionario.

Recepción de vehículos.- El día de la cita el cliente será atendido por un asesor, el cuál recibirá el vehículo y completará el formulario con información necesaria para proceder con el mantenimiento respectivo, de acuerdo a la necesidad de cada cliente.

Evaluación de requerimiento.- El asesor comercial se encargará de verificar en el sistema de contar con todos los insumos necesarios para atender la necesidad del cliente, de esta manera se realizará una proforma previo al mantenimiento del automóvil, llegando a un acuerdo entre cliente – concesionario.

Trabajos de mecánica.- Es la única actividad que agrega valor a la cadena, siendo la más relevante debido a que de esta depende el resultado final, incluyendo la calidad y la satisfacción del cliente.

Control de calidad.- Esta actividad debe cerciorarse que los trabajos realizados en la mecánica estén correctamente realizados, evitando reclamos posteriores por parte de los clientes.

Prueba del cliente. - Previa a la facturación el cliente recibirá el automóvil, el cual revisará y constara que los trabajos están realizados a su conformidad para proceder con la facturación.

Facturación.- Esta actividad se la realiza con el fin de mantener un registro y respaldo del servicio prestado, así como del cobro realizado a los clientes.

Conformidad del cliente.- Proceso mediante el cual la empresa CEPSA S.A se encarga de la satisfacción del cliente.

3.8. Oportunidades de mejora de atención al cliente

La atención al cliente puede mejorar en la calidad de servicio brindada y en la ayuda que se da al cliente en particular, especialmente brindándole toda la información que este requiera con mayor veracidad, así logrando estrechar el vínculo entre empresa – cliente, generando confianza y fidelidad por parte de este.

3.9. Comunicación con el Cliente

CEPSA S.A. determina:

a) Los requisitos especificados por el cliente, incluyendo los requisitos para las actividades de entrega y las posteriores a la misma

b) Los requisitos no establecidos por el cliente, pero necesarios para el uso especificado o para el uso previsto, cuando sea conocido;

c) Los requisitos legales y reglamentarios relacionados con el producto, cuando aplique; y

d) Cualquier requisito adicional determinado por CEPSA S.A.

3.10. Proceso de servicio

El proceso de servicio post – venta de la Volkswagen, CEPSA S.A, correspondiente al área de mecánica inicia cuando el cliente se comunica con el concesionario, en el cual solicita una cita en el taller, para realizar el mantenimiento a su vehículo, para lo cual la persona encargada de la recepción debe tomar todos los datos, tanto del cliente como del vehículo, de esta manera el cliente podrá ir hacia la mecánica que sea de su elección, una vez que el cliente llegue deberá pasar por distintos procedimientos, los cuales serán descritos para posteriormente ser llevado a la mecánica realizando los arreglos solicitados.

3.10.1. La cita

3.10.1.1. Preparación de cita

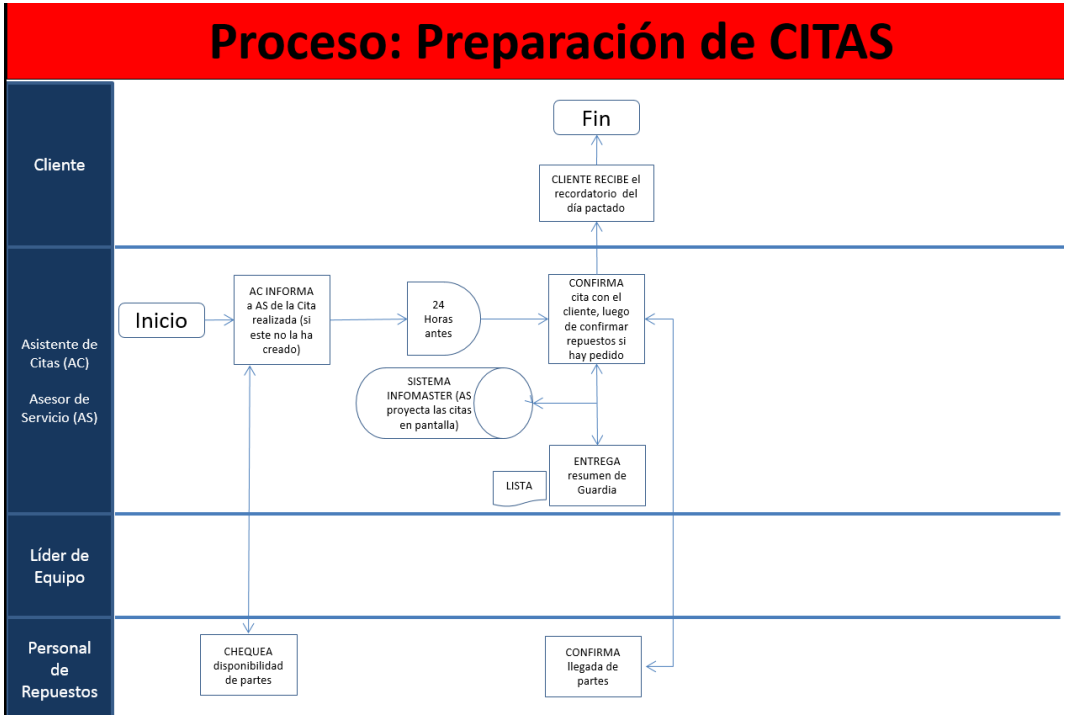


Figura 19 Diagrama de preparación de citas

Fuente: CEPSA S.A (2015)

3.10.1.2. Análisis de valor agregado del subproceso de preparación de citas

Tabla 5 Análisis de valor agregado de preparación de citas

No	Actividad	VA para el cliente	VA para la empresa	Sin Valor	Se puede trasladar al siguiente subproceso
1	Disponibilidad de partes	SI	SI	NO	SI
2	AC Informa AS de la cita realizada	NO	NO	SI	NO
3	Confirmar cita con el cliente	SI	SI	NO	SI
4	Recordatorio al cliente	SI	NO	NO	SI
5	Proyección de sitas en pantalla	NO	SI	NO	SI
6	Entrega de resumen al guardia	SI	SI	NO	SI
7	Confirmación de partes	SI	SI	NO	SI

Tomando en cuenta que la persona recepcionista de la mecánica de CEPSA S.A es la misma persona que realiza las citas para los clientes del taller, realiza el pedido de requerimientos de estos y para efectos de optimización de tiempos y el subproceso de separación de citas debe ser eliminado, para lo cual algunas de estas actividades podrán unirse con el subproceso de concertación de citas optimizando tomando en cuenta que muchas de estas actividades ya se las realiza en los siguientes subprocesos.

3.10.1.3. Concertación de citas

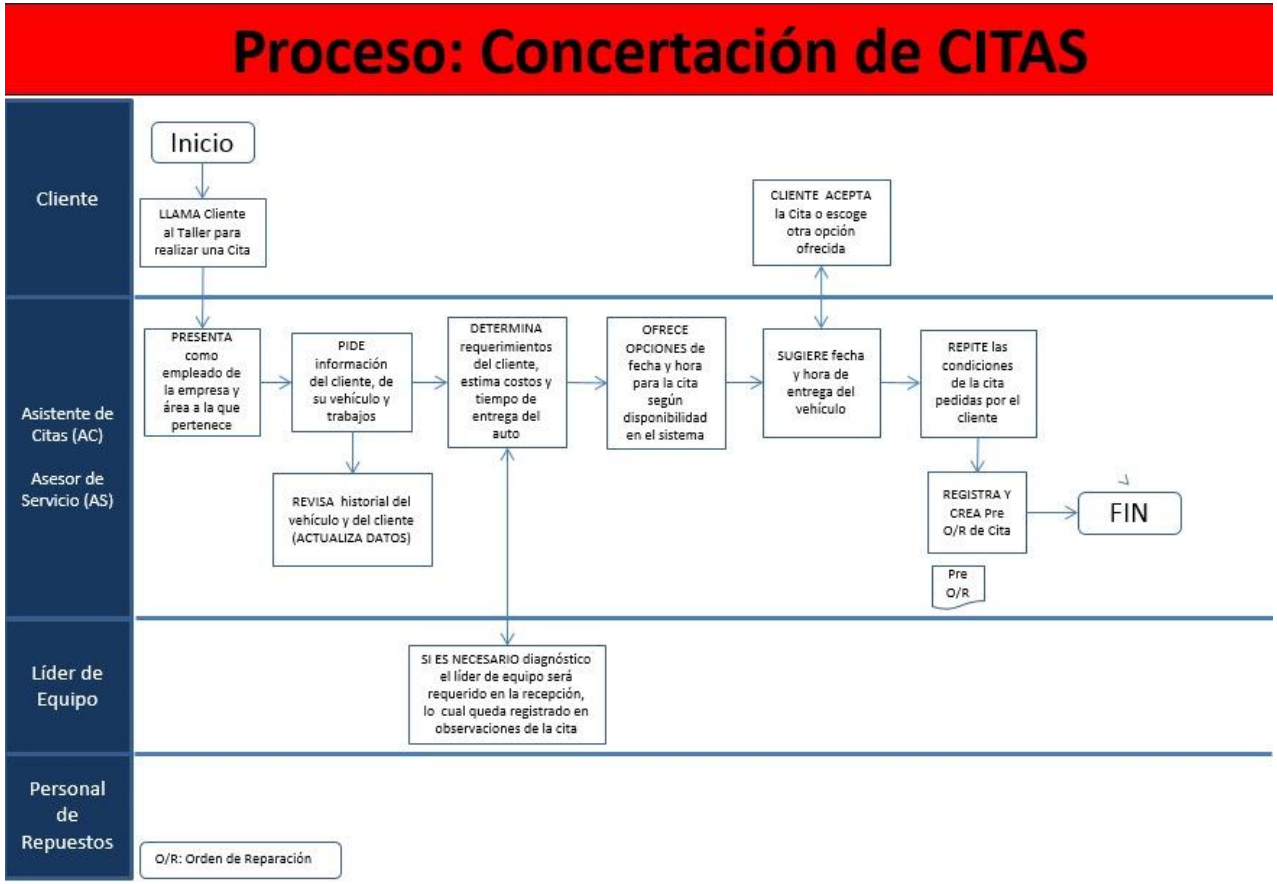


Figura 20 Diagrama de concertación de citas

Fuente: *CEPSA S.A (2008)*

Llevar un análisis del vehículo, tomar datos históricos, llevar un histórico del vehículo y llamar aproximadamente cuando se deba realizar el mantenimiento del vehículo.

El cliente llama a recepción, mediante el cual se toman los siguientes datos:

- Nombre del cliente.
- Datos de vehículo.
- Modelo
- Kilometraje
- Placa

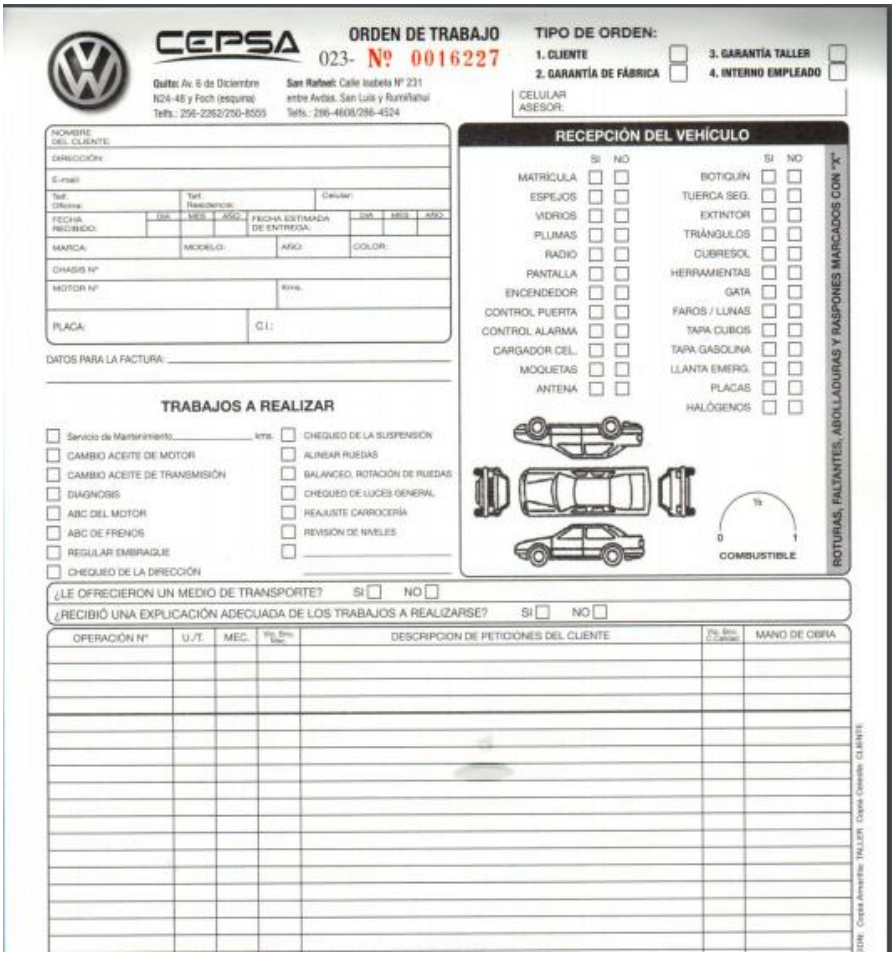


Figura 21 Orden de trabajo

Fuente: (CEPSA S.A, 2015)

- El requerimiento para realizar.
    - Mantenimientos
    - Mantenimiento y otros trabajos

- Ingreso de la información a la base de datos.

- Se coordina con el taller y área de repuestos, para tener todo preparado previo a la recepción del vehículo.

3.10.1.4. Oportunidad de mejora Recepción de Vehículos y Elaboración de OT

El flujograma propuesto es tiene muchos campos de acción, los cuales, los cuales son complicados de entender para una persona que no está familiarizado con flujos de procesos, es necesario simplificarlo sin perder el sentido de este y dar toda la información necesaria para que de esta manera la persona encargada sepa claramente cómo puede manejar su trabajo, a su vez, que puede optimizar tiempos, mejorando la calidad de servicio.

3.10.1.5. Análisis de Valor Agregado

Tabla 6Análisis de VA concertación de citas y elaboración de OT

No	Actividad	VA para el cliente	VA para la empresa	Tiempo ahorrado
1	Llama el cliente al taller	SI	NO	0
2	Presentación por parte del empleado	SI	NO	0
3	Solicitar información del cliente y vehículo	SI	SI	0
4	Revisar historial de vehículo y cliente	NO	NO	35 segundos
5	Determina requerimientos	SI	SI	0
6	Ofrece opciones de fecha y hora de cita con relación al sistema	SI	SI	0
7	Sugiere fecha y hora	SI	SI	0
8	Repite las condiciones	SI	SI	0
9	Crea la O/R	SI	SI	0

3.10.1.6. Subproceso de concertación de citas y Elaboración de OT

Esta se da cuando el propietario del vehículo llama a las oficinas, dentro del cual solicita establecer una cita para realizar un mantenimiento, compra de repuestos, entre otros.

La persona recepcionista encargada de contestar los teléfonos para la toma de citas telefónicas deberá:

- Realizar un saludo afectuoso hacia el cliente.
- Presentar la empresa a la cual el cliente se está contactando.
- Presentarse de una manera cordial ante el cliente.
- Preguntar los datos del cliente solicitando así:
    - Nombres completos
    - Modelo de automóvil
    - Placas
- Realizar el registro correspondiente.
- Si el cliente desea realizar una cita para mantenimiento del vehículo, se deberá registrar en la base de datos y avisar a las personas responsables de recibir el vehículo.
- Si el cliente desea obtener información sobre precios, productos, entre otros; se deberá tener el sistema actualizado con los inventarios y precios.

- En el caso de no poseer inventarios se deberá dar una fecha estimada de cuando se tendrá disponible el requerimiento.

- Si el cliente necesita hablar con un área diferente a la cual se comunicó, se deberá informar a la persona el número correspondiente de extensión, nombre de la persona que contestará y transferir la llamada, la extensión del área se la brindará con la finalidad de que si el funcionario no puede atenderlo llame directamente el cliente y pueda solventar sus dudas de una mejor manera.

- Una vez finalizada la llamada, se deberá realizar la retroalimentación de los requerimientos del cliente, si el cliente está de acuerdo se procederá a programar la cita, de igual manera se enviará un mensaje al propietario del vehículo como recordatorio de la cita antes prevista.

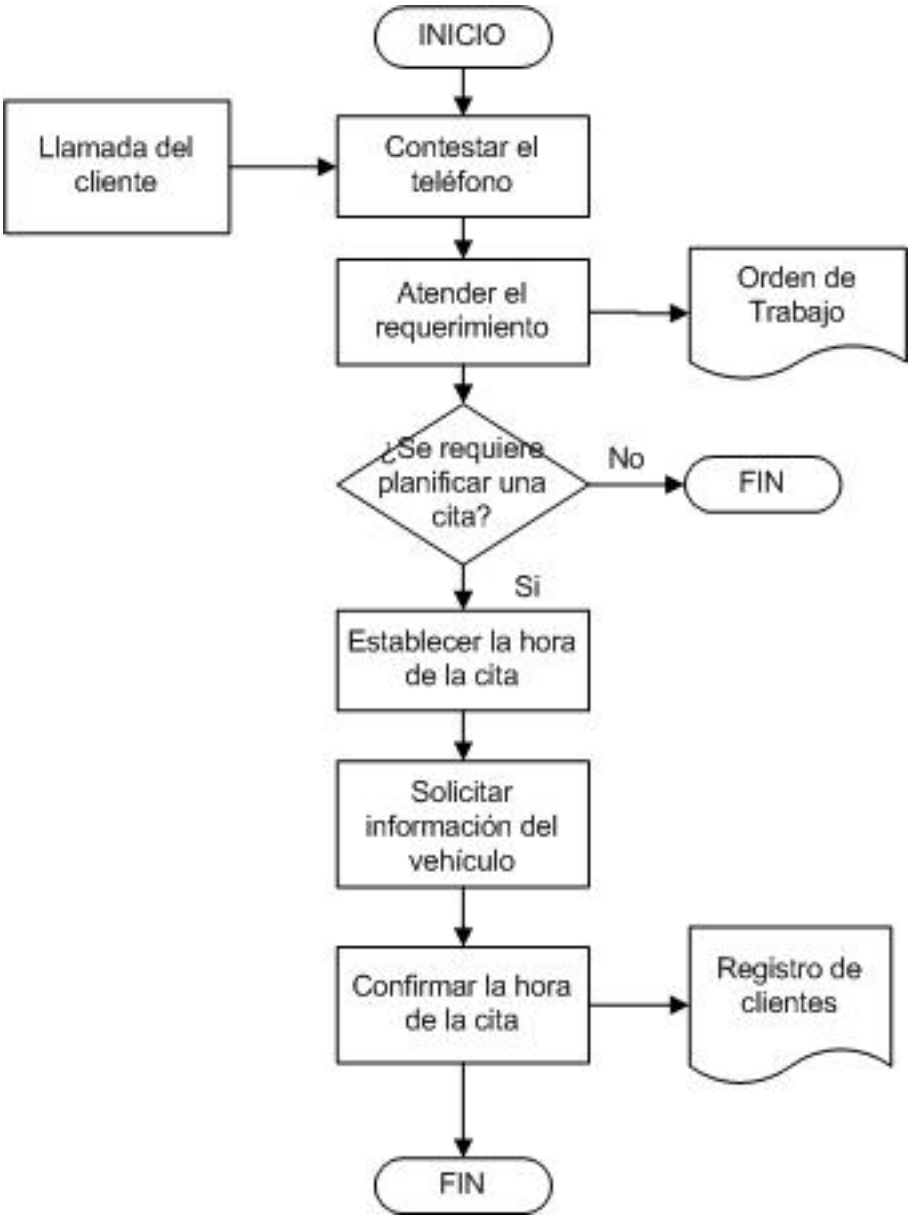


Figura 22 Subproceso de concertación de citas y elaboración de OT

3.10.1.7. Cálculo de mejora de tiempos del subproceso de concertación de citas

El área de servicio post venta de CEPSA S.A, trabaja 8 horas diarias desde las 8h00 hasta las 17h00, haciendo un alto de 1 hora, que será utilizado para el almuerzo al medio día. El gerente de Volkswagen está interesado en determinar el número de personas que necesita para agendar las citas en los procesos de post venta. El cuadro adjunto muestra la entrada de llamadas durante una semana común de trabajo.

Tabla 7 Visita de clientes semanal

DIAS	CLIENTES
LUNES	8
MARTES	6
MIÉRCOLES	8
JUEVES	8
VIERNES	8
SÁBADO	7
SEMANAL	45

Fuente: CEPSA, Visita semanal de clientes (2018)



Figura 23 Subproceso de concertación de citas y elaboración de OT

Para la determinación de empleados que recibirán las llamadas, se calcula el tiempo de ciclo.

Mediante el tiempo de ciclo actual se determinará el tiempo actual que se está utilizando para la concertación de citas, mientras que, el tiempo de ciclo mejorado determinará el tiempo que se debe usar con el nuevo modelo de trabajo.

Tabla 8 Tiempo de ciclo para el Subproceso de concertación de citas y elaboración de OT

TIEMPO DE CICLO		
TOTAL CLIENTES	8	DIARIOS
TIEMPO DISPONIBLE	1,1	HORA DIARIA
TIEMPO UTILIZADO	66	MINUTOS DIARIOS
TIEMPO DE CICLO	8,25	MIN/CLIENTES
TIEMPO DISPONIBLE PROCESO MEJORADO	1	HORA DIARIA
TIEMPO UTILZADO PROCESO MEJORADO	60	MINUTOS DIARIOS
TIEMPO DE CICLO	7,5	MIN/CLIENTE

Con relación al tiempo disponible es un tiempo aproximado tomado por la empresa para la realización de sus actividades dentro de cada proceso.

Para el tiempo de proceso eliminado se tomó en cuenta la eliminación de actividades que no tenía aporte alguno para la compañía, la eliminación de la actividad correspondiente a la revisión del historial del vehículo generó un ahorro de segundos por cliente, esta actividad si bien es necesaria para realizar el mantenimiento respectivo del automóvil este puede ser entregado directamente a las personas de la mecánica siendo así mucho más rápida la intervención con el cliente sin omisión del buen servicio ofrecido.

Cabe mencionar que estas no son las únicas funciones que la persona encargada de la concertación de citas, se recomienda que luego de haber concluido con todas las actividades señaladas la persona encargada de este proceso generará un archivo con todos los requerimientos, así como el historial del automóvil para revisión de las personas del talle, adicionalmente a esto puede enviar el recordatorio de la cita al cliente sin interferir en sus actividades diarias mejorando la experiencia a este.

La persona encargada de este proceso debe atender a un cliente en 7,5 minutos para lograr un total de 8 clientes diarios en una hora, atendiendo de esta manera al número estándar de clientes. El proceso actual requiere de 8 minutos por cliente para atender su necesidad, los resultados reflejan que este proceso puede ser mejorado para optimizar el tiempo empleado.

Método de cálculo

Total clientes = Promedio de clientes en la tabla 4

Tiempo disponible = (1,1 Horas) Tiempo aproximado utilizado actualmente para atender el requerimiento de los 8 clientes

Tiempo utilizado = Tiempo * 60 minutos

Tiempo de ciclo = Tiempo utilizado / 8 clientes

Tiempo disponible proceso mejorado = Tiempo en horas utilizado para realizar el trabajo con la mejora de proceso

Tiempo utilizado proceso mejorado = Tiempo disponible proceso mejorado * 60 min

Tiempo de ciclo proceso mejorado = Tiempo utilizado proceso mejorado /Total cliente

3.10.2. Recepción de vehículo / Elaboración de OR

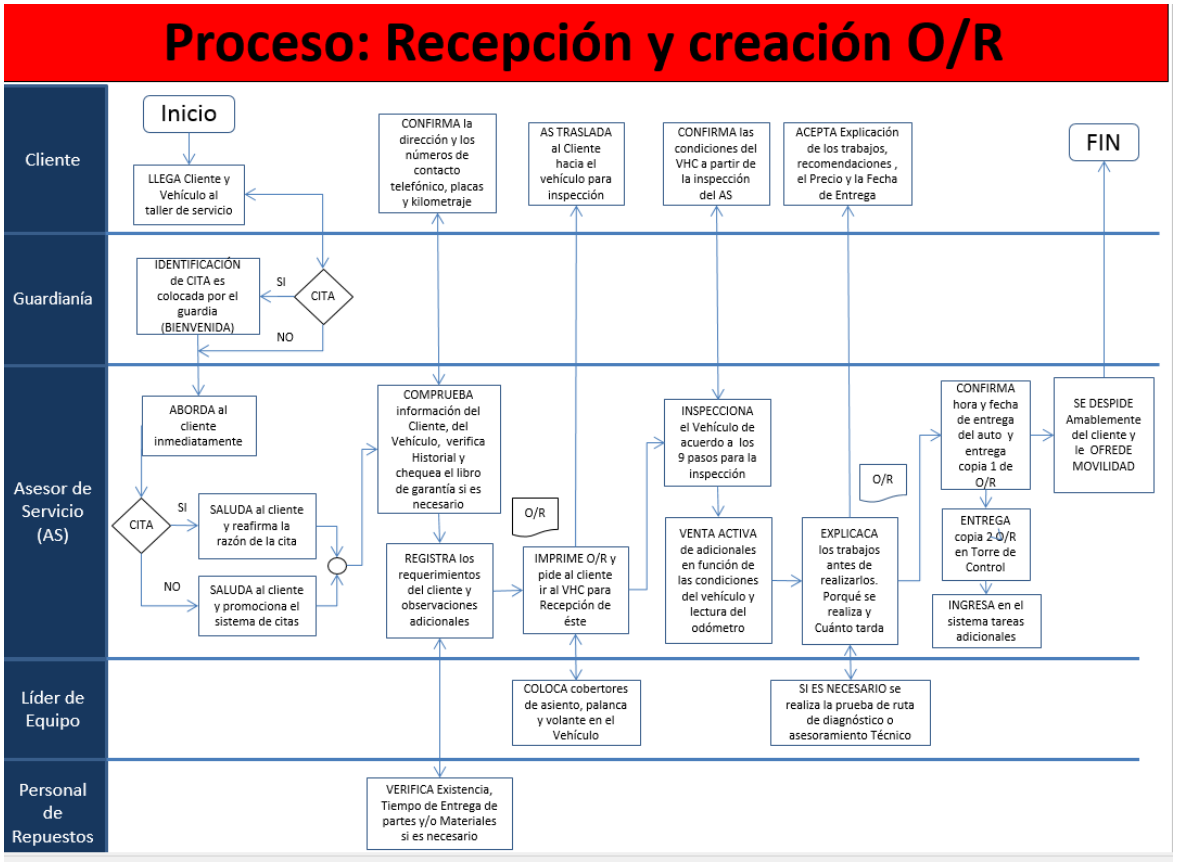


Figura 24 Diagrama de proceso de reparación y creación de O/R

Fuente *CEPSA S.A (2008)*

- El cliente llega a su vehículo
- Se realiza la orden de trabajo con todos los datos y requerimientos.
- Se apertura la orden de trabajo
- Se describen los trabajos a realizar
- Se indica el valor de los trabajos solicitados
- Se indica el tiempo de entrega aproximado

3.10.2.1. Oportunidad de mejora Recepción de Vehículo

La oportunidad de mejora, de igual manera en recepción de vehículo y creación de documentación del cliente se da con la simplificación del proceso, mediante el flujo de procesos, dando así una idea clara de lo que se debe hacer y los pasos a seguir de una manera correcta, obteniendo toda la información requerida para realizar el trabajo de una manera adecuada.

Bajo estos parámetros la persona encargada del proceso de concertación de citas deberá entregar el listado de citas el día anterior para que este sea el encargado de recibir a los clientes y direccionar al área de taller en el cual la persona encargada de la inspección del taller va a saber con antelación los requerimientos del propietario, este solo tendrá que realizar el chequeo correspondiente, repetir los requerimientos, de ser el caso ofrecer productos adicionales para el automóvil y llevarlo a la zona del taller para realizar los mantenimientos, mientras eso sucede el guardia será el encargado de poner a la espera una unidad de transporte para enviar al propietario del vehículo a su punto de destino, la realización de estas actividades en simultaneo más la información entregada oportunamente generará un ahorro de 7,5 minutos por cliente.

3.10.2.2. Análisis de valor agregado de Recepción de Vehículo

Tabla 9 Análisis de VA para la Recepción de Vehículo

No	Actividad	VA para el cliente	VA para la empresa	Sin Valor	Se puede eliminar la actividad o realizar en simultaneo
1	Llegada del cliente al taller	SI	SI	NO	NO
2	Identificación de cita por el guardia	SI	SI	NO	NO
3	Confirmación de cita por parte del cliente	SI	SI	NO	NO
4	Comprobar información del cliente y vehículo, historial y libro de garantía	SI	SI	NO	NO
5	Registra requerimientos	SI	SI	NO	NO
6	Impresión de la O/R	NO	SI	NO	NO
7	Traslado del vehículo a zona de inspección	SI	SI	NO	NO
8	Inspección del vehículo	SI	SI	NO	NO
9	Venta activa de adicionales	NO	SI	NO	SE LO PUEDE REALIZAR EN EL TRANSCURSO DEL DIA VÍA TELEFÓNICA AHORRO DE 5 MINUTOS
10	Explicación de los trabajos a realizar al cliente	SI	SI	NO	NO
11	Confirmación de fecha y hora de entrega de vehículo	SI	NO	NO	NO
12	Entrega de 2 O/R en torre de control	NO	SI	NO	NO
13	Ingreso al sistema de tareas adicionales	NO	SI	NO	NO
14	Despedida y ofrecer movilidad	SI	NO	NO	SE PUEDE REALIZAR EN SIMULTANEO MIENTRAS SE REALIZA LA INSPECCIÓN DEL VEHÍCULO, AHORRO DE 3 MINUTOS CON 10 SEGUNDOS

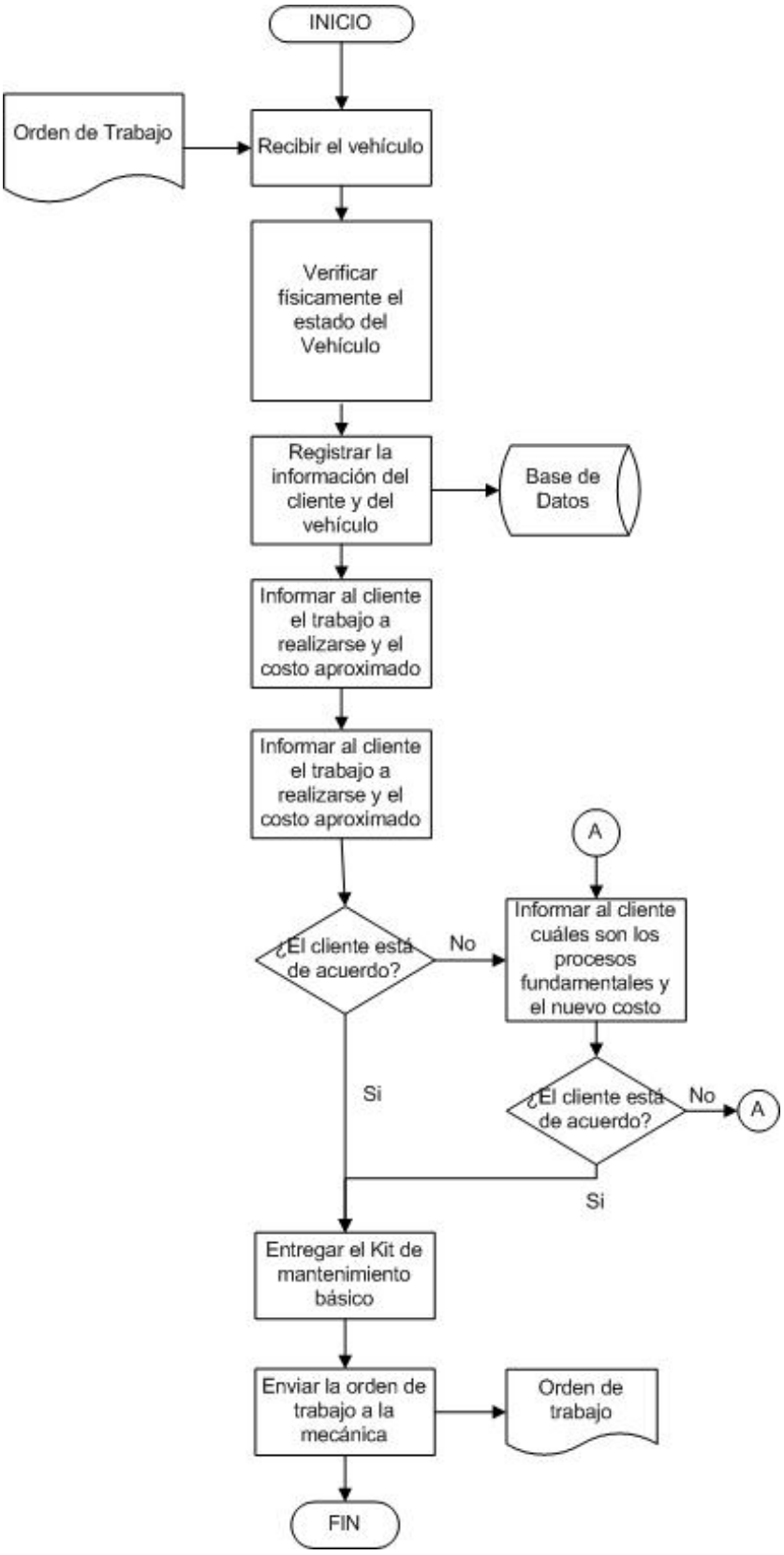


Figura 25 Proceso de Recepción del vehículo

3.10.2.3. Cálculo de mejora de tiempos del subproceso de recepción de vehículo

El área de servicio post venta de CEPSA S.A, trabaja 8 horas diarias desde las 8h00 hasta las 17h00, haciendo un alto de 1 hora, que será utilizado para el almuerzo al medio día. El gerente de Volkswagen está interesado en determinar el tiempo de ciclo, requerido para realizar correctamente los procesos de RECEPCIÓN DE VEHÍCULOS. El cuadro adjunto muestra la cantidad de clientes durante una semana normal de trabajo.

Tabla 10 Clientes semanales recibidos

DIAS	CLIENTES
LUNES	8
MARTES	6
MIÉRCOLES	8
JUEVES	8
VIERNES	8
SÁBADO	7
SEMANAL	**45**

Fuente: CEPSA (2018)



Figura 26 Recepción de Vehículo

Para la determinación de empleados que recibirán los vehículos, se calcula el tiempo de ciclo.

Tabla 11 Tiempo de ciclo recepción de vehículo

TIEMPO DE CICLO		
TOTAL CLIENTES	8	DIARIOS
TIEMPO DISPONIBLE PROCESO ACTUAL	2	HORAS
TIEMPO DISPONIBLE EN MINUTOS	120	MINUTOS DIARIOS
TIEMPO DE CICLO	15	MIN/CLIENTES
TIEMPO DISPONIBLE PROCESO MEJORADO	1	HORA
TIEMPO DISPONIBLE EN MINUTOS	60	MINUTOS
TIEMPO DE CICLO PROCESO ACTUAL	7,50	MIN/CLIENTE

El promedio de clientes diarios en recepción de vehículo es de 8, en un lapso de 2 horas, actualmente el tiempo utilizado para este proceso es de 15 minutos en promedio, el proceso puede ser reducido a 7,5, uno de los principales problemas que se encuentra es la organización en el taller ubicado en la Av. 6 de diciembre y Foch, el poco espacio en el área de mecánica genera grandes conflictos al momento de recibir los vehículos, el correcto uso del espacio físico generará comodidad tanto en el área de taller como en recepción.

Método de cálculo

Total clientes = Promedio de clientes en la tabla 6

Tiempo disponible = (1,1 Horas) Tiempo aproximado utilizado actualmente para atender el requerimiento de los 8 clientes

Tiempo utilizado = Tiempo * 60 minutos

Tiempo de ciclo = Tiempo utilizado / 8 clientes

Tiempo disponible proceso mejorado = Tiempo en horas utilizado para realizar el trabajo con la mejora de proceso

Tiempo utilizado proceso mejorado = Tiempo disponible proceso mejorado * 60 min

Tiempo de ciclo proceso mejorado = Tiempo utilizado proceso mejorado /Total clientes

3.10.3. Proceso de reparación del vehículo y despacho de repuestos

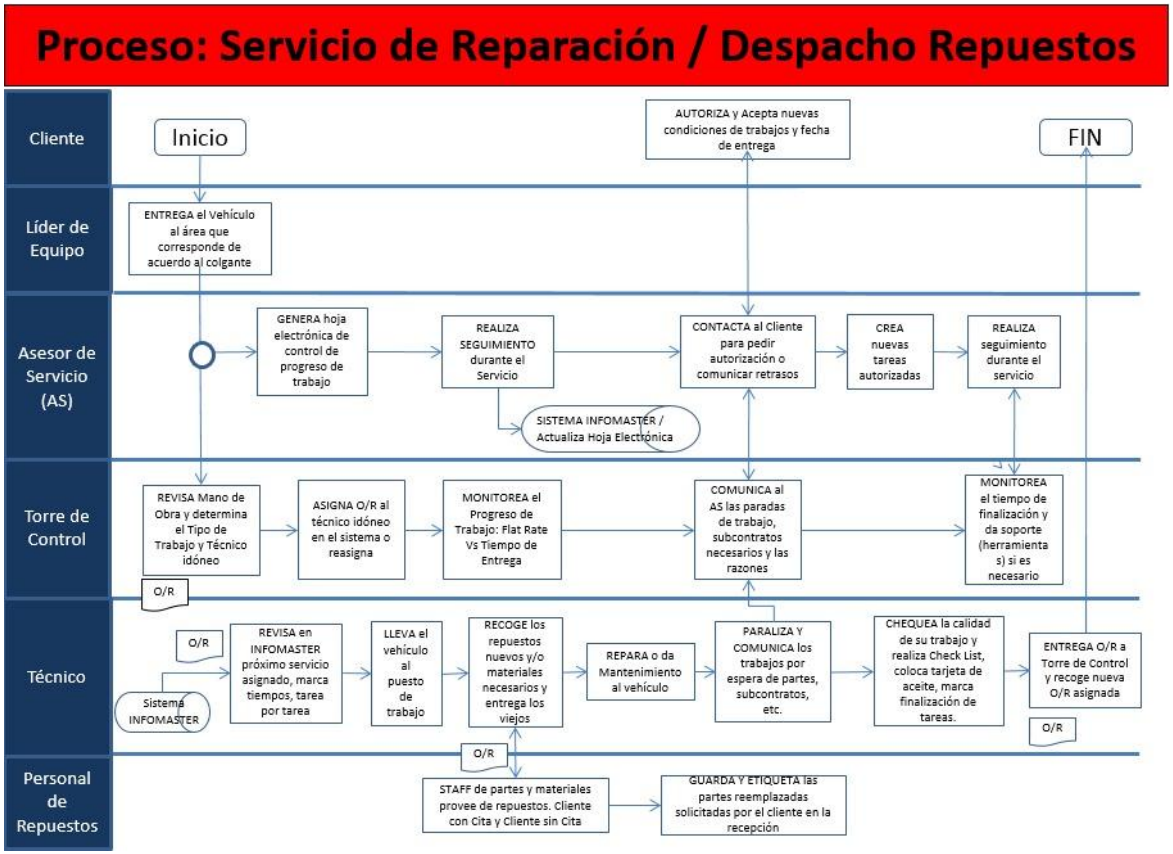


Figura 27 Diagrama de servicio de reparación y despacho de repuestos

Fuente: CEPSA S.A (2008)

La recepción comienza cuando el cliente llega con el vehículo al punto de servicio, es decir, cuando el cliente llega al taller a dejar su vehículo para que se le realice el mantenimiento, gestionar los repuestos o comprar accesorios e instalación de estos.

El trato al cliente debe ser un trato personalizado, para esto se debe:

- Recibir al cliente con una buena actitud, de esta manera el cliente sentirá la confianza de proporcionar toda la información a la persona encargada.

- Se deberá verificar la información del propietario del vehículo, en la base de datos.
- Tener a disposición toda la información necesaria, será fundamental poseer todos los datos históricos del vehículo.

- Solicitar al dueño del vehículo todos los requerimientos que se desean realizar en este.

- Es necesario abrir la ficha del cliente, de esta manera se tendrá todos los datos tanto del cliente como del vehículo.

- Realizar preguntas de diagnóstico, de esta manera se podrá saber con exactitud cuáles son los requerimientos indispensables que se requieren realizar.

- Al tiempo que el propietario del vehículo detalla su recuesta, se deberá tomar nota en la hoja de orden de trabajo.

- Una vez culminado todos los requerimientos por parte del cliente, se deberá repetir meticulosamente toda la información solicitada.

- Posteriormente se deberá realizar la verificación del estado del vehículo, es decir, objetos que se encuentren dentro del vehículo, estado de este, revisar si existen rapones, daños en la pintura, carrocería, entre otros.

- Se deberá indicar al cliente el tiempo aproximado de la entrega del vehículo

- Se deberá entregar al cliente un valor aproximado de la reparación o mantenimiento solicitado para que no exista inconvenientes al momento de realizar la entrega del vehículo.

- Trasladar el vehículo al área de mecánica

3.10.3.1. Oportunidad de mejora servicio de reparación

La oportunidad de mejora se da al momento de separar la reparación de la parte de repuesto, si bien es necesario los repuestos para los automóviles, estos deben estar listos en los automóviles al momento de que el vehículo ya se encuentra en la mecánica, esta forma de trabajar ayudara de gran manera para la optimización de tiempos y calidad de trabajo, enfocando a la persona del taller únicamente a realizar su trabajo, sin demoras en su actividad, generando mayor productividad y eficiencia.

3.10.3.2. Propuesta de mejora del subproceso de servicio de reparación

Una vez que el cliente ha entregado se procederá a llevar el vehículo al área de mecánica, en el cual el personal asignado de cada vehículo deberá:

- Revisar la orden de trabajo.
- Realizar una inspección previa del vehículo.
- En caso de que en la revisión exista novedad alguna, se deberá informar a recepción para que comuniquen al propietario del vehículo los acontecimientos.
- En caso de no encontrar novedades, se procederá con el mantenimiento solicitado.
- Una vez realizado el mantenimiento, se deberán realizar las pruebas respectivas y cerciorarse que el trabajo se lo realizó a satisfacción y que no existan imperfecciones.
- Se deberá realizar el análisis con las computadoras en el caso de ser modelos nuevos, lo que permitirá verificar que no existen defectos.
- Una vez verificado que el trabajo se deberá actualizar el sistema con todos los trabajos realizados
- Finalmente se deberá proceder con la entrega al propietario del vehículo.

3.10.3.3. Análisis de valor agregado del servicio de reparación

Tabla 12 Análisis de VA del servicio de reparación

No	Actividad	VA para el cliente	VA para la empresa	Sin Valor	Se puede eliminar la actividad
1	Entrega del vehículo en el área correspondiente	SI	SI	NO	NO
2	Generar hoja electrónica de control de progreso de trabajo	NO	SI	NO	Este es generado automáticamente por el sistema una vez ingresados los datos, lo puede realizar el encargado de taller ahorro 15 minutos.
3	Seguimiento durante el servicio, actualizar hoja electrónica	NO	SI	NO	NO
4	Contactar con el cliente para pedir autorización o comunicar retrasos	SI	SI	NO	NO
5	Crear nuevas autorizaciones	SI	SI	NO	NO
6	Seguimiento durante el servicio	SI	SI	NO	NO
7	Revisar mano de obra, trabajo y técnico idóneo	SI	SI	NO	Este proceso se lo debe realizar con anterioridad por el jefe de taller e ingresar al sistema el cual se reflejará en la pantalla ahorro 20 minutos
8	Asignar técnico en el sistema	NO	SI	NO	Si en el subproceso de O/T debe ser realizado por el jefe de taller ahorro 10 minutos
9	Monitorear progreso	NO	SI	NO	NO
10	Monitorear el proceso de finalización	SI	SI	NO	NO
11	Revisar en el sistema el próximo servicio asignado	SI	SI	NO	NO
12	Llevar el vehículo al área de trabajo	NO	SI	NO	NO
13	Recoger los repuestos y materiales necesarios	NO	NO	NO	Si en el subproceso de recepción de vehículo entregado por personal de bodega actualmente realizado por personal de taller tiempo ahorrado 20 minutos
14	Realizar el mantenimiento	SI	SI	NO	NO
15	Paraliza y comunica los trabajos	SI	SI	NO	NO
16	Revisión de calidad	SI	SI	NO	NO
17	Entrega de O/R	SI	SI	NO	NO

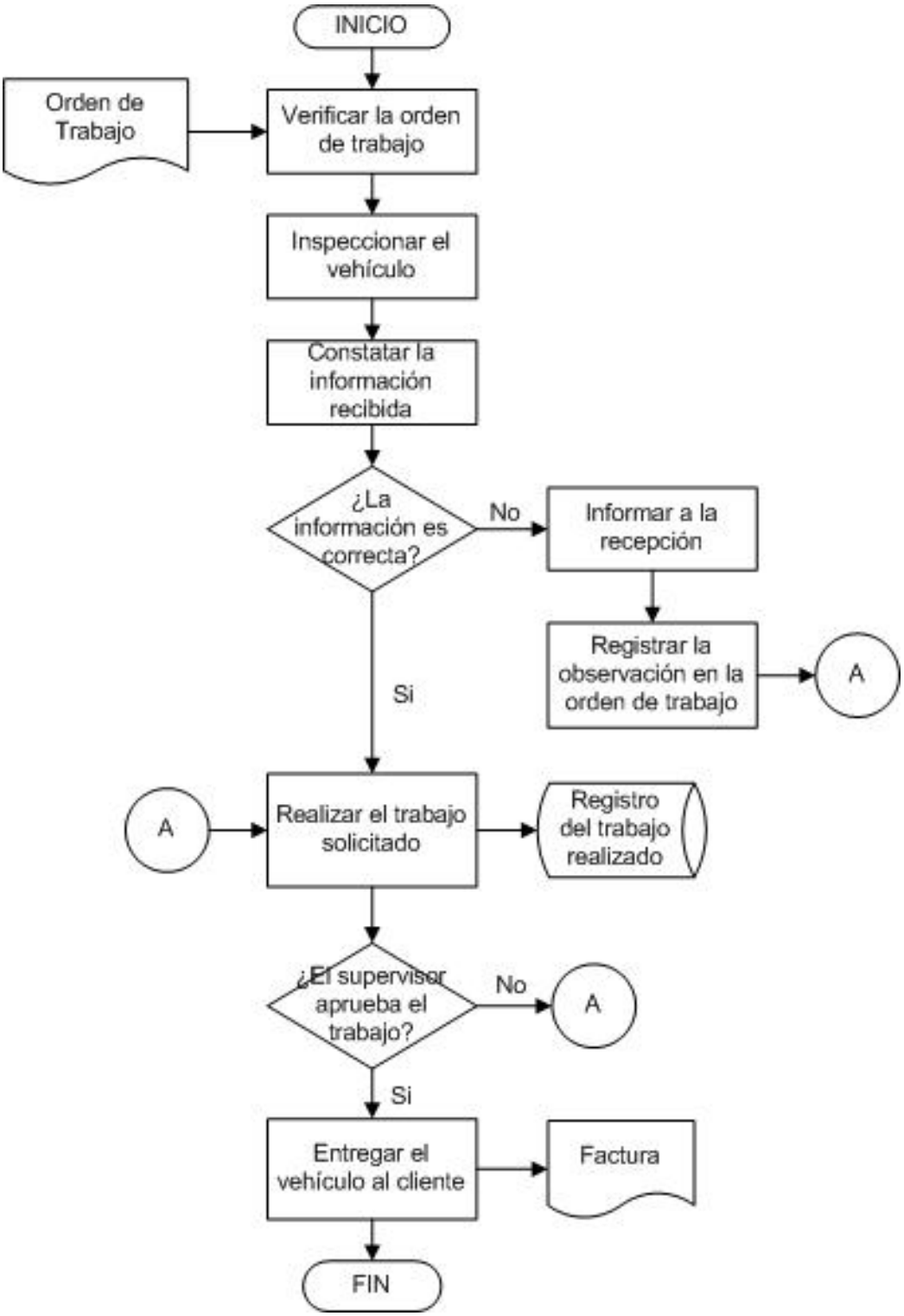


Figura 28 servicio de reparación

3.10.3.4. Propuesta para la implementación de la Metodología de las 5´s

Las 5s dentro del servicio post venta de la Volkswagen, CEPSA S.A. ayudará a encontrar errores típicos en la falta de orden del trabajo, así como, ayudará a brindar soluciones efectivas, disminuyendo los tiempos de demora y mejorando la calidad de trabajo.

3.10.3.5. Clasificación y descarte

Se identificó que en el área donde se reciben los automóviles existe muy poco espacio lo que causa inconvenientes al momento de ingresar o de retirar un vehículo de la zona de mecánica, generando pérdida de tiempo y malestar al cliente, la falta de este espacio físico para una correcta movilización tiene como consecuencia reubicar varios vehículos para la entrega al propietario, a su vez, esto genera que varias personas que trabajan en la mecánica dejen de realizar su trabajo para movilizar los vehículos que interfieren.



Figura 29 Diagrama de flujo para clasificación

Fuente: Juarez (2011)

3.10.3.6. Seiton: Organización

Es necesario mantener la organización del área de trabajo, especialmente de las herramientas de trabajo; debido a que muchas de las herramientas que se estaban utilizando no se encontraban en el carro de herramientas, se las deja sobre los automóviles, o a su vez si se dejaba en el carro de trabajo esta no se colocaba en un orden establecido, de igual manera los accesorios que iban a ser desechados se los colocaba en el piso, generando así, inconvenientes para el tránsito del personal que se encuentra dentro de los talleres realizando su trabajo. En la figura 18 se puede observar el orden de cómo se debe mantener las herramientas de trabajo.



Figura 30 Modelo de organización de herramientas

Fuente: Juarez (2011)

3.10.3.7. Seiketsu: Higiene y Visualización

Es necesario tener siempre ordenado el lugar donde se va a recibir a los clientes, generando así confort hacia quienes dejen su vehículo en la mecánica, de igual manera la presentación de la persona que recibe los vehículos debe ser impecable, así el cliente va a sentir que tiene un trato preferencial lo que servirá para engancharlo, así mismo, se logrará obtener toda la información requerida por parte de este para realizar un trabajo de manera óptima.



Figura 31 Recepción de vehículo en el taller

Fuente: Wolkswagen MX

3.10.3.8. Compromiso y disciplina

En esta etapa se busca seguir la metodología de las “5S” es decir que todo lo que se ha mejorado utilizando estas herramientas se mantengan de acuerdo a los parámetros establecidos, generando el compromiso de los colaboradores de la empresa.

Entiéndase como disciplina al comportamiento que tienen las personas para realizar distintas acciones.

3.10.3.9. Seiso: Limpieza

Es necesario mantener el lugar de trabajo en óptimas condiciones para un mejor desempeño, generalmente en el área de mecánica se realizan trabajos que generan desperdicios, saber cómo desecharlos es de vital importancia para no causar malestar dentro de las personas que se encuentran en el mismo lugar, evitar ocupar espacios innecesarios y ocasionar accidentes de trabajo no deseados.

De igual manera es importante que las piezas que han sido cambiadas o extraídas, se las coloque dentro del vehículo, para que el propietario tome en cuenta que efectivamente se realizó el trabajo solicitado, estas deberán ser puestas en fundas plásticas para mantener la integridad de los vehículos, de esta manera se busca evitar reacciones negativas por parte del propietario del vehículo reparado.

3.10.3.10. Cálculo de mejora de tiempos del subproceso del servicio de reparación

El área de servicio post venta de CEPSA S.A, trabaja 8 horas diarias desde las 8h00 hasta las 17h00, haciendo un alto de 1 hora, que será utilizado para el almuerzo al medio día. El gerente de Volkswagen está interesado en determinar el tiempo de ciclo requerido para realizar correctamente los procesos de MECÁNICA (para mantenimiento regular cambios de aceite y ABC). El cuadro adjunto muestra la entrada de llamadas durante una semana típica.

Tabla 13 Vehículos recibidos en el taller semanalmente

DIAS	VEHICULOS
LUNES	6
MARTES	6
MIÉRCOLES	6
JUEVES	5
VIERNES	5
SÁBADO	5
SEMANAL	**33**

Fuente: CEPSA (2018)

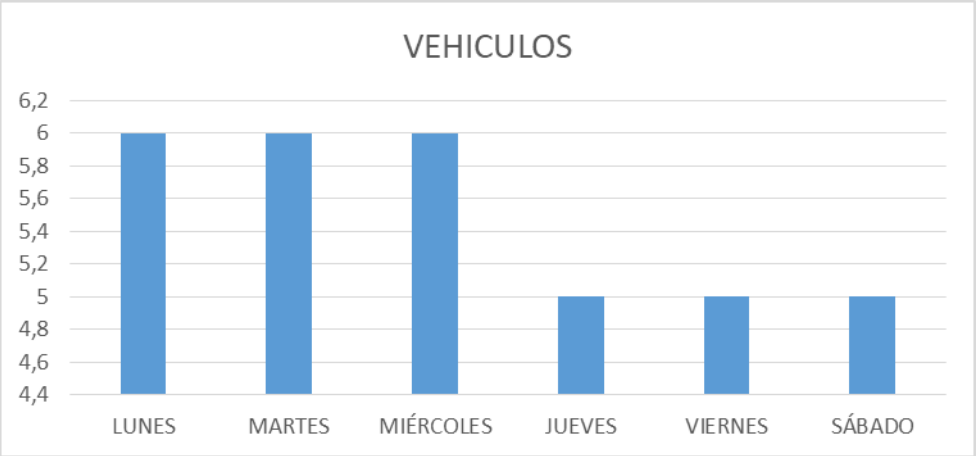


Figura 32 Servicio de reparación

Para la determinación de empleados que realizaran el mantenimiento a los vehículos, se calcula el tiempo de ciclo.

Tabla 14 Tiempo de ciclo de vehículos en el taller

TIEMPO DE CICLO		
TOTAL CLIENTES	6	DIARIOS
TIEMPO DISPONIBLE PROCESO ACTUAL	9	HORAS
TIEMPO DISPONIBLE EN MINUTOS	540	MINUTOS DIARIOS
TIEMPO DE CICLO PROCESO ACTUAL	90	MIN/CLIENTES
PROCESO MEJORADO	8	HORA
TIEMPO DISPONIBLE EN MINUTOS	480	MINUTOS DIARIOS
TIEMPO DE CICLO PROCESO MEJORADO	80	MIN/CLIENTE

El promedio de clientes diarios en la mecánica de vehículos es de 6, en un lapso de 9 horas, actualmente el tiempo utilizado para este proceso es de 90 minutos en promedio, el proceso puede ser reducido a 80, de igual manera uno de los principales problemas que se encuentra es la organización en el taller ubicado en la Av. 6 de diciembre y Foch, el poco espacio en el área de mecánica genera grandes conflictos al momento de recibir los vehículos, el correcto uso del espacio físico generará comodidad tanto en el área de taller, de igual manera se puede observar que en promedio se realizan 4 reprocesos mensuales que se verá reflejado en el cuadro de costo – beneficio.

Método de Cálculo

Total clientes = Promedio de clientes en la tabla 9

Tiempo disponible = (1,1 Horas) Tiempo aproximado utilizado actualmente para atender el requerimiento de los 8 clientes

Tiempo utilizado = Tiempo * 60 minutos

Tiempo de ciclo = Tiempo utilizado / 8 clientes

Tiempo disponible proceso mejorado = Tiempo en horas utilizado para realizar el trabajo con la mejora de proceso

Tiempo utilizado proceso mejorado = Tiempo disponible proceso mejorado * 60 min

Tiempo de ciclo proceso mejorado = Tiempo utilizado proceso mejorado /Total clientes

3.10.4. Control de Calidad

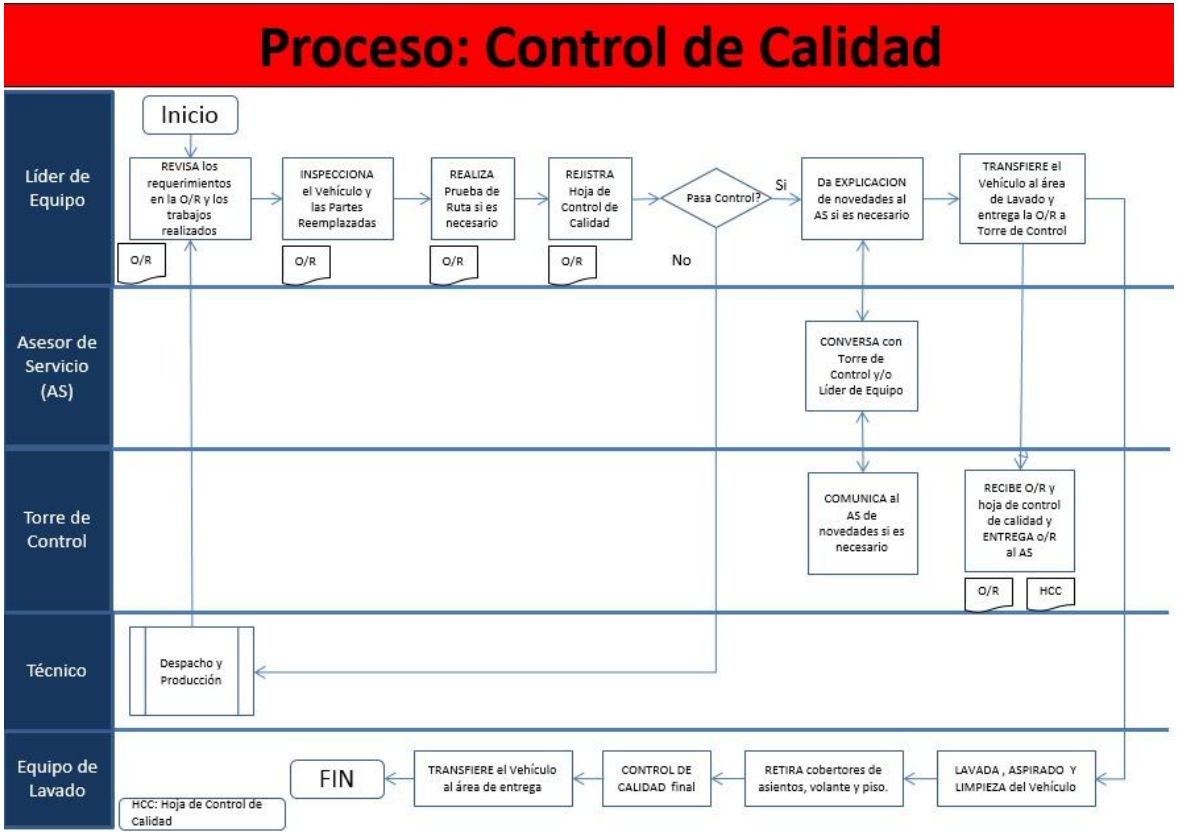


Figura 33 Diagrama de control de calidad

Fuente: *CEPSA S.A (2008)*

- El trabajo lo realizan los técnicos.

- Donde los técnicos basados en la orden de trabajo, realiza un check list de todas las actividades a realizar.

- Una vez realizado todos los requerimientos se procede a llamar al cliente para entregar el vehículo.

3.10.5. Proceso de Entrega

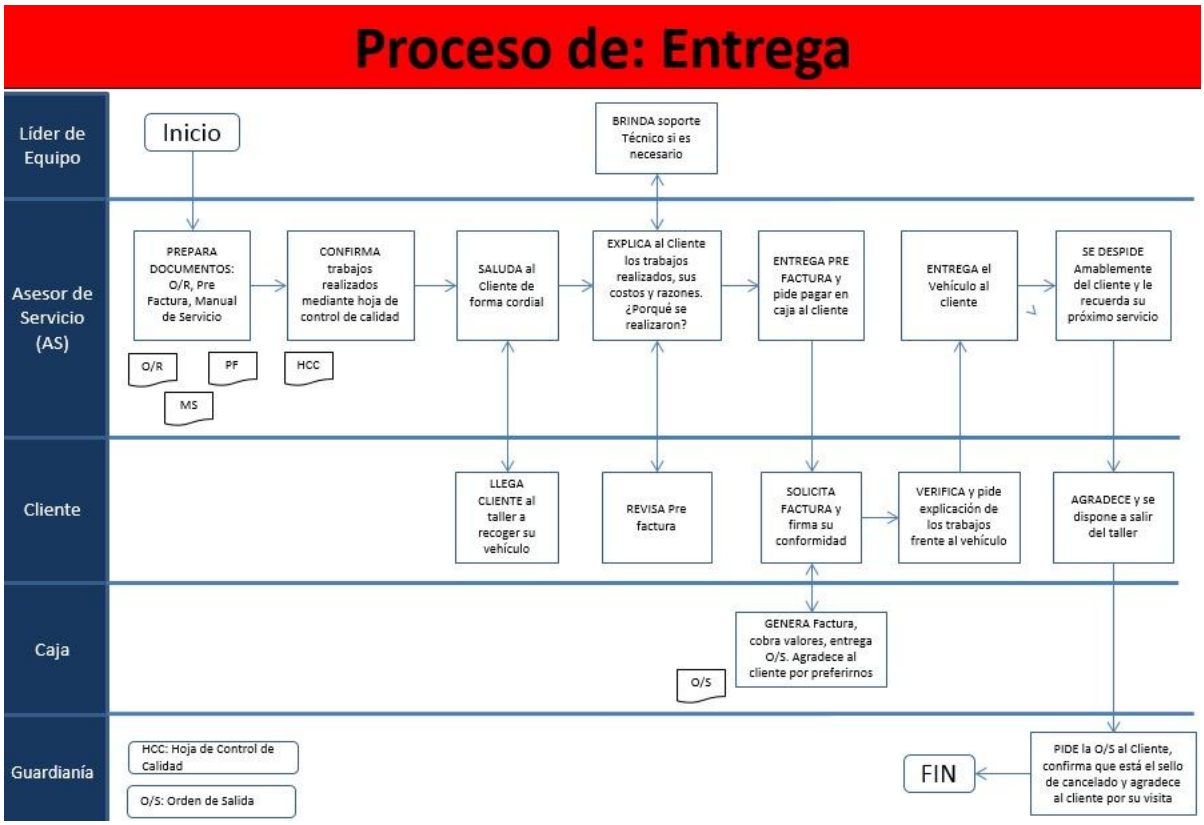


Figura 34 Diagrama de flujo de entrega de vehículo

Fuente: CEPSA S.A (2008)

3.10.5.1. Oportunidad de mejora subproceso de entrega de vehículo

La oportunidad de mejora aparece simplificando de manera radical muchos pasos a seguir del flujograma, esto con la finalidad de indicar al propietario del automóvil todos los trabajos realizados, señalando partes que se han reemplazado y otras indicaciones generales que sirvan para el mejor desarrollo del vehículo.

3.10.5.2. Subproceso de entrega de vehículo

Para la entrega del vehículo se deberá tener el vehículo listo en el área designada para la recepción y entrega de vehículos, de esta manera el cliente no tendrá que esperar para poder recibir su vehículo, previo a la entrega será necesario:

- Recibir al cliente de manera afectuosa.
- Indicar todos los arreglos realizados.
- Señalar e indicar las partes que han sido reemplazadas, para constancia de que el trabajo se lo realizó a conformidad.
- Sí el cliente no se encuentra satisfecho, se deberá tomar los requerimientos del cliente, si estos son nuevos se deberá indicar que estos poseen un costo adicional y se procederá a entregar una proforma del trabajo solicitado.
- Sí el cliente no se encuentra conforme por el trabajo realizado, se procederá a revisar el requerimiento, en caso de ser un error de mecánica se deberá realizar el trabajo de manera oportuna.

- Una vez que el cliente se encuentre satisfecho con el trabajo realizado, se procederá a receptar el pago.

3.10.6. Seguimiento Post Servicio

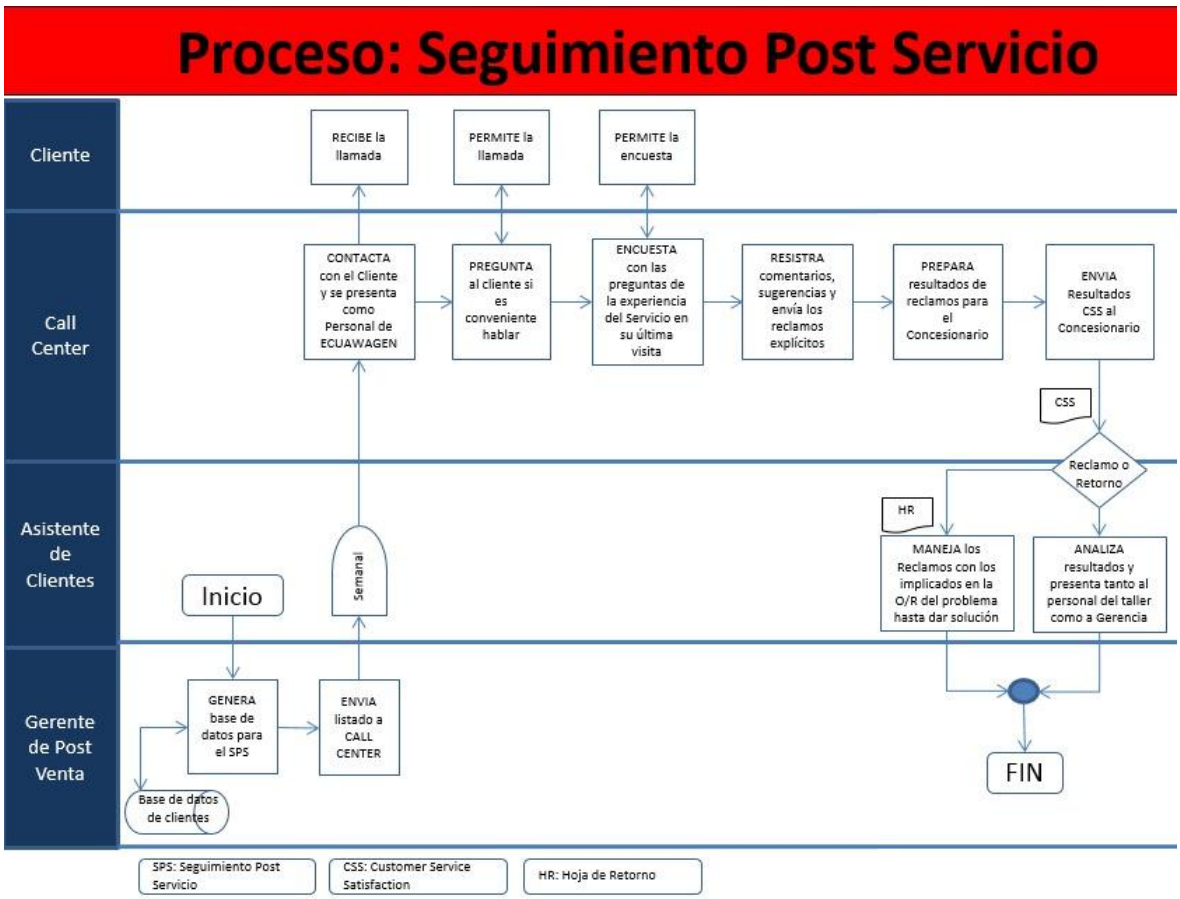


Figura 35 Diagrama de flujo de seguimiento post servicio

Fuente: CEPSA S.A (2008)

3.10.6.1. Recomendación de Seguimiento del Proceso post servicio

Es importante tener un registro de cómo se comportan los vehículos luego de haber realizado el mantenimiento o lo requerido por el cliente para lo cual:

- Se procederá a realizar una llamada vía telefónica.
- La persona que realice la llamada deberá presentarse cordialmente.
- Solicitar hablar con el propietario o encargado del vehículo.
- Entregar un breve feedback de lo que se realizó al vehículo en mención.
- Posteriormente se solicitará al cliente en el cual se evaluaran los siguientes parámetros.
    - Conformidad por el trato brindado por parte del personal
    - Conformidad por el trabajo realizado
    - Receptar opiniones por parte de los clientes e ingresarlas al sistema.
    - Las opiniones que surjan deberán ser analizadas y tomadas en cuenta para mejorar en el servicio brindado.

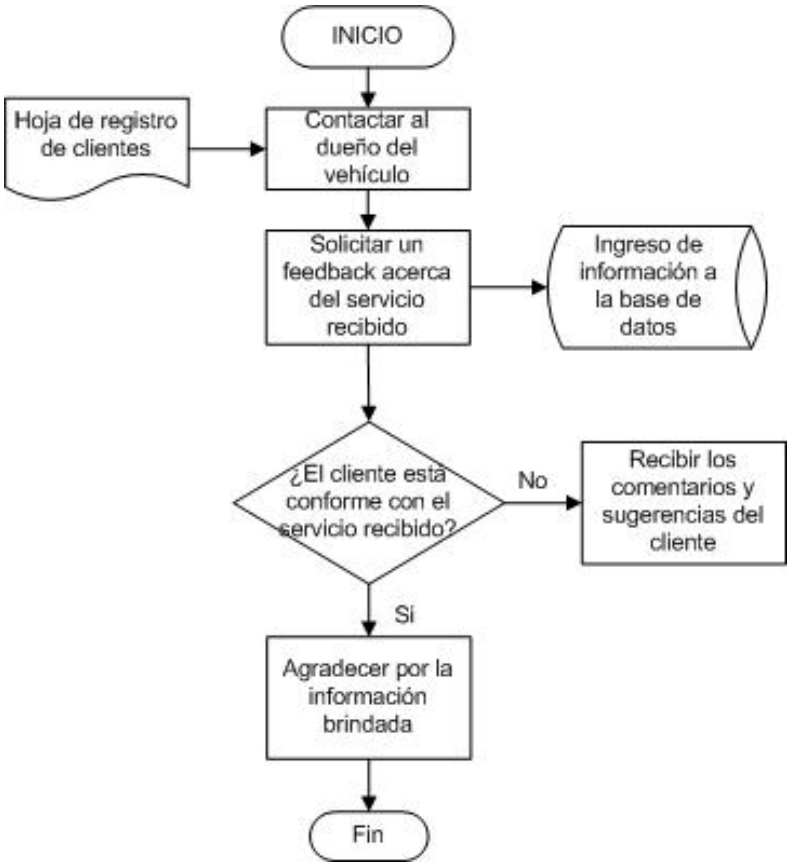


Figura 36 Proceso post servicio

3.10.7. Garantía

Todo el trabajo realizado deber mantener la garantía previamente indicada:

- Se deberá considerar que todo trabajo realizado exclusivamente en las instalaciones de CEPSA S.A, debe contar con la garantía que el trabajo se lo hizo a satisfacción del cliente.

- Los productos tienen una garantía de 2 años sin límite de kilometraje.

  - Vehículos livianos: Gol, Golf, Passat, Jetta, Voyage, New Beattle, Tiguan

- Vehículos comerciales

  - Amarok, T5 y Crafter: 2 años sin límite de kilometraje o 3 años o cien mil kilómetros
  - Crafter: 2 años sin límite de kilometraje o 3 años o doscientos cincuenta mil kilómetros

3.10.7.1. Actividad Mejorada: Garantía

Todo el trabajo realizado deber mantener la garantía previamente indicada:

- Se deberá considerar que todo trabajo realizado exclusivamente en las instalaciones de CEPSA S.A, debe contar con la garantía que el trabajo se lo hizo a satisfacción del cliente.

- Los productos tienen una garantía de 2 años sin límite de kilometraje.

  - Vehículos livianos: Gol, Golf, Passat, Jetta, Voyage, New Beattle, Tiguan

- Vehículos comerciales

  - Amarok, T5 y Crafter: 2 años sin límite de kilometraje o 3 años o cien mil kilómetros
  - Crafter: 2 años sin límite de kilometraje o 3 años o doscientos cincuenta mil kilómetros.

4. ANÁLISIS DE AHORRO EN COSTO

4.1. Ahorro en costo

4.1.1. Concertación de Citas

El área de servicio post venta de CEPSA S.A, trabaja 8 horas diarias desde las 8h00 hasta las 17h00, tomando un receso de 1 hora, que será utilizado para el almuerzo al medio día. La propuesta de mejora del subproceso de concertación de citas ha permitido realizar un ahorro en costos los cuales se detallan a continuación en la tabla 15.

Tabla 15 Ahorro en costo concertación de citas

CONCERTACIÓN DE CITAS (COSTOS)	
MANO DE OBRA	1
COSTO DE MANO DE OBRA	$ 100,00
FACTOR CORRECION SALARIO	1,35
VALOR A PAGAR	$ 135,00
HORAS POR MES	192
COSTO HORA	$ 0,70
COSTO POR MINUTO	$ 0,01

CONDICIÓN DE PRODUCCION (AHORRO)			
	ACTUAL	**PROCESO MEJORADO**	**AHORRO GENERADO**
COSTO POR CITA	$ 0,097	$ 0,088	$ (0,01)
PRODUCCION DIARIA	8	8	
COSTO TOTAL DIARIO	$ 0,77	$ 0,70	$ (0,07)
PRODUCCION SEMANAL	45	45	
COSTO TOTAL SEMANAL	$ 4,35	$ 3,96	$ (0,40)
PRODUCCION MENSUAL	180	180	
COSTO TOTAL MENSUAL	$ 17,40	$ 15,82	$ (1,58)
PRODUCCION ANUAL	2160	2160	
COSTO TOTAL ANUAL	$ 208,83	$ 189,84	$ (18,98)

Fuente: CEPSA (2018)

Método de cálculo

Valor a pagar = Factor de corrección salarial * Costo de mano de obra

Horas por mes = 8 horas * 24 días trabajados (Trabajan 6 días semanales)

Costo Hora = Valor a pagar / Horas por mes

Costo por minuto = Costo hora /60

Costo por cita = Costo hora * Tiempo de ciclo

Producción diaria = Costo por cita * 8

Costo semanal = Costo por cita * 45 requerimientos de cita atendidos semanalmente

Costo mensual = Costo por cita * 180 requerimientos mensuales (45 requerimientos semanales * 4 semanas)

Costo anual = Costo por cita * 2160 requerimientos (180 requerimientos mensuales * 12 meses)

Ahorro generado = Proceso mejorado – Proceso actual

4.1.2. Recepción de Vehículo

El área de servicio post venta de CEPSA S.A, trabaja 8 horas diarias desde las 8h00 hasta las 17h00, haciendo un alto de 1 hora, que será utilizado para el almuerzo al medio día. La propuesta de mejora del subproceso de concertación de citas ha permitido realizar un ahorro en costos los cuales se detallan a continuación en la tabla 16.

Tabla 16 Ahorro en costos de Recepción de Vehículos

RECEPCIÓN DE VEHICULOS COSTOS	
MANO DE OBRA	1
COSTO DE MANO DE OBRA	$ 80,00
FACTOR CORRECION SALARIO	1,35
VALOR A PAGAR	$ 108,00
HORAS POR MES	192
COSTO HORA	$ 0,56
COSTO POR MINUTO	$ 0,01

CONDICIÓN DE PRODUCCION (AHORRO)			
	ACTUAL	**PROCESO MEJORADO**	**AHORRO GENERADO**
COSTO POR RECEPCIÓN	$ 0,141	$ 0,070	$ (0,07)
PRODUCCION DIARIA	8	8	
COSTO TOTAL DIARIO	$ 1,13	$ 0,56	$ (0,56)
PRODUCCION SEMANAL	45	45	
COSTO TOTAL SEMANAL	$ 6,33	$ 3,16	$ (3,16)
PRODUCCION MENSUAL	180	180	
COSTO TOTAL MENSUAL	$ 25,31	$ 12,66	$ (12,66)
PRODUCCION ANUAL	2160	2160	
COSTO TOTAL ANUAL	$ 303,75	$ 151,88	$ (151,88)

Fuente: CEPSA (2018)

Método de cálculo

Valor a pagar = Factor de corrección salarial * Costo de mano de obra

Horas por mes = 8 horas * 24 días trabajados (Trabajan 6 días semanales)

Costo Hora = Valor a pagar / Horas por mes

Costo por minuto = Costo hora /60

Costo por recepción = Costo hora * Tiempo de ciclo

Producción diaria = Costo por recepción * 8

Costo semanal = Costo por recepción * 45 requerimientos de cita atendidos semanalmente

Costo mensual = Costo por recepción * 180 requerimientos mensuales (45 requerimientos semanales * 4 semanas)

Costo anual = Costo por recepción * 2160 requerimientos (180 requerimientos mensuales * 12 meses)

Ahorro generado = Proceso mejorado – Proceso actual

4.1.3. Servicio de Reparación

El área de servicio post venta de CEPSA S.A, trabaja 8 horas diarias desde las 8h00 hasta las 17h00, haciendo un alto de 1 hora, que será utilizado para el almuerzo al medio día. La propuesta de mejora del subproceso de concertación de citas ha permitido realizar un ahorro en costos los cuales se detallan a continuación en la tabla 17.

Tabla 17 Ahorro en Costos del Servicio de Reparación

AHORRO EN COSTOS DEL SERVICIO DE REPARACIÓN	
	ACTUAL
MANO DE OBRA	1
COSTO DE MANO DE OBRA	$ 600,00
FACTOR CORRECION SALARIO	1,35
VALOR A PAGAR	$ 810,00
HORAS POR MES	192
COSTO HORA	$ 4,22
COSTO POR MINUTO	$ 0,07
MATERIA PRIMA	
FILTROS	$ 25,00
ACEITES	$ 40,00
TOTAL	$ 65,00

CONDICIÓN DE PRODUCCION (AHORROS)			
	ACTUAL	**PROCESO MEJORADO**	**AHORRO GENERADO**
COSTO TOTAL X VEHICULO	$ 65,11	$ 65,08	$ (0,02)
COSTO HORA EXTRA	$ 3,75	$ -	$ (3,75)
PRODUCCION DIARIA	6	6	
COSTO TOTAL DIARIO	$ 394,38	$ 390,51	$ (3,88)
PRODUCCION SEMANAL	33	33	
COSTO TOTAL SEMANAL	$ 2.170,98	$ 2.147,78	$ (23,20)
PRODUCCION MENSUAL	136	132	
COSTO TOTAL MENSUAL	$ 8.944,34	$ 8.591,14	$ (353,21)
PRODUCCION ANUAL	1632	1584	
COSTO TOTAL ANUAL	$ 107.332,13	$ 103.093,65	$ (4.238,48)

Fuente: CEPSA (2018)

Método de cálculo:

Valor a pagar = Factor de corrección salarial * Costo de mano de obra

Horas por mes = 8 horas * 24 días trabajados

Costo Hora = Valor a pagar / Horas por mes

Costo por vehículo = Costo hora * Tiempo por vehículo (Tiempo de ciclo) + Materia prima utilizada

Costo hora extra = (Costo mano de obra / 240) *1,5 * 1 hora extra diaria

Costo total diario = 6 vehículos * Costo por vehículo

Costo semanal por vehículo = Costo por vehículo * Total Semanal tabla 6

Costo mensual por vehículo = Costo por vehículo * 136 (33 * 4 semanas + 4 reprocesos que se realizan actualmente) o 132 (33 * 4 semanas)

Producción Anual = Costo por vehículo * Producción mensual * 12 meses

Ahorro generado = Proceso mejorado – Proceso actual

Para el proceso de mecánica se necesita una inversión en filtros y aceites por un valor total de $65.

Tomando en cuenta que anteriormente no se ha realizado un análisis tan minucioso de costo beneficio bajo la misma metodología no es posible comparar los valores, así mismo es necesario recalcar que en el área de mecánica en promedio existen 4 reprocesos mensuales, si tomamos en cuenta el mismo análisis realizado más los reprocesos.

4.1.4. Entrega de vehículo

4.1.5. Cuadro resumen ahorro en costos

En la siguiente tabla, se verá reflejada el costo – beneficio causado, por la mejora de los procesos que incurre el área de servicio post-venta de la Volkswagen, CEPSA S.A, casa matriz ubicada en la Av. 6 de diciembre y Mariscal Foch.

Tabla 18 Ahorro en costos servicio post-venta

RESUMEN AHORRO EN COSTOS	
MANO DE O BRA UTILIZADA	3
COSTO MANO DE OBRA	780,00
FACTOR CORRECION SALARIO	1,35
TOTAL VALO A PAGAR	$ 1.053,00
MATERIA PRIMA UTILIZADA	
COSTO MATERIA PRIMA	$ 65,00
TOTAL AHORRO	
DIARIO	$ (4,51)
SEMANAL	$ (26,76)
MENSUAL	$ (367,44)
ANUAL	$ (4.409,33)

4.2.Capacitación de personal

Según (Siliceo): "La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades de una empresa u organización orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes de un colaborador."

Cabe señalar que la capacitación de personal lo realiza el Grupo Cevallos, el cual tiene la presentación de la Volkswagen en Ecuador, en lo que corresponde a este apartado será una propuesta en caso de que la empresa CEPSA, S.A, decida realizar capacitaciones internas de personal.

4.2.1. Capacitación asesora de servicio

Como se mencionó en el numeral 4.2 la capacitación es un proceso fundamental para que los empleados puedan desenvolverse de la mejor manera con todos los tipos de clientes y las reacciones que estos poseen ante las distintas circunstancias que se presentan, razón por la cual se ha visto la necesidad de brindar un curso de capacitación en este tema en específico.

Lo primero que se debe hacer es realizar un análisis de los objetivos específicos que requiere el personal de esta manera se podrá obtener los siguientes beneficios:

- Formar el desarrollo del personal de servicio, mejorando el trato con el cliente y mejorando la situación de la empresa ante este.

- Proporcionar la información y conocimientos adecuados para mejorar el desempeño en su puesto de trabajo, es decir mejorar la eficiencia y eficacia en las distintas funciones que este desempeñando.

- Disminuir riesgos de trabajo, tomando como referencia las posibles afectaciones que pueda tener la compañía por reacciones negativas tanto por parte del personal de servicio, como a su vez del cliente.

- Mejorar el rendimiento del personal en su puesto de trabajo, de tal manera que existan resultados positivos en la productividad.

Una vez teniendo en cuenta los objetivos específicos y los beneficios que brindará la capacitación al personal, se deberá exponer los temas fundamentales de la capacitación, los temas de capacitación podrían ser los siguientes:

- Proactividad: Es decir anticiparse a los hechos, posibles preguntas por parte de los clientes y solución a los clientes, esto tendrá una clara repercusión sobre el comportamiento de los clientes generando satisfacción por el trato brindado o insatisfacción sobre el mismo.

- Inteligencia emocional: La capacitación en inteligencia emocional ayudará al personal a controlar su actitud frente a los clientes en las distintas situaciones en las que se pueda encontrar, la actitud del personal que atiende a los clientes se puede forjar un criterio de fidelidad del cliente hacia la compañía.

- Manejo del tiempo: El tiempo que transcurre desde que el cliente llega a la empresa, hasta que este es recibido puede generar descontento o agrado, razón por la cual es necesario saber valorar el tiempo que este dispone al momento de realizar las distintas actividades.

- Conocimiento de los productos y servicios ofertados: Si el personal de la empresa tiene falencias en el conocimiento tanto de los productos como de los servicios que se ofrece en la empresa, va a tener implicaciones tanto en el tiempo como en las reacciones de los clientes, es de vital importancia poder brindar la información necesaria de manera oportuna al cliente.

- Una vez que se tengan claro los temas a tratar es necesario planificar las fechas de las capacitaciones, horarios para que no se vea afectado el horario de trabajo ni los clientes que requieran atención, será necesario recibir las capacitaciones fuera del horario de trabajo establecido o de preferencia los fines de semana, sin que se vea

afectado de igual manera el tiempo del empleador para sus distintas gestiones personales.

4.2.2. Capacitación al personal de taller

La capacitación al personal del taller es de vital importancia, puesto que el trabajo efectuado dentro de los talleres tendrá una directa implicación sobre la satisfacción del cliente, de esto depende cumplir los objetivos de calidad proporcionados.

Dentro del proceso de capacitación se debe tomar en cuenta los distintos aspectos.

- Conocimiento de los productos de la empresa: Es decir tener un claro conocimiento de cómo funcionan los modelos y que implicaciones puede tener.

- Manejo apropiado de herramientas de trabajo y equipo de trabajo.

- Procedimientos para efectuar mantenimientos, reparaciones, requisiciones de materiales.

- Salud ocupacional y riesgos de trabajo.

4.3. Contratación de personal

La contratación del personal para el servicio postventa es de vital importancia, los conocimientos que posea el postulante son fundamentales para que pueda cumplir con los objetivos de la compañía.

En este punto es necesario aclarar que han existido quejas por parte de los operarios del taller, debido a que los jefes de taller no poseen los conocimientos apropiados de mecánica en relación a la marca.

Será necesario evaluar como primer punto la promoción del personal que se encuentre trabajando en la mecánica, esto a razón que ya posee la experiencia necesaria para poder realizar sus labores con mayor facilidad, si esto sucede se tendrá que evaluar la posibilidad de cubrir la vacante que dejaría la persona del taller que tiene la promoción o la contratación interna.

En caso de que no se pueda cumplir de esta manera, se deberá realizar el proceso de contratación de personal experto, una vez que se haya realizado la selección del personal, se procederá a dar un curso de inducción obligatorio para la nueva persona del taller.

4.3.1. Proceso de inducción

El proceso de inducción será de vital importancia, para que el personal nuevo conozca no solo de las labores que cumplirá en su puesto de trabajo, si no, también deberá conocer todos los procedimientos, manuales, normativa, productos, servicios entre otros, que rige en la compañía al momento de realizar sus actividades, esto mejorará su desempeño en el área de trabajo, al mismo tiempo se busca evitar riesgos de trabajo innecesarios, mejorar el ambiente laboral y el trato con el cliente

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1.Conclusiones

Es necesario realizar una mejora en el servicio post – venta especialmente en el servicio de la mecánica, este es el que más gastos está generando a la empresa dentro del servicio postventa.

En necesario revisar las condiciones de las piezas que se adaptan a los vehículos, de esta manera disminuirá los reprocesos generados, esto es la causa del 50% de los reprocesos.

Es necesario tener capacitado al personal de la mecánica totalmente así como a los supervisores, esto va a generar una eficiencia del trabajo realizado, al tiempo que disminuirán las quejas que existen por parte de los mecánicos hacia los supervisores, mejorando el ambiente de trabajo.

Es necesario que el personal capacitado firme una cláusula con la empresa en la cual este se comprometa a trabar por un tiempo determinado hasta cubrir los costos de capacitación, así será capital invertido de manera adecuada mejorando los resultados de la empresa.

La atención brindada por cada uno del personal de servicio post – venta debe ser enfocada totalmente al cliente, es necesario que señalar que un cliente bien atendido se fidelizará con la marca, así cuando este decida cambiar de vehículo decidirá uno de la misma marca.

5.2. Recomendaciones

Mantener al personal constantemente capacitado para realzar su trabajo de manera óptima, y de forma continua, esto debido a que los vehículos llevan tecnología que cambia paulatinamente.

Mantener un buen control de la mercadería que llega a los talleres, realizar las pruebas necesarias para garantizar un trabajo de calidad a los consumidores finales.

Se debe realizar procesos de mejora continua, siempre en toda organización u área van a existir detalles que se puedan cambiar, los cuales tendrán un impacto positivo sobre el funcionamiento de toda la empresa.

Realizar un estudio de puesto de trabajo para todas las áreas ayudará a ofrecer un mejor servicio al cliente, desde que este está entrando a los concesionarios, mejorando su experiencia con la marca.

De ser el caso para el área de la mecánica se puede contratar que trabajen en otras concesionarias para dar capacitaciones continua, esto luego de hacer un análisis de que la persona que va a brindar las capacitaciones cuenta con los conocimientos adecuados para hacerla, esto disminuirá significativamente los costos generados a causa de la capacitación de personal, no solo esperar la capacitación por el importador a pesar de que estos no generen un costo para la compañía.

BIBLIOGRAFÍA

American Society of Quality Control. (s.f.).

Cámara de la Industria Automotriz del Ecuador (CIAE). (2018). *Estudio de producción de vehículos.*

Carro, R., & Daniel, G. (2012). *Administración de la calidad total* . Mar de Plata: Universidad Nacional de Mar de Plata.

Casal, J. P. (2014). *Manual de atención a clientes y usuarios.* Profit .

CEPSA S.A . (2008). *Orden de trabajo* .

CEPSA S.A. (2008). *Diagrama Concertación de citas* .

CEPSA S.A. (2008). *Organigrama Funcional CEPSA S.A* .

CEPSA S.A. (2008). *Proceso de Control de Calidad.*

CEPSA S.A. (2008). *Proceso de entrega de Vehículo.*

CEPSA S.A. (2008). *Proceso de recepción y creación O/R.*

CEPSA S.A. (2008). *Proceso de seguimiento Post Servicio.*

CEPSA S.A. (2008). *Proceso de servicio de reparación.*

Corporación Industrial Minuto de Dios. (2017). *MTD*. Obtenido de MTD: https://mdc.org.co/herramientas-de-diagnostico-y-evaluacion-de-procesos/

Deming . (1989).

Garza, E. G. (2003). *Administracion de la Calidad Total.* Mexico: Editorial Pax Mexico.

Guía para el Business Process Management Body of Knowledge. (2018). *Venki*. Obtenido de Venki: https://www.heflo.com/es/definiciones/analisis-de-proceso/

Herrera, J. E. (2012). *Gestión estratégica organizacional.* Bogotá: Ecoe Ediciones.

IBM. (2018). *IBM Knowledge Center* . Obtenido de IBM Knowledge Center: https://www.ibm.com/support/knowledgecenter/es/SSFTBX_8.5.7/com.ibm.wbpm.wid.tkit.doc/model/visualmodels.html

IEES. (2016). *Encuesta Nacional de empleo. Desarrollo y subempleo ENEMDU.*

Instituto Uruguayo de normas técnicas . (2009). Herramientas para la mejora de la calidad . En I. U. TECNICAS, *Herramientas para la mejora de la calidad* (págs. 21 - 24). Uruguay.

ISO . (9001 - 2015).

ISOTOOLS. (2018). *ISOTOOLS.* Obtenido de ISOTOOLS: https://www.isotools.org/soluciones/procesos/gestion-por-procesos/

Juarez, C. (2011). *Diagrama de flujo Seiri.*

Prieto Herrera, J. (2016). *Gerencia Proactiva* . Bogotá: ECOE.

Rey Sacristán, F. (2005). *Las 5S: Orden y limpieza en el puesto de trabajo* . España: FC.

SENAE . (2018). *Importación de vehículos mensuales* .

Siliceo, A. (s.f.). *Capacitacion y desarrollo de personal* . México: Limusa.

Superintendencia de compañías. (s.f.). *Conformación del sector automotor* .

U.T. de Atención a Usuarios. (2012). *Manual de buenas prácticas a atención a usuarios.*

Universidad de Extramadura . (2012). *Manual de buenas prácticas en la atención a usuarios* . España.

Wolkswagen MX. (s.f.). *Recepción de vehículo* .

World Class Manufacturing . (s.f.). *Módelo de organización de herramientas* .

ANEXOS

Encuesta para el trabajo de disertación, propuesta de mejora para el servicio post venta Volkswagen CEPSA S.A.

Tesis

1. **En una escala del 1 al 5 siendo 1 la más baja y 5 la más alta ¿Se encuentra usted capacitado para realizar su trabajo?**
   Marca solo un óvalo.
   - ◯ 1
   - ◯ 2
   - ◯ 3
   - ◯ 4
   - ◯ 5

2. **En una escala del 1 al 5 siendo 1 la más baja y 5 la más alta ¿Usted considera que su supervisor se encuentra lo suficientemente capacitado?**
   Marca solo un óvalo.
   - ◯ 1
   - ◯ 2
   - ◯ 3
   - ◯ 4
   - ◯ 5

3. **En una escala del 1 al 5 siendo 1 la más baja y 5 la más alta ¿Cuenta con todas las herramientas disponibles para realizar su trabajo de una manera adecuada?**
   Marca solo un óvalo.
   - ◯ 1
   - ◯ 2
   - ◯ 3
   - ◯ 4
   - ◯ 5

4. **En una escala del 1 al 5 siendo 1 la más baja y 5 la más alta ¿El espacio físico en el cual se encuentra ubicado el taller es el apropiado para realizar el trabajo de manera óptima?**
   Marca solo un óvalo.
   - ◯ 1
   - ◯ 2
   - ◯ 3
   - ◯ 4
   - ◯ 5

5. **¿Cuáles son las principales necesidades que usted encuentra en el taller?**

6. **¿Cuáles son las principales quejas que de parte de los clientes?**

7. **¿Que sugiere usted para mejorar el trabajo y atención al cliente?**

Con la tecnología de
Google Forms