

Universidad Internacional del Ecuador

Escuela de Ingeniería Automotriz



TEMA:

**ELABORACIÓN DE UN PLAN DE SERVICIO AL CLIENTE A
TRAVÉS DEL ANÁLISIS DE FACTORES DETERMINANTES
EN EL CONCESIONARIO AUTOLÍDER EN GUAYAQUIL.**

Proyecto de Titulación para a la Obtención del Título de Ingeniero Automotriz.

David Alejandro Harnisth Sigcho

Director: Ing. Juan Jose Castro, MsC.

Guayaquil -Ecuador

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR**ESCUELA DE INGENIERÍA AUTOMOTRIZ****CERTIFICADO****Ing. Juan José Castro****CERTIFICA**

Que el trabajo titulado “Elaboración de un plan de servicio al cliente a través del análisis de factores determinantes en el concesionario Autolider en Guayaquil”, realizado por el estudiante: DAVID ALEJANDRO HARNISTH SIGCHO, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple las normas estatutarias establecidas por La Universidad Internacional del Ecuador, en el Reglamento de Estudiantes.

Debido a que constituye un trabajo de excelente contenido científico que coadyuvará a la aplicación de conocimientos y al desarrollo profesional. El mencionado trabajo consta de un empastado que contiene toda la información de este trabajo. Autoriza el David Alejandro Harnisth Sigcho, que lo entregue a biblioteca de la Escuela, en su calidad de custodia de recursos y materiales bibliográficos.

Guayaquil, Enero 2020

Ing. Juan José Castro

Director de Proyecto

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR**ESCUELA DE INGENIERÍA AUTOMOTRIZ****CERTIFICADO Y ACUERDO DE CONFIDENCIALIDAD**

Yo, DAVID ALEJANDRO HARNISTH SIGCHO, declaro bajo juramento, que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional y que se ha consultado la bibliografía detallada.

Cedo mis derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador, para que sea publicado y divulgado en internet; según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, reglamento y leyes.

David Alejandro Harnisth Sigcho

CI: 0931194138

DEDICATORIA

Dedico este proyecto de titulación a Dios, por darme salud, fuerza, voluntad para culminar esta meta académica, profesional y personal.

Dedico todo este esfuerzo a mi Mamá Susana, a mi Papá Roberto, quienes de una manera u otra han estado presentes conmigo durante toda mi formación profesional, a los cuidados, a las enseñanzas y por la motivación de culminar un proceso académico.

Dedico esta meta profesional a mi compañera sentimental y mejor amiga Kenya, quien ha estado conmigo desde antes de iniciar esta carrera, me ha brindado soporte, amor, y sobre todo ánimos para finalizar esta meta académica.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, a mis Padres, a mis hermanos, a mi novia, amigos y compañeros por todas las experiencias gratas, amargas ya que estas me enseñan humildad y lo hermoso de la vida, además de permitirme finalizar mi vocación, y ser fiel testigo de que el esfuerzo, la dedicación rinde frutos.

Agradezco a todos mis profesores, por los conocimientos brindados, enseñanzas y experiencias compartidas, que han sido pilares fundamentales, durante toda la carrera.

ÍNDICE GENERAL

CERTIFICADO Y ACUERDO DE CONFIDENCIALIDAD	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
ÍNDICE GENERAL	v
ÍNDICE DE FIGURA.....	x
ÍNDICE DE TABLAS	xiii
RESUMEN	xiv
ABSTRACT.....	xv
CAPÍTULO I	1
ANTECEDENTES	1
1.1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	1
1.2. OBJETIVOS	3
1.2.1. Objetivo General.....	3
1.2.2. Objetivos específicos	3
1.3 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN	4
1.3.1. Justificación teórica	4
1.3.2. Justificación práctica.....	4
1.3.3. Justificación metodológica.....	4
1.3.4. Delimitación geográfica.....	4
1.3.5. Delimitación de contenido	5

CAPÍTULO II.....	6
MARCO TEÓRICO.....	6
2.1 Concesionario	6
2.2. Servicio al Cliente.....	6
2.3. Plan de servicios al cliente	8
2.4. Servicio posventa automotriz.....	8
2.5. Índices de medición de desempeño.....	10
2.6. Procesos de servicio.....	10
2.7. Jefe de servicio.....	10
2.8. Jefe de taller	10
2.9. Asesor de servicio	11
2.10. Supervisor de calidad.....	11
2.11. Contact center	12
2.12. Orden de trabajo.....	12
2.13. Hoja de control de calidad	12
2.14. Power Apps.....	12
2.15. Retención del cliente.....	13
2.16. Mejora continua en la calidad de los procesos.....	14
2.17. Lounge	15
2.18. Cliente retail.....	16
2.19. Calidad de servicio.....	16

2.20. Norma de calidad de servicio.....	17
2.21. Marketing Directo.....	17
2.22. Definición de encuesta.....	19
2.23. Tipos de pregunta en una encuesta	21
CAPÍTULO III.....	23
MARCO CONTEXTUAL.....	23
3.1. Servicio Automotriz y su historia	23
3.2 Sector automotriz en el Ecuador	26
3.2. Mercedes Benz en el Mundo.....	28
3.3. Mercedes Benz en el Ecuador.....	31
3.4. La Evolución de la Calidad.....	32
3.5. Organigrama del personal de servicio posventa Autolider	33
3.6. Proceso de servicio Autolider	34
3.7. Estatus Físico de las áreas del Servicio Posventa	39
3.8. Determinación de parámetros de la encuesta.....	43
3.9. Formulario de encuesta de servicio.....	44
3.10. Proyección presupuestal mensual	47
3.11. Seguimiento de clientes	47
CAPÍTULO IV.....	49
ELABORACIÓN DE UN PLAN DE PROCESOS DE SERVICIOS.....	49
4.1. Factores determinantes en el proceso de servicios.	49

4.2. Procesos de servicio y producto.....	50
4.3. Calidad percibida, valor e imagen	51
4.4. Satisfacción del cliente	52
4.5. Fidelidad del cliente y comportamiento de quejas.....	52
4.6. Retención del cliente.....	53
CAPÍTULO V.....	54
ELEMENTOS DE MEJORA EN EL SERVICIO POSVENTA AUTOLIDER.....	54
5.1. Introducción de elementos de mejora	54
5.2. Factores de un plan de Servicio al Cliente.....	55
5.3. Nuevo proceso y flujo de servicio	56
5.4. Elaboración de la Aplicación digital.....	58
5.5. Recepción de vehículo vía aplicación digital.....	61
5.6. Control de Calidad digital vía aplicación.....	62
5.7. Encuestas de satisfacción del cliente	64
5.8. Resultados de encuestas antes del nuevo proceso de servicio	64
5.9. Tabulado y análisis de resultados	76
CAPÍTULO VI.....	83
CONCLUSIONES	83
RECOMENDACIONES.....	84
BIBLIOGRAFÍA	85
ANEXOS	89

ÍNDICE DE FIGURA

Figura 1. Ubicación geográfica de los talleres de Autolider. Google Maps.	5
Figura 2. Organización con enfoque al cliente (Morales, 2014).....	8
Figura 3. Asesora de servicio en la recepción del vehículo.	9
Figura 4. Pantalla de aplicación web Power Aplicaciones (Microsoft Office).	13
Figura 5. Lounge Mercedes Benz (Feldmann I., 2016).	15
Figura 6. Ford 1930 durante una reparación de motor en un taller independiente (amkg 2019).	23
Figura 7. Foto tomada durante la entrevista al Jefe de Servicio de la Agencia Kia Sur.	24
Figura 8. Empleos del sector automotriz en Ecuador en cifras (AEADE, 2018).....	26
Figura 9. Mercedes Benz Reconocido a nivel Latinoamérica Como una de las mejores marcas de lujo en servicio al cliente. (México Sales Satisfaction Index, 2018).....	32
Figura 10. Organigrama jerárquico AUTOLIDER Post Venta.	33
Figura 11. Flujo de proceso de servicio Mercedes Benz (Autolider, 2018).....	35
Figura 12. Asesora de servicio de Autolider.	35
Figura 13. Verificación del interior del vehículo durante el proceso de recepción.	36
Figura 14. Proceso de reparación de vehículo en el taller.	37
Figura 15. Control de calidad de Mercedes Benz.	38
Figura 16. Entrega del vehículo y explicación de los trabajos realizados.	39
Figura 17. Área de ingreso a la Concesionaria Autolider.	40
Figura 18. Área de recepción "Lounge Bar"	40
Figura 19. Escritorio del asesor de servicio.	41
Figura 20. Área de caja.	41
Figura 21. Zona designada para el área de lavado.	42
Figura 22. Ingreso y salida de vehículos al área de taller.	42
Figura 23. Formulario de encuesta de satisfacción al cliente Parte 1.	45
Figura 24. Formulario de encuesta de satisfacción al cliente Parte 2.	46
Figura 25. Tabulado de quejas de Autolider.	48
Figura 26. Factores determinantes para la retención del cliente (Schulze, 2015).....	50
Figura 27. Asesor de servicio Autolider haciendo énfasis en la limpieza del vehículo 51	51
Figura 28. Elaboración de un plan de servicio (Nana, 2018).....	55

Figura 29. Procesos en función al personal de servicio.	58
Figura 30. Desarrollo de aplicación.	59
Figura 31. Aplicación en Blanco.	59
Figura 32. Interfaz de inicio.	60
Figura 33. Delimitación de contenido especial.	60
Figura 34. Pantalla inicial de aplicación Autolider.	61
Figura 35. Pantalla de aplicación en "Orden de Trabajo".	62
Figura 36. Capturas de pantalla del formulario de Control de Calidad.	62
Figura 37. Segundas capturas de pantalla del formulario de Control de Calidad.	63
Figura 38. Tercera captura de pantalla del formulario de Control de Calidad.	63
Figura 39. Formulario de encuesta vía aplicación.	64
Figura 40. Representación gráfica de las respuestas a la pregunta número 1.	65
Figura 41. Representación gráfica de las respuestas a la pregunta número 2.	65
Figura 42. Representación gráfica de las respuestas a la pregunta número 3.	66
Figura 43. Representación gráfica de las respuestas a la pregunta número 4.	66
Figura 44. Representación gráfica de las respuestas a la pregunta N.º 5.	67
Figura 45. Representación gráfica de las respuestas a la pregunta N.º 6.	68
Figura 46. Representación gráfica de las respuestas a la pregunta N.º 7.	68
Figura 47. Representación gráfica de las respuestas a la pregunta N.º 8.	69
Figura 48. Representación gráfica a las respuestas de la pregunta N.º 9.	70
Figura 49. Representación gráfica de las respuestas a la pregunta N.º 10.	70
Figura 50. Representación gráfica de las respuestas a la pregunta N.º 1 (Segunda Encuesta).	71
Figura 51. "Lounge" de espera después de ciertas adecuaciones.	71
Figura 52. Representación gráfica de las respuestas a la pregunta N.º 2 (Segunda Encuesta).	72
Figura 53. Representación gráfica de las respuestas a la pregunta N.º 3 (Segunda Encuesta).	72
Figura 54. Representación gráfica de las respuestas a la pregunta N.º 4 (Segunda Encuesta).	73
Figura 55. Representación gráfica de las respuestas a la pregunta N.º 5 (Segunda Encuesta).	73
Figura 56. Representación gráfica de las respuestas a la pregunta N.º 6 (Segunda Encuesta).	74
Figura 57. Representación gráfica de las respuestas a la pregunta N.º 7 (Segunda Encuesta).	74
Figura 58. Representación gráfica de las respuestas a la pregunta N.º 8 (Segunda Encuesta).	75

Figura 59. Representación gráfica de las respuestas a la pregunta N.º 9 (Segunda Encuesta).....	75
Figura 60. Representación gráfica de las respuestas a la pregunta N.º 10 (Segunda Encuesta).....	76
Figura 61. Comparativa grafica de los resultados a la pregunta número 1.	78
Figura 62. Comparativa grafica de los resultados a la pregunta número 2.	78
Figura 63. Comparativa grafica de los resultados a la pregunta número 3.	79
Figura 64. Comparativa grafica de los resultados a la pregunta número 4.	79
Figura 65. Comparativa grafica de los resultados a la pregunta número 5.	80
Figura 66. Comparativa grafica de los resultados a la pregunta número 6.	80
Figura 67. Comparativa grafica de los resultados a la pregunta número 7.	81
Figura 68. Comparativa grafica de los resultados a la pregunta número 8.	81
Figura 69. Comparativa grafica de los resultados a la pregunta número 9.	81
Figura 70. Comparativa grafica de los resultados a la pregunta número 10.	82

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Top 10 Índice Americano de Satisfacción del Consumidor 1994	29
Tabla 2 Top 10 Índice Americano de Satisfacción del Consumidor 2019.	30
Tabla 3 Ventas anuales de vehiculos.	31
Tabla 4 Nuevo proceso de servicio resumido en 8 pasos.	57
Tabla 5 Comparativa de resultados de encuestas escala numerica.	77
Tabla 6 Comparativa de resultados de encuestas dicotomicas.	78

RESUMEN

El presente trabajo de titulación presenta datos, métodos y procesos todos estos documentados y presentados de una forma altamente didáctica, y concreta para la elaboración de un plan de servicio al cliente a través del análisis de factores determinantes en el concesionario Autolíder en la ciudad de Guayaquil con lo cual se podrá evidenciar los procesos de servicio de la marca, su forma de medir índices de gestión, de ventas, de calidad.

A nivel industrial el área de servicios automotrices ha evolucionado constantemente, esto se debe a que el mercado se ve afectado por múltiples razones, economía, competitividad, entorno social, con lo cual, los procesos se van mejorando constantemente, no existen los procesos perfectos o indefinidos, pero si pautas a seguir, la principal hacer que se sienta en casa al llegar con su vehículo a la concesionaria, además de ser recibido de la mejor manera, y explicando a detalle cada uno de los productos y servicios a recibir.

Mejorar el servicio prestado desde el factor humano es muy importante, debido a que el proceso de servicios no es un producto tangible como tal, es un conjunto de productos automotrices, y de servicios como atención, profesionalismo y seguridad a la hora de realizar los mantenimientos o reparaciones a un vehículo, con lo cual mejorar estos procesos ayuda a la rentabilidad de la concesionaria, lo cual será descrito durante este proyecto.

Palabras clave: Mantenimiento preventivo, servicio, sector automotriz, factor humano.

ABSTRACT

The present project presents data, methods and processes all these documented and presented of a highly didactic form, and concrete for the elaboration of a plan of service to the customer through the analysis of determining factors in the concessionaire Autolider in the city of Guayaquil with which it will be possible to demonstrate the service processes of the brand, its way of measuring the management, sales, and quality indexes.

At the industrial level, the area of automotive services has constantly evolved, this is due to the fact that the market is affected by multiple reasons, economy, competitiveness, social environment, with which, the processes are constantly improving, there are no perfect processes or undefined, but guidelines to follow, such as making feel at home when a vehicle owner of the brand arrives, and be received in the best way, and explaining in detail each of the products and services to receive.

Improve the service provided from the human factor is very important, because the service process is not a tangible product as such, it is a set of automotive products, and services such as care, professionalism and safety when performing maintenance or repairs to a vehicle, with which improving these processes helps the profitability of the concessionaire, which will be described during this project.

Keywords: Preventive maintenance, service, automotive sector, human factor.

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES

1.1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

En el mundo moderno, las industrias destacan por sus procesos productivos, en este caso al hablar de una concesionaria, estamos hablando que se ofrecen no solamente productos sino servicios ligados a estos productos.

El automóvil es considerado la herramienta del transporte del mundo moderno, por ende, el mantenimiento que requiere un auto es periódico, constante y representa una fuente de ingresos después de la venta de este.

Es muy bien conocido el factor de como genera ganancia una marca, la principal fuente de ganancia de una marca de automóviles es la venta de estos y el servicio posventa representa una fuente que permite sostener los gastos operativos de la marca en otras palabras, la venta de los autos es la ganancia de la marca y los servicios y productos post venta son los que sostienen a la marca para poder vender.

Definamos el servicio automotriz, después de la venta del vehículo existe el servicio post venta, el cual consiste en que el cliente que compro el vehículo de la marca siga consumiendo de la misma, ya sea a futuro comprar otro vehículo de la marca, o bien ir a los talleres autorizados, para consumir los repuestos, insumos, mano de obra y accesorios para su automóvil.

El servicio automotriz se trata de la venta de productos como los repuestos e insumos necesarios para el mantenimiento de un vehículo, además de esto indudablemente se los puede reemplazar en un taller autorizado por mano de obra calificada, a resumidas cuentas, un taller ve sus ingresos por la venta de mano de obra y repuestos.

El desarrollo, la innovación y la mejora continua de procesos de servicio genera competencia, un ejemplo de esto son las tasas de retención de los clientes, para entender esto veámoslo de la siguiente manera, de cada 100 autos vendidos una cantidad de estos hace los mantenimientos y reparaciones en casa, en marcas la tasa más alta de fidelidad ronda alrededor del 80%, es decir que de estos 100 vehículos que se venden 80 van a casa a realizar los mantenimientos y reparaciones de sus vehículos, esto no significa que sigan visitando la concesionaria hasta finalizar la vida útil de su vehículo o la reposición de este, esta tasa de retención va bajando a medida que el vehículo envejece.

A qué se debe que la tasa de retención baje, existen muchos factores, el factor económico es uno de los más predominantes, pero al hablar de una marca como Mercedes Benz, este factor no es el principal, muchas veces nosotros consumimos productos muy buenos, pero dejamos de consumirlos por ya sea una mala atención por parte del personal, demoras o malos procesos que generan incomodidad al cliente, en otras palabras el servicio se vuelve fundamental a la hora de retener y poder fidelizar al cliente.

La competencia de talleres independientes que ofrecen productos y servicios similares a menor costo, son una de las principales razones de que el dueño de un vehículo no realice reparaciones o mantenimientos en el concesionario.

Además de facilitar no solo para el uso de este plan a áreas de servicios automotrices sino para todos los que deseen comprender el cómo funciona un servicio posventa.

La inclusión de las normativas que se pretenden abarcar en conjunto con los siguientes objetivos que van acorde a las líneas de investigación de la Universidad Internacional del Ecuador son:

- Innovación tecnológica, modelación y simulación de procesos.

Incluido a esto, también se busca tener en cuenta a los siguientes objetivos del Plan Nacional de desarrollo 2017 – 2021 Toda una vida.

Objetivo 3: Garantizar los derechos de la naturaleza para las actuales y futuras generaciones.

Objetivo 5: Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria.

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo General

Elaborar un plan con los factores determinante en el proceso de servicio de calidad del cliente post venta en los talleres Mercedes Benz, para el uso en el área de servicios automotrices y de conocimiento general de usuarios y personas que compartan la afición por el conocimiento, dentro de la cual la información será clara, concreta y explícita independiente del nivel de conocimiento que tenga el lector o la persona que haga uso de este material, ya sea para fines de usos aplicativos, o tan solamente por fines de conocimiento y entendimiento.

1.2.2. Objetivos específicos

- Analizar los factores determinantes en la calidad de los servicios posventa del cliente MERCEDES BENZ.
- Generar una encuesta después del servicio recibido para medir la calidad percibida por el cliente.
- Establecer parámetros de medición interna de la calidad de las operaciones realizadas en un servicio posventa de MERCEDES BENZ.

1.3 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. Justificación teórica

En tiempos pasados las empresas se enfocaban más en el producto, tanto en precio, calidad y disponibilidad del bien. Hoy en día una de las ventajas competitivas en el mercado es la calidad en el servicio, la cual depende de las personas y los procesos que siguen al llevar a cabo su trabajo. En un entorno de consumo cada vez más complejo y exigente, la calidad en el servicio se ha convertido en uno de los factores clave para el éxito.

La competencia y gran variedad de precios no solo en productos sino en servicios genera que la retención de clientes sea baja, es decir se comprar un vehículo MERCEDES BENZ, pero son pocos relativamente los que siguen viniendo al concesionario a realizar sus mantenimientos.

1.3.2. Justificación práctica

Este conocimiento será recopilado a manera de manual que permitirá el aprendizaje y capacitación dentro de un entorno de consumo complejo, exigente y mucho más competitivo, con el enfoque al área de administración de servicios automotrices.

1.3.3. Justificación metodológica

En este tipo de proyecto la metodología será de índole cuantitativa y cualitativa debido a que la recopilación de información y conocimiento será a través de modelos, cursos, manuales de servicio, tanto de conocimiento técnico y de desarrollo humanístico y administrativo con enfoque al área de talleres automotrices.

1.3.4. Delimitación geográfica

La realización del trabajo estará focalizada en los talleres Posventa de Mercedes Benz AUTOLIDER en la ciudad de Guayaquil.

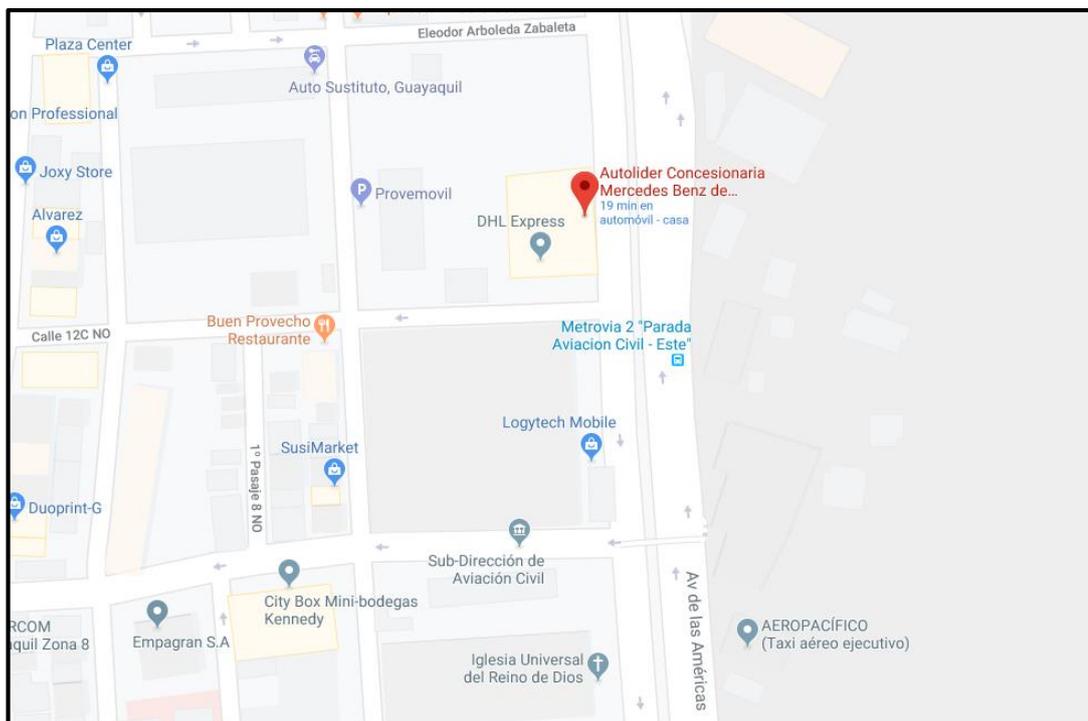


Figura 1. Ubicación geográfica de los talleres de Autolider. Google Maps.

1.3.5. Delimitación de contenido

Se usará manuales servicio, módulos de capacitación de servicios automotrices, atención, calidad, gestión y administración, con el enfoque a los servicios automotrices en el área de talleres, manuales de usuarios, información sobre los mantenimientos preventivos, y todo texto que recopile información de los factores determinantes en los servicios de calidad automotrices.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Concesionario

Se define por concesionario a una entidad comercial la cual distribuye productos y servicios de una marca, en el mundo automotriz encontramos que la concesionaria trabaja con talleres autorizados, es decir en conjunto con el lugar donde se comercializa los vehículos de una determinada marca, se dará el servicio de mantenimientos y reparaciones en un taller de la marca, cumpliendo las normas de calidad y procesos internos propios de la concesión (Wikihow, 2019).

En nuestro medio los concesionarios son la representación de una marca de vehículo, en donde existe una exhibición de vehículos, accesorios, productos automotrices donde se denota la marca, un ejemplo, Autolider es la representación de Mercedes Benz en Ecuador, además de vender vehículos, se vende vestimenta con el logo y nombre de la marca, el taller es parte de la marca y es en donde se realizan todos los trabajos mecánicos y reparaciones de enderezada y pintura.

2.2. Servicio al Cliente

Hace referencia a todos los actos que envuelven a un proceso de compra ya sea de un producto o servicio, esto para cumplir con medidas de satisfacción, el proceso involucra varias etapas, y estas se desempeñan dependiendo de factores tanto internos como externos, ya que dependiendo del producto y la etapa es decir si es antes, durante o después de la adquisición del producto o servicio (Fernandez, 2017).

En resumen el servicio al cliente se puede dar en todas las etapas que involucran al cliente en la compra de un producto o servicio, es decir si el cliente necesita información sobre un accesorio como una radio, y tiene dudas sobre su funcionamiento, debe poder

aclararlas con el personal delegado de esta función, así mismo cuando se ofrece algo intangible como un servicio de mantenimiento, el cliente no consume directamente el aceite o autopartes de su vehículo, pero si son necesarias para mantener a su vehículo en óptimas condiciones con lo cual, los procesos y protocolos a seguir son parte del servicio que se le da al cliente.

El servicio es un proceso, es un conjunto de soportes que rodean al acto de comprar, también hace referencias, a bienes intangibles con una de sus principales características coinciden en su momento de producción y consumo.

Además, es uno de los factores relevantes en el desarrollo en una amplia base de datos de clientes.

Los colaboradores (Figura 2) son la imagen de la empresa destacados, responsabilidad, seriedad eficiencia y conocimiento, siendo ellos los que destaquen los servicios que prestan dicha empresa como son;

- Accesibilidad con los clientes
- Buena presencia
- Gestionar el tiempo del cliente
- Ser cordiales y amables
- Interesarse en el cliente

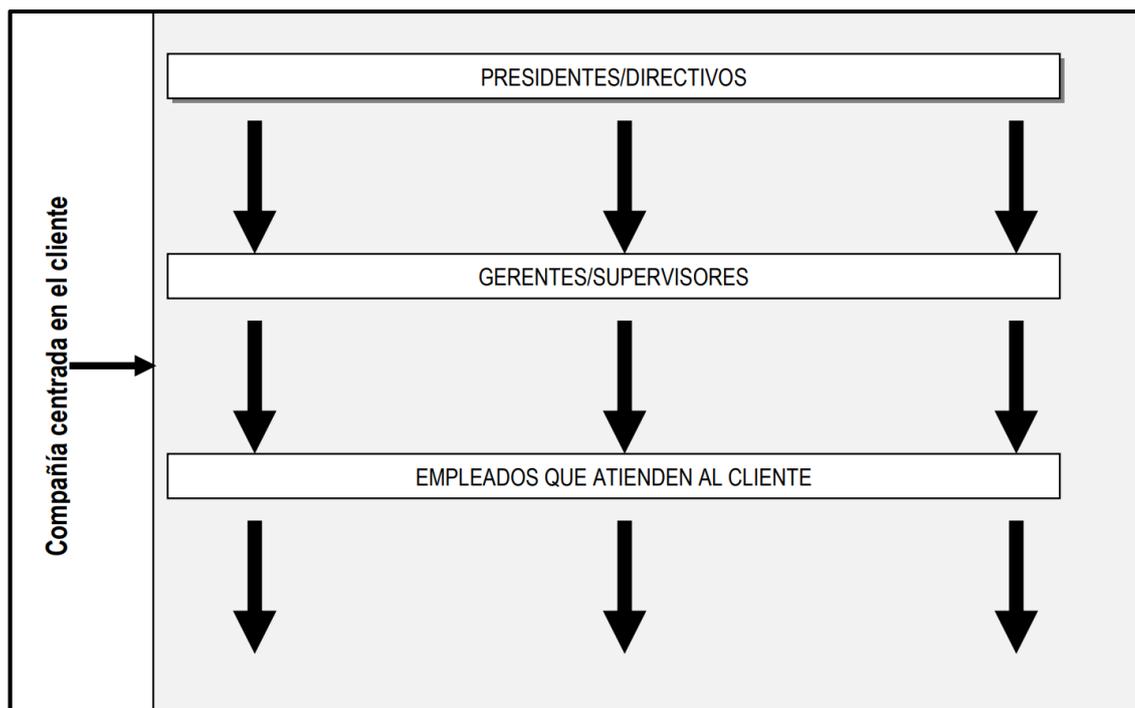


Figura 2. Organización con enfoque al cliente (Morales, 2014).

2.3. Plan de servicios al cliente

El servicio al cliente es un factor importante en el desarrollo de una amplia base de clientes leales, un plan de servicio al cliente examina profundamente las percepciones y expectativas de una empresa, y guía a la empresa a través del proceso de llevar sus actividades de servicio al cliente online con los clientes y sus necesidades (Gonzalez, 2016).

2.4. Servicio posventa automotriz

El servicio posventa lo podemos definir, como todas las acciones después de haber vendido un producto, en el caso del mundo automotriz hace referencia a todos los mantenimiento y reparación que requerirá un vehículo después de haber sido adquirido (Ramos, 2019).

Es de vital importancia que todo el personal del servicio de post venta tenga una visión global del negocio, de los productos comercializados, de los objetivos y políticas comerciales que los concesionarios y terminales automotrices establecen. Es en este punto, en el que trabajar para profesionalizar los sectores del negocio es de vital importancia para

generar mayor actividad comercial. Aspectos como la capacitación continua, las reuniones informativas y directivas son necesarias para que tanto el servicio de posventa como la venta confluyan en una comunión que los lleve al éxito en el negocio, ninguno de los dos son compartimientos estancos e inamovibles, ambos son dinámicos y cambian continuamente, pero ambos deben perseguir un objetivo común.



Figura 3. Asesora de servicio en la recepción del vehículo.

Los asesores de servicio (Figura 3), cumplen uno de los roles más críticos durante el servicio al cliente, esto se debe a que son ellos quienes acompañan y direccionan al cliente durante las diferentes acciones a seguir en los servicios solicitados por ellos.

2.5. Índices de medición de desempeño

Los KPI (Indicadores claves de gestión) se los denomina también índices de calidad o indicadores clave de negocio los cuales pueden ser aplicados en cualquier área y sector productivo (Nuñez, 2018).

El objetivo principal es la ayuda de toma de decisiones respecto al estado actual de un proceso, proyecto, estrategia con lo cual se puede manejar y poder definir líneas de acciones tanto presentes como futuras.

2.6. Procesos de servicio

Los procesos de servicio son todos los pasos y protocolos para seguir en el momento de brindar un servicio, en este caso a un vehículo, por ende, es necesario tener un flujo el cual indique y determine los pasos a seguir, y como actuar en casos donde el cliente solicite algún servicio adicional o se realice un cambio en lo que pidió inicialmente, esto involucra principalmente al asesor de servicio quien es la imagen de la concesionaria, el rol principal es de comunicar y guiar al cliente durante todo el proceso de servicio (Jara, 2015).

2.7. Jefe de servicio

El jefe de servicio cumple el rol administrativo con más carga dentro de un taller, se encarga de procesos gerenciales, como análisis de la facturación de mano de obra y repuestos, de motivar a todo el personal a cargo, desde lavadores hasta los asesores de servicio, y de realizar proyectos que mejoren el ingreso bruto al taller, todo esto enfocado a la satisfacción del cliente y los procesos de servicio (Automotores y Anexos, 2015).

2.8. Jefe de taller

El jefe de taller cumple el rol de supervisor del área técnica y operativa del taller, sus funciones principales son de administrar la carga operativa a los técnicos en caso de no existir un controlador de taller, además de concentrarse en casos específicos técnicos,

vehículos con problemas, clientes exigentes, análisis de garantías, la diferencia a comparación de un jefe de servicio, es principalmente, el enfoque de ambos, pues uno es mas de tareas administrativas y gerencial el otro cumple funciones operacionales y técnicas (Automotores y Anexos, 2015).

2.9. Asesor de servicio

El asesor de servicio es la persona delegada de brindar los servicios verbalmente, es la persona que representa a la marca con el cliente, desde el punto de vista de una concesionaria, deben cumplir con normas de saludo, de seguimiento y de calidad, todo por el cumplimiento de los objetivos y metas del taller, desde el punto de vista del colaborador, es necesario que cuente con un perfil técnico (no siempre), negociador, vendedor y administrativos, puesto que es un rol donde el conjunto de estas habilidades resultan en un desempeño exitoso tanto a nivel individual como grupal, la meta principal de un asesor de servicio, es el cumplimiento de su presupuesto mensual en mano de obra y repuestos (Automotores y Anexos, 2015).

2.10. Supervisor de calidad

Una figura clave dentro del proceso de servicio es el encargado del control de calidad, quién finalmente debe ser la persona empoderada, con criterio y fundamento para tomar estas decisiones. Él buscará, entre otras cosas, mitigar la frecuencia de repetición de las fallas en los vehículos. Es un cargo que va más allá, que requiere investigación, formación especializada y buenas prácticas.

Actualmente el control de calidad final no existe, pues las figuras modernas demandan calidad antes durante y después de toda operación, con lo cual se puede maximizar la calidad de un producto y mejorar rentabilidad y retención de clientes (Becerra, 2018).

2.11. Contact center

Actualmente el agendamiento de citas puede realizarse digitalmente vía aplicaciones y portales web, pero es imprescindible que alguien pueda contestar dudas, preguntas además pueda receptar críticas y quejas, la figura del Contact center, es de servir al cliente mediante diferentes medios de comunicación ya sean digitales o tipo telefónicos este último está siendo reemplazado por los mensajes instantáneos en lo que respecta a los clientes más jóvenes (Autotrain, 2019).

2.12. Orden de trabajo

Se define como orden de trabajo al documento ya sea manual o digital el cual representa al contrato de servicios, en este se especifican tanto los servicios a recibir, como en caso de los mantenimientos, los ítems de trabajo, además de contener información crítica del estado en que llego el vehículo, y por ultimo información sobre el plazo de entrega y el valor aproximado del servicio, este puede variar pues durante las revisiones técnicas, se pueden encontrar elementos en mal estado, los cuales no constan en un mantenimiento (Suarez, 2015).

2.13. Hoja de control de calidad

Se refiere al documento que certifica los trabajos realizados, es realizado por una persona con conocimiento técnico, en este documento se especifican los puntos a auditar, que van desde sistemas sencillos como la luces, limpiaparabrisas hasta sistemas mecánicos y eléctricos, en casos específicos es necesario realizar prueba de rutas las cuales tienen el fin de comprobar el funcionamiento del vehículo durante su uso (Suarez, 2015).

2.14. Power Apps

Es una herramienta de Office (figura 4), la cual se maneja desde una interfaz de página web, es decir se ejecuta completamente en una pestaña de navegador web, permite la

creación de aplicaciones de carácter empresarial, con una interfaz altamente didáctica y simple permitiendo la interconexión de datos entre herramientas de office, es decir, permite una amplia gama de servicios, como por ejemplo crear un listado, que con solo un clic, permitirá que se comparta en formatos de Excel, Word, Power Point, es ejecutable en dispositivos Android y IOS (Microsoft Office, 2019).

Simplifica la creación de aplicación para plataformas tanto de teléfonos, tables, e inclusive páginas web.

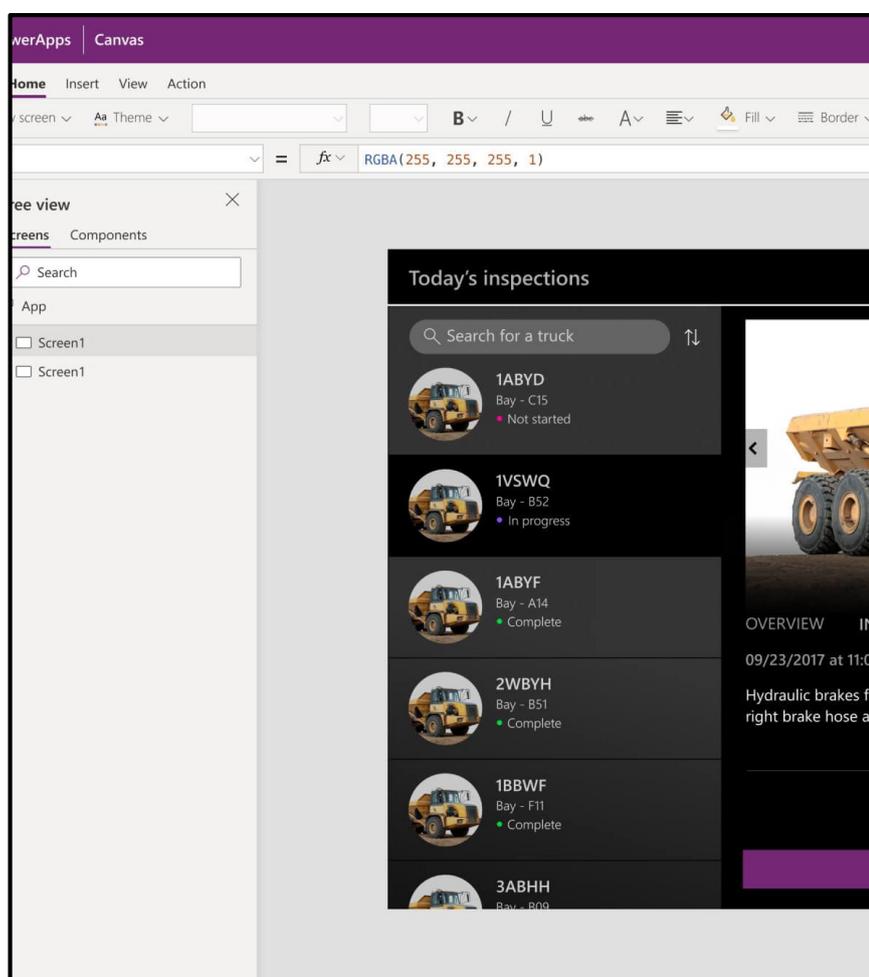


Figura 4. Pantalla de aplicación web Power Aplicaciones (Microsoft Office, 2019).

2.15. Retención del cliente

El objetivo y meta de todo comercio es que el consumo de sus productos o servicios sea continuo, especialmente cuando lo que se ofrece son de carácter intangibles, pues el

servicio automotriz, se lo da a un bien, que muy bien puede brindar seguridad y confort, no es algo que el dueño o usuario de un vehículo, sienta directamente, por lo cual el proceso de servicio, el personal de servicio, en conjunto con protocolos e índices de medición de gestión de calidad permite la toma de decisiones que influyan de manera positiva a lograr el objetivo y foco principal que es la retención del cliente (Manuel, 2016).

2.16. Mejora continua en la calidad de los procesos

Una organización o cualquier parte de ella, proporciona una serie de servicios (o productos) que consume un cliente (interno o externo). Para la entrega de dicho servicio (o producto) las organizaciones ejecutan un proceso (Manuel, 2016).

Organización enfocada al cliente: Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.

Liderazgo: Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

Participación del personal: El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.

Enfoque a los procesos: Un resultado deseado se alcanza eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

Sistema enfocado hacia la gestión: Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.

Mejoramiento continuo: La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta. - Toma de decisiones basada en hechos: Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

Relación mutuamente benéfica con proveedores: Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

2.17. Lounge

El estilo lounge (Figura 5) procede de los hoteles, restaurantes y cafés. El término se refiere a un ambiente suave y acogedor, cálido y relajante que reina en este tipo de lugares abiertos al público. Además, suele haber una música ambiental determinada, generalmente suave y envolvente (Ramirez, 2018)

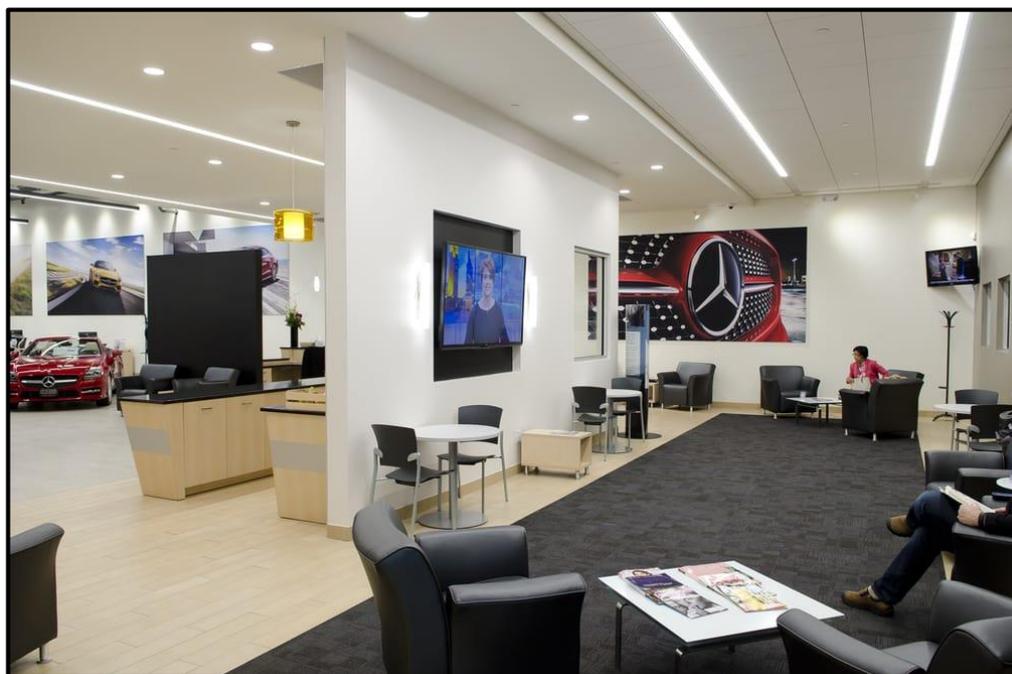


Figura 5. Lounge Mercedes Benz (Feldmann I., 2016).

En los servicios automotrices se adoptó este concepto debido a que se busca que la experiencia que viva el cliente sea la más acogedora y familiar, pues este tipo de experiencias

gratificantes, hacen que el cliente se siente como en su casa, las recepciones adoptan este tipo de estilo.

2.18. Cliente retail

Retail es un término de la lengua inglesa que se emplea para nombrar a la venta minorista. La comercialización de productos al por menor, por lo tanto, constituye el retail.

En términos de concesión es la venta de vehículos en grandes cantidades, pero a clientes únicos, es decir un vehículo por comprador, actualmente hace referencia a los clientes normales de una concesionaria, excluyendo a flotas de vehículos (Porto, 2016).

2.19. Calidad de servicio

Calidad de Servicio es un concepto que deriva de la propia definición de Calidad, entendida esta como satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente o, expresado (Alteco, 2018)

Antes de abordar la definición de la Calidad de Servicio, es pertinente hacer algunas precisiones en primer lugar, hay que considerar que los bienes capaces de satisfacer las necesidades del cliente son, de acuerdo con su contenido, de dos clases: tangibles e intangibles.

Los bienes tangibles suelen conocerse con el nombre de productos. Tienen una consistencia material. Se trata de objetos físicos cuya utilización por el cliente resuelve una necesidad sentida (Alteco, 2018).

Los bienes intangibles se denominan, generalmente, servicios. Su estructura es inmaterial. Se trata de actos que recibe el cliente, a través de los cuales soluciona sus problemas o carencias. En general, se puede entender por producto tanto un tangible como un intangible.

En resumen, la calidad es la satisfacción del cliente, en base a una necesidad, cumpliendo con estándares y propiedades ya sean físicas en el caso de productos o procesos en el caso de servicios.

2.20. Norma de calidad de servicio

Las normas son documentos técnicos las cuales contienen especificaciones técnicas de aplicación voluntaria están son elaboradas por consenso de las partes interesadas como fabricantes, administraciones, consumidores, centros de investigación y laboratorios, asociaciones y colegios profesionales, agentes sociales, etc. (FEPASA, 2015)

Estas normas son basadas en los resultados de la experiencia y el desarrollo tecnológico las cuales son aprobadas por un organismo nacional, regional o internacional de normalización reconocido y se encuentran de manera libre al público.

Las normas ISO 9000:2015, son las normas de calidad establecidas en el año 2015 y son el instrumento ideal para establecer un sistema de gestión de la calidad en una organización (Normalización, 2015)

2.21. Marketing Directo

El marketing directo es un conjunto de técnicas que permite crear una comunicación personal con cada posible comprador, especialmente segmentado (social, económica, geográfica, profesionalmente, etc.), a fin de promover un producto, servicio, idea, y mantenerla (Directo, 2015).

El marketing es un elemento que aumenta las posibilidades de venta de un producto o servicio, actualmente existen muchas ramificaciones del mismo, la hipercomunicación actual que se da es por las redes sociales, con lo cual son un medio efectivo de comunicación de la marca hacia el cliente, se puede generar una imagen profesional, amigable, o lo que se quiera hacer proyectar al cliente o al posible comprador.

Se resuelve básicamente de dos modos:

- Correo personalizado, envíos personalizados al domicilio o lugar de trabajo, que pueden incluir fórmulas de respuesta.
- Buzoneo y folletos, que se reparte en los domicilios y lugares de trabajo sin dirección de destinatario y de acuerdo principalmente con criterios geográficos.

El marketing directo es una correlación del marketing moderno tiene como objetivo principal convertir cualquier venta o contacto con los clientes en relaciones duraderas basadas en las satisfacciones de sus necesidades y preferencias, esta estrategia se enfoca a la fidelización de un cliente. Para lograrlo, aplica herramientas como el telemarketing. En este caso el contacto trata de establecerse a través del teléfono que, frente al correo, presenta sus propias ventajas e inconvenientes. Entre las ventajas hay que señalar la rapidez en la comunicación, una mayor seguridad de contacto con el público objetivo, un grado de reticencia menor y la posibilidad de contra argumentar y hasta de ofrecer alternativas adaptadas a cada persona, la evolución del marketing directo se da ahora en redes sociales como Facebook y WhatsApp que son ahora medios de comunicación directa del cliente, posible comprador hacia la marca y sus colaboradores.

Desventajas.

- La intrusión del espacio de la intimidad.
- La reducción de códigos de comunicación a la palabra.
- Precio elevado en caso de contactos muy masivos y dificultosos.

Ventajas

- Rapidez en la comunicación

- Personalización
- Medición y previsión de respuesta
- Posibilidad de ofrecer productos complementarios

2.22. Definición de encuesta

La encuesta es un método de la investigación de mercados que sirve para obtener información específica de una muestra de la población mediante el uso de cuestionarios estructurados que se utilizan para obtener datos precisos de las personas encuestadas (Walker, 2016).

En resumen son cuatro tipos principales de metodologías de encuestas que existen, la aplicación de estas depende del objetivo que se quiera lograr, la recopilación de información es el objetivo principal de una encuesta, pero se pueden obtener más datos y que estos sean más fidedignos, es decir sea información más real y confiable.

Encuestas basadas en entrevistas cara a cara o de profundidad consisten en entrevistas directas o personales con cada encuestado. Tienen la ventaja de ser controladas y guiadas por el encuestador, además, se suele obtener más información que con otros medios (Walker, 2016).

Sus principales desventajas son el tiempo que se tarda para la recolección de datos, su costo que es más elevado que las encuestas telefónicas, por correo o internet (porque incluye viáticos, transporte, bonos y otros que se pagan a los encuestadores) y la posible limitación del sesgo del entrevistador (por ejemplo, su apariencia, estilo de hacer preguntas y el lenguaje corporal que utiliza, todo lo cual, puede influir en las respuestas del encuestado).

Encuestas telefónicas: Este tipo de encuesta consiste en una entrevista vía telefónica con cada encuestado. Sus principales ventajas son: 1) se puede abarcar un gran número de personas en menos tiempo que la entrevista personal, 2) sus costos suelen ser bajos y 3) es de fácil administración (hoy en día, existen softwares especializados para la gestión de encuestas telefónicas). Sin embargo, su principal desventaja es que el encuestador tiene un mínimo control sobre la entrevista, la cual, debe ser corta (para no molestar al encuestado).

Encuestas postales: Consiste en el envío de un "cuestionario" a los potenciales encuestados, pedirles que lo llenen y hacer que lo remitan a la empresa o a una casilla de correo (Walker, 2016).

Para el envío del cuestionario existen dos medios: 1) El correo tradicional y 2) el correo electrónico (que ha cobrado mayor vigencia en los últimos años). Las principales ventajas de este tipo de encuesta están relacionadas con la sinceridad con que suelen responder los encuestados (al no tener la presión directa que supone la presencia del encuestador), el bajo costo (en relación con la encuesta cara a cara y por teléfono) y la amplia cobertura a la que se puede llegar (siempre y cuando se disponga de una buena base de datos). Sus desventajas son: La baja tasa de respuesta y la falta de listas con información actualizada.

Encuestas por internet: Este tipo de encuesta consiste en "colocar" un cuestionario en una página web o en enviarlo a los correos electrónicos de un panel predefinido. Sus principales ventajas son: 1) la amplia cobertura a la que se puede llegar (incluso a miles de encuestados en varios países y al mismo tiempo), 2) el ahorro de tiempo (se puede obtener miles de encuestas respondidas en cuestión de horas), los bajos costos (que son menores a las encuestas cara a cara, por teléfono y postales) y la utilización de medios audiovisuales durante la encuesta. Sus desventajas son: No siempre se puede verificar la identidad del

encuestado y la interrogante que deja la muestra en cuanto a su representatividad del universo.

2.23. Tipos de pregunta en una encuesta

Al redactar una encuesta el objetivo es obtener determinada información. Para obtener la información que se está buscando o indagando, es importante utilizar el tipo de pregunta más adecuado en cada caso, se clasifican en 3 tipos que son (Ismaru, 2015):

1) Preguntas Abiertas en la encuesta, permiten total libertad de expresión en la respuesta de la pregunta por parte del encuestado.

2) Preguntas Cerradas en la encuesta, en este tipo de preguntas existe una subclasificación que son:

2.1) Elección única, como su nombre indica solo permite escoger un ítem como respuesta final, un ejemplo puede ser el básico sí o no, este tipo de elección se denomina dicotómicas, cuando existen más alternativas de respuestas se denominan politómicas las cuales permiten al encuestado una elección acorde a preferencias.

2.2) Elección múltiple hace referencia a respuestas que se correlacionan de alguna manera.

2.3) Ranking se denomina a la categorización por parte del encuestado, según el orden que este considere de las respuestas.

2.4) Escala: Se utiliza para evaluar el grado de intensidad o sentimiento de una característica o variable que se está midiendo.

A) Numérica donde la característica se evalúa numéricamente. Pueden ser escalas de 1 a 10, de 1 a 5, etc.

B) Nominal, se similar la numérica solo que en vez de números se usan frases o palabras.

C) Likert esta escala es muy utilizada en las encuestas y su uso contiene una gran utilidad para medir actitudes. Esta escala relaciona varias respuestas directamente.

CAPÍTULO III

MARCO CONTEXTUAL

3.1. Servicio Automotriz y su historia

Siempre es necesario ver los precedentes, es decir el antes a través de la historia, los primeros vehículos no contaban con planes de mantenimiento, al momento de averiarse estos tenían que recurrir a personas con conocimientos en maquinarias industriales, o conocimientos de mecánica generales además de que no existían repuestos en masa, con lo cual existía la “manufacturación artesanal” de repuestos o autopartes (Schulze, 2019)

La industrialización de los automóviles (Figura 6) como el famoso modelo T de Ford, género no solo que se pudieran comercializar vehículos más baratos, sino que genero un crecimiento económico, también el uso de repuestos intercambiables, es decir elementos estándar, creando un nuevo sector de mercado de servicio de mantenimientos, reparaciones y repuestos el famoso y conocido servicio post venta.



Figura 6. Ford 1930 durante una reparación de motor en un taller independiente (amkg, 2019).

Toda industria tiene sus tropiezos y así fue, los mecánicos de la época de 1920 a 1940 pues debido a la contracción económica la cantidad de mantenimientos y reparaciones era baja además los mecánicos recibían pagos en base al trabajo diario hecho es decir dependían de un flujo de vehículos para poder tener ingresos lo cual no era positivo pues había días en los que o no entraba ningún vehículo o era muy bajo este flujo, no fue hasta después de la segunda guerra mundial, que los procesos de servicios mejoraron al punto de crear fuentes de ingresos, para la marca además de la propia venta de vehículos.

La económica prospero después de la Segunda Guerra Mundial, con esto apareció el famoso sistema de tarifa plana, este sistema básicamente permitía solventar los tiempos de inactividad por parte del mecánico y maximiza las ganancias cuando el taller está ocupado operativamente al 100%, nos referimos a la hora de mano de obra por parte del técnico

En la ciudad de Guayaquil el valor promedio es de 35 dólares americanos, en marcas como Kia (Figura 7), Chevrolet, Nissan, en otras marcas el valor de mano de obra varia ya sea porque son marcas más exclusivas o porque el mercado obliga a que sea así (Santos, 2018).



Figura 7. Foto tomada durante la entrevista al Jefe de Servicio de la Agencia Kia Sur.

Pero no todo es oro cuando brilla, el problema de una tarifa plana no solo traía a que el cliente en ocasiones pague excesivamente por trabajos no realizados, innecesarios, o simplemente sea excesivo para lo que se realizó.

Desde el punto de vista del taller tenemos los problemas de ingeniería por parte de la marca, es decir los defectos de fábrica, tiempos de diagnósticos no contemplados, o tiempos irreales de reparación, en otras palabras, el taller tiene que asumir mano de obra por parte de la marca, lo cual resulta negativo más adelante se estudiarán los famosos términos conocidos como campañas y garantías.

En resumen, el valor de la mano de obra plana, genera aspectos negativos, pero también maximiza las ganancias del taller o concesionaria, los mantenimientos tienen un valor de mano de obra de 2 a 7 horas, pero no significa que tome ese tiempo realizar dicho mantenimiento, con lo cual se obtiene un valor positivo, este método hasta el día de hoy es el más popular en los talleres propios de cada marca, pues en sí maximiza la ganancia a través del cliente retail, algo que hay que destacar es que Mercedes Benz, no solo vende vehículos a clientes con fines de confort, o uso doméstico, sino que vende vehículos pesados, de transporte, trabajo entre otros.

Un punto muy importante es la fidelización del cliente, ya que esto genera que el cliente continúe consumiendo de los servicios y productos.

La idealización de la marca y el posicionamiento de esta son conceptos modernos que permiten retener un cliente, pero todo esto depende de un punto de vista en donde se hacen tangibles las diferentes estrategias de ventas, unas apuntan al consumo masivo, otras apuntan a un mercado selecto de clientes, el apuntar a vender más vehículos, puede generar que exista una gran afluencia de clientes de servicio post venta, pero sin los debidos procesos, existirá una tasa de retención baja.

La evolución de los procesos de servicios ha hecho de lo que hoy es el servicio Post venta automotriz, una industria sólida, con afectaciones a las economías a nivel país.

3.2 Sector automotriz en el Ecuador



Figura 8. Empleos del sector automotriz en Ecuador en cifras (AEADE, 2018).

El sector automotriz (Figura 8) en Ecuador genera empleo en las siguientes áreas (AEADE, 2018):

- Fabricación de vehículos.
- Fabricación de carrocerías para vehículos, remolques y semirremolques.
- Fabricación de partes, piezas y accesorios para vehículos.
- Venta de vehículos.
- Mantenimiento y reparación de vehículos.
- Ventas de partes, piezas y accesorios para vehículos.
- Venta, mantenimiento y reparación de motocicletas y de sus partes, piezas y accesorios.

La industria automotriz es un modelo de empresa y de crecimiento económico con una participación de gran impacto en el desarrollo del país, un ejemplo de esto son la cantidad de empleos que existen, ya sea en el área de fabricación de vehículos y el área de comercio y servicios posventa.

Un ejemplo de esto son las dos marcas que más venden vehículos a nivel tiene un porcentaje de retención de cada 100 vehículos vendidos solo alrededor del 40% de los compradores de los vehículos de estas marcas va a los talleres a realizar mantenimientos (Bohorquez, 2019).

A comparación de Nissan que tienen una tasa de retención de alrededor del 80% a pesar de que esta en sexto lugar de ventas de vehículos, pero ocupa el primer puesto en post venta a nivel Guayaquil (Santos, 2018)

La AEADE (Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador) monitorea a la industria automotriz y la define como intensa, tanto a nivel de capital como de conocimiento.

El sector automotriz desempeña un papel importante en el desarrollo socioeconómico de un país. En la actualidad, un creciente número de países se han sumado a la producción de automóviles, Ecuador también está incluido, mientras que la alineación de fuerzas en el mercado automotor está cambiando constantemente (AEADE, 2018).

Esto nos quiere decir que la industria automotriz cumple un papel importante en la economía del Ecuador, debido a que promueve el desarrollo de otros sectores industriales y por ende al desarrollo del país.

Dentro de nuestro contexto, el objetivo de productividad está enfocado en la postventa del vehículo, como servicios de mantenimiento, la venta de accesorios y repuestos automotrices, este último siendo altamente lucrativo, pues el cambio de autopartes periódicamente sumado a la mano de obra resulta en una fórmula lucrativa para un taller

desde el punto de vista de una concesionaria, aparte de generar una imagen de profesionalismo lo cual crea la “marca”, como una representación de la calidad.

3.2. Mercedes Benz en el Mundo

Esta marca de Origen alemana está orientada a un segmento de exclusivo, y se ha caracterizado por algo la calidad de su servicio, la cual internacionalmente estuvo catalogada como la mejor en el sector norteamericano en la década de los 90.

Norteamérica empezó la revolución de la industria automotriz, con sus modelos y métodos de trabajo de ensamblaje, el servicio post venta automotriz, por ende empezó ahí, para la década de los 90 el servicio de mantenimientos, venta de repuestos e insumos automotrices tuvo un crecimiento excepcional, la búsqueda de que los clientes que compraban un vehículo Mercedes Benz, regresaran a “casa” y realizaran los mantenimientos, era lo que toda concesión de automóviles deseaba, aquí entra el concepto de retención de cliente (Mabkhot, 2012).

Mercedes Benz en Norteamérica era la marca con más puntuación en cuanto a percepción de calidad del cliente según el “Índice Americano de Satisfacción del Consumidor” (ACSI, 1994).

Un índice que proporciona información sobre el grado de satisfacción de los consumidores estadounidenses con la calidad de los productos y servicios que tienen a su disposición. El Índice de Satisfacción del Cliente Americano produce cuatro niveles de índices o puntajes – un puntaje nacional de satisfacción del cliente, 10 puntajes en el sector económico, 43 puntajes en la industria y puntajes para más de 200 compañías y agencias del gobierno federal. El ACSI es un indicador importante de los resultados económicos tanto de las empresas individuales como de la macroeconomía (Kaisha, 2016)

Cabe resaltar que un índice es el que se va a usar que es el puntaje nacional de satisfacción, esta provee un puntaje de 100 puntos por sobre 200 marcas en los Estados Unidos de Norteamérica, los tres primeros índices situaban a Mercedes Benz en primer lugar por tres años consecutivos como se observa en la (Tabla 1).

Tabla 1

Top 10 Índice Americano de Satisfacción del Consumidor 1994.

Índice Americano de Satisfacción del Consumidor		1994	1995	1996
1	Mercedes Benz Norte América	85	86	87
2	Buick, Oldsmobile, Cadillac (General Motors)	83	84	85
3	Toyota Motor Co, Norte América	86	84	84
4	Volvo Cars Norteamérica	82	84	84
5	Honda Motor Co, Norteamérica	85	86	83
6	Subaru América	80	79	83
7	Saturn (General Motors)	84	83	81
8	BMW Norteamérica	82	81	81
9	Lincoln, Mercury (Ford)	79	84	80
10	Nissan Motor U.S.A	83	82	80

Fuente: (ACSI, 1995)

El rango de medición va desde los 0 a los 100 de la escala ACSI, la diferencia es de 2.8 cada año y así mismo entre marcas, existe una estrecha relación entre el costo del vehículo y la calidad, es decir entre más caro el vehículo, más exclusivo, existe una satisfacción más alta, para evitar que las marcas exclusivas dominen el ranking injustamente, la evaluación de los vehículos económicos es con vehículos de la misma categoría.

Como se puede observar (Tabla 2), se ve la comparativa de los 2 últimos años en las 10 marcas que lideran el índice de satisfacción del consumidor, algunos datos interesantes permiten ver que solo hay 2 marcas de origen Norte Americano en el índice, las marcas que más sobresalen son de origen europeo y japonés.

Hay que resaltar que es un segmento de exclusivo en el cual las marcas europeas resaltan, siempre han resultado exóticas y dan la imagen de confort, sim embargo las marcas japonesas han tenido una evolución en el segmento de lujo, los índices son sobre 100 puntos, y si se realiza la comparativa no existe una gran diferencia, eso denota la competitividad que hay entre marcas y la lucha constante por el segmento de lujo que es una minoría utilitaria.

Tabla 2.
Top 10 Índice Americano de Satisfacción del Consumidor 2019.

		Índice Americano de Satisfacción del Consumidor		
		2018	2019	Cambio %
1	Lexus (Toyota Norte America)	82	79	-3,7%
2	Mercedes Benz Norte America)	85	84	-1%
3	Audi (Volkswaguen Norte America)	82	83	1%
4	BMW	82	82	-1%
5	Honda	83	82	0%
6	Inifniti (Nissan Norte America)	78	82	-1%
7	Lincoln (Ford)	84	82	5%
8	Subaru	84	82	-2%
9	Volvo	85	82	-4%
10	Cadillac (General Motors)	85	82	-1%

Fuente: (ACSI, 2019)

Mercedes Benz en Norteamérica es segunda marca con más puntuación en cuanto a percepción de calidad del cliente según el “Índice Americano de Satisfacción del Consumidor” (ACSI, 2019), esto permite ver la imagen y la percepción que tienen los dueños o usuarios de un vehículo Mercedes Benz, lo cual no da para menos en cuanto al servicio de postventa, estos índices son para tener una perspectiva de Mercedes Benz en el mundo.

3.3. Mercedes Benz en el Ecuador

Ir en un Mercedes-Benz es andar sobre un seguro de vida, dice de manera categórica Alejandro Vaya, director de ventas, posventas y marketing de vehículos livianos de Autolider, distribuidor general de la marca en Ecuador (Vayá, 2019).

Los precios de Mercedes-Benz (Figura 9), que van desde los \$ 64.990, justifican todas las prestaciones incorporadas desde la factoría, prestaciones que, por material, diseño e innovación, no hacen sino darles mayor comodidad y tranquilidad a los pasajeros. Esa exclusividad es la mejor estrategia de mercadeo con la que cuenta el representante de la firma, cuyo éxito se refleja en cifras: durante 2018 rebasó la expectativa en ventas; a inicios de año el objetivo era incrementar en un 45% lo expendido en 2017, pero el crecimiento superó el 50%.

Tabla 3.
Ventas anuales de vehículos livianos Mercedes Benz.

Mercedes Benz ventas anuales de vehículos		
Año	Unidades Vendidas	Porcentaje
2014	335	0,28%
2015	316	0,39%
2016	215	0,34%
2017	441	0,42%
2018	614	0,45%

Por otra parte, en Ecuador (Tabla 3) en cuanto a ventas a Mercedes Benz, con una participación de mercado del 0.45% sobre el 100% de ventas de vehículo lo cual representa un total de 614 unidades vendidas por año, si bien es cierto que el mercado exclusivo en Ecuador no se encuentra segmentado, es decir se encuentra en la misma competencia con los vehículos que son de menor costo y están dirigidos a otro segmento de mercado ya sea por factores económicos, de uso, como camionetas para transporte de insumos, e inclusive para el uso de trasportación privada como taxis ejecutivos.



Figura 9. Mercedes Benz Reconocido a nivel Latinoamérica Como una de las mejores marcas de lujo en servicio al cliente. (México Sales Satisfaction Index, 2018)

3.4. La Evolución de la Calidad

Europa ha sido cuna de grandes marcas de automóviles que solo sus nombres representan calidad y exclusividad, durante las últimas dos décadas la industria automotriz ha evolucionado y cambiado constantemente, cambiando de enfoque se han fijado en conceptos como “calidad” a satisfacción del cliente, de lealtad de cliente a retención del cliente (Johnson, 2015).

Desafortunadamente estos conceptos son muy vistos como soluciones aisladas más que como puntos clave en cadena, el punto de inicio de todo fue la “calidad”, el cual se creía que, si los procesos internos se podían mejorar, el éxito dentro del mercado estaría

asegurado, luego el concepto siguió evolucionando, para involucrar el enfoque hacia los clientes o consumidores de productos y servicios, tiempo de espera menores, menor burocracia o procesos que involucren al cliente.

3.5. Organigrama del personal de servicio posventa Autolider

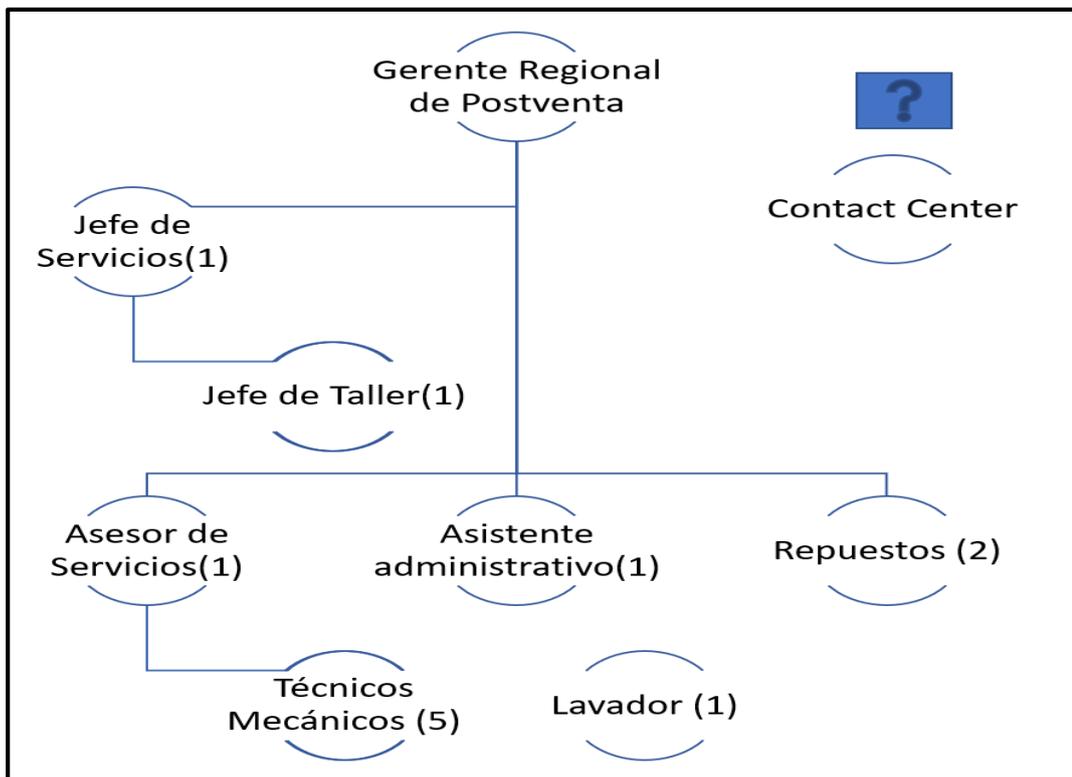


Figura 10. Organigrama jerárquico AUTOLIDER Posventa (Autolider, 2018).

Dentro de las figuras jerárquica (Figura 10) del sistema de Posventa de Autolider de vehículos livianos, definimos que el personal solo cuenta con una agencia a nivel costa en la ciudad de Guayaquil (Autolider, 2018).

La cabeza de Posventa es el gerente regional, seguido por el jefe de servicios el cual está a cargo de toda el área de talleres tanto para vehículos comerciales (transporte pesado, vehículos de trabajo.), y vehículos livianos o utilitarios.

La función del jefe de taller está a cargo de toda la carga operativa, es decir administra la carga de trabajo, roles y asignaciones, todo esto basado en el nivel de habilidades de su personal técnico, y administrativo.

Las dos figuras siguientes son el asesor de servicio y el asistente administrativo, este último puede suplir las funciones del asesor de servicio como las del jefe de taller, ya sea operativa o administrativamente, las funciones principales de un asesor de servicio son de ser la imagen de la marca, este recibe al cliente y entrega el vehículo, ya sea por servicios de mantenimientos, reparaciones o consultas adicionales, en simples palabras guía al cliente, ofrece, vende servicios y productos.

Repuestos, tiene su propio departamento, con un organigrama propio, pero forma parte del servicio posventa.

Uno de los colaboradores más importantes de un área de servicio post venta, es el contact center, el cual se encarga de ser la voz, de la marca con el cliente, es decir recibe llamadas vía telefónica, correos electrónicos y hasta cierto punto maneja redes sociales, que tengan que ver directamente con el servicio post venta, en este caso de Autolider no cuenta con un contact center como tal, el agendamiento de citas, preguntas, o direccionamiento de servicios es realizado por el personal administrativo como el asesor de servicios, existe el call center, pero este está encargado de servicios a nivel general, como ventas, repuestos, talento humano, sugerencias, reclamos, etc...

3.6. Proceso de servicio Autolider

El proceso de servicio al cliente comprende un flujo de 7 pasos (Figura 11), la finalidad de un proceso de servicio es de asegurar la satisfacción del cliente.

La recepción de servicio, donde consiste en la primera vista y comunicación del cliente con el asesor, es un paso muy importante debido a que, una mala comunicación, o recepción del vehículo puede genera en procesos de reparaciones lentas o generar una mala experiencia al cliente.

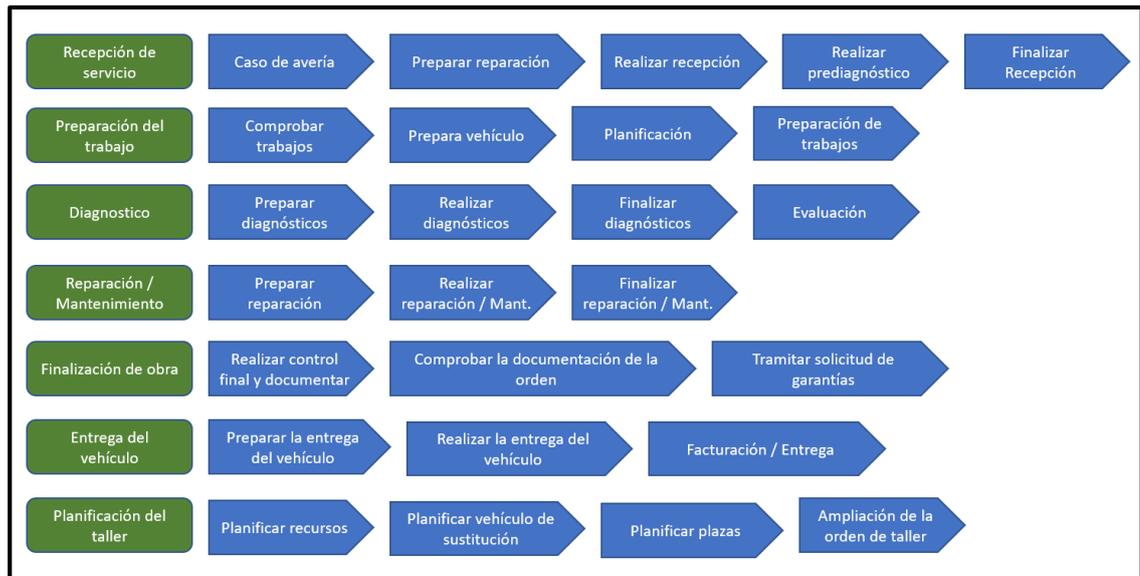


Figura 11. Flujo de proceso de servicio Mercedes Benz (Autolider, 2018).



Figura 12. Asesora de servicio de Autolider.

El segundo paso (Figura 13), es la preparación del trabajo donde se verifica que existan todos los elementos, ya sean repuestos, técnicos, bahía de trabajo, los cuales son necesarios para dar un tiempo estimado de reparación, además de poder comunicar de manera clara los costos que tendrá la o las operaciones a realizarse en el vehículo del cliente.

El diagnóstico es el tercer paso, proceso donde una solicitud correctiva, que en muchos casos puede derivar en una garantía o una reparación simple, puede darse el ejemplo, donde un mando de luces no funciona correctamente, no se puede reparar debido a algún daño interno y es necesario su reemplazo, o el caso donde simplemente un socket de algún sensor estaba ligeramente flojo y daba una falsa señal de avería, son casos donde entra el criterio técnico y la información recopilada del cliente para poder dar una solución y por ende generar satisfacción hacia el cliente.



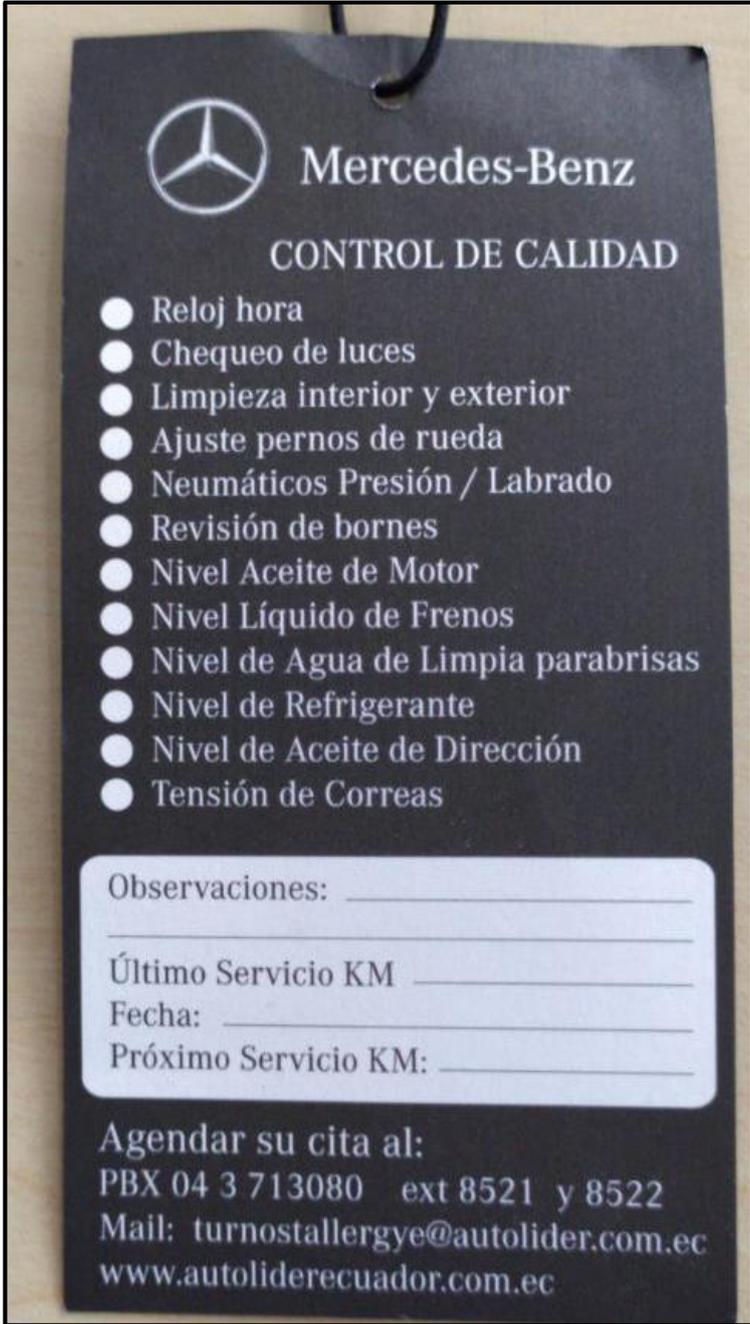
Figura 13. Verificación del interior del vehículo durante el proceso de recepción.

El proceso de reparación (Figura 14), es el cuarto paso y consiste en la realización de los trabajos solicitados por el cliente, ya sea un mantenimiento, o una reparación correctiva, el tiempo dependerá de lo solicitado los templarios ya preestablecidos ofrecen un tiempo estimado real de reparación, en caso de existir algún daño oculto, es obligación del asesor de comunicar de manera oportuna lo que sucede con el vehículo del cliente, si es un tema de un repuesto faltante, de una garantía que quedar pendiente hasta la importación de un repuesto, o la solicitud de más tiempo debido a que no se ha podido dar con la falla.



Figura 14. Proceso de reparación de vehículo en el taller.

La finalización de la obra, consiste en pasos muy sencillos, corroborar a través de un control de calidad (Figura 15), que todos las operaciones y solicitudes hechas por el cliente hayan sido resueltas, en caso de que no exista la aprobación del cliente para una reparación necesaria, dejar claro que el cliente no autoriza dichos trabajos y está en sus responsabilidades que al momento de retirar el vehículo, lo hace en total y pleno conocimiento de esto, para que no existan repercusiones negativas como quejas.




Mercedes-Benz
CONTROL DE CALIDAD

- Reloj hora
- Chequeo de luces
- Limpieza interior y exterior
- Ajuste pernos de rueda
- Neumáticos Presión / Labrado
- Revisión de bornes
- Nivel Aceite de Motor
- Nivel Líquido de Frenos
- Nivel de Agua de Limpia parabrisas
- Nivel de Refrigerante
- Nivel de Aceite de Dirección
- Tensión de Correas

Observaciones: _____

 Último Servicio KM _____
 Fecha: _____
 Próximo Servicio KM: _____

Agendar su cita al:
 PBX 04 3 713080 ext 8521 y 8522
 Mail: turnostallergy@autolider.com.ec
www.autoliderecuador.com.ec

Figura 15. Control de calidad de Mercedes Benz.

La entrega del vehículo (Figura 16), es el proceso más crítico en el proceso de servicio, pues es la obligación del asesor hacer tangible el mantenimiento o reparación realizada, ya que no se vende un producto, sino un servicio, el asesor debe verificar que todo esté en orden, documentación, operaciones realizadas, trabajos no autorizados, garantías hayan sido realizadas o quedan pendientes por falta de repuesto, la verificación de campañas y en el caso de que existan que estas se hayan realizado, acompañar al cliente a caja, puede

ser un acto que genere confianza y fidelice al cliente, está claro que no es paso que deba ser realizado con todo los clientes, debido a factor tiempo, pero puede ser crítico cuando como por ejemplo se tenga que cancelar una reparación correctiva muy costosa.



Figura 16. Entrega del vehículo y explicación de los trabajos realizados.

Es muy importante la llamada de seguimiento, esta debe realizarse dentro de las 48 horas después de haber sido entregado el vehículo al cliente, con esto el asesor puede generar un acercamiento positivo, es crítico que todos los pasos de servicios sean enfocados a la satisfacción del cliente, ya que esto puede llevar a la fidelización de este.

La planificación del taller es realizada previa verificación de citas, es decir si existe un determinado número de vehículos para el día siguiente próximos días, es tarea del asesor, de que existan los recursos necesarios, para solucionar y prestar los servicios requeridos por el cliente.

3.7. Estatus Físico de las áreas del Servicio Posventa

El impacto visual a la hora de ofrecer un servicios o producto es uno de los más importantes, pues actualmente se vive un mundo donde se vende por la “vista”, Mercedes

Benz al ser considerada una marca de exclusiva, existen altas expectativas, el área de ingreso (Figura 17), el cliente es recibido por un guardia de seguridad, el cual lo direcciona hacia la recepción.



Figura 17. Área de ingreso a la Concesionaria Autolider.

El área donde espera el cliente se denomina “lounge”, es un término anglosajón empleado últimamente en las concesiones, para denotar que el área donde se encuentran los clientes es una zona donde debe sentirse cómodo y familiar.

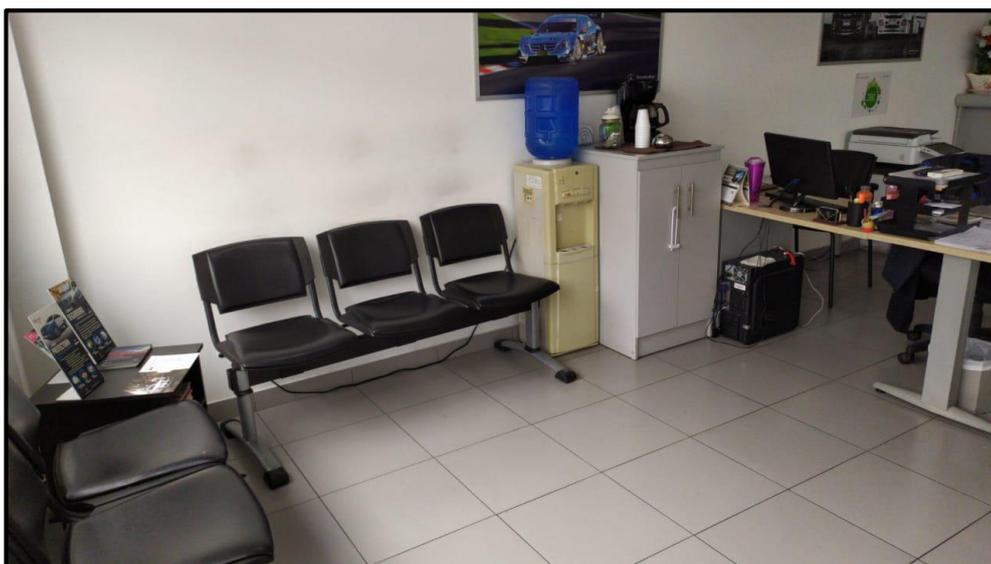


Figura 18. Área de recepción "Lounge Bar".

En la recepción (Figura 19) se observa el escritorio del asesor de servicio, se denota que es inmueble sencillo, el cual tiene las mismas características que el área de recepción, podemos denotar que no destaca y se puede decir que es una falencia de la concesionaria pues, a pesar de ser un espacio el cual está limpio y ordenado, no destaca ni da una imagen a la altura de la marca.

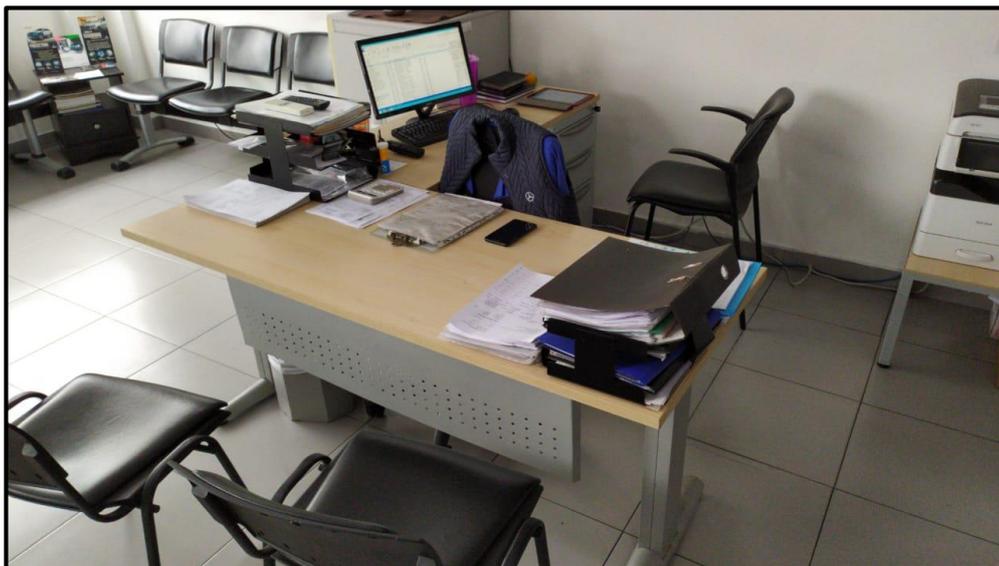


Figura 19. Escritorio del asesor de servicio.

La caja (Figura 20) es el punto único de cobros de valores, es decir en esta se cancelan los valores de servicios, accesorios e inclusive repuestos.



Figura 20. Área de caja.

Las bahías designadas (Figura 21) a la limpieza exterior e interior de los vehículos que reciben servicios en el taller, está ubicada en una periferia del taller, no existe techado, no cuenta con la infraestructura adecuada para un óptimo servicio de limpieza.



Figura 21. Zona designada para el área de lavado.



Figura 22. Ingreso y salida de vehículos al área de taller.

Esta imagen que tienen las diferentes áreas se ve opacada por los vehículos que ingresan, ya que mucho de los dueños de estos vehículos, son empresarios, políticos, gente

que genera una imagen de opulencia, cabe resaltar que la mayoría de las personas que ingresan los vehículos a talleres, con choferes o trabajan en labor de dependencia de los dueños, esto no significa que deba darse la imagen de “exclusividad” en la concesionaria

3.8. Determinación de parámetros de la encuesta

Para poder evaluar un servicio, producto, o información, es necesario recopilarla y tabularla para poder obtener datos importantes, ya sea satisfacción del cliente, puntos a mejorar, o alguna información a manera de queja que permita mejorar los procesos o productos ofrecidos.

En este caso es para medir la percepción de calidad del servicio, que ha recibido un cliente al ingresar a los talleres Autolider ya sea para un mantenimiento o reparación de su vehículo, cabe resaltar que existe un flujo vehicular bajo en comparación a otras concesiones, este paso vehicular es de alrededor 100 vehículos, de los cuales no todos se facturan, haciendo referencia a los vehículos que pagan por servicios , que serían en promedio 80 vehículos, sobre este valor se toma una muestra para su posterior evaluación.

Es importante denotar que como es un mercado de exclusivo, además de ser solamente el área de vehículos livianos o utilitarios, es decir vehículos con fines no comerciales, la población es baja, nos basamos en el hecho del paso vehicular, debido a que se cumplen presupuestos y objetivos mensuales, Autolider tiene un flujo vehicular relativamente bajo, se toma en cuenta la cantidad de vehículos facturados que ingresaron a taller en el mes de agosto del año 2019.

Por tanto, el cálculo del tamaño de muestra para nuestra investigación de mercado, se lo va a determinar con la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * p * q}{e^2}$$

Donde:

n = cantidad de personas a encuestar

Z = valor estadístico que se obtiene de acuerdo con el nivel de confianza

p = probabilidad de éxito u ocurrencia

q = probabilidad de fracaso

e = Margen de error sobre la muestra

En cuanto a que se trabajara con la población infinita, se definen los valores a considerar:

$Z^2 = 1.96$, trabajando con un 95% de nivel de confianza

$p = 0.50$ (50% de éxito)

$q = 0.50$ (50% de fracaso)

$e^2 = 0.055$ (5.5% sobre el total de la muestra)

Reemplazando los valores en la fórmula tenemos:

$$n = \frac{1,96 * 0,5 * 0.5}{0.055} = 17$$

3.9. Formulario de encuesta de servicio

Dentro de las nuevas políticas de mejora existe la nueva encuesta de calidad, la cual se realiza después de haber sido entregado el vehículo, el propósito de esta encuesta es de medir y poder tabular los puntos críticos de atención al cliente, es natural que después de haber recibido un servicio ya sea por mantenimiento, correctivo, o tan solo una revisión del vehículo, se trate de cuantificar los procesos claves en los que está involucrado el cliente.

El cliente no conoce los procesos internos del taller, pero si lo podemos involucrar en la mejora continua (Figura 23), sabiendo cómo se sintió al momento de ser atendido, el cómo fue recibido su vehículo, hasta de si se encontró alguna novedad con su vehículo, muchas veces es preferible tener a un cliente enojado por teléfono, ya sea por qué se necesita más tiempo de reparación sea cual sea el motivo, a que tenerlo molesto en la recepción.

Servicio Post Venta Autolider

Gracias por ser parte de nuestra familia Autolider, sírvase por favor de calificar, las siguientes preguntas después de haber recibido algún servicio Autolider, las preguntas están en una escala del 1 al 10, siendo 1 Pésimo y 10 Excelente.

Del 1 al 10 como calificaría el momento de recepción de su vehículo?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Del 1 al 10 como calificaría el lounge de espera?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

El asesor le explico todos los trabajos u operaciones a realizarse en su vehículo?

Si

No

El asesor le comunico de manera oportuna alguna novedad encontrada en su vehículo?

Si

No

Del 1 al 10 que tan satisfecho esta con el mantenimiento o reparación realizado a su vehículo ?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Figura 23. Formulario de encuesta de satisfacción al cliente Parte 1.

Todo esto nos permite tratar de cuantificar el grado de satisfacción del cliente (Figura 24), la mejor publicidad que se puede obtener es la de un cliente satisfecho, lograr la retención de un cliente y la recomendación de este a otras personas es el objetivo clave de un servicio post venta de vehículos.

Del 1 al 10 que tan conforme se encuentra usted con los tiempos de recepción y entrega de su vehículo?										
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Del 1 al 10 que tan conforme se encuentra usted con la limpieza realizada a su vehículo?										
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Del 1 al 10 como calificaría la presencia del asesor?										
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Del 1 al 10 como calificaría la limpieza de nuestras instalaciones?										
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Usted recomendaría nuestros servicios?										
<input type="radio"/>	Si									
<input type="radio"/>	No									
Tiene alguna observación, sus comentarios están para mejorar nuestro servicio.										
Tu respuesta										
<input type="button" value="Enviar"/>										

Figura 24. Formulario de encuesta de satisfacción al cliente Parte 2.

3.10. Proyección presupuestal mensual

Un factor muy importante que influye en la operatividad de taller y a su vez es un índice de medición es el cumplimiento presupuestal mensual asignado al taller, una meta presupuestal, es un objetivo impuesto por Gerencia en base a costos de operatividad, recordemos que la producción de un taller, esta con la finalidad de cubrir y solventar los gastos de operación de una marca, ya que el factor principal de ganancia de una marca es la venta de vehículos, en otras palabras, talleres corre con los gastos, y la venta de vehículos es la utilidad bruta de la marca (Autolider, 2018).

Tomemos de ejemplo el mes de agosto del año 2019, cabe resaltar que los valores mostrados son próximos a los valores reales de presupuestación, esto se debe a un tema de confidencialidad de la marca.

El paso vehicular representa las unidades ingresadas a taller, la división de un presupuesto de taller se basa en dos elementos: la mano de obra y repuestos, el cumplimiento de dicho presupuesto es de medición diaria, debido a que de por medio existen las comisiones para todo el personal de talleres, y esto es determinante pues motiva a que se deba cumplir con el objetivo mensual.

3.11. Seguimiento de clientes

Por parte de la marca existe un seguimiento a los clientes después del servicio recibido, en este caso se receptan las quejas o solicitudes no solucionadas, después de haber recibido un servicio de los talleres de posventa (Autolider, 2018).

Ejercer control sobre los problemas no solucionados a los clientes, permite recuperar o mantener la fidelidad del cliente hacia la marca, ya que es más barato mantener un cliente que ganar uno nuevo.

En este caso se establece un cuadro de control sencillo donde se tabula, el inicio de la queja, fechas de repuesta, modelo del vehículo, el cliente, y el problema en cuestión, cabe resaltar, que para el cierre de una queja solo es posible, con la debida justificación de que la queja no tiene sustento, o la solución de esta.

CONTROL DE QUEJAS DE AUTOLIDER						
Nº	Fecha	Nº Cliente	Modelo	1º Repuesta	Cierre	Comentario
1	8/8/2019	C2113	Sik350	9/8/2019		Cliente reporta que despues del pulido, dejaron mas opaca la pintura en el capot, se agenda cita para revision del vehiculo, y realizar una correccion de

Figura 25. Tabulado de quejas de Autolider.

CAPÍTULO IV

PARÁMETROS EN LA ELABORACIÓN DE UN PLAN DE PROCESOS DE SERVICIOS

4.1. Factores determinantes en el proceso de servicios.

“La intensa competitividad en la industria automotriz a nivel mundial, está en el medio de la evolución de la calidad y de la mejora administrativa. Es una evolución de moda, de un enfoque interno de calidad a un enfoque externo de la percepción del cliente, para la subsecuencia de retener al cliente y rentabilidad” (Johnson M. , 2013).

Lo que nos quiere decir el autor son básicamente los cambios constantes en la industria automotriz, inicialmente el enfoque era netamente a un producto, si el producto final era de “calidad”, se entiende que, el cliente se fidelizaba, y por ende la rentabilidad del mismo, después, hace referencia a que son los factores que el cliente percibe, siente, los que determinan si está satisfecho con el producto, servicio, con lo cual se comienza un proceso de innovación donde el producto es solo parte de una cadena de factores, para la satisfacción del cliente.

La competitividad actualmente se debe a la gran oferta de productos y servicios, es cierto que Mercedes Benz proyecta una imagen de exótica, con lo cual está en un sector donde los clientes son más exigentes, y los estándares de lo que se considera o espera de un servicio para un vehículo de alta gama, son altos.

El camino para la satisfacción del cliente (Figura 26), no son solamente factores simples como la calidad, la retención del cliente, para esto, intervienen todo un conjunto de elementos, desde el producto, hasta quien atiende al cliente, tiempos de espera, lugar de espera, entre muchos otros, hoy en día un acierto es que se vende es por imagen y lo que más se percibe es por la vista, la “hiper comunicación”, es un término reciente que se vive gracias

al “boom” de las redes sociales, las aplicaciones de mensajería y anuncios publicitarios, en medios virtuales.

En resumen, el efecto de la retención del cliente es básicamente que un cliente fiel, es el que genera mayor rentabilidad, por el consumo seguido de productos o servicios y el análisis de los factores que permiten esto es el objetivo para un servicio de calidad.



Figura 26. Factores determinantes para la retención del cliente (Schulze, 2015)

El producto ya no es el centro para generar la retención del cliente, es la base que en conjunto con el proceso de servicio vienen a formar parte de lo que la concesionaria puede ofrecer, la calidad, el valor y la imagen percibida, es otro factor muy importante, la satisfacción del cliente, genera la fidelidad del mismo, pero hay otro elemento enlazado, las quejas.

Hoy en día son uno de los factores que permiten mejorar, pues detecta en donde se está fallando, siempre y cuando la queja tenga sustento, concesionarias tienen departamentos especiales, que se encargan netamente de las quejas y buscar una solución en conjunta con el área de post venta.

4.2. Procesos de servicio y producto

Los procesos de servicio determinan como se debe realizar la venta, la atención, en si son procedimientos que permiten llevar una organización en cuanto a cómo se deben hacer las cosas, un ejemplo claro es el saludo corporativo, que está estructurado de la siguiente manera, muy buenos días, le saluda (nombre y apellido), (función que desempeña), ¿en qué puedo servirle?, para que sea más explícito un ejemplo;

-Muy buenos días, le saluda David Harnisth, asistente administrativo de Autolider, ¿En qué puedo servirle?

Hay que resaltar que los talleres post venta, ofrecen productos que no son directamente para el usuario, sino más bien para un bien de este, con lo cual se puede definir que es un producto “intangibles”, por ende, es de vital importancia, resaltar los elementos que se cambiaron en un mantenimiento y poder hacerlos tangibles, un acto como este es realizado por el asesor de servicio (Figura 27) al momento de entregar el vehículo.



Figura 27. Asesor de servicio Autolider haciendo énfasis en la limpieza del vehículo

4.3. Calidad percibida, valor e imagen

En los últimos años, ha habido una creciente importancia de calidad de servicio y satisfacción del cliente en los negocios y academia por igual. (Ahmed, 2012).

La calidad percibida se basa en la evaluación de mercado de experiencia de consumo reciente. Esta construcción evalúa personalización y confiabilidad de un producto o servicio dado.

La personalización es el grado en que un producto o servicio cumple con los requisitos del cliente, y la fiabilidad es el grado para lo cual la oferta de una empresa es confiable, estandarizada y gratuita de defectos.

Las empresas pueden aumentar la satisfacción del cliente al creando valor para el cliente de muchas maneras, como por proporcionar a los clientes el valor neto comparativo, efectividad, eficiencia y diferenciación de servicios, que se puede entregar a través de la logística.

4.4. Satisfacción del cliente

La satisfacción del cliente es un componente crucial de una estrategia comercial, así como la retención del cliente y recompra de productos. Para maximizar la satisfacción del cliente, las empresas deben implementar valores agregados. Por ejemplo, los clientes comprarán un automóvil después de tomar un vistazo más de cerca como, por ejemplo, ¿cómo está el motor, ¿cuál es su modelo?, Por lo tanto, no se sienten decepcionados después de comprarlo.

De lo contrario, si esta compañía usa solo su método de venta y construcción, los clientes pueden esperar que el auto sea exactamente el mismo que lo que ven en las fotos o durante la exposición y más tarde la empresa podría recibir una queja si algo está mal. La satisfacción del cliente es un barómetro que predice el comportamiento futuro del cliente.

4.5. Fidelidad del cliente y comportamiento de quejas

La fidelidad del cliente, la podemos definir como lealtad, el acto de que un cliente consuma habitualmente de nuestros productos o servicios, e inclusive recomiende es un objetivo de oro.

Actualmente las quejas son un medidor de la nueva era, debido a que en el mercado existe una amplia oferta de servicios automotrices, además de clientes más quisquillosos,

mantener a un cliente es primordial, y cuando se dé el caso de que exista una insatisfacción, se genera la solución necesaria.

La hipercomunicación que existe, y se debe a las redes sociales y de mensajería, pueden generar mala imagen, una queja por Facebook, una foto viralizada por Instagram, etc., todo esto ha generado de parte de las concesionarias crear departamentos que se encargan de recibir y direccionar las quejas, solicitudes de los clientes.

4.6. Retención del cliente

Los costos para ganar un nuevo cliente son mayores en comparación a retener uno existente. Los clientes leales alentarán a otros a comprarle y pensar más de dos veces antes de cambiar de opinión para comprar otros servicios. La lealtad del cliente no es ganada por un accidente, se construyen a través de las decisiones de abastecimiento y diseño. Diseñando para la lealtad del cliente requiere enfoques centrados en el cliente que reconozcan la necesidad y el interés del receptor del servicio. La lealtad del cliente se construye con el tiempo en múltiples transacciones.

Existen métodos y estrategias que permiten fidelizar a un cliente, los cuales son considerados pasos efectivos para que los clientes sigan consumiendo de los productos o servicios de una empresa, de los cuales se pueden enumerar tres como:

Brindar un servicio de calidad, cumplir con satisfacer al cliente ofreciendo mejores productos o servicios, en comparación a otras marcas, crea un lazo de fidelidad del cliente hacia la empresa.

Contar con tiempos de respuesta rápidos, genera una imagen de soluciones efectivas y rápidas, pues despejar dudas y quejas, consolida la confianza del cliente.

Realizar seguimientos a los clientes, esto se puede resumir en encuestas de calificación al servicio o productos de la marca.

CAPÍTULO V

ELEMENTOS DE MEJORA EN EL SERVICIO POSVENTA AUTOLIDER

5.1. Introducción de elementos de mejora

Anteriormente se establecieron los conceptos que envuelven a un cliente, durante el servicio de un mantenimiento, se incluyeron espacios físicos, además de procesos internos donde se involucra al cliente, por ende, el foco de los procesos como la recepción del vehículo, una mejor auditoria de los trabajos realizados a los vehículos e incluir una encuesta de satisfacción al cliente, una vez entregado el vehículo y finalizado el proceso de servicio.

Al incluir una recepción donde no se utilice una hoja de papel y pluma además de obtener todos los datos necesarios de una manera más pulcra y homogénea permite disminuir el tiempo de recepción del vehículo, así mismo una hoja de control de calidad digital, da una mejora imagen, reflejando profesionalismo y modernidad, además de la inclusión de una encuesta de satisfacción.

Analizando los procesos en los que participa el personal de servicio posventa, permitió mejorar ciertos procesos, con el objetivo de que el cliente sea el centro de estos, y por ende se pueda satisfacer de mejor manera la necesidad del servicio posventa automotriz.

Si pudiéramos resumir los elementos de mejora los enumeraríamos de la siguiente manera:

1. Mejora de recepción del vehículo, control de calidad y encuesta de satisfacción al cliente, a través de herramientas digitales como una aplicación.
2. Mejora de la imagen a través de optimización de espacio físicos.
3. Mejora global en los procesos de servicios enfocados a cada rol del personal, como objetivo dar mejor atención al cliente.

5.2. Factores de un plan de Servicio al Cliente

Las organizaciones necesitan incorporar el servicio al cliente alineados a sus objetivos de negocio y esas estrategias deben ser incorporados en relación con los objetivos de los empleados para asegurar que la organización alcanzará sus objetivos de servicio con el cliente (Nana, 2018).

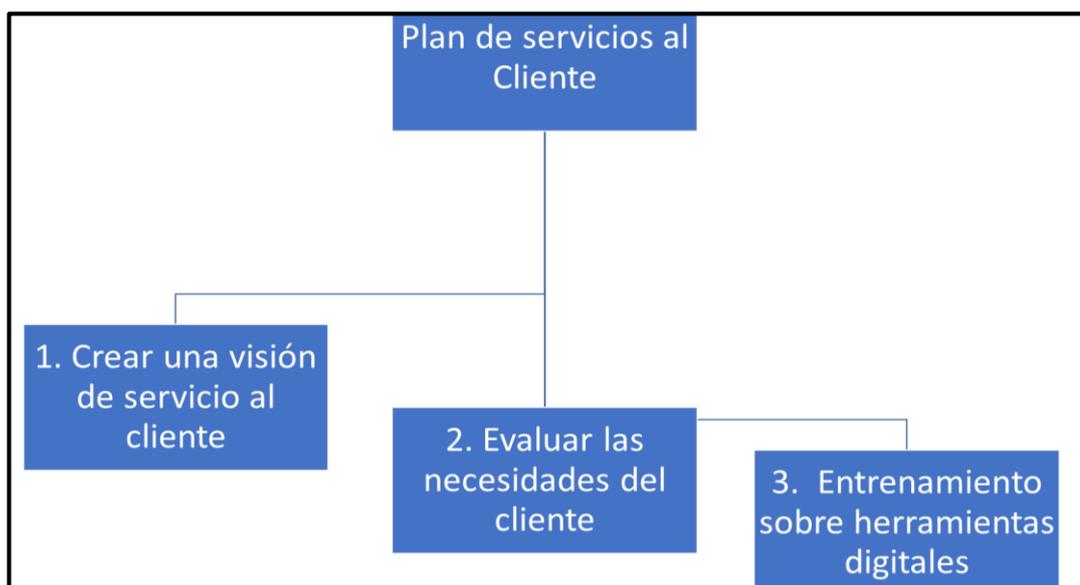


Figura 28. Elaboración de un plan de servicio (Nana, 2018).

Los empleados (Figura 28) tienen que entender lo que la visión y objetivos de la organización son para el servicio al cliente y entender su responsabilidad de ayudar a lograr esa visión.

Una organización que comparte una visión de servicio al cliente, y enseña las habilidades de ofrecer un adecuado servicio al cliente, proporcionará una mejor experiencia al cliente dentro de la empresa.

Las organizaciones no pueden satisfacer las necesidades de sus clientes, sin entender lo que quieren. El primer paso de una iniciativa de mejora de atención al cliente es hablar con los clientes para conocer su percepción de los servicios que se proporcionan y determinar cuáles son sus necesidades y expectativas.

5.3. Nuevo proceso y flujo de servicio

El nuevo proceso de servicio como se observa (Tabla 4), el cual se resume en un proceso de 8 pasos, de los cuales el primero es:

Paso 1, la cita previa, esta se realiza a través del Contact Center, el cual mira el flujo del trabajo del taller y se encarga de asignar los horarios de ingreso de los vehículos.

Paso 2, es importante resaltar el saludo, ya sea que el asesor quien es la imagen de la marca y deba ser el primero en recibir al cliente en caso de no poder atenderlo directamente, es deber de todo colaborador que se reciba al cliente según el saludo corporativo pues esto forma parte de la imagen de la concesionaria.

Paso 3, hace referencia al diagnóstico del vehículo siempre y cuando así lo requiera, pues el cliente puede necesitar detectar el motivo de algún sonido en su vehículo, o malfuncionamiento de un sistema, en este caso el personal con calificación técnica automotriz es la que se encargara de realizar un proceso de diagnóstico, este proceso de diagnóstico rápido, se lo realiza para evitar el proceso administrativo de generar una orden de trabajo y todo lo que conlleva.

Paso 4, es la orden de trabajo es realizada en conjunto con la recepción lo cual determina el motivo por el cual el vehículo ingreso a taller además de dar detalles específicos sobre el vehículo, es importante resaltar, lo que se va a realizar en el servicio solicitado, este proceso incluye una hoja de recepción digital en la aplicación.

Paso 5, es el seguimiento del estatus del vehículo en el taller, es importante saber el pormenor del vehículo a manos del técnico y del control de calidad.

Paso 6, se lo realiza por una persona especializada en la auditoria de las operaciones realizadas al vehículo. Esto permite asegurarse que el cliente reciba su vehículo en óptimas

condiciones y en caso de no estarlo, es obligación del control de calidad dar a conocer estos detalles, esta tarea es realizada por el jefe de taller.

Paso 7, es el momento crítico pues es imprescindible que se haga tangible los servicios hechos al vehículo, que se aclaren dudas, además de hacer énfasis en la limpieza interior y exterior del vehículo, pues la estética es uno de esos medios que permite visualizar el servicio recibido.

Paso 8, este paso se lo realiza 48 horas después de que se entregó el vehículo y sirve para medir la satisfacción actual del cliente con respecto al servicio recibido.

Tabla 4.

Nuevo proceso de servicio resumido en 8 pasos.

<i>Paso</i>	<i>Flujo de Trabajo</i>	<i>Persona Responsable</i>
1	Cita / Agendamiento de Cita	Contact Center
2	Saludo	Todo el personal
3	Diagnostico	Técnico / Control de Calidad
4	Orden de trabajo	Asesor
5	Seguimiento de trabajo	Asesor / Control de Taller
6	Control de Calidad	Control de Taller
7	Entrega del vehículo	Asesor de servicio
8	Llamada de seguimiento	Asesor de servicio

Para diferenciar los pasos es crítico conocer las funciones del personal de servicio posventa en función del nuevo proceso de servicio (Figura 29), en este caso son el Contact center, el asesor de servicio, técnico, control de calidad, jefe de taller y jefe de servicio.



Figura 29. Procesos en función al personal de servicio.

5.4. Elaboración de la Aplicación digital

Para la elaboración de la aplicación es necesario conocer del área de trabajo de Power Apps, en este caso se inicia (Figura 30), seleccionando el tipo de plataforma sobre la cual se va a trabajar en este caso es para teléfonos móviles, se escoge el nombre de la aplicación, y se procede a crear.

También se pueden usar plantillas las cuales facilitan la creación de interfaces gráficas y de funciones, crear una aplicación desde cero permitirá dar forma a una poderosa herramienta de trabajo digital.

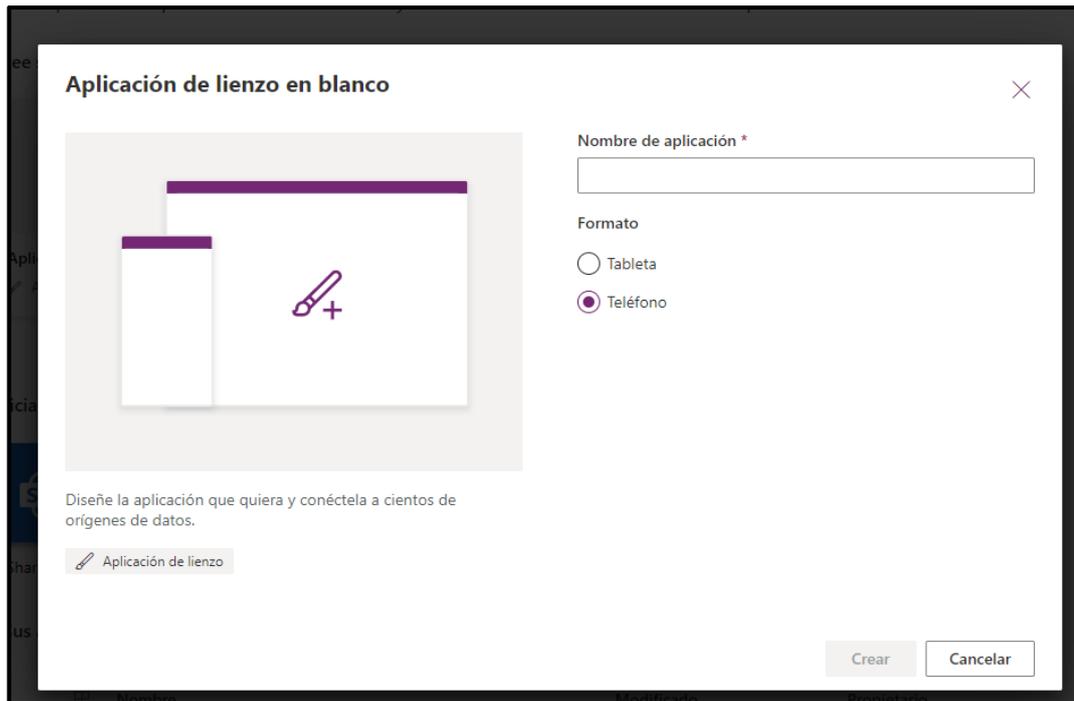


Figura 30. Desarrollo de aplicación.

En el área de trabajo (Figura 31), se determinan la pantalla inicial, tienen una interfaz de trabajo muy simple pues es altamente didáctica y permite el uso de funciones básicas de manera muy sencilla, en este caso se selecciona la inserción de cuadros de textos imágenes y las pestañas con las cuales se va a contar en la pantalla inicial.

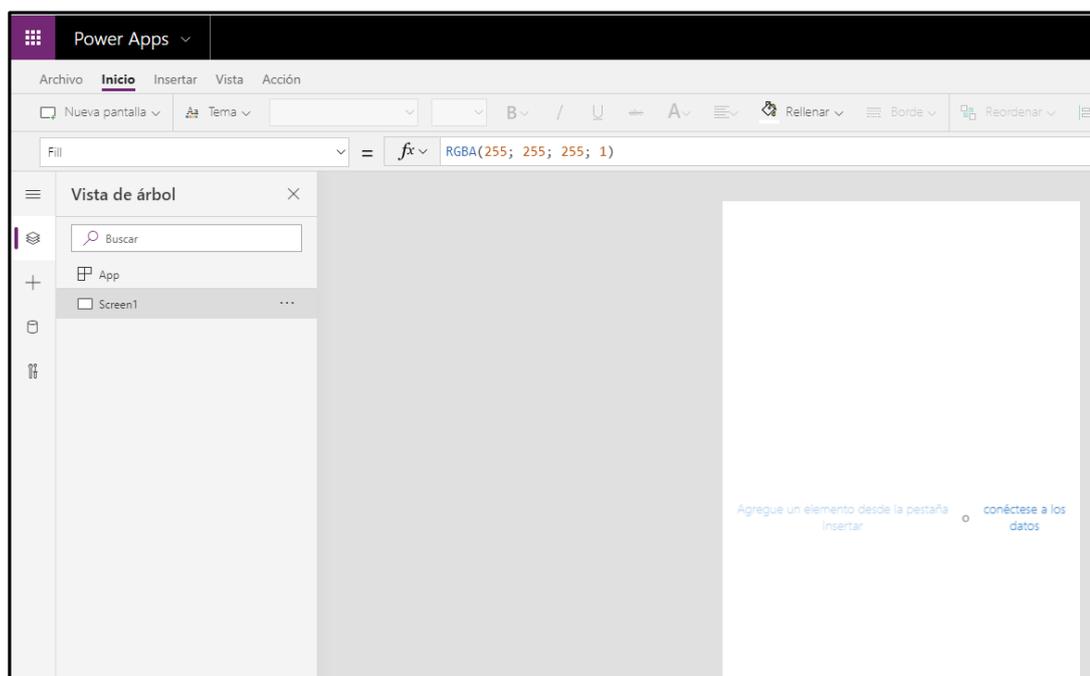


Figura 31. Aplicación en Blanco.

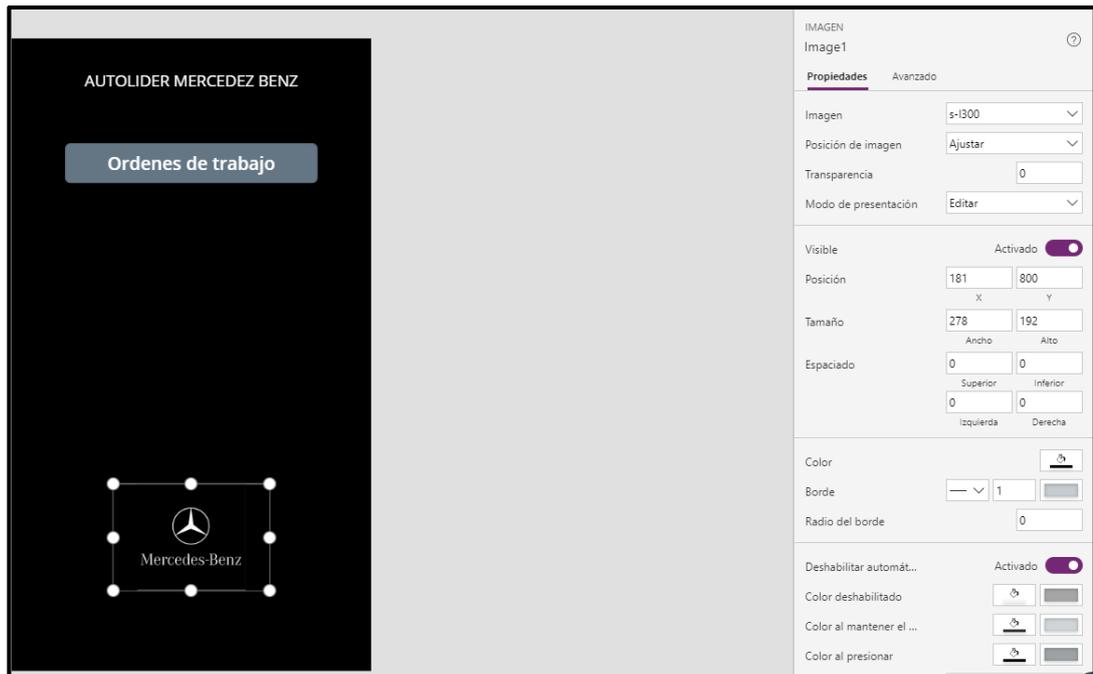


Figura 32. Interfaz de inicio.

Para la creación de contenido especial (Figura 33) es clave tener conocimiento de lenguaje de programación, en este caso Power Apps cuenta con una librería la cual permite el uso de funciones como la creación de listados e indicadores gráficos especiales, como es el caso de las barras deslizantes.

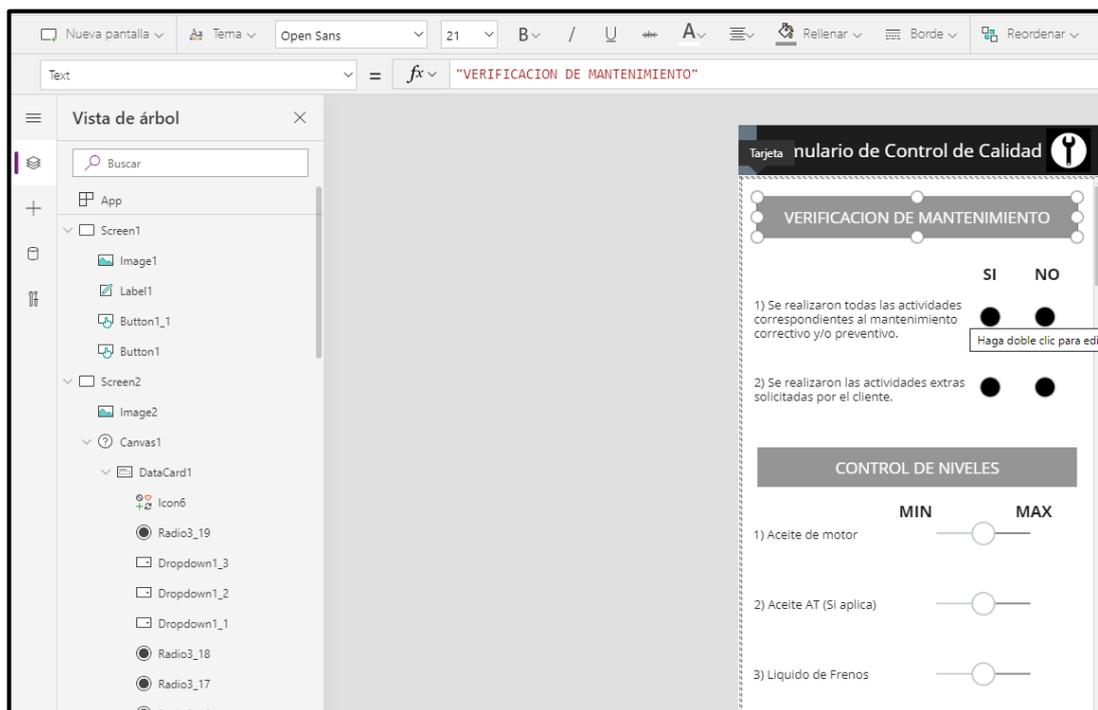


Figura 33. Delimitación de contenido especial.

5.5. Recepción de vehículo vía aplicación digital

Las herramientas digitales han permitido que los procesos que antes se realizaban a mano, sean más rápidos, más eficientes y por ende aumenta productividad, la creación de aplicaciones como en este caso, de una aplicación, con la cual podemos recibir el vehículo digitalmente a través del teléfono y por ende proceder a generar una orden de trabajo de manera mucho más rápida, inclusive con la hoja de recepción el cliente nos aprueba el trabajo y disminuye considerablemente el tiempo de recepción.

Como se puede observar en la (Figura 34), la pantalla inicial nos permite visualizar tres pestañas, la segunda pestaña, nombrada orden de trabajo, es la que usaremos para realizar una hoja de recepción digital, con la cual podremos tener todos los datos importantes, incluida la aprobación del cliente para posterior a esto generar una orden de trabajo.

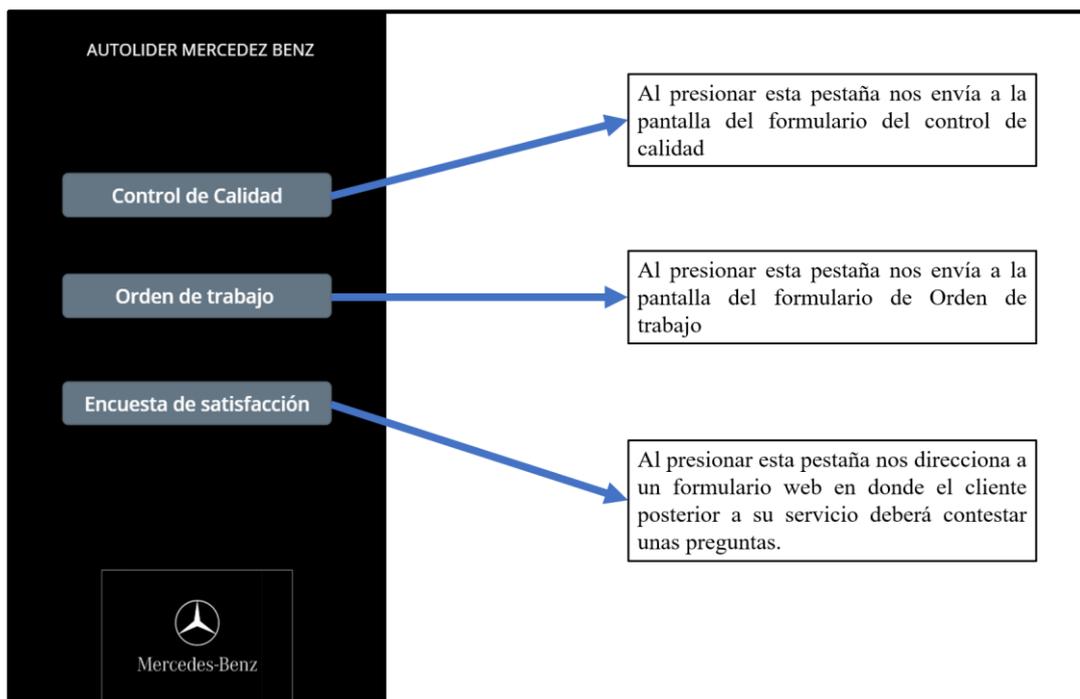


Figura 34. Pantalla inicial de aplicación Autolider.

La hoja de recepción digital como se observa en la (Figura 35), cuenta con todos los datos más importantes además de un cuadro de “estatus físico del vehículo”.

Orden de trabajo

Orden de trabajo

N° OT Ingreso N° OT 1

FZ Ingreso Chasis 2

Fecha de Ingreso dd/mm/aaaa 3

Placa AAAA-0000 4

Kilometraje 00000 Km 5

Motivo de Ingreso Mantenimiento Prever 6

Fecha de Entrega dd/mm/aaaa 7

Nombre del Cliente 8

Celular 9

Observaciones Adicionales 10

11

- 1) Se ingresa el numero de la Orden de trabajo .
- 2) Se ingresan los 6 últimos dígitos del chasis.
- 3) Se ingresa la fecha actual de ingreso.
- 4) Se ingresa la placa del Vehículo.
- 5) Se ingresa el Kilometraje actual.
- 6) Se selecciona el motivo de ingresa ya sea por Mant. Preventivos / Garantías entre otros.
- 7) Se ingresa una fecha estimada de entrega.
- 8) Se ingresa de quien autoriza el trabajo.
- 9) Se ingresa un numero de celular.
- 10) En esta sección se indican rayones, golpes, fallas de pintura que presente el vehículo.
- 11) En este cuadro se colocan observaciones ya sean por parte del cliente o del asesor de servicio.

Figura 35. Pantalla de aplicación en "Orden de Trabajo".

5.6. Control de Calidad digital vía aplicación

Formulario de Control de Calidad

Formulario de Control de Calidad

OT Ingreso OT 1

FZ Ingreso Chasis 2

VERIFICACION DE MANTENIMIENTO 3

CONTROL DE NIVELES 4

CONTROL DE SISTEMAS 5

1) Se realizaron todas las actividades correspondientes al mantenimiento correctivo y/o preventivo.

2) Se realizaron las actividades extras solicitadas por el cliente.

1) Sistema de Dirección

2) Sistema de Arranque

3) Sistema de Suspensión

4) Sistema de Escape

5) Sistema de Refrigeración

- 1) Se ingresa el numero de la Orden de trabajo .
- 2) Se ingresan los 6 últimos dígitos del chasis.
- 3) En esta cuadro se verifica si se ha realizado todo lo solicitado por el cliente.
- 4) Utilizando una barra deslizante se indica los niveles actuales de los sistemas del vehículo.
- 5) Se verifica que todos los sistemas estén óptimos en caso de no estarlos se selección "No Ok".

Figura 36. Capturas de pantalla del formulario de Control de Calidad.

Formulario de Control de Calidad

OT Ingrese OT

FZ Ingrese Chasis

CONTROL DE RUTA

	Ok	No Ok
1) Funcionamiento en Ralentí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2) Cambio de Marchas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3) Respuesta al Acelerar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4) Estabilidad al Frenar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

CONTROL DE NEUMATICOS

	Ok	No Ok
1) Presion de Neumatico DD	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2) Presion de Neumatico DI	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3) Presion de Neumatico PD	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4) Presion de Neumatico PI	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1) Se realiza la verificación de control de ruta, siempre y cuando lo requiera, por lo general se usa para verificar sonidos, o que funcione correctamente un sistema después de haber realizado un Mant. correctivo.

2) Se verifica que la presión de los neumáticos es la correcta esta presión varía de acuerdo al tipo de neumático.

Figura 37. Segundas capturas de pantalla del formulario de Control de Calidad.

OT Ingrese OT

FZ Ingrese Chasis

5) Desgaste del Neumatico DD (%) 25

6) Desgaste del Neumatico DI (%) 25

7) Desgaste del Neumatico PD (%) 25

8) Desgaste del Neumatico PI (%) 25

FIRMA DE CONTROL DE CALIDAD

OBSERVACIONES ADICIONALES

4

5

1) Se realiza la inspección visual del neumático, cabe resaltar que el porcentaje de desgaste que es mostrado es un aproximado, este porcentaje queda bajo el criterio del técnico y del control de calidad.

2) En este cuadro se detallan las observaciones encontradas en el vehículo, si es necesario reemplazar pastillas, si el cliente no autorizó algún trabajo, etc.

3) El último recuadro es la firma de quien realizó el control de calidad.

4) Presionando este icono se regresa al menú principal

5) Con este icono se guarda en PDF el control de calidad.

Figura 38. Tercera captura de pantalla del formulario de Control de Calidad.

Servicio Post Venta Autolider

Gracias por ser parte de nuestra familia Autolider, sírvase por favor de calificar, las siguientes preguntas después de haber recibido algún servicio Autolider, las preguntas están en una escala del 1 al 10, siendo 1 Pésimo y 10 Excelente.

Del 1 al 10 como calificaría el momento de recepción de su vehículo? **1**

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Del 1 al 10 como calificaría la limpieza de nuestras instalaciones?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Usted recomendaría nuestros servicios? **2**

Sí

No

Tiene alguna observación o sus comentarios están para mejorar nuestro servicio. **3**

Tu respuesta

ENVIAR

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

1) En este tipo de preguntas se califica con un número único del 1 al 10.

2) Este el segundo tipo de pregunta solo se califica de manera positiva o negativa.

3) En esta cuadro se puede llenar alguna observación por parte del cliente.

Figura 39. Formulario de encuesta vía aplicación.

5.7. Encuestas de satisfacción del cliente

Para poder cuantificar la calidad, se lo realizará a través de encuestas de satisfacción, este proceso será en dos partes, antes de aplicar los nuevos procesos, y después cuando se hayan realizado estos procesos, ambas se realizarán vía web, a través de Google Formulario posterior a esto se tabulará dicha información.

5.8. Resultados de encuestas antes del nuevo proceso de servicio

La primera pregunta (Figura 40), hace referencia al momento en que se recibe el vehículo es un momento muy importante pues se hace denotar todos los requerimientos que tiene el cliente, el 26 % de los encuestados califico con un 4 con lo cual se denota que existe un problema al momento de la recepción del vehículo pues existe una disconformidad por parte del cliente, ya que es una calificación baja.

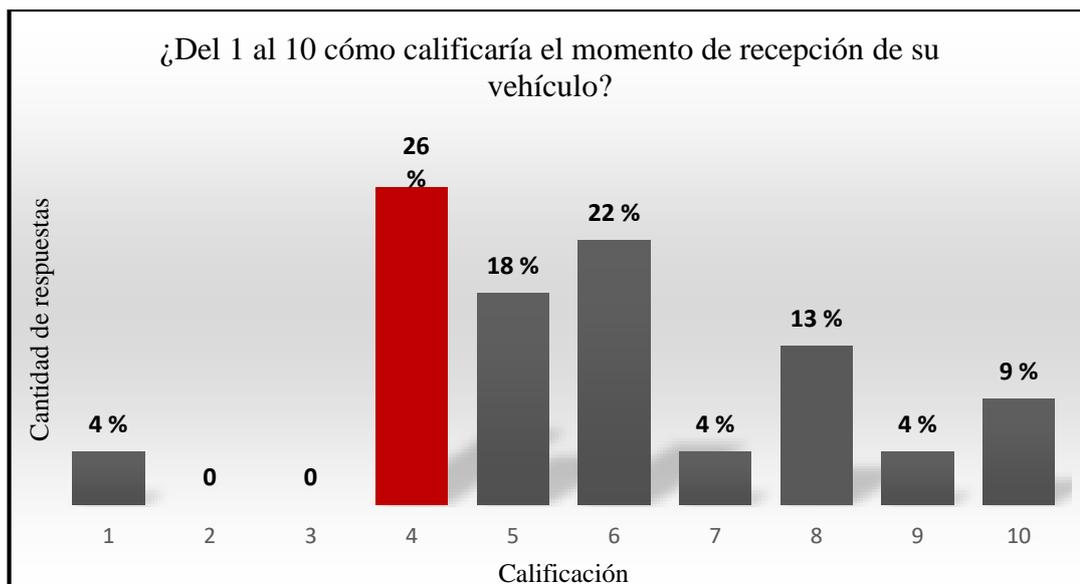


Figura 40. Representación gráfica de las respuestas a la pregunta número 1.

La segunda pregunta (figura 41) nos muestra que el 44% de los encuestados dan una calificación de 5, esto nos indica que el lounge de espera, a percepción del cliente es regular, esto se puede evidenciar en las fotos tomadas del estatus físico del taller.

Mercedes Benz al ser una marca de exclusiva debe proyectar una imagen de la misma categoría el lounge de espera está en muy buenas condiciones en cuanto a términos de limpieza y orden se refiere, pero existen objetos como las sillas, la cafetera, el expendedor de agua inclusive el escritorio del asesor de servicio se ve muy común a pesar de ser un mueble nuevo.

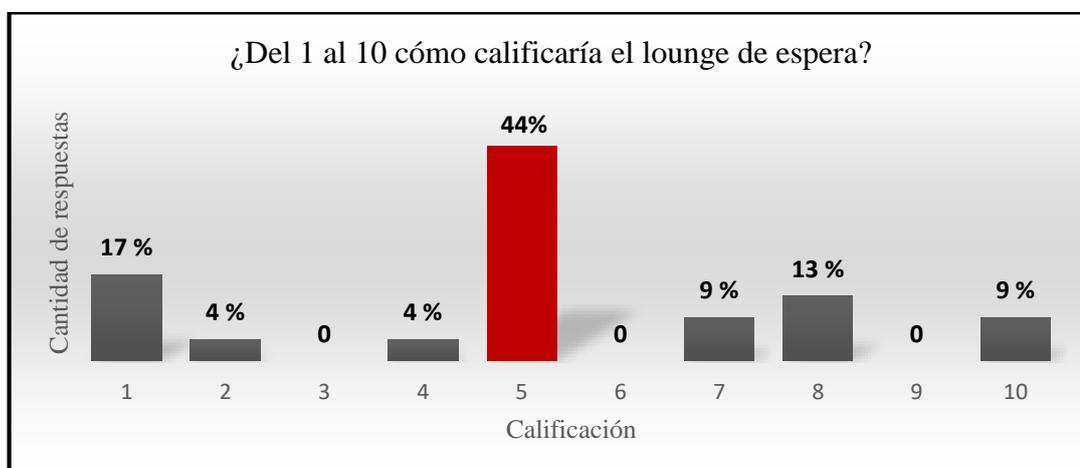


Figura 41. Representación gráfica de las respuestas a la pregunta número 2.

La tercera pregunta (Figura 42) nos muestra que más del 80% de los clientes recibieron la respectiva explicación de lo que se le iba a realizar a su vehículo, al momento de explicarles la orden de trabajo.

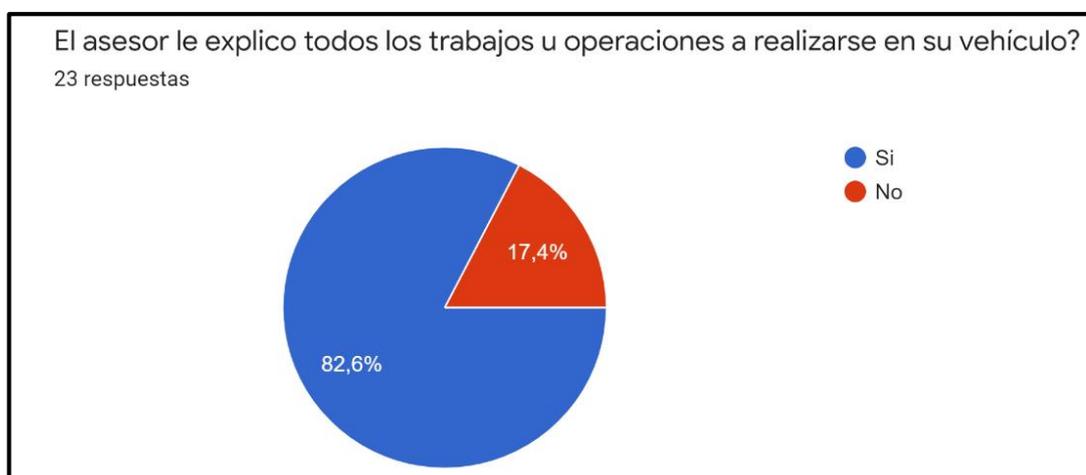


Figura 42. Representación gráfica de las respuestas a la pregunta número 3.

La cuarta pregunta (Figura 43), nos muestra un porcentaje diferente en donde, el 65% de los clientes si fueron comunicados de algún daño oculto, o reparación adicional a realizarse, esto puede verse así debido a que resulta a que en ocasiones no se puede contactar con el cliente de manera oportuna.

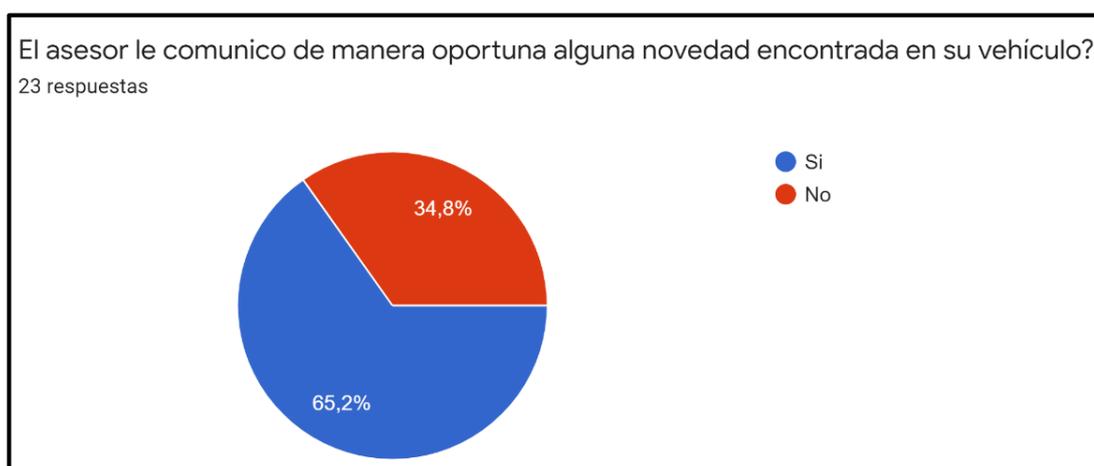


Figura 43. Representación gráfica de las respuestas a la pregunta número 4.

La pregunta numero 5 (Figura 44), el 44% de los encuestados califico con 5, es un valor por debajo del umbral de calificación “aceptable”, esto puede verse afectado por la percepción del cliente de los trabajos a recibir, ya sea por garantías negadas, trabajos

adicionales a realizar, o una mala comunicación por parte del asesor a la hora de explicar lo que se realizó a su vehículo

Hacer tangible lo intangible, es decir mostrar los filtros que se cambiaron, enseñar los niveles de líquidos, o explicar que se hizo para solucionar temas de sonidos o inclusive las solicitudes del cliente, con lo cual muchas veces se puede mejorar la percepción de calidad de un producto tan solo con la manera de correcta y oportuna de informar al cliente.

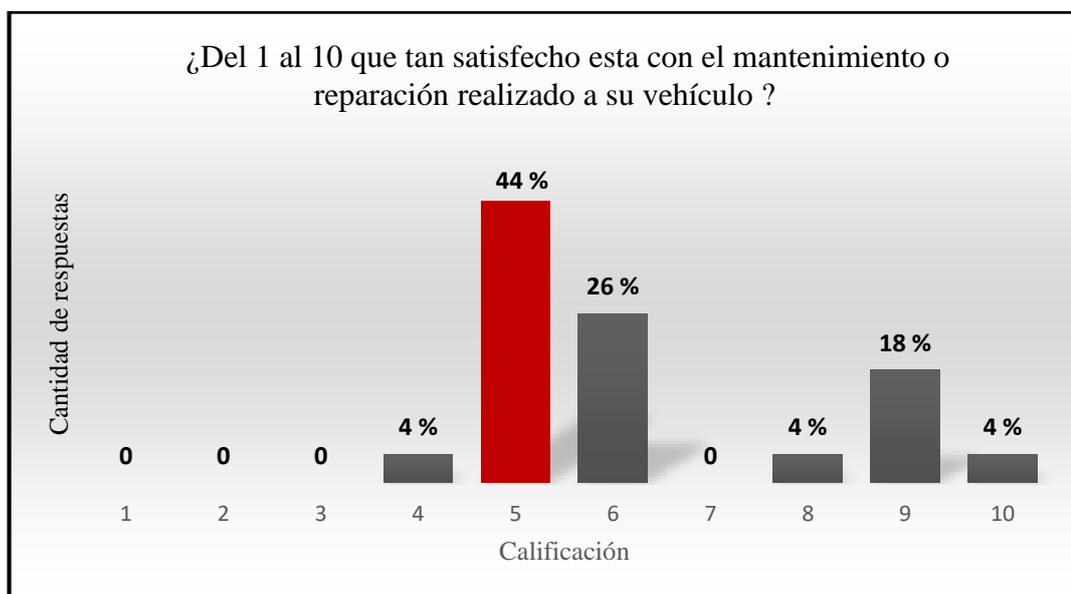


Figura 44. Representación gráfica de las respuestas a la pregunta N.º 5.

En la pregunta numero 6 (Figura 45), el 52% de los encuestados dio una calificación de 5, lo cual representa un valor regular, los procesos de garantías, o diagnósticos por temas de sonidos, son los que derivan en un mayor tiempo de reparación debido a los procesos que conllevan, esto requiere de un manejo de comunicación crítico pues dar un tiempo de entrega sin conocer el diagnostico o saber si se tienen todos los recursos como , repuestos y del personal técnico necesario deriva en tiempo de entregas erróneos con lo cual el cliente puede sentir que se le está quitando tiempo.

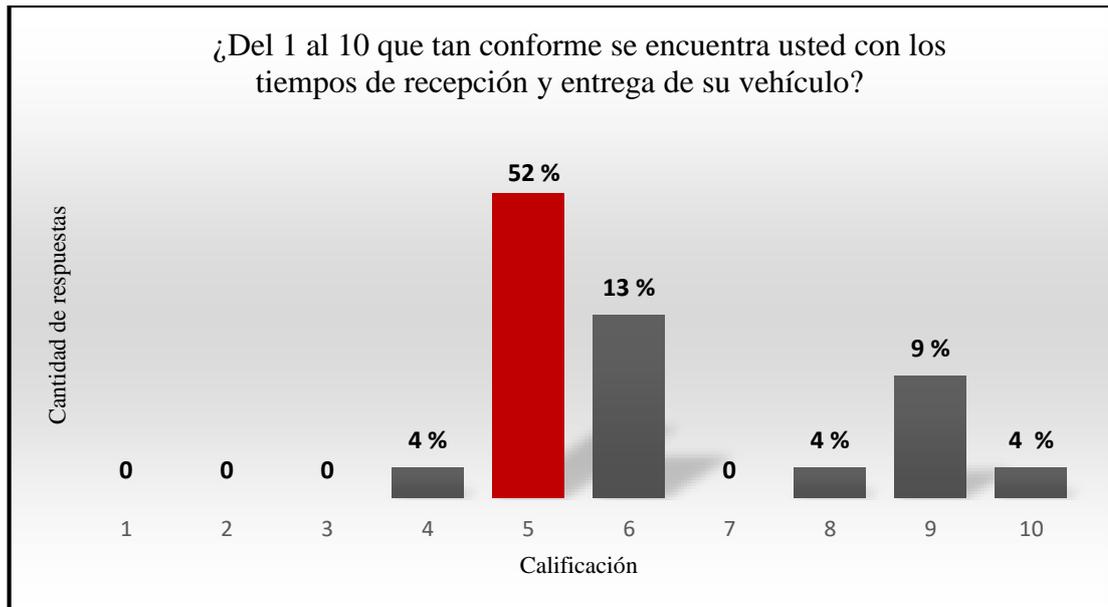


Figura 45. Representación gráfica de las respuestas a la pregunta N.º 6.

El 43% de los encuestados califico con 5, (Figura 46) esto significa que la limpieza percibida por parte del cliente es regular, es importante recalcar que se le debe comunicar al cliente, que es una limpieza interior y exterior exprés, con lo cual el asesor debe recalcar que el vehículo salió de la concesionaria más limpio de lo que ingreso, muy importante en el proceso de recepción hacer denotar al cliente de manera muy sutil el nivel de suciedad en la que se encuentra su vehículo.

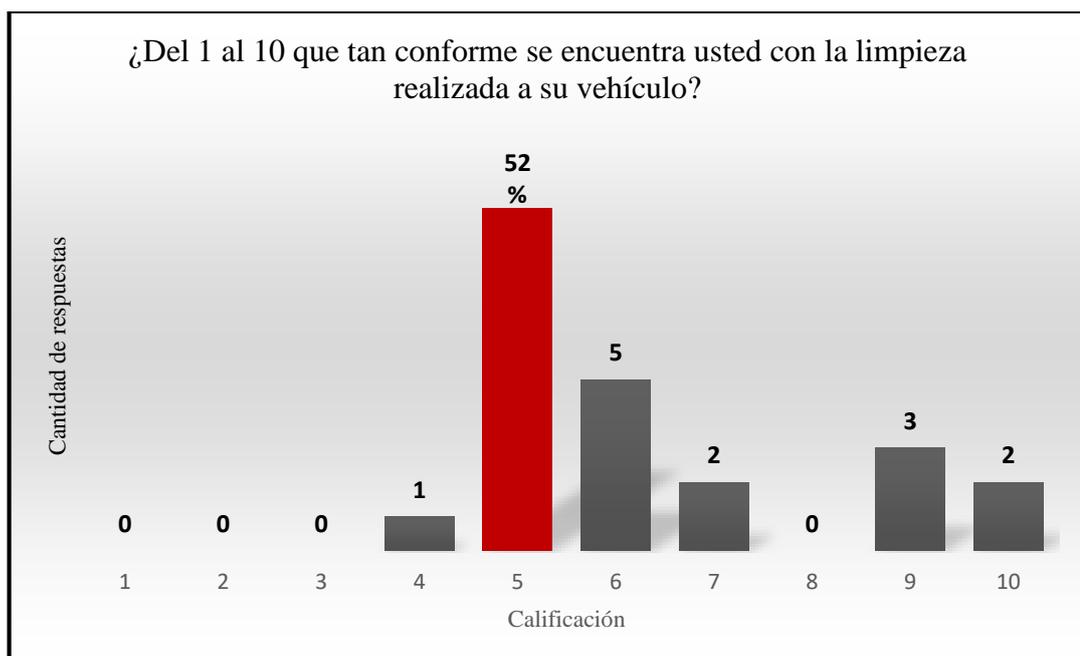


Figura 46. Representación gráfica de las respuestas a la pregunta N.º 7.

Otro tópico muy interesante es que los clientes Mercedes Benz, lavan su vehículo en servicios especializados con lo cual la limpieza expés que se brinda puede parecer un servicio deficiente.

Los resultados (Figura 47), son muy similares pues el 46 % de los encuestados dio una calificación de 5 y 8 lo cual, nos conlleva al análisis de que la asesora de servicio no cuenta con una imagen homogénea, es decir, uniforme y vestimenta con el respectivo logo de la marca, además de llevar una imagen impecable, ya que es la “imagen de la concesionaria”

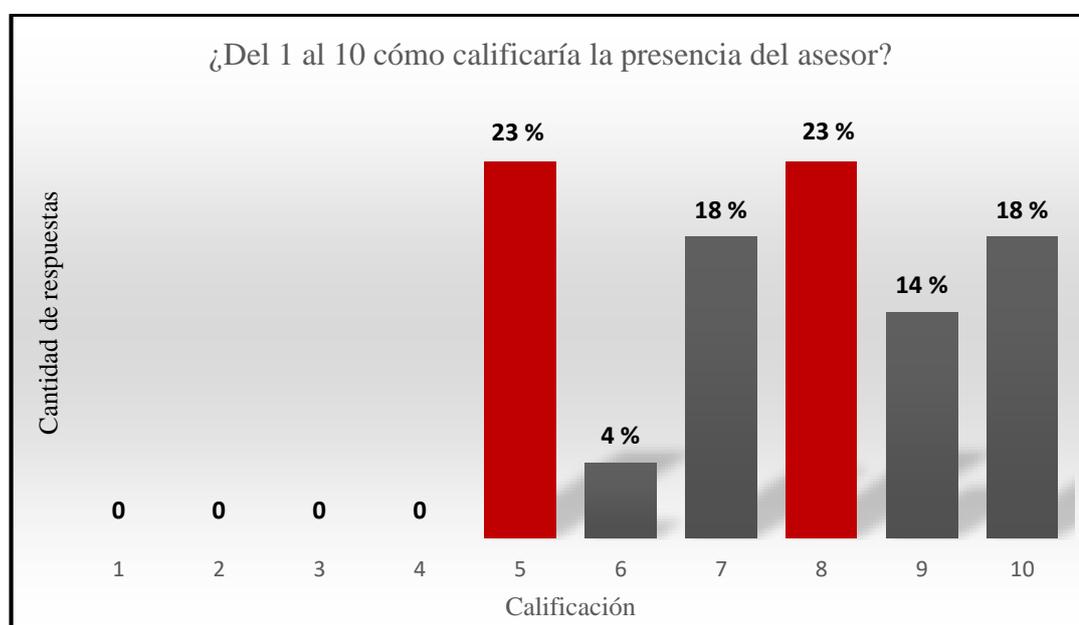


Figura 47. Representación gráfica de las respuestas a la pregunta N.º 8.

En la novena pregunta (Figura 48) como se pudo observar en el status del taller, las instalaciones como el lounge bar del área de recepción, es un área sencilla, a diferencia del área de comerciales, en donde se muestra una imagen de alta gama, lo cual puede afectar a la percepción de la limpieza, pues la recepción puede estar limpia, pero no brinda la imagen de lujo a la cual está acostumbrado un cliente Autolider.

Otro tópico muy importante a tener en cuenta es que en el área de espera no hay elemento de distracción alguno, como puede ser un televisor o revistas con temas actuales y

variados, si es cierto que muy pocos clientes esperan a que se finalice el proceso de trabajo de su vehículo, muchos si esperan a ser atendidos por el único asesor de servicio, con lo cual esperar sentado sin algo que haga sentir cómodo y bienvenido al cliente afecta a la visión del orden y limpieza de las instalaciones.

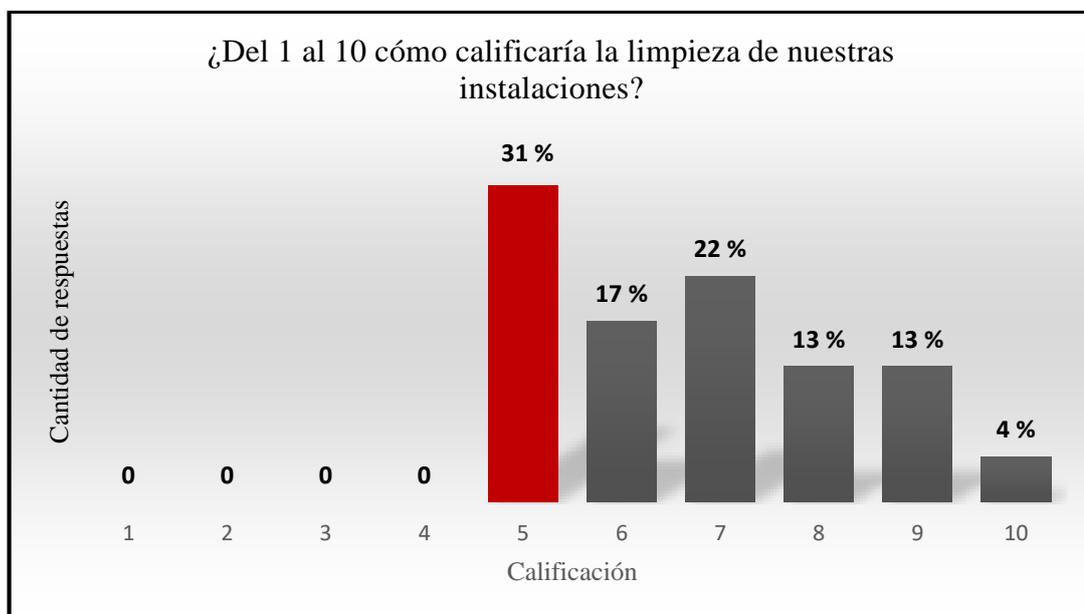


Figura 48. Representación gráfica a las respuestas de la pregunta N.º 9.

Casi el 70 % de los clientes (figura 49) recomendaría nuestro servicio, lo cual es una cifra relativamente buena, pues de cada 10 clientes atendidos, 7 recomendarían los servicios de talleres Autolider, lo ideal es alcanzar una cifra de 9.

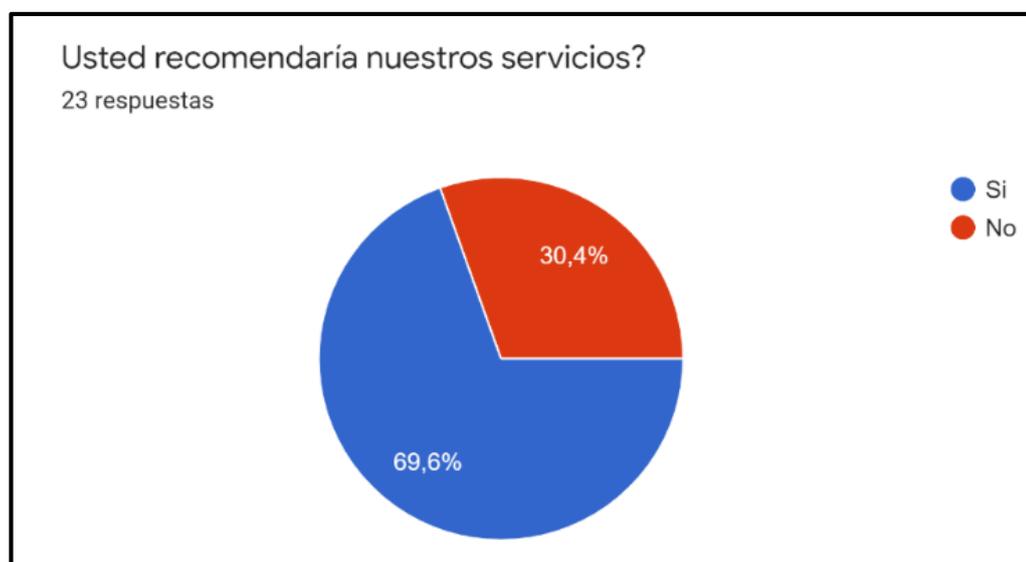


Figura 49. Representación gráfica de las respuestas a la pregunta N.º 10.

5.9. Encuestas aplicando los nuevos procesos de servicio

Con el nuevo proceso de recepción digital se agilito el ingreso del vehículo (Figura 50), pues al tener todos los datos principales del vehículo en la aplicación, permitió recibir el vehículo en menos tiempo pues el cliente solo se acercaba una vez a su vehículo y no dos como cuando se realizaba el proceso anterior.

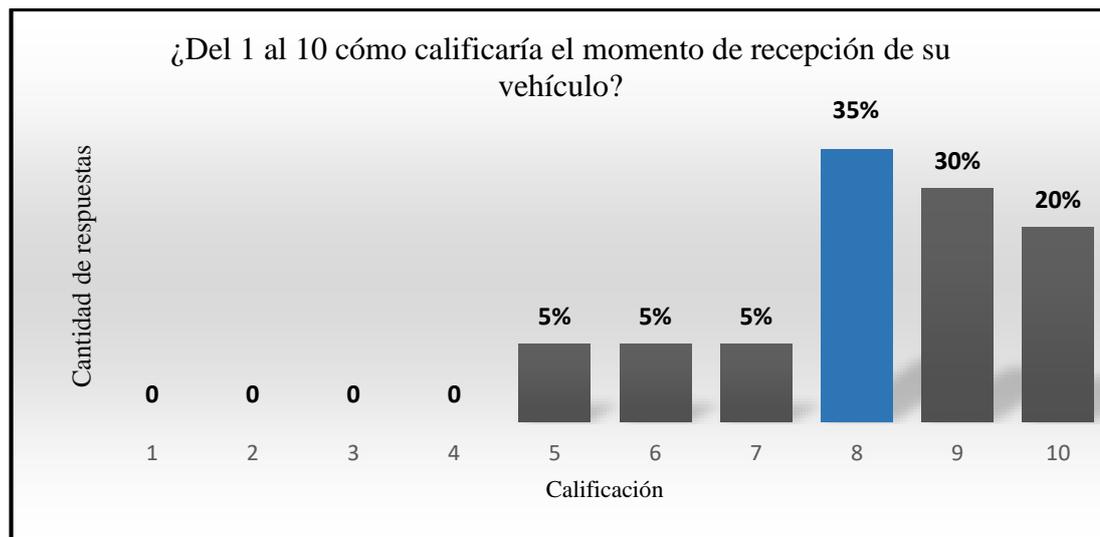


Figura 50. Representación gráfica de las respuestas a la pregunta N.º 1 (Segunda Encuesta).

El “lounge” de espera (figura 51), presenta notables mejoras, además de adicionar un dispensador de agua nuevo el cual da una mejora estética, se adiciono un televisor, el cual sirve para distracción de los clientes, inclusive una marca de productos de limpieza de vehículo colocó un exhibidor lo cual da un ambiente más profesional.



Figura 51. "Lounge" de espera después de ciertas adecuaciones.

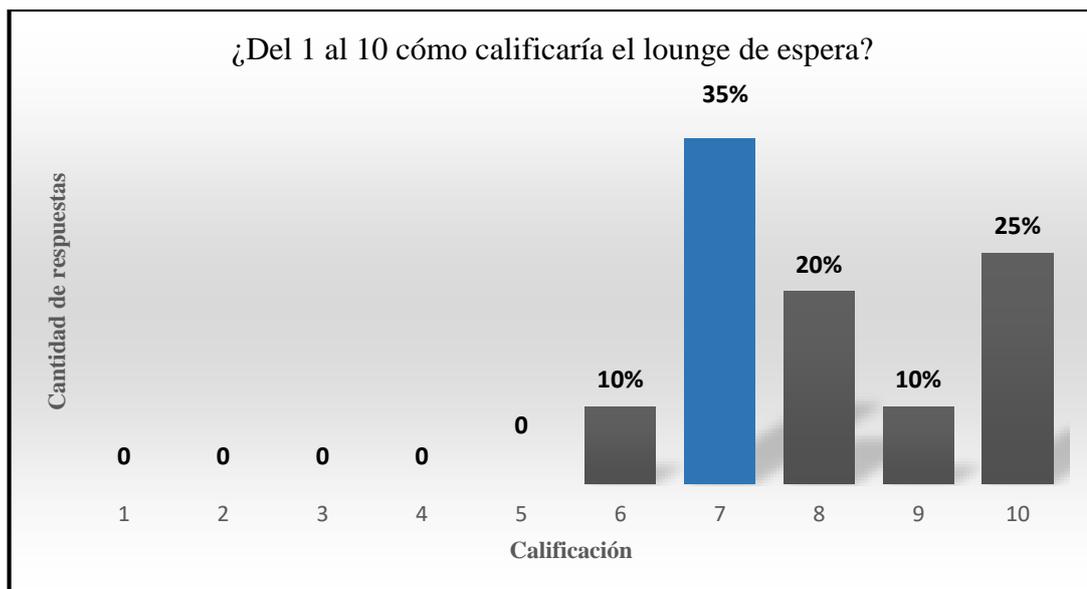


Figura 52. Representación gráfica de las respuestas a la pregunta N.º 2 (Segunda Encuesta).

Como es de costumbre el asesor explica todos los trabajos a realizarse (Figura 53), lo cual es un proceso obligatorio, por ende, no se ve una diferencia de mejora, pues a percepción del cliente, hubo ocasiones en que por solicitud de el mismo decidió ingresar el vehículo sin que le expliquen el trabajo a realizar.



Figura 53. Representación gráfica de las respuestas a la pregunta N.º 3 (Segunda Encuesta).

La comunicación con el cliente siempre es necesaria puesto que puedan existir contratiempos, no se ve una mejora explicita (Figura 54), puesto a que es un proceso obligatorio y natural entre el cliente y el asesor, cabe resaltar que es preferible que el asesor sea quien realice las llamadas antes que el cliente pues esto demuestra el interés por parte

del personal de servicio Autolider y genera una imagen de cuidado hacia el cliente lo cual es muy positivo.

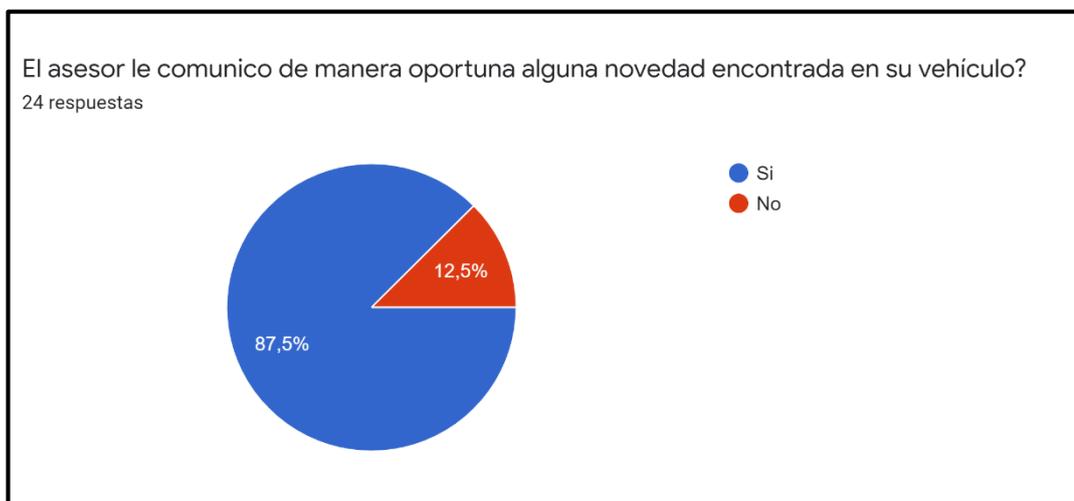


Figura 54. Representación gráfica de las respuestas a la pregunta N.º 4 (Segunda Encuesta).

La calificación promedio de la pregunta numero 5 (Figura 55), oscila entre 8 y 10, dando un total del 75%, lo cual es positivo pues existe una sensación de mejor calidad en el trabajo realizado.

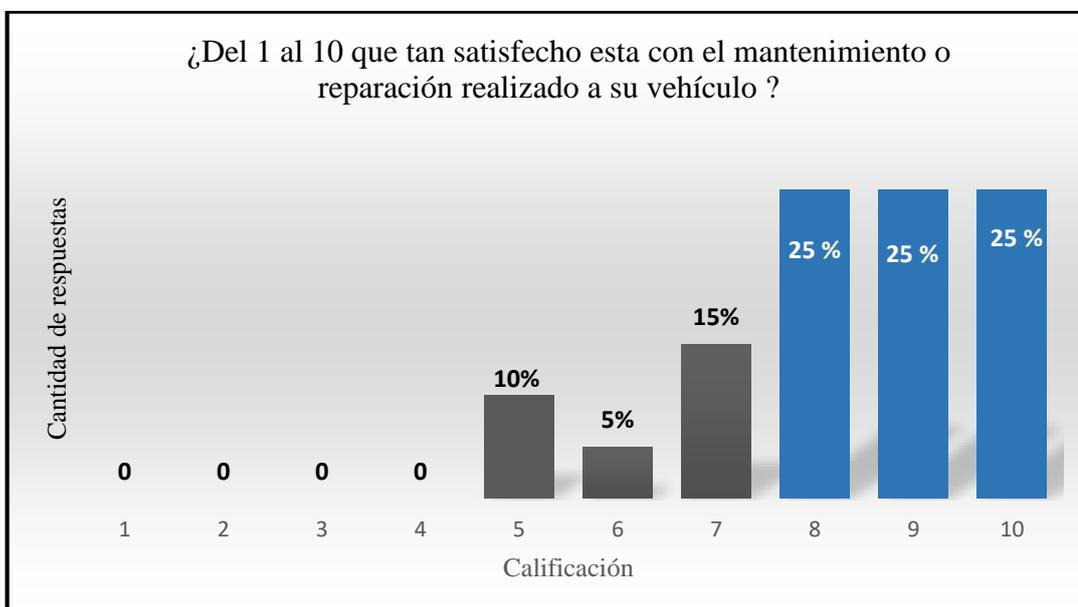


Figura 55. Representación gráfica de las respuestas a la pregunta N.º 5 (Segunda Encuesta).

En estos datos (Figura 56), se evidencia que existe una mejora significativa puesto que el 52 % de los encuestados dieron una calificación entre 8 y 10 lo cual representa una mejora a comparación del resultado anterior, la hoja de recepción digital, disminuye el

tiempo de recepción del vehículo, ya que el proceso se realiza en un dispositivo móvil, para posteriormente generar una orden de trabajo, pero sin la necesidad de tener al cliente para firmar dicha hoja pues en la hoja de recepción se cuenta con su firma de autorización.

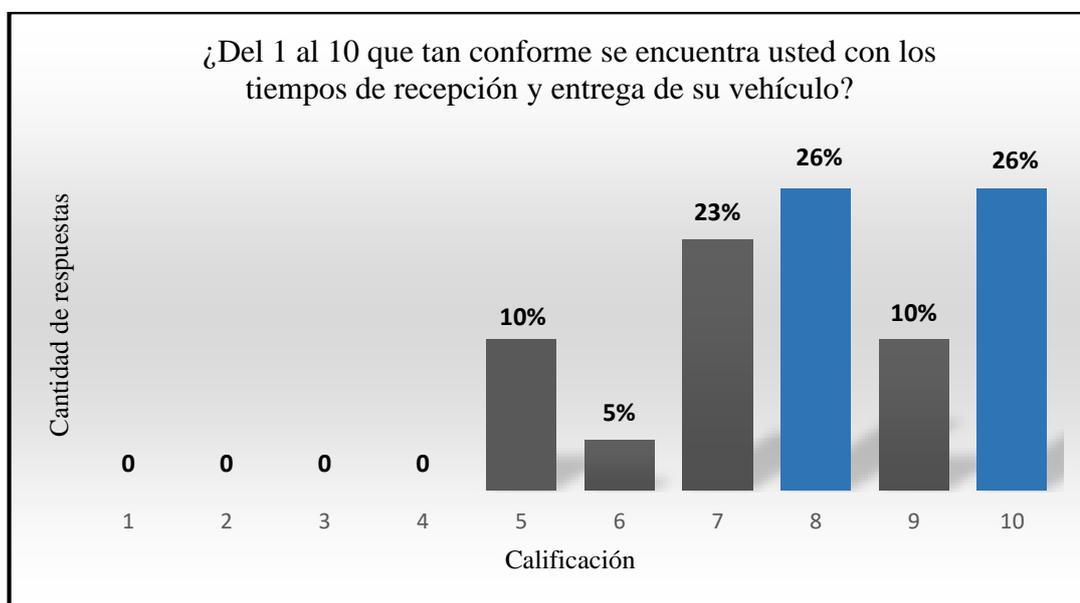


Figura 56. Representación gráfica de las respuestas a la pregunta N.º 6 (Segunda Encuesta).

El 29% de los clientes (Figura 57), dieron una calificación de 7 con respecto a la limpieza de su vehículo lo cual es una percepción que se puede tomar como regular, cabe resaltar que no hubo una acción de mejora en cuanto a procesos de lavados o limpieza de vehículos.

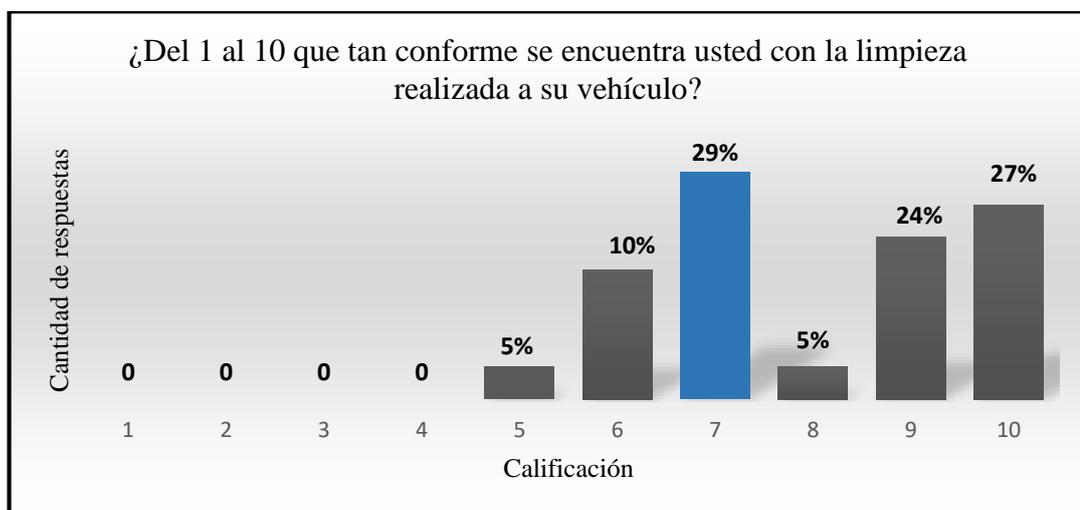


Figura 57. Representación gráfica de las respuestas a la pregunta N.º 7 (Segunda Encuesta).

La presencia del asesor no es a percepción del cliente igual (Figura 58), puesto que no hay un código de vestimenta que exija que el asesor use obligatoriamente uniformes de trabajo todos los días de la semana, genera una imagen hasta cierto punto un poco informal, hay que denotar que el asesor cumple el papel crítico en cuanto a representación de la marca frente al cliente.

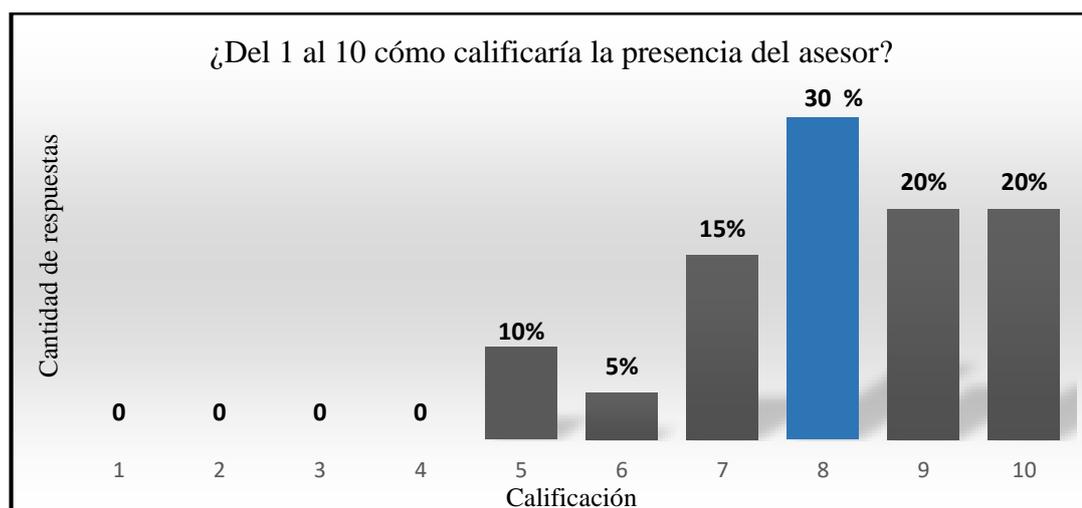


Figura 58. Representación gráfica de las respuestas a la pregunta N.º 8 (Segunda Encuesta).

A pesar de que las instalaciones se encuentran en óptimas condiciones (Figura 59), no se genera la imagen de exclusividad que un cliente o dueño de un vehículo Mercedes Benz espera pues al ser una marca muy exclusiva se esperaría que los espacios físicos del servicio de post venta proyecten una imagen similar a la calidad percibida de su vehículo.

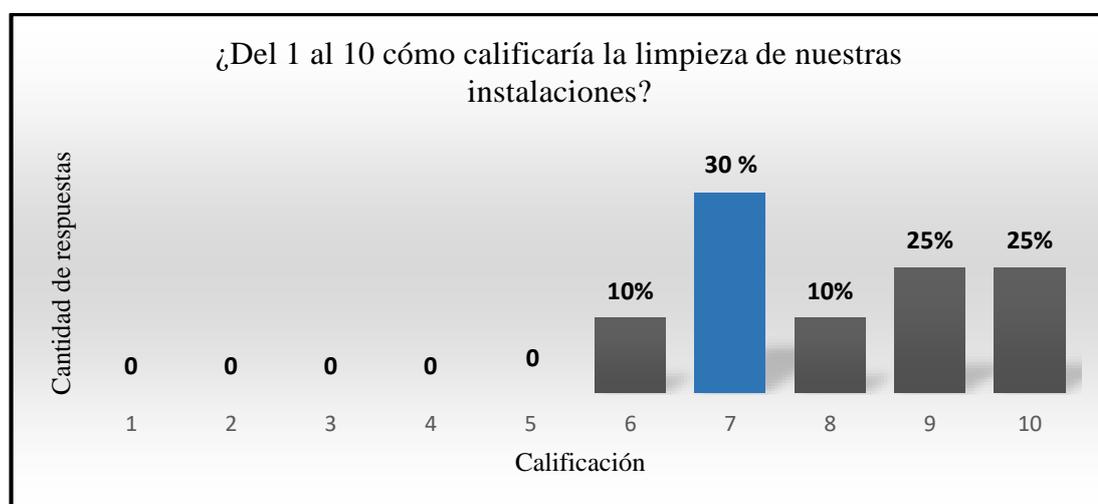


Figura 59. Representación gráfica de las respuestas a la pregunta N.º 9 (Segunda Encuesta).

Los datos que muestra (Figura 60) son muy gratificantes, puesto que de cada 10 clientes 9 recomendarían el servicio post venta Autolider, la mejor publicidad que se puede obtener es la de un cliente, pues el criterio al comunicar que se recibió o se adquirió un producto genera un alto impacto.

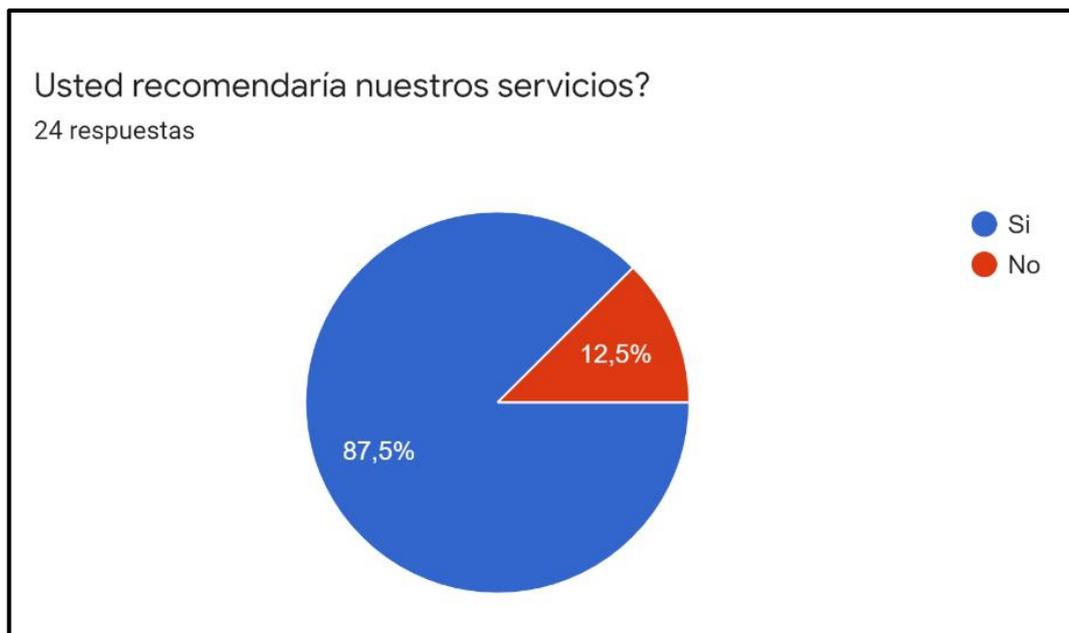


Figura 60. Representación gráfica de las respuestas a la pregunta N.º 10 (Segunda Encuesta).

5.9. Tabulado y análisis de resultados

Se realizaron dos encuestas, una se la realizó sin las mejoras en los procesos, sirvió de base para tener en cuenta que se podía mejorar, en este caso se hizo énfasis en una aplicación para solucionar el tiempo de demora en la recepción del vehículo, además de un control de calidad digital, posterior a aplicarse el proceso se realizó una encuesta para comparar si existía una diferencia positiva.

En la tabla número 5 podemos observar la comparación de resultados de las 2 encuestas realizadas, la calificación se toma en base a la cantidad de respuestas, es decir si una calificación de 5 obtuvo mayoría numérica se tomará como la calificación que se obtuvo en dicha pregunta.

La hoja de recepción digital, control de calidad digital, además de un flujo de trabajo más estricto enfocado al servicio al cliente, le genera al cliente cierta seguridad del servicio que recibió y sobre la percepción general de los procesos de servicio.

Tabla 5.
Tabulación de respuestas de las encuestas.

<i>Comparativa de resultados Preguntas de escala numérica 1, 2,5, 6, 7, 8,9.</i>	<i>Calificación</i>	
	1ra Encuesta	2da Encuesta
1) ¿Del 1 al 10 cómo calificaría el momento de recepción de su vehículo?	4	8
2) ¿Del 1 al 10 cómo calificaría el lounge de espera?	5	7
5) ¿Del 1 al 10 que tan satisfecho está con el mantenimiento o reparación realizado a su vehículo?	5	8
6) ¿Del 1 al 10 que tan conforme se encuentra usted con los tiempos de recepción y entrega de su vehículo?	5	8
7) ¿Del 1 al 10 que tan conforme se encuentra usted con la limpieza realizada a su vehículo?	5	7
8) ¿Del 1 al 10 cómo calificaría la presencia del asesor?	5	8
9) ¿Del 1 al 10 cómo calificaría la limpieza de nuestras instalaciones?	5	7

En la tabla número 6 se evidencia un resultado igual de satisfactorio pues a pesar de que en la pregunta número 3 exista una diferencia negativa de 3.4 %, y esto se debe a que en la aplicación de recepción digital no aparecen los trabajos a realizar, en las preguntas siguientes 4 y 10 la diferencia es positiva del 22.3 % y 17.9 % respectivamente, con lo cual es un resultado alentador, y sobre todo demuestra que los cambios en donde se incluye más al cliente.

Tabla 6.

Comparaciones de resultados

Comparativa de resultados Preguntas dicotómicas 3, 4,10.

	Si	Si
3) ¿El asesor le explico todos los trabajos u operaciones a realizarse en su vehículo?	82.6%	79.2 %
4) ¿El asesor le comunico de manera oportuna alguna novedad encontrada en su vehículo?	65.2 %	87.5 %
10) ¿Usted recomendaría nuestros servicios?	69.6 %	87.5 %

A continuación (Figura 61) se realiza la comparativa de los gráficos de las dos encuestas, esto sirve de referencia para poder visualizar de manera individual los datos.

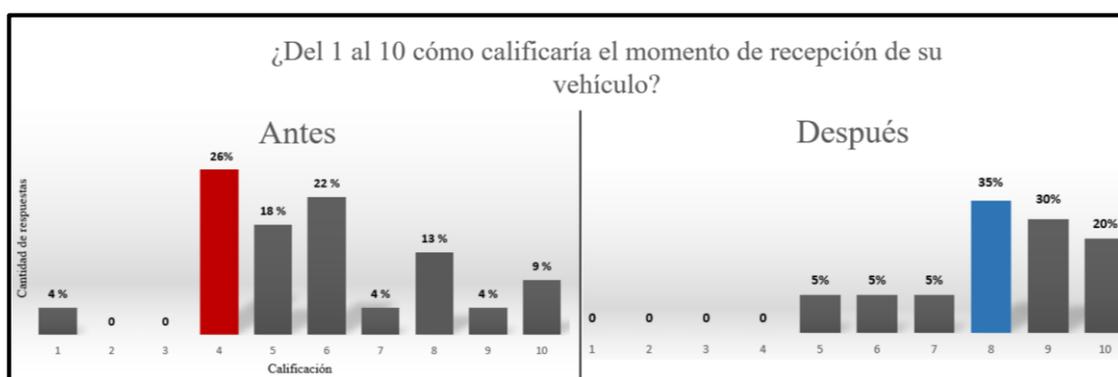


Figura 61. Comparativa grafica de los resultados a la pregunta número 1.

Como podemos observar (Figura 62) que las ligeras mejoras hechas a la sala de espera fueron lo suficientemente visuales para poder generar una percepción positiva por parte del cliente.

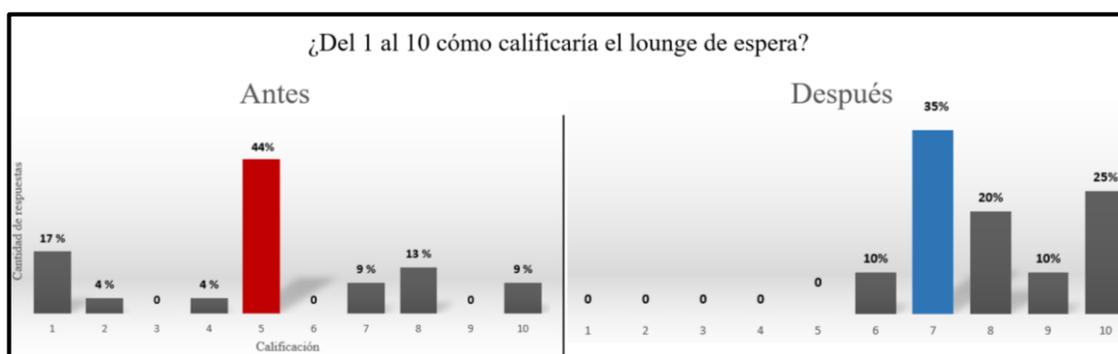


Figura 62. Comparativa grafica de los resultados a la pregunta número 2.

En las preguntas (Figura 63) número 3,4,10 podemos evidenciar un resultado igual de satisfactorio pues a pesar de que en la pregunta numero 3 exista una diferencia negativa de 3.4 %, en las preguntas siguientes 4 y 10 la diferencia es positiva del 22.3 % y 17.9 % respectivamente, con lo cual es un resultado alentador, y sobre todo demuestra que los cambios en donde se incluye más al cliente, y el uso de tecnologías digitales para el desarrollo de procesos manuales puede mejorar de manera muy satisfactoria la percepción de calidad que tiene el cliente, en resumen los nuevos procesos resultan muy efectivos.

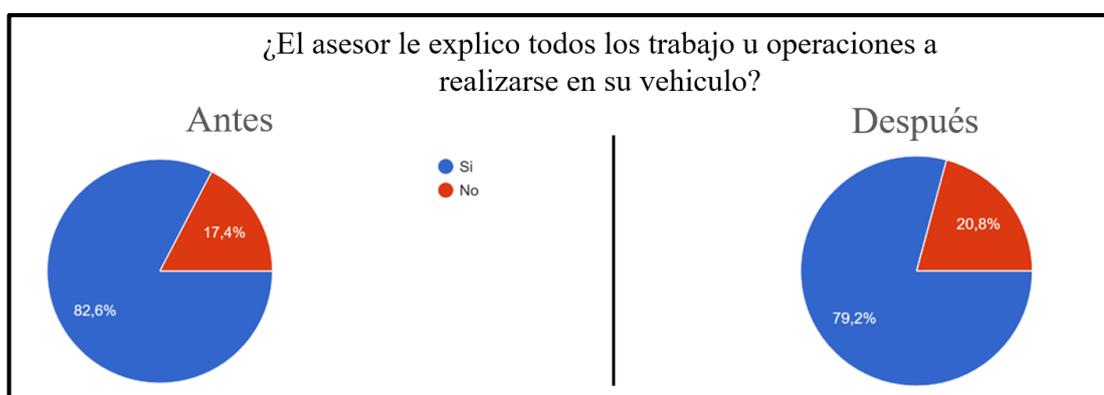


Figura 63. Comparativa grafica de los resultados a la pregunta número 3.

Un dato muy interesante es el cambio de hubo en la pregunta número 4 (Figura 64), pues es una diferencia del 22.3 % lo cual hace referencia a que, debido al nuevo flujo de trabajo, la comunicación que existe por parte del asesor hacia el cliente.

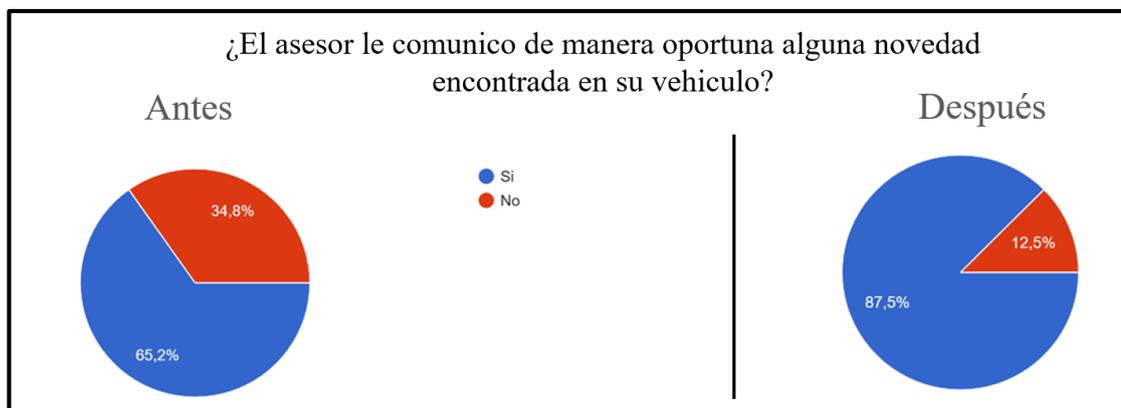


Figura 64. Comparativa grafica de los resultados a la pregunta número 4.

Una comparativa interesante en la pregunta numero 6 (Figura 65), es como cambia la percepción del cliente en cuanto al trabajo realizado, esto mayoritariamente se debe a que

no hubo un cambio de proceso técnico, pero sí de imagen y administrativo, incluir procesos digitales generan una imagen tecnológica y moderna lo cual hace que el cliente perciba de mejor manera los trabajos realizados a su vehículo.

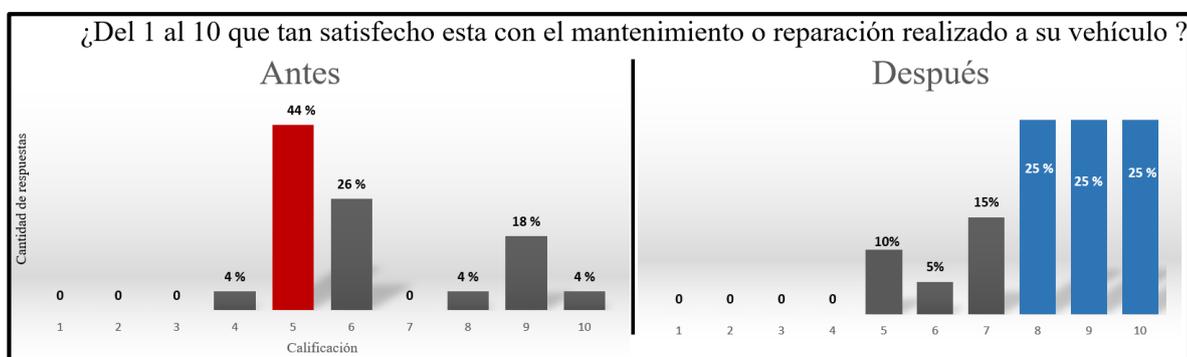


Figura 65. Comparativa grafica de los resultados a la pregunta número 5.

En la pregunta numero 6 (Figura 66) vemos que de igual manera existe una mejora importante en el proceso de recepción y entrega, a pesar de que el tiempo de entrega no varía pues los mantenimientos u operaciones técnicas son las mismas el proceso que involucra al cliente en el momento de recibir el vehículo es mucho más rápido con lo cual se genera esa percepción por parte del cliente.

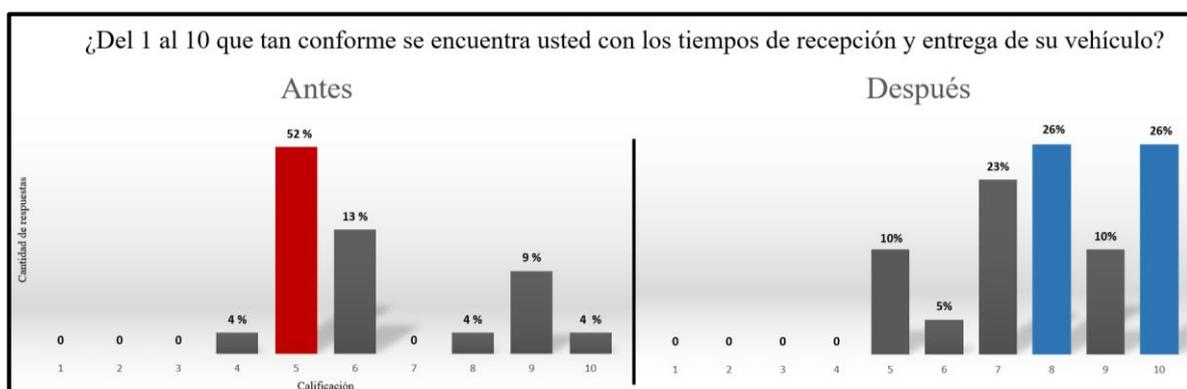


Figura 66. Comparativa grafica de los resultados a la pregunta número 6.

La pregunta número 7 (Figura 67), de igual manera muestra un cambio importante puesto que no se cambiaron proceso de limpieza, la percepción de calidad mejora mucho.

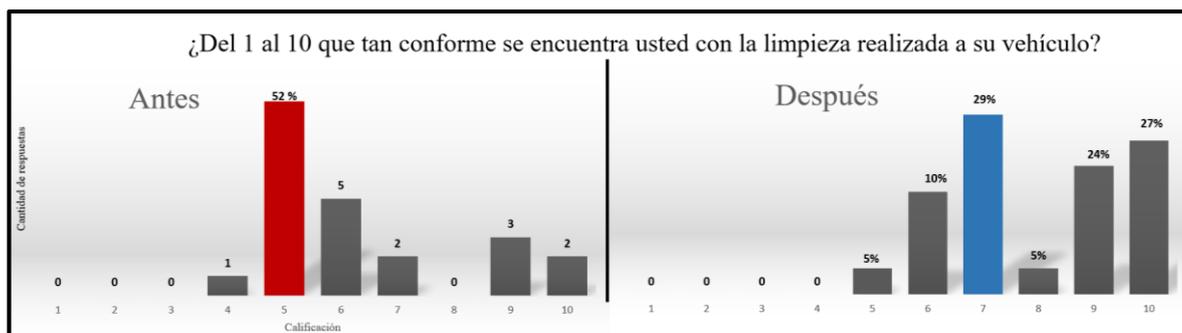


Figura 67. Comparativa grafica de los resultados a la pregunta número 7.

En la pregunta número 8 (Figura 68), vemos que el resultado es similar, al no existir un código de vestimenta no se genera una imagen del personal administrativo como empresa hacia los clientes, lo cual genera estos resultados que no varían en las dos encuestas.

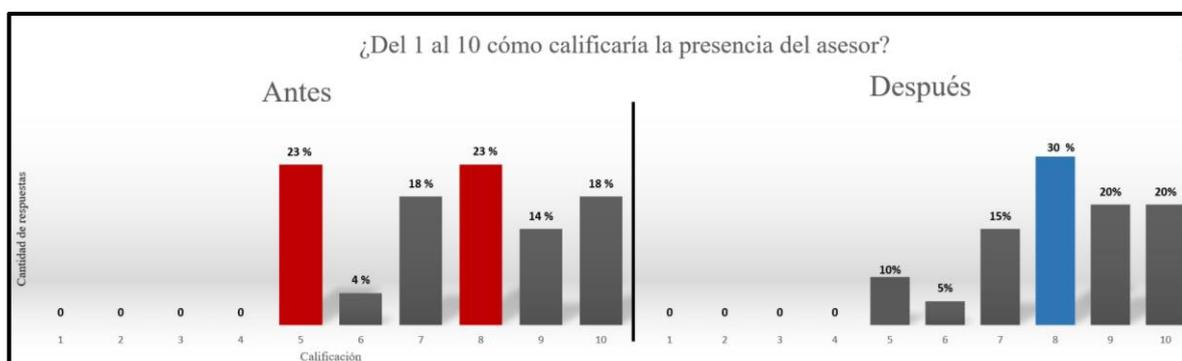


Figura 68. Comparativa grafica de los resultados a la pregunta número 8.

A pesar de que las instalaciones prácticamente son las mismas se notan ligeros cambios como se puede observar (Figura 69) en el estatus físico del taller, por una parte, el área de recepción tiene un ambiente más acorde a la marca, cuando solo se hizo 3 ligeros cambios un televisor, un expendedor de agua nuevo, y un exhibidor de productos de limpieza.

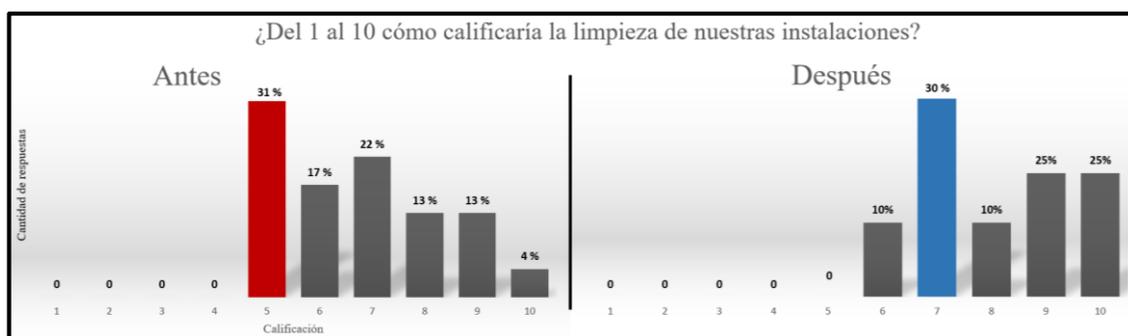


Figura 69. Comparativa grafica de los resultados a la pregunta número 9.

La última pregunta (Figura 70), genero una diferencia muy positiva del 17 % con lo cual podemos determinar que de cada 10 clientes 9 recomendarían nuestros servicios, la mejor publicidad que se puede obtener es la recomendación del servicio por parte de un cliente satisfecho.

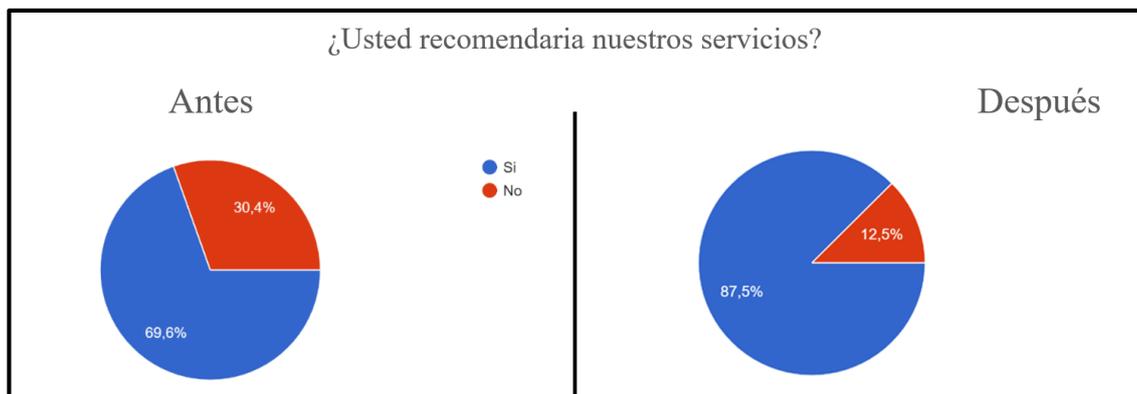


Figura 70. Comparativa grafica de los resultados a la pregunta número 10.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- Al analizar los factores determinantes en la calidad, la percepción de calidad puede variar de persona a persona, al ser una marca exclusiva tiene estándares muy altos, por ende, el cliente es mucho más exigente, las áreas de servicio son espacios físicos, los cuales pueden formar la imagen que tiene un cliente o futuro cliente que visite la concesionaria.
- Medir un servicio a través de una encuesta es un medio factible, pero no infalible puesto a que como la percepción puede variar dependerá de factores como el momento en el cual se realiza la llamada pues la calificación puede ser afectada dependiendo del ánimo del cliente así mismo puede afectar a la encuesta digital.
- Al realizar un control de calidad digital el cual sirve de referencia, y obliga a realizar un control más estricto del vehículo, permite evidenciar los procesos que antes no se realizaban, la mejora de procesos tiene que ser continua, y seguirse innovando constantemente.

RECOMENDACIONES

- La imagen es un factor muy importante hoy en día, y forma parte de un factor determinante de calidad, al menos en lo que es el área de servicios, pues se vende un servicio y lo que puede apreciar el cliente es el factor estético, muchas veces, al ser una marca exclusiva, calidad
- Se debe invertir en instalaciones con estética a la misma altura del vehículo, una recepción que proyecte esa imagen al igual que la del asesor de servicio, como un código de vestimenta estricto, son necesarios para la mentalización del cliente al pensar en Autolider.
- Una encuesta de servicio es una herramienta muy útil para medir la calidad “percibida”, pero es necesario que existan otras fuentes de retroalimentación, estas encuestas de servicio son realizadas como último proceso, pues son hechas después de que se le entrega el vehículo al cliente, como medida adicional se puede recomendar las llamadas de seguimiento a las 48 horas de haber recibido el servicio.
- Al definir roles y funciones al personal de servicio, en conjunto con procesos digitales tanto en la recepción como en el momento de realizar el control de calidad, se establece una mejora continua enfocada a los servicios.

BIBLIOGRAFÍA

Automotores y Anexos. (2015). Jefe de Servicio Técnico Automotriz. *Automotores y Anexos*, 1.

ACSI. (1994). *theacsi.org*. *theacsi.org*, 1.

ACSI. (2019). *theacsi.org*, 9.

AEADE. (2018). Empleos del sector Automotriz en Ecuador. *Anuario Automotriz 2018*, 14.

Ahmed, H. (2012). Factors Affecting Customer Satisfaction of Mobile. *American Journal of Economics*, 171.

Alexander, N. H. (2016). *Handbook of Customer Satisfaction and Loyalty Measurement*. New York: Routledge .

Alteco, C. D. (2018). Calidad de servicio. *Alteco Consultores Desarrollo y Gestion*, 1-5.

Autolider. (2018). *Mercedes Benz Ecuador*. Guayaquil.

Autotrain. (2019). Programa de desarrollo de concesionarios. *Desarrollo Automotriz*, 9.

Barrios , A. (2010). *Metodología de la investigación 3*. Guayaquil: RIJALBA S.A.

Becerra, J. (2018). Profesión Supervisor de calidad / inspector de otros productos. *123 Test*, 5-8.

Bohorquez, G. (2019). Entrevista al Subgerente Kia .

Digital, G. (2019). Autolider Ecuador S.A. da inicio a las experiencias Mercedes-Benz 2019. *VIDA EMPRESARIAL*, 1.

Directo, M. (2015). Marketing directo. *Marketing directo*, 1-3.

- Egas, M. (2019). La seguridad es la mejor aliada de Mercedes-Benz para vender. *Redaccion Economía* , pág. 21.
- FEPASA, F. d. (2015). Las Normas de Calidad. *Programa de introduccion a los sistemas de calidad*, 3-9.
- Fernandez, S. A. (2017). Tips para una atención al cliente de calidad. *Buenos negocios*, 9-12.
- Galarza, J. (2017). *Anuario Aeade*, 32.
- García P, M. (2016). Mejora continua de la calidad en los procesos. *Industrial Data*, 89-94.
- García P, M., Quispe A., C., & Ráez G., L. (2015). Mejora continua de la calidad en los procesos. *Industrial Data*, 89-94.
- Gomišček, S. A. (2015). Formas funcionales de conexiones entre calidad de servicio, satisfacion del cliente y fidelidad de cliente. *Business Excellence*.
- Gonzalez, N. (2016). *Cómo crear un Plan de Servicio al Cliente*. Mexico: Marketeros.
- Ismaru. (2015). Tipos de pregunta en la encuesta. *Ismaru*, 1-9.
- Izogo, E. E. (2015). Service quality, customer satisfaction and loyalty in automobile repair services sector. *International Journal of Quality & Reliability Management.*, 250-269.
- Jara, G. (2015). El concepto de los procesos en los servicios y las funciones de un responsable de procesos. *UDEP*, 12-15.
- Johnson. (2015). Jason Hoff nuevo responsable de Gestión de Calidad de Mercedes-Benz Cars. *Europapress*, 1.

Johnson, M. (2013). *Retencion de Clientes en la Industria Automotriz*. Wiesbaden:

GABLER.

Kaisha, Y. (2016). American Customer Satisfaction. *ACSI*, 5.

Katarne, R. (2015). Mediciones de calidad de servicio de un centro automotriz. *Ingenieria Industrila y Gestion de operaciones.*, 286-281.

Leonard L. Berry, A. P. (2016). Mejorando la calidad de servicio en America. *Academy of Management Perspectives*.

Mabkhot, H. A. (2012). Factors Affecting Customer Satisfaction of Mobile Services in Yemen. *American Journal of Economics*, 171.

Manuel, G. (2016). Mejora continua de la calidad en los procesos. *Industrial Data*, 89-94.

Microsoft Office. (2019). Soporte tecnico Power Apps. *Soporte tecnico Power Apps*, 2-6.

Morales, J. E. (2014). *Servicio al cliente*. Oaxaca: Conductilian.

Nana, G. (2018). *Cómo crear un Plan de Servicio al Cliente*. Madrid: Marketeros.

Normalización, O. I. (2015). Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario. *Organización Internacional de Normalización*, 12-14.

Núñez, A. (2018). ¿Para qué sirven los indicadores de desempeño? *Consejos de ahorro sobre de energia*, 3-9.

Porto, J. P. (2016). Retail. *Definicion de*, 1.

Ramirez, F. (2018). El estilo lounge, una forma diferente de ver la vida. *VIX*, 15.

Ramos, R. (2019). El Servicio Postventa. Claves y Beneficios. *Fuerza Comercial* , 3-9.

Santos, M. (2018). Entrevista a Controlista Nissan .

- Schulze, M. (2019). Historia del diseño automotriz: ¿Podemos aprender sobre los comportamientos de riesgo? *International Journal of Design Creativity and Innovation*, 177.
- Suarez, J. (2015). La Orden de Servicio en un Taller de Mecánica Automotriz. *Autosoporte*, 8-11.
- Tapia, G. (20 de Septiembre de 2013). *Scielosp*. Obtenido de Scielosp: https://www.scielosp.org/article/ssm/content/raw/?resource_ssm_path=/media/asset/s/rpmesp/v30n4/a19v30n4.pdf
- Vayá, A. (2019). La seguridad es la mejor aliada de Mercedes-Benz para vender. *El telegrafo*, 1-5.
- Vinita Kaura, C. S. (2015). Service quality, service convenience, price and fairness, customer loyalty, and the mediating role of customer satisfaction. *International Journal of Bank Marketing*, 29-34.
- Walker, E. (2016). *Fundamentos de Marketing*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Wikihow. (Enero de 2019). *Cómo funciona un concesionario automotriz*. Obtenido de Wikihow: <https://es.m.wikihow.com/abrir-un-concesionario-automotriz>

ANEXOS

ANEXO 1

Control de calidad manual



Mercedes-Benz

Mercedes-Benz Equilibrio en
Consumo, manejo optimizado
Completamente

Control Final No.	
# Orden de Trabajo:	
Fecha:	

Datos Taller	Datos del cliente
Tecnico:	Nombre:
Asesor:	Telefono:
Placa:	Kilometraje:

Seguridad Vial / Accesorios	Correcto	Incorrecto
1. Verificación de operaciones solicitadas por el cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Comprobar el vehiculo respecto a medidas pendientes de servicio posventa y si es necesario	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Restablecer la presión del inflado de los neumaticos, comprobar deterioros en neumaticos y ruedas, llanta de respuesto (10% mas de presión)	<input type="checkbox"/> % Del	<input type="checkbox"/> % Tra
4. Sistema de frenos y funcionamiento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Verificar torque de pernos de las ruedas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Comprobar limpia brisas, eyectores y ajustarlos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Control de Funcionamiento y de Estado		
7. Verificar testigos de control, reloj e indicadores de calefacción	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Revisar radio (sintonización de emisoras), COMAND APS, cargar CDS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Verificar assys (Vehiculos con sistemas de mantenimiento activo)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Indicación del proximo servicio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Holgura de embragues según el vehiculo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Control visual de habitaculo: Estado y Daños	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Comprobar el estado de la bateria y bornes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Revisar funcionamiento del aire acondicionado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Diligenciar cuaderno de mantenimiento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Control y alineación de luces.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estanquidad y Niveles de los líquidos		
17. Revisar los niveles de líquidos y estado de los depositos (frenos, limpia brisas, refrigerante, motor y complementario)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Calidad liquido de frenos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Limpieza Interior y Exterior de Carroceria		
19. Control de funcionamiento en prueba de ruta	<input type="checkbox"/> Frenos B,R,M	<input type="checkbox"/> Dirección B,R,M
20. Vano Motor: Contro visual de los tubos flexibles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Alumbrado interior y exterior	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Funcionamiento y estado de los cinturones de seguridad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Comprobar daños de trasporte en lunetas, pintura, piezas cromadas y de plastico.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otros		
24. Verificación acciones de servicio y/o Recall	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Recorrido de Prueba	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Observaciones Generales		

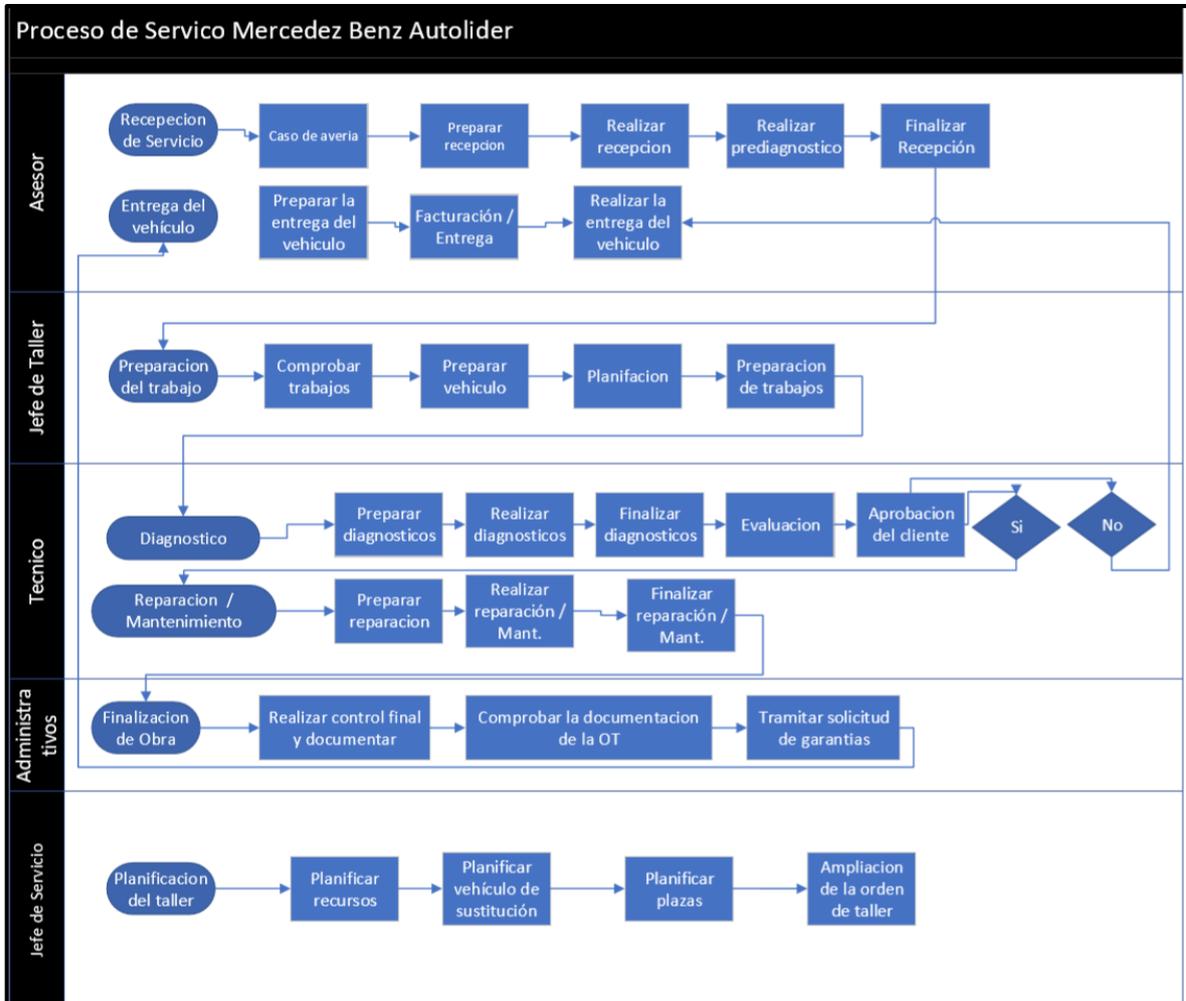
TECNICO EVALUADOR



Mercedes-Benz Respuesta Administrativa (MARA) - División América

ANEXO 3

Flujograma de proceso de servicio anterior



ANEXO 4

Flujograma de nuevo proceso de servicio

