



**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR**

**Facultad de Ingeniería Automotriz**

**TESIS DE GRADO PARA LA OBTENCION DEL TITULO DE  
INGENIERO EN MECANICA AUTOMOTRIZ**

**PROPUESTA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA EL  
ÁREA DE POSTVENTA EN EL CONCESIONARIO ASIA  
CAR HYUNDAI S.A.**

**Juan Gonzalo Novillo Espinosa**

**Director: Ingeniero José Andrés Castillo Reyes**

**2011**

**Quito, Ecuador**

## CERTIFICACIÓN

Yo, Juan Gonzalo Novillo Espinosa declaro que soy el autor exclusivo de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal mía. Todos los efectos académicos y legales que se desprendan de la presente investigación serán de mi exclusiva responsabilidad.

Firma del graduando  
Juan Gonzalo Novillo Espinosa  
CI: 1710637206

Yo, Ingeniero José Andrés Castillo Reyes, declaro que, en lo que yo personalmente conozco, el señor, Juan Gonzalo Novillo Espinosa, es el autor exclusivo de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal suya.

Firma del Director Técnico de Trabajo de Grado  
Ingeniero José Andrés Castillo Reyes  
Director

## **A G R A D E C I M I E N T O**

La presente tesis de grado se ha presentado gracias a la colaboración de muchas personas que aportaron con conocimientos al desarrollo del tema propuesto. El agradecimiento al personal de Asia Car Hyundai S.A. y en especial a su Gerente General, Economista Nelson Galarza, quienes permitieron que este estudio se realice para el engrandecimiento personal y corporativo.

A mi director de tesis Ingeniero Andrés Castillo y profesores que me impartieron sus conocimientos y me guiaron en cada una de sus materias.

A todos a quienes de alguna manera contribuyeron para la realización de mi tesis de grado.

## **DEDICATORIA**

A mis padres por su apoyo y esfuerzo en cada momento, por la lucha constante y por el amor que cada día inyectan a mi vida.

A mis hermanos por ser mis compañeros y por su apoyo incondicional.

A mis amigos, por sus valiosas opiniones y cariño.

# ÍNDICE

ÍNDICE DE FIGURAS.....	IX
ÍNDICE DE TABLAS.....	XII
SÍNTESIS.....	XIII
CAPÍTULO 1.....	1
ANÁLISIS ORGANIZACIONAL Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	1
1.1 ANÁLISIS ORGANIZACIONAL .....	1
1.1.1 Antecedentes.....	1
1.1.2 Descripción del Negocio .....	1
1.1.3 Áreas de la Organización.....	2
1.1.4 Rasgos Culturales .....	2
1.1.4.1 Misión .....	2
1.1.4.2 Visión .....	2
1.1.4.3 Cultura organizacional.....	3
1.1.4.4 Competencia.....	3
1.1.4.5 Análisis del sector automotor .....	4
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	7
1.2.1 Objetivos del proyecto de titulación .....	8
1.2.1.1 Objetivo general.....	8
1.2.1.2 Objetivos Específicos.....	9
1.2.1.3 Hipótesis.....	9
CAPÍTULO 2.....	10
MARCO TEÓRICO .....	10
2.1 GESTIÓN DE CALIDAD .....	10
2.1.1 Conceptos de Calidad .....	10
2.1.2 Evolución de la gestión de la calidad .....	11
2.1.3 Definición de Sistema de Gestión de Calidad .....	14
2.1.4 Características.....	20
2.1.5 Principios de la gestión de la calidad .....	21

2.1.6	Diseño de un sistema de gestión de calidad .....	25
2.2	GESTIÓN POR PROCESOS .....	26
2.2.1	Definiciones .....	28
2.2.2	Ventajas de un enfoque basado en procesos .....	30
2.2.3	Teoría de los procesos .....	31
2.2.3.1	Elementos básicos de un proceso .....	31
2.2.3.2	Clasificación de los procesos.....	32
2.2.3.3	Mapa de procesos .....	33
2.2.3.4	Cadena de .....	35
2.2.3.5	Factores críticos de.....	36
2.2.3.6	Pasos de la gestión por procesos .....	37
2.2.3.7	Diagramación de procesos .....	38
2.2.3.8	Otras herramientas para normalizar los procesos.....	40
2.2.3.9	Rediseño de procesos .....	41
2.2.3.10	Indicadores .....	44
	CAPÍTULO 3.....	48
	GESTIÓN POR PROCESOS PARA EL ÁREA DE POSTVENTA DE ASIA CAR HYUNDAI S.A.....	48
3.1	LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN .....	48
3.1.1	Análisis interno .....	49
3.1.1.1	Factor organizacional .....	51
3.1.1.2	Descripción de los cargos.....	53
3.1.1.3	Divisiones de la organización, equipo técnico y humano .....	55
3.1.1.4	Infraestructura del área de postventa.....	56
3.1.2	Análisis externo .....	59
3.1.2.1	Factores económicos.....	60
3.1.2.2	Factores socio-culturales.....	61
3.1.2.3	Factores competitivos.....	64
3.1.3	Análisis FODA .....	67
3.1.4	Flujograma de la situación actual.....	70
3.2	APLICACIÓN DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD Y GESTIÓN POR PROCESOS PARA EL ÁREA DE POSTVENTA .....	73
3.2.1	Revisión de procesos .....	73
3.2.2	Cadena de Valor.....	75

3.2.2.1	Clasificación de los procesos.....	76
3.2.3	Mapa de procesos .....	78
3.2.4	Responsables y funciones de los dueños de los procesos .....	79
3.2.5	Estructura de la documentación necesaria y guía para su presentación.....	82
3.2.6	Indicadores de Gestión.....	83
3.2.7	Mejoramiento de los procesos del área de postventa de ASIA CAR HYUNDAI S.A. ....	84
CAPÍTULO 4.....		88
GESTIÓN DOCUMENTAL.....		88
4.1	REGISTROS Y FORMATOS.....	89
4.2	PROPUESTA DE PROCESOS PARA EL ÁREA DE POSTVENTA .....	98
4.2.1	Seguimiento y medición de los procesos .....	99
4.2.2	Procesos, procedimientos, instructivos y lineamientos de trabajo.....	99
4.3	PROCEDIMIENTO DE RECEPCIÓN Y ENTREGA.....	105
4.3.1	Objeto.....	105
4.3.2	Alcance.....	105
4.3.3	Referencias .....	105
4.3.4	Definiciones .....	105
4.3.5	Responsabilidad y autoridad.....	106
4.3.6	Procedimiento.....	106
4.3.6.1	Recibir al cliente con su vehículo .....	106
4.3.6.2	Registrar los datos del cliente .....	108
4.3.6.3	Registrar los datos del vehículo .....	108
4.3.6.4	Realizar el inventario físico del vehículo.....	108
4.3.6.5	Registro del pedido del cliente .....	109
4.3.6.6	Apertura de la orden de trabajo en el sistema y la ficha del vehículo .....	110
4.3.6.7	Entregar órdenes de trabajo.....	110
4.3.6.8	Registrar en la orden de trabajo el tipo de reparación .....	111
4.3.6.9	Proformación.....	112
4.3.6.10	Solicitar autorización para reparación del vehículo.....	112
4.3.6.11	Recibir vehículos reparados .....	113
4.3.6.12	Entrega y facturación del servicio prestado .....	113
4.3.6.13	Gestión de siniestros con aseguradoras.....	114
4.3.6.14	Archivar los documentos del vehículo reparado .....	114
4.4	PROCEDIMIENTO DE DIAGNÒSTICO Y REPARACIÓN DEL VEHÍCULO.....	117

4.4.1	Objeto.....	117
4.4.2	Alcance.....	117
4.4.3	Referencias .....	117
4.4.4	Definiciones.....	117
4.4.5	Responsabilidad y autoridad.....	118
4.4.6	Procedimiento.....	118
4.4.6.1	Recibir orden de trabajo y el vehículo .....	118
4.4.6.2	Realizar las pruebas de diagnóstico.....	119
4.4.6.3	Registrar en la orden de trabajo el tipo de reparación .....	120
4.4.6.4	Solicitar autorización para reparación del vehículo.....	120
4.4.6.5	Solicitar aprobación y entrega de materiales y repuestos de reparación .....	121
4.4.6.6	Reparación del vehículo.....	122
4.5	PROCEDIMIENTO DE JEFATURA DE TALLER.....	126
4.5.1	Objeto.....	126
4.5.2	Alcance.....	126
4.5.3	Referencias .....	126
4.5.4	Definiciones.....	126
4.5.5	Responsabilidad y autoridad.....	127
4.5.6	Procedimiento.....	127
4.5.6.1	Recibir órdenes de trabajo y asignar a un técnico-mecánico.....	127
4.5.6.2	Aprobar solicitudes de materiales y repuestos de reparación.....	127
4.5.6.3	Realizar pruebas de ruta y control de calidad.....	128
4.5.6.4	Supervisar todos los procesos del área de postventa.....	129
4.5.6.5	Solucionar los problemas generados en el área de postventa.....	129
4.6	PROCEDIMIENTO DE DESPACHO DE MATERIALES Y.....	130
4.6.1	Objeto.....	130
4.6.2	Alcance.....	130
4.6.3	Referencias .....	130
4.6.4	Definiciones.....	130
4.6.5	Responsabilidad y autoridad.....	130
4.6.6	Procedimiento.....	131
4.6.6.1	Recibir las requisiciones de materiales .....	131
4.6.6.2	Revisar el stock de materiales y repuestos .....	132
4.6.6.3	Realizar requisición de materiales y repuestos a matriz .....	132

4.6.6.4	Realizar compras locales de repuestos y materiales .....	133
4.6.6.5	Control de Inventarios .....	134
4.7	INSTRUCTIVO DE MANEJO DE ASEGURADORAS.....	136
4.7.1	Objeto.....	136
4.7.2	Instructivo .....	136
4.7.2.1	Recepción del vehículo .....	136
4.7.2.2	Elaboración de la proforma .....	136
4.7.2.3	Inspección del vehículo .....	137
4.7.2.4	Autorización para reparación.....	138
4.7.2.5	Reparación del vehículo.....	139
4.7.2.6	Envío de orden de salida.....	139
4.8	INSTRUCTIVO DE PROFORMACIÓN.....	141
4.8.1	Objeto.....	141
4.8.2	Instructivo .....	141
4.8.2.1	Elaborar proformas .....	141
4.9	LINEAMIENTOS Y ESTÁNDARES DE CALIDAD .....	143
4.9.1	Objeto.....	143
CAPÍTULO 5.....		148
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....		148
5.1	CONCLUSIONES .....	148
5.2	RECOMENDACIONES .....	150
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		152
ANEXOS.....		155

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>FIGURA No. 2.1</b>	CICLO DEMING PARA UN ENFOQUE DEL SISTEMA PARA LA GESTIÓN.....	23
<b>FIGURA No. 2.2</b>	CONCEPTOS CLAVES DE LA NORMA ISO 9001:2000.....	27
<b>FIGURA No. 2.3</b>	MODELO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BASADO EN PROCESOS.....	29
<b>FIGURA No. 2.4</b>	MAPA DE PROCESOS INDUSTRIAL.....	34
<b>FIGURA No. 2.5</b>	CADENA DE VALOR GENÉRICA.....	36
<b>FIGURA No. 2.6</b>	SIMBOLOGÍA DE LOS DIAGRAMAS DE FLUJO.....	40
<b>FIGURA No. 2.7</b>	HOJA DE PROCESOS.....	41
<b>FIGURA No. 3.1</b>	PARTICIPACIÓN DE INGRESOS POR COMPAÑÍA DEL GRUPO, 2008.....	50
<b>FIGURA No. 3.2</b>	ORGANIGRAMA FUNCIONAL.....	51
<b>FIGURA No. 3.3</b>	ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL.....	52
<b>FIGURA No. 3.4</b>	LEVANTAMIENTO TOPOGRÁFICO DEL ÀREA DE POSTVENTA DE ASIA CAR HYUNDAI S.A., AGENCIA EL RECREO.....	57
<b>FIGURA No. 3.5</b>	RANKING PUNTOS DE SERVICIO, DIVISIÒN SERVICIO POSTVENTA.....	66
<b>FIGURA No. 3.6</b>	DIAGRAMA DE FLUJO DE LA SITUACIÒN ACTUAL.....	72
<b>FIGURA No. 3.7</b>	CADENA DE VALOR.....	76
<b>FIGURA No. 3.8</b>	MAPA DE PROCESOS DE ASIA CAR HYUNDAI S.A.....	79
<b>FIGURA No. 4.1</b>	ORDEN DE TRABAJO ACTUAL (LADO A).....	89

<b>FIGURA No. 4.2</b>	ORDEN DE TRABAJO (LADO A), INCLUIDA OPCIONES DE MEJORA.....	90
<b>FIGURA No. 4.3</b>	ORDEN DE TRABAJO (LADO B).....	91
<b>FIGURA No. 4.4</b>	PROFORMA.....	92
<b>FIGURA No. 4.5</b>	PROFORMA, INCLUIDA OPCIONES DE MEJORA.....	93
<b>FIGURA No. 4.6</b>	ORDEN DE SALIDA DEL VEHÍCULO ACTUAL.....	94
<b>FIGURA No. 4.7</b>	REQUISICIÓN DE MATERIALES Y REPUESTO ACTUAL.....	94
<b>FIGURA No. 4.8</b>	REQUISICIÓN DE MATERIALES Y REPUESTO, INCLUIDAS OPCIONES DE MEJORA.....	95
<b>FIGURA No. 4.9</b>	FORMULARIO DE CONTROL DE CALIDAD ACTUAL.....	96
<b>FIGURA No. 4.10</b>	FORMULARIO DE CONTROL DE CALIDAD, INCLUIDA OPCIONES DE MEJORA.....	97
<b>FIGURA No. 4.11</b>	FLUJOGRAMA DETALLADO DE LA PROPUESTA DE PROCESOS PARA EL ÀREA DE POSTVENTA DE ASIA CAR HYUNDAI S.A.....	98
<b>FIGURA No. 4.12</b>	PROCESO RECEPCIÓN Y ENTREGA DEL VEHÍCULO.....	101
<b>FIGURA No. 4.13</b>	PROCESO JEFATURA DE TALLER.....	102
<b>FIGURA No. 4.14</b>	PROCESO DIAGNÓSTICO Y REPARACIÓN DEL VEHÍCULO.....	103
<b>FIGURA No. 4.15</b>	PROCESO DESPACHO DE MATERIAL Y REPUESTOS.....	104
<b>FIGURA No. 4.16</b>	CUADRO DE CITAS.....	115
<b>FIGURA No. 4.17</b>	ORDEN DE TRABAJO (SOFTWARE DE TALLER).....	115
<b>FIGURA No. 4.18</b>	ORDEN DE SALIDA DEL VEHÍCULO.....	116

<b>FIGURA No. 4.19</b>	PLAN DE MANTENIMIENTO DE AUTOS PEQUEÑOS Y DE PASAJEROS.....	116
<b>FIGURA No. 4.20</b>	FLUJOGRAMA DE REPARACIONES QUE GENERALMENTE SE REALIZAN EN EL ÁREA DE POSTVENTA: CAMBIO DE EMBRAGUE.....	123
<b>FIGURA No. 4.21</b>	FLUJOGRAMA DE REPARACIONES QUE GENERALMENTE SE REALIZAN EN EL ÁREA DE POSTVENTA: CAMBIO DE FRENO.....	124
<b>FIGURA No. 4.22</b>	FLUJOGRAMA DE REPARACIONES QUE GENERALMENTE SE REALIZAN EN EL ÁREA DE POSTVENTA: CAMBIO DE FILTRO.....	125
<b>FIGURA No. 4.23</b>	AUTORIZACIÓN PARA REPARACIÓN.....	138
<b>FIGURA No. 4.24</b>	PREFACTURA.....	139
<b>FIGURA No. 4.25</b>	ORDEN DE SALIDA.....	140

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>TABLA 3.1</b>	DESCRIPCIÓN DE CARGOS DE ASIA CAR HYUNDAI S.A.....	53
<b>TABLA 3.2</b>	ÁREA DE POSTVENTA: DIVISIÓN TALLER Y REPUESTOS.....	55
<b>TABLA 3.3</b>	NÚMERO DE VEHÍCULOS REPARADOS POR PROVEEDORES EXTERNOS, AÑO 2010.....	58
<b>TABLA 3.4</b>	CONTROL DE CALIDAD POR PROVEEDORES EXTERNOS.....	59
<b>TABLA 3.5</b>	VENTA DE VEHÍCULOS POR MARCA 2008.....	60
<b>TABLA 3.6</b>	IMPORTACIONES POR MARCA 2008.....	61
<b>TABLA 3.7</b>	RESULTADOS DEL ÍNDICE DE LEALTAD DEL CLIENTE.....	63
<b>TABLA 3.8</b>	PROCESOS CLAVES, DEL ÁREA DE POSTVENTA DEL CONCESIONARIO ASIA CAR HYUNDAI S.A.....	78
<b>TABLA 3.9</b>	PROPUESTA DE MEJORA PARA LOS PROCESOS DE ASIA CAR HYUNDAI S.A.....	85
<b>TABLA 4.1</b>	DOCUMENTOS REQUERIDOS PARA EL ÁREA DE POSTVENTA DE ASIA CAR HYUNDAI S.A.....	88
<b>TABLA 4.2</b>	TABLA DE MEDICIÓN DE PROCESOS.....	100

## SÍNTESIS

Las organizaciones generalmente tienden a establecer una serie de pasos complejos para la producción de un bien o para la prestación de un servicio, pero muchas veces ya no son aplicables en el marco de la modernidad en que vivimos. Sin bien las organizaciones no tienen problemas a corto plazo por la cotidianidad con la que se realizan las cosas, esto podría ser mejorado a fin de ser más competitivos dentro del sector en el que se desarrolle.

Históricamente las organizaciones se manejan por los básicos principios de la división y especialización de trabajo, por departamento o funciones, mantienen una estructura organizativa denotando claramente las jerarquías entre los distintos cargos, asimismo se establece un organigrama en el que no se refleja el funcionamiento de la empresa, los procesos estratégicos, claves y de apoyo, su interacción, ni sus responsables, muchos menos la relación con los clientes.

Esta forma de gestión provoca sin duda una proliferación de actividades que no generan valor y que entorpecen la fluidez del trabajo volviéndolo demasiado aburrido y monótono, además se presentan problemas en el intercambio de información entre los diferentes departamentos; los colaboradores solo se preocupan exclusivamente de su función asignada y la gestión de la dirección se vuelve autoritaria y poco participativa.

Es en esta última década las organizaciones han mostrado interés por renovarse, involucrándose en las nuevas tendencias respecto a la gestión por procesos como referencia para la gestión de calidad. Enfocarse en procesos permite la identificación y sistematización de los procesos de una organización, así como la interacción entre todos ellos, convirtiéndose en la base de las Normas Internacionales ISO 9000:2000, que en conjunto con la gestión de la calidad, buscan mejorar la satisfacción de las partes que intervienen en la consecución de los objetivos empresariales: clientes, colaboradores, accionistas, proveedores, sociedad.

En virtud de lo expuesto, esta tesis de grado busca establecer una propuesta de gestión por procesos para el área de postventa en el concesionario ASIA CAR HYUNDAI S.A., en torno a dos importantes ejes temáticos: 1) la gestión por procesos y, 2) la gestión de la calidad.

En el primer capítulo, se describe a la organización, su actividad, sector al que pertenece, entre otros aspectos importantes que incluyen el planteamiento del problema y los objetivos del tema propuesto.

En el segundo capítulo, se presenta un resumen de la teoría como directriz de esta investigación, en general son conceptos que permitirán una mayor y mejor comprensión para el desarrollo de esta tesis de grado.

En el tercer capítulo, se presenta en sí la propuesta de gestión por procesos para el área de postventa del concesionario Asia Car Hyundai S.A., tomando en consideración el marco teórico establecido en el capítulo dos, de igual manera se plantea una propuesta de mejora conforme al análisis de la situación actual y se define la estructura documental de apoyo.

En el cuarto capítulo, se desarrolla la parte documental referente a procedimientos e instructivos de trabajo, que integran el sistema documental de Asia Car Hyundai S.A.

Finalmente en el quinto capítulo se exponen la principales conclusiones y recomendaciones que surgieron a largo del desarrollo de esta tesis de grado.

## **ABSTRACT**

Generally, companies tend to take a series of complex steps in order to manufacture a good or offer a service; nevertheless, in most cases, these steps are not applicable in the modern age we live in. Although organizations do not experience short-term difficulties for their everyday work, this situation could be improved in order to be more competitive within their areas of operation.

Historically, organizations have been ruled by the basic principles of work division and specialization, departments or tasks; they also keep an organizational structure specifying clearly the hierarchies of the distinct positions. Likewise, an organization chart is established, but it does not show either how the enterprise works or its strategic and support processes, its interaction and representatives, not to mention customer relationships.

This type of management produces undoubtedly a spread of useless activities that interfere with the workflow, making it extremely boring and monotonous. Besides, difficulties in the information exchange between the different departments arise, employees are concerned exclusively by the tasks assigned and the management is perceived as authoritarian and non-participatory.

In the last decade, enterprises have shown interest in updating themselves by participating in the new trends regarding process management as reference to quality management. To focus on processes allows the recognition and

systematization of an organization's processes as well as the interaction between all of them which results in the foundation of International Standards ISO 9000:2000. The latter, along with quality management, try to improve the satisfaction levels of the parties that intervene in the achievement of the company's goals: customers, employees, shareholders, suppliers, and society.

In accordance with the above mentioned, this dissertation aims to establish a proposal of process management for the after-sales area of the car dealer ASIA CAR HYUNDAI S.A. regarding two important focal points: 1) process management and 2) quality management.

In the first chapter, the organization, its activities and area to which it belongs will be described among other important aspects including the problem approach and the objectives of the subject proposed.

In the second chapter, a summary of the theory, as a guideline for this research, will be presented. In general, these are concepts that will allow a better understanding of this dissertation.

In the third chapter, the process management proposal for the after-sales area of the car dealer Asia Car Hyundai S.A. will be set out considering the theoretical framework established in the second chapter. Likewise, an improvement proposal will be presented in accordance with the analysis of the current situation and the supporting documentary structure will be defined.

In the fourth chapter, the information regarding work procedures and training which is part of the file system of Asia Car Hyundai S.A. will be stated.

To conclude, in the fifth chapter the main conclusions and recommendation drawn from this dissertation will be presented.

# **CAPÍTULO 1**

## **ANÁLISIS ORGANIZACIONAL Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En este capítulo se describe a la organización, su actividad, sector al que pertenece, entre otros aspectos importantes que incluyen el planteamiento del problema y los objetivos del tema propuesto para la presente tesis de grado.

### **1.1 ANÁLISIS ORGANIZACIONAL**

#### **1.1.1 Antecedentes**

ASIA CAR HYUNDAI S.A., es una compañía anónima, legalmente constituida el 14 de septiembre del 2006, forma parte de la red de empresas del grupo ELJURI, cuyo poder económico representa uno de los más altos a nivel nacional. Además son propietarios de Negocios Automotrices NEOHYUNDAI, distribuidores oficiales de Hyundai en Ecuador, y los encargados de establecer las directrices que regulan las actividades de sus concesionarios en todo el país, esto incluye la estandarización de precios para vehículos, servicios y repuestos, determina el uso de señalética, imagen corporativa, disponibilidad de instalaciones físicas entre otros aspectos como normas y reglas que deben ser ejecutadas y cumplidas por los miembros de los concesionarios.

#### **1.1.2 Descripción del Negocio**

La actividad económica principal de ASIA CAR HYUNDAI S.A., es la venta al por mayor y menor de vehículos livianos y pesados, así como el servicio postventa.

### **1.1.3 Áreas de la Organización**

La organización actualmente está dividida en las siguientes áreas: gestión gerencial, ventas, taller y repuestos.

Cuenta con cuatro sucursales, dos ubicadas en la ciudad de Quito, en el sector la Y donde funciona su matriz y en el sector de El Recreo, en Guayaquil uno en la Av. Orellana y otro ubicado en la Av. Carlos Julio Arosemena.

### **1.1.4 Rasgos Culturales**

#### **1.1.4.1 Misión**

“Consolidar a ASIA CAR HYUNDAI S.A., como el concesionario número UNO a nivel nacional, en Venta y Posventa de vehículos Hyundai”<sup>1</sup>.

#### **1.1.4.2 Visión**

“Entregar productos y servicios de la marca HYUNDAI, que sean diferenciados y exclusivos en venta y posventa, con enfoque en la calidad de atención integral de nuestros clientes actuales y potenciales. Generar un marco empresarial que privilegie los valores éticos y morales, asegurando una adecuada rentabilidad para los accionistas y un ambiente de trabajo estimulante y de desarrollo profesional y personal”<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> <http://www.hyundai-asiacar.com.ec>

<sup>2</sup> <http://www.hyundai-asiacar.com.ec>

#### **1.1.4.3 Cultura organizacional**

Constantemente ASIA CAR HYUNDAI S.A., capacita a su talento humano en el área de ventas y servicio postventa, con el afán de mantener personal de alto nivel que ofrezca una atención de calidad a sus clientes.

La empresa ha creado un sistema de incentivos basado en las comisiones tanto para ventas como servicio postventa y así lograr el compromiso de los colaboradores con la empresa, para asegurar que el éxito corporativo esté vinculado al beneficio personal.

#### **1.1.4.4 Competencia**

Debido a que NEOHYUNDAI del Ecuador establece todas las normas para los concesionarios como se menciona en los antecedentes, la competencia solo se ve reflejada en el servicio postventa ofrecido por el equipo de trabajo de cada organización. Es decir la competencia depende de la percepción del servicio recibido por el cliente en la atención dentro del taller y obtención de repuestos.

Un aspecto importante a tomar en cuenta es que los vehículos pueden ser adquiridos en cualquier concesionario del país y que de igual manera el servicio postventa queda a elección del usuario, nada los obliga a acoger el servicio del lugar de compra (casa matriz), sin embargo la ventaja del servicio postventa de las casas autorizadas por la marca ofrecen mano de obra calificada, repuestos originales y el derecho a mantener la garantía que otorga fábrica sobre el vehículo.

No está definida la competencia para este concesionario, pero dado que todos los concesionarios autorizados Hyundai trabajan bajo los mismos parámetros de precio, tiempos y repuestos, todos se constituyen en competencia directa. A continuación se detalla la lista de concesionarios Hyundai más representativos en el mercado ecuatoriano:

- ✓ Hyunmotor
- ✓ Equinorte
- ✓ Megamotors
- ✓ Automotores andina
- ✓ Neoauto

Además los concesionarios autorizados no solo se ven expuestos a la competencia de concesionarios Hyundai, sino a la gran cantidad de talleres multimarca que ofrecen servicios similares, pero que no son especializados en la marca.

#### **1.1.4.5 Análisis del sector automotor**

El sector automotor se encuentra dentro de los cinco sectores con mayores ingresos en el año 2008:

- ✓ Petróleo y gas
- ✓ Automotriz
- ✓ Comercio al por menor
- ✓ Telecomunicaciones
- ✓ Bancario

“La suma de las ventas de las empresas ubicadas en estos cinco sectores representan el 46.6% de los ingresos que perciben las cuatrocientas (400) que más venden, lo que da cuenta de la importancia que tienen en la economía”<sup>3</sup>. Así mismo es generador de unas veintiséis (26.000) mil plazas de trabajo en todas sus actividades directas e indirectas.

El sector automotor es uno de los sectores más productivos en todo el mundo, en Ecuador como respuesta al dinamismo económico ha registrado un crecimiento sostenido. De acuerdo a la AEADE el año 2008 se mostró sólido con una facturación de 112.684 unidades frente a 91.778 que se registró en el año 2007. El segmento que más creció fue el de camionetas con un 35%, todo terreno y vans en un 15%, buses y camiones un 19% en relación al 2007.

Pichincha es la provincia donde más vehículos se vende con un 41,6%, seguido de Guayas con 26% y Tungurahua con un 7.34%.

A nivel de marcas, el primer lugar en ventas está a cargo de Chevrolet con un 42,6%, seguido de Hyundai con un 11,68% comparado con el resto de marcas<sup>4</sup>.

De acuerdo a manifestaciones del José Ávila, Gerente de Mercadeo de Neohyundai, el año 2008 ha sido excelente en ventas para todas las marcas, en el caso de los concesionarios Hyundai lograron incorporar al mercado 13 mil

---

<sup>3</sup> Revista “ABORDO”. Las 100 empresas más grandes del Ecuador, publicación 15 de agosto-15 de 2009, pag. 80.

<sup>4</sup> [www.hoy.com.ec/especiales/2008/ecuadorsi-2008/ecuadorsi13.htm](http://www.hoy.com.ec/especiales/2008/ecuadorsi-2008/ecuadorsi13.htm)

unidades en todos los modelos, siendo el Tucson el producto estrella, ya que alcanzó ventas de más de 7.000 unidades.

Con estos antecedentes se aprecia un aumento general del parque automotor, lo que demanda de sus usuarios un mayor y mejor servicio integrado.

Una de las marcas de mayor crecimiento y preferidas por los usuarios a nivel nacional es Hyundai, tanto en el área de venta y postventa de vehículos livianos como pesados, es así que Neohyundai del Ecuador establece para su red de concesionarios, estándares relacionados con precios de vehículos, repuestos y mano de obra, por lo tanto el único aspecto diferenciador entre ellos es el servicio que involucra la atención al cliente, reparaciones adecuadas, entregas a tiempo y stock de repuestos. Sin embargo esta red también compite con otro tipo de talleres multimarca que ofrecen el mismo tipo de mantenimiento preventivo y correctivo para los vehículos.

Actualmente la visión de los clientes al llevar su auto para reparación es acudir a al concesionario más cercano, al que ofrezca promociones atractivas, reparaciones en el menor tiempo posible, sin tomar en cuenta que un servicio integrado y personalizado puede resolver sus necesidades. Inclusive muchas veces pueden llevar sus autos a talleres que no les ofrecen las garantías necesarias como lo hacen los distribuidores autorizados.

Es así que el concesionario ASIA CAR HYUNDAI S.A., ha decidido fortalecer el área de postventa con una propuesta de gestión por procesos que le genere valor, así como el aseguramiento de la calidad del servicio en pro de satisfacer los requisitos de sus clientes internos y externos, al optimizar tiempos de recepción, reparación y entrega del vehículo, atención personalizada al cliente, control de calidad de los trabajos realizados en el vehículo previa entrega y demás actividades relacionadas a la mejora del servicio postventa.

Las herramientas de ayuda para el planteamiento de los procesos serán la gestión de calidad y gestión por procesos como base conceptual para su desarrollo.

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

ASIA CAR HYUNDAI S.A., a pesar de ser uno de los concesionarios que más ha captado mercado en sus tres años de funcionamiento, presenta problemas en ciertas fases del servicio postventa, que provocan conflictos como los que se detallan a continuación:

### **✓ Taller**

El taller constituye el área principal para el mantenimiento de los vehículos, una de las fases principales es su recepción por parte del asesor de servicio; muchas veces se presentan inconvenientes debido a la mal actitud del asesor por no cumplir ciertas reglas de cortesía, respeto al tiempo del cliente, además de no captar su requerimiento conforme éste los solicita, proporciona información errada a los clientes de tiempos de entrega, precios, otros.

Otra de las fases en el taller es la reparación de los vehículos, donde se presentan dificultades por parte de los técnicos como no cumplir con los trabajos que solicita el cliente, demora en los tiempos de diagnóstico de los problemas del vehículo, demora en los tiempos de entrega de la reparación, proformas que no van de acuerdo con los trabajos.

Es responsabilidad del jefe de taller supervisar las actividades de todas las fases a cumplirse durante la recepción, reparación y entrega del vehículo al cliente, sin embargo puede incumplir con sus funciones por no tener definidas las acciones a ejecutar. Se pueden presentar rupturas comerciales con los clientes, por presentar trabajos mal hechos o por no verificar que la atención haya sido personalizada, es decir, no realizar un trabajo eficiente que contemple las garantías para asegurar la satisfacción de los clientes.

#### ✓ **Repuestos**

En el área de repuestos algunos puntos críticos son la escasez de repuestos para los diferentes modelos de la marca, la reposición efectiva del inventario, faltantes, y procesos no definidos para su control.

### **1.2.1 Objetivos del proyecto de titulación**

#### **1.2.1.1 Objetivo general**

Levantar, revisar y mejorar los procesos del área de postventa para el concesionario "ASIA CAR HYUNDAI S.A.," que permitan a la organización mantenerse en el mercado y superar a su competencia.

### **1.2.1.2 Objetivos Específicos**

- ✓ Identificar los procesos principales de la organización relacionados con el servicio postventa y su interacción.
- ✓ Levantar la información de los procesos necesarios para el área de postventa del concesionario ASIA CAR HYUNDAI S.A., o realizar la mejora de los mismos.
- ✓ Documentar los procesos para el área de postventa.

### **1.2.1.3 Hipótesis**

- ✓ La gestión por procesos para el área de postventa en el concesionario ASIA CAR HYUNDAI S.A., mejorará la calidad en el servicio percibida por sus clientes y proveedores y por ende la imagen de la organización.
- ✓ La aplicación de un sistema de gestión de calidad, así como la gestión por procesos, mejorará el servicio por parte de los colaboradores, al contar con sus procesos documentados.
- ✓ La gestión por procesos facilita y permite delimitar las responsabilidades y el alcance de las decisiones de los colaboradores de ASIA CAR HYUNDAI S.A., así como de sus accionistas.

## CAPÍTULO 2

### MARCO TEÓRICO

#### **2.1 GESTIÓN DE CALIDAD**

Existen muchas interpretaciones del concepto de calidad, sin embargo va asociado a las características de un producto o servicio, o para calificar los procesos y la gestión de una organización.

##### **2.1.1 Conceptos de Calidad**

- ✓ “Conformidad con los requisitos especificados. (Crosby)”<sup>5</sup>.
- ✓ “Un grado predecible de uniformidad y confiabilidad a bajo coste y acorde con el mercado” (Edward Deming).
- ✓ “Aptitud para el uso”. (J. M. Juran)
- ✓ “La calidad se considera como la totalidad de las funciones y características de un producto o servicio, dirigidas a satisfacer las necesidades de cierto usuario”. (La Sociedad Americana para la Calidad, (ASQ)).
- ✓ “Calidad es el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos”<sup>6</sup>.
- ✓ "Las pérdidas que un producto o servicio infringe a la sociedad desde su producción hasta su consumo o uso". (G.Taguchi)<sup>7</sup>

---

<sup>5</sup> SERVICIOS DE APOYO AL COMERCIO. Aplicación de los Sistemas ISO 9000 de Gestión de Calidad, UNCTAD/OMC, Ginebra, 1996, pag 3.

<sup>6</sup> NTE INEN ISO 9000:2000, Sistemas de Gestión de Calidad – Conceptos y Vocabulario

<sup>7</sup> [www.mgar.net/soc/isointro.htm#control/Calidad](http://www.mgar.net/soc/isointro.htm#control/Calidad)

Este último enfoque posee la ventaja de incluir no solo los problemas de calidad clásicos (pérdidas sociales debidas a la variabilidad) sino los actuales (pérdidas sociales debidas a los efectos secundarios nocivos, problemas del medio ambiente, en otros).

La calidad puede percibirse como un instrumento global de gestión enfocado a la mejora continua, con la finalidad de incrementar la satisfacción de los clientes respecto al bien o al producto recibido, así como al trato previo a su adquisición o uso. Además puede convertirse en un mecanismo para estandarizar las actividades, que puede facilitar el diseño de los procedimientos a seguir; sin duda la calidad se ha convertido en un estilo de gestión empresarial, estrechamente unido a los sistemas de información y a las nuevas técnicas de comunicación.

Se puede decir que la calidad se manifiesta cuando el producto o servicio cumple con las necesidades declaradas o implícitas de sus usuarios.

### **2.1.2 Evolución de la gestión de la calidad**

Para comprender la evolución de la calidad, es necesario establecer una serie de etapas, dada la transformación industrial a lo largo del tiempo.

En el siglo XX es que la percepción de la calidad se perfecciona y se empieza a vislumbrar la forma de la gestión de la calidad. Se presentaron grandes cambios en el desarrollo de este siglo, específicamente en la industria y las organizaciones

empresariales, pues se denotaba el pasó de un sistema de producción artesanal a la producción en masa y, finalmente, a la producción justo a tiempo<sup>8</sup>.

A principios del siglo XX Frederick W. Taylor (1856-1915), creó la Organización Científica del Trabajo, racionalizando métodos de trabajo destinados a aumentar una mayor productividad, optimizando el rendimiento de las personas e instalaciones, prácticamente las personas eran consideradas “máquinas con manos”; esta metodología y forma de gestión fue conocida como Taylorismo que separaba a las personas que trabajaban de las que pensaban, convirtiéndose en la primera aproximación a la mejora del proceso productivo.

Continuando con esta cadena aparece Henry Ford (1863-1947), con su modelo T, incorporando nuevos conceptos como la uniformidad de los productos, la intercambiabilidad de piezas y sobre todo la división del trabajo. El papel del trabajador se limitaba a la repetición de tareas controladas, no podían pensar ni dar sugerencias de mejora, la responsabilidad de la calidad del producto era del control instalado al final del proceso. De la mano de la división de tareas, estaba la división de funciones dando como resultado el modelo organizativo piramidal.

En 1931, Walter E. Shewart (1891-1967), muestra su obra Economic Control of

---

<sup>8</sup> MARAGALL, Joan. La Norma ISO 9001 del 2000 Resumen para Directivos, Edición Gestión 2000 S. A., Barcelona, España, 2002, pag 11.

Quality of Manufactured Products, fue el primero en aplicar la estadística a la calidad, sus trabajos fueron tomados como base para ulteriores avances de la gestión de la calidad.

La estadística se empieza a utilizar para medir, controlar y mejorar las características de los productos, pero es a través del avance tecnológico asociado a la segunda guerra mundial, de la mano de nombres como Edwards Deming, Juran, Shewart, entre otros, es lo que extenderá el control estadístico al control de la capacidad de los procesos para fabricar productos conformes.

La influencia de estos autores así como sus trabajos motivaron los primeros pasos de la gestión de calidad moderna, inclusive existe el premio “Deming” para las empresas que demostraran un comportamiento ejemplar en la mejora de calidad.

Sin embargo es a inicios de los años 80, que se empieza a visualizar los procesos, debido a que la industria occidental comienza a seguir los pasos de los japoneses al imitar sus filosofías de gestión y empieza a cambiar la actitud de los consumidores, al exigir más que antes productos de elevada calidad a un precio que se consideraba como “justo”, lo que motivaba a las empresas a analizar los procesos orientados al cliente.

A medida que se desarrollan las industrias, surgen marcadas tendencias en la gestión de calidad, basados principalmente en las normas ISO 9000, destinadas a la mejora de la gestión, pues son de obligatorio cumplimiento en un gran número

de sectores industriales, también aparecen nuevos modelos de gestión como el Malcolm Baldrige norteamericano o el modelo europeo de Excelencia Empresarial (EFQM), en ambas tendencias tienen una importancia fundamental los procesos.

Es difícil precisar en qué momento la gestión de la calidad cambia de forma brusca y radical al pasar de una etapa a otra, es así que durante su evolución se han incorporado conceptos nuevos así como se han desechado otros.

### **2.1.3 Definición de Sistema de Gestión de Calidad**

**Sistema:** “conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan”<sup>9</sup>.

**Gestión:** actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.

**Sistema de Gestión:** sistema para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos.

**Sistema de Gestión de la Calidad:** “sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad”<sup>10</sup>.

Un sistema de la calidad tiene como objetivo integrar todos los elementos que influyen sobre la calidad del producto o servicio suministrado por una empresa; el sistema de la calidad también comprende la estructura de la organización para llevar a cabo la gestión de la calidad.

La gestión de la calidad está relacionada con los siguientes términos:

---

<sup>9</sup> NTE INEN ISO 9000:2000, Sistemas de Gestión de Calidad – Conceptos y Vocabulario

<sup>10</sup> NTE INEN ISO 9000:2000, Sistemas de Gestión de Calidad – Conceptos y Vocabulario

**Control de calidad:** técnicas y actividades de carácter operativo utilizadas para satisfacer requisitos relativos a la calidad.

**Aseguramiento de la calidad:** conjunto de acciones planificadas y sistemáticas que son necesarias para proporcionar la confianza adecuada de que un producto o servicio, satisfará los requisitos dados sobre la calidad.

Las Normas ISO en su serie 9000 esquematizan los procedimientos y contenidos, y establecen los requisitos que una empresa debe cumplir, para considerar que dispone de una gestión de la calidad basada en el concepto del aseguramiento.

**Política de la calidad:** directrices y objetivos generales de una empresa, relativos a la calidad, expresados formalmente por la dirección general.

**Gestión de la calidad:** aspecto de la función general de la gestión que determina y aplica la política de la calidad.

**Sistema de la calidad:** conjunto de la estructura de organización de responsabilidades, de procedimientos, de procesos y de recursos que se establecen para llevar a cabo la gestión de la calidad.

Sistema de gestión de calidad “es un sistema de medios para generar económicamente productos y servicios que satisfagan los requerimientos del cliente. La implementación de este sistema necesita de la cooperación de todo el personal de la organización, desde el nivel gerencial hasta el operativo e involucrando a todas las áreas” (Deming)<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup> [www.lasnieves.edu.ar/indocs/p%5CControlDeCalidad.doc](http://www.lasnieves.edu.ar/indocs/p%5CControlDeCalidad.doc)

También se puede decir que es “un conjunto de actividades de la función general de dirección que determinan la política de la calidad, los objetivos y las responsabilidades, y se llevan a cabo por medios tales como la planificación de la calidad, el control de la calidad, el aseguramiento de la calidad y el mejoramiento de la calidad en el marco del sistema de la calidad”.<sup>12</sup>

El sistema de la calidad tiene como propósito que las empresas logren, mantengan y mejoren la calidad de manera económica. La calidad proviene de la gestión.

“Los sistemas de la calidad organizan los recursos con el fin de lograr ciertos objetivos, mediante el establecimiento de reglas y una infraestructura que, si siguen y mantienen, producirán los resultados deseados”<sup>13</sup>.

Debido al incremento del comercio y a la existencia de normas no armonizadas para tecnologías similares, se presentan barreras técnicas de comercialización, por ello se volvió indispensable acordar normas mundiales que ayuden a racionalizar el proceso de comercio sobre todo el del comercio internacional, a través de la creación de un sistema uniforme de aseguramiento de la calidad, que hará posible que los suministradores de bienes y servicios aporten una evidencia

---

<sup>12</sup> SERVICIOS DE APOYO AL COMERCIO, Aplicación de los Sistemas ISO 9000 de Gestión de Calidad, UNCTAD/OMC, Ginebra, 1996, pag 5.

<sup>13</sup> SERVICIOS DE APOYO AL COMERCIO, Aplicación de los Sistemas ISO 9000 de Gestión de Calidad, UNCTAD/OMC, Ginebra, 1996, pag 7.

objetiva de la operatividad de un sistema de aseguramiento de la calidad que les permita afrontar todos los requisitos del cliente.

Para satisfacer esta necesidad, ISO ha elaborado una serie de normas ISO 9000, sobre los sistemas de la calidad. La estandarización internacional es bien establecida para muchas tecnologías en campos tan diversos como la informática y comunicaciones, el textil, el embalaje, la distribución de bienes, la producción y utilización de energía, la construcción de barcos, banca y servicios financieros, entre otros. Además de esto sin duda seguirá creciendo en la importancia para todos los sectores de actividad industrial y comercial durante el futuro previsible.

La estandarización internacional significa someterse a una serie de normas o patrones que crean un lenguaje común para las actividades del mercado, lo que involucra a la normalización. Según el diccionario de la Lengua Española, normalizar es regularizar o poner en orden aquello que no lo estaba.

Normalización es “toda actividad que aporta soluciones para aplicaciones repetitivas que se desarrollan, fundamentalmente en el ámbito de la ciencia, la tecnología y economía, con el fin de conseguir una ordenación óptima en un determinado contexto”<sup>14</sup>.

---

<sup>14</sup> SENLLE, Andrés. ISO 9000:2000 Calidad y Excelencia, Todo lo que usted tiene que conocer para implantar y mantener un sistema de gestión de la calidad y avanzar por el camino a la excelencia, Edición Gestión 2000 S.A., Barcelona, España, 2001, pag 12.

La normalización se aplica también a la calidad siempre y cuando las soluciones se enfoquen a la gestión de la calidad de una organización, y ya que se orienta al mercado y a los clientes, los patronos necesitan satisfacer las expectativas del público al que está dirigido.

Una de las entidades normalizadoras es la ISO cuya misión es promover en el mundo el desarrollo de la normalización con miras a facilitar el intercambio comercial de productos y estimular la cooperación intelectual, tecnológica, científica y económica.

Entre las normas que contempla la ISO, está la 9001, que a partir de diciembre del 2000 se puso en vigencia su tercera edición. La norma contiene los requisitos mínimos que un sistema de gestión de calidad debe cumplir para obtener una certificación de calidad.

Estas normas se distinguen por el hecho de que su implantación puede ser auditada y certificada por organismos ajenos o terceros a la entidad que desea cumplir con estos requisitos para obtener dicha certificación. Para facilitar la aceptación internacional de dichos organismos ISO ha creado normas complementarias que sirvan de guía para la auditoría de los sistemas de la calidad y la gestión de los programas de certificación.

La ISO (Internacional Organización For Standardización )<sup>15</sup>, con sede en Ginebra-Suiza, es una Organización mundial que desarrolla familias de normas (estándares) para el aseguramiento de la calidad de las organizaciones y que, por su gran utilidad, se está convirtiendo rápidamente en todo el mundo en un sinónimo de confiabilidad en quienes aplican estas normas en sus empresas.

“Las normas ISO constituyen un método para estandarizar las actividades de la empresa que permite dar fiabilidad a los intercambios de partes y piezas entre una empresa y sus proveedores, así como mejorar la coordinación productiva entre las filiales de un grupo industrial o las diversas empresas eslabones de una misma cadena productiva”<sup>16</sup>.

Uno de los aspectos colaterales de uso de las normas ISO es la certificación, la misma que comprende la evaluación de los procedimientos y las modificaciones que la empresa realiza con el objeto de asegurar la calidad en los procesos y los productos.

Normalmente se maneja como referencia a la serie de normas de ISO 9000, pero en realidad es un conjunto de normas, la ISO 9000, 9001 y 9004.

---

<sup>15</sup> [www.ub.es/geocrit/b3w-129.htm](http://www.ub.es/geocrit/b3w-129.htm) /ISO

<sup>16</sup> VILLAVICENCIO, Daniel, SALINAS, Mario. La Gestión del Conocimiento Productivo: Las Normas ISO y los Sistemas de Aseguramiento de la Calidad, Comercio Exterior, Ejemplar N°6, Junio, pag. 508, Dirección de la Revista Comercio Exterior del Banco Nacional de Comercio Exterior, México, 2002

El propósito de las normas es proporcionar elementos para que una organización pueda asegurar la calidad de sus productos y servicios, a la vez que mantenerla en el tiempo, de forma que las necesidades del cliente sean satisfechas permanentemente; el uso de las normas proporciona además seguridad a la alta dirección de que realmente se obtiene la calidad deseada, cumpliendo con los requisitos implícitos y explícitos de los clientes.

Las normas son aplicadas a todo tipo de industria y según la ISO, sus objetivos son conseguir satisfacer los requerimientos de los clientes, prevenir accidentes y minimizar errores en la producción que perjudiquen la calidad de un bien.

#### **2.1.4 Características**

La mayoría de empresas se involucran en los sistemas de gestión de calidad basadas en la Norma ISO 9001, ya que sufren de una desorganización administrativa, carencia de procedimientos e instrucciones de trabajo, existen exageradamente desperdicios en los procesos, reprocesos, la rentabilidad del negocio no es lo que ellos esperan, existen muchos reclamos del producto o servicio que se ofrece, por lo tanto toman esta decisión estratégica, para ser más competitivos dentro y fuera del país, además que ahora certificar el SGC es un requisito de algún cliente potencial.

El “sistema de gestión de la calidad es una función de la alta gerencia y no se delega”<sup>17</sup>

La adopción de un SGC basado en esta norma se enfoca al desarrollo de procesos, creando un sistema estructurado y ordenado, basado en los principios de la administración.

“Un sistema de gestión de calidad básicamente tiene el siguiente esquema:

- ✓ Recopilar la información necesaria para generar el producto o servicio deseado.
- ✓ Planificar al interior de la organización las distintas actividades necesarias para asegurar la correcta fabricación del producto o servicio requerido.
- ✓ Detallar las instrucciones precisas para que se lleven a cabo tales actividades<sup>18</sup>.

### **2.1.5 Principios de la gestión de la calidad**

Las Normas ISO 9000 proponen ocho principios que permiten a la alta dirección conducir a la empresa a la mejora del desempeño, pues toman en cuenta las necesidades de todas las partes interesadas:

---

<sup>17</sup> SERVAT, Alberto. Calidad, metodología para la documentación ISO 9001:2000, Edición N°1, Editorial Prentice Hall, México, 2005, pag 3.

<sup>18</sup> SERVAT, Alberto. Calidad, metodología para la documentación ISO 9001:2000, Edición N°1, Editorial Prentice Hall, México, 2005, pag 2.

**1.- Enfoque al cliente:** la empresa depende de sus clientes; por ello, debería comprender sus necesidades y expectativas actuales y futuras, satisfacerlas y mejorar su percepción.

**2.- Liderazgo:** crear y mantener unidades de propósito y un ambiente interno que permita al personal involucrarse en la consecución de los objetivos de la empresa.

**3.- Participación de las personas:** el personal es el activo más importante de la empresa, apoyar su aprendizaje y optimizar el conocimiento.

**4.- Enfoque basado en procesos:** los resultados deseados se alcanzan más eficazmente cuando los recursos y las actividades se gestionan como un proceso.

**5.- Enfoque del sistema para la gestión:** mejora la eficacia de la empresa mediante la gestión de un sistema de procesos interrelacionados.

Un modelo para visualizar este enfoque del sistema para la gestión, es el ciclo de W. Edwards Deming, conocido como PHVA<sup>19</sup> (PDCA en inglés), que determina cuatro fases importantes como se muestra en la figura 2.1:

### **Planificar (P)**

Se debe formular el objetivo principal, que sea medible o evaluable establecer metas, identificar los procesos clave y adiestrar a los empleados. Es una fase analítica e intensiva en creatividad y en uso de información.

Para cumplir con esta fase se puede recurrir a:

- ✓ Seleccionar aquellos pocos procesos cuya contribución a los objetivos estratégicos sea crítica

---

<sup>19</sup> SERVICIOS DE APOYO AL COMERCIO, Aplicación de los Sistemas ISO 9000 de Gestión de Calidad, UNCTAD/OMC, Ginebra, 1996, pag 6.

- ✓ Centrarse en los procesos que proporcionan ventajas competitivas
- ✓ Analizar la cadena de valor
- ✓ Identificar los procesos relevantes para satisfacer al cliente.
- ✓ Determinación de los recursos disponibles tanto personales, materiales y financieros.
- ✓ Asignación de responsabilidades.



**FIGURA No 2.1:** CICLO DEMING PARA UN ENFOQUE DEL SISTEMA PARA LA GESTIÓN<sup>20</sup>

### **Hacer (DO)**

Realizar el trabajo de acuerdo a lo previsto (implementar los procesos), implantar las acciones planificadas.

<sup>20</sup> PÉREZ, José. Gestión por Procesos, cómo utilizar la ISO 9001:2000 para mejorar la gestión de la organización, Editorial ESIC, Madrid, España, 2004, pag 190.

### **Verificar (C)**

Comprobar la conformidad con los planes. Se debe verificar con la periodicidad definida si las acciones implantadas aportan los resultados esperados.

### **Actuar(A)**

En caso de no conformidades, incluye encontrar y eliminar su causa. Tomar decisiones de mejora pertinentes para corregir esas desviaciones. Workshops, trabajo en equipos de progreso.

El ciclo Deming (PDCA), es utilizado a nivel universal y cubre las actividades relacionadas con el control de calidad, aseguramiento y el mejoramiento de la misma, incluso la Norma ISO 9001:2000 hace referencia a la aplicación de esta metodología en todos los procesos que las empresas consideren necesarios para cumplir con los requisitos de un sistema de gestión de calidad como exige esta norma.

**6.- Mejora continua:** un propósito permanente para la empresa.

**7.- Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones:** las decisiones eficaces se basan en la información obtenida al analizar los datos recogidos (cliente, procesos, producto). La toma de decisiones, de manera responsable, es parte del trabajo de todos.

**8.- Relaciones mutuamente beneficiosa con el suministrador:** los suministradores son un valioso recurso externo que hay que gestionar con eficacia para optimizar el valor creado en conjunto.

### **2.1.6 Diseño de un sistema de gestión de calidad**

Como se detalla en la Norma NTE INEN ISO 9001:2000, Sistemas de Gestión de Calidad, Requisitos, en su introducción, “no es el propósito de la Norma Internacional proporcionar uniformidad en la estructura de los sistemas de gestión de calidad o en la documentación”, pues cada organización construye su propio sistema a la medida.

El sistema de gestión de calidad tiene su soporte documental, pues en él se plasman no sólo las formas de operar de la organización, sino toda la información que permite el desarrollo de todos los procesos y la toma de decisiones.

Esta norma internacional presenta los requisitos para un sistema de gestión de la calidad, que puede ser utilizado por una organización para demostrar su capacidad de satisfacer los requisitos del cliente y para la evaluación de dicha capacidad por partes internas o externas, es genérica e independiente de cualquier industria o sector económico, y es aplicable a todos los tipos y tamaños de empresas, así como en el caso de que la empresa sea de productos y/o servicios, complementario de sus requisitos técnicos.

La Norma ISO 9001:2000 rige al sistema de gestión de calidad en dos aspectos muy importantes:

- ✓ Procesos bajo control y productos conformes que añaden valor a las partes interesadas (clientes, accionistas, talento humano).

- ✓ La medición de resultados en clientes, procesos y productos desencadena procesos de mejora que permiten aumentar la eficacia de la empresa (conseguir objetivos más ambiciosos).

La norma expone una serie de conceptos o ideas clave que son importantes de entender, a continuación se presenta la figura 2.2 con la lógica de la gestión de calidad de acuerdo a las cláusulas establecidas en la Norma ISO 9001:2000.:

Cuando la organización manifiesta su deseo de iniciar el proceso formal de mejora por medio del desarrollo de su sistema de gestión de calidad se debe considerar qué se pretende hacer y cómo se lo va hacer.

## **2.2 GESTIÓN POR PROCESOS**

El diseño del sistema de gestión de calidad se fundamenta en la gestión por procesos de acuerdo a los requisitos exigidos por la Norma ISO 9001:2000, que establece que “un resultado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos se gestionan como un proceso”.

El término proceso es la orientación del esfuerzo de todos al cliente, y el término gestión es la búsqueda de objetivos de mejora de la eficacia<sup>21</sup>.

---

<sup>21</sup> PÉREZ, José. Gestión por Procesos, cómo utilizar la ISO 9001:2000 para mejorar la gestión de la organización, Editorial ESIC, Madrid, España, 2004, introducción.

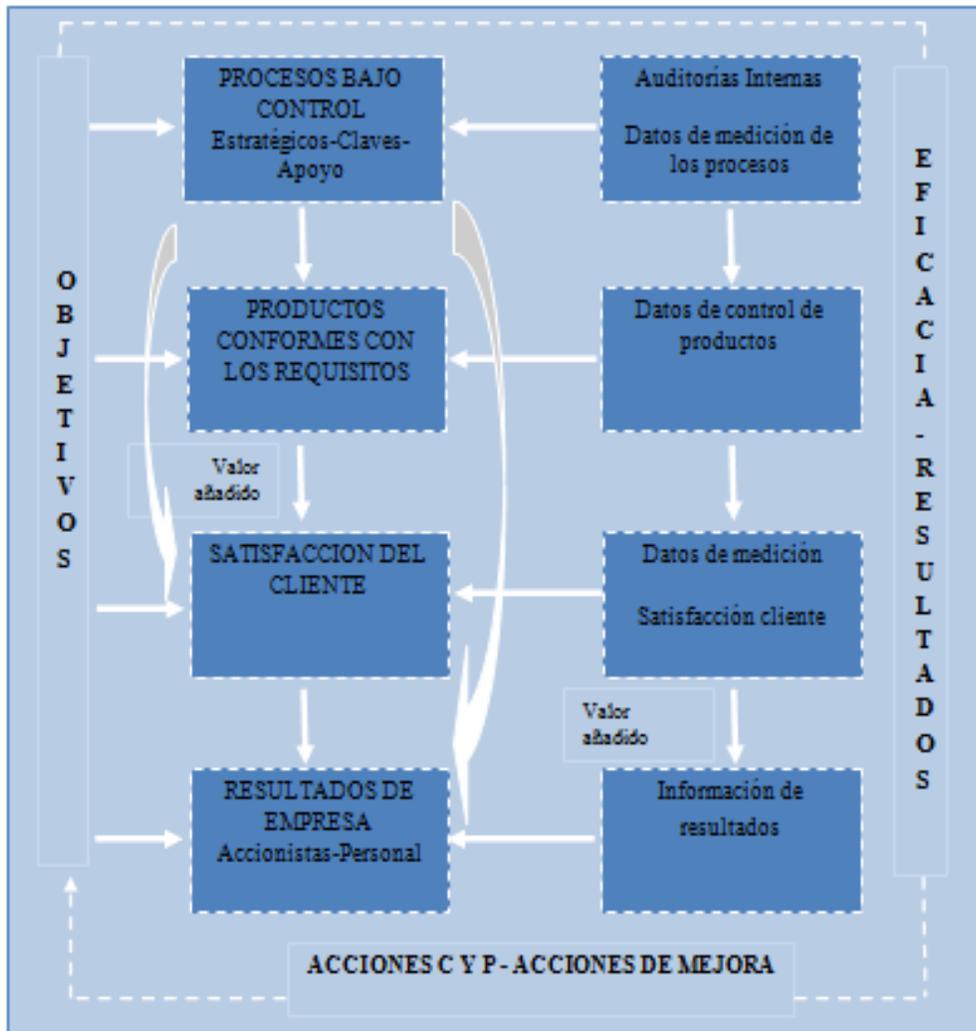


FIGURA NO 2.2: CONCEPTOS CLAVES DE LA NORMA ISO 9001:2000<sup>22</sup>

La gestión por procesos pretende ser una herramienta para las empresas que buscan orientar sus actividades hacia la creación de valor al cliente, mediante la identificación y adecuada gestión de los procesos operativos, de apoyo y de gestión. Sin embargo su implantación y práctica no está exenta de dificultades, paradigmas y valores culturales por malos hábitos del pasado.

<sup>22</sup> PÉREZ, José. Gestión por Procesos, cómo utilizar la ISO 9001:2000 para mejorar la gestión de la organización, Editorial ESIC, Madrid, España, 2004, pag 191.

Un sistema de gestión de calidad debe contener dos tipos de procesos/procedimientos:

- ✓ Los necesarios para el funcionamiento de la empresa
- ✓ Los requeridos por el enfoque sistémico de ISO 9001:2000

El enfoque en procesos requiere de una metodología para su identificación y de herramientas para gestionar su mejora o rediseño.

### **2.2.1 Definiciones**

**Proceso:** “sistema de actividades que utiliza recursos mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”<sup>23</sup>.

**Producto:** es el “resultado de un proceso”<sup>24</sup>. Puede clasificarse en:

- ✓ Hardware (tangible)
- ✓ Materiales procesados (tangible)
- ✓ Servicio (intangibile)

**Sub-proceso:** conjunto de actividades que forman parte de un proceso.

**Actividad:** Son acciones que tienen lugar dentro de los procesos y subprocesos y que son necesarios para generar un determinado resultado.

**Tarea:** trabajo físico o intelectual que ha de hacerse en un tiempo determinado.

**Procedimiento:** “forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso”<sup>25</sup>. Los procedimientos pueden ser documentados o no.

---

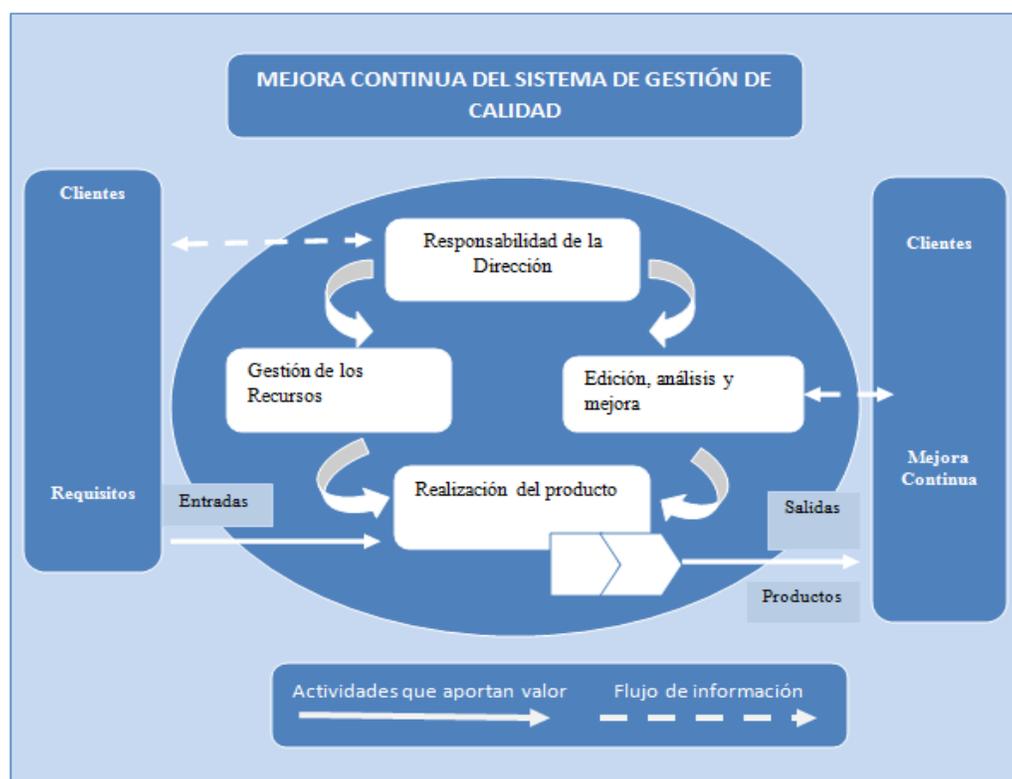
<sup>23</sup> NTE INEN ISO 9000:2000, Sistemas de Gestión de Calidad – Conceptos y Vocabulario

<sup>24</sup> NTE INEN ISO 9000:2000, Sistemas de Gestión de Calidad – Conceptos y Vocabulario

<sup>25</sup> NTE INEN ISO 9000:2000, Sistemas de Gestión de Calidad – Conceptos y Vocabulario

La norma presenta el modelo de gestión de calidad basado en procesos representado en la figura 2.3, en el cual se puede apreciar los vínculos entre todos los procesos que la norma exige y la incorporación de los clientes que permiten determinar los requisitos de entrada así como su resultado convertido en su satisfacción.

De acuerdo a lo estipulado en la norma internacional ISO 9001:2000, esta promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficiencia de un sistema de gestión de calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.



**FIGURA NO 2.3: MODELO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BASADO EN PROCESOS<sup>26</sup>**

<sup>26</sup> NTE INEN ISO 9000:2000, Sistemas de Gestión de Calidad – Conceptos y Vocabulario

### **2.2.2 Ventajas de un enfoque basado en procesos**

- ✓ Orienta a la empresa hacia el cliente y hacia los objetivos de la empresa, apoyando el correspondiente cambio cultural, por oposición a la clásica orientación al control burocrático interno de los departamentos.
- ✓ Control continuo sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del sistema de procesos, así como sobre su combinación e interacción.
- ✓ Cuando se lo utiliza dentro de un SGC enfatiza la importancia de la comprensión y el cumplimiento de los requisitos.
- ✓ La necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor.
- ✓ La obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso.
- ✓ La mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas.
- ✓ Contribuye a reducir los costos operativos y de gestión al facilitar la identificación de los costos innecesarios debidos a la mala calidad de las actividades internas (sin valor añadido).
- ✓ Al asignar la responsabilidad clara a una persona, permitirle auto-evaluar el resultado de su proceso y hacerla co-responsable de su mejora, el trabajo se vuelve más enriquecedor contribuyendo a potenciar su motivación (empowerment).
- ✓ Mejores resultados, más consistentes y más predecibles
- ✓ Oportunidades de mejora priorizadas y enfocadas
- ✓ Y por encima de todo proporciona la estructura para que la cooperación exceda las barreras funcionales. Elimina las artificiales barreras organizativas y departamentales, fomentando el trabajo en equipo interfuncionales e integrando eficazmente a las personas.

### **2.2.3 Teoría de los procesos**

#### **2.2.3.1 Elementos básicos de un proceso<sup>27</sup>**

**Entradas** (inputs): “insumo” que responda al estándar o criterio de aceptación definido y que proviene de un proveedor (interno o externo)

**Salidas** (outputs): “producto” que representa algo de valor para el cliente interno y externo.

**Recursos y estructuras:** máquinas, materiales, personas, especificaciones, procedimientos, otros, para transformar el insumo de la entrada.

**Límites:** condiciones de frontera y conexiones con otros procesos claros y definidos

**Retroalimentación:** la retroacción o retroalimentación (feedback), es el retorno o entrada de insumos en el proceso, si es que ésta es positiva, agiliza e incrementa sus operaciones y en consecuencia produce más salidas o resultados.

La retroalimentación puede volverse negativa cuando la acción del proceso es exagerada y va más allá de lo necesario, es negativa porque impide la entrada de insumos y frena y reduce sus operaciones y por consiguiente produce menos salidas o resultados.

**Dueño del proceso:** responsable, persona que asume la responsabilidad de la eficacia y eficiencia del proceso.

**Proveedor:** “organización o persona que proporciona un producto. Ejemplo: productor, distribuidor, minorista o vendedor de un producto, o prestador de un servicio o información”<sup>28</sup>.

---

<sup>27</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Administración, Edición N°3, Editorial MC Graw Hill, Bogotá, Colombia, 2001.

Un proveedor puede ser interno o externo a la organización. En una situación contractual el proveedor puede denominarse “contratista”.

**Clientes:** “organización o persona que recibe un producto. Ejemplo: consumidor, usuario final, minorista, beneficiario y comprador”<sup>29</sup>. El cliente puede ser interno o externo a la organización.

### 2.2.3.2 Clasificación de los procesos

**Procesos estratégicos o gobernantes:** Estos procesos son de carácter transversal a todo el resto de procesos. Son procesos de gestión y de responsabilidad de la alta dirección, necesarios para el control y la mejora.

Los procesos estratégicos corresponden a los requisitos de la cláusula 5 de la Norma ISO 9001:2000:

- ✓ Planificación y control
- ✓ Planificación financiera
- ✓ Despliegue de la estrategia
- ✓ Mejora Continua

**Procesos claves, nucleares o de realización del producto:** Los procesos clave son aquellos que tienen alto impacto sobre la satisfacción del cliente, son procesos necesarios para la realización del producto/servicio.

Estos procesos corresponden a los requisitos de la cláusula 7 de la Norma ISO 9001:2000:

---

<sup>28</sup> NTE INEN ISO 9000:2000, Sistemas de Gestión de Calidad – Conceptos y Vocabulario

<sup>29</sup> NTE INEN ISO 9000:2000, Sistemas de Gestión de Calidad – Conceptos y Vocabulario

- ✓ Desarrollo de productos
- ✓ Servicio al cliente
- ✓ Procesamiento de requerimientos

**Procesos de apoyo o habilitantes:** A pesar de que los procesos claves aportan un alto valor añadido al cliente no pueden funcionar solos pues necesitan recursos para su ejecución e información para su control y gestión, por ello surgen los procesos de apoyo, ya que estos proporcionan las personas y los recursos físicos necesarios al resto de procesos.

Los procesos de apoyo corresponden a los requisitos de la cláusula 6 de la Norma ISO 9001:2000 (con salvedad de compras):

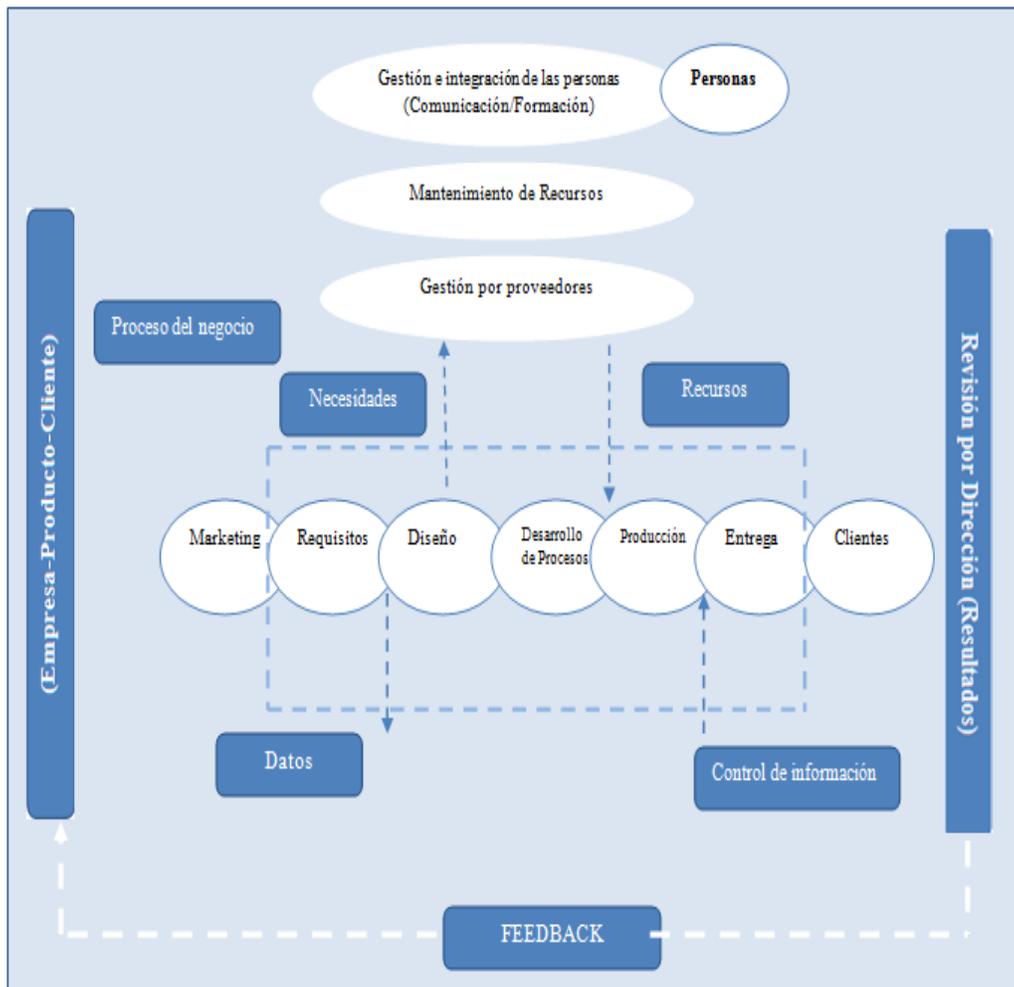
- ✓ Servicios administrativos, legales, recursos humanos
- ✓ Procesos financieros
- ✓ Sistemas de información
- ✓ Gestión de Recursos Humanos

### **2.2.3.3 Mapa de procesos**

La gestión por procesos tiene su representación gráfica en el mapa de procesos, el mismo que permite definir y distinguir entre procesos gobernantes, claves y de apoyo, constituyéndose así en el primer paso para seleccionar los procesos sobre los que actuar.

Los mapas de procesos definen a la organización como un proceso de sistemas interrelacionados, impulsa a la organización a tener una visión más allá de sus

límites geográficos y funcionales, mostrando como sus actividades están relacionadas con los clientes externos, proveedores y grupos de interés, ver figura 2.4.



**FIGURA NO 2.4: MAPA DE PROCESOS INDUSTRIAL<sup>30</sup>**

<sup>30</sup> PÉREZ, José. Gestión por Procesos, cómo utilizar la ISO 9001:2000 para mejorar la gestión de la organización, Editorial ESIC, Madrid, España, 2004, pag 74.

#### **2.2.3.4 Cadena de Valor**

Según Michael E. Porter en su obra “ventajas competitivas” define a la cadena de valor como un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final. Esta es una herramienta de análisis que permite ver hacia adentro de la empresa, en búsqueda de una fuente de ventaja en cada una de las actividades que se realizan.

La cadena de valor está compuesta por nueve categorías de actividades genéricas que están eslabonadas en formas características. La cadena genérica se usa para demostrar como una cadena de valor puede ser construida para una empresa especial, reflejando las actividades específicas que desempeña.

Cada empresa es un conjunto de actividades que se desempeñan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar a sus productos; en la figura 2.5 se representa a la cadena de valor. La cadena de valor que se presenta de manera gráfica es excesivamente lineal y pudiera no reflejar la simultaneidad de las operaciones de algunas empresas.

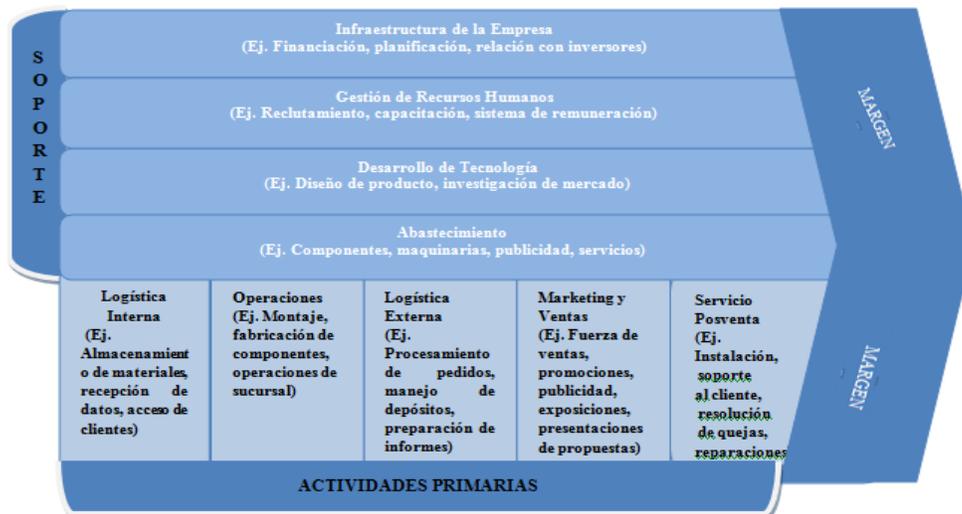


FIGURA NO 2.5: CADENA DE VALOR GENÉRICA<sup>31</sup>

### 2.2.3.5 Factores críticos de éxito

“Los factores críticos de éxito son características, condiciones o variables que tienen un impacto significativo para la empresa”<sup>32</sup>.

Factores que determinan la productividad:

- ✓ Diseño adecuado de los resultados esperados (especificados con participación del cliente).
- ✓ Instalaciones y equipos necesarios (mantenimiento previsto).
- ✓ Materia prima seleccionada (selección y relación mutuamente beneficiosa con proveedores).

<sup>31</sup> PORTER, Michael, Ventaja Competitiva, 1ª Edición, México, 2002.

<sup>32</sup> Dynqua, Taller de Gestión por Procesos, Quito, Ecuador, 2004, pag 7.

Factores que afectan la productividad:

- ✓ Tecnología y métodos actualizados (que garanticen eficacia y eficiencia a costos competitivos).
- ✓ Personal calificado (su formación y motivación es clave).
- ✓ Ambiente de trabajo adecuado (liderazgo y comunicación, además de aspectos físicos).

#### **2.2.3.6 Pasos de la gestión por procesos**

**Identificar:** Se debe realizar un análisis lógico y global del negocio para identificar los procesos (hacer un inventario de procesos) relacionados con los factores críticos para el éxito de la empresa o que ofrezcan ventaja competitiva.

**Definir y clasificar:** Se debe definir qué productos y/o servicios se ofrece a los clientes, así como clasificar los procesos identificados en gobernantes, claves o de apoyo y sus interacciones.

**Desarrollar mapeo de procesos:** Se deben plasmar los procesos en el mapa de procesos, el mismo que alberga la cadena de valor de la organización y evidencia la relaciones que existe entre cada uno de los procesos.

**Diagramar:** Es recomendable realizar la representación gráfica de los procesos, como una herramienta de apoyo para visualizar el flujo de actividades.

**Gestionar:** Asegurar la disponibilidad de recursos e información para apoyar la operación y control de los procesos.

Implantar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.

Hacer que un proceso cumpla en todo momento con los requisitos del cliente; para eso es necesario:

- ✓ cuantificar las expectativas de los clientes
- ✓ evaluar la necesidad de mediciones
- ✓ medir el comportamiento actual del proceso
- ✓ ajustar el proceso si hay desviaciones
- ✓ medir periódicamente para asegurar control

### **2.2.3.7 Diagramación de procesos**

Son “representaciones gráficas de las actividades de un proceso por medio de símbolos normalizados”<sup>33</sup>.

Los diagramas de flujo permiten:

- ✓ Visualizar los subprocesos, actividades o pasos
- ✓ Visualizar la secuencia u orden en que ocurren
- ✓ Visualizar las interrelaciones
- ✓ Visualizar los puntos de control
- ✓ Visualizar las responsabilidades

Beneficios:

- ✓ Visualización clara y precisa de las actividades
- ✓ Identificación de actividades de “valor agregado”
- ✓ Identificación de áreas de mejora
- ✓ Ayuda en la identificación del “desperdicio”

---

<sup>33</sup> Dynqua, Taller de Gestión por Procesos, Quito, Ecuador, 2004, pag 7.

- ✓ Ubicación óptima de puntos de medición
- ✓ Visualización de interdependencias funcionales
- ✓ Identificación de clientes y proveedores

Existe una serie de símbolos normalizados (normas ANSI) que se utilizan para la representación de los diagramas, ver figura 2.6.

El inconveniente que se presenta al utilizar estos símbolos es que requiere que todo el mundo esté familiarizado con el significado de cada uno de ellos.

Tipos de Diagramas de flujo:

Dependiendo del propósito y nivel de detalle requerido pueden clasificarse en:

- ✓ Diagramas de bloque: proporcionan una visión global rápida del proceso, pueden incorporar una breve información sobre cada actividad en figuras conectadas.
- ✓ Diagramas de flujo de actividades: proporcionan un mayor nivel de detalle del proceso.
- ✓ Diagrama de flujo funcional: muestran el flujo del proceso entre organizaciones o áreas. Es la herramienta adecuada cuando se pretende analizar un proceso.

A continuación se presentan los pasos para la elaboración de diagramas de flujo:

1. Definir y describir los límites del proceso, es decir donde empieza y en donde termina
2. Decidir el nivel de detalle deseado, se debe ser consistente.

3. Elaborar una lista de los subprocesos o actividades; se debe observar el sitio en donde se desarrolla o “imaginar” el proceso nuevo con personas con suficientes conocimientos y experiencia.
4. Establecer las interrelaciones.
5. Decidir el tipo de diagrama a utilizar, de bloques, actividades o funcional.
6. Dibujar el diagrama con la simbología apropiada.

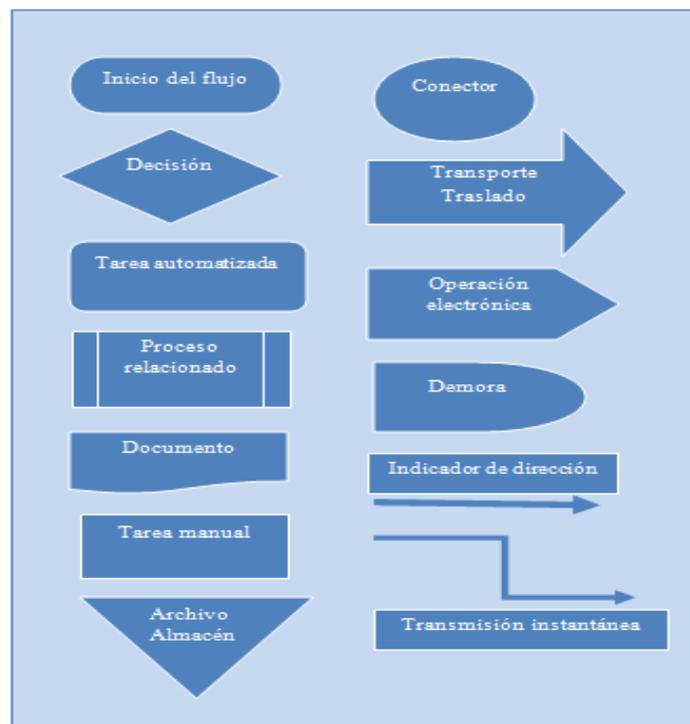


FIGURA 2.6 SIMBOLOGÍA DE LOS DIAGRAMAS DE FLUJO<sup>34</sup>

### 2.2.3.8 Otras herramientas para normalizar los procesos

No está especificado en la Norma ISO 9001:2000 qué herramienta utilizar para formalizar todos los procesos de la organización, más bien queda a criterio de los diseñadores del sistema de gestión de calidad cómo presentar la información.

<sup>34</sup> Fuente tomada de: HARBOUR, J., *Manual de Trabajo de Reingeniería de Procesos*, Edi. Panorama, México, 1995, pag 95

Se propone como otra alternativa a los diagramas de flujo, las denominadas hojas de proceso (pueden complementarse las dos herramientas).

No existe un formato único para las hojas de procesos, por lo tanto la organización debe plasmar en ellas lo que considera necesario para describir al proceso que se pretenda desarrollar.

Esta herramienta muestra las actividades o sub-procesos que conforman el proceso, así como sus entradas y salidas, respetando los límites de acción, además se establecen los controles, recursos e indicadores para ese proceso. Se presenta el siguiente formato de hoja de procesos según la figura 2.7.

Logotipo	Nombre del Proceso Código		Fecha de emisión Revisión Página:	
Responsable del proceso Inicio Fin				
Entradas	Proveedores	Actividades	Producto/Servicio	Clientes
Controles		Recursos	Indicadores	

FIGURA NO 2.7: HOJA DE PROCESOS<sup>35</sup>

**2.2.3.9 Rediseño de procesos**

“El rediseño de procesos pone énfasis en la eliminación de actividades que no agregan valor y mejora de aquellas que sí lo hacen. Se puede realizar este análisis a través del método ESIA (elimine, simplifique, integre, automatic)”<sup>36</sup>.

<sup>35</sup> Fuente tomada de: Formatos de aplicación aplicado por la empresa Bureau Veritas

*Elimine todos los pasos que en el proceso no agreguen valor.*

- ✓ Sobreproducción/sobrealmacenamiento, produce desperdicios y elevación de inventarios.
- ✓ Tiempo de espera, incurre en costos por la espera de materiales, documentos o personas; documentos o los inventarios se amontonan; se comprimen los tiempos asignados para cada actividad provocando inconvenientes con el desarrollo normal de los procesos.
- ✓ Transportación, movimientos y pasos, reducir a movilizaciones o transportación estrictamente necesaria de personas, materiales o documentos, pues cuesta dinero.
- ✓ Defectos, fallas y rehacer el trabajo.
- ✓ Duplicación de tareas, los equipos a veces se sorprenden del número de pasos que no agregan valor y, que anteriormente se han considerado como inamovibles. Estas actividades que no agregan valor son los primeros objetivos en cualquier iniciativa de rediseño sistemático.

*Simplifique, una vez eliminadas tantas tareas innecesarias como sea posible, es importante simplificar las que quedan.*

- ✓ Formas
- ✓ Procedimientos
- ✓ Comunicación
- ✓ Tecnología
- ✓ Flujos

---

<sup>36</sup> [www.kaizengroup.org/Kaizen/Rediseño\\_de\\_procesos\\_ESIA](http://www.kaizengroup.org/Kaizen/Rediseño_de_procesos_ESIA)

- ✓ Procesos
- ✓ Áreas problema

*Integre, las tareas simplificadas deben quedar integradas para conseguir un flujo sin obstáculos en la entrega del requerimiento del cliente y de la tarea de servicio.*

- ✓ Puestos, es posible combinar varios puestos en uno
- ✓ Equipos, una extensión lógica de la combinación de tareas es combinar a los especialistas en equipos, cuando no sea posible que un solo miembro del equipo lleve a cabo toda la actividad.
- ✓ Clientes, éstos se pueden considerar en dos niveles principales, la integración del cliente individual y la integración de un cliente empresarial.
- ✓ Proveedores, se pueden conseguir grandes ahorros en eficiencia si se eliminan burocracias innecesarias entre la empresa y sus proveedores.

*Automaticice, la tecnología de la información puede ser una herramienta muy poderosa para acelerar los procesos y ofrecer un servicio de más alta calidad a los clientes.*

Otra manera de mejorar los procesos es a través de los 7 pasos Jerry, L. Harbour<sup>37</sup>:

#### **1. Definir los límites del proceso**

---

<sup>37</sup> HARBOUR, Jerry. Manual de Trabajo de Reingeniería de Procesos, Editorial Panorama, México, 1995, pág. 75.

Identificar el proceso o parte de él que se pretende mejorar, establecer sus límites de inicio y fin.

**2. Observar los pasos del proceso**

Determinar el flujo del proceso a través de la observación del mismo

**3. Recolectar los datos relativos al proceso**

Se debe recolectar la información relacionada con el proceso durante o después de la observación y registrar los datos cuantitativos del proceso.

**4. Analizar los datos recolectados**

Se debe determinar la importancia de los datos recolectados

**5. Identificar las áreas de mejora**

En base al análisis anterior se puede identificar las áreas de mejora

**6. Desarrollar las mejoras**

Se debe determinar los métodos de mejora sobre las áreas identificadas en la etapa anterior

**7. Implantar y vigilar las mejoras**

Se debe implantar el proceso y realizar un seguimiento para controlar su funcionamiento.

**2.2.3.10 Indicadores**

La Norma ISO 9001:2000 indica que la organización debe planificar e implementar los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para:

- ✓ Demostrar la conformidad del producto
- ✓ Asegurar la conformidad del SGC
- ✓ Mejorar continuamente la eficacia del SGC

Se debe considerar los siguientes aspectos para la gestión de un proceso:

- ✓ Cuantificar las expectativas de los clientes
- ✓ Evaluar las necesidades de las mediciones
- ✓ Medir el comportamiento actual del proceso
- ✓ Ajustar el proceso si hay desviaciones
- ✓ Medir periódicamente para asegurar control

Medir esencialmente es comparar una magnitud con un patrón preestablecido.

El medir los procesos permite que el sistema de gestión de calidad sea eficaz y eficiente y para lograrlo la clave está en elegir las variables críticas para el éxito de cada proceso.

Para obtener indicadores que reflejen el verdadero desempeño de un proceso, es necesario diseñar un sistema de control de gestión.

“Un sistema de control de gestión tiene como objetivo facilitar a los administradores con responsabilidades de planeación y control de cada grupo operativo, información permanente e integral sobre su desempeño, que les permita a éstos autoevaluar su gestión y tomar los correctivos del caso”<sup>38</sup>

---

<sup>38</sup> BELTRÁN, Jesús. Indicadores de Gestión Herramientas para Lograr la Competitividad, Edición N°1, 3R Editores LTDA., Bogotá, Colombia, 1998, pag 33.

El sistema debe facilitar la información necesaria sobre el comportamiento de las variables críticas para el éxito, a través de los indicadores de gestión que se hayan definido para cada proceso. Considerar la medición de los procesos pretende establecer la eficiencia del desempeño de SGC y además poder tomar decisiones certeras para mejorar.

Los indicadores de gestión “son formas de representación cuantitativas de las características de calidad o de desempeño. Los indicadores deben estar orientados hacia los resultados del negocio de forma que permitan direccionar las acciones de la organización”<sup>39</sup>

Un indicador es un valor que se obtiene de la relación de dos datos lógicamente relacionados, referentes al comportamiento de una actividad o proceso, dentro de un período de tiempo específico.

Tipos de indicadores de gestión:

**1. Indicadores de gestión:** son aplicados globalmente a un sistema de gestión,

dentro de este tipo podemos encontrar:

- ✓ Indicadores de eficiencia
- ✓ Indicadores de eficacia
- ✓ Indicadores de productividad
- ✓ Indicadores de rentabilidad

---

<sup>39</sup> Dynqua, Taller de Gestión por Procesos, Quito, Ecuador, 2000, pag 15.

**2. Indicadores Operacionales:** son aplicados a un proceso, subproceso o actividad, dentro de este tipo podemos encontrar:

- ✓ Indicadores de ventas
- ✓ Indicadores de producción

Parte de los indicadores es fijar su meta, pues es el valor pretendido del indicador a ser alcanzado en determinadas condiciones establecidas en la planificación.

### **CAPÍTULO 3**

## **GESTIÓN POR PROCESOS PARA EL ÁREA DE POSTVENTA DE ASIA CAR HYUNDAI S.A.**

En este capítulo se realiza la identificación y levantamiento de procesos del área de postventa del concesionario ASIA CAR HYUNDAI S.A., partiendo del diagnóstico de la situación actual, así como el planteamiento de indicadores de gestión y mejoras a los mismos.

### **3.1 LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

El área de postventa de un concesionario de vehículos es su parte medular, pues mantiene una conexión directa con el cliente; los servicios que se derivan de esta área son el referente para que los clientes se decidan por su concesionario favorito.

El factor diferenciador entre un concesionario y otro de la misma marca, como ya se mencionó anteriormente es el servicio que ofrecen como diagnósticos claros sobre el tipo de reparación, calidad de la reparación y tiempos de respuesta, todo esto con el objetivo de enfocarse hacia el cliente.

Dada la importancia del área de postventa y en base al objetivo de esta tesis de grado que es “levantar, revisar y mejorar los procesos del área de postventa para el concesionario - ASIA CAR HYUNDAI S.A.-, que permitan a la organización mantenerse en el mercado y superar a su competencia”; se realizó un levantamiento

preliminar de la información necesaria, con la finalidad de establecer un diagnóstico de la situación actual.

Para el levantamiento de la información se aplicaron varios métodos como son el de observación directa y el de entrevistas a los colaboradores de la empresa, así como el uso de herramientas de apoyo como diagramas de flujo en los que se evidencian las actividades ejecutadas actualmente.

Una fuente importante de información fue la página web de ASIA CAR HYUNDAI S.A. ([www.hyundai-asiacar.com.ec](http://www.hyundai-asiacar.com.ec)), donde se encontraron breves datos de la empresa y los servicios que ofrece. Así también se revisó la documentación actual, registros, formatos, históricos como los antecedentes de los servicios prestados, entre otros.

### **3.1.1 Análisis interno**

El análisis interno permite identificar las fortalezas de la empresa que los competidores no pueden imitar o igualar con facilidad, las mismas que permiten crear ventajas competitivas. De igual manera permite identificar las debilidades de la empresa para en lo posible convertirlas en competencias distintivas.

ASIA CAR HYUNDAI S.A, es un concesionario relativamente nuevo, tiene cuatro (4) años ofreciendo al mercado el servicio de venta y postventa automotriz. Pertenece al grupo ELJURI, una de las potencias económicas más importantes del Ecuador; a continuación se puede apreciar la participación por ingresos de las compañías del grupo:

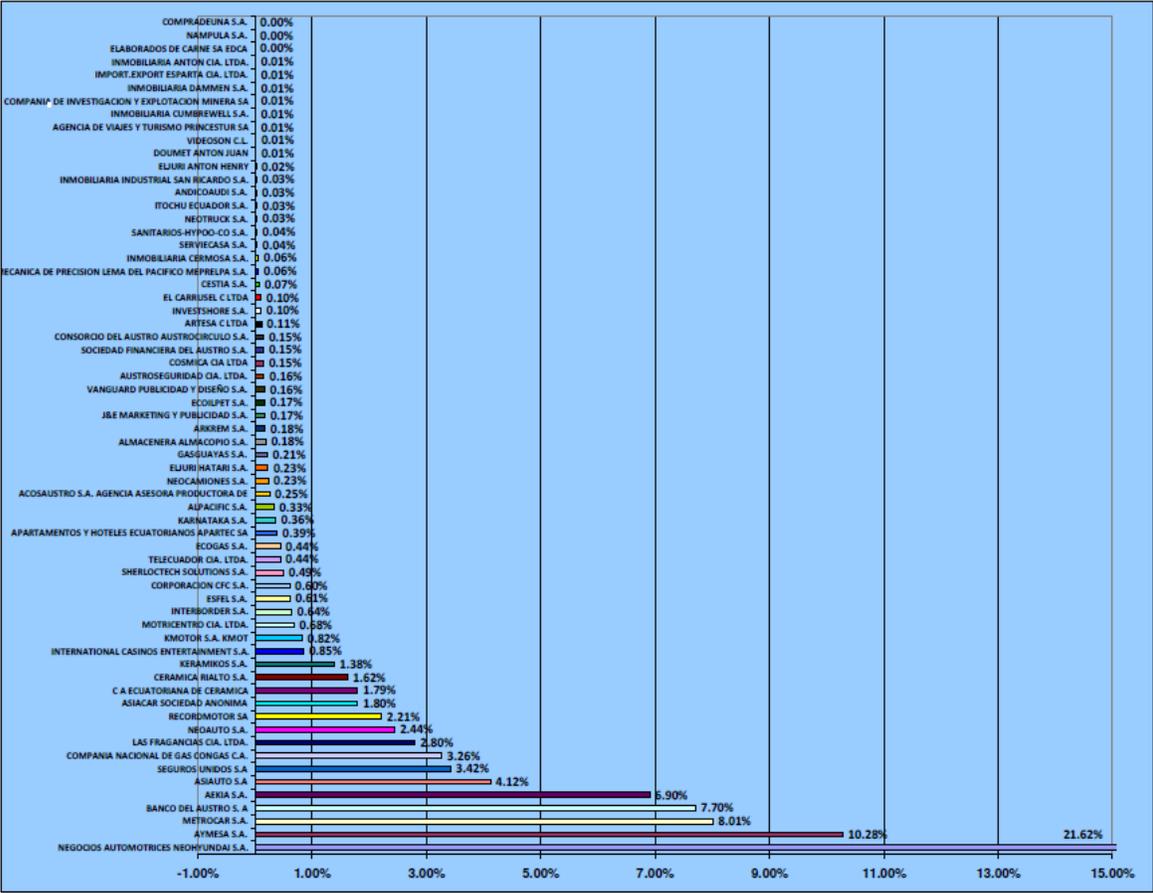


FIGURA 3.1: PARTICIPACIÓN DE INGRESOS POR COMPAÑÍA DEL GRUPO, 2008<sup>40</sup>

ASIA CAR HYUNDAI S.A., está conformado por cuatro concesionarios a nivel nacional: dos en la ciudad de Quito, Asia Car La Y, Asia Car El Recreo; y en el

<sup>40</sup> SERVICIO DE RENTAS INTERNAS (SRI), Estadísticas, Participación de ingresos por compañía del grupo, Ecuador, 2008.

ciudad de Guayaquil, Asia Car Francisco de Orellana y Asia Car Carlos Julio Arosemena.

### 3.1.1.1 Factor organizacional

A continuación se presenta el organigrama funcional y estructural de Asia Car Hyundai S.A.:

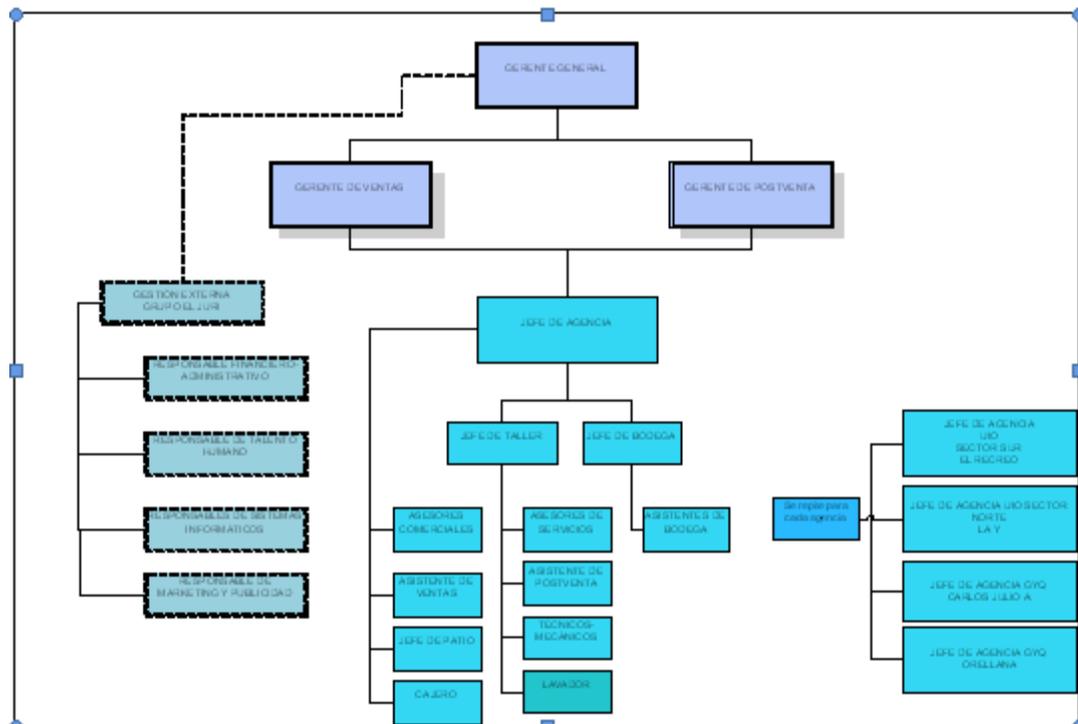
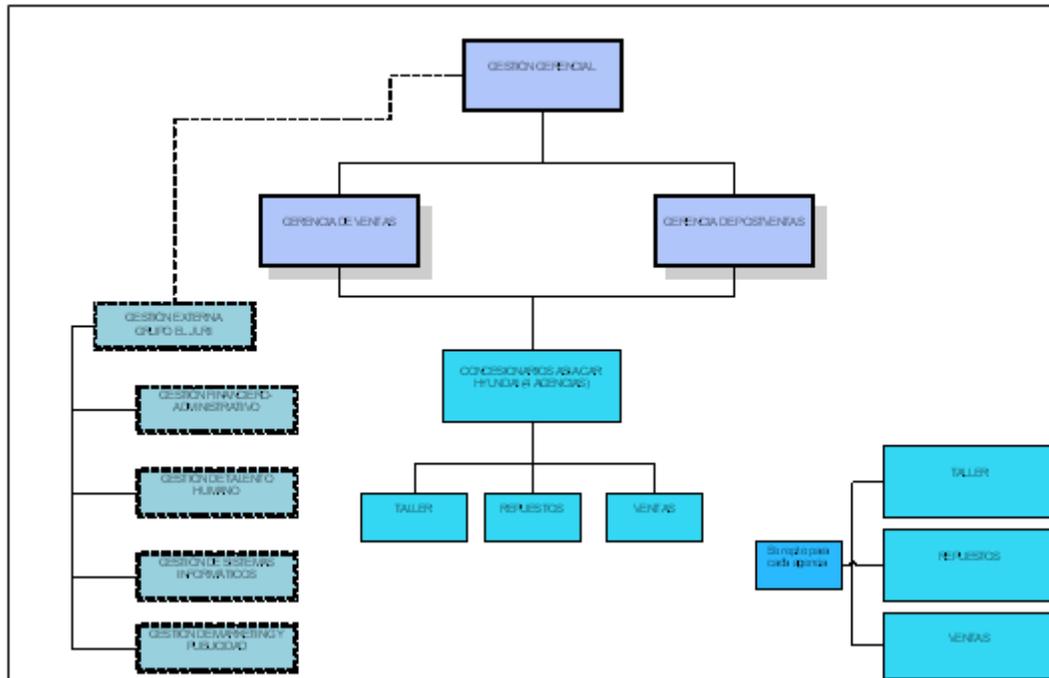


FIGURA 3.2: ORGANIGRAMA FUNCIONAL <sup>41</sup>

<sup>41</sup> Elaborado por el autor



**FIGURA 3.3:** ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL <sup>42</sup>

Las dos formas de representación: estructural y funcional de la empresa permiten apreciar los niveles jerárquicos de la organización y las diferentes áreas que la conforman.

Actualmente la empresa cuenta con aproximadamente 80 colaboradores repartidos en las 4 sucursales o agencias de la ciudad de Quito y Guayaquil.

Las áreas de apoyo como la gestión financiera-administrativa, gestión de talento humano, gestión de sistemas informáticos y gestión de marketing y publicidad están concentradas fuera de Asia Car Hyundai S.A., pues son manejadas externamente

<sup>42</sup> Elaborado por el autor

por una filial del Grupo EL JURI propietarios de la empresa, como un mecanismo de control y auditoría de las actividades económicas.

### 3.1.1.2 Descripción de los cargos

Ocupación/cargo	Área/División	Descripción
Gerente General	Área de Ventas/Postventa	Administra funciones y recursos de todas las agencias o sucursales de la empresa.
Gerente de Ventas	Área de Ventas	Administra el área comercial diseña y coordina estrategias de ventas.
Gerente de Postventa	Área de Postventa/División Taller/División Repuestos	Coordina las acciones necesarias para garantizar la prestación del servicio postventa.  Se encarga de la ampliación de la cartera de clientes mediante la obtención de nuevos contratos de mantenimiento, del seguimiento de la facturación del servicio postventa, de asegurar y controlar la calidad del servicio de atención al cliente, gestión de cobranza y negociación de impagados, de solucionar directamente problemas técnicos importantes y de la dirección y coordinación con todo el equipo de las divisiones taller y repuestos.
Jefe de Agencia	Área de Ventas/Postventa	Supervisa la gestión operativa de la agencia o sucursal asignada a su cargo.
Jefe de Taller	División Taller	Control y supervisión de todas las actividades que se ejecutan en la división taller, así como el seguimiento a las actividades que se ejecutan en la división "repuestos" para coordinar la prestación del servicio a los usuarios del área de postventa. Evalúa los trabajos realizados a través del control de calidad.

Asesor de servicio	División Taller	Recibe a los clientes con sus vehículos. Levanta órdenes de trabajo para mantenimiento y reparación vehicular. Manejo de aseguradoras. Seguimiento a todas las actividades que se ejecutan en la prestación del servicio postventa.
Técnico-Mecánico	División Taller	Realiza diagnósticos, mantenimientos y reparaciones generales de los vehículos que ingresan a taller.
Asistente de postventa	Área de Postventa	Archiva toda la documentación generada del servicio postventa, Atención telefónica y demás actividades de apoyo necesarias para la división taller y división repuestos.
Asesor Comercial	Área de Ventas	Recibe a los clientes, y les proporciona toda la información respecto a los vehículos disponibles para la venta, asesora y concreta negociaciones con los mismos.
Asistente de Ventas	Área de Ventas	Archiva toda la documentación generada del área de ventas. Atención telefónica y demás actividades de apoyo necesarias para en esta área.
Jefe de patio	Área de Ventas	Custodia los vehículos nuevos, y los prepara cuando estos han sido vendidos al público.
Lavador	Área de Ventas	Limpia y lava el vehículo que ha sido reparado previa la entrega al cliente.
Jefe de Bodega	Área de Postventa/ División Repuestos	Administra el inventario, controla existencias y coordina con los asistentes de bodega el despacho de materiales y repuestos a la división taller.
Asistente de Bodega	Área de Postventa/División Repuestos	Realiza actividades de control de inventario y apoya en el despacho de materiales y repuestos al jefe de bodega.

**TABLA No 3.1:** DESCRIPCIÓN DE CARGOS DE ASIA CAR HYUNDAI S.A.<sup>43</sup>

<sup>43</sup> Elaborado por el autor

### 3.1.1.3 Divisiones de la organización, equipo técnico y humano

Cada concesionario de ASIA CAR HYUNDAI S.A., cuenta con tres divisiones de trabajo operativo: 1) ventas, 2) taller y 3) repuestos, estas dos últimas forman el área de postventa.

Debido al enfoque de esta investigación a continuación se presenta el detalle del equipo técnico y humano con el que actualmente cuenta el área de postventa:

	
	<p style="text-align: center;"><b>División taller</b></p> <p>En la división taller se realizan todos los procesos relacionados a la reparación y mantenimiento de los vehículos.</p> <p>Cada taller de las cuatro sucursales cuenta con el siguiente equipo y personal:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ 5 elevadores hidráulicos</li><li>✓ Software GDS para realizar el diagnóstico de autos. Este programa es una actualización del Hi Scan.</li><li>✓ Un jefe de taller</li><li>✓ Dos asesores de servicio</li><li>✓ Dos técnicos-mecánicos</li><li>✓ Un electromecánico</li><li>✓ Un lavador de autos</li><li>✓ Software para procesar las órdenes de trabajo</li></ul>

	<p style="text-align: center;"><b>División Repuestos</b></p> <p>En la división de repuestos se realizan los procesos relacionados a compras, control de inventarios y despacho de materiales y repuestos a la división taller.</p> <p>Cada división de repuestos de las cuatro sucursales cuenta con el siguiente equipo y personal:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Perchas de almacenamiento de repuestos</li> <li>✓ Software para registro de los inventarios</li> <li>✓ Un jefe de bodega</li> <li>✓ Un asistente de bodega para el control del inventario</li> <li>✓ Un asistente de bodega para la venta de repuestos al público.</li> </ul>
---	---

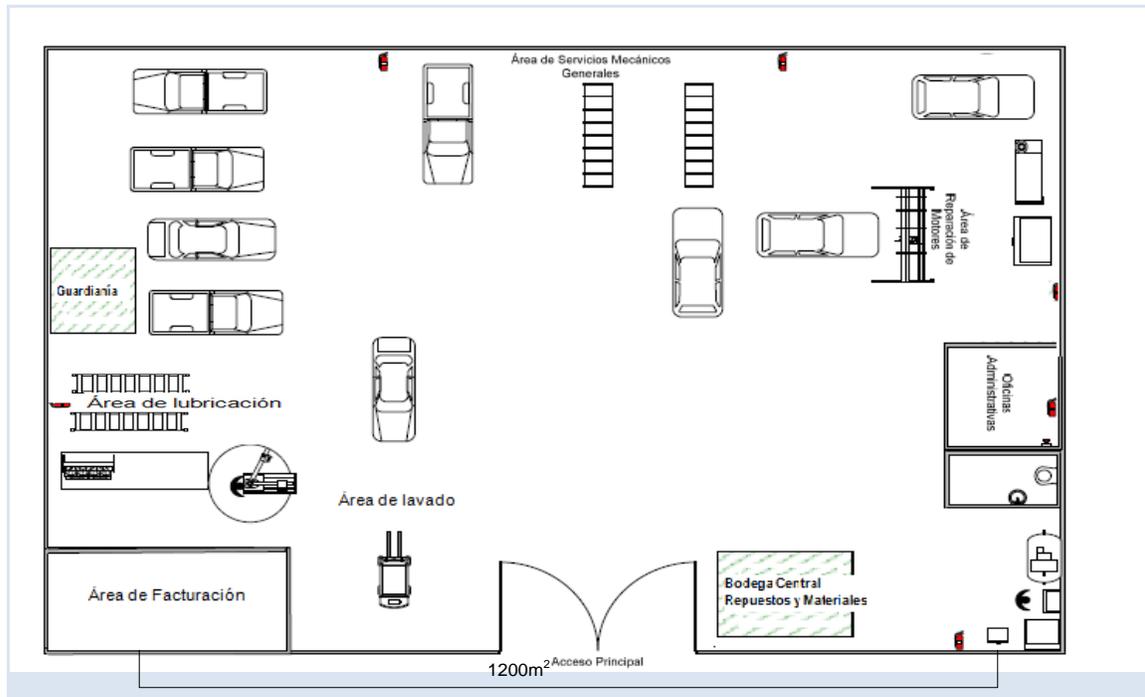
**TABLA No 3.2: ÁREA DE POSTVENTA: DIVISIÓN TALLER Y REPUESTOS<sup>44</sup>**

### **3.1.1.4 Infraestructura del área de postventa**

Se ha tomado de base para el análisis de la infraestructura a la agencia Asia Car Hyundai EL RECREO ubicada al sur de la ciudad de Quito, que cuenta con 1200 m<sup>2</sup> distribuidos de la siguiente manera:

---

<sup>44</sup> Elaborado por el autor



**FIGURA 3.4:** LEVANTAMIENTO PLANIMÉTRICO DEL ÀREA DE POSTVENTA DE ASIA CAR HYUNDAI S.A., AGENCIA EL RECREO<sup>45</sup>

La única variación respecto a la infraestructura en las 4 agencias de Asia Car Hyundai S.A., es el tamaño, siendo la agencia El Recreo la más grande y la Orellana de Guayaquil el más pequeño con 800 m<sup>2</sup>.

El área de postventa actualmente realiza ciertas reparaciones de manera externa con proveedores multimarca autorizados según el análisis de la gestión gerencial, pues no cuentan equipos ni personal para:

- ✓ Alineación y balanceo
- ✓ Enderezada y pintura

<sup>45</sup> Elaborado por el autor

La empresa no cuenta con estos equipos por su alto costo y porque ocupan demasiado espacio físico, sin embargo estas reparaciones son frecuentes y causan inconvenientes por el traslado de los autos a los talleres externos, se requiere de más tiempo para la entrega, más recursos y en el control de calidad interno muchas veces se detectan errores en las reparaciones por lo que nuevamente los vehículos son regresados al proveedor para que rectifique.

Se ha tomando a manera de ejemplo a la agencia Asia Car “La Y”, con la finalidad de demostrar que sí existe una gran demanda de los usuarios del servicio del área de postventa en lo que se refiere a alineación y balanceo así como de enderezada y pintura; por tanto realizando un promedio mensual de los vehículos que se procesan como trabajos externos representan un gran número en relación al total de vehículos atendidos.

Trabajos Externos ASIA CAR LA Y Año 2010	No. Vehículos	Relación	No. Vehículos/Mes Promedio
Trabajos otros talleres - alineación y balanceo	780	37%	65
Trabajos otros talleres - enderezada y pintura	358	17%	30
Otros trabajos internos	966	45%	81
Vehículos ingresados a taller	2104	100%	175

**TABLA No 3.3:** NÚMERO DE VEHÍCULOS REPARADOS POR PROVEEDORES EXTERNOS, AÑO 2010<sup>46</sup>

Actualmente la política se mantiene y han tenido que cambiar constantemente de proveedores que presten los servicios mencionados sobre todo en lo que respecta a enderezada y pintura, pues el control de calidad al vehículo reparado no es efectivo,

<sup>46</sup> ASIA CAR HYUNDAI S.A., “Agencia LA Y”, No. de autos procesados como trabajos externos, año 2010.

causando conflictos con el cliente, malestar a nivel organizacional y elevando los costos que inicialmente se consideraron por la reparación. En la tabla 3.4 se muestra un ejemplo de una inspección del jefe de taller sobre un trabajo externo solicitado en el año 2010:

Vehículo que se entregó al proveedor para enderezada y pintura	Trabajo Realizado por el proveedor	Reproceso por trabajos mal hechos
 <p>Se solicitó al proveedor el cambio del costado posterior izquierdo y centrar la compuerta posterior.</p>	 <p>Inspección del Jefe de Taller al trabajo realizado por el proveedor:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mal detallado en las uniones de los costados</li> <li>- No está bien centrado el costado con la compuerta posterior</li> <li>- Se solicitó rehacer el trabajo.</li> </ul>	 <p>Finalmente el vehículo fue reparado por el proveedor, después de ocasionar muchos inconvenientes con el cliente.</p>
<p>Tiempo acordado con el proveedor para la reparación: 4 semanas</p>	<p>Retraso de una semana en la entrega del vehículo</p>	<p>Retraso total de 2 semanas adicionales a la fecha establecida inicialmente.</p>

**TABLA No 3.4:** CONTROL DE CALIDAD POR PROVEEDORES EXTERNOS<sup>47</sup>

### 3.1.2 Análisis externo

El análisis externo tiene como propósito identificar las oportunidades que podrían beneficiar a la empresa así como las amenazas que se deben considerar, es

<sup>47</sup> Elaborado por el autor

necesario identificar aquellas variables que impacten sobre la actividad de la empresa.

### 3.1.2.1 Factores económicos

La marca Hyundai es una de las más vendidas a nivel nacional y la primera en importación de vehículos, así lo demuestra la AEADE (Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador), en su anuario 2008:

MARCA	PORCENTAJE
CHEVROLET	42,17%
HYUNDAI	11,68%
MAZDA	9,26%
TOYOTA	9,19%
HINO	4,16%
NISSAN	4,03%
KIA	3,68%
RENAULT	2,42%
FORD	2,18%
MITSUBISHI	1,66%
VOLKSWAGEN	1,16%
SKODA	0,78%
PEUGEOT	0,72%
DAIHATSU	0,55%
ZOTYE	0,46%
HONDA	0,43%
QMC	0,40%
FIAT	0,33%
NISSAN DIESEL	0,27%
CITROEN	0,21%
OTROS	4,26%
<b>TOTAL</b>	<b>100,00%</b>

**TABLA No 3.5:** VENTA DE VEHÍCULOS POR MARCA 2008<sup>48</sup>

<sup>48</sup> ASOCIACIÓN DE EMPRESA AUTOMOTRICES DEL ECUADOR (AEADE). Anuario 2008, Editorial Ediecuatorial, 2008, pag. 19.

MARCA	PORCENTAJE
HYUNDAI	19,64%
TOYOTA	14,99%
CHEVROLET	17,58%
NISSAN	7,91%
HINO	6,84%
OTROS	6,17%
RENAULT	4,85%
KIA	4,80%
FORD	3,22%
MITSUBISHI	2,81%
VOLKSWAGEN	2,39%
MAZDA	2,13%
SKODA	1,29%
DAIHATSU	1,10%
PEUGEOT	1,01%
QMC	0,95%
NISSAN DIESEL	0,87%
HONDA	0,67%
ZOTYE	0,46%
CITROEN	0,22%
FIAT	0,10%
<b>TOTAL</b>	<b>100,00%</b>

**TABLA No 3.6: IMPORTACIONES POR MARCA 2008**<sup>49</sup>

### 3.1.2.2 Factores socio-culturales

“Hyundai se ubicó entre los 8 fabricantes de autos más confiables según Annual Auto Survey desarrollada por Consumer Reports en el año 2009 y es la marca automotriz más fuerte de todas según la Revista Fortune en su edición de enero de 2010”<sup>50</sup>.

Desde el año 1984, la firma Norteamericana Brand Keys, con sede en Nueva York, tiene oficinas en Dublín, Dubai, Londres, Madrid, Sydney y Tokio, lleva un estudio

<sup>49</sup> ASOCIACIÓN DE EMPRESA AUTOMOTRICES DEL ECUADOR (AEADE). Anuario 2008, Editorial Ediecuatorial, 2008, pag. 21.

<sup>50</sup> [www.hyundai.com.ec/](http://www.hyundai.com.ec/)

sobre los índices de lealtad de los clientes; los últimos resultados del estudio colocan por segundo año consecutivo a la marca Hyundai con mayor índice de lealtad al cliente, ubicándola además como la 5ta marca entre 528 marcas en 79 categorías.

El índice de Lealtad del Cliente es un estudio anual sindicado, iniciado en 1997, que actualmente examina las relaciones de los clientes con 528 marcas en 79 categorías. Para realizar este estudio la firma utiliza la metodología de la entrevista que es una combinación de evaluaciones psicológicas propias y análisis estadísticos de alto nivel, lo que permite fusionar estadísticamente los valores “emocionales” con los atributos “racionales” que identifican el lazo que existe entre marca y consumidor.

“Robert Passikoff, presidente de Brand Keys menciona: Hyundai ha llegado a la cumbre... y no ha mirado atrás. Todo esto es un placer. Tienes consumidores que saben quién eres, saben dónde encontrarte, saben qué hacer, y ellos saben lo que creen que vales. Ahora el punto es experiencia e innovación y lo que hace Hyundai ha llegado a deleitarme. Esto toma tiempo y no sucede de la noche a la mañana”<sup>51</sup>.

---

<sup>51</sup> [www.eltiempo.com.ec/noticias-cuenca/61533-hyundai-na-mero-uno-en-lealtad-de-clientes/](http://www.eltiempo.com.ec/noticias-cuenca/61533-hyundai-na-mero-uno-en-lealtad-de-clientes/)

2011 RESULTADOS DEL ÍNDICE DE LEALTAD DEL CLIENTE		
RANKING	MARCA	* ( ) RES. 2010
1	HYUNDAI	(1)
2	FORD	(4)
3	HONDA, NISSAN	(9,12)
5	BENZ, BMW	(7,6)
7	KIA, GM	(11,19)
9	SUBARU	(3)
10	JEEP, TOYOTA	(14,2)
12	MAZDA, MITSUBISHI	(15, 13, 10)
15	VOLKSWAGEN, CHRYSLER	(16)
16	AUDI, VOLVO	(8, 17, 16)
19	CHEVROLET, SAAB	(5)

**TABLA No 3.7:** RESULTADOS DEL ÍNDICE DE LEALTAD DEL CLIENTE<sup>52</sup>

En el Ecuador la tendencia en la compra de vehículos generalmente son los menores de USD\$15.000, pero no solo por el precio sino por la flexibilidad crediticia con la que se manejan actualmente en el mercado.

Según un artículo publicado en el junio de 2011, por diario EXPRESO<sup>53</sup>, la Asociación Ecuatoriana Automotriz (AEA), reveló que de enero a mayo de 2010 se vendieron 46.000 unidades. Mientras que, en el mismo período de 2011 se han comercializado 11.068 automotores más (57.068). En el año 2010 el líder de ventas fue Chevrolet (16.390); seguido de Hyundai (4.640); Kía (1.878); Nissan (1.917); Toyota (1.355), Renault (1.352); y, Mazda (1.204 unidades).

<sup>52</sup> [www.hyundai.com.ec/](http://www.hyundai.com.ec/)

<sup>53</sup> [http://expreso.ec/expreso/plantillas/nota\\_print.aspx?idArt=2309956&tipo=2](http://expreso.ec/expreso/plantillas/nota_print.aspx?idArt=2309956&tipo=2)

Este año la tendencia va por el mismo camino. En el segmento de autos económicos, los más vendidos son el Chevrolet Aveo y el Spark, el Accent de Hyundai, el Renault Sandero y el Nissan Sentra también tienen gran demanda.

El gerente de dicho organismo, Manuel Murtinho, reveló que un buen porcentaje de vehículos valorados en alrededor de 13.000 dólares son adquiridos para realizar fletes, aunque no podría determinar cuántos se dedican a esa actividad. "En un país como Ecuador donde los empleos se han vuelto muy difíciles de encontrar la gente compra un automóvil entre varios miembros de una familia para ponerlo a trabajar", anotó Murtinho.

### **3.1.2.3 Factores competitivos**

La competencia entre concesionarios de la marca a nivel nacional está conformada por las siguientes firmas:

- |                                |                                 |
|--------------------------------|---------------------------------|
| 1. Megavehiculos Santo Domingo | 11. Asiacar Carlos Julio        |
| 2. Migliamotors                | 12. Hyunmotor Quito             |
| 3. Autohyunmachala             | 13. Merquiauto                  |
| 4. Andinamotors Ambato         | 14. Hyunmotor Cuenca            |
| 5. Automotores Andina Manta    | 15. Hyunmotor Guayaquil         |
| 6. Aig                         | 16. Asiacar Quito Sur           |
| 7. Autohyun Guayaquil          | 17. Unirepuestos                |
| 8. Megavehiculos Quito         | 18. Automotores Andina Granados |
| 9. Asiacar La Y                | 19. Comercial Hidrobo Ibarra    |
| 10. Equinorte                  | 20. Asiacar Orellana            |

**21. Vehysa**

**23. Lomotors**

**22. Autohyun Cuenca**

Todos estos concesionarios se abastecen directamente de Negocios Automotrices del Ecuador Neohyundai S.A., empresa que importa los vehículos y repuestos de la marca para la venta en el país.

Neohyundai tiene como responsabilidad monitorear la calidad en la provisión de servicios y satisfacción de los clientes para cada uno de los concesionarios. Con esta premisa, realizan una encuesta diaria a todos los usuarios que constan en la bases de datos de cada concesionario Hyundai a nivel nacional; ésta tiene como objeto determinar los índices de satisfacción de clientes respecto al servicio en las dos áreas: ventas y postventa.

La encuesta dirigida a los usuarios del servicio postventa de los concesionarios Hyundai está conformada por 8 preguntas y la consolidan mensualmente para determinar el ranking de ubicación de cada concesionario de acuerdo a la calidad del servicio otorgado. En este caso para determinar el ranking en el servicio postventa realizaron las siguientes preguntas<sup>54</sup>:

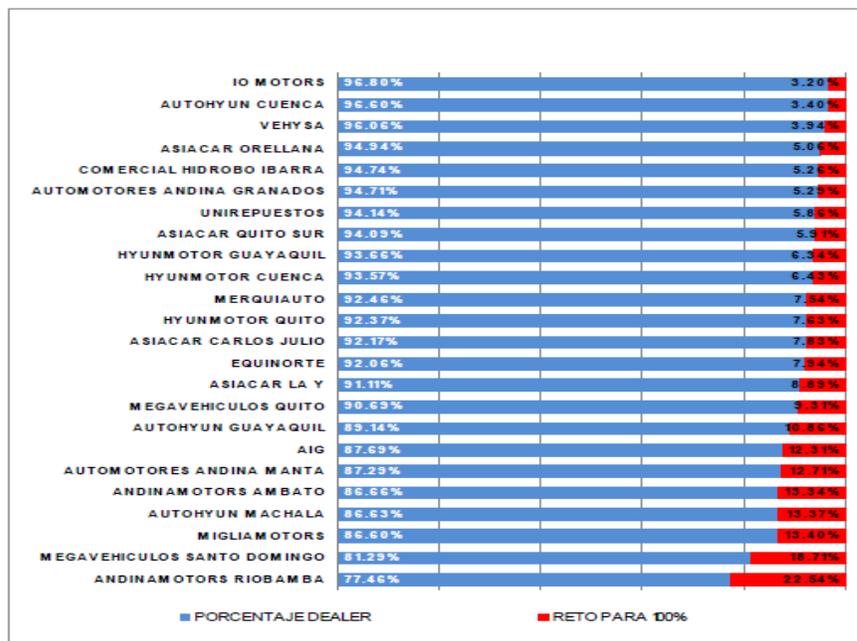
1. ¿Cuán satisfecho está usted con la atención y amabilidad de nuestros empleados?
2. ¿Cómo calificaría el nivel de satisfacción por el servicio técnico recibido?

---

<sup>54</sup> NEGOCIOS DEL ECUADOR NEOHYUNDAI S.A., Call Center/Servicio al Cliente.

3. ¿Se cumplió con la fecha y hora de entrega acordada?
4. ¿Le explicaron todos los trabajos realizados?
5. ¿Le solicitaron su autorización para trabajos adicionales?
6. ¿Cuán satisfecho está con la Limpieza interior y exterior de su vehículo?
7. ¿El precio cobrado por mano de obra técnica le pareció?
8. ¿El precio cobrado por repuestos le pareció?

Considerando el objeto de nuestro interés -área de postventa-, actualmente las sucursales de ASIA CAR HYUNDAI S.A., ocupan distintos puestos en el ranking de servicio, según los datos arrojados del monitoreo generado en el mes de agosto del año 2010 (ver No. 1: ÍNDICES DE SATISFACCIÓN DE CLIENTES, EJEM. ASIA CAR LA Y).



**FIGURA No. 3.5:** RANKING PUNTOS DE SERVICIO, DIVISIÓN SERVICIO POSTVENTA<sup>55</sup>

<sup>55</sup> NEGOCIOS DEL ECUADOR NEOHYUNDAI S.A., Call Center/Servicio al Cliente, agosto, 2010.

Estos datos solo evidencian que las áreas de postventa de las sucursales de ASIA CAR HYUNDAI S.A., no logran prestar un servicio de calidad para sus usuarios y que a pesar que a nivel mundial los concesionarios Hyundai se rigen a una sola imagen institucional, y que se han creado lineamientos y políticas generales de trabajo para todos los concesionarios autorizados de la marca, estas muchas veces no son aplicables porque no se consideran aspectos como:

- ✓ Ubicación geográfica
- ✓ Capacidad instalada
- ✓ Tipo de Empresa: pequeña, mediana, grande
- ✓ Tipo de Usuarios (edades, nivel económico)

### **3.1.3 Análisis FODA**

El análisis FODA proporciona un diagnóstico de la situación actual de la empresa y posteriormente permite potenciar sus fortalezas, aprovechar las oportunidades, atacar sus debilidades y minimizar las amenazas.

A continuación se presentan los siguientes hallazgos producto del análisis FODA para ASIA CAR HYUNDAI S.A.:

#### **Fortalezas**

- ✓ Respaldo de Hyundai Motor Company
- ✓ Personal calificado y con conocimientos especializados para la reparación de cada uno de los modelos de la marca.
- ✓ Ubicación estratégica de las agencias en el norte y sur de la ciudad de Quito.

- ✓ Único concesionario Hyundai autorizado ubicado al sur de la ciudad de Quito.
- ✓ Actualmente mantienen convenios con las Fuerza Terrestre y sus brigadas por contar con vehículos de la marca.

### **Debilidades**

- ✓ Ausencia de delimitaciones claras de responsabilidades.
- ✓ Falta de mecanismos de control planificados y formales.
- ✓ No existe un adecuado control al inventario de repuestos y materiales.
- ✓ Falta de posicionamiento de la empresa, no existen planes de marketing.
- ✓ Desconocimiento de los trabajadores de las normas y políticas internacionales establecidas para los concesionarios Hyundai.
- ✓ No cuentan con un plan de seguridad industrial que garantice el bienestar de sus trabajadores.
- ✓ La capacidad instalada del taller no es suficiente para satisfacer la demanda de los servicios de mantenimiento y reparación.
- ✓ No existen guías o instructivos de trabajo para el personal nuevo que se integra a la empresa.
- ✓ No cuentan con todos los formatos y registros de apoyo para la gestión de cada actividad.
- ✓ Manejo no adecuado de desechos producidos en el taller.
- ✓ No existe un plan adecuado de remuneraciones y bonificaciones para los técnicos-mecánicos.
- ✓ Personal poco comprometido con la prestación del servicio.

- ✓ Software de taller poco amigable para el usuario. No existe conexión entre repuestos y taller.
- ✓ Actitud del asesor que no se ajusta a las políticas institucionales.
- ✓ Diagnóstico errado en la detección de los problemas.
- ✓ Discrepancias con el cliente entre lo pro-formado y facturado
- ✓ Software ineficiente para facturación.
- ✓ Incumplimiento en el servicio ofrecido.
- ✓ Trabajos realizados sobre el vehículo no autorizados por el cliente.
- ✓ Servicios como alineación, balanceo, enderezada y pintura se realiza en talleres externos causando retrasos en la entrega de los vehículos al cliente.
- ✓ Reprocesos en los trabajos que se realizan con proveedores externos.
- ✓ Falta de comunicación con las áreas de apoyo del concesionario como la gestión financiera-administrativa, gestión de talento humano, gestión de sistemas informáticos y gestión de marketing y publicidad.

**Oportunidades:**

- ✓ La marca Hyundai es mundialmente reconocida por su tecnología y en el Ecuador es la segunda marca más vendida.
- ✓ Obtener una certificación de calidad bajo una normativa internacional que permita el aseguramiento de la calidad en la prestación de servicios para todos los usuarios.
- ✓ Posicionar la marca ASIA CAR HYUNDAI en el mercado automotriz.
- ✓ Innovación tecnológica

- ✓ Participación de la empresa través del portal de compras públicas impulsado por las instituciones del gobierno.
- ✓ La gente prefiere los vehículos menores a USD\$15.000.

### **Amenazas**

- ✓ Dejar de ser un concesionario autorizado Hyundai por no cumplir con las condiciones que Neohyundai establece a nivel nacional.
- ✓ Amplia competencia en el mercado automotor por la cantidad de concesionarios autorizados de la marca así como de talleres multimarca.
- ✓ Prácticas desleales y/o deshonestas de la competencia.
- ✓ Que Neohyundai no cuente con un alto stock de repuestos para abastecer a todos los concesionarios Hyundai.
- ✓ Presencia de nuevos concesionarios autorizados.

#### **3.1.4 Flujograma de la situación actual**

ASIA CAR HYUNDAI S.A., como muchas empresas aplican empíricamente criterios de la gestión por procesos, al ejecutar actividades conforme las instrucciones de la alta gerencia bajo una posición estructurada pero sin una visión global corporativa; sin embargo no es suficiente pues muchas de ellas quizás solo motivan reprocesos innecesarios, duplicidad de actividades, y en general no existe una medición para su seguimiento y evaluación.

En el caso específico de Asia Car, en el área de postventa, no se visibilizaban o identificaban procesos, muchas de las actividades para la prestación de los servicios en su división taller y repuestos eran ejecutadas por dos personas, convirtiéndose en juez y parte, así como la falta de interacción entre las actividades desarrolladas, por lo tanto no evaluaban su desempeño; además no cuentan con una definición formal del direccionamiento estratégico que se constituye en la disciplina corporativa que involucra a la visión, misión y valores, que alineados en conjunto con los objetivos evitarán que esta no crezca desordenadamente y prevenga serios inconvenientes que se podrían presentar en el futuro.

A continuación se representa mediante un diagrama de flujo la situación actual de la empresa referente al desarrollo de las actividades en el área de postventa, en donde se aprecia que inclusive hacen parte del proceso al guardia de seguridad y omiten muchos controles en cada fase.

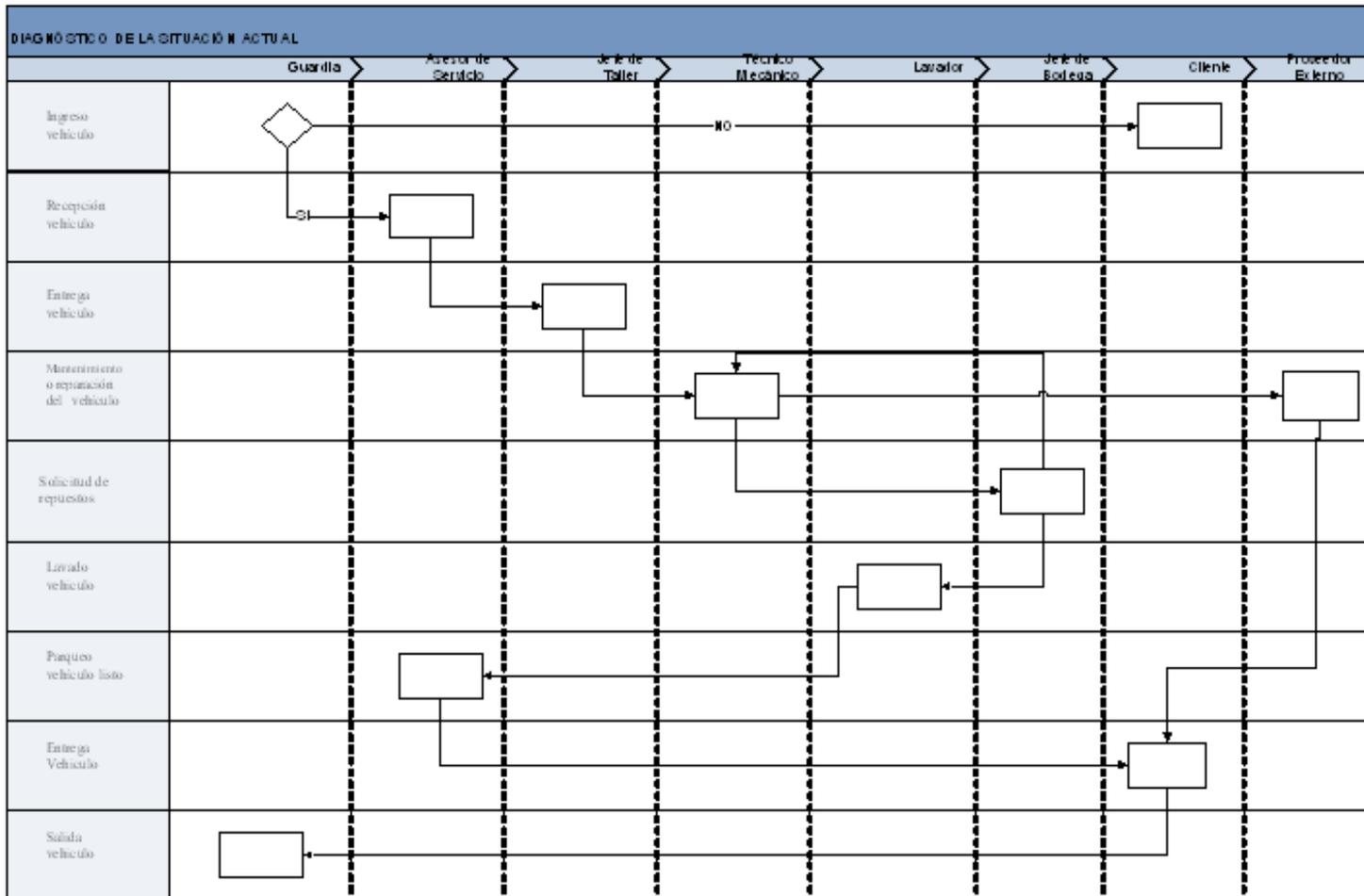


FIGURA 3.6: DIAGRAMA DE FLUJO DE LA SITUACIÓN ACTUAL<sup>56</sup>

<sup>56</sup> Elaborado por el autor

## **3.2 APLICACIÓN DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD Y GESTIÓN POR PROCESOS PARA EL ÁREA DE POSTVENTA**

### **3.2.1 Revisión de procesos**

“En cada puesto de trabajo se desarrollan casi siempre una serie de actividades que constituyen un proceso. Se trata de asignar a la persona que lo ocupa una responsabilidad amplia sobre el proceso que tiene lugar dentro de su ámbito de acción, a diferencia de su responsabilidad tradicional sobre una determinada producción como consecuencia del desempeño de una tarea correcta”<sup>57</sup>.

En sí los procesos deben cumplir dos características básicas:

- ✓ Que interactúen y
- ✓ Que se puedan gestionar

Conforme los requisitos de la Norma ISO 9001:2000, promueve un modelo de un sistema de gestión de calidad basado en procesos, en el que se aprecia los procesos relacionados con:

- ✓ La responsabilidad de la dirección
- ✓ La gestión de los recursos
- ✓ Realización del producto
- ✓ Medición, análisis y mejora

Sin duda todos estos procesos son parte del sistema de calidad de una organización, pero dado que esta investigación es de tipo académica, solo nos concentraremos en

---

<sup>57</sup> PÉREZ, José. Gestión por Procesos, cómo utilizar la ISO 9001:2000 para mejorar la gestión de la organización, Editorial ESIC, Madrid, España, 2004, pag 44.

los dos segmentos importantes del concesionario: taller y repuestos que son parte del área de postventa; y que van de la mano del apoyo documental en el cual se plasmen los procesos definidos y que serán parte de la realización del producto que se enmarca en la:

- ✓ Planificación de la realización del producto
- ✓ Procesos relacionados con el cliente
- ✓ Diseño y desarrollo
- ✓ Compras
- ✓ Producción y prestación del servicio
- ✓ Control de los dispositivos de seguimiento y de medición

Es necesario determinar todas las actividades relacionadas con la ejecución del producto o la prestación del servicio: actividades de adquisiciones, tratamiento del diseño y desarrollo, manejo del control sobre los dispositivos que utilice la empresa para medir y alcanzar las especificaciones del producto o servicio ofrecido.

Para identificar los procesos del área de postventa de ASICA CAR HYUNDAI S.A., se siguieron los pasos detallados a continuación:

1. Se realizó una lista con todas las actividades que se desarrollan en ASIA CAR HYUNDAI S.A. (plasmadas en el flujograma de la situación actual).
2. Se agrupó a las actividades por afinidad, asignándoles un nombre que reflejara el objetivo de ese conjunto de actividades.
3. Se identificó a cada una de esas agrupaciones como procesos.

4. Se establecieron los límites de cada uno de los procesos.
5. Mediante el apoyo de la hoja de procesos, se recopiló información importante referente a:
  - a. Inicio y fin del proceso
  - b. Entradas y salidas del proceso
  - c. Proveedores y clientes del proceso
  - d. Controles del proceso
  - e. Recursos del proceso
  - f. Indicadores

Para dar cumplimiento en la identificación de los procesos se ha establecido la cadena de valor y el mapa de procesos para ASIA CAR HYUNDAI S.A.

### **3.2.2 Cadena de Valor**

Conforme el capítulo 2, la cadena de valor es una herramienta que permite reflejar las actividades básicas, las de "creación de valor" y las de "soporte" en las que las anteriores se apoyan para coordinarse.

Se define a la cadena de valor de ASIA CAR HYUNDAI S.A., de la siguiente manera:

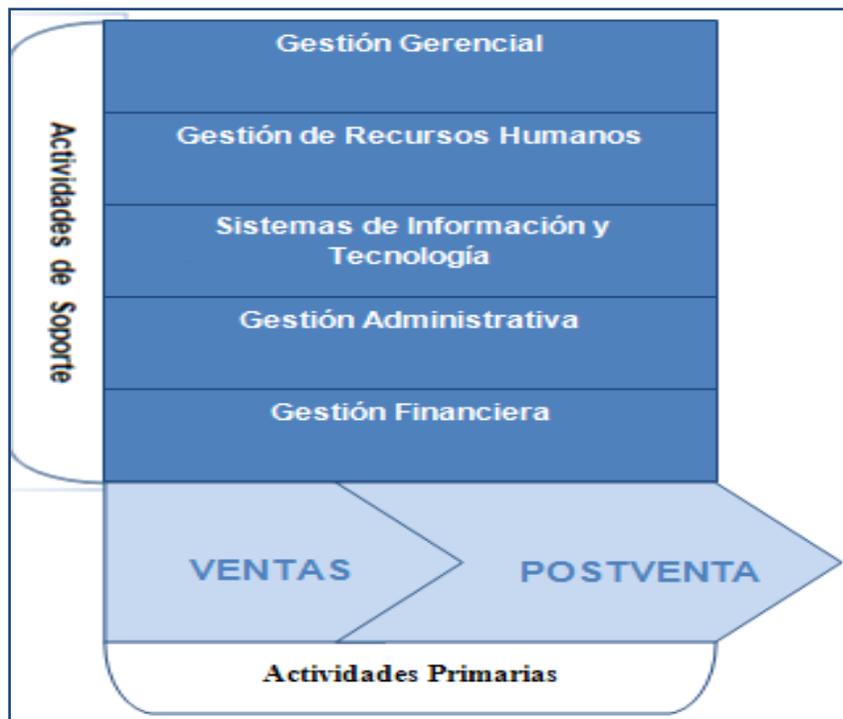


FIGURA 3.7: CADENA DE VALOR<sup>58</sup>

### 3.2.2.1 Clasificación de los procesos

#### Estratégicos

Dado que los procesos considerados como estratégicos son de gestión y de responsabilidad de la alta dirección, necesarios para el control y la mejora, ninguno de los procesos del área de postventa constan en esta clasificación. Sin embargo se pueden mencionar los siguientes:

1. Gestión gerencial
2. Mejora continua

<sup>58</sup> Elaborado por el autor

### **Claves, nucleares o de realización del producto**

Estos procesos como se mencionó en el capítulo 2, son los que tienen alto impacto sobre la satisfacción del cliente, necesarios para la realización del producto/servicio.

Una vez que se ha realizado el análisis previo al concesionario ASIA CAR HYUNDAI S.A., se ha definido que los procesos claves involucran al área de ventas y postventa; respecto a los procesos del área de postventa se pueden detallar en la tabla 3.10.

### **Apoyo**

Conforme al análisis del área de postventa, sus procesos clave así como los de tipo estratégico requieren de procesos que proporcionen recursos para su ejecución e información para su control y gestión, por ello surgen los procesos de apoyo, ya que estos proporcionan las personas y los recursos físicos necesarios al resto de procesos.

Asimismo debido a que estamos enfocados solo a la definición y mejora de los procesos del área de postventa, se mencionarán algunos procesos de apoyo:

1. Gestión de sistemas informáticos: apoyan con la asistencia técnica en el manejo del programa de taller y repuestos; contiene aplicaciones sobre el historial de cada vehículo, proformación, facturación, control de stock de repuestos, entre otros.
2. Gestión financiera-administrativa
3. Gestión de talento humano

#### 4. Gestión de marketing

De acuerdo al análisis previo, producto del diagnóstico de la organización se han definido los siguientes procesos para el área de postventa del concesionario ASIA CAR HYUNDAI S.A.:

	Tipo	Procesos	Límites	Responsables
<b>PROCESOS ÁREA DE POSTVENTA ASIA CAR HYUNDAI</b>	CLAVES	Recepción y Entrega del vehículo	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Recibir al cliente con su vehículo.</li> <li>✓ Entrega del vehículo reparado al cliente.</li> </ul>	Asesor de Ventas
		Diagnóstico y Reparación del vehículo	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Recibir la orden de trabajo del vehículo.</li> <li>✓ Reparación del vehículo.</li> </ul>	Técnico-mecánico
		Jefatura técnica de Taller	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Recibir órdenes de trabajo y asignar a un técnico-mecánico.</li> <li>✓ Supervisar los procesos del área de postventa.</li> </ul>	Jefe de taller
		Despacho de Materiales y Repuestos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Recibir las requisiciones de materiales y repuestos.</li> <li>✓ Control de Inventarios.</li> </ul>	Jefe de bodega Asistentes de bodega

**TABLA No 3.8:** PROCESOS CLAVES, DEL ÁREA DE POSTVENTA DEL CONCESIONARIO ASIA CAR HYUNDAI S.A.<sup>59</sup>

#### 3.2.3 Mapa de procesos

El mapa de procesos es la representación gráfica fundamental para la visualización de los procesos, en él se muestran las interacciones de todos los procesos para alcanzar un bien o servicio. En este esquema permite identificar en conjunto el sistema de gestión de la organización, pues se establecen adecuadamente aquellos procesos estratégicos, claves y de apoyo requeridos para un óptimo desempeño (Ver Anexo No. 2: MAPA DE PROCESOS DE ASIA CAR HYUNDAI S.A.).

<sup>59</sup> Elaborado por el autor

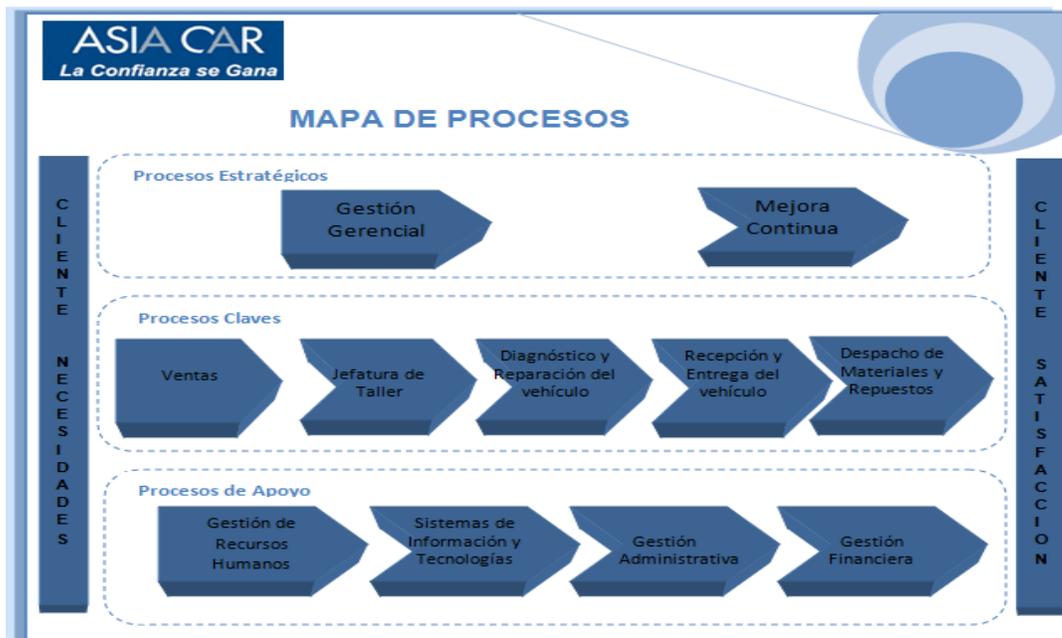


FIGURA 3.8: MAPA DE PROCESOS DE ASIA CAR HYUNDAI S.A.<sup>60</sup>

### 3.2.4 Responsables y funciones de los dueños de los procesos

#### 1) Jefatura de taller

Está a cargo del Jefe de Taller, quien se encarga de coordinar todas las actividades y supervisar el trabajo realizado en cada proceso.

#### 2) Recepción y entrega del vehículo

La recepción del vehículo está a cargo del Asesor de Servicio, quien tiene la responsabilidad de registrar el vehículo que ingresa y receptor el pedido del cliente.

Muchas veces el no registrar correctamente los datos del vehículo o no registrar adecuadamente el pedido del cliente, repercute en las demás etapas así como en las

<sup>60</sup> Elaborado por el autor

satisfacción del cliente. El asesor de servicio debe realizar una serie de pasos, como se mencionan a continuación:

- ✓ Interactúa con el cliente, a fin de registrar su pedido
- ✓ Inspecciona el estado del vehículo
- ✓ Levanta la orden de trabajo para cada vehículo
- ✓ Coloca en el vehículo cubiertas (sobre todo en los asientos), para prevenir manchas que pueden producirse en la etapa de reparación o mantenimiento.

La entrega del vehículo está a cargo del asesor de servicio, quien indica al cliente las reparaciones realizadas sobre el vehículo conforme la orden de trabajo que se apertura para el servicio, además realiza conjuntamente con el cliente una revisión general del estado del vehículo (golpes o rayones) y el inventario de todas sus pertenencias dejadas dentro de él y que fueron registradas por el asesor en la orden de trabajo al ingreso al taller.

### **3) Diagnóstico y reparación del vehículo**

Cada vehículo es asignado a un técnico-mecánico, quien tiene la responsabilidad de realizar las pruebas necesarias para diagnosticar el daño del vehículo.

El mal diagnóstico en la detección de averías o problemas en el vehículo, repercuten seriamente en las etapas subsiguientes y sobre todo afecta la satisfacción del cliente.

El técnico-mecánico debe realizar una serie de pasos, como se mencionan a continuación:

- ✓ Pruebas de ruta

- ✓ Realizar mediciones con herramienta y equipo especial

De igual manera la reparación de vehículos, está a cargo del técnico-mecánico, bajo la supervisión del Jefe de taller. Realiza todo tipo mantenimiento preventivo y correctivo.

- ✓ Preventivo, chequeos de puntos básicos sugeridos por los fabricantes del vehículo.
- ✓ Correctivos, arreglo vehicular ante desperfectos en cualquier componente.

#### **4) Despacho de materiales y repuestos**

La compra de repuestos está a cargo del Jefe de Bodega, quien realiza las compras locales, reposiciones de repuestos desde la matriz Neohyundai y el control del inventario.

Una vez que se han definido los procesos y los responsables para el área de postventa del concesionario ASIA CAR HYUNDAI S.A., es indispensable que se establezcan los métodos necesarios para asegurar que cada una de las actividades definidas dentro los procesos se cumplan de manera eficaz y eficiente, en pro de la satisfacción del cliente; asimismo se deben establecer los criterios necesarios para el control y evaluación de los procesos.

Para describir a los procesos se utilizó herramientas como flujogramas y la hoja de procesos (Ver Anexo No. 3 HOJAS DE PROCESOS).

### **3.2.5 Estructura de la documentación necesaria y guía para su presentación**

Como se ha mencionado a lo largo de esta investigación, ASIA CAR HYUNDAI S.A., y los demás concesionarios de la marca cuentan con lineamientos básicos y generales para el funcionamiento del área de venta y postventa, sin embargo específicamente para Asia Car, se han diseñado varios documentos de trabajo para el desarrollo de las actividades en el área de postventa, estos servirán de apoyo a los responsables del cada proceso así como su orientación a la obtención de una certificación de calidad a través de la consolidación del sistema de gestión de calidad.

La estructura documental servirá para los colaboradores que actualmente prestan sus servicios en la empresa y para el personal que se incorporará mientras ASIA CAR HYUNDAI S.A., se mantenga en el mercado.

Todos los documentos de trabajo requieren de revisiones periódicas para actualizarlos conforme las necesidades corporativas. De igual manera la intención de documentar a los procesos responden a criterios de minimización de papeles, facilitar la comprensión y dinámica de los procesos, evidenciar el cumplimiento y permitir el trabajo en equipo.

## **Procesos**

Se evidencian los procesos en la “hoja de procesos” la misma que contempla la descripción de las actividades involucradas en el logro de la satisfacción del cliente y los objetivos corporativos.

## **Procedimientos**

Permiten describir a un mayor detalle las actividades definidas para cada uno de los procesos.

## **Instructivos de trabajo**

Los instructivos de trabajo son documentos que permiten al usuario realizar una serie de pasos, por el nivel de detalle es característico de estos.

## **Registros**

Registros son otros documentos de calidad; los registros son los documentos creados de acuerdo a las necesidades de cada proceso, en ellos se puede evidenciar el cumplimiento de las actividades, algunos registros son manuales, mientras que otros son generados del software que manejan en el área de postventa.

### **3.2.6 Indicadores de Gestión**

Se han establecido los indicadores de gestión para el área de postventa de Hyundai ASIA CAR HYUNDAI S.A., estos permitirán medir el nivel de cumplimiento de los procesos respecto a su efectividad, eficacia y productividad.

La idea principal de establecer los indicadores estaba enfocada en escoger las variables críticas para el éxito de cada proceso; no fue necesario definir muchos indicadores sino los que arrojaran la información más precisa para su medición.

Los indicadores definidos tiene la finalidad de evaluar periódicamente los procesos, a través de la medición de su desempeño, para así establecer un sistema de mejora continua.

### **3.2.7 Mejoramiento de los procesos del área de postventa de ASIA CAR HYUNDAI S.A.**

Cuando se ha evaluado el desempeño de los procesos del área de postventa, se puede establecer un plan de mejora en los casos que sea pertinente, tomando en cuenta todos los componentes del mismo como: responsable del proceso, documentos, proveedores, clientes, documentación, necesidades de los clientes, indicadores y grado de satisfacción del cliente.

La propuesta es establecer un plan de mejoramiento que responderá a las necesidades de los clientes internos y externos, requerimientos de los responsables de los procesos, es decir de todos los elementos que intervienen en la ejecución y cumplimiento de los procesos. La idea es mantener un mejoramiento continuo a través del adecuado seguimiento de los procesos, auditorías internas y el establecimiento de acciones correctivas y preventivas.

El presente plan de mejora se basa en un análisis crítico a los procesos y la creatividad e imaginación necesarias para impulsar este tipo de planes.

No.	MEJORA	JUSTIFICACIÓN
1	Misión	<p>La misión de una empresa es la expresión de su propósito o razón de ser es “lo que ésta desea lograr en el entorno más amplio”.<sup>61</sup> La misión debe cumplir con tres elementos: 1) quiénes somos, 2) qué hacemos y 3) para quién lo hacemos.</p> <p>Debido a que la misión actual de Asia Car Hyundai S.A., no contempla todos los elementos se propone una nueva misión:</p> <p>Asia Car Hyundai S. A., es un concesionario autorizado por la marca dedicada a la comercialización y a la prestación del servicio especializado de venta y postventa de vehículos, en las cuatro sucursales ubicadas estratégicamente en las dos ciudades principales del país, Quito y Guayaquil.</p> <p>Generamos y promovemos bienestar para nuestros clientes ofreciendo servicios de calidad, así como también a nuestros colaboradores, a través de oportunidades de crecimiento y capacitación, logrando al mismo tiempo rentabilidad para nuestros accionistas y contribuyendo con la comunidad, siendo un referente de responsabilidad con la sociedad y con el medio ambiente.</p>
2	Visión	<p>La visión “determina los objetivos a medio y largo plazo de la empresa, es decir, como la empresa quiere verse en relación a la satisfacción de sus clientes actuales y potenciales, con respecto a sus productos o servicios actuales o futuros”<sup>62</sup></p> <p>Se establece la siguiente visión para la empresa:</p> <p>Consolidar a ASIA CAR HYUNDAI S.A., como el concesionario número UNO a nivel nacional, en Venta y Postventa de vehículos Hyundai, siempre a la vanguardia de la tecnología, demostrando su eficiencia en la prestación de servicios.</p> <p>En un año: Asia Car Hyundai S. A., definirá y aplicará su planificación estratégica, incorporará las directrices de la gestión por procesos y gestión de calidad, estableciendo su cadena de valor y procesos, con el afán de fortalecer y fidelizar las relaciones con los clientes, definiendo políticas para la atención en sus divisiones: ventas y postventa. Además posicionará su imagen corporativa en el mercado automotriz.</p> <p>En cinco años: Asia Car Hyundai S. A., ampliará sus actividades con la apertura de nuevas sucursales a nivel nacional; adicionalmente promoverá su sistema de gestión de calidad en busca de la certificación ISO 9000.</p>
3	Objetivos Corporativos	<p>Los objetivos son los resultados o metas que busca alcanzar la organización, deben involucrar a todos sus componentes y deben reflejar el éxito que los colaboradores buscan de manera personal vinculados a los corporativos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir y mejorar los procesos del área de venta y postventa.</li> <li>- Capacitar de manera periódica a vendedores, jefes de taller, asesores de venta, técnicos-mecánicos y jefes de bodega.</li> <li>- Fortalecer las relaciones con los proveedores locales.</li> </ul>

<sup>61</sup> KOTLER, P., G., AMSTRONG, Marketing, Edición N°8, Pearson Educación, pag 35.

<sup>62</sup> MARAGALL, J., La norma ISO 9001 del 2000 Resumen para Directivos, Edi. Gestión 2000 S. A., Barcelona, España, 2002, pag 18.

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer políticas efectivas para el suministro de materiales y repuestos con la matriz Neohyundai del Ecuador.</li> <li>- Abrir nuevas sucursales a nivel nacional.</li> </ul>
4	Valores Corporativos	<p>Los valores son los principios que guían la conducta de la organización, pues todas las decisiones estratégicas deben tener su soporte en una base de ética y valores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejora continua</li> <li>- Trabajo en equipo</li> <li>- Innovación</li> <li>- Respeto y responsabilidad</li> <li>- Devoción por la satisfacción del cliente</li> <li>- Compromiso con el desarrollo del país</li> <li>- Desarrollo de colaboradores.</li> <li>- Confianza</li> </ul>
4	Cambiar el software de taller	<p>Es necesario contar con un nuevo software de taller, en vista de que una vez analizadas las aplicaciones del mismo se identificó como necesidad prioritaria añadir funciones como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Medir el tiempo de trabajo real de cada técnico-mecánico, para que toda la jornada de trabajo sea aprovechada.</li> <li>✓ Para que arroje reportes detallados sobre los repuestos de alta rotación, para que exista un control del stock adecuado para el taller.</li> <li>✓ Para que arroje reportes detallados respecto al trabajo realizado por cada vehículo.</li> <li>✓ Para que arroje reportes detallados por cada uno de los mantenimientos y reparaciones realizadas en un período de tiempo</li> </ul>
5	Establecer un plan de publicidad y marketing para posicionar el área de postventa de ASIA CAR HYUNDAI S.A.	<p>Asia Car Hyundai es identificado solo por comercializar autos nuevos, y no se ha creado una estrategia para posicionar el área de postventa que responda a la necesidad de cada agencia. Además hay que considerar que al no contar con el área de marketing y publicidad exclusivamente para este concesionario muchos de los aportes y experiencia de quienes trabajan directamente con los clientes no son aprovechados.</p>
6	Equipar al taller con un centro de colisiones: enderezada y pintura	<p>Actualmente dentro de las instalaciones de Asia Car Hyundai no se cuenta con un centro de colisiones, pues se atienden estos requerimientos a través de proveedores externos. Esto crea inconvenientes con los clientes ya que frecuentemente se presentan retrasos en la entrega del vehículo al cliente. Además son requerimientos frecuentes en el área postventa registrando un número de pedidos alto para enderezada y pintura en relación al total de órdenes de trabajo por reparación y mantenimiento vehicular.</p> <p>En este sentido es necesario que se cree el centro de colisiones in situ.</p>
7	Capacitación técnica de los nuevos modelos de vehículos en el mercado	<p>A medida que evoluciona la tecnología, los fabricantes de la marca Hyundai, en Korea del Sur lanzan al mercado nuevos modelos con nueva tecnología, por tanto se requiere que todos los involucrados en el servicio postventa se encuentren capacitados en los diferentes sistemas de cada vehículo, a fin de resolver cualquier inconveniente que los usuarios-clientes tengan cuando acuden al taller.</p>
8	Diseñar políticas de manejo de residuos de aceite y adquirir una extractora de aceite usado	<p>Actualmente los técnicos-mecánicos no manejan adecuadamente los residuos de aceite de los vehículos que ingresan al taller, por tanto es conveniente diseñar políticas para su manejo y evitar la contaminación ambiental. De igual manera se requiere contar con la extractora de aceite usado para cumplir con tal propósito.</p>
9	Coordinar actividades técnicas con Neohyundai del Ecuador	<p>Es necesario establecer mecanismos que permitan solucionar todos los problemas que se presentan en los diferentes sistemas de los vehículos y contar con el asesoramiento técnico del personal de Neohyundai del Ecuador, debido a que ellos mantienen una conexión directa con el personal de la fábrica de vehículos en Korea del Sur.</p>

10	Mejorar la comunicación con las áreas de gestión financiera- administrativa, gestión de talento humano, gestión de sistemas informáticos y gestión de marketing y publicidad	<p>En razón de que las área de apoyo al concesionario no son parte directa de la empresa, se presentan graves problemas de comunicación pues muchas veces al jefe de taller se le asignan actividades como el seguimiento de contratos, negociaciones con proveedores, recuperación de cartera, entre otros de responsabilidad de la gestión financiera, de igual manera los técnicos informáticos no solucionan los problemas generados en el sistema de manera inmediata.</p> <p>Por lo expuesto es necesario que por lo menos un delegado de cada área ejecute sus actividades en la matriz de la empresa en este caso en Asia Car La Y.</p>
----	--	---

**TABLA No 3.9: PROPUESTA DE MEJORA PARA LOS PROCESOS DE ASIA CAR HYUNDAI S.A.**<sup>63</sup>

---

<sup>63</sup> Elaborado por el autor.

## CAPÍTULO 4

### GESTIÓN DOCUMENTAL

En este capítulo se desarrollará la parte documental referente a procedimientos e instructivos de trabajo, que integran el sistema documental de Asia Car Hyundai S.A., señalados en el capítulo tres de esta tesis de grado.

Los documentos creados para apoyo de los ejecutores de los procesos establecidos para el área de postventa deben cumplirse a cabalidad y su control deberá ser ejercido por un equipo de auditoría interna conformado para el efecto.

No.	DOCUMENTOS	TIPO
1	Recepción y Entrega del vehículo	PROCESO
2	Diagnóstico y Reparación del vehículo	PROCESO
3	Jefatura de Taller	PROCESO
4	Despacho de Materiales y Repuestos	PROCESO
5	Recepción y Entrega del vehículo	PROCEDIMIENTO
6	Diagnóstico y Reparación del vehículo	PROCEDIMIENTO
7	Jefatura de Taller	PROCEDIMIENTO
8	Despacho de Materiales y Repuestos	PROCEDIMIENTO
9	Manejo de aseguradora	INSTRUCTIVO
10	Proformación	INSTRUCTIVO
11	Lineamientos y estándares de calidad	APOYO
12	Registros y formatos	APOYO
13	Flujogramas	APOYO
14	Indicadores	SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

**TABLA No 4.1:** DOCUMENTOS REQUERIDOS PARA EL ÁREA DE POSTVENTA DE ASIA CAR HYUNDAI S.A.<sup>64</sup>

---

<sup>64</sup> Elaborado por el autor

## 4.1 REGISTROS Y FORMATOS

A continuación se detallan los registros y formatos con los que cuenta actualmente ASIA CAR HYUNDAI S.A., los que se han propuesto y los que han sido susceptibles de mejora:

**ORDEN DE TRABAJO HYUNDAI**  
**ASIACAR S.A.**  
 Telfs.: 2661-791 / 2667-866 / 3111-864  
 www.hyundai-asiacar.com.ec  
 HORARIO DE ATENCIÓN: LUNES A VIERNES: 8H00 A 18H00 • SÁBADOS: 8H30 A 12H30

CONCESIONARIO: \_\_\_\_\_  
 CÓDIGO: \_\_\_\_\_  
 ASESOR DE SERVICIO: \_\_\_\_\_  
 FECHA INGRESO: \_\_\_\_\_  
 ORDEN No: **0008442**

**INFORMACIÓN DEL CLIENTE**  
 NOMBRE DEL CLIENTE: \_\_\_\_\_ C.I.: \_\_\_\_\_  
 DIRECCIÓN: \_\_\_\_\_ TELÉFONO: \_\_\_\_\_  
 EMAIL: \_\_\_\_\_

**INFORMACIÓN DEL AUTO**  
 VIN: \_\_\_\_\_ KM: \_\_\_\_\_ MODELO / COLOR: \_\_\_\_\_  
 MOTOR: \_\_\_\_\_ FECHA ENTREGA / HORA: \_\_\_\_\_ PLACA: \_\_\_\_\_

**SERVICIO SOLICITADO**  
 REPROCESO

MANTENIMIENTO	TRABAJOS COMUNES	DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO
1.500 KM	MOTOR	
5.000 KM	TRANSMISIÓN	
10.000 KM	FRENOS	
15.000 KM	SISTEMA DISTRIBUCIÓN	
20.000 KM	SISTEMA COMBUSTIBLE	
25.000 KM	AIRE ACONDICIONADO	
30.000 KM	SISTEMA DE REFRIGERACIÓN	
35.000 KM	CHAPAS PUERTAS Y VENTANAS	
40.000 KM	SUSPENSIÓN Y CARROCERÍA	
45.000 KM	DIRECCIÓN	
50.000 KM	TAPICERÍAS Y MOLDURAS	
55.000 KM	ALINEACIÓN Y BALANCEO	
60.000 KM	LUCES, SISTEMA ELÉCTRICO	
65.000 KM		
70.000 KM		
75.000 KM		
80.000 KM		
85.000 KM		
90.000 KM		
95.000 KM		
100.000 KM		

**TRABAJOS ADICIONALES**

**INVENTARIO VEHICULO**

ACCESORIOS	EMBLEMAS	CONDICIONES DEL VEHICULO
TAPACUBOS	MATRICULA	
ESPEJOS	TUERCA SEG.	
PLUMAS	CONTROL ALARMA	
HALOGENOS	SOAT	
MASCARILLA RADIO	MANUALES	
RADIO	GUIA DE SERVICIO	
ANTENA	BOTIQUIN	
CD/DVD	CONTROL GARAGE	
MOCULETAS	TELEPEAJE	
ENCENDEDOR		
LL. EMERGENCIA		
HERRAMIENTAS		
TRIANGULOS SEG.		
EXTINTOR		
TAPA GASOLINA		

**CONDICIONES DEL VEHICULO**  
 CONDUCTIBLE

**OBSERVACIONES:**

FIRMA AUTORIZACION DEL CLIENTE: \_\_\_\_\_  
 FIRMA DEL ASESOR DE SERVICIO: \_\_\_\_\_  
 CEL.: \_\_\_\_\_

La presente autorización expresa que siendo el propietario o actuando como representante del mismo estoy en condiciones de autorizar los servicios anotados, así como el reemplazo de las piezas que fueren pertinentes para la ejecución de los mismos.  
 Acepto las siguientes condiciones:  
 a. Autorizar al personal específico del concesionario para que mi vehículo pueda ser probado en la vía pública.  
 b. Autorizar al concesionario para que envíe a otros talleres para hacer ciertas reparaciones especializadas que no se efectúan regularmente en este taller.  
 En caso de reclamos se someterán las partes a juicio verbal sumario ante los jueces competentes.  
**NOTA: El taller no se responsabiliza por objetos personales o accesorios que no consten en este orden de trabajo**  
 Los valores que se encuentran indicados en el ítem de servicio son únicamente referenciales y pueden variar de acuerdo a la necesidad de suministros y repuestos necesarios para la reparación.  
 Para retirar la unidad es necesario la presentación de este documento y pasadas las 48 horas de concluido el trabajo y haber sido notificado al cliente se cubrirá garage.

Debería estar pre impreso el nombre de la agencia donde manejan la O.T. (orden de trabajo).

Cada agencia tiene asignado un código de establecimiento por Neohyundai, que debería ir pre impreso.

Organizar la revisión de accesorios de adentro hacia afuera e insertar una columna de cantidad.

Figura 4.1: ORDEN DE TRABAJO ACTUAL (LADO A)<sup>65</sup>

<sup>65</sup> ASIA CAR HYUNDAI S.A., Registros y Formatos

ORDEN DE TRABAJO HYUNDAI  
 ASIA CAR 'LA Y'  
 CODIGO: B1232

**HYUNDAI**  
 ASIACAR S.A.

Quilón, Av. Pedro Viquiera Maldonado, S.L. 170 y Pajón (cerca El Recreo)  
 Tels.: 2663-793 / 2667-888 / 2113-854  
 www.hyundai-asiacar.com.ec  
 HORARIO DE ATENCIÓN: LUNES A VIERNES: 8:00 A 18:00 • SÁBADOS: 8:00 A 12:00

ASESOR DE SERVICIO: \_\_\_\_\_ ORDEN No: **0008442**  
 FECHA INGRESO: \_\_\_\_\_

**INFORMACIÓN DEL CLIENTE**

NOMBRE DEL CLIENTE: \_\_\_\_\_ C.I.: \_\_\_\_\_  
 DIRECCIÓN: \_\_\_\_\_ TELÉFONO: \_\_\_\_\_  
 EMAIL: \_\_\_\_\_

**INFORMACIÓN DEL AUTO**

VIN: \_\_\_\_\_ KM: \_\_\_\_\_ MODELO / COLOR: \_\_\_\_\_  
 MOTOR: \_\_\_\_\_ FECHA ENTREGA / HORA: \_\_\_\_\_ PLACA: \_\_\_\_\_

SERVICIO SOLICITADO: \_\_\_\_\_

MANTENIMIENTO	TRABAJOS COMUNES	REPROCESO <input type="checkbox"/>	DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO
1.000 KM	MOTOR		
5.000 KM	TRANSMISIÓN		
10.000 KM	FRENOS		
15.000 KM	SISTEMA DISTRIBUCIÓN		
20.000 KM	SISTEMA COMBUSTIBLE		
25.000 KM	AIRE ACONDICIONADO		
30.000 KM	SISTEMA DE REFRIGERACIÓN		
35.000 KM	CHAPAS PUERTAS Y VENTANAS		
40.000 KM	SUSPENSIÓN Y CARROCERIA		
45.000 KM	DIRECCIÓN		
50.000 KM	TAPICERIAS Y MOLDEAS		
55.000 KM	ALUMBRACIÓN Y BALANCEO		
60.000 KM	LUCES, SISTEMA ELÉCTRICO		

TRABAJOS ADICIONALES: \_\_\_\_\_

**INVENTARIO VEHICULO**

Descripción	Q	Descripción	Q
Mascarilla radlu		Triángulo seg.	
Radlu		Extintor	
Cadruve		Paralquib	
Mojlarar		Lapacinnr	
h-nannannnr		h-rpajnr	
Mélicab		Platón	
nrnr		hangannr	
nrnrnrnr		Δntnr	
Luz de servicio		Tapa gasolina	
Control alarma		Antena	
Control garaje		Tapa gasolina	
Tolopojr		Emblomas	
Llanta omorgonala		Tuorra 5og.	
Herramientas			
Cata			

**CONDICIONES DEL VEHICULO**

OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_

LA presente autorización expresa que siendo el propietario o actualizado como representante del mismo estoy en condiciones de autorizar los servicios solicitados, así como el reemplazo de las partes que fueren pertinentes para la ejecución de los mismos, de acuerdo las siguientes condiciones:

A. Autorizar al personal específico del concesionario para que el vehículo pueda ser trabajado en la sala pública.

B. Autorizar al concesionario para que envíe a otros talleres para hacer ciertos reparaciones especializadas que no se efectúan regularmente en este taller.

En caso de incidentes se considerará las partes a precio normal cuando sean las partes competentes.

**NOTA: El taller no es responsable por objetos personales o accesorios que no consten en esta orden de trabajo.** Los clientes que accedan al taller en el momento de ser autorizado deberán exhibir su cédula de identidad, cédula de conducir y licencia para el vehículo.

Para evitar cualquier inconveniente, se recomienda al cliente, al momento de acceder al taller, traer una copia de la orden de trabajo.

\_\_\_\_\_  
 FIRMA AUTORIZACIÓN DEL CLIENTE

\_\_\_\_\_  
 FIRMA DEL ASESOR DE SERVICIO  
 C.E.L.: \_\_\_\_\_

Figura 4.2: ORDEN DE TRABAJO (LADO A), INCLUIDA OPCIONES DE MEJORA<sup>66</sup>

Si bien son cambios pequeños, estos permitirán manejar con rapidez y precisión la orden de trabajo.

<sup>66</sup> Cambios propuestos por el autor











**CONTROL DE CALIDAD ASIACAR - HYUNDAI**

MODELO: \_\_\_\_\_ FECHA: \_\_\_\_\_  
 VIN: \_\_\_\_\_ C. CALIDAD: \_\_\_\_\_

	OK	no OK	cuál o cuántos
<b>INTERIOR DEL VEHICULO</b>			
Llaves de control remoto verificar funcionamiento			
Moquetas colocadas (confirmar la cantidad recibida)			
Herramientas del auto y demás accesorios (verificar con la hoja de recepción)			
Verificar funcionamiento de medidores e indicadores del tablero			
Cinturones de seguridad verificar todos			
Asientos verificar funcionamiento			
Ajustar espejos			
Ajustar memorias del radio y el climatizador (si esta equipado)			
Verificar el funcionamiento de calefacción y A/C			
Verificar el pito			
Verificar que el auto no presente olores extraños			
Verificar funcionamiento de luz de salón, puertas y guantera			
Revisar la limpieza total de los asientos e interior del vehículo			
Revisar fusibles y relés internos en caso de tenerlos			
Etiqueta de servicio verificar la colocación			
Tuercas de seguridad de las ruedas (verificar con la hoja de recepción)			
<b>COMPARTIMIENTO DEL MOTOR</b>			
Verificar el Nivel de aceite de motor, completar si es necesario			
Verificar el Nivel del refrigerante, completar si es necesario			
Verificar el nivel y estado del líquido de frenos.			
Bornes de la batería verificar el ajuste manualmente			
Verificar nivel del electrolito y carga de batería			
Revisar el estado de todos los fusibles			
Fugas de líquidos verificar (aceite, agua, líquido frenos, etc.)			
Bandas verificar estado de bandas			
Tapas del motor (radiador, aceite, agua, batería etc.)			
Cobertor del motor verificar la sujeción manualmente			
Limpieza del compartimiento del motor verificar			
Manueras de agua revisar el estado visualmente			
Nivel de líquido de limpia parabrisa verificar completar a full			
Nivel de aceite de dirección hidráulica			
<b>EXTERIOR DEL VEHICULO</b>			
Luces de farrs delanteros verificar funcionamiento (medias y altas)			
Luces atógenas y adicionales del vehículo verificar funcionamiento			
Luces direccionales y de emergencia verificar el funcionamiento			
Luces de stop verificar el funcionamiento			
Luces de retro verificar el funcionamiento			
Verificar la limpieza exterior de todo el vehículo			
Verificar las tuercas de las ruedas (completas)			
Lubricación de puertas verificar			
Presión de inflado de neumáticos incluido refracción	psi		
Estado de los neumáticos			
Próximo mantenimiento del vehículo	Km.		

Efectuar recorrido de prueba

Firma Jefe de taller encargado C. Calidad \_\_\_\_\_

Observaciones: \_\_\_\_\_

FIRMA DEL CLIENTE CONFORME \_\_\_\_\_

Se colocó los recambios  
 sí      no

Detalle de recambios entregados \_\_\_\_\_

ASIA CAR HYUNDAI  
Drive your way™

Colocar el número de orden de trabajo que corresponde al vehículo que se va a aplicar el control de calidad.

Colocar el kilometraje del vehículo con el cual se va a entregar al cliente cuando lo retire del concesionario.

Colocar el nombre del cliente

Figura 4.9: FORMULARIO DE CONTROL DE CALIDAD ACTUAL <sup>73</sup>

<sup>73</sup> ASIA CAR HYUNDAI S.A., Registros y Formatos



## 4.2 PROPUESTA DE PROCESOS PARA EL ÁREA DE POSTVENTA

**Figura 4.11:** FLUJOGRAMA DETALLADO DE LA PROPUESTA DE PROCESOS PARA EL ÀREA DE POSTVENTA DE ASIA CAR HYUNDAI S.A.<sup>75</sup>

---

<sup>75</sup> Elaborado por el autor

#### **4.2.1 Seguimiento y medición de los procesos**

Una vez establecido el enfoque a procesos, definidos y representados gráficamente en el mapa de procesos, es necesario conocer los resultados que estos arrojen. Para ello se requiere del seguimiento continuo a través de la medición de los procesos, con el propósito de verificar si los resultados arrojados cumplen los objetivos organizacionales y a donde se deben orientar las mejoras.

La medición de los procesos se puede realizar con el uso de indicadores, como herramientas para el mejoramiento continuo de la calidad del servicio resultante del proceso aplicado.

Para ASIA CAR HYUNDAI S.A., se han definido los indicadores citados en la tabla 4.2.

#### **4.2.2 Procesos, procedimientos, instructivos y lineamientos de trabajo**

A continuación se establece la documentación necesaria como apoyo documental para proporcionar satisfacción a clientes internos y externos, con la finalidad de que el conocimiento pertenezca a los cargos no a las personas, disminuyendo la dependencia de ellas; de esa manera se podrá exigir a los colaboradores que cumplan a cabalidad con lo documentado, pues ahí se delimita claramente sus funciones y alcances, sin coartar su creatividad y aportes para el desarrollo de sus actividades.

ASIA CAR La Confianza se Gana		TABLA DE MEDICIÓN DE PROCESOS ASIA CAR HYUNDAI S.A.			FECHA EMISION: 01/01/2010 REVISION: 00 PÁGINA:		
PROCESO	NOMBRE DEL INDICADOR	OBJETIVO DEL INDICADOR	CÁLCULO a/h *100	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	RESPONSABLE	MÍNIMO PERMITIDO O TOLERANCIA	META
JEFEATURA DE TALLER	Satisfacción del Cliente	Lograr que todos los usuarios del área de postventa de Asia Car Hyundai estén satisfechos con los servicios recibidos	$\frac{\text{*Número de clientes encuestados con aceptación positiva del servicio}}{\text{Total de clientes encuestados}}$	mensual	Jefe de taller	90%	100%
	Puntualidad en la entrega	Lograr que todos los usuarios del área de postventa de Asia Car Hyundai reciban sus vehículos reparados a la hora acordada	$\frac{\text{*Número de clientes encuestados que afirmaron recibir su vehículo en la fecha y hora determinada}}{\text{Total de clientes encuestados}}$	mensual		90%	100%
	Satisfacción del Cliente	Lograr que todos los usuarios del área de postventa de Asia Car Hyundai estén satisfechos con los servicios recibidos	$\frac{\text{Número de clientes que se quejaron del servicio}}{\text{Total de clientes}}$	semanal		1%	0%
	Conformidad con la limpieza	Lograr que todos los vehículos que se reparen en el área de postventa de Asia Car Hyundai se entreguen a sus dueños en óptimas condiciones de limpieza	$\frac{\text{*Número de clientes encuestados que manifestaron su conformidad con la limpieza interna y externa de su vehículo}}{\text{Total de clientes encuestados}}$	mensual		90%	100%
	Eficacia en la atención al cliente	Lograr que todos los usuarios del área de postventa de Asia Car Hyundai estén satisfechos con la atención recibida por los miembros de la organización	$\frac{\text{*Número de clientes encuestados satisfechos con la atención y amabilidad del personal del área de postventa}}{\text{Total de clientes encuestados}}$	mensual		90%	100%
	Calidad en las órdenes de trabajo generadas	Lograr que todas las órdenes de trabajo sean ejecutadas correctamente y a satisfacción de los clientes.	$\frac{\text{Número de órdenes de trabajo ejecutadas sin problema}}{\text{Total órdenes de trabajo}}$	semanal		98%	100%
RECEPCIÓN Y ENTREGA DEL VEHÍCULO	Eficacia en la atención al cliente	Lograr que todos los usuarios del área de postventa de Asia Car Hyundai estén conformes con la atención recibida y las explicaciones necesarias respecto a los trabajos realizados sobre su vehículo	$\frac{\text{*Número de clientes encuestados que afirmaron haber recibido las explicaciones necesarias sobre los trabajos realizados en el vehículo}}{\text{Total de clientes encuestados}}$	mensual	Asesor de Servicio	90%	100%
	Tasa de clientes nuevos	Conocer del total de clientes que visita Asia Car Hyundai cuantos son nuevos	$\frac{\text{Número de clientes nuevos}}{\text{Número de visitas}}$	mensual		10%	40%
	Calidad en la elaboración de prefacturas	Impedir los retrasos en los cobros respectivos a los clientes por el servicio prestado por el área de postventa de Asia Car Hyundai	$\frac{\text{Número de prefacturas con errores}}{\text{Total de prefacturas realizadas}}$	semanas		1%	0%
DIAGNÓSTICO Y REPARACIÓN DEL VEHÍCULO	Productividad	Controlar que la entrega de vehículos reparados por parte de los técnicos-mecánicos esté conforme a la hora acordada de la entrega y el tempario	$\frac{\text{Número de vehículo entregados a tiempo}}{\text{Número de vehículos ingresados a taller}}$	semanal	Técnico-Mecánico	90%	100%
	Calidad del servicio	Lograr que los clientes estén conformes con la calidad del del diagnóstico y reparación del vehículo	$\frac{\text{*Número de clientes encuestados satisfechos por el servicio técnico recibido}}{\text{Total de encuestados}}$	mensual		90%	100%
DESPACHO DE MATERIALES Y REPUESTOS	Exactitud de inventarios	Controlar de manera permanente el inventario de materiales y repuestos	$\frac{\text{Número de materiales y repuestos faltantes}}{\text{Número total de materiales y repuestos registrados en inventario}}$	semestral	Jefatura de Bodega	99%	100%
	Eficiencia en los despachos de materiales y repuestos	Evitar retrasos en la entrega de vehículos por falta de materiales y repuestos	$\frac{\text{Número de despachos cumplidos}}{\text{Número total de despachos requeridos}}$	semanal		99%	100%
* Los datos para evaluar a los procesos del área de postventa de Asia Car Hyundai se tomarán de la encuesta "INDICES DE SATISFACCION DE CLIENTES", que realiza Neohyundai del Ecuador para monitorear la calidad en la provisión de servicios y satisfacción de los clientes para cada uno de los concesionarios de la marca.							

Tabla 4.2: TABLA DE MEDICIÓN DE PROCESOS<sup>76</sup>

<sup>76</sup> Elaborado por el autor

# CONCESIONARIO ASIA CAR HYUNDAI S.A.

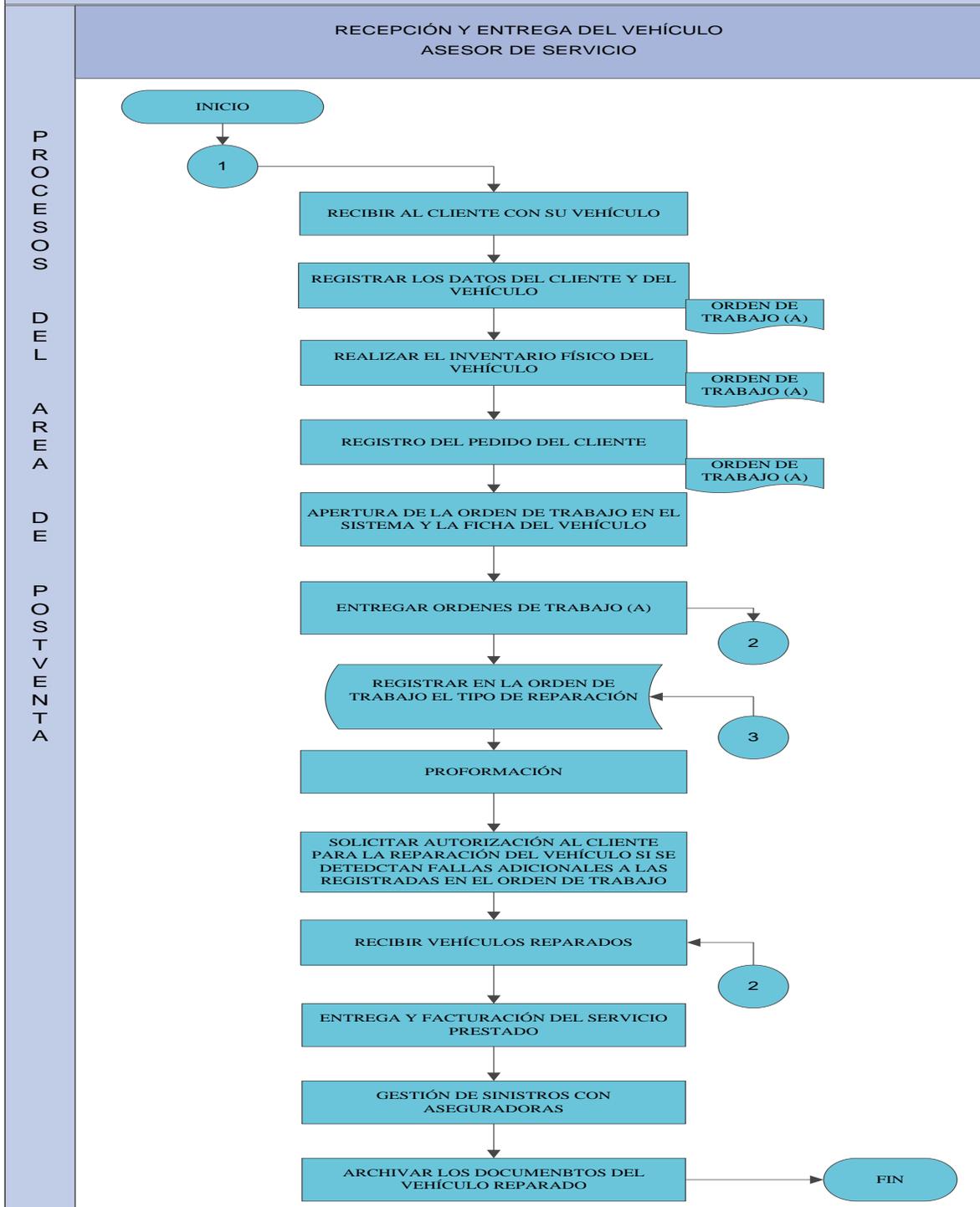


Figura 4.12: PROCESO RECEPCIÓN Y ENTREGA DEL VEHÍCULO<sup>77</sup>

<sup>77</sup> Elaborado por el autor

# CONCESIONARIO ASIA CAR HYUNDAI S.A.

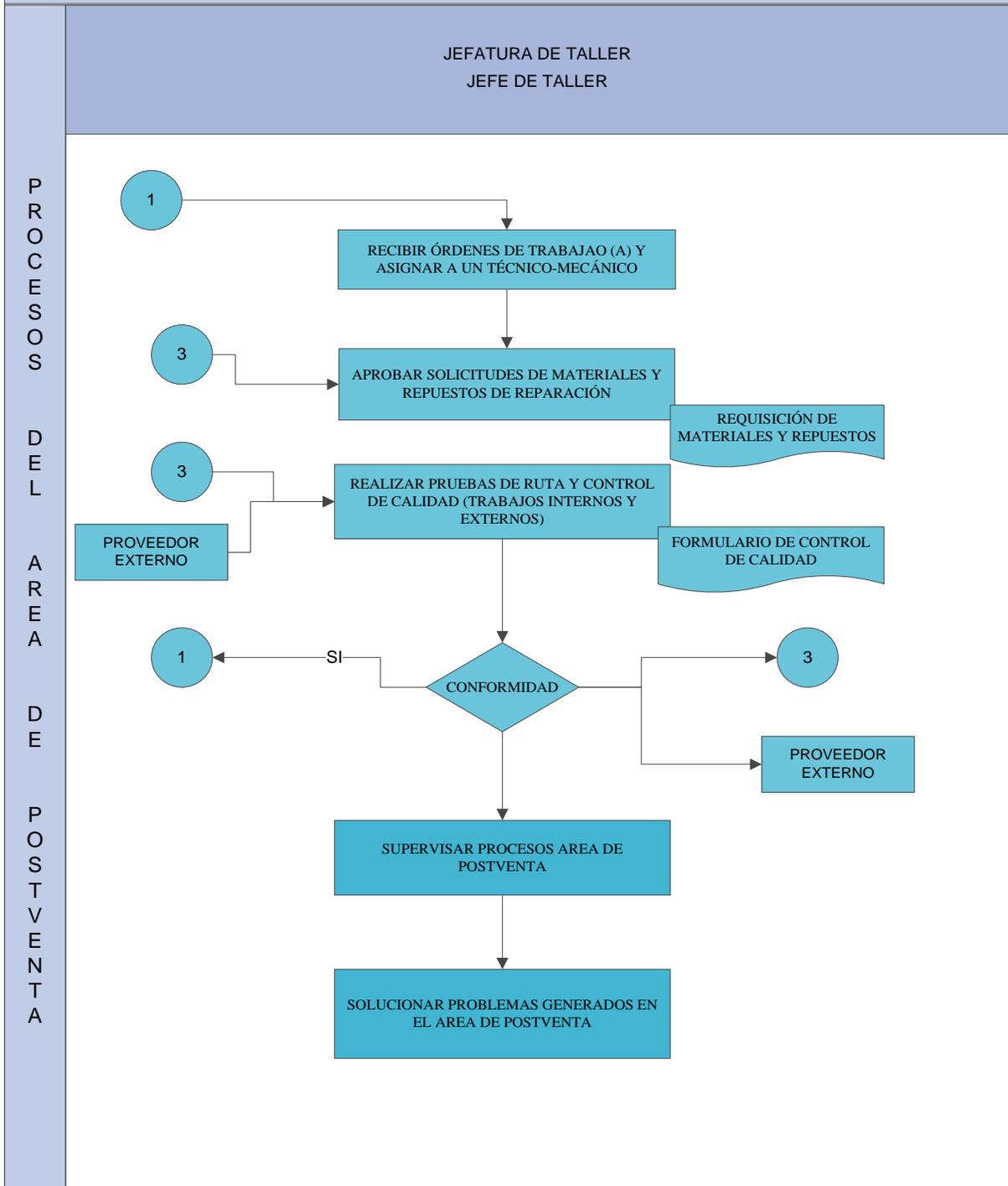


Figura 4.13: PROCESO JEFATURA DE TALLER<sup>78</sup>

<sup>78</sup> Elaborado por el autor

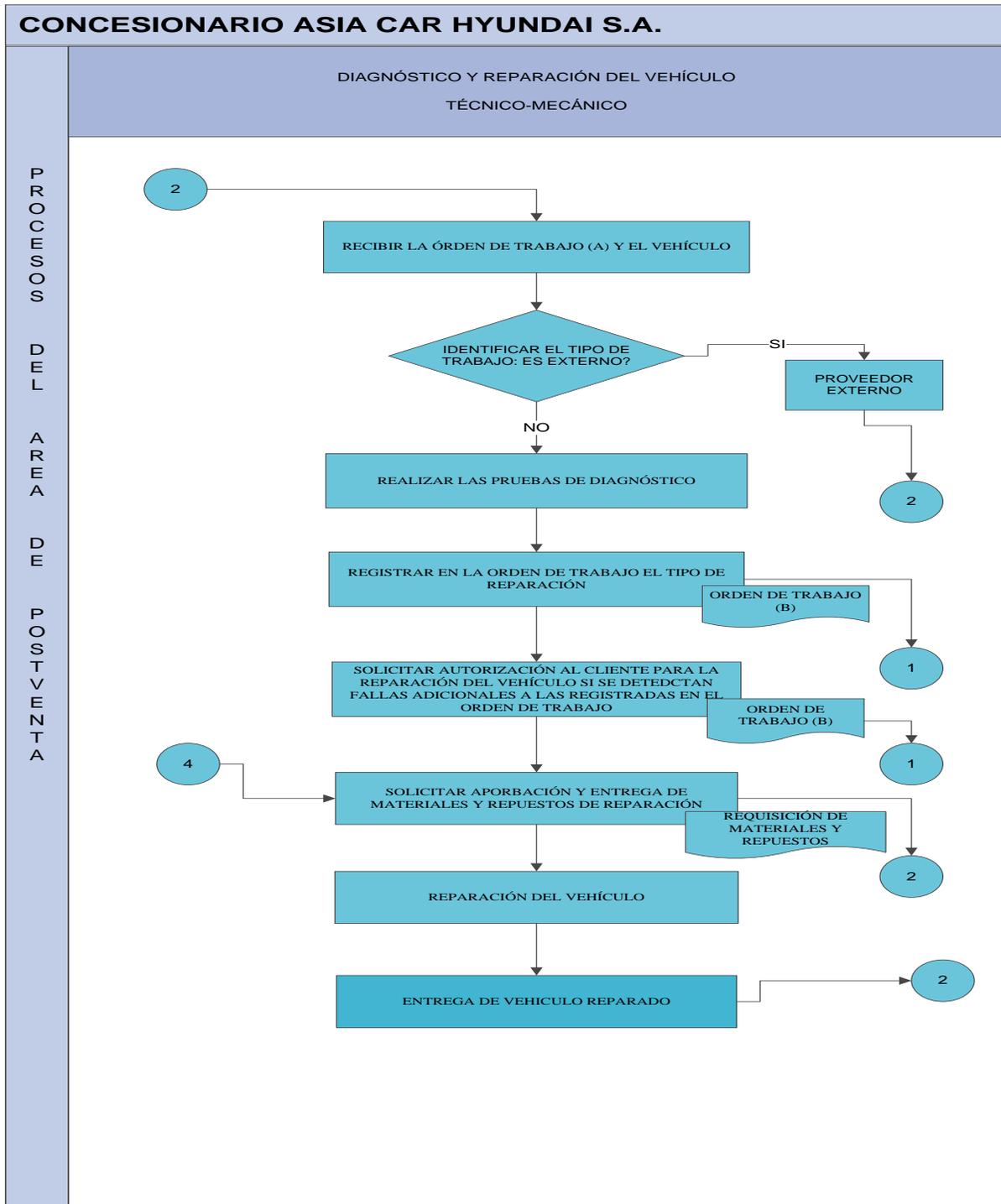


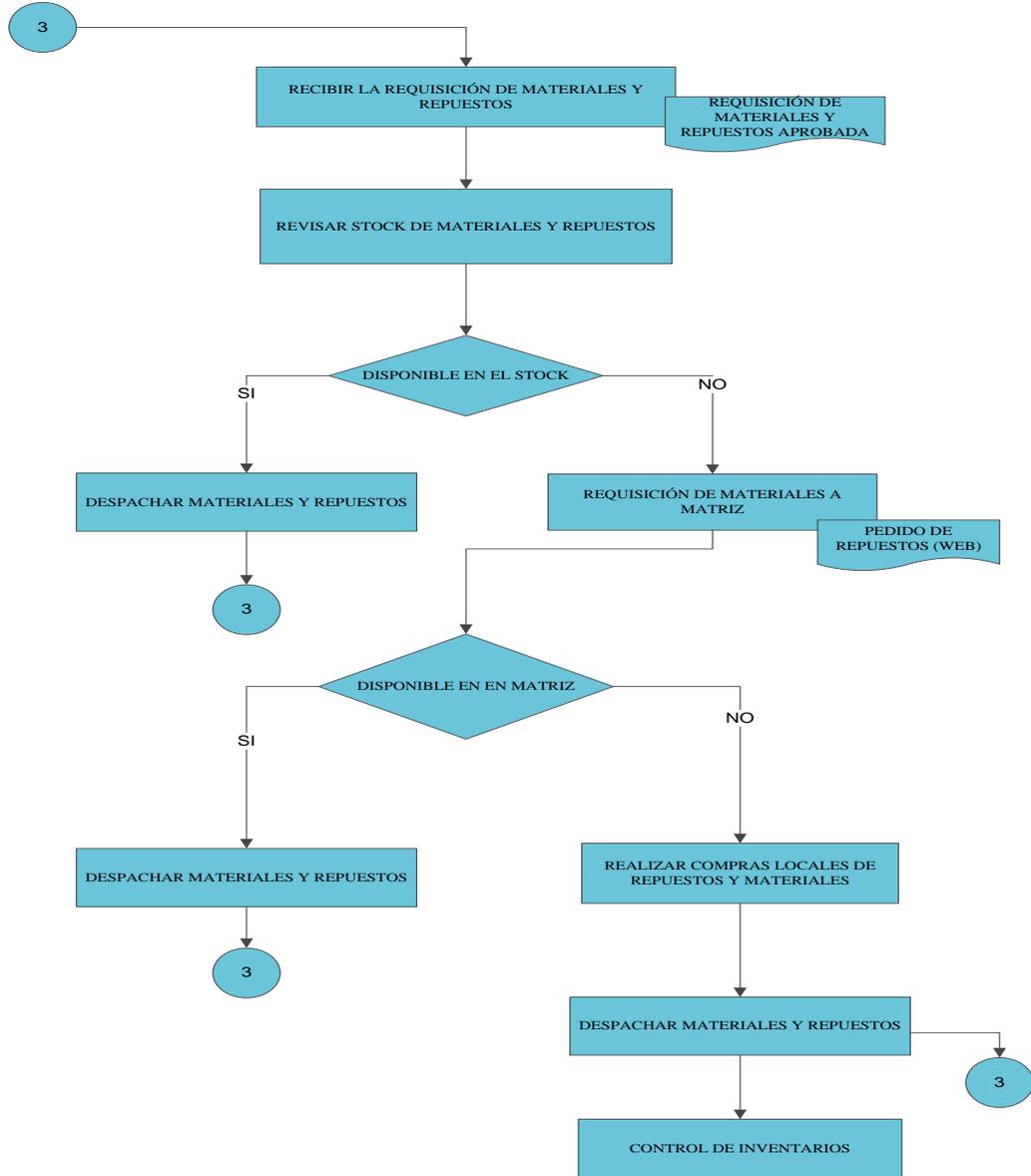
Figura 4.14: PROCESO DIAGNÓSTICO Y REPARACIÓN DEL VEHÍCULO<sup>79</sup>

<sup>79</sup> Elaborado por el autor

**CONCESIONARIO ASIA CAR HYUNDAI S.A.**

DESPACHO DE MATERIAL Y REPUESTOS  
JEFE D BODEGA-ASISTENTES

P  
R  
O  
C  
E  
S  
O  
  
D  
E  
L  
  
A  
R  
E  
A  
  
D  
E  
  
P  
O  
S  
T  
V  
E  
N  
T  
A



**Figura 4.15: PROCESO DESPACHO DE MATERIAL Y REPUESTOS<sup>80</sup>**

<sup>80</sup> Elaborado por el autor

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Página: __ de __
Fecha:	Fecha:	Fecha:	

### 4.3 PROCEDIMIENTO DE RECEPCIÓN Y ENTREGA DEL VEHÍCULO

#### 4.3.1 Objeto

Establecer todas las actividades para la recepción y entrega de vehículos en el área de postventa con el fin de entregar un servicio de calidad al cliente.

#### 4.3.2 Alcance

Este procedimiento se aplica al asesor de servicio de cada sucursal.

#### 4.3.3 Referencias

Este procedimiento se ampara en las siguientes referencias:

- ✓ Procedimiento Diagnóstico y Reparación del vehículo
- ✓ Procedimiento Despacho de Repuestos y Materiales
- ✓ Instructivo de Proformación
- ✓ Lineamientos y Estándares de Calidad
- ✓ Instructivo de Manejo de Aseguradoras

#### 4.3.4 Definiciones

**Bonete:** Cono plástico con número de identificación.

**Orden de Trabajo:** Documento contractual entre el cliente y la empresa en el que constan los términos de servicio que brindará el área de postventa.

**Tempario:** es un documento generado por Neohyundai del Ecuador, que establece tiempos estimados para realizar cada tipo de mantenimiento o reparación.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Página: __ de __
Fecha:	Fecha:	Fecha:	

#### **4.3.5 Responsabilidad y autoridad**

- ✓ El responsable de elaborar este documento es el Asesor de Servicio
- ✓ La revisión de este documento es de responsabilidad del Jefe de Taller
- ✓ La aprobación de este documento es responsabilidad del Gerente General
- ✓ La responsabilidad de cumplir este procedimiento es del Asesor de Servicio.

#### **4.3.6 Procedimiento**

El asesor de servicio tiene como parte de sus funciones principales la atención al cliente, en la recepción del vehículo, durante el período de diagnóstico y reparación y después de la entrega del vehículo reparado.

El asesor de servicio debe realizar varios pasos para lograr la satisfacción del cliente en el área de postventa del concesionario Hyundai Asia Car.

##### **4.3.6.1 Recibir al cliente con su vehículo**

Los clientes previamente pueden realizar vía telefónica una cita, con el fin de asistir al taller para recibir los servicios del área de postventa.

Las citas de se deben registrar en el “cuadro de citas”. El asesor de servicio debe asignar una cita para cada cliente conforme la hora de llegada, a fin de atender sus necesidades; esta actividad se realiza durante todo el día.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Página: __ de __
Fecha:	Fecha:	Fecha:	

Para asignar citas previamente se tomará en cuenta lo siguiente:

- ✓ Capacidad del taller
- ✓ Volumen de trabajo

El cliente debe ser atendido en los primeros minutos después de haber ingresado al área de postventa (taller), el asesor de servicio debe recibirlos de manera amable y cortés para atender sus requerimientos, cumpliendo con las reglas de protocolo normal:

- ✓ Saludar al cliente
- ✓ Presentarse con su nombre y apellido
- ✓ Solicitar el nombre del cliente y llamarlo por su nombre, con un tono de voz que inspire respeto.
- ✓ Recibir la petición del cliente, respecto a los requerimientos de servicios del área de postventa.

Con la petición del cliente, el asesor de servicio debe consultar con el jefe de taller la factibilidad de realizar los trabajos solicitados. El jefe de taller debe verificar la carga de trabajo actual en cada proceso del área de postventa.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Página: __ de __
Fecha:	Fecha:	Fecha:	

#### 4.3.6.2 Registrar los datos del cliente

Una vez cumplidas las actividades anteriormente descritas, el asesor de servicio debe registrar los datos del cliente en la “orden de trabajo”: nombres y apellidos completos, cédula de identidad, fecha de ingreso del vehículo, teléfonos (oficina, casa, móvil), dirección domiciliaria y/o de oficina, otros.

#### 4.3.6.3 Registrar los datos del vehículo

Previo el registro de los datos del vehículo del cliente, el asesor de servicio asignará un número de identificación al vehículo, el mismo que está inserto en un bonete magnético de color azul que se colocará sobre el vehículo en la parte superior delantera izquierda.

Se solicita al cliente la matrícula del vehículo para el registro de los datos en la “orden de trabajo”: No. de chasis, No. de motor, modelo, color, No. de placa y otros datos como el kilometraje.

#### 4.3.6.4 Realizar el inventario físico del vehículo

El asesor de servicio debe realizar una inspección física al vehículo interna y externa, así como el inventario de los diferentes accesorios y artículos del vehículo. La inspección se realiza junto al cliente verificando el estado y funcionamiento de los accesorios y artículos, además se deberá verificar si el vehículo no presenta algún golpe o raspadura.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Página: __ de __
Fecha:	Fecha:	Fecha:	

Se registra en la “orden de trabajo” todos los detalles de la inspección e inventario conforme el check list, además se debe incluir las observaciones o novedades detectadas.

#### 4.3.6.5 Registro del pedido del cliente

Con el detalle de los datos del vehículo, el asesor de servicio continúa la entrevista con el cliente para identificar la razón principal de su visita al concesionario, detallado en la “orden de trabajo” el pedido del cliente, síntomas y anomalías que denuncia el cliente en su vehículo.

El asesor debe explicar el mantenimiento recomendado por fábrica para el kilometraje del vehículo contenido en el “plan de mantenimiento sugerido por Neohyundai”<sup>81</sup>.

En caso de que no sea factible confirmar fecha y hora de entrega, se deberá indicar al cliente la fecha aproximada de diagnóstico del problema, y registrar -por confirmar fecha de entrega- en la “orden de trabajo” bajo aceptación del cliente. Para colocar la fecha y hora estimada del vehículo se tomará en cuenta lo que el “tempario”<sup>82</sup> indica para cada caso.

Se solicita al cliente que autorice la “orden de trabajo” registrando la firma de conformidad del mismo y la firma del asesor de servicio.

<sup>81</sup> NEOHYUINDAY DEL ECUADOR, Plan de Mantenimiento sugerido

<sup>82</sup> NEOHYUNDAI DEL ECUADOR, Tempario

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Página: __ de __
Fecha:	Fecha:	Fecha:	

Con los datos completos, el asesor de servicio procede a vestir el vehículo para su protección, colocando (protector plásticos de volante, asiento, y moqueta de piso, retira y guarda los objetos personales del cliente encontrados en el interior del vehículo en los casilleros de recepción para el efecto, utilizando fundas apropiadas.

Finalmente se invita al cliente a utilizar el servicio de taxi, que pone a disposición el concesionario, cubriendo un valor de USD\$2, para lo cual se le entregará un “oucher” firmado y sellado por recepción.

#### **4.3.6.6 Apertura de la orden de trabajo en el sistema y la ficha del vehículo**

Con los datos del cliente y del vehículo, se procede a ingresar la “orden de trabajo” en el software del taller, además se verifica el historial del cliente y del vehículo, a fin de completar el expediente o aperturar la ficha con la orden de trabajo respectiva.

#### **4.3.6.7 Entregar órdenes de trabajo**

La orden de trabajo tiene dos (2) copias que a medida que avanza el proceso se irá completando con los datos como los del diagnóstico y reparación.

A la “orden de trabajo” que en primera instancia es utilizada por el asesor de servicio se le denominará (A), porque contiene los datos antes descritos:

- ✓ Del vehículo

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Página: __ de __
Fecha:	Fecha:	Fecha:	

- ✓ Del cliente
- ✓ Del inventario físico del vehículo y el
- ✓ Pedido del cliente

La orden de trabajo original (A) se queda con el asesor, la primera copia se entrega al jefe de taller y la segunda copia se entrega al cliente.

La copia de la orden de trabajo (A) entregada al jefe de taller tiene como propósito que éste designe previo su análisis a un técnico-mecánico para el diagnóstico y reparación del vehículo

#### **4.3.6.8 Registrar en la orden de trabajo el tipo de reparación**

El técnico-mecánico realiza el diagnóstico del problema y registra en la “orden de trabajo” que la denominaremos (B), el tipo de reparación a aplicar respecto del problema.

El técnico-mecánico entrega al asesor de servicio la “orden de trabajo (B)”, a fin de que se ingresen los datos en el software del taller y se vayan agregando los datos del diagnóstico en la ficha del vehículo.

Una vez registrados los datos se devuelve la orden de trabajo (B) al técnico-mecánico para que prosiga con la reparación.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Página: __ de __
Fecha:	Fecha:	Fecha:	

#### 4.3.6.9 Proformación

El asesor aun con la orden de trabajo (B) procederá a proformar el servicio a prestar si el cliente solicita un presupuesto de reparación o mantenimiento. Para realizar una proforma deberá regirse al “Instructivo de Proformación”.

#### 4.3.6.10 Solicitar autorización para reparación del vehículo

Cuando el vehículo se encuentra en el proceso de “diagnóstico y reparación”, el técnico-mecánico puede requerir se realice un trabajo extra en el vehículo que no se detalló en la orden de trabajo (A) al momento de la recepción.

En estos casos es responsabilidad del asesor de servicio comunicarse con el cliente vía telefónica, fax o correo electrónico para solicitar que autorice se realicen los trabajos extras.

Contando con esta autorización se registra el detalle de la reparación en la orden de trabajo (B), y se comunica al técnico-mecánico que proceda con el trabajo.

Se debe considerar que esta autorización debe contemplar el desarmar algún sistema del vehículo, y que pueda generar retrasos en la entrega del mismo.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Página: __ de __
Fecha:	Fecha:	Fecha:	

#### 4.3.6.11 Recibir vehículos reparados

Una vez que el jefe de taller haya revisado el vehículo que fue reparado por el técnico-mecánico, éste entrega al asesor de servicio junto con el “formulario de control de calidad”, para que proceda con la entrega final al cliente y de la orden de trabajo (B) concluida para el archivo.

#### 4.3.6.12 Entrega y facturación del servicio prestado

Es responsabilidad del cliente entregar la copia de la orden de trabajo (A) para retirar su vehículo, caso contrario debe entregar una solicitud por escrito dirigida al jefe de taller.

Para completar el servicio postventa, el asesor realiza una factura cargando los datos de las reparaciones o mantenimientos realizados al vehículo, repuestos e insumos utilizados y mano de obra.

La factura la finaliza el cajero del concesionario con la finalidad de que varias personas intervengan en el proceso de facturación es que la validación de los datos sea auditable en todas sus fases.

Finalmente se procede a entregar al cliente el vehículo, la factura y el formulario de control de calidad, explicándole claramente las reparaciones y mantenimientos realizados, para que el cliente reciba a conformidad el servicio.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Página: __ de __
Fecha:	Fecha:	Fecha:	

En caja se entregará al cliente la “orden de salida del vehículo”, cuando cancele el valor de la factura por los servicios prestados.

#### **4.3.6.13 Gestión de siniestros con aseguradoras**

En caso de que el vehículo que ingrese al taller por causa choques o robos, el asesor de servicio procederá conforme el “Instructivo de Manejo de Aseguradoras”.

#### **4.3.6.14 Archivar los documentos del vehículo reparado**

Una vez entregado el vehículo al cliente, es responsabilidad del asesor de servicio completar el expediente del cliente y del vehículo con los documentos generados en todos los procesos del área de postventa; la jefatura de taller entrega una copia de la hoja de requisición de materiales y repuestos que él aprueba para su archivo.

Los documentos que son parte del expediente son:

- ✓ Orden de trabajo original (A)
- ✓ Copia de la orden de trabajo (B)
- ✓ Proforma
- ✓ Copia de la orden de trabajo entregada por el cliente
- ✓ Copia de la hoja de requisición de materiales y repuestos
- ✓ Formulario de control de calidad
- ✓ Copia de la factura
- ✓ Copia de la orden de salida del vehículo
- ✓ Otros documentos generados en el área de postventa.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Página: __ de __
Fecha:	Fecha:	Fecha:	

FIGURA No 4.16: CUADRO DE CITAS<sup>83</sup>

FIGURA No 4.17: ORDEN DE TRABAJO (SOFTWARE DE TALLER)

<sup>83</sup> ASIA CAR HYUNDAI S.A., Software de Taller

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Página: ___ de ___
Fecha:	Fecha:	Fecha:	

**HYUNDAI**  
**ASIA CAR S.A.**

Lugar y Fecha: ..... **AUTORIZACION DE SALIDA** 0004521

Recibí de ASIA CAR S.A. el vehículo cuyas características se detallan a continuación y en el cual se realizarán los trabajos detallados en la Orden de Trabajo No. .... y la Factura No. ....

MARCA Y MODELO: ..... PLACAS: ..... COLOR: .....

Declaro que recibo el vehículo a mi entera satisfacción y sin ningún faltante.

_____ NOMBRE	_____ FIRMA
_____ ASESOR A CARGO	_____ ENTREGADO POR

Certifico que junto con el vehículo retiro las piezas que fueron reemplazadas.

FIGURA No 4.18: ORDEN DE SALIDA DEL VEHÍCULO<sup>84</sup>

		PLAN DE MANTENIMIENTO DE AUTOS PEQUEÑOS Y DE PASAJEROS																					
		Km. (1999)																					
TIPO	TRABAJOS	55km	55km	105km	155km	205km	255km	305km	355km	405km	455km	505km	555km	605km	655km	705km	755km	805km	855km	905km	955km	1005km	
A	Asicla y Filtro Motor	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D
A	Asicla de transmisión Manual	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
A	Asicla de transmisión Automática	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
A	Asicla de diferencial LSP	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
A	Asicla de Diferencial	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
B	Bujías	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
A	Cable de Bujías	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
A	Cuentas de suspensión	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
A	Limpieza de SCS	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
A	Valvula CVPCV	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
A	Filtro de Aire motor con turbo	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
A	Filtro de Aire aspiración motor	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
B	Filtro de aire acondicionado	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
B	Sistema de aire acondicionado	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
A	Filtro Combustible de Inyección	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
A	Filtro Combustible en el tanque	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
A	Inyectores	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
A	Filtro de bomba de inyección manual	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
A	Cable de cable de válvulas	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
A	Alta presión carburante	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
A	Tanque de combustible	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
A	Drenaje de agua	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
A	Banda de Distribución y Varnalador	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
A	Banda	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
A	Líquido de dirección hidráulica	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
A	Sistema de refrigeración	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
A	Líquido de refrigerante	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
A	Líquido de frenos	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
A	Frenos Delanteros / Parabracos	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
B	Procedimiento de frenos sumo	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
B	Pastor de freno	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
A	Cable de freno	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
A	Amortiguador	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
A	Amortiguador de torsión	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
B	Operar, Pasante y Mantener	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
B	Operar de válvulas	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I

**Recomendaciones de Fluidos**

	CVT	NORMAL	DIESEL
Asicla de motor	HYUNDAI	HYUNDAI	HYUNDAI
Asicla de freno Manual	HYUNDAI	HYUNDAI	HYUNDAI
Asicla de dirección	HYUNDAI	HYUNDAI	HYUNDAI
Asicla de freno Automático	ATF SP III		
Asicla de freno Automático (VEHICULO)	ATF SP III		
Asicla de dirección	DOT4		
Líquido de freno y embrague		ETHYLENE GLICOL 40-60	
Líquido Refrigerante		PS-4	
ACEITE OPERACIONAL, LCO	PS-4	INFLUENCIO	INFLUENCIO
	MMCO.LTD	MOBIL.CO.LTD	MMCO.LTD

FIGURA No 4.19: PLAN DE MANTENIMIENTO DE AUTOS PEQUEÑOS Y DE PASAJEROS<sup>85</sup>

<sup>84</sup> ASIA CAR HYUNDAI S.A., Software de Taller

<sup>85</sup> NEOHYUNDAI, Plan de Mantenimiento Sugerido, 2010

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Página __ de __
Fecha:	Fecha:	Fecha:	

#### **4.4 PROCEDIMIENTO DE DIAGNÓSTICO Y REPARACIÓN DEL VEHÍCULO**

##### **4.4.1 Objeto**

Establecer todas las actividades para realizar el diagnóstico y reparación de los vehículos que ingresen al taller.

##### **4.4.2 Alcance**

Este procedimiento se aplica a los y técnicos-mecánicos de cada sucursal.

##### **4.4.3 Referencias**

Este procedimiento se ampara en las siguientes referencias:

- ✓ Procedimiento Recepción y Entrega del vehículo
- ✓ Procedimiento Despacho de Repuestos y Materiales
- ✓ Instructivo de proformación

##### **4.4.4 Definiciones**

**Bonete:** Cono plástico con número de identificación.

**Orden de Trabajo:** Documento contractual entre el cliente y la empresa en el que constan los términos de servicio que brindará el área de postventa.

**Tempario:** es un documento generado por Neohyundai, que establece tiempos estimados para realizar cada tipo de mantenimiento o reparación.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Página __ de __
Fecha:	Fecha:	Fecha:	

#### **4.4.5 Responsabilidad y autoridad**

- ✓ El responsable de elaborar este documento es el técnico-mecánico
- ✓ La revisión de este documento es de responsabilidad del jefe de taller
- ✓ La aprobación de este documento es responsabilidad del Gerente General
- ✓ La responsabilidad de cumplir este procedimiento es del técnico-mecánico

#### **4.4.6 Procedimiento**

##### **4.4.6.1 Recibir orden de trabajo y el vehículo**

Después del análisis realizado por el jefe de taller a la carga de trabajo actual en cada proceso del área de postventa y a las fortalezas de cada técnico-mecánico, éste asigna la orden de trabajo (A) a un técnico-mecánico y le entrega el vehículo y la llave, para que proceda con el diagnóstico y reparación del vehículo.

En el taller existe un casillero numerado destinado para el almacenamiento de las llaves de los vehículos que ingresan; en la recepción del vehículo el asesor identificó el mismo con un bonete numerado, de igual forma la llave debe colocarse en el casillero con el mismo número del bonete, a fin de organizar y ubicar correctamente el vehículo.

En la orden de trabajo, el técnico mecánico registrará la hora en la que inicia su trabajo sobre el vehículo.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	Página __ de __
<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>	

Antes de ingresar el vehículo, de ser necesario, se procederá a revisar la ficha que contiene el expediente o historial del vehículo, para verificar que arreglos se realizaron con anterioridad, qué piezas fueron cambiadas y en qué kilometraje, con el objeto de mantener coherencia en los trabajos a realizar.

Además el técnico-mecánico debe revisar que estén colocados todos los elementos de protección en el vehículo como cobertores de asientos, volante, palanca de cambios, moquetas, etc.

**4.4.6.2 Realizar las pruebas de diagnóstico**

El técnico-mecánico procede a realizar el diagnóstico del problema, a través de pruebas de ruta y mediciones con herramienta y equipo especial; además cuentan con una guía de apoyo para el diagnóstico, se trata de un check list preestablecido de manera general<sup>86</sup>.

Para realizar el diagnóstico el técnico-mecánico utiliza los siguientes equipos.

- ✓ HI SCAN
- ✓ Control de gases
- ✓ Multímetro
- ✓ Alineación
- ✓ Amortiguadores

---

<sup>86</sup> HYUNDAI MOTOR COMPANY, Service Advisor Program, Training level 1, Overseas service group

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Página __ de __
Fecha:	Fecha:	Fecha:	

#### 4.4.6.3 Registrar en la orden de trabajo el tipo de reparación

Una vez que el técnico-mecánico conoce exactamente que trabajos se realizarán en el vehículo, procede a registrar en la “orden de trabajo” (B), el tipo de reparación a aplicar respecto del problema diagnosticado.

Se denomina a la orden de trabajo (B), debido a que es la parte de la orden que es llenada con los datos del diagnóstico realizado por el técnico-mecánico.

La orden de trabajo (B), se entrega al asesor de servicio a fin de que se ingresen los datos en el software del taller y se vayan agregando los datos del diagnóstico en la ficha del vehículo.

Una vez que el asesor de servicio registra los datos del diagnóstico se devuelve la orden de trabajo (B) al técnico-mecánico para que prosiga con la reparación.

#### 4.4.6.4 Solicitar autorización para reparación del vehículo

Si después del diagnóstico se determina que se debe realizar un trabajo extra en el vehículo, que el asesor de servicio no detalló en la orden de trabajo (A) al momento de la recepción del mismo; se notificará al asesor para que conforme a la orden de trabajo (B) se comunique vía telefónica, fax o correo electrónico y obtenga la autorización del cliente para que se realicen los trabajos requeridos.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Página __ de __
Fecha:	Fecha:	Fecha:	

Contando con esta autorización se registra el detalle de la reparación en la orden de trabajo inicial y se comunica al técnico-mecánico que proceda con el trabajo.

Se debe considerar que esta autorización debe contemplar el desarmar algún sistema del vehículo que pueda generar retrasos en la entrega del mismo.

#### **4.4.6.5 Solicitar aprobación y entrega de materiales y repuestos de reparación**

Con la identificación clara del problema y la autorización del cliente de ser el caso, el técnico-mecánico procede a elaborar la hoja de “requisición de materiales y repuestos” con el detalle de todos los repuestos, lubricantes, waypes, silicon, otros.

La hoja de requisición de materiales y repuestos se debe remitir a la jefatura de taller, para su revisión y aprobación.

Una vez aprobada se entrega la hoja de requisición al proceso de despacho de materiales y repuestos para obtener lo solicitado y proceder a la reparación del vehículo.

Cuando el jefe de bodega despache lo requerido debe solicitar al técnico-mecánico firme la hoja de requisición como muestra de la conformidad de lo que a él se le entregará.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Página __ de __
Fecha:	Fecha:	Fecha:	

#### 4.4.6.6 Reparación del vehículo

El técnico-mecánico inicia el trabajo sobre el vehículo, que pueden consistir en reparaciones o mantenimientos. Los mantenimientos pueden ser preventivos y correctivos.

**Preventivo:** Chequeos de puntos básicos sugeridos por los fabricantes del vehículo.

**Correctivos:** Arreglo vehicular ante desperfectos en cualquier componente.

Se anexan a manera de ejemplo algunos flujogramas de las reparaciones que generalmente se realizan en el área de postventa.

Una vez terminado el proceso de reparación del vehículo, el técnico-mecánico debe realizar los siguientes pasos:

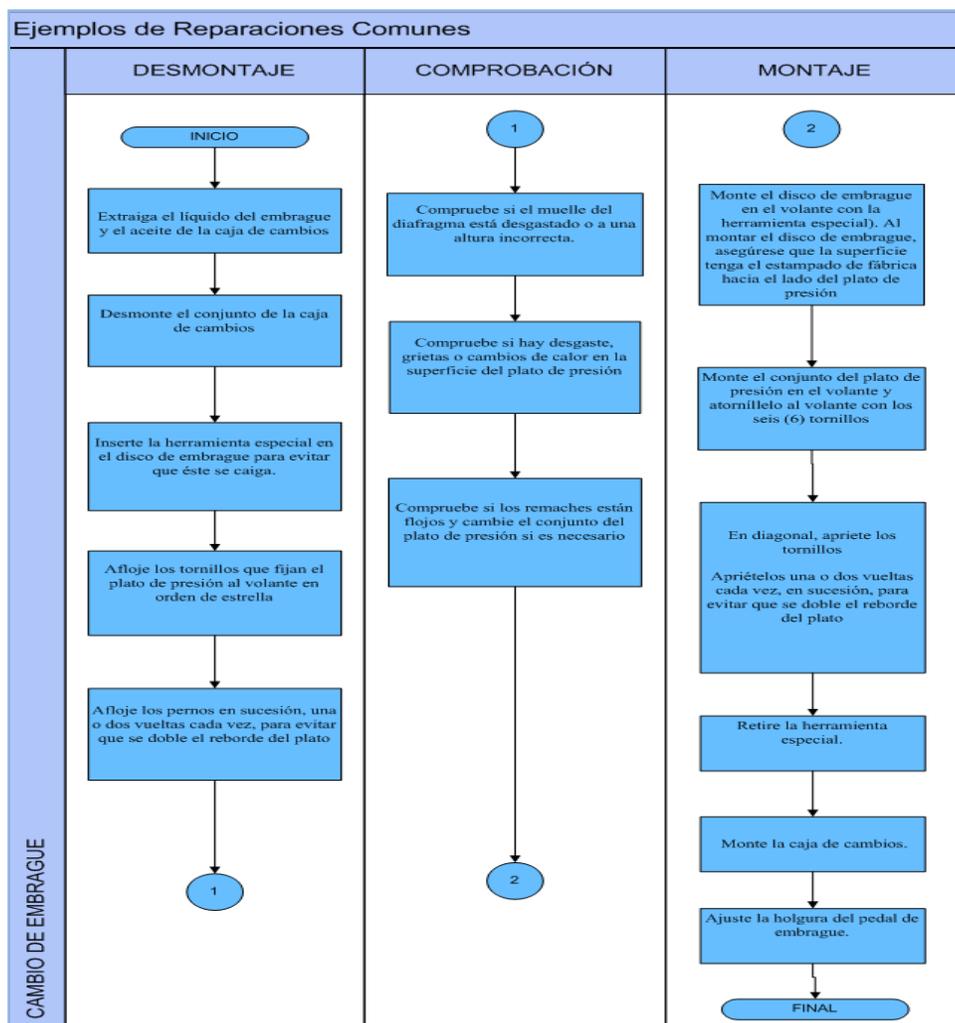
- ✓ Debe realizar una inspección visual de la “orden de trabajo” para observar si tiene todos los trabajos solicitados por el cliente debidamente realizados y los que fueron autorizados posterior al diagnóstico.
- ✓ Debe revisar si están cargados en la “orden de trabajo” todos los tiempos empleados en dicha reparación.
- ✓ Los repuestos que fueron cambiados (viejos) deben ser colocados dentro del vehículo (empacarlos adecuadamente), para la posterior entrega al cliente.
- ✓ Cuando se aplican garantías con algún desperfecto del vehículo, los repuestos viejos deben ser etiquetados y guardados en la bodega de garantías para que Neohyundai corrobore en su auditoría que los repuestos asignados bajo garantías

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Página __ de __
Fecha:	Fecha:	Fecha:	

al concesionario solicitante en efecto se realizó.

- ✓ En la orden de trabajo, el técnico mecánico registrará la hora en la termina los trabajos solicitados sobre el vehículo.

Finalmente procede a la entrega del vehículo reparado al jefe de taller, para que realice el control de calidad y entrega la orden de trabajo (B) concluida.

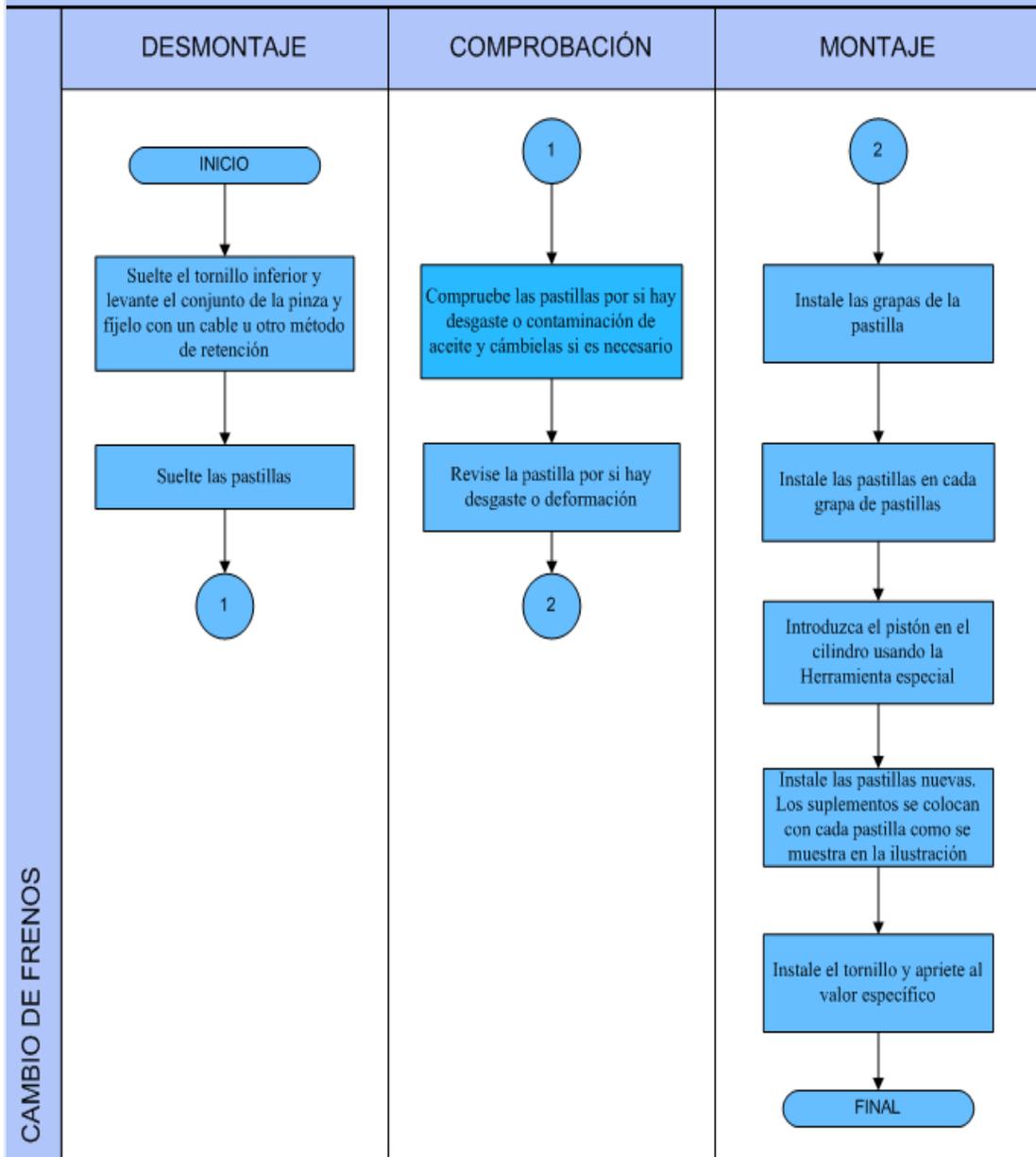


**FIGURA No 4.20: FLUJOGRAMA DE REPARACIONES QUE GENERALMENTE SE REALIZAN EN EL ÁREA DE POSTVENTA: CAMBIO DE EMBRAGUE<sup>87</sup>**

<sup>87</sup> Elaborado por el autor

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Página __ de __
Fecha:	Fecha:	Fecha:	

**Ejemplos de Reparaciones Comunes**

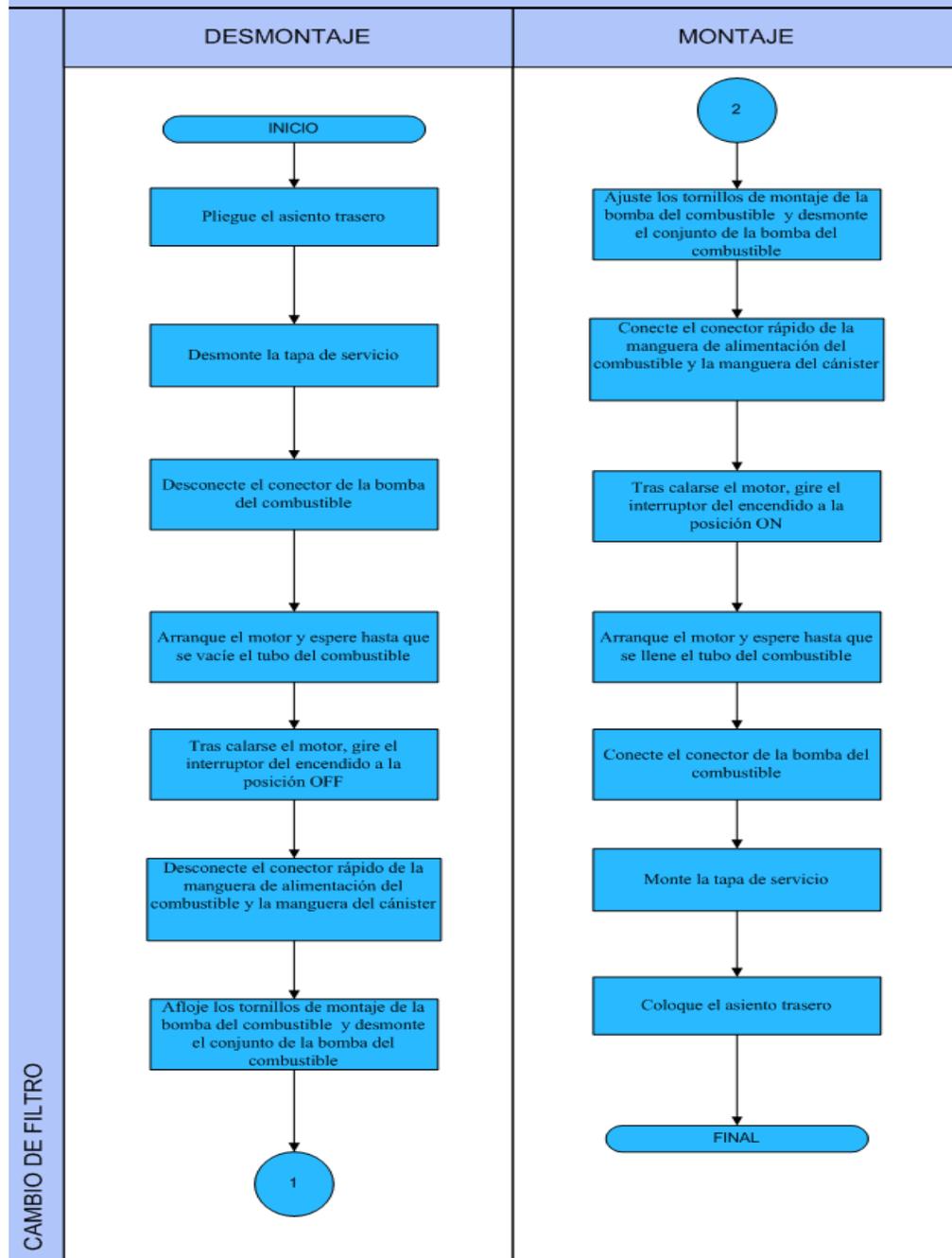


**FIGURA No 4.21:** FLUJOGRAMA DE REPARACIONES QUE GENERALMENTE SE REALIZAN EN EL ÁREA DE POSTVENTA: CAMBIO DE FRENO<sup>88</sup>

<sup>88</sup> Elaborado por el autor

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Página __ de __
Fecha:	Fecha:	Fecha:	

**Ejemplos de Reparaciones Comunes**



**FIGURA No 4.22:** FLUJOGRAMA DE REPARACIONES QUE GENERALMENTE SE REALIZAN EN EL ÁREA DE POSTVENTA: CAMBIO DE FILTRO<sup>89</sup>

<sup>89</sup> Elaborado por el autor

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Página __ de __
Fecha:	Fecha:	Fecha:	

## 4.5 PROCEDIMIENTO DE JEFATURA DE TALLER

### 4.5.1 Objeto

Establecer todas las actividades que se realizan dentro de la jefatura de taller, así como los criterios básicos del área de postventa con el fin de entregar un servicio de calidad al cliente.

### 4.5.2 Alcance

Este procedimiento se aplica al jefe de taller de cada sucursal.

### 4.5.3 Referencias

Este procedimiento se ampara en las siguientes referencias:

- ✓ Procedimiento Recepción y Entrega del vehículo
- ✓ Procedimiento Diagnóstico y Reparación
- ✓ Procedimiento Despacho de Repuestos y Materiales
- ✓ Instructivo de proformación
- ✓ Lineamientos y estándares de calidad del servicio

### 4.5.4 Definiciones

**Bonete:** Cono plástico con número de identificación.

**Orden de Trabajo:** Documento contractual entre el cliente y la empresa en el que constan los términos de servicio que brindará el taller.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Página __ de __
Fecha:	Fecha:	Fecha:	

#### **4.5.5 Responsabilidad y autoridad**

- ✓ El responsable de elaborar este documento es el Jefe de Taller
- ✓ La revisión de este documento es de responsabilidad del Gerente del Servicio
- ✓ La aprobación de este documento es responsabilidad del Gerente General
- ✓ La responsabilidad de cumplir este procedimiento es del Jefe de Taller

#### **4.5.6 Procedimiento**

##### **4.5.6.1 Recibir órdenes de trabajo y asignar a un técnico-mecánico**

Con la petición del cliente –orden de trabajo (A)-, el asesor de servicio debe consultar con el jefe de taller la factibilidad de realizar los trabajos solicitados.

El jefe de taller debe verificar la carga de trabajo actual en cada proceso del área de postventa, además considerará aspectos como el grado de experiencia, fortalezas y habilidades de cada técnico-mecánico para determinados trabajos, antes de asignar a uno que se encargue de la orden de trabajo (A).

Una vez que el jefe de taller ha asignado un técnico-mecánico que se encargará de la orden de trabajo (A), este le entrega el vehículo y su llave, para que proceda con el diagnóstico y reparación del vehículo.

##### **4.5.6.2 Aprobar solicitudes de materiales y repuestos de reparación**

Con la identificación clara del problema y la autorización del cliente de ser el caso, el

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Página __ de __
Fecha:	Fecha:	Fecha:	

técnico-mecánico procede a elaborar la hoja de “requisición de materiales y repuestos” con el detalle de todos los repuestos, lubricantes, waypes, silicon, otros.

La hoja de requisición de materiales y repuestos se debe remitir a la jefatura de taller, para su revisión y aprobación.

Una vez aprobada se entrega la hoja de requisición al técnico-mecánico para que proceda con la solicitud conforme el proceso de despacho de materiales y repuesto, una copia al asesor de servicio para su registro y archivo.

#### **4.5.6.3 Realizar pruebas de ruta y control de calidad**

Es responsabilidad del jefe de taller realizar la verificación respectiva a los trabajos realizados por el técnico-mecánico sobre el vehículo, a través del “formulario de control de calidad” y pruebas de ruta.

Este formulario de control de calidad permite revisar y evaluar varios puntos básicos como el interior del vehículo, compartimiento del motor y el exterior del vehículo, bajo una serie de parámetros relevantes para la verificación de los trabajos realizados por los técnicos-mecánicos.

Si el jefe de taller manifiesta su conformidad en el formulario de control de calidad, procede a la entrega del mismo, de la orden de trabajo (B) concluida y del vehículo al

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Página __ de __
Fecha:	Fecha:	Fecha:	

asesor de servicio, quien realizará la entrega final al cliente, caso contrario regresará al técnico-mecánico para que revise nuevamente el vehículo hasta que esté conforme.

#### **4.5.6.4 Supervisar todos los procesos del área de postventa**

El jefe de taller debe estar involucrado en todos los procesos del área de postventa, debe controlar que se realicen todas las actividades de manera adecuada, con el objeto de prestar y garantizar un servicio personalizado y de calidad a los clientes.

#### **4.5.6.5 Solucionar los problemas generados en el área de postventa**

El jefe de taller debe tener la capacidad de reacción ante reclamos por inconformidad de los clientes en los servicios recibidos.

Debe buscar soluciones efectivas que logren la fidelidad del cliente al servicio postventa del concesionario.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Página __ de __
Fecha:	Fecha:	Fecha:	

## **4.6 PROCEDIMIENTO DE DESPACHO DE MATERIALES Y REPUESTOS**

### **4.6.1 Objeto**

Establecer todas las actividades para realizar el despacho de materiales y repuestos de los vehículos para su reparación o mantenimiento.

### **4.6.2 Alcance**

Este procedimiento se aplica al jefe de bodega, asistente de bodega, jefe de taller, asesor de taller y técnicos-mecánicos de cada sucursal.

### **4.6.3 Referencias**

Este procedimiento se ampara en las siguientes referencias:

- ✓ Procedimiento Recepción y Entrega del vehículo
- ✓ Procedimiento Diagnóstico y Reparación
- ✓ Instructivo de proformación
- ✓ Lineamiento y estándares de calidad

### **4.6.4 Definiciones**

**Orden de Trabajo:** Documento contractual entre el cliente y la empresa en el que constan los términos de servicio que brindará el taller.

### **4.6.5 Responsabilidad y autoridad**

- ✓ El responsable de elaborar este documento es del jefe de bodega

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Página __ de __
Fecha:	Fecha:	Fecha:	

- ✓ La revisión y aprobación de este documento es de responsabilidad del Gerente General
- ✓ La responsabilidad de cumplir este procedimiento es del jefe de bodega, asistente de bodega.

#### **4.6.6 Procedimiento**

##### **4.6.6.1 Recibir las requisiciones de materiales y repuestos**

Con la identificación clara del problema y la autorización del cliente de ser el caso, el técnico-mecánico procede a elaborar la hoja de “requisición de materiales y repuestos” con el detalle de todos los repuestos, lubricantes, waypes, silicon, otros.

La hoja de requisición de materiales y repuestos debe contar con la aprobación de la jefatura de taller, para que el técnico-mecánico pueda solicitar al jefe de bodega o su delegado la entrega de los mismos.

Cuando el jefe de bodega o su delegado despache lo requerido debe solicitar al técnico-mecánico firme la hoja de requisición como muestra de la conformidad de lo que a él se le entregará.

La hoja de “requisición de materiales y repuestos”, debe contener los siguientes datos:

- ✓ Lugar y fecha
- ✓ Nombre del cliente

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Página __ de __
Fecha:	Fecha:	Fecha:	

- ✓ Marca y modelos del vehículo
- ✓ No. de la orden de trabajo a la que está ligada
- ✓ No. de chasis del vehículo
- ✓ Nombre del técnico-mecánico solicitante

**4.6.6.2 Revisar el stock de materiales y repuestos**

El jefe de bodega debe revisar en primera instancia si en el software de taller, módulo de repuestos, se registra la existencia de los repuestos y materiales solicitados por el técnico-mecánico y constatar que físicamente se disponga de ellos.

Si se cuenta con los repuestos y materiales requeridos se procede a despachar los mismos al técnico-mecánico, quien registrará su firma en la hoja de requisición como conformidad de la recepción.

**4.6.6.3 Realizar requisición de materiales y repuestos a matriz**

Si el jefe de bodega o su delegado determinan que no cuentan con los repuestos y materiales solicitados por el técnico-mecánico, proceden a verificar el stock en la página web de la matriz Neohyundai, que es la empresa que provee de todos estos insumos a todos los concesionarios Hyundai registrados en el país.

Es responsabilidad del jefe de bodega notificar al técnico-mecánico y al asesor de servicio que no se cuenta con los repuestos y materiales solicitados para la

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Página __ de __
Fecha:	Fecha:	Fecha:	

reparación del vehículo por lo que se procederá a solicitar a matriz, con la finalidad de que le notifiquen al cliente que habrá retraso en la entrega de su vehículo.

El jefe de bodega cuenta con una clave de acceso para ingresar a verificar los datos en la web.

Si la matriz dispone de lo requerido se llena el “formulario de ingreso de pedido de repuestos” en la página web de Neohyundai/pedidos.

La matriz procede a despachar los materiales y repuestos al concesionario solicitante -área de postventa, división repuestos-, con su respectiva factura. El jefe de bodega debe registrar los materiales y repuestos recibidos en el software de taller a fin de ingresar en el stock, la factura se envía al departamento contable del concesionario para su registro.

Una vez que se cuenta con los repuestos y materiales requeridos se procede a despachar los mismos al técnico-mecánico, quien registrará su firma en la hoja de requisición como conformidad de la recepción.

#### **4.6.6.4 Realizar compras locales de repuestos y materiales**

Una vez agotadas las dos primeras fuentes de abastecimiento de materiales y repuestos: 1) en bodega y 2) matriz Neohyundai; el jefe de bodega cuenta

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Página __ de __
Fecha:	Fecha:	Fecha:	

anticipadamente ya con una lista de proveedores locales autorizados para la adquisición de los materiales y repuestos.

Es responsabilidad del jefe de bodega notificar al técnico-mecánico y al asesor de servicio que no se cuenta con los repuestos y materiales solicitados para la reparación del vehículo y que se procederá a solicitar a matriz; con la finalidad de que le notifiquen al cliente que habrá retraso en la entrega de su vehículo.

El proveedor local procede a despachar los materiales y repuestos al concesionario solicitante -área de postventa, división repuestos-, con su respectiva factura. El jefe de bodega debe registrar los materiales y repuestos recibidos en el software de taller a fin de ingresar en el stock, la factura se envía al departamento contable del concesionario para su registro.

Una vez que se cuenta con los repuestos y materiales requeridos se procede a despachar los mismos al técnico-mecánico, quien registrará su firma en la hoja de requisición como conformidad de la recepción.

#### **4.6.6.5 Control de Inventarios**

El jefe de taller en conjunto con sus asistentes de bodega deberá controlar diariamente su stock de materiales y repuestos, con la finalidad de mantener el

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	Página __ de __
<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>	

control de inventarios y abastecer oportunamente al proceso de diagnóstico y reparación del vehículo.

El software de taller tiene varias opciones para este control, que consiste en varios reportes pormenorizados del detalle del inventario disponible. Esto facilita el control adecuado y la auditoria constante de lo disponible y lo despachado.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Página __ de __
Fecha:	Fecha:	Fecha:	

## 4.7 INSTRUCTIVO DE MANEJO DE ASEGURADORAS

### 4.7.1 Objeto

Establecer todas las actividades para el manejo de siniestros a través de la cobertura de una aseguradora.

### 4.7.2 Instructivo

#### 4.7.2.1 **Recepción del vehículo**

En caso de que el cliente notifique que cuenta con la cobertura de un seguro, el asesor de servicio debe cumplir con la recepción del vehículo detallado en el “procedimiento de recepción y entrega del vehículo”, adicionalmente solicita los siguientes datos que registrará en la orden de trabajo A:

- ✓ Nombre de la aseguradora
- ✓ Nombre del ejecutivo de cuenta (correo electrónico, teléfono, número de fax)
- ✓ Número o reporte del siniestro

#### 4.7.2.2 **Elaboración de la proforma**

Cumpliendo con los procedimientos de “recepción y entrega del vehículo” y “diagnóstico y reparación del vehículo”, el asesor de servicio procede a elaborar la proforma con los datos del diagnóstico del técnico-mecánico, a fin de establecer el presupuesto de la reparación vehicular, sea este por robo o choque.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Página __ de __
Fecha:	Fecha:	Fecha:	

El asesor de servicio debe contactarse con el ejecutivo de cuenta de la aseguradora para coordinar la entrega de la proforma, vía correo electrónico o fax.

Se mantienen convenios con todas las aseguradoras para un descuento fijo del 12% en repuestos.

#### **4.7.2.3 Inspección del vehículo**

La aseguradora una vez que reciba la proforma procede a enviar un inspector al concesionario donde se encuentra el vehículo para su reparación.

El inspector tiene la función de verificar todo lo descrito en la proforma realizada por el asesor de servicio, además está autorizado para tomar fotografías del vehículo y negociar con el jefe de taller los precios señalados en la proforma solo para en el rubro de mano de obra.

De llegar a una negociación se entregará una nueva proforma con los valores ajustados, el inspector debe firmarla como muestra de la conformidad.

Finalmente el inspector procede a elaborar un informe positivo o negativo del siniestro, es decir si sugiere o no que la aseguradora cubra con los costos por la reparación del vehículo.

 <b>ASIA CAR</b> La Confianza se Gana		<b>INSTRUCTIVO DE MANEJO DE ASEGURADORAS</b>	
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Página __ de __
Fecha:	Fecha:	Fecha:	

#### 4.7.2.4 Autorización para reparación

La aseguradora luego de revisar que la documentación del cliente se encuentre en regla y una vez analizado el informe del inspector, envía la autorización para comenzar con la reparación del vehículo.

En la autorización se indica el nombre del asegurado, número de siniestro o de póliza, arreglos y valores autorizados.

ORDEN DE REPARACION			
POLIZA	VH-12374	SINIESTRO	VH050153
		FECHA	Quito, 29/09/2010
ASEGURADO	TORO MAYORGA LORENA		
RESPONSABILIDAD CIVIL	CUMBRAL JIMENEZ ROBINSON		
SEÑORES	ASIA CAR		
CIUDAD	QUITO		
Estimados Señores,			
Permitido de la presente autorizamos a Uds. De acuerdo al presupuesto elaborado en conjunto con nuestro Inspector, la reparación del siguiente vehículo.			
<b>DATOS VEHICULO</b>			
MARCA	HYUNDAI	MODELO	TUCSON
CHASIS	KMHJTEB2CRU055143	MOTOR	G4KDAU000287
PLACA	PRC-1854	TIPO	JEEP
AÑO	2011	COLOR	PLOMO
LOS REPUESTOS A COMPRARSE SON:			
ALMA GCHOCQUE	111,25		
		<b>TOTAL rpto. 111,25</b>	
Descuento	15%	IVA	12%
El costo total acordado de las reparaciones es de:			
REPUESTOS	94,65		
ENDEZADA Y MONTAJE Y DESMONTAJE	50,00		
PINTURA	100,00		
MECANICA Y TRABAJOS EN FIERRA	0,00		
<b>TOTAL A PAGAR</b>	<b>244,65</b>	<b>MAS IVA</b>	<b>274,01</b>
<b>NOTA:</b>			
No tomar en cuenta el credito de 30 dias			
Sin otro particular y en espera de la correspondiente factura, nos suscritimos			
 Leon Jaramillo Departamento de Reclamos SWEADEN			

FIGURA No 4.23: AUTORIZACIÓN PARA REPARACIÓN<sup>90</sup>

<sup>90</sup> SWEADEN CIA.DE SEGUROS Y REASEGUROS S.A.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Página __ de __
Fecha:	Fecha:	Fecha:	

#### 4.7.2.5 Reparación del vehículo

La reparación del vehículo se realizará conforme lo señalado en el punto 6.6 del procedimiento de “diagnóstico y reparación del vehículo”.

#### 4.7.2.6 Envío de orden de salida

Cuando el vehículo ha sido reparado, el asesor de servicio envía una prefactura con los arreglos y valores totales previamente ajustados y autorizados por la aseguradora, para que el ejecutivo de cuenta calcule el valor del deducible y autorización para la salida del vehículo. El cliente debe cancelar el valor total del deducible en el concesionario antes de retirar su vehículo.

Orden de Taller No. 4326		Rombo No. 7332					
<b>PREFACTURA</b>		Vendedor: ANDRADE BARREIRO JORGE OSWALDO					
Entrada: 11/Feb/2011 11:23A.M.		Entrega Estimada: 14/Feb/2011 11:23A.M.					
Cliente:	Aseguradora:	Vehículo:					
BORJA CUJEDA WILSON HERNAN 1707990001	BOLIVAR COMPAÑIA DE SEGUROS DEL	110 5P 1.1 MODELO: 2011	Placa: PBN6103				
CONJUNTO GUAYANAX CASA FEY EL CONDOR SUR 3812421 09888206	Póliza:	Color: ROJO	Kilometraje: 4,102				
	Mínimo: 0.00	Chasis: MALAM518ABM159805	Garantía:				
	Siniestro:	Motor: G4HGAM90073	Fecha Venta: 19-Oct-2010				
	Deducible: 0.00	Año: 2011					
Notas:							
Descripción Operación	Operario	Cantidad	Fecha_Inicio	PVP	E	% Desc.to.	SubTotal
Facturar a: BOLIVAR COMPAÑIA DE SEGUROS DEL ECUADOR							
GUARDAFANGO POSTERIOR LH	Aliclar Brazo Encendido Bajov	1	11/02/2011	369.90	T	15.00%	314.42
VIDRIO FUERTA POSTERIOR LH	Aliclar Brazo Encendido Bajov	1	11/02/2011	80.92	T	15.00%	68.78
ESPEJO RETROVISOR EXTERIOR LH	Aliclar Brazo Encendido Bajov	1	11/02/2011	115.55	T	15.00%	149.22
FARO POSTERIOR LH	Aliclar Brazo Encendido Bajov	1	11/02/2011	140.51	T	15.00%	119.43
BOLIVAR COMPAÑIA DE SEGUROS DEL ECUADOR S.A		Sub Total:	786.88				
FACTURA CLIENTE		Desuento:	115.03				
		I.V.A.:	78.22				
		Total:	730.07				

FIGURA No 4.24: PREFACTURA<sup>91</sup>

<sup>91</sup> ASIA CAR HYUNDAI S.A., Software de Taller

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Página __ de __
Fecha:	Fecha:	Fecha:	



**ORDEN DE SALIDA Y COBRO DE DEDUCCIONES**

SIN. N° VH1050152  
POL.N° VH-12874

Asegurado: CUMBAL JIMENEZ ROBINSON  
Señores: ASIA CAR  
Ciudad: QUITO

Estimados Señores:

Por medio de la presente se autoriza a Uds. La entrega del siguiente vehiculo ya que ha sido inspeccionado y revisada la factura anticipadamente.

**EL VEHICULO A SER ENTREGADO ES EL SIGUIENTE**

**MARCA:** HYUNDAI  
**MODELO:** TUCSON  
**AÑO:** 2011  
**PLACA:** PBO-1854  
**Fecha del Siniestro:** 02/09/2010  
**Fecha de Salida:** 08/10/2010

**LIQUIDACION DEL RECLAMO**

Valor de la pérdida USDS	274,01
MENOS deducible USDS	-
MENOS R.A.S.A. : USDS	-
MENOS DEPRECIACION USDS	-
Valores Pagados por el Cliente: USDS	-
<b>VALOR A INDEMNIZAR POR SWEADI USDS</b>	<b>274,01</b>
<b>VALOR A COBRAR POR DEDUCCIONES USDS</b>	<b>-</b>

Sin otro particular y en espera de la correspondiente factura , nos suscribos.

**PARA ENTREGAR A SU PROPIETARIO, UNA VEZ REPARADO  
FAVOR COBRAR DEDUCIBLE POR \$ 0,00**  
Este monto será descontado de la factura



Firma Autorizada

\_\_\_\_\_  
**Lenin Jaramillo**  
**SINIESTROS SWEADEN**

**FIGURA No 4.25: ORDEN DE SALIDA<sup>92</sup>**

<sup>92</sup> SWEADEN CIA.DE SEGUROS Y REASEGUROS S.A.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Página 141 de 189
Fecha:	Fecha:	Fecha:	

## 4.8 INSTRUCTIVO DE PROFORMACIÓN

### 4.8.1 Objeto

Establecer todas las actividades para las proformas de reparación y mantenimiento vehicular solicitadas por los clientes del ASIA CAR HYUNDAI S.A.

### 4.8.2 Instructivo

#### 4.8.2.1 Elaborar proformas

Cuando el cliente solicite el presupuesto estimado del servicio por reparación o mantenimiento del vehículo, el asesor de servicio debe encargarse de elaborar la “proforma”.

Cuando se trata de proformas relacionadas a mantenimientos preventivos tales como chequeos por kilometraje, se consultará en el software de taller los valores referenciales de mano de obra y repuestos.

Una vez realizada la revisión del tipo de mantenimiento, valor de mano de obra y repuestos, el asesor registrará en la proforma el presupuesto estimado del servicio.

La proforma original se entregará al cliente y su copia deberá ser archivada en la carpeta de proformas.

El asesor de servicio indicará al cliente que la proforma tiene una validez de 8 días.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	Página 142 de 189
<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>	

Cuando se trata de proformas relacionadas a mantenimientos correctivos tales como: cambios de pastillas de freno, cambio de embrague, reparaciones por choque o robos, entre otros, se consultará en el software de taller los valores referenciales de mano de obra y repuestos.

Pasos para elaborar la proforma en el sistema:

- 1) Determinar el tipo de reparación: preventivo o correctivo
- 2) Revisar los precios de mano de obra y repuestos en el caso de mantenimientos preventivos en el software del taller.
- 3) Si se trata de un siniestro, se debe esperar los resultados conforme al procedimiento de “diagnóstico y reparación del vehículo”.
- 4) Registrar los valores en la proforma.
- 5) Entregar la proforma al cliente para su aprobación.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Página 143 de 189
Fecha:	Fecha:	Fecha:	

## 4.9 LINEAMIENTOS Y ESTÁNDARES DE CALIDAD

### 4.9.1 Objeto

Establecer lineamientos que nos permitan exceder las expectativas de nuestros clientes mediante la creación de estándares de calidad.

Hay 8 estándares que se deben cumplir para brindar un servicio mínimo de calidad, estos son:

- ✓ Recibir al cliente con amabilidad, saludarlo con cortesía, presentarse, y darle la bienvenida al concesionario

**Beneficios:** esto nos permite brindar apertura y confianza al cliente, mejorando nuestra imagen como empresa y abalizando nuestra actitud de servicio.

- ✓ Disponibilidad del servicio inmediato

Los vehículos deberán ser atendidos de forma inmediata al ingreso en el área de postventa. Todas las citas serán atendidas en un plazo máximo de un día, desde la fecha en la que fue solicitada por el cliente. Todos los concesionarios deberán tener un sistema de citas que permita programar de mejor manera el trabajo en el taller para brindar una mejor atención a los clientes.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Página 144 de 189
Fecha:	Fecha:	Fecha:	

**Beneficios:** Evita que el cliente se queje al tener que esperar por su servicio, enseña a los clientes que su concesionario tiene la capacidad para satisfacer sus necesidades de servicio.

- ✓ Realizar la recepción del vehículo con sentido de urgencia del cliente

El cliente debe ser atendido en un plazo máximo de 5 minutos contados a partir de que el cliente entra al área de postventa para que le realicen el servicio.

**Beneficios:** Demuestra preocupación inmediatamente del asesor de servicio hacia el cliente, esto aumenta la confiabilidad del cliente hacia el concesionario, permite que el cliente tenga una optima relación con el área de postventa.

- ✓ Receptar el pedido del cliente

El personal de recepción debe entender claramente cuáles son las necesidades del cliente, las mismas que deben ser atendidas con cortesía, involucrándose en el problema y comprometiéndose en el requerimiento del mismo, para llegar a un acuerdo claro y específico con el cliente. Los requerimientos del cliente deben ser registrados con precisión en la “Orden de Trabajo” y reconfirmados por el cliente, de acuerdo al procedimiento de recepción y entrega de vehículos.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Página 145 de 189
Fecha:	Fecha:	Fecha:	

Este estándar está orientado a asistir a los técnicos-mecánicos para realizar un servicio correcto del vehículo desde el primer momento, así como para minimizar potencialmente los malos entendidos con el cliente.

**Beneficios:** Evita mala comprensión de los técnico-mecánicos ante los servicios solicitados. Incrementa la probabilidad de que el vehículo sea reparado correctamente en primera instancia. Evita malos entendidos con el cliente respecto al estado y funcionamiento del vehículo y los artículos del mismo. Fomenta la confianza de los clientes y abaliza el retorno del cliente y nos permite tener una relación de negocios y prestigio a largo plazo con el mismo.

- ✓ El vehículo debe ser reparado correctamente en la primera visita

Todos los requerimientos de servicio deben ser cumplidos en la primera visita:

- ✓ Comunicación apropiada de necesidades.
- ✓ Diagnósticos apropiados.
- ✓ Todos los trabajos deben ser realizados correctamente y con profesionalismo
- ✓ Los repuestos deben estar disponibles.
- ✓ El tiempo programado debe ser suficiente para realizar la reparación.

No debe requerirse servicio o visitas adicionales para completar o rehacer el trabajo.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Página 146 de 189
Fecha:	Fecha:	Fecha:	

**Beneficios:** Aumenta la productividad del área de postventa, aumenta la satisfacción del cliente y que vuelva al concesionario para utilizar el mantenimiento o reparación de su vehículo.

✓ Información oportuna y de primera mano

Las preguntas que el cliente desee realizar para conocer el estado en que se encuentra su vehículo, deben empezar a contestarse en el lapso de un minuto, desde el momento en que el cliente habla con cualquier persona del área de postventa, ya sea por teléfono o personalmente. Durante las horas normales de atención, los teléfonos deben ser siempre contestados, señales de ocupado, timbres excesivos y esperas largas, hacen que el cliente cuelgue y se moleste. El reporte de servicio incluye cualquier pregunta que el cliente tenga relacionada con el servicio:

- ✓ Qué es necesario para completar el servicio?
- ✓ Cuándo estará listo el vehículo para retirarlo?
- ✓ Qué reparación o mantenimiento se está realizando exactamente al vehículo?
- ✓ El costo del servicio y/o lo que cubre la garantía?
- ✓ Entre otras

**Beneficios:** Minimizar los inconvenientes y quejas del cliente sobre un servicio mal realizado. Crear la imagen de profesionalidad y entregar una óptima atención y servicio a las necesidades y/o requerimientos del cliente.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Página 147 de 189
Fecha:	Fecha:	Fecha:	

- ✓ Entrega del vehículo a la hora acordada con el cliente

El cliente y el personal del área de postventa acordarán el tiempo en el cual estará listo el vehículo para retirarlo.

Todos los vehículos deberán estar listos y realizados el control de calidad como se establece en el proceso de “jefatura de taller”.

**Beneficios:** Evitar malos entendidos y quejas. Demostrar al cliente la seriedad del área de postventa.

- ✓ Completa explicación del trabajo realizado, cobertura de garantía y cargos

Todas las órdenes de trabajo y/o facturas deberán contener en forma legible, la descripción detallada de todos los servicios realizados en el vehículo. Incluyendo: repuestos reemplazados, costo de mano de obra, arreglos cubiertos por garantía.

Todos los clientes deberán recibir confirmación del trabajo realizado, cargos y cobertura, ya sea telefónicamente y personalmente antes de retirar su vehículo.

El asesor de servicio deberá entregar personalmente el vehículo al cliente.

**Beneficios:** Evitar malos entendidos, confusiones y quejas del cliente. Lograr una atención personalizada al cliente

## **CAPÍTULO 5**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

En este capítulo se exponen la principales conclusiones y recomendaciones que surgieron a largo del desarrollo de esta tesis de grado.

#### **5.1 CONCLUSIONES**

1. Los procesos son el núcleo de toda organización, independiente de su tamaño, actividad o ámbito de operación, en este caso se trata de una empresa de servicios que opera en el sector automotor.
2. Esta investigación permite demostrar la importancia al área de postventa del concesionario ASIA CAR HYUNDAI S.A., al definir sus procesos como claves debido a su alto impacto sobre la satisfacción del cliente al considerarse necesarios para la realización del servicio.
3. Establecer procesos para el área de postventa, incluida su documentación, permite generar aspectos diferenciadores entre los concesionarios de la marca. Como se ha recalcado a lo largo de esta investigación todos los concesionarios de la marca manejan políticas estandarizadas de precios, servicios y repuestos, por tanto es indispensable fortalecer el servicio personalizado a los clientes y crear ventajas competitivas frente a otros concesionarios de la marca.
4. Los colaboradores de ASIA CAR HYUNDAI S.A., no visualizan a la empresa como un sistema en el que se deben exigir estándares mínimos en el producto que entrega al siguiente proceso cuando actúan como proveedores.

5. Para definir los procesos es necesario establecer el contacto requerido a través de entrevistas con los colaboradores de la organización, a fin de obtener toda la información de las actividades que realizan para agruparlas utilizando técnicas como diagramas de flujo, hojas de proceso, entre otras, que faciliten la comprensión a nivel de toda la empresa.
6. Con un adecuado compromiso de Gerencia General, una adecuada toma de decisiones que se alineen a la misión, visión y objetivos corporativos se puede obtener una certificación del sistema de Gestión de Calidad.
7. La definición de los procesos para el área de postventa de Asia Car Hyundai S.A., así como su documentación, generarán un cambio profundo a la gestión que actualmente realiza la firma, por lo tanto es necesario involucrar y concientizar a todos los colaboradores de los beneficios de estos cambios.
8. Gracias a la aplicación de conocimientos generados de la gestión de procesos y gestión de calidad, los colaboradores de ASIA CAR HYUNDAI S.A., podrán adaptar un modelo de calidad que optimice el tiempo en cada actividad, además de crear una cultura organizada en donde la comunicación es la base del trabajo en equipo.
9. Esta tesis de grado propone la redefinición de expectativas, secuencia de actividades y creación de procesos; sin embargo no se puede evidenciar la mejora porque el alcance del proyecto no abarca la implementación que es la fase en la que se mide el impacto de las mejoras cuando éstas se dan.

## 5.2 RECOMENDACIONES

1. Es necesario socializar toda la información vertida en este documento con todos los colaboradores de la organización, a fin de establecer las políticas de trabajo que permitan poner en marcha la consecución de un sistema de gestión de calidad y que efectivamente se logre la eficiencia en la ejecución de los procesos.
2. Se debe invertir todos los recursos necesarios, tiempo, dinero, equipos, entre otros, que permitan implementar los procesos definidos para el área de postventa.
3. La gestión por procesos apoya al cumplimiento de la planificación estratégica de las organizaciones y es una herramienta de soporte a enfoques como: sistemas integrados de gestión, mejora continua, normas ISO y modelo EFQM; ASIA CAR HYUNDAI S.A., debería implementar la gestión por procesos para estructurarlos de tal manera que permitan preparar el terreno para adoptar un modelo gestión de calidad.
4. Innovar de ser necesario las instalaciones de ASIA CAR HYUNDAI S.A., un ejemplo claro en apoyo a la orientación a procesos es la distribución clara de funciones y asignación de responsables a cada proceso.
5. Se deben tomar acciones correctivas y preventivas a través de la evaluación del desempeño realizado con la ayuda de los indicadores establecidos para cada proceso.

6. Es necesario realizar una constante capacitación a todos los miembros del grupo para sensibilizarlos en que los beneficios que se obtienen al ejecutar la propuesta de gestión por procesos orientado a establecer un sistema de calidad que se verá retribuido en la satisfacción de los clientes.
7. Es fundamental sensibilizar al capital humano del área de postventa, en temas relacionados a la satisfacción del cliente, pues en este tipo de comercio las demoras en la entrega del vehículo reparado, la falta de repuestos para arreglos mecánicos, demoras en la atención, entre otros, son los problemas que comúnmente perjudican la reputación de esta división, perjudicando incluso al área de ventas.
8. La jefatura de taller debe realizar un estricto control a los responsables de cada proceso en el uso de la documentación definida para su apoyo en la ejecución de actividades, respetando el marco creado para alcanzar los objetivos trazados y consecuentemente establecer un sistema de calidad que le permita alcanzar la certificación ISO 9001:2000 o los reconocimientos en el ámbito automotriz que la institución pretenda alcanzar en su camino al éxito.
9. La organización objeto de esta investigación al ser una marca autorizada de Hyundai Motor Company (HMC), debería considerar siempre los conceptos administrativos que permitan orientar y potenciar sus actividades hacia la consecución de resultados positivos, y no subestimarse por tener actualmente en el país solo 4 agencias.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ASOCIACIÓN DE EMPRESA AUTOMOTRICES DEL ECUADOR (AEADE). *Anuario 2008*, Ecuador, Editorial Ediecuatorial, 2008.
2. BELTRÁN, Jesús. *Indicadores de Gestión Herramientas para Lograr la Competitividad*, primera edición, Colombia, 3R Editores LTDA., 1998.
3. CHIAVENATO, Idalberto. *Administración*, tercera edición, Colombia, Editorial McGraw Hill, 2001.
4. Dynqua, Taller de Gestión por Procesos, Quito, Ecuador, 2004.
5. HARBOUR, Jerry. *Manual de Trabajo de Reingeniería de Procesos*, México, Editorial Panorama, 1995.
6. KOTLER, Philip y AMSTRONG, Gary. *Marketing*, octava edición, Mexico, Editorial Pearson Education, 2007.
7. MARAGALL, Joan. *La Norma ISO 9001 del 2000 Resumen para Directivos*, primea edición, España, Editorial Gestión 2000, 2001.
8. NEGOCIOS DEL ECUADOR NEOHYUNDAI S.A., Call Center/Servicio al Cliente, agosto, 2010.
9. NTE INEN ISO 9000:2000, Sistemas de Gestión de Calidad – Conceptos y Vocabulario.
10. PÉREZ, José. *Gestión por Procesos, cómo utilizar la ISO 9001:2000 para mejorar la gestión de la organización*, España, Editorial ESIC, 2004.
11. PORTER, Michael. *Ventaja Competitiva*, primera edición, México, Alay Ediciones, 2002.
12. Revista “ABORDO”. *Las 100 empresas más grandes del Ecuador*, publicación 15 de agosto-15 de 2009.

13. SENLLE, Andrés. *ISO 9000:2000 Calidad y Excelencia, todo lo que usted tiene que conocer para implantar y mantener un sistema de gestión de la calidad y avanzar por el camino a la excelencia*, España, Editorial Gestión 2000, 2001.
14. SERVAT, Alberto. *Calidad, metodología para la documentación ISO 9001:2000*, primer edición, México, Editorial Prentice Hall, 2005.
15. SERVICIO DE RENTAS INTERNAS (SRI), Estadísticas, Participación de ingresos por compañía del grupo, Ecuador, 2008.
16. SERVICIOS DE APOYO AL COMERCIO. *Aplicación de los Sistemas ISO 9000 de Gestión de Calidad*, UNCTAD/OMC, Ginebra, 1996.
17. VILLAVICENCIO, Daniel y SALINAS, Mario. *La Gestión del Conocimiento Productivo: Las Normas ISO y los Sistemas de Aseguramiento de la Calidad, Comercio Exterior, Revista "Comercio Exterior del Banco Nacional de Comercio Exterior"*, No. 6, México, 2002.

## **PÁGINAS DE INTERNET**

1. [www.hyundai-asiacar.com.ec](http://www.hyundai-asiacar.com.ec)
2. [www.hoy.com.ec/especiales/2008/ecuadorsi-2008/ecuadorsi13.htm](http://www.hoy.com.ec/especiales/2008/ecuadorsi-2008/ecuadorsi13.htm)
3. [www.mgar.net/soc/isointro.htm#control/Calidad](http://www.mgar.net/soc/isointro.htm#control/Calidad)
4. [www.lasnieves.edu.ar/indocs/p%5CControlDeCalidad.doc](http://www.lasnieves.edu.ar/indocs/p%5CControlDeCalidad.doc)
5. [www.ub.es/geocrit/b3w-129.htm](http://www.ub.es/geocrit/b3w-129.htm) /ISO
6. [www.kaizengroup.org/Kaizen/Rediseño\\_de\\_procesos\\_ESIA](http://www.kaizengroup.org/Kaizen/Rediseño_de_procesos_ESIA)
7. [www.hyundai.com.ec/](http://www.hyundai.com.ec/)
8. [www.eltiempo.com.ec/noticias-cuenca/61533-hyundai-na-mero-uno-en-lealtad-de-clientes/](http://www.eltiempo.com.ec/noticias-cuenca/61533-hyundai-na-mero-uno-en-lealtad-de-clientes/)

9. [www.mgar.net/soc/isointro.htm#control/Calidad](http://www.mgar.net/soc/isointro.htm#control/Calidad)
10. [www.hoy.com.ec/especiales/2008/ecuadorsi-2008/ecuadorsi13.htm](http://www.hoy.com.ec/especiales/2008/ecuadorsi-2008/ecuadorsi13.htm)
11. [www.lasnieves.edu.ar/indocs/p%5CControlDeCalidad.doc](http://www.lasnieves.edu.ar/indocs/p%5CControlDeCalidad.doc)
12. [www.ub.es/geocrit/b3w-129.htm](http://www.ub.es/geocrit/b3w-129.htm) /ISO
13. [www.kaizengroup.org/Kaizen/Rediseño\\_de\\_procesos\\_ESIA](http://www.kaizengroup.org/Kaizen/Rediseño_de_procesos_ESIA)

## **ANEXOS**

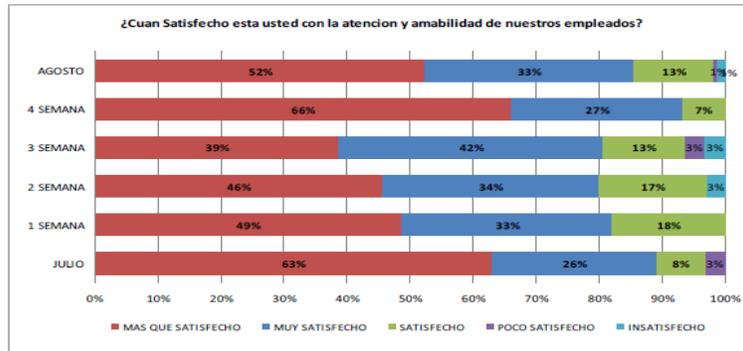
**ANEXO No. 1**

**ÍNDICES DE SATISFACCIÓN DE CLIENTES, EJEMPLO ASIA CAR LA  
Y, DIVISIÓN SERVICIO POSTVENTA AGOSTO 2010**

NEGOCIOS DEL ECUADOR NEOHYUNDAI S.A., Call Center/Servicio al Cliente,  
agosto, 2010.

¿Cuán satisfecho está usted con la atención y la amabilidad de nuestros empleados?

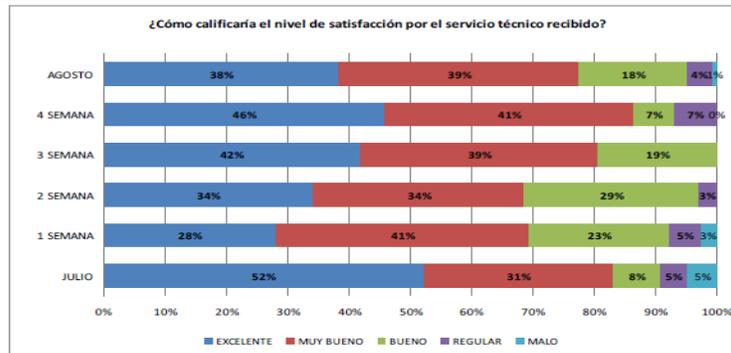
PREGUNTA 1



CANTIDADES	JULIO	1 SEMANA	2 SEMANA	3 SEMANA	4 SEMANA	AGOSTO	TOTAL
MAS QUE SATISFECHO	41	19	16	12	39	86	127
MUY SATISFECHO	17	13	12	13	16	54	71
SATISFECHO	5	7	6	4	4	21	26
POCO SATISFECHO	2			1		1	3
INSATISFECHO	0		1	1		2	2
CONTACTOS	65	39	35	31	59	164	229

¿Cómo calificaría el nivel de satisfacción por el servicio técnico recibido?

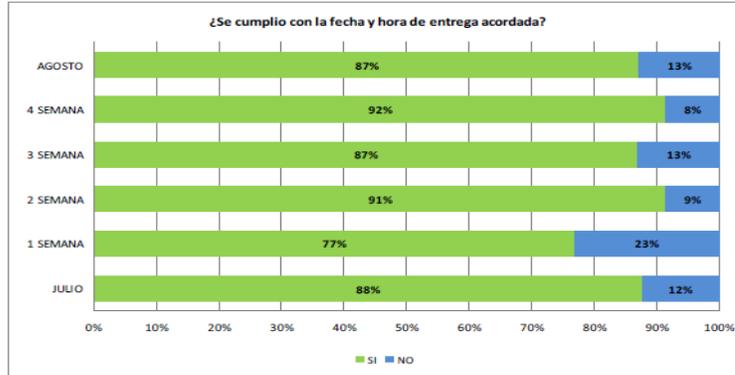
PREGUNTA 2



CANTIDADES	JULIO	1 SEMANA	2 SEMANA	3 SEMANA	4 SEMANA	AGOSTO	TOTAL
EXCELENTE	34	11	12	13	27	63	97
MUY BUENO	20	16	12	12	24	64	84
BUENO	5	9	10	6	4	29	34
REGULAR	3	2	1		4	7	10
MALO	3	1				1	4
CONTACTOS	65	39	35	31	59	164	229

### ¿Se cumplió con la fecha y hora de entrega acordada?

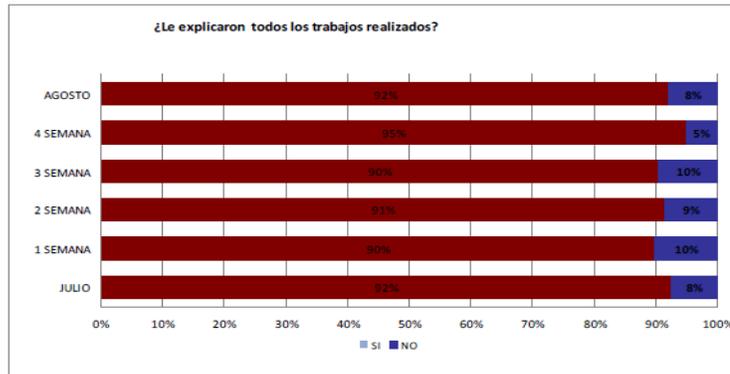
#### PREGUNTA 3



CANTIDADES	JULIO	1 SEMANA	2 SEMANA	3 SEMANA	4 SEMANA	AGOSTO	TOTAL
SI	57	30	32	27	54	143	200
NO	8	9	3	4	5	21	29
CONTACTOS	65	39	35	31	59	164	229

### ¿Se explicaron todos los trabajos realizados?

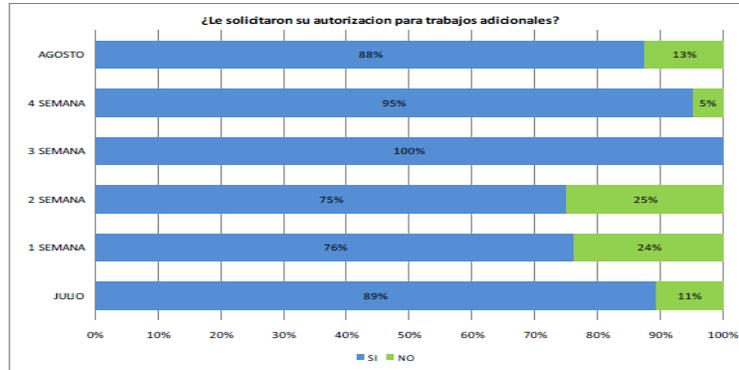
#### PREGUNTA 4



CANTIDADES	JULIO	1 SEMANA	2 SEMANA	3 SEMANA	4 SEMANA	AGOSTO	TOTAL
SI	60	35	32	28	56	151	211
NO	5	4	3	3	3	13	18
CONTACTOS	65	39	35	31	59	164	229

## ¿Le solicitaron su autorización para trabajos adicionales?

### PREGUNTA 5

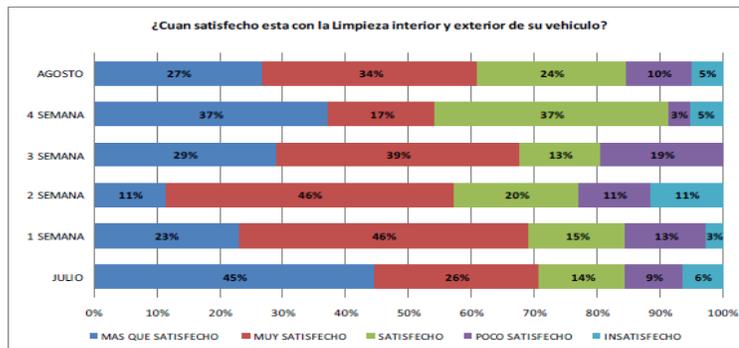


← ACTUAL

CANTIDADES	JULIO	1 SEMANA	2 SEMANA	3 SEMANA	4 SEMANA	AGOSTO	TOTAL
SI	25	13	9	14	20	56	81
NO	3	4	3		1	8	169
NO FUE NECESARIO	37	22	23	17	38	100	191
CONTACTOS	65	39	35	31	59	164	441
CONTACTOS *	28	17	12	14	21	64	250

## ¿Cuán satisfecho está con la limpieza interior y exterior de su vehículo?

### PREGUNTA 6

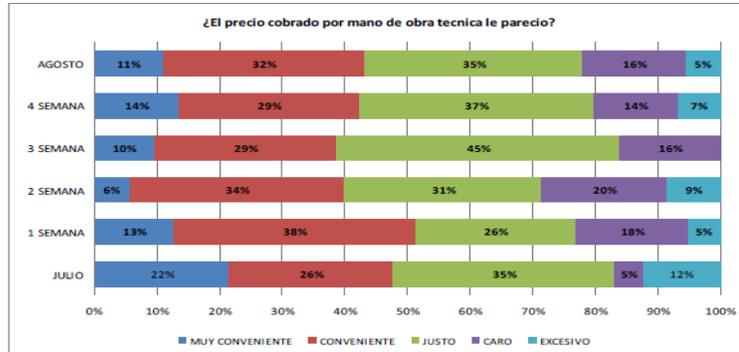


← ACTUAL

CANTIDADES	JULIO	1 SEMANA	2 SEMANA	3 SEMANA	4 SEMANA	AGOSTO	TOTAL
MAS QUE SATISFECHO	29	9	4	9	22	44	73
MUY SATISFECHO	17	18	16	12	10	56	73
SATISFECHO	9	6	7	4	22	39	48
POCO SATISFECHO	6	5	4	6	2	17	23
INSATISFECHO	4	1	4		3	8	12
CONTACTOS	65	39	35	31	59	164	229

## ¿El precio cobrado por mano de obra técnica pareció?

### PREGUNTA 7

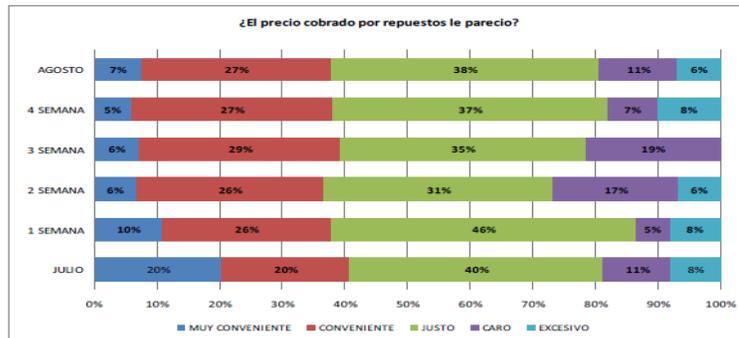


← ACTUAL

CANTIDADES	JULIO	1 SEMANA	2 SEMANA	3 SEMANA	4 SEMANA	AGOSTO	TOTAL
MUY CONVENIENTE	14	5	2	3	8	18	32
CONVENIENTE	17	15	12	9	17	53	70
JUSTO	23	10	11	14	22	57	80
CARO	3	7	7	5	8	27	30
EXCESIVO	8	2	3	4	4	9	17
CONTACTOS	65	39	35	31	59	164	229

## ¿El precio cobrado por repuestos le pareció?

### PREGUNTA 8



← ACTUAL

CANTIDADES	JULIO	1 SEMANA	2 SEMANA	3 SEMANA	4 SEMANA	AGOSTO	TOTAL
MUY CONVENIENTE	13	4	2	2	3	11	24
CONVENIENTE	13	10	9	9	16	44	57
JUSTO	26	18	11	11	22	62	88
CARO	7	2	6	6	4	18	25
EXCESIVO	5	3	2	5	5	10	15
NO APLICA	1	2	5	3	9	19	19
CONTACTOS	65	39	35	31	59	164	209

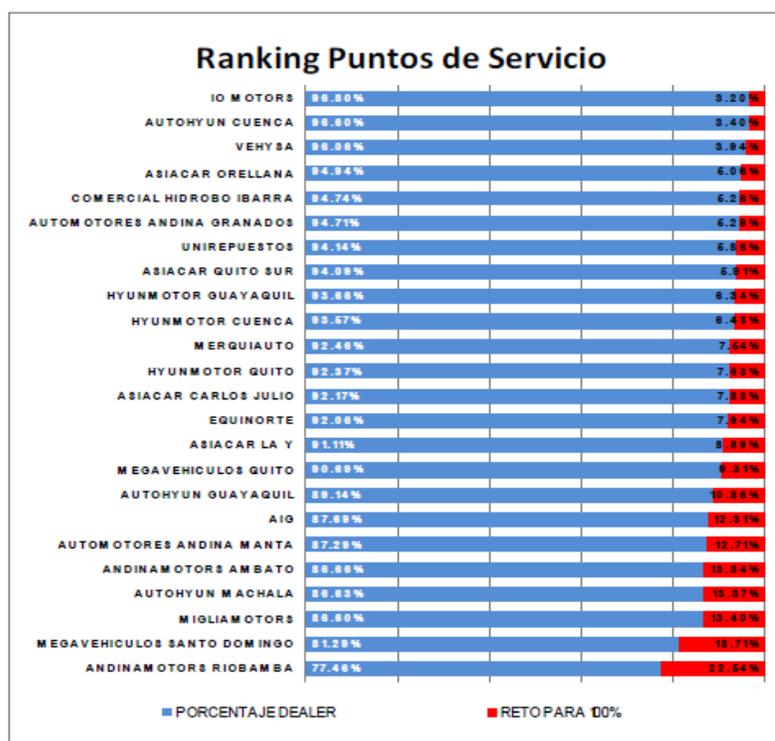
## RANKING DE SERVICIO

RANKING DE SERVICIO



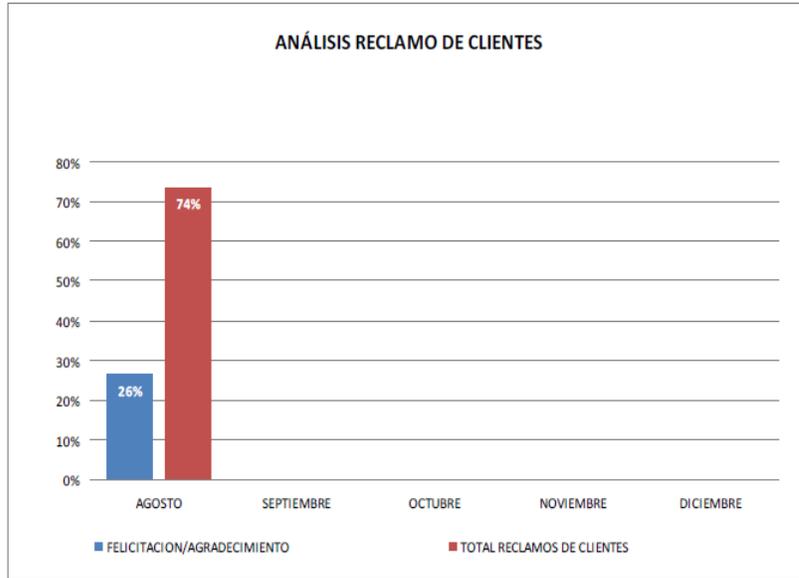
RANKING	CONCESIONARIO	PUNTAJE AGOSTO	PORCENTAJE DEALER	RETO PARA 100%
1	IO MOTORS	33.88	96.80%	3.20%
2	AUTOHYUN CUENCA	33.81	96.60%	3.40%
3	VEHYSA	33.62	96.06%	3.94%
4	ASIACAR ORELLANA	33.23	94.94%	5.06%
5	COMERCIAL HIDROBO IBARRA	33.16	94.74%	5.26%
6	AUTOMOTORES ANDINA GRANADOS	33.15	94.71%	5.29%
7	UNIREPUESTOS	32.95	94.14%	5.86%
8	ASIACAR QUITO SUR	32.93	94.09%	5.91%
9	HYUNMOTOR GUAYAQUIL	32.78	93.66%	6.34%
10	HYUNMOTOR CUENCA	32.75	93.57%	6.43%
11	MERQUIAUTO	32.36	92.46%	7.54%
12	HYUNMOTOR QUITO	32.33	92.37%	7.63%
13	ASIACAR CARLOS JULIO	32.26	92.17%	7.83%
14	EQUINORTE	32.22	92.06%	7.94%
15	ASIACAR LA Y	31.89	91.11%	8.89%
16	MEGAVEHICULOS QUITO	31.74	90.69%	9.31%
17	AUTOHYUN GUAYAQUIL	31.2	89.14%	10.86%
18	AIG	30.69	87.69%	12.31%
19	AUTOMOTORES ANDINA MANTA	30.55	87.29%	12.71%
20	ANDINAMOTORS AMBATO	30.33	86.66%	13.34%
21	AUTOHYUN MACHALA	30.32	86.63%	13.37%
22	MIGLIAMOTORS	30.31	86.60%	13.40%
23	MEGAVEHICULOS SANTO DOMINGO	28.45	81.29%	18.71%
24	ANDINAMOTORS RIOBAMBA	27.11	77.46%	22.54%

## RANKIN PUNTOS DE SERVICIO



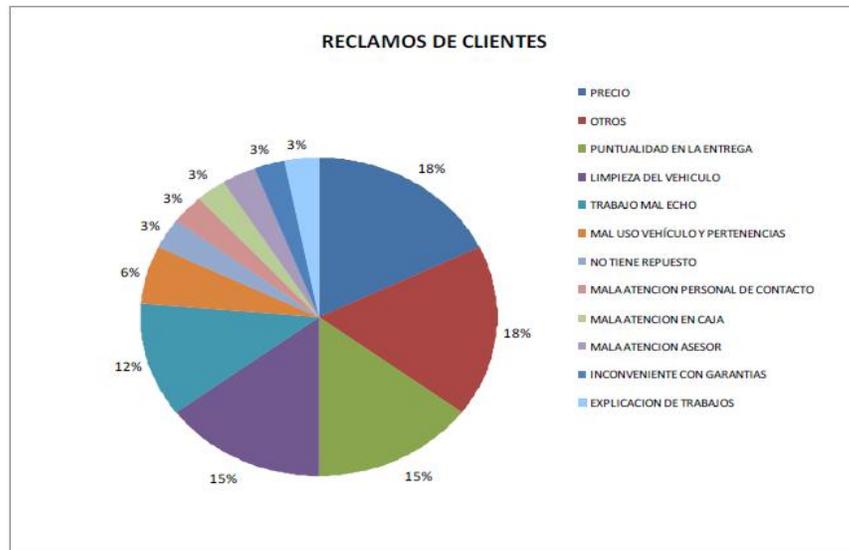
## ANÁLISIS RECLAMO CLIENTES

ANALISIS RECLAMO DE CLIENTES



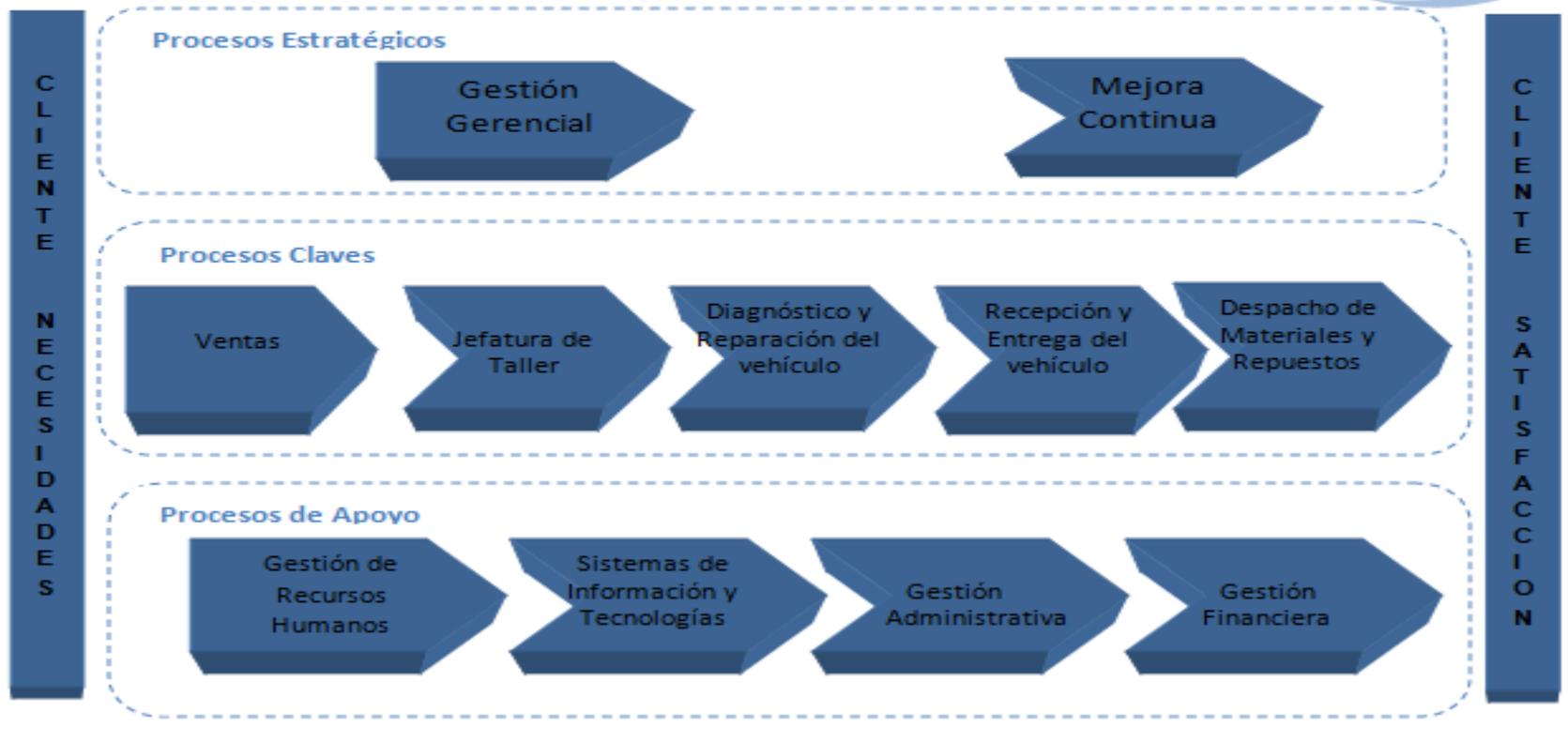
## RECLAMOS DE CLIENTES

RECLAMO CLIENTES



**ANEXO No. 2**  
**MAPA DE PROCESOS DE ASIA CAR HYUNDAI S. A.**

## MAPA DE PROCESOS



Fuente: Elaborado por el autor

**ANEXO No. 3**

**HOJAS DE PROCESOS DEL ÁREA DE POSTVENTA DE  
ASIA CAR HYUNDAI S.A.**

		HOJA DE PROCESOS		FECHA EMISION: 01/01/2019
		PROCESO: RECEPCIÓN Y ENTREGA DEL VEHÍCULO		REVISION: 00
		CODIGO:		PÁGINA: 1/4
<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b>		Arrezer de Servicio		
<b>Inicia:</b>		Recibir al cliente con su vehículo		
<b>Fina:</b>		Entrega del vehículo reparado al cliente		
ENTRADAS	PROVEEDORES	ACTIVIDADES	PRODUCTO/SERVICIO	CLIENTES
1.1 Ingreso de vehículo al taller	Cliente	1. Recibir al cliente con su vehículo	6.1 Orden de trabajo (A)	Sistema
8.1 Copia de orden de trabajo (B)	Diagnóstica y Reparación del vehículo	2. Requerir los datos del cliente	7.1 Copia orden de trabajo (A)	Jefatura de taller
10.1 Autorización	Cliente	3. Requerir los datos del vehículo	7.2 Copia orden de trabajo (A)	Cliente
11.1 Vehicular revisado	Jefatura de taller	4. Realizar el inventario físico del vehículo	8.1 Orden de Trabajo (B)	Diagnóstica y Reparación del vehículo
11.2 Formulario Control de Calidad	Jefatura de taller	5. Requerir del pedido del cliente	9.1 Prefarma	Cliente
11.3 Orden de Trabajo A-B (concluida)	Jefatura de taller	6. Aperturar la orden de trabajo en el sistema y la ficha del vehículo	10.1 Solicitud personal a vía telefónica	Cliente
12.1 Copia orden de trabajo (A) solicitud	Cliente	7. Entregar orden de trabajo	10.2 Orden de trabajo (B)	Diagnóstica y Reparación del vehículo
14.1 Copia de la hoja de requerimiento de materiales y repuestos (aprobada)	Jefatura de taller	8. Requerir en la orden de trabajo el tipo de reparación	12.1 Factura	Cliente
		9. Prefarmación	12.2 Vehículo reparado	Cliente
		10. Solicitar autorización para reparación del vehículo	12.3 Formulario Control de Calidad	Cliente
		11. Recibir vehicular reparado		
		12. Entrega y facturación del servicio prestado		
		13. Gestión de siniestro con asegurador		
		14. Archivar la documentación del vehículo reparado		
CONTROLES		RECURSOS	INDICADORES	
Procedimiento de Jefatura de Taller		4 Arrezer de Servicio	Eficacia en la atención al cliente	
Procedimiento de Recepción y Entrega del vehículo		Electro de orden de trabajo numerado	Tasa de clientes nuevos	
Procedimiento de Diagnóstica y Reparación del vehículo		Computadora	Calidad en la elaboración de prefacturas	
Procedimiento de Materiales y Repuestos		Impresora		
Instructivo de Manejo de Asegurador		Software para taller		
Instructivo de Prefarmación		Área de trabajo		

Fuente: Elaborado por el autor

		HOJA DE PROCESOS		FECHA EMISION: 01/01/2010
		PROCESO: DIAGNÓSTICO Y REPARACIÓN DEL VEHÍCULO		REVISION: 00
		CODIGO:		PÁGINA: 2/4
<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b>		Técnica-Mecánica		
<b>Inicio:</b>		Recibir la orden de trabajo del vehículo		
<b>Fin:</b>		Reparación del vehículo		
ENTRADAS	PROVEEDORES	ACTIVIDADES	PRODUCTO/SERVICIO	CLIENTES
1.1 Copia orden de trabajo (A)	Jefatura de taller	1. Recibir la orden de trabajo al vehículo	3.1 Copia de orden de trabajo (B)	Recepción y Entrega del vehículo
1.2 Vehículo y llave	Jefatura de taller	2. Realizar las pruebas de diagnóstico	5.1 Hoja de requisición de material y reportar	Jefatura de taller
3.1 Copia orden de trabajo (B)	Recepción y Entrega del vehículo	3. Registrar en la orden de trabajo el tipo de reparación	5.2 Hoja de requisición de material y reportar (aprobada)	Despacha de Material y Reportar
4.1 Copia de la Orden de trabajo (B) (incluida la autorización)	Recepción y Entrega del vehículo	4. Solicitar autorización para reparación del vehículo	6.1 Vehículo reparado	Jefatura de taller
5.1 Hoja de requisición de material y reportar (aprobada)	Jefatura de taller	5. Solicitar aprobación y entrega de material y reportar de reparación	6.2 Orden de Trabajo (B) concluida	Jefatura de taller
5.2 Material y reportar	Despacha de Material y Reportar	6. Reparación del vehículo		
CONTROLES		RECURSOS	INDICADORES	
Pracedimiento de Jefatura de Taller		3 Técnico-Mecánico	Productividad	
Pracedimiento de Recepción y Entrega del vehículo		Computadora	Calidad del servicio	
Pracedimiento de Diagnóstico y Reparación del vehículo		Impresora		
Pracedimiento de Material y Reportar		Software para taller		
Instrucción de Manejo de Resguardar		Área de trabajo		
Instrucción de Prefarmación				

Fuente: Elaborado por el autor

		HOJA DE PROCESOS		FECHA EMISION: 01/01/2010
		PROCESO: Jefatura del Taller		REVISION: 00
		CODIGO:		PÁGINA: 3/4
<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b>		Jefe de taller		
<b>Inicio:</b>		Recibir órdenes de trabajo y asignar a un técnico mecánico		
<b>Fin:</b>		Supervisar las labores del área de parvientos		
ENTRADAS	PROVEEDORES	ACTIVIDADES	PRODUCTO/SERVICIO	CLIENTES
1.1 Copia orden de trabajo (A)	Recepción y entrega del vehículo	1. Recibir órdenes de trabajo y asignar a un técnico mecánico	1.1 Copia orden de trabajo revisada (A)	Diagnóstica y reparación del vehículo
2.1 Hoja de requisición de material y repuestos	Diagnóstica y reparación del vehículo	2. Aprobar solicitud de material y repuestos de reparación	1.2 Vehículo y llave	Diagnóstica y reparación del vehículo
4.1 Vehículo a reparar	Diagnóstica y reparación del vehículo	3. Realizar prueba de ruta y control de calidad	2.1 Hoja de requisición de material y repuestos (aprobada)	Diagnóstica y reparación del vehículo
4.2 Orden de Trabajo (B) concluida	Diagnóstica y reparación del vehículo	4. Supervisar todas las labores del área de parvientos	2.2 Copia Hoja Requirien Material y Repuestos (aprobada)	Recepción y entrega del vehículo
		5. Solucionar las problemáticas generadas en el área parvientos	4.1 Vehículo revisado	Recepción y entrega del vehículo
			4.2 Formularia Control de Calidad	Recepción y entrega del vehículo
CONTROLES		RECURSOS	INDICADORES	
Procedimiento de Jefatura de Taller		1 Jefe de taller	Satisfacción del Cliente	
Procedimiento de Recepción y Entrega del vehículo		Black de órdenes de trabajo	Puntualidad en la entrega	
Procedimiento de Diagnóstica y Reparación del vehículo		Black de formularios de control de calidad	Satisfacción del Cliente	
Procedimiento de Material y Repuestos		Black de hojas de requisición de material y servicios	Conformidad con la limpieza	
Instructiva de Manejo de Área de Parvientos		Computadora	Eficacia en la atención al cliente	
Instructiva de Preparación		Imprimadora	Calidad en las órdenes de trabajo generadas	
		Software para taller		
		Área de trabajo		
		Teléfono		

Fuente: Elaborado por el autor

 <b>ASIA CAR</b> <small>La Confianza se Gana</small>		<b>HOJA DE PROCESOS</b>		<b>FECHA EMISION: 01/01/2010</b>	
		<b>PROCESO: Despacho de Material y Repuesto</b>		<b>REVISION: 00</b>	
		<b>CODIGO:</b>		<b>PÁGINA: 4/4</b>	
<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b>		Jefe de Bodega, aritntor de bodega			
<b>Inicio:</b>		Recibir las requisiciones de material y repuesto			
<b>Fin:</b>		Control de Inventariar			
<b>ENTRADAS</b>	<b>PROVEEDORES</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>PRODUCTO/SERVICIO</b>	<b>CLIENTES</b>	
1.1 Hoja de requisición de material y repuesto (aprobada)	Diagnóstica y reparación del vehículo	1. Recibir las requisiciones de material y repuesto	2.1 Material y Repuesto	Diagnóstica y Reparación del vehículo	
3.1 Material y repuesto	Matriz	2. Revisar el stock de material y repuesto	3.1 Hoja de requisición de material y repuesto vía web	Matriz	
3.2 Factura	Matriz	3. Realizar requisición de material y repuesto a matriz	3.2 Material y Repuesto	Diagnóstica y Reparación del vehículo	
4.1 Material y repuesto	Proveedores locales autorizados	4. Realizar comprar locales de repuesto y material	3.3 Factura	Departamento contable conciliaría Asia Car Hyundai S.A.	
4.2 Factura	Proveedores locales autorizados	5. Control de Inventariar	4.1 Material y Repuesto	Diagnóstica y reparación del vehículo	
<b>CONTROLES</b>		<b>RECURSOS</b>	<b>INDICADORES</b>		
Procedimiento de Jefatura de Taller		1 Jefe de Bodega	Exactitud de inventariar		
Procedimiento de Recepción y Entrega del vehículo		2 Arintor de bodega	Eficiencia en la despacho de material y repuesto		
Procedimiento de Diagnóstica y Reparación del vehículo		Impresora			
Procedimiento de Material y Repuesto		Computadora			
Instructivo de Manejo de Asegurador		Impresora			
Instructivo de Prefarmación		Software para taller			
		Área de trabajo			

Fuente: Elaborado por el autor